

بيت الاستشارات الهندسية



دليل التقييم الذاتي بطريقة الاستبيان

استناداً الى نموذج التميز الاوروبي اصدار 2013

ترجمة وإعداد :

م م الصديق أحمد إسحاق

ترجمت هذه المادة بتصرف من كتيّب المنظمة الاوروبية لادارة الجودة EFQM للتقييم الذاتي

المحتويات

2مقدمة
2عملية الاستبيان
2كيفية اكمال الاستبيان
4تسجيل النقاط بالاستبيان

لقد صمم هذا الاستبيان لمساعدة أي منظمة أو عمل لموضعة ذاتها على مقياس لإمتياز الأعمال . يقوم هذا الاستبيان على قاعدة من الطرق المجربة والمختبرة لتقييم المنظمات على جوانب متعددة تحدد معاً التميّز من حيث قدرة المنظمة وانجازاتها . يقدر الاستبيان التميّز بشكل عريض ولا يحدده فقط بالأخذ في الإعتبار جوانب نظم إدارة الجودة (مثل آيزو 9001:2000) ، ويخاطب مناطق مثل فعالية الإجراءات ، إحراز التحسين المستمر في السلع والخدمات واستخدام المنظمات وتطويرها لعاملها لجعلهم يحرزون أهدافها وتحقيق نتائج ممتازة .

عملية الاستبيان

الاستبيان : هو تقنية للتقييم الذاتي تعتمد الادراك كوسيلة أساسية.

تتكون عملية الاستبيان من الخطوات التالية :

1. اختيار استبيان (معياري أو معدل) ومجموعة تمثل عينة
2. تنوير الأفراد المختارين ليتمكنوا من اكمال الاستبيان
3. المقارنة بعناية وتحليل الإجابات لتحديد أعلى وأدنى نقاط تم الحصول عليها
4. تحري أسباب النتائج أو النقاط العالية أو المتدنية أو غير الطبيعية
5. عرض ما تم التوصل اليه ثم تحديد الأولويات وتطوير خطة تنفيذية للتحسين

كيفية اكمال الاستبيان

1. تحديد الأشخاص المناط بهم اكمال الاستبيان
2. تحديد المجال الذي يغطيه الاستبيان
3. قراءة تعريفات نظام تحصيل النقاط بواسطة الأشخاص المناط بهم اكمال الاستبيان بما فيها مضامين " المنهج " و " التطبيق "

4. قراءة الفقرات ذات الصلة التي تسبق كل واحدة من المعايير التسعة (القيادة ،

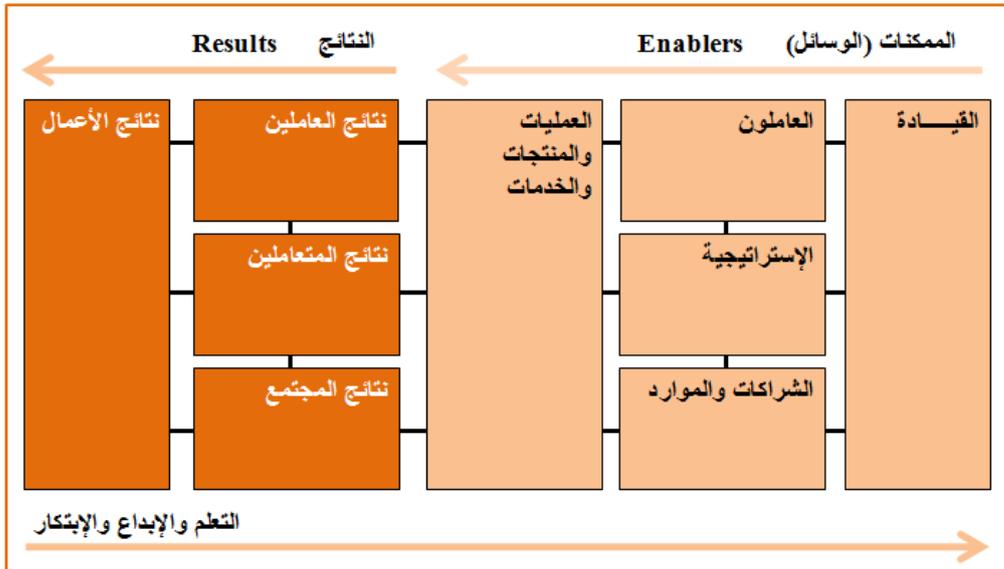
السياسة والاستراتيجية... الخ) ثم من بعد ذلك الإجابة على الأسئلة

