

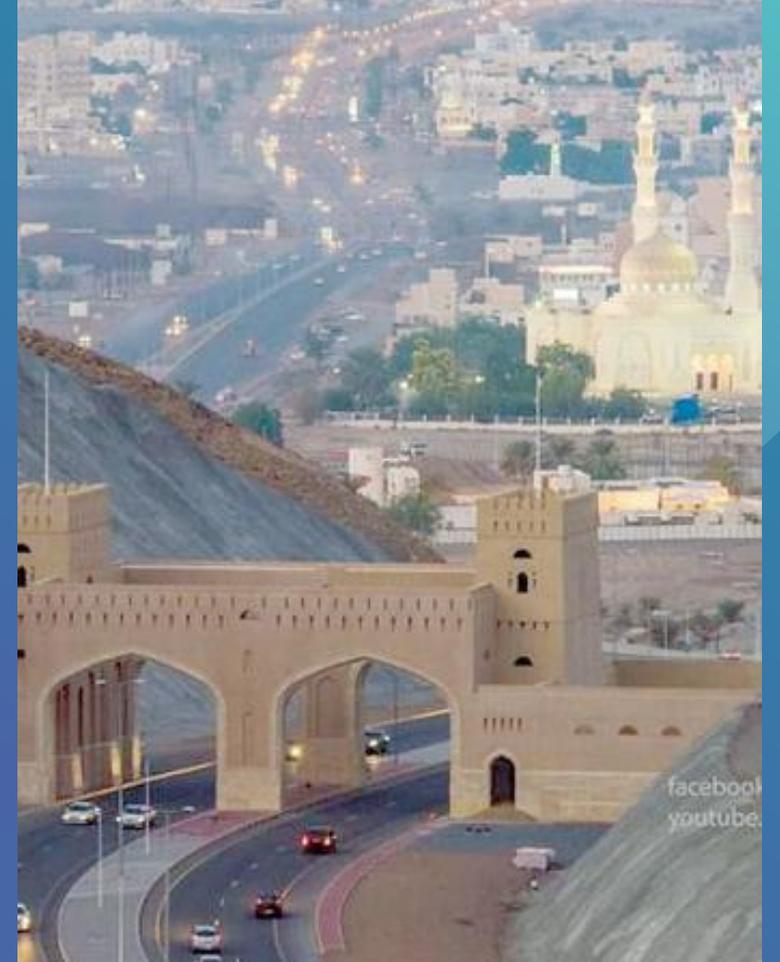


برنامج تدريبي بعنوان التميز المؤسسي الأوروبي EFQM

المدرّب/ يعقوب بن سالم الخزيمي

محاوّر البرنامج:

- ❖ مقدمة حول التميز المؤسسي
- ❖ الانتقال من الجودة للتميز المؤسسي
- ❖ نماذج التميز المؤسسي
- ❖ الإجابة المؤسسية وارتباطها بالتميز المؤسسي
- ❖ نموذج التميز الأوروبي EFQM
- ❖ محور التوجه المستقبلي في التميز المستقبلي
- ❖ محور التنفيذ ودوره في التميز المؤسسي
- ❖ محور النتائج وأثرها على التميز المؤسسي
- ❖ تقييم التميز المؤسسي بمنهجية الرادار RADAR



المحور الأول: مقدمة حول التميز المؤسسي



EFQM®

- (1) مفهوم التميز؟
- (2) لماذا التميز المؤسسي؟
- (3) من أين يبدأ التميز في العمل المؤسسي؟
- (4) وكيف نعمل على الوصول للتميز المؤسسي؟
- (5) ما هي تحديات التميز المؤسسي؟

مفهوم التميز

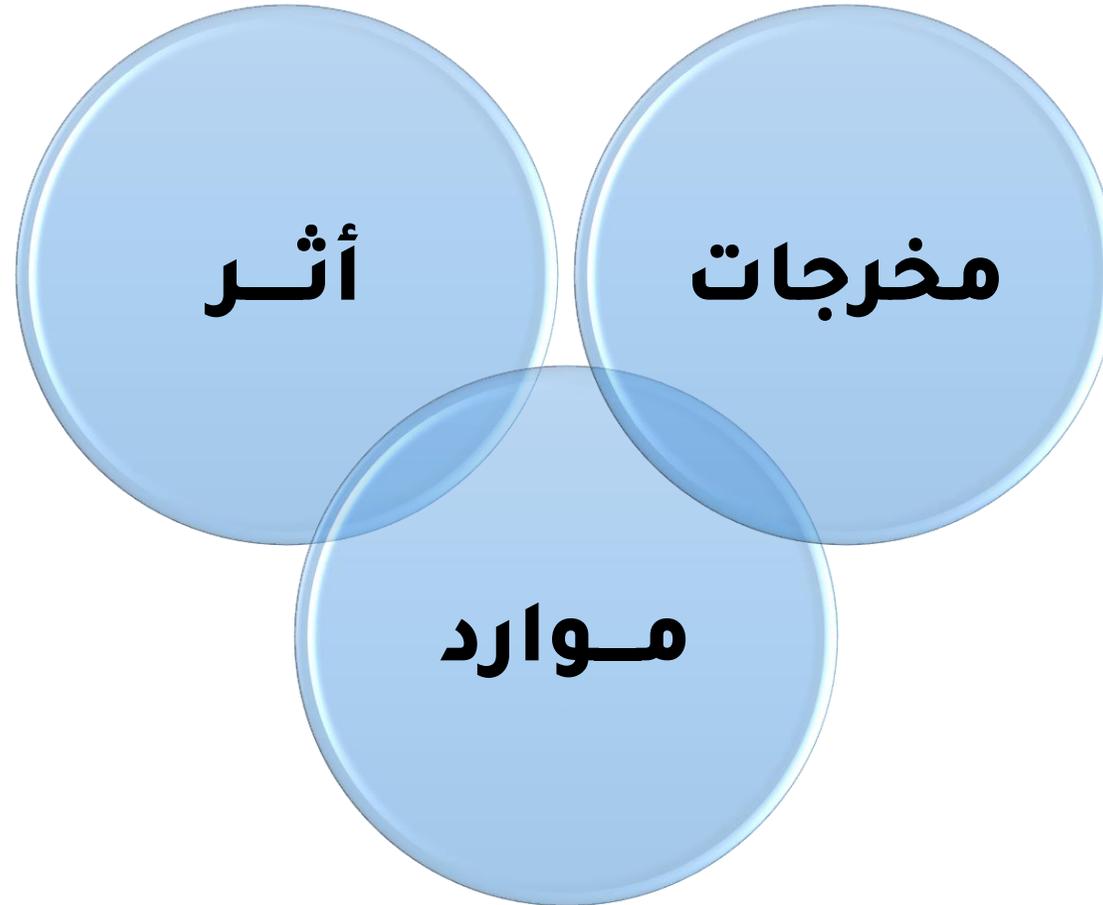


حالة من التفوق في الأداء المؤسسي للجهة، ويحدث نتيجة لجهود وممارسات منظمة ومستمرة ومستدامة، تحقق وتتجاوز تطلعات جميع المعنيين.

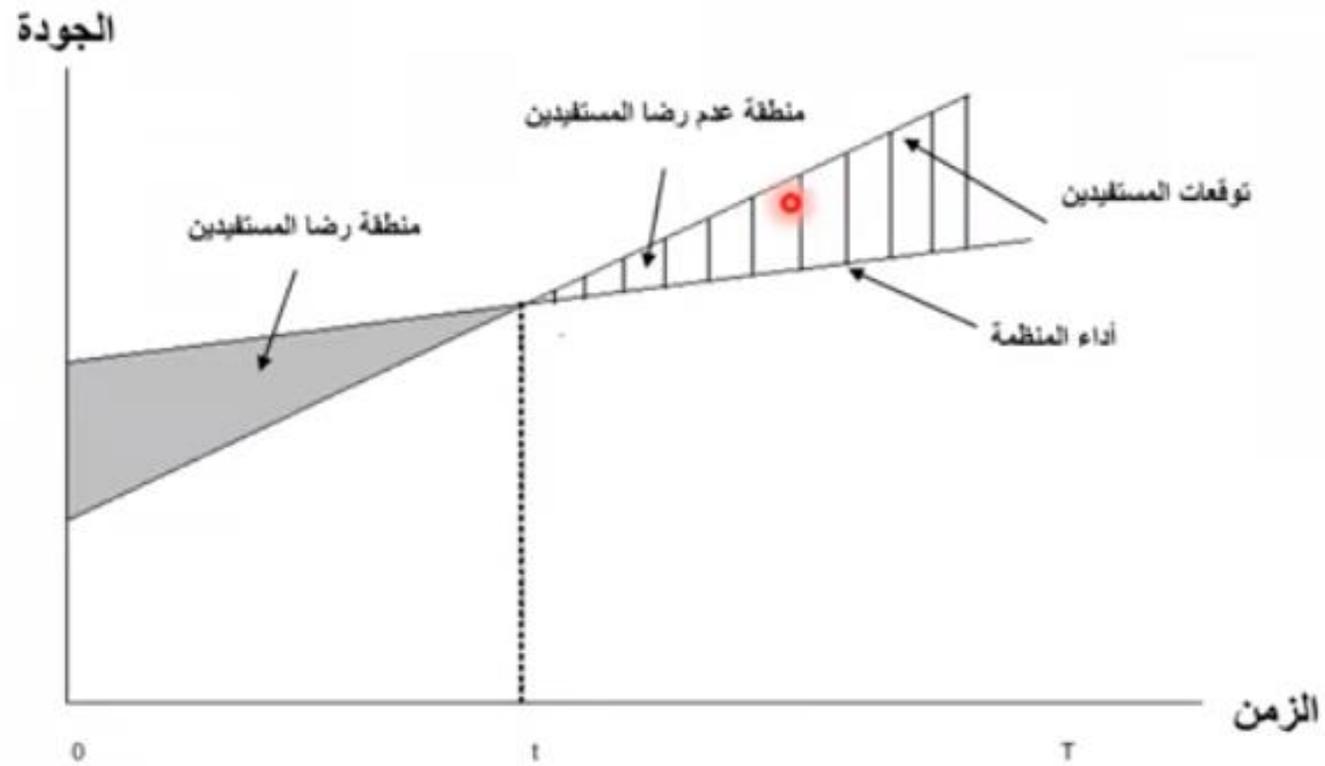
لماذا التميز المؤسسي؟

- ❖ النجاح على المدى القريب والبعيد.
- ❖ خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية.
- ❖ اكتشاف فرص التحسين واستثمارها.
- ❖ كسب ولاء المتعاملين.
- ❖ ثبات التوجه الاستراتيجي.

