



مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

King Abdullah II Center for Excellence

جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز  
للقطاع الخاص

9

2017  
01 الدورة  
6 التاسعة



«حان الوقت لإعطاء دفعة جديدة، وإشراك جميع القطاعات في تحقيق النمو الشامل. وهذا هو الهدف الذي يسعى الأردن لتحقيقه: إنطلاقة متجددة في النمو والاستثمار، وتعميق الإصلاح وضمان انخراط الجميع في ذلك. وعليه، تعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص حجر البناء الأساسي»

كلمة جلالة الملك عبدالله الثاني  
في افتتاح المنتدى الاقتصادي العالمي حول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا  
٢٢ أيار ٢٠١٥

## قائمة المحتويات

### القسم الأول: نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص

٦	نموذج الجائزة
٨	المفاهيم الأساسية للتميز
١٢	معايير الجائزة
٢٥	تكامل وتناغم المفاهيم الأساسية مع المعايير
٢٥	آلية التقييم ( RADAR © Methodology )

### القسم الثاني: الإطار العام

٣١	أهداف وفئات الجائزة
٣١	شروط الاشتراك
٣٢	دوافع الإشتراك في الجائزة
٣٢	مميزات الحصول على الجائزة
٣٥	عملية التقييم
٣٦	تعليمات إعداد تقرير الإشتراك
٣٨	معجم المصطلحات

القسم الأول

«نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز  
للقطاع الخاص»

## نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص

إن المؤسسات بغض النظر عن القطاع أو الحجم أو الهيكل أو مدى النضوج بحاجة إلى وضع إطار إداري مناسب لضمان نجاحها، ويعد نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة إطار عام عملي وغير توصيفي لتمكين المؤسسات من:

- تقييم وضعها خلال مسيرة التميز، بمساعدتها على فهم نقاط القوة الرئيسية لديها والفجوات المحتملة وذلك إزاء رؤيتها ورسالتها المعلنة.
- تقديم لغة مشتركة ونمط تفكير حول المؤسسة بما يسهل تبادل الأفكار بفاعلية داخل المؤسسة وخارجها.
- دمج وتكامل المبادرات القائمة والمخطط لها، إزالة الإزدواجية وتحديد الفجوات.
- وضع هيكل أساسي لنظام إدارة المؤسسة.

في الوقت الذي تتوفر فيه العديد من أساليب وأدوات وتقنيات الإدارة الشائعة الاستعمال، يقدم نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والذي يتبناه مركز الملك عبد الله الثاني للتميز نظرة شاملة للمؤسسة كما يمكن استخدامه لتحديد مدى وكيفية توافق هذه الأساليب المختلفة معاً واستكمال بعضها البعض، ولذلك يمكن استخدام النموذج بالاقتران مع أي عدد من هذه الأدوات وذلك وفقاً لاحتياجات وطبيعة عمل المؤسسة، وذلك كإطار شامل لتحقيق التميز المستدام.

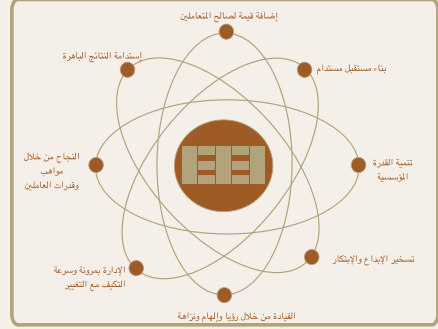
المؤسسات المتميزة تحقق مستويات أداء باهرة بما يلبي أو يتجاوز توقعات جميع أصحاب العلاقة بها وتسعى جميع المؤسسات حديثاً إلى تحقيق النجاح، فبعضها يخفق وبعضها الآخر يحقق فترات من النجاح ثم يختفي عن الأنظار، وقليل منها يحقق نجاحاً مستداماً يستحق بموجبه الاحترام والإعجاب. ويمكن إنجاز ذلك من خلال تكامل الثلاث مكونات التالية:

- المفاهيم الأساسية للتميز: المبادئ الأولية التي تمثل القاعدة الأساسية لتحقيق التميز المستدام لأية مؤسسة.
- معايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص (نموذج التميز): إطار عمل لمساعدة المؤسسات على تحويل المفاهيم الأساسية وآلية التقييم الرادار RADAR إلى ممارسة عملية.
- آلية التقييم الرادار RADAR : إطار تقييم ديناميكي وأداة إدارية فاعلة تمثل العمود الفقري الذي تستند إليه أية مؤسسة خلال تصديدها للتحديات التي تواجهها والتغلب عليها من أجل تحقيق ما تطمح إليه من تميز مستدام.

إن استخدام هذه المكونات الثلاث المتكاملة تساعد المؤسسات باختلاف أحجامها من جميع القطاعات على مقارنة ذاتها مع مؤسسات أخرى تتمتع بخصائص وصفات وإنجازات التميز المستدام. كما يمكن لهذه المؤسسات استخدام هذه المكونات في تطوير ثقافة التميز وتحقيق التناغم في أسلوب إدارتها والاطلاع على الممارسات الجيدة وتوجيه الإبداع وتحسين النتائج.

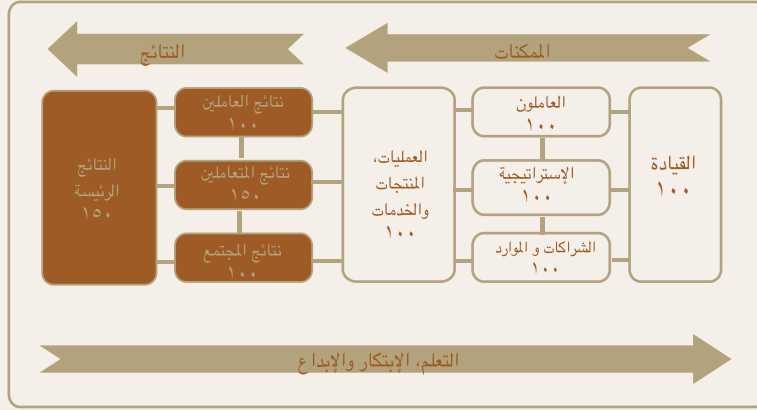
إن الاستخدام الملائم لمعايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص (نموذج التميز) مع آلية التقييم الرادار RADAR والمفاهيم الأساسية يضمن إدراج كافة الممارسات الإدارية التي تستخدمها أي مؤسسة في نظام محكم يخضع للتحسين بصفة مستمرة ويحقق الإستراتيجية المنشودة لتلك المؤسسة.

توجز المفاهيم الأساسية للتميز القاعدة الضرورية اللازمة لتحقيق تميز مستدام لأية مؤسسة. ويمكن استخدامها كأساس لوصف خصائص الثقافة المؤسسية المتميزة. كما يتم تناولها كلغة مشتركة على مستوى الإدارة العليا.



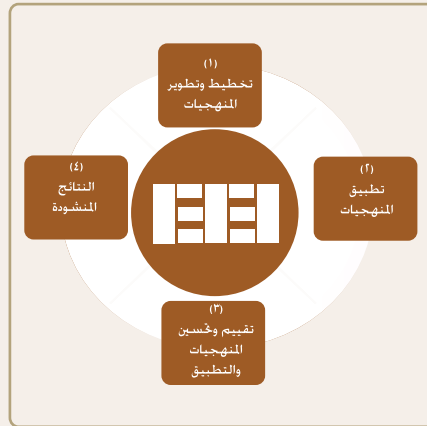
الشكل رقم (١): المفاهيم الأساسية للتميز

وتتيح معايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص (نموذج التميز) للمديرين/ للقيادة فهم علاقة السببية والأثر بين ما تقوم به مؤسساتهم والنتائج التي تحرزها. وبالإستفادة من منطق رادار RADAR يمكن إجراء تقييم عميق لمستوى التميز لأية مؤسسة.



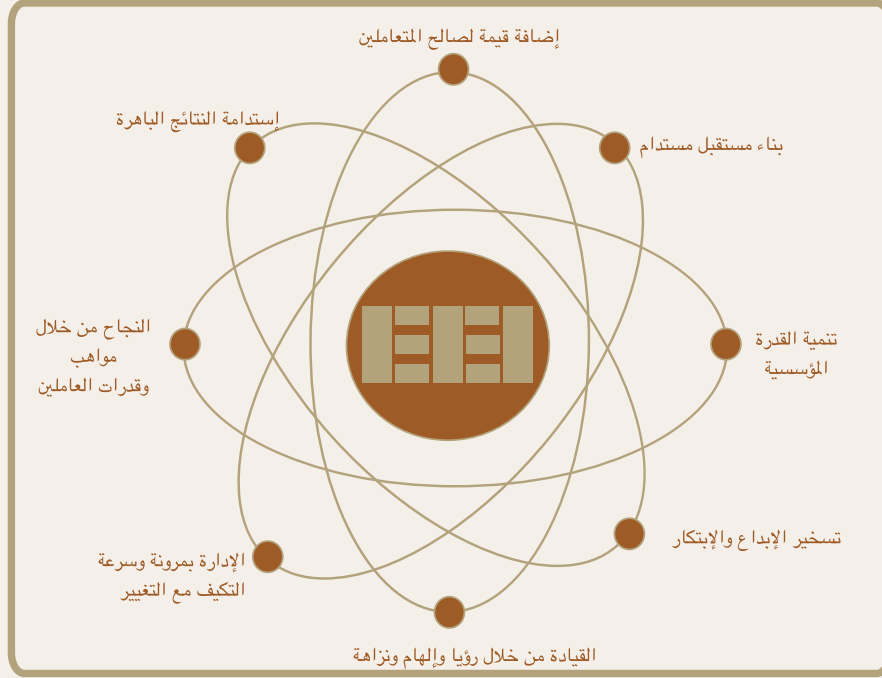
الشكل رقم (٢): نموذج التميز

كما وتقدم آلية التقييم الرادار RADAR نهجاً منظماً لتقييم أداء أية مؤسسة، هذا إلى جانب المساهمة في قيادة التغيير وإدارة مشاريع التحسين في المؤسسات.



