

تقرير

فعاليات المنتدى الخليجي الثاني لتطبيقات الجودة في القطاع الحكومي



٣- ٤ مايو / ٢٠٠٥ م

اعداد :

راشد عبدالله الدوسري

القيادة العامة لشرطة أبوظبي

المؤتمر الخليجي الثاني لتطبيقات الجودة في القطاع الحكومي

٣- ٤ مايو / ٢٠٠٥م

عقد المؤتمر الثاني في إمارة دبي في فندق جميرا بيتش برعاية الشيخ أحمد بن سعيد آل مكتوم رئيس الطيران المدني بدبي الرئيس الأعلى لطيران الإمارات وبدأت فعاليات اليوم الأول في تمام الساعة التاسعة صباحاً ، ونذكر بعض ما جاء في أوراق المؤتمر وكان كالتالي :

اليوم الأول:

الورقة الأولى بعنوان رؤية القيادة في تحقيق النجاح المؤسسي:

وقدمها الفريق ضاحي خلفان تميم القائد العام لشرطة دبي ، وكانت عن تجربة الفريق أول سمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم ولي عهد دبي كمثل : وابتدأت الورقة برؤية مثال واقعي لرؤية أعلنت من قبل سمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم عن إمارة دبي في ٢١/٤/١٩٩٩م وتتمثل في أن تكون دبي :

١- المركز العالمي للمال والأعمال.

٢- المركز العالمي لتكنولوجيا المعلومات.

٣- مركز الصناعات التحويلية؛ عالية التقنية.

٤- المكان المثالي على مستوى العالم أجمع.

٥- الاستمرار في تحقيق النمو والاستقرار .

٦- اهتمام عالٍ بـ :

♦ الزوار.

♦ المقيمين.

♦ التجارة والصناعة .

♦ أسواق التصدير .

حيث أدرك سموه أن الرؤية لا بد وأن تكون ثلاث سمات أصلية:

- أولاً : تكون " حلماً " .
- ثانياً: أن تكون قابلة للتحقيق.
- ثالثاً : أن تكون إبداعية محفزة للعاملين.

ولقد تطلب تحقيق هذي الرؤية كان من المهم أحداث ثورة إدارية في الدوائر الحكومية ، فأطلق أطلق سموه برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز وعلم أن الجودة تبدأ من القمة لذلك أمر بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لكي تتحقق الرؤية ، وأن تحقيق النجاح المؤسسي يتحقق في التالي :

أولاً: القيادة: لابد من التركيز على القادة وتفعيل دورهم في المؤسسات والبحث عن قيادات بديلة وتدريبها فنجاح العمل المؤسسي يعتمد بشكل كبير على القائد.

ثانياً: الإستراتيجية والسياسة: بأن تكون لكل مؤسسة حكومية في دبي سياسة واضحة واستراتيجية والهدف هو تحويل الدوائر من العمل العشوائي إلى العمل بالتخطيط الاستراتيجي القريب، والمتوسط، والبعيد المدى مع مرونة ذلك التخطيط وقابليته إلى التغيير ما لزم الأمر.

ثالثاً: العمليات: بأن تستبدل المؤسسات عملياتها القديمة بعمليات تلبي احتياجات هذا الزمن سلسلة الإجراءات والخطوات ، قصيرة وسريعة ، والعمليات هنا هي : سلسلة من الإجراءات والخطوات تحدد لها مدخلات من الموارد المختلفة (مادية وبشرية) تضمن تقديم خدمة، أو منتج، أو إنجاز عمل معين.

رابعاً: خدمة المجتمع: توعية المسؤولين واقتناعهم بضرورة خدمة المجتمع لكي تصل الخدمات إلى مستحقيها .

خامساً: الشراكة :من المهم أن تقوية العلاقة بين الدوائر بعضها البعض أي الدوائر مسؤولية تضامنية - إذا صح التعبير - عن نجاحها أو فشلها.

سادساً: الموارد البشرية: اهتمام القائد للموارد البشرية ومن المهم القائد أن يفعل الموارد البشرية، ويحفزها، ويرعاها، ويؤهلها لتأخذ مكانها.

سابعاً: تطوير الأداء وتحسينه : القائد يرى أن تطوير الأداء وتحسينه يجب أن يكون شرعاً ومنهاجاً لنا.

ثامناً: نتائج المتعاملين :وهو رؤية نتائج المتعاملين تتسم بالرضا فهي المعيار الذي يؤد أن الرؤية تتجه في الاتجاه الصحيح .