5. تحويل نقاط كل مقطع الى الجهة المخصصة لها

6. تحديد مناطق التحسين وإعداد خطة للتحسين

يتكون الاستبيان من خمسين (50) سؤالاً لها وزن متساوي ومتوازنة . ومع التحقق من أن جملة خمسون سؤالاً لا يمكنها أبداً تقديم صورة كاملة عن انجازات المنظمة وقدراتها الوضعية ، لكنه على أية حال يقدم نقطة انطلاق مفيدة ومؤشر للأنشطة التالية . الملمح الأساسي والفريد لهذا الاستبيان هو أن أي سؤال من أسئلته الخمسين لها أثر متساوي ومتوازن في تحديد النقاط للمنظمة ، وعليه فإن أقسام " نتائج المتعاملين " ، و " نتائج الأعمال " تحتوي كل منها على عدد أكبر من الأسئلة . ويحاول هذا التوزيع لعدد الأسئلة أن يعكس توازن نظام النقاط في نموذج التميز الاوروبي . يساعد نظام الخمسين سؤالاً ذات الوزن المتساوي المديرين في تحديد مكان الأثر الأكبر لجهود التحسين التي يبذلونها ويأتي هذا بسبب أن كل منطقة سؤال تم اختيارها لإجراء تحسين بها سيكون لها الأثر المتساوي في التحسين الكلي والنقاط التي تحصل عليها المنظمة.

إن جوانب الامتياز التسعة المعتبرة هي :



تسجيل النقاط بالاستبيان

إن تحصيل النقاط بالاستبيان يمثل فرصة تحدي لمعظم المنظمات وليس هذا بسبب تعقيد الاستبيان وإنما يقع الإشكال في فهم المعنى الكامل لكل سؤال ثم من بعد ذلك تحديد النقاط الأكثر مناسبة للمنظمة بكامل الأمانة والواقعية .

ربما تود المنظمة إظهار أفضل صورة لها ويكون صعباً في بعض الأحيان التزام الموضوعية بالنسبة للمنظمات الفخورة بذاتها . لذا يكون مناسباً حث المنظمات التزام الموضوعية قدر الإمكان عند احتساب النقاط . عند اكتمال احتساب النقاط تتمكن المنظمة من تحديد مناطق المستقبل الواعدة إضافة الى تذكر انجازات الماضي .

إن هدف الاستبيان هو مساعدة المنظمة في تقييم وضعها الحالي مقابل الجوانب المرفوعة في الخمسين سؤالاً . كل الأسئلة لها أهمية متساوية وتساهم بصورة متساوية في النقاط المحسوبة . كل سؤال يطالب بعمل تقييم لفعالية جهود المنظمة في إشباع متطلباته . إن أهمية مثل هذه الجهود تتحدد بطريقتين ، أولاهما بتقييم سلامة وفعالية المنهج وثانيتهما بتقييم الكيفية والمدى الذي تم به تطبيق المنهج مقارنة بوضعيته الكامنة الكاملة .

