



الجائزة اللبنانية للإمتياز كتيب تعريفى

**مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز
وحدة الجودة**

وزارة الاقتصاد والتجارة

مبنى العازارية بلوك أ ١ - الطابق الثامن

وسط بيروت - لبنان

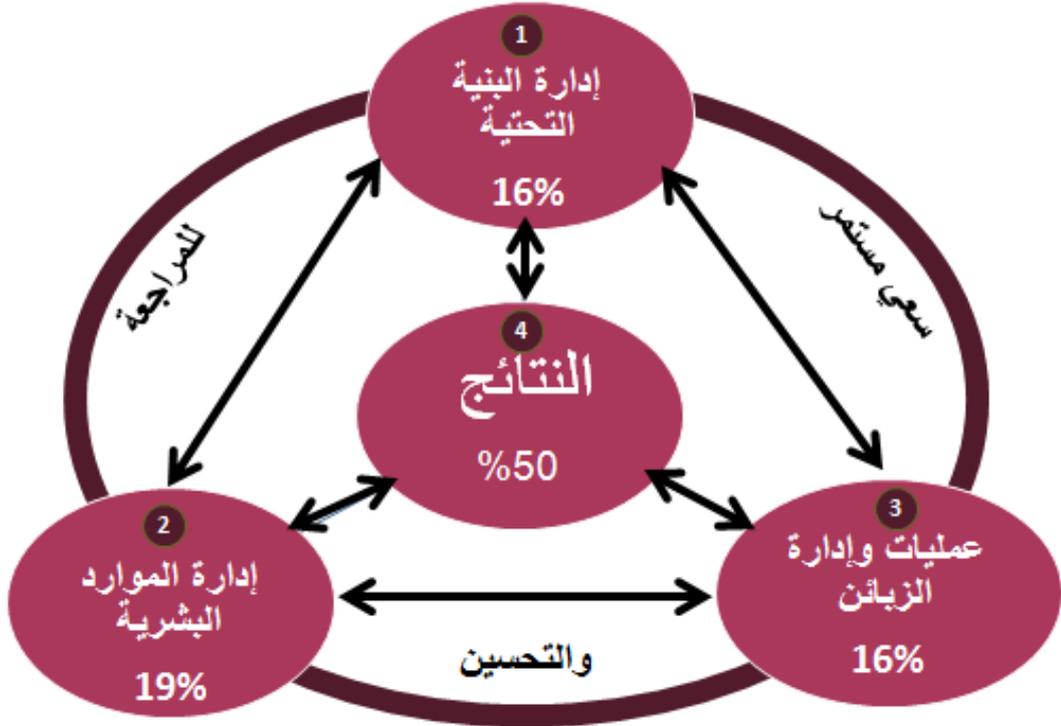
هاتف: ٠١/٩٨٢٣٥٧ - ٠١/٩٨٢٣٦٠ مقسم ١٨١٧ - ١٨٢٢

فاكس: ٠١/٩٨٢٢٩٩

lea@economy.gov.lb

www.economy.gov.lb

www.qualeb.org



النموذج اللبناني لإدارة الجودة

I. مقدمة

إنّ العولمة ووسائل الإتصالات السريعة، بالإضافة إلى حسّ الابتكار والتمرّس، هي من سمات الأسواق العالمية في حاضرنا. يتوجب على المؤسسات أن تحسّن قدراتها التنافسية وفعاليتها وأنظمة إدارتها، وتنتج سلع وخدمات مستحدثة ترضي، لا بل تتفوّق على توقعات الزبائن وتعزّز قيمتها.

يهدف برنامج الجودة QUALEB الممولّ من الإتحاد الأوروبي والذي تستضيفه وزارة الاقتصاد والتجارة إلى إرساء بنية تحتية لبنانية للجودة. فأنشأ البرنامج لهذا الغرض مشروع لزيادة القدرة التنافسية للاقتصاد اللبناني، سيراً على خطى معظم الدول المتطورة في العالم وكافة الدول الأعضاء في الإتحاد الأوروبي.

في هذا الإطار، تتضمن مشروع تصميم وتنفيذ النموذج اللبناني لإدارة الجودة (LQMM) والجائزة اللبنانية للإمتياز (LEA).

برعاية فخامة رئيس الجمهورية اللبنانية العماد ميشال سليمان، أطلق معالي وزير الاقتصاد والتجارة، رسمياً الجائزة اللبنانية للإمتياز بعد عام كامل من الإعداد في ٩ آذار/ مارس ٢٠٠٩، وقد جرى حفل تسليم الجائزة على دورتين في القصر الجمهوري في كانون الثاني/ يناير ٢٠١٠ وشباط/ فبراير ٢٠١٢.

وقد أصبح الهدف في هذه المرحلة (المرحلة الثالثة من برنامج الجودة) الارتقاء ببنية الجائزة اللبنانية للإمتياز وتوسيع نطاق عملها ليشمل القطاع العام والمؤسسات غير الحكومية ضمن الإطار المشترك للتقييم (CAF) القائم على النموذج اللبناني لإدارة الجودة، بالإضافة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (٥٠ عاملاً أو أقل) والمؤسسات الكبيرة (أكثر من ٥٠ عاملاً).

يساعد النموذج اللبناني لإدارة الجودة المدراء على تطبيق ممارسات إدارية منهجية، وقد يثمر الاستخدام الفعّال لنموذج الإدارة هذا بنيل الجائزة اللبنانية للإمتياز والفوز بها.

ما الحاجة إلى إنشاء نموذج لإدارة الجودة وجائزة للإمتياز؟

أثبتت استطلاعات دولية للرأي أنّ المؤسسات التي تتماشى مع شروط نماذج إدارة الجودة وجوائز الإمتياز تحقق نتائج أفضل في ما يتعلق بالفعالية وخفض الكلفة وإرضاء الزبائن ونمو الأرباح والحصة المكتسبة في السوق وقيمة أصحاب العلاقة، إلخ. كما تستطيع المؤسسات اللبنانية، بفضل تطبيق نماذج إدارة الجودة، تحقيق مكاسب ملحوظة، الأمر الذي يؤدي الى تحسين أدائها.

تؤمن الجائزة اللبنانية للإمتياز لمؤسسات القطاعين الخاص والعام فرصةً لنيل التقدير بهدف تحسين أنظمة إدارتها ونضجها، ما يؤدي إلى زيادة فعاليتها و قدرتها التنافسية.

المهمة والرؤية

إنّ مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز في وحدة الجودة، وبعد حصوله على الموافقة الرسمية من لجنة التحكيم التي يترأسها معالي وزير الاقتصاد والتجارة ، يحرص على اعتراف المؤسسات اللبنانية بالحاجة إلى تحسين الكفاءة والفعالية وتحقيق الإمتياز.

تكمن مهمة مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز في وحدة الجودة في أن يشكّل "ركيزة الامتياز المستدام في لبنان" فيما أنّ رؤيته الإجمالية هي "دعم المؤسسات اللبنانية في دعم إدارة الجودة".

لمزيد من المعلومات حول مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز ونشاطاته، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني لوزارة الاقتصاد والتجارة: www.economy.gov.lb أو الموقع الإلكتروني لبرنامج الجودة: www.qualeb.org

الكتيب

يتوجّه هذا الكتيب إلى المؤسسات (مؤسسات القطاع العام والمؤسسات غير الحكومية والشركات الكبيرة والشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم) التي ترغب في معرفة المزيد حول مشروع هذه الجائزة. وهو يغطي:

1. نظرة شاملة على مشروع شهادة التصديق والجائزة اللبنانية للإمتياز بالإضافة إلى الوصف المفصّل لهذه العملية ومنافعها والمستويات والخيارات المتوافرة لمقدمي الطلبات،
2. مدخلاً إلى النموذج اللبناني لإدارة الجودة ونظام تسجيل النتائج اللذين يؤمّنان المنطق وإطار العمل الداعمين لجائزة الامتياز اللبنانية.

مشروع شهادة التصديق والجائزة اللبنانية للإمتياز

يقوم مشروع شهادة التصديق والجائزة اللبنانية للإمتياز على تقييم صارم للمؤسسة مقارنةً مع النموذج اللبناني لإدارة الجودة (أو إطار التقييم المشترك القائم على نموذج LQMM لمؤسسات القطاع العام والمؤسسات غير الحكومية). إنه يتوجه إلى الإدارات و/أو المؤسسات التي ترغب في أن تكون صورتها مثال وطني يحتذى به ويكون سجّلها حافلاً بالتحسينات المستمرة. يستهدف المشروع التقديري مؤسسات القطاع العام والمؤسسات غير الحكومية والشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم والشركات الكبيرة.

يتطلب الاشتراك في مشروع شهادة التصديق والجائزة اللبنانية للإمتياز كتابة ما يلي:

١. مقدّمة حول الشركة المتقدمة وعرض عدد من المقاربات التي تعتمد على نوع المؤسسة المتقدمة (الرجاء مراجعة القسمين-القطاع الخاص أو - القطاع العام والمؤسسات غير الحكومية)،
٢. وثيقة الطلب على نموذج معدّ لهذه الغاية، يتمّ تقديمها إلى مكتب الجائزة. يقيمها مقيّمون مدربون للقيام بهذه المهمة ويضعون العلامات عليها. غالبًا ما يكون هؤلاء المقيّمون مدراء متميزين بخبرة واسعة وقادّمين من مختلف مجالات الصناعة والخدمات اللبنانية.

