

نموذج EFQM

الطبعة الثانية المنقحة

تتضمن الآن معلومات إضافية حول حالات الاستخدام وإرشادات حول RADAR وملفات تعريف خاصة بالتقييم

جدول المحتويات

نبذة عامة

كلمة الرئيس التنفيذي

1. التعريف بنموذج (EFQM)

- 1.1 المبادئ التوجيهية التي شكلت نموذج (EFQM)
- 1.2 حالات الاستخدام
- 1.3 نموذج EFQM - المفهوم والهيكل
- 1.4 الشهادات

2. نموذج (EFQM)

التوجه

المعيار الأول: الغاية والرؤية والاستراتيجية
المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة

التنفيذ

المعيار الثالث: إشراك المعنيين
المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة
المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول

النتائج

المعيار السادس: انطباعات المعنيين
المعيار السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي

3. أداة التقييم: رادار "RADAR"

- 3.1 مدخل تعريفي
- 3.2 تطبيق رادار "RADAR" للتوجه والتنفيذ
- 3.3 تطبيق رادار "RADAR" للنتائج
- 3.4 تسجيل الدرجات باستخدام مصفوفة رادار "RADAR"

4. إرشادات حول رادار "RADAR"

- 4.1 إرشادات حول رادار "RADAR" للتوجه والتنفيذ
- 4.2 إرشادات حول رادار "RADAR" للنتائج

5. تحليل النتائج

6. تحليل المشاعر

7. منصة التقييم "AssessBase"

8. قاموس المصطلحات

9. شكر وتقدير

- 9.1 مقدمة
- 9.2 فريق العمل الأساسي
- 9.3 المشاركون في الاستطلاع
- 9.4 المشاركون في ورشة عمل منتدى فيينا EFQM
- 9.5 المقابلات مع المستويات القيادية
- 9.6 تجربة التطوير المشتركة
- 9.7 فريق الترجمة
- 9.8 مكتب EFQM

10. مساعدة إضافية

خدماتنا

نبذة عامة

ساعدت EFQM قرابة 50,000 منظمة على تحسين أدائها على مدى 30 عاماً، باستخدام منهجيات رائدة عالمياً ونموذج EFQM وتقنيات مدعومة بأفضل الممارسات، وتمكنت هذه المنظمات من التركيز على تحسين الأولويات والغاية والعاملين لديها .

من خلال مجموعتنا المتكاملة والمصممة بعناية من التدريب والخدمات، نعمل جنباً إلى جنب مع القادة لتجهيز فرق العمل على أفضل وجه من أجل إدارة التميز والتغيير الثقافي والتحول، هدفنا هو مساعدة المؤسسات على تحقيق أداء إيجابي وفوائد مجدية لجميع المعنيين الرئيسيين، وبالتالي للمجتمع ككل.

نحقق طموحنا لبناء مستقبل أفضل للأفراد والمجتمعات والمنظمات من خلال الشراكة الناجحة والفعّالة مع المنظمات في جميع أنحاء العالم.

© EFQM 2019

لا يسمح بإعادة إنتاج أي جزء من هذا المطبوع أو تخزينه في أي نظام أسترعاعي بأي شكل أو بأي وسيلة (سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية، أو من خلال النسخ أو التسجيل أو غيرها) دون الحصول على إذن خطي مسبق أو ترخيص يسمح بالنسخ والاستخدام لطرف ثالث من قبل الناشر

كلمة الرئيس التنفيذي

راسل لونغمير
الرئيس التنفيذي،
EFQM



نموذج EFQM متاح منذ أكثر من 30 عاماً وهو اليوم إطار الإدارة الأكثر استخداماً في العالم.

في عام 2019، قمنا بمراجعة وتحويل نموذج EFQM بحيث يصبح ملائماً، وجاهزاً لعقد جديد من التحول والتقدم التكنولوجي وتغيير الثقافة والاضطرابات.

في هذا الإصدار من كتيب النموذج، أتاحت لنا الفرصة لتقييم إرشادات النموذج وصقلها لإجراء بعض التعديلات الطفيفة بحيث توضح للمستخدم كيفية النظر على المعنيين وتقييم الأداء المتعلق بهم.

بالإضافة إلى ذلك، شعرنا أنه من المهم تقديم أداة رادار "RADAR" بوضوح، وهو البعد الثاني المهم للغاية لتطبيق نموذج EFQM، لقد قمنا أيضاً بمشاركة بعض الحالات الدراسية ومعلومات عن أفضل الممارسات وبيانات التقييم من السنة الأولى من الاستخدام. لقد ثبت أن العمل الذي قام به فريق النموذج الأساسي منذ عامين، بقيادة جيف كارتر، كان رائداً عالمياً وحظي بالثناء من مختلف جهات العالم، وبالتالي لم يتم تغييره..

يُعد نموذج EFQM المُقترن بمنصة التقييم الإلكترونية (/efqm.org assessbase)، أداة إدارة فعّالة للغاية تسمح للمديرين والموظفين والأكاديميين وأعضاء الفريق والطلاب والمعنيين الآخرين بفهم كيفية تحديد المنظمة لغايتها والوفاء بوعودها. وللقيام بذلك بطريقة مستدامة وأخلاقية، ويركز نموذج EFQM بشكل أقل على التقييم والاعتراف وأكثر على توفير خارطة طريق للأسئلة والأفكار التي تسمح لك بالتفكير حول كيفية نجاح منظمتك من خلال تحسين الأداء، والتعامل مع التغيير، وتلبية احتياجات المجتمع ورعاية العاملين.

نعتقد أنك ستجد هذه الطبعة مفيدة وغنية بالمعلومات. ومع ذلك، وكما هو الحال دائماً، نحن حريصون على الإستماع والرد على ملاحظاتكم وأفكاركم والتأكد من أن نموذج EFQM يتقدم ويتطور مع المنظمات من جميع الأحجام والقطاعات..



راسل لونغمير
الرئيس التنفيذي، EFQM

قدم نموذج EFQM منذ تطويره خارطة طريق للمنظمات في جميع أنحاء أوروبا وخارجها لتطوير وتعزيز ثقافة التحسين والابتكار.

اليوم ومن خلال المحتوى الحديث وتحليل البيانات واللغة الجديدة المتبعة وتسليط الضوء على التوجهات والتحولت العالمية التي تعيد تشكيل العالم الذي نعيش فيه يعكس النموذج متطلبات العصر الحديث.

خلال مرحلة تطوير النسخة المحدثه من نموذج EFQM ، قمنا بإستطلاع آراء ما يقارب 2,000 من خبراء التغيير وتم عقد 24 ورشة عمل داخلية وإجراء مقابلات مع قادة أكثر من 60 مؤسسة وتشكيل فريق من الخبراء والمنافسين من مختلف القطاعات بالإضافة للأكاديمين.

ومن خلال هذا التعاون مع الشركاء والخبراء والمنافسين تمكنا من تصميم نموذج أولي وتجربته وتعديله وفي المحصلة تطوير إطار عمل مرن يفي بالغرض ويساعد المنظمات على تغيير وتحديث طرق العمل المتبعة سواءً على المدى القصير أو البعيد..

من أجل معالجة المشكلات الحقيقية التي تواجه المنظمات الحديثة اليوم، يقدم نموذج EFQM أدوات تحليل تعتمد على البيانات لتزويد المنظمات والأفراد بالرؤية والبيانات والدعم الهادف، بالإضافة إلى مساعدتهم على التعلم والشعور بالإنتماء وأن يكونوا جزءاً لا يتجزأ من عملية التطوير.

بالإعتماد على التفكير التصميمي تحول النموذج من كونه أداة تقييم بسيطة إلى نموذج يُقدم إطار عمل حيوي ومنهج لمساعدة الأفراد والمنظمات على مواجهة وإدارة التغييرات والتحديات والإضطرابات التي نواجهها باستمرار.

ببساطة، سيساعد نموذج EFQM منظماتك على النجاح من خلال تقييم المستوى الحالي على طريق إنشاء قيمة مستدامة للمعنيين الرئيسيين، وبالتالي فهم الثغرات وتحديد الحلول الممكنة وتمكينك من المضي قُدماً وتحسين الأداء بشكل ملحوظ.

1 التعريف بنموذج EFQM

1.1 المبادئ التوجيهية التي شكلت نموذج EFQM



يحدد النموذج أجندة الإدارة لأي مؤسسة تطمح في تحقيق مستقبل مستدام وطويل الأمد

بالنظر إلى أسباب وأهداف تأسيس مؤسسة EFQM، فليس من المستغرب أن نجد أن هذا التحديث لنموذج EFQM، مثل سابقاته تم بناءه بالإعتماد على حزمة من المبادئ والأعراف الأوروبية المتمثلة فيما يلي:

- ميثاق الإتحاد الأوروبي للحقوق الأساسية
- الميثاق الأوروبي لحقوق الإنسان
- توجيه الإتحاد الأوروبي EC/2000/78
- الميثاق الإجتماعي الأوروبي

وإنطلاقاً من الدور الذي يمكن أن تقوم به المؤسسات في دعم الأهداف الرئيسية لمنظمة الأمم المتحدة فقد تم التطرق إلى هذه المبادئ خلال تطوير هذه النسخة من نموذج EFQM:

- الميثاق العالمي للأمم المتحدة (2000)، المبادئ العشر للإستدامة والمسؤولية المجتمعية www.unglobalcompact.org
- أهداف الأمم المتحدة السبعة عشر للتنمية المستدامة وهي دعوة عالمية للعمل من أجل القضاء على الفقر وحماية كوكب الأرض وضمان تمتع جميع الناس بالسلام والازدهار.

يتوقع من المؤسسات التي تطبق نموذج EFQM مراعاة وإحترام والإلتزام بالمبادئ المشار إليها أعلاه وذلك بغض النظر عن كونها ملزمة بها قانونياً وتشريعياً.

يعتبر نموذج EFQM إطار عمل مُعترف به عالمياً يدعم المؤسسات في إدارة التغيير وتحسين الأداء، ولقد شهد هذا النموذج عدداً من دورات التحسين والتطوير على مر السنين ليس فقط لضمان الموائمة والحدثة، وإنما للإستمرار في تحديد أجندة الإدارة لأي مؤسسة تطمح في تحقيق مستقبل مستدام وطويل الأمد.

وعلى الرغم من أن المحتوى والشكل العام للنموذج قد تغير مع مرور الوقت، إلا أن المبادئ الأساسية التي يستند إليها بقيت ثابتة، وبغض النظر عن حجم المؤسسة أو القطاع فإن هذه المبادئ مازالت مهمة ولا تختلف النسخة الأخيرة من النموذج عن النسخات السابقة في التركيز على أهمية ما يلي:

- أولوية المتعامل.
- ضرورة التركيز على المعنيين بصورة مستمرة وعلى المدى الطويل.
- فهم علاقة السبب والأثر حول ماهية وكيفية قيام المؤسسة بأعمالها والنتائج التي تم تحقيقه.



[/www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals](http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals)

1 التعريف بنموذج EFQM

1.2 حالات الاستخدام

نحن نعلم أن نموذج EFQM يتم استخدامه من قبل المؤسسات للعديد من الأهداف والأغراض المختلفة. وفي هذا القسم، بناءً على المعلومات التي جمعناها من الممارسين ذوي الخبرة، سوف تكتسب نظرة ثاقبة للاستخدامات البديلة للنموذج



قيادة برامج التحول

هناك العديد من الأسباب وراء رغبة المؤسسات في الاضلاع في بزامج التحول. وبغض النظر عن هذه الأسباب، فإن نموذج EFQM ومنطق رادار "RADAR" لهما دور هام في تصميم وتنفيذ وإدارة فعالية هذا البرنامج. ويساعد النموذج ومنطق الرادار على تقسيم برامج التحول إلى العديد من النهج المحددة والنتائج المتوقعة والتي تنقل المؤسسة من الوضع الحالي "As" إلى الوضع المرغوب "to be" وإدارة التحول كمبدأ توجيهي من خلال معايير نموذج EFQM.



فهم النضج التنظيمي

تقوم المنظمات من خلال استخدام نموذج EFQM و منطق رادار "RADAR" بمراجعة أدائها الحالي وقدراتها وفعاليتها في تنفيذ الاستراتيجية وخلق القيمة المستدامة. ويسمح هذا الأسلوب لأي منظمة بأخذ تصور لوضعها الراهن وفهم نضجها التنظيمي الحالي.



بناء القدرة التنظيمية للتحسين

يمكن أن يمثل تقييم الأداء الحالي بداية الطريق لأي منظمة لأرساء ثم تطوير عقلية التحسين المستمر على مدى فترة زمنية، معززة بنقاط تفتيش منتظمة لمراقبة التقدم، ويُمكن نموذج EFQM ومنصة التقييم المنظمات على تطوير عقلية التحسين المستمر المنشودة.



الخضوع للتقييم الخارجي وتحقيق الاعتراف

تستخدم المنظمات نموذج EFQM للإعداد ثم الخضوع لتقييم خارجي للحصول على الإعراف. وباستخدام نموذج EFQM، يقوم خبراء التقييم المؤهلون بمراجعة الأعمال الحالية للجهة وتحديد مواطن القوة والثغرات الرئيسية، وتزويدهم بالمعلومات الأخرى ذات الصلة. ويتم وضع الدرجات من 1000 نقطة وفقاً لمستوى النضج التنظيمي وتحصل المنظمة على شهادة إعراف تطابق مستوى النضج المتحقق.



إدارة إجراءات الشركات

إن تطبيق نموذج EFQM منطبق رادار RADAR ومنصة التقييم "AssessBase" معاً، يوفر الموارد اللازمة لدعم إدارة الأحداث الرئيسية للشركات مثل عمليات الدمج أو الانقسام، أو بيع الشركات وشراؤها. فعلى سبيل المثال، في أحد أوضاع الاستخدام، يمكن أن توفر هذه الأدوات تقييماً أساسياً للأعمال المستهدفة لتحديد ما إذا كانت تتناسب مع هيكل الأعمال الحالي أم لا، والمساعدة في توشي الحرس في عمليات الاستحواذ وتحليل الفجوات من أجل خطط التكامل أو التخلص.. وفي الأسلوب الآخر للاستخدام، يمكن أن تساعد هذه الأدوات المنظمة على تصور المستقبل، وفقاً لمعايير النموذج، كنتيجة لهذه الإجراءات المؤسسية..



إدارة المخاطر - بناء المرونة

يتيح استخدام نموذج EFQM للمنظمات بناء مرونتها عند إدارة تلك المخاطر الناشئة التي تم تحديدها والتي يمكن أن تسبب تأثيراً سلبياً كبيراً على الأعمال، وبعد تحديد أي من هذه المخاطر الهامة التي تتطلب الاهتمام على سبيل الأولوية، يمكن استخدام منطبق رادار "RADAR" لتطوير ومراقبة خطط التخفيف والإجراءات اللاحقة، مما يساعد على حماية الأعمال من خلال ضمان تقليل المخاطر أو السيطرة عليها، وكذلك تعزيز المرونة..



تأهيل قدرة وملائمة" الموردين

تستخدم المؤسسات نموذج EFQM ومنطبق رادار "RADAR" لاستكمال عمليات الشراء والتمويل الحالية، واستخدامها في تحديد خط الأساس، واعتماد ومراقبة تحسين القدرات وأداء الموردين ومتلقي التمويل.

بناء مشروع جديد

في الحالات التي يتم فيها إنشاء أعمال تجارية جديدة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة أو متوسطة الحجم، فإن الأساسيات التي يستند عليها نموذج EFQM تزود المنظمة الجديدة بخريطة طريق لتقديم ما هو أكثر أهمية في بناء استراتيجية تركز على المعنيين الرئيسيين وبناء قيمة مستدامة.



استشعار تأثير اضطراب السوق والاستجابة له

وعلى الرغم من أن الاضطراب في السوق ما فتئ يشكل حقيقة من حقائق الحياة التي ما فتئت المنظمات تتعامل معها في الماضي، فإن سرعة هذه الاضطرابات وتنوعها تشكل اليوم حقيقة متزايدة باستمرار. تُعد القدرة على إدراك التأثير المحتمل للاضطرابات الرئيسية في السوق والاستجابة لها من خلال تنفيذ ووضع الأولويات، مهارة حاسمة يجب أن تمتلكها المنظمات إذا أرادت الاستمرار في النجاح. لقد ثبت أن استخدام نموذج EFQM ومنطبق رادار RADAR بغض النظر عن حجم المنظمات ونضجها، يلعب دوراً رئيسياً في مساعدتها على إدراك هذه التقلبات في السوق بشكل أفضل والتصدي لها..



مقارنة مرجعية الأداء

بفضل هيكله البسيط وحقيقة أن 50,000 منظمة تستخدمه في جميع أنحاء العالم، يوفر نموذج EFQM لغة مشتركة للمستخدمين، بغض النظر عن الحجم أو القطاع أو النشاط، ويعمل كميسر لمشاركة الممارسات الجيدة وإمكانية التعلم من الأقران ومن الجهات الريادية. إن نقطة البداية في مثل هذا التمرين المعياري هي استخدام نموذج EFQM و RADAR لبناء صورة AS "IS" لفهم موقع المنظمة مقارنة بالسوق وما أبعد من ذلك، قبل البحث عن شركاء للمقارنة المرجعية..

1 التعريف بنموذج EFQM

1.3. نموذج EFQM: المفهوم والهيكل

إن الطبيعة الإستراتيجية لنموذج EFQM، إلى جانب تركيزه على الأداء التشغيلي وتحقيق النتائج، تجعله الإطار المثالي لاختبار تماسك ومواءمة طموحات المؤسسة المستقبلية بالمقارنة مع طرق عملها الحالية واستجابتها للتحديات المختلفة ونقاط الألم (Pain-points).