الشكل رقم (٣): آلية الرادار

## المفاهيم الأساسية للتميز



الشكل رقم (٤): المفاهيم الأساسية للتميز

## إضافة قيمة لصالح المتعاملين

تقوم المؤسسات المتميزة بإضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنتظمة من خلال تفهم وتوقع وتلبية إحتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم.

ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

- التعرف على المجموعات المختلفة للمتعاملين معها، الحاليين والمحتملين، ومن ثم التنبؤ بإحتياجاتهم المختلفة وتوقعاتهم المستقبلية.
- ترجمة كافة الإحتياجات والتوقعات والمتطلبات الممكنة للمتعاملين الحاليين والمحتملين إلى عروض قيمة مستدامة وجاذبة.
- بناء وتطوير حوار متواصل مع المتعاملين يتسم بالشفافية والمصارحة.
- السعي الحثيث من أجل إبتكار وإضافة قيمة لصالح المتعاملين، مع العمل على إشراكهم كلما أمكن في تطوير وابتكار خدمات ومنتجات وتجارب جديدة.
- ضمان أن الموظفين لديهم الموارد والكفاءات والتمكين اللازم لتحقيق أفضل تجربة للمتعاملين.
- المتابعة والمراجعة المستمرة لتجارب وانطباعات المتعاملين والاستجابة المناسبة لملاحظاتهم.
- مقارنة أدائها مع مستويات الأداء والمعايير القياسية ذات الصلة، والتعلم من نقاط القوة وفرص التحسين لديها من أجل تعظيم القيمة المضافة لصالح المتعاملين.

## بناء مستقبل مستدام

للمؤسسات المتميزة أثر إيجابي على العالم من حولها من خلال تطوير وتحسين أدائها وفي الوقت نفسه العمل على تطوير الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها. ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

- ضمان مستقبل المؤسسة من خلال تحديد ونشر الغرض الأساسي الذي تستند إليه الرؤيا والرسالة والقيم والأخلاقيات والسلوك المؤسسي.
- معرفة وفهم أهم الكفاءات والقدرات المتوفرة لديها وكيفية إستخدامها لصياغة قيم مشتركة لخدمة المجتمع.
- إستيعاب مفاهيم الإستدامة في المحتوى الأساسي لإستراتيجيتها وسلسلة القيمة وتصميم العمليات ومن ثم تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها المنشودة.
- وضع المرجعية العلمية والعملية الملائمة لإيجاد صيغة متوازنة تأخذ بعين الإعتبار متطلبات الإنسان من جهة والحفاظ على البيئة وتحقيق الأرباح من جهة أخرى، والتي تبدو أحياناً وكأنها أولويات متناقضة أو متنافسة تواجههم.
- تشجيع جميع اصحاب العلاقة بالمؤسسة على المشاركة في الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع بصورة أوسع وأشمل.
- تخصيص الموارد اللازمة لتلبية الإحتياجات على المدى الطويل عوضاً عن التركيز على الربح السريع على المدى القصير مع حيازة وتعزيز القدرة التنافسية في المجالات المناسبة.
- تصميم الحزمة المتكاملة للخدمات والمنتجات وضمن الإدارة النشطة لدورة الحياة الكاملة للمنتجات والخدمات بطريقة مسؤولة وتراعي الأطر المناسبة.
- بناء القدرة على قياس وتحقيق التوازن الأمثل لأثر عملياتها التشغيلية ودورة حياة منتجاتها وخدماتها على الصحة العامة والسلامة والبيئة.
- الترويج والنشر الفعال للمعايير الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في قطاعات أعمالهم.

## تنمية القدرة المؤسسية

للمؤسسات المتميزة تقوم ببناء وتطوير قدراتها من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها المؤسسية. ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

- تحليل إتجاهات الأداء التشغيلي لمحاولة فهم القدرات والإمكانيات الحالية والكامنة لديها، ومن ثم تحديد فرص التطوير والتحسين اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- تطوير سلسلة قيمة ذات كفاءة وفاعلية لضمان استدامة قدرة المؤسسة على الإيفاء بإلتزاماتها الواردة في عرض القيمة التي تم الإلتزام بها تجاه المتعاملين.
- تنمية ثقافة مؤسسية تسعى وبصورة مستمرة لتعميق فاعلية التعاون المشترك وبناء روح الفريق في كافة الحلقات المتواصلة والمكونة لسلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة.
- ضمان توفر كافة الموارد المالية والمادية والتقنية لدعم التطوير المؤسسي.
- تأسيس الإطار العام لسلسلة القيمة بالمؤسسة بناءً على القيم المشتركة ومبدأ المساءلة والأخلاقيات وثقافة الثقة المتبادلة والمصارحة.
- العمل المشترك مع الشركاء لتحقيق المنافع المتبادلة وتعزيز القيمة المضافة لصالح اصحاب العلاقة وتبادل الخبرات والمعرفة والموارد تعزيزاً لروح التعاون بين بعضهم البعض.
- إنشاء شبكات مناسبة بهدف تحديد فرص الشراكات المستقبلية لتعزيز قدرة وإمكانيات المؤسسة لتحقيق قيمة مضافة لصالح المتعاملين.



## تسخير الإبداع والابتكار

المؤسسات المتميزة تعزز القيمة المضافة وتحقق مستويات متصاعدة للأداء من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم الذي يتحقق من خلال تسخير الإبداع لدى جميع اصحاب العلاقة بالمؤسسة.

ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

- صياغة منهجيات لإشراك اصحاب العلاقة بالمؤسسة وتحقيق الإستخدام الأمثل للمعارف المتراكمة لديهم من خلال توظيفها لإنتاج الأفكار والإبداع.
- تأسيس وإدارة شبكات التعاون المشترك التي ترمي لتحديد فرص الإبداع والابتكار والتحسين.
- الإدراك والإعتراف بأن مفهوم الإبداع يمكن أن ينطبق على المنتجات والعمليات والتسويق والهياكل التنظيمية إضافة لنماذج الأعمال.
- وضع غايات وأهداف واضحة للإبداع تبنى على فهم الأسواق والفرص المتاحة ومدعومة بالسياسات الملائمة والموارد اللازمة.
- تبني واستخدام منهجية منظمة لإنتاج الأفكار الإبداعية وترتيبها وفق الأولويات.
- إختبار وتنقيح الأفكار الجديدة الواعدة ومن ثم تسخير الموارد اللازمة لتحقيقها خلال الإطار الزمني الملائم.
- تحويل الأفكار إلى واقع خلال المدى الزمني الذي يحقق الإستفادة القصوى منها.

## القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة

تحظى المؤسسات المتميزة بوجود قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع، كما يقومون أيضا بإعطاء القدوة الحسنة في القيم والسلوكيات المؤسسية.

ومن الناحية العملية، فإن قادة المؤسسات المتميزة يقومون بما يلي:

- شحذ الهمم والسعي لخلق ثقافة الإشراف والحياسة والتمكين، والتحسين والمساءلة لجميع الموظفين من خلال أفعالهم وتصرفاتهم وتجاربهم.
- تجسيد القيم المؤسسية وإعطاء القدوة الحسنة في النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهني داخل المؤسسة وخارجها سعياً منهم لتطوير وتعزيز سمعة ومكانة المؤسسة.
- صياغة مسار مستقبلي واضح وتحديد مركات إستراتيجية للمؤسسة وتعميمها، ومن ثم السعي لتوحيد وتصويب جهود الموظفين نحو تبني الرؤيا والرسالة والأهداف والعمل على تحقيقها.
- التحلي بالمرونة والقدرة على صناعة القرارات الصائبة بناءً على المعلومات المتوفرة والخبرة والمعرفة السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار تأثيراتها المحتملة.
- الإدراك بأن المحافظة على موقع الصدارة وإستدامته تعتمد على قدرتهم على سرعة التعلم والإستجابة عند الحاجة.
- التبني والترويج لثقافة تدعم إنتاج الأفكار الجديدة ومنهجيات التفكير الحديثة الرامية لتشجيع الإبداع والتطوير المؤسسي.
- الإتسام بالشفافية وتحمل المسؤولية تجاه جميع اصحاب العلاقة بالمؤسسة والمجتمع ككل عن نتائج الأداء، مع ضمان تحلي جميع الموظفين بالسلوكيات المهنية والمسؤولية والنزاهة والإستقامة في كافة تعاملاتهم وتصرفاتهم.

## الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير

تعرف المؤسسات المتميزة بقدرتها على إغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التحديات الماثلة وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

- إستخدام الآليات المناسبة للتعرف على المتغيرات في البيئية الخارجية وترجمتها إلى سيناريوهات مستقبلية ممكنة بالنسبة للمؤسسة.
- ترجمة الإستراتيجيات المؤسسية إلى عمليات متوائمة، ومشاريع منبثقة عنها وهياكل تنظيمية تدعمها تأكيداً على قدرة المؤسسة على تطبيق التغييرات المطلوبة بالسرعة المناسبة عبر كافة مراحل سلسلة القيمة ذات الصلة.
- تطوير مجموعة من مؤشرات أداء العمليات ونتائج مخرجات الأعمال ذات الصلة مما يتيح مراجعة كفاءة وفاعلية العمليات الرئيسية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

- استخدام البيانات الخاصة بالأداء الحالي والقدرات الخاصة بالعمليات وإجراء المقارنات المعيارية ذات الصلة من أجل توجيه الإبداع والإبتكار وعمليات التحسين.
- الإدارة الفاعلة للتغيير من خلال إدارة منظمة للمشاريع والتركيز على عمليات التحسين.
- السرعة في التكيف ومواءمة الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- تقييم وتطوير الحزمة التقنية بغرض تحسين درجة مرونة وسرعة التكيف المؤسسي للعمليات والمشاريع والمؤسسة ككل.

## النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين

- المؤسسات المتميزة تقدر الموظفين لديها وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية. ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:
- تحديد المهارات والكفاءات ومستويات أداء الموظفين المطلوبة لتحقيق الرؤيا والرسالة والأهداف الإستراتيجية.
- التخطيط الفعال لجذب وتطوير والإحتفاظ بالمواهب والقدرات المطلوبة لتحقيق تلك الإحتياجات.
- المواءمة بين الأهداف الشخصية وأهداف الفريق وتمكين الموظفين من الإستنهاض الكامل لقدراتهم الكامنة بروح من الشراكة الحقيقية بين الجميع.
- ضمان وجود بيئة عمل صحية ومتوازنة مع الحياة المعيشية، مع الأخذ بعين الإعتبار لكافة قضايا العصر من عمل وتواصل مستمر لا ينقطع على مدار الساعة (٧/٢٤)، وتحديات العولة المتزايدة إضافة لأساليب العمل الحديثة.
- إحترام وتقبل تنوع الموظفين والمجتمعات والأسواق التي تقوم المؤسسة بخدمتها.
- تطوير مهارات وقدرات الموظفين لضمان قدرتهم على التنقل أو أهليتهم لتولي مهام أخرى.
- تشجيع الموظفين ليصبحوا سفراء للمؤسسة تعزiza لصورتها وسمعتها لدى الآخرين.
- تحفيز الموظفين وحثهم على المشاركة في عمليات التحسين والإبداع ومن ثم القيام بتقدير جهودهم وإنجازاتهم.
- تفهم إحتياجات التواصل الخاصة بالموظفين ومن ثم استخدام الإستراتيجيات والأدوات الملائمة لإستمرارية الحوار معهم.

## إستدامة النتائج الباهرة

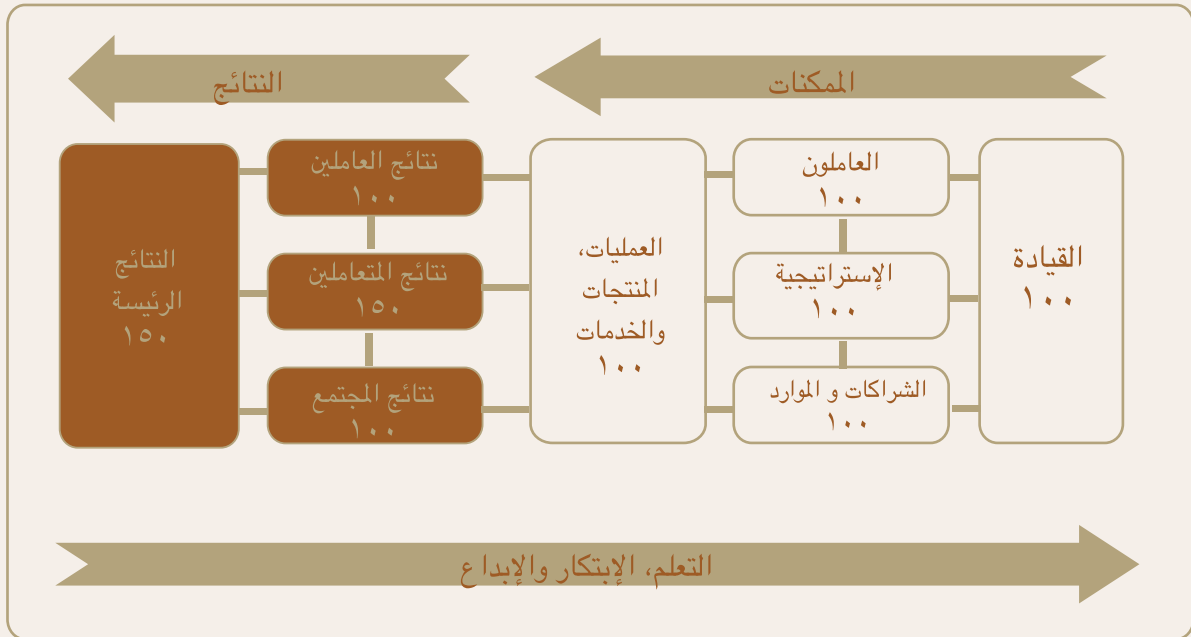
- تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبى الإحتياجات الخاصة بجميع اصحاب العلاقة بالمؤسسة على المدين القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية التي تعمل فيها.
- ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:
- تجميع الإحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لجميع اصحاب العلاقة بالمؤسسة كمدخل أساسي لتطوير ومراجعة الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها، مع التيقظ لأية متغيرات.
- تحديد وتفهم النتائج الرئيسية المطلوبة لتحقيق الرسالة وتقييم مستوى التقدم نحو تحقيق الرؤيا والأهداف الإستراتيجية.
- تعريف واستخدام حزمة متوازنة من النتائج اللازمة لمراجعة مستوى التقدم، إعطاء نظرة معمقة للأولويات على المدين القصير والطويل ومن ثم إدارة التوقعات الخاصة بجميع اصحاب العلاقة بالمؤسسة.
- التطبيق المنتظم للإستراتيجية والسياسات الداعمة لها لتحقيق النتائج المنشودة مع التعريف الواضح لعلاقة "السببية والأثر".
- تأسيس أهداف على نتائج مقارنات معيارية بين أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى، وبين القدرات الحالية والكامنة للمؤسسة إلى جانب المقارنة مع الأهداف الإستراتيجية الموضوعية.
- تقييم حزمة النتائج التي تم تحقيقها لأغراض تحسين الأداء المستقبلي وتوفير منافع مستدامة لجميع اصحاب العلاقة بالمؤسسة.
- تحقيق أعلى مستويات الثقة لأصحاب العلاقة من خلال تبني الآليات الفاعلة الرامية لتفهم السيناريوهات المستقبلية ومن ثم القيام بترجمة ذلك لإدارة فاعلة للقضايا الإستراتيجية والتشغيلية وتلك المتعلقة بالمخاطر المالية.
- ضمان تحري الشفافية في إعداد التقارير المالية وغير المالية المتعلقة باصحاب العلاقة بالمؤسسة بما في ذلك الأجهزة المتعلقة بالحاكمة المؤسسية وبما يتناسب مع توقعاتهم.
- ضمان تزويد القادة بمعلومات دقيقة وكافية توفر لهم الدعم الملائم لصناعة القرار في التوقيت المناسب.

## معايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص

تعتبر معايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص (نموذج التميز) الممثلة في الشكل التالي بمثابة إطار عمل غير توصيفي مبني على تسعة معايير، خمسة منها هي "ممكنات (وسائل)"، وأربعة هي "نتائج". تغطي معايير "الممكنات (الوسائل)" ما تقوم به أية مؤسسة وكيفية القيام به. وتغطي معايير "النتائج" ما تحققه أية مؤسسة. "النتائج" تأتي نتاجاً لـ "الممكنات (الوسائل)"، ويتم تحسين "الممكنات (الوسائل)" من خلال التغذية الراجعة من "النتائج".

تؤكد الأسهم الطبيعية الديناميكية للنموذج، موضحة دور التعلم والابتكار والإبداع في تحسين الممكنات مما يؤدي بدوره إلى تحقيق نتائج أفضل.

لكل معيار من المعايير التسعة تعريف خاص به، والذي يفسر المعنى العام لذلك المعيار. لتوضيح المعنى العام، نجد أن كل معيار يدعمه عدد من المعايير الفرعية، وهي عبارة عن بنود أكثر تفصيلاً لأمتثلة عامة تتم ممارستها في المؤسسات المتميزة وما ينبغي أخذه بعين الاعتبار خلال التقييم. أخيراً، توجد ضمن كل معيار فرعي نقاط استرشادية. يرتبط كثير من هذه النقاط الإسترشادية بالمفاهيم الأساسية المذكورة سابقاً بشكل مباشر. إن استخدام هذه النقاط الاسترشادية ليس إلزامياً، حيث أن المقصود منها ضرب أمثلة للمساعدة على شرح المعيار الفرعي.



الشكل رقم (٥): معايير الجائزة

تم تطوير معايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص وفقاً لنموذج التميز الأوروبي الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والذي بني على المفاهيم الأساسية للتميز الثمانية.

## ١. القيادة Leadership

للمؤسسات المتميزة قادة يقومون بصياغة المستقبل ويعملون جاهدين على تحقيقه، كما يضربون المثل الأعلى في إلتزامهم بقيمتها ومبادئها ويلهمون الثقة لمن حولهم في جميع الأوقات. كما أنهم يتسمون بالمرونة ويعملون على تمكين المؤسسة من التنبؤات المستقبلية والتفاعل الإيجابي معها في الوقت المناسب لضمان إستمرارية النجاح.

- ١ أ. يضع القادة الرسالة والرؤيا والقيم والمبادئ كما أنهم يمثلون نماذج يحتذى بها.
- ١ ب. يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالنظام الإداري والأداء المؤسسي.
- ١ ج. يتفاعل القادة مع اصحاب العلاقة الخارجيين.
- ١ د. يدعم القادة ثقافة التميز بين العاملين في المؤسسة.
- ١ هـ. يعمل القادة على ضمان مرونة المؤسسة والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير.

### ١ أ. يضع القادة الرسالة والرؤيا والقيم والمبادئ كما أنهم يمثلون نماذج يحتذى بها .

- على سبيل المثال، يقوم القادة في المؤسسات المتميزة بما يلي:
- ضمان مستقبل المؤسسة من خلال تحديد ونشر الغرض الأساسي الذي تستند إليه الرؤيا والرسالة والقيم والأخلاقيات والسلوك المؤسسي، والتركيز على أفضل النتائج.
  - تجسيد القيم المؤسسية وإعطاء القدوة الحسنة في النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهني داخل المؤسسة وخارجها سعياً منهم لتطوير وتعزيز سمعة ومكانة المؤسسة.
  - صياغة مسار مستقبلي واضح وتحديد مرتكزات إستراتيجية للمؤسسة وتعميمها، وتوحيد جهود العاملين نحو تبني الرؤيا والرسالة والأهداف والعمل على تحقيقها.
  - إيجاد ثقافة قيادة مشتركة للمؤسسة، ومراجعة وتطوير فاعلية سلوكيات الأفراد القيادية.

