



# الجائزة اللبنانية للإمتياز القطاع العام



**مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز  
وحدة الجودة**

**وزارة الاقتصاد والتجارة**

مبنى العازارية بلوك أ ١ - الطابق الثامن

وسط بيروت - لبنان

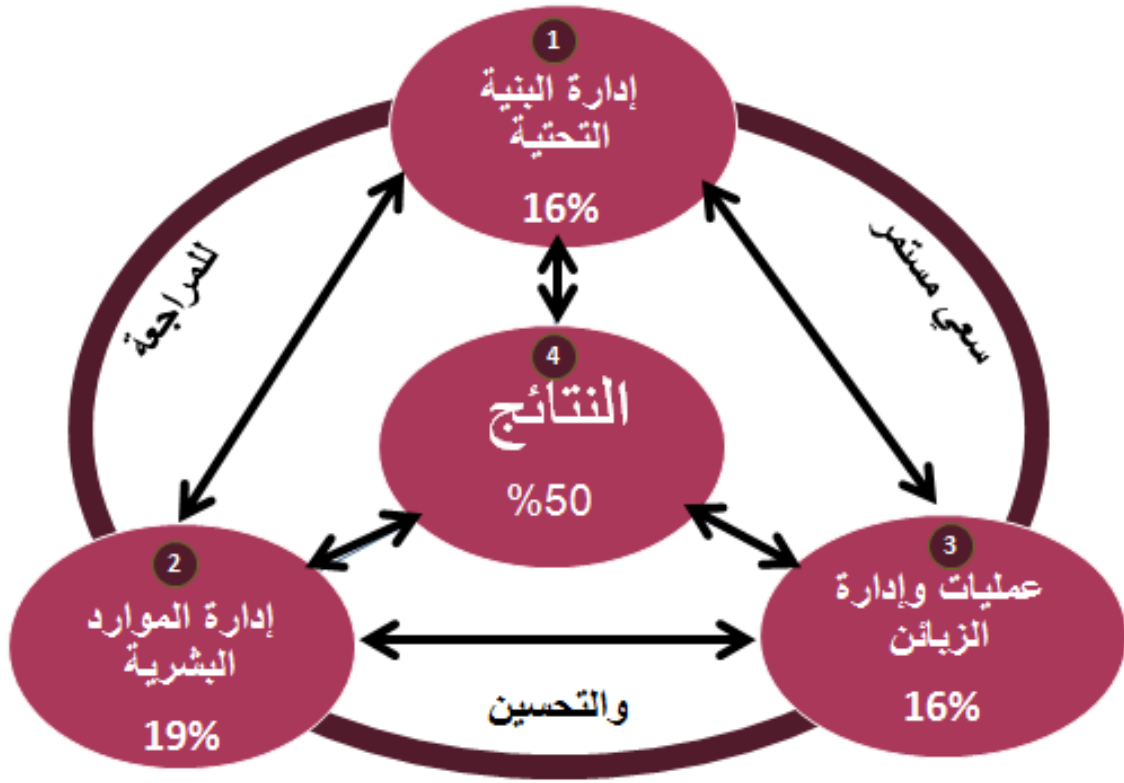
هاتف: ٠١/٩٨٢٣٥٧ - ٠١/٩٨٢٣٦٠ مقسم ١٨١٧ - ١٨٢٢

فاكس: ٠١/٩٨٢٢٩٩

[lea@economy.gov.lb](mailto:lea@economy.gov.lb)

[www.economy.gov.lb](http://www.economy.gov.lb)

[www.qualeb.org](http://www.qualeb.org)



النموذج اللبناني لإدارة الجودة

## 1 - المقدمة

تشكّل العولمة ووسائل الإتصالات السريعة بالإضافة إلى الإبتكار والخبرة ميزات الأسواق العالميّة اليوم. يتعين على المؤسسات تحسين قدراتها التنافسيّة، وكفاءتها، وأنظمة إدارتها وإنتاج سلع وخدمات مبتكرة ترضي توقعات المواطنين/الزبائن لا بل تتخطاها الى تحقيق قيمة مضافة.

يهدف برنامج الجودة QUALEB في وزارة الاقتصاد والتجارة الممول من الإتحاد الأوروبي ، إلى تطوير بنية تحتية للجودة في لبنان. وأسوةً بالبلدان الأكثر تطوراً في العالم وبلدان الإتحاد الأوروبي، قدّم برنامج الجودة خطة عمل لزيادة القدرة التنافسيّة للإقتصاد اللبناني.

يشتمل البرنامج على تصميم النموذج اللبناني لإدارة الجودة (LQMM) والجائزة اللبنانية للإمتياز (LEA) وتنفيذهما.

بعد سنةٍ من التحضير وتحت رعاية فخامة رئيس الجمهورية اللبنانية العماد ميشال سليمان، أطلق معالي وزير الاقتصاد والتجارة الجائزة اللبنانية للإمتياز للقطاع الخاص على مستوى رسمي في التاسع من أذار/مارس في العام ٢٠٠٩. أقيمت حفلات توزيع الجائزة اللبنانية للإمتياز بجولتها الأولى والثانية في القصر الرئاسي في شهري كانون الثاني/يناير ٢٠١٠ وشباط/فبراير في العام ٢٠١٢.

وتهدف المرحلة الثالثة من البرنامج (QUALEB III) الى تحديث الجائزة اللبنانية للإمتياز لتشمل القطاع للعام والمؤسسات غير الحكومية (NGO's) في اطار التقييم المشترك (CAF) القائم على النموذج اللبناني لإدارة الجودة. وهذه المبادرة الموجهة إلى القطاع العام منسقة ومدبرة بالتعاون والتنسيق بين وزارة الإقتصاد والتجارة ومكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية (OMSAR).

يساعد النموذج اللبناني لإدارة الجودة المديرين على تطبيق ممارسات إدارية منهجية، كما أن الإستخدام الكفوء لنموذج الإدارة هذا من شأنه أن يقود إلى الفوز بالجائزة اللبنانية للإمتياز.

## ما الدافع وراء تقديم نموذج إدارة الجودة وجائزة للإمتياز؟

أثبتت الدراسات الاستقصائية الدولية أن المؤسسات في القطاعين العام أو الخاص التي تلبى متطلبات نماذج إدارة الجودة وجوائز الإمتياز، تحقق نتائج متفوقة من حيث الكفاءة والانتاجية، وخفض التكاليف، ورضا المواطن، وتوازن الميزانية السنوية، ومستوى الخدمات المقدمة، والقيمة المضافة للمصلحة العامة ودعم الشبكة الاجتماعية، الخ. ومع تطبيق نماذج إدارة الجودة، يمكن للقطاع للعام في لبنان تحقيق منافع كبيرة تقود إدارات القطاع العام إلى أداء أفضل.

تتيح الجائزة اللبنانية للإمتياز لجهات القطاع العام في لبنان فرصة أن تصبح معروفة لتكون معترف بها لجهة تحسين ونضج نظمها الإدارية والأداء الداخلي والخارجي الفعال، مما يؤدي إلى زيادة كل من الكفاءة والانتاجية العامة.

## المهمة والرؤية

يلتزم مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز، بالموافقة الرسمية لوزير الإقتصاد والتجارة ووزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية (OMSAR)، بضمان اعتراف الإدارات/المؤسسات العامة اللبنانية بالحاجة إلى تحسين الكفاءة والفعالية وتحقيق الإمتياز.

تهدف مهمة مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز في وحدة الجودة في وزارة الإقتصاد والتجارة إلى "أن يكون منبرا للإمتياز المستدام في لبنان"، في حين أن رؤيته الشاملة هي "دعم المؤسسات اللبنانية (بما في ذلك القطاع العام) في تعزيز إدارة الجودة".

للمزيد من المعلومات حول مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز ونشاطاته يرجى زيارة أحد الموقعين الإلكترونيين التاليين: [www.economy.gov.lb](http://www.economy.gov.lb) أو [www.qualeb.org](http://www.qualeb.org).

هذا الكتيب موجّه إلى الإدارات/المؤسسات التي ترغب في معرفة المزيد عن مشروع الجائزة اللبنانية للإمتياز، وهو يشمل ما يلي:

١. لمحة عامة عن مشروع الشهادة والجائزة اللبنانية للإمتياز بالإضافة إلى وصف مفصّل لهذه العملية، المنافع، المستويات والخيارات المتاحة للإدارات/المؤسسات المقدمة للطلبات،
٢. مدخل إلى النموذج اللبناني لإدارة الجودة ونظام تحديد المستويات اللذين يوفران المنطق والإطار القائمة عليهما الجائزة اللبنانية للإمتياز،
٣. وصف موجز للنموذج اللبناني لإدارة الجودة وإطار التقييم المشترك.