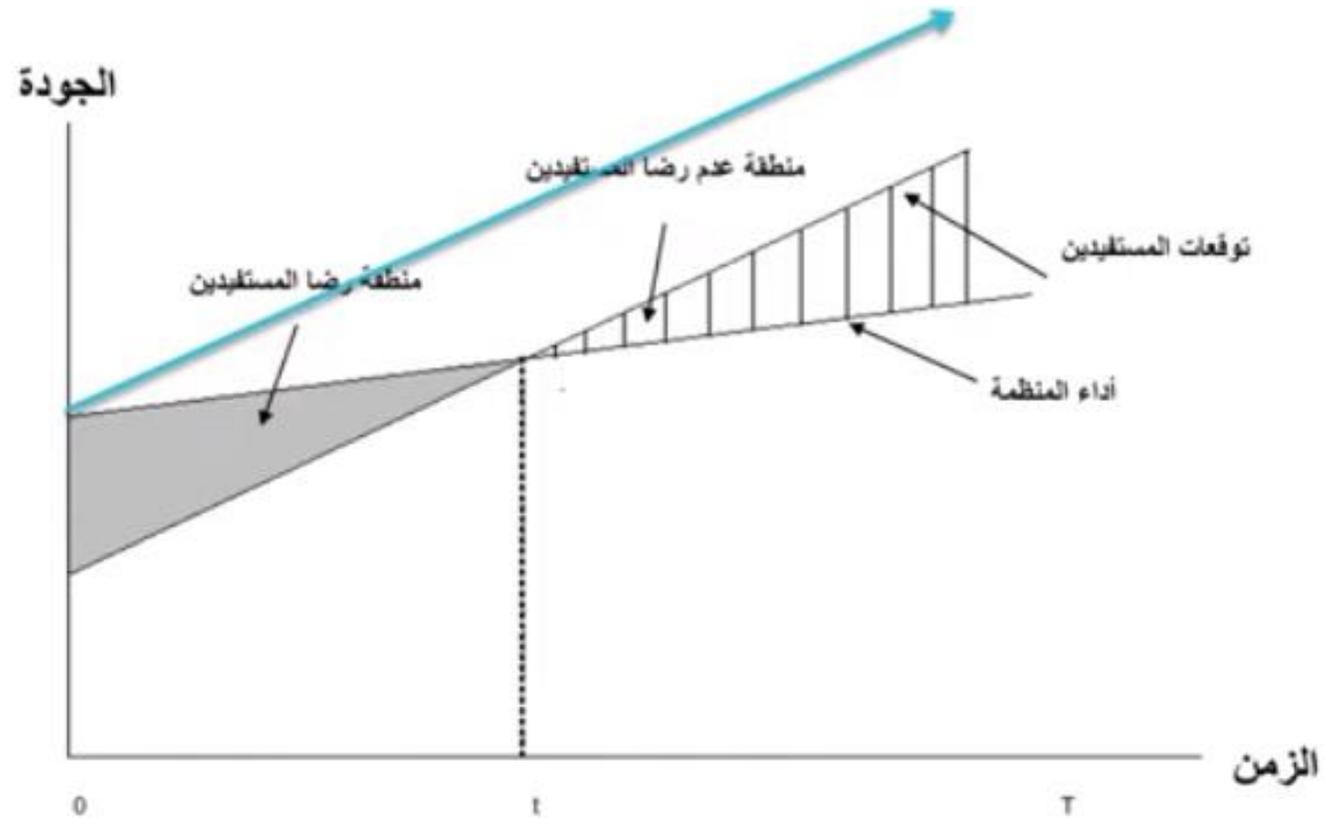
عناصر التركيز في المنظمات



05:00



RCDQ Model, Foster



RCDQ Model, Foster

تطور فكر التميز المؤسسي



نشاط مجموعات



علاقة الجودة بالتميز

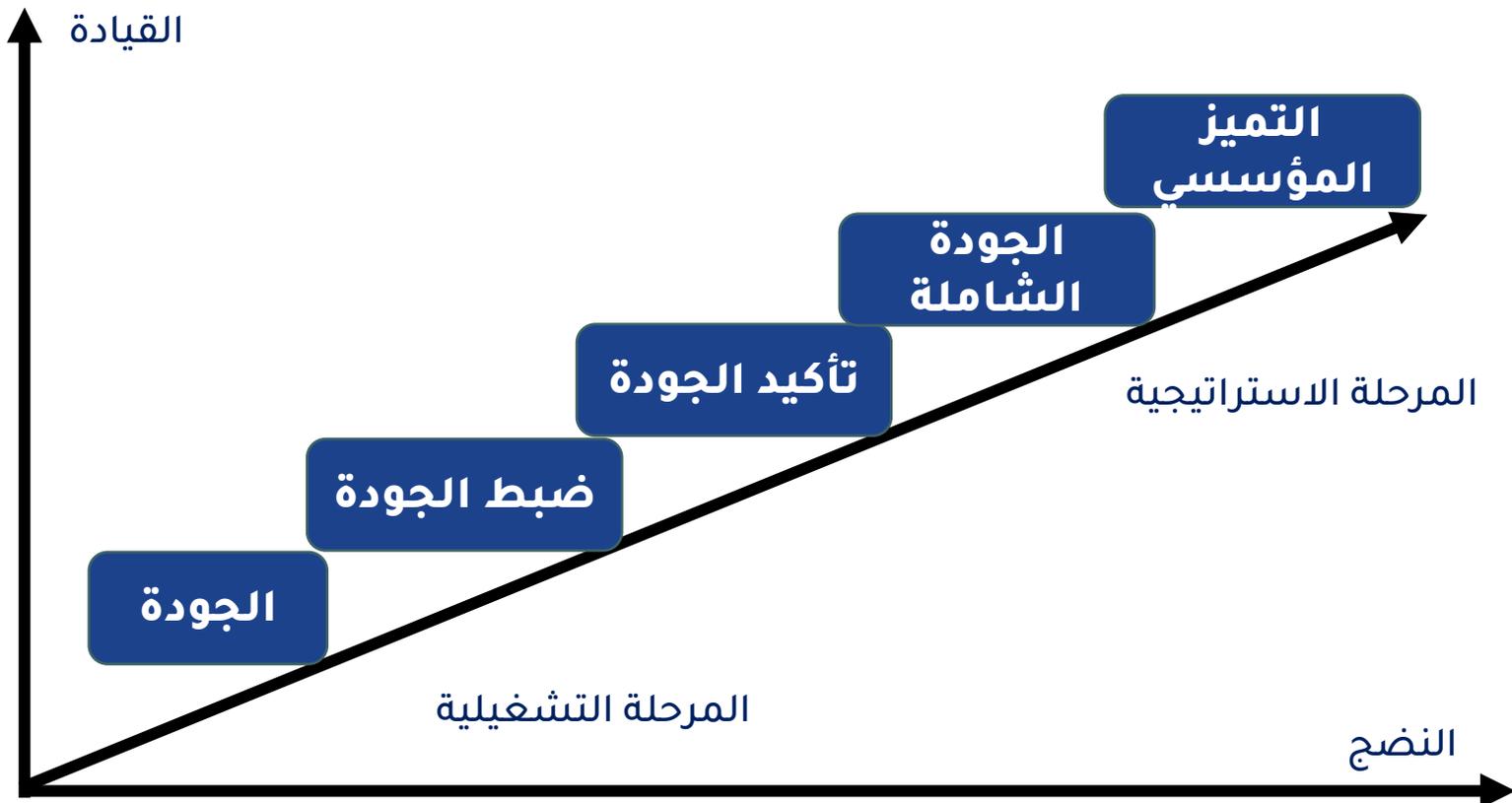
التميز
هو تحقيق
متطلبات تفوق
توقعات العميل
والمنافسين

الجودة
هي تلبية
إحتياجات العميل
الموثقة في شكل
معايير
ومواصفات

بتحقيق المؤسسة لشروط الجودة في المنتجات أو الخدمات فهي مؤهلة **للتميز** من وجهة نظر العميل

الجودة هي الطريق للتميز وبدون الجودة لا يمكن الوصول إلى التميز

الرحلة من الجودة للتميز



**التمكين
(الفردى / المؤسسى)**



**المستفيدين
(داخلي / خارجي)**

التميز

جودة الأداء والنتائج

إدارة الأداء بكفاءة

الموظفين - مقدمي الخدمة

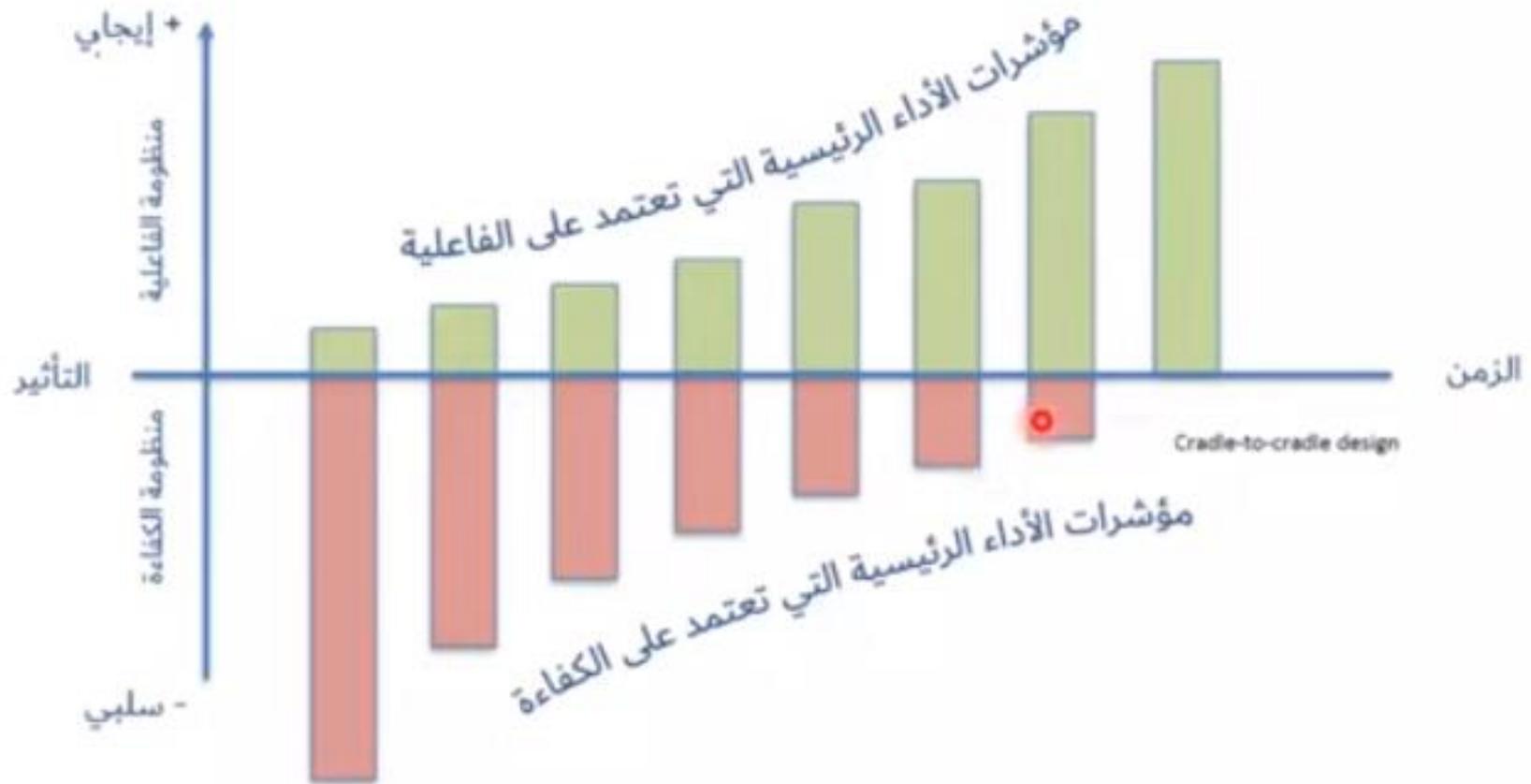
الإدارة الوسطى

**الإدارة
العليا**

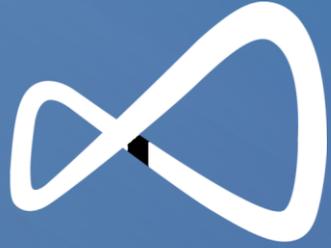
**احتياج
(داخلي/خارجي)**

**الحوكمة
(السياسات / الأنظمة)**

الاتزان بين الكفاءة والفعالية



المحور الثالث: نماذج التميز المؤسسي



EFQM®

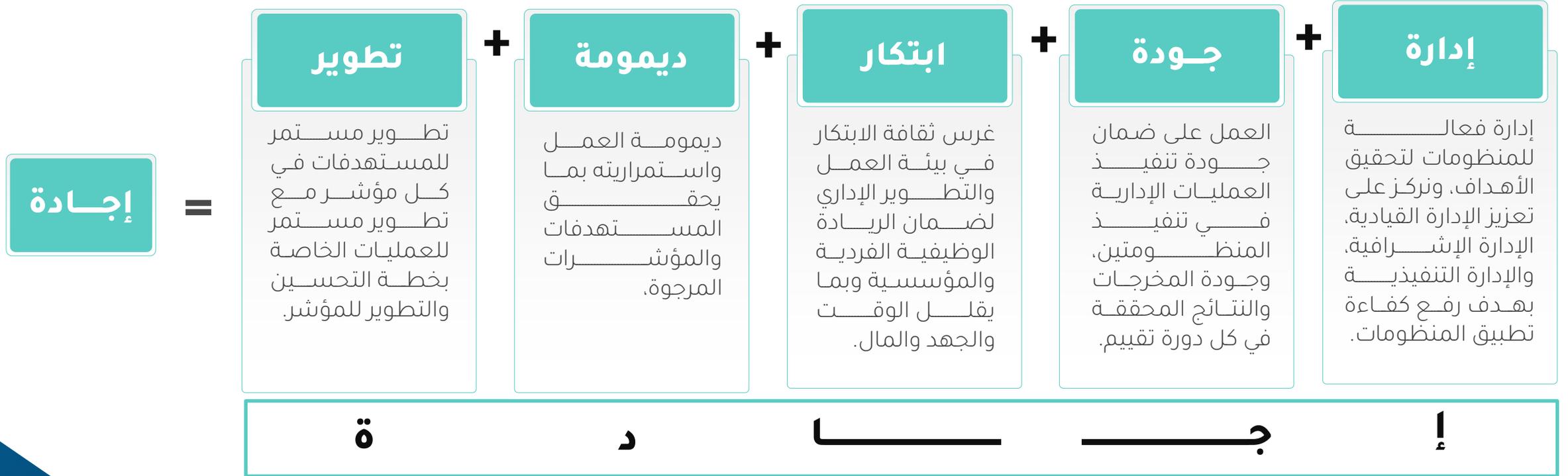
- 1) منظومة الإجابة المؤسسية
- 2) نموذج التميز الأوروبي
- 3) منظومة التميز الحكومي المصري
- 4) نموذج التميز الحكومي الإماراتي
- 5) نموذج جائزة الملك عبدالعزيز للجودة
- 6) نموذج التميز الحكومي الأردني

منظومة الإجابة المؤسسية:

- ❖ القيادة والتخطيط الاستراتيجي
- ❖ رأس المال البشري والثقافة المؤسسية
- ❖ الشراكة والموارد
- ❖ الحوكمة
- ❖ الابتكار
- ❖ رضا العملاء
- ❖ البيئة والمجتمع



معادلة النجاح في تطبيق الإجابة الفردية والمؤسسية



نموذج التميز الأوروبي:



منظومة التميز الحكومي المصري:



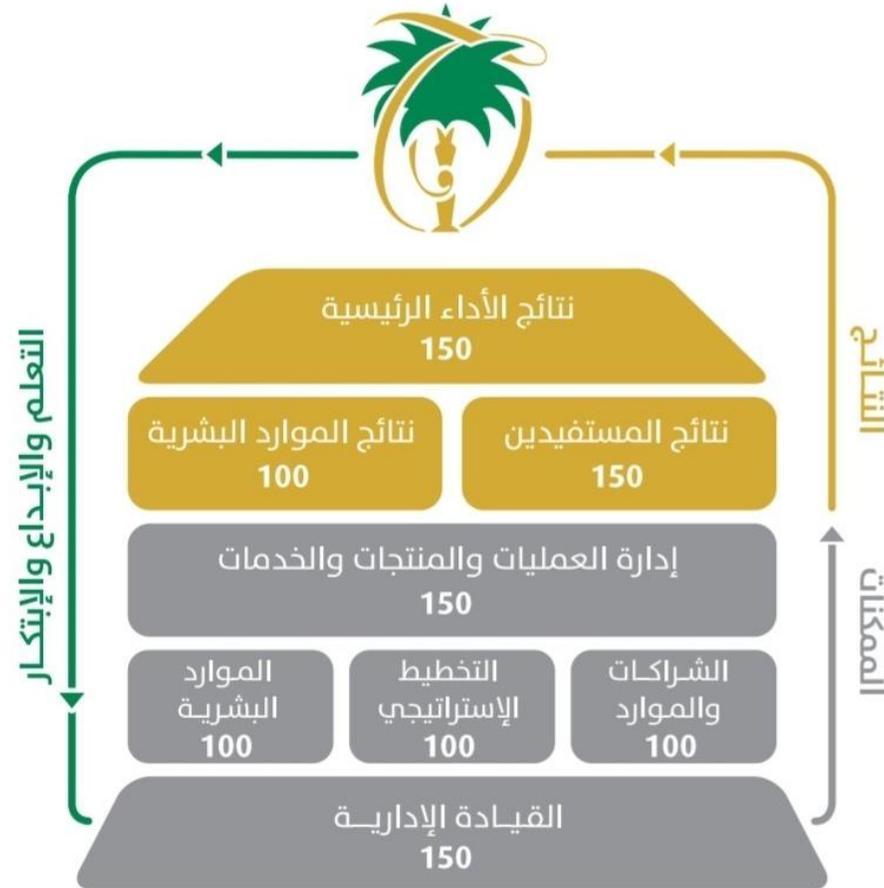
- ❖ رؤيّة مصر 2030
- ❖ المهام الرئيسية
- ❖ خدمات سبغ نجوم
- ❖ الحكومية الذكية
- ❖ رأس المال البشري
- ❖ الحوكمة
- ❖ إدارة الموارد والممتلكات
- ❖ إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال
- ❖ استشراف المستقبل
- ❖ إدارة الابتكار

