

الجودة في القطاع الثالث

الجودة في القطاع الثالث

د . يوسف بن عثمان بن محمد بن حزيم

الرياض

١٤٤٦هـ - ٢٠٢٥م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المحتويات :

الصفحة	الموضوع
١١	أولاً : المقدمة
١٥	ثانياً : تعريف الجودة
١٩	ثالثاً : مفهوم القطاع الثالث
٢٣	رابعاً : القطاع الثالث السعودي
١٩	خامساً : لماذا الجودة بالقطاع الثالث ؟
٣٥	سادساً : الحوكمة وأثرها على الجودة بالقطاع الثالث
	سابعاً : المناهج المستخدمة في قياس الجودة بالقطاع الثالث
٤٥	الثالث
٨١	ثامناً : أفضل الممارسات بالقطاع الثالث
٨٧	تاسعاً : تحديات الجودة بالقطاع الثالث
٩٣	عاشراً : الخلاصة والتوصيات

أولاً:
المقدمة

أولاً:

المقدمة

مرت مفاهيم ومعايير الجودة بمراحل تطوّر تاريخية ابتداءً من القرن التاسع عشر مع نموذج فحص الجودة وانتهاءً بالتميز المؤسسي بالقرن الواحد والعشرين وكانت سبباً رئيساً في تمتع الدول الصناعية الكبرى بالتفوق والتطور المستدام عالمياً.

لحق بهذا الركب أولاً القطاع الخاص بالدول النامية والقطاع الخاص السعودي لأسباب عدة كان أبرزها الاحتكاك ومحاكاة الاقتصاد والإدارة بالشركات عابرة القارات ناهيك عن الآثار الربحية وخفض التكاليف والتوسع في الأسواق.

مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 كان انقلاباً تحديثياً على عمل القطاع الحكومي ثم انسحب ذلك على القطاع الثالث

السعودي وانتشار مفاهيم ونماذج تطبيقات الجودة سيما تلك المرتبطة بمفاهيم التنمية الشاملة.

شهد القطاع الثالث السعودي وعياً كبيراً بمفاهيم ومناهج الجودة والتميز المؤسسي ابتداءً من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية التي أطلقت مبادراتها (مكين) من أجل حوكمة القطاع الثالث مروراً بالجهود الكبيرة التي بذلها المبادرون من المنظمات غير الربحية بالقطاع الثالث، إلا أن تلك الجهود تظل حديثة ولم ترسخ وتعمم على بقية القطاع لعوامل عدة كان أبرزها هشاشة القطاع مؤسساتياً في مجمله باستثناء المنظمات المانحة الكبرى التي لها قيادة وحوكمة وموارد مالية كبيرة من خلال الأوقاف.

الورقة المقدمة للمؤتمر الوطني الثامن للجودة بعنوان «الجودة في القطاع الثالث» سوف تناقش تعريف الجودة، ومفهوم القطاع الثالث السعودي، وأهمية الجودة، وأثر الحوكمة على الجودة

والمناهج المستخدمة أي المطبقة في قياس الجودة بالقطاع الثالث السعودي التي تواجهها مع التعريف بأفضل الممارسات. إن البحث سيلقي الضوء على واقع الجودة بالقطاع الثالث وسبل تحسينها من أجل مستقبل يتناغم مع تطور مشروع النهضة السعودية ممثلاً برؤية 2030.



ثانياً:
تعريف الجودة

ثانياً:

تعريف الجودة

يعدّ لفظ الجودة Quality مشتقاً من الكلمة اللاتينية Qualities وهي تعني طبيعة الشيء ودرجة صلاحه. عرفها قاموس (Webster) على أنها: مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة أو خاصية منفردة أو شاملة. وتعني أيضاً: « مقياس لتمييز المنتج أو الخدمة المقدمة بحيث تكون خالية من أي عيوب أو نواقص ويتم ذلك من خلال الالتزام الشديد بالمعايير التي يتم قياسها واعتمادها بحيث تكون قابلة للإنجاز والتحقق وهذا كله يقاس على أساس إرضائها للزبائن والمستخدمين ». عرفت الأيزو الجودة: « مجموعة من السمات والمميزات التي يتمتع بها المنتج أو الخدمة المقدمة بحيث تكون قادرة على تلبية

رغبات المستفيدين المعلنة أو المفترضة » .

تطور مفهوم الجودة إلى مفهوم الجودة الشاملة بحيث يتسع مداها لتشمل جودة العمل ، وجودة الخدمة، وجودة المعلومات والتشغيل، وجودة القسم والنظام، وجودة الموارد البشرية، وجودة الأهداف، والتي عرفها معهد الجودة الفدرالي على أنها: « القيام بالعمل الصحيح وبشكل صحيح من أول مرة مع ضرورة الاعتماد على آراء العمّال والمستفيدين من الخدمات والسلع في مدى تحسّن مستمر » .

كما عرفها أوكلاند Okland بأنها: « أسلوب لتحسين فاعلية ومرونة العمل بشكل عام، وأنها طريقة للتنظيم تشمل المنشأة بأكملها وفي ذلك جميع الأقسام والأنشطة والموظفين على جميع المستويات » .

ثالثاً :

مفهوم القطاع الثالث

ثالثاً:

مفهوم القطاع الثالث

يعنى بالقطاع الثالث ذلك القطاع المقابل للقطاع الأول العام والقطاع الثاني الخاص كما يعرف : على أنه قطاع النفع العام أو المجتمع الأخلاقي أو المجتمع المدني الذي يعرفه هيجل على أنه جزء من الحياة الأخلاقية: «مجتمع وسيط بين الرابطة الأسرية ذات الاعتماد المباشر والأواصر الوثيقة الاهتمام وبين المنظور العام للدولة» وبذلك فإن المجتمع المدني يشير إلى دائرة الحياة الاجتماعية.

أما الموسوعة الحرة فتعرفه على أنه : « المجال الذي تعمل فيه الجمعيات التطوعية والاعتمادات مثل النوادي الرياضية وجمعيات رجال الأعمال وجماعات الرفق بالحيوان وجمعيات

حقوق الإنسان واعتمادات العمال وغيرها « أي أن المجتمع المدني يتكون مما أطلق عليه إدموند بيرك: «الأُسرة الكبيرة» ذهب آخرون إلى تصنيف مفهوم المجتمع المدني أو القطاع الثالث على انه المنظمات غير الهادفة للربح.

وتصنف الخدمات المقدمة من المنظمات غير الربحية إلى 10 تصنيفات رئيسة وهي: « البيئة والتأييد والمؤازرة ، والتعليم والأبحاث والتنمية والإسكان، والثقافة والترفيه، والخدمات الاجتماعية، والروابط المهنية، والصحة ومنظمات الدعوة والإرشاد والتعليم الديني وخدمات ضيوف الرحمن ، ومنظمات دعم العمل الخيري » .