### مشروع الشهادة والجائزة اللبنانية للإمتياز

يقوم مشروع الشهادة والجائزة اللبنانية للإمتياز على تقييم متطلب لجهات القطاع العام بالمقارنة مع مقاربة اطار التقييم المشترك القائم على النموذج اللبناني لإدارة الجودة. إنه معدّ للوحدات الادارية التي ترغب في أن تعتبر نماذج تضطلع بدور وطني وتطور تاريخي متين من التقدّم المستمر. مشروع الاعتراف هذا موجه إلى القطاع العام والمؤسسات غير الحكومية، والشركات الصغيرة والمتوسطة (٥٠ موظفاً أو أقل) والمؤسسات الكبيرة (أكثر من ٥٠ موظفاً).

يتطلب المدخل إلى مشروع الشهادة والجائزة اللبنانية للإمتياز كتابة ما يلي:

١. مقدمة حول الوحدة الادارية المقدم للطلب وتقديم ثلاثة مناهج مدروسة (واحدة لكل مجال من مجالات النموذج اللبناني لإدارة الجودة)، كما هو مطلوب لمستوى الشهادة. وفي المقدمة ينبغي أن يصف نصّ بحدود صفحة واحدة تقريباً كيفية إدارة منظمة القطاع العام لارضاء المواطن/الزبون.
٢. للحصول على شهادة متقدمة، ينبغي تقديم طلب في صيغة محددة إلى مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز. يتم تقييم هذا الطلب وتصنيفه من قبل إثنين أو ثلاثة من مقيمي الجائزة اللبنانية للإمتياز المدربين. وغالباً ما يكون المقيّمون المذكورون مدراء من ذوي الخبرة قادمين من القطاع العام وقطاع الخدمات اللبنانية. يقدّم المقيّمون في البداية تدريباً قصير الأجل، بالإضافة إلى التوجيه لـ"فريق مشروع وحدة القطاع العام" حول كيفية استكمال استبيان إطار التقييم المشترك القائم على النموذج اللبناني لإدارة الجودة. يحدّد فريق المشروع نقاط القوة ومجالات التحسين من خلال تحليل نتائج الاستبيان. وبعد الانتهاء من هذه المرحلة، يصف فريق المشروع ثلاث أو خمس مقاربات قوية وفقاً لمستوى الشهادة المنشود. وأخيراً، يقوم فريق

من المقيمين بزيارة الوحدة لمدة يوم إلى ثلاثة أيام (وفقاً لمستوى الطلب، فضلاً عن حجم ومستوى الوحدة المقدمة للطلب) من أجل إجراء تقييم مستقل، والتحقق من الوثائق المقدمة، وتنفيذ ورشة عمل مع فريق المشروع، وفي وقت لاحق إبلاغ النتائج التي توصل لها إلى مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز ولجنة الحكام. ويقرّر مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز مدة زيارة التقييم أخيراً بالتعاون مع المقيمين.

ينبغي على المؤسسات المقدّمة للطلب السماح للفريق المقيم بالوصول بحرية إلى جميع ميادين العمل أو الموظفين المعنيين بالمعلومات المفصلة في وثائق التقديم. ويقوم الفريق بزيارة وحدة القطاع العام من أجل مطابقة محتويات الوثائق مع أدلة مستقلة، والتحقق من النتيجة في جميع المجالات وإعداد تقرير تقييم مفصل، يفيد إدارة المؤسسة المقدمة للطلب لتحسين أدائها في المستقبل القريب.

وفي وقت لاحق، تقوم لجنة حكام مستقلة أغلبها من القطاع العام وتتمتع بمستوى عالٍ من الخبرة بمراجعة التقارير واتخاذ القرار النهائي بشأن المرشحين المختارين الذين سيتم وفقاً له منحهم درجة الشهادة، أو الشهادة المتقدمة أو درجة الفائزين بالجائزة اللبنانية للإمتياز.

يجب أن تكون المؤسسات الناجحة المقدمة للطلب فخورة جداً بالإنجاز الذي تحقّقه، إذ ستكون على الطريق الصحيح نحو الارتقاء إلى مرتبة القدوة بالإمتياز والانضمام إلى سجلّ شرف بارز يضمّ بعضاً من أكثر المؤسسات المرموقة في المنطقة.

## النموذج اللبناني لإدارة الجودة

يعدّ النموذج اللبناني لإدارة الجودة (LQMM) الذي يقود إلى الجائزة اللبنانية للإمتياز (LEA) إطار نهج إداري يقوم على أربعة مجالات رئيسية، ثلاثة منها تسمى "المقاربات" ومجال واحد يسمّى "النتائج". وتشمل "المقاربات" الثلاثة الجزء التشغيلي لمؤسسة ما، أو طريقة عمل المؤسسة. أما "النتائج"، فهي حصيلة - أو ثمرة - "المقاربات" و ينبغي أن تحسّن "المقاربات" بشكلٍ مستمر باستخدام التقييمات من "النتائج".

ثمّة مقاربات متعدّدة متاحة للمؤسسات لتستخدمها من أجل تحقيق نتائج إيجابية مستمرة. أمّا المفهوم العام لربط المقاربة بالنتائج فيختصر بالآتي:

النتائج المتميّزة المدروسة في الأداء التشغيلي والمادي، بالإضافة إلى إدارة المواطنين/الزبائن، والجمهور وإرضاء المجتمع ككلّ، تتبع من ممارسة متّزنة للقيادة التي تصمّم السياسات والاستراتيجيات وتطبّقها، وتفيد شعبها وتدير الموارد من خلال عمليّات فعالة من أجل إنتاج السلع أو تأمين الخدمات وتوزيعها.

## أ - ميزة النموذج

يُعرّف عن ميزة النموذج اللبناني لإدارة الجودة من خلال المبادئ السبعة التي ينبغي أن تكون ملازمة لنظام إدارة الجودة والتي تهدف إلى تحقيق التميّز.

### ١. الإلهامات الداعمة

يعتبر الإبداع والابتكار هدفاً استراتيجياً للقدرة التنافسية. ويتم تشجيعهما ودعمهما من النظم ذات الصلة والمُعترف بها من قبل جميع أصحاب العلاقة.

### ٢. القيادة والإفادة من الناس

يتمّ تطوير رأس المال البشري للمنظمة والإعتراف به ومكافأته وإتاحة الفرص أمامه لاستخدام مهاراته بشكلٍ فعال لمواءمة أهدافها مع أهداف المؤسسة ومتابعتها. ولا شكّ في أن تكافؤ الفرص هو السائد.

### ٣. التركيز على النتائج

لا يتمّ الحكم على فعالية كل عملية، أو إجراء، أو مقارنة أو فعل إلا من خلال النتائج المحققة لصالح المعنيين. يتم قياس هذه النتائج بواسطة مقاييس لا تقبل الجدل.

### ٤. المحافظة على الخبرة والمعرفة والإبداع

يعدّ كلّ من "الخبرة" و "التعلم" المزايا التنافسية الرئيسية. يتم تسجيلها وتحليلها بانتظام من أجل توليد التحسينات. أما المعرفة الناتجة، فتكون في متناول جميع أصحاب العلاقة.

### ٥. توسيع العلاقات

في البيئة التنافسية العالمية اليوم، تسعى المؤسسات بشكل منهجي لإقامة شراكات من أجل توسيع قدراتها، ومعرفتها ومزاياها التنافسية من خلال وضع القيم المشتركة لكلا الطرفين.

### ٦. احترام الطبيعة وخدمة المجتمع

من المفترض أن تعمل المؤسسة المتميّزة على الحفاظ على كوكبنا للأجيال القادمة وتعزّز "سلوك المواطن المسؤول" من خلال تكريس الموارد منهجياً لدعم المجتمع والبيئة وخدمتهما.

### ٧. ارضاء المواطن/الزبون

الحكم النهائي على فعالية مؤسسة أو وحدة معينة وكفاءتها يعود للمواطنين/الزبائن الداخليين والخارجيين (مثل مستلمي المنتجات ومتلقي الخدمات). ويهدف كل تغيير، تحسين أو تطور من جهة المؤسسة إلى إرضاء الزبائن. ويدعم هذا الهدف عن طريق اتخاذ تدابير محددة.

## ب- ملخص النموذج

### المجال الأول: إدارة البنية التحتية

تأخذ إدارة المؤسسة بعين الاعتبار جميع المعلومات الخارجية والداخلية ذات الصلة، لوضع سياسة واستراتيجية محددين وتنفيذهما، بهدف تلبية توقعات أصحاب العلاقة. وتعمم السياسة والاستراتيجية بشكل فعال على جميع الأطراف المعنية باستخدام العمليات الرئيسية ذات الصلة من أجل تحقيق النتائج المطلوبة.

تستخدم المؤسسة مواردها استخداماً فعالاً من خلال تقييم الموردين بشكل منهجي وتشكيل شراكات ذات قيمة مضافة. كما أنها تدير مواردها المادية وغير المادية بفعالية وبصورة منهجية، بما في ذلك الموارد المالية والمواد والمباني والتكنولوجيا والمعرفة.

