



دراسة حالة وتوجهات

التميز المؤسسي

في المملكة العربية السعودية

نسخة 1.0
2025-2024



920001484



www.holtz.sa



@HoltzConsulting



Holtz-consulting

جدول المحتويات

الملخص التنفيذي

نظرة عامة

حالة التميز المؤسسي

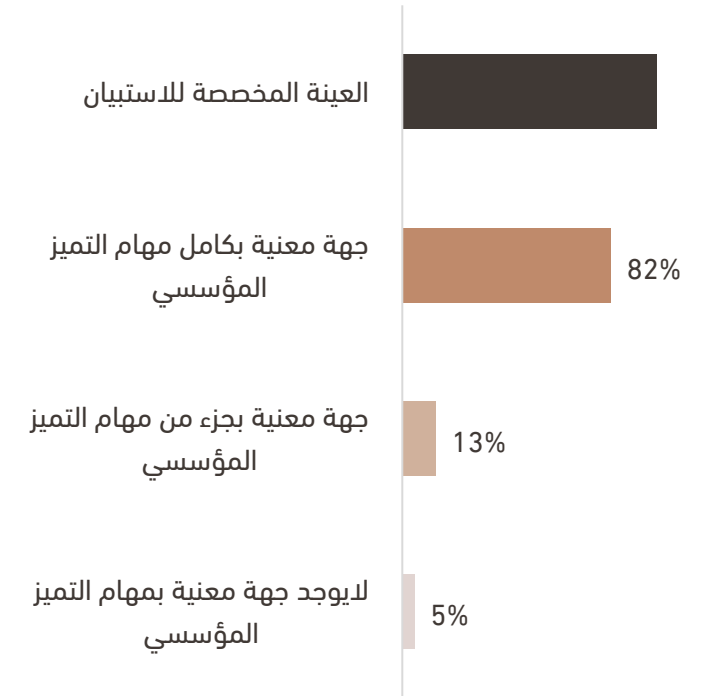
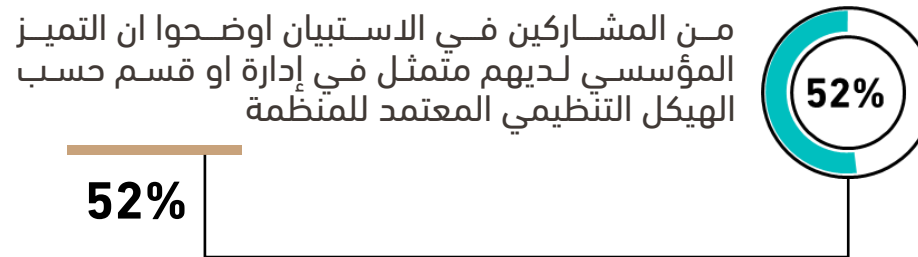
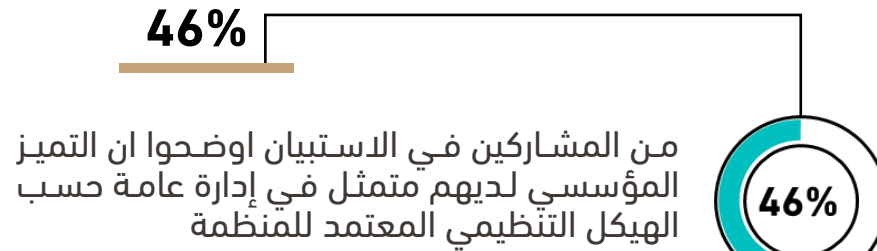
تحديات التميز المؤسسي

فرص تحسين التميز المؤسسي

أظهرت نتيجة الاستبيان ايمان السوق السعودي بأهمية الدور المناط بالتميز المؤسسي في العملية التنظيمية

كما ان افادة 98% من المشاركين بوجود إدارة مختصة بالتميز المؤسسي في الهيكل التنظيمي يعكس ايمان الإدارات العليا بأهمية التميز المؤسسي

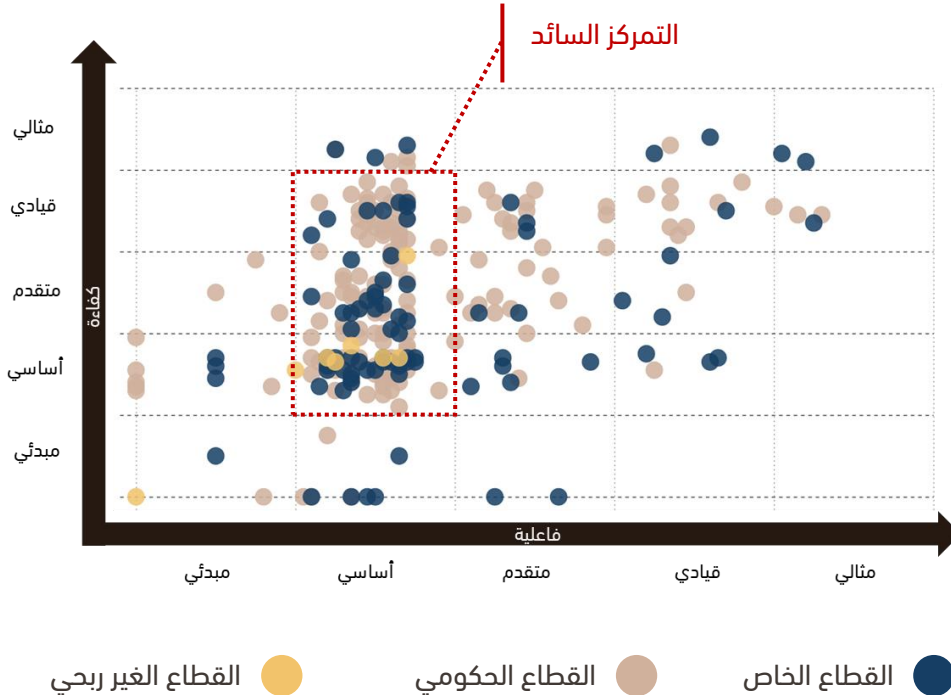
95% من المشاركين في الاستبيان اوضحوا اهتمام المنظمات بمهام التميز المؤسسي



الا ان القياس وفق منهجية هولتز اظهر ان التمرکز السائد للاستبيانات على المستوى الأساسي في الفاعلية وما بين الأساسي والقيادي في الكفاءة

تحليل الانتشار لنتائج الاستبيان أوضح عن وجود توجه عمودي (Vertical trend) يشكل 62% بواقع 168 استبيان من إجمالي عينة الدراسة يتركز على المستوى الأساسي ويتجه صعوداً على محور الكفاءة إلى المستوى القيادي

تفصيل التوجه العمودي



أساسي- أساسي: والتي تعني ان التميز المؤسسي يعمل كمستجيب للأحداث او المتطلبات الداخلية او الخارجية كما انه يمتلك المعرفة والأدوات اللازمة للقيام بذلك



أساسي- متقدم: والتي تعني ان التميز المؤسسي يعمل كمستجيب للأحداث او المتطلبات الداخلية او الخارجية بالرغم من امتلاكه معرفة وأدوات إضافية تمكنه من القيام بمهام أكثر تقدماً مثل إدارة أداء العمليات



أساسي- قيادي: والتي تعني ان التميز المؤسسي يعمل كمستجيب للأحداث او المتطلبات الداخلية او الخارجية بالرغم من امتلاكه معرفة وأدوات إضافية تمكنه من القيام بمهام أكثر تقدماً مثل تحديد التحديات المستقبلية



نظرا الى تبني النسبة الأكبر من المنظمات الموجودة في التمرکز السائد منهجية او آلية محددة بالرغم من اختلاف الإمكانيات

تحليل العينة المتواجدة في التمرکز السائد أشار الى ان القاسم المشترك متمثل في آلية ربط الإجراءات باستراتيجية المنظمة والمنهجية المتبعة لتصميم وتوثيق الإجراءات

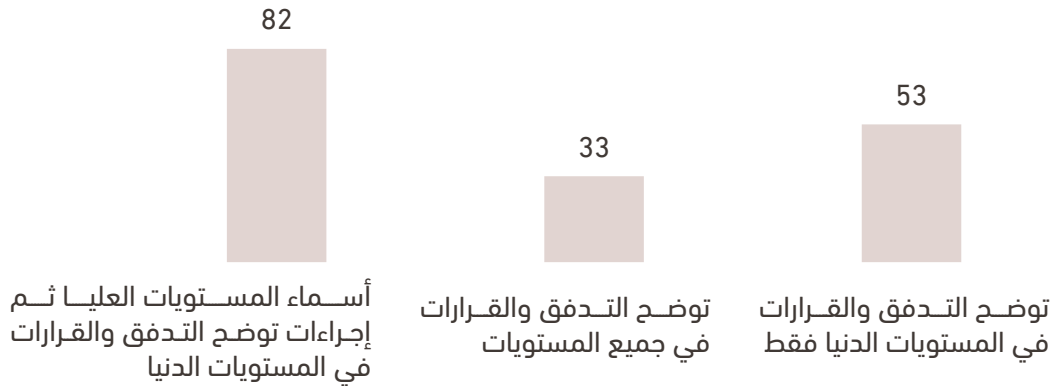
الشريحة الأكبر من عينة التمرکز السائد اشارت الى ان منظماتهم قامت بتحديد أسماء الإجراءات في المستويات العليا بينما في المستويات الدنيا أكثر تفصيلا، تليها الشريحة التي أفادت باكتفائهم بتوثيق الإجراءات في المستويات الدنيا فقط



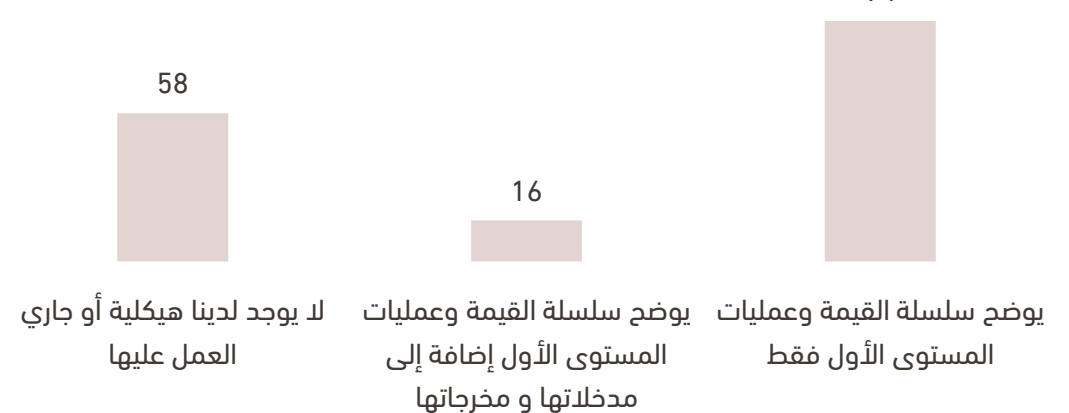
الشريحة الأكبر من عينة التمرکز السائد اشارت الى ان منظماتهم قامت بربط الإجراءات بالاستراتيجية عبر تصميم هيكلية إجراءات توضح سلسلة القيمة وأسماء الإجراءات المكونة لها، تليها الشريحة التي أفادت بعدم تصميم الهيكلية او انه ما زال جاري العمل على ذلك



آلية تصميم وتوثيق إجراءات العمل



آلية تصميم هيكلية إجراءات العمل



الامر الذي شكل تحدي على محور الفاعلية وحال دون استفادة تلك المنظمات من المهام المتقدمة للتميز المؤسسي

إجراءات توضح أسماء المستويات العليا والتدفق والقرارات في المستويات الدنيا



هذه الطريقة تهدف الى تقسيم الإجراءات على المستويات التنظيمية عبر تحديد أسماء الإجراءات الفرعية في المستوى الأول والثاني ثم تحديد الإجراءات التي تعبر الوحدات الإدارية في المستوى الرابع او الخامس ثم تصميمها بشكل يوضح المدخلات والمخرجات وكيفية تدفق الاجراء

هيكلية توضح سلسلة القيمة وعمليات المستوى الأول فقط



هذه الطريقة تهدف الى تحديد سلسلة القيمة بناء على الاستراتيجية المعتمدة للمنظمة ككل ثم توثيقها في هيكلية الإجراءات التي توضح أسماء الإجراءات الجوهرية المكونة لسلسلة القيمة فقط بالإضافة الى أسماء الإجراءات الإدارية والمساندة



الوصف

سهولة وسرعة التنفيذ اذ ان هذا الأسلوب مناسب للمنظمات التي لا تمتلك سجل جيد من ممارسة وتطبيق الإجراءات



لا يمنح الإدارة المعنية بالتميز المؤسسي آلية واضحة للتحقق من الإجراءات الفرعية والخطوات التي لا تقدم قيمة مضافة



صعوبة تطبيق بعض المهام الأخرى المعنية بالتميز المؤسسي مثل مراقبة أداء العمليات



سهولة وسرعة التنفيذ اذ ان هذا الأسلوب مناسب للمنظمات التي لا تمتلك سجل جيد من ممارسة وتطبيق الإجراءات



لا يمنح الإدارة التنفيذية المعلومات الكافية عن العمليات أثناء التخطيط الاستراتيجي او اثناء اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات التشغيلية



صعوبة تطبيق بعض المهام الأخرى المعنية بالتميز المؤسسي مثل مراقبة انصراف العمليات المكونة لسلسلة القيمة عن الأهداف الاستراتيجية