ويقوم فريق من المقيّمين بعد الانتهاء من التقييم الأولي بزيارة المؤسسة لمدة تتراوح بين يوم وثلاثة أيام (وفقًا لمستوى الطلب وحجم المؤسسة المتقدمة ومستوى تعقيدها) لأجل تقييمها والتأكد من صحة الوثائق المقدّمة بشكل مستقلّ، ومن ثمّ رفع تقريرهم إلى مكتب الجائزة ولجنة التحكيم. يحدّد المكتب بالتعاون مع المقيّمين مدة زيارة التقييم النهائية. يطلب من المؤسسات المتقدمة أن تسمح لفريق المقيّمين بالاطلاع على كافة الأقسام التشغيلية لديها أو طاقم عملها في الوحدة المعنية وفقًا للمواصفات المفصّلة في وثيقة الطلب. في الواقع، يقوم الفريق بزيارة المؤسسة بهدف الربط بين مضمون الوثيقة والإثبات المستقلّ، والتأكد من العلامة المسجّلة في مختلف النواحي ورفع تقرير مفصّل حول آرائهم، ما يفيد أيضًا إدارة المؤسسة المتقدمة.

ملاحظة هامة: إنّ المؤسسات المتقدمة التي نالت الجائزة قبل مده تصل إلى سنتين قد تتم قبول طلبها من جديد وتأهيلها تدريجيًا لنيل شهادات ذات مستوى متقدّم أكثر من خلال الخضوع للمناهج الثلاثة (التي خضعت لها في المرحلة السابقة) بالإضافة إلى الخطوتين الإضافيتين (لمؤسسات القطاع العام أو المؤسسات غير الحكومية) أو الخطوات الخمس الإضافية (لمؤسسات القطاع الخاص). وتقيم هذه المؤسسات على أساس الخطوات الخمس (لمؤسسات القطاع العام أو المؤسسات غير الحكومية) أو الثلاث + الخطوات الخمس (لمؤسسات القطاع الخاص). بالتالي، سيكون على المؤسسة المتقدمة أن توثق منذ البداية الخطوات الإضافية فقط وتحديث ببساطة المعلومات التي قدّمها خلال خضوعها للمناهج الثلاثة السابقة.

نتيجة لذلك، تراجع لجنة حكّام الجائزة، العالية الخبرة والكاملة الاستقلالية، التقارير وتتخذ القرارات النهائية بشأنها. يُمنح المشاركون الناجحون ألقابًا تقديرية بحسب مستواهم وهي: شهادة وشهادة متقدمة أو درجة الفائز بالجائزة اللبنانية للإمتياز. يجب أن تكون المؤسسات الراححة فخورة جدًا بإنجازها، فهي تسلك الطريق الصحيح نحو تطوير نفسها لتكون مثالاً للإمتياز والانضمام إلى لائحة الشرف التي تتضمّن نخبة من المؤسسات المرموقة في المنطقة.

النموذج اللبناني لإدارة الجودة (LQMM)

إنّ النموذج اللبناني لإدارة الجودة الذي يقود إلى نيل الجائزة اللبنانية للإمتياز هو عبارة عن إطار عمل لمقاربة تتعلق بالإدارة على أساس أربعة مجالات رئيسية. ثلاثة منها تسمّى "مقاربات" فيما يُسمّى أحدها "نتيجة". تغطي "المقاربات" الثلاث الجزء التشغيلي للمؤسسة، أو ما يُعرف بطريقة عملها، فيما أنّ "النتائج" هي نتيجة -أو ثمرة- "المقاربات". تجدر الإشارة هنا إلى ضرورة تحسين "المقاربات" باستمرار استنادًا إلى الملاحظات المسجّلة من خلال "النتائج".

نجد العديد من المقاربات التي تعتمد عليها المؤسسات بهدف تحقيق نتائج إيجابية مستدامة. ويمكن اختصار المفهوم العام لربط المقاربات بالنتائج على الشكل التالي:

إنّ النتائج الممتازة المخطط لها في الأداء التشغيلي والمالي للمؤسسة، بالإضافة إلى إدارة الزبائن والأشخاص وإرضاء المجتمع ككلّ، تنشأ من تمرين متوازن على القيادة البارعة في تصميم السياسات والاستراتيجيات وتنفيذها، والتي تستفيد من طاقاتها البشرية وتدير مواردها من خلال مناهج فعّالة بغية إنتاج السلع والخدمات وتوزيعها.

أ - طابع النموذج

يُحدّد طابع النموذج اللّبناني لإدارة الجودة من خلال المبادئ السبعة التالية التي يجب أن تكون مرسّخة في نظام إدارة الجودة سعياً وراء الامتياز.

١. دعم الأفكار الخلاقة

يعتبر كلّ من الابتكار والتجدّد هدفاً استراتيجياً للقدرة التنافسية. يتم تحفيزهما ودعمهما من خلال النظم ذات صلة والمعترف بها من قبل كافة أصحاب الشأن.

٢. القيادة والاستفادة من الطاقات البشرية

يتم تطوير رأس المال البشري للمؤسسات والاعتراف به وتقديره وإعطائه الفرص لاستخدام مؤهلاته بشكل فعال وموازاة أهدافه مع تلك الخاصة بالمؤسسة، فيسود تكافؤ الفرص.

٣. التركيز على النتائج

لا يتم الحكم على فعالية كل عملية أو إجراء أو مقاربة أو عمل إلاّ من خلال نتائجه العائدة لصالح أصحاب العلاقة. يتم قياس هذه النتائج من خلال مقاييس مناسبة لا يمكن دحضها.

٤. المحافظة على الخبرة والمعرفة والإبداع

يُعتبر كلّ من "الخبرة" و"التعلّم" من المزايا التنافسية الرئيسية. فيتم تسجيلهما وتحليلهما بانتظام من أجل إدخال التحسينات، وتكون المعرفة الناتجة عن ذلك في متناول كافة المعنيين.

٥. توسيع العلاقات

في ظلّ البيئة التنافسية العالمية السائدة اليوم، تبحث المؤسسات تلقائياً عن شراكات من شأنها تعزيز قدراتها ومعرفتها وقدراتها التنافسية من خلال إنشاء قيم مشتركة للطرفين.

٦. احترام الطبيعة وخدمة المجتمع

من المؤكّد أنّ المؤسسة المتميّزة ستعمل جاهدةً على إنقاذ الموارد والبيئة للأجيال القادمة وتروّج "لسلوك المواطن المسؤول" من خلال تكريس مواردها تلقائياً لدعم قضايا المجتمع والبيئة وخدمتها.

٧. إرضاء المواطن/الزبون

يعود الحكم النهائي على فعالية وجدارة أي مؤسسة أو وحدة إلى مواطنها/زبونها (على سبيل المثال مستلمي المنتجات ومتلقي الخدمات). يهدف كلّ تغيير أو تحسين أو تطوير من جانب المؤسسة إلى "إرضاء" الزبائن. وتُتخذ إجراءات محدّدة لدعم هذا الهدف.

ب موجز عن النموذج

المجال الأول: إدارة البنية التحتية

تأخذ إدارة المؤسسة في عين الاعتبار كافة المعلومات الخارجية والداخلية ذات الصلة، لتصميم وتنفيذ سياسة واستراتيجية سعياً منها لأن تكون على مستوى توقعات أصحابالعلاقة. تُعمم السياسات والاستراتيجيات على كافة الأطراف المعنية من خلال استخدام المناهج الأساسية ذات الصلة بهدف تحقيق النتائج المطلوبة.

تستخدم المؤسسة مواردها بشكل فعّال من خلال تقييم الموردّين منهجياً وإنشاء شراكات تكون بمثابة قيمة مضافة لها. كذلك، تدير هذه المؤسسة مواردها المادية وغير المادية بشكل فعّال، بما في ذلك الأموال والمواد والمباني والتكنولوجيا والمعارف.

الفصل ١,١: التخطيط للمستقبل

تضع المؤسسات الممتازة مهمّة ورؤية وتطبقهما من خلال تطوير استراتيجية تأخذ في عين الاعتبار جميع أصحاب العلاقة، فيتم إعداد السياسات والخطط وتعميمها على كافة المعنيين من خلال خطوات محددة كي يتمكنوا من تطبيق الإستراتيجية بشكل مناسب.

الفصل ١,٢: إدارة الموارد القيّمة

تدير المؤسسات الممتازة مواردها المادية بفعالية ونظامية (التجهيزات والمباني والأموال والأموال اللوجستية) وغير المادية (بما فيها الموارد الفكرية والخبرات). أضف إلى أنها تحافظ على الموارد الطبيعية وصحة عامليها وسلامتهم وتقيم شراكات تكون بمثابة قيمة مضافة لها مع مورّين ومؤسسات مكّلة أخرى.

المجال الثاني: إدارة الموارد البشرية

القادة أمثلة يُحتذى بها. فهم يشاركون في تصميم أنظمة الإدارة وتطبيقها ضمن المؤسسة، كما يتواصلون مع جميع أصحاب العلاقة ويشجعونهم على تطبيق السياسة والإستراتيجية والتغيير.

في الواقع، تمارس إدارة الموارد البشرية بشكل منهجي لاختيار الأشخاص المناسبين وتحقيق الأهداف، فيتم تدريب الأشخاص وتطويرهم وتقييمهم وتقديرهم ومكافأتهم والاهتمام بهم بطريقة موثقة وشفافة تتلاءم وأهداف الشركة.

الفصل ٢,١: القيادة

يطور ويطبق القادة الفعّالون المهمة والرؤية والقيم والسياسة والاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة ويلهمون و/أو ينشئون مقاربات مناسبة تكون حيوية للتشغيل السلس ونجاح المؤسسة، فيكون التزامهم وسلوكهم مثاليين من خلال المحافظة على تواصل مباشر مع زبائنهم والعاملين لديهم والمجتمع.