### الفصل ١,١ : التخطيط للمستقبل

تطور المؤسسات المتميزة مهمةً ورؤيةً محددين، وتنفيذهما عن طريق وضع استراتيجيات تأخذ بعين الاعتبار جميع المعنيين. يتم تطوير السياسات والخطط وتعميمها على جميع أصحاب العلاقة من خلال العمليات التي تنفذ الاستراتيجية بشكل صحيح.

### الفصل ١,٢ : إدارة الموارد القيمة

تدير المؤسسات المتميزة بشكل فعال ومنهجي مواردها المادية (المعدات والمباني، والموارد المالية والخدمات اللوجستية) ومواردها غير المادية (بما في ذلك رأس المال الفكري والخبرة). كما أنها تحافظ على الموارد الطبيعية وكذلك صحة شعوبها وسلامتها، فهي تقيم شراكات ذات قيمة مضافة مع موردين أو مؤسسات/منظمات مكملة أخرى.

### المجال الثاني: إدارة رأس المال البشري

القادة هم قدوة يحتذى بها. هم يشاركون في تصميم نظم الإدارة وتنفيذها داخل المؤسسة ويتواصلون مع جميع أصحاب العلاقة، كما يشجعون تنفيذ السياسة والاستراتيجية فضلاً عن التغيير.

وتمارس إدارة رأس المال البشري بشكل منهجي لتحديد الأشخاص الملائمين بغية تحقيق الأهداف المنشودة. ويتم تدريب الناس، وتطويرهم، وتقييمهم، والإعتراف بهم، ومكافأتهم ورعايتهم بطريقة موثقة وشفافة وبما يتماشى مع الأهداف التنظيمية.



## الفصل ٢,١: القيادة

يحرص القادة الكفؤون على تطوير مهمة المؤسسة ورؤيتها، وقيمتها، وسياستها واستراتيجيتها وتنفيذها. أنهم يحثون على وضع/ يضعون النهج المناسبة التي تعتبر حيوية لحسن سير ونجاح المؤسسة. ويحافظ التزامهم وسلوكهم بشكل مثالي على الاتصال المباشر مع المواطنين/الزبائن والمجتمع.

## الفصل ٢,٢: التخطيط لرأس المال البشري

تعتمد المؤسسات المتميزة إلى تطوير الاستراتيجية وخطط الموارد البشرية، فضلا عن التوصيف الوظيفي والتعويض وأنظمة التعرف من أجل توظيف موظفيها وتطويرهم وإدارتهم وتحقيق الأهداف.

## الفصل ٢,٣: تنمية الموارد البشرية وتحفيزها

تدعم مقاربات التعويض والاعتراف التنظيمية المتميزة للأفراد والجماعات نظم العمل والأداء وأهداف التعلم على جميع المستويات. ويتناول التعليم والتدريب خطط المؤسسة واحتياجاتها الرئيسية، مما يساهم في تحقيق أداء وتطور متقدم للموظف.

## المجال الثالث: إدارة العمليات وارضاء المواطنين/الزبائن

صمّمت العمليات الرئيسية وأديرت بشكل فعال من أجل تحقيق أداء أفضل. ويتم تحسينها، وتخصيصها ومراجعتها بشكل منتظم. وتحدّد المؤسسات المتميزة الجوانب الرئيسية لإدارة العمليات بما في ذلك التصميم الذي يركز على الزبائن، والمنتجات وتقديم الخدمات، ودعم السلع والخدمات والاتصالات مع الزبائن.

## الفصل ٣,١: إدارة العمليات

تم تصميم العمليات وإدارتها على نحو فعال، وتحسينها، وتخصيصها للمعنيين ومراجعتها بشكل منتظم، من أجل الحصول على النتائج المرجوة لأصحاب العلاقة.

## الفصل ٣,٢: إنتاج وتقديم السلع/الخدمات

تصمّم المؤسسات المتميزة السلع و/أو الخدمات لتلبية تطلعات زبائنها والمستخدمين النهائيين. ويتم إنتاج السلع والخدمات، وتسليمها ودعمها بشكل صحيح.

## الفصل ٣,٣: التركيز على رعاية وارضاء المواطنين/الزبائن

تضمن المؤسسات المتميزة تحقيق التواصل الملائم مع المواطنين/الزبائن، بل تقوم أيضاً بتصميم وتنفيذ القنوات والنظم المناسبة لإدارة الاقتراحات والشكاوى من أجل تلبية احتياجات الزبائن وتحسين السلع والخدمات.

## المجال الرابع: النتائج

تعتمد المؤسسات المتميّزة إلى قياس محصلات عملياتها وعملياتها بحدّ ذاتها، ورصدها، واستهدافها، وتقييمها ومراجعتها.

### الفصل ٤,١ : نتائج الزبائن

ينبغي على النتائج المعروضة في هذا الفصل أن تعطي نظرة كاملة حول أداء المؤسسة فيما يتعلق بإدراك الزبائن، أو التدابير الداخلية التي لا تقبل الجدل. أما النتائج المعروضة، فيجب أن تنشأ من مصادر مختلفة (مثل الدراسات الاستقصائية، والمقابلات، وفرق المناقشة، والاقتراحات، والشكاوى، الخ). ينبغي أن تكون مستهدفة بشكل منتظم وملائم، كما ينبغي قياسها وتقييمها لتوليد إجراءات التحسين.

### الفصل ٤,٢ : نتائج رأس المال البشري

ينبغي على النتائج المعروضة في هذا الفصل تقديم نظرة كاملة حول أداء المؤسسة فيما يتعلق بتصور ناسها، أو التدابير الداخلية التي لا تقبل الجدل. أن النتائج المعروضة ينبغي أن تنشأ من مصادر مختلفة (مثل الدراسات الاستقصائية، والمقابلات، وفرق المناقشة، والاقتراحات، والشكاوى، الخ). كذلك يجب أن تكون مستهدفة بشكل منتظم وملائم، كما ينبغي قياسها وتقييمها لتوليد إجراءات التحسين.

### الفصل ٤,٣ : نتائج نجاح العمليات

وينبغي في هذا الفصل ذكر التدابير الرئيسية والنتائج المستدامة للعمليات التي تحقّقها المؤسسات المتميّزة، وفقاً للأهداف الرئيسية. وينبغي أن تؤيد هذه النتائج بقياسات التي لا تقبل الجدل. علاوةً على ذلك، ينبغي أن تشمل النتائج المعروضة مؤشرات أداء حاسمة، مثل مدى ارضاء الزبائن، حصة السوق، وإيرادات المبيعات والربحية والإنتاجية وما إلى ذلك، وينبغي أن تنشأ النتائج من قياسات موثوقة ومن جمع البيانات. كما يجب استهداف النتائج وقياسها وتقييمها بشكلٍ منتظم لتوليد إجراءات التحسين، وينبغي أن توفر نظرة شاملة حول الأداء التنظيمي فيما يتعلق بالأهداف المحددة مسبقاً والكفاءة.

### الفصل ٤,٤ : نتائج المسؤولية المجتمعية للمؤسسات

تحقّق المؤسسات المتميّزة المسؤولية اجتماعياً نتائج إيجابية لإثبات مسؤوليتها المجتمعية المؤسسية. وينبغي أن تقدم مقاييس أداء فعلية حذرة ولا تقبل الجدل الفعلي تنشأ عن السلوك الاجتماعي والبيئي التنظيمي أو تشير إليه.

ينبغي أن تكون النتائج المعروضة ناشئة عن دراسات استقصائية موثوق بها، ومقابلات، وفرق مناقشة أو أشكال أخرى من القياس وجمع البيانات، كما ينبغي أن تستهدف بشكل صحيح، وأن يتم قياسها وتقييمها لتوليد التحسينات.

## ج - نظام إحرار العلامات الخاص بالنموذج اللبناني لإدارة الجودة

### مقاربة المصفوفة لإحرار العلامات

يوفر هذا القسم مزيداً من التوضيح حول معنى الكلمات المستخدمة في مصفوفات MAAR و SUBTAR لتحديد العلامات للطلبات المقدمة.

- يرمز المصطلح MAAR إلى المقاربات الناضجة القابلة للتطبيق، والمنسجمة، والمفعلة، والمراجعة. أنه يعكس متطلبات النموذج اللبناني لإدارة الجودة (ما ينبغي معالجته ضمن مجالات " المقاربات ").
- أما المصطلح SUBTAR، فيرمز إلى نتائج النطاق (القياسات) الإيجابية-المستدامة، والمقيّمة، والمستهدفة.

### المقاربات

ينبغي على كلّ مقاربة أن تكون ناضجة- قابلة للتطبيق، ومنسجمة، ومفعلة (+ منهجياً)، ومراجعة. ويشير المصطلح "مقاربة" إلى هدف (أهداف) ومتطلبات كل فصل، مع تحديد العملية (العمليات) الأكثر فعالية وتطويرها لتحقيقها.