* * *

رابعاً:
القطاع الثالث السعودي

رابعاً:

القطاع الثالث السعودي

بلغ إجمالي المنظمات غير الربحية 3311 وتنفق تقريباً مليار ريال سنوياً منظمة وتنقسم إلى أربعة أنواع:

١/ ٤ الجمعيات الأهلية وقد بلغ عددها 2158 منظمة وتعرف على أنها: « كل مجموعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة مؤلفة من أشخاص من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية أو منهما معاً، غير هادفة للربح أساساً، وذلك من أجل تحقيق غرض من أغراض البر أو التكافل أو من أجل نشاط ديني أو نشاط اجتماعي أو ثقافي أو صحي أو ديني أو تربوي أو تعليمي أو علمي أو مهني أو إبداعي أو شبابي أو سياحي، فتحقق غرضها سواء عن طريق العون المادي أو المعنوي أو الخبرات الفنية أو غيرها،

وسواء كان النشاط موجهاً إلى خدمة العامة كجمعيات النفع العام، أم كان موجهاً في الأساس إلى خدمة أصحاب تخصص أو مهنة كالجمعيات المهنية والجمعيات العلمية والجمعيات الأدبية» .

٢/٤ المؤسسات الأهلية والصناديق العائلية وقد بلغ عددها 345 منظمة وتعرّف على أنها: « أي كيان مستمر لمدة معينة أو غير معينة يؤسسه شخص أو أشخاص من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتيادية أو منهما معاً ، غير هادف للربح أساساً ، بل وجدت لتحقيق غرض أو أكثر من أغراض النفع العام أو المخصص ويعتمد على ما يخصصه له المؤسس أو المؤسسون من أموال أو أوقاف أو هبات أو وصايا وتعد الصناديق العائلية والأهلية بأنواعها مؤسسات أهلية » .

٣/٤ الجمعيات التعاونية وقد بلغ عددها 264 منظمة وتعرّف

على أنها : « منظمات أو جمعيات بكونها مجموعة من الأفراد لتحسين الوضع الاجتماعي أو التنموي لأعضائها ومن أهم سمات الجمعيات التعاونية المساهمة مواجهة الفقر والجهل وذلك باتباع أساسيات المبادئ التعاونية المعتمدة وبالرغم من أن الجمعيات التعاونية تهدف إلى الربح إلا أنها تهدف لتغطية عدة احتياجات اجتماعية واقتصادية لأعضاء الجمعية كما هو في المنظمات غير الربحية » .

٤/٤ لجان التنمية الاجتماعية الأهلية وقد بلغ عددها 544 وتعرّف على أنها: « لجان تشرف عليها مراكز التنمية الاجتماعية وتعمل على حث الأهالي وتشجيعهم على تكوينها لبحث الاحتياجات العامة لمناطقهم ومجتمعاتهم المحلية والعمل على تلبيتها من خلال برامج التنمية المتنوعة التي تقترحها اللجان ويسهم فيها أفراد المجتمع مادياً ومعنوياً » .

خامساً:
لماذا الجودة بالقطاع الثالث؟

خامساً:

لماذا الجودة بالقطاع الثالث ؟

مما لا شك فيه أن الجودة بأي قطاع سواء كان أول أو ثاني أو ثالث ، له أهمية من حيث إنه:

(١) السرعة في إنجاز الخدمات والتوسع في استخدام التقنية الحديثة.

(٢) زيادة رضا وانخفاض شكاوى المستفيدين.

(٣) تحسين العلاقات الإنسانية في التنظيم والعمل على رفع الروح المعنوية وزيادة الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

(٤) تقليل تكلفة التشغيل وهدر الموارد.

(٥) إكساب العاملين قدرات ومهارات عالية عن طرائق التعليم والتدريب المستمر .

٦) تفعيل دور التحليل والتخطيط لإدارة الخدمة وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين جودته المبني على الحقائق والأرقام.

٧) تبسيط الإجراءات وتقليل العمليات الإدارية (البيروقراطية) واتقانها.

٨) قدرة المنظمة على الاستجابة للظروف والأزمات الاقتصادية والفرص المتاحة والتفوق التنافسي بالتحسين المستمر.

▪ وتبرز أهمية الجودة في القطاع الثالث من حيث :

١. تعزيز المؤسساتية والتحول من الاعتماد على القيادات الخيرية الكاريزمية إلى الإدارة الحديثة وتفويض الصلاحيات وكفاءة التشغيل والإنتاج .

٢. كسب ثقة أصحاب المصلحة وأبرزهم المتبرعين والمتطوعين، وما يترتب على الجودة من حسن السيرة وصناعة

- صورة إيجابية بالشفافية والإفصاح وثقة في الإنفاق الخيري .
٣. الاستجابة لطموحات رؤية المملكة العربية السعودية
2030 كي يكون القطاع الثالث شريكاً في التنمية السعودية
الشاملة والإسهام في إجمالي النمو الوطني بـ 5% .
٤. توطئة وتسهيل قياس الأثر والحوكمة وتحقيق الاستدامة.



سادساً:
الحوكمة وأثرها على
الجودة بالقطاع الثالث

سادساً:

الحوكمة وأثرها على الجودة بالقطاع الثالث

الحوكمة Governance ظهرت كمفهوم في عام 1976م في سجلات الفيدرالي الأمريكي وهو الجريدة الرسمية للحكومة الفيدرالية.

تعرف على أنها : « القواعد التي يتم من خلالها قيادة الشركة وتوجيهها وتشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح وذلك بوضع إجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرار واختفاء طابع الشفافية والمصداقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في السوق وبيئة الأعمال » .

لقد جاءت فكرة حوكمة القطاع غير الربحي وبرزت أهمية تطبيقه على القطاع الأهلي وتطويره بما يتناسب مع خصوصية هذا القطاع وبما يتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تبنت تنميته وتمكينه ليصبح من ركائز البنية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة ومسانداً لمنظومة الدعم الحكومي .

تعرف حوكمة الجمعيات الأهلية بأنها : « الأنظمة والأطر والآليات التي تضبط العلاقة بين أصحاب العلاقة في الجمعيات الأهلية من أجل اتخاذ قرارات تشاركية تخدم المصالح العليا للجمعيات عبر العدالة والمسؤولية والشفافية والمساءلة ، والتي تجسدت في مبادرة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي لبناء حوكمة الجمعيات الأهلية ومعاييرها وتهدف من خلالها إلى :

(١) وجود مصدر رسمي للمعلومات المحدثة دورياً لمنظمات

القطاع غير الربحي .

- ٢) تحسين الصورة الذهنية للقطاع لأفراد المجتمع .
 - ٣) تحسين بيئة العمل في القطاع غير الربحي .
 - ٤) توجيه المجتمع نحو فرص الاستثمار في القطاع .
 - ٥) إشراك المجتمع في محاولة منظمات القطاع .
 - ٦) تمكين الجهات من إجراء أبحاث لنشر المعرفة حول القطاع .
 - ٧) إثبات فاعلية وأثر المنظمات أمام الجهات المشرعة .
 - ٨) تحسين أداء المنظمات غير الربحية .
 - ٩) تعزيز مسؤولية المنظمات تجاه أصحاب المصلحة .
- طبق المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي حوكمة المنظمات غير الربحية من خلال مجموعة من الأنظمة والأدوات والإجراءات والنماذج من أجل ضمان التزام الجمعيات الأهلية بمتطلبات نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحته التنفيذية

ونظام مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب ونظام جمع التبرعات .