الفصل ٢,٢: التخطيط للموارد البشرية

تطوّر المؤسسات الممتازة استراتيجية الموارد البشرية والخطط الخاصة بها فضلا عن التوصيف الوظيفي وأنظمة التعويض والتقدير بهدف استقدام موظفيها وتطويرهم وإدارتهم وتحقيق الأهداف.

الفصل ٣، ٢: تطوير الموارد البشرية وتحفيزها

إنّ اعتماد مقاربات مؤسسية ممتازة للتعويضات والتقديرية تجاه الافراد والجماعات، تدعم أنظمة العمل والأداء والأهداف التعليمية على كافة المستويات. ويتناول التعليم والتدريب خطط المؤسسة واحتياجاتها الرئيسية، مما يساهم في تحقيق أداء وتطور متقدّم للموظف.

المجال الثالث: إدارة العمليات وإرضاء الزبائن

يتم تصميم المناهج الرئيسية وإدارتها بشكل فعال من أجل تحقيق أداء أفضل. ويتم تحسينها، وتخصيصها ومراجعتها بشكل منتظم. وتحدّد المؤسسات المتميزة الجوانب الرئيسية لإدارة العمليات بما في ذلك التصميم المتمحور حول الزبائن، وتأمين المنتجات والخدمات ودعمها والاتصالات مع الزبائن.

الفصل ٣، ١: إدارة العمليات

يتم تصميم المناهج وإدارتها بفعالية وتحسينها وتخصيصها للمالكين ومراجعتها بشكل منتظم بهدف الحصول على النتائج المرجوة للجهات المعنية.

الفصل ٣، ٢: إنتاج السلع/الخدمات وتسليمها

تصمّم المؤسسات الممتازة منتجات و/أو خدمات تستجيب لتوقعات زبائنها ومستخدميها النهائيين. يتمّ إنتاج هذه السلع والخدمات وتسليمها ودعمها بالشكل المناسب.

الفصل ٣، ٣: التركيز على رعاية وإرضاء الزبائن

تحرص المؤسسات الممتازة على تحقيق التواصل الملائم مع الزبائن، وتصمم وتنفّذ أيضاً القنوات والأنظمة المناسبة لإدارة الاقتراحات والشكاوى المقدمة بهدف تلبية احتياجات الزبائن وتحسين المنتجات والخدمات.

المجال الرابع: النتائج

تعمل المؤسسات الممتازة بشكل منهجي على قياس ومراقبة واستهداف ومقارنة ومراجعة نتائج عملياتها والعمليات بحدّ ذاتها.

الفصل ٤، ١: نتائج الزبائن

يجب أن تؤمّن النتائج المعروضة في هذا الفصل نظرة كاملة على أداء المؤسسة في ما يتعلق بالانطباعات المتروكة لدى الزبائن أو الإجراءات الداخلية غير القابلة للجدل. فيجب أن تنشأ النتائج المعروضة من مصادر متعددة (على سبيل المثال استطلاعات الرأي والحوارات ومجموعات المناقشة والاقتراحات والشكاوى، إلخ). ينبغي أن تكون مستهدفة بشكل منتظم وملائم، كما ينبغي قياسها وتقييمها للتوصّل إلى إجراءات التحسين.

الفصل ٤، ٢: نتائج الموارد البشرية

ينبغي على النتائج المعروضة في هذا الفصل تقديم نظرة كاملة حول أداء المؤسسة فيما يتعلق بتصور الموظفين لديها، أو التدابير الداخلية غير القابلة للجدل. ينبغي أن تنشأ النتائج المعروضة من مصادر مختلفة (مثل استطلاعات الرأي، والحوارات، ومجموعات المناقشة، والاقتراحات، والشكاوى، إلخ). ينبغي أن تكون مستهدفة بشكل منتظم وملائم، كما ينبغي قياسها وتقييمها للتوصّل إلى إجراءات التحسين.

الفصل ٤,٣ : نتائج النجاح التشغيلي

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

الفصل ٤,٤ : نتائج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تحقّق المؤسسات الممتازة المسؤولية اجتماعياً نتائج إيجابية لإثبات مسؤوليتها الاجتماعية المؤسسية. وينبغي أن تقدّم مقاييس أداء فعلية شديدة الإدراك وغير قابلة للجدل تنشأ عن السلوك الاجتماعي والبيئي التنظيمي أو تتطرق إليه. ينبغي أن تكون النتائج المعروضة ناشئة عن استطلاعات موثوق بها، وحوارات، ومجموعات مناقشة أو أشكال أخرى من القياس وجمع البيانات، كما ينبغي أن تكون مستهدفة بشكل صحيح، ويتم قياسها وتقييمها للتوصل إلى التحسينات.

ج. نظام العلامات

مقاربة المصفوفة لوضع العلامات

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

- إن مصفوفة MAAR تشير إلى المقاربات الناضجة-القابلة للتطبيق، والمنسجمة والخاضعة للتفعيل والمراجعة، وهي تعكس متطلبات النموذج اللبناني لإدارة الجودة (ما يجب معالجته ضمن مجالات "المقاربات").
- أما مصفوفة SUBTAR فتشير إلى النتائج المستدامة-الإيجابية، والمقارنة، والمستهدفة، والمحددة النطاق (القياسات).

المصطلحات: المقاربات والنتائج

- المقاربات يجب ان تكون ناضجة- قابلة للتطبيق، منسجمة، مفعلة (+ منهجية) / ومراجعة

ويشير المصطلح "مقاربة" إلى هدف (أهداف) ومتطلبات كل فصل، مع تحديد العملية (العمليات) الأكثر فعالية وتطويرها لتحقيقها.

ناضجة - قابلة للتطبيق

ترتبط كل من كلمتي "ناضجة" و"مفعلة" بتميز التفعيل والاستخدام العملي للمقاربة الموصوفة.

يغطّي المصطلح "ناضجة - قابلة للتطبيق" مدى تحقيق المقاربة لما يلي:

- معالجة الجوانب ذات الصلة من الفصل المذكور،
- اعتماد أساس منطقي وواضح، على سبيل المثال، من خلال توفير بيان يوضح الهدف (الأهداف) والإتجاه،
- التركيز على احتياجات أصحاب العلاقة المعنيين والنتائج المتوقعة مع حسن تحديد المناهج وتطويرها من أجل تحقيقها،
- إمكانية تنفيذها عملياً تلبيةً لمتطلبات محددة.

تشمل كلمة "منسجمة" المدى الذي تدعم فيه المقاربة الموصوفة السياسة والاستراتيجية والذي تكون فيه مرتبطة بمقاربات أخرى، حيث يكون ذلك ملائماً.

مفعلة (+ منهجية)

تمثل كلمة "مفعلة" الترجمة العملية لما هو موصوف في المقاربة. فالتفعيل بطريقة منسجمة ومنهجية يطبق سياسة الشركة واستراتيجيتها في توزيع يومي للمقاربات، على كافة المستويات. يجب أن يكون هذا التفعيل منهجياً أي أن يتبع حلقات تطبيق وتحسين متكررة ومؤسسة ومنظمة. يشمل المصطلح "مفعلة" مدى وضع المقاربة حيز الاستخدام فعلياً في المجالات ذات الصلة - من خلال مستويات المؤسسة وإدارتها وأقسامها الفرعية الملائمة.

مراجعة

تشير كلمة "مراجعة" إلى الطريقة التي:

- يتم بها تنفيذ قياس المقاربة ومراقبتها،
- تتعلم بها المؤسسة (تكتسب الخبرة)،
- يتم تحليل نتائج هذه النشاطات بهدف تحديد التحسينات وتحديد أولوياتها وتخطيطها وتطبيقها.

أما مصطلح "التعلم"، فهو يغطي المدى الذي تستخدم فيه النشاطات التعليمية كالمقارنة والتخمينات والتقييمات للمساعدة في تحديد الممارسات الأفضل وفرص التحسين ومشاركتها. فـ"التعلم" هو عملية متعلقة بالخبرة المكتسبة من خلال تطبيق مقاربات ناجحة أو فاشلة وهو ينبثق من هاتين الفرصتين.

"التحسينات": إن أعمال التحسين المختارة لتخفيف المشاكل الكبيرة وتحسين نقاط الضعف التي تمّ تحديدها هي نتاج رئيسي للـ"مراجعة". يغطي مصطلح "التحسين" المدى الذي يتم فيه تحليل القياسات (القياس) والمعلومات المأخوذة من التعلم والإبداع واستخدامها لتحديد التحسينات وتحديد أولوياتها والخيط لها وتطبيقها. يجب أن تعكس هذه التحسينات تفكيراً إبتكارياً عند الحاجة.

- النتائج

من شأن النتائج قياس امتياز المؤسسة ونطاق أدائها من حيث القيمة لأصحاب الشأن فيها والفعالية والكفاءات المؤسسية. يتم قياس الإنجازات المحققة بالنسبة إلى تصوّر أصحاب العلاقة، والأهداف الخاصة بالمؤسسة والمقارنات الخارجية.

يجب أن تكون النتائج: مستدامة- إيجابية، مقارنة، مستهدفة، مع نطاق ملائم

مستدامة - إيجابية

يشير مصطلح "مستدامة" إلى مجموعات من القياسات المنهجية والمبررة (مرتبطة بأسباب) خلال فترة زمنية معينة، تتعلق بالمعايير المتعددة المستخدمة لقياس "النتائج".