يمكن أن يتضمن المنهج السليم كل أو بعض الصفات التالية :

- مؤسسي (بما يعني تتابع أحداث مخطط له وليس تجميعاً عشوائياً للأحداث)
 - يطبق بشكل دائم (بما يعني كونه جزءاً طبيعياً وأساسياً في العمليات الداخلية)
 - مؤسس على الوقاية (توقع الأحداث ومنع وقوعها) بدلاً عن رد الفعل
- التطبيق أو النشر الجيد يعني أن المنهج قد طبق :
- لجميع المناطق ذات الصلة متضمنة حتى الأنشطة المساعدة ، الموردين والمتعاملين متى كان ذلك مناسباً
 - لجميع مناطق أو أنشطة السلع والخدمات متى كان ذلك مناسباً
 - بالتساوي لجميع مستويات العاملين متى كان ذلك مناسباً

- بقوة ولكامل وضعيته الكامنة في المناطق التي يمكن أن تكون مناسبة يعني المنهج الفعال وتطبيقاته الأمور التالية :
- خاضع لمراجعة منتظمة ودورات تقييم بقصد التحسين والتطوير
- مقيم باستمرار لأجل المناسبة والانتشار استناداً الى قياسات وبيانات حقيقية
- محسّن باستمرار لتقديم حل أفضل .
- يبحث الاستبيان أيضاً عن نتائج ممتازة من المنظمة فضلاً عن وجود وسائل وأنشطة جيدة . إن النتائج الممتازة هي تلك التي :
- تعرض نمط متحسّن
- تظهر مستوى جيداً من الأداء مقارنة بالمنافسين أو المنظمات المكافئة أو الأفضل في المجال عند إجراء المفاضلة المعيارية
- لها صلة بكل جوانب الأعمال التي تنتمي إليها المنظمة
- تغطي فترة خمسة أعوام في الحالة المثالية
- إن المبادئ والمعتقدات التي تؤسس الاستبيان هي :
- إن المنظمات الناجحة تركز لفهم وإرضاء الزبون
- يجب أن تخضع جميع المناهج والوسائل للمراجعة المنتظمة ودورات التحسين وتطبيق الاستنتاجات
- يجب أن يكون منهج الإدارة العليا هو القيادة بالقُدوة وبطريقة تدعم بثبات تحريك الامتياز
- يجب أن يقاس أداء جميع العمليات بصورة منتظمة وأن يتم التعرف عليه
- يجب أن تدير المنظمة عملها باستخدام الحقائق وليس الآراء الشخصية ، يجب أن تكون الحقائق والنتائج متوفرة بسهولة وانتظام
- يجب أن يكون اللاتصال الجيد ظاهراً داخل المنظمة

- إن الهدف الرئيسي هو تقليل دورة الزمن لكل جوانب الأعمال
- إن المقارنة التفاضلية للعمليات الأساسية وللأداء مهمة
- يجب أن يكون مفهوم الزبون الداخلي ظاهراً بحيث يعرف كل شخص أو إدارة أن التالي له في الخط هو زبونه الداخلي
- يجب أن يكون العمل عن طريق الفرق هو الوسيلة العادية لإحراز التحسين
- يجب أن يكون هناك اعترافاً بجهود التحسين
- يجب أن يكون التحسين المستمر الشامل لكل شخص في عملية التغيير هو السلوك المستقر

• يتم تطوير وتقييم الشراكات (مع المتعاملين والموردين والآخرين) عند ربط المتطلبات أعلاه بخيارات تسجيل النقاط الأربعة (A , B , C , D) يؤمل أن يتم انجاز التقييم الأكثر واقعية للوضع الحالي للمنظمة.

في الوضع الراهن سوف تحرز المنظمات ذات مستوى النجاح العالمي متوسطاً يكون بشكل رئيسي في الفئة B مع بعض قليلة من A مع ظهور فئة C أحياناً .. حتى المنظمات الجيدة جداً مثل تلك التي تمتلك سمعة مستحقة عن كونها ممتازة يسجلون أنفسهم تكراراً في فئة B و C .

المنظمات الحاصلة على شهادة نظام إدارة الجودة فقط تسجل نفسها في فئة C و D . هذا الاستبيان يستند الى نموذج امتياز متحدي مع نظام احتساب نقاط يحدد المهام لذا على المنظمات أن لا تأخذها الدهشة إذا وجدت أن نقاطها الكلية ليست عالية كما توقعت