ويتم تقييم الجمعيات الأهلية بمعياريين :

(١) معيار الامتثال والالتزام :

يقيس مستوى امتثال الجمعيات بالأنظمة والتشريعات المعتمدة الصادرة من المركز والجهات المختصة وكذلك قياس التزام الجمعيات الأهلية بممارسات الحوكمة الرشيدة ويحتوي المعيار على عشرة مؤشرات رئيسة وست وثلاثين ممارسة لتحقيق أهداف المعيار الأربعة وهي :

(أ) إيجاد معايير موحدة لتقييم الأداء والتنظيم المالي .

(ب) مساعدة الجمعيات في تحسين كفاءة إدارة الأموال والمخاطر .

(ج) تعميم جودة وسلامة الإجراءات المالية .

(د) توفير البيانات المتعلقة بالأداء المالي .

وقد حصلت منطقتي عسير على المرتبة الأولى بنسبة 81% لعدد 177 من جمعية أهلية ، يليها في المرتبة الثانية نجران بنسبه 81% لعدد 47 جمعية وأخيراً منطقة القصيم بنسبة 80% لعدد 161 جمعية أهلية.

تتقطع معايير الحوكمة للمؤسسات غير الربحية ومعايير الجودة الشاملة بشكل كبير من حيث الأهداف وأدوات القياس في حين أن الأخيرة أكثر تفصيلاً عملياً للممارسة والاستدامة مع مستوى التطبيق (العمليات) وتقاريرها تساهم بعمق في رفع الكفاءة التشغيلية والفاعلية القيادية، ومن هنا فإن الحوكمة توطئة مهمه لإنجاح الخطوة التالية من تحفيز البيئة نحو تطبيق مفاهيم الجودة وتكاملان مع بعضهما البعض.

(٢) معيار الشفافية والإفصاح :

يقيس المعيار مستوى الشفافية للجمعيات ومدى استعدادها للإفصاح عن بياناتها وإنجازاتها لأصحاب المصلحة. ويهدف إلى :

(أ) حث الجمعيات على الالتزام بأفضل الممارسات في الشفافية والافصاح .

(ب) تحسين الصورة الذهنية للجمعيات الأهلية ورفع ثقة الرأي العام به.

(ج) توفير البيانات المتعلقة بمستوى الحوكمة والإفصاح على مستوى القطاع غير الربحي.

(د) تمكين الجهات الإشرافية من تقييم مدى التزام المنظمات بمعايير الشفافية والإفصاح.

يحتوي المعيار على ستة مؤشرات رئيسة وستة عشر ممارسة

لتحقيق الأهداف .

وقد أظهرت نتائج تطبيق معايير الحوكمة لعام 2020 بعد زيادة 930 جمعية أهلية حصول الجمعيات الأهلية في معيار الإشكال والالتزام على نسبة 70% وحصولها في معيار الشفافية والإفصاح على نسبة 71% وبذلك تكون متوسط نسبة نتيجة الحوكمة 78% .

* * *

سابعاً :

المناهج المستخدمة في
قياس الجودة بالقطاع الثالث

سابعاً:

المناهج المستخدمة في قياس الجودة بالقطاع الثالث

إن مفهوم الجودة ليس حديثاً البتة فالتحقق من سلامة مواصفات السلع والخدمات بالأوزان والمقاييس والمعايير المعتمدة لدى نقابة الحرفيين أو النجار كانت محل احترام عرفي وقانوني ؛ أي إن العالم يطور تجربته عمقاً مع تطور التجارة الدولية والتي بدأت مع الثورة الصناعية عام 1879م حين أقرّ مفهوم فحص الجودة ثم تلاه التحوّل الصناعي وتخطيط الإنتاج وخطوطه مع العالم فريدريك تايلور في أواخر القرن التاسع عشر وفي بداية القرن العشرين برز مفهوم ضبط الجودة من خلال معايير فحص المنتج (QC) بواسطة العالم والتر شوهارت تلاه تطور كبير في اليابان في عام 1950 من خلال نموذج العالم ريمنغ

وسي: تأكيد الجودة (QC) في عام 1970م ظهور تطوّر مفهوم الجودة إلى حلقات الجودة (TQM) أو ما يسمى بأداة الجودة الشاملة أو مبادئ أفضل الممارسات ، وفي عام 1980م تطوّر الى مفهومين جديدين هما : 6 سيفما والأيزو 9001 وانتهاءً في عام 1988م تم إصدار نموذج العربي للعالم مالكوم بوارديح وفي عام 1989م نموذج التميز الأمريكي للعالم مالكوم بولدريح ، وفي عام 1989م نموذج التميز الأوربي الذي أصدرته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM وكلا النموذجين يعبران عن مفهوم التميز المؤسسي (OE) .

إن أكثر المناهج المستخدمة في قياس الجودة بالقطاع الثالث والسعودي تحديداً هي :

١ / ٧ : نظام الجودة ايزو 9001 :

منظمة (ISO) منظمه غير حكومية تأسست في جنيف بسويسرا

عام 1947م وتضم في عضويتها مئة من الهيئات التقييس الوطنية. تصدر عن المنظمة نظم عدة لإدارة الجودة منها : نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2015 ، ونظام الابتكار المؤسسي ISO 56000 ، ونظام جودة التدريب ISO 10015 ، ونظام جودة التعلم ISO 21001 ، وغيرها من الأنظمة الأخرى في حين يصدر أحياناً تحديثات على النظام بحسب السنوات لتلافي نقاط الضعف وإجراء التحسين المستمر على نظام التقييس و المعايير ومنها مثلاً: حسّن وطوّر نظام إدارة الجودة للمنشآت نسخة 2015: 9001 ISO إلى نسخة 2020: 9001 ISO .

إن اعتماد نظام إدارة الجودة يجب أن يكون قراراً استراتيجياً للمنظمة كي يساعدها على تحسين أدائها العام ويكون رافداً لمبادرات التنمية المستدامة إن العوائد المرجوة من تطبيق نظام إدارة الجودة المبني على هذه المواصفات العالمية هي :

أ) قدرة المنظمة على الوفاء باستمرار بمتطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية التي تنطبق على المنتجات والخدمات التي تقدمها .

ب) تيسير الفرص لتعزيز رضا العملاء .

ج) التعامل مع المخاطر والفرص ذات العلاقة السياق المنظمة وأهدافها .

د) القدرة على إبراز توافقها مع متطلبات نظام محدد لإدارة الجودة .

تستخدم هذه المواصفات الدولية منهجية العمليات والتي تشمل على : خطط ثم نفذ ثم افحص ثم اتخذ القرار . كما تستخدم أيضاً منهجية التفكير المبني على تحديد المخاطر وعوامل الانحراف في العمليات ونظامها لإدارة الجودة وعن النتائج المخططة ، حيث يعقبها اتخاذ قرارات وقائية تقلل الآثار

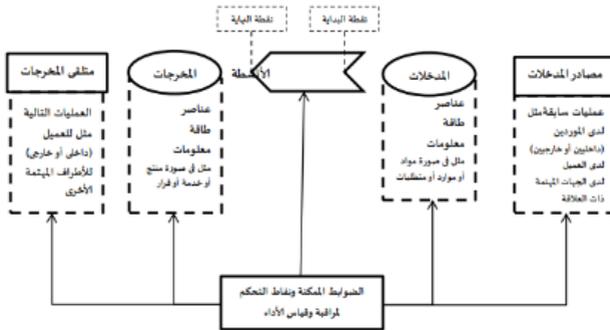
السلبية وتعظم من استخدام الفرص المتاحة مع استمرار تلبية المتطلبات ومواجهة الاحتياجات المستقبلية والتوقعات.

