

دليل الجودة



دليل الألف باء
الى الجائزة
اللبنائية للامتياز

كتيب ١٢ اكتوبر ٢٠٠٩



an EU funded project

دليل الجودة

كتيب ١١ ك ٢٠٠٩

دليل الألف باء الى الى الجائزة اللبنانية للامتياز

هذا الكتيب هو الحادي عشر من مجموعة كتيبات تصدر عن
برنامج الجودة في وزارة الإقتصاد والتجارة لتكون دليلاً نحو نظرة
أفضل لمسار الجائزة اللبنانية للإمتياز

ضمن إطار برنامج الميدا MEDA
مشروع الجودة المستدامة في وزارة الإقتصاد والتجارة
(PAO/SR2/MOET/QUALEB/SERV/01/2007)

صادر عن برنامج الجودة في وزارة الإقتصاد والتجارة
بناية للعازارية - بلوك ١-١ - وسط بيروت - الطابق الثامن
هاتف: ٩٨٢ ٣٥٧ ١ ٩٦١ + فاكس: ٩٨٢ ٢٩٩ ١ ٩٦١ +
www.qualeb.org

أعزائي القراء،



يحتل هذا العدد من دليل ألف باء الجودة الذي يضعه برنامج الجودة في وزارة الإقتصاد والتجارة بين أيديكم أهمية خاصة كونه يتعلق بمبادرة الجائزة اللبنانية للإمتياز التي أطلقناها في ٦ آذار ٢٠٠٩.

تعتمد هذه الجائزة على تطبيق النموذج اللبناني لإدارة الجودة الذي قام بتصميمه خبراء لبنانيين وأوروبيين في برنامج الجودة، والمرتكز بدوره على نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) مع أخذه بعين الإعتبار لواقع المؤسسات والشركات اللبنانية ولبيئة الأعمال في الأسواق اللبنانية وعلاقتها بالمعايير الدولية المعتمدة في الأسواق العالمية.

وترتدي الجائزة اللبنانية للإمتياز أهمية خاصة على المستوى الوطني نظرا لتبنيها ورعايتها من قبل فخامة رئيس الجمهورية اللبنانية العماد ميشال سليمان على غرار ما هو معمول به في العديد من الدول المتقدمة والنامية، بما فيها بعض الدول العربية. وقد تم تأليف لجنة حكام الجائزة برئاسة وزير الإقتصاد والتجارة من أعضاء على مستوى عال من الكفاءة والخبرة ومن المشهود لهم بالنزاهة والتجرد لدراسة تقارير المقيمين الفنيين واتخاذ القرار بشأن منح الجائزة.

كذلك سيكون لهذه الجائزة بعد اقليمي ودولي يجري العمل عليه من خلال برنامج الجودة عبر القيام بالإنصالات اللازمة مع مكاتب الجوائز المماثلة في الدول الأخرى تمهيدا للاعتراف المتبادل والتي كانت باكورتها مذكرة التفاهم مع المؤسسة الهيلينية للإدارة في اليونان The Hellenic Management Association

إنني أعتنم هذه المناسبة لدعوة المؤسسات والشركات اللبنانية في القطاعين الخاص والعام وفي المجتمع المدني لتبني نظم إدارة الجودة خاصة النموذج اللبناني لإدارة الجودة والسعي نحو التميز والإمتياز، للإرتقاء بنوعية ومستوى سلعتنا وخدماتنا وتعزيز ميزاتنا التفاضلية لزيادة قدراتنا التنافسية في الأسواق العالمية التي أصبحت تتسم بالإنفتاح النسبي والمنافسة الحادة.

إنني أدعوكم إلى الإنضمام إلى مسيرة الجودة والإمتياز التي بدأت، ليس فقط من أجل رفع مستوى ونوعية سلعتكم وخدماتكم وتحسين نتائج أعمالكم، بل أيضا من أجل سمعة ورفعة المنتجات الصناعية والخدمات والصادرات اللبنانية الى الخارج.

محمد الصفدي

وزير الإقتصاد والتجارة

عزيزي القارئ،



يسرّ برنامج الجودة المستدامة في وزارة الإقتصاد والتجارة أن يضع بين يديك هذا الدليل حول الجائزة اللبنانية للامتياز، وهو واحد من سلسلة من الكتيبات المتخصصة التي يصدرها البرنامج حول مختلف مجالات الجودة. إن برنامج الجودة ممول من الإتحاد الأوروبي بهدف دعم الشركات والمؤسسات اللبنانية لتمكينها من زيادة صادراتها من السلع والخدمات إلى الأسواق الخارجية. كما يهدف إلى تحسين مستوى جودة وسلامة السلع الموزعة في الأسواق اللبنانية لحماية أفضل لصحة المستهلكين في لبنان.

يقوم برنامج الجودة بدعم وتطوير المؤسسات المعنية بمساعدة قطاع الأعمال لتمكينه من الإلتزام بالمواصفات والمعايير الدولية في السلع التي يصنعها ويوزعها. من هنا تبرز أهمية بناء وتطوير البنية التحتية للجودة. يهدف هذا الدليل الى شرح كيفية تطبيق النموذج اللبناني لادارة الجودة/الترشح للحصول على الجائزة اللبنانية للامتياز و الفوائد التي ستحصل عليها المؤسسة نتيجة ذلك. اننا اذ نغتنم فرصة صدور هذا الدليل، ندعو مؤسسات القطاعين الخاص و العام و هيئات المجتمع المدني للاتصال بمكتب الجائزة اللبنانية للامتياز - برنامج الجودة في وزارة الاقتصاد و التجارة للحصول على المعلومات المفصلة حول طريقة تقديم طلباتكم و الانضمام الى مبادرة الجودة و الامتياز. كذلك، فان برنامج الجودة يرحب بأي ملاحظات أو اقتراحات على عنوانه المذكور في هذا الدليل.

كلنا أمل أن يستفيد القارئ من هذا الدليل و يساعده في فهم أفضل للنموذج اللبناني لادارة الجودة و للجائزة اللبنانية للامتياز وطريقة عملهما.