إنّ التطور الإيجابي هو الذي يظهر تحسناً عاماً مع الوقت. بهذا المعنى، فالتطور على الشكل التالي: ٣، ٦، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٤ يشكّل تطوراً إيجابياً وبالطبع. قد يكون الأداء مقابل بعض المعلمات جيداً في بداية التطور. وفي هذه الحالات، تسعى المؤسسة إلى المحافظة على الأداء الجيد الذي حققته وتحسينه مع الوقت.

يشير مصطلح "الأسباب" إلى المدى الذي تظهر فيه النتائج كنتائج لمقاربة محددة أو إلى مقاربات تؤدي إلى هذه النتيجة وتمثل النطاق النهائي الذي يتعين فيه إصدار القرار في ما يتعلق بتميز النتائج. سيشكل ربط النتائج بمجالات المقاربة الثلاثة نظرة واضحة للعلاقة السببية بينهما.

يشير مصطلح "قياسات" إلى المدى الذي يتم فيه تنفيذ قياس نظامي لقدرات المقاربة والنتائج التي تحققها، حسب الاقتضاء. تذكر القياسات (القياس) في فصول النتائج ذات الصلة.

مُقارَنة

يشير مصطلح "مقارنة" إلى المقارنة مع المؤسسات الخارجية، أي مقابل مؤسسات محددة أو صناعات المؤسسات المتوسطة المجال في النطاق أو المقدرة على أنها "الأفضل في فئتها". أما عبارة "الأفضل في فئتها" فتشير إلى أنّ النتائج المحققة هي الأفضل من نوعها - قد تكون المؤسسة المعنية بالطبع تسير على خط أعمال مختلف عن المؤسسة التي يجري تقييمها. إذا كانت هذه الأخيرة تؤدي دور لاعب وطني، قد يكون لقب "الأفضل في فئتها" مرتبطاً بلاعبين وطنيين آخرين، وإذا كانت المؤسسة التي يتم تقييمها تطمح إلى أن تكون لاعباً عالمياً، سيكون البحث عن الأفضل ضمن فئتها على نطاق أوسع.

مستهدفة

يشير مصطلح "الأهداف" إلى أهداف الأداء الداخلي الخاصة بالمؤسسة. يجب أن يحدّد ويفسّر الهدف الداخلي لكل تطور للقياسات (القياس)، وكتطور عبر الزمن أيضاً. يجب أن تشير المعلومات المعروضة في معايير النتائج إلى التحليل المنطقي وراء الأهداف الموضوعية حتى يجري التوصل إلى حكم حول إذا ما كانت الأهداف صعبة أو متقدمة. كما يمكن ربط الأهداف بمجالات المقاربة الثلاثة - قد يكون أحد الأمثلة في معيار السياسة والاستراتيجية. إنّ المقارنة الملائمة المترافقة مع النتائج المستهدفة تعني تحقيق تطوّر الأهداف المعروضة أو حتى تخطّيها.

النطاق

يشمل مصطلح "نطاق" النتائج وال المدى الذي تُعالج فيه هذه النتائج كافة النتائج المتصلة بها والمهمة، أي بمعنى آخر، إذا كانت تغطي مجالات أخرى أو لا تستلزم قياسها. تحتاج النتائج لأن تكون مقسّمة (على سبيل المثال بحسب مجموعة المنتجات أو درجة الموظفين) ومعروضة في كل المواقع أو الوحدات داخل المؤسسة ضمن حدود التقييم. كذلك، يجب أن يشمل النطاق كافة الجوانب المتعلقة بالمجال المحدد الجاري تقييمه. في سياق التوصل إلى حكم على جودة نطاق النتائج، يجب اتخاذ رأي إجمالي حول المؤسسة الجاري تقييمها.

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

ملاحظة: استناداً إلى النموذج اللبناني لإدارة الجودة، طوّر برنامج الجودة مقارنة وهي إطار التقييم المشترك القائم على النموذج اللبناني لإدارة الجودة - وهي مصممة للمؤسسات المتقدمة من القطاع العام. يمكن الاستحصال على الكتيب المتعلق بالقطاع العام من مكتب الجائزة اللبنانية للامتياز في برنامج الجودة).

منهج الجائزة الخاص باطار التقييم المشترك القائم على النموذج اللبناني لإدارة الجودة للقطاع العام والمؤسسات غير الحكومية

مقاربة النموذج اللبناني لإدارة الجودة - إطار التقييم المشترك

إنّ اطار التقييم المشترك هو أداة تقييم ذاتي خاصة بإدارة الجودة. أراد القطاع العام إنشاءها من أجل القطاع العام والمؤسسات غير الحكومية مستوحياً إياها من نموذج الإمتياز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM®). وهي تقوم على أساس أنّ "النتائج الممتازة في أداء المؤسسات للمواطنين/الزبائن والأشخاص والمجتمع يتم تحقيقها من خلال مخطّط واستراتيجية تحفيز القيادة، الأشخاص والشراكات والموارد والعمليات".

إنها تنظر إلى المؤسسة من زوايا مختلفة في الوقت نفسه: (مقاربة شمولية لتحليل أداء المؤسسة). يهدف اطار التقييم المشترك إلى أن يكون محفّزاً لعملية تحسين كاملة ضمن القطاع العام / المؤسسة غير الحكومية ولديه خمسة أهداف

1. تعريف القطاع العام والمؤسسات غير الحكومية على ثقافة الإمتياز ومبادئ ادارة الجودة الشاملة TQM،
2. إرشادها تدريجياً إلى دورة كاملة من (خطّط، إعمل تحقق، إفل)،
3. تسهيل عملية التقييم الذاتي للمؤسسة بهدف الحصول على تشخيص وتعريف لأعمال التحسين،
4. العمل كهمزة وصل بين النماذج المتعدّدة المطبّقة في إدارة الجودة، في القطاعين العام والخاص،
5. تسهيل التعلّم بين منظمات القطاع العام أوالمؤسسات غير الحكومية.

إنّ اطار التقييم المشترك القائم على النموذج اللبناني لإدارة الجودة مقارنة تمّ تكييفها مع المقاربة المذكورة أعلاه، وهي بذلك تتبع المجالات والفصول ذاتها للنموذج اللبناني لإدارة الجودة، إلا أنها تستخدم الأدوات والتقنيات نفسها التي يستخدمها إطار عمل التقييم المشترك الأوروبي.

كيفية تقييم مقاربات اطار التقييم المشترك القائم على النموذج اللبناني لإدارة الجودة

يتم استخدام نظام وضع العلامات بشكل فائق الدقة ، بشكل ينسجم مع مقاربة إطار عمل التقييم المشترك الأوروبي.

إنّ الأدوات الرئيسيتين هما:

- لجنة المقيمين (المقاربات)،
- لجنة النتائج (النتائج)،

كما هو وارد أدناه

شكل جدول المقاربات

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 ممتازة بالمقارنة بمنظمات أخرى 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					
التحقق	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 تليي النتائج الأهداف	تمت تلبية أهداف قليلة	تمت تلبية بعض الأهداف ذات الصلة	تمت تلبية غالبية الأهداف ذات الصلة	تمت تلبية جميع الأهداف
العلامة						

قد تختار إحدى المؤسسات استخدام النموذج اللبناني لإدارة الجودة لإجراء تقييم ذاتي داخلي على أساس متطلبات النموذج. يلخص هذا الرسم البياني المتسلسل الخطوات التي يتوجب على الشركات اتباعها بهدف إجراء تقييم ذاتي داخلي وتحديد المجالات التي ترغب في تحسينها.

التقييم الذاتي الداخلي للمؤسسات (إختياري)



منافع تقديم الطلبات

من خلال تقديم الطلب للحصول على احدى مستويات جوائز/ شهادات الجائزة اللبنانية للإمتياز، تحقق المؤسسة منافع كبيرة:

- بناء نموذج مذهب لإدارة المنتجات (أو الخدمات) والموارد البشرية والعلاقة بالزبائن،
- موازاة الموارد مع الأهداف الاستراتيجية،
- زيادة القدرة التنافسية من خلال التغيير ومبادرات التحسين،
- تحفيز الموظفين،
- الاستفادة من نظرة خارجية بفضل منهج التزويد بالملاحظات،
- التركيز على النتائج مع تحسين الأداء في مجالات رئيسية نذكر منها الأداء المالي وإرضاء الزبون و/أو المواطن والولاء ونتائج المقاربات،
- تعزيز معرفة المؤسسة أو مستوى قبولها لدى الجمهور على التوالي،
- مقارنة مع المؤسسات على مستوى مماثل من النضج أو النشاطات،
- وضع أهداف أداء دقيقة،
- تحسين موقع المؤسسة وتحقيق مرتبة يُعتبر أنّها ريادية في مجالها.

تتضمن المنافع الإضافية لإدارتك/مؤسستك

- التقرير التقييمي الذي يعدّه فريق مستقل مكوّن من مقيّمين يتمتعون بخبرة عالية تلقوا تدريباً خاصاً لهذه الغاية. يذكر هذا التقرير النشاطات الإيجابية والسلبية في مؤسستك واحتمال تطويرها، ويكون الحصييلة المباشرة الناجمة عن المنهج،
- المشاركة بحدّ ذاتها وزيارة فريق المقيّمين لإدارتك/مؤسستك، ما يمنحك الفرصة لتفكر ملياً بشأن الأداء و تبادل الخبرات على أساس الربح لكافة الأطراف،
- أن تكون حامل شهادة أو فائزاً بجائزة يمنح مؤسستك فرصاً إضافية متعددة للقبول والترقية والوضوح كالاستخدام الحصري لشعار الشهادة/الجائزة (لمدة سنتين) والإعلان الرسمي على موقع وزارة الاقتصاد والتجارة الإلكتروني (وموقع وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية الإلكتروني للقطاع العام) وفي بيانات صحافية والإعلانات الترويجية والتغطية الإعلامية الناتجة عن اشتراك المؤسسة في حفل تسليم الجوائز المميّز الذي يقام في القصر الجمهوري برعاية فخامة رئيس الجمهورية اللبنانية ، بالإضافة إلى المقابلات والدعوات إلى الندوات و/أو المؤتمرات،
- فرصة أن تصبح المؤسسة جزءاً من مجموعة شركات عالمية و/أو شبكة نخبة من الشركات تمارس الإدارة المنهجية،
- تكون مؤسستك مصدقة بشهادة من جهة رسمية لبنانية وبإعتراف دولي.