إن تلك القرارات تشكل تحدياً للمنظمة كونها يعيش في بيئة ديناميكية متزايدة ومعقدة ، ولذا فإن منهجية ISO 9001 سوف تضمن التصحيح والتحسين المستمر بالتغيير والابتكار وإعادة التنظيم.

إن استخدام منهجية العمليات في نظام إدارة الجودة فإنه سيضمن - كما ذكرت - :

- أ) فهم واستمرارية تلبية المتطلبات .
- ب) النظر إلى العمليات بمفهوم الغنيمة المضافة.
- ج) تحقيق أداء فعال للعمليات.
- د) تحسين العمليات استناداً إلى تقييم البيانات والمعلومات .

الشكل رقم (1) :



الشكل رقم (1) : يعطي تمثيلاً تخطيطياً لأية عملية ويظهر التفاعل بين عناصرها ورصد وقياس نقاط التفيتش الضرورية للتحكم الخاصة بكل عملية والتي تختلف تبعاً للمخاطر ذات الصلة.

٧ / ٢ : النموذج الأوروبي للتمييز EFQM2020 : إن النموذج بعد إنشاء الاتحاد الأوروبي عام 1986م سعت أربعة عشر منظمة أوروبية في الاتحاد لتطوير هذا النموذج بهدف تشجيع الاستدامة وتحقيق

التميز وتم تأسيس مؤسسة عام 1988م سميت : المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (The European Foundation Quality Management) ومقرها دولة بلجيكا بمقر الاتحاد الأوروبي صدر أنموذج التميز المؤسسي عام 1991م ويهدف النموذج إلى تحقيق:

(١) نشر ثقافة الجودة والتشجيع على تبادل المعلومات بخصوص الجودة والتميز وزيادة الوعي بأهمية الجودة والتحسين :
 • نظرة واسعة للعمل إذ يعد منهج شمولي للمنظمة بجميع مستوياتها .

• أداة إدارية لتحسين وتطوير أداء المنظمة .
 • تقييم أداء المنظمات بمختلف أنواعها واحجامها .
 • تحديد نقاط الضعف ومعالجتها وتعزيز نقاط القوة للمنظمة .
 (٢) تحديد مجالات التحسين ووضع آلية مناسبة لأجراء التحسين بكفاءة وفاعلية :

• تحقيق نتائج أداء عالية من خلال التحسين والتطوير المستمرين .

• إيفاء المنظمة بحاجات زبائنها في الوقت المحدد .

• تحسين استغلال المنظمة لمواردها بكفاءة وتميز .

• تبني منهجيات التحفيز على الإبداع والابتكار .

• جاهزية المنظمة للحصول على جوائز التميز والاعتمادات

الدولية .

• معايير ومنهجية قياس وأداة إدارية تساعد المؤسسات في

تحديد وتحسين وتطوير أدائها عبر التقييم والتقديم لاسيما تلك

التي تتنافس على جوائز الجودة العالمية والوطنية يبني النموذج

على ثلاثة محاور من خلالها سبعة معايير مقسمة على خمس

وعشرين معياراً فرعياً :

المحور الأول : التوجه Direction وبه معياران رئيسيان:

(١) المعيار الأول : الغاية والرؤية الاستراتيجية ؛ من خلال

خمسة معايير فرعية :

١ / ١ : تحديد الغاية والرؤية .

١ / ٢ : تحديد وفهم احتياجات المعنيين .

١ / ٣ : فهم النظام الايكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات

الرئيسية .

١ / ٤ : تطوير الاستراتيجية .

١ / ٥ : تصميم وتنفيذ نظام للحكومة وإدارة الإدارة .

المعيار الثاني : الثقافة المؤسسية والقيادة : وذلك من خلال

أربعة معايير فرعية :

٢ / ١ : توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم .

٢ / ٢ : تهيئة الظروف لتحقيق التغيير .

٢ / ٣ : تمكين الإبداع والابتكار .

٢ / ٤ : توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية الاستراتيجية .

المحور الثاني : محور التنفيذ Execution يوجد ثلاثة معايير :

المعيار الثالث : إشراك المعنيين ؛ وذلك من خلال خمسة معايير فرعية :

٣ / ١ : بناء علاقات مستدامة مع المتعاملين .

٣ / ٢ : جذب وإشراك وتطوير العاملين .

٣ / ٣ : مراعاة مصالح الأعمال والحكومة والدعم المستمر .

٣ / ٤ : المساهمة في تطوير ورفاهية وازدهار المجتمع .

٣ / ٥ : بناء العلاقات وضمن الدعم لبناء قيمة مستدامة مع

الشركاء والموردين .

المعيار الرابع : بناء قيمة مستدامة؛ من خلال أربعة معايير

فرعية:

١ / ٤ : تصميم وبناء القيمة .

٢ / ٤ : التواصل وبيع القيمة .

٣ / ٤ : تقديم القيمة .

٤ / ٤ : تحديد وتطبيق التجربة الشاملة .

المعيار الخامس : قيادة الأداء والتحول : من خلال خمسة

معايير فرعية:

١ / ٥ : قيادة الأداء وإدارة المخاطر .

٢ / ٥ : التحول المؤسسي للمستقبل .

٣ / ٥ : قيادة الابتكار والاستفادة للتكنولوجيا .

٤ / ٥ : الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة .

٥ / ٥ : إدارة الأصول والموارد .

المحور الثالث : محور النتائج Results فيتكون من معيارين

رئيسيين :

المعيار السادس : انطباعات المعنيين من هذه الانطباعات :

٦ / ١ : نتائج انطباعات المتعاملين .

٦ / ٢ : نتائج انطباعات العاملين .

٦ / ٣ : نتائج انطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة .

٦ / ٤ : نتائج انطباعات المجتمع .

٦ / ٥ : نتائج انطباعات الشركاء والموردين .

المعيار السابع : الأداء الاستراتيجي والتشغيلي من خلال

مؤشرات الأداء :

٧ / ١ : الإنجازات في تحقيق غاية المؤسسة وبناء قيمة

مستدامة .

٧ / ٢ : الأداء المالي للمؤسسة .

٧/٣ : تحقيق توقعات المعنيين الرئيسيين .

٧/٤ : تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

٧/٥ : إنجازات قيادة الأداء .

٧/٦ : إنجازات قيادة التحول .

٧/٧ : مقاييس التوقعات المستقبلية .

يستخدم النموذج الأوربي منطق الرادار RADAR لمراجعة أداء أية مؤسسة وهو إطار عمل تقييم ديناميكي وفعال وأداة إدارية لمواجهة التحديات و تحقيق تميّز مستدام .

ما يجعل النموذج الأوربي للتميز EFQM 2020 ملائماً للقطاع

الثالث ؛ بسبب مراعاته لأهداف التنمية المستدامة وهي :

(١) القضاء على الفقر .