### ١ ب. يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالنظام الإداري والأداء المؤسسي .

- على سبيل المثال، يقوم القادة في المؤسسات المتميزة بما يلي:
- تعريف واستخدام حزمة من النتائج المتوازنة لمراجعة مستوى التقدم ولتقديم نظرة معمقة للأولويات على المديين القصير والطويل ومن ثم إدارة التوقعات الخاصة بجميع اصحاب العلاقة بالمؤسسة.
  - فهم وتطوير القدرات والموارد المتاحة بالنسبة للمؤسسة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الخاصة بها.
  - تقييم حزمة النتائج التي تم تحقيقها من أجل تحسين الأداء المستقبلي وتوفير منافع مستدامة لجميع اصحاب العلاقة بالمؤسسة.
  - صنع القرارات بناءً على معلومات واقعية وموثوقة، واستخدام المعرفة لترجمة مستوى الأداء الحالي والمتوقع للعمليات ذات الصلة.
  - تحقيق أعلى مستويات الثقة لأصحاب العلاقة من خلال تبني الآليات الفاعلة الرامية لتفهم السيناريوهات المستقبلية ومن ثم القيام بترجمة ذلك لإدارة فاعلة للقضايا الإستراتيجية والتشغيلية وتلك المتعلقة بالمخاطر المالية.

### ١ ج. يتفاعل القادة مع اصحاب العلاقة الخارجيين .

- على سبيل المثال، يقوم القادة في المؤسسات المتميزة بما يلي:
- تبني منهجيات عمل صممت لفهم وتوقع ومن ثم تحديد الاستجابة المناسبة للاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية المختلفة لأهم اصحاب العلاقة الخارجيين بالمؤسسة.
  - تأسيس الإطار العام لسلسلة القيمة بالمؤسسة بناءً على القيم المشتركة ومبدأ المساعلة والأخلاقيات وثقافة الثقة المتبادلة والمصارحة.

- الاتسام بالشفافية وتحمل المسؤولية تجاه جميع اصحاب العلاقة بالمؤسسة والمجتمع ككل عن نتائج الأداء، مع ضمان تحلي جميع الموظفين بالسلوكيات المهنية والمسؤولية والنزاهة والاستقامة في كافة تعاملاتهم وتصرفاتهم.
- ضمان تحري الشفافية في إعداد التقارير المالية وغير المالية المتعلقة باصحاب العلاقة بالمؤسسة بما في ذلك الأجهزة المتعلقة بالحاكمية المؤسسية وبما يتناسب مع توقعاتهم.
- تشجيع جميع اصحاب العلاقة بالمؤسسة على المشاركة في الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع بصورة أوسع وأشمل.

## ١ د . يدعم القادة ثقافة التميز بين العاملين في المؤسسة .

- على سبيل المثال، يقوم القادة في المؤسسات المتميزة بما يلي:
- شحذ الهمم والسعي لخلق ثقافة الإشراف والحيارة والتمكين والتحسين والمساءلة ولجميع العاملين من خلال أفعالهم وتصرفاتهم وتجاربهم.
  - الإدراك بأن المحافظة على أداء المؤسسة المتميز وعلى موقع الصدارة وإستدامته تعتمد على قدرتهم على سرعة التعلم والإستجابة عند الحاجة.
  - تقديم الدعم المطلوب لجميع العاملين في كافة مواقع المؤسسة لتنفيذ خططهم وتحقيق أهدافهم وغاياتهم.
  - الإعتراف والتقدير المستمر لجهود وإنجازات العاملين بصورة ملائمة وفي التوقيت المناسب.
  - التبنّي والترويج لثقافة تدعم إنتاج الأفكار الجديدة ومنهجيات التفكير الحديثة الرامية لتشجيع الإبداع والتطوير المؤسسي.
  - تعزيز وتشجيع التنوع وتكافؤ الفرص، وتوفير ظروف عمل إيجابية وملائمة لكلا الجنسين.

## ١ هـ . يعمل القادة على ضمان مرونة المؤسسة والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير .

- على سبيل المثال، يقوم القادة في المؤسسات المتميزة بما يلي:
- التحلي بالمرونة والقدرة على صناعة القرارات الصائبة بناءً على المعلومات المتوفرة والخبرة والمعرفة السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار لنتائجها المحتملة.
  - وضع المرجعية العلمية والعملية الملائمة لإيجاد صيغة متوازنة تأخذ بعين الإعتبار متطلبات الإنسان من جهة والحفاظ على البيئة وتحقيق الأرباح من جهة أخرى، والتي تبدو أحياناً وكأنها أولويات متناقضة أو متنافسة تواجههم.
  - السعي لإشراك جميع اصحاب العلاقة بالمؤسسة والحصول على دعمهم وإسهاماتهم فيما ينبغي إحداثه من تغيير هام ومطلوب لضمان تحقيق النجاح المستدام للمؤسسة.
  - الإدارة الفاعلة للتغيير من خلال إدارة منظمة للمشاريع والتركيز على عمليات التحسين.
  - تبني وإستخدام منهجية منظمة لإنتاج الأفكار الإبداعية وترتيبها من حيث الأولويات.
  - إختبار وتنقيح الأفكار الجديدة الواعدة ومن ثم تسخير الموارد اللازمة لتحقيقها خلال الإطار الزمني الملائم.

## ٢ . الإستراتيجية Strategy

- تقوم المؤسسات المتميزة بتطبيق رسالتها ورؤيتها من خلال تطوير إستراتيجية تتمحور حول مصالح الأطراف المعنية. يتم تطوير وتطبيق السياسات والخطط والأهداف والعمليات لتحقيق الإستراتيجية.
- ٢ أ . صياغة الإستراتيجية بناءً على فهم احتياجات وتوقعات كل من اصحاب العلاقة بالمؤسسة والبيئة الخارجية.
  - ٢ ب . صياغة الإستراتيجية بناءً على فهم الأداء الداخلي وإمكانيات المؤسسة.
  - ٢ ج . تطوير الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها.
  - ٢ د . تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها.

## ٢ أ. صياغة الإستراتيجية بناءً على فهم احتياجات وتوقعات كل من اصحاب العلاقة بالمؤسسة والبيئة الخارجية.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- تجميع الإحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لجميع اصحاب العلاقة بالمؤسسة كمدخل أساسي لتطوير ومراجعة الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها، مع البقاء في حالة تأهب لأية متغيرات محتملة.
- تحديد وتحليل وفهم المؤشرات الخارجية مثل الإقتصاد الدولي والمحلي وإتجاهات الأسواق والإجتماعية التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة.
- فهم وتوقع الأثر طويل المدى وقصير المدى، محليا ودولياً، على المتغيرات السياسية والقانونية والأطر التنظيمية ومتطلباتها ذات الصلة.
- إستخدام الآليات المناسبة للتعرف على المتغيرات في البيئة الخارجية وترجمتها إلى سيناريوهات مستقبلية ممكنة بالنسبة للمؤسسة.

## ٢ ب. صياغة الإستراتيجية بناءً على فهم الأداء الداخلي وإمكانات المؤسسة.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- تحليل إتجاهات الأداء التشغيلي لمحاولة فهم القدرات والإمكانات الحالية والكامنة لديها، ومن ثم تحديد فرص التطوير والتحسين اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالقدرات والإمكانات الخاصة بالشركاء الحاليين والمحتملين بغرض التعرف على كيفية تعزيزها لقدرات المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- تحديد الأثر المحتمل للتكنولوجيا ونماذج الأعمال الجديدة على أداء المؤسسة.
- مقارنة أداء المؤسسة مع المقارنات المعيارية ذات الصلة للتعرف على نقاط القوة وفرص التحسين والتطوير المناسبة لديها.

## ٢ ج. تطوير الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي :

- صياغة إستراتيجية واضحة والحفاظ عليها مع السياسات الداعمة لها، بغرض تحقيق الرؤيا والرسالة الخاصة بالمؤسسة.
- دمج مبادئ الإستدامة في الإستراتيجية وسلسلة القيمة وتصميم العمليات، ومن ثم توفير الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- تحديد وفهم النتائج الرئيسة المطلوب تحقيقها من المؤسسة بما يمكنها لتحقيق الرسالة وتقييم مستوى التقدم نحو تحقيق الرؤيا والأهداف الإستراتيجية.
- تبني آليات فاعلة لإدارة المخاطر الإستراتيجية تتضمن الأنشطة ومسؤوليات التنفيذ والأطر الزمنية والموارد اللازمة التي تم تحديدها من خلال تخطيط السيناريوهات المستقبلية الممكنة.
- معرفة وفهم أهم الكفاءات والقدرات المتوفرة لديهم وكيفية إستخدامها لصياغة قيم مشتركة لخدمة المجتمع كافة.

## ٢ د. تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي :

- ترجمة الإستراتيجيات المؤسسية إلى عمليات متوائمة، ومشاريع منبثقة عنها وهيكل تنظيمية تدعمها تأكيداً على قدرة المؤسسة على تطبيق التغييرات المطلوبة بالسرعة المناسبة عبر كافة مراحل سلسلة القيمة ذات الصلة.
- استخدام نتائج المقارنات المعيارية في تحديد أهداف ومستهدفات على المستويين التشغيلي والاستراتيجي للمؤسسة.
- ضمان توفر الموارد المالية والمادية والتقنية لدعم عمليات التطوير المؤسسي.
- التطبيق المنتظم للإستراتيجية والسياسات الداعمة لها لتحقيق النتائج المنشودة مع التعريف الواضح لعلاقة "السببية والأثر".
- وضع غايات وأهداف واضحة للإبداع تبنى على فهم الأسواق والفرص المتاحة ومدعومة بالسياسات الملائمة والموارد اللازمة.
- تعميم الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها على اصحاب العلاقة وفق ما تقتضيه الحاجة.