يقدم نموذج "EFQM" نظرة شاملة للمؤسسة ويساهم في إدراك ماهية المؤسسة كمنظومة معقدة قادرة على التكيف وتتألف من مجموعة من البشر المتكافلين في عالم حيوي ديناميكي، وبالتالي لا ينبغي أن ينظر إلى المؤسسة باعتبارها خطية وميكانيكية ويمكن التنبؤ بها

إن أي مؤسسة تستخدم نموذج EFQM:

- تدرك أنها جزء من نظام إيكولوجي كبير ومعقد، حيث يمكن للجهد الأخرى المساهمة في أو إعاقة تقدم المؤسسة، وأن من مصلحة المؤسسة التفاعل مع والإستفادة من فرص التعلم والنمو من الآخرين داخل هذا النظام
- إغتنام فرص الريادة ضمن نطاق نفوذها، والتصرف كمصدر الهام للآخرين وبيان ما يمكن تحقيقه لصالحها و لصالح الآخرين
- تدرك أنها ستواجه تغييرات سريعة ومتزايدة وأنه لا بد أن تكون على أهبة الإستعداد للتنبؤ والمعالجة والإستجابة لهذه التغييرات بشكل مناسب، بالإضافة لإعتناق التحدي المتمثل في إدارة الحاضر، وفي الوقت نفسه التنبؤ بالمستقبل والتأكد من جاهزيتها لمواجهته.

يستند هيكل نموذج EFQM إلى منطق بسيط وواضح يتمثل في طرح ثلاثة أسئلة:

• "لماذا" هذه المؤسسة موجودة؟ ما الغاية التي تسعى لتحقيقها؟ لماذا هذه الإستراتيجية بالذات؟ (التوجه)

• كيف "تنوي المؤسسة الوفاء بغايتها وإستراتيجيتها؟ (التنفيذ)

ما الذي تم تحقيقه حتى الآن؟ "ماذا" تنوي المؤسسة تحقيقه في المستقبل؟ (النتائج)

تمثل الصلة بين غاية المؤسسة وإستراتيجيتها وكيفية استخدامها لمساعدة المؤسسة على بناء قيمة مستدامة لأهم المعنيين* وتحقيق نتائج باهرة الأساس المحوري لنموذج EFQM.

* المعنيين هو شخص أو مجموعة أو مؤسسة لها مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في المؤسسة وأنشطتها وأدائها ويمكن أن تؤثر على المؤسسة أو تتأثر بها، تشمل أمثلة المعنيين الخارجيين الملاك (المساهمين) والعملاء والموردين والشركاء والوكالات الحكومية وممثلي المجتمع أو المجتمع الأوسع بينما يمثل المعنيين الداخليين أشخاص أو مجموعات من الأشخاص تدرس المؤسسة المتفوقة إحتياجات المعنيين ومطالبهم وطلباتهم وتوقعاتهم في نظامها الإيكولوجي، وتوازنهم، وتقيّم أداءها فيما يتعلق بأهم المعنيين فيها "المعنيين الرئيسيين"

1 التعريف بنموذج EFQM

1.4 الشهادات

اكتشف كيف ساعد نموذج EFQM في تحسين أداء هذه الشركات الرائدة.

بوش Bosch

 خلق ثقافة الابتكار من أجل الازدهار

**ميلاني ألبريشت، منسقة عملية التحسين المستمر**

”يركز النموذج الجديد الآن على كيفية رعاية المؤسسات لثقافتها التنظيمية. وفي رأيي، هذا مهم جدًا لأن الثقافة لها تأثير كبير على الإنتاجية، ولكن تأثيرها أكبر على الابتكار والإبداع.“



للاطلاع على الحالة الدراسية: efqm.org/bosch

مصنع BMW ، ميونخ

 بدأ كل شيء بفكرة ...

إعادة التفكير في التنقل الفردي بطريقة شاملة ومستدامة

**الدكتور روبرت إنجلهورن، مدير مصنع BMW في ميونخ**

”يساعدنا نموذج EFQM على ضمان التوافق والتسليم والنتائج المتسقة (لماذا وكيف وماذا) ويتخلل المؤسسة بأكملها. كما تساعد التقييمات الذاتية المنتظمة في تحديد المبادرات التحسينية.“



للاطلاع على الحالة الدراسية: efqm.org/bmw

Signify



الضغط على مفتاح "تشغيل" لإدارة التغيير الدائم

دعم استراتيجية التحسين المستمر والتركيز على رضا المتعاملين



توماس لازر، الرئيس العالم للجودة وتميز الأعمال في Signify

” بفضل منهجية EFQM يمكنك تقييم نفسك وتطلعاتك مقارنة بالجهات الرائدة لتحقيق أهدافك الاستراتيجية.“



للاطلاع على الحالة الدراسية: efqm.org/signify

Skills Development Scotland



تطبيق ذكاء المهارات على الصعيد الوطني



داميان بيتس، المدير التنفيذي لشركة Skills Development Scotland

” تتمثل إحدى مزايا وجود مقيمين قادمين من قطاعات أخرى في أنهم يميلون دائماً إلى جلب بعض الأفكار الجديدة وخبرتهم مثل تير الذهب. إنهم مثل الصديق الناقد - حيث يشجعوننا على النظر إلى ما هو أبعد من بيئتنا الخاصة بل إلى حتى أبعد من ذلك، نحو أفضل الممارسات الدولية.“



للاطلاع على الحالة الدراسية: efqm.org/sds

التوجه

مدخل تعريفي

من أجل أن تحقق المؤسسة نتائج باهرة ومستدامة تلي أو تتجاوز توقعات المعنيين، عليها أن تقوم بما يلي:

- تحديد غاية ملهمة
- تطوير رؤية طموحة
- تطوير إستراتيجية تتمحور حول إيجاد قيمة مستدام
- بناء ثقافة التفوق والنجاح

إن تحديد التوجه يمهّد الطريق للمؤسسة لتحقيق الريادة ضمن نظامها الإيكولوجي ويمكنها من تنفيذ خططها المستقبلية.

الغاية والرؤية والإستراتيجية

يتم تعريف المؤسسة المتميزة من خلال غاية ملهمة ورؤية طموحة وإستراتيجية مُلبية

غاية المؤسسة

- تبين أهمية عمل المؤسسة.
- تترئ المؤسسة لتطوير وتوفير قيمة مستدامة لجميع المعنيين.
- توفر إطار عمل تتولى فيه مسؤولية مساهمتها وتأثيرها على النظام الايكولوجي الذي تعمل فيه.

رؤية المؤسسة

- تصف ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه على المدى الطويل.
- الغرض منها أن تكون بمثابة دليل واضح لإختيار مسارات العمل الحالية والمستقبلية.
- تمثل الركيزة الأساسية لتحديد الإستراتيجية بما يتوافق مع الغايات الرئيسية للمؤسسة.

إستراتيجية المؤسسة

- يتم من خلالها وصف كيفية تحقيق غاية المؤسسة.
- تبين خطط المؤسسة التفصيلية المتعلقة بتحقيق الأولويات الإستراتيجية والرؤية.

1.1 تحديد الغاية والرؤية

1.2 تحديد وفهم احتياجات المعنيين

1.3 فهم النظام الإيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية

1.4 تطوير الإستراتيجية

1.5 تصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء

1.1 تحديد الغاية والرؤية

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:

- تدرك أهمية الإعراف بغايتها كدافع للخير ضمن النظام الإيكولوجي.
- تحدد غاية جاذبة وملهمة حول أهمية وقيمة عمل المؤسسة.
- تسخر غاية المؤسسة لابتكار رؤية طموحة ومحفزة تؤدي إلى تفاعل جميع المعنيين.
- تشارك المعنيين في تحديد وتطوير وإيصال غاية المؤسسة ورسالتها.
- تحدد المجالات التي تتطلب تحقيق مستويات أداء باهرة ومستدامة لتحقيق الرؤية.

1.2 تحديد وفهم احتياجات المعنيين

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:

- تحديد المعنيين ضمن النظام الإيكولوجي وتضع الأولوية للمعنيين الرئيسيين، أي أولئك الذين لديهم القدرة على مساندة أو إعاقه تحقيق الغاية والرؤية والإستراتيجية
- إدراك كيفية ومدى تأثير غاية ورؤية المؤسسة على المعنيين الرئيسيين
- تحديد احتياجات وتوقعات المعنيين الرئيسيين، وأخذها بعين الاعتبار ضمن سياق غاية ورؤية المؤسسة
- تحليل العوامل التي تؤثر على سلوكيات المعنيين الرئيسيين وعلاقتهم وقراراتهم ومدى تأثير هذه السلوكيات على المؤسسة
- دراسة وإدراك كفاءات و إستراتيجيات المعنيين الرئيسيين والإستجابة المناسبة لكيفية تأثيرها على غاية ورؤية وإستراتيجية ونموذج عمل المؤسسة.

1.3 فهم النظام الإيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:

- إجراء الأبحاث وفهم النظام الإيكولوجي بما في ذلك الإتجاهات العالمية والآثار المترتبة عليها مثل أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة وطموحات الميثاق العالمي
- تحليل السيناريوهات المختلفة والإستجابة بشكل مناسب لتأثيراتها على غاية ورؤية وإستراتيجية ونتائج المؤسسة
- إدراك القدرات والإمكانات الحالية وتطوير مناهج لتعظيم تأثيرها على غاية ورؤية وإستراتيجية ونتائج المؤسسة .
- تحديد وتعريف إمكانات قدراتها الحالية وتطوير نهج لتحسين تأثيرها على غاية المؤسسة ورؤيتها وإستراتيجيتها ونتائجها
- إستقصاء وفهم ديناميكيات السوق الحالية والمستقبلية وتأثيراتها المحتملة على غاية ورؤية وإستراتيجية المؤسسة والإستجابة لها بشكل مناسب.
- تقييم وتدقيق البيانات والمعلومات والمعارف المختلفة التي يتم جمعها من النظام الإيكولوجي بهدف فهم التحديات الرئيسية الحالية والمستقبلية.

1.4 تطوير الإستراتيجية

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:

- تطوير الإستراتيجية وتحديد مجموعة من الأولويات الإستراتيجية ذات الصلة من أجل التصدي للتحديات الرئيسية واتخاذ الإجراءات المناسبة للمحافظة على زيادة المؤسسة ضمن النظام الإيكولوجي
- ترجمة الإستراتيجية والأولويات الإستراتيجية إلى أهداف للأداء ومبادرات تحويلية وتطويرية
- إشراك المعنيين الرئيسيين في تحديد الإستراتيجية مما يدعم مساهمتهم لاحقاً في تطبيق ونشر الإستراتيجية
- تطوير نماذج الأعمال التي تتناسب مع غاية ورؤية وإستراتيجية المؤسسة.
- تحديث وتكييف الأولويات الإستراتيجية بحيث تعكس إتجاهات السوق والشبكات الاجتماعية والتعلم الداخلي والمعلومات من المعنيين الرئيسيين.

1.5 تصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:

- تصميم وتطبيق نظام للحوكمة وإدارة الأداء يتماشى مع تطلعات المؤسسة وإستراتيجيتها والمستجدات في النظام الإيكولوجي والقدرات المؤسسة والتحديات الرئيسية.
- تطوير هيكل للحوكمة يمكن المعنيين الرئيسيين من المساهمة في وضع الإستراتيجيات واتخاذ القرارات.
- مراجعة نظام الحوكمة بما يتسق مع سرعة النظام الإيكولوجي بحيث ترصد التقدم المحرز في تنفيذ الإستراتيجية ويوجه أولويات الأداء والتحول.
- مأسسة نظم إدارة الأداء والتحول والقياس لتمكين المساهمة والشفافية في الوقت المناسب مع المعنيين الرئيسيين
- تلبية جميع المتطلبات الحكومية والقانونية والتنظيمية ذات الصلة كحد أدنى.

الثقافة المؤسسية والقيادة

مدخل تعريفي

الثقافة المؤسسية هي مجموعة محددة من القيم والأعراف التي يتشاركها العاملون والمجموعات داخل المؤسسة والتي تؤثر مع مرور الوقت على طريقة تعاملهم داخلياً وخارجياً.

تتعلق القيادة بالمؤسسة ككل وليس بفرد أو فريق يحدد التوجه، ويكون المؤسسة رائدة ضمن نظامها الإيكولوجي باعتبارها نموذج يحتذى به، وليس من المنظور التقليدي لفريق رفيع المستوى يدير المؤسسة

في المؤسسة المتميزة يتم تبني القيادة كنشاط وليس كدور، كما أن سلوكيات القيادة واضحة في جميع مستويات وأنحاء المؤسسة. هذا السلوك القيادي النموذجي يلهم الآخرين ويعزز وعند الضرورة يكيف القيم والأعراف مما يساهم في توجيه الثقافة المؤسسية.

إن المؤسسة التي تطمح إلى أن يتم الاعتراف بها كنموذج يحتذى به وكمؤسسة رائدة ضمن النظام الإيكولوجي، تحقق النجاح من خلال التركيز على الأنشطة التالية

- 2.1 توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم
- 2.2 تهيئة الظروف لتحقيق التغيير
- 2.3 تمكين الإبداع والإبتكار
- 2.4 توحيد الصفوف والإنخراط في تحقيق الغاية والرؤية والإستراتيجية

2.1 توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتفوقة تقوم بما يلي:

- تفهم وتوجه الثقافة لتتماشى مع غاية المؤسسة وتقوم بتعديلها عند الحاجة.
- تسخير القيم وترجمتها إلى أعراف وسلوكيات يتم الترويج لها ونشرها وتجسيدها في كافة نشاطات المؤسسة.
- تبين السلوكيات المرغوبة في العمل كالنزاهة والمسؤولية المجتمعية والمهنية مع ضمان تحلي جميع العاملين بها.
- تعبر عن وتعزز الاهتمام بالبيئة وندرة الموارد مما يزيد الوعي بأهمية اعتماد نهج مسؤول إزاء البيئة.
- الموائمة بين نظم التقييم والتقدير والمكافآت والقيم المؤسسية لتوجيهها نحو الثقافة المنشودة والاحتفال بالنجاح على طول الطريق.
- تحديد وتقدير وتعزيز الممارسات المتميزة ضمن النظام الإيكولوجي والتي تساهم في تحقيق المستقبل المستدام للجميع.

2.2 تهيئة الظروف لتحقيق التغيير

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتفوقة تقوم بما يلي:

- إشراك المعنيين الرئيسيين لتهيئة الظروف المناسبة لضمان نجاح التغيير.
- تهيئة الظروف التي يمكن أن يزدهر فيها سلوك "عدم إلقاء اللوم" وتوفير مساحة للتجربة وارتكاب الأخطاء والتعلم منها.
- تحفيز التعلم خلال السعي نحو تحقيق الإستراتيجية وتشجيع التحسين المستمر والتحول المؤسسي.
- تحدد وتيرة التغيير وتوضيح الغاية من التغيير وأهميته وعوائده وتأثيره على غاية ورؤية وإستراتيجية المؤسسة.
- تبني إستراتيجيات فعّالة لإدارة التغيير بنجاح والإستفادة من التجارب السابقة.

2.3 تمكين الإبداع والابتكار

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتفوقة تقوم بما يلي:

- إدراك أهمية وفوائد التركيز على الإبداع والابتكار والتفكير المزعزع لمساعدة المؤسسة على تحقيق غايتها ورؤيتها وإستراتيجيتها.
- تحديد الأهداف والغايات الطموحة التي تشجع التفكير الإبداعي والابتكاري والمزعزع.
- تمكين ثقافة تشجع على الإبداع والابتكار والتفكير المزعزع، والتعلم من الفشل.
- تطوير الثقافة والخبرة في استخدام الأدوات والتقنيات لتحفيز التحسين.
- المشاركة في شبكات التعلم والتعاون لتحديد فرص الإبداع والابتكار والتفكير المزعزع.
- مواكبة أحدث فرص الابتكار من خلال إجراء المقارنات المعيارية.

2.4 توحيد الصفوف والإنخراط في تحقيق الغاية والرؤية والإستراتيجية

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتفوقة تقوم بما يلي:

- تستثمر في تعميم الغاية والرؤية والإستراتيجية على المعنيين الرئيسيين بفعالية مما يساهم في خلق بيئة من الانفتاح والثقة المتبادلة والأمانة والالتزام.
- تشجيع وتقدير التغذية الراجعة المتعلقة بغاية ورؤية وإستراتيجية المؤسسة.
- تبين لفئات المعنيين الرئيسيين أثر وأهمية إستمرار مساهماتهم في تحقيق غاية ورؤية وإستراتيجية المؤسسة.
- تضمن معرفة المعنيين الرئيسيين بأهمية الحفاظ على المواءمة مع غاية ورؤية وإستراتيجية المؤسسة.
- تقدير المعنيين الرئيسيين ومشاركة النجاحات المتحققة معهم مما يساهم في تعزيز السلوكيات المرغوب بها.

التوجه

المؤسسة

إشراك المعنيين

التنفيذ

بناء قيمة
مستدامة

قيادة الأداء
والتحول

المنهج | التطبيق | التقييم والتحسين

التنفيذ

مدخل تعريفي

من أجل أن تحقق المؤسسة نتائج باهرة ومستدامة تلي أو تتجاوز توقعات المعنيين، عليها أن تقوم بما يلي:

- تحديد غاية ملهمة
- تطوير رؤية طموحة
- تطوير إستراتيجية تتمحور حول إيجاد قيمة مستدامة
- بناء ثقافة التفوق والريادة

تحديد توجه المؤسسة يمهد الطريق للمضي قدماً، ولكن لا بد من تنفيذ الإستراتيجية بفاعلية وكفاءة وضمن أن:

- تدرك الفئات المعنية ضمن نظامها الإيكولوجي وتتفاعل بشكل كامل مع الفئات الأساسية لنجاحها
- بناء قيمة مستدامة
- تقوم بإدارة مستويات الأداء اللازمة لتحقيق النجاح الحالي وإدارة التحسينات والتحويلات المطلوبة لإستدامة النجاح في المستقبل

إشراك المعنيين

مدخل تعريفي

في المعيار الأول، ترتبط الغاية والرؤية والاستراتيجية للمؤسسة بتحديد وفهم احتياجات المعنيين في سياق نظامها الايكولوجي.

هناك أيضاً ارتباط واضح بين كيفية تنفيذ المؤسسة لاستراتيجيتها من خلال إشراك المعنيين (المعيار 3) وانطباعات المعنيين (المعيار 6).

نظرًا لأننا نعيش في عالم أكثر ديناميكية وتغيراً من أي وقت مضى، فنحن بحاجة إلى المرونة عند تقييم وتسجيل الدرجات حول كيفية تنفيذ منظمة لاستراتيجية إشراك المعنيين.