(٢) القضاء على الجوع .

(٣) الصحة الجيدة و الرفاه .

- ٤) التعليم الجيد .
- ٥) المساواة بين الجنسين .
- ٦) المياه النظيفة والنظافة الصحية.
- ٧) طاقة نظيفة بأسعار معقولة .
- ٨) العمل اللائق ونمو الاقتصاد.
- ٩) الصناعة والابتكار.
- ١٠) الحد من أوجه عدم المساواة.
- ١١) مدن ومجتمعات محلية مستدامة.
- ١٢) الاستهلاك والإنتاج المسؤولان.
- ١٣) العمل المناخي.
- ١٤) الحياة تحت الماء.
- ١٥) الحياة في البر.
- ١٦) عقد الشركات لتحقيق الأهداف.

١٧) السلام والعدل والمؤسسات القوية.

يتميز النموذج الجديد EFQM 2020 بقاعدة تقييم إلكترونية تمكن المؤسسة التي تريد الحصول على تقييم مؤسسة الجودة الأوروبية بالتسجيل فيها بإرفاق ما يدل على تطبيق هذه المعايير بالمؤسسة حسب ما لديها من وثائق ويقوم المقيمون المعتمدون بمراجعة هذه الوثائق وقراءتها وإعطاء المؤسسة درجة على كل معيار حسب وثائق المؤسسة .

٣ / ٧: ريز : هو عبارة عن مجموعه من معايير الجودة تتميز بوضوحها وسهولة استخدامها وشمولها ، وتهدف هذه المعايير إلى مساعدتك في إدارة منطمتك بفاعلية وكفاءة أكثر .

وقد صمم هذا الإصدار على شكل باقة سهلة الاستخدام كما يقدم منهجاً مرناً لتحسين الجودة وهو ما يتيح لمنطمتك أن تعمل وفق سياستها الخاصة ويهدف نظام ريز إلى مساعدة في وضع

أولوياتك لمستقبل المنظمة وتحسين أدائها .
 يشتمل نظام ربيز على اثني عشر معياراً للجودة، وثلاثة مستويات للإنجاز ، كما يعزز التحسين المستمر من خلال عملية التقييم الذاتي . إن نظام ربيز يساعدك على تبني نظام منهجي فيما تقوم به ، وبالنتائج التي تحققها ، بالإضافة إلى مساعدة في تحديد التحسينات المطلوبة، ووضع موازنه سنوية، وتحديد الموارد الأزمة لتحقيق تلك التحسينات في فترة معقولة .

ما نوع المنظمات التي تستفيد من ربيز ؟

لقد تم تصميم نظام ربيز خصيصاً لتستفيد منه منظمات القطاع الثالث لأنه يدعم القطاع الثالث في أداء رسالته . وقد كتب كتاب ربيز بلغة تلائم القطاع الثالث ويتناول جميع الجوانب المتعلقة منظمات القطاع الثالث متضمناً الحكومة الجيدة وإشراك المستخدم والتركيز على المخرجات والنتائج .

تعد معايير ربيز عامة فهي تعالج الأمور الشائعة في جميع المنظمات مهما كانت طبيعة أنشطتها ، وهو بذلك يتيح للمنظمات الاستفادة منها على اختلاف مجالاتها بما في ذلك المنظمات التي تحمل أهداف اقتصادية أو بيئية أو المهمة بإقامة الحملات الخيرية ، أو حتى المنظمات التي تقدم الخدمات والتسهيلات .

إن طبيعة ربيز المرنة المتنوعة وتركيزه على التقييم الذاتي يتيح إمكانية الاستفادة منه بطرق عدة، حيث تستفيد منه بعض المنظمات كمرجع تعود إليه في مراحل تطورها أو تطوير خدماتها، وبعضها يستفيد من مجالات جودة معينة لمرة واحدة «كتدقيق شامل» بينما تستفيد منظمات أخرى منه كأداة تقييم ذاتي، وأخرى تستخدمه كإطلاقة لنيل علامة جودة ربيز بالتقييم الخارجي ، بينما تختار بعض المنظمات الكبيرة تطبيق ربيز في بعض المشاريع او الوظائف المعينة فقط . ويُعدّ ربيز بالنسبة

للعديد من المنظمات منهجاً ثابتاً للجودة ومرشداً للتطوير والتحسين المستمر على مستوى المنظمة ككل .

القيم والمبتدئ الأساسية في ربيز هي:

- (١) المستخدم هو محور المنظمة .
 - (٢) تقدير العالمين والمتطوعين .
 - (٣) تقديم فرص متساوية وتقدير التنوع .
 - (٤) المسؤولية البيئية والأخلاقية .
 - (٥) التواصل الفعال .
 - (٦) التعليم المستخدم داخل المنظمة .
- فاستخدام نظام ربيز يفرض الالتزام بهذه القيم.

فوائد استخدام ربيز:

قوم العمل على ربيز على التزام الجميع بأحداث التغييرات اللازمة، بما في ذلك ان تدرج الجهات المعنية - أي الأشخاص

من داخل او خارج المنظمة الذي لهم مصلحة فيها - فوائد ربيز وفيما يلي جزء من فوائد العمل مع ربيز العديدة والمتنوعة .

- سهولة تحديد غاية المنظمة وانشطتها والاتفاق على ذلك :
تملك المنظمات التي تطبق ربيز وقتاً كافياً لتحقيق رسالتها وأهدافها مما يساعدها على أن تكون أكثر فعالية في التخطيط تطبيق أنظمة المراقبة .

- إجراءات وأنظمة تنظيمية أكثر فعالية وكفاءة :
يكتب مستخدمو ربيز تقريراً للتحسينات في أنظمة الإدارة مما يعزز العمل الجاد حيث تصبح هذه الأنظمة أكثر تنظيماً وأفضل تنسيقاً في جهودها .

- جودة أكثر في خدمة المستخدمين :
يشجع تطبيق ربيز على إشراك مستخدمي خدمات وتحسين فرص الحصول على تغذيتهم الراجعة مما ينتج خدمات افضل

كما يعزز ريبز التركيز على التخطيط وتحقيق المخرجات للمستخدمين ومراجعتها .

• تواصل وتحفيز أفضل للعاملين وأعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين :

يعزز ريبز التواصل الثنائي الجيد مع مجلس الإدارة وبين المدراء وباقي العاملين والمتطوعين. وتجمع عملية تطبيق ريبز العاملين لتحديد ما يحتاج إلى تحسين كما تشجع العمل الجماعي الفاعل .

• تحفيز التفكير الإبداعي والانفتاح على وجهات العمل وأساليب العمل الجديدة :

يهتم ريبز على وجه الخصوص بتشجيع المناقشات والتفكير بين العاملين وأعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين عن المنظمة وأنشطتها وخدماتها والنتائج التي تحققها. كما يحث نظام ريبز

العاملين على مواجهة الأساليب العتيقة في العمل ويشجعهم على تحقيق تقدم ملحوظ .

• التدرج في التحسين المستمر :

تتبع المنظمات التي تطبق ريزر دورة : (خطة - عمل - مراجعة) بينما تمر على مجالات الجودة والمستويات المختلفة وذلك وفقاً لاحتياجات المنظمة ومستخدميها .