نموذج التميز الحكومي الإماراتي:



- ❖ الموارد والممتلكات
- ❖ إدارة البيانات والمعرفة
- ❖ الشراكة والموارد
- ❖ الاتصال الحكومي
- ❖ الخدمات الاستباقية المترابطة
- ❖ التمكين الذكي
- ❖ المواهب المحترفة
- ❖ تحسين جودة الحياة
- ❖ الجاهزية للمستقبل
- ❖ التوجه الاستراتيجي والمنافسة
- ❖ المهام الرئيسية

نموذج جائزة الملك عبدالعزيز للجودة:



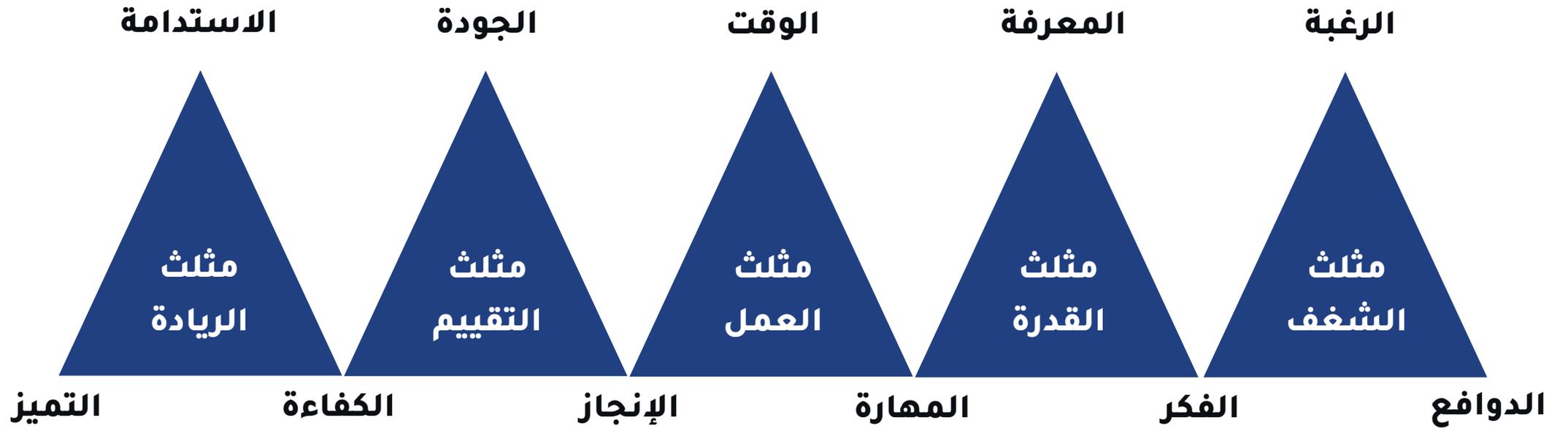
- ❖ القيادة الإدارية
- ❖ الشراكات والموارد
- ❖ التخطيط الاستراتيجي
- ❖ الموارد البشرية
- ❖ إدارة العمليات والمنتجات والخدمات
- ❖ نتائج المستفيدين
- ❖ نتائج الموارد البشرية
- ❖ نتائج الأداء الرئيسية

نموذج التميز الحكومي الأردني:



- ❖ التوجهات الوطنية والقطاعية
- ❖ الدور القيادي
- ❖ الاستراتيجية المؤسسية
- ❖ الموارد والممتلكات الحكومية
- ❖ المهام الحكومية
- ❖ التحول الرقمي
- ❖ التحسين والتطوير

المثلثات الخمسة للتميز



المحور الرابع: منظومة الإجابة المؤسسية



EFQM®

- 1) مفهوم منظومة الإجابة المؤسسية
- 2) مبررات تطبيق منظومة الإجابة المؤسسية
- 3) علاقة الإجابة المؤسسية برؤية عمان ٢٠٤٠
- 4) تحديات منظومة الإجابة المؤسسية
- 5) معايير ومؤشرات منظومة الإجابة المؤسسية
- 6) مراحل تطبيق الإجابة المؤسسية
- 7) إمكانات الإجابة المؤسسية

مفهوم الإجابة المؤسسية

أداة تعزز التميز المؤسسي من خلال **قياس الأداء** الحكومي في مجالات تساند تحقيق أهداف **الخطط السنوية** وتضمن **استدامة** سعي الوحدات على **تطوير أدائها** والتعرف على جوانب التحسين ونقاط القوة في الوحدة وصولاً للإجابة المؤسسية.

قياس الأداء



التركيز على قياس الأداء الحكومي في تحقيق المستهدفات وفقاً للخطط المعتمدة ورؤية عمان 2040

الخطة السنوية



لا يمكن قياس الأداء بدون وجود خطة سنوية تتضمن أهداف ومؤشرات قابلة للقياس

تطوير الأداء



تطوير الأداء الفردي والمؤسسي يتطلب تحليل واقعي وشفاف لنقاط الضعف والقوة وتطويرها بخطة عملية قابلة للقياس

الاستدامة



ضمان الاستدامة يتطلب تحديد منهجية واضحة ومحوكمة بمسؤوليات وصلاحيات مرنة قابلة للتطوير

معاً..
نعزز الأداء
الحكومي | إجابة

مبررات تطبيق المنظومة

❖ أحد ممكنات رؤية عمان 2040.

❖ تحسين تصنيف السلطنة في المؤشرات الدولية.

❖ الحاجة لوجود منظومة وطنية.

❖ ترسيخ ثقافة الإجابة في تقديم الخدمات الحكومية.

❖ تعدد أدوات مبادرة مراجعة المصاريف التشغيلية وضبط الإنفاق.

❖ تحقيق المواثمة بين الإداء الفردي والإداء المؤسسي.

❖ تعدد الإجابة المؤسسية أحد المعايير الرئيسية المعتمدة في وحدة قياس

أداء المؤسسات الحكومية.

معاً..
نعزز الأداء
الحكومي | إجابة

معاً..
نعزز الأداء
الحكومي | إجابة

علاقة الإجادة المؤسسية برؤية عمان ٢٠٤٠

رؤية عمان 2040



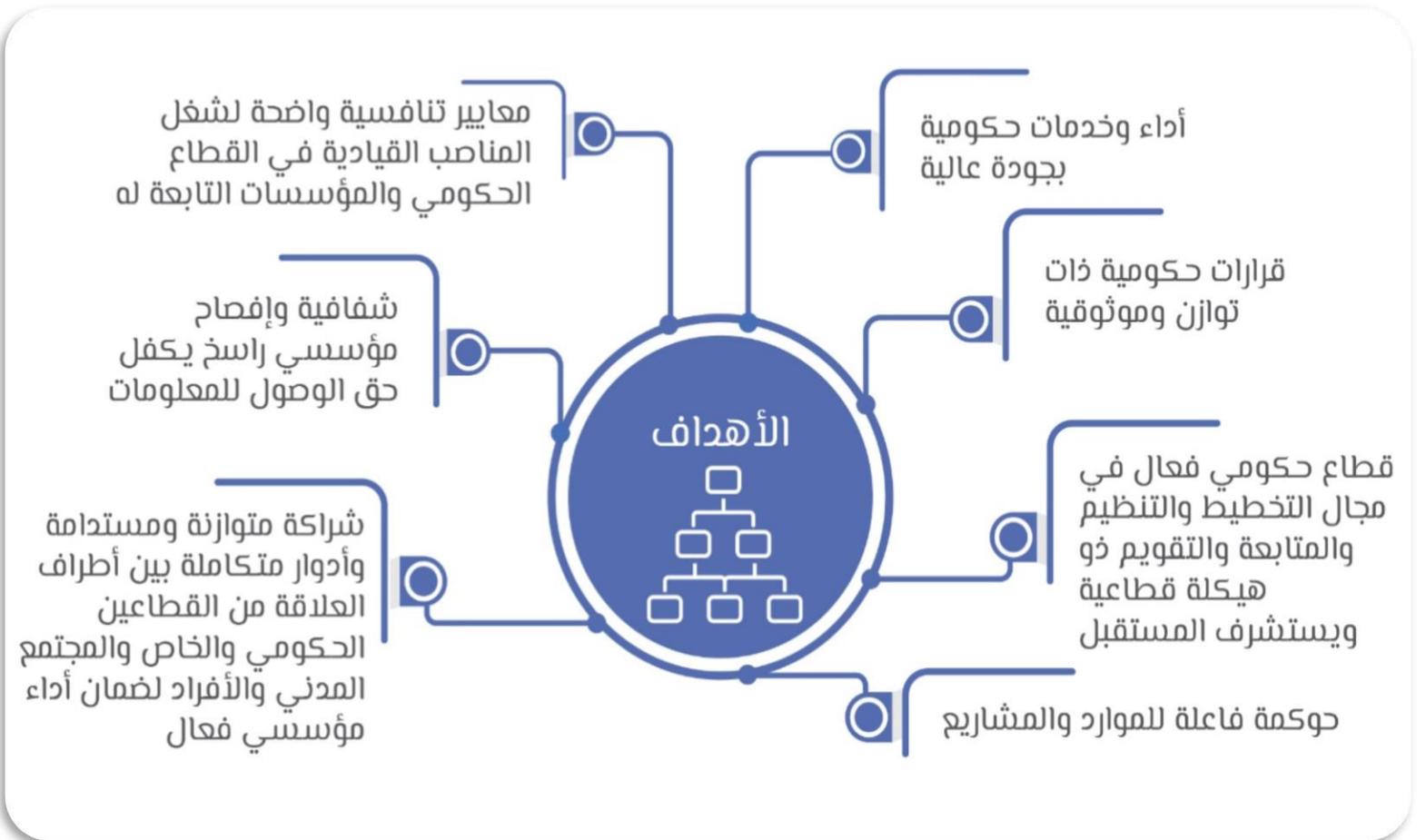
دولة أجهزتها مسؤولة



حوكمة الجهاز الإداري
للدولة والموارد
والمشاريع



الإجادة المؤسسية



تحديات تطبيق المنظومة

- ❖ ضعف أو غياب الجدية
- ❖ عدم الإلمام بأهداف المنظومة
- ❖ عدم وضوح آليات التطبيق
- ❖ غياب الترابط والموائمة في التطبيق
- ❖ غياب التواصل الفعال
- ❖ غياب أو ضعف خطة التحسين للمؤشرات
- ❖ غياب خطة المتابعة
- ❖ آليات رصد النتائج غير واضحة



معايير ومؤشرات منظومة الإجابة المؤسسية

القيادة والتخطيط الاستراتيجي

- مؤشر القيادة
- تأهيل الخط الثاني
- المشاركة في إعداد الخطة السنوية
- الإلمام بالخطة السنوية
- الأهداف المرتبطة بالخطة السنوية

رأس المال البشري والثقافة المؤسسية

- تدريب الموظفين
- الاستقلالات
- تقييم NPS للموظفين
- ساعات العمل المفقودة
- مؤشر الثقافة المؤسسية

الشراكة والموارد

- التعاون بين المؤسسات G2G.
- الشراكات واتفاقيات التعاون.
- المبالغ المصروفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- المطابقة في تنفيذ الموازنة المعتمدة.
- نسبة المصاريف غير التشغيلية.

الحوكمة

- التظلمات والقضايا الإدارية.
- عدد استثناءات رئيس الوحدة.
- وعي الموظفين بالقوانين
- القضايا التي خسرتها الوحدة.
- ملاحظات التدقيق الداخلي.

الابتكار

- أهداف التحسين والتطوير.
- الإجراءات المحسنة.
- مبادرات وشراكات دعم الابتكار
- الدراسات والبحوث المستفاد منها.
- الموارد المرصودة للابتكار.

رضا العملاء

- الشكاوى المعالجة
- عدد الشكاوى
- رضا العملاء NPS
- الخدمات المعلنة في دليل استرشادي
- سلاسة إجراءات الخدمة

البيئة والمجتمع

- حماية البيئة
- توعية وخدمة المجتمع
- المنشورات الإعلامية
- متابعي منصات التواصل الاجتماعي
- المشاركة في القرارات

مراحل تطبيق الإجابة المؤسسية

- ❖ **المرحلة الأولى:** متابعة النتائج المحققة في كل معيار ورفع التقارير الدورية للإدارة العليا.
- ❖ **المرحلة الثانية:** المقارنة المرجعية بين النتائج السابقة للوحدة الحكومية والنتائج المحققة.
- ❖ **المرحلة الثالثة:** اقتراح توصيات التحسين والتطوير (إن أمكن ذلك).
- ❖ **المرحلة الرابعة:** متابعة القرارات المتعلقة بنتائج التقييم أو أي قرارات ذات صلة بالمنظومة والتحقق من تنفيذها.

متابعة
القرارات
المتعلقة
بنتائج التقييم

اقتراح
توصيات
التحسين
والتطوير

المقارنة
المرجعية

متابعة
النتائج
المحققة

ممكنات الإجابة المؤسسية

الدقة والشفافية

لضمان تحقيق الأثر المتوقع يستوجب مراعاة الدقة والشفافية في رصد النتائج وإعداد التقارير والابتعاد عن التعمد في تلميح التقييم العام للمؤسسة.