وبالمثل، نظرًا لوجود ارتباط واضح بين المعيارين الثالث والسادس، فنحن بحاجة إلى نفس المرونة في التقييم وتسجيل الدرجات ليس فقط لإنطباعات الحالية ولكن أيضاً وضع الأعمال المستقبلي وأولويات المؤسسة.

لتسهيل هذه المرونة في التقييم وتحديد الدرجات في كل من المعيارين الثالث والسادس، يتم تطبيق عامل ترجيح لكل مجموعة من مجموعات المعنيين الخمس المحددة.

المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:

- تحديد الأنواع والفئات المحددة داخل كل مجموعة من مجموعات المعنيين الرئيسيين
- تحقيق المشاركة المستمرة للمعنيين الرئيسيين من خلال فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- إشراك المعنيين الرئيسيين في نشر استراتيجيتها وخلق قيمة مستدامة وتقدير المساهمات التي يقدمونها.
- بناء وتطوير والحفاظ على ديمومة العلاقة مع المعنيين الرئيسيين على أساس الشفافية والمساءلة والسلوك الأخلاقي والثقة.
- العمل مع المعنيين الرئيسيين لتطوير فهم مشترك والتركيز على كيفية المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة وطموحات الميثاق العالمي والاستلها منها.
- المبادرة في قياس وتوثيق إنطباعات المعنيين الرئيسيين.
- تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق باحتياجات المعنيين الرئيسيين وتحديد الإجراءات اللازمة لتأمين مستقبلها بما يتوافق مع تطلعاتهم..

تحدد المؤسسة القيمة الدقيقة لعامل الترجيح الذي سيتم تطبيقه على كل جزء من أجزاء المعيارين الثالث والسادس، ولكن يجب أن تحترم الحد الأدنى والحد الأقصى لقواعد الترجيح لمجموعات المعنيين الخمسة المعترف بها، كما هو موضح في الصفحات التالية:

- لا يمكن أن تسجل أي من مجموعات المعنيين الخمس المعترف بها أقل من 10% من الحد الأقصى لعدد النقاط المتاحة.
- لا يمكن أن تسجل أي من مجموعات المعنيين الخمس المعترف بها فوق 40% من الحد الأقصى لعدد النقاط المتاحة.
- بين الحد الأدنى 10% والحد الأقصى 40%، يمكن للمؤسسات أن تقرر استخدام عوامل الترجيح في حدود 5% من عرض النطاق الترددي.
- بعد تحديد عامل الترجيح الأدنى والأقصى الذي سيتم تطبيقه على كل مجموعة من مجموعات المعنيين الخمس، بالإضافة إلى المعنيين الأكثر أهمية للمؤسسة، أي المعنيين الرئيسيين، بغض النظر عن المجموعات المحددة، فمن المحتمل جدًا وجود درجة معينة من التشابه في تطبيق المبادئ التالية عند التعامل مع المعنيين الرئيسيين.

2 نموذج EFQM التنفيذ

- من الناحية العملية، نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بتصنيف المعنيين الرئيسيين إلى الفئات التالية:
- **3.1 المتعاملين: بناء علاقات مستدامة**
- **3.2 العاملون: جذب وإشراك وتطوير واستبقاء العاملين**
- **3.3 المعنيون بمصالح الأعمال والحوكمة: تأمين وديمومة الدعم المستمر**
- **3.4 المجتمع: المساهمة في التنمية والرفاهية والازدهار**
- **3.5 الشركاء والموردون: بناء العلاقات وضمان الدعم لبناء قيمة مستدامة**

3.1 المتعاملين: بناء علاقات مستدامة

هذه هي الجهات المستفيدة من المنتجات والخدمات والحلول التي تقدمها المؤسسة وقد تتضمن:

- المتعاملين المباشرين وغير المباشرين
- المستخدمين والمشاركين في نقاط الإتصال المختلفة لرحلة المتعامل
- المستهلكين المنتجين
- الأشخاص أو الجماعات المشاركة في قرارات الشراء

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:
- تحديد وتصنيف المتعاملين بناءً على معايير محددة، على سبيل المثال: الخصائص الإجتماعية والإحتياجات والتوقعات وسلوك الشراء والإستخدام.
- المحافظة على العلاقة مع المتعاملين خلال جميع مراحل بناء القيمة المستدامة.
- فهم احتياجات التواصل والإتصال لمختلف شرائح المتعاملين.
- تأسيس قنوات تواصل تسهل على المتعاملين التفاعل وإبداء آرائهم على تجاربهم مما يتيح للمؤسسة الرد بشكل سريع ومناسب.

3.2 العاملون: جذب وإشراك وتطوير واستبقاء

تتضمن هذه الفئة الأفراد أو المجموعات الذين توظفهم المؤسسة.

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:
- وضع إستراتيجية وخطط للعاملين تدعم الإستراتيجية والخطط الشاملة المؤسسة.
- التكيف مع الإحتياجات والتوقعات المتغيرة للعاملين الحاليين والمستقبلين على حد سواء مع مراعاة على سبيل المثال: تغيير التوقعات بشأن الثقافة المؤسسية والقيادة، والتوازن بين الجنسين وتكافؤ الفرص، والتنوع وبيئة العمل.

3.3 المعنيون بمصالح الأعمال والحوكمة: تأمين وديمومة الدعم المستمر

تنضمن هذه الفئة الأفراد أو المجموعات الذين تكون المؤسسة مساءلة أمامهم فيما يتعلق بالمتطلبات المالية والقانونية والإدارة العامة مثل:

- المعنيين بمصالح الأعمال كالمالكين والمساهمين، والمستثمرين، ومؤسسات التمويل.
- الجهات المعنية بالحوكمة كالدوائر الحكومية، والهيئات الإقليمية أو المحلية (التشريعية والتنظيمية)، والسلطات العامة.

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:

- تحدد المعنيين الرئيسيين بمصالح الأعمال والحوكمة والذين لديهم مصالح مالية وقانونية وإدارية في المؤسسة وتعمل على فهم توقعاتهم واحتياجاتهم..
- إشراك المعنيين الرئيسيين بمصالح الأعمال والحوكمة في تحقيق طموحات التحسين والتحول وتحقيق التوجه الإستراتيجي.
- تحقيق المنفعة المتبادلة. من خلال العلاقات التي تم تأسيسها مع المعنيين الرئيسيين بمصالح الأعمال والحوكمة
- الالتزام بالشفافية وتحمل المسؤولية تجاه هذه الفئة من المعنيين الرئيسيين وبناء علاقة قائمة على الثقة المتبادلة.

3.4 المجتمع: المساهمة في التنمية والرفاهية والازدهار

تنضمن هذه الفئة الأفراد أو المجموعات خارج المؤسسة الذين يمثلون المجتمع المباشر أو المجتمع الأوسع، بما في ذلك، على سبيل المثال، المجموعات ذات الاهتمام الخاص التي تركز على مواضيع مثل البيئة.

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:

- إدراك وتحديد مجالات المساهمة في المجتمع والمنتفعة من الغاية والرؤية والإستراتيجية..
- إقامة وتطوير الحفاظ على ديمومة العلاقة مع المعنيين الرئيسيين في المجتمع لتحقيق المنفعة المتبادلة.
- تستخدم قنوات الإتصال التي تساهم في تفاعل المجتمع وتقديم التغذية الراجعة على تجاربهم وتميكن المؤسسة من الإستجابة بسرعة وبشكل مناسب.
- تأسيس قنوات تواصل تسهل على فئات المجتمع التفاعل وإبداء آرائهم وتتيح للمؤسسة الإستجابة بشكل سريع ومناسب.
- الالتزام بالشفافية وتحمل المسؤولية تجاه هذه الفئة من المعنيين الرئيسيين وبناء علاقة قائمة على الثقة المتبادلة.

3.5 الشركاء والموردون: بناء العلاقات وضمان الدعم لابتكار قيمة مستدامة

تنضمن هذه الفئة الأطراف الخارجية التي تختار المؤسسة العمل معها لتحقيق غايتها ورؤيتها واستراتيجيتها وبلوغ الأهداف المشتركة التي تعود بالنفع على كلا الطرفين.

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:

- تصنيف الشركاء والموردين الرئيسيين بما يتماشى مع الغاية والرؤية والاستراتيجية.
- ضمان عمل الشركاء الرئيسيين والموردين وفق إستراتيجية المؤسسة وقيمها مع الإلتزام بمبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة.
- بناء علاقة تتسم بالثقة مع الشركاء والموردين الرئيسيين لدعم هدف بناء قيمة مستدامة.
- المبادرة بالعمل مع الشركاء الرئيسيين والموردين للإستفادة من ثقافة وخبرة كلا الطرفين لتحقيق المنفعة المتبادلة.

تحدد غاية المؤسسة والمدعومة بالإستراتيجية الفئات التي ينبغي على المؤسسة تطوير وبناء قيمة مستدامة لها، وفي معظم الحالات يمثل المتعاملين الذين تم تصنيفهم بطريقة ملائمة المجموعة المستهدفة لبناء قيمة مستدامة، إلا أن بعض المؤسسات قد تركز أيضاً على مجموعة مختارة من المعنيين الرئيسيين في المجتمع أو قطاع الأعمال.

تدرك المؤسسات المتميزة أن احتياجات المعنيين الرئيسيين قد تتغير بمرور الوقت وأنه من المهم جمع وتحليل التغذية الراجعة لتحسين أو تغيير منتجاتها أو خدماتها أو حلولها.

يتضمن بناء القيمة المستدامة الخطوات التالية، مع الأخذ بعين الإعتبار أن الخطط الحالية والمستقبلية قد تتوازي أو تتداخل بناءً على طبيعة عمل المؤسسة.

- 4.1 تصميم وبناء القيمة
- 4.2 التواصل وبيع القيمة
- 4.3 تقديم القيمة
- 4.4 تحديد وتطبيق التجربة الشاملة

المعيار الرابع

بناء قيمة مستدامة

مدخل تعريفي

تدرك المؤسسات المتميزة أن بناء قيمة مستدامة أمر حيوي لنجاحها على المدى الطويل ومصدر قوتها المالية

4.1 تصميم وبناء القيمة

4.3 تقديم القيمة

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:
 - بناء القيمة بفاعلية وكفاءة مع ضمان قدرة المؤسسة على تحقيق غايتها وعرض القيمة.
 - تقديم قيمة مستدامة من خلال باقة من الخدمات والمنتجات والحلول بما يلي ويتجاوز احتياجات وتوقعات الفئات المستهدفة
 - تقديم الخدمات والمنتجات والحلول بطريقة آمنة تقلل من الآثار السلبية على البيئة والمجتمع.
 - تقديم المشورة للفئات المستهدفة حول الإستخدام المسؤول للمنتجات والخدمات والحلول.

4.4 تحديد وتطبيق التجربة الشاملة

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:
 - تستخدم المعلومات المتوفرة عن الفئات المستهدفة لتحديد وتنفيذ التجربة الشاملة للعمل مع المؤسسة
 - تحرز تقدم سلس ومتسق وفعال خلال كافة مراحل تطوير القيمة ودمج التدابير ذات الصلة عند نقاط الإتصال المناسبة.
 - تستفيد من الفرص المتاحة لتخصيص التجربة الشاملة للفئات المستهدفة بالإضافة للخدمات والمنتجات والحلول
 - ضمان توفير الموارد والكفاءات وتمكين العاملين وذلك لتعظيم التجربة الشاملة للفئات المستهدفة.
 - تصميم وتنفيذ واستخدام أنظمة لجمع التغذية الراجعة بشكل دوري لتحسين المراحل المختلفة لعملية بناء القيمة والخدمات والمنتجات والحلول التي تقدمها المؤسسة.

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:
 - تدرك ما يميزها عن الآخرين بما في ذلك المنافسين وتعمل على دمج هذه المميزات ضمن القيمة التي تقوم ببنائها
 - إشراك المعنيين الرئيسيين في عملية التطوير من أجل بناء وتعظيم القيمة.
 - تطوير باقة من المنتجات والخدمات والحلول بما يتلائم مع غاية المؤسسة ومع الإحتياجات الحالية والمستقبلية للفئات المستهدفة الحالية والمحتملة.
 - تصميم القيمة وعملية بنائها لتعكس دورة حياتها بطريقة مسؤولة مع مراعاة الآثار على الصحة العامة والسلامة والبيئة.
 - استخدام أبحاث السوق الكمية والنوعية ومسوحات الرأي (المتعاملين) وغيرها من أشكال التغذية الراجعة لتطوير وتحسين عرض القيمة وبنائها.

4.2 التواصل وبيع القيمة

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:
 - تقوم بالتعبير عن مميزات وعرض القيمة الخاص بها وايصالها للمتعاملين الحاليين والمحتملين والفئات المستهدفة الأخرى من خلال رسائل جذابة ومؤثرة
 - إستغلال قوة الشبكات والتأثير في عالم الإنترنت وخارجه بطريقة مسؤولة لتعزيز الصورة الإيجابية للمؤسسة ومميزاتها بالإضافة لعرض القيمة المقترح
 - استخدام استراتيجيات ونهج متخصصة للبيع للمجموعات المستهدفة مميزات عرض القيمة الخاص بها بالإضافة للخدمات والمنتجات والحلول.
 - تسهل على المجموعات المستهدفة العمل مع المؤسسة من خلال تقديم الدعم، قبل وبعد اتخاذ قرار القيام بالأعمال، وبالتالي تسهيل البيع الناجح لعرض القيمة.

قيادة الأداء والتحول

مدخل تعريفي

لضمان تحقيق النجاح الحالي والمستقبلي لا بد أن تقوم المؤسسة بتلبية متطلبين رئيسيين في آن واحد

ومن ناحية أخرى إدارة التغييرات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسة لضمان ديمومة النجاح (قيادة التحول)

إن التوافق والتكامل ما بين قيادة الأداء والتحول تؤكد أهمية تحقيق الإنجازات في الوقت الحاضر والإستعداد للمستقبل في آن واحد.

العناصر الرئيسية التي تدعم تمكين الأداء والتحول هي الابتكار والتكنولوجيا والبيانات والمعلومات والمعرفة والإستخدام الأمثل للأصول والموارد الرئيسية.

لا بد أن تقوم المؤسسة بمواصلة إدارة عملياتها التشغيلية الحالية بنجاح (قيادة الأداء) من ناحية.

- 5.1 قيادة الأداء وإدارة المخاطر
- 5.2 التحول المؤسسي للمستقبل
- 5.3 قيادة الابتكار والإستفادة من التكنولوجيا
- 5.4 الإستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة
- 5.5 إدارة الأصول والموارد

5.1 قيادة الأداء وإدارة المخاطر

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:
- إستخدام نظام إدارة الأداء لضمان وجود ترابط وثيق ما بين غايتها واستراتيجيتها وأهدافها لبناء قيمة مستدامة وبين النتائج المرجوة.
- إستخدام نظام إدارة الأداء لتوجيه التحسينات المستنيرة والفعالة والمستجيبة والمستندة إلى الحقائق.
- إدارة المشاريع وتحسين العمليات إستناداً إلى المعلومات المستمدة من نظام إدارة الأداء الخاص بها.
- تحديد المخاطر وتقييم التأثيرات المحتملة على الأولويات الإستراتيجية وطريقة تنفيذها والنتائج المرجوة فضلاً عن الفرص المحتملة.
- تطوير وتنفيذ خطط لإدارة المخاطر من منظورات مختلفة مثل الأبعاد الثقافية والإستراتيجية والتشغيلية والمالية والقانونية والتنظيمية والإجتماعية والتقنية (بما في ذلك المخاطر الناجمة من تكنولوجيا المعلومات وتحديات الأمن السيبراني).

5.2 التحول المؤسسي للمستقبل

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:
 - تحدد احتياجات التحويل والتغيير مع مراعاة غاية وإستراتيجية وأهداف ونتائج المؤسسة المتعلقة ببناء قيمة مستدامة ومسح نظامها البيئي للتنبؤ بالتحديات والفرص الرئيسية في المستقبل.
 - تكييف الإستراتيجية الحالية ونماذج الأعمال القائمة لتلبية الإحتياجات المستقبلية، وتنفيذ نماذج الأعمال الجديدة بناءً على التحديات والفرص المتوقعة.
 - بناء الهيكل التنظيمي لخدمة غاية ورؤية وإستراتيجية المؤسسة على أفضل وجه واتباع نهج مبتكرة لتكييف هيكلها التنظيمي الحالي بناءً على التحديات والفرص الرئيسية المتوقعة.
 - وضع واستخدام أساليب العمل المرنة، وفي الوقت نفسه توفير الإستقرار اللازم لإدارة العمليات الحالية.
 - إعادة هيكلة عملية بناء القيمة وغيرها من العمليات التنظيمية في الوقت المناسب على أساس الإحتياجات التشغيلية والمستقبلية.

5.4 الإستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:
 - تحدد البيانات المطلوبة لدعم خطط التحويل فضلاً عن إدارة المنتجات والخدمات والحلول التي تقدمها حالياً وتتقن الحصول على أي معلومات أساسية قد تكون مفقودة
 - تستخدم أساليب التحليل المتقدمة بما في ذلك نماذج التنبؤ بالمستقبل لإستخراج القيمة من البيانات واكتساب رؤى قابلة للتنفيذ واتخاذ قرارات مستنيرة.
 - تحويل البيانات إلى معلومات ومعارف واستخدام النتائج لتحديد الفرص المحتملة لبناء قيمة مستدامة.
 - الإستفادة من المعارف التي لدى المعنيين الرئيسيين لتوليد الأفكار والابتكارات بما في ذلك إمكانية العمل معاً لتطوير المنتجات والخدمات والحلول لبناء قيمة مستدامة.
 - ضمان معالجة البيانات والمعلومات والمعارف واستخدامها بطريقة أخلاقية مع إحترام إحتياجات وحقوق أولئك الذين يقدمون البيانات والمعلومات والمعارف.
 - تأمين وحماية وتعظيم المعارف التي تمتلكها مثل الملكية الفكرية.