### الناضجة - قابلة للتطبيق

يتعلّق كلّ من مصطلحي "ناضجة" و "مفعلة" بتميّز التفعيل والاستخدام في ممارسة المقاربة الموصوفة.

أما عبارة "ناضجة- قابلة للتطبيق"، فتشمل مدى تحقيق المقاربة لما يلي:

١. معالجة الجوانب ذات الصلة من الفصل المذكور،
٢. اعتماد الأساس المنطقي والواضح، على سبيل المثال، من خلال توفير بيان يوضح الهدف (الأهداف) والاتجاه،
٣. التركيز على احتياجات أصحاب المصلحة المعيّنين والنتائج المتوقّعة،
٤. حسن تحديد العمليات وتطويرها من أجل تحقيقها،
٥. إمكانية تنفيذه عملياً لتلبية احتياجات محددة.

## المنسجمة

يشمل المصطلح "منسجمة" مدى دعم المقاربة الموصوفة للسياسة والاستراتيجية، وارتباطها بمقاربات أخرى، حيثما كان ذلك مناسباً.

## المفعلة (+ مقارنة)

يمثل المصطلح "مفعلة" ترجمة ما يتم تحديده في المقاربة إلى واقع. والتفعيل بطريقة منسجمة ومقاربة تضمن تنفيذ سياسة المؤسسة واستراتيجيتها في سياق نشر المقاربة بشكل يومي على جميع المستويات. وينبغي أن يكون هذا التفعيل منهجياً أي أن يحقق اتباع حلقات تطبيق منظمة ومنتظمة ومتكررة بالإضافة إلى الخطوات التحسينية. يشمل المصطلح "مفعلة" مدى وضع المقاربة حيز الاستخدام فعلياً في المجالات ذات الصلة - من خلال مستويات المؤسسة وإداراتها وأقسامها الفرعية الملائمة.

## المراجعة

يشير المصطلح "مراجعة" إلى الطريقة المتبعة في ما يلي:

- تنفيذ قياس ورصد المقاربة،
- تعلم المؤسسة (اكتسابها للخبرة)،
- تحليل نتائج هذه الأنشطة من قبل المدراء من أجل تحديد التحسينات، وإعطائها الأولوية، والتخطيط لها وتنفيذها.

يشمل المصطلح "تعلم" مدى استخدام أنشطة التعلم مثل تحديد المعايير، والتقدير والتقييمات من أجل المساعدة في تحديد أفضل الممارسات وفرص التحسين وتقاسمها. و"التعلم" هو عملية تتعلق بالخبرة التي تكتسب من خلال تطبيق المقاربات الناجحة أو الفاشلة. ينشأ "التعلم" عن كلتا الفرصيتين.

"التحسينات": إنّ النتيجة الرئيسية للـ"مراجعة" هي إجراءات التحسين المحددة لتعزيز النقاط القوية وتحسين نقاط الضعف التي تم تحديدها. يشمل المصطلح "تحسين" مدى تحليل واستخدام المقاييس، والمعلومات من التعلم والإبداع، لتحديد التحسينات وإعطائها الأولوية، والتخطيط لها وتنفيذها. ينبغي أن تعكس التحسينات أفكاراً ابتكارية، حيثما كان ذلك مناسباً.

## النتائج

تقيس النتائج التميز ونطاق أداء المؤسسة من حيث القيمة المضافة للدولة والفعالية والكفاءة التنظيميتين. يتم قياس الإنجازات المحققة بالنسبة إلى تصور أصحاب العلاقة، والأهداف الخاصة للمؤسسة والمقارنات الخارجية.

وينبغي أن تكون النتائج: مدعومة - إيجابية، ومقيمة، ومستهدفة، مع النطاق الملائم.

### مدعومة - إيجابية

يشير المصطلح "مستدامة" إلى مجموعات منهجية ومسببة من القياسات على مدى فترة معينة من الزمن، تتعلق بالمعايير المختلفة المستخدمة لقياس "النتائج".

والتطور الإيجابي هو الذي يظهر تحسناً عاماً على مر الزمن. لذلك فإن التحسن على النحو التالي: ٣، ٦، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٤ من شأنه أن يشكّل تطوراً إيجابياً. وبالطبع، فإن الأداء حسب بعض الثوابت قد يكون عملاً جيداً بالفعل في بداية التطور. في هذه الحالات ستسعى المؤسسات للحفاظ على الأداء الجيد الذي تحقق ومواصلة تحسينه.

يشير المصطلح "الأسباب" إلى مدى حصول النتائج بسبب مقارنة أو مقاربات معينة تؤدي إلى هذه النتيجة، وتمثل النطاق النهائي الذي يتعين فيه إصدار القرار في ما يتعلق بتميز النتائج. وربط النتائج بنطاقات المقاربات الثلاثة سيشكل صورة واضحة للعلاقة السبب بالنتيجة.

والمصطلح "القياسات" يشير إلى مدى تنفيذ القياس المنتظم لقدرات المقاربة والنتائج التي يحققها، حسب الاقتضاء. وتظهر المقاييس التي استخدمت في الفصول ذات الصلة في ما يتعلق بالنتائج.

### المقيمة

يشير المصطلح "مقيمة" إلى مقارنات مع مؤسسات خارجية، أي مقابل مؤسسات محددة، ومتوسطات الصناعة أو المؤسسات المعترف بها بأنها "الأفضل في فئتها". أما عبارة "الأفضل في فئتها"، فتشير إلى أن النتائج التي تحققت هي الأفضل من نوعها - ويمكن بالطبع أن يكون نوع الأعمال التي تمارسها المؤسسة المعنية مختلفاً عن نوع تلك التي تمارسها المؤسسة الجاري تقييمها. إذا كانت هذه الأخيرة تؤدي دور لاعب وطني، فيمكن لعبارة "الأفضل في فئتها" أن تكون متعلقة بمؤسسات أخرى تؤدي دور لاعبين وطنيين. أما إذا كانت المؤسسة الجاري تقييمها تطمح إلى أن تؤدي دور لاعب عالمي، فيصبح البحث عن المؤسسة "الأفضل في فئتها" على نطاق أوسع.

## المستهدفة

يشير المصطلح "مستهدفة" إلى أهداف اداء المؤسسة الداخلي الخاص بها. ولكلّ تطور في القياسات التي تقدّم في النتائج، يجب تحديد الهدف الداخلي وشرحه، كذلك كتطور على مرّ الزمن. ينبغي أن تشمل المعلومات المقدمة في معايير النتائج الأسباب الكامنة وراء الأهداف المحددة بحيث يمكن إصدار حكم على ما إذا كانت الأهداف تشكل تحدياً أو تتميز بتقدّم كبير. ومن الممكن أيضاً ربط الأهداف بنطاقات مقاربات ثلاثة نطاقات، ويمكن لمعيار السياسة والاستراتيجية أن يكون مثلاً على ذلك.

مقارنة مع النتائج المستهدفة المواتية عموماً يعني تحقيق أو تجاوز تطور الأهداف المقدمة.

وعموماً، إنّ المقارنة الملائمة مع النتائج المستهدفة تعني تحقيق تطور الأهداف المعروضة أو تخطيها.

## النطاق

يشمل "نطاق" النتائج مدى معالجة هذه النتائج لكل النتائج الهادفة وذات الصلة أم لا، أي ما إذا كانت تشمل جميع المجالات التي يعتبر قياسها ضرورياً أم لا. والنتائج بحاجة إلى أن تكون مجزأة (مثلاً عن طريق فئة المنتج، أو حسب درجة الموظف) وأن يتم عرضها على جميع المواقع أو الوحدات التنظيمية داخل حدود التقييم. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يشمل النطاق جميع الجوانب ذات الصلة المتعلقة بالمجال المحدد الجاري تقييمه.

في سياق التوصل إلى حكم على جودة نطاق النتائج، يجب اتخاذ رأي شمولي حول المؤسسة الجاري تقييمها.

وعليه، ينبغي أن تكون الروابط القائمة بين النتائج والمقاربات المبيّنة في مجالات "المقاربة" واضحة ومفسرة على نحو صحيح. وسيكون لذلك تأثير على الدرجة الممنوحة للنطاق.

## مقاربة إطار التقييم المشترك القائم على النموذج البنائي لإدارة الجودة

إنّ إطار التقييم المشترك عبارة عن أداة تقييم ذاتي معدة لإدارة الجودة الشاملة من قبل القطاع العام وللقطاع العام، وهو مستوحى من نموذج التميّز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.

وهو يقوم على افتراض أن "النتائج الممتازة في ما يتعلّق بالأداء التنظيمي، والمواطنين/الزبائن، والناس والمجتمع تتحقّق من خلال استراتيجية التوجيه القيادي والتخطيط، والناس، والشراكات والموارد والعمليات".

إنه يتناول المؤسسة من زوايا مختلفة في الوقت عينه: (اتباع مقاربة شاملة لتحليل أداء المؤسسة).