المتابعة المستمرة

فعالية التنفيذ مرتبطة بفعالية المتابعة المستمرة لمالكي المؤشرات ومستوى تنفيذ خطط التحسين والتطوير للمؤشرات ورصد التحديات

التواصل الفعال

وجود خطة تواصل فعالة بين إدارة المنظومة وملاك المؤشرات والموظفين في التقسيمات التنظيمية يعزز من إنتاجية المنظومة.

التخطيط الفعال

تستند جودة التطبيق على جودة التخطيط في تحديد المؤشرات واسنادها ومتابعتها وفق خطة عمل فعالة تضمن تحقيق أهداف خطة التحسين والتطوير.

دعم القيادة العليا

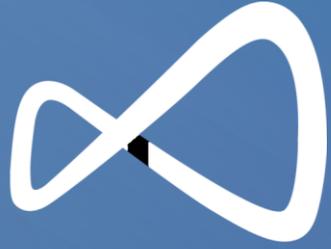
أصحاب القرار في المؤسسات لهم دور رقابي وإشرافي مهم لضمان جدية التطبيق من قبل التقسيمات التنظيمية ومالكي المؤشرات

التحسين المستمر

إعداد خطط تحسين مستدامة للمؤشرات بما يضمن رفع المؤشرات المتدنية والحفاظ على المؤشرات المرتفعة وصولاً للإجابة المؤسسية.

الرقابة والمسائلة

العمليات الإدارية في تحسين أداء مؤشرات الإجابة المؤسسية تتطلب رقابة مباشرة ومسائلة شفافة لضمان حوكمة التطبيق الفعال.



EFQM[®]

نموذج التميز الأوروبي EFQM

نموذج التميز الأوروبي

أداة عملية تساعد المؤسسات على تأسيس نظام إداري ملائم عن طريق قياس أين تقع المؤسسة على طريق التميز وفهم الفجوات وإيجاد الحلول.



EFQM®

يعد نموذج التميز الأوروبي أحد أهم النماذج الرئيسية

الصادرة من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

(European Foundation for Quality Management (EFQM))

تعريف EFQM للتميز



عرفت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة التميز:

“ المنشآت المتميزة هي التي تحقق مستويات أداء فائقة ومستدامة
والتي تلبى أو تتجاوز توقعات جميع المعنيين ”

التعريف بنموذج التميز الأوروبي

هو نموذج عالمي تم إنشاؤه في (بروكسل) بلجيكا، وتتبناه العديد من الدول منها:

- سويسرا - بريطانيا - المملكة العربية السعودية - الإمارات العربية المتحدة - الدانمارك - ألمانيا - إيطاليا - فرنسا - روسيا - أسبانيا - كولومبيا - بلغاريا - بولندا - قبرص - الأردن ... وغيرها



- 1988 إنشاء المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة
- 1991 بناء إطار ومفاهيم نموذج التميز
- 1992 أول تطبيق لجائزة الجودة الأوروبية
- 2000 أول تعديل على نموذج التميز
- 2013 تخفيض بعض المعايير الفرعية والأوزان
- 2020 آخر تعديل على نموذج التميز حتى الآن

تطور نموذج التميز الأوروبي



سلسلة عدسات EFQM

العدسة الموضوعية



الاقتصاد الدائري
أهداف التنمية المستدامة
الابتكار
الاضرابات

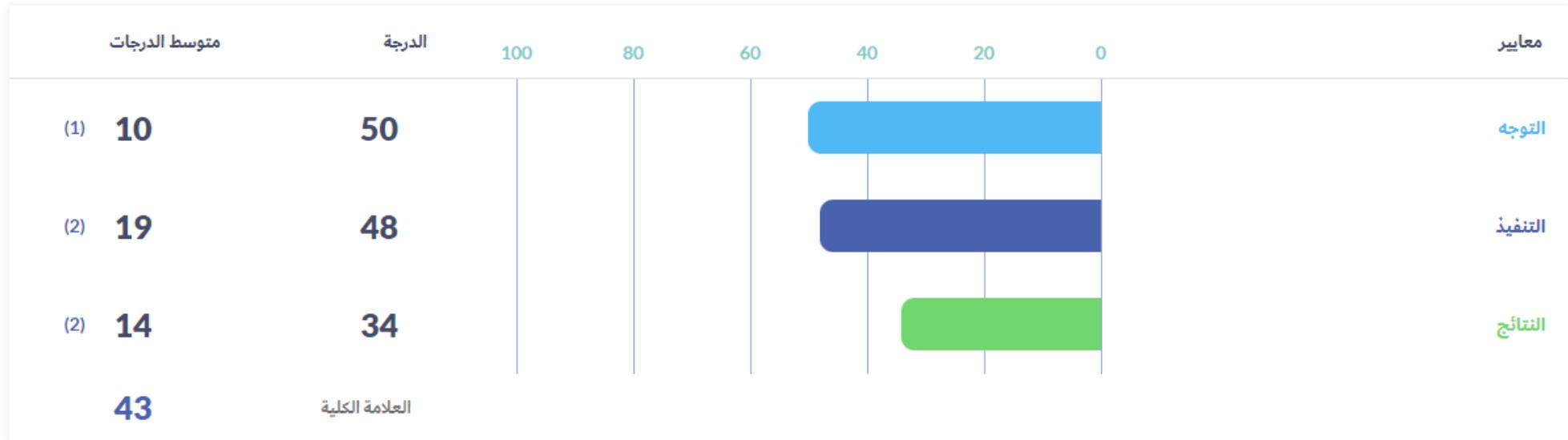
عدسة القطاع قطاع التعليم



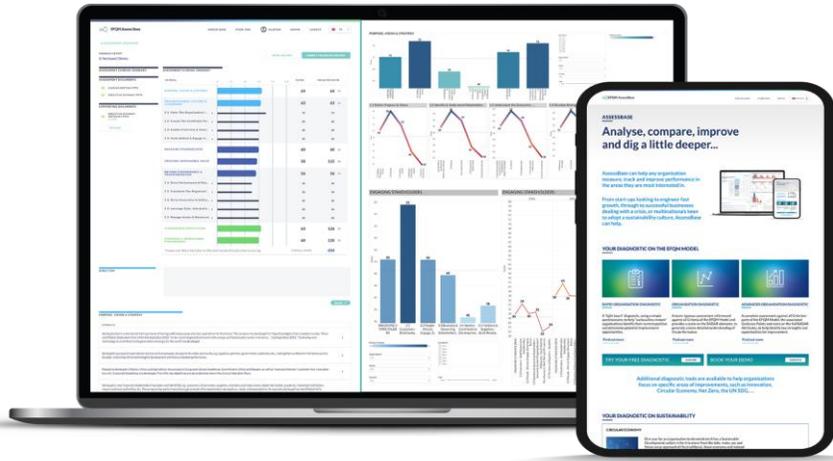
نموذج - EFQM حمدان التعليمي

تجربة الاستبانة المجانية

استبانة بسيطة لإجراء تشخيص أولي من أجل تحديد الوضع الحالي وتحديد الاتجاهات والأولويات المستقبلية للمؤسسة.



منصة التقييم (AssessBase)



تُعتبر منصة التقييم (AssessBase) أداة مرنة ومصممة خصيصًا لمساعدة المؤسسات على تحسين وإدارة التغيير. تساعد منصة التقييم المؤسسات على قياس الأداء وتتبعه وتحسينه في المجالات المهمة.

مصفوفة الأعمال المتقدمة

توفر هذه الأداة تقييماً شاملاً على مستوى كل المعايير الفرعية والنقاط الاسترشادية 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 استخلاص تقرير مفصل عن مستوى الأداء.

الاستبانة

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

مراحل التطور نحو الرحلة للتميز



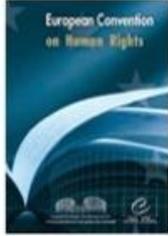
مكونات نماذج التميز



مبادئ التميز في نموذج EFQM 2013

- المبدأ الأول: تحقيق نتائج متوازنة.
- المبدأ الثاني: صناعة القيمة المضافة للعميل
- المبدأ الثالث: القيادة برؤية وإلهام ونزاهة
- المبدأ الرابع: الإدارة بالعمليات
- المبدأ الخامس: النجاح من خلال العاملين
- المبدأ السادس: دعم الإبداع والتجديد
- المبدأ السابع: تطوير الشراكات
- المبدأ الثامن: تحمل المسؤولية من أجل مستقبل مستدام

مبادئ التميز في نموذج EFQM 2020



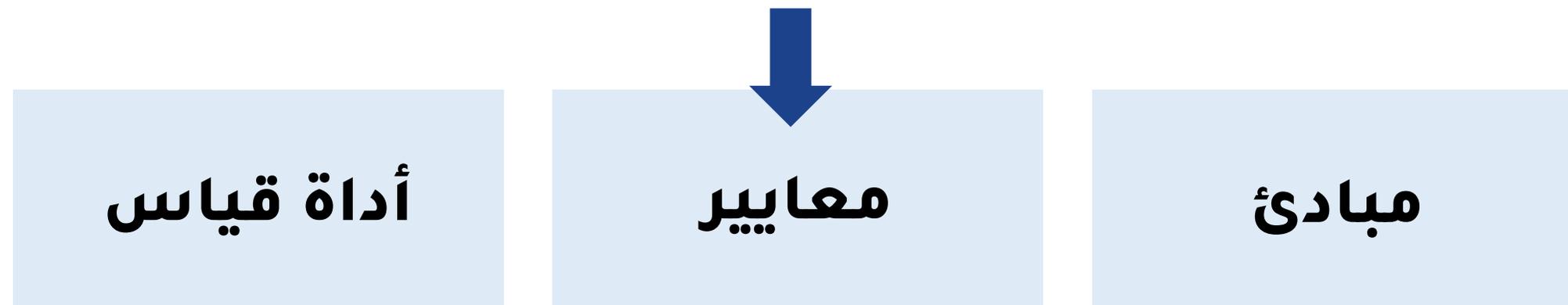
EUR-Lex



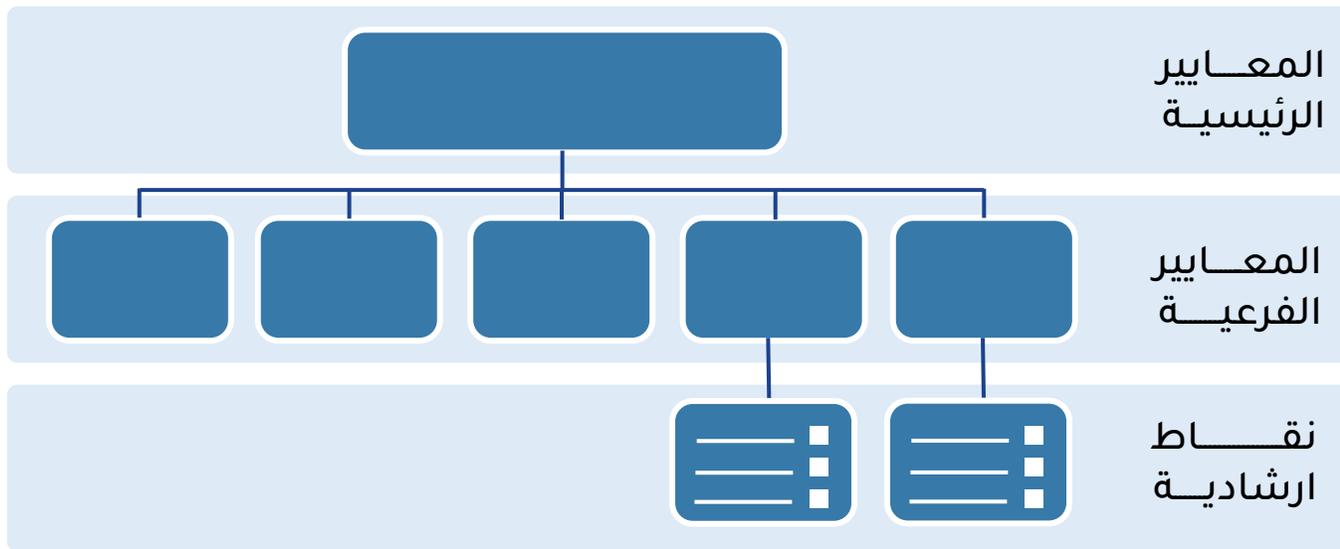
من المتوقع أن المؤسسات التي تطبق النموذج ستقوم بمراعاة واحترام والالتزام بالمبادئ المشار إليها أعلاه وذلك بغض النظر عن كونها ملزمة بها قانونياً وتشريعياً.

- أولوية المتعامل
- ضرورة التركيز على المعنيين بصورة مستمرة وعلى المدى الطويل.
- فهم علاقة السبب والأثر حول ماهية وكيفية قيام المؤسسة بأعمالها والنتائج التي تم تحقيقها.
- **تم بناء مبادئ النموذج الجديد بالاعتماد على حزمة من المبادئ والأعراف الأوروبية المتمثلة فيما يلي:**
- ميثاق الإتحاد الأوروبي للحقوق الأساسية.
- الميثاق الأوروبي لحقوق الإنسان.
- توجيه الإتحاد الأوروبي 2000/78/EC
- الميثاق الاجتماعي الأوروبي.
- **كما تم التطرق إلى هذه المبادئ:**
- الميثاق العالمي للأمم المتحدة.
- أهداف الأمم المتحدة السبعة عشر للتنمية المستدامة.

