

## معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM

ما تحرص عليه مؤسسات أعمال المستقبل في ظل الرغبة والتطلع إلى صناعة التميز وانطلاقاً من رؤية تطبيق أليات عمل إدارة الجودة الشاملة، فإن التوجه نحو تدريب وتهيئة العاملين ارتكازاً على تمكين مهارات التعامل مع العملاء، تعد في حد ذاتها محركاً للدافعية الداخلية للعاملين تجاه تمكين الذات، وهو ما ينعكس على الارتقاء بالعنصر البشري، سواء على النطاق الشخصي أو العمل وسط فريق، مما ينعكس على تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا المؤسسي، والسعي نحو مواكبة الطموحات المؤسسية لتحقيق أهدافها تزامناً مع تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين أيضاً.

والرؤية نحو التميز تدفعنا إلى تأكيد مفهوم التمكين في خدمة العملاء، والذي يهدف إلى تحقيق منظومة إبداعية نحو حل المشكلات المؤسسية في مجال جودة الخدمات المقدمة، وإبداع أفكار جديدة عبر جلسات العصف الذهني، رسم خرائط التدفق والتي تنطلق نحو تبسيط إجراءات العمل (الهندرة)، وصولاً إلى مخطط السبب والنتيجة والذي يعمل على تحليل المشكلات بما يعود بالنفع على المؤسسة لتقليل الهدر في الوقت والمال والجهد.

### نبذة عن نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة:

يعتبر نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الممثل في الشكل التالي بمثابة إطار عمل مبني على تسعة معايير رئيسية، خمسة منها (ممكنات - وسائل)، وأربعة هي (نتائج).

تغطي "الوسائل" ما تقوم به المؤسسة، وكيفية القيام به، وتغطي معايير النتائج ما تحققه المؤسسة، حيث أن النتائج تأتي نتاجاً للوسائل، ويتم تحسين الوسائل من خلال التغذية الراجعة من مخرجات النتائج.

ويوضح النموذج دور التعلم والابداع والابتكار في تحسين الممكنات مما يؤدي بدوره إلى تحقيق نتائج أفضل.

لكل معيار من المعايير التسعة عدة بنود فرعية، تدعمه وتوضح المعنى منه، وهي عبارة عن بنود أكثر تفصيلاً

لأمثلة عامة لما يمكن ملاحظته في المؤسسات المتميزة، وما ينبغي أخذه بعين الاعتبار خلال عملية التقييم.

وتوجد ضمن كل معيار فرعي نقاط استرشادية، وتعد ليست الزامية، حيث أن المقصود منها ضرب أمثلة