5.3 قيادة الإبتكار والإستفادة من التكنولوجيا

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:
 - توفير القدرات والموارد والأدوات التي تنمي وتحافظ على الإبداع والإبتكار والتفكير المزعزع.
 - الإستفادة من الإبتكارات التي تدعم التحسين في الأعمال الحالية والحاجة الى التحويل في المستقبل.
 - تقييم واستغلال الإمكانيات التقنية الحديثة لدعم استمرارية بناء القيمة وإدخال تحسينات على بنيتها التحتية وإستجابة العمليات وقابليتها للتكيف.
 - إعتناء التطورات ذات الصلة في مجال التكنولوجيا بسرعة تعظم من الفائدة المتحققة .
 - تقييم وإدارة دورة الحياة الكاملة للتكنولوجيات القائمة والناشئة إستناداً إلى مبادئ الإقتصاد الدائري لتحقيق أقصى قدر من الفائدة للجميع.

5.5 إدارة الأصول والموارد

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:
 - إستخدام الموارد المالية بطريقة متوازنة ومستدامة للمساعدة في ضمان النجاح الحالي والإستثمار في المستقبل.
 - تحديد وإدارة الأصول والموارد الحيوية للإستراتيجية والأداء والإحتياجات التحويلية، بما في ذلك الأصول المالية (النقدية ورأس المال والاستثمارات) والأصول المادية (البنية التحتية التجارية مثل سلسلة التوريد والعقارات والتكنولوجيا والآلات والأصول غير المادية (بيانات الملكية والبرمجيات/ التكنولوجيا المطورة ذاتياً والعلامات التجارية وحسن النية وبراءات الإختراع.
 - إكتشاف وتضمين طرق متماسكة ومبتكرة لتحقيق أقصى قدر من قيمة الأصول والموارد لتعزيز الأداء وأهداف التحويل تماشياً مع المطالب التنظيمية والسوقية المتغيرة على المدى القصير والطويل على حد سواء.
 - تحديد الأصول والموارد التي لم تعد بحاجة لها (للأعمال الحالية أو المستقبلية) والتخلص منها بطرق مسؤولة إستناداً إلى مبادئ الإقتصاد الدائري.

النتائج

مدخل تعريفي

يتضمن هذا المحور ما حققته المؤسسة ضمن فصلي التوجهات والتنفيذ بما في ذلك التنبؤات المستقبلية.

من الناحية العملية، نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بتقديم بيانات حول نتائجها المتعلقة بما يلي:

- انطباعات آراء المعنيين
- بناء قيمة مستدامة
- إدارة الأزمات والتحول

إنطباعات المعنيين

مدخل تعريفي

يركز هذا المعيار على النتائج المستندة إلى ردود الفعل من المعنيين الرئيسيين حول تجاربهم الشخصية في التعامل مع المؤسسة (إنطباعات الرأي)

قد تتعلق هذه الإنطباعات بالمعنيين السابقين والحاليين ويمكن الحصول عليها من عدد من المصادر مثل إستبيانات الرأي ومجموعات التركيز والتقييمات والصحافة أو وسائل التواصل الاجتماعي والإعتراف الخارجي والإجتماعات العامة و تقارير المستثمرين وإفادات الثناء والشكاوى بما في ذلك التعليقات التي يتم جمعها من خلال فرق إدارة علاقات المتعاملين.

بالإضافة إلى إنطباعات الرأي التي يكونها المعنيين الرئيسيين عن المؤسسة إستناداً للتجارب الشخصية يمكن أن تتشكل من خلال سمعة المؤسسة في التأثير على البيئة والمجتمع ومن الأمثلة على ذلك درجة المساهمة الناجحة للمؤسسة من وجهة نظر المعنيين الرئيسيين في واحد أو أكثر من أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة وطموحات الإتفاق العالمي

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:

- تحدد مدى نجاحها في تنفيذ إستراتيجيتها لتلبية إحتياجات وتوقعات المعنيين الرئيسيين.
- تستخدم تحليل الأداء السابق والحالي للتنبؤ بالأداء في المستقبل
- تستفيد من نتائج إنطباعات رأي المعنيين الرئيسيين للبقاء على إطلاع وللتأثير على توجه المؤسسة وتنفيذ إستراتيجيتها

كما هو موضح بالكامل في المعيار الثالث، هناك ارتباط واضح بين كيفية تنفيذ المؤسسة لإستراتيجية إشراك المعنيين وانطباعات مجموعات المعنيين التي تخدمها (المعيار السادس). يتم تعيين عامل الترجيح الذي تحدده المؤسسة ويتم تطبيقه على كل مجموعة من مجموعات المعنيين الخمس المختلفة في المعيار الثالث وينعكس ذلك في المعيار السادس.

6.1 نتائج إنطباعات المتعاملين

- ما هي إنطباعات المتعاملين فيما يتعلق، على سبيل المثال:
- تقديم تجربة شاملة للمتعاملين
 - ثقافة المؤسسة وسلوك ومستوى التزام الموظفين تجاه المتعاملين
 - العلامة التجارية وسمعة المؤسسة بما في ذلك أدائها تجاه المجتمع والبيئة
 - المنتجات والخدمات والحلول التي تقدمها المؤسسة
 - توظيف الإبتكار في تحسين عمليات المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها وحلولها
 - توظيف المؤسسة للتكنولوجيا للمساهمة في تقديم قيمة مستدامة
 - التسليم ودعم ما بعد البيع عبر القنوات المختلفة
 - فعالية وكفاءة قنوات الاتصال المستخدمة.

6.2 نتائج إنطباعات العاملين

- ما هي إنطباعات العاملين فيما يتعلق، على سبيل المثال:
- الثقافة المؤسسية
 - التجربة الشخصية في العمل لدى المؤسسة بما في ذلك كيفية إدارة التغيير
 - إلتزام المؤسسة وانجازاتها فيما يتعلق بالتوازن بين الجنسين، التكافؤ والتنوع والشمول
 - الآليات التي تطبقها المؤسسة للتكيف مع اساليب العمل المستقبلية مثل التعايش بين العاملين والروبوتات واستخدام الذكاء الإصطناعي والواقع الافتراضي المعزز
 - دعم المؤسسة للحياة العائلية والحياة الشخصية
 - دعم المؤسسة للعاملين وتمكينهم وتقديرهم والإلتزام بتطويرهم
 - بيئة العمل والأجور والمزايا
 - إدارة وتطوير الإداء الشخصي
 - سمعة المؤسسة الحالية متضمنة كونها رائدة في نظامها الإيكولوجي
 - التواصل الداخلي
 - استقطاب المواهب واشراكهم والإستفادة منهم
 - آليات تنفيذ الإستراتيجية ومساهمة العاملين فيها ومدى ثقتهم بتوجهات المؤسسة المستقبلية

ويمكن أن تشمل الأمثلة على النتائج والمواضيع الرئيسية لإنطباعات المعنيين الرئيسيين التي يتعين تغطيتها ما يلي:

6.1 نتائج إنطباعات المتعاملين

6.2 نتائج انطباعات العاملين

6.3 نتائج إنطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة

6.4 نتائج إنطباعات المجتمع

6.5 نتائج إنطباعات الشركاء والموردين

6.3 نتائج إنطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة

6.5 نتائج إنطباعات الشركاء والموردين

- ما هي إنطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة، على سبيل المثال المالكون أو المساهمون أو المستثمرون أو منظمات التمويل أو الدوائر الحكومية أو الهيئات الإقليمية أو المحلية (القانونية والتنظيمية) أو السلطات العامة أو المؤسسات شبه الحكومية فيما يتعلق، على سبيل المثال:
- الإدارة المالية والأمن واستدامة المؤسسة.
 - هيكل الحوكمة والشفافية والمسائلة والسلوك الأخلاقي للمؤسسة
 - المسؤولية الاجتماعية والبيئية
 - إدارة المخاطر والإمتثال
 - العلامة التجارية وسمعة المؤسسة
 - المنتجات والخدمات والحلول التي تقدمها المؤسسة ونهجها في الابتكار في العمليات والمنتجات والخدمات والحلول المقدمة.
 - قدرة المؤسسة على إستشراف بيئة الأعمال وتحديد التوجهات الرئيسية والتعامل معها بفعالية ونجاح.
 - تجربة المعنيين في التعامل مع المؤسسة بشكل عام.
- ما هي إنطباعات الشركاء والموردين، فيما يتعلق بما يلي:
- خبراتهم في التعامل مع المؤسسة
 - التزام المؤسسة وإنجازاتها للمشاركة في الإبداع والعمل لتحقيق المنفعة المتبادلة
 - معدل تطبيق التكنولوجيا الحديثة والتغيير
 - التزام المؤسسة الإجتماعي
 - التزام المؤسسة وإنجازاتها في التحول إلى الإقتصاد الدائري (Circular Economy)
 - إدارة وتحسين أداء الشركاء الرئيسيين والموردين
 - إدارة التواصل والعلاقات مع المؤسسة
 - هيكل الحوكمة والشفافية وأخلاقيات المؤسسة وممارساتها
 - إستدامة العلاقة بين المؤسسة والشركاء الرئيسيين والموردين

6.4 نتائج إنطباعات المجتمع

- ما هي إنطباعات المجتمع سواء المحلي أو الوطني أو الدولي، فيما يتعلق بما يلي:
- قدرة المؤسسة على تلبية توقعات المجتمع.
 - تأثير إدارة المؤسسة ودرجة الشفافية والسلوك الإخلاقي على المجتمع
 - تأثير عمليات المؤسسة على المجتمع
 - إستدامة مساهمة المؤسسة في المجتمع من ناحية ممارساتها الإقتصادية والإجتماعية والبيئية.
 - إلتزام المؤسسة بالتحول إلى الإقتصاد الدائري
 - إلتزام المؤسسة وإنجازاتها بالحد من عدم المساواة وزيادة التنوع العرقي وتحقيق التوازن بين الجنسين.

الأداء الإستراتيجي والتشغيلي

مدخل تعريفي

يركز هذا المعيار على النتائج المرتبطة بأداء المؤسسة من حيث:

- القدرة على تحقيق الغاية والإستراتيجية وبناء قيمة مستدامة
- الملائمة المستقبلية

يتم استخدام هذه النتائج من قبل المؤسسة لرصد وفهم وتحسين الأداء بشكل عام والتنبؤ بتأثير هذا الأداء على كل من انطباعات المعنيين وطموحات المؤسسة الإستراتيجية المستقبلية

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:

- استخدام المؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء الإستراتيجي والتشغيلي
- فهم الروابط بين انطباعات المعنيين الرئيسيين والأداء الفعلي والقدرة على التنبؤ بدرجة عالية من اليقين بكيفية تطور الأداء في المستقبل
- تأخذ بعين الإعتبار الإحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للمعنيين الرئيسيين عند تحديد مؤشرات الأداء الملائمة للأهداف الإستراتيجية والتشغيلية
- تفهم وبشكل واضح الأسباب الحقيقية المؤثرة على الأداء وتستخدم النتائج المحققة للبقاء على علم والتأثير على التوجه والتنفيذ
- استخدام النتائج المحققة حالياً للتنبؤ بالأداء المستقبلي بدرجة عالية من اليقين

الأداء الاقتصادي والمالي

- الإيرادات
- الربح
- التدفق النقدي
- معدل دوران المخزون
- الأرباح قبل الفوائد والضرائب والاستهلاك والإطفاء (EBITDA)
- نسبة الاستثمارات/العائد على الاستثمار
- تكلفة المشروع
- التقيد بالميزانية
- الكفاءة في استخدام الموارد المالية

الإنجازات في قيادة الأداء والتحول

- ما هي تصورات المجتمع، سواء كانت محلية أو وطنية أو دولية، على سبيل المثال، فيما يتعلق:
- مؤشرات الأداء
 - مؤشرات العملية الرئيسية (الكفاءة والفعالية)
 - تغيير أداء الإدارة
 - إنجازات الابتكار

مقاييس التوقعات المستقبلية

- تحليل أنماط الأداء ومجموعات البيانات
- توقعات النتائج الحالية
- ديناميكيات المؤشرات الرائدة والمتأخرة
- التوقعات المستقبلية

يمكن أن تشمل مؤشرات الأداء الاستراتيجي والتشغيلي النتائج المبلغ عنها والتوقعات المستخدمة لإظهار مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمؤشرات والتوقعات المبلغ عنها المستخدمة لإظهار مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها التشغيلية.

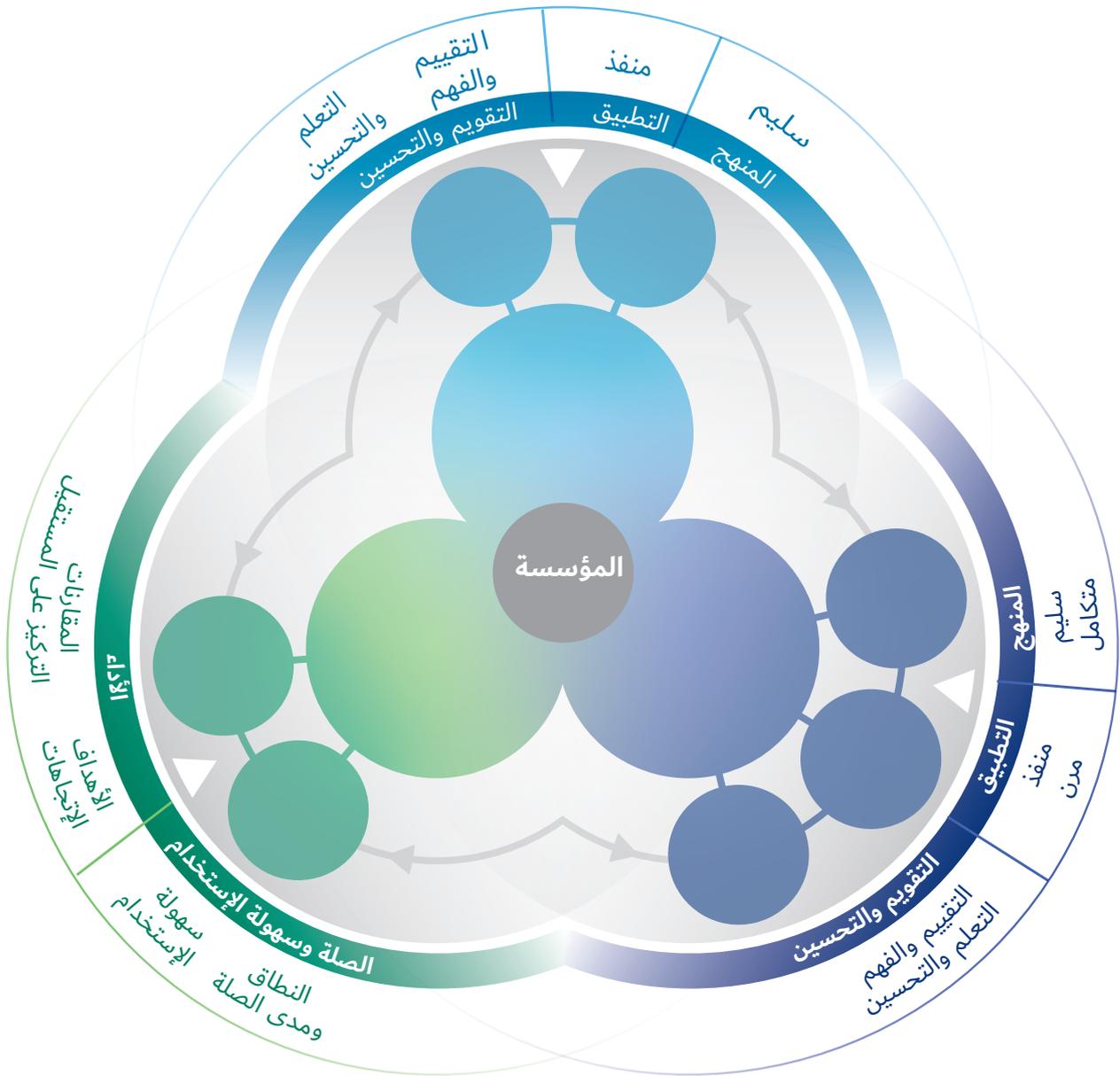
يمكن أن تشمل المؤشرات، على سبيل المثال لا الحصر، الأمثلة التالية:

الإنجازات في تحقيق غاية المؤسسة وبناء قيمة مستدامة

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية الرئيسية ومؤشرات الأداء الرئيسية
- تحقيق أهداف التحول

تحقيق توقعات المعنيين الرئيسيين

- مؤشرات تسليم المنتجات والخدمات
- خدمة العملاء
- التعامل مع الشكاوى
- الحصة السوقية
- التدريب والتطوير الوظيفي
- إدارة وتقييم أداء الأفراد
- الأنشطة البيئية والمجتمعية
- أداء الصحة والسلامة
- أداء الشريك والمورد



3.1 مقدمة

لإجراء تحليل مفصل يتم تقسيم عناصر رادار "RADAR" إلى عدد من الخصائص ومع كل خاصية يوجد وصف يوضح ما هو مقصود وما ينبغي أن تسعى المؤسسة لتحقيقه.