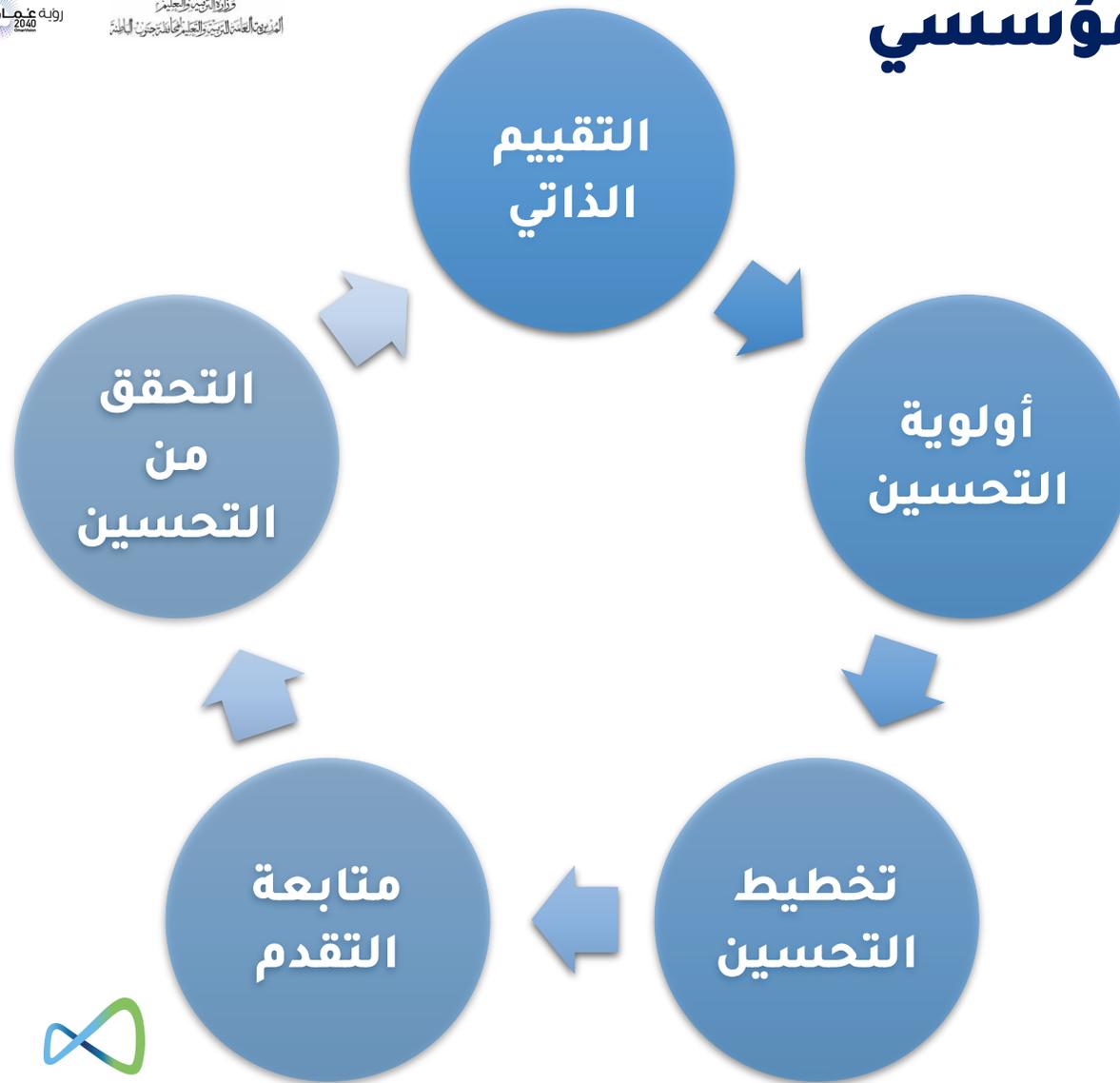
مكونات نماذج التميز



هيكلية المعايير



خطوات دورية لتعزيز رحلة التميز المؤسسي



- ❖ التميز المؤسسي يتطلب وقتاً لإحداث التغيير.
- ❖ التقييم الذاتي مهم وعلى مراحل متفاوتة.
- ❖ بدون خطة للتحسين ومتابعة لها لن نتقدم في رحلة التميز.



المحور الأول: التوجه



المعيار الأول:
الغاية والرؤية والاستراتيجية

المعيار الثاني:
الثقافة المؤسسية والقيادة

المحور الأول: التوجه (لماذا؟)



لماذا؟

- الغاية والرؤية الإستراتيجية
- الثقافة المؤسسية والقيادة

لماذا المؤسسة موجودة؟ ما الغاية التي نسعى لتحقيقها؟ لماذا هذه الاستراتيجية بالذات .. التوجه

المؤسسة

كيف؟

- إشراك المعنيين
- بناء قيمة مستدامة
- قيادة الأداء والتحول

كيف تنوي المؤسسة الوفاء بغايتها واستراتيجيتها؟ .. التنفيذ

النتائج

ماذا؟

- إشراك المعنيين
- الأداء الإستراتيجي والتشغيلي

ماذا تحقق حتى الآن؟ ماذا تنوي المؤسسة تحقيقه في المستقبل؟ .. النتائج

المعيار الأول: الغاية والرؤية والاستراتيجية

الوزن	المعيار الأول
100	الغاية والرؤية والاستراتيجية
20	1.1 تحديد الغاية والرؤية
20	1.2 تحديد وفهم احتياجات المعنيين
20	1.3 فهم النظام الأيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية
20	1.4 تطوير الاستراتيجية
20	1.5 تصميم وتنظيم نظام للحكومة وإدارة الأداء

غاية المؤسسة

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

رؤية المؤسسة

- تصف ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه على المدى الطويل.
- الغرض منها أن تكون بمثابة دليل واضح لاختيار 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.

المعيار الفرعي 1.1 : تحديد الغاية والرؤية

النقاط الارشادية:

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:

- تدرك أهمية الاعتراف 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.

المعيار الأول	
الغاية والرؤية والاستراتيجية	
1.1	تحديد الغاية والرؤية
1.2	تحديد وفهم احتياجات المعنيين
1.3	فهم النظام الإيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية
1.4	تطوير الاستراتيجية
1.5	تصميم وتنظيم نظام للحكومة وإدارة الأداء

فهم الغرض من الغاية والرؤية:

يبدأ تحقيق المتطلبات بفهم الغاية والرؤية كمفاهيم أساسية توجه المؤسسة نحو النجاح المستدام. الغاية هي **الغرض أو الهدف النهائي** للمؤسسة، والرؤية هي **التصور المستقبلي** لتحقيق هذه الغاية.

مثال: شركة تكنولوجيا قد تحدد غايتها في "تمكين الأفراد من خلال التكنولوجيا"، وتحدد رؤيتها ك"أن تصبح شركة رائدة عالمياً في الابتكار الرقمي".

المعيار الفرعي 2.1 : تحديد وفهم احتياجات المعنيين

النقاط الارشادية:

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 إعاقة 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 وإستراتيجيات المعنيين الرئيسيين والاستجابة المناسبة لكيفية تأثيرها على غاية ورؤية وإستراتيجية ونموذج عمل المؤسسة.

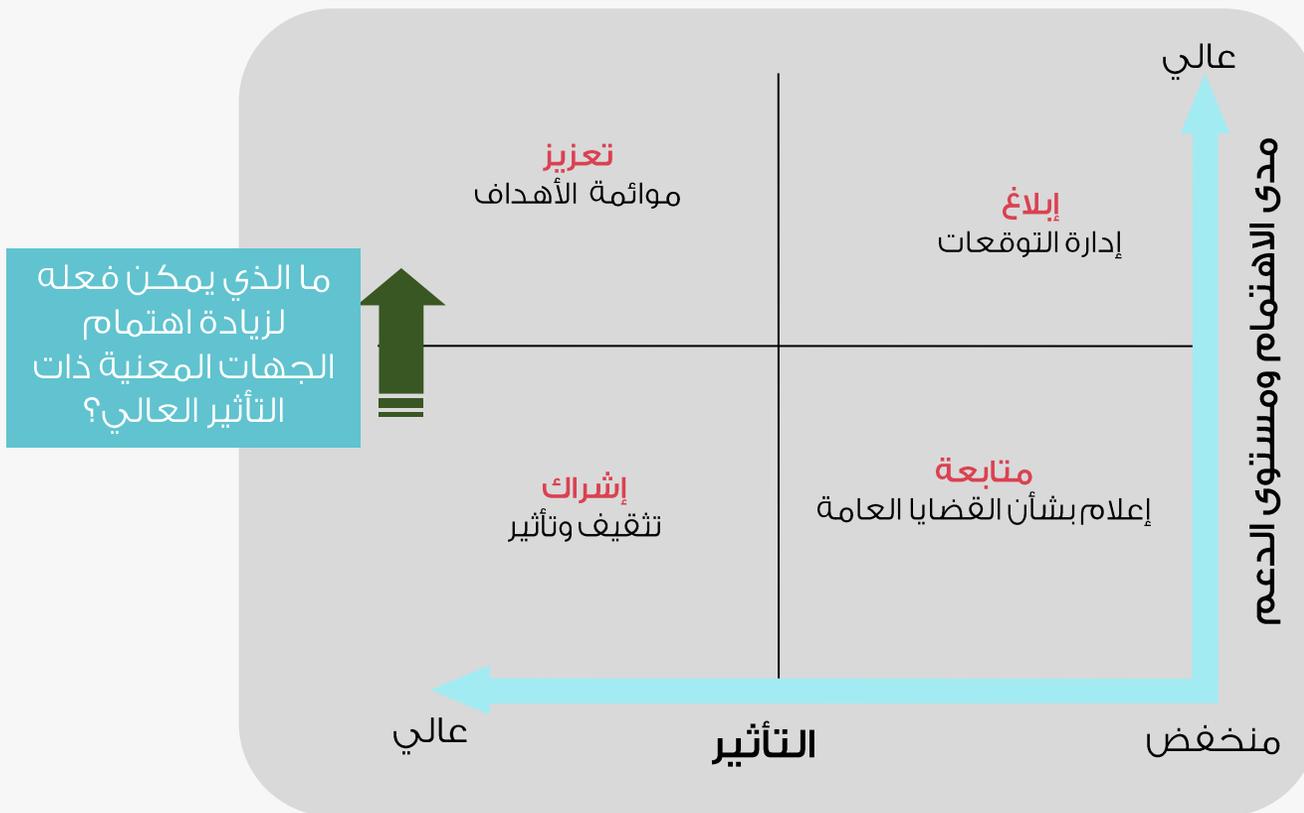
المعيار الأول	
الغاية والرؤية والاستراتيجية	
1.1	تحديد الغاية والرؤية
1.2	تحديد وفهم احتياجات المعنيين
1.3	فهم النظام الأيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية
1.4	تطوير الاستراتيجية
1.5	تصميم وتنظيم نظام للحكومة وإدارة الأداء

المعيار الفرعي 2.1 : تحديد وفهم احتياجات المعنيين

٢

٣	الجهات المعنية	التوقعات	آلية التعامل
١			
٢			
٣			

١



المعيار الفرعي 3.1 : فهم النظام الأيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية

النقاط الارشادية:

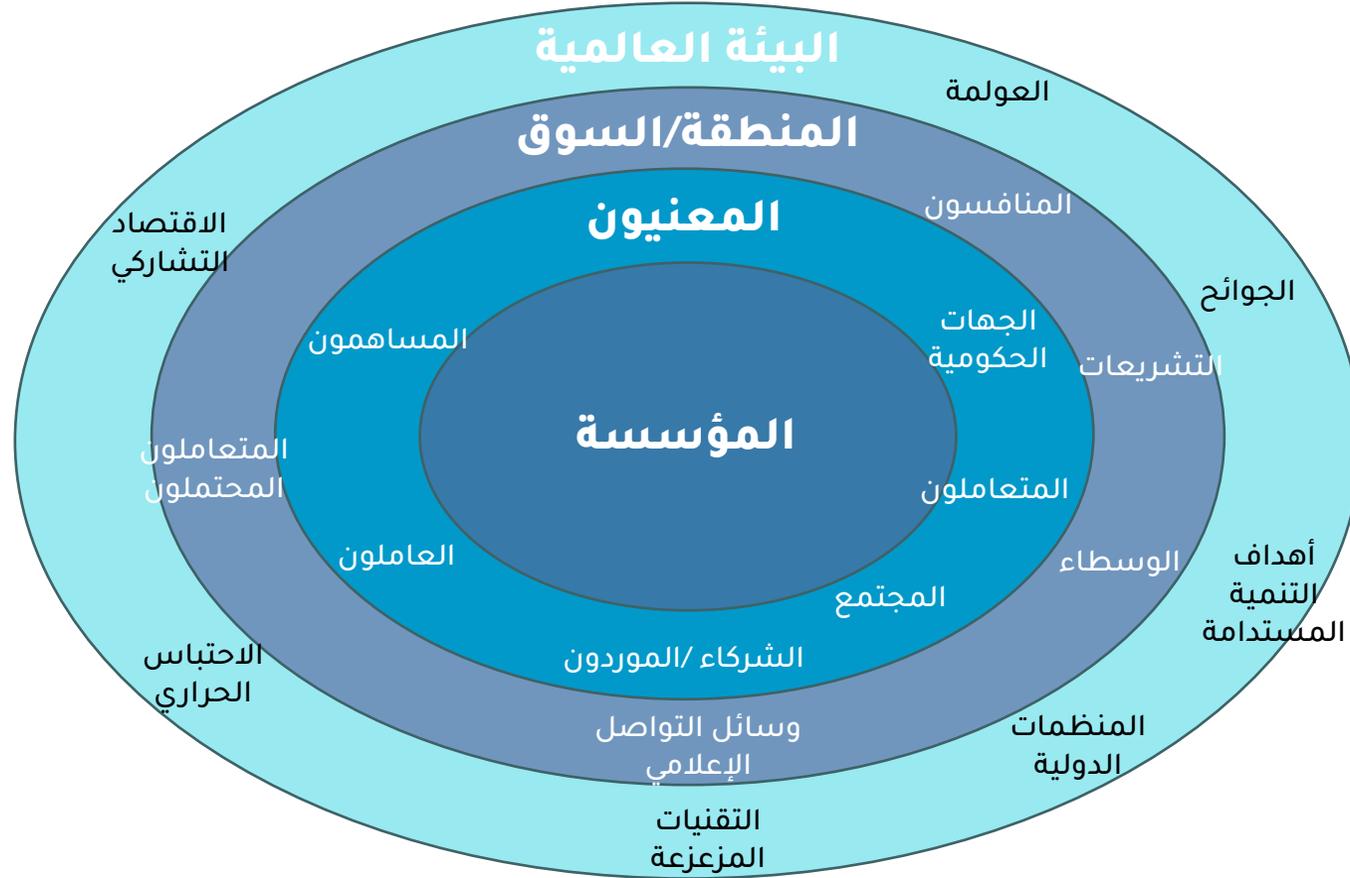
من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:

- إجراء الابحاث وفهم النظام الإيكولوجي بما في ذلك الاتجاهات العالمية والآثار المترتبة عليها مثل أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة وطموحات الميثاق العالمي.
- تحليل السيناريوهات المختلفة والاستجابة 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 إمكانيات قدراتها الحالية وتطوير نهج لتحسين تأثيرها على غاية المؤسسة، ورؤيتها، واستراتيجيتها، ونتائجها.
- استقصاء وفهم ديناميكيات السوق الحالية والمستقبلية وتأثيراتها المحتملة على غاية ورؤية واستراتيجية المؤسسة والاستجابة لها بشكل مناسب.
- تقييم وتدقيق البيانات والمعلومات والمعارف المختلفة التي يتم جمعها من النظام الإيكولوجي بهدف فهم التحديات الرئيسية الحالية والمستقبلية.