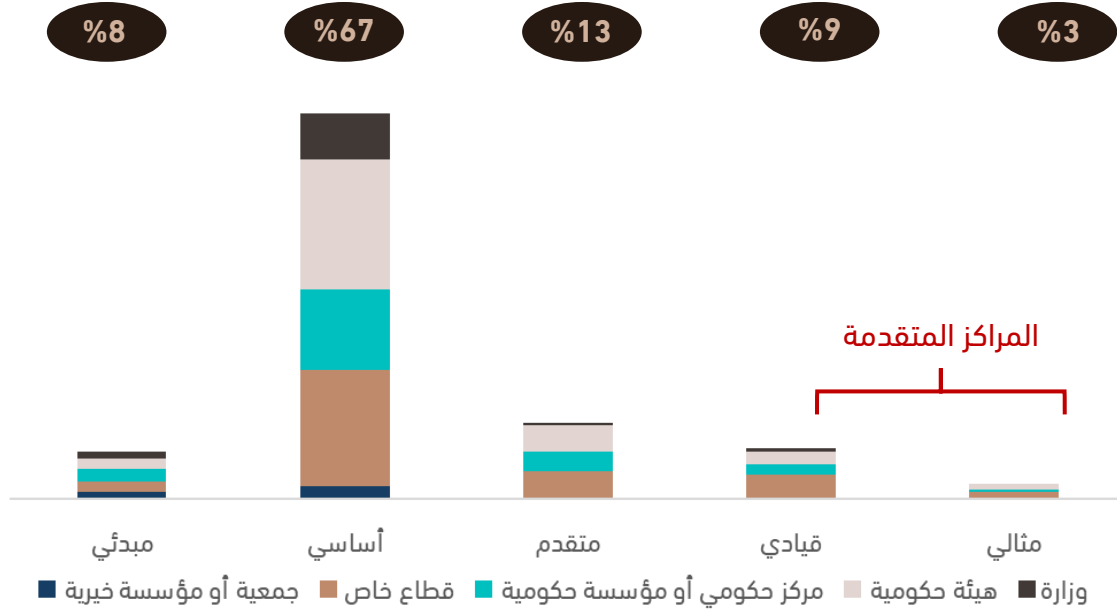
الأثر

إضافة الى ذلك ساهم التمرکز السائد في خلق فجوة بين كفاءة التميز المؤسسي وفاعليته في السوق السعودي

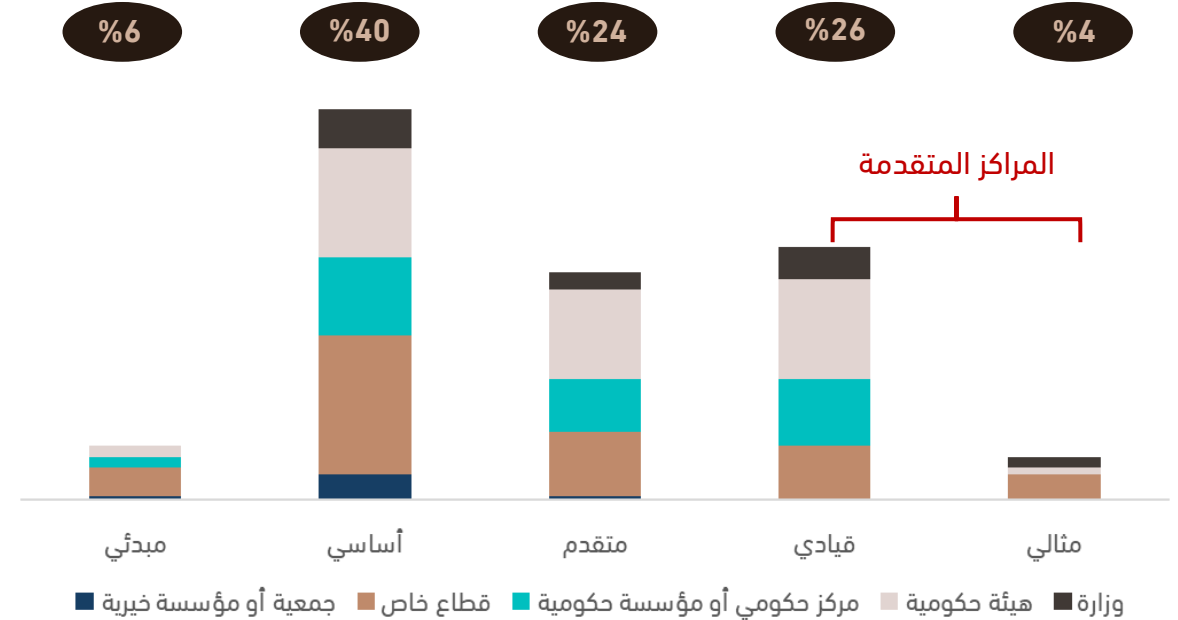
بينما على مستوى الفاعلية كانت النسب متقاربة في المراكز المتقدمة اذ شكل القطاع العام 7% مقابل 5% للقطاع الخاص

كفاءة التميز المؤسسي في القطاع العام أفضل حالا اذ تواجد في المراكز المتقدمة بنسبة 22% مقابل 9% للقطاع الخاص

نتائج الاستبيان على محور الفاعلية



نتائج الاستبيان على محور الكفاءة





نظرة عامة

عن هولتز عن الدراسة عن الاستبيان

للتواصل او التعليق على الدراسة 

هولتز شركة استشارية متخصصة تأسست بناء على خبرة تراكمية في التميز المؤسسي

تصنيف الشركات الاستشارية ...



الشركات المتخصصة

- تقدم خدمات استشارية في مجالات محددة
- تعتمد على اختيار استشاريين ذو كفاءة عالية في التخصص
- لديهم خبرة كافية ومعرفة واسعة في مجال تخصصهم



الشركات الإستراتيجية

- تقدم الاستشارات المتخصصة في مجال الاستراتيجية
- تعتبر اسعارهم نسبياً اعلى من الشركات الأخرى
- تعتمد على اختيار استشاريين ذو كفاءة عالية في مجال الاستراتيجية



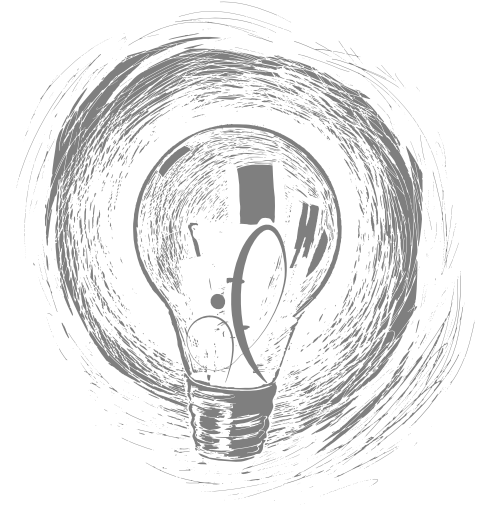
شركات الخدمات الكاملة

- تعتمد على قاعدة كبيرة من العملاء نظراً الى عملهم كمدققين أو خبراء في تكنولوجيا المعلومات
- تسعى الى تعظيم الاستفادة من الاستشاريين
- تقدم مجموعة واسعة من الخدمات الاستشارية



تسعى الى تعزيز الكفاءة التشغيلية لدى بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية

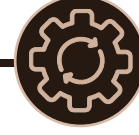
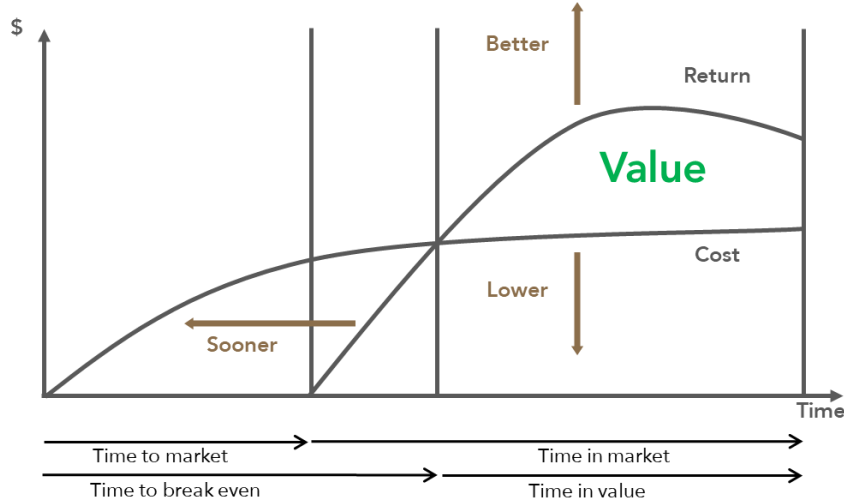
الغاية التي تسعى لها شركة هولتز هي إلهام الكفاءة التشغيلية في بيئة متغيرة تعاني فيها المنظمات من أجل مواكبة التغييرات المستمرة، وذلك عبر تعزيز الكفاءة التشغيلية في مجتمع الأعمال من خلال تقديم حلول استشارية جديرة بالثقة



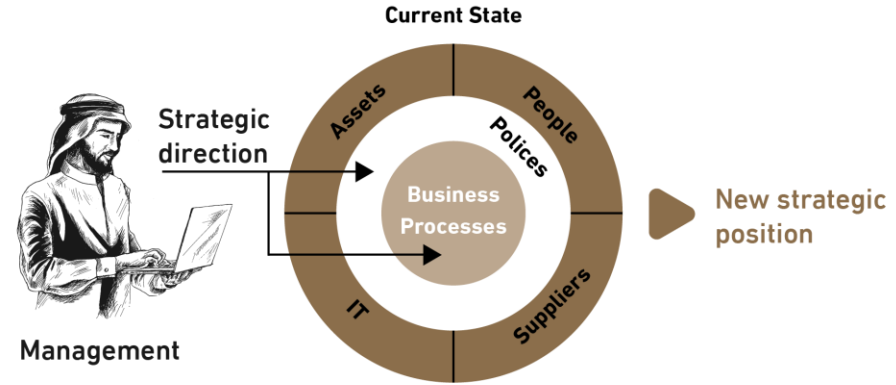
من اجل ابتكار نماذج تشغيلية مرنة تسهم في خلق بيئة أعمال أكثر هدوء وفاعلية



الامر الذي من شأنه ان يجعل المنظمة خالية من مشاكل الاستلام والتسليم ويمكنها من تنفيذ مبادراتها الاستراتيجية بشكل أسرع وتحقيق أقصى استفادة ممكنة في عوائد الاستثمار من المبادرات



الكفاءة التشغيلية تمكن المنظمات من الاعتماد على نماذج تشغيلية أكثر مرونة تضمن إمكانية مواءمتها مع الاستراتيجية وتمكن المنظمات من الاستجابة السريعة لتغيرات النظام الايكولوجي (Ecosystem)





نظرة عامة

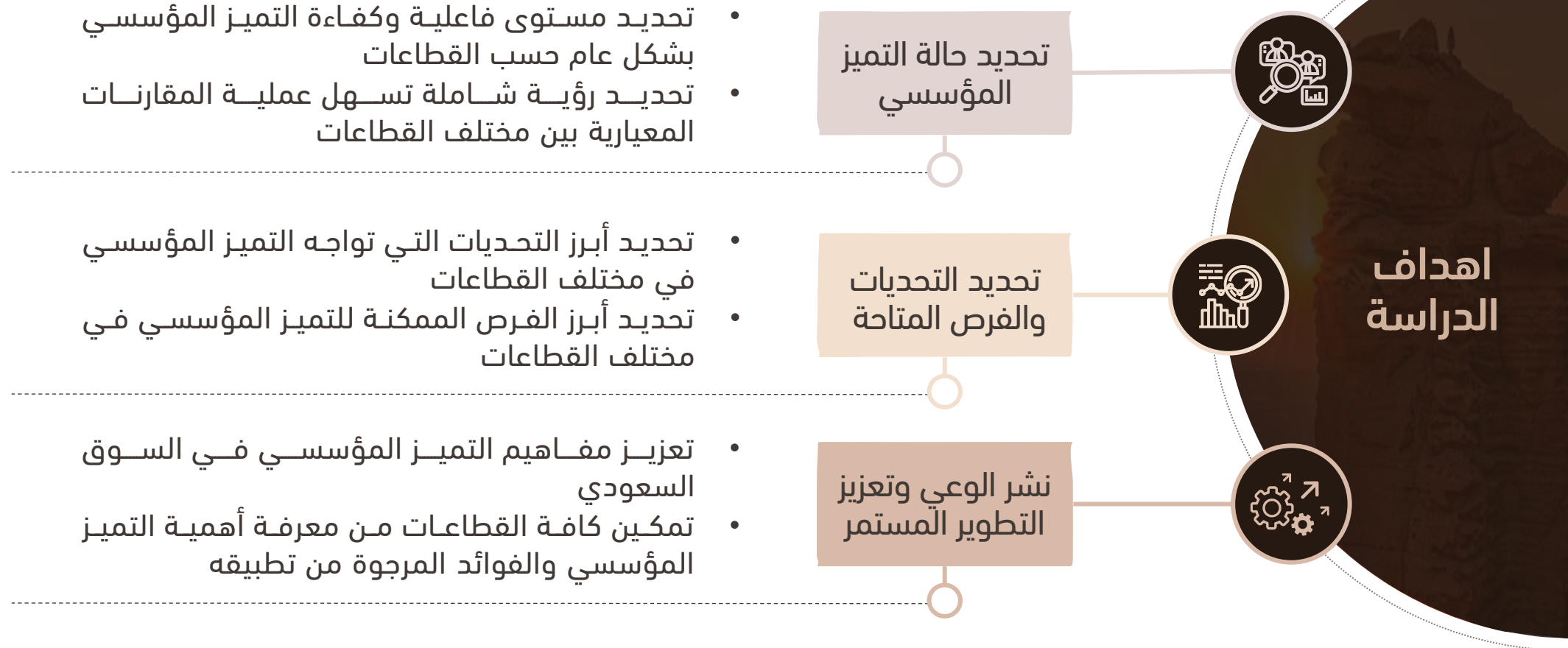
عن الاستبيان

عن الدراسة

عن هولتز

للتواصل او التعليق على الدراسة 

تسعى شركة هولتز عبر هذه الدراسة الى تعزيز الكفاءة التشغيلية والمساهمة بالارتقاء بمستوى التميز المؤسسي