انظر إلى الجداول 1 - 3 في الصفحات التالية

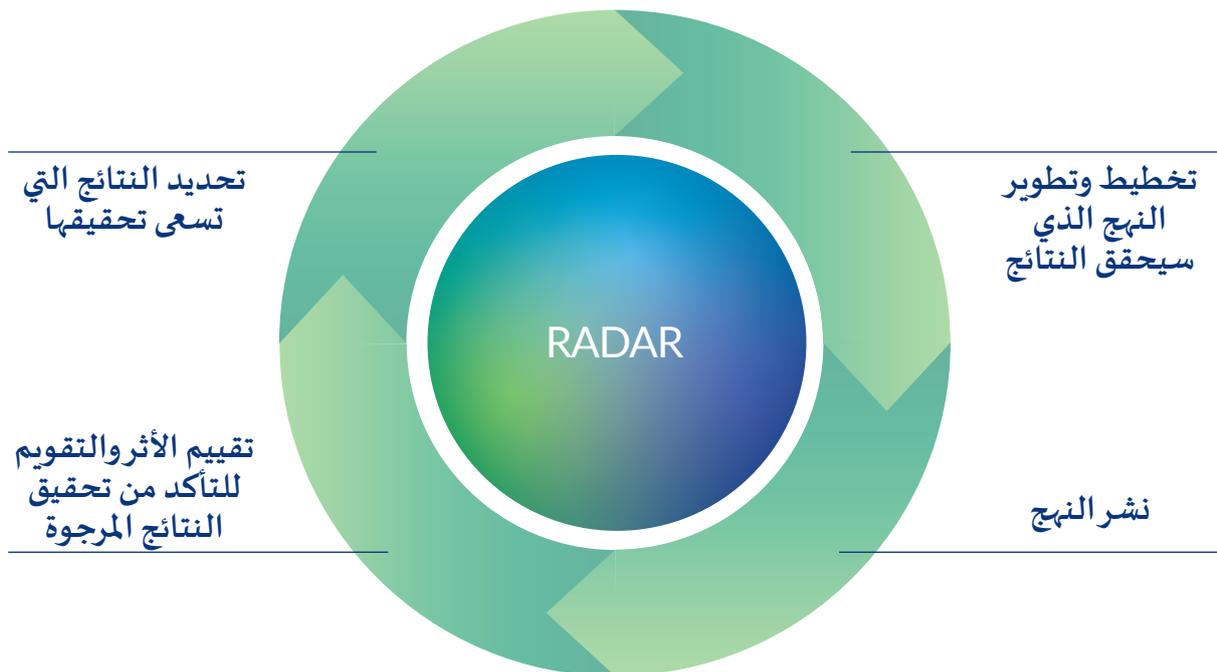
- يمكن للأفراد أو الفرق استخدام منطلق رادار "RADAR" على مستوى الخصائص، بالإقتران مع نموذج EFQM للمساعدة في:
- تحديد مواطن القوة الحالية للمؤسسة وفرص التحسين فيها.
- وصف مستقبل المؤسسة من حيث النتائج المرجوة والإجراءات اللازمة التي يجب اتخاذها لتحقيق تلك النتائج المرجوة.

رادار "RADAR" هو اختصار تستخدمه EFQM لوصف المنطق وراء الأداة التي طورتها لمساعدة المؤسسات في:

- إدارة الأعمال بطريقة أفضل.
- تشخيص نقاط القوة الحالية وفرص التحسين.

ينص منطق رادار على أن المؤسسة تحتاج إلى:

- تحديد النتائج التي تهدف إلى تحقيقها كجزء من الإستراتيجية.
- الإعداد والتخطيط لمجموعة متكاملة من المناهج السليمة لتحقيق النتائج المطلوبة حالياً وفي المستقبل.
- تطبيق المناهج بطريقة ملائمة.
- تقويم وتحسين المناهج المطبقة من أجل التعلم والتحسين.



3 أداة التشخيص: رادار "RADAR"

3.2 تطبيق RADAR للتوجيه والتنفيذ

يستخدم الجدول رقم 1 الموضح أدناه لدعم تحليل النهج في المعيار الأول (الغاية والرؤية والاستراتيجية) والمعيار الثاني (الثقافة المؤسسية والقيادة).

ملاحظة: لا تنطبق خصائص الموائمة والمرونة عند تقييم التوجه.

الجدول 1: رادار التوجه	الوصف	الخصائص	العناصر
المنهج	تعتمد المناهج على منطق واضح ومحدد وتهدف لتلبية والإستجابة لإحتياجات المعنيين الرئيسيين وتم تصميمها بحيث تفي بالمتطلبات المستقبلية.	سليم	
التطبيق	يتم تطبيق المناهج في جميع النواحي ذات الصلة بفعالية وفي الوقت المناسب	متوائمة التنفيذ المرونة	ملاحظة: لا ينطبق على التوجه
التقويم والتحسين	يتم جمع وفهم ومشاركة التغذية الراجعة حول فعالية وكفاءة المناهج	التقييم والفهم	
	يتم استخدام النتائج المستقاة من تحليل الإتجاهات الناشئة والقياس والتعلم والمقارنات المرجعية لإلهام الإبداع وإيجاد حلول مبتكرة لتحسين الأداء خلال فترات زمنية مناسبة	التعلم والتحسين	

رادار التوجه

القدرة المتميزة على الإنجاز	القدرة الشاملة على الإنجاز	القدرة على الإنجاز	قدرة محدودة على الإنجاز	عدم القدرة على الإنجاز	المنهج						
100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%	سليم
100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%	التنفيذ
100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%	التقييم والفهم
100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%	التعلم والتحسين
100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%	النتيجة الإجمالية (لا تتعدى درجة "سليم")

ملحوظة بخصوص رادار التوجه: الرجاء مراجعة القسم 4.3 للمزيد من المعلومات حول آلية وضع الدرجات

يستخدم الجدول رقم 2 الموضح أدناه لدعم تحليل النهج في المعيار الثالث (إشراك المعنيين) والمعيار الرابع (بناء قيمة مستدامة) والمعيار الخامس (قيادة الأداء والتحول).

يجب على مستخدمي منطوق RADAR تطبيق الخصائص الموضحة في الجداول أدناه، بناءً على المعلومات المبينة في التوجه والتنفيذ على التوالي.

يوفر الوصف المرتبط بكل خاصية إرشادات حول ما يجب ان تقوم المؤسسة بتحقيقه.

الجدول 2: رادار التنفيذ	الخصائص	الوصف
المنهج	سليم	تعتمد المناهج على منطوق واضح ومحدد وتهدف لتلبية والإستجابة لإحتياجات المعنيين الرئيسيين وتم تصميمها بحيث تفي بالمتطلبات المستقبلية
التطبيق	متوائم	المناهج تدعم توجه المؤسسة وترتبط مع النهج الأخرى ذات الصلة
التطبيق	التنفيذ	يتم تطبيق المناهج في جميع النواحي ذات الصلة بفعالية في الوقت المناسب
التطبيق	المرونة	التنفيذ يتيح المرونة والقدرة على التكيف
التقويم والتحسين	التقييم والفهم	يتم جمع وفهم ومشاركة التغذية الراجعة حول فعالية وكفاءة المناهج
التقويم والتحسين	التعلم والتحسين	يتم استخدام النتائج المستقاة من تحليل الإتجاهات الناشئة والقياس والتعلم والمقارنات المرجعية لإلهام الإبداع وإيجاد حلول مبتكرة لتحسين الأداء خلال فترات زمنية مناسبة

رادار التنفيذ

المنهج	التطبيق	التقويم والتحسين	النتيجة الإجمالية (لا تتعدى درجة "سليم")	عدم القدرة على الإنجاز	قدرة محدودة على الإنجاز	القدرة على الإنجاز	القدرة الشاملة على الإنجاز	القدرة المتميزة على الإنجاز						
سليم	سليم	سليم	100%	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
متوائم	متوائم	متوائم	100%	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
التنفيذ	التنفيذ	التنفيذ	100%	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
المرونة	المرونة	المرونة	100%	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
التقييم والفهم	التقييم والفهم	التقييم والفهم	100%	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
التعلم والتحسين	التعلم والتحسين	التعلم والتحسين	100%	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
التعلم والتحسين	التعلم والتحسين	التعلم والتحسين	100%	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

ملحوظة بخصوص رادار للتنفيذ: الرجاء مراجعة القسم 4.3 للمزيد من المعلومات حول آلية وضع الدرجات.

3 أداة التشخيص: رادار "RADAR"

3.3 تطبيق RADAR للنتائج

يجب تطبيق خصائص منطوق رادار "RADAR" بناءً على الأدلة المقدمة وعادةً ما يكون هذا الدليل مجموعة من البيانات التي تبين الأداء الإستراتيجي والتشغيلي وتقدم إجابة عن كل معيار من معايير النتائج يوفر الوصف المرتبط بكل خاصية إرشادات حول ما يجب أن تقوم المؤسسة بتحقيقه.

يتم استخدام جدول نتائج رادار "RADAR" الموضح أدناه لدعم تحليل المعيار السادس (إنطباعات المعنيين) والمعيار السابع (الأداء الإستراتيجي والتشغيلي).

يجب على مستخدمي منطوق RADAR تطبيق الخصائص الموضحة في الرسم البياني أدناه على الأدلة المقدمة.

الجدول 3: تحليل النتائج		
العناصر	الخصائص	الوصف
مدى الصلة وسهولة الاستخدام	النطاق ومدى الصلة	تم تحديد مجموعة من النتائج التي ترتبط بوضوح بغاية وإستراتيجية المؤسسة كما يتم مراجعة النتائج وتحسينها بشكل مستمر
سهولة الاستخدام	سهولة الاستخدام	النتائج حديثة ودقيقة وموثوقة ومصنفة بشكل مناسب لتوفير فهم معمق يدعم تحسين الأداء والتحول
الأداء	الاتجاهات	إتجاهات إيجابية أو أداء ريادي مستدام على مدى الفترة/الدورة الإستراتيجية
الأهداف	الأهداف	يتم تحديد أهداف (مستهدفات) ذات الصلة بالتوجه الإستراتيجي ويتم تحقيقها باستمرار
المقارنات	المقارنات	يتم إجراء المقارنات الخارجية الملائمة لتصنيف أداء المؤسسة وبما يتماشى مع التوجه الإستراتيجي بحيث تكون نتائج المقارنة إيجابية
التركيز على المستقبل	التركيز على المستقبل	إستناداً إلى علاقات السبب والأثر الحالية وتحليل مجموعات البيانات وأنماط الأداء والمقاييس التنبؤية، تدرك المؤسسة محركات الأداء الريادي في المستقبل

رادار النتائج

عدم القدرة على الإنجاز	قدرة محدودة على الإنجاز	القدرة على الإنجاز	القدرة الشاملة على الإنجاز	القدرة المتميزة على الإنجاز							
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	مدى الصلة وسهولة الاستخدام
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	سهولة الاستخدام
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	الأداء
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	الأهداف
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	المقارنات
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	التركيز على المستقبل
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	النتيجة الإجمالية (لا تتعدى درجة "النطاق والملاءمة")

ملحوظة بخصوص رادار النتائج: ا: الرجاء مراجعة القسم 4.3 للمزيد من المعلومات حول آلية وضع الدرجات

3.4 وضع الدرجات باستخدام مصفوفة رادار

تدير (EFQM) وشركاؤها برامج للاعتراف بالمنظمات التي يمكنها إثبات أداء متميز ومستدام عند تقييمها باستخدام النموذج..

يتم تحديد الدرجات للجهات التي تتقدم بطلب للحصول على الاعتراف على أساس نموذج EFQM من أصل 1000 نقطة حيث يتم تقسيم هذه النقاط على المعايير السبعة كما هو موضح في الرسم أدناه.

سترى في الجزء السفلي من جداول المصفوفة من 1 إلى 3 لوحة نتائج بسيطة مقسمة لنسب من 10% بالتوافق مع الخصائص المرتبطة ب. RADAR. لقد قمنا بتضمين هذه الجداول لأن العديد من المؤسسات تقدر وضع قيمة رقمية لجهود التحسين المستمر. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه لا بتعين وضع الدرجات عند التقييم الذاتي حيث يكون وضع الدرجات إلزاميا فقط عندما تتقدم إحدى المؤسسات إلى EFQM أو أحد شركائها المعتمدين للحصول على اعتراف خارجي (انظر القسم 10)



3 أداة التشخيص: رادار "RADAR"

3.4 وضع الدرجات باستخدام مصفوفة رادار

عندما يتم تقييم المؤسسة باستخدام نموذج EFQM مصفوفة رادار لتحديد الدرجات هناك قاعدتين رئيسيتين لا بد من تطبيقهما إحداهما تتعلق بالتوجه والتنفيذ والأخرى بالنتائج:

عند استخدام مصفوفة رادار "RADAR" لتحديد أداء المؤسسة، هناك اختلاف في النهج المتبع في تحديد الدرجات للمعايير من الأول إلى المعيار الخامس مقارنة بكيفية وضع الدرجات للمعيار السابع.

- عند وضع الدرجة لأي من المعايير الفرعية ضمن التوجه والتنفيذ يجب أن لا تزيد الدرجة الكلية عن تلك الخاصة بسلامة المنهج، وبغض النظر عن ما تم وضعه من درجات لبقية الخصائص فإن الدرجة النهائية ستكون محددة بسقف درجة سلامة المنهج.
- عند وضع الدرجة للنتائج (المعياران السادس والسابع)، يجب ألا تتجاوز الدرجة الإجمالية في كل جزء من أجزاء المعيار السادس والنتيجة الإجمالية في المعيار السابع تلك الخاصة بالنطاق ومدى الصلة، وبغض النظر عن الدرجة التي تم تسجيلها للخصائص الأخرى في المعياران السادس والسابع، فإن الدرجة النهائية ستكون محددة بسقف درجة النطاق ومدى الصلة.

في المعيار السابع (الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) لا توجد معايير فرعية وبالتالي يتم تخصيص 200 نقطة متاحة على مستوى المعيار السابع.

ومع ذلك، نظرًا لأن المعايير من الأول إلى الخامس تتضمن معايير فرعية، فإن النقاط المخصصة لكل معيار، كما هو موضح في الرسم البياني في الصفحة السابقة، يكون لها وزن متساوٍ ضمن هذا المعيار.

على سبيل المثال:

- كل معيار فرعي من المعايير الخمسة في الغاية والرؤية والإستراتيجية يساهم بنسبة 20% من المئة المخصصة للمعيار الأول:

a. 1.1 = 20 نقطة

b. 1.2 = 20 نقطة

c. 1.3 = 20 نقطة

d. 1.4 = 20 نقطة

e. 1.5 = 20 نقطة

- كل معيار فرعي من المعايير الأربعة في بناء قيمة مستدامة يساهم بنسبة 25% من المائتين نقطة المخصصة للمعيار الرابع:

a. 4.1 = 50 نقطة

b. 4.2 = 50 نقطة

c. 4.3 = 50 نقطة

d. 4.4 = 50 نقطة

يتم تقييم المنظمات المهتمة بالحصول على اعتراف خارجي لإنجازاتها من قبل فريق من المقيمين المدربين من EFQM ، باستخدام مصفوفة رادار "RADAR"

ي
يمكن أيضاً استخدام مصفوفات رادار "RADAR" الثلاثة من قبل المؤسسات التي ترغب في إجراء التقييم الذاتي بناءً على نموذج EFQM ، مما ينتج عنه قيمة رقمية بالإضافة لمجموعة من نقاط القوة وفرص التحسين.

إن ما يحفز المؤسسة على تحديد الدرجة الإجمالية باستخدام مقياس 1000 نقطة كجزء من تقييمها الذاتي، فضلاً عن الحصول على لمحة عن درجتها مقابل كل معيار من المعايير السبعة هو المقارنة مع المؤسسات الأخرى التي تتبع نموذج EFQM ومنطق رادار "RADAR". كما أن التقييم يوفر للمؤسسة نقطة انطلاق يمكنها من خلالها قياس تقدمها أو تراجعها مقارنة بنتائج التقييمات الذاتية المستقبلية..

4 إرشادات تطبيق RADAR

1.4 إرشادات تطبيق RADAR التوجيه والتنفيذ

المنهج	إرشادات	يحتاج مقدم الطلب إلى تحقيق:
سليم	يتوفر المنهج على أساس منطقي واضح، ويهدف إلى تلبية احتياجات المعنيين الرئيسيين والاستجابة لها، ويتم وصفه بشكل مناسب ومصمم ليكون مناسباً للمستقبل	<ul style="list-style-type: none"> • هناك سبب واضح لدعم اختيار المنهج المطبق – ما هو الأساس المنطقي وراء اختيار و/أو اعتماد نهج معين، على سبيل المثال، عن طريق البحث أو التعلم أو المقارنة المعيارية؟ • يتم وصف المنهج بشكل مناسب لأولئك الذين يحتاجون إلى فهمه على سبيل المثال. هل تم تصوره، هل تغيرت "طرق العمل" بمرور الوقت؟ • يركز المنهج على توقعات المعنيين الرئيسيين وكل من يشارك في تنفيذه (سواء الاستراتيجي أو التشغيلي، على سبيل المثال أولئك الذين يستفيدون منه ويستخدمونه) • يُظهر المنهج بالفعل علامات النضج أو أنه ممارسة مثبتة، على سبيل المثال لأن التغييرات التي تم إجراؤها أصبحت أقل أهمية بمرور الوقت، أو لأنه ثبت أن النهج يعمل أيضاً في ظروف غير طبيعية أو صعبة. • تم تصميم هذا المنهج ليكون مناسباً للمستقبل ويمكن تكيفه مع الظروف المتغيرة
متوائمة	يدعم هذا النهج توجه المؤسسة ويتكامل مع الأساليب الأخرى ذات الصلة.	<ul style="list-style-type: none"> • تم تصميم هذا المنهج لتقديم النتائج المرجوة (الآن وفي المستقبل)، ويتماشى كذلك مع توجه المؤسسة. • هناك ارتباط مرئي ومنطقي مع الاستراتيجية، ويدعم المنهج هدفاً واحداً أو أكثر من الأهداف الاستراتيجية. • يقوم الأشخاص الذين يختارون المنهج بمواءمته مع جانب واحد أو أكثر من جوانب الاستراتيجية مع مراعاة التبعيات و/أو التأثير على المناهج الأخرى.
التطبيق		
التنفيذ	يتم نشر هذا النهج في المجالات ذات الصلة بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب.	<ul style="list-style-type: none"> • مدى استخدام المنهج وتطبيقه. قد يتعلق ذلك بمستويات مختلفة من التسلسل الهرمي للمؤسسة، المواقع المختلفة، عدد عمليات التنفيذ الفعلية بناءً على المنهج، وعدد الموظفين المشاركين بنشاط أو مختلف المنتجات والخدمات والحلول المقدمة. • هناك وعي بإمكانية التطبيق المتعمق و/أو الواسع. • توجد بعض الحقائق والأرقام لإظهار عدد المرات التي يتم فيها استخدام المنهج، وكيف اختلف الاستخدام بمرور الوقت ولماذا.
المرونة	يتيح التنفيذ المرونة والتكيف.	<ul style="list-style-type: none"> • هناك خطة وتوقيت للتطبيق الفعلي يسمحان بالمرونة والتكيف وفقاً للظروف المتغيرة. • تتوفر أمثلة عن الظروف التي تتطلب تطورات مؤقتة أو نهائية، صغيرة أو كبيرة.
التقييم والتحسين		
التقييم والفهم	يتم جمع وفهم ومشاركة ردود الفعل المتعلقة بفعالية وكفاءة المنهج ونشره.	<ul style="list-style-type: none"> • هناك وجهة نظر للمنهج المحدد بشأن الفعالية (تحقيق المخرجات المرغوبة) والكفاءة (التكلفة في الموارد، الوقت والمال) • هناك طريقة لمعرفة عدد المرات التي يتم فيها قياس ردود الفعل وجمعها، على سبيل المثال: الملائمة • يتم تحليل ردود الفعل وفهمها ومشاركتها مع المعنيين داخل وخارج المؤسسة.
النعم والتحسن	تستخدم النتائج المستخلصة من تحليل التوجهات الناشئة والقياس والتعلم والمقارنة المعيارية لإلهام الإبداع وإنشاء حلول مبتكرة لتحسين الأداء في الجداول الزمنية المناسبة.	<ul style="list-style-type: none"> • اتخاذ إجراءات لفهم الاتجاهات الناشئة في المستقبل وتأثيرها المحتمل. • هناك معرفة ناتجة عن أنشطة التعلم والمقارنات لفهم ما إذا كان المنهج يمكن اعتباره "عفا عنه الزمن" أو "عادي" أو "أفضل" أو "ريادي". • هناك وعي بإمكانية إجراء مزيد من التحسين (تقدم تدريجي أو جذري، مثل التحسين المستمر أو التغيير أو التحول). • يؤدي التقييم والتعلم مما ورد أعلاه إلى تحسينات حقيقية وواضحة في النتائج. • هناك طريقة لاختيار وتطبيق أفضل الأفكار والمقترحات، على سبيل المثال من خلال الاعتماد على فهم حدود الوقت والموارد والقدرات عند وضع الأفكار موضع التنفيذ.