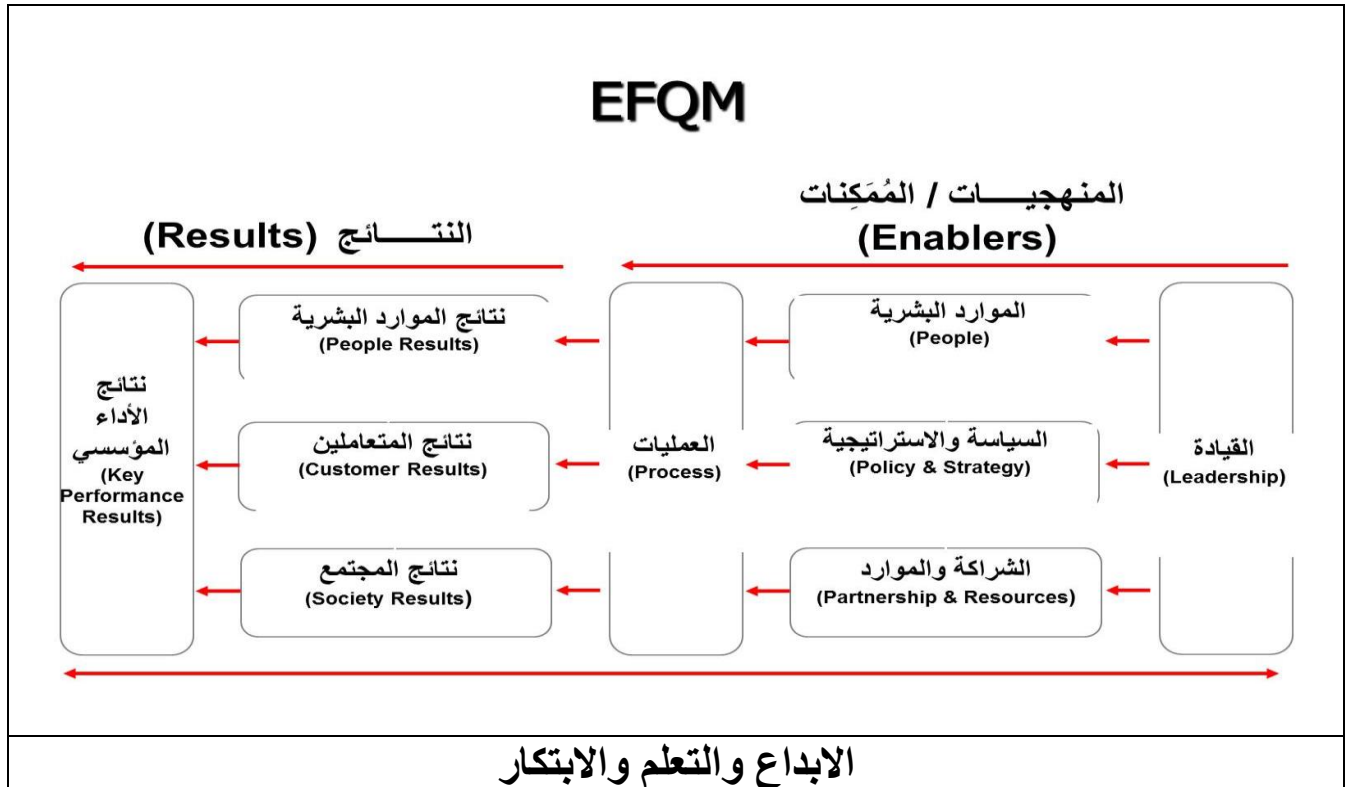
للمساعدة على شرح المعيار الفرعي.

يتم قياس المعايير الفرعية لنموذج التميز الأوروبي بواسطة أسلوب RADAR.

# European Foundation Quality Management (EFQM)

## نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

النتائج (Results)	المنهجيات / المُمكّنات (Enablers)
نتائج الموارد البشرية (People Results)	القيادة (Leadership)
نتائج المتعاملين (Customer Results)	الموارد البشرية (People)
نتائج المجتمع (Society Results)	السياسة والاستراتيجية (Policy & Strategy)
نتائج الأداء المؤسسي (Key Performance Results)	الشراكة والموارد (Partnership & Resources)
	العمليات (Process)





## RADAR

### قائمة المعايير الرئيسية والفرعية لنموذج التميز الأوروبي

المعيار الأول: القيادة

- ١-١ تبني رؤية ورسالة المؤسسة
- ٢-١ المشاركة الشخصية في تطوير نظم العمل
- ٣-١ التعامل مع جميع الفئات المعنية
- ٤-١ بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية
- ٥-١ يعمل القادة على ضمان مرونة المؤسسة وتقبل عمليات التغيير

المعيار الثاني: الاستراتيجية

- ١-٢ صياغة الاستراتيجية بناء على فهم البيئة الخارجية واحتياجات وتوقعات جميع المعنيين بالمؤسسة
- ٢-٢ صياغة الاستراتيجية بناء على فهم الأداء الداخلي وإمكانيات المؤسسة
- ٣-٢ تطوير الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها
- ٤-٢ تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الاستراتيجية