المعيار الأول	
الغاية والرؤية والاستراتيجية	
1.1	تحديد الغاية والرؤية
1.2	تحديد وفهم احتياجات المعنيين
1.3	فهم النظام الأيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية
1.4	تطوير الاستراتيجية
1.5	تصميم وتنظيم نظام للحوكمة وإدارة الأداء



المعيار الفرعي 3.1 : فهم النظام الأيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية



المعيار الفرعي 4.1 : تطوير الاستراتيجية

النقاط الارشادية:

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:

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

المعيار الأول	
الغاية والرؤية والاستراتيجية	
1.1	تحديد الغاية والرؤية
1.2	تحديد وفهم احتياجات المعنيين
1.3	فهم النظام الإيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية
1.4	تطوير الاستراتيجية
1.5	تصميم وتنظيم نظام للحوكمة وإدارة الأداء

المعيار الفرعي 5.1 : تصميم وتنظيم نظام للحوكمة وإدارة الأداء

النقاط الارشادية:

- 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 المؤسسية 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 المساءلة والشفافية في الوقت المناسب مع المعنيين الرئيسيين
- تلبية جميع المتطلبات الحكومية والقانونية والتنظيمية ذات الصلة كحد أدنى.

المعيار الأول	
الغاية والرؤية والاستراتيجية	
1.1	تحديد الغاية والرؤية
1.2	تحديد وفهم احتياجات المعنيين
1.3	فهم النظام الأيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية
1.4	تطوير الاستراتيجية
1.5	تصميم وتنظيم نظام للحوكمة وإدارة الأداء



المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة

الوزن	المعيار الثاني
100	الثقافة المؤسسية والقيادة
25	2.1 توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم
25	2.2 تهيئة الظروف لتحقيق التغيير
25	2.3 تمكين الابداع والابتكار
25	2.4 توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية والاستراتيجية

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

القيادة: 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.

المعيار الفرعي 1.2: توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم

النقاط الارشادية:

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة 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.
- المواثمة 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.

المعيار الثاني	
الثقافة المؤسسية والقيادة	
2.1	توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم
2.2	تهيئة الظروف لتحقيق التغيير
2.3	تمكين الابداع والابتكار
2.4	توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية والاستراتيجية

المعيار الفرعي 2.2: تهيئة الظروف لتحقيق التغيير

النقاط الارشادية:

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة 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 والاستفادة من التجارب السابقة.

المعيار الثاني

الثقافة المؤسسية والقيادة

2.1	توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم
2.2	تهيئة الظروف لتحقيق التغيير
2.3	تمكين الابداع والابتكار
2.4	توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية والاستراتيجية



المعيار الفرعي 3.2: تمكين الابداع والابتكار

النقاط الارشادية:

- **من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة 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.



المعيار الثاني	
الثقافة المؤسسية والقيادة	
2.1	توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم
2.2	تهيئة الظروف لتحقيق التغيير
2.3	تمكين الابداع والابتكار
2.4	توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية والاستراتيجية

المعيار الفرعي 4.2: توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية والاستراتيجية

النقاط الارشادية:

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة 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 واهمية استمرار 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.

المعيار الثاني	
الثقافة المؤسسية والقيادة	
2.1	توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم
2.2	تهيئة الظروف لتحقيق التغيير
2.3	تمكين الابداع والابتكار
2.4	توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية والاستراتيجية



المحور الثاني: التنفيذ

المعيار الثالث:

إشراك المعنيين

المعيار الرابع:

بناء قيمة مستدامة

المعيار الخامس:

قيادة الأداء والتحول

المحور الأول: التنفيذ (كيف؟)



لماذا المؤسسة موجودة؟ ما الغاية التي نسعى لتحقيقها؟ لماذا هذه الاستراتيجية بالذات .. التوجه

كيف تنوي المؤسسة الوفاء بغايتها واستراتيجيتها؟ .. التنفيذ

ماذا تحقق حتى الآن؟ ماذا تنوي المؤسسة تحقيقه في المستقبل؟ .. النتائج

المعيار الثالث: إشراك المعنيين

- 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 الترتيب في حدود **5%** من عرض النطاق الترددي.

الوزن	المعيار الثالث
100	إشراك المعنيين
	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 تطويره ورفاهيته وازدهاره
	3.5 الشركاء والموردون: بناء العلاقات وضمان الدعم لبناء قيمه مستدامة

المعيار الثالث: إشراك المعنيين

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 والاستلهاام منها.
- ❖ المبادرة في قياس وتوثيق انطباعات المعنيين الرئيسيين.
- ❖ تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق باحتياجات المعنيين الرئيسيين وتحديد الإجراءات اللازمة لتأمين مستقبلها بما يتوافق مع تطلعاتهم.

المعيار الثالث: إشراك المعنيين

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 الاتصال 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 الاجتماعية والاحتياجات، والتوقعات، وسلوك الشراء، والاستخدام.
- المحافظة على العلاقة مع المتعاملين خلال جميع مراحل بناء القيمة المستدامة.
- فهم احتياجات التواصل والاتصال لمختلف شرائح المتعاملين.
- تأسيس قنوات تواصل تسهل على المتعاملين التفاعل وإبداء آرائهم على تجاربهم مما يتيح للمؤسسة الرد بشكل سريع ومناسب.

المعيار الثالث: إشراك المعنيين

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 الاتصال 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 الاجتماعية والاحتياجات، والتوقعات، وسلوك الشراء، والاستخدام.
- المحافظة على العلاقة مع المتعاملين خلال جميع مراحل بناء القيمة المستدامة.
- فهم احتياجات التواصل والاتصال لمختلف شرائح المتعاملين.
- تأسيس قنوات تواصل تسهل على المتعاملين التفاعل وإبداء آرائهم على تجاربهم مما يتيح للمؤسسة الرد بشكل سريع ومناسب.

المعيار الثالث: إشراك المعنيين

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 الاحتياجات والتوقعات المتغيرة للعاملين الحاليين والمستقبليين على حد سواء مع مراعاة على سبيل المثال: تغيير التوقعات بشأن الثقافة المؤسسية والقيادة، والتوازن بين الجنسين وتكافؤ الفرص، والتنوع وبيئة العمل.
- تمكين العاملين في سياق والرؤية والإستراتيجية لإدراك أهمية التغيير ورصد الفرص لتطوير معارفهم وقدراتهم.
- تمكين العاملين من التواصل وتبادل المعارف والخبرات بفاعلية مع الآخرين ضمن النظام الايكولوجي.
- خلق بيئة تحفز نمو العاملين وتدعم رفايتهم وسعادتهم.
- ضمان المبادرة في إرشاد ومكافأة وتقدير ورعاية العاملين.

المعيار الثالث: إشراك المعنيين

3.3 المعنيون بمصالح الأعمال والحوكمة: تأمين وديمومة الدعم المستمر

تتضمن 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**.

المعيار الثالث: إشراك المعنيين

3.4 المجتمع: المساهمة في التنمية والرفاهية والازدهار

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

المعيار الثالث: إشراك المعنيين

3.5 . الشركاء والموردون: بناء العلاقات وضمان الدعم لابتكار قيمة مستدامة

تتضمن 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 الالتزام بمبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة.
- بناء علاقة تتسم بالثقة مع الشركاء والموردين الرئيسيين لدعم هدف بناء قيمة مستدامة.
- المبادرة بالعمل مع الشركاء الرئيسيين والموردين للاستفادة من ثقافة وخبرة كلا الطرفين لتحقيق المنفعة المتبادلة.



المحور الثاني: التنفيذ

المعيار الثالث:
إشراك المعنيين

المعيار الرابع:
بناء قيمة مستدامة

المعيار الخامس:
قيادة الأداء والتحول

المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة

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 الاعتبار أن الخطط الحالية والمستقبلية قد تتوازي أو تتداخل بناءً على طبيعة عمل المؤسسة.

الوزن	المعيار الرابع	
200	بناء قيمة مستدامة	
50	تصميم وبناء القيمة	4.1
50	التواصل وبيع القيمة	4.2
50	تقديم القيمة	4.3
50	تحديد وتطبيق التجربة الشاملة	4.4



EFQM®

المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة

4.1 تصميم وبناء القيمة

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 بنائها.
- إشراك المعنيين الرئيسيين في عملية التطوير من أجل بناء وتعظيم القيمة.
- تطوير باقية من المنتجات والخدمات والحلول بما يتلاءم مع غاية المؤسسة ومع الاحتياجات الحالية المستقبلية 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.

المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة

4.2 التواصل وبيع القيمة

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:

- تقوم بالتعبير عن مميزاتها وعرض القيمة الخاص بها وإيصالها للمتعاملين الحاليين والمحتملين والفئات المستهدفة الأخرى من خلال رسائل جذابة ومؤثرة
- استغلال 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 بميزات 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.

المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة

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 يلبي ويتجاوز احتياجات وتوقعات الفئات المستهدفة.
- تقديم الخدمات والمنتجات والحلول بطريقة آمنة تقلل من الآثار السلبية على البيئة والمجتمع.
- تقديم المشورة للفئات المستهدفة حول الاستخدام المسؤول للمنتجات والخدمات والحلول.

المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة

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 وفَعَّال خلال كافة مراحل تطوير القيمة ودمج التدابير ذات الصلة عند نقاط الاتصال المناسبة.
- تستفيد من الفرص المتاحة لتخصيص التجربة الشاملة للفئات المستهدفة بالإضافة للخدمات والمنتجات والحلول
- ضمان توفير الموارد والكفاءات وتمكين العاملين وذلك لتعزيز 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.





المحور الثاني: التنفيذ

المعيار الثالث:

إشراك المعنيين

المعيار الرابع:

بناء قيمة مستدامة

المعيار الخامس:

قيادة الأداء والتحول

المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول

لا بد أن تقوم المؤسسة بمواصلة إدارة عملياتها التشغيلية الحالية بنجاح (قيادة الأداء) من ناحية، ومن ناحية أخرى إدارة التغييرات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسة لضمان ديمومة النجاح (قيادة التحول).

الوزن	المعيار الخامس
100	قيادة الأداء والتحول
20	قيادة الأداء وإدارة المخاطر
20	التحول المؤسسي للمستقبل
20	قيادة الابتكار والاستفادة من التكنولوجيا
20	الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة
20	إدارة الأصول والموارد

المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول

5.1 قيادة الأداء وإدارة المخاطر

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:

- استخدام نظام إدارة الأداء لضمان وجود ترابط وثيق ما بين غايتها واستراتيجيتها وأهدافها لبناء قيمة مستدامة وبين النتائج المرجوة.
- استخدام نظام إدارة الأداء لتوجيه التحسينات المستتيرة والفعّالة والمستجيبة والمستندة إلى الحقائق.
- إدارة المشاريع وتحسين العمليات استناداً 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 والاجتماعية والتقنية (بما في ذلك المخاطر الناجمة من تكنولوجيا المعلومات وتحديات الأمن السيبراني).

المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول

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.
- تكيف الإستراتيجية الحالية ونماذج الأعمال القائمة لتلبية الاحتياجات المستقبلية، وتنفيذ نماذج الأعمال الجديدة بناءً على التحديات والفرص المتوقعة.
- بناء الهيكل التنظيمي لخدمة غاية ورؤية وإستراتيجية المؤسسة على أفضل وجه واتباع نهج مبتكرة لتكيف هيكلها التنظيمي الحالي بناءً على التحديات والفرص الرئيسية المتوقعة.
- وضع واستخدام أساليب العمل المرنة، وفي الوقت نفسه توفير الاستقرار اللازم لإدارة العمليات الحالية.
- إعادة هيكلة عملية بناء القيمة وغيرها من العمليات التنظيمية في الوقت المناسب على أساس الاحتياجات التشغيلية والمستقبلية.

المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول

5.3 قيادة الابتكار والاستفادة من التكنولوجيا

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:

- توفير القدرات والموارد والأدوات التي تنمي وتحافظ على الإبداع والابتكار والتفكير المزعزع.
- الاستفادة من الابتكارات التي تدعم التحسين في الأعمال الحالية والحاجة إلى التحول في المستقبل.
- تقييم واستغلال الإمكانيات التقنية الحديثة لدعم استمرارية بناء القيمة وإدخال تحسينات على بنيتها التحتية واستجابة العمليات وقابليتها للتكيف.
- اعتماد التطورات ذات الصلة في مجال التكنولوجيا بسرعة تعظم من الفائدة المتحققة.
- تقييم وإدارة دورة الحياة الكاملة للتكنولوجيات القائمة والناشئة استنادا إلى مبادئ الاقتصاد الدائري لتحقيق أقصى قدر من الفائدة للجميع.

المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول

5.4 الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:

- تحدد البيانات المطلوبة لدعم خطط التحول 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 لاستخراج القيمة من البيانات واكتساب رؤى قابلة للتنفيذ واتخاذ قرارات مستنيرة.
- تحويل البيانات إلى معلومات ومعارف واستخدام النتائج لتحديد الفرص المحتملة لبناء قيمة مستدامة.
- الاستفادة 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 احترام احتياجات وحقوق أولئك الذين يقدمون البيانات والمعلومات والمعارف.
- تأمين وحماية وتعظيم المعارف التي تمتلكها مثل الملكية الفكرية.

المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول

5.5 إدارة الأصول والموارد

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:

- استخدام الموارد المالية بطريقة متوازنة ومستدامة للمساعدة في ضمان النجاح الحالي والاستثمار في المستقبل.
- تحديد وإدارة الأصول والموارد الحيوية للإستراتيجية والأداء والاحتياجات 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 الاختراع.
- اكتشاف وتضمين طرق متماسكة ومبتكرة لتحقيق أقصى قدر من قيمة الأصول والموارد لتعزيز الأداء وأهداف التحول 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 استناداً إلى مبادئ الاقتصاد الدائري.





برنامج تدريبي بعنوان التميز المؤسسي الأوروبي EFQM

المدرّب / يعقوب بن سالم الخزيمي



EFQM®



المحور الأول: النتائج

المعيار السادس:
انطباعات المعنيين

المعيار السابع:
الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

المحور الثالث: النتائج (ماذا؟)



لماذا المؤسسة موجودة؟ ما الغاية التي نسعى لتحقيقها؟ لماذا هذه الاستراتيجية بالذات .. التوجه

كيف تنوي المؤسسة الوفاء بغايتها واستراتيجيتها؟ .. التنفيذ

ماذا تحقق حتى الآن؟ ماذا تنوي المؤسسة تحقيقه في المستقبل؟ .. النتائج

المعيار السادس: انطباعات المعنيين

المصادر:

- ❖ استبيانات الرأي
- ❖ مجموعات التركيز
- ❖ التقييمات
- ❖ الصحافة
- ❖ وسائط التواصل الاجتماعي
- ❖ الاعتراف الخارجي
- ❖ الاجتماعات العامة
- ❖ تقارير المستثمرين
- ❖ إفادات الثناء
- ❖ الشكاوى بما في ذلك التعليقات التي يتم جمعها من خلال فرق إدارة علاقات المتعاملين

الوزن	المعيار السادس
200	انطباعات المعنيين
	نتائج انطباعات المتعاملين 6.1
	نتائج انطباعات العاملين 6.2
	نتائج انطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة 6.3
	نتائج انطباعات المجتمع 6.4
	نتائج انطباعات الشركاء والموردين 6.5

المعيار السادس: انطباعات المعنيين

6.1. نتائج انطباعات المتعاملين

ما هي انطباعات 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 الابتكار 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.

المعيار السادس: انطباعات المعنيين

6.2 نتائج انطباعات العاملين

ما هي انطباعات العاملين فيما يتعلق، على سبيل المثال:

- الثقافة المؤسسية
- التجربة الشخصية في العمل لدى المؤسسة بما في ذلك كيفية إدارة التغيير
- التزام 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 الاصطناعي والواقع الافتراضي المعزز.
- دعم المؤسسة للحياة العائلية والحياة الشخصية.
- دعم المؤسسة للعاملين وتمكينهم وتقديرهم والالتزام بتطويرهم
- بيئة العمل والأجور والمزايا.
- إدارة وتطوير الإداء الشخصي
- سمعة المؤسسة الحالية متضمنة كونها رائدة في نظامها الإيكولوجي
- التواصل الداخلي
- استقطاب المواهب واشراكهم والاستفادة منهم
- آليات تنفيذ الإستراتيجية ومساهمة العاملين فيها ومدى ثقتهم بتوجهات المؤسسة المستقبلية

المعيار السادس: انطباعات المعنيين

6.3 نتائج انطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة

ما هي انطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة فيما يتعلق، على سبيل المثال:

- الإدارة المالية والأمن واستدامة المؤسسة.
- هيكل الحوكمة والشفافية والمسائلة والسلوك الأخلاقي للمؤسسة
- المسؤولية الاجتماعية والبيئية
- إدارة المخاطر والامتثال
- العلامة التجارية وسمعة المؤسسة
- المنتجات والخدمات والحلول التي تقدمها المؤسسة ونهجها في الابتكار في العمليات والمنتجات والخدمات والحلول المقدمة.
- قدرة المؤسسة على استشراف بيئة الأعمال وتحديد التوجهات الرئيسية والتعامل معها بفعالية ونجاح.
- تجربة المعنيين في التعامل مع المؤسسة بشكل عام.

المعيار السادس: انطباعات المعنيين

6.4 نتائج انطباعات المجتمع

ما هي انطباعات المجتمع سواء المحلي أو الوطني أو الدولي، فيما يتعلق بما يلي:

- قدرة المؤسسة على تلبية توقعات المجتمع.
- تأثير إدارة المؤسسة ودرجة الشفافية والسلوك الأخلاقي على المجتمع
- تأثير عمليات المؤسسة على المجتمع
- استدامة مساهمة المؤسسة في المجتمع من ناحية ممارساتها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- التزام المؤسسة بالتحول إلى الاقتصاد الدائري.
- التزام المؤسسة وإنجازاتها بالحد من عدم المساواة وزيادة التنوع العرقي وتحقيق التوازن بين الجنسين.

المعيار السادس: انطباعات المعنيين

6.4 نتائج انطباعات الشركاء والموردين

ما هي انطباعات 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 الاجتماعي.
- التزام المؤسسة وإنجازاتها في التحول إلى الاقتصاد الدائري (Circular Economy).
- إدارة وتحسين أداء الشركاء الرئيسيين والموردين.
- إدارة التواصل والعلاقات مع المؤسسة.
- هيكل الحوكمة، والشفافية، وأخلاقيات المؤسسة، وممارساتها.
- استدامة العلاقة بين المؤسسة والشركاء الرئيسيين والموردين.



المحور الأول: النتائج

المعيار السادس:
انطباعات المعنيين

المعيار السابع:
الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

المعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

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 الاعتبار الاحتياجات 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.

الوزن	المعيار السابع
200	قيادة الأداء والتحول
	الإنجاز في تحقيق غاية المؤسسة وبناء قيمة مستدامة
	الأداء المالي للمؤسسة
	تحقيق توقعات المعنيين الرئيسيين
	مقاييس التوقعات المستقبلية
	إنجازات قيادة الأداء والتحول

المعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

النقاط الارشادية:

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

الوزن	المعيار السابع
200	قيادة الأداء والتحول
	الإنجاز في تحقيق غاية المؤسسة وبناء قيمة مستدامة
	الأداء المالي للمؤسسة
	تحقيق توقعات المعنيين الرئيسيين
	مقاييس التوقعات المستقبلية
	إنجازات قيادة الأداء والتحول

المعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

النقاط الارشادية:

- 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

الوزن	المعيار السابع
200	قيادة الأداء والتحول
	الإنجاز في تحقيق غاية المؤسسة وبناء قيمة مستدامة
	الأداء المالي للمؤسسة
	تحقيق توقعات المعنيين الرئيسيين
	مقاييس التوقعات المستقبلية
	إنجازات قيادة الأداء والتحول

المعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

النقاط الارشادية:

- 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 الشرك والمورد

الوزن	المعيار السابع
200	قيادة الأداء والتحول
	الإنجاز في تحقيق غاية المؤسسة وبناء قيمة مستدامة
	الأداء المالي للمؤسسة
	تحقيق توقعات المعنيين الرئيسيين
	مقاييس التوقعات المستقبلية
	إنجازات قيادة الأداء والتحول

المعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

النقاط الارشادية:

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

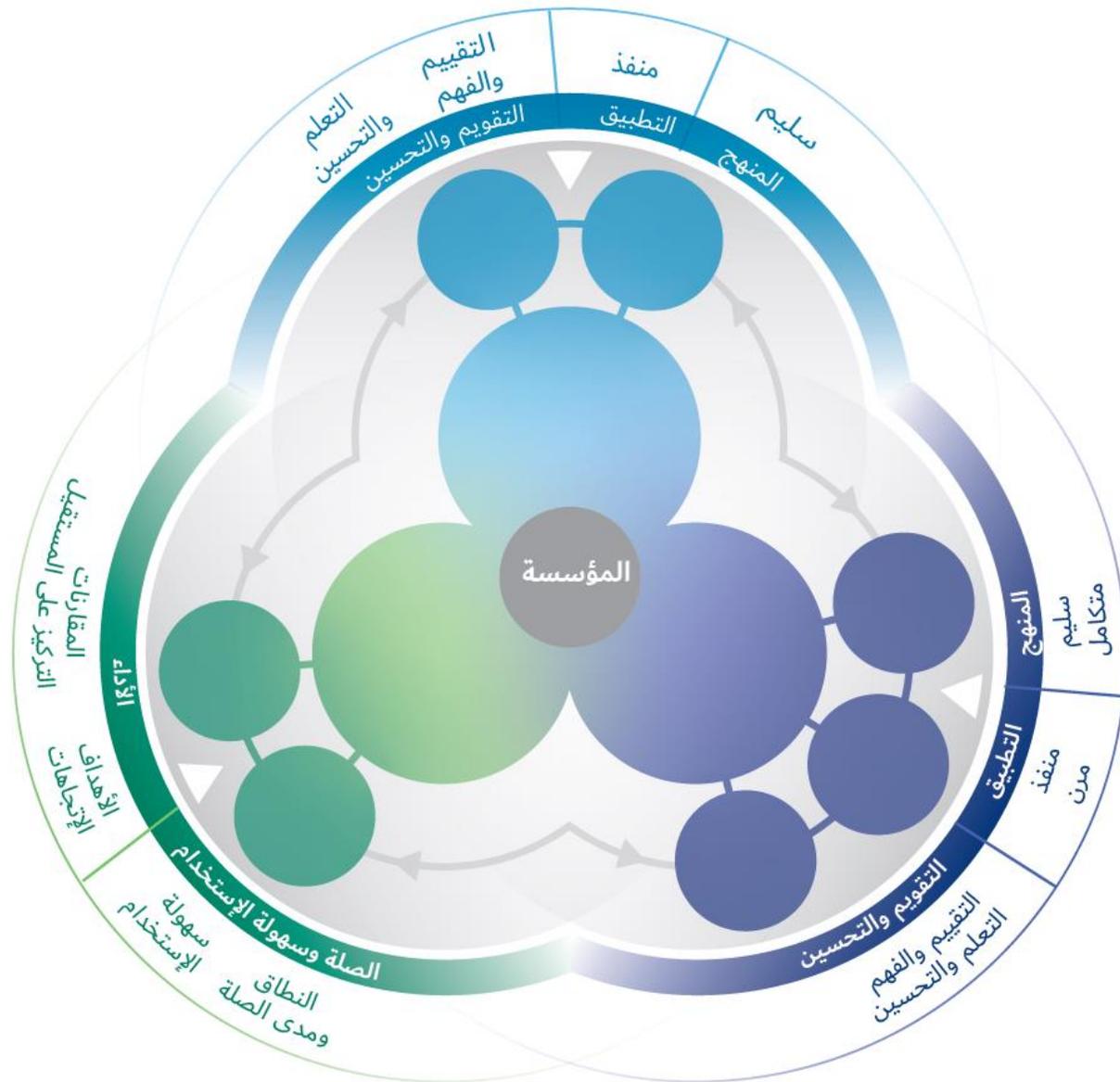
الوزن	المعيار السابع
200	قيادة الأداء والتحول
	الإنجاز في تحقيق غاية المؤسسة وبناء قيمة مستدامة
	الأداء المالي للمؤسسة
	تحقيق توقعات المعنيين الرئيسيين
	مقاييس التوقعات المستقبلية
	إنجازات قيادة الأداء والتحول

المعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

النقاط الارشادية:

- مؤشرات الأداء
- مؤشرات العملية الرئيسية (الكفاءة والفعالية)
- تغيير أداء الإدارة
- إنجازات الابتكار

الوزن	المعيار السابع
200	قيادة الأداء والتحول
	الإنجاز في تحقيق غاية المؤسسة وبناء قيمة مستدامة
	الأداء المالي للمؤسسة
	تحقيق توقعات المعنيين الرئيسيين
	مقاييس التوقعات المستقبلية
	إنجازات قيادة الأداء والتحول



أداة التشخيص " رادار " RADAR

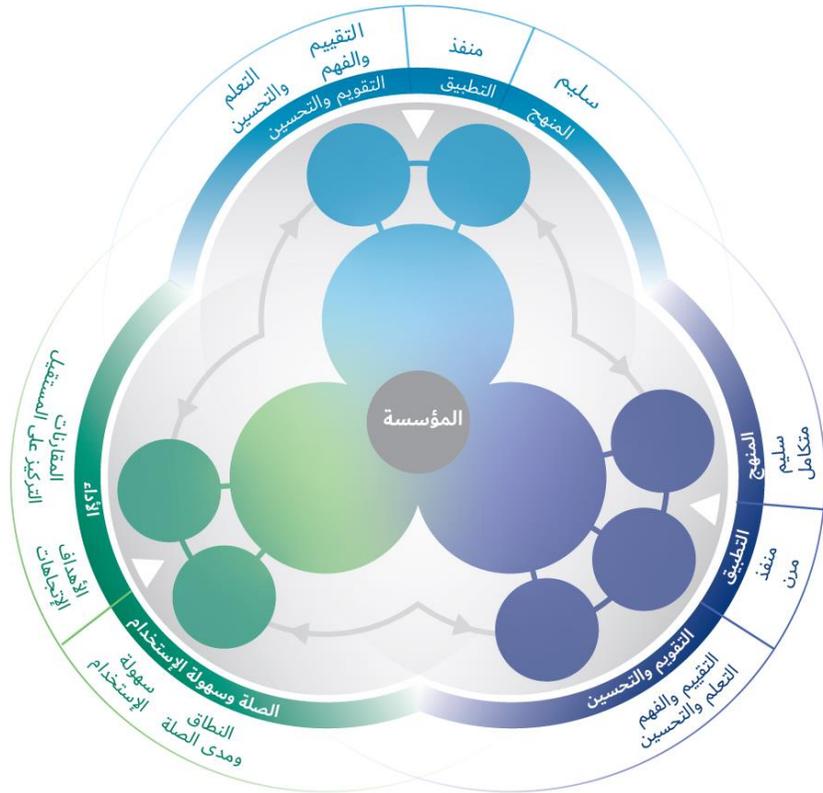
أداة التشخيص رادار " RADAR "