د. علي برّو

مدير برنامج الجودة

الفهرس

- ١- تمهيد ص.٥
- ٢- مقدمة ص.٦
- ٣- المنافسة بتفوق في المضمار الوطني والدولي ص.٧
- ٤- أدوات ومنهجيات ومقاربات لإبقاء أعمالك على أهبة الاستعداد، ومساعدتها على التحسن واكتساب القدرة التنافسية ص.٩
- ٥- مراحل "إمّياز الأعمال" ص.١٠
- ٦- صفة، ومحتويات، ومنطق النموذج اللبناني لإدارة الجودة ص.١٤
- ٧- نظام التصنيف ص.٢١
- ٨- ثابر على جهودك ص.٢٢
- ٩- النموذج اللبناني لإدارة الجودة: أداة للتقييم الذاتي ص.٢٤
- ١٠- مسار الجائزة اللبنانية للإمّياز ورسمها البياني ص.٢٩
- ١١- الجدول الزمني للجائزة اللبنانية للإمّياز ص.٣٢

١- تمهيد

يشهد العالم اليوم تغييراً سريعاً وعلى المؤسسات أن تستجيب لذلك عبر تغيير سلوكها:

- من إستغلال الموارد ببساطة إلى التصرف كمؤسسات مسؤولة حيال المجتمع ككل،
- من إنجاز الأعمال بطريقة اعتيادية إلى إظهار مرونة وتفاعل إزاء الفرص،
- من توقُّع ومواجهة تغييرات مرتقبة إلى فهم التغيُّرات غير المتوقعة، والاستجابة لها.
- من مناهج التخطيط السنوي ووضع الميزانيات إلى الاستخدام المتواصل للمسارات الداخلية المستمرة لمراجعة الأهداف الاستراتيجية،
- من تحسين عمليات الأعمال خطوة بخطوة، إلى إيجاد مناهج جديدة، وتبني مبادئ جديدة، وتحقيق الابتكار والإبداع بشكل متواصل.

والرسالة التي يتوجب استخلاصها من هذه التغيُّرات هي:

“الطريقة التي ندير فيها الأعمال يجب أن تتغير. فمفهومنا لما يعمل بشكل فعّال إنّما تصوغه التغيُّرات الدولية والمحلية”.

٢ - مقدمة

إنَّ العولمة، والمنافسة الشديدة، والاتصالات السريعة، والابتكار، والتعلُّم والخبرة التي يمكن أن تُترجم إلى تحسينات، إنّما هي خصائص عالم الصناعة والأسواق اليوم. لقد أظهرت دراسات دولية أجراها خبراء مرموقون أنّ استخدام نماذج إدارة الجودة وجوائز الامتياز قد قاد المؤسّسات التي استخدمتها نحو نتائج أفضل وتنافسية على جميع المستويات (على سبيل المثال، من ناحية إرضاء المستهلك، والأرباح، وحصّة السوق، وقيمة السهم، وعائدات المساهمين، والنمو).

واقْتداءً بمثال الدول الأكثر تقدُّماً في العالم التي تُطبِّق برامج جوائز الامتياز، قدّم برنامج الجودة المستدامة QUALEB في وزارة الاقتصاد والتجارة بالتعاون مع ممثلي القطاع الخاص في لبنان، النموذج اللبناني لإدارة الجودة (LQMM)، والجائزة اللبنانية للامتياز (LEA) كأداة لتحسين تنافسية الاقتصاد ومجتمع الأعمال في لبنان.

ومن شأن النموذج اللبناني لإدارة الجودة أن يساعد المدراء على اتباع تطبيق منهجي لممارسات الإدارة. والاستخدام المتواصل لنموذج الإدارة هذا سيقود حتماً، على مر الوقت، نحو الجائزة اللبنانية للامتياز.

وستمنح الجائزة اللبنانية للامتياز مؤسّسات القطاعين الخاص والعام، ومؤسّسات المجتمع المدني في لبنان، اعترافاً وطنياً بتحسُّن أنظمتها الإدارية، ما يودّي إلى مؤسّسات أكثر فعالية وتنافسية متزايدة في ظل:

- جودة أفضل تودّي إلى رضى أكبر للمستهلك
- تخفيض استخدام الموارد النادرة
- الاكتساب المتزايد للتنافسية بغية المنافسة في الأسواق الدولية، أو للصدوم في وجه المنافسين الدوليين في السوق المحلية.

٣- المنافسة بتفوق في المضمار الوطني والدولي

الإجاز يرتبط بنتيجة إيجابية. ومن المفيد معرفة كيف تم إحراز النتيجة وما إذا كان الإجاز يتمثل مع الهدف.

حتى خلال الأوقات المناسبة للأعمال، يبقى إحراز النتائج هدفاً صعباً ومتطلباً. بل من الأصعب الحفاظ على تنافسية المؤسسة أو الشركة في عالم من المنافسة المتزايدة باضطراد، والابتكار السريع، والتقدم التكنولوجي، والتشريعات المتغيرة، والتغيرات المتعاقبة في بيئة الأعمال.

لذلك، يجب تعزيز المسار الحالي لتطوير الاستراتيجية عبر مسارات تمنح المؤسسات الفرصة والقدرة على تحسُّس التهديدات والفرص الخارجية والاستجابة لها. وقد أُعدَّ النموذج اللبناني لإدارة الجودة لهذا الغرض. فهو يوفر إطاراً للمؤسسات كي تُنظِّم ذاتها بفعالية، وتحدّد الأفعال الوقائية والصمود في بيئة أعمال لا تنفك تتغيّر.

ما هو "امتياز الأعمال"؟

إنّ "امتياز الأعمال" هو الاستخدام المنهجي لمبادئ وأدوات إدارة الجودة في إدارة الأعمال، مع هدف تحسين الأداء في إدارة مسارات الأعمال. كما تشير عبارة "امتياز الأعمال" إلى "ممارسات بارزة في إدارة المؤسسة وإحراز نتائج أفضل، تستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية".

وفي العموم، فإن نماذج "امتياز الأعمال" (أو "إدارة الجودة") هي نماذج إدارة تمّ تطويرها من قبل هيئات وطنية كأساس لاستحداث برامج "جوائز" (كبرامج تحفيزية لتحسين الأعمال). وهناك حالياً اعتقاد شائع بأنّ الجوائز بحد ذاتها هي ذات أهمية ثانوية. أمّا

تبني مبادئ امتياز الأعمال من قبل المؤسسات وتطبيق أدوات الإدارة المنسجمة مع هذه المبادئ، سيقود في نهاية المطاف إلى تحسين أداء وفعالية الأفراد والشركات والاقتصاد الوطني.

وإلى هذا الحد، فإن غالبية المؤسسات التي تستخدم نماذج إدارة الجودة أو امتياز الأعمال، تقوم بذلك لأغراض التقييم الذاتي، التي عبره تُحدد فرص التحسين والقضايا الاستراتيجية والأفكار للتطوير التنظيمي المستقبلي. ومستخدمو نماذج الامتياز الوطني يعتمدون تلك الأخيرة، من بين أدوات أخرى، من أجل:

- إجراء تقييم ذاتي،
- وضع استراتيجية،
- نشر الرؤية،
- إدارة المشاريع،
- إدارة الموردين،
- الإدارة الماليّة،
- اتخاذ قرارات حول عمليات الاندماج والاستحواذ، إلخ.

ومثال على ذلك، نموذج امتياز معروف وفعال، أطلقتته حكومة الولايات المتحدة، هو نموذج "جائزة مالكولم بالدريج- Malcom Baldrige" (المعروف أيضاً بنموذج "بالدريج"، أو معيار امتياز الأداء)، الذي يُشكّل الأساس لأكثر من ٦٠ جائزة وطنية أو الجوائز الخاصة بالولاية/المنطقة. وثمة نموذج آخر هو نموذج "المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة" (EFQM) المستخدم حالياً عبر أرجاء العالم.

٤- أدوات ومنهجيات ومقاربات لإبقاء أعمالك على أهبّة الاستعداد، ومساعدتها على التحسّن واكتساب القدرة التنافسية.

إن استخدام معايير امتياز الأعمال كأساس لثقافة التحسين في أي مؤسسة، تُشجّع على نحو واسع استخدام أفضل الممارسات في مجالات حيثما يكون تأثيرها أكثر نفعاً لأداء الأعمال.

وعند استعمالها كأداة للتقييم الذاتي، يمكن لهذه المعايير أن تُحدّد بجلاء النواحي القوية والأخرى الضعيفة لممارسات الإدارة. وإذا ما جُمعت مع أدوات مثل وضع معايير المقارنة والاستهداف المنهجي، يمكن تحديد أفضل الممارسات لإتاحة جسر الهوة التنافسية، أو الحفاظ على الميزة التنافسية. وتشكل الروابط ما بين نماذج امتياز الأعمال، وأفضل الممارسات، ووضع معايير مقارنة قاعدة أساسية لنجاح النماذج، كما تُعتبر أدوات مقبولة دولياً للتحسين المتواصل.

و"امتياز الأعمال" من جهة أخرى، هو الاستخدام المنهجي لمبادئ وأدوات إدارة الجودة في إدارة الأعمال، مع هدف يتمثل في تحسين إدارة المسار نحو تحقيق أداء الامتياز.

وتشمل الممارسات الأساسية في امتياز الأعمال (كما هي مطبّقة عبر جميع المجالات الوظيفية في أي مؤسسة تجارية) تحسيناً متواصلًا عبر القيام بخطوات صغيرة، فضلاً عن تحسينات هامة (ابتكار المسارات)، وإدارة وقائية (من أجل توقُّع المشكلات مسبقاً بدلاً من تصحيحها لاحقاً) والإدارة بالوقائع. ومن بين أدوات الإدارة المشهورة قيد الاستخدام: وثيقة الأداء المتوازن، والهيكلية التنظيمية السلسلة، ومنهج "Six Sigma"، والأدوات الإحصائية، وإدارة المسار، وإدارة المشاريع.

يكمُن جوهر هذه المنهجية في التركيز على مزيج مثالي لمؤسّستك والحفاظ على "التركيز على المسارات، والتكنولوجيات والموارد" (مثالاً على ذلك الموارد البشرية والمالية، إلخ). وأحد المبادئ الرئيسية هو أنّ العناصر الأساسية للأعمال لا يمكن أن تتحصّن بحد ذاتها بل تحتاج إلى أن تُوازن وتُحصّن ارتباطاً بالعناصر الأخرى.

٥- مراحل "امتياز الأعمال"

باستخدام مزيج من منهجيات مختلفة، يُحقّق "امتياز الأعمال" النتائج عبر أربع مراحل محدّدة بدقة:

خطّط، نفّذ، تصرّف، تفقّد

تتطوّر تلك المراحل بشكل متواصل داخل مؤسّسة متزايدة النمو، ما يدفع المسار نحو مراقبة وتفعيل وإعادة تقييم مستمرة.

وأنّ تنشُد الامتياز يعني ما يلي:

- أن تُخطّط منهجياً لمستقبل مؤسّستك
- أن تُراجع أداء الماضي والحاضر على أساس مقاييس موضوعية (شكاوى العملاء، السلع المُرتجعة، كلفة المادة الخردة، أداء الموردّين، إلخ).
- أن تُحدّد الثغرات في الأداء من خلال ما يعرضه منافسوك ويترقبه عملاؤك
- أن تُحدّد المشاريع الملائمة لتحسين أدائك (ومثال على ذلك، إعداد نظام تحليل شكاوى العملاء، ونظام تقدير أداء المُستخدَمين، ونظام إدارة الموردّين، ونظام معلومات إلكتروني، ومسح للعملاء، وبرنامج إدارة بيئية، ومنتجات وخدمات جديدة، إلخ..)

- أن تُكْمَل تلك المشاريع (بإيقاع ونظام تجدهما ملائمين لمؤسستك). وربما تتقدّم بعض المؤسّسات أسرع من غيرها، إلا أنّها بإمكانها جميعاً أن تقترب من الامتياز بعد ٢ أو ٣ أو ٥ سنوات
- أن تُخفّض في نهاية المطاف الأخطاء والإخفاقات وأن تُحرز نتائج ملموسة لا لبس فيها، كمثّل:

- حجم مبيعات متزايد
- انخفاض في الشكاوى والمنتجات المُرتجعة
- تخفيض كلفة الإنتاج
- أداء متزايد للموردين
- إنتاجية متزايدة
- سعر أسهم متزايد
- زيادة أرباح متزايدة
- تحقيق إيراد عالٍ عبر طرح منتجات وخدمات جديدة
- إحراز الدخول إلى أسواق جديدة وحصّة سوق متزايدة
- إنخفاض الخلافات مع العملاء وموظّفي الشركة
- تقليص المشكلات البيئية، كمثّل المكبّات، ومواد الخردة والفضلات، واستهلاك الوقود، والكهرباء والماء والورق، وتلوث المياه والهواء، إلخ.

إحراز الامتياز يتطلّب مقارنة محدّدة خطوة بخطوة بوضوح، ومتّبعة بدقة، ومراقبة بإحكام:

المرحلة ١	تحديد العملاء وحصة السوق بما يتوافق مع استراتيجية مؤسّستك أو وحدة عملياتك
المرحلة ٢	قياس أو تحديد ما يتوقعه هؤلاء العملاء
المرحلة ٣	تقييم المنافسة على أساس كمّي ونوعي على السواء
المرحلة ٤	تقييم ذاتي باستخدام النموذج اللبناني لإدارة الجودة. ويُشكّل ذلك الأداة لفهم وتحديد أين هي مؤسّستك ووصف أين تريدها أن تكون (انظر الفصل "نابز على جهودك")
المرحلة ٥	تحديد ثغرات خاصة بين ما تعرضه وما هو متوقع منك
المرحلة ٦	تحديد الأفعال المطلوبة لسد الثغرات، ولمنح أولوية للنشاطات الضرورية وتخطيط مشاريع التحسين
المرحلة ٧	تعريف واضح للنتائج المتوقعة من كل مشروع تحسين عبر إعلان عن المحصّلات والمؤشرات الأساسية
المرحلة ٨	قياس منتظم ومنهجي للمحصّلات والمؤشرات الأساسية لتقييم الأداء

وتتكرّر هذه الدورة مراراً وتكراراً، استثماراً للدروس والخبرة اللذين تمّ تحصيلهما في كل مرة، بغية تحسين المناهج والنتائج لمؤسّستك، والتي تؤثر على جميع الأطراف المعنيّة (العملاء، والموظّفين، والمساهمين، والمجتمع).



لا تخترع العجلة من جديد

من أجل السعي وراء الامتياز وإحرازه، استخدم الخبرة الوفيرة الموثّقة للخبراء والشركات الناجحة الذين حققوا ذلك قبلك.



٦- صفة، ومحتويات، ومنطق النموذج اللبناني لإدارة الجودة

١-٦ صفة النموذج اللبناني لإدارة الجودة

تُحدّد صفة النموذج اللبناني لإدارة الجودة بـ المبادئ السبعة التالية التي يجب أن تضمّن داخل أي نظام إدارة جودة يهدف إلى إحراز "امتياز الأعمال".

إدعم حدسك

يُعتبر الابتكار والإبداع كهدفين استراتيجيين للتنافسية. ويتم تحفيزهما ودعمهما بالأنظمة المناسبة ويُنوّه بهما لدى جميع الأطراف المعنية.

قُدّ الموظفين واستثمر بهم

تتم تنمية "الرأس المال البشري" للمؤسسة، ويُمنح التقدير والمكافأة وتُهيأ له الفرص لاستخدام مهاراته بفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة ولتوحيد أهدافه الخاصة معها، حيث تسود المساواة في الفرص.

ركّز على المُحصّلات

يتم الحكم على فعالية كل مسار، وإجراء، ومقاربة أو فعل، فقط من خلال مُحصّلاتها لصالح الأطراف المعنية. وتُقاس هذه المُحصّلات بمؤشرات ملائمة لا لبس فيها.

حافظ على الخبرة والمعرفة والابتكار

تُعتبر الخبرة التعلّم كميزتين تنافسيّتين أساسيتين ويتم تسجيلهما وتحليلهما بشكل منهجي بغية استحداث تحسينات. والمعرفة الناجمة عن ذلك تصبح متاحة لجميع الأطراف المعنية.

وسّع العلاقات

في البيئة التنافسية العالمية اليوم، تسعى المؤسّسات بشكل منهجي إلى إرساء شراكات بغية توسيع قدراتها ومعرفتها وميزاتها التنافسية عبر استحداث قيمة مشتركة لطرفي الشراكة.

احترم الطبيعة واخدم المجتمع

من شأن المؤسّسة الممتازة أن تحفظ كوكباً آمناً للأجيال المستقبلية وتكون بمثابة مواطن مسؤول بتكريسها الموارد بشكل منهجي لدعم وخدمة المجتمع.

اكسب رضى العملاء

إنّ الحكم النهائي على فعالية وكفاءة المؤسّسة أو الوحدة يأتي من العملاء الداخليين والخارجيين (أي مُستلمي المنتجات والخدمات). يهدف كل تغيير، وتحسين أو تطوير من جانب المؤسّسة إلى كسب رضى العملاء. ويدعم هذا الفعل بمقاييس محدّدة.

إنّ النموذج اللبني لإدارة الجودة، الذي أُرسِيَ على هذه المبادئ السبعة، هو إطار لمقاربة إدارية. ومحور هذا النموذج يتمثل في أربعة "حقول" أو مجالات رئيسية. صُمّمت ثلاثة منها بمثابة "مقاربات" والرابعة بمثابة "مُحصّلات". وتُغطي "المقاربات" الثلاث الجانب التشغيلي للمؤسّسة، أو الطريقة التي تعمل بها المؤسّسة. و"المُحصّلات" هي نتائج "المقاربات"، فيما وجبَ تحسين "المقاربات" بشكل متواصل باستخدام معلومات مرتدة من "المُحصّلات".

ويُلخّص المبدأ العام لربط المقاربات بالمُحصّلات في البيان التالي:

تتأتّى المُحصّلات الممتازة المخطّط لها في الأداء التشغيلي والمالي، فضلاً عن إدارة

العملاء والموظفين ورضى المجتمع ككل، من ممارسة متزنة لقيادة تخطيط وتطبيق سياسة واستراتيجية وتستثمر قدرات موظفيها، وتدير الموارد عبر مسارات فعّالة من أجل إنتاج وتوزيع منتجات وخدمات.

٦-٢ محتويات ومنطق النموذج

يشتمل النموذج كما ورد آنفاً مجالات مقسّمة على إثني عشر "فصلاً". وتمثل "المجالات" الأربعة للنموذج المبيّنة في الرسم التوضيحي أعلاه المعايير التي وجبَ على المؤسسات أن تُقيّم، من خلالها، تقدّمها نحو إحراز "الامتياز".

ويحتوي كل فصل من نموذج الإدارة على عدد من المتطلبات المحدّدة. يجب أن تؤخذ هذه المتطلبات المحدّدة في عين الاعتبار وتُقيّم وتُصنّف خلال ممارسة التقييم الذاتي. ومع ذلك، لا يجب تطبيق المتطلبات آلياً، لكن ينبغي أن تُفسّر من قبل المستخدم، بمعناها الشامل لإنتاج شروط قابلة للتطبيق خاصة بالشركة/ المؤسسة المحدّدة.

والاستخدام الفعّال للخبرة والابتكار إنّما لهو شرط متضمّن في جميع حقول وفصول النموذج. واستثمار الخبرة والابتكار من شأنه أن يُحسّن مقاربات الإدارة، وهذا سيقود حتماً إلى التحسين المتواصل لـ "المُحصّلات".

كما أنه يجب تقييم المُحصّلات المستخدمة من قبل المؤسسة، كونها نتائج لـ "المقاربات/ الأنظمة/ القرارات/ الإرشادات/ التوجيهات"، على أساس القاعدة العامة التي تنص على أن تلك "ينبغي أن تقود المؤسسة إلى تحقيق سياستها واستراتيجيتها".

المجال ١- إدارة البنية التحتية

تأخذ إدارة الشركة في عين الاعتبار جميع المعلومات ذات الصلة، الخارجية منها

والداخلية، لتخطيط وتطبيق سياسة واستراتيجية المؤسسة، لملاقاة توقعات الأطراف المعنية. وتقوم بنشر السياسة والاستراتيجية باستخدام مسارات أساسية ذات صلة من أجل الخروج بالنتائج المطلوبة. وهي تُطلع جميع الأطراف المعنية على السياسة والاستراتيجية بشكل وافٍ.

وتستفيد المؤسسة بفعالية من مواردها عبر تقييم الموردين بشكل منهجي وإرساء شراكات ذات قيمة مضافة. كما أنها تُدير بشكل فعّال مواردها الحقيقية والمعنوية على نحو منهجي، بما في ذلك الأموال، والمواد، والمباني، والتكنولوجيا، والمعرفة.

الفصل ١-١-١- التخطيط للمستقبل

تُطور المؤسسات الممتازة لنفسها مهمة ورؤية. وهي تُطبّقها عبر تطوير استراتيجية تأخذ بعين الإعتبار جميع الأطراف المعنية. ويتم تطوير وتوزيع السياسات والخطط على جميع الأطراف المعنية عبر مسارات تُطبّق الاستراتيجية على نحو ملائم.

الفصل ١-٢- إدارة الموارد القيمة

تُدير المؤسسة على نحو فعّال ومنهجي مواردها الملموسة (المعدات، والمباني، والأموال، واللوجيستيات)، والأخرى المعنوية (بما فيها الرأسمال الفكري والخبرة). كما أنها تحافظ على الموارد الطبيعية، فضلاً عن صحة وسلامة موظفيها وترسي شراكات ذات قيمة مضافة مع الموردين أو المؤسسات المكملة الأخرى.

المجال ٢- إدارة الرأسمال البشري

القادة هم قدوة يحتذى بها. فهم يشاركون في تخطيط وتطبيق أنظمة الإدارة داخل المؤسسة. وهم يتواصلون مع جميع الأطراف المعنية ويُسجّعون على تحقيق "السياسة والاستراتيجية" فضلاً عن التغيير.

وتُمارَس إدارة الرأسمال البشري على نحو منهجي لاختيار الموظّفين الملائمين بغية تحقيق أهداف المؤسّسة. ويُصار إلى تدريب الموظّفين، وتنميتهم، وتقييمهم، وتقديرهم، ومكافأتهم، والاعتناء بهم بطريقة شفافة وموثّقة تنسجم مع أهداف المؤسّسة.

الفصل ٢-١- القيادة

يقوم القادة الفاعلون بتطوير وتطبيق مهمة، ورؤية، وقيم، وسياسة، واستراتيجية المؤسّسة. وهم يُلهمون/ يُطلقون المقاربات ذات الصلة الضرورية للأداء السلس ونجاح المؤسّسة. وهم يجعلون من أنفسهم مثلاً للقيادة، وذلك عبر التزامهم وسلوكهم. وهم يحافظون على تواصل مباشر مع العملاء وموظّفيهم والمجتمع.

الفصل ٢-٢- التخطيط للرأسمال البشري

تطوّر المؤسّسة استراتيجية وخطط الموارد البشرية فضلاً عن مخططات الوظيفة، وأنظمة التعويض والتقدير من أجل استخدام وتنمية وإدارة موظّفيها نحو تحقيق الأهداف.

الفصل ٢-٣- تنمية وتحفيز الموارد البشرية

إن مقاربات التعويض والتقدير لدى المؤسّسة للأفراد والمجموعات، على جميع المستويات، تدعم أنظمة العمل، وأهداف الأداء والتعلّم على نحو فعّال. وإنّما التعليم والتدريب يفيان بخطط واحتياجات الشركة الأساسية، ويسهمان في تحسين أداء وتنمية الموظّفين.

المجال ٣ - إدارة المسارات وإرضاء العملاء

تُصمَّم المسارات الأساسية بشكل فعّال وتُدار لإحراز أداء أفضل. وهي تخضع لتحسين متواصل، وتُبلَّغ للمالكين المعنّيين وتُعاد مراجعتها على نحو منهجي، بغية تحقيق النتائج المرجوة لصالح الأطراف المعنية. وتُحدّد المؤسّسة النواحي الأساسية لإدارة المسار بما في ذلك التخطيط المرتكز على العملاء، وتسليم المنتج والخدمة، ودعم المنتج والخدمات والتواصل مع العملاء.

الفصل ٣-١ - دارة المسارات

يتم تخطيط المسارات، وإدارتها على نحو فعّال، وتحسينها وإبلاغها للمالكين وإعادة مراجعتها بشكل منهجي من أجل تحقيق النتائج المرجوة لصالح الأطراف المعنية.

الفصل ٣-٢ - إنتاج وتسليم المنتجات/الخدمات

تُصمَّم المؤسّسة المنتجات و/أو الخدمات لملاقة توقعات عملائها والمستخدمين النهائيين. ويُصار إلى إنتاج وتسليم ودعم المنتجات والخدمات.

الفصل ٣-٣ - التركيز على الاهتمام بالمستهلك - إرضاء المستهلكين

تضمن المؤسّسة إتباع تواصل ملائم مع العملاء، كما أنّها تُخطّط وتُطبّق القنوات والأنظمة المناسبة لإدارة الاقتراحات والشكاوى بغية ملاقة احتياجات العملاء وتحسين المنتجات و/أو الخدمات.

المجال ٤ - المُحصّلات

المؤسّسات الممتازة تقيس، وتراقب، وتستهدف، وتحدد معايير المقارنة وتراجع على نحو منهجي نتائج عملياتها، و العمليات بحد ذاتها.

الفصل ٤-١ - مُحصّلات العملاء

ينبغي على المُحصّلات المقدّمة في هذا الفصل أن توفر نظرة كاملة عن أداء المؤسّسة في ما يتصل بوجهة نظر العملاء، أو إجراءات داخلية غير قابلة للجدل. كما يجب أن تتأتّى المُحصّلات المقدّمة من مصادر مختلفة (على سبيل المثال دراسات مسح، ومقابلات، ومجموعات ذات تركيز محدّد، واقتراحات، وشكاوى، إلخ). وينبغي أن تكون هادفة ومحدّدة المعايير ومقيّمة بشكل منهجي ملائم لتحقيق التحسينات.

الفصل ٤-٢ - مُحصّلات الرأسمال البشري

يجب على المُحصّلات المقدّمة في هذا الفصل أن توفر نظرة كاملة عن أداء المؤسّسة في ما يتصل بوجهة نظر الموظّفين، أو إجراءات داخلية غير قابلة للجدل. كما يجب أن تتأتّى المُحصّلات (النتائج) المقدّمة، من مصادر مختلفة (على سبيل المثال دراسات مسحية، ومقابلات، ومجموعات تشاورية، واقتراحات، وشكاوى، إلخ). وينبغي أن تكون هادفة ومحدّدة المعايير ومقيّمة بشكل منهجي ملائم لتحقيق التحسينات.

الفصل ٤-٣ - مُحصّلات النجاح التشغيلية

لا بد أن يوفر هذا الفصل إجراءات أساسية ومُحصّلات تشغيلية مستدامة تُحرزها المؤسّسة، بما ينسجم مع أهدافها الأساسية. فيجب أن تُدعم هذه المُحصّلات بمقاييس لا جدال فيها. كما يجب أن تشمل المُحصّلات المقدّمة مؤشرات أداء هامة، كمثّل حصة السوق، وإيراد المبيعات، والربحية، والإنتاجية، إلخ. ولا بد أن تتأتّى المُحصّلات من مقاييس موثوقة وجمع للبيانات. وينبغي أن تكون المُحصّلات هادفة، ومحدّدة المعايير ومقيّمة بشكل منهجي من أجل تحقيق التحسينات. وينبغي أن توفر المُحصّلات نظرة كاملة عن أداء المؤسّسة في ما يتصل بأهدافها وفعاليتها.

" RESPONSIBILITY

تُحقّق المؤسّسات المسؤولية اجتماعياً نتائج إيجابية لإظهار مسؤوليتها الاجتماعية. وينبغي أن تطرح إجراءات أداء ملموسة وفعّلية غير قابلة للجدل تتأتّى من، أو تعود إلى السلوك الاجتماعي والبيئي للمؤسّسة. ويجب أن تتأتّى المُحصّلات المقدّمة، من دراسات مسحية موثوقة، ومقابلات، ومجموعات تشاورية، أو أشكال أخرى من المقاييس وجمع البيانات وينبغي أن تكون هادفة ومحدّدة المعايير ومقيّمة على نحو ملائم لتحقيق التحسينات.

٧- نظام التصنيف

مقاربة التصنيف باستخدام طريقة المصفوفة MAAR و SUBTAR

ينبغي أن يتضمّن التقييم الذاتي الفعّال لأيّ مؤسّسة على مقياس موضوعي (أو تصنيف). ويجري التقييم إزاء أداء النموذج على أساس أدوات محدّدة هما مصفوفتي MAAR ، SUBTAR.

وعبارة MAAR هي اختصار للأحرف الأولى باللغة الإنكليزية لعبارات: "ناضجة - قابلة للتطبيق، ومنسجمة، ومُفعّلة، ومراجعة" أي لـ "المقاربات"، وتعكس متطلبات النموذج اللبناني لإدارة الجودة (ما ينبغي أن يُلَاقى ضمن حقول المقاربات). أمّا عبارة SUBTAR فهي اختصار للأحرف الأولى باللغة الإنكليزية لعبارات: "المقاييس الإيجابية المستدامة، والمحدّدة المعايير والهادفة، ونطاق المُحصّلات" (النتائج الملموسة التي تُحرزها المؤسّسة).

٨- ثابرْ على جهودك

الامتياز ليس مشروعاً، إنّما طريقة حياة!

اليوم، تعمل كل شركة في بيئة تنافسية عالمية، وذلك يشمل الشركات المحلية أيضاً. فبعد موجة من الرقمنة، تعود المؤسّسات العاملة في الخارج وتلك التي تعهد بأعمالها إلى جهات خارجية، إلى قواعدها الأساسية.

ويُعتبر حالياً اختيار الاستراتيجيات الملائمة وإنجاح استراتيجيات الأعمال أولوية عليا. أمّا التطبيق الفعّال لاستراتيجيات الأعمال على نحو واسع فيُرى بكونه التحديّ الأساسي للمدراء التشغيليين هذه الأيام - وهو مسألة ليست بالبسيطة للمؤسّسات التي تزداد تعقيداً مع الوقت و الحجم. وتخضع الوعود التي تُقدّم لمجلس الإدارة والأطراف المعنية لتدقيق شديد من العملاء والمساهمين والموظفين والمجتمع: فالإخفاق في تنفيذها على نحو فعّال وفي الوقت المناسب لم يعد مسموحاً من قِبل الأطراف المعنية.

إنّ فهم مقدرة المؤسّسة بالمقارنة مع نموذج مقبول دولياً هو في غاية الأهمية، ما قبل وما بعد قطع الوعود على السواء. أين هي مكامن قوتك ومواطن ضعفك في تنفيذ استراتيجية الأعمال؟ وما هي مجالات أعمالك التي تحتاج إلى اهتمامك الخاص؟ وأين ستجمع الموارد أو تصوغ المسارات المطلوبة؟

يمكن استخدام تقنية محدّدة، كمثال عمليات تقييم عند مستوى المؤسّسة أو مستوى وحدة الأعمال، وبوسعها أن توفر خلاصة متكاملة عن قدرات الأعمال العالمية لضمان ارتباط الاستراتيجية بالتطبيق.

وأثبتت التجربة أنّ الخطوة الأولى الهامة في أي خطة للشروع بتقييم داخلي تتمثل في

وضوح الغرض، أي ما هي المنافع المتوقعة من هذا التقييم؟ ليس هناك إجابة واحدة كافية على هذا السؤال، فكل حالة تكون مختلفة. فربما يكون من الأفضل بالنسبة إلى مؤسسة ما تحديد أين تُطبَّق الممارسات الجيدة داخل الشركة، ما يتيح مزيداً من تعميم تلك الممارسات، أما بالنسبة إلى مؤسسة أخرى، فلعل ذلك يتمثل في تحديد الهوية ما بين المرحلة الراهنة والمرحلة المنشودة مع درجة عالية من الثقة والوضوح.

ويمكن للتقييم الذاتي الشامل أن يوفر معلومات قيّمة للإدارة لكي تُستخدم في عملية التخطيط الاستراتيجي الطويل والقصير الأمد لديها، حيث أنه يتيح:

- ربط الاستنتاجات والتحسين بالأهداف الاستراتيجية للشركة
- استخدام المعلومات المرتدة المفصلة من الأداء الفعلي لوضع أهداف سنوية وخطط تحرك.

إن إدارة تطبيق الاستراتيجية وتحديد المسائل التي يتعيّن تحسينها داخل مثل هذه المؤسسات ليس بالعمل السهل. فالعديد من الشركات يواجه اليوم تحدياً متمثلاً بهيكلتها لتستطيع تحديد ووضع أولويات نقاط الاهتمام. كما أن تحديد المجالات حيث يمكن لأداء الأعمال أن يكون اليوم أفضل، يتطلب مراجعة منهجية ومتكاملة للقدرات عبر جميع قطاعات الشركات.

ويرشد النموذج اللبناني لإدارة الجودة نحو هيكلية مشتركة ومقاييس واقعية، يمكن استخدامها في عمليات تقييم كهذه على المستوى التشغيلي أو مستوى وحدة الأعمال، والتي توفر، إلى جانب تلك الإرشادات، خلاصات معمّقة عند المستوى الإقليمي أو حتى العالمي.

٩- النموذج اللبناني لإدارة الجودة: أداة للتقييم الذاتي

يوفر استخدام النموذج اللبناني لإدارة الجودة كإطار لتقديم صورة حقيقية عن المؤسسة ليس فقط نظرة شاملة عن مشكلات وفرص فريق الإدارة، بل يستحدث أيضاً خريطة مفصلة لخطوات التحسين. ويمكن لموظفي المؤسسة أن يتبعوا هذه الخريطة وبالتالي يضاعفوا مساهمتهم في إحراز هذا الهدف، حيث أنّ النموذج يتضمّن تقنية تحديد المعايير إزاء المؤسسات ذات المستوى العالمي، مما يجعله حتى أكثر قوة.

وعلى الرغم من كون كل مؤسسة فريدة بحد ذاتها، فإنّ النموذج اللبناني لإدارة الجودة يوفر إطاراً عاماً للمعايير التي يمكن تطبيقها على نحو واسع على أي مؤسسة أو جزء من مؤسسة.

ويستند النموذج اللبناني لإدارة الجودة إلى مجموعة من "المبادئ الأساسية". وتلحظ تلك أنّ تعريف "الامتياز وإنجازه يتطلب التزاماً تاماً للإدارة وقبولاً لتلك المبادئ". والتقييم الذاتي بحد ذاته هو مراجعة شاملة ومنهجية ومنظمة لنشاطات المؤسسة ونتائج مُسندة إزاء النموذج اللبناني لإدارة الجودة.

ويتيح مسار التقييم الذاتي للمؤسسة أن تُميّز بوضوح مكامن قوتها والمجالات الضعيفة التي يمكن تحسينها. وتُبلغ هذه المسار أوجّه في إجراءات التحسين المخطّط لها والتي من ثم تخضع للمراقبة نحو تحقيق التقدّم.

٩-١ ما هي الفوائد المتوقعة؟

إن استخدام النموذج اللبناني لإدارة الجودة كأداة للتقييم الذاتي يؤدي إلى مجموعة واسعة من الفوائد، أبرزها:

- تحديد مكامن القوة في مؤسستك ومجالات التحسين.
 - تقديم مقارنة منظّمة تستند إلى الوقائع بغية تحديد وتقييم مؤسستك وقياس التقدّم دورياً.
 - استحداث لغة مشتركة وإطار مفاهيم للطريقة التي تدير وتُحسّن فيها مؤسستك.
 - تثقيف الموظّفين في مؤسستك على مبادئ الامتياز وكيف تتعلّق تلك المبادئ بمسؤولياتهم.
 - إشراك موظّفيك عند جميع المستويات وفي جميع الوحدات لينخرطوا في تحسين المسار.
 - تقييم المؤسّسة بنهج متماسك على المستويين الكلي والجزئي Macro and Micro level.
 - تحديد و إيتاح مشاركة الممارسة الجيدة لديك داخل المؤسّسة.
 - تسهيل المقارنات مع المؤسّسات الأخرى، ذات الطبيعة المماثلة أو المتباينة، باستخدام مجموعة من المعايير.
 - دمج مختلف مبادرات التحسين في عملياتك الاعتيادية.
 - تحسين تطوير خطة واستراتيجية أعمالك.
 - توفير فرصاً لتقدير التقدّم ومستويات الإنجاز الهامة على السواء عبر المكافآت الداخلية.
 - اعداد المؤسّسة قبل تقدّمها للحصول على لجائزة اللبنانية للامتياز.
- وفي خلاصة الأمر، تتيح عملية التقييم الذاتي لمؤسستك الفرصة للتعلم:

- حول مكان قوتها ومجالات التحسين.
- معنى تطبيق "الامتياز" في مؤسستك.
- ما هو الشوط الذي قطعته على طريق الامتياز، وإلى أي حد وصلت.
- كيف تُقارن مع المؤسسات الأخرى.
- أين يجب أن تُركّز مواردها.

٩-٢ التقييم الذاتي: المسار العام

يمكن إطلاق عملية التقييم الذاتي في المؤسسة ككل، أو فقط في جزء من المؤسسة.

ليس ثمة وسيلة "مناسبة" وحيدة فحسب لإنجاز التقييم الذاتي. فأى مقارنة هي صالحة كشأن أي مقارنة أخرى. فتقافة وهيكلية المؤسسة، فضلاً عن الفوائد المنشودة، ستؤثر على مقارنة التقييم الذاتي المحددة التي تمّ تبنيها، ومثال على ذلك:

- إذا أخذنا في عين الاعتبار ثقافة مؤسستك، فأى مقارنة تقييم ذاتي سيكون لها فرصة النجاح الأكبر في المرة الأولى التي تشرع بها بهذه العملية؟ ويمكن استخدام استبيان بسيط، أو ورشة عمل أكثر تعقيداً لفريق الإدارة. وفي حالة الثالثة يمكن أن يساعد إدارة الشركة فريقاً خارجي من مُقيمين مدربين.
- إن اختيار المنهج المحدد يعتمد على دقة الاستنتاجات المنشودة.

وتتباين مقاربات التقييم الذاتي المختلفة من ناحية الجهد المطلوب والجدول الزمني. وتعتبر دقة واستيفاء المُحصّلات بأهمية المعلومات التي تمّ جمعها، ولهذه الأسباب من المهم مطابقة المقارنة المستخدمة مع غرض التقييم الذاتي.

وأياً كانت المقاربة المستخدمة، فإنَّ النقطة الأساسية التي يجب تذكرها هو أنَّ التقييم الذاتي يتعلَّق بالتحسين المتواصل لمؤسَّستك. والمرحلة الأكثر أهمية لهذا المسار هي تخطيط وتطبيق الفعل. وبعد استكمال مرحلة التشخيص، يمكنك التفكير في الرد على التساؤلات التالية:

- ما هي المسائل الهامة المحددة التي يجب علينا الحفاظ عليها لأقصى تأثير؟
- ما هي المسائل الهامة المحددة التي يجب أن نُطورها ونستثمرها على نحو أكبر؟
- ما هي المسائل المحددة المُعترَمةُ تحسينها التي نُقرُّ بها، إنما لا نسعى وراء تحسينها لأنها ليست أساسية في أعمالنا؟
- ما هي المسائل المحددة المُعترَمةُ التي تحسينها نُقرُّ بها، ونراها ذات أولوية لمعالجتها؟
- كيف سنراقب التقدم إزاء نشاطات أو مشاريع التحسين الموافق عليها؟

٣-٩ خطوات عملية التقييم الذاتي:

١- طُورُ التزاماً بالتقييم الذاتي

- اكسبُ التزام القادة لاستخدام النموذج اللبناني لإدارة الجودة.
- نميُ التزام فريق الإدارة العليا عبر التفهُم.
- ثقَّفُ الإدارة العليا في استخدام النموذج اللبناني لإدارة الجودة كحافز لنشاط تحسين متواصل.

٢- خطُّ التقييم الذاتي

- اختر مقاربة التقييم الذاتي.
- حدِّد الوحدات الملائمة للتقييم الذاتي.
- انتقِ "أوائل المتبنِّين" للمسار الاختباري.
- عيِّن حدود الوحدات المختارة.

٣- أنشئ فريقاً (فرقاً) لإنجاز التقييم الذاتي وتثقيف أعضاء الفريق

- شكّل الفريق الذي سيدير التقييم الذاتي.
- اختر الموظفين المناسبين. درّب الموظفين المنخرطين مباشرة.
- خذْ في الاعتبار استخدام دراسة حالة كأساس للتدريب.
- حدّد القضايا القوية المُعتمَزة تحسينها للمساعدة على تنمية كفاءات الفريق.

٤- أطلع جميع المستخدمين على خطط التقييم الذاتي

- حدّد رسالة التواصل، ووسائل الإعلام والأهداف.
- شدّد على أن هذه العملية تتضمن التركيز على العملاء وازدهار الأعمال بما يصبّ في مصلحة الجميع.

٥- أنجز التقييم الذاتي

- ضع خطة عمل.
- عند الضرورة، وحدّ المعطيات المتأتية من وحدات عمل مختلفة.
- راجع الحقول القابلة للتحسين.
- رتب الأولويات.
- وافق على المسؤوليات والمهام الأساسية.
- عمّم خطة العمل والتوجيهات الاستراتيجية.
- طبّق خطة العمل.
- شكّل فرق التحسين.
- وفرّ الموارد المناسبة.
- راجع تقدّم التحسينات.

١٠- مسار الجائزة اللبنانية للإمتياز ورسمها البياني

إنَّ الجائزة اللبنانية للإمتياز ليست منافسة تُنتج فائزاً واحداً، إنّما هي تقدير على أعلى مستوى لجهود إدارة كل مؤسسة لتحسين أدائها بطريقة منهجية وموثقة. إنّها في الأساس حافز للشروع برحلتك نحو الامتياز بإيقاع أنت قادر عليه!

والمسار بسيط:

١- بعد إجراء تقييمك الأوّلي، تكون قد حدّدت بعض أو أكثر الحقول التي يمكن تحسينها في مؤسّستك. فأنت لست ملزماً بالتعامل معها جميعاً! فبوسعك اختيار تلك التي تُشكّل الأكثر أهمية، والمتاحة أو الممكنة في اللحظة الراهنة، أخذاً في عين الاعتبار الوضع السائد في بلادك ومؤسّستك، في تلك اللحظة.

٢- إنّ التقدّم للحصول على الجائزة اللبنانية للإمتياز بحد ذاتها، يتطلّب تحرير وثيقة من نحو ١٢-١٥ صفحة بنسق محدّد يتم تسليمها إلى مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز.

٣- تخضع الوثيقة للتقييم والتصنيف من قِبَل فريق يتألّف من مُقيّمين مدربين لدى الجائزة اللبنانية للإمتياز. ويكون هؤلاء المُقيّمون مدراء ذوي خبرة من مختلف الصناعات والخدمات اللبنانية.

٤- بعد إنجاز التقييم الأوّلي، يقوم فريق من المُقيّمين بزيارة مؤسّستك ليوم أو اثنين من أجل أن يقوم، على نحو مستقل، بتقييم الوثائق المسلمة والتثبت من صحتها عبر مقارنة محتويات وثيقة التقدّم الخاصة بك مع إثبات مستقل، والتحقق من صحة التصنيف عبر جميع الحقول وإعداد تقرير معلومات مرتدة مفصّل. ويتألّف هذا الفريق من مُقيّمين اثنين أو ثلاثة، وهذا يعتمد على حجم وتعقيد مؤسّستك.

٥- من ثم، تقوم لجنة حكّام الجائزة بمراجعة ودراسة تقارير المقيمين واتخاذ القرار بمنح الجائزة للشركات المستحقّة.

٦- تُمنَح المؤسسات الناجحة منزلة "فائز الجائزة اللبنانية الامتياز". ويحق لهذه المؤسسات كونها وصلت إلى هذه المنزلة أن تفتخر بإنجازها الكبير، ويتوقع منها أن تكون على المسار الصحيح للإنتقال إلى منزلة النماذج القدوة للإمتياز وأن تنضم إلى سجلّ شرف مرموق يضم بعض أكثر الشركات اعتباراً في المنطقة.

مسار الجائزة اللبنانية للإمتياز

استدعاء للإشتراك (للمنظمات)

إقامة مؤتمر إخباري لمدة ساعتين

تقديم الطلبات

موافقة أولية من قبل مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز

تحضير وتسليم وثائق التقديم والداعمة من قبل المنظمة

مراجعة وثائق التقديم من قبل مكتب الجائزة

الموافقة على
وثائق التقديم

لا

الاتصال بالمنظمة لاجراء
التعديلات اللازمة

نعم

تعيين فرق المقيمين

تحديد تواريخ زيارات المواقع من قبل فرق المقيمين

إنجاز مهمات تقييم الأداء من قبل المقيمين

تسليم تقارير المعلومات المرتدة من قبل المقيمين الى مكتب
الجائزة اللبنانية للإمتياز

مراجعة التقارير من قبل مكتب الجائزة

الموافقة على
التقارير

لا

ارسال تبليغات مع اقتراحات
وتوضيحات الى فرق
المقيمين المعنيين

نعم

الإطلاع على التقارير من قبل لجنة الحكام واتخاذ القرارات بمنح الجوائز

نجاح

لا

ارسال الى المؤسسات
التبليغات والتقارير مع
اقتراحات التحسين من قبل
مكتب الجائزة

ارسال التبليغات
والتقارير الى
المؤسسات
الفائزة

حفل تسليم الجائزة

١١- الجدول الزمني للجائزة اللبنانية للامتياز

(التواريخ هي مبدئية وخاضعة للتعديل)

التاريخ	النشاط
شباط-فبراير	إستدعاء للاشتراك (للمؤسّسات المرشّحة)
شباط-فبراير	إستدعاء للمقيّمين
آذار-مارس	الموعد النهائي لتقديم طلبات المقيّمين المتقدمين للإشتراك
آذار-مارس	تدريب أولي حول النموذج اللبناني لإدارة الجودة (المرحلة الأولى من تدريب المقيّمين)
آذار-مارس/ نيسان-أبريل	تدريب المقيّمين (المرحلة الثانية)
نيسان-أبريل	الموعد النهائي لتقديم طلبات المؤسّسات المرشّحة
آيار-مايو	موعد تسليم وثائق التقدّم إلى "مكتب الجائزة"
حزيران-يونيو	تعيين فرق المقيّمين بحسب المتقدّم بالطلب
حزيران-يونيو	عملية التقييم والتحضير لزيارات الموقع
تموز-يوليو	زيارات الموقع
آب-أغسطس	إعداد "تقرير المعلومات المرتدة" وإحالاته على "مكتب الجائزة"
أيلول- سبتمبر/ تشرين الأول-أكتوبر	اقتراحات إلى لجنة المقيّمين
بداية العام التالي	احتفال تسليم الجائزة