يهدف إطار التقييم المشترك إلى أن يكون حافزاً لعملية تحسين كامل داخل الإدارة/المؤسسة العامة ويرمي إلى تحقيق خمسة أغراض رئيسية ألا وهي:

١. إدخال الإدارة العامة في ثقافة الإمتياز ومبادئ إدارة الجودة الشاملة،
٢. توجيهها تدريجياً نحو دورة مكتملة عنوانها (خطط، نفذ، تحقق، إفعل)،
٣. تسهيل التقييم الذاتي لإدارة/مؤسسة عامة من أجل الحصول على تشخيص وتعريف لإجراءات التحسين،
٤. أداء دور جسرٍ يمتد عبر مختلف النماذج المستخدمة في إدارة الجودة، في القطاعين العام والخاص على حدِّ سواء،
٥. تسهيل التقييم/التعلم بين ادارات/مؤسسات القطاع العام.

إنّ إطار التقييم المشترك القائم على النموذج اللبناني لإدارة الجودة هو مقارنة تمّ تكييفها وفقاً للمقاربة المذكورة أعلاه. وبالتالي فإنه يتبع مجالات النموذج اللبناني لإدارة الجودة وفصوله، إلا أنه يستخدم بالضبط نفس الأدوات والتقنيات التي يستخدمها إطار التقييم المشترك الأوروبي.

### كيف يتم تقييم مقاربات إطار التقييم المشترك القائم على النموذج اللبناني لإدارة الجودة؟

يتمّ استخدام نظام تحديد العلامات "المضبوط بدقّة"، الذي يتماشى مع مقارنة إطار التقييم المشترك الأوروبي، الأداة الرئيسيتان هما:

- جدول العوامل المساعدة ( المقاربات)
- جدول المحصلات (النتائج)

المستوى	١٠-٠	٣٠-١١	٥٠-٣١	٧٠-٥١	٨٠-٧١	١٠٠-٨١
مرحلة	الدليل	لا دليل أو بعض الأفكار فحسب	بعض الأدلة الضعيفة المتعلقة ببعض المجالات	بعض الأدلة الوافية المتعلقة بالمجالات ذات الصلة	أدلة قوية متعلقة بأغلب المجالات	أدلة قوية جداً متعلقة بجميع المجالات
التخطيط	يقوم التخطيط على احتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم. ينشر التخطيط في جميع الأقسام ذات الصلة في المؤسسة على أساس منتظم					
	العلامة					
التنفيذ	تتم إدارة التنفيذ عبر عمليات ومسؤوليات محددة ويتم نشره في جميع الأقسام ذات الصلة في المؤسسة على أساس منتظم					
	العلامة					
التحقيق	يتم رصد العمليات المحددة عبر المؤشرات ذات الصلة كما تتم مراجعتها في جميع الأقسام ذات الصلة في المؤسسة على أساس منتظم					
	العلامة					
العمل	يتم اتخاذ إجراءات تصحيح وتحسين تبعاً لنتائج التحقق في جميع الأقسام ذات الصلة في المؤسسة على أساس منتظم					
	العلامة					



شكل جدول النتائج: تسجيل دقيق للعلامات

المستوى	١٠-٠	٣٠-١١	٥٠-٣١	٧٠-٥١	٨٠-٧١	١٠٠-٨١
الاتجاه ٨	لا قياس	اتجاه سلبي	اتجاه بسيط أو تقدم متواضع	تقدم مستدام	تقدم جوهري	مقارنة إيجابية مع منظمات ذات الصلة لجميع النتائج
العلامة						
الهدف ٨	غياب أو ندرة المعلومات	لا تلبية النتائج الأهداف	تمت تلبية أهداف قليلة	تمت تلبية بعض الأهداف ذات الصلة	تمت تلبية غالبية الأهداف ذات الصلة	تمت تلبية جميع الأهداف
العلامة						

## منافع التطبيق

يعود التقدّم بطلب الى احدى المستويات للحصول على شهادات/مكافآت الجائزة اللبنانية للإمتياز بالمنافع الجوهرية التالية على المؤسسة والموظفين المعنيين:

- اعتماد نموذج متميز لإدارة الخدمات للمصلحة العامة والموارد البشرية والمواطنين،
- مكافآت/حوافز مالية للموظفين المعنيين في الوحدة الادارية التي تحصل على الجائزة،
- انسجام الموارد مع مهمة الوحدة الخاصة،
- أن تصبح أكثر كفاءة من خلال مبادرات التغيير والتحسين،
- تحضير المستخدمين/والموظفين العاميين وتكليفهم،
- الحصول على وجهة نظر خارجية من ردود فعل المقيمين،
- التركيز على النتائج مع تحسين الأداء في المجالات الرئيسية مثل الحفاظ على الميزانية،
- رضا المواطنين والزبائن الداخليين والخارجيين ونتائج عمليات مرضية،
- تعزيز الاعتراف العلني،
- المقارنة مع الوحدات العامة الأخرى على مستوى مماثل،
- وضع أهداف أداء دقيقة،
- تحقيق تركز أفضل للوحدة والاعتراف بالقيادة في المهمات.

## منافع إضافية لمؤسسات القطاع العام وتشمل ما يلي

- إن تقرير التقييم، الذي أعده فريق مستقل من ذوي الخبرة والمقيمين المدربين تدريباً خاصاً، والذي يحدد الأنشطة الإيجابية في المؤسسة وإمكانية التحسين، يشكّل النتاج القيم المباشر من العملية،
- إن المشاركة نفسها والزيارة للمؤسسة من قبل فريق من المقيمين، تقدّمان الفرصة للتفكير في الاداء وتبادل الخبرات على أساس الربح المتبادل،
- إن الحصول على شهادة أو جائزة يقدم للوحدة الادارية الكثير من الفرص الإضافية التي تتعلّق بالاعتراف بها وشهرتها، مثل الاستخدام الحصري لشعارات الشهادة/الجائزة (لمدة سنتين)، والإعلان الرسمي على الموقع الإلكتروني لوزارة الاقتصاد والتجارة و/أو وحدة الجودة والموقع الإلكتروني لوزارة الدولة لشؤون التنمية الادارية، وفي البيانات الصحفية والإعلانات الترويجية، والتغطية الإعلامية الناشئة عن المشاركة في حفل تسليم الجائزة المرموقة الذي يقام تحت رعاية فخامة رئيس الجمهورية اللبنانية، والمقابلات والدعوات إلى ندوات/مؤتمرات،
- الفرصة لتصبح جزءاً من شبكة النخبة الدولية من القطاع العام، بممارسة الإدارة المنهجية،
- تصبح المؤسسة معتمدة من خلال الحصول على شهادة التقدير المقدمة برعاية رسمية.

## من يحق له التقدّم بطلب؟

يمكن لجميع ادارات/مؤسسات القطاع العام التقدّم بطلب شريطة أن يفوق عدد موظفي الوحدة المتقدمة ٨ أشخاص، كما يمكنها عرض مستويات نضج معينة وصلت إليها نظم إدارتها مثبتة من خلال النتائج ذات الصلة (أكثر من سنتين على الأقل). راجع في الوثائق الأخرى ذات الصلة ما ينطبق على المؤسسات غير الحكومية، والشركات الصغيرة والمتوسطة، والشركات الكبيرة).

## كيفية التقدّم بالطلب

يمكنك التقدّم بالطلب مباشرة إلى مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز، أو تحميل وصف العملية ونموذج الطلب عن طريق الدخول إلى أحد الموقعين الإلكترونيين التاليين: [www.qualeb.org](http://www.qualeb.org) أو [www.economy.gov.lb](http://www.economy.gov.lb).

## II - وصف مستويات الشهادة/الجائزة اللبنانية للإمتياز

### مستويات الإمتياز

#### المستوى الأول: مستوى الشهادة

تم تصميم هذا المستوى لادارات/مؤسسات القطاع العام التي لا تزال في بداية رحلتها باتجاه الإمتياز.

وسيتّم التركيز على مساعدة المؤسسات على تحسين وضعها الراهن ونضج نظام إدارتها وكذلك للتمكّن من تنظيم عملياتها الراهنة على نحوٍ أفضل، بما يتلاءم مع نموذج تميّز إطار التقييم المشترك القائم على النموذج اللبناني لإدارة الجودة. إن المؤسسات الحاصلة على هذه الشهادة تثبت أنها متجهة نحو التحسين المنظم لنظام الحوكمة لديها، وكذلك تحسين قدرتها التنافسية. وللحصول على هذه الشهادة، ينبغي على المؤسسة إحراز ما لا يقل عن ١٦٥ علامة من أصل ٣٠٠ علامة الجائز إحرازها، على أن لا تقل علامة كل مقارنة عن ٥٠ علامة على الأقل. إلا أنّ هذه النتيجة عرضة للتغيير من قبل هيئة التحكيم، وفقاً لعدد الوحدات المتقدمة بالطلب ومتوسط العلامات التي أحرزتها.