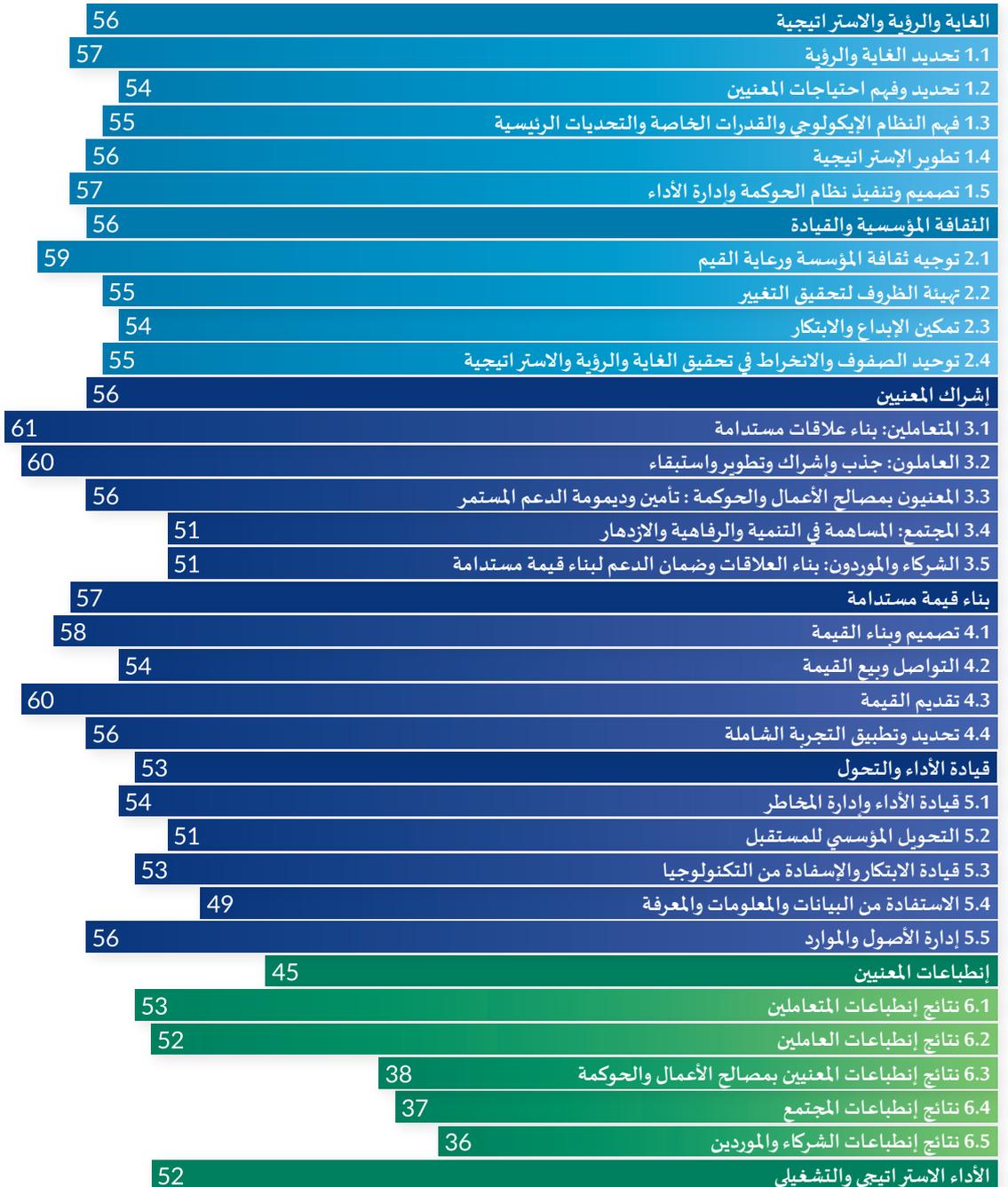
2.4 إرشادات تطبيق RADAR النتائج

الملاءمة والاستخدام	إرشادات	يحتاج مقدم الطلب إلى تحقيق:
النطاق والملاءمة	<ul style="list-style-type: none"> يتم تحديد مجموعة من النتائج التي ترتبط بوضوح بالغاية ورؤية واستراتيجية المؤسسة. يتم مراجعة مجموعة النتائج المختارة وتحسينها بمرور الوقت. 	<ul style="list-style-type: none"> تكون المؤسسة واضحة بشأن ما تحتاجه لقياس وتحقيق وإدارة نشر استراتيجيتها وفهم تأثيرها على إنطباعات المعنيين الرئيسيين والأداء الاستراتيجي/التشغيلي (فهم كيفية تحديد النتائج والأولويات). تكون المقاييس والنتائج ذات الأولوية المستخدمة ذات مغزى في سياق التوجه والاستراتيجية. عند استخدام النتائج لفهم "البصمة" وتأثير وأداء المؤسسة، ما هي الطريقة لإحداث فرق بين النتائج الأساسية وغير الأساسية وغير المهمة التي يجب النظر إليها؟ ما نوع الرؤى المفهومة والمفيدة الموجودة حول كيفية ارتباط النتائج المختلفة ببعضها البعض؟ إذا كانت هناك جوانب من الكفاءة والفعالية، فهل هناك وعي بكيفية الارتباط/الترابط؟ كيف تتم مراجعة مجموعة النتائج وتكييفها عند حدوث تغييرات إستراتيجية أو تشغيلية
بيانات قابلة للاستخدام	<ul style="list-style-type: none"> النتائج حديثة ودقيقة وموثوقة ومصنفة بشكل مناسب لتوفير فهم معمق يدعم تحسين الأداء والتحول. 	<ul style="list-style-type: none"> تعد السرعة والاتساق والاكتمال أو أي جوانب نوعية أخرى للبيانات والمعلومات المستخدمة كمصدر مناسبة للمؤسسة. يتم جمع البيانات، بما في ذلك المقاييس التنبؤية، وتحويلها إلى معلومات ورؤى للمساعدة في اتخاذ القرار ودفع تحسين الأداء والتحول. ما هو سبب إختيار تصنيف معين عند تحليل الأداء/الإنجازات؟
الأداء		
التوجهات	<ul style="list-style-type: none"> التوجهات الإيجابية أو استمرار الأداء المتميز خلال الفترة أو الدورة الإستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> ما هي سرعة دوران القطاع/بيئة التشغيل التي تنشط فيها المؤسسة؟ ما الذي يظهره تطور التوجه بمرور الوقت - هل يتحسن الأداء أم يستقر أم يتدهور بناءً على الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية؟ التوجه المحدد أقوى أو قابل للمقارنة أو أضعف من التوجهات الأخرى ذات الصلة في القطاع - ما مدى حدة أو سرعة ذلك؟
الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> يتم تحديد الأهداف ذات الصلة بما يتماشى مع الاستراتيجية ويتم تحقيقها باستمرار. 	<ul style="list-style-type: none"> بالنسبة لنتيجة رئيسية مختارة، يوجد المستوى المطلوب الذي يتعين تحقيقه، ويتوافق مع الاستراتيجية ويفهمه أصحاب المصلحة الرئيسيون المعنيون. عندما يكون مستوى الأداء المستقبلي المرغوب فيه لنتيجة رئيسية واضحاً - ما هو أو ماذا كان الأساس المنطقي وراء الموافقة على هذا المستوى المحدد؟ إلى أي مدى، في الواقع، يتم تحقيق مستويات الأداء المرغوبة هذه أو تجاوزها، أو عدم تحقيقها على الإطلاق، وكيف يؤثر ذلك على تكييف الأهداف للمستقبل؟
المقارنات	<ul style="list-style-type: none"> يتم إجراء المقارنات الخارجية ذات الصلة المناسبة لوضع الأداء الخاص بما يتماشى مع الاتجاه الاستراتيجي وتكون موثوقة. 	<ul style="list-style-type: none"> إذا كان هناك وعي (بدءاً من نتائج التوجه الاستراتيجي) بالمقاييس المماثلة المستخدمة من قبل "الأخرين"، داخل أو خارج القطاع أو المؤسسة. إلى أي مدى تكون المعلومات المراد مقارنتها صحيحة، ويمكن الوثوق بها، وسهولة الاستخدام وما إلى ذلك لتحديد أداؤها الخاص. ماذا تكشف المقارنة عن مقياس معين؟ هل هو أفضل قليلاً أو كثيراً، ربما حتى "الأفضل"، أو في نفس النطاق فقط، أو أسوأ قليلاً/كثيراً، وكيف يؤثر ذلك على تحديد المستهدفات؟ ملاحظة: يمكن استخدام المعدلات المتوسطة للمنافسين والقطاع، ولكن بالنسبة للمؤسسات الريادية، فإنها ستقارن أيضاً بالأفضل في فئتها أو على مستوى عالي - يمكنهم إظهار أنها "المعيار المرجعي"، أي أن أدائهم على مستوى يطمح الآخرين تحقيقه.
التركيز في المستقبل	<ul style="list-style-type: none"> استناداً إلى علاقات السبب والنتيجة الحالية وتحليل مجموعات البيانات وأنماط الأداء والتدابير التنبؤية، تتفهم المؤسسة الدوافع للأداء المتميز في المستقبل. 	<ul style="list-style-type: none"> ما هي الأفكار المكتسبة بشأن العلاقات بين السبب والأثر؟ على سبيل المثال كيف أحدث هذا المنهج فرقاً كبيراً، وما هي النتيجة التي لم تكن لتتحقق أبدأ دون إجراء واحد أو أكثر من الإجراءات، المشاريع، والمبادرات المحددة، إلخ. لأي من النتائج يوجد مستوى عالٍ من الثقة وقدرة قوية على إقناع الآخرين بأن المكاسب التي تحققت في الأداء ستستمر؟ ما هو احتمال أن تتحسن أو تستقر؟ ما هي المقاييس التنبؤية ذات الصلة بالنظر إلى القطاع وبيئة التشغيل في المؤسسة؟ كيف يتم استخدام المقاييس التنبؤية لفهم الأداء المستقبلي؟ فهم الارتباطات بين مؤشرات الأداء والتسلسل الهرمي.

300 إلى أكثر من 700 يوضح الرسم البياني أدناه متوسط النقاط مقابل كل من المعايير الرئيسية والفرعية من نموذج EFQM

يمثل هذا الرسم البياني أول 12 شهرًا من الدرجات التي تم تقييمها بناءً على نموذج EFQM المحدث.

استناداً إلى البيانات المستخرجة من منصة التقييم AssessBas بما في ذلك المؤسسات التي تسعى للحصول على الاعتراف وتحقيق درجة إجمالية من



بشكل عام، كان معظم مستخدمي نموذج EFQM الجديد خلال الاثني عشر شهراً الأولى من طرحه في السوق على دراية بالنموذج السابق ولذا كانوا مستعدين جيداً للتقييم التالي. وهذا ما يفسر سبب ارتفاع متوسط الدرجات.

من خلال مجموعة البيانات هذه، نعتقد أن معظم المؤسسات قد سجلت درجات وفقاً لأدائها مع التقييمات السابقة باستخدام نموذج EFQM. لذلك، نحن مرتاحون لاقتراح أنه قد تكون هناك بعض القراءات المتسقة من نموذج إلى آخر إذا شعر المستخدمون أن هذا مفيد على مستوى النموذج بأكمله (مجموع درجات التقييم هو 1000). على المستوى الكلي، يمكننا تقديم بعض الملاحظات حول المؤسسات التي تعمل بشكل جيد حيث. عرضت هذه المؤسسات، على مدار الاثني عشر شهراً الماضية، ما يلي:

- قدرة أكبر على الإدارة المتوازنة للتغييرات الواسعة النطاق والعمليات اليومية.
- هدف واحد واضح يفهمه كل فرد في مؤسستهم والذي يمر عبر كل جانب من جوانب الحمض النووي للمؤسسة.
- القدرة على توقع التغيير المستقبلي، وأن تكون ذكياً ومتكيفاً مع الأشخاص والعمليات والموارد خاصة البيانات والتكنولوجيا.

بالنظر إلى البيانات، تعمل المؤسسات بشكل جيد في تحديد الغاية والإستراتيجية وبناء قيمة مستدامة لمجموعة واسعة من المعنيين. لكن لا يزال التحسين مطلوباً لتحقيق التوازن بين الأولويات اليومية والاضطراب والتغيير والتحول. وهناك امكانية للتحسين من خلال إعادة تنظيم المؤسسة في المستقبل باستخدام أفضل للبيانات والتكنولوجيا الرقمية.

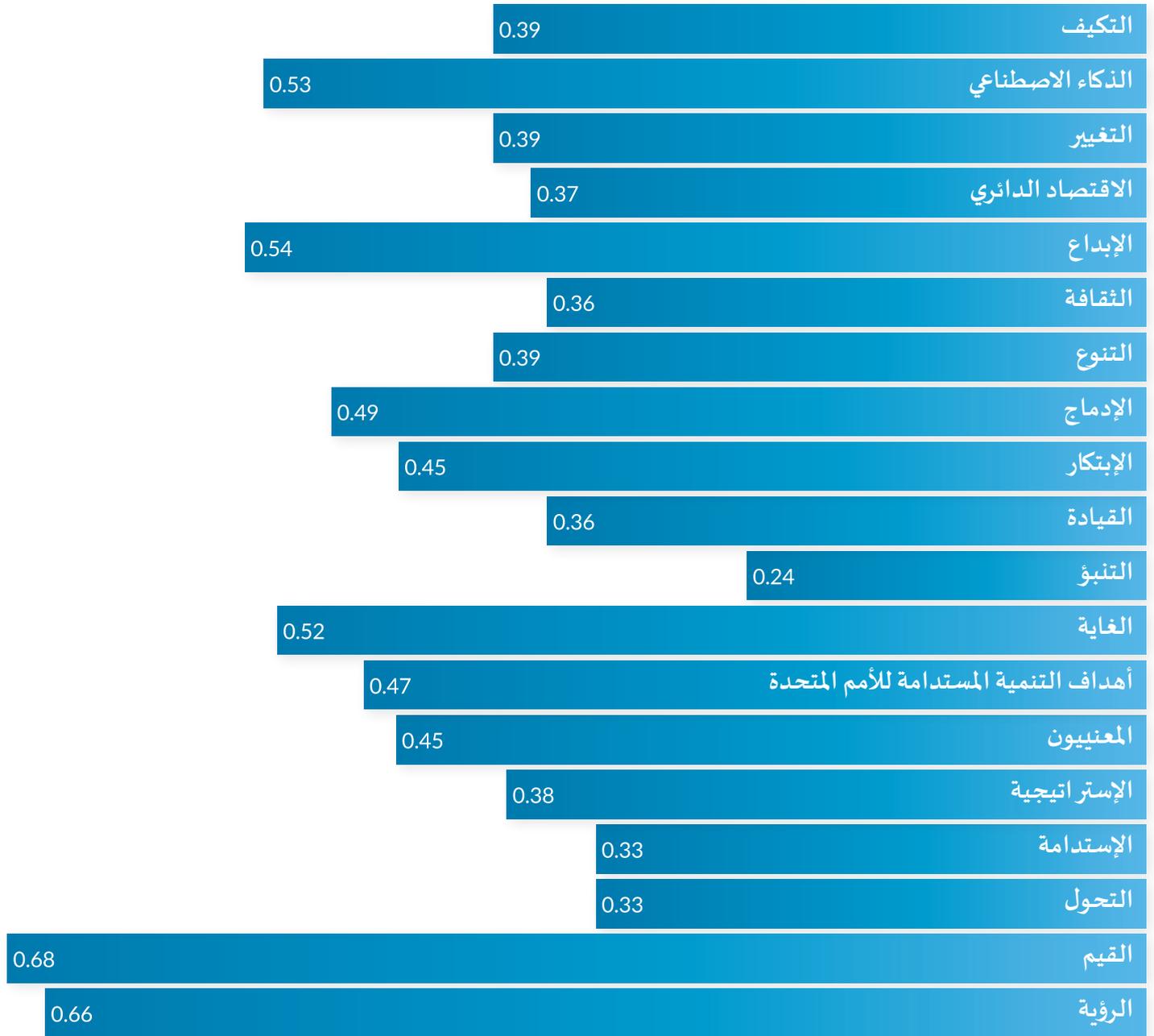
المناطق الأقل تصنيفاً هي نتائج تصور المعنيين. ومع ذلك، فهذه فرصة رئيسية للمؤسسات التي ترغب في إجراء تغيير كبير في الأداء.