من هم المخولون لتقديم الطلب؟

يمكن لكافة الإدارات و/أو المؤسسات – الشركات الكبيرة (أكثر من ٥٠ عاملاً) والشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (٥٠ عاملاً أو أقل) ومنظمات القطاع العام و/أو الوحدات التشغيلية الخاصة بمنظمات القطاع العام بالإضافة إلى المؤسسات غير الحكومية أن تقدم طلباً شرط أن يكون لديها أكثر من ثمانية موظفين وأن تظهر أنظمة الإدارة لديها نضجاً تثبته النتائج ذات الصلة (على مدى سنتين على الأقل). راجع وثيقة أخرى ذات صلة لمعرفة ماذا يطبق على القطاع العام.

كيف يتم تقديم الطلب؟

يمكنك أن تقدم الطلب مباشرةً في مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز أو تحميل الطلب ووصف العملية على: موقع وزارة الاقتصاد والتجارة الإلكتروني: www.economy.gov.lb أو موقع برنامج الجودة الإلكتروني: www.qualeb.org.

II. وصف مستويات الشهادة /الجائزة اللبنانية للإمتياز

القطاع الخاص (المؤسسات الكبيرة والشركات الصغيرة والمتوسطة)

مستويات الإمتياز

المستوى الأول: مستوى الشهادة

تم تصميم هذا المستوى لمؤسسات لا تزال في بداية مسيرتها نحو الإمتياز، فيكون التركيز على مساعدتها على تحسين وضعها الراهن ونضج نظام إدارتها وتحسين هيكلية الادارية الحالية، تماشيًا مع نموذج الإمتياز. يتوجب على المؤسسات التي تنال هذه الشهادة أن تثبت انها متّجهة نحو التحسين البنوي لنظام إدارتها وقدرتها التنافسية. لنيل هذه الشهادة، عليها أن تحرز ١٦٥ علامة على الأقل من أصل ٣٠٠ علامة يمكن جمعها وتجاوز ٥٠ علامة على الأقل لكل مقارنة.. قد تغير لجنة الحكام درجة النجاح، بحسب عدد ومتوسط مجموع علامات الوحدات المقدمة للطلب. أما المقاربة المصممة حديثًا، فلن يتم تقييمها بالعلامات ولكنها سوف تحصل على تقييم "ناجح".

وصف المؤسسة المقدمة للطلب

ستقوم المؤسسات الناجحة المقدمة للطلب بـ:

1. تحضير وثيقة الطلب تظهر (على نموذج مؤمن لها) ثلاث مقاربات من مقارباتها الموجودة بالإضافة إلى مقارنة مصممة حديثًا تركز على النموذج اللبناني لإدارة الجودة. ستكون المقاربة المصممة حديثًا بمثابة حافز لتلك المؤسسات (التي لا تزال في بداية مسيرتها نحو الإمتياز) لتصميم مقاربة جديدة وتطبيقها وتعزيز

- نضج أنظمة إدارتها الموجودة والتعرف أكثر إلى تقنيات بسيطة لإدارة المشاريع. أما في الجزء الأول من وثيقة الطلب (المقدمة)، فيجب وصف مقاربة المؤسسة للإدارة البيئية إلزامياً على صفحة واحدة تقريباً،
٢. يجب أن تخضع المؤسسات لزيارة ميدانية ليوم واحد من قبل مقيمين مدربين على برنامج الجائزة اللبنانية للإمتياز،
٣. يتوجب على المؤسسات الامتثال للمتطلبات الدنيا للجائزة كما وردت في هذا الكتيب الخاص بـ "مستويات الإمتياز اللبنانية".

النتائج

الملاحظة الأولى لكل من المقاربات الناضجة المذكورة أعلاه، يجب إثبات قياسين مهمين لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات بما فيها التوجهات والأهداف والمقارنات.

الملاحظة الثانية بالعودة إلى أداء المقاربة الرابعة (مقاربة مصممة حديثاً)، يتوجب على المؤسسة المشاركة وصف المقاربة الجديدة وإثبات إفادة تصميمها وتطبيقها من خلال استخدام النموذج الذي يؤمنه مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز.

الملحقات (على صفحة أو صفحتين)

يحق للشركة المتقدمة ان تقدم هنا أي أرقام أو شهادات أو جداول قد تراها مفيدة ولها علاقة بمهمتها ورؤيتها وثقافتها وأهدافها.

المستوى الثاني: مستوى الشهادة المتقدمة

إنّ هذا المستوى مصمّم للمؤسسات التي لديها خبرة وتتمتع بنضج لا بأس به في مجال الإمتياز. وهو يركز على كافة مجالات النموذج اللبناني لإدارة الجودة ويقدم للمؤسسات المشاركة الفرصة لتحديد مكامن قوتها ومجالاتها للتحسّن مقارنة مع كافة مجالات النموذج. على المؤسسات المشاركة احراز ما بين ٥٢٠ إلى ٦٠٠ علامة من أصل ٨٠٠، وتجاوز ٥٠ علامة على الأقلّ لكل مقاربة. إنّ معدّل النجاح قابل للتغيير من لجنة الحكام بحسب عدد ومتوسط مجموع علامات الوحدات المقدمة للطلب.

وصف المؤسسة المشاركة

يتوجب على المؤسسات المشاركة الناجحة:

١. إعداد وتقديم ملف بالمؤهلات تصف فيه المؤسسة باختصار، فيقيم مكتب الجائزة في برنامج الجودة هذا الملف الذي يجب أن يتضمن وصفاً سليماً لمقاربة الإدارة البيئية/المسؤولية المجتمعية الخاصة بالمؤسسة المشاركة في صفحة واحدة. وفي حال تمّ قبول الملف يتوجب على المؤسسة المشاركة،
٢. إعداد وثيقة طلب فيها ثمانية عمليات مدروسة تعالج فيها المقاربات الثلاثة كلها الخاصة بالنموذج.

النتائج

ملاحظة لكل من المقاربات المدروسة المذكورة أعلاه يجب إثبات قياسين مهمين لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات بما فيها التوجهات والأهداف والمقارنات.

الملحقات (على صفحة أو صفحتين)

يحق للمؤسسة المشاركة ان تقدم أي أرقام أو مصادقات أو جداول قد تراها مفيدة ولها علاقة بمهمتها ورؤيتها وثقافتها وأهدافها.

المستوى الثالث: مستوى الجائزة

إنّ المؤسسات المشاركة والناجحة في المستوى الثاني (الشهادة المتقدمة) عن فئة القطاع الخاص التي تتخطى نتيجتها الإجمالية ٦٠٠ من أصل ٨٠٠ علامة تنال جائزة الامتياز. يقدم المقيّمون اقتراحاتهم وتتخذ لجنة التحكيم الخاصة بالجائزة قرارها النهائي.

يتم تقديم هذه الجائزة خلال احتفال رسمي سنوي متميّز برعاية فخامة رئيس الجمهورية اللبنانية.

دورات التقييم

تم وصف دورات التقييم باختصار أدناه:

يمكن عادةً للمؤسسة تقديم الطلب خلال فترة شهرين إعتباراً من تاريخ "فتح باب تقديم الطلبات" الذي يتم الإعلان عنه دورياً. تبدأ دورة المؤسسة التقييمية بتقديم نموذج الطلب الكامل إلى مكتب الجائزة. تدوم الدورة عادةً من أربعة إلى خمسة أشهر إعتباراً من تسلّم مكتب الجائزة اللبنانية للامتياز لوثيقة الطلب وحتى استلام التقارير التقييمية من المقيّمين وإبلاغ المؤسسة المعنية بالجائزة.

مقاربات للتقييم

يتم تقديم الطلب لنيل الجائزة اللبنانية للإمتياز على الشكل التالي:

وثائق الطلب

يطلب من المؤسسة كجزء من الطلب أن تقدم وثائق شاملة بشكل وهيكلية محددين سابقاً. يمكن تحميل هذه الوثائق من الموقع الإلكتروني لوزارة الاقتصاد والتجارة: www.economy.gov.lb أو الموقع الإلكتروني لبرنامج الجودة: www.qualeb.org. ويتطلب إعداد الوثائق أكثر من شهر واحد تقريباً، وفقاً للتجارب السابقة، ومدة يوم إلى ثلاثة أيام لزيارة الموقع.

يجب أن تكون الطلبات:

- مطبوعة (حجم الخط لا يقلّ عن ١٠ نقاط Arial أو Calibri)،
- بالإنكليزية و/أو بالعربية،
- تكون صفحاتها مرقمة.