المعيار الثالث: العاملون People

- ١-٣ دعم خطط العاملين لاستراتيجية المؤسسة

- ٢-٣ تطوير معرفة العاملين وقدراتهم
- ٣-٣ تمكين الموارد البشرية ومشاركتها والتعامل معها
- ٤-٣ تواصل العاملين بفعالية في جميع انحاء المؤسسة
- ٥-٣ مكافأة العاملين وتقديرهم والاعتناء بهم
- المعيار الرابع: الشراكات والموارد
- ١-٤ إدارة الشراكة
- ٢-٤ إدارة الموارد المالية
- ٣-٤ إدارة الممتلكات
- ٤-٤ إدارة الموارد التقنية
- ٥-٤ إدارة المعلومات والمعرفة
- المعيار الخامس: العمليات والمنتجات والخدمات
- ١-٥ تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع المعنيين بالمؤسسة
- ٢-٥ تطوير المنتجات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح المتعاملين
- ٣-٥ الترويج للمنتجات والخدمات وتسويقها بشكل فاعل
- ٤-٥ انتاج وتقديم وإدارة المنتجات والخدمات
- ٥-٥ إدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها
- المعيار السادس: نتائج المتعاملين
- ١-٦ انطباعات المتعاملين عن المؤسسة
- ٢-٦ مؤشرات الأداء
- المعيار السابع: نتائج العاملين
- ١-٧ انطباعات العاملين عن المؤسسة
- ٢-٧ مؤشرات الأداء - مقاييس داخلية من اجل مراقبة أداء العاملين
- المعيار الثامن: نتائج المجتمع
- ١-٨ رأي المجتمع
- ٢-٨ مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع
- المعيار التاسع: نتائج الأعمال
- ١-٩ مخرجات الأعمال
- ٢-٩ مؤشرات أداء الأعمال

# بيان تفاصيل بنود المعايير الفرعية لنموذج التميز الأوروبي

المعيار الأول: القيادة

١-١ تبني رؤية ورسالة المؤسسة

١. ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى مبادرات واضحة
٢. دعم الثقافة والقيم المؤسسية (تقديم القدوة الحسنة في الأداء والسلوك)
٣. تشجيع نشر مبادئ ومتطلبات الجودة
٤. مراجعة مستوى الأداء وتنمية المهارات القيادية للعاملين
٥. المشاركة في الندوات والمؤتمرات المعنية بالتميز والجودة
٦. المشاركة في تشجيع التعلم المستمر وتطوير المبادرات
٧. تشجيع روح الفريق والتعاون على كافة المستويات

٢-١ المشاركة الشخصية في تطوير نظم العمل

١. وضع الهيكل التنظيمي لملائمة تنفيذ الخطة الإستراتيجية
٢. ضمان تطبيق وإدارة العمليات المؤسسية
٣. تحديد الاطراف المسؤولة عن العمليات
٤. المشاركة في إعداد وتطبيق ومراجعة وتحديث الخطة الاستراتيجية
٥. مراجعة وتطوير الأداء المؤسسي
٦. تعزيز عمليات التحسين المستمر

٣-١ التعامل مع جميع الفئات المعنية

١. التعاون مع كافة الإدارات نحو تنفيذ مبادرات تطوير مشتركة
٢. السعي نحو تحقيق هذا المبادرات
٣. فتح قنوات اتصال مؤسسية مع كافة الشركاء
٤. الاطلاع وبشكل مستمر على نتائج استبيانات الرأي المؤسسية
٥. المشاركة في مبادرات أو أنشطة موجهة للمجتمع

٤-١ بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية

١. تحفيز ومكافأة وتقدير انجازات الموارد البشرية
٢. تعزيز الاتصالات مع المورد البشري والتحاور والاستماع
٣. دعم العاملين لتحقيق أهدافهم
٤. المشاركة كمدرّب في دعم وتنمية مهارات العاملين
٥. تعزيز مشاركة العاملين في أنشطة التحسين المستمر
٦. السعي نحو تمكين العاملين وتفعيل منظومة تفويض الصلاحيات
٧. العمل على إعداد الكوادر القيادية المؤهلة

٥-١ يعمل القادة على ضمان مرونة المؤسسة وتقبل عمليات التغيير

١. تطبيق مفهوم المقارنة المرجعية
٢. تعزيز روح مشاركة العاملين نحو ادارة عمليات التغيير
٣. شرح محاور التغيير المطلوبة والاستماع للآراء
٤. مساندة المعنيين بالتغيير والتحول نحو القيادة التحويلية
٥. استخدام منهج منظم لانتاج الأفكار الإبداعية وترتيبها من حيث الأولويات