من خلال تحديد مستوى كفاءة وفاعلية التميز المؤسسي في مختلف قطاعات السوق السعودي

تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة يتطلب معرفة مستوى الإمكانيات المتاحة للتميز المؤسسي والإنجازات المحققة حسب تلك الإمكانيات، لذلك تم تصميم الدراسة على محورين هما كفاءة التميز المؤسسي وفاعلية التميز المؤسسي

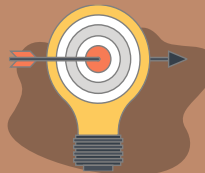
الهدف من هذا المحور قياس كفاءة التميز المؤسسي من ناحية التنظيم والتخطيط الاستراتيجي والموارد والأدوات المتاحة لإدارة التميز المؤسسي في السوق السعودي

كفاءة التميز
المؤسسي



الهدف من هذا المحور قياس فاعلية التميز المؤسسي من ناحية النتائج والأعمال المنفذة داخل المنظمة مثل (إدارة الإجراءات والسياسات، إدارة الجودة، التطوير المستمر،...الخ)

فاعلية التميز
المؤسسي



بناء على معايير واضحة قابلة للقياس عبر استبيان ينفذ على عينة من المعنيين والمختصين بالتميز المؤسسي

الاستبيان الإلكتروني

استطلاع للرأي يتم تنفيذه من خلال إرسال رابط الكتروني على عينة مختارة دون ان يتم التحقق من علاقتهم بالتميز المؤسسي قبل ان يتم إجراء الاستطلاع

الاستبيان الهاتفي

استطلاع للرأي يتم تنفيذه من خلال الاتصال على عينة مختارة ثم التحقق من علاقتهم بالتميز المؤسسي قبل ان يتم إجراء الاستطلاع

الاستبيان الميداني

استطلاع للرأي يتم تنفيذه من خلال زيارة ميدانية للمعنيين بالتميز المؤسسي بعد التنسيق مع المعنيين في جهة العمل من اجل السماح بإجراء الاستطلاع



الوصف

⊕ مدة زمنية قصيرة للتنفيذ

⊖ دقة منخفضة مقارنة بالميداني او الهاتفي

⊖ صعوبة الوصول الى بيانات المعنيين بالتميز المؤسسي

⊖ استجابة منخفضة للاستبيان مقارنة بالهاتفي

⊕ مدة زمنية قصيرة للتنفيذ

⊕ لا يظهر اسم الجهة المعنية بالدراسة لمنفذي الاستبيان

⊖ دقة متوسطة مقارنة بالميداني

⊖ صعوبة الوصول الى بيانات المعنيين بالتميز المؤسسي

⊕ دقة عالية في النتائج

⊖ صعوبة الحصول على موافقة الجهات المعنية بالدراسة

⊖ يظهر اسم الجهة المعنية بالدراسة لمنفذي الاستبيان

⊖ مدة زمنية أطول للتنفيذ



الأثر

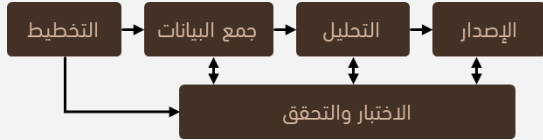
الاختيار المنفذ للدراسة

لكي تتمكن شركة هولتز من تصنيف التميز المؤسسي في القطاعات المعنية بناء على محوري الكفاءة والفاعلية

محور الكفاءة	تصنيف التميز المؤسسي	محور الفاعلية
في هذا المستوى تكمن المنظمات التي ليس لديها إدارة مختصة، او المنظمات التي قامت بتنفيذ الخطوات التنظيمية الأولى مثل انشاء الادارة واستقطاب الموارد البشرية اللازمة الا انها ما زالت بحاجة الى تحديد التوجه الاستراتيجي للتميز المؤسسي	مبدئي 	في هذا المستوى تكمن المنظمات التي ليس لديها أي إنجازات محققة او إنجازات بسيطة في التميز المؤسسي، او تلك المنظمات التي كان لديها بعض الإنجازات السابقة في التميز المؤسسي ولكنها لم تحافظ على استدامة تلك الإنجازات المحققة
في هذا المستوى تكمن المنظمات التي تمتلك المعرفة والأدوات والموارد البشرية والمالية لتنفيذ المهام الأساسية للتميز المؤسسي، ولكن بالرغم من امتلاكها لتوجه استراتيجي واضح الا انه عادة ما تفتقد لبعض التفاصيل التقنية او الاعتمادات النهائية	أساسي 	في هذا المستوى تكمن المنظمات التي تنحصر إنجازاتها على المكونات الأساسية للتميز المؤسسي والحفاظ على استدامة تلك النجاحات، الا ان نجاحاتها المحققة هي استجابة لأحداث داخلية او خارجية الامر الذي يجعل دور التميز المؤسسي ينحصر في المهام التنفيذية فقط
المنظمات في هذا المستوى تمتلك المعرفة والأدوات اللازمة لإدارة استراتيجية التميز المؤسسي ومراقبة نتائجه كما ان التميز المؤسسي لديها يعمل وفقاً لخطط واضحة، ولكن بالرغم من ذلك تحتاج الى الانتهاء من الخطط الحالية او تطوير بعض الوظائف التخصصية في التميز المؤسسي	متقدم 	في هذا المستوى تكمن المنظمات التي حققت إنجازات متقدمة الامر الذي مكن التميز المؤسسي لديها من لعب دور اشرافي داخل المنظمة، الا ان النجاحات المحققة تمكن التميز المؤسسي من تقديم المعطيات التي تدعم الإدارة في اتخاذ القرارات فقط دون وجود أي تنبؤات مستقبلية
المنظمات في هذا المستوى هي التي يلعب بها التميز المؤسسي دور قيادي في اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي كما انه بالإضافة الى المهام الأخرى يمتلك المعرفة والأدوات اللازمة للقيام بمهام إدارة التغيير وإدارة المعرفة لكنها بحاجة للوقت لكي يصبح ثقافة سائدة لديها	قيادي 	في هذا المستوى تكمن المنظمات التي يقوم فيها التميز المؤسسي بالتحليل والدراسة استناداً على الإنجازات السابقة من اجل تحديد التحديات المستقبلية والخطوات المناسبة لتجاوزها، الا ان ذلك الدور ينحصر على الحفاظ على الاستمرارية دون وجود أي ابتكارات لأعمال المنظمة
المنظمات في هذا المستوى أصبح التميز المؤسسي مكون رئيسي لثقافتها نظراً للنجاحات المتكررة التي يحققه لها على مختلف المستويات كما ان التميز المؤسسي لديها يمتلك المعرفة والأدوات اللازمة للقيام بمهام المقارنات المعيارية وإدارة الابتكار	مثالي 	في هذا المستوى تكمن المنظمات التي يغلب فيها التميز المؤسسي دور الابتكار والتطوير استناداً على الإنجازات السابقة من اجل خلق فرص او منتجات او خدمات جديدة للمنظمة تساهم في تعزيز قيمة ومكانة المنظمة

بشكل ممنهج يراعي خصوصية الثقافة السعودية ويضمن تحقيق قيمة مضافة ومستدامة للتميز المؤسسي في السوق السعودي

مراحل الدراسة



نطاق العمل

التميز المؤسسي لكافة القطاعات العاملة في السوق السعودي

الدورة الزمنية

النسخة القادمة
Aug 2026

كل سنتين
نسخة

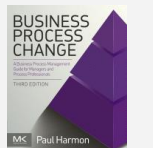
قواعد واحكام

- يتم الاعتماد على اللغة العربية بشكل كامل اثناء الدراسة مع إمكانية محدودة لاستخدام مفردات تخصصية باللغة الإنجليزية
- اثناء تحديد العينة موضع الدراسة يجب ان يتم مراعاة تحقيق تنوع منطقي وفقاً لأفضل الممارسات والمنهجيات العالمية
- تنحصر كامل مراحل الدراسة على القطاعات العاملة والقطاعات الفرعية دون تحديد او تقييم جهة معينة
- لابد ان تصمم كافة مراحل الدراسة بشكل يراعي خصوصية الأفراد المشاركين بالعينة ويضمن عدم ذكر أسماء الأفراد وجهات عملهم او حفظ مثل هذه البيانات بأي حال من الأحوال لدى الشركة او منسوبيها

نماذج ومعايير تم مراعاتها اثناء الدراسة



مراجع أخرى تم الاستناد عليها اثناء الدراسة





نظرة عامة

عن الاستبيان

عن الدراسة

عن هولتز

للتواصل او التعليق على الدراسة 

تم تنفيذ الاستبيان من اجل تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة بنهاية الربع الثاني لعام 2024

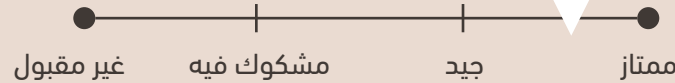
جودة الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ

معامل لقياس الموثوقية او الاتساق الداخلي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت بنود الاستبيان مرتبطة ببعضها البعض



موثوقية الاستبيان



أسئلة الاستبيان



25 سؤال شملت كافة المعايير الموضوعة للدراسة

آلية الاتصال الهاتفي



متوسط مدة الاستبيان من 5-8 دقائق



الاتصالات نفذت ما بين الساعة 11 ص الى 6 م

الفترة الزمنية للتحليل



31 Jul 9 Jun

الفترة الزمنية للاستبيان

14 يوم عمل

6 Jun 19 May

البرامج المستخدمة

SPSS
Microsoft excel
Power BI
python

الأساليب الإحصائية المستخدمة

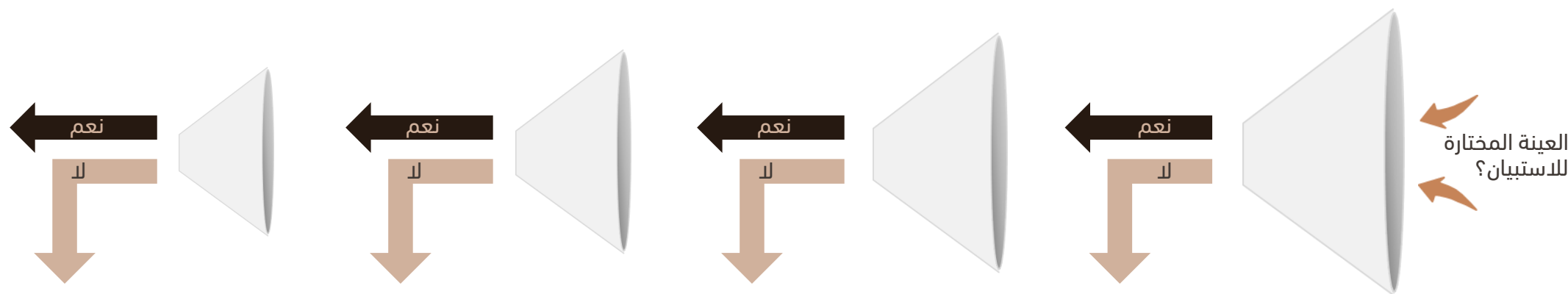
• تحليل التردد
• النسب المئوية
• المتوسطات
• الانحراف المعياري
• اختبارات T
• تحليل ANOVA
• اختبارات الانحدار

بناء على منهجية محددة تحتوي على معايير مصممة على محوري الكفاءة والفاعلية وموزعة على تصنيف هولتز للتميز المؤسسي

(1) مبدئي	(2) أساسي	(3) متقدم	(4) قيادي
هل يوجد لدى المنظمة إدارة مختصة لديها إنجازات حديثة في التميز المؤسسي؟	هل نفذت الإدارة أساسيات التميز المؤسسي بناء على المعرفة والأدوات التي تمكنها من ذلك؟	هل نفذت الإدارة الإنجازات التي تمكنها من الاشراف بناء على استراتيجية محددة للتميز المؤسسي؟	هل تقوم الإدارة بالدراسات التحليلية التي تمكنها من لعب دور قيادي في التخطيط الاستراتيجي؟

(5) مثالي

الإدارة التي استطاعت تكوين ثقافة للتميز المؤسسي تمكنها من تعزيز قيمة ومكانة المنظمة



تثبت النتيجة على المستوى الذي تم الوصول اليه في حال عدم إمكانية الوصول الى المستوى التالي

خصص لقياسها في بادئ الأمر 528 شخص معني بالتميز المؤسسي من أصل عينة شملت على 1318 شخص

أصل العينة

576 رقم من خلال وسائل التواصل الاجتماعي والمؤتمرات



411 رقم من قبل منسوبي هولتز



331 رقم من قاعدة بيانات هولتز



1318



التحقق قبل الإطلاق

165 تم استبعادهم لعدم وجود علاقة بالتميز المؤسسي وفقا لملفاتهم في LinkedIn



491 تم استبعادهم نظرا لعدم التوافق مع نطاق العمل والقواعد والاحكام



662



التحقق بعد الإطلاق

134 تم استبعادهم عند الاتصال بهم لإجراء الاستبيان وذلك لعدم وجود علاقة بالتميز المؤسسي حسب افاداتهم