أما في ما يتعلق بطلبات القطاع الخاص والمؤسسات غير الحكومية، فيجب أن تتوافر فيها الشروط المنطقية التالية:

- نظرة عامة على المعلومات التشغيلية الرئيسية وجدول المؤسسة للشهادة وملف أكثر تفصيلاً لمواصفات الشهادة المتقدمة،
- وصف مقارنة المؤسسة إزاء الإدارة البيئية (إلزامي)،
- نظرة عامة على مجالات المقارنة الثلاثة للنموذج كما تديرها المؤسسة التي تقدم المقاربات لأجلها،
- وصف ثلاث + واحد (مستوى الشهادة) أو ثماني مقاربات مدروسة (مستوى الشهادة المتقدمة)، تبعاً للمستوى الذي تم اختياره،
- وصف النتائج ذات الصلة،
- ملحقات (مواد للدعم لا تتعدى الصفحتين)،
- مسرد بالمصطلحات (صفحة واحدة).

يمكن أيضاً تأمين نموذج إلكتروني للوثائق كجزء من الحزمة المطلوبة من المؤسسات المشاركة لدى مكتب الجائزة.

تقييم المؤسسات المشاركة

يمكن اختصار عملية التقييم على الشكل التالي:

١. فريق مؤلف من مقيمين أو ثلاثة مقيمين للجائزة مدرّبين ويتمتعون بالخبرة اللازمة يتم تعيينهم لتقييم الطلبات بشكل منفرد،
٢. ثم يلتقي المقيمون ويتفقون حول القضايا التي يتحققون منها،
٣. يزور المقيمون المؤسسة لفترة يوم إلى ثلاثة أيام (بحسب حجم المؤسسة)،
٤. يلتقي المقيمون لإجراء التقييم الأخير/ وضع العلامات وصياغة الاقتراح لتقديمه للجنة حكام الجائزة،
٥. يقدم المقيمون في النهاية تقريراً يتضمن تقييمهم واقتراحاتهم.

تتلقى المؤسسات المشاركة تقريراً تقييمياً بناءً يتم فيه تحديد المجالات التي يقترح تحسينها ويمكنها استخدام هذا التقرير كدليل للقيادة للتخطيط للخطوات المقبلة من أجل التحسين وزيادة القدرة التنافسية.

للمزيد من التفاصيل، يرجى العودة إلى منهج الجائزة اللبنانية للإمتياز.

III. وصف مستويات الشهادة/الجائزة اللبنانية للإمتياز

القطاع العام

مستويات الإمتياز

المستوى الأول: مستوى الشهادة

صمّم هذا المستوى من أجل مؤسسات القطاع العام التي لا تزال في بداية مسيرتها نحو الإمتياز، يكون التركيز فيه على مساعدة المؤسسات على تحسين وضعها الحالي وتعزيز نضج نظام الإدارة الخاص بها وتحسين هيكلية عملياتها الحالية، تماشيًا مع اطار التقييم المشترك القائم على النموذج اللبناني لإدارة الجودة. ينبغي على المؤسسة التي تنال الشهادة أن تظهر بأنها متوجهة نحو تحسين هيكلية نظام الحوكمة فيها وقدرتها التنافسية. لنيل هذه الشهادة، على المؤسسة أن تجمع ١٦٥ علامة على الأقل من أصل ٣٠٠ محتملة و ٥٠ نقطة على الأقل لكل مقاربة. قد تغير لجنة الحكام علامة النجاح، بحسب عدد ومتوسط مجموع علامات الوحدات المقدّمة للطلب.

وصف المؤسسة المشاركة

يتوجب على المؤسسة المشاركة أن:

١. تصف المؤسسة باختصار، في الجزء الإستهلاكي، كما عليها أن تصف مقاربة إرضاء المواطنين/الزبائن ضمن صفحة واحدة تقريبًا،
٢. تعدّ وثيقة طلب تظهر فيها (على نموذجالمتّوفر) ثلاثة من المقاربات القويّة المتوقّرة لديها استنادًا إلى النموذج اللبناني لإدارة الجودة،
٣. تخضع المؤسسة لزيارة ميدانية لمدة يوم ونصف اليوم من قبل مقيّمين تابعين لمكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز. وتتضمن هذه الزيارة مقابلات وحلقة دراسية واحدة،
٤. تلتزم المؤسسات المشاركة بأدنى متطلبات الجائزة اللبنانية للإمتياز/ اطار التقييم المشترك على النحو المبين في هذا الكتيّب.

يتوجب على الوحدة المشاركة للمؤسسة أن تعيّن، بعد تقديم الطلب لمكتب الجائزة، فريق عمل يتولّى تدريبه وتوجيهه بإيجاز منسق لإتمام استبيان تقصي الحقائق. من خلال تحليل الإستمارة يتمكّن الفريق من تحديد ثلاثة مناهج قوية وثلاثة أخرى تحتاج إلى التحسين. يقوم الفريق الخاص بالمؤسسة المشاركة بوصف المقاربات القوية على النموذج المطلوب داعمًا إياها بنتيجتين وهدفين لكل منهج، تقاس لمدة ثلاث سنوات.

يجري هذا الفريق زيارة ميدانية للمؤسسة تدوم لمدة يوم ونصف اليوم يتخلّلها يوم من المقابلات مع فريق الإدارة وحلقة دراسية مع الموظفين وإعداد التقرير الذي يجب أن يسلم فور انتهائه إلى مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز لمراجعته وتدقيقه، ثم يعرض على لجنة الحكام لدراسته ولاتخاذ القرار النهائي في شأنه. إذا تخطت علامات

المؤسسة المتقدّمة ١٦٥ علامة من أصل ٣٠٠ تمنح الشهادة لوحدة القطاع العام، على أن لا تقلّ علامة المقاربة الواحدة عن ٥٠. يمكن للجنة التحكيم تغيير هذا المعدّل، بحسب عدد ومتوسط مجموع علامات الوحدات المقدمة للطلب. في جميع الأحوال، ستحتضن إدارة المؤسسة المشاركة بملاحظات المقيمين الذين سيسهلون برنامج التحسين في المستقبل القريب. كما يتم تسليم إدارة المؤسسة المشاركة ملفّ نتيجتها.

النتائج

الملاحظة الأولى: لكلّ من المقاربات المدروسة المذكورة أعلاه يجب إثبات قياسين مهمين لمدة لا تقلّ عن ثلاث سنوات بما فيها التوجّهات والأهداف المتوافرة.

الملحقات (على صفحة أو صفحتين)

يمكن لوحدة المؤسسة المشاركة أن تقدّم أي أرقام أو مصادقات أو جداول قد تراها مفيدة وتتعلق بمهمتها ورؤيتها وثقافتها وأهدافها.

المستوى الثاني: مستوى الشهادة المتقدّمة

إنّ هذا المستوى مخصص لمؤسسات القطاع العام المتميّزة بنظام إدارة مدروس.

وصف المؤسسة المشاركة

على المؤسسة المشاركة أن:

١. تصف المؤسسة باختصار، في الجزء الإستهلاكي، كما عليها أن تصف مقاربة إرضاء الزبائن ضمن صفحة واحدة تقريريًا،
٢. تعدّ وثيقة طلب تظهر فيها (على نموذج مؤمن لها) ثلاثة من مقارباتها المتينة الموجودة استنادًا إلى النموذج اللبناني لإدارة الجودة،
٣. تخضع المؤسسة لزيارة ميدانية لمدة يومين ونصف اليوم من قبل مقيمين أو ثلاثة تابعين لمكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز. وتتضمن هذه الزيارة مقابلات وحلقة دراسية واحدة،
٤. تلتزم الشركات المشاركة بأدنى متطلبات الجائزة اللبنانية للإمتياز/إطار التقييم المشترك على النحو المبين في هذا الكتيب.

يتوجب على الوحدة المشاركة للمؤسسة أن تعيّن، بعد تقديم الطلب لبرنامج الجودة، فريق عمل يتولّى تدريبه وتوجيهه بإيجاز مقيمان لإتمام استمارة تقصّي الحقائق. من خلال تحليل الإستمارة، سيتمكّن الفريق من تحديد ثلاثة مناهج قوية وثلاثة أخرى تحتاج إلى التحسين. يقوم الفريق الخاص بالمؤسسة المشاركة بوصف المقاربات المتينة على النموذج المطلوب داعمًا إياها بنتيجتين وهدفين لكل مقاربة، تقاس لمدة ثلاث سنوات.

يجري هذا الفريق زيارة ميدانية للمؤسسة تدوم لمدة يوم ونصف يتخلّلها يومًا من المقابلات مع فريق الإدارة وحلقة دراسية مع الموظفين وإعداد التقرير الذي يجب أن يسلم فور انتهائه إلى مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز لمراجعته

والتعليق عليه، ثم يعرض على لجنة الحكام لمعاينته واتخاذ القرار لنهائي في هذا الشأن. تمنح المؤسسة الشهادة المتقدمة اذا أحرزت مجموع علامات يتراوح بين ٣٢٥-٣٧٥ علامة من أصل ٥٠٠، على أن لا تقل علامة العملية الواحدة عن ٥٠. يمكن للجنة الحكام تغيير هذا المعدل، بحسب عدد ومتوسط مجموع علامات الوحدات المتقدمة. في جميع الأحوال ستحظى إدارة المؤسسة المشاركة بتقرير يتضمن نتيجة علاماتها وملاحظات بناءً عن نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة من المقيمين الذين سيسهلون برنامج التحسين في المستقبل.

النتائج

الملاحظة الأولى لكل من المقاربات المدروسة المذكورة أعلاه يجب إثبات قياسين مهمين لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات بما فيها التوجهات والأهداف المتوافرة .

الملحقات (على صفحة أو صفحتين)

يحق للمؤسسة المشاركة ان تقدم أي ارقام أو مصادقات أو جداول قد تراها مفيدة ولها علاقة بمهمتها ورؤيتها وثقافتها وأهدافها.