الورقة الثانية: ورقة بعنوان قياس الأداء المؤسسي:

- وقدمها خالد إبراهيم القاسم بدائرة التنمية الاقتصادية بدبي ، وكانت الورقة حول دائرة التنمية الاقتصادية مخططها لقياس أدائها المؤسسي ورؤيتها ورسالتها وقيمها وأهدافها الإستراتيجية ، ومن تجربة دائرة التنمية الاقتصادية في قياس رضا المتعاملين اتبعت عدت مقاييس وهي :
 - أولاً: المسح السنوي لرضا المتعاملين والهدف منه تحديد مستوى رضا المتعاملين العام وتحليل نقاط القوة في الدائرة وتحليل مواطن التحسين وتقييم خدمات الدائرة بشكل عام ووضع أهداف SMART تطويرية لأعمال الدائرة.
 - ثانياً: البطاقة الخضراء: وهي التعرف على مستوى رضا المتعاملين بشكل شهري بحيث يتم إجراء أية تعديلات تصحيحية بشكل مبكر وليس الانتظار حتى يتم إنجاز المسح السنوي ، ويتم تقييم كل خدمة على حدة من خلال البطاقة (الخدمات التي تقدم مباشرة للمتعاملين) .
 - ثالثاً: العميل السري : ومن خلاله يتم التعرف على نقاط القوة والضعف من خلال عدة محاور ومنها مظهر الموظفين والاستقبال والرحابة ، جودة الخدمة ، المساواة في المعاملة ، سرعة تقديم الخدمات ، توفير المساعدة والإجابة على الاستفسارات ، استخدام الكمبيوتر في إنجاز المعاملات ، المظهر الداخلي العام للدائرة ، المعرفة والدرابة بالخدمات .
 - رابعاً: اللجان الاستشارية: أشارت نتائج تحليل أهداف الدائرة إلى الحاجة للتواصل الفعال مع المستثمرين في مختلف القطاعات الاقتصادية في دبي ، وضمن هذا الإطار تم تحديد قطاعات الأعمال الرئيسية للقاء المستثمرين بها .
 - خامساً: اليوم المفتوح : وهو عبارة عن يوم يتم فيه إتاحة الفرصة لجميع المتعاملين للقاء بالمدير العام و الإدارة العليا بالدائرة، و ذلك كل أسبوعين مرة (يوم الاثنين) ، ويهدف إلى التواصل المستمر مع قطاعات الأعمال وتطبيق مبدأ الشفافية ، ورفع كفاءة العمل وتحسين الخدمة وتقديم خدمات متميزة ، ودراسة وتقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة المقدمة من المتعاملين وقياس مؤشر الأداء والخدمات التي تقدم من قبل الدائرة للجُمهور ، وإشعار العميل بالأهمية والرضا التام عن الخدمات المقدمة له والاطلاع على المشاكل والصعوبات التي يطرحها المتعاملين ومعالجتها .

• سادساً: الشكاوى : ويتبع عدة طرق لإرسال الشكاوى من قبل المتعاملين ومنها صندوق الشكاوى والهاتف والاتصال بالخط الساخن والأظرف مدفوعة الأجر والفاكس والاتصال بالمدير مباشرة عبر البريد الإلكتروني.

الورقة الثالثة : نظام إدارة قطر للغاز للتطوير المستمر :

قدمها عبد الله محمد حجي ، في عام ١٩٩٨م بدأ العمل بالجودة لعلم القياديين أهمية وجود خطة منهجية لتطوير الشركة تتيح تحقيق التطوير والتحسين المستمر في أداء الشركة. لذلك وبمبادرة والتزام من الفريق القيادي اتخذت الخطوات اللازمة لوضع نظام يحقق التطور النوعي المستمر في كافة مناحي عمل الشركة لذلك تم تبني نظام سمي بنظام قطر للغاز للتطوير المستمر ، ومن أهدافه :

- ♦ نظام إداري موحد .
- ♦ توفر القوانين واللوائح والتعليمات .
- ♦ توافق وتخطي توقعات الزبون .
- ♦ التطوير المستمر.
- ♦ توافق توقعات المساهمين و الموظفين و المجتمع .

وبالإضافة إلى نظام التطوير المستمر استخدمت قطر للغاز نظام بروسبر :

- ♦ نظام إداري و أداة تدقيق
- ♦ إطار لتطوير النظام الإداري
- ♦ عدد الفصول 17
- ♦ مستويات الجودة 10
- ♦ الحصول على مستوى بر وسبر الثامن في ٢٠٠٢ .

كما أن الشركة اتجهت لنيل شهادات الأيزو وحصلت على الأيزو ١٤٠٠١ في عام ٢٠٠٠ والأيزو ٩٠٠١ في نفس العام وحاليا ستقوم بالتقدم للحصول على الأيزو ١٨٠٠١ في هذا العام .