مجالات ريزر للجودة :

١) مجال الجودة : التخطيط :

يجب أن تكون لدى أي منظمة رسمية أهداف وخطط مستقبلية تتسم بالوضوح والشمولية. ويختص مجال التخطيط بتحديد الرسالة والأهداف والقيم بناء على استيعاب احتياجات المستخدمين والجهات المعنية وبعد ذلك يمكنك بما يلي : وضع خطه حول ما ترغب القيام به وترضى عن نتائجه، وضع الأهداف ،

و متابعة مستوى التقدم بنهجه . وقد يكون من الأهمية إشراك المستخدمين في هذه الأعمال عندما يرتبط الأمر بهم .

(٢) مجال الجودة : الحوكمة :

يتحمل أعضاء مجلس الإدارة المسؤولية القانونية المطلقة للمنظمة . ويختص هذا المجال بالاهتمام بالطريقة التي يقدم فيها مجلس الإدارة توجيهه استراتيجي للمنظمة ، والكيفية التي يضمن فيها مجلس الإدارة تلبية كافة المتطلبات القانونية والسيطرة عليها بفاعلية، وأخيراً الكيفية التي يتحمل فيها مجلس الإدارة المسؤولية تجاه الجهات المعنية ، ويراجع فيها مجلس الإدارة ممارسته للتأكد من أنه يملك المهارات المناسبة والخبرة الكافية .

(٣) مجال الجودة: القيادة والإدارة :

يقدم قادة المنظمة التحفيز والتوجيه على المستوى الداخلي والخارجي على حد سواء، أما المدراء فيتولون مسؤولية

التخطيط، وتنظيم موارد المنظمة ، ودعم العاملين للحصول على النتائج التي تريدها المنظمة . وهذا يشمل المؤسسات المتعلقة بالشؤون، السياسات والأنظمة والإجراءات القانونية والمالية . كما يجب على المدراء أيضاً أن يهتموا جيداً بالتواصل الفاعل وتشجيع العاملين للحصول على بيئة عمل بناءة .

٤) مجال الجودة : الخدمات الموجهة للمستخدم :

هدف إنشاء المنظمة هو جلب الفائدة والمصلحة لمستخدميها. ويهتم مجال الجودة هنا بالتعرف على المستخدمين وكيفية الحصول على المعلومات عنهم والإلمام باحتياجاتهم ، وكيفية التواصل معهم وإشراكهم في المهام من أجل الوصول إلى أفضل النتائج . كما يجب أن يكون لديك طرق فاعلة لجمع ومتابعة آراء وملاحظات المستخدمين .

(٥) مجال الجودة: إدارة العاملين :

إن العاملين والمتطوعين هم أكثر مصدر حيوي في منطمتك . ويهتم مجال إدارة العاملين في آلية توظيفهم وإدارتهم على نحو تزدهر في منظمة . بالإضافة إلى أنها تشمل كيفية تطبيق الدعم لهم وجعلهم يتمتعون بالحماس والفاعلية على الدوام .

(٦) مجال الجودة: التعليم والتطوير :

إن تقديم فرص تعليمية يعد أمراً ضرورياً لتطوير المنظمة ومواردها البشرية. ويتناول مجال التعليم والتطوير كيفية اكتساب العاملين للمعلومات والمهارات اللازمة لأداء عملهم على أكمل وجه ، كما يتضمن تطبيق منهج منظم للتدريب وفرص التعليم الأخرى .

(٧) مجال الجودة : إدارة الاعمال :

حتى تسمر أي منظمة في تقديم خدماتها عليها أن تدير أموالها

بكفاءة، لذا يهتم مجال إدارة المال بكيفية كسب المال لدعم العمل ومن ثم إدارته بمهارة، وهذا يشمل تنفيذ المسؤوليات القانونية وتطبيق منهج مصمم في تصريف معظم مواردك المالية .

٨) مجال الجودة : إدارة الموارد :

يتناول المجال الجودة هنا إدارة الموارد غير المالية - مثل المعدات والعقارات والمعلومات - لتحقيق مصالح المنظمة وأهدافها. ويشمل الصيانة والامن والسلامة والاستدامة البيئية .

٩) مجال الجودة : التواصل والترويج :

إن وضوح نشاطك فيما تود ان تعرف الناس عليه يعد أمراً ضرورياً إذا أردت ترويج عملك وتحقيق احتياجات المستخدمين. ويفصل مجال الجودة هنا كيفية زيادة الوعي بالخدمات والأنشطة التي تقدمها خارج المنظمة، كما يتناول الكيفية التي تتواصل مع الجهات المعينة من خارج المنظمة

وطريقتك نحو التغيير .

(١٠) مجال الجودة: العمل مع الآخرين :

يمكن أن يساعد العمل مع المنظمات الأخرى - سواء لغرض الشراكة أو جمع المعلومات - منطقتك في تحقيق أهدافها . ويهتم مجال الجودة هنا بالطريقة التي ترتبط فيها بالمنظمات الأخرى والكيفية التي يتم فيها تبادل المعلومات وكيف تقوي عملك بشكل منهجي من خلال الشراكة .

(١١) مجال الجودة: المراقبة والتقييم :

من أجل ضمان الحصول على أفضل مستوى في السلامة والأداء فإنك بحاجة إلى جمع المعلومات ومراجعتها بطريقة منهجية . وتركيز مجال الجودة هنا يكون حول الأنظمة التي تستخدمها للمراقبة والتقييم ؛ أي للتأكد من فهم العاملين لتلك الأنظمة وتوظيفها لمصلحتهم فيتعلموا منها ويساهموا في تطوير أعمالك .

(١٢) مجال الجودة : النتائج :

يهتم مجال الجودة هنا بمصلحة ونتائج عمليات المنظمة ونشاطاتها وخدماتها بالإضافة إلى جودة المعلومات التي لديك عن هذه الأمور ؛ وهي تشمل الجوانب الآتية : إدارة نتائج المستخدم ويقصد به المدى الذي يمكنك تحقيق نتائج إيجابية للمستخدمين الممعين ، إدارة نتائج الموارد البشرية ويقصد به مستوى التزام المنظمة ومقدار الرضا الوظيفي لدى العاملين والمتطوعين ، إدارة النتائج التنظيمية ويهتم بما إذا كانت مواردك وتقديمك للخدمات والأنشطة ذات نوعية جيدة تسير وفق ما هو مخطط له وفي حدود الميزانية وتناسب المجتمع . وأخيراً إدارة نتائج المجتمع ويعني بالطريقة التي تساهم وتؤثر بها منظمته على نطاق المجتمع ككل .

مستويات الإنجاز الثلاثة :

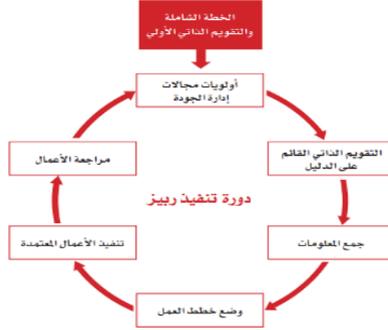
تقدم ريز منهجاً متدرجاً لتنفيذ الجودة من خلال ثلاثة مستويات من الإنجاز ، ينبغي أن تهدف جميع المنظمات إلى تحقيق المستوى الأول في جميع مجالات الجودة الاثني عشر ؛ لأن هذا المستوى يغطي الحد الأدنى في تلبية المتطلبات القانونية والالتزامات الأخرى تجاه المستخدمين والموظفين والمتطوعين والمجتمع ككل ، وعلى أي منظمة مسؤولية أن تستوفي ذلك . وبإمكان المنظمات الصغيرة جداً أو حديثة النشء أن تستخدم ريز كدليل لبناء منظمة جيدة وقد تقرر مبدئياً بالعمل اتجاه تحقيق المستوى الأول فقط .