المستوى الثالث: مستوى الجائزة

إنّ المؤسسات المشاركة التي نجحت في المستوى الثاني (الشهادة المتقدمة) للقطاع العام والتي حصلت على اكثر من ٣٧٥ علامة من اصل ٥٠٠ علامة تصبح مؤهلة لنيل جائزة الامتياز. علما أنه للجنة الحكام الحق بتحديد العلامات المطلوبة لنيل الجائزة، بحسب عدد ومتوسط مجموع علامات الوحدات المتقدمة. يقدم المقيّمون اقتراحاتهم وتتم معاينة النتائج في مكتب الجائزة اللبنانية للامتياز وتتخذ لجنة الحكام الخاصة بالجائزة قرارها النهائي.

يتم تقديم هذه الجائزة خلال احتفال رسمي سنوي ضخم وراقٍ برعاية فخامة رئيس الجمهورية اللبنانية.

IV. وصف لمستويات شهادة/الجائزة اللبنانية للإمتياز

للمؤسسات غير الحكومية

مستويات الإمتياز

المستوى الأول: مستوى الشهادة

صمّم هذا المستوى من أجل المؤسسات غير الحكومية التي لا تزال في بداية مسيرتها نحو الإمتياز، يكون التركيز فيه على مساعدة المؤسسات على تحسين وضعها الحالي وتعزيز نضج نظام ادارة الجودة الخاص بها وتحسين هيكلية مناهجها الحالية، تماشيًا مع نموذج الإمتياز الخاص باطار التقييم المشترك القائم على النموذج اللبناني لإدارة الجودة. ويتوجب على المؤسسة التي تحصل على هذه المصادقة أن تظهر بأنّها متوجهة نحو تحسين هيكلية نظام حوكمتها وقدرتها التنافسية..

وصف المؤسسة المشاركة

يتوجب على المؤسسة المشاركة أن:

١. تصف باختصار هيكليتها التنظيمية في الجزء الإستهلاكي من وثيقة الطلب، كما عليها أن تصف مقارنة إرضاء الزبائن ضمن صفحة واحدة تقريبًا،
٢. تعدّ وثيقة طلب تظهر فيها (على نموذج مؤمن لها) ثلاثة من المقاربات القويّة المتوفرة لديها استنادًا إلى النموذج اللبناني لإدارة الجودة،
٣. تخضع المؤسسة لزيارة ميدانية لمدة يوم ونصف اليوم من قبل مقيّمين تابعين لبرنامج الجائزة اللبنانية للإمتياز. وتتضمن هذه الزيارة مقابلات وحلقة دراسية واحدة،
٤. تلتزم الشركات المشاركة بأدنى متطلبات الجائزة اللبنانية للإمتياز/اطار التقييم المشترك على النحو المبين في هذا الكتيّب.

يتوجب على الوحدة المشاركة للمؤسسة أن تعيّن، بعد تقديم الطلب لبرنامج الجودة، فريق عمل يتولّى تدريبه وتوجيهه بإيجاز مقيم لإتمام استمارة تقصي الحقائق. من خلال تحليل الإستمارة، سيتمكّن الفريق من تحديد ثلاثة مقاربات متينة وثلاثة أخرى تحتاج إلى التحسين. يقوم الفريق الخاص بالمؤسسة المشاركة بوصف المقاربات المتينة على النموذج المطلوب داعمًا إياها بنتيجتين وهدفين لكلّ مقارنة، تقاس لمدة ثلاث سنوات.

يجري هذا الفريق زيارة ميدانية للمؤسسة تدوم يومًا ونصف اليوم يتخلّلها يومًا من المقابلات مع فريق الإدارة وإجراء حلقة دراسية مع الموظفين وإعداد التقرير الذي يجب أن يسلم فور انتهائه إلى مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز لمراجعته وتدقيقه. ثم يعرض على لجنة الحكام لدراسته واتخاذ القرار النهائي في هذا الشأن. لنيل هذه الشهادة، على المؤسسة أن تجمع على الأقلّ ١٦٥ علامة من أصل ٣٠٠ علامة محتملة، على أن لا تقل العلامات المحرزة عن ال ٥٠ علامة على الأقلّ لكل مقارنة. قد تعتمد لجنة الحكام إلى تغيير درجة النجاح، بحسب عدد

ومتوسط مجموع علامات الوحدات المتقدّمة. في جميع الأحوال، ستحتضن إدارة المؤسسة المشاركة بتقرير كامل يتضمن ملاحظات حول نقاط القوة والضعف من المقيمين الذين سيسهّلون برنامج التحسين في المستقبل القريب.

النتائج

الملاحظة الأولى لكل من المقاربات المدروسة المذكورة أعلاه يجب إثبات قياسين مهمين لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات بما فيها التوجهات والأهداف المتوافرة.

الملحقات (على صفحة أو صفحتين)

يمكن لوحدة المؤسسة المشاركة أن تقدم أي أرقام أو مصادقات أو جداول قد تراها مفيدة وتتعلق بمهمتها ورؤيتها وثقافتها وأهدافها.

المستوى الثاني: مستوى الشهادة المتقدّمة

صمّم هذا المستوى للمؤسسات غير الحكومية التي لديها نظام إدارة مدروس.

وصف المؤسسة المشاركة

يتوجب على المؤسسة المشاركة أن:

1. تصف باختصار هيكلتها التنظيمية في الجزء الإستهلاكي من وثيقة الطلب، كما عليها أن تصف مقارنة إرضاء الزبائن ضمن صفحة واحدة تقريباً،
2. تعدّ وثيقة طلب تظهر فيها (على نموذج مؤمن لها) ثلاثة من المقاربات المتينة المتوفرة لديها استناداً إلى النموذج اللبناني لإدارة الجودة،
3. تخضع المؤسسة لزيارة ميدانية لمدة ثلاثة أيام من قبل مقيمين أو ثلاثة مقيمين تابعين لبرنامج الجائزة اللبنانية للإمتياز. وتتضمن هذه الزيارة مقابلات وورش عمل واحدة،
4. تلتزم الشركات المشاركة بأدنى متطلبات الجائزة اللبنانية للإمتياز/ اطار التقييم المشترك على النحو المبين في هذا الكتيب.

يتوجب على الوحدة المشاركة للمؤسسة أن تعيّن، بعد تقديم الطلب لبرنامج الجودة، فريق عمل يتولّى تدريبه وتوجيهه بإيجاز مقيمان لإتمام استمارة تقصّي الحقائق. من خلال تحليل الإستمارة، سيتمكّن الفريق من تحديد ثلاثة مقاربات متينة وثلاثة أخرى تحتاج إلى التحسين. يقوم الفريق الخاص بالمؤسسة المشاركة بوصف المقاربات المتينة على النموذج المطلوب داعماً إيها بنتيجتين وهدفين لكل مقارنة، تقاس لمدة ثلاث سنوات.

يجري هذا الفريق زيارة ميدانية للمؤسسة تدوم لمدة ثلاثة أيام يتخلّلها يوماً من المقابلات مع فريق الإدارة وإجراء حلقات دراسية مع الموظفين وإعداد التقرير الذي يجب أن يسلم فور انتهائه إلى مكتب الجائزة لمراجعتها وتدقيقه. ثم يعرض على لجنة الحكام لمعاينته واتخاذ القرار النهائي في هذا الشأن. تمنح المؤسسة الشهادة المتقدّمة إذا أحرزت مجموع علامات يتراوح بين 325-375 علامة من أصل 500 علامة محتملة، على أن لا تقل العلامات المحرزة

عن ال ٥٠ علامة على الأقل لكل مقارنة. قد تعتمد لجنة الحكام إلى تغيير درجة النجاح، بحسب عدد ومتوسط مجموع علامات الوحدات المتقدمة. في جميع الأحوال، ستحظى إدارة المؤسسة المشاركة بتقرير كامل يتضمن ملاحظات حول نقاط القوة والضعف من المقيمين الذين سيسهلون برنامج التحسين في المستقبل القريب.

النتائج

الملاحظة الأولى لكل من المقاربات المدروسة المذكورة أعلاه يجب إثبات قياسين مهمين لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات بما فيها التوجهات والأهداف المتوافرة.

الملحقات (على صفحة أو صفحتين)

يمكن لوحدة المؤسسة المشاركة أن تقدم هنا أي أرقام أو مصادقات أو جداول قد تراها مفيدة وتتعلق بمهمتها ورؤيتها وثقافتها وأهدافها.

المستوى الثالث: مستوى الجائزة

إنّ المؤسسات المشاركة التي نجحت في المستوى الثاني (الشهادة المتقدمة) للمؤسسات غير الحكومية، والتي حصلت على أكثر من ٣٧٥ علامة من أصل ٥٠٠ علامة، قد تصبح مؤهلة لنيل الجائزة اللبنانية للامتياز. علماً أنه للجنة حكام الجائزة الحق في تعديل علامة النجاح، بحسب عدد ومتوسط مجموع علامات الوحدات المقدمة للطلب. يقدم المقيمون اقتراحاتهم وتتم معاينة النتائج في مكتب الجائزة اللبنانية للامتياز وتتخذ لجنة الحكام الخاصة بالجائزة القرار النهائي.

يتم تقديم هذه الجائزة خلال احتفال رسمي سنوي ضخم وراقٍ برعاية فخامة رئيس الجمهورية اللبنانية.

دورات التقييم

تم وصف دورات التقييم باختصار أدناه:

يمكن عادةً للمؤسسة تقديم الطلب خلال فترة شهرين إعتباراً من تاريخ "فتح باب تقديم الطلبات" الذي يتم الإعلان عنه دورياً. تبدأ دورة المؤسسة التقييمية بتقديم نموذج الطلب الكامل إلى مكتب الجائزة. تدوم الدورة عادةً من أربعة إلى خمسة أشهر إعتباراً من تسلّم مكتب الجائزة اللبنانية للامتياز لوثيقة الطلب وحتى استلام التقارير التقييمية من المقيمين وإبلاغ المؤسسة المعنية بالجائزة.