#### وصف المؤسسة المتقدمة بالطلب

ستقوم المؤسسات المتقدمة بالطلب بما يلي :

١. في الجزء التمهيدي من وثيقة التقديم، سيعمد مقدم الطلب إلى وصف وحدته بإيجاز. وبالإضافة إلى ذلك يجب أن يتم وصف مقارنة رضا الزبائن في حدود صفحة واحدة تقريباً،
٢. سيعدّ مقدّم الطلب وثيقة تقديم (وفقاً للصيغة المبينة) يوضح ثلاثة من مقاربات المؤسسة القوية القائمة على أساس النموذج اللبناني لإدارة الجودة،
٣. تتلقّى المؤسسات المقدمة للطلب زيارة موقعية تدوم لمدة يوم ونصف من قبل اثنين من المقيمين المدربين من مشروع الجائزة اللبنانية للإمتياز. وسوف تشمل الزيارة الموقعية مقابلات وورشّة عمل واحدة،
٤. يجب أن تلتزم المؤسسات المقدمة للطلب بالحد الأدنى من متطلبات الجائزة اللبنانية للإمتياز/إطار التقييم المشترك على النحو المنصوص عليه في هذا الكتيّب تحت عنوان مستويات الإمتياز اللبنانية.

بعد تقديم الطلب إلى مكتب الجائزة في وحدة الجودة QUALEB في وزارة الاقتصاد والتجارة، تعمد الوحدة المقدمة للطلب إلى تعيين فريق مشروع. ويقوم اثنين من المقيمين بتدريب فريق المشروع وتوجيهه لاستكمال استبيان لتقصي الحقائق. ومن خلال تحليل الاستبيان سيقوم فريق المشروع بتحديد ثلاث عمليات قوية وثلاث عمليات تحتاج إلى

تحسين. ويتم وصف العمليات القوية الثلاثة في الشكل المطلوب من قبل فريق مشروع مقدّم الطلب، ويجب أن تكون مدعومةً بنتيجتين وهدفين لكل عملية، تمّ قياسها لمدة ثلاث سنوات سابقة.

ويقوم فريق من المقيمين بإجراء زيارة تدوم لمدة يوم ونصف تتضمن يوم واحد من المقابلات مع فريق الإدارة، وإجراء ورشة عمل مع الموظفين وإعداد تقرير التقييم.

يتمّ تسليم تقرير التقييم، عند إعداده، إلى مكتب الجائزة اللبنايية للإمتياز لمراجعته وتدقيقه، ويقوم المكتب بدوره برفع هذا التقرير إلى لجنة حكام الجائزة لدراسته واتخاذ القرار النهائي بشأنه. وتحصل إدارة مقدم الطلب على سجل علامات على مجموع ٣٠٠ علامة والعلامة التي أحرزتها. وإحراز هذا المستوى ينبغي على مقدّم الطلب إحراز ما لا يقل عن ١٦٥ علامة من أصل ٣٠٠ علامة، على أن لا تقل علامة كل مقارنة عن ٥٠ علامة على الأقل. وهذه العلامات هي عرضة للتغيير من قبل لجنة حكام الجائزة، وفقاً لعدد الوحدات المتقدمة بالطلب ومتوسط العلامات.

إذا تجاوزت العلامات التي تمّ إحرازها ٣٠٠/١٦٥ علامة تصبح وحدة القطاع العام معتمدةً على الأراجح. في جميع الأحوال، ستحصل إدارة المؤسسة المقدمة للطلب على تقييم مستقل من المقيمين من شأنه أن يسهل برنامج التحسين في المستقبل القريب.

## النتائج

### ملاحظة ١:

يجب تقديم قياسين هامّين يتمّ إجراءهما لأي من المقاربات الثلاثة الناضجة المذكورة أعلاه، على مدى ثلاث سنوات على الأقل بما في ذلك الاتجاهات المتاحة، والأهداف.

### المرفقات (في حدود صفحة إلى صفتين)

يمكن للوحدة المقدمة للطلب تقديم أي أرقام، وشهادات، ورسوم بيانية تتعلّق بمهمتها، ورؤيتها وثقافتها، وأهدافها وأي معلومات أخرى تعتبر مفيدة.

## المستوى ٢ : مستوى الشهادة المتقدمة

تمّ تصميم هذا المستوى لإدارات/مؤسسات القطاع العام ذات الأنظمة الإدارية الناضجة.

## وصف المؤسسة المقدّمة للطلب

سيكون على المؤسسات المقدّمة للطلب القيام بما يلي:

١. تقديم وصف وجيز للوحدة الادارية في الجزء التمهيدي من وثيقة التقديم. وبالإضافة إلى ذلك، يجب وصف مقارنة إرضاء الزبائن الذي يقدّمه مقدّم الطلب في حدود صفحة واحدة تقريباً،
٢. ويعمد مقدّم الطلب إلى تحضير وثيقة تقديم تظهر (وفقاً للصيغة المنصوص عليها) خمسة من مقارباتها المتينة القائمة على أساس النموذج اللبناني لإدارة الجودة،
٣. ستخضع المؤسسات المقدّمة للطلبات لزيارة موقعية تدوم لمدة يومين ونصف من قبل إثنين أو ثلاثة من المقيّمين المدربين من مشروع الجائزة اللبنانية للإمتياز. وستشمل الزيارة الموقعية مقابلات وورشنة عمل واحدة،
٤. تلتزم المؤسسات المتقدمة بالطلب بالحد الأدنى من متطلبات الجائزة اللبنانية للإمتياز/إطار التقييم المشترك على النحو المنصوص عليه في كتيب الجائزة اللبنانية للإمتياز.

بعد تقديم الطلب إلى مكتب الجائزة في وحدة الجودة في وزارة الاقتصاد والتجارة، تعدد الوحدة المقدّمة للطلب إلى تعيين فريق مشروع. ويقوم اثنين من المقيّمين بتدريب فريق المشروع وتوجيهه لاستكمال استبيان لتقصي الحقائق. ومن خلال تحليل الاستبيان سيقوم فريق المشروع بتحديد ثلاث عمليات متينة وخمس عمليات تحتاج إلى تحسين. يتم وصف العمليات المتينة الثلاثة في الشكل المطلوب من قبل فريق مشروع مقدّم الطلب، وسوف تكون مدعومة بنتيجتين وهدفين لكل عملية، تمّ قياسها لمدة ثلاث سنوات سابقة.

يقوم فريق المقيّمين بإجراء زيارة موقعية تدوم لمدة يومين ونصف تتضمن يومين من المقابلات مع فريق الإدارة، وإجراء ورشة عمل مع الموظفين وإعداد تقرير التقييم.

يتمّ تسليم تقرير التقييم، عند إعداده، إلى مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز لمراجعته وتدقيقه، ويقوم المكتب بدوره برفع هذا التقرير إلى لجنة حكام الجائزة لدراسته واتخاذ القرار النهائي بشأنه. وتحصل إدارة مقدّم الطلب على سجل درجات على مجموع ٥٠٠ علامة والدرجة التي أحرزتها. وإحراز هذا المستوى من الشهادة ينبغي على مقدّم الطلب أن يكون مجموع علاماته العام بين ٣٢٥ و ٣٧٥ علامة على ٥٠٠ علامة، على أن لا تقلّ علامة كل مقارنة عن ٥٠ علامة على الأقل. وهذه العلامات هي عرضة للتغيير من قبل هيئة التحكيم، وفقاً لعدد الوحدات المتقدمة بالطلب ومتوسط العلامات.

في جميع الأحوال، تحصل إدارة المؤسسة المتقدّمة بالطلب على تقرير تقييم مستقل من المقيّمين من شأنه أن يسهل برنامج التحسين في المستقبل القريب.

## النتائج

### ملاحظة ١ :

يجب تقديم قياسين هامّين يتمّ إجراءهما لأي من المقاربات الخمسة الناضجة المذكورة أعلاه، على مدى ثلاث سنوات على الأقل بما في ذلك الاتجاهات المتاحة، والأهداف.

### المرفقات (في حدود صفحة إلى صفحتين)

يمكن للوحدة المقدّمة للطلب تقديم أي أرقام، وشهادات، ورسوم بيانية تتعلّق بمهمتها، ورؤيتها وثقافتها، وأهدافها وأي معلومات أخرى تعتبر مفيدة.

### المستوى ٣ : مستوى الجائزة

يمكن لأصحاب الطلبات الناجحة من المستوى الثاني (الشهادة المتقدمة) للقطاع العام التي يتجاوز مجموع درجاتها العام ٣٧٥ على ٥٠٠ علامة تسلّم الجائزة اللبنانية للإمتياز على الأرجح. ويجري اقتراح ذلك من قبل المقيمين ومكتب الجائزة. أما القرار النهائي، فتتّخذ لجنة حكام الجائزة. وهذه النتيجة هي عرضة للتغيير من قبل لجنة الحكام، وفقاً لعدد الوحدات المقدمة للطلب ومتوسط علاماتها.