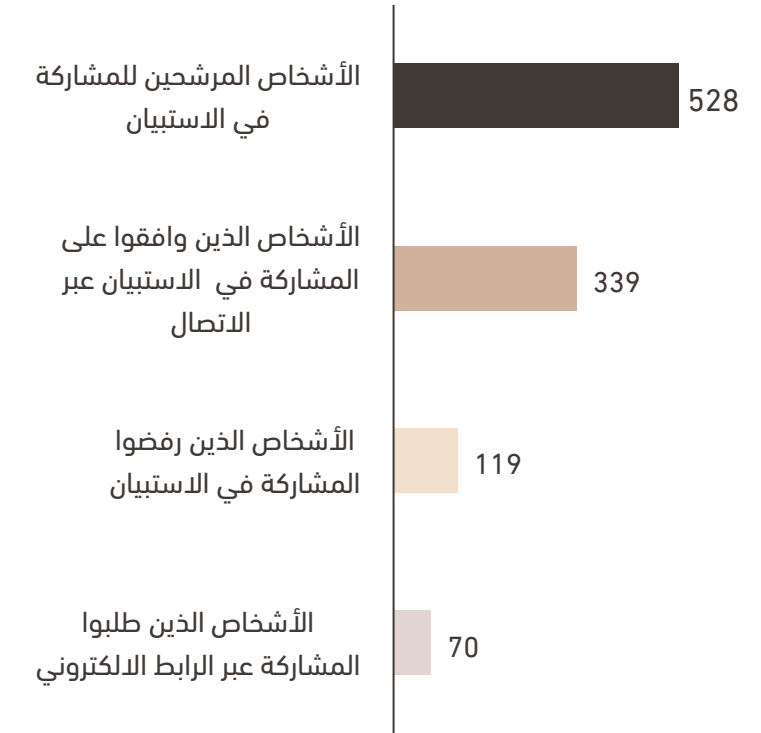
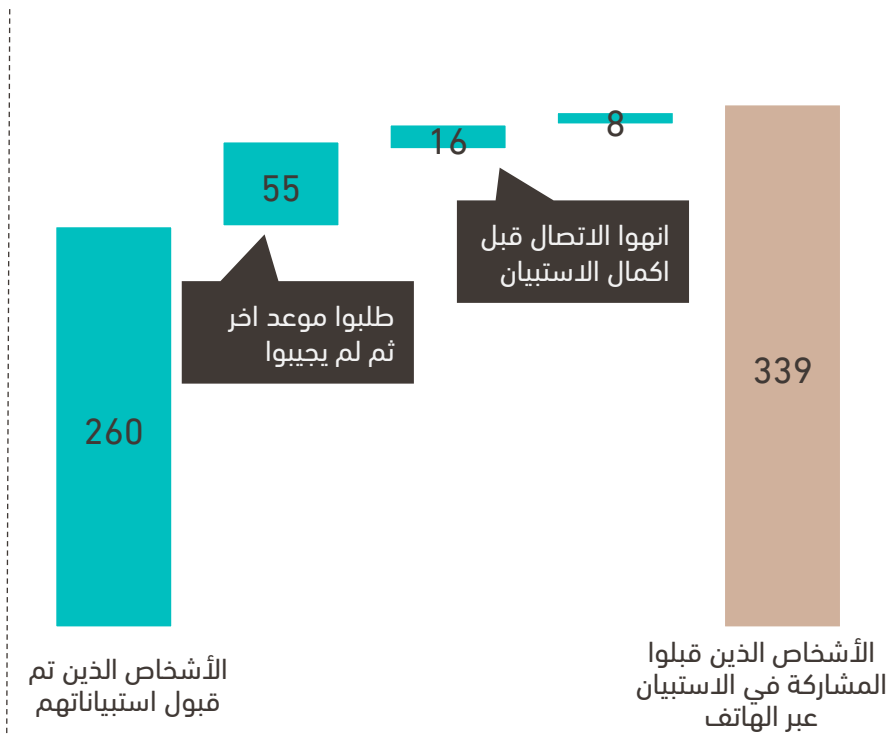
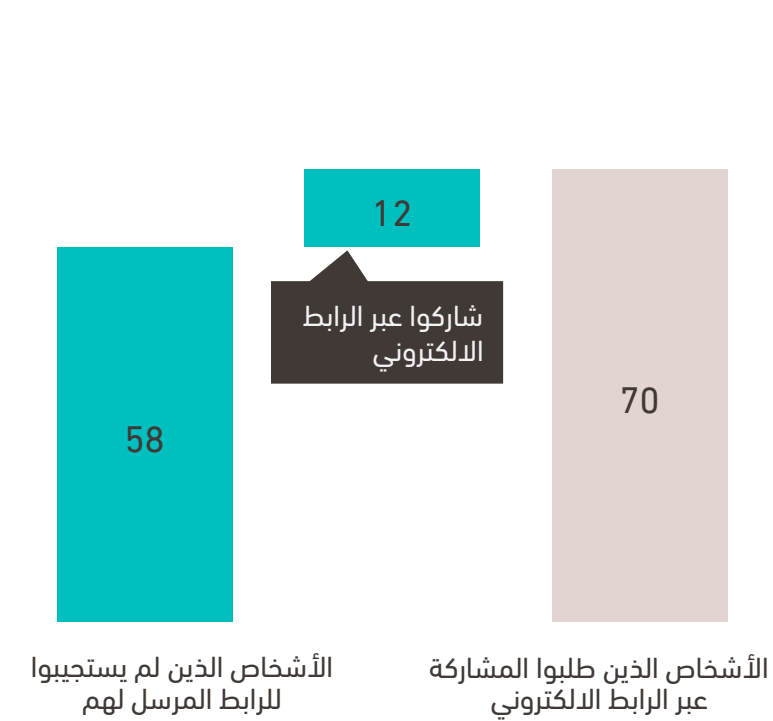
528

الا انه تم قياسها بناء على إجابات 260 شخص من خلال الاتصال الهاتفي و 12 شخص من خلال الرابط الالكتروني

إضافة الى قبول استبيانات 12 شخص قاموا بتعبئتها عبر الرابط الالكتروني

بينما قبلت استبيانات 260 شخص واستبعدت 8 استبيانات اثناء التحليل

119 شخص رفضوا المشاركة في الاستبيان من اجمالي العينة المخصصة

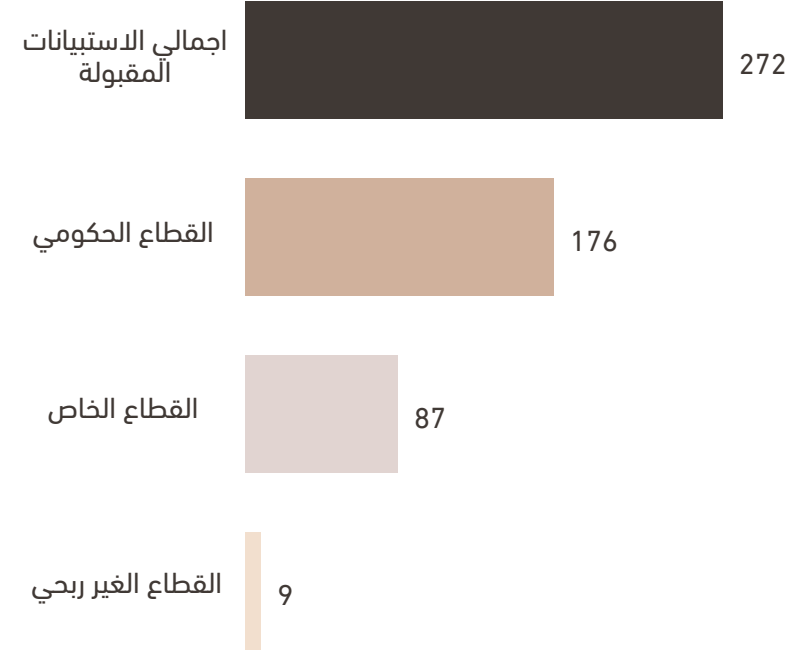
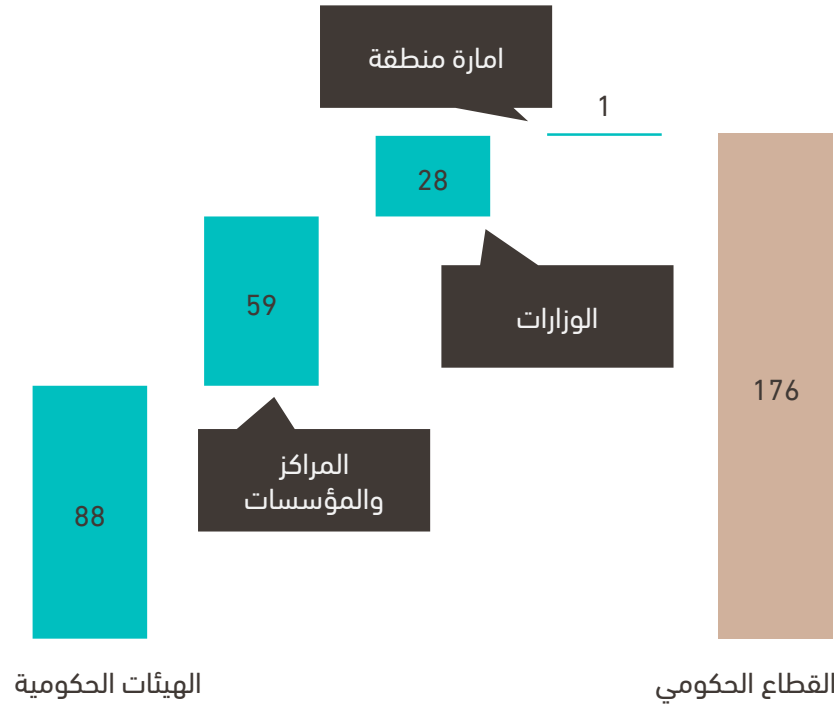
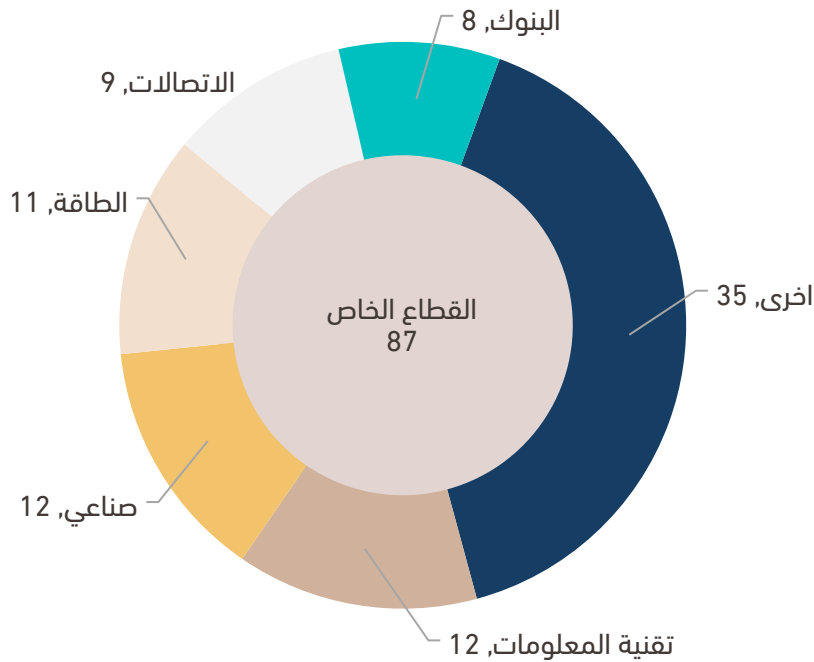


ليصبح العدد الفعلي الذي تم قياس معايير المنهجية عليه هو 272 استبيان شملت على عينة من مختلف القطاعات في السوق السعودي

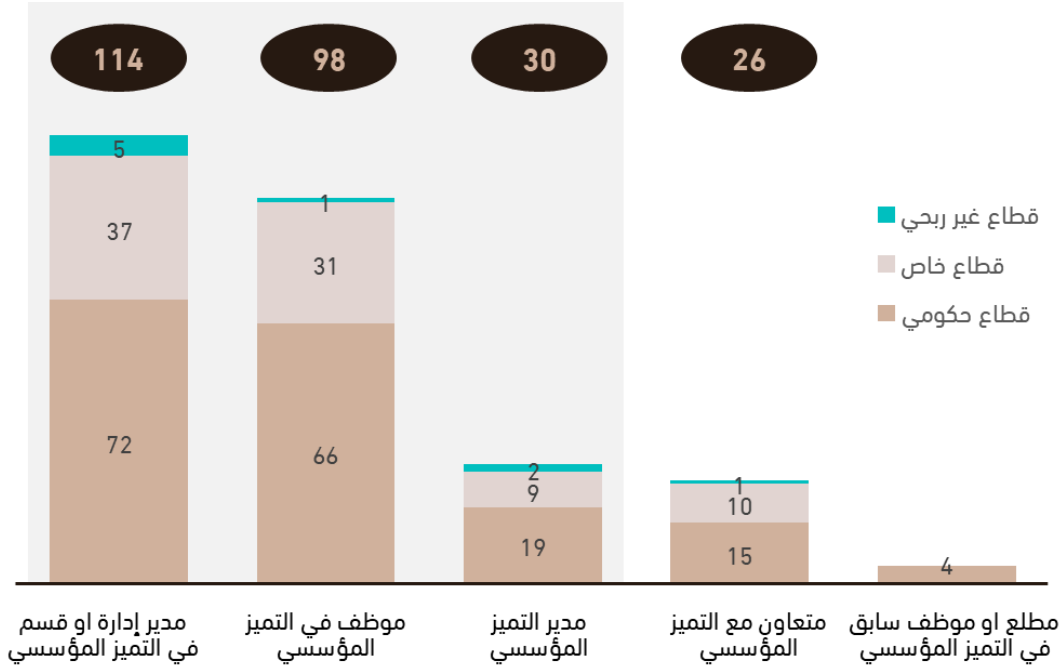
بينما تنوعت استبيانات القطاع الخاص إلا أن الشريحة الأكبر كانت لقطاعات متنوعة