وفي بداية تطبيق هذا النظام قاموا بتحديد رؤيتهم (أين نريد أن نكون) وبعد ذلك علموا ماذا يحتاجون لتحقيق هذي الرؤية فتم وضع خطة عمل ، وتم بعد ذلك تحديد مكانه الفعلي بالمقارنة مع الشركات المماثلة على مستوى العالم .

وطبقت الشركة عدة مبادرات إبداعية مثل نظام لتلقي وتقييم وتطبيق مقترحات التطوير من كافة الأفراد بالشركة مصحوب بنظام للمكافآت الفورية وذلك لحفز العاملين على طرح أفكارهم ومقترحاتهم كما اشتمل النظام على قواعد تتيح إجراء التعديلات والتغيرات المطلوبة في حالة التعرف على أي فرص للتطوير أو للتحسين

الورقة الرابعة : فاعلية إدارة الجودة في تطوير الأعمال وتحقيق التكامل شركة أبو ظبي للعمليات البترولية البرية (ادكو)

- تقديم بديرية الملا رئيس قسم الجودة وتحسين الأداء ، ومن المحفزات والتحديات
- الحاجة لوجود نظام معلوماتي فعال مبني على افضل الممارسات العالمية.
 - الحاجة لوجود إطار نظامي لمراجعة ضمان النوعية بشكل يحقق تطورا مستمرا للأعمال.
 - بناء آلية فعالة لإدارة المشاريع بشكل يضمن فعالية التخطيط، التقييم الاقتصادي، التنفيذ، المتابعة و الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
 - الحاجة لوجود نظام مساند لرصد وتقييم الأخطار المحيطة بالأعمال وحسن التعامل معها.
 - الحاجة لزيادة معدلات إنتاج النفط والمحافظة عليها عند معدل ١٦% لفترة ثلاثين عاما.

وأنشأ قسم لإدارة الجودة يرتبط فيه أربع وحدات إدارية وهي :

- ◆ الخبرات الفنية .
- ◆ إدارة المشاريع .
- ◆ نظم تقييم الأداء والمخاطر .
- ◆ مقاييس الأداء .

الإطار النظامي لضمان الجودة والتحسين المستمر :

- ◆ القياس .
- ◆ التحسين.
- ◆ وضع استراتيجيات .
- ◆ تطوير مقاييس الأداء .

♦ التطبيق.

مقومات النجاح :

- دعم الإدارة العليا وقيادتها حيوي
- تقبل الموظفين و مشاركتهم الفعالة أساسي
- تنوع التقنيات الفنية ميزة
- المهارات الشخصية و الفنية القوية واجبة
- الالتزام بأفضل الممارسات العالمية مطلوب
- إدخال تغييرات جديدة يتطلب الصبر
- نظام المكافأة يحظى بالأهمية المطلقة

الورقة الخامسة : تطبيق برامج الجودة في القطاع الصحي الحكومي بدولة الكويت .

تقديم د. بثينة المضيف مدير إدارة الاعتراف وضمان الجودة ، بدأت الورقة بتساؤل لماذا تطبق الجودة في القطاع الصحي الحكومي فكانت الإجابات :

- ♦ ارتفاع تكاليف تقديم الخدمة (التشغيلية ، الصيانة) مع محدودية الموارد
- ♦ ارتفاع مستوى الوعي الصحي ومستوى توقعات العملاء
- ♦ الرغبة في التميز
- ♦ الاتجاه نحو خصخصة بعض الخدمات

التحديات التي تواجه تطبيق الجودة في القطاع الصحي الحكومي :

١. طبيعة المؤسسات الحكومية ” غير ربحية “
٢. تداخل التخصصات - الوصف الوظيفي
٣. نقص التدريب والخبرة
٤. عدم وجود حوافز
٥. ضعف نظم المعلومات / الإحصائيات
٦. عدم تحديد مواصفات للخدمة أو المنتج
٧. عدم إشراك مقدمي ومنتقلي الخدمة في تحديد المواصفات

♦ هدف برنامج الجودة المؤسسات الصحية الحكومية بدولة الكويت

التحسين المستمر للخدمات الصحية والارتقاء بمستوى الأداء من خلال التخطيط الواعي للجودة والبحث الدائم عن فرص التحسين والتطوير ورسم السياسات والبرامج التي تساهم في رفع مستوى جودة أداء مقدمي الخدمات الصحية في المراحل المختلفة لتقديم الخدمة وبما يحقق رضا المستفيدين منها .

♦ العناصر الأساسية لبرنامج الجودة في القطاع الصحي بدولة الكويت :

- التوعية والتدريب .
- التوثيق .
- التطبيق .
- القياس .