بمجرد أن تحقق المستوى الأول المنظمات الأكبر والأكثر عراقية وتطوراً فقد تقرر التقدم للمستوى الثاني ومن الممكن المستوى الثالث . ويعتمد قرار التقدم للمستويات الثاني أو الثالث

على تطلعات المنظمة ومواردها المتاحة . يعتبر المستوى الثالث خصوصاً نوعاً من التحدي وهو موجه إلى المنظمات التي تطبق أنظمة تأسيسية جيدة وتمتلك موارد جيدة وتطمح إلى أن تكون رائدة في مجال العمل .

الدورة التنفيذية :

إن التقييم الذاتي وخطة العمل هما صميم العملية التنفيذية لنظام ربيز ، ولكن تكمن قيمة ربيز الحقيقية في تنفيذ الأعمال في خطط عملك وذلك من أجل تطوير المنظمة . وهذا هو السبب الأساسي لنجاح استخدام نظام ربيز؛ لذا من المهم مراجعة التقدم بناء على خطط عملك لكي تتأكد من أن التحسينات المخطط لها قد تم تحقيقها .



٧/٤ : نموذج جائزة التميز في العمل الخيري:

هي إحدى مبادرات شركة التميز المؤهل والتي تعنى بأهمية الجودة والتميز في العمل الخيري المملكة العربية السعودية ، وتهدف الجائزة إلى :

- ١) نشر ثقافة التميز والجودة والكفاءة في العمل الخيري .
- ٢) رفع فعالية وكفاءة العمل الخيري المؤسسي .
- ٣) تعزيز روح المنافسة بين الجمعيات الخيرية .
- ٤) غرس الإبداع والتعلم المستمر في العمل الخيري .

(٥) زيادة ثقة الجمهور بمرافق العمل الخيري
 (٦) توفير مرجع وأساس لقياس التقدم في أداء الاعمال
 الخيرية.

(٧) نشر أفضل الخبرات والممارسات في العمل الخيري .
 (٨) تكريم وتحفيز العمل الخيري المتميز .
 وقد تم تطوير عدد من المفاهيم الأساسية لجائزة التميّز
 المؤسسي في العمل الخيري السعودي مثل :

- (١) التوجيه بالنتائج .
- (٢) التركيز على المستفيد .
- (٣) القيادة وثبات التوجه .
- (٤) الإدارة بالعمليات والحقائق .
- (٥) تطوير العاملين ومشاركتهم .
- (٦) استمرارية التعلم والابتكار والتحسين .

(٧) تطوير الشراكات .

(٨) المسؤولية الاجتماعية .

تقدم الجائزة للتنافس كلاً على حدة للمنظمات والجمعيات الخيرية المتميز والمشروع الخيري المتميز والفكرة الإبداعية المتميزة .

يعتمد النموذج العلمي لمعايير جائزة المنشأة الخيرية المتميزة على الدمج بين آراء خبراء الجودة والتميز المؤسسي وخبراء القطاع الخيري حيث يتضمن عدة معايير النموذج:

(١) القيادة الإدارية والاستراتيجية .

(٢) ادارة الموارد البشرية والمتطوعين .

(٣) تنمية وإداه الموارد المالية والاقواق .

(٤) إدارة الموارد والشركات .

(٥) إدارة العمليات والخدمات .

(٦) الحوكمة والشفافية.

تقاس النتائج من خلال:

(١) نتائج الموارد البشرية.

(٢) نتائج المستفيدين.

(٣) نتائج الأداء الرئيسية.

يستخدم نموذج التميز كما هو مبدع في جائزة التميز الأوروبي

F آلية الرادار **RADAR** وتتكون من أربعة عناصر رئيسية هي:

(١) تخطيط وتطوير المنهجيات .

(٢) تطبيق المنهجيات .

(٣) تقييم وتحسين المنهجيات .

(٤) النتائج المطلوبة .

ثامناً :

**أفضل الممارسات في
القطاع الثالث السعودي**

ثامناً :

أفضل الممارسات في القطاع الثالث السعودي

٨ / ١ : مؤسسة سالم بن محفوظ الخيرية .

أهلت المؤسسة من خلال ذراعها الاستثماري : مؤسسة غدن للاستشارات وبناء القدرات ؛ تمكين سبع وتسعين قائداً يمثلون خمسة عشر جمعية خيرية من مختلف مناطق المملكة العربية السعودية وذلك بهدف مساعدتها على تحقيق الفاعلية والكفاءة ورفع مستوى الرضا عند المستفيدين والعاملين والمتطوعين باستخدام مقياس ربير [بيكاسو] .

٨ / ٢ : جمعية مودة الخيرية .

تعد جمعية مودة جمعية تنموية متخصصة باستقرار الأسرة السعودية وصحتها وتهدف بذلك إلى الحد من نسب الطلاق في المجتمع السعودي ومعالجة آثاره عبر برامج تنموية اجتماعية

وحقوقية مستدامة .

تبنت الجمعية ممثلة برئيسة المجلس صاحبة السمو الملكي الأميرة سارة بنت مساعد بن عبدالعزيز وكافة العاملين بها ؛ ثقافة الجودة كخيار استراتيجي للتحسين والتطوير المستدام والمستمر ولتقييم الأداء وتصحيح المسار وتعظيم النتائج وعليه طبقت مواصفات الأيزو 9001:2015

٨/٣ : مؤسسة الأمير محمد بن فهد للتنمية الإنسانية .

انطلاقاً مما توليه المؤسسة من أهمية لدور المؤسسات الخيرية في تنمية المجتمع ولمعالجة أهم المشكلات التي تعوق النهوض بالعمل الخيري في العالم العربي والمتمثلة في الافتقار إلى العمل المؤسسي المميز وسعيها لإيجاد حلول إبداعية لتلك المشكلات ، تبنت المؤسسة اطلاق : جائزة الأمير محمد بن فهد لأفضل أداء خيري في الوطن العربي. قسمت الجائزة المؤسسات غير الربحية إلى : مفيدة ومتوسطة وكبيرة واعتمدت في تقييمها

على معايير التميز التالية :

- (١) التوجه الاستراتيجي .
- (٢) الثقافة والقيادة التنظيمية .
- (٣) إشراك أصحاب المصلحة .
- (٤) خلق قيمة مستدامة .
- (٥) قيادة الأداء وعملية التحول .
- (٦) تصورات أصحاب المصلحة .
- (٧) الأداء الاستراتيجي والتشغيلي .
- ٨ / ٤ : تام للخدمات الإدارية المتقدمة .