## ٣. العاملون People

المؤسسات المتميزة تقدر العاملين لديها، وتبني ثقافة تسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين الأهداف المؤسسية والشخصية. وتقوم بتطوير قدرات العاملين وتعزيز العدالة والمساواة. كما تقوم بالإعتناء بهم والتواصل معهم ومكافأتهم وتقديرهم بطريقة تحفزهم وتنمي التزامهم وتمكنهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة.

- ٣. أ. دعم خطط العاملين لإستراتيجية المؤسسة.
- ٣. ب. تطوير معرفة العاملين وقدراتهم.
- ٣. ج. مواعاة وإشراك وتمكين العاملين.
- ٣. د. تواصل العاملين بفاعلية في جميع أنحاء المؤسسة.
- ٣. هـ. مكافأة العاملين وتقديرهم والإعتناء بهم.

### ٣. أ. دعم خطط العاملين لإستراتيجية المؤسسة.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- التحديد الواضح لمستويات أداء العاملين اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- مواعاة خطط العاملين مع إستراتيجية المؤسسة، والهيكل التنظيمي والتقنيات الحديثة والعمليات الرئيسة والتنبؤ التقديري لتحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين.
- السرعة في تعديل وموائمة الهيكل التنظيمي مع المتغيرات الداخلية والخارجية بما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.
- إشراك العاملين وممثليهم في إعداد ومراجعة الإستراتيجيات الخاصة بالعاملين والسياسات والخطط، بالإضافة إلى تبني منهجيات إبداعية ومبتكرة متى كان ذلك مناسباً.
- إدارة عمليات التوظيف والتطوير الوظيفي والتنقلات والتعاقب الوظيفي إعتياداً على سياسات مناسبة، وبشكل يراعى النوع الاجتماعي والكفاءات واستغلالها بالشكل المطلوب، وذلك لضمان المساواة وتكافؤ الفرص.
- استخدام مسوحات العاملين وغيرها من أشكال ونماذج إستقصاء آراء العاملين لتحسين إستراتيجيات وسياسات وخطط العاملين.

### ٣. ب. تطوير معرفة العاملين وقدراتهم.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- تحديد المهارات والكفاءات ومستويات أداء العاملين المطلوبة لتحقيق الرؤيا والرسالة والأهداف الإستراتيجية.
- التخطيط الفعال لجذب وتطوير والإحتفاظ بالمواهب والقدرات المطلوبة لتلبية هذه الإحتياجات.
- تقييم أداء العاملين بشكل دوري ومساعدتهم على تحسينه مع تعزيز إرتباطهم.
- تطوير مهارات وقدرات العاملين لضمان قدرتهم على التنقل أو أهليتهم لتولي وظائف جديدة.
- ضمان توفر الكفاءات والموارد والفرص والصلاحيات اللازمة للعاملين لتعظيم مساهماتهم للمؤسسة.

### ٣. ج. مواعاة وإشراك وتمكين العاملين.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- المواعاة بين الأهداف الشخصية وأهداف الفريق وتمكين العاملين من إطلاق كامل إمكانياتهم من خلال روح المشاركة الحقيقية بين الجميع.
- تفويض الصلاحيات الكافية والمناسبة للعاملين في جميع مواقعهم الوظيفية وتمكينهم لإنجاز مهام عملهم وتحقيق أهداف المؤسسة.
- ايجاد ثقافة الابداع والابتكار لدى العاملين في كافة مجالات العمل (الخدمات والعمليات والهيكل التنظيمية) لضمان تمتعهم بالمرونة والاستجابة بسرعة للتحديات التي تواجههم وبما يمكنهم من تمثيل المؤسسة وعكس صورة وسمعة المؤسسة بالشكل الأمثل.
- تحفيز العاملين للمشاركة في الأنشطة المؤسسية الموجهة نحو المجتمع التي تساهم إيجاباً في خدمة المجتمع بشكل عام.



### ٣ د . تواصل العاملين بفاعلية في جميع أنحاء المؤسسة .

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- دراسة احتياجات التواصل الخاصة بالعاملين ومن ثم استخدام الإستراتيجيات والأدوات الملائمة لإستمرار الحوار معهم وتطويرها بشكل مستمر .
- ضمان فهم العاملين لاستراتيجية المؤسسة وتحديد مساهمتهم في استمرار نجاح المؤسسة من خلال إيصال التوجهات الإستراتيجية لجميع العاملين.
- تسهيل وتشجيع عمليات تبادل المعلومات والمعرفة وأفضل الممارسات وتحقيق الحوار في جميع أنحاء المؤسسة.
- تنمية ثقافة مؤسسية تسعى وبصورة مستمرة لتعميق فاعلية التعاون المشترك وبناء روح الفريق في كافة الحلقات المتواصلة والمكونة لسلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة.

### ٣ هـ . مكافأة العاملين وتقديرهم والإعناء بهم .

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- موازنة الأجور والمزايا وشروط التوظيف مع إستراتيجيات وسياسات شفافة .
- تحفيز العاملين وحثهم على المشاركة في عمليات التحسين والإبداع ومن ثم القيام بتقدير جهودهم وإنجازاتهم.
- ضمان وجود بيئة عمل صحية وإيجابية ومتوازنة مع الحياة المعيشية، مع الأخذ بعين الإعتبار لكافة قضايا العصر من عمل وتواصل مستمر لا ينقطع على مدار الساعة (٧/٢٤)، وتحديات العولة المتزايدة إضافة لأساليب العمل الحديثة.
- الترويج لثقافة الدعم والتقدير والعناية المتبادلة بين العاملين من جهة وفرق العمل من جهة أخرى.
- إحترام وتقبل تنوع العاملين والمجتمعات والأسواق التي تقوم المؤسسة بخدمتها .
- ايجاد نظام يضمن قدرة العاملين على تقديم اقتراحاتهم وشكاويهم والعمل على معالجتها بشكل دوري.

### ٤ . الشراكات والموارد Partnerships and Resources

تقوم المؤسسات المتميزة بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم الإستراتيجية والسياسات والتشغيل الفعال للعمليات الخاصة بها. وهي بذلك تضمن الإدارة الفاعلة لتأثيرها البيئي والمجتمعي.

- ٤ أ . إدارة الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة.
- ٤ ب . إدارة الشؤون المالية لضمان نجاح مستدام.
- ٤ ج . إدارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة.
- ٤ د . إدارة التقنية لدعم تنفيذ الإستراتيجية.
- ٤ هـ . إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرار بصورة فاعلة وبناء قدرات المؤسسة.

### ٤ أ . إدارة الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة .

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- تصنيف الشركاء والموردين وفق إستراتيجية المؤسسة، وتبني سياسات وعمليات مناسبة للعمل المشترك معهم بفاعلية لضمان جودة عمليات وخدمات المؤسسة.
- بناء علاقات مستدامة مع الشركاء والموردين على أسس الثقة والإحترام والشفافية المتبادلة لضمان تحقيق المنافع المشتركة لكلا الطرفين.
- ضمان عمل الشركاء والموردين وفق إستراتيجية المؤسسة وقيمتها .
- إنشاء شبكات مناسبة بهدف تحديد فرص الشراكات المستقبلية لتعزيز قدرة وإمكانيات المؤسسة لتحقيق قيمة مضافة لصالح المتعاملين.
- العمل الجماعي مع شركائها لتحقيق منفعة متبادلة وتعزيز القيمة المضافة لصالح اصحاب العلاقة من خلال دعم بعضها الآخر بالخبرة والموارد والمعرفة.



## ٤ ب. إدارة الشؤون المالية لضمان نجاح مستدام.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- استخدام إستراتيجيات وسياسات وعمليات مالية لدعم الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة وضمان المرونة المالية.
- تصميم التخطيط المالي والرقابة وإعداد التقارير ومراجعة العمليات وذلك لضمان الاستخدام الأمثل للموارد.
- تخصيص الموارد اللازمة لتلبية الإحتياجات على المدى الطويل عوضاً عن التركيز على الربح السريع على المدى القصير مع حيافة وتعزيز القدرة التنافسية في المجالات المناسبة.
- استخدام عمليات الحاكمة المؤسسية المالية، وتعديلها وفق كافة المستويات المناسبة في المؤسسة.
- تقييم وإختيار والتحقق من جدوى الاستثمار في الأصول المادية وغير المادية، مع الأخذ بعين الإعتبار الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل وبما يضمن الاستخدام الأمثل لهذه الأصول.

## ٤ ج. إدارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- استخدام استراتيجيات وسياسات وعمليات لإدارة المباني والمعدات والمواد بطريقة مستدامة مالياً وبيئياً.
- الاستخدام الأمثل والإدارة الفاعلة لدورة حياة وأمن كافة أصولها المادية بما في ذلك المباني والمعدات والمواد بما يضمن الاستفادة القصوى منها.
- قياس وتحقيق التوازن الأمثل لأثر عملياتها التشغيلية ودورة حياة منتجاتها وخدماتها على الصحة العامة والسلامة والبيئة.
- تقليل الأثر على البيئة المحلية والعالمية شاملاً تحديد أهداف طموحة تستوفي وتتخطى المعايير والمتطلبات القانونية.
- السعي الدؤوب إلى الإرتقاء بالمعايير الإقتصادية والبيئية والاجتماعية ضمن القطاع الذي تعمل به المؤسسة.