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

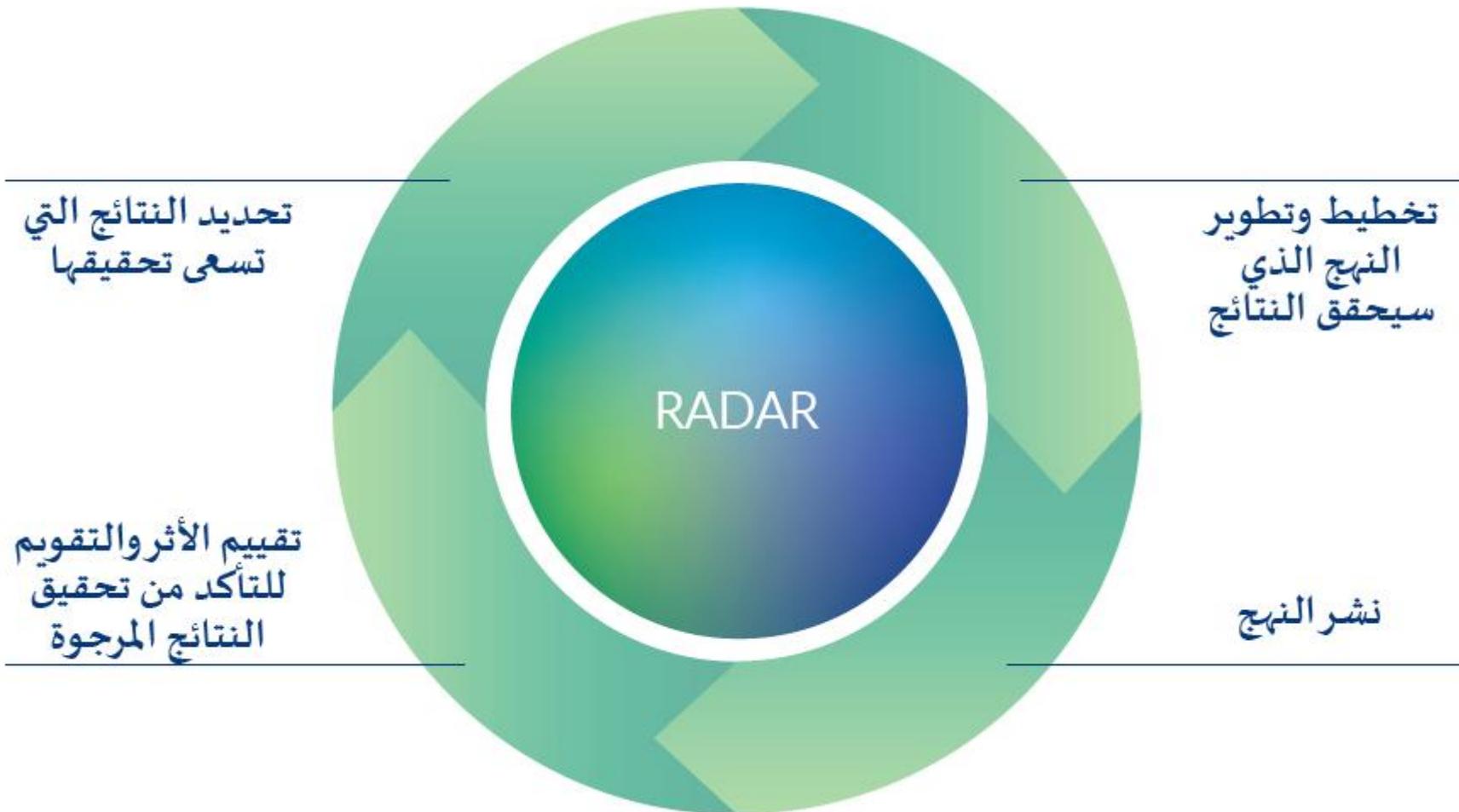
- إدارة الأعمال بطريقة أفضل.
- تشخيص نقاط القوة الحالية وفرص التحسين.

ينص منطق رادار على أن المؤسسة تحتاج إلى:

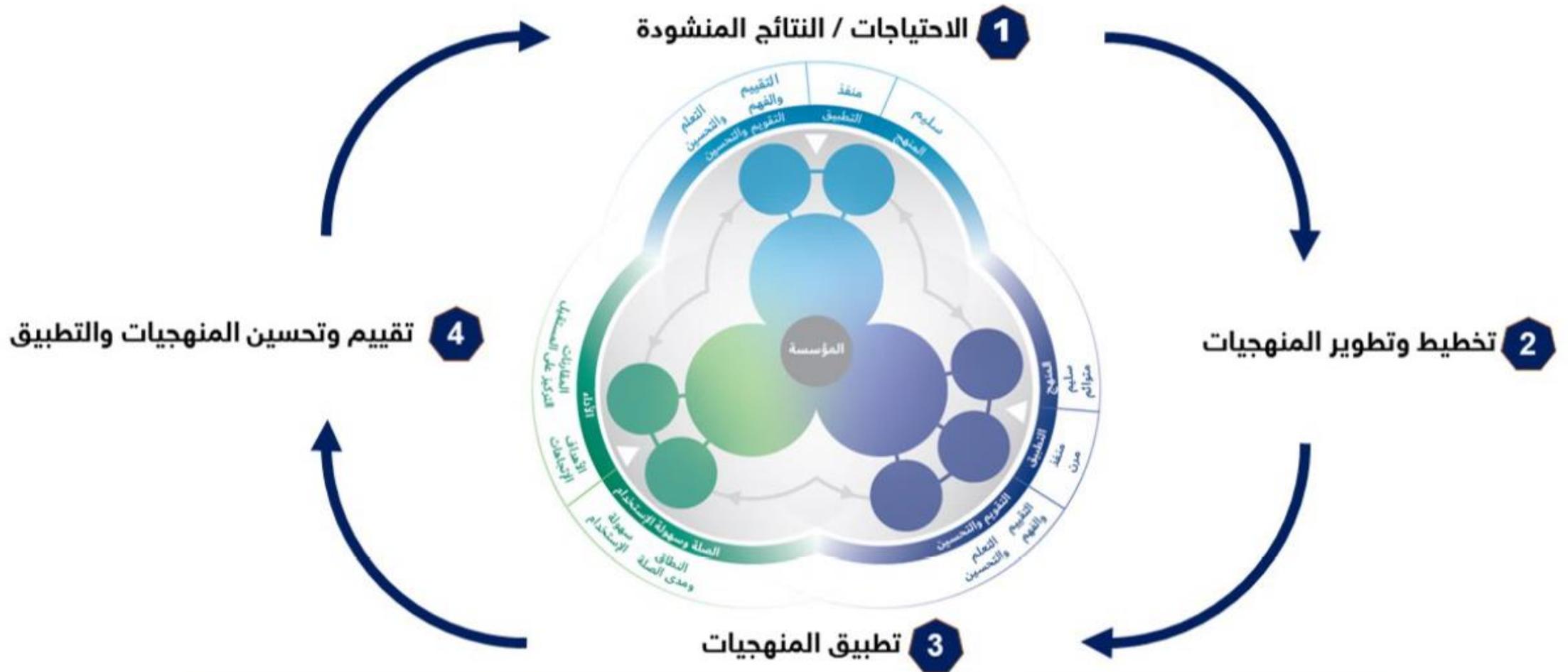
- تحديد **النتائج** التي تهدف إلى تحقيقها كجزء من الإستراتيجية.
- الإعداد والتخطيط لمجموعة متكاملة من **المناهج** السليمة لتحقيق النتائج المطلوبة حالياً وفي المستقبل.
- **تطبيق** المناهج بطريقة ملائمة.
- **تقويم وتحسين** المناهج المطبقة من أجل التعلم والتحسين.



أداة التشخيص رادار " RADAR "



أداة التشخيص رادار "RADAR"



RADAR	Results	Approaches	Deploy	Assess & Refine
	الاحتياجات / النتائج	التخطيط	التطبيق	التقييم والتحسين

تطبيق RADAR للتوجيه

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

تطبيق RADAR للتوجيه

العنصر	الخصائص	عدم القدرة على الإنجاز	قدرة محدودة على الإنجاز	قدرة على الإنجاز	قدرة شاملة على الإنجاز	قدرة مميزة على الإنجاز
المنهج	سليم	%0	%10 - %30	60% - 40%	80% - 70%	100% - 90%
	متوائم	-	-	-	-	-
التطبيق	التنفيذ	%0	%10 - %30	60% - 40%	80% - 70%	100% - 90%
	المرونة	-	-	-	-	-
التقويم والتحسين	التقييم والفهم	%0	%10 - %30	60% - 40%	80% - 70%	100% - 90%
	التعلم والتحسين	%0	%10 - %30	60% - 40%	80% - 70%	100% - 90%
	الدرجة الإجمالية لا تتعدى درجة " سليم "	%0	%10 - %30	60% - 40%	80% - 70%	100% - 90%

تطبيق RADAR التنفيذ

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

تطبيق RADAR التنفيذ

العنصر	الخصائص	عدم القدرة على الإنجاز	قدرة محدودة على الإنجاز	قدرة على الإنجاز	قدرة شاملة على الإنجاز	قدرة مميزة على الإنجاز
المنهج	سليم	%0	%10 - %30	60% - 40%	80% - 70%	100% - 90%
	متوائم	%0	%10 - %30	60% - 40%	80% - 70%	100% - 90%
التطبيق	التنفيذ	%0	%10 - %30	60% - 40%	80% - 70%	100% - 90%
	المرونة	%0	%10 - %30	60% - 40%	80% - 70%	100% - 90%
التقويم والتحسين	التقييم والفهم	%0	%10 - %30	60% - 40%	80% - 70%	100% - 90%
	التعلم والتحسين	%0	%10 - %30	60% - 40%	80% - 70%	100% - 90%
	الدرجة الإجمالية لا تتعدى درجة " سليم "	%0	%10 - %30	60% - 40%	80% - 70%	100% - 90%

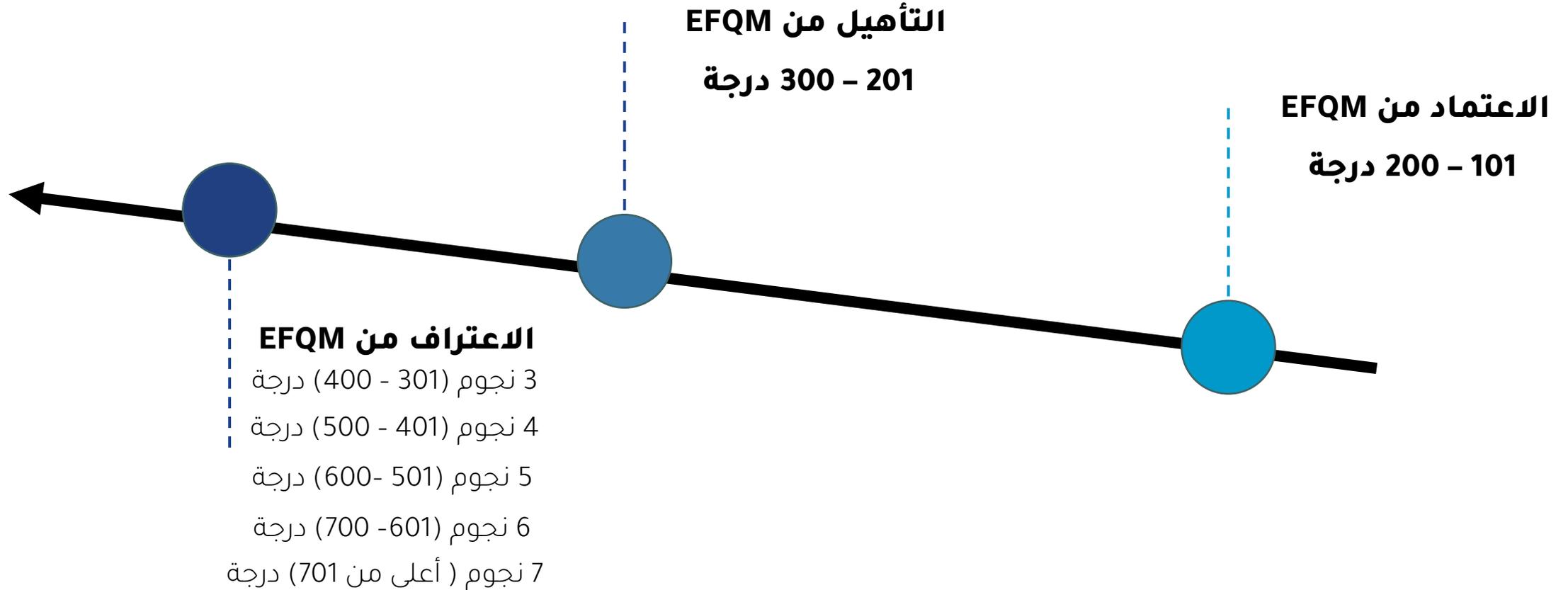
تطبيق RADAR النتائج

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

تطبيق RADAR النتائج

قدرة مميزة على الإنجاز	قدرة شاملة على الإنجاز	قدرة على الإنجاز	قدرة محدودة على الإنجاز	عدم القدرة على الإنجاز	الخصائص	العنصر
100% - 90%	80% - 70%	60% - 40%	%30 - %10	%0	النطاق ومدى الصلة	مدى الصلة وسهولة الاستخدام
100% - 90%	80% - 70%	60% - 40%	%30 - %10	%0	سهولة الاستخدام	الاداء
100% - 90%	80% - 70%	60% - 40%	%30 - %10	%0	الاتجاهات	
100% - 90%	80% - 70%	60% - 40%	%30 - %10	%0	الأهداف	
100% - 90%	80% - 70%	60% - 40%	%30 - %10	%0	المقارنات	
100% - 90%	80% - 70%	60% - 40%	%30 - %10	%0	التركيز على المستقبل	
100% - 90%	80% - 70%	60% - 40%	%30 - %10	%0	الدرجة الإجمالية لا تتعدى درجة " سليم "	

مستويات التميز حسب نموذج EFQM





Email

yaqoub121@hotmail.com



Phone Number

+968-92111456



Website

www.yaqoubs.com

شكراً لكم