حيث كان نصيب الهيئات الحكومية هو الأكبر يليه المراكز والمؤسسات الحكومية

الشريحة الأكبر للاستبيانات المقبولة هي لأشخاص يعملوا في القطاع الحكومي



بشكل دقيق وموثوق اذ ان أكثر من 85% من الاستبيانات المقبولة كانت لأشخاص يعملوا بشكل مباشر في إدارة التميز المؤسسي



89% من الاستبيانات المقبولة كانت
لأشخاص عملوا بشكل مباشر في التميز
المؤسسي على مختلف المستويات

... بينما 10% من الاستبيانات المقبولة
كانت لمتعاونين مع التميز المؤسسي
(سفراء الجودة)

... الامر الذي يعزز من دقة وموثوقية
قياس المعايير الموضوعة لمنهجية
الدراسة





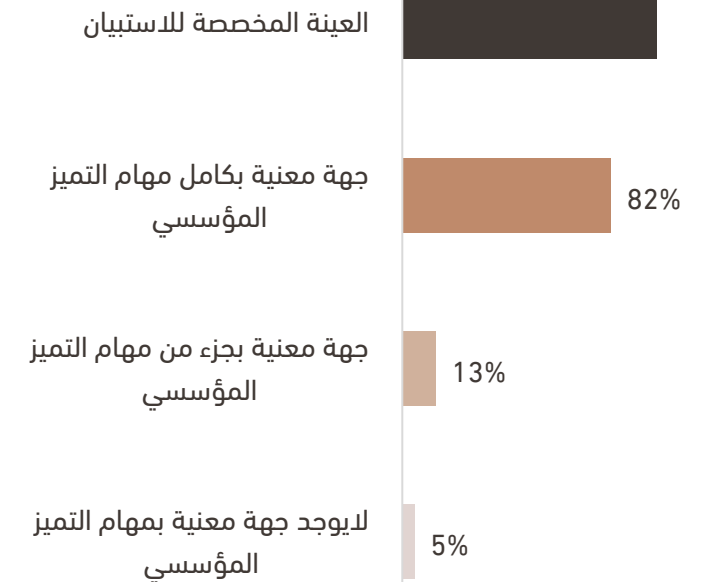
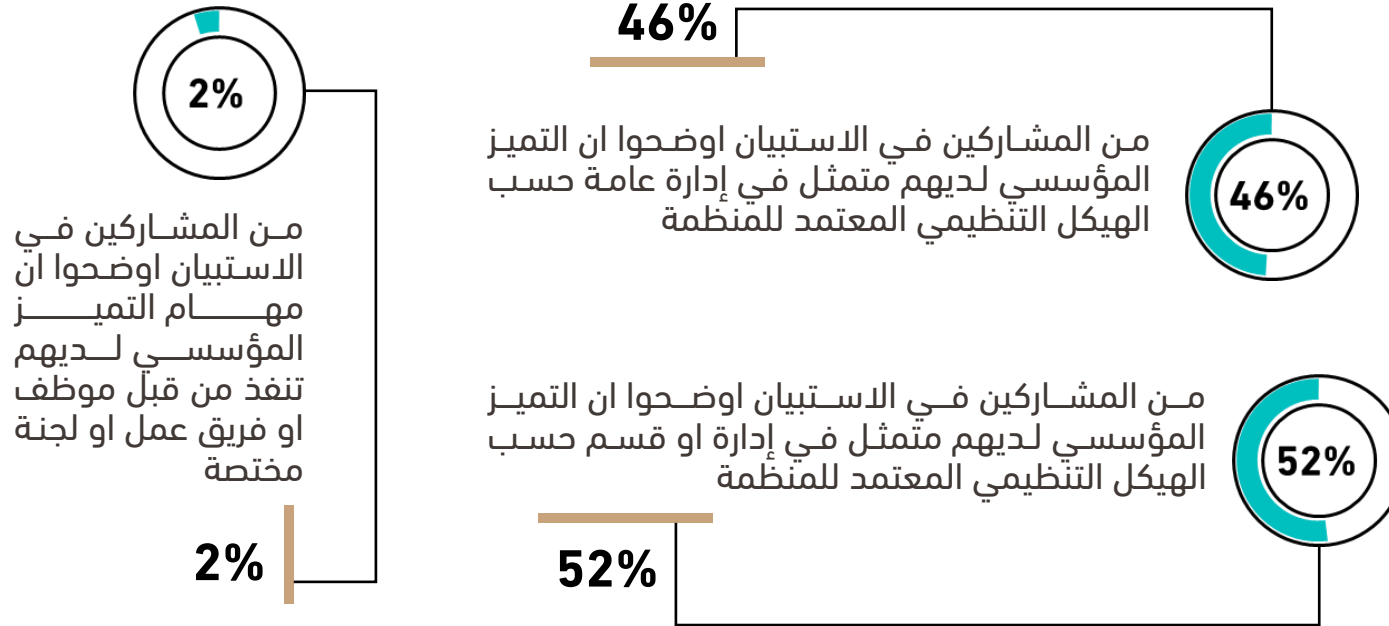
حالة التميز المؤسسي في السوق السعودي

للتواصل او التعليق على الدراسة 

أظهرت نتيجة الاستبيان ايمان السوق السعودي بأهمية الدور المناط بالتميز المؤسسي في العملية التنظيمية

كما ان افادة 98% من المشاركين بوجود إدارة مختصة بالتميز المؤسسي في الهيكل التنظيمي يعكس ايمان الإدارات العليا بأهمية التميز المؤسسي

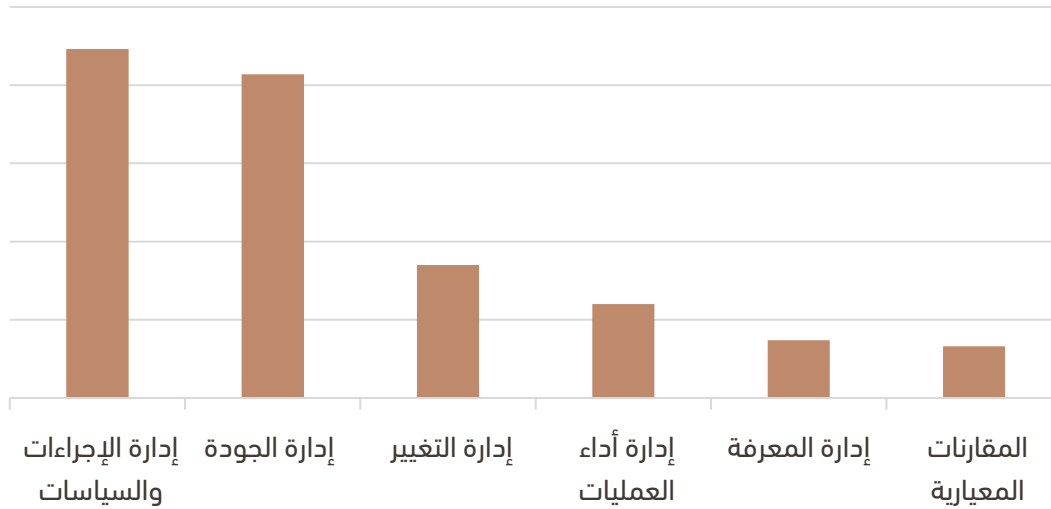
95% من المشاركين في الاستبيان اوضحوا اهتمام المنظمات بمهام التميز المؤسسي



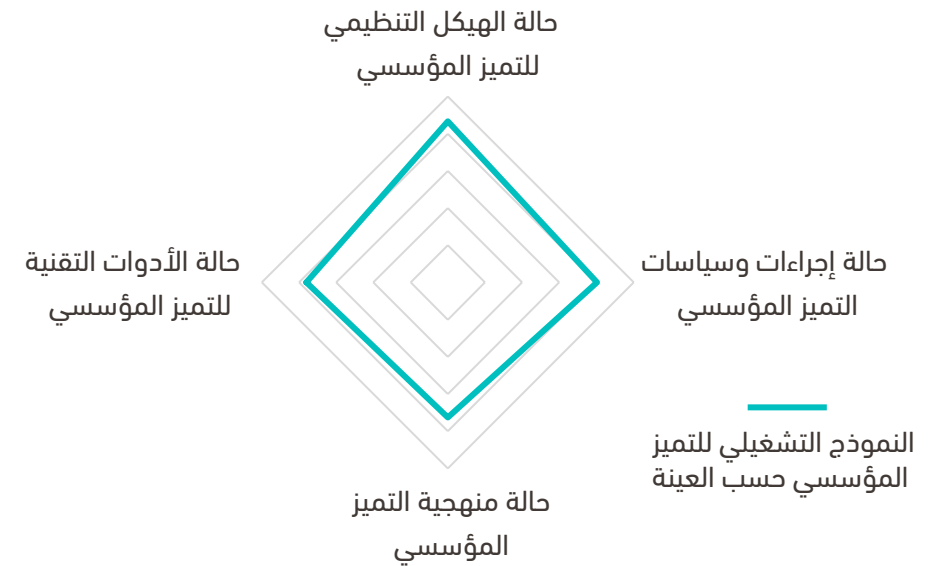
حيث بدا ذلك واضحاً من خلال تعزيز كفاءة النموذج التشغيلي للتميز المؤسسي والاعتماد عليه بمهام مختلفة

أشارت نتيجة الاستبيان الى امتلاك النموذج التشغيلي للتميز المؤسسي إمكانيات جيدة الامر الذي يعكس ثقة الإدارات العليا بأهمية هذا الاستثمار كما ان تنوع المهام المناطة به يدل على اهمية دوره في العملية التنظيمية

كما اظهر الاستبيان ان إدارة الإجراءات والسياسات وإدارة الجودة تمثل أبرز مهام التميز المؤسسي



اظهر الاستبيان اهتمام المنظمات بالتميز المؤسسي في العملية التنظيمية وذلك من خلال تقديم الدعم اللازم للنموذج التشغيلي



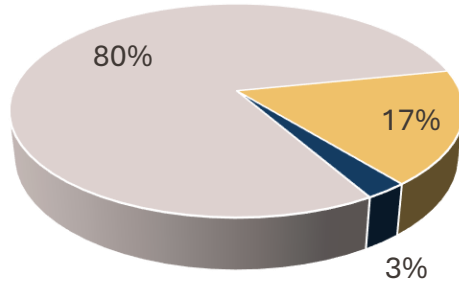
الامر الذي انعكس بشكل إيجابي على رفع مستوى الاهتمام بالتميز المؤسسي وتعزيز فاعلية الجودة والإجراءات في العملية التنظيمية

إضافة الى 218 استبيان اشارت الى اهتمام منظماتهم بتوثيق الإجراءات والسياسات بشكل حديث

بينما 187 استبيان اشارت الى اهتمام منظماتهم بتحديد معايير الجودة ومراقبتها بشكل مستمر

179 استبيان اشارت الى ان الاهتمام بالتميز المؤسسي ينطلق من المستوى الاستراتيجي لديهم

مستوى الاهتمام بالإجراءات والسياسات

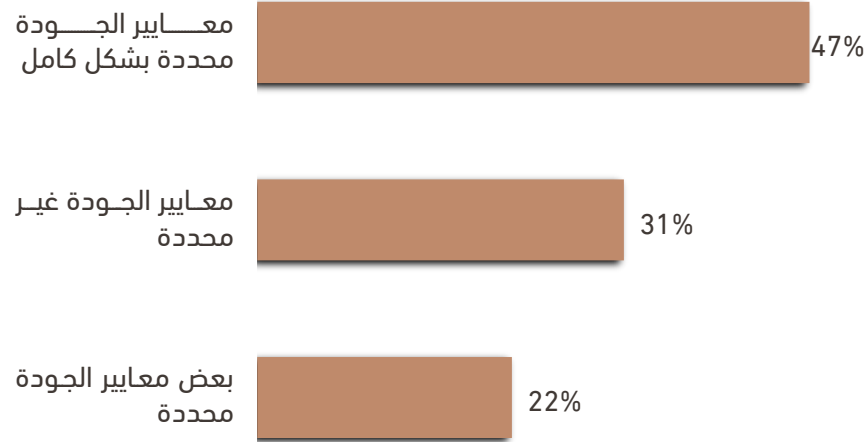


إجراءات وسياسات موثقة بتاريخ حديث

إجراءات وسياسات موثقة بتاريخ قديم

لا يوجد لديهم إجراءات وسياسات موثقة

مستوى الاهتمام بمعايير الجودة



اوضحوا ان تركيز التميز المؤسسي في منظماتهم ينطلق من المستوى الاستراتيجي



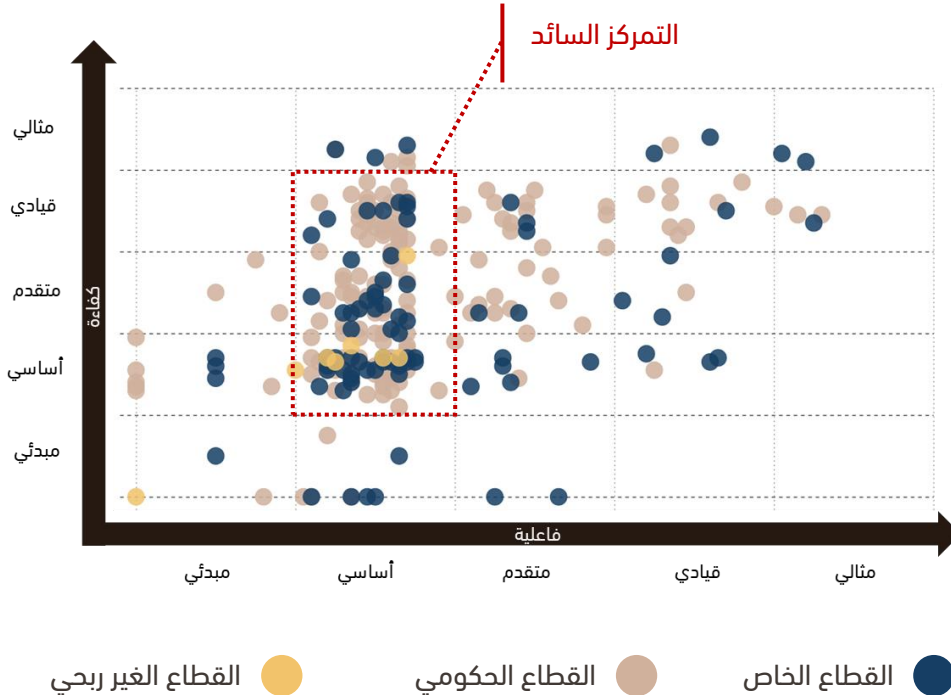
اوضحوا ان تركيز التميز المؤسسي في منظماتهم ينحصر في المستوى التنفيذي او التشغيلي