## ٤ د. إدارة التقنية لدعم تنفيذ الإستراتيجية

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- إدارة حزمة تقنية متكاملة لدعم الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- تقييم وتطوير الحزمة التقنية بغرض تحسين درجة مرونة وسرعة التكيف للعمليات والمشاريع والمؤسسة ككل.
- إشراك اصحاب العلاقة بالمؤسسة ذوي العلاقة في تطوير وتطبيق تقنيات حديثة تهدف لتعظيم الفوائد الناتجة منها.
- تحديد وتقييم تقنيات بديلة وناشئة في ضوء تأثيرها على أداء المؤسسة وقدراتها وعلى البيئة.
- استخدام التكنولوجيا لدعم ثقافة الإبداع والإبتكار.

## ٤ هـ. إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرار بصورة فاعلة وبناء قدرات المؤسسة.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- بناء وتنفيذ استراتيجية لإدارة المعرفة مترابطة مع استراتيجية المؤسسة.
- ضمان تزويد القادة بمعلومات دقيقة وكافية توفر لهم الدعم اللازم في صناعة القرار في التوقيت المناسب.
- تحديد أهم البيانات وتصنيفها وتحويلها إلى معلومات وعند اللزوم إلى معرفة يمكن تبادلها وإستخدامها بفاعلية.
- تحديد أماكن المعرفة الضمنية والصريحة الداخلية والخارجية والعمل على توفيرها ونشرها بالوقت المناسب من خلال عدة وسائل، وعقد الشراكات اللازمة لتوفيرها.
- تحديد التهديدات الرئيسة للموجودات المعرفية لدى المؤسسة، بما في ذلك المعرفة المترسخة في أذهان الموظفين (الضمنية) والمعرفة الصريحة والعمل على تخفيف هذه التهديدات بهدف حماية المعرفة.
- توفير القنوات الملائمة والأدوات التي تحفز الموظفين والمتعاملين واصحاب العلاقة على المشاركة في أنشطة الإبداع والابتكار المرتبطة بعمل المؤسسة.

- السماح للعاملين والمستخدمين الخارجيين بالإطلاع على المعلومات والمعرفة حسب تصنيفها، والقيام بمراقبة ذلك مع ضمان حماية أمن وحقوق الملكية الفكرية للمؤسسة.
- تأسيس وإدارة شبكات التعلم والتعاون لتحديد الفرص الكامنة للإبداع والابتكار والتحسين.
- تحويل الأفكار إلى واقع خلال المدى الزمني الذي يحقق الاستفادة القصوى منها.

## ٥. العمليات والمنتجات والخدمات Processes, Products and Services

تقوم المؤسسات المتميزة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها ومنتجاتها وخدماتها لإضافة مزيد من القيمة لصالح المتعاملين والأطراف المعنية الأخرى.

- أ. تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع اصحاب العلاقة بالمؤسسة.
- ب. تطوير المنتجات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح المتعاملين.
- ج. ترويج المنتجات والخدمات وتسويقها بشكل فاعل.
- د. إنتاج وتقديم وإدارة المنتجات والخدمات.
- هـ. إدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها.

### أ. تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع اصحاب العلاقة بالمؤسسة.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- استخدام إطار عام لإدارة وتطوير عمليات المؤسسة بما يضمن حصر جميع العمليات (رئيسية وفرعية) مع بيان مدى ترابطها مع الخطة الاستراتيجية.
- إدارة العمليات في كافة مراحلها بما يشمل العمليات التي تتخطى حدود المؤسسة.
- ضمان فهم مالكي (مسؤولي) العمليات لأدوارهم ومسؤولياتهم في تطوير وإدامة وتحسين العمليات من خلال تدريبهم وضمان اطلاعهم على المستجدات والمتغيرات المتعلقة في هذه العمليات وتعميمها على اصحاب العلاقة.
- مراجعة فاعلية وكفاءة العمليات الرئيسية ومساهماتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية باستخدام حزمة متوازنة ومنطقية من مؤشرات أداء للعمليات وما يتعلق بها من مقاييس للمخرجات لها ارتباط واضح ومحدد بالأهداف الإستراتيجية والمؤسسية للمؤسسة.
- استخدام البيانات الخاصة بالأداء الحالي للعمليات ونتائج تحليل قدراتها مقرونة بنتائج إجراء المقارنات المعيارية ذات الصلة، من أجل تفعيل الإبداع والابتكار وعمليات التحسين.

### ب. تطوير المنتجات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح المتعاملين.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- الاهتمام بصوت المتعاملين والسعي الحثيث من أجل إبتكار وإضافة قيمة لصالح المتعاملين، مع العمل على إشراكهم كلما أمكن، في تطوير وابتكار خدمات ومنتجات وتجارب جديدة.
- قياس مدى رضى المتعاملين عن المؤسسة باستخدام دراسات السوق ومسوحات المتعاملين وغير ذلك من أشكال إستقصاء الآراء بهدف التنبؤ، وتحديد التحسينات التي تستهدف تعزيز الباقية الكاملة للمنتجات والخدمات.
- تطوير باقة منتجاتها وخدماتها بما يتلاءم مع المتطلبات المتغيرة لمجموعات المتعاملين الحاليين أو المحتملين.
- تصميم باقة من الخدمات والمنتجات وإدارة دورة الحياة الكاملة للمنتجات والخدمات بكفاءة وبطريقة مسؤولة.

## ٥ ج. ترويج المنتجات والخدمات وتسويقها بشكل فاعل .

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- التعرف على المجموعات المختلفة للمتعاملين معها، الحاليين والمحتملين، ومن ثم التنبؤ بإحتياجاتهم المختلفة وتوقعاتهم المستقبلية.
- تحويل الإحتياجات والتوقعات والمتطلبات الممكنة للمتعاملين الحاليين والمحتملين إلى عروض قيمة مستدامة وجاذبة.
- تنفيذ نموذج العمل من خلال تحديد عرض القيمة الخاص بها و"عروض البيع الفريدة" والموقع في السوق وفئات المتعاملين المستهدفة وقنوات التوزيع.
- تطوير إستراتيجيات تسويقية للتعريف والترويج عن منتجاتها وخدماتها لمجموعات المتعاملين والمستخدمين المستهدفة (خدمات إلكترونية، تطبيقات ذكية، مراكز اتصال... الخ).
- التواصل الخارجي مع الفئات المستهدفة باستخدام الأدوات المناسبة لاطلاع المتعاملين واصحاب العلاقة على آخر التطورات التي تعنيهم والتطوير على المنتجات والخدمات ونوعية المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها وتطويرها.
- إشراك المتعاملين في تطوير المنتجات والخدمات المقدمة وتحديد مواصفاتها ومتطلبات تقديمها من خلال (الاجتماعات، الإستبيانات، اللجان المشتركة وحلقات الجودة... الخ).
- تفعيل قنوات الإتصال والتواصل مع المتعاملين عن طريق إستخدام قنوات وأدوات متنوعة تلائم إحتياجات المتعاملين وتزويدهم بالمعلومات الصحيحة والمطلوبة بالوقت المناسب.

## ٥ د. إنتاج وتقديم وإدارة المنتجات والخدمات .

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- إنتاج وتقديم منتجات وخدمات لتلبية، أو تجاوز إحتياجات المتعاملين الحالية وتطلعاتهم المستقبلية، وذلك بما يتلاءم مع عرض القيمة المقدم من قبل المؤسسة.
- تطوير سلسلة قيمة ذات كفاءة وفاعلية لضمان قدرة المؤسسة على الإستمرار بالإيفاء بالتزاماتها الواردة في عرض القيمة.
- ضمان توفر الموارد الضرورية والكفاءات والتمكين اللازم للعاملين وذلك لتعظيم تجارب المتعاملين.
- إدارة المنتجات والخدمات طوال دورة حياتها، بما في ذلك إعادة الإستخدام والتدوير متى كان ذلك مناسباً، مع الأخذ بعين الإعتبار لأية آثار على الصحة العامة والسلامة والبيئة.
- مقارنة أدائها مع مستويات الأداء والمعايير القياسية ذات الصلة، والتعلم من نقاط القوة وفرص التحسين لديها من أجل تعظيم القيمة المضافة للمتعاملين.
- استخدام مؤشرات قياس داخلية لرضى المتعاملين وتحديد المؤسسة الأولويات ووضع الخطط الهادفة إلى تحسين مستويات رضى المتعاملين.

## ٥ هـ. إدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها .

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- تصنيف المتعاملين، وفق إستراتيجية المؤسسة، وبناء سياسات وعمليات من أجل إدارة هذه العلاقات بالفاعلية المطلوبة.
- تحديد وتلبية متطلبات التواصل اليومي وطويل الأمد مع كافة فئات المتعاملين، واستخدام الوسائل المناسبة للتواصل مع كل فئة.
- بناء وتطوير حوار متواصل مع المتعاملين يتسم بالشفافية والمصارحة.
- المتابعة والمراجعة المستمرة لإنطباعات وتجارب المتعاملين معها، وضمان أن العمليات المرتبطة بالخدمات قد صممت بصورة ملائمة تضمن لها الإستجابة المناسبة لمتطلبات المتعاملين.
- ضمان إستيعاب المتعاملين لمسؤولياتهم تجاه إستخدام المنتجات والخدمات.
- استخدام الوسائل المختلفة لتفعيل قنوات صوت المتعاملين وذلك لإستقبال والرد على صوت المتعاملين فيما يتعلق ب (الشكاوى والتظلمات، الرضى، الإقتراحات، الإستفسارات، الآراء والاحتياجات، الشكر والامتنان).