وستقدم هذه الجائزة خلال حفل رسمي سنوي كبير ومرموق تحت رعاية فخامة رئيس الجمهورية اللبنانية.

## III - تقديم الطلب، التعليقات والتظلم

### عملية المشاركة في المسابقة

١. تبدأ العملية عندما يتم إرسال نموذج الطلب إلكترونياً إلى مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز على الموقع الإلكتروني التالي [lea@economy.gov.lb](mailto:lea@economy.gov.lb)،

٢. ثمّ تدعى المؤسسات إلى استخراج حزمة تحتوي على ما يلي:

- النموذج اللبناني لإدارة الجودة،
- مصفوفات تحديد العلامات،
- وثيقة التقديم (فارغة).

٣. وبالتالي على المؤسسات إرسال وثائق التقديم المعبأة إلكترونياً إلى عنوان البريد الإلكتروني التالي لمكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز: في [lea@economy.gov.lb](mailto:lea@economy.gov.lb)

٤. ثم يقوم مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز بالفرز المسبق للمؤسسات المتقدمة بالطلبات. تشمل هذه المهمة على التحقق من وثائق الطلبات/وثائق التقديم وتدقيقها والتأكد من أن جميع المحتويات والمعلومات ذات الصلة تظهر بشكل واضح.

## دورات التقييم

إليك أدناه وصف وجيز لدورات التقييم:

عادة، يحق للمؤسسات المقدّمة للطلب التقدّم به خلال شهرين من تاريخ إعلان "الدعوة لتقديم الطلبات". وتبدأ المرحلة الأولى من دورة تقييم المؤسسة المقدّمة للطلب مع تقديم استمارة طلب بعد استكمالها إلى مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز. عادة، تستمر الدورة لمدة تتراوح بين أربعة أشهر وخمسة أشهر ابتداءً من تاريخ استلام مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز لوثيقة التقديم حتى استلام تقارير تقييم المقيمين وإخطار المؤسسة المقدّمة للطلب بشأن الجائزة.

## مقاربة التقييم

تتم عملية تقديم الطلب للحصول على الجائزة اللبنانية للإمتياز على النحو التالي:  
وثيقة التقديم:

كجزء من عملية تقديم الطلب، على المؤسسة المتقدّمة إبراز وثائق تقديم شاملة وفقاً للصيغة المحددة. كما يمكن تحميل هذه الوثائق من أحد الموقعين الإلكترونيين التاليين: [www.economy.gov.lb](http://www.economy.gov.lb) أو [www.qualeb.org](http://www.qualeb.org) واستناداً إلى تجارب الماضي، تتطلب كتابة وثيقة التقديم ما يزيد قليلاً عن شهر واحد تقريباً، وتتطلب الزيارة الموقعية ما يتراوح بين يوم ونصف وثلاثة أيام وفقاً لمستوى الطلب وحجم المؤسسة المقدّمة للطلب.  
ينبغي على وثائق التقديم أن تستوفي الشروط التالية:

- أن تكون مطبوعة (يجب أن يكون حجم الخط الأدنى 10 pt Calibri أو Arial)،
- أن تكون باللغة الانجليزية و/أو العربية،
- أن تكون مرّقة الصفحات،

من الناحية التحليلية، يجب أن تصاغ وثائق التقديم وفقاً للبنية التالية:

- نظرة عامة على المعلومات الأساسية للإدارة/المؤسسة، ومهمتها، فضلاً عن المخطط التنظيمي لوحدة القطاع العام المحددة،

- لمحة عامة عن مجالات المقاربات الثلاثة للنموذج اللبناني للإدارة الجودة التي يتم عرض العمليات المتعلقة بها،
  - في الجزء التمهيدي من وثيقة التقديم يجب وصف مقاربة المؤسسة المقدّمة للطلب الجزء المتعلّق برضا الزبائن بحدود صفحة واحدة تقريباً،
  - وصف ثلاثة مقاربات ناضجة (مستوى الشهادة) أو خمسة مقاربات ناضجة (مستوى الشهادة المتقدمة) وفقاً للمستوى المختار لوحدة القطاع العام،
  - وصف النتائج ذات الصلة،
  - الملاحق (مواد مساعدة لا تتخطى الصفحتين)،
  - مسرد للمصطلحات (صفحة واحدة).
- ويمكن أيضاً توفير صيغة إلكترونية نموذجية من الوثائق كجزء من حزمة أصحاب الطلبات في مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز.

## التقييم

يمكن تلخيص عملية التقييم كما يلي:

١. يتمّ تعيين فريق يضمّ إثنين أو ثلاثة من المقيّمين المدربين وذوي الخبرة في مجال الجائزة اللبنانية للإمتياز/إطار التقييم المشترك، لتقييم الطلب المقدّم بشكل فردي،
  ٢. ثمّ يجتمع المقيمون للتوصل إلى توافق في الآراء،
  ٣. يقوم المقيمون بزيارة الوحدة. تستمرّ الزيارة عادةً لمدّة تتراوح بين يوم ونصف وثلاثة أيام (وفقاً لحجم المؤسسة ومستوى الطلب)،
  ٤. يجتمع المقيمون من أجل التوصل إلى توافق نهائي وصياغة الاقتراح للجنة حكام الجائزة اللبنانية للإمتياز،
  ٥. ويقدم المقيمون أخيراً تقرير التقييم الى مكتب الجائزة.
- يحصل أصحاب الطلبات على تقرير تقييمي بناءً يحدّد للإدارة العليا المجالات المقترحة للتحسين. ويمكن استخدام هذه الوثيقة كميّار للإدارة العليا للتخطيط للخطوات القادمة في ما يتعلّق بالتحسين وبالقدرة التنافسية.
- لإلقاء نظرة على العملية بأكملها، يرجى الرجوع إلى عملية الجائزة اللبنانية للإمتياز.



## التعليقات والاعتراف

يحصل أصحاب الطلبات جميعاً على تقرير تقييم في نهاية عملية التقييم. وهو يتألف أساساً من الملخص التنفيذي، التعليقات على كل عملية، والنتائج، والأمور الواجب تحسينها.

ويتم تقديم شهادة ومجسم الجائزة للمؤسسات الحائزة على الجائزة اللبنانية للإمتياز. ولهذه المؤسسات الحق في استخدام شعار الجائزة اللبنانية للإمتياز لمدة سنتين لأغراض ترويجية شريطة أن تذكر معه، بعد الحصول على الجائزة (الفائزة بالجائزة اللبنانية للإمتياز للعام ٢٠١٣ على سبيل المثال).

كما يتم تشجيعهم على التقدّم بطلبات للحصول على الجائزة اللبنانية للإمتياز مرّة أخرى في الجولة المقبلة، من أجل تحسين العلامات التي تمّ إحرازها أو الحصول على اعتراف أعلى.

يتضمن الاعتراف الإضافي الدخول إلى قاعدة بيانات المؤسسات الفائزة بالجائزة اللبنانية للإمتياز، التي يمكن الوصول إليها من خلال الصفحة الخاصة بالجائزة اللبنانية للإمتياز سواء على الموقع الإلكتروني الخاص ببرنامج الجودة QUALEB أو الموقع الإلكتروني الخاص بالوزارة.

وفي جميع الأحوال، لا شكّ في أن الآراء الواردة في التعليقات المقدّمة تعود للمقيمين المستقلين. والملاحظات كلها مقدّمة بحسن نية إلا أنه لا يجوز في أي حال من الأحوال تحميل المسؤولية لمكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز أو أي من أعضاء فريق المقيمين عن أي ضرر يتكبده مقدّم الطلب نتيجة للتعليقات التي تقدّم في نهاية عملية التقييم.

## السريّة وعدم الإفصاح

إن أسماء أصحاب الطلبات، والمعلومات المتعلقة بالنقد وبتحديد العلامات المذكورة تعتبر ملكاً لمكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز ويتمّ الحفاظ على سريّتها. ولا تتمّ إتاحة هذه المعلومات إلا لأفراد ضالعين مباشرة في العمليات التقييمية والإدارية وللعاملين في مجال البحوث الذين يعيّنهم مكتب الجائزة اللبنانيّة للإمتياز.

يوجب مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز على جميع الذين لديهم إمكانية الاطلاع على وثائق ذات الصلة بأصحاب الطلبات جميعاً بما فيهم أعضاء فريق الجائزة اللبنانيّة للإمتياز، التوقيع على "تعهد الحفاظ على السريّة" ولا يجوز لهم الإفصاح عن أي معلومات للجمهور حول أي طلب من دون الحصول على موافقة خطية من مقدّمه.