المعيار الثاني: الاستراتيجية Strategy

١-٢ صياغة الاستراتيجية بناء على فهم البيئة الخارجية واحتياجات وتوقعات جميع المعنيين بالمؤسسة

١. تجميع الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بالمؤسسة كمدخل اساسي لتطوير ومراجعة الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها، مع الاستعداد لاية متغيرات محتملة.
٢. تحديد وتحليل المؤشرات الخارجية التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة.
٣. بناء سيناريوهات مستقبلية للمتغيرات المحتملة في البيئة المحيطة
- ٢-٢ صياغة الاستراتيجية بناء على فهم الأداء الداخلي وإمكانيات المؤسسة
١. تحليل الأداء التشغيلي لمحاولة فهم القدرات الحالية والكامنة لدي المؤسسة، ومن ثم تحديد فرص التحسين اللازمة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية.
٢. تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالقدرات الخاصة بالشركاء الحاليين والمحتملين بغرض التعرف على كيفية تعزيزها لقدرات المؤسسة.
٣. التعرف على الأثر المحتمل للتكنولوجيا ونماذج الأعمال الجديدة على أداء المؤسسة.
٤. مقارنة الأداء المؤسسي مع المقارنات المعيارية ذات الصلة للتعرف على نقاط القوة وفرص التحسين.
- ٣-٢ تطوير الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها
١. صياغة استراتيجية واضحة والحفاظ عليها بغرض تحقيق الرؤية والرسالة المؤسسية.
٢. دمج مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الاستراتيجية.
٣. تحديد النتائج الرئيسية المطلوبة لتحقيق الرسالة وتقييم مستوى التقدم نحو تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية.
٤. تبنى أليات فاعلة لإدارة المخاطر الاستراتيجية التي تم تحديدها من خلال تخطيط السيناريوهات المستقبلية الممكنة.
٥. معرفة أهم الكفاءات والقدرات المتوفرة لدي المؤسسة وكيفية استخدامها لصياغة قيم مشتركة لخدمة المجتمع.
- ٤-٢ تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الاستراتيجية

١. ترجمة الاستراتيجيات المؤسسية إلى عمليات متوامة، وهياكل تنظيمية تدعمها تأكيداً على قدرة المؤسسة على تطبيق التغييرات المطلوبة بالسرعة المناسبة.
٢. وضع أهداف بناء على نتائج المقارنات المعيارية بين أداء المؤسسة مع المؤسسات الأخرى، وبين القدرات الحالية والكامنة للمؤسسة إلى جانب المقارنة مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعة.
٣. ضمان توفر الموارد المالية والمادية والتقنية لدعم عمليات التطوير المؤسسي.
٤. التطبيق المنتظم للاستراتيجية لتحقيق النتائج المنشودة.
٥. وضع أهداف واضحة للإبداع تركز على الفرص المتاحة والموارد اللازمة.
٦. تعميم الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها على المعنيين.

### المعيار الثالث: العاملون People

#### ١-٣ دعم خطط العاملين لاستراتيجية المؤسسة

١. التحديد الواضح لمستويات أداء العاملين اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
٢. موازنة خطط العاملين مع استراتيجية المؤسسة، والهيكل التنظيمي.
٣. موازنة الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية .
٤. إشراك العاملين في إعداد ومراجعة الاستراتيجيات الخاصة بالعاملين والسياسات والخطط.
٥. تبني مناهج إبداعية ومبتكرة
٦. إدارة عمليات التوظيف والتطوير الوظيفي والتقلبات لضمان المساواة وتكافؤ الفرص.
٧. استخدام نماذج استقصاء لتحسين خطط العاملين

#### ٢-٣ تطوير معرفة العاملين وقدراتهم

١. تحديد المهارات والكفاءات ومستويات أداء العاملين المطلوبة لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.
٢. التخطيط الفعال لجذب وتطوير والاحتفاظ المواهب والقدرات المطلوبة لتلبية هذه الاحتياجات.
٣. تقييم أداء العاملين ومساعدتهم على تحسينه.
٤. تطوير مهارات وقدرات العاملين للتأكد من قدرتهم على التنقل مستقبلاً ضمن مهام أخرى أو استمرارية اهليتهم لوظائف جديدة.
٥. ضمان توفر الموارد والفرص للعاملين لتعظيم مساهماتهم للمؤسسة.