## ٦. نتائج المتعاملين Customers Results

المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز إحتياجات وتوقعات المتعاملين معها. على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- استخدام حزمة من مقاييس الإنطباعات ومؤشرات الأداء ذات الصلة لتحديد التطبيق الناجح لإستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها، بناءً على إحتياجات وتوقعات المتعاملين معها.
- وضع أهداف واضحة لنتائج المتعاملين الرئيسة بناءً على إحتياجات وتوقعات المتعاملين، وذلك وفق الإستراتيجية التي تم تحديدها.
- تصنيف النتائج من أجل تفهم تجارب وإحتياجات وتوقعات مجموعات محددة من المتعاملين.
- إظهار نتائج المتعاملين بشكل إيجابي أو استدامة النتائج الجيدة على مدى ثلاث سنوات على الأقل.
- تفهم بوضوح الأسباب الحقيقية المؤدية إلى الإتجاهات الظاهرة ومدى تأثير هذه النتائج على مؤشرات الأداء والإنطباعات والمخرجات الأخرى ذات الصلة.
- لديها الثقة في نتائج أدائها المستقبلية بناءً على فهمها للعلاقة المؤكدة بين المسببات والأثر.
- تفهم أوجه المقارنة بين نتائج المتعاملين الرئيسة الخاصة بها مع مؤسسات مشابهة وتستخدم هذه البيانات حيثما كان مناسباً لتحديد الأهداف.

### ٦ أ. مقاييس رأي المتعاملين

هي إنطباعات المتعاملين عن المؤسسة. يمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر مثل إستبيانات آراء المتعاملين، مجموعات التركيز، التقييمات، إفادات الثناء والشكاوى. كما يجدر بهذه الإنطباعات أن تعطي فهماً واضحاً من منظور المتعاملين، حول مدى فاعلية تطبيق ومخرجات إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالمتعاملين ومخرجاتها إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها.

ويمكن لمثل هذه المقاييس أن تتضمن إنطباعات حول ما يلي:

- السمعة والصورة
- قيمة المنتج والخدمة
- تقديم المنتج والخدمة
- خدمة وعلاقات المتعاملين ودعمهم
- ولاء المتعاملين ومدى إرتباطهم بالمؤسسة

### ٦ ب. مؤشرات المتعاملين

هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل مراقبة أدائها وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه، فضلاً عن التنبؤ بتأثيرها على إنطباعات المتعاملين معها. ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهماً واضحاً حول تطبيق وتأثير إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالمتعاملين إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة.

ويمكن لهذه المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول ما يلي:

- تقديم المنتج والخدمة
- خدمة وعلاقات المتعاملين ودعمهم
- التعامل مع الشكاوى
- إشراك المتعاملين والشركاء في تصميم المنتجات والعمليات .. الخ

## ٧. نتائج العاملين People Results

المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلي أو تتجاوز إحتياجات وتوقعات العاملين. على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- استخدام حزمة من مقاييس الإنطباعات ومؤشرات الأداء ذات الصلة لتحديد التطبيق الناجح لإستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها، وتبني كل ذلك على إحتياجات وتوقعات العاملين لديها.
- وضع أهداف واضحة لنتائج العاملين الرئيسية بناءً على إحتياجات وتوقعات العاملين لديها، وذلك وفق الإستراتيجية التي تم تحديدها من قبل المؤسسة.
- تصنيف النتائج من أجل تفهم تجارب وخبرات وإحتياجات وتوقعات مجموعات محددة من العاملين داخل المؤسسة.
- إظهار نتائج العاملين بشكل إيجابي أو استدامة النتائج الجيدة على مدى ثلاث سنوات على الأقل.
- تفهم بوضوح الأسباب الحقيقية المؤدية إلى الإتجاهات الظاهرة ومدى تأثير هذه النتائج على مؤشرات الأداء والإنطباعات والنتائج الأخرى ذات الصلة.
- لديها الثقة في نتائج أدائها المستقبلي بناءً على فهمها للعلاقة المؤكدة بين المسببات والأثر.
- تتفهم أوجه المقارنة بين نتائج العاملين الرئيسية الخاصة بها مع مؤسسات مشابهة وتستخدم هذه البيانات، حيثما كان ذلك مناسباً، لتحديد أهداف جديدة.

### ٧ أ. مقاييس رأي العاملين

هي إنطباعات العاملين عن المؤسسة ويمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر، مثل إستبيانات آراء العاملين، ومجموعات التركيز، المقابلات والتقييمات المنظمة. كما يجدر بهذه الإنطباعات أن تعطي فهماً واضحاً من منظور العاملين، حول مدى فاعلية تطبيق ومخرجات إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالعاملين ومخرجاتها إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها. ويمكن لمثل هذه المقاييس أن تتضمن إنطباعات حول ما يلي:

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

### ٧ ب. مؤشرات العاملين

هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل مراقبة أداء العاملين وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه، فضلاً عن التنبؤ بتأثيرها على إنطباعات العاملين لديها. ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهماً واضحاً حول تطبيق وتأثير إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالعاملين إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة. ويمكن لهذه المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول ما يلي:

- أنشطة الإشراف والإرتباط
- أنشطة الكفاءات وإدارة الأداء
- أداء القيادة
- أنشطة التدريب والتطوير المهني
- التواصل الداخلي
- الاحتفاظ بالموظفين
- التعامل مع اقتراحات وشكاوى الموظفين

## ٨. نتائج المجتمع Society Results

- المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز إحتياجات وتوقعات اصحاب العلاقة بالمؤسسة ذوي الصلة في المجتمع. على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:
- استخدام حزمة من مقاييس الإنطباعات ومؤشرات الأداء ذات الصلة لتحديد التطبيق الناجح لإستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها، وتبني كل ذلك على إحتياجات وتوقعات اصحاب العلاقة بالمؤسسة الخارجيين ذوي الصلة.
  - وضع أهدافا واضحة لنتائج المجتمع الرئيسة بناءً على إحتياجات وتوقعات اصحاب العلاقة بالمؤسسة في المجتمع، وذلك وفق الإستراتيجية التي تم تحديدها.
  - تصنيف النتائج من أجل تفهم تجارب وإحتياجات وتوقعات فئات اصحاب العلاقة بالمؤسسة ذوي الصلة في المجتمع.
  - إظهار نتائج المجتمع بشكل إيجابي أو استدامة النتائج الجيدة على مدى ثلاث سنوات على الأقل.
  - تفهم بوضوح الأسباب الحقيقية المؤدية إلى الإتجاهات الظاهرة ومدى تأثير هذه النتائج على مؤشرات الأداء والإنطباعات والمخرجات الأخرى ذات الصلة.
  - لديها الثقة في نتائج أدائها المستقبلية بناءً على فهمها للعلاقة المؤكدة بين المسببات والأثر.
  - تتفهم أوجه المقارنة بين نتائج المجتمع الرئيسة الخاصة بها مع مؤسسات مشابهة وتستخدم هذه البيانات حيثما كان مناسباً لتحديد الأهداف.

### ٨. أ. مقاييس رأي المجتمع

هي إنطباعات المجتمع عن المؤسسة ويمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر، مثل الإستبيانات، والتقارير والمقالات الصحفية، والاجتماعات العامة، وجمعيات النفع العام، وممثلي الشعب والهيئات الحكومية. كما يجدر بهذه الإنطباعات أن تعطي فهماً واضحاً من منظور المجتمع، حول مدى فاعلية تطبيق ومخرجات إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالمجتمع والبيئة إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها.

ويمكن لمثل هذه المقاييس أن تتضمن إنطباعات حول ما يلي:

- التأثير البيئي
- السمعة والصورة
- التأثير المجتمعي
- تأثير بيئة العمل
- الجوائز والتغطية الإعلامية

### ٨. ب. مؤشرات المجتمع

هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل مراقبة أدائها وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه، فضلاً عن التنبؤ بتأثيرها على إنطباعات اصحاب العلاقة بالمؤسسة في المجتمع ذوي الصلة. ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهماً واضحاً حول تطبيق وتأثير إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالمجتمع والبيئة إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة.

ويمكن لهذه المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول ما يلي:

- الأنشطة الخاصة بالبيئة والاقتصاد والمجتمع
- الإلتزام بالتشريعات والحاكمة المؤسسية
- الأداء الخاص بالصحة والسلامة
- الأداء المسؤول حول المشتريات والمصادر

## ٩ . النتائج الرئيسية Key /Business Results

- المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز إحتياجات وتوقعات اصحاب العلاقة بمصالح العمل. على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:
- تطوير مجموعة من النتائج المالية وغير المالية لتحديد التطبيق الناجح لإستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها، وتبني ذلك على إحتياجات وتوقعات أرباب العمل.
  - وضع أهدافاً واضحة للنتائج الرئيسية بناءً على إحتياجات وتوقعات أرباب العمل، وذلك وفق الإستراتيجية التي تم تحديدها.
  - تصنيف النتائج من أجل تفهم أداء جوانب محددة من المؤسسة وتجارب وتوقعات أرباب العمل.
  - إظهار النتائج الرئيسية بشكل إيجابي أو استدامة النتائج الجيدة على مدى ثلاث سنوات على الأقل.
  - تفهم وبشكل واضح الأسباب الحقيقية المؤدية إلى الإتجاهات الظاهرة ومدى تأثير هذه النتائج على كل من مؤشرات الأداء الأخرى والمخرجات ذات الصلة.
  - لديها الثقة في أدائها المستقبلي بناءً على فهمها للعلاقة المؤكدة بين المسببات والأثر.
  - تفهم كيف تقارن النتائج الرئيسية الخاصة بها مع مؤسسات مشابهة وتستخدم هذه البيانات حيثما كان مناسباً لتحديد الأهداف.

### ٩ أ . مخرجات الأعمال

- هي مجموعة من مخرجات الأعمال الرئيسية المالية وغير المالية التي تبين مدى نجاح المؤسسة في تطبيق إستراتيجيتها. يتم تحديد هذه المقاييس والأهداف ذات الصلة بالاتفاق مع أرباب العمل.
- ويمكن أن تتضمن مقاييس المخرجات ما يلي:
- نتائج أداء العمليات الرئيسية
  - المخرجات المالية
  - إنطباعات اصحاب العلاقة بمصالح العمل
  - الأداء مقارنة بالموازنة
  - حجم المنتجات والخدمات التي تم تقديمها
  - انطباعات أصحاب العلاقة من غير المتعاملين والعاملين والمجتمع مثل (الموردين، الشركاء ...).