شركة سعودية متخصصة في تقديم الاستشارات والتدريب باستخدام معايير ومناهج ونماذج دولية للتأهل والتميز المؤسسي للمنظمات غير الربحية السعودية وعندها وكالة حصرية من منظمة NCVO البريطانية المتخصصة في الجودة في القطاع الثالث وفق نموذج : **Trusted Charity** والمستقل على أحد عشر معياراً :

- (١) الحوكمة (٢) التخطيط (٣) القيادة والإدارة
- (٤) الخدمات الموجهة للمستفيدين (٥) إدارة العاملين
- (٦) التعلم والتطوير (٧) إدارة المال (٨) إدارة الموارد
- (٩) التواصل الخارجي (١٠) العمل مع الآخرين
- (١١) تقييم النتائج والأثر .

كذلك تقدم الشركة التأهيل على المواصفات القياسية لإدارة التطوع في المنظمات : SOSO2923 وتأهيل وحدات ومبادرات المسؤولية المجتمعية وهندسة الإجراءات للمنظمات الخيرية والتأهيل على منهجية الكايزن وإعداد تقارير الاستدامة ARI وأخيراً التأهيل على جوائز التميز .

٨ / ٥ : مؤسسة عبدالله السبيعي الخيرية .

* * *

تاسعاً :
تحديات الجودة بالقطاع الثالث

تاسعاً :

تحديات الجودة بالقطاع الثالث

يواجه مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالقطاع الثالث تحديات أبرزها :

٩/١ : ضعف مرونة الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع متطلبات الجودة وتقسيم نطاق الإشراف والعمل وفق التمكين والتفويض الإداري واتخاذ إجراءات تساهم في تحسين أداء العاملين ؛ وهذا ما أشارت إليه دراسة : استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء منشآت القطاع الخيري بمنطقة عسير (آل مشاري وآخرين) والتي أبانت إلى نسب متقدمة وفق عينه بلغت (٢٩٧) من العاملين في منشآت القطاع الخيري وتوصل البحث لعدة

نتائج من أهمها: أنه يتم تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة (التركيز على المستفيد والتزام القيادة بالجودة ومشاركة العاملين) بدرجة مرتفعة وبنسبه مئوية (٥٢, ٨٣٪ ، ٤٨, ٨١٪ ، ٨١٪) للأبعاد الثلاثة على الترتيب.

٩/٢ : ضعف الوعي بمفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وكذلك تذبذب يتيح يشح الموارد المالية ، ونقص الكفاءات البشرية المؤهلة نظراً لضعف هيكل الرواتب والتأهيل العلمي المتدني ناهيك أن العمل يدار من قبل موظفين براتب جزئي أو متطوعين، أضف إلى هذا وذاك هشاشة البنية المؤسساتية لبعض الجمعيات الخيرية وهذا ما خلص إليه دراسة : تطبيقات الجودة في الجمعيات الخيرية [د. عبدالله الخراشي] الذي خرج بنتائج جداً مفيدة لدراسة [آل مشاري وآخرين] حيث أجرت دراسة لعينة بلغت [٢٠] جمعية من جمعيات البر الخيرية في مختلف

مناطق المملكة لاستيضاح عن مدى تطبيق الجودة بشكل مباشر وغير مباشر وكان السؤال الأهم المطروح : هل تطبق الجمعية معايير الجودة في أدائها؟

وكانت الإجابة ١٠٠٪ بـ [لا] .

٩/٣ : إن مفاهيم ومعايير الجودة تبنى من أجل تحقيق رضا المستفيد وتمكينه للاستغناء عن خدمات القطاع الثالث في حين أن النموذج الذهني للعمل الخيري وتفكير القيادة هو من الداخل إلى الخارج وليس أن ينبع التخطيط والتنفيذ من المستفيد أولاً أي من الخارج إلى الداخل . إن التحدي الكبير أولاً هو كيف تستطيع الانتقال بذهنية وثقافة المنظمة الخيرية .

يشير إلى هذا بوضع دراسة : الجودة الشاملة في العمل الخيري .. المستفيد أولاً [د. زيد الشيبتي] حيث يعرف إدارة الجودة الشاملة في القطاع الثالث : « استثمار كافة القدرات

والإمكانات المادية والبشرية لتأهيل المستفيدين وتحقيق درجة من الاستغناء والاستقرار والأمن لديهم وذلك اعتماداً على بناء شراكات بعيدة المدى مع القطاعين العام والخاص.

إن ضعف دراسة قياس العائد والأثر على المستفيد بالقطاع الثالث سوف يحبط ويضعف بالضرورة مفهوم تطبيق الجودة الشاملة.



عاشراً:
الخلاصة والتوصيات

عاشراً:

الخلاصة والتوصيات

ظهر لنا جلياً أن الجودة بالقطاع الثالث يملك مبادرات ممتازة نحو تطبيق مفاهيم ومعايير ونماذج الجودة واقربها للبيئة السعودية نموذج: ريبز وبيكاسو للجمعيات الخيرية السعودية بعامة ونموذج التميز المؤسسي الأوربي وافضل محاكاة له سعودياً: جائزة التميز للعمل الخيري السعودي كما أن البيئة الخيرية السعودية جاهزة من حيث قوة الدفع الحكومي باتجاه الحوكمة بمبادرته : مكين والجودة من خلال المركز الوطني للمنظمات غير الربحية وتنامي النضج والوعي لدى قيادات القطاع الخيري في حين أن الممارسات ضلت محدودة لحدثة مفهوم الجودة بالقطاع والبنية المؤسسية والموارد البشرية الهشة.

• أبرز التوصيات التي يمكن العمل عليها هي:

- (١) قيام هيئة المواصفات والمقاييس السعودية بإجراء دراسة علمية عن تطبيقات الجودة بالقطاع الثالث وسبل الارتقاء بها.
- (٢) قيام هيئة والمقاييس السعودية تطوير واعتماد النموذج السعودي للتميز والجودة بالقطاع الثالث .
- (٣) تطبيق النموذج السعودي للتميز والجودة بالقطاع الثالث من خلال المركز الوطني للمنظمات غير الربحية وضمه لمبادرة مكين بحيث تكون مكماً للجهود الناجحة في الحوكمة.
- (٤) نشر الوعي وتدريب القيادات السعودية والموارد البشرية بالقطاع الثالث على أهمية تطبيق نماذج الجودة وتقديم الدعم المالي والفني لاستدامة تلك الممارسات وتعميق تجربتها كي تشكل ذهنية وآليات عمل معتمده للتطوير والتفوق والتميز.
- (٥) تكوين مجلس استشاري للجودة بالقطاع الثالث ويجمع

فيه كافة المبادرات والخبرات السعودية للتفكير الاستراتيجي لتطبيق الجودة والتميز المؤسسي واستدامة توجيهه.

٦) تكوين قواعد بيانات عن تطبيقات الجودة بالقطاع الثالث وتعميم أفضل التجارب وتعزيز التشبيك بين المنظمات لتبادل الخبرات .

٧) اعتماد منظمة غير ربحية في كل منطقة إدارية لتولي الإشراف والتدريب والتأهيل والمتابعة مع دعم مالي وفني عن قبل هيئة المواصفات والمقاييس والمركز الوطني للمنظمات غير ربحية بحيث تكون تلك المنظمة وكيلاً للتغيير والتطوير.