#### ٣-٣ تمكين الموارد البشرية ومشاركتها والتعامل معها

١. تشجيع العاملين ليصبحوا سفراء للمؤسسة تعزيزاً لصورتها الذهنية
٢. تحفيز العاملين للمشاركة في الأنشطة التي تساهم إيجاباً في خدمة المجتمع
٣. تمكين العاملين ومشاركتهم
٤. تعزيز ثقافة الابتكار لضمان تمتع العاملين بعقليات منفتحة تستجيب لما يواجهونه من تحديات

### ٤-٣ تواصل العاملين بفعالية في جميع انحاء المؤسسة

١. تفهم احتياجات التواصل الخاصة بالعاملين ومن ثم استخدام الاستراتيجيات والأدوات الملائمة لاستمرارية الحوار معهم.

٢. تعميم توجيهات واضحة تركز على الاستراتيجية لضمان فهم العاملين لها وقدرتهم على تبيان مساهماتهم في استمرارية النجاح بالنسبة للمؤسسة.

٣. تسهيل وتشجيع عمليات تبادل المعلومات والمعرفة وأفضل الممارسات وتحقيق الحوار في جميع أنحاء المؤسسة.

٤. تنمية ثقافة مؤسسية تسعى وبصورة مستمرة لتعميق فعالية التعاون المشترك وبناء روح الفريق.

### ٥-٣ مكافأة العاملين وتقديرهم والاعتناء بهم

١. موازنة الأجور والمزايا وشروط التوظيف مع استراتيجيات وسياسات شفافة.

٢. تحفيز العاملين وحثهم على المشاركة في عمليات التحسين والإبداع ومن ثم القيام بتقدير جهودهم وإنجازاتهم.

٣. ضمان وجود بيئة عمل صحية.

٤. الترويج لثقافة الدعم والتقدير والعناية المتبادلة بين الأفراد من جهة وفرق العمل من جهة أخرى.

### معيار الرابع : الشراكات والموارد

تقوم المؤسسات المتميزة بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم الاستراتيجية والسياسات والتشغيل الفعال للعمليات الخاصة بها،

١-٤ إدارة الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة.

٢-٤ إدارة الشؤون المالية لضمان نجاح مستدام.

٣-٤ إدارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة.

٤-٤ إدارة التقنية لدعم تنفيذ الاستراتيجية.

٥-٤ إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرارات بصورة فاعلة وبناء قدرات المؤسسة.

### ١-٤ إدارة الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة:

١. تصنيف الشركاء والموردين وفق استراتيجية المؤسسة، وتبني سياسات وعمليات مناسبة للعمل المشترك معهم بفاعلية.

٢. بناء علاقات مستدامة مع الشركاء والموردين على اسس الثقة والاحترام والشفافية المتبادلة.

٣. ضمان عمل الشركاء والموردين وفق استراتيجية المؤسسة وقيمها.

٤. إنشاء شبكات مناسبة بهدف تحديد فرص الشراكات المستقبلية لتعزيز قدرة وإمكانيات المؤسسة لتحقيق قيمة مضافة لصالح المتعاملين.