### ٩ ب . مؤشرات أداء الأعمال

- هي مجموعة من مؤشرات الأعمال الرئيسية المالية وغير المالية التي تستخدم لقياس الأداء التشغيلي للمؤسسة. وهي تساعد على مراقبة وفهم والتنبؤ ب/ وتحسين مخرجات الأعمال الرئيسية.
- ويمكن أن تتضمن مقاييس مؤشرات الأداء ما يلي:
- المؤشرات المالية
  - تكلفة المشاريع
  - مؤشرات أداء العمليات الرئيسية
  - أداء الشركاء والموردين
  - التقنيات والمعلومات والمعرفة

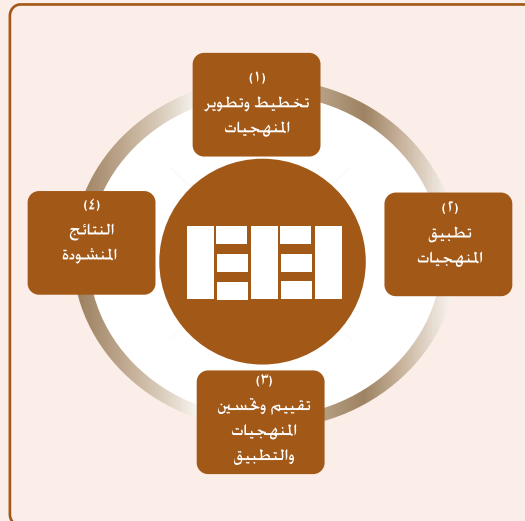
## تكامل وتناغم المفاهيم الأساسية مع المعايير

تم وضع المفاهيم الأساسية أولاً من ثم تم استخدامها كأساس للنقاط الإستراتيجية للمعايير الفرعية الخاصة بنموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بما يضمن الربط بين النظرة العامة التي تقدمها المفاهيم الأساسية والتحليل التفصيلي الناتج من خلال المعايير، حيث أن النقاط الإستراتيجية هي جوانب عملية تم تضمينها في معايير الممكنات ( الوسائل ) Enablers الخمسة. النتائج المحققة، والمعايير ذات الصلة بها، سوف تستند إلى المنهجيات التي تم تبنيها والمقاييس المستخدمة لمراقبة الكفاءة والفاعلية بالإضافة إلى البيئة التي تعمل من خلالها المؤسسة.

يتبين هذا الربط في الجدول أدناه:

المعيار	١. القيادة					٢. الإستراتيجية					٣. العاملون					٤. الشركاء والموارد					٥. العمليات والمنتجات والخدمات				
	أ	ب	ج	د	هـ	أ	ب	ج	د	هـ	أ	ب	ج	د	هـ	أ	ب	ج	د	هـ	أ	ب	ج	د	هـ
المعيار الفرعي																									
إضافة قيمة لصالح المتعاملين																									
بناء مستقبل مستدام																									
تنمية القدرة المؤسسية																									
تسخير الإبداع والإبتكار																									
القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة																									
الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير																									
النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين																									
إستدامة النتائج الباهرة																									

## آلية التقييم (RADAR© Methodology)



الشكل رقم (٦): آلية الرادار



تعتمد آلية تقييم المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص - الدورة التاسعة (٢٠١٦/٢٠١٧) على آلية الرادار RADAR® Methodology وهي أداة التقييم المستخدمة في نموذج التميز المعتمد لدى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM.

- إن منطق الرادار RADAR هو إطار ديناميكي للتقييم وأداة قوية للإدارة، يقوم بتوفير منهجية منظمة لتقييم أداء أية مؤسسة. بنظرة عامة، يعبر منطق الرادار RADAR عن حاجة أي مؤسسة إلى:
- تحديد النتائج المنشودة باعتبارها جزء من إستراتيجيتها.
  - الإعداد والتخطيط لمجموعة متكاملة من المنهجيات السليمة لتحقيق النتائج المطلوبة حالياً وفي المستقبل.
  - تطبيق المنهجيات بطريقة منظمة لضمان تنفيذها.
  - تقييم وتحسين المنهجيات المطبقة بناءً على مراقبة وتحليل النتائج المحققة وأنشطة التعلم المستمرة.

لإجراء تحليل سليم يمكن تقسيم عناصر منطق الرادار RADAR إلى سلسلة من الخصائص، كما هو موضح أدناه:

## تحليل الممكنات (الوسائل) Enablers

العناصر	الخصائص	البيان
المنهجية	سليمة	تعتمد المنهجيات على منطق واضح بناءً على احتياجات أصحاب العلاقة بالمؤسسة ذوي الصلة، ومبنية على عمليات.
	متكاملة	المنهجيات تدعم الإستراتيجية وترتبط بمنهجيات أخرى ذات الصلة.
التطبيق	منفذ	تم تنفيذ المنهجيات في جميع النواحي ذات الصلة كل في حينه.
	منظم	يتم التنفيذ بشكل منظم ويتيح للمؤسسة المرونة وسرعة التكيف المؤسسي.
التقييم والتحسين	القياس	يتم قياس فاعلية وكفاءة المنهجيات وتطبيقها بشكل مناسب.
	التعلم والإبداع	يتم استخدام التعلم والإبداع لإنتاج فرص التحسين أو الإبداع.
	التحسين والإبتكار	يتم استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع لتقييم التحسينات والابتكارات ووضعها حسب الأولوية وتنفيذها.

## تحليل النتائج Results

العناصر	الخصائص	البيان
مدى الصلة وسهولة الاستخدام	النطاق ومدى الصلة	تم تحديد مجموعة متلاحمة من النتائج، بما فيها النتائج الرئيسية، التي تستعرض أداء المؤسسة وفق إستراتيجيتها وغاياتها واحتياجاتها وتوقعات أصحاب العلاقة بالمؤسسة ذوي الصلة.
	مدى الصحة	النتائج حديثة ودقيقة ويمكن الإعتماد عليها.
	التصنيف	يتم تصنيف النتائج بشكل مناسب لتقديم فهمًا معمقًا.
الأداء	الاتجاهات	اتجاهات إيجابية أو المحافظة على أداء جيد على مدى ثلاث سنوات على الأقل.
	الأهداف (المستهدفات)	يتم تحديد أهداف كما يتم تحقيقها للنتائج الرئيسية بشكل مستمر، وذلك وفق الغايات الاستراتيجية.
	المقارنات	يتم إجراء مقارنات للنتائج الرئيسية وتكون إيجابية، وذلك وفق الغايات الاستراتيجية.
	الثقة	بناءً على ما تم تأسيسه من علاقات السبب والأثر يمكن الوثوق بالمحافظة على مستويات الأداء في المستقبل.

## آلية التقييم الرادار RADAR للممكّنات (الوسائل)

يتم استخدام مصفوفة الممكّنات لتحليل المنهجيات الخاصة بمعايير الممكّنات (الوسائل):

- القيادة
- الإستراتيجية
- العاملون
- الشراكات والموارد
- العمليات والمنتجات والخدمات

### تطبيق مصفوفة الممكّنات

- بناءً على الأدلة المتوفرة، قم بتطبيق جزء رادار RADAR المتعلق بالممكّنات على مجموعة المنهجيات التي تم تبنيها.
- يشمل الرادار RADAR إرشادات حول ما نتوقع أن تستعرضه المؤسسة.
- يجب ألا تزيد الدرجة الكلية عن تلك الخاصة بتطوير المنهجيات. مثلاً، إذا كانت المنهجيات غير سليمة ولا تغطي كل المعيار الفرعي، فإنه مهما تم وضع درجات لبقية الخصائص فإن الدرجة ستكون محددة بسقف درجة سلامة المنهجيات.

المنهجية	البيان	عدم القدرة على العرض	قدرة محدودة على العرض	قدرة على العرض	قدرة كاملة على العرض	يعتبر نموذجاً عالياً يحتذى به
سليمة	تعتمد المنهجيات على منطق واضح، بناءً على احتياجات أصحاب العلاقة بالمؤسسة ذوي الصلة، ومبينة على عمليات.					
متكاملة	المنهجية تدعم الإستراتيجية وترتبط بمنهجيات أخرى ذات الصلة.					
التطبيق		عدم القدرة على العرض	قدرة محدودة على العرض	قدرة على العرض	قدرة كاملة على العرض	يعتبر نموذجاً عالياً يحتذى به
منفذ	تم تنفيذ المنهجية في جميع النواحي ذات الصلة كل في حينه.					
منظم	يتم التنفيذ بشكل منظم ويتيح للمؤسسة المرونة وسرعة التكيف.					
التقييم والتحسين		عدم القدرة على العرض	قدرة محدودة على العرض	قدرة على العرض	قدرة كاملة على العرض	يعتبر نموذجاً عالياً يحتذى به
القياس	يتم قياس فاعلية وكفاءة المنهجية وتطبيقها بشكل مناسب.					
التعلم والإبداع	يتم استخدام التعلم والإبداع لإنتاج فرص التحسين أو الإبتكار.					
التحسين والإبتكار	يتم استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع لتقييم التحسينات والابتكارات ووضعها حسب الأولوية وتنفيذها.					
الدرجة		0%	25%	50%	75%	100%

## آلية التقييم الرادار RADAR للنتائج

يتم استخدام مصفوفة النتائج لتحليل النتائج الخاصة بمعايير النتائج:

- نتائج المتعاملين
- نتائج العاملين
- نتائج المجتمع
- النتائج الرئيسية

### تطبيق مصفوفة النتائج