الا ان القياس وفق منهجية هولتز اظهر ان التمرکز السائد للاستبيانات على المستوى الأساسي في الفاعلية وما بين الأساسي والقيادي في الكفاءة

تحليل الانتشار لنتائج الاستبيان أوضح عن وجود توجه عمودي (Vertical trend) يشكل 62% بواقع 168 استبيان من إجمالي عينة الدراسة يتركز على المستوى الأساسي ويتجه صعوداً على محور الكفاءة إلى المستوى القيادي

تفصيل التوجه العمودي



أساسي - أساسي: والتي تعني ان التميز المؤسسي يعمل كمستجيب للأحداث او المتطلبات الداخلية او الخارجية كما انه يمتلك المعرفة والأدوات اللازمة للقيام بذلك



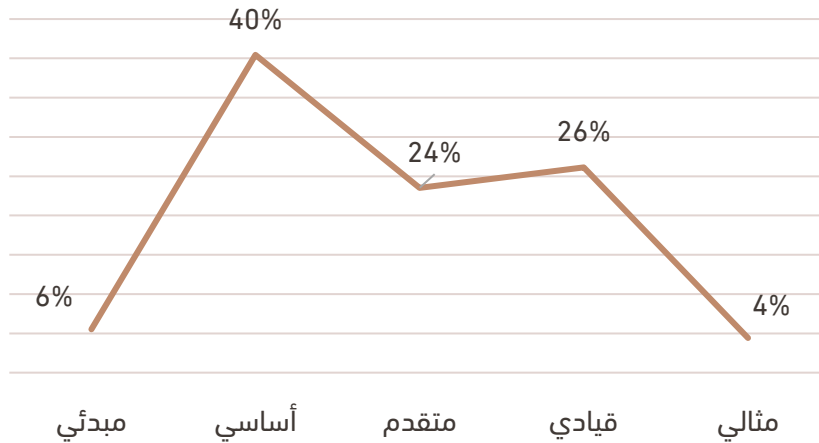
أساسي - متقدم: والتي تعني ان التميز المؤسسي يعمل كمستجيب للأحداث او المتطلبات الداخلية او الخارجية بالرغم من امتلاكه معرفة وأدوات إضافية تمكنه من القيام بمهام أكثر تقدماً مثل إدارة أداء العمليات



أساسي - قيادي: والتي تعني ان التميز المؤسسي يعمل كمستجيب للأحداث او المتطلبات الداخلية او الخارجية بالرغم من امتلاكه معرفة وأدوات إضافية تمكنه من القيام بمهام أكثر تقدماً مثل تحديد التحديات المستقبلية



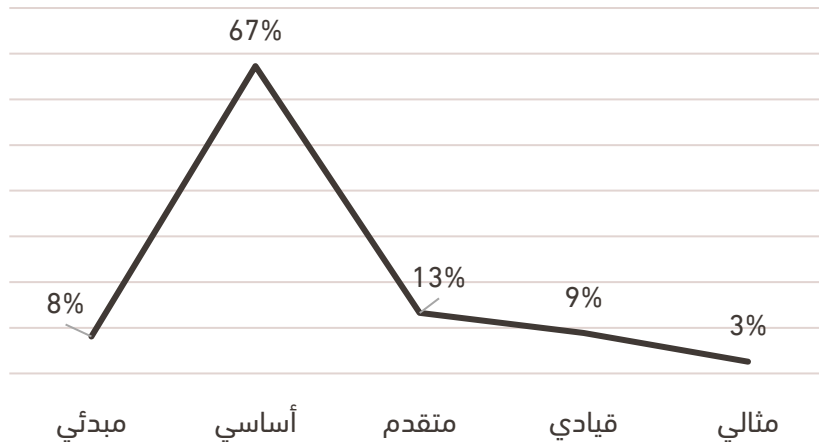
إضافة الى ذلك أوضحت دراسة كامل العينة على وجود تباين ملحوظ بين كفاءة التميز المؤسسي وفاعليته



كفاءة التميز المؤسسي في السوق السعودي بدت بمستوى جيد بناء على كامل العينة اذ ان ما يزيد عن 50% من الاستبيانات تمكنت من تجاوز المستوى الأساسي مما يعني امتلاك التميز المؤسسي لأدوات وممكنات إضافية تمكنه من تنفيذ مهام أكثر تقدماً لصالح المنظمة التي يعمل بها



محور الكفاءة



فاعلية التميز المؤسسي في السوق السعودي بدت بمستوى محدود نوعاً ما بناء على كامل العينة اذ ان ما يزيد عن 70% من الاستبيانات أوضحت تركيز التميز المؤسسي بشكل محدد على تنفيذ المهام الأساسية لصالح المنظمة التي يعمل بها



محور الفاعلية

الامر الذي يشير الى ان التميز المؤسسي في السوق السعودي بشكل عام بإمكانه تقديم فائدة اعلى وفقا للإمكانيات المتاحة لديه

تحليل الفروقات بناء على العينة أوضح عن فجوة بين الفاعلية والكفاءة الامر الذي جعل التميز المؤسسي في السوق السعودي بشكل عام يبدو دون المستوى المثالي



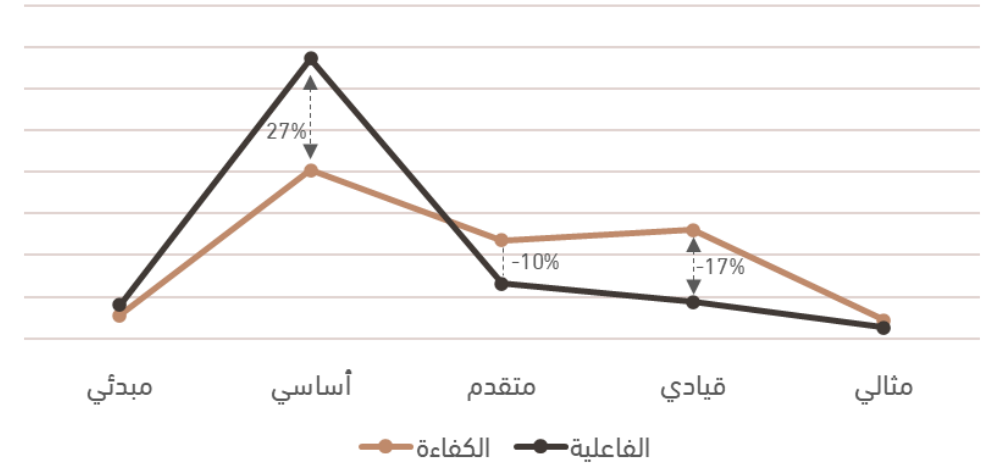
تدني محوري الكفاءة والفاعلية في المستوى المبدئي يعتبر مؤشر إيجابي يفيد بتجاوز التميز المؤسسي في المملكة العربية السعودية لمرحلة التأسيس

... ولكن الفجوة في المستوى الأساسي تشير الى ان فاعلية التميز المؤسسي في السوق السعودي تركز الى حد كبير في هذا المستوى

... بينما الفجوة في المستوى المتقدم والمستوى القيادي على حد سواء تشير الى امتلاك التميز المؤسسي لإمكانيات متقدمة



مقارنة الكفاءة والفاعلية





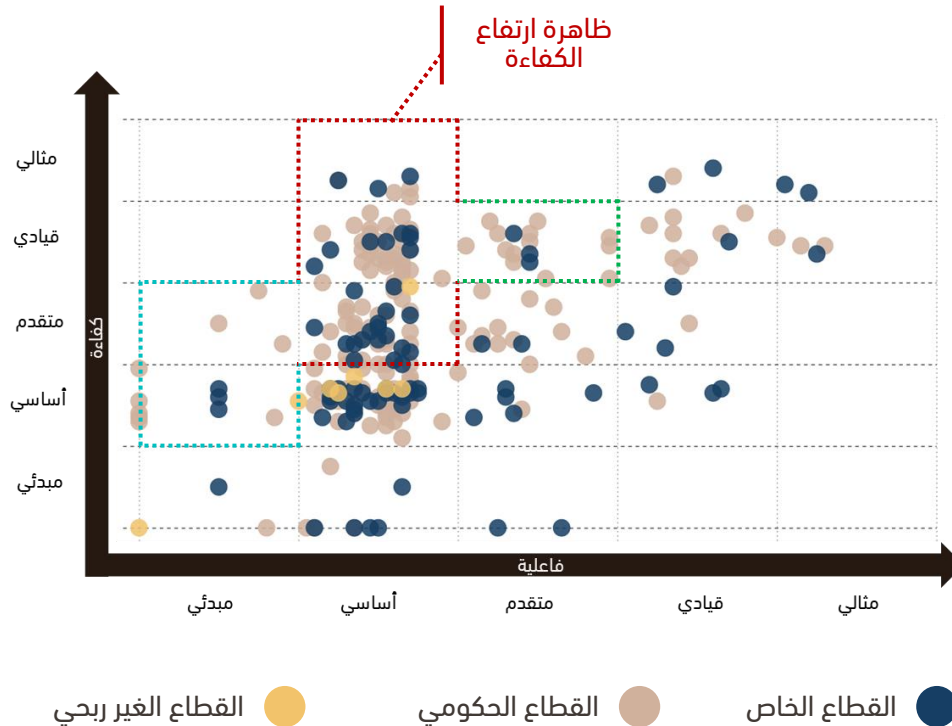
تحديات التميز المؤسسي في السوق السعودي

للتواصل او التعليق على الدراسة 

الفجوة بين الكفاءة والفاعلية تمثل التحدي الرئيسي للتميز المؤسسي في السوق السعودي

نتيجة التحليل أشارت الى ارتفاع كفاءة التميز المؤسسي عن فاعليته اذ بلغت نسبة العينة ذات الكفاءة المرتفعة 46% من اجمالي العينة الاصلية بواقع 125 استبيان الامر الذي يجعل ذلك يبدو كظاهرة للتميز المؤسسي في السوق السعودي

تفصيل ظاهرة ارتفاع الكفاءة



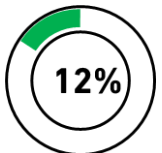
الفاعلية المبدئية: والتي تعني ان التميز المؤسسي يعمل بنمط لامركزي بالرغم من امتلاكه المعرفة والأدوات التي تمكنه من القيام بمهام أكثر تخصصا مثل إدارة معايير الجودة



الفاعلية الأساسية: والتي تعني ان التميز المؤسسي يعمل كمستجيب للأحداث او المتطلبات الداخلية او الخارجية بالرغم من امتلاكه معرفة وأدوات إضافية تمكنه من القيام بمهام متقدمة كإدارة أداء العمليات او تحديد التحديات المستقبلية

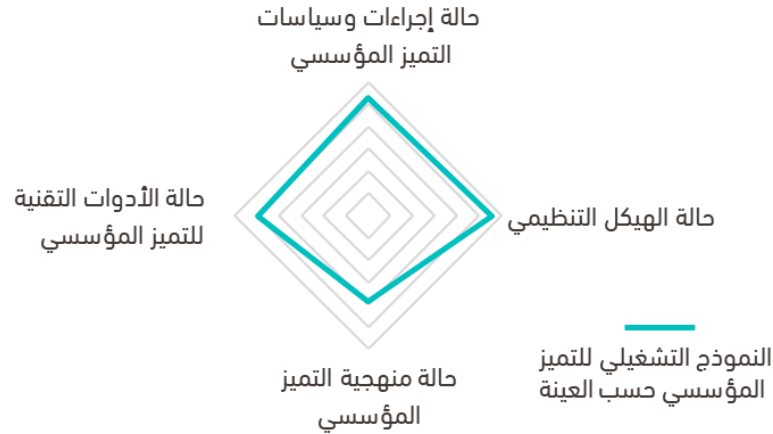


الفاعلية المتقدمة: والتي تعني ان التميز المؤسسي يعمل كمراقب للإنجازات الأساسية المنفذة بالرغم من امتلاكه معرفة وأدوات إضافية تمكنه من القيام بمهام أكثر تقدما مثل تحديد التحديات المستقبلية