مقاربات للتقييم

يتم تقديم الطلب لنيل الجائزة اللبنانية للامتياز على الشكل التالي:

وثائق الطلب

يطلب من المؤسسة كجزء من الطلب أن تقدم وثائق تقديم شاملة ضمن نموذج وهيكلية محددين سابقاً. يمكن تحميل هذه الوثائق من الموقع الإلكتروني لوزارة الاقتصاد والتجارة: www.economy.gov.lb أو الموقع الإلكتروني لبرنامج الجودة: www.qualeb.org. وفقاً للتجارب السابقة، قد يتطلب إعداد الوثائق أكثر من شهر واحد تقريباً ومن يوم إلى ثلاثة أيام للزيارة الميدانية.

يجب أن تكون الطلبات:

- مطبوعة (حجم الخط يجب أن يكون على الأقل بقياس ١٠ نقاط Arial أو Calibri)،
- بالإنكليزية و/أو بالعربية،
- تكون صفحاتها مرقمة.

يجب أن تتوفر في الطلبات الشروط المنطقية التالية:

- نظرة عامة على المعلومات الرئيسية والهيكل التنظيمي المتعلق بوحدة القطاع العام،
- لمحة عامة على مجالات المقاربات الثلاثة للنموذج اللبناني لإدارة الجودة التي يتم عرض المناهج المتعلقة بها،
- في الجزء التمهيدي من وثيقة التقديم يجب وصف مقاربة المؤسسة المقدمة للطلب المتعلق 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،
- ملحقات (مواد للدعم لا تتعدى الصفحتين)،
- مسرد بالمصطلحات (صفحة واحدة).

يمكن أيضاً تأمين نموذج إلكتروني للوثائق كجزء من حزمة المؤسسات المشاركة في مكتب الجائزة اللبنانية للامتياز.

تقييم المؤسسات المشاركة

يمكن اختصار عملية التقييم على الشكل التالي:

١. فريق مؤلف من مقيمين أو ثلاثة مقيمين للجائزة مدرّبين ويتمتعون بالخبرة اللازمة يتم تعيينهم لتقييم الطلبات بشكل منفرد،
٢. ثم يلتقي المقيمون ويتوصلون إلى توافق في الآراء،
٣. يقوم المقيمون بزيارة الوحدة. تستمرّ الزيارة عادةً لمدة تتراوح بين يوم ونصف وثلاثة أيام (وفقاً لحجم المؤسسة ومستوى الطلب)،

٤. يجتمع المقيّمون من أجل التوصل إلى توافق نهائي وصياغة الاقتراح للجنة حكام الجائزة اللبنانية للإمتياز،
٥. يقدم المقيّمون في النهاية تقريراً يتضمن آراءهم وملاحظاتهم.

يحصل أصحاب الطلبات على تقرير تقييمي بناءً يحدّد للإدارة العليا المجالات المقترحة للتحسين. ويمكن استخدام هذه الوثيقة كمعيار للإدارة العليا من أجل التخطيط للخطوات القادمة في ما يتعلّق بالتحسين وبالقدرة التنافسية. لمزيد من التفاصيل، يرجى الرجوع إلى عملية الجائزة اللبنانية للإمتياز.

V. تقديم الطلب، التعليقات والتظلم

عملية المشاركة في المسابقة

١. تبدأ العملية عندما يرسل الطلب عبر البريد الإلكتروني إلى مكتب الجائزة إلى عنوانه على البريد الإلكتروني lea@economy.gov.lb

٢. ثم يرحّب بالمؤسسات التي تود الحصول على حزمة من المستندات التالية:

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

٣. ثم يتّوجب على المؤسسات إرسال وثائق الطلب الصحيحة عبر البريد الإلكتروني إلى مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز عبر عنوانه على البريد الإلكتروني lea@economy.gov.lb

٤. ثم يقوم المكتب بالفرز المسبق لطلبات المؤسسات المشاركة ويتفحص الطلبات المقدمة بشكل أولي للتأكد من أنّ كل المحتويات والمعلومات المطلوبة ذات الصلة مشروحة/ميّنة بشكل واضح.

التعليقات والتقدير

تستلم كل المؤسسات المشاركة تقريراً في نهاية عملية التقييم وهو يتضمن بشكل رئيسي ملخصاً تنفيذياً وتعليقات حول المقاربات والنتائج والمسائل التي يجب تحسينها.

يتم تقديم شهادة ومجسم للجائزة اللبنانية للإمتياز إلى المؤسسات الفائزة التي يكون لها الحق في استخدام الشعار(ات) الخاص بالجائزة لأهداف ترويجية لمدة سنتين بعد استلامها الجائزة، كما يتم تشجيعها لتقديم طلباتها من جديد لهذه الجائزة بعد سنة بهدف تحسين نقاطها أو الحصول على تقدير أعلى.

يتضمن التقدير الإضافي الدخول إلى قاعدة بيانات المؤسسات الناجحة الخاصة بالجائزة التي يمكن الوصول إليها عبر الصفحة الخاصة بالجائزة على موقع برنامج الجودة الإلكتروني على الإنترنت.

وفي جميع الأحوال، لا شك في أن الآراء الواردة في التعليقات المقدّمة تعود للمقيّمين 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 المقيّمين عن أي ضرر يتكبده مقدم الطلب نتيجة للتعليقات التي تقدم في نهاية عملية التقييم.

عدم الإفصاح والسرية

تعتبر أسماء المؤسسات المشاركة والتعليقات والمعلومات المتعلقة بالمقاربات والعلامات المحرزة اثناء مراجعة الطلبات ملكاً لمكتب الجائزة الذي يحافظ بدوره على سريتها. لا تتم إتاحتها إلا للأفراد المعنيين مباشرةً بالتقييم والعمليات التنفيذية والباحثين الذين يعينهم المكتب.

يطلب المكتب كل افراد طاقمه ومقيّميه الفنيين وأعضاء لجنة الحكام الذين يمكنهم الاطلاع على كافة الوثائق المتعلقة بالمؤسسات المشاركة التوقيع على عقد سرية وعدم الإفصاح عن أي معلومات تتعلق بأي طلب علناً بدون الموافقة الخطية للمؤسسة المشاركة. يتخذ المكتب كافة الإجراءات اللازمة لضمان المحافظة على السرية التامة للطلبات والمعلومات؛ لكنّه لا يتحمل مسؤولية أي فقدان لهذه السرية من قبل طرف ثالث كما لا يتحمل مسؤولية أي ضرر (للممتلكات أو الأشخاص أو خسارة مالية أو ما يتبع ذلك من أضرار) يحدث أثناء خرق السرية أو غيرها من قبل المؤسسات المشاركة نفسها او طرف ثالث.

حق مكتب الجائزة اللبنانية للامتياز في رفض الطلبات

يحق للمكتب أن يرفض الطلبات التي لا تخضع لأحكام الفقرة ٧ "من يحق له تقديم الطلب" والفقرة ٨ "كيفية تقديم الطلب. يستحسن للمؤسسات الراغبة في التقدم بطلب للحصول على الجائزة اللبنانية للإمتياز للمرة الأولى أن تناقش طلباتها مع مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز في وقت مبكر من مرحلة التخطيط.

التظلم

تعتبر قرارات اتلجنة حكام الجائزة نهائية. ومع ذلك، وفي سبيل تحقيق التحسين المستمر، يتولّى مكتب الجائزة اللبنانية للإمتياز، عند الضرورة تسهيل المناقشات بين مقدّم الطلب وفريق المقيّمين لضمان فهم التقييمات والأدلة التي تمّ الإستناد إليها. فنحن نحرص على حصول كافة المؤسسات على تقييم صحيح وصالح للاستخدام.

كيف سيتم تقييم مؤسستك وتسجيل علاماتها؟

يتولّى مقيّمون مستقلون خضعوا للتدريب المكثّف تقييم مؤسستك لضمان الحصول على مستوى عالٍ من التطابق في عملية وضع العلامات؛ من بينهم أكاديميون وخبراء جودة ومدراء ممارسون من قطاعات وخلفيات متعددة. يتم تقييم طلبك على أساس "المقاربات المتينة" و"المقاربات القابلة للتحسين" ويتم وضع العلامات (فقط للمقاربات التي يتم تقديمها) باستخدام نظام وضع العلامات الخاص بالنموذج اللبناني لإدارة الجودة. تخضع كافة المؤسسات المشاركة لزيارة ميدانية تتناسب والمقاربات التي اختارتها ووصفتها وفقاً لما ورد أعلاه.

ترد التفاصيل حول مجالات النموذج اللبناني للإمتياز ونظام وضع العلامات في الملحق ١.

إذا لم يحقق أحد الطلبات النجاح، يرسل كتاب رسمي إلى إدارة المؤسسة المشاركة بالإضافة إلى التقرير، فتشكر الإدارة على المحاولة وتشجّع للمضي قدماً في جهودها للسعي نحو الإمتياز. لا يتم الإعلان عن المؤسسات 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 منظم، 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.				يتم تقييم استناداً إلى نتائج تمّ قياسها. تستخدم الخبرة 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 جداً				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 نمواً إيجابياً جداً ومستداماً.				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 نمواً إيجابياً 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			

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

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			
---	--	--	--	-----------------------------	--	--	--	-----------------------------	--	--	--	----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------------	--	--	--

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