♦ الدروس المستفادة :

- أهمية التزام القيادة العليا ببرامج الجودة ودعمها المستمر عامل أساسي لنجاحها.
- أهمية التدريب والتوعية لكافة مستويات العاملين.
- الاهتمام بنظم المعلومات وتوفير البيانات السليمة هو أحد ركائز برامج الجودة.
- ضرورة تسويق ونشر قصص النجاح تحفيزاً للعاملين.
- أهمية إشراك جميع العاملين وتشكيل فرق العمل في جهود التحسين والتطوير.
- ضرورة وضع آلية لقياس مدى تطبيق معايير الجودة
- أهمية استطلاع آراء متلقي الخدمة وإشراكهم في تحديد فرص التحسين والتطوير

اليوم الثاني :

الورقة الأولى :تطوير القطاع الحكومي في المملكة الأردنية الهاشمية
مؤسسة المواصفات والمقاييس كنموذج تطبيقي .

تقديم د. أحمد ذوقان الهنداوي واحتوت الورقة علي :

- برنامج تطوير القطاع الحكومي في المملكة الأردنية الهاشمية.
- جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية
- تجربة مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية الفائزة بالمركز الأول لأفضل مؤسسة عامة - ٢٠٠٤ .
- تقييم تجربة برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز

✚ برنامج تطوير القطاع الحكومي في المملكة الأردنية الهاشمية.

- ◆ التحديات الأساسية لتطوير القطاع الحكومي في المملكة الأردنية الهاشمية :
 - عدم وجود مظلة موحدة للأهداف الوطنية وعدم تحديد نسبة مساهمة كل جهة.
 - عدم تخصيص الموارد تبعاً للأولويات الوطنية.
 - مركزية اتخاذ القرارات.
 - تمخُّر العمل الحكومي حول العمليات والإجراءات التنفيذية.
 - معالجة المشاكل والتحديات بشكل فردي.
 - مقاومة التغيير.
 - ضعف هيكل الرواتب والدرجات الوظيفية.
 - ضعف القدرات المؤسسية.

◆ محاور تطوير القطاع العام :

- تعزيز صنع السياسات واتخاذ القرار
- إعادة هيكلة المؤسسات وتنظيمها
- تطوير الخدمة المقدمة
- إدارة الموارد المالية
- إدارة الموارد البشرية
- تبسيط الإجراءات

◆ جائزة الملك محمد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية

أهداف الجائزة :

- إحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسات الحكومية
- نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع وتجذير ثقافة التميز
- تعزيز التنافس الإيجابي بين المؤسسات والدوائر الحكومية.
- تبادل الخبرات المتميزة بين المؤسسات الأردنية وصولاً إلى تقديم الأفضل للمواطنين الأردنيين والمستثمرين.
- تقدير المؤسسات المتميزة والعاملين فيها

فوائد الاشتراك

- استخدام معايير الجائزة كدليل للأداء المتميز.
- الحصول على تقرير تقييمي يبين نقاط القوة وفرص التحسين.
- تبني أسلوب علمي منهجي وقابل للقياس للتحسين المستمر.
- مقارنة الأداء مع مؤسسات عالمية متميزة.
- تحفيز الموظفين وتعزيز العمل روح الفريق الواحد.
- زيادة رضا المواطنين.

- الاعتراف بالمؤسسة النموذج و تقدير جهودها

◆ النموذج الأردني - ثقافة التميز

- الهدف : ثقافة التميز .
- الركائز : (التركيز على المواطن - تحقيق النتائج -الشفافية)
- المعايير : (الأفراد - المعرفة - القيادة - العمليات - المالية)

- ◆ النموذج الأردني - المعايير الرئيسية :
 ١. معيار القيادة % ١٥
 ٢. معيار الأفراد % ١٥
 ٣. معيار العمليات % ١٥
 ٤. معيار المعرفة % ١٥
 ٥. معيار المالية % ١٥
 ٦. المتسوق الخفي % ٢٥

✚ تجربة مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية الفائزة بالمركز الأول لأفضل مؤسسة عامة - ٢٠٠٤.

- ◆ أسس نجاح عمليات التطوير والتحديث:
 - دعم الإدارة العليا
 - مشاركة الموظفين والمواطنين في عملية التطوير والتحديث
 - وجود ثقافة مؤسسية تشجع التغيير وتجدر ثقافة التميز
 - وجود رؤية وخطة واضحة لتوجيه المؤسسة وتحديد مسارها.