٥. العمل الجماعي مع شركائها لتحقيق منفعة متبادلة وتعزيز القيمة المضافة لصالح المعنيين من خلال دعمها بالخبرة والموارد والمعرفة.
- ٢-٤ إدارة الشؤون المالية لضمان نجاح مستدام:
١. استخدام استراتيجيات وسياسات وعمليات مالية لدعم الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة وضمان المرونة المالية.
  ٢. تصميم التخطيط المالي والرقابة واعداد التقارير ومراجعة العمليات وذلك لضمان الاستخدام الأمثل للموارد.
  ٣. تخصيص الموارد اللازمة لتلبية الاحتياجات على المدى الطويل عوضا عن التركيز على الربح السريع على المدى القصير مع تعزيز القدرة التنافسية.
  ٤. استخدام عمليات الحوكمة المؤسسية المالية، وتعديلها وفق كافة المستويات المناسبة في المؤسسة.
  ٥. تقييم واختيار والتحقق من جدوى الاستثمار في الأصول المادية وغير المادية، مع الأخذ بعين الاعتبار الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل.
- ٣-٤ إدارة المباني والمعدات والمواد الطبيعية بطريقة مستدامة:
١. استخدام استراتيجيات وسياسات وعمليات لإدارة المباني والمعدات والمواد بطريقة مستدامة ماليا وبيئيا.
  ٢. الاستخدام الأمثل والإدارة الفاعلة لدورة حياة وآمن كافة أصولها المادية بما في ذلك المباني والمعدات والمواد.
  ٣. قياس وتحقيق التوازن الأمثل لأثر عملياتها التشغيلية ودورة حياة منتجاتها وخدماتها على الصحة العامة والسلامة والبيئة.
  ٤. تقليل الأثر على البيئة المحلية والعالمية شاملا تحديد أهداف طموحة تستوفي وتتخطى المعايير والمتطلبات القانونية.
  ٥. السعي الدؤوب إلى الارتقاء بالمعايير الاقتصادية والبيئية والاجتماعية ضمن القطاع الذي تعمل به المؤسسة.
- ٤-٤ إدارة التقنية لدعم تنفيذ الاستراتيجية:
١. إدارة حزمة تقنية متكاملة لدعم الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
  ٢. تقييم وتطوير الحزمة التقنية بغرض تحسين درجة مرونة وسرعة التكيف للعمليات والمشاريع المؤسسية ككل.
  ٣. إشراك المعنيين بالمؤسسة ذوي العلاقة في تطوير وتطبيق تقنيات حديثة تهدف لتعظيم الفوائد الناتجة منها.
  ٤. تحديد وتقييم تقنيات بديلة وناشئة في ضوء تأثيرها على أداء المؤسسة.
  ٥. استخدام التكنولوجيا لدعم ثقافة الإبداع والابتكار.

#### ٤-٥ إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرار بصورة فاعلة وبناء قدرات المؤسسة:

١. ضمان تزويد القادة بمعلومات دقيقة وكافية توفر لهم الدعم اللازم في صناعة القرار في التوقيت المناسب.
٢. تحويل البيانات إلى معلومات وعند اللزوم إلى معرفة يمكن تبادلها واستخدامها بفاعلية.
٣. تأسيس مناهج لإشراك المعنيين بالمؤسسة ذوي العلاقة واستخدام معرفتهم التراكمية في إنتاج افكار وإبداعات.
٤. السماح للعاملين والمستخدمين الخارجيين بالإطلاع على المعلومات والمعرفة ذات الصلة، والقيام بمراقبة ذلك مع ضمان حماية أمن وحقوق الملكية الفكرية للمؤسسة.
٥. تأسيس وإدارة شبكات التعلم والتعاون لتحديد الفرص الكامنة للإبداع والابتكار والتحسين.
٦. تحويل الأفكار إلى واقع خلال المدى الزمني الذي يحقق الاستفادة القصوى منها.

#### المعيار الخامس: العمليات والخدمات

- ١-٥ منهجية تصميم وإدارة العمليات لتحقيق أفضل قيمة للمعنيين:
  ١. تحديد وتصميم العمليات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.
  ٢. تطبيق نظام المؤسسة لإدارة العمليات.
  ٣. تطبيق مقاييس للعمليات وتحديد أهداف للأداء.
  ٤. معالجة التداخلات والازدواجية في أداء المهام وتقديم الخدمات.
  ٥. مراجعة مدى فعالية الإطار العام للعمليات في تطبيق الاستراتيجية وتحقيق أفضل قيمة للمعنيين.
- ٢-٥ تحسين أداء العمليات بطرق إبداعية لضمان رضا المعنيين:
  ١. تحديد أساليب وأولويات وفرص التحسين والتطوير بشكل مرحلي أو جذري.
  ٢. الاستفادة من آراء المتعاملين والمعنيين ومن نشاطات التعلم المؤسسي لتحديد أولويات وأهداف التحسين والطرق المحسنة لأداء العمليات.
  ٣. الاستفادة من إبداعات الموارد البشرية والمتعاملين والمعنيين في عمليات تبسيط الإجراءات وتحسين العمليات
  ٤. تطبيق طرق ملائمة لتغيير العمليات والإجراءات المكونة لها.
  ٥. تطبيق العمليات الجديدة المعدلة.
  ٦. ضمان تدريب الموظفين قبل القيام بتطبيق العمليات الجديدة أو المعدلة.
  ٧. تقييم تأثيرات العمليات المعدلة على الأداء والخدمة ومدى تحقيقها للنتائج المطلوبة.
- ٣-٥ تصميم وتطوير وتقديم الخدمات بناءً على احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم:
  ١. الاستفادة من نتائج دراسات واستبيانات المتعاملين ( أو أية وسائل أخرى للحصول على المعلومات عن أو من المتعاملين).