وتتمثل فرضيتنا في أن المنظمات قد لا تفي بالواقع بمتطلبات المعنيين الرئيسيين، ولكن من الأرجح أن التوقعات لم تتم إدارتها بشكل جيد، وأن البيانات المتعلقة بالنتائج وطريقة جمعها وقياسها تحتاج إلى تحسين. فعلى سبيل المثال، لا يوجد تقريباً أي استخدام لبيانات الإنطباعات الآنية الواردة من الشركاء الرئيسيين والموردين ولا يوجد أي دليل على جمع وتحليل المشاعر.

وبالإضافة إلى ذلك، يبدو أن الاستثمار والتركيز على كيفية تحويل المعنيين الرئيسيين إلى داعمين على نطاق أوسع أقل بكثير مقارنة بالعاملين والمتعاملين.

يُسعدنا دائماً تقديم معلومات تفصيلية لنتائج درجات التقييم حسب المعيار أو حجم الشركة أو القطاع، ولا يمكننا القيام بذلك دون دعم شركائنا الذين يقومون بإجراء التقييمات باستخدام نموذج EFQM في جميع أنحاء العالم، ونتقدم بجزيل الشكر والعرفان لشركاؤنا على تعاونهم الفعال.

6 تحليل المشاعر (Sentiment analysis)



يعتمد هذا التحليل على التقييمات التي تم إجراؤها باللغة الإنجليزية، باستخدام أداة مصفوفة الأعمال المتقدمة "Business Matrix Advanced"، في منصة التقييم "AssessBase".

تحليل المشاعر هو استخدام التحليل اللغوي لتحديد واستخراج وقياس ودراسة الحالات العاطفية والمعلومات الذاتية بشكل منهجي. يستخدم خوارزمية تحدد العاطفة وراء الكلمات في الجمل. يتم إعطاء درجة مجمعة للنص، اعتماداً على الطابع الإيجابي أو السلبي أو المحايد للكلمات المستخدمة، عند تعيينها في سياق معين.

تستخدم EFQM محرك تحليل المشاعر الذي يمنحنا نظرة ثاقبة لمؤسستنا، مثل استعماله في جمع ردود الفعل من المشاركين في التدريب حيث نقوم بتحليل استجاباتهم النصية بدلاً من استخدام مقياس بسيط من 1 إلى 5. وهذا يزودنا بمعلومات أكثر حول ما "يشعر به" المشاركون بشأن تجربة التدريب.

ستكون النتيجة 1.0 + تعليقاً مليئاً بالمشاعر الإيجابية القوية والدعم المفرط. بدلاً من ذلك، فإن النتيجة 1.0- تحمل عاطفة سلبية قوية جداً. تكمن قيمة هذا التحليل في أنه يلتقط الفروق الدقيقة، ويحاول تزويد القارئ بمزيد من التبصر حول ما يقوله الكاتب مقابل نتيجة مماثلة.

بالإضافة إلى ذلك، باستخدام محرك تحليل المشاعر الخاص بنا، قمنا بتحليل كل مشاركة في الجائزة العالمية لعام 2021 من أجل تحديد الكلمات التي تثير بالفعل مشاعر إيجابية قوية من جهة المنظمة عند التحدث عن نفسها، ومن المفيد أن نرى أن المنظمات تعبر عن هذه المشاعر الإيجابية عندما تتطرق للقيم والرؤية والغاية والإبداع. ونأمل أن تزود هذه الأفكار قادة جميع المنظمات بإشارة إلى ما يحفز الناس على الانضمام والبقاء

تُوفر منصة التقييم ثلاثة مستويات من أدوات التشخيص التي أثبتت جدواها وملائمتها للمؤسسات مهما كان حجمها ونضجها. ويمكن استخدامها بشكل فردي أو مجتمعة للحصول على نظرة أكثر شمولية. ويمكن للمؤسسات تتبع التقدم المحرز وتحويل الموارد لتحقيق أهدافها على نحو أفضل من خلال قياس أدائها بمرور الوقت..

تتناول أدوات التشخيص في منصة التقييم مواضيع مثل الغاية، الثقافة والقيادة التنظيمية، إشراك المعنيين ورضاهم، بناء قيمة مستدامة والأداء الاستراتيجي والتشغيلي

تُعتبر منصة التقييم "AssessBase" أداة مرنة ومصممة خصيصاً لمساعدة المؤسسات على تحسين وإدارة التغيير. تساعد منصة التقييم "AssessBase" المؤسسات على قياس الأداء وتبعه وتحسينه في المجالات المهمة.

من الشركات الناشئة التي تتطلع إلى هندسة نمو سريع إلى الشركات الناجحة التي تتعامل مع الأزمات، أو الشركات متعددة الجنسيات التي تحرص على تبني ثقافة الاستدامة، يمكن لـ "AssessBase" المساعدة في ذلك.

مصفوفة الأعمال المتقدمة

توفر هذه الأداة تقييماً شاملاً على مستوى كل المعايير الفرعية والنقاط الإستراتيجية وعناصر رادار، ويمكن للمنظمة من خلالها معرفة خط الأساس لمستوى الأداء وتحديد مواطن القوة وفرص التحسين

مصفوفة الأعمال

توفر هذه الأداة تقييماً شاملاً على مستوى المعايير الرئيسية وعناصر رادار، ويمكن للمنظمة من خلالها إستخلاص تقرير مفصل عن مستوى الأداء

الاستبيان

تقديم بسيط لمساعدة المؤسسات "الأقل نضجاً" على تحديد موقعها الحالي وفرص التحسين المحتملة



سلسلة عدسات EFQM

بناءً على نفس المبادئ التوجيهية والمعايير السبعة لنموذج EFQM، تتضمن منصة التقييم "AssessBase" أيضاً العديد من العدسات "Lenses" التي يمكن استخدامها كأدوات تشخيص - مصممة لقياس وتحسين الأداء من خلال التركيز على موضوع معين، مثل أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة، الاقتصاد الدائري، أو قطاع معين كالتعليم

تجد المنظمات المتميزة أنه من المهم دمج مواضيع إدارية محددة ممارسات قطاعية جيدة ضمن غايتها ونظامها الإيكولوجي والقيادة والثقافة والعمليات والنتائج..

العدسات الموضوعية

الاقتصاد الدائري

توفر آلية للمؤسسات لقياس وتحسين كيفية الانتقال من طريقة عملها الحالية "خذ واصنع وتخلص من"، إلى سلسلة من النهج الأكثر تجديداً.

أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة

توفر آلية لقياس التقدم الذي تحرزه نحو إدماج أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة ذات الصلة والأهداف المرتبطة بها في طريقة عملها.

الابتكار

تبين كيفية خلق وتعزيز ثقافة الابتكار وتحقيق النتائج.

الاضطراب

توجيه المنظمات لتحديد مدى استعدادها للاضطرابات والتغييرات الكبيرة بالإضافة لفعالية القيادة في إدارة المنظمة خلال هذه الاضطرابات

حسب القطاع

التعليم

مساعدة فرق القيادة المدرسية على قياس الأداء الحالي وتشكيل الأنشطة المستقبلية لتحسين الأداء..

أين يمكنني أن أجد المزيد؟

- من أجل ترتيب عرض توضيحي مباشر لـ "AssessBase" أو إذا كان لديك أي أسئلة، يرجى مراسلتنا عبر البريد الإلكتروني assessbase@efqm.org
- يمكنك أيضاً الوصول إلى استبيان تقييم منصة البيانات "AssessBase" مجاناً على efqm.org/assessbase
- يمكنك شراء رخصة "AssessBase"، والذي يمنحك وصولاً كاملاً إلى منصة التقييم عبر المتجر الإلكتروني efqm.org/assessbase/shop

- إدارة التغيير (Manage Change):** هو منهج لقيادة تحول الأفراد والفرق والمؤسسات من وضعها الحالي إلى وضع محدد ومنشود في المستقبل وهي عملية مؤسسية تهدف إلى إدارة التغيير من خلال مساندة المعنيين بالمؤسسة المتأثرين بالتغيير لفهم وتقبل واعتناق التغيير
- الإستراتيجية (Strategy):** الخطة المستنبطة من التحليل الدقيق للنظام البيئي والتي تعتمد المؤسسة من خلالها تحقيق أولوياتها الاستراتيجية على مدى فترة زمنية معينة والانتقال من من الوضع الحالي للمستقبل مع الإلتزام بغاية المؤسسة
- الإستدامة (Sustainability):** المستقبل طويل الأجل للمؤسسة كما يتصورها مختلف المعنيين الرئيسيين، أي المعنيين بالأعمال والحوكمة والعاملين ومجتمعها وشركائها ومورديها
- الإنطباعات (Perception):** رأي المعنيين في المؤسسة
- أهداف التطوير المستدامة للأمم المتحدة (United Nations Sustainable Development Goals):** الاطلاع على <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- الإبداع (Creativity):** القدرة على الابتعاد عن القواعد والأساليب والعلاقات الحالية لتوليد أفكار جديدة أو مطورة لعمليات أو منتجات أو خدمات أو حلول أو أنظمة أو تعاملات مجتمعية
- الابتكار (Innovation):** الترجمة العملية للأفكار إلى منتجات وخدمات وحلول وعمليات وأنظمة وابتكارات مؤسسية وتفاعلات مجتمعية جديدة أو حالية
- الإقتصاد الدائري (Circular Economy):** يرتكز الإقتصاد الدائري على مبدأ التحديث والتطوير في المبادئ الإقتصادية للإنتقال من الإقتصاد الخطي التقليدي إلى الإقتصاد المتضمن كافة عناصر الإنتاج ، وبذلك فإن النظام الإقتصادي يستند إلى تلك الأطر والعوامل طويلة المدى، الصيانة والإصلاح وإعادة الاستخدام وإعادة التصنيع والتجديد وإعادة التدوير للمزيد الإطلاع على http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm
- الإتجاهات الضخمة/الكبرى (Megatrends):** الموضوعات التي يتنبأ/ يتوقع أن تكون التأثيرات العالمية في السنوات المقبلة وتعد عملية تحويلية طويلة المدى ذات إمتداد عالمي ونطاق واسع وتأثير كبير ويرى قادة الفكر أنها العوامل المهيمنة التي يجب على أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها أو القطاع (الخاص/ العام) أن تراعيها في الأفق الزمني 3-5 سنوات إذا ما أرادت أن تظل ذات صلة
- التمكين (Empowerment):** عملية يتم بموجبها منح السلطة للأفراد أو الفرق، ويعملون بدرجة من الاستقلالية في أعمالهم ويتمكنون من مسؤولية اتخاذ القرار والحصول على الموارد والتحكم في حياتهم الشخصية وبذلك يكتسبون القدرة على تحقيق تطلعاتهم وأهدافهم الشخصية والجماعية
- عندما يشعر الفرد بالتمكين يكون لديه شعور أكبر بالحماسة والثقة بالنفس
- التنبؤ (Forecast):** القدرة على التنبؤ أو حساب ما سيحدث أو هناك حاجة إليه في المستقبل نتيجة لدراسة وتحليل البيانات المتاحة ذات الصلة
- التوازن بين الجنسين (Gender Balance):** حسب سياق أي مؤسسة، يتعلق الأمر بتمتع النساء بنفس الفرص التي يتمتع بها الرجال للتقدم في الحياة المهنية، بما في ذلك زيادة تمثيل المرأة في هيئات صنع القرار
- التنوع والإدراج (Diversity & Inclusion):** مدى إعترااف وتقدير وتسخير الخصائص التي تميز الأشخاص داخل المؤسسة، و يمكن أن يرتبط ذلك بالعمر والمعتقدات والفنّة والقدرات البدنية والعرق والدين
- التفكير المزعزع (Disruptive Thinking):** التحرر من قيود التفكير التقليدي والحصول على منظور جديد وأكبر ومختلف، ورؤية الأشياء من زاوية أخرى
- التعلم (Learning):** عملية اكتساب المهارات والمعرفة والفهم من خلال الدراسة والخبرات
- الثقافة (Culture):** مجموعة معينة من القيم والأعراف السلوكية المشتركة بين العاملين والفرق داخل المؤسسة والتي تضبط طريقة التعامل مع بعضهم البعض ومع المعنيين خارج المؤسسة
- الحوكمة (Governance):** إطار للصلاحيات والضوابط في المؤسسة يساعد على الإستيفاء بالتزامات المؤسسة القانونية والمالية والأخلاقية
- الرؤية (Vision):** وصف لما تسعى المؤسسة لتحقيقه على المدى الطويل وتستخدم كدليل لاختيار توجهات العمل الحالية والمستقبلية وتشكل بالإضافة لغاية المؤسسة أساساً للإستراتيجيات والسياسات
- السلوك الأخلاقي (Ethical behaviour):** الأخلاق هي معايير راسخة في الثقافة تحدد مدى الصحة او الخطأ في تصرفات الأشخاص كما إنها تؤثر على السلوك وتساعد الفرد على اتخاذ الخيارات الصحيحة والتصرف بمسؤولية

الشراكة (Partnership): علاقة عمل متينة بين المؤسسة وشريك أو أكثر لإيجاد وتبادل قيمة مضافة لكل الأطراف المشاركة ويتم إنشاء الشراكة مثلا مع الموردين والموزعين والمؤسسات التعليمية والمتعاملين والاستشاريين ومعاهد الأبحاث

الشريك (Partner): طرف خارجي يتم اختياره بشكل استراتيجي من أجل العمل معاً لتحقيق أهداف وفوائد مشتركة ومستدامة للجميع

المتعامل (Customer): متلقي المنتج أو الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة، المتعامل هو أحد المعنيين الرئيسيين الذين تطمح المؤسسة أن تقدم لهم قيمة مستدامة

المستهلكون المنتجون (Prosumers): طريقة غير تقليدية لتصنيف المتعاملين حيث يوفر العالم الرقمي والإلكتروني للقرن الحادي والعشرين إمكانات كبيرة للمؤسسات لإشراك المتعاملين في تصميم المنتجات أو الخدمات أو الحلول التي يرغبون في استهلاكها

المجتمع (Society): البنية التحتية المجتمعية خارج المؤسسة والتي يمكن أن تتأثر أو بشكل مساوي أن تؤثر على المؤسسة، المجتمع يمكن أن يتضمن ممثلو المجتمع المباشر أو المجتمع الأوسع بما في ذلك على سبيل المثال مجموعات الإهتمام الخاصة

الملكية الفكرية (Intellectual Property): قيمة المؤسسة التي لم يتم تقييدها في حساباتها المالية التقليدية وتمثل الأصول غير الملموسة للمؤسسة وغالباً ما يكون الفرق بين القيمة السوقية والدفترية

الممارسات الجيدة/أفضل الممارسات (Good Practice/Best Practice): مناهج أو سياسات أو عمليات أو أساليب متفوقة تؤدي إلى إنجازات استثنائية، حيث أنه من الصعوبة بمكان التعرف على ما هو الأفضل فإن المصطلح «ممارسة جيدة» هو الأكثر تفضيلاً لدى معظم المؤسسات و من طرق التعرف على الممارسات الجيدة خارج المؤسسة المقارنات المعيارية والتعلم الخارجي

المقارنات (Comparisons): استخدام البيانات لمقارنة أداء المؤسسة أو العمليات بغيرها

المقارنة المعيارية (Benchmarking): مقارنة منظمة للمناهج مع مؤسسات أخرى ذات صلة توفر للمؤسسة المعلومات اللازمة لاتخاذ الخطوات الملائمة لتحسين الأداء

المعرفة (Knowledge): الخبرة والمهارة التي يحصل عليها الفرد من خلال التجربة والتعليم ويشمل ذلك الفهم النظري والعملية للأمور ، وفي حين أن البيانات هي حقائق أولية فإن المعلومات هي المضمون المبني على البيانات وأما المعرفة فهي المعلومات التي توجه الفعل واتخاذ القرار

المعنيين (Stakeholder): شخص أو مجموعة أو مؤسسة لها اهتمام أو مصلحة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة وممارساتها وأنشطتها ويمكن إما أن تؤثر على المؤسسة أو تتأثر بها، ويتضمن المعنيين الخارجيين أرباب العمل (المساهمين) والمتعاملين والموردين والشركاء والدوائر الحكومية وممثلي المجتمع المدني، بينما يتضمن المعنيين الداخليين العاملين ومجموعات العاملين المؤسسة الرائدة تعني باحتياجات ومتطلبات ورغبات وتوقعات المعنيين، وتوازن بينها وتقييم أدائها المتعلق بالمعنيين الرئيسيين

المعنيون بالأعمال والحوكمة (Business & Governing Stakeholders): هم أولئك الأشخاص الذين يقدمون التمويل للمؤسسة أو الأشخاص المسؤولين عن فريق الإدارة العليا وفي الشركات، قد يعني ذلك أرباب العمل أو المساهمين أو المستثمرين وفي القطاع العام قد يعني ذلك الحكومة أو الوزراء أو السياسيين.

الميثاق العالمي للأمم المتحدة (Global Compact):
<https://www.unglobalcompact.org>

النزاهة (Integrity): النزاهة هي خصلة الالتزام الشديد بالأخلاقيات النبيلة ويشمل ذلك القيم مثل الإحترام والإنصاف والثقة والصدق

النظام الإيكولوجي (Ecosystem): من المبادئ الأساسية للنظام البيئي الترابط أي أن شيئاً يحدث في جزء من النظام قد يؤثر على أجزاء أخرى داخل المنظومة. في سياق المؤسسة هناك العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر على كيفية عملها، ولكن ليس لها سيطرة عليها ويمكن أن تشمل هذه السياسات الحكومية والإطار الاقتصادي والإجتماعي داخل المنطقة وما حولها والتوقعات الدينية والثقافية السائدة للمجتمعات المحلية ومطالب الإستدامة والتمويل المتاح

العاملون (People): جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة سواء بدوام كامل أو دوام جزئي أو المتطوعين ويشمل ذلك القادة على جميع المستويات

القيم (Values): مجموعة من الفلسفات أو المبادئ التي توجه سلوك المؤسسة داخلياً أو مع العالم الخارجي وتوجه القيم العاملين إلى ما هو جيد ومرغوب فيه وبالعكس كما وتؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد والفرق وتخدم كإرشادات عامة للعاملين في المؤسسة في كافة الظروف

بيان الغاية (Purpose Statement): بيان يصف سبب وجود المؤسسة ماذا تفعل ولماذا تفعل ذلك وهو واضح ومفهوم لكل الفئات المعنية

بيع القيمة (Sell the Value): بغض النظر عما إذا كانت المؤسسة من القطاع الخاص أم العام فيتعين عليها بيع القيمة للمعنيين الرئيسيين من أجل إتخاذ قرار شراء المنتج أو الخدمة أو الحلول المقدمة

جدارة (Competence): القدرة أو المهارة على القيام بشيء ما بكفاءة وفعالية

مجتمع (Community): يشير مصطلح المجتمع عادة إلى مختلف الأفراد والجماعات والمؤسسات التي لها مصلحة خاصة في رفاهية ونجاح المؤسسة والأحياء المجاورة والتأثير الذي قد تحدثه على النظام الأيكولوجي

منهج (Approach): الطريقة الشاملة التي من خلالها يتم إنجاز الأعمال ويتألف من عمليات وأفعال منظمة يتم تنفيذها في إطار من المبادئ والسياسات.