- ◆ آلية تطبيق معايير الجائزة :
 - تشكيل فرق عمل داخلية
 - تحليل الفجوات
 - إعداد الخطط لسد الفجوات
 - تنفيذ الخطط
 - تقييم دوري للتطبيق الفعلي للمعايير
 - تطوير الأنظمة وتحسينها المستمر

- ◆ مراحل تبني متطلبات الجائزة :
 - التوثيق .
 - التطبيق .
 - المراجعة والتحديث .

- الحوسبة .
- قياس الأثر .

♦ الأهداف الوطنية:

- إعداد خطة لإدارة المخاطر على تحقيق الأهداف
- إعداد منهجية لإدارة المخاطر على الأهداف
- إعداد مصفوفة تحقيق الأهداف الوطنية
- إعداد آلية لقياس مدى المساهمة الفعلية في تحقيق الأهداف الوطنية
- تحديد مساهمة كل هدف مؤسسي في تحقيق الأهداف الوطنية - ورشة عمل
- تحديد أولويات الأهداف ونسبة المساهمة فيها - ورش عمل
- إعداد مصفوفة الأهداف الوطنية والحصول على موافقة وزير الصناعة والتجارة
- تحديد الأهداف الوطنية استناداً إلى كتب التكلفة السامي والمرجعيات القانونية

♦ التخطيط الاستراتيجي:

- مراجعة الخطة الإستراتيجية من خلال ورش عمل واجتماعات
- إعداد نظام متكامل ومحو سب للمتابعة والتقييم
- إعداد خطط عمل تفصيلية لكل مديرية
- وضع مؤشرات أداء على مستوى أهداف المؤسسة والمديريات
- إعداد خطة استراتيجية للمؤسسة للأعوام (٢٠٠٣-٢٠٠٧)
- إعداد تعليمات وضع الخطة الإستراتيجية

♦ تمكين الموظفين:

- التأهيل .
- التفويض .
- التقدير .

✚ تقييم تجربة برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز

نتائج التقييم لعام ٢٠٠٣م

♦ أبرز نقاط القوة

- إعداد رؤى واضحة تتماشى مع رؤية حكومة دبي.

- إعداد خطط استراتيجية واضحة وخطط عمل تنفيذية و مؤشرات لقياس الأداء
- التزام القيادات بإحداث نقلة نوعية في أدائها وجودة خدماتها.
- التركيز على خدمة العملاء من خلال تبسيط الإجراءات الرئيسة في عدد من الدوائر.
- توثيق كافة العمليات والإجراءات وتطبيقها
- تقديم العديد من الخدمات إلكترونياً ضمن برنامج الحكومة الإلكترونية.
- تبني مبادرات خدمة الجمهور مثل:
 - خدمة المكان الواحد
 - مركز الاتصال
 - أنظمة الاقتراحات والشكاوى
 - قياس رضى المتعاملين.
 - اليوم المفتوح
 - اللقاءات والاجتماعات الدورية

♦ التوصيات - المستوى الاستراتيجي

- وجود مظلة خليجية واحدة تحتوي أهداف واضحة ومحددة للتنمية في دول الخليج في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية.
- وجود خطط استراتيجية وطنية (أجندات وطنية) منبثقة عن المظلة الخليجية الموحدة تتضمن أهدافاً وأولويات وطنية تتماشى مع رؤية الدولة.
- تحديد الجهات المعنية بتحقيق هذه الأهداف وتحديد نسبة مساهمة كل منها في تحقيق كل هدف.
- إنشاء وحدات تنظيمية تتمتع بالاستقلالية والمرونة لتطوير القطاع العام ومراقبة الأداء الحكومي على مستوى الدولة.
- إنشاء أجهزة مستقلة بتمثيل رئيسي للقطاع الخاص لجمع المعلومات وتحليلها وتنسيب السياسات لمتخذي القرار.
- الحد من المركزية في اتخاذ القرار من خلال تفويض الصلاحيات التنفيذية للوزراء.
- التركيز على تنمية وتطوير وتأهيل الموارد البشرية وتوعيتها بأهمية التطوير والتحسين المستمر.
- تفعيل التنسيق والتعاون بين الإدارات والحكومات المختلفة من أجل:
- تقليل التداخل في العمل والصلاحيات

- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة
- إنشاء برامج جوائز وطنية خليجية ذي معايير موحدة تهدف إلى تطوير القطاع العام في دول الخليج العربي.

◆ المنهجية؟

طريقة موثقة تحدد أسلوباً محدداً للعمل، وتضمن الانسجام والتوافق في كيفية القيام بعمل أو مهمة ما.