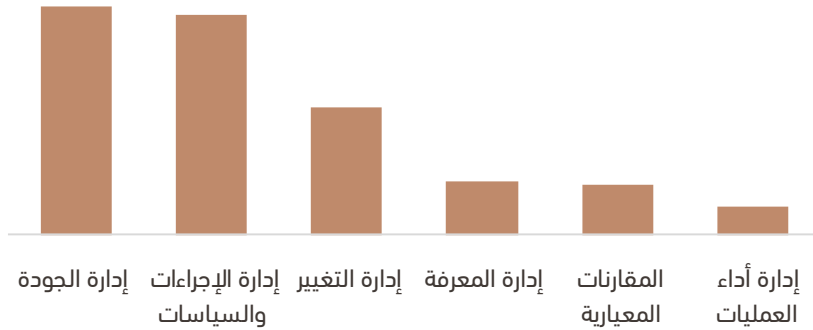


حيث ان تلك الفجوة نتجت عن الأداء المتدني في عدد من المحاور بسبب انخفاض مستوى حالة منهجية التميز المؤسسي في النموذج التشغيلي

تحليل النموذج التشغيلي لكامل العينة المكونة لظاهرة ارتفاع الكفاءة اوضح عن نقاط الضعف التالية:



تحليل مهام التميز المؤسسي لكامل العينة المكونة لظاهرة ارتفاع الكفاءة اوضح عن إجماع الأغلبية على ثلاث مهام رئيسية:



تحليل الفاعلية لكامل العينة المكونة لظاهرة ارتفاع الكفاءة اوضح عن نقاط الضعف التالية:



النظام التقني الخاص بأعمال المنظمة لا يطابق الإجراءات الموثقة او انه جاري العمل على مطابقتها



السياسات الخاصة بأعمال المنظمة غير موثقة او انها موثقة ضمناً مع الإجراءات



معايير الجودة الخاصة بأعمال المنظمة غير محددة او انها محددة لبعض الإدارات ولا تختبر او يتم اختباره بناء على الطلب



تحليل الفاعلية لكامل العينة المكونة لظاهرة ارتفاع الكفاءة (الفاعلية المتقدمة) اوضح عن نقاط الضعف التالية:



قياس اثر التغيير على أعمال المنظمة لا يتم تنفيذه او ينفذ بشكل انتقائي لبعض المشاريع بناء على طلب الإدارة



مراقبة معايير سلسلة القيمة لا يتم تنفيذها او تنفذ للكفاءة التشغيلية فقط بناء على الطلب



التخطيط الاستراتيجي لأعمال المنظمة ينفذ بدون أي مساهمة للتميز المؤسسي او يقدم مساهمة محدودة بناء على الطلب



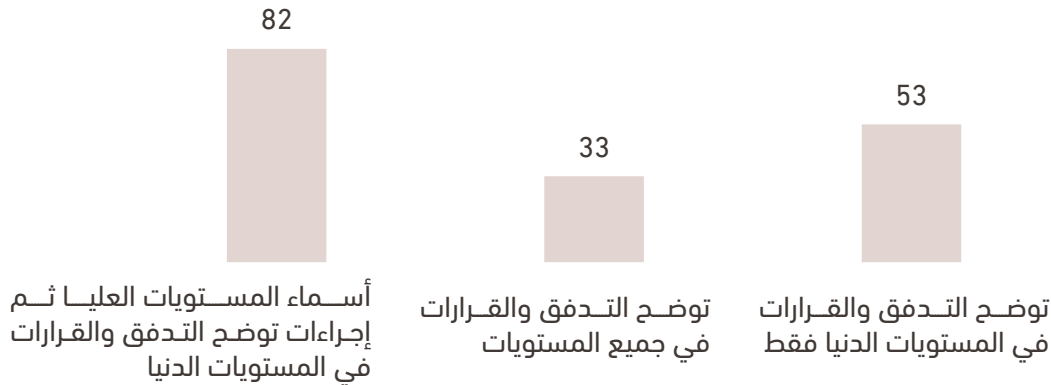
اذ يتضح ذلك من خلال تبني النسبة الأكبر من المنظمات الموجودة في التمرکز السائد منهجية او آلية محددة بالرغم من اختلاف الإمكانيات

تحليل العينة المتواجدة في التمرکز السائد أشار الى ان القاسم المشترك متمثل في آلية ربط الإجراءات باستراتيجية المنظمة والمنهجية المتبعة لتصميم وتوثيق الإجراءات

الشريحة الأكبر من عينة التمرکز السائد اشارت الى ان منظماتهم قامت بتحديد أسماء الإجراءات في المستويات العليا بينما في المستويات الدنيا أكثر تفصيلاً، تليها الشريحة التي أفادت باكتفائهم بتوثيق الإجراءات في المستويات الدنيا فقط



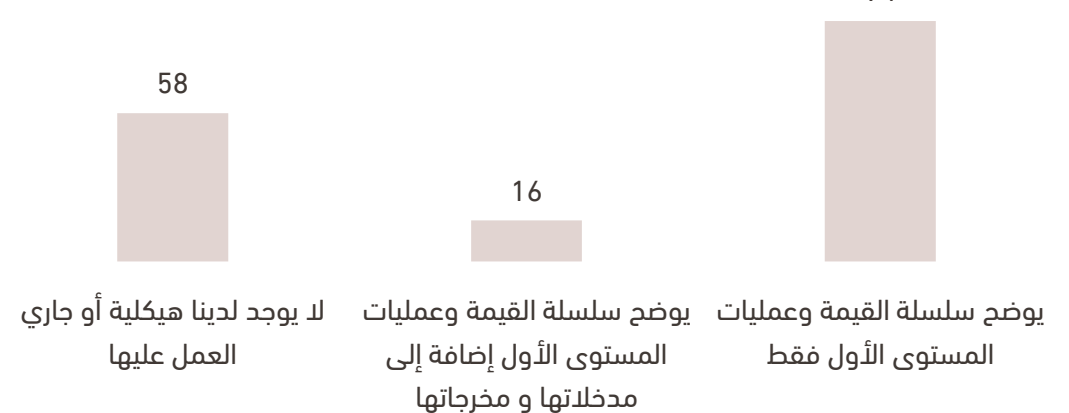
آلية تصميم وتوثيق إجراءات العمل



الشريحة الأكبر من عينة التمرکز السائد اشارت الى ان منظماتهم قامت بربط الإجراءات بالاستراتيجية عبر تصميم هيكلية إجراءات توضح سلسلة القيمة وأسماء الإجراءات المكونة لها، تليها الشريحة التي أفادت بعدم تصميم الهيكلية او انه ما زال جاري العمل على ذلك



آلية تصميم هيكلية إجراءات العمل



الامر الذي شكل تحدي على محور الفاعلية وحال دون استفادة تلك المنظمات من المهام المتقدمة للتميز المؤسسي

إجراءات توضح أسماء المستويات العليا والتدفق والقرارات في المستويات الدنيا



هذه الطريقة تهدف الى تقسيم الإجراءات على المستويات التنظيمية عبر تحديد أسماء الإجراءات الفرعية في المستوى الأول والثاني ثم تحديد الإجراءات التي تعبر الوحدات الإدارية في المستوى الرابع او الخامس ثم تصميمها بشكل يوضح المدخلات والمخرجات وكيفية تدفق الاجراء

هيكلية توضح سلسلة القيمة وعمليات المستوى الأول فقط



هذه الطريقة تهدف الى تحديد سلسلة القيمة بناء على الاستراتيجية المعتمدة للمنظمة ككل ثم توثيقها في هيكلية الإجراءات التي توضح أسماء الإجراءات الجوهرية المكونة لسلسلة القيمة فقط بالإضافة الى أسماء الإجراءات الإدارية والمساندة



الوصف

سهولة وسرعة التنفيذ اذ ان هذا الأسلوب مناسب للمنظمات التي لا تمتلك سجل جيد من ممارسة وتطبيق الإجراءات



لا يمنح الإدارة المعنية بالتميز المؤسسي آلية واضحة للتحقق من الإجراءات الفرعية والخطوات التي لا تقدم قيمة مضافة



صعوبة تطبيق بعض المهام الأخرى المعنية بالتميز المؤسسي مثل مراقبة أداء العمليات



سهولة وسرعة التنفيذ اذ ان هذا الأسلوب مناسب للمنظمات التي لا تمتلك سجل جيد من ممارسة وتطبيق الإجراءات



لا يمنح الإدارة التنفيذية المعلومات الكافية عن العمليات أثناء التخطيط الاستراتيجي او اثناء اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات التشغيلية



صعوبة تطبيق بعض المهام الأخرى المعنية بالتميز المؤسسي مثل مراقبة انصراف العمليات المكونة لسلسلة القيمة عن الأهداف الاستراتيجية



الأثر



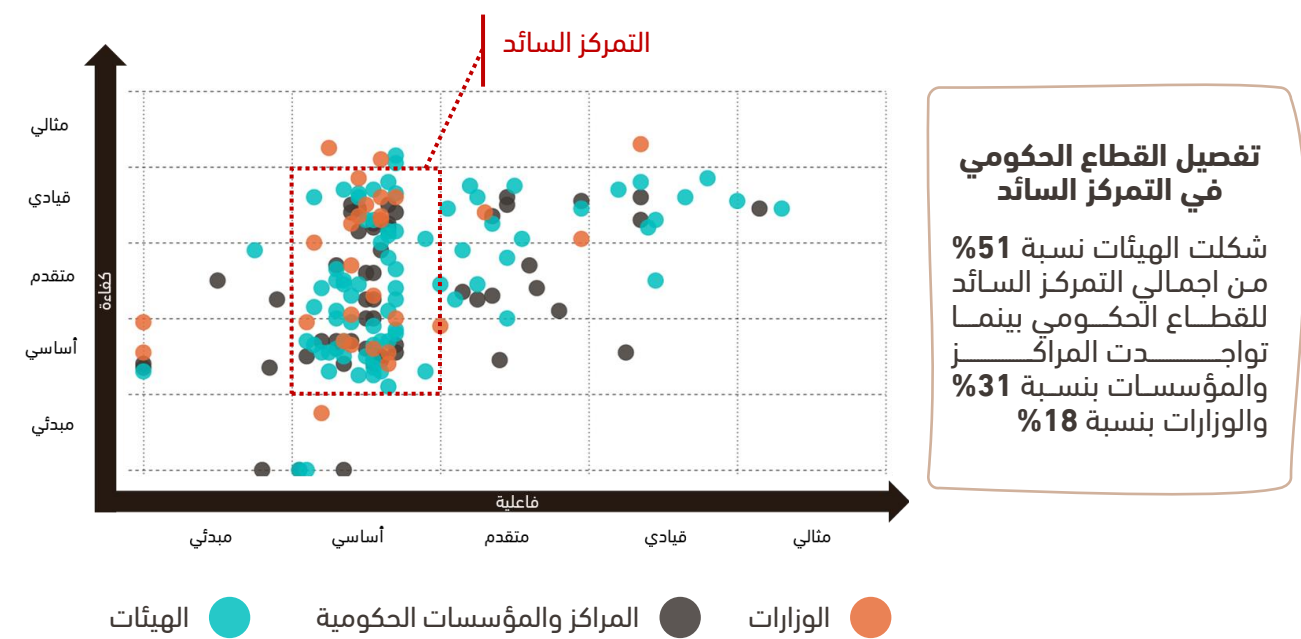
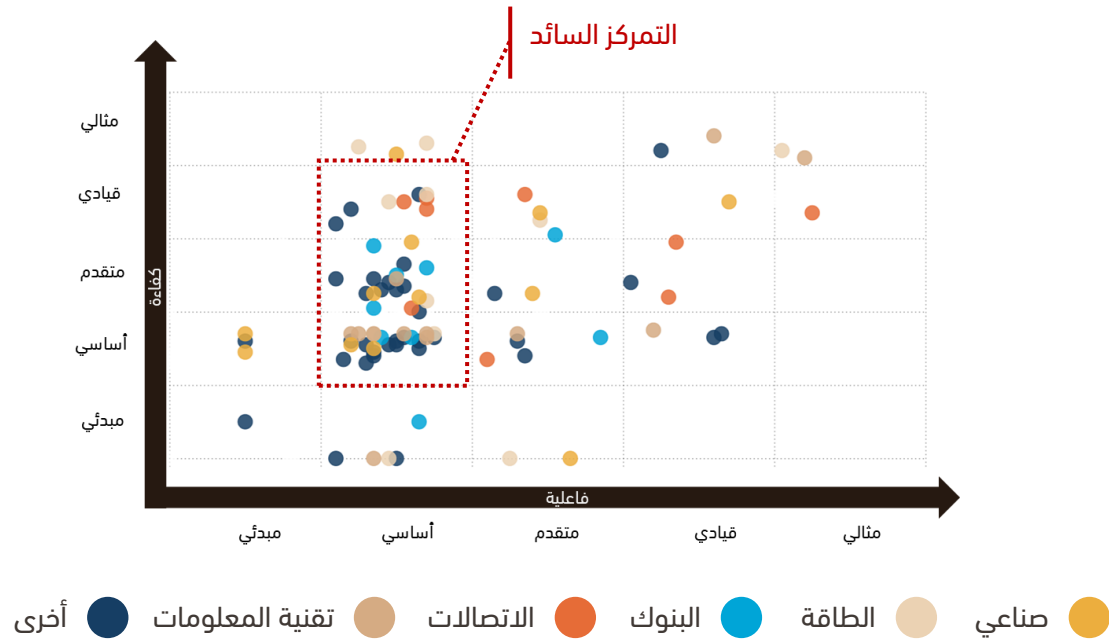
فرص تحسين التميز المؤسسي في السوق السعودي

للتواصل او التعليق على الدراسة 

أبرز فرص التحسين للتميز المؤسسي تكمن في التمرکز السائد الذي نتج عن كثافة القطاع العام في المستوى الأساسي على محور الفاعلية