٢. تحديّد احتياجات وتوقعات المتعاملين الحالية والمستقبلية للتعرف على آرائهم في الخدمات التي تقدّم لهم حالياً.

٣. توفّع وتحدّيّد التحسينات الرامية إلى تطوير الخدمات المقدّمة بما يتفق مع احتياجات وتوقعات المتعاملين.

٤. تصميم وتطوير وتقديم خدمات جديّدة استجابة لاحتياجات وتوفّعات المتعاملين.

٥. الإبداع والمبادرة لتطوير وتوفير خدمات تقدّم قيمة مضافة للمتعاملين.

٤-٥ إدارة وتحسين العلاقات مع المتعاملين:

١. المبادرة للاتصال والحوار مع المتعاملين والاستجابة لاحتياجاتهم وتوفّعاتهم.

٢. متابعة عمليات تقديم الخدمة للتعرف على مستوى الرضا عن الخدمة المقدّمة وأسلوب ومكان تقديمها.

٣. الالتزام بروح الإبداع والمبادرة في إدارة علاقات المتعاملين.

٤. استعمال الاستبيانات و/أو أية وسائل فعالة أخرى بانتظام لتجميع البيانات من المتعاملين لتعزيز مستوى رضاهم

٥. تطبيق منهجية واضحة لدراسة وتحليل ومعالجة شكاوى واقتراحات المتعاملين.

المعيار السادس: نتائج المتعاملين

١-٦ رأي المتعاملين

١-١-٦ الشفافية

- سهولة الوصول للمعلومات

- شفافية متطلبات الحصول على الخدمة

- شفافية إجراءات الإنجاز

٢-١-٦ تقديم الخدمة

- سلوك الموظفين وكفاءتهم ومدة استجابتهم

- الأدلة والوثائق المتعلقة بالخدمات

- معالجة شكاوي المتعاملين

- تدريب المتعاملين على كيفية الحصول على الخدمة

٣-١-٦ الخدمات

- الجودة والتنوع

- درجة الاعتمادية

- الإبداع في التصميم

- مدى ملاءمة الخدمة

٤-١-٦ الانطباع العام

- الاتصال
- المرونة
- المبادرة
- الاستجابة
- الاهتمام والتفهم
- ٢-٦ مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين
- ١-٢-٦ الخدمات
- نسبة الأخطاء
- الأداء مقارنة بالأهداف
- نسبة الشكاوي
- الإبداع في الخدمة
- معالجة الشكاوي
- الوقت اللازم لتقديم الخدمات
- الوقت اللازم لتطوير الخدمات الجديدة

#### المعيار السابع: نتائج العاملين

- استخدام حزمة من مقاييس الانطباعات ومؤشرات الأداء ذات الصلة لتحديد التطبيق الناجح لاستراتيجيتها وقياس ذلك على احتياجات وتوقعات العاملين.
- وضع أهداف واضحة لنتائج العاملين الرئيسية بناء على احتياجات وتوقعات العاملين لديها وذلك وفق الاستراتيجية التي تم تحديدها من قبل المؤسسة.
- تصنيف النتائج من أجل تفهم تجارب وخبرات واحتياجات وتوقعات العاملين.
- اظهار نتائج العاملين بشكل ايجابي او استدامة النتائج الجيدة على مدى ٣ سنوات على الأقل
- الثقة في نتائج اداء العاملين المستقبلية.
- مقارنة نتائج العاملين مع مؤسسات مشابهة وتستخدم هذه البيانات في تحديد أهداف جديدة.
- ١-٧ انطباعات العاملين عن المؤسسة
- قياس الانطباعات من خلال:
  - استبيانات آراء العاملين
  - المقابلات
  - التقييمات المنظمة
- وتتضمن مقاييس:
  - الرضا والمشاركة