◆ دلائل وجود المنهجية ؟

١. نظام موثق ومؤسس للقيام بالعمل يضمن الاستمرارية ولا يعتمد على الأشخاص
٢. يدعم السياسة والاستراتيجية
٣. شمولي ومنطقي ومرن ومتربط
٤. يركز على احتياجات المتعاملين
٥. يحتوي على إجراءات ومسؤوليات محددة، ضمن برنامج زمني
٦. يضمن التنفيذ الفاعل والكفوء
٧. قابل للقياس والمتابعة
٨. يضمن المراجعة والتحديث المستمر

◆ أشكال المنهجية :

١. نظام أو تعليمات موثقة ومعتمدة من رئيس الدائرة أو مديرها العام
٢. قرار موثق من المدير العام شريطة أن يكون مقروناً بإجراءات محددة تلبى كافة خصائص المنهجية

الورقة الثانية : تجربة برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز

تقديم : نبيل علي اليوسف المنسق العام :

شملت الورقة مقارنة بين مؤسسة تقليدية ومؤسسة متميزة

تميزة	تقليدية
• هيكل بسيط ومسطح	• هيكل هرمي معقد
• التطوير المستمر	• إبقاء الوضع القائم
• مناقشة المشكلات وحلها	• ستر المشكلات وتجاوزها
• جهود مشتركة ومتكاملة	• جهود فردية ومتفرقة
• التدريب أصل واستثمار	• التدريب تكلفة
• علاقة ثقة واحترام	• علاقة تسلط وخوف
• الرئيس مسهل	• الرئيس رقيب
• عميل	• مراجع
• مؤشرات أداء محددة	• مؤشرات أداء غير معروفة

- ◆ ركائز التميز
 - التركيز على العملاء
 - مشاركة الجميع
 - القياس
 - المساندة والتمكين
 - التحسين المستمر
- ◆ أسباب نجاح برنامج التميز :
 - التزام القيادة العليا
 - قدرات الفريق الموجه
 - التدريب
 - ترويج الفكرة
- ◆ فوائد التميز :
 - أداء أفضل
 - خدمات متطورة

- متعاملون راضون
- موظفون منتجون

♦ أهداف البرنامج :

- تطوير القطاع الحكومي
- تشجيع التنافس والتعاون
- نشر مفاهيم الإبداع والتميز والجودة
- توفير مرجعية لقياس التطور
- تحفيز موظفي الحكومي

♦ تأثيرات البرنامج :

- ثورة إدارية ساهمت في تطوير القطاع الحكومي
- تغيير المفاهيم وتطوير الممارسات
- المتعامل الداخلي
- خدمة المتعاملين
- تدريب الموظفين
- مفاهيم التميز القيادي
- التخطيط الاستراتيجي
- قياس الأداء المؤسسي
- فعالية التكاليف
- ثقافة التميز والإبداع والتحسين المستمر
- برامج التميز

الورقة الثالثة : تجربة سابك في تطبيق الجودة :

تقديم عبدالرحمن بن علي آل الشيخ مدير عام الجودة الشاملة :

- ♦ لماذا نتبنى الجودة في سابك؟
- تلبية متطلبات العملاء والأسواق
- التأكيد على ثبات مستوى الجودة المطلوبة
- دعم وضع سابك التنافسي

- تطوير جميع العمليات داخل الشركة بما يخدم مصلحة جميع العملاء
- التقييم الذاتي الدوري لمعرفة أماكن القوى ومكامن الضعف
- تطوير الفكر والعملية الإبداعية
- الاهتمام بشؤون البيئة وسلامتها
- رفع مستوى تعليم وثقافة موظفي سابقك
- تطوير قنوات الاتصال داخل المنشأة
- معرفة البيئة والتعامل مع مبدأ التغيير والتطوير المستمر
- التغيير من المنهجية الإدارية الهرمية إلى منهجية العمليات التجارية
- تطوير وتحسين الأداء المالي لإرضاء المساهمين
- دعم المجتمع في مجال تطبيقات الجودة في كل أوجه الحياة

◆ معرفة مستوى ثقافة الجودة في سابقك باستخدام دراسة (Ramirez & Loney Study)

تحتوي هذه الدراسة على ٢٢ عنصراً رئيسياً ومقسمة على ثلاث مستويات استمدت من ما كتبه خبراء وعلماء الجودة الدوليين مثل د. ديمنج وكروسبي وجوران. وقد تم تنفيذ هذه الدراسة وكان عدد المشاركين في هذه الدراسة (٥٩٥) موظفاً. ومن أهم نتائج الدراسة:

- أهمية رؤية ورسالة الشركة ومعرفة جميع العاملين بها والمشاركة في تحقيقها .
- الإيمان بأهمية تطبيق مبادئ وأسس الجودة في الشركة .
- تحديد مستوى ثقافة الجودة في المرحلة الأولى وتباين في معرفة مفهوم الجودة عند بعض الموظفين.
- أهمية الجودة في المنتجات.
- أهمية عملية رضا الزبائن لمستقبل الشركة.