مؤسسات القطاع الثالث (Third Sector Organisations): هي مؤسسات لا تقع ضمن القطاع العام ولا القطاع الخاص وعادةً تكون منظمة طوعية أو مجتمعية، أو جمعية خيرية مسجلة، أو مساعدة ذاتية أو مجموعة مجتمعية. وبصفة عامة، فإن المؤسسة مستقلة عن الحكومة وتحفزها الرغبة في تحقيق الأهداف الاجتماعية وتحتاج إلى تحقيق فائض (ربح) لتحقيق الإستدامة المالية، وتعيد استثمار الأرباح خلال السعي لتحقيق طموحاتها

نموذج العمل (Business Model): عناصر العمل التي تساعد في خلق وتقديم قيمة وتشمل هذه العناصر عادة عرض القيمة، فئات المتعاملين والعلاقة معهم، القنوات المستخدمة لتقديم المنتجات والخدمات والحلول في السوق، قنوات الإيرادات والتكلفة، الشركاء، والموارد الرئيسية، والعمليات الرئيسية للمؤسسة

عرض القيمة (Value Proposition): القيمة الفارقة للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للمتعاملين معها.

عملية (Process): مجموعة من الأنشطة التي يتم تكرارها بمرور الوقت وتتفاعل مع بعضها الآخر بحيث تشكل مخرجات نشاط معين المدخلات لنشاط آخر، تضيف العمليات قيمة للمتعاملين الخارجيين والداخليين عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات باستخدام الموارد، وعادةً هناك ثلاثة أنواع من العمليات: العمليات الرئيسية أو «الأساسية»، وعمليات الإدارة والعمليات المساندة

1.9 مقدمة

ساهم حوالي 2000 شخص في مراجعة نسخة 2013 من نموذج EFQM، حيث بدأ العمل على تحديث النموذج في شهر يونيو 2018 والتي أسفرت عن إطلاق الجيل الجديد من نموذج EFQM في مؤتمر هلسنكي "23-24 أكتوبر 2019"

توجه ال EFQM بخالص الشكر للأفراد والجهات التالية على دعمهم حيث لم يكن من الممكن بدونهم انجاز ما نؤمن أنه نموذج عالمي تستطيع كافة المؤسسات استخدامه لمساعدتها على تحقيق الريادة

2.9 فريق العمل الأساسي

بداية لا بد من التنويه بالدور المهم الذي قام به الفريق الأساسي في تسليم الإصدار الأخير من نموذج EFQM حيث نتقدم بتوجيه الشكر الجزيل والتقدير لكل عضو من أعضاء الفريق (المذكورة أسمائهم حسب الترتيب الأبجدي بالإنجليزية) على جهودهم والتزامهم بمساعدتنا على إنتاج أفضل جيل من نموذج EFQM

- Dr. Andreas SCHMIDT: SSB Consult: Germany
- Carola MENZER: T-Systems Multi Media Solutions: Germany
- Diane DIBLEY: British Quality Foundation: UK
- Ehrfried BAEUMEL: Robert Bosch GmbH, Plant Bamberg: Germany
- Gail TUTCHER: British Quality Foundation: UK
- Professor Hadi El TIGANI: Dubai Electricity & Water Authority: UAE
- Hakan KILITÇIOĞLU: ARGE Consulting: Turkey
- Ignacio BABÉ: CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN: Spain
- Johann SAUERMAN: Quality Austria: Austria
- Matt BYROM: Siemens: UK
- Peter BROWNING: Signify: The Netherlands
- Rebecca KELLY: West Lothian Council: Scotland
- Sabine KERN: Vamed: Austria
- Stéphane VERDOUX: Strateis: France
- Susana FÁBREGAS: CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN: Spain
- Dr. Thomas BÄUERLE: SSB Consult: Germany
- Professor Vittorio CESAROTTI: University of Rome Tor Vergata: Italy

3.9 المشاركون في الاستطلاع

المجموعة الثانية التي تستحق التقدير هي المشاركين في الاستبيان حيث كانت ردورهم أساسية لتمكين الفريق من الإنطلاق بالمشروع، وقد بلغ عدد المشاركات ما يزيد عن 1200 مشاركة وهذا مؤشر إيجابي على مستوى الإهتمام بمبادرة تجديد نموذج EFQM .

4.9 المشاركون في ورشة عمل مؤتمر EFQM في فينا

المجموعة الثالثة الجديرة بالذكر هي المشاركين في ورشة العمل خلال ثاني أيام مؤتمر 2018 في فيينا والذين قارب عددهم 60 شخص، حيث قامت هذه المجموعة بالإطلاع على الأفكار الأولية للفريق والرد على بعض النقاط التي تم طرحها في الاستبيان.

5.9 المقابلات مع القادة

المجموعة الرابعة التي نتقدم بالشكر الجزيل لها هي فئة القيادات C-Suits الذين وافقوا على إجراء مقابلات مع فريق العمل رداً على السؤال "بصفتك مسؤول تنفيذي: ما الذي يؤرقك في الليل؟" لم يرغب كل من تمت مقابلتهم نشر أسمائهم في أي مقالات أو منشورات لاحقة، لذلك فقد اقتصرنا على إدراج مختلف القطاعات الصناعية المشاركة:

- قطاع السيارات
- قطاع الطيران
- قطاع الإقتصاد الدائري
- قطاع الحلويات والأغذية والمشروبات
- قطاع الإستشارات
- قطاع التجارة الإلكترونية
- قطاع التعليم
- قطاع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات
- قطاع الطاقة
- قطاع الخدمات المالية والمصرفية
- قطاع المستشفيات العامة والخاصة
- قطاع الصناعات الآلية
- قطاع التصنيع
- القطاعات غير الربحية
- قطاع التجارة الإلكترونية
- قطاع الأدوية
- القطاع العام
- قطاع الحديد والصلب
- قطاع الإتحاد التجاري
- قطاع المواصلات

6.9 تجربة التطوير المشتركة

المجموعة الخامسة الجديرة بالذكر هي الثلاث وعشرين مؤسسة التي تطوعت للمشاركة في تجربة التطوير المشترك، حيث كانت التغذية الراجعة الواردة من هذه المؤسسات لا تقدر بثمن وساهمت في مساعدة الفريق الأساسي على بلورة تفكيره من حيث التعديلات النهائية اللازمة لضمان ملائمة النموذج للمستقبل، ونتوجه بخالص الشكر الى المؤسسات التالية من أوروبا:

- Bosch Bamberg: Germany
- Bosch Rexroth: Italy
- CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN: Spain
- Enagas: Spain
- ESBAS: Turkey
- Geriatric Health Centres of the City of Graz (GGZ): Austria
- Helsana Versicherungen AG: Switzerland
- Robert Bosch Car Multimedia GmbH: Germany
- Siemens: Digital Factory: UK
- Signify: The Netherlands
- TetraPak: Italy
- UNOPS: Denmark
- Vamed: Austria
- West Lothian Council: Scotland
- Wheatley Group: Scotland
- Wiener Konzerthaus: Austria

كما ونتقدم بجزيل الشكر للمؤسسات التالية من دولة الإمارات العربية المتحدة التي شاركت في تجربة التطوير المشتركة للنموذج وقدمت ردود فعل قيّمة:

- القيادة العامة لشرطة دبي
- بلدية دبي
- سلطة منطقة مطار دبي الحرة
- شرطة أبو ظبي
- هيئة كهرباء ومياه دبي ديوا
- هيئة المعرفة والتنمية البشرية

نقدم بخالص شكرنا أيضاً الى إسرائء المبيضين من مكتب EFQM في الشرق الأوسط على الدعم الذي قدمته لهذه المؤسسات خلال تجربة التطوير المشترك.

تتقدم EFQM بخالص شكرها إلى فريق إدارة عمليات BMW Mexico في مصنع San Luis QMS GmbH بدعم من Hans-Joachim SCHNEIDER

وتجدر الإشارة أيضاً إلى أعضاء النادي الفرنسي للمقارنات الذين عقدوا ورشتي عمل منفصلتين ليوم واحد في ليون وتولوز لمراجعة نسخة المسودة التي وضعت امامهم

7.9 فريق الترجمة

على الرغم من أن اللغة الإنجليزية هي اللغة المعتمدة في EFQM ولكن يتم إتباع النموذج في العديد من البلدان في جميع أنحاء العالم، وقد تم الاستفادة من هذه التغطية العالمية الهامة بفضل الدعم الذي تتلقاه EFQM من مجموعة من المترجمين والذين يعمل الكثير منهم لصالح شركائنا، ونحن نشكرهم على جهودهم في مساعدتنا على إتاحة هذه النسخة باللغة العربية وقد تضمن الفريق:

- إسرائء المبيضين : مكتب EFQM في الشرق الأوسط
- أحمد نظعي سعيد: الحلول المتكاملة لإدارة الجودة والتميز
- د. محمد شتيوي: التميز المتوازن
- علي فضيلاني: سفينة التميز للإستشارات الإدارية
- د. عيسى سالم علي القايدي: غرفة تجارة وصناعة الشارقة
- هيثم الفعقاع: مركزالملك عبدالله الثاني للتميز
- وجدان صالح: جائزة الشيخ خليفة للإمتياز
- البروفيسور هادي التيجاني: جائزة الشيخ خليفة للإمتياز
- شوقي اليوسف: جائزة الشيخ خليفة للإمتياز
- هاني شفلوصي: جائزة الشيخ خليفة للإمتياز

8.9 مكتب EFQM

وأخيراً وليس آخراً، أعضاء فريق مكتب EFQM التالية أسماؤهم الذين شاركوا مشاركة كاملة في عملية التطوير وقد شكل دعمهم ومشاركتهم الأساس لنجاح المشروع

- Geoff CARTER: Model Development Core Team Leader Programme Advisor &
- Gianluca MULÉ: Chief Operating Officer
- Samuli PRUIKKONEN: Senior Manager – Assessment Recognition &
- Vinciane BEAUDUIN: Senior Manager – Digital Marketing

أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ذكر أعلاه على وقتهم وأفكارهم واهتمامهم بمساعدة EFQM في رحلة التحول الخاصة بها، فضلاً عن تحويل نموذجها الرائد والمعترف به عالمياً

- Russell LONGMUIR
- Chief Executive Officer
- EFQM

1.10 المشاركة

عند الإنضمام لعضوية EFQM سوف تصبح جزءاً من شبكة عالمية تضم العديد من المؤسسات المرموقة من كافة الأحجام والقطاعات ويمكنك من خلالها المشاركة والتعلم والتواصل. بصفتك عضواً في EFQM سيتم تزويدك بالدعم الفني لتصميم وتنفيذ خريطة الطريق لتحسين الأداء، مما يتيح لك الحصول على رؤى معمقة أثناء تقدمك كما ستتمكن من الوصول إلى مجموعة من المزايا الحصرية التي من شأنها دعم مؤسستك للتغلب على أي تحديات وإدارة التغيير وتقديم قيمة مستدامة للمعنيين.

إنضم إلى مجتمع EFQM على TOTEM وستتمكن من الإطلاع على ومشاركة المقالات وطرح الأسئلة ونشر صور أنشطة فريق عملك.

2.10 مصادر إضافية

تعد قاعدة معارف EFQM بمثابة مخزن للمحتوى المنسق والمصادق عليه من كافة المواضيع والقطاعات والمواد، والتي ستتمكن من خلالها تصفح قصص النجاح أو الرؤى أو المقالات أو مقاطع الفيديو أو البث الصوتي "Podcasts" أو الأدوات أو تحليلات البيانات والتي ستدعم رحلة التحسين المؤسسي أو التطور الشخصي على حد سواء
www.knowledgebase.efqm.org

3.10 التدريب

توفر حقيبة التدريب الخاصة بـ EFQM دورات تدعم وتساعد في تطوير طموحاتك لتصبح إما مقيم معتمد "Assessor" أو ممارس محترف "Skilled Practitioner" تتضمن الدورات دورة المستوى التأسيسي والتي توفر فهماً أساسياً لنموذج EFQM ويمكنك بعد ذلك اتباع ثلاثة مسارات وفقاً لاحتياجاتك الخاصة:

- مسار المقيم "Assessor path" للراغبين في الحصول على شهادة مقيم معتمد والمشاركة في التقييم الداخلي أو الخارجي
- مسار الممارس "Practitioner Path" لمن يرغبون في استخدام النموذج كأداة إدارية (على سبيل المثال إدارة التغيير).
- مسار العدسة "Lens Path" حيث يتم التركيز على استخدام النموذج لدراسة موضوع إدارة محدد مثل الابتكار، بما في ذلك كيفية استخدام النموذج في تشخيص وتقييم نقاط القوة وفرص التحسين المتعلقة بهذا الموضوع

4.10 الاعتراف

يعد الحصول على شهادة تقدير من EFQM طريقة رائعة لإثبات التزام مؤسستك بتحسين أداءها وضمان الملائمة للمستقبل، وتوفر مستويات الاعتراف المختلفة معالم بارزة في رحلة المؤسسة مما يساعد على تحفيز العاملين والحفاظ على الزخم.

تعد جائزة التميز العالمي الممنوحة من EFQM أبرز جائزة للتعرف على المؤسسات المتفوقة، وفي حال مشاركة مؤسستكم في هذه الجائزة، فإنها "تتنافس في دوري الأبطال"، وتخضع لعملية تقييم صارمة جداً يجريها فريق من المقيمين المؤهلين والذين يتمتعون بخبرات متعددة ويأتون من قطاعات وخلفيات ثقافية مختلفة

ويتم دعم عمليات التقييم الخارجي والداخلي من خلال منصة إلكترونية "قاعدة تقييم EFQM" والتي تتضمن مراحل التقييم المختلفة من المستوى المبتدئ ولغاية المستويات المتقدمة وستساعدك أداة التقييم في تحديد نقاط القوة وفرص التحسين. كما تتوفر على هذه المنصة أدوات تتعلق بمواضيع إدارية مختلفة (عدسة) مثل الابتكار أو الإقتصاد الدائري، مما سيتيح لمؤسستك الحصول على معلومات محددة عن العمليات المتبعة وأداء المؤسسة في هذه المجالات <http://www.assessbase.efqm.org>

للإطلاع على الأخبار والأحداث في مجتمع EFQM يمكنك متابعة مواقع التواصل الاجتماعي مثل LinkedIn أو تويتر Twitter أو فيس بوك Facebook أو إنستغرام Instagram

التدريب

الإدارة والابتكار والتغيير.

تعلم كيفية إدارة التحول والتغيير باستخدام نموذج EFQM

سواء كنت تستكشف نموذج EFQM لأول مرة، أو ترغب في جعل نفسك خبيرًا، أو تنوي استخدام نموذج EFQM لتحسين مؤسستك، يمكننا مساعدتك في تحقيق هدفك.

لمعرفة المزيد قم بزيارة
efqm.org/training

البصيرة

قم بالمقارنة والقياس، التحسين ثم ابحث أعمق قليلاً...

قم بالتحسين والتعلم دائماً

تعتبر منصة التقييم "AssessBase" أداة مرنة ومصممة خصيصاً لمساعدة المؤسسات على تحسين وإدارة التغيير. منصة المعرفة هي مركز للمعرفة والموارد لدعم المؤسسات والأفراد من خلال توفير الوصول المباشر إلى محتوى شامل ومنسق..

لمعرفة المزيد، قم بزيارة
efqm.org/insight

الاعتراف

كن قائداً عالمياً

يسعى مجتمع EFQM لتقدير النجاح ومكافأته

نحن نقدم منصة عالمية للاعتراف والدعم.

لمعرفة المزيد، قم بزيارة
efqm.org/recognition

تواصل مع (EFQM) إذا كنت ترغب في تحسين طريقة عملك ومساعدة مؤسستك على النمو.

من أجل اتباع فلسفة الإدارة التي يتشاركها الآلاف من الأشخاص في جميع أنحاء العالم. فلسفة تمزج بين الغاية والناس والكوكب والرياح، مع شبكة عالمية من الأعضاء الذين يفخرون بمساعدة بعضهم البعض لتحقيق النجاح.



LONDON

باركشوت هاوس، 5 طريق كيو
ريتشموند، TW9 2PR
المملكة المتحدة

الهاتف: +32(2) 775 35 11

info@efqm.org



MIDDLE EAST

مجمع دبي للمعرفة،
بلوك 13، مكتب G21
ص. ب.: 500772 دبي
الإمارات العربية المتحدة

الهاتف: +971 365 81 70

efqmmiddleeast@efqm.org



BRUSSELS

شارع الأولمبياد 2
1140 بروكسل،
بلجيكا

الهاتف: +33 (2) 775 35 11

info@efqm.org



شرطة أبوظبي
ABU DHABI POLICE

afnor
GROUPE



Technology & Manufacturing of
BMW Brilliance Automotive Ltd.

BMW
GROUP



CAQ 中国质量协会
China Association for Quality

DGQ+

Deutsche Gesellschaft
für Qualität

excellence
finland

KAN
KURDISTAN AGENCY
FOR NORMALIZATION

KEOLIS
LYON



rexroth
A Bosch Company



SSB CONSULT

SPIRIT
SLOVENIA



VAMED
health.care.vitality.