- التحفيز والتمكين
- القيادة والإدارة
- الكفاءة وإدارة الأداء
- التدريب والتطوير المهني
- التواصل الفعال
- ظروف العمل

٢-٧ مؤشرات الأداء - مقاييس داخلية من أجل مراقبة أداء العاملين

- مؤشرات الأداء: وتعطي فهما واضحا حول تطبيق وتأثير استراتيجية المؤسسة الخاصة بالعاملين

○ مقاييس مؤشرات الاداء:

- أنشطة الكفاءات وإدارة الأداء
- أداء القيادة
- أنشطة التدريب والتطوير المهني
- التواصل الداخلي

المعيار الثامن: نتائج المجتمع

١-٨ الانطباعات:

هي انطباعات المجتمع عن المؤسسة ويمكن أن يتم جمعها من خلال عدة مصادر:

- الاستبيانات

- التقارير

- المقالات الصحفية

- الهيئات الحكومية

وتتضمن الانطباعات :

- التأثير البيئي

- السمعة والصورة

- التأثير المجتمعي

- تأثير بيئة العمل

- الجوائز والتغطية الإعلامية

## ٢-٨ مؤشرات الأداء

هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل مراقبة أدائها والتنبؤ به وتحسينه. التنبؤ بتأثيرها على انطباعات المعنيين بالمؤسسة في المجتمع ذوي الصلة. تتضمن مؤشرات الأداء:

- الأنشطة الخاصة بالبيئة والاقتصاد والمجتمع
- الالتزام بالتشريعات والحوكمة المؤسسية
- الأداء الخاص بالصحة والسلامة
- الأداء المسؤول حول المشتريات ومصادرها

## المعيار التاسع: نتائج الأعمال

### ١-٩ مخرجات الأعمال

مجموعة من مخرجات الأعمال الرئيسية المالية وغير المالية التي تبين مدى نجاح المؤسسة في تطبيق استراتيجيتها.

- المخرجات المالية
- انطباعات المعنيين بمصالح العمل
- الأداء مقارنة بالموازنة
- حجم المنتجات والخدمات التي تم تقديمها
- مخرجات العمليات الرئيسية

### ٢-٩ مؤشرات أداء الأعمال

مجموعة من مؤشرات الأعمال الرئيسية المالية وغير المالية التي تستخدم لقياس الأداء التشغيلي للمؤسسة، وهي تساعد على مراقبة وفهم والتنبؤ بتحسين مخرجات الأعمال الرئيسية

- المؤشرات المالية
- مؤشرات أداء العمليات الرئيسية
- أداء الشركاء والموردين
- التقنيات والمعلومات والمعرفة

# تحليل الممكنات (الوسائل) قياس ADAR

Assessment & Review			Deployment		Approach	
التقييم والمتابعة			التطبيق		المنهج	
التحسين والابتكار	التعلم والإبداع	القياس	منظم	منفذ	متكامل	سليم
Improvement Innovation	Learning Creative	Measurement	Systematic	Implementation	Integration	Soundness
يتم استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع لتقييم التحسينات والابتكارات ووضعها حسب الأولوية وتنفيذها	يتم استخدام التعلم والإبداع لإنتاج فرص التحسين أو الابتكار	يتم قياس فعالية وكفاءة المنهجية وتطبيقها بشكل مناسب	يتم التنفيذ بشكل منظم ويتيح للمؤسسة المرونة	تم تنفيذ المنهجية في جميع النواحي ذات الصلة كل في حينه	المنهجية تدعم الاستراتيجية وترتبط بمنهجيات أخرى ذات الصلة	تعتمد المنهجية على منطق واضح بناء على احتياجات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة ومبنية على العمليات