◆ عوامل النجاح الحاسمة:

- الاهتمام الزبون .
- الاهتمام بالموظف .
- المشاركة الفاعلة والنشطة
- التركيز على استثمارات التقنية والابتكار
- المواصفات المتميزة للسلامة والبيئة

- التميز التشغيلي
- الأداء والعائدات المالية المتميزة
- تميز المنتجات والخدمات

◆ تطبيقات الجودة عملية إرضاء الزبائن

- تم إعداد ورش عمل عن أهمية عملية إرضاء الزبائن عن طريق متخصصين في المركز الأوروبي للجودة في جامعة براد فورد.
- والهدف من هذا هو بناء عملية الية ومنتظمة تعنى بكل ما يتعلق بأمور الزبائن لتحقيق ما يلي:
- التأكيد على أهمية عملية إرضاء الزبائن.
- إدارة و قياس عملية إرضاء الزبائن.
- مراجعة مدى فعالية أداء جميع القطاعات داخل المنشأة في تطبيق عملية إرضاء الزبائن وجمع وتحليل شكاوي الزبائن والاسراع في حلونها.
- إعداد الاستبيانات الدورية الخاصة بمعرفة رضا الزبائن وحل مشاكلهم وتطوير هذه العمليات بشكل مستمر.
- تنفيذ العديد من الندوات ، والمحاضرات ، وورش العمل الأخرى في مختلف مجالات الجودة المرتبطة بهذه العملية مثل السبع عادات ، سكس سيجما بطاقات قياس الأداء الخ...

◆ التحديات الحالية والمستقبلية لتطبيقات الجودة :

- الفهم الكامل لفلسفة الجودة .
- التباين في بيئات التطبيق .
- استمرارية المحافظة على مستوى ثابت وعالي الجودة .
- الانتقال في أساليب التنفيذ من الهيكلي والإداري إلى العمليات المشتركة.
- المنافسة العالمية .
- التوفيق بين النظريات والتطبيقات الصحيحة والسليمة .
- أنظمة قياس الأداء .
- أنظمة وعمليات التسويق وإرضاء الزبائن المتغيرة .
- عملية الإبداع الفكري .

الورقة الرابعة: تصميم العمليات المثالية:

تقديم عبدالرضا الموسوي المؤسسة العامة للرياضة والشباب - مملكة البحرين

♦ الرسالة الإستراتيجية :

العمل على تطوير قطاع الرياضة والترفيه الرياضي وزيادة المشاركة الرياضية ومساندة تحقيق الأداء المتميز للبحرينيين المشاركين والمتنافسين في أنشطة الشباب والرياضة الهادفة للحفاظ على الوحدة الوطنية والمساهمة في الاقتصاد الوطني ورفع سمعة البحرين على المستوى الإقليمي والدولي .

♦ آليات التطبيق:

• الإدارة العليا :

- إعداد خطة تدريب شاملة.
- تشكيل لجنتي إدارة وتطوير الجودة وتحديد مسؤولياتها .
- البدء بتنفيذ أدوارها .

♦ فرق الجودة :

- اختيار مدققين داخليين من عناصر هذه الفرق وتدريبهم على مرحلتين .
- تدريب عناصر هذه الفرق على أساليب تخطيط نماذج الأعمال .
- إشراكهم بشكل فعال في إجراءات الجودة .

♦ قسم الجودة :

- يتكون من عناصر ذات كفاءة عالية .
- إعداد دورات تدريبية تتناسب مع طبيعة المؤسسة وثقافتها .
- المشاركة والتواجد الفعال في المؤسسة .
- الحنكة والدبلوماسية الإدارية.

الورقة الخامسة : تصميم وتنفيذ نظام الاقتراحات (تجربة دوبال) .

تقديم : عبدالقادر عبيد علي مدير الجودة والتطوير المستمر .

♦ الأهداف:

- تحفيز العاملين على التفكير الإبداعي
- مكافأة العاملين على اقتراحاتهم

- تشجيع ثقافة التطوير المستمر
- تعزيز وسائل الاتصال بين المشرفين والعاملين

◆ المشرفيين :

- التحفيز على المشاركة وتقديم الاقتراح
- تطوير الاقتراح
- تطبيق الاقتراح

◆ شروط المكافأة :

- الموافقة على المقترح من قبل المختصين والأقسام المعنية
- تطبيق الاقتراح

◆ نظام النقاط :

- الحصول على نقاط مقابل الاقتراحات المطبقة
- يوم عطلة أو مكافأة نقدية لكل مئة نقطة

◆ النظام الإلكتروني للاقتراحات :