بينما كان القطاع الخاص أكثر انتشاراً على مستويات المنهجية اذ شكل تواجدہ نسبة 28% في التمرکز السائد

بناء على منهجية هولتز بدا ان القطاع الحكومي منحصر نوعاً ما في المستوى الأساسي اذ شكل تواجدہ نسبة 68% في التمرکز السائد

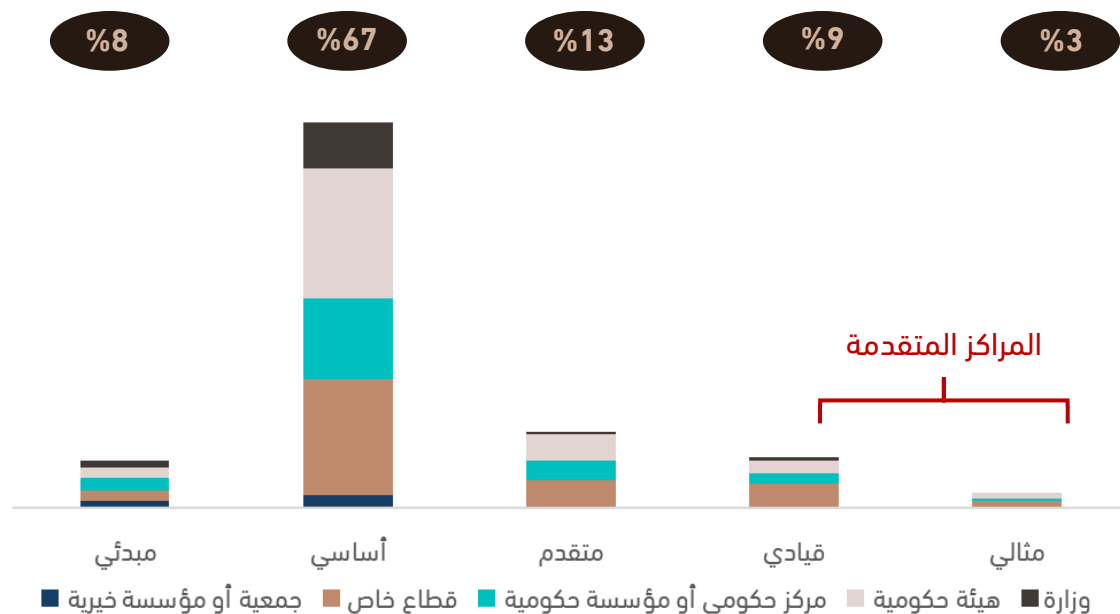


الامر الذي من شأنه تعزيز أداء التميز المؤسسي على محور الفاعلية وتقليل الفجوة مع محور الكفاءة

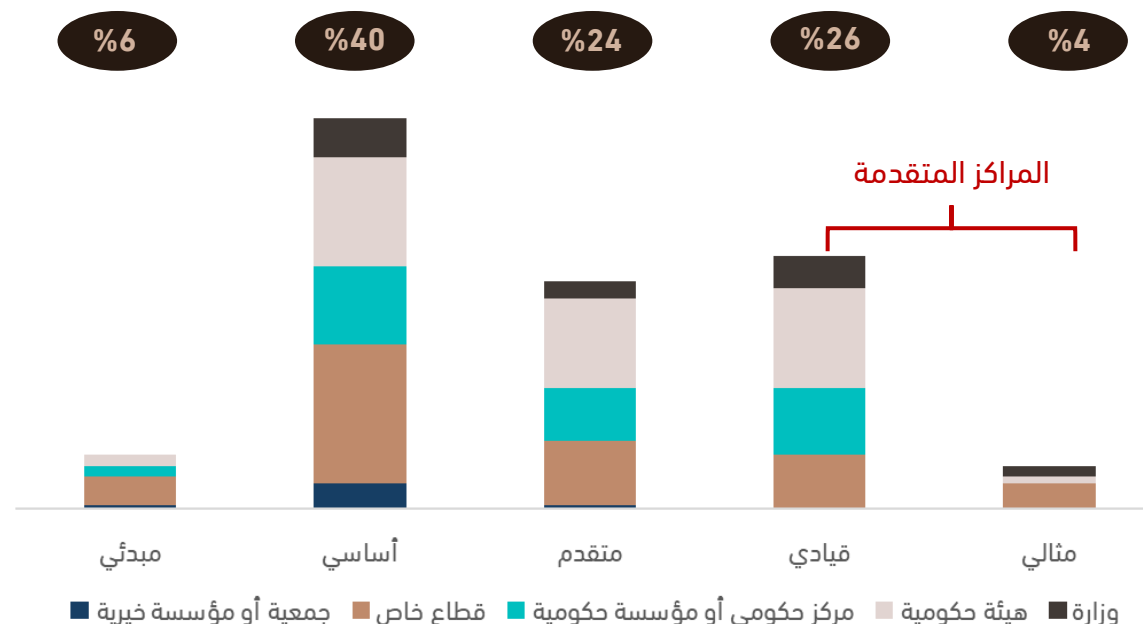
بينما على مستوى الفاعلية كانت النسب متقاربة في المراكز المتقدمة اذ شكل القطاع العام 7% مقابل 5% للقطاع الخاص

كفاءة التميز المؤسسي في القطاع العام أفضل حالا اذ تواجد في المراكز المتقدمة بنسبة 22% مقابل 9% للقطاع الخاص

نتائج الاستبيان على محور الفاعلية

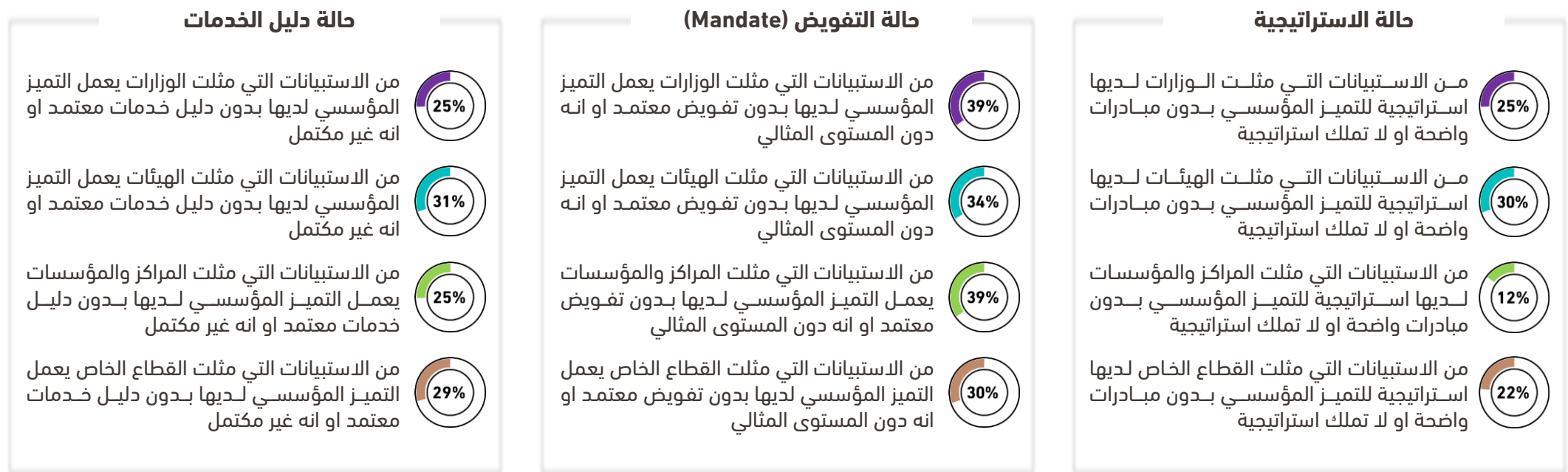


نتائج الاستبيان على محور الكفاءة



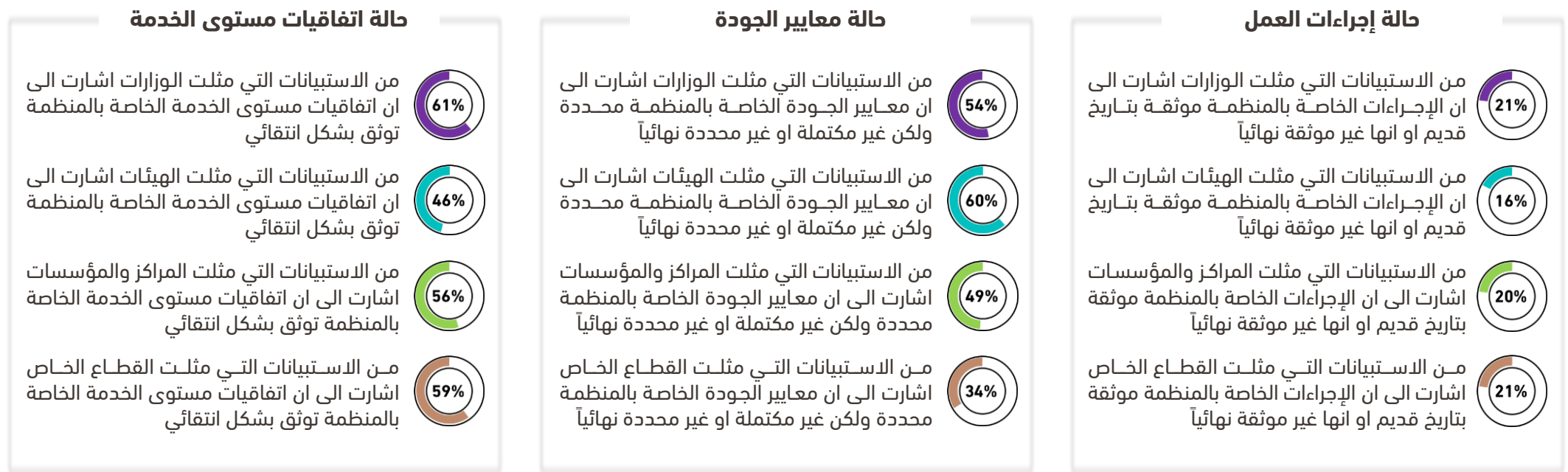
إضافة الى ذلك أظهرت الدراسة المنفذة عدد من فرص التحسين الممكنة للتميز المؤسسي في السوق السعودي (1/4)

اظهر التحليل لكامل العينة عدد من فرص التحسين في التنظيم الإداري والاستراتيجي الخاص بالتميز المؤسسي تكمن بشكل متفاوت في استراتيجية التميز المؤسسي والتفويض الخاص به إضافة الى دليل الخدمات التي يقدمها



إضافة الى ذلك أظهرت الدراسة المنفذة عدد من فرص التحسين الممكنة للتميز المؤسسي في السوق السعودي (2/4)

اظهر التحليل لكامل العينة عدد من فرص التحسين في إدارة الإجراءات والجودة من قبل التميز المؤسسي تكمن بشكل ملحوظ في إدارة معايير الجودة وإدارة اتفاقيات مستوى الخدمة داخل المنظمة



إضافة الى ذلك أظهرت الدراسة المنفذة عدد من فرص التحسين الممكنة للتميز المؤسسي في السوق السعودي (3/4)

اظهر التحليل لكامل العينة عدد من فرص التحسين في النموذج التشغيلي الخاص بالتميز المؤسسي تكمن بشكل كبير في حالة الهيكل التنظيمي للتميز المؤسسي وموائمته مع التفويض المعتمد

حالة تصميم الهيكل التنظيمي



حالة الهيكل التنظيمي



حالة إدارة الإجراءات والجودة



إضافة الى ذلك أظهرت الدراسة المنفذة عدد من فرص التحسين الممكنة للتميز المؤسسي في السوق السعودي (4/4)

اظهر التحليل لكامل العينة عدد من فرص التحسين في النموذج التشغيلي الخاص بالتميز المؤسسي تكمن بشكل كبير في حالة الأدوات التقنية المستخدمة والإجراءات والسياسات الخاصة بالتميز المؤسسي

حالة الإجراءات والسياسات

من الاستبيانات التي مثلت الوزارات يعمل التميز المؤسسي لديها وفقا لإجراءات وسياسات غير معتمدة او البعض منها معتمد **32%**

من الاستبيانات التي مثلت الهيئات يعمل التميز المؤسسي لديها وفقا لإجراءات وسياسات غير معتمدة او البعض منها معتمد **42%**

من الاستبيانات التي مثلت المراكز والمؤسسات يعمل التميز المؤسسي لديها وفقا لإجراءات وسياسات غير معتمدة او البعض منها معتمد **49%**

من الاستبيانات التي مثلت القطاع الخاص يعمل التميز المؤسسي لديها وفقا لإجراءات وسياسات غير معتمدة او البعض منها معتمد **40%**

حالة الأدوات التقنية

من الاستبيانات التي مثلت الوزارات تستخدم بوروينت او فيزيو او ما شابهها لرسم وتوثيق الإجراءات **46%**

من الاستبيانات التي مثلت الهيئات الحكومية تستخدم بوروينت او فيزيو او ما شابهها لرسم وتوثيق الإجراءات **49%**

من الاستبيانات التي مثلت المراكز والمؤسسات الحكومية تستخدم بوروينت او فيزيو او ما شابهها لرسم وتوثيق الإجراءات **49%**

من الاستبيانات التي مثلت القطاع الخاص تستخدم بوروينت او فيزيو او ما شابهها لرسم وتوثيق الإجراءات **59%**



تقبلوا تحياتنا

فريق البحث والتطوير في شركة هولتز
للاستشارات

للتواصل او التعليق على الدراسة



920001484



www.holtz.sa



@HoltzConsulting



Holtz-consulting