ويقوم مكتب الجائزة اللبنانيّة للإمتياز باتخاذ جميع الإجراءات المعقولة لضمان التعامل بسريّة تامة مع الطلبات والمعلومات الموجودة لديه. ومع ذلك، لا يتحمّل مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز بأي حال من الأحوال مسؤولية افشاء المعلومات السريّة إلى طرف ثالث. وعلاوة على ذلك، لا يجوز تحميل مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز المسؤولية عن أي ضرر (يصيب السلع والأشخاص أو خسارة مالية أو أضرار تبعيّة) تنشأ عن إخلال أصحاب الطلبات أو أي طرف آخر بالسريّة أو غير ذلك.

## حق مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز برفض الطلبات

يجوز لمكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز رفض الطلبات التي لا تتوافق مع متطلبات القسم: "من يحقّ له تقديم طلب" والقسم: "كيفية تقديم الطلب".

تتصح المؤسسات الراغبة في التقدم بطلب للحصول على الجائزة اللبنانية للإمتياز للمرة الأولى أن تناقش طلباتها مع مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز في وقتٍ مبكر من مرحلة التخطيط ومن تاريخ الاعلان عن فتح باب الطلبات.

## التظلم

تعتبر قرارات لجنة الحكام نهائية. ومع ذلك، وفي سبيل تحقيق التحسين المستمر، يتولّى مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز، عند الضرورة تسهيل المناقشات بين مقدّم الطلب وفريق المقيمين لضمان فهم التقييمات والأدلة التي تمّ الإستناد إليها. نحن نحرص على التأكد من أن جميع المؤسسات قد حصلت على تقييمات صحيحة وصالحة.

## كيف يتم تقييم المؤسسات وتحديد مستواها؟

المقيّمون المستقلّون، الذين خضعوا لتدريب مكثّف لضمان مستوى عال من الإنسجام في تحديد المستويات، يقيمون تلك المؤسسات. وهم يضمون أكاديميين، ومحترفين في مجال الجودة ومدراء متمرّنين من مختلف القطاعات والأوساط. يتم تقييم الطلبات لجهة "المجالات المتينة" و "المجالات التي تتطلب تحسیناً" وتحدّد مستوى هذا الطلب (للعمليات المقدّمة فقط) باستخدام نظام تحديد العلامات الخاص بالنموذج اللبناني لإدارة الجودة.

تتلقى جميع الطلبات زيارة تقييم موقعية تتلاءم مع المقاربات التي تمّ تحديدها ووصفها على النحو الوارد أعلاه. والخطوة الأخيرة في العملية هي إعداد تقرير التقييم من قبل فريق المقيمين.

وترد تفاصيل مجالات النموذج اللبناني للإمتياز ونظام تحديد العلامات في الملحق.

إذا تعدّرت اعتبار أحد الطلبات "مقبولاً"، يتم إرسال كتاب رسمي لإدارة المؤسسة المقدّمة للطلب مع تقرير التقييم. وتُشكر الإدارة على محاولتها ويتم تشجيعها على مواصلة الجهد نحو الإمتياز. لا يتم نشر الطلبات غير الناجحة.

الملحق ١: مصفوفة تسجيل العلامات الخاصة بالنموذج

تقييم المقاربات - مصفوفة MAAR

نسب إمتياز المقاربات																					
خارقة			ناضجة جدًا				ناضجة			غير ناضجة			غير موجودة أو عادية								
١٠٠	٩٥	٩٠	٨٥	٨٠	٧٥	٧٠	٦٥	٦٠	٥٥	٥٠	٤٥	٤٠	٣٥	٣٠	٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	٠	نطاقات العلامات
مؤشرات كاملة غير قابلة للنقاش			مؤشرات واضحة				مؤشرات			بعض المؤشرات			لا مؤشرات أو مؤشرات محدودة/ طفيفة جدًا.				مقاربة قابلة للتطبيق وناضجة				
مؤشرات كاملة غير قابلة للنقاش لانسجام موثق بشكل دقيق. عملية دقيقة بشكل كامل. نظام التوثيق مفصل والنمو منتظم، الأكثر حداثة في معظمه.			مؤشرات واضحة ودقيقة موثقة بشكل دقيق. يتم تطبيقها ومراجعتها بانتظام.				مؤشرات للانسجام. صلات لمقاربات متعددة وغير موثقة بشكل جيد. يتم تطبيقها بانتظام.			بعض المؤشرات على الانسجام			لا مؤشرات للانسجام أو مؤشرات محدودة/ طفيفة جدًا.				مقاربة منسجمة				
عملية دقيقة جدًا تعالج كل المجالات والأقسام وفقًا للنمو المنتظم. الأكثر حداثة في معظمها.			تعالج معظم المجالات المفصلة بنظام. خضعت للتطبيق المنتظم.				تعالج مجالات عدة من المؤسسة. إنها غير موثقة بشكل جيد. يتم تطبيقها بانتظام.			المقاربة غير مفعلة بشكل كامل. يمكن تطبيقها في مجالات محدودة من المؤسسة.			لا مؤشرات أو مؤشرات محدودة/ طفيفة جدًا.				تم تطبيق المقاربة بشكل كامل متبعين خطة واضحة للتنفيذ				
مؤشرات كاملة وغير قابلة للنقاش لتقييم واضح ودورة مراجعة. قد نتجت عنها تحسينات كمية دخلت في انظمة المؤسسة.			إنّ التقييم والمراجعة موثقان بشكل مفصل ونظامي. أنتجا تحسينات منتظمة وسليمة في معظم النشاطات.				لم يتم توثيق التقييم والمراجعة بالشكل الكافي وخضعت لتطبيقات منتظمة لمدة لا تقل عن سنتين. نتجت عن ذلك تحسينات ملحوظة.			يتم تقييم المقاربة ومراجعتها من حين لآخر. لم يسفر ذلك عن تحسينات ملحوظة.			لا مؤشرات أو مؤشرات محدودة/ طفيفة جدًا.				مقاربة مراجعة يتم تقييم استناداً إلى نتائج تم قياسها. تستخدم الخبري لإجراء التحسينات				

١٠٠	٩٥	٩٠	٨٥	٨٠	٧٥	٧٠	٦٥	٦٠	٥٥	٥٠	٤٥	٤٠	٣٥	٣٠	٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	٠	نطاقات العلامات
-----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	---	---	-----------------

## تحديد علامة النتائج – مصفوفة SUBTAR

نطاقات إمتياز النتائج																								
خارقة				ناضجة جدًا				ناضجة				غير ناضجة				غير موجودة أو عادية								
١٠٠	٩٥	٩٠	٨٥	٨٠	٧٥	٧٠	٦٥	٦٠	٥٥	٥٠	٤٥	٤٠	٣٥	٣٠	٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	٠	نطاقات العلامات			
يتم قياس كل النتائج لمدة تتجاوز ثلاث سنوات. معظمها إيجابي ويظهر نموًا إيجابيًا جدًا ومستدامًا.				يتم قياس النتائج لمدة ثلاث سنوات على الأقل. تظهر معظمها تطوراً.				يتم قياس النتائج لمدة سنتين على الأقل. تظهر بعضها تطوراً.				نتائج. يتم قياسها لمدة سنة على الأقل. بعضها إيجابي.				لا نتائج. القياسات طفيفة وغير مستمرة.				قياسات إيجابية مستدامة				
كل النتائج مقارنة المقارنات إيجابية لمعظمها.				كل النتائج مقارنة المقارنات إيجابية لبعضها.				وجود وبعض المقارنات الإيجابية.				قليلة وغير مستمرة.				لا مقارنات.				مقارنة				
كل النتائج مستهدفة. النتائج إيجابية لمعظم الأهداف وتظهر نموًا إيجابيًا أو مستمراً. عقلانية مستمرة بشكل كامل.				كل النتائج مستهدفة. النتائج إيجابية المقارنة مع الأهداف. عقلانية كاملة مؤمنة.				النتائج مستهدفة. النتائج إيجابية بالمقارنة مع بعض الأهداف. العقلانية مؤمنة للكثير من الأهداف.				يظهر الاستهداف لبعض النتائج. بعض العقلانية				لا أهداف. العقلانية طفيفة وغير مستمرة.				مستهدفة				
١٠٠	٩٥	٩٠	٨٥	٨٠	٧٥	٧٠	٦٥	٦٠	٥٥	٥٠	٤٥	٤٠	٣٥	٣٠	٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	٠	علامة النتائج			
تشمل النتائج كل المجالات والنشاطات تقريباً.				تشمل النتائج معظم المجالات.				تشمل النتائج مجالات متعددة.				تشمل النتائج بعض المجالات.				لا نتائج متوافرة. المعلومات طفيفة وغير مستمرة.				نطاق النتائج من ضمنها التقسيم الملائم				
١٠٠	٩٥	٩٠	٨٥	٨٠	٧٥	٧٠	٦٥	٦٠	٥٥	٥٠	٤٥	٤٠	٣٥	٣٠	٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	٠	النتيجة الفعلية			
١٠٠	٩٥	٩٠	٨٥	٨٠	٧٥	٧٠	٦٥	٦٠	٥٥	٥٠	٤٥	٤٠	٣٥	٣٠	٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	٠	النتيجة الكلية			