- إنشاء النظام في شهر يناير عام ١٩٩٩
- إمكانية إدخال المقترحات عن طريق الحاسوب مباشرة
- الخدمة متوفرة على مدار الساعة

◆ الجوائز السنوية :

- أفضل اقتراح
- أفضل اقتراح للسلامة
- أفضل اقتراح لعمليات الأمن
- أفضل اقتراح للبيئة
- أفضل اقتراح للجودة
- جائزة الفئة الخاصة
- جائزة أفضل مقترح.
- جائزة أفضل مشرف
- جائزة المشاركة بنسبة ١٠٠%
- جائزة المقترح المساند
- جائزة أفضل إنجاز
- جائزة أفضل مقترحة
- جائزة أفضل مشرفة

◆ وصفة نجاح:

- المقترحين
 - المشرفين
 - ممثلي الإدارة
 - المرشدين
 - مشاركة الإدارة العليا
- ◆ الفوائد المكتسبة من نظام الاقتراحات بدوياً
- بيئة عمل إيجابية
 - ثقافة التطوير المستمر
 - تحسين وسائل الاتصال

- تشجيع التعليم
- التقدير والجوائز
- بيئة مناسبة للتغيير

الورقة السادسة : الجودة في حماية البيئة

قدمت من وزارة البلديات الإقليمية والبيئة وموارد المياه بسلطنة عمان ، واحتوت الورقة على إنجازات الوزارة في حماية البيئة والمحافظة عليها ، والهيكلية الإدارية للوزارة وأهدافها وتطورها وقرارات إنشائها .

التوصيات الختامية للمؤتمر :

لم يحوي المؤتمر توصيات ختامية بل وجهت نصيحة للحضور والمؤسسات القطاع العام بتطبيق الأفكار والتجارب والبرامج الذي ذكرت لدى المشاركين في المؤتمر .

انطباعنا عن المؤتمر :

◆ احتوى المؤتمر على العديد من المعلومات القيمة والتجارب التطبيقية نحو الجودة والتميز ، ولاحظنا تقارب زمن فكر الجودة لدى أغلب المشاركين فكان من الفترة ما بين ١٩٩٨ إلى ٢٠٠٠ ، والانطلاق نحو العمل بالاستراتيجيات والخطط الواضحة و بين تجارب حديثة وتطبيقات في تطور مستمر .

◆ ورأينا أن من أهم الأوراق المقدمة في المؤتمر لما تحتويه من معلومات وتجارب التمسنا منها الفائدة هي :

اليوم الأول :

- الورقة الأولى بعنوان رؤية القيادة في تحقيق النجاح المؤسسي:
- الورقة الثانية :ورقة بعنوان قياس الأداء المؤسسي:

اليوم الثاني :

- الورقة الأولى :تطوير القطاع الحكومي في المملكة الأردنية الهاشمية مؤسسة المواصفات والمقاييس كنموذج تطبيقي .
 - الورقة الثانية : تجربة برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز
 - الورقة الثالثة : تجربة سابك في تطبيق الجودة :
 - الورقة الخامسة : تصميم وتنفيذ نظام الاقتراحات (تجربة دوبال) .
- ◆ نجاح تطبيقات الجودة بأي مؤسسة يرتبط بشكل كبير باهتمام ودعم قائد المؤسسة واتصاله المباشر بالجودة ، ولا تعد تحقيق الجودة مسؤولية إدارة الجودة كوحدة إدارية بل مسؤولية جميع الوحدات الإدارية في المؤسسة وجميع المستويات الوظيفية (مدير عام – مدير إدارة – رئيس قسم – مدير فرع – الخ)
- ◆ هنالك اهتمام كبير بالزبائن (المتعاملين) وتحقيق رغباتهم والاهتمام بشكواهم ، وكذلك اهتمام بالموظفين بتحفيظهم وتأهيلهم ومشاركتهم .
- ◆ يوجد لأغلب المشاركين في الملتقى رؤى واستراتيجيات ومؤشرات أداء ومقاييس وتطبيقات في الجودة ومبادرات إبداعية .
- ◆ تحديات تطبيق الجودة متقاربة من الجميع .
- ◆ تطبيق الجودة يتطلب التزام وتخطيط جيد وصبر على التنفيذ والإقناع وانتظار المردود من التطبيق .
- ◆ المبادرات الإبداعية وتطبيقات الجودة رأينا أنها تطبق لتخفيض تكاليف الخدمات أو المنتجات ، والرغبة في الاستمرارية والمنافسة وإرضاء المتعاملين .

مع الشكر والتقدير

راشد عبدالله الدوسري

القيادة العامة لشرطة أبوظبي

alqannas@adpolice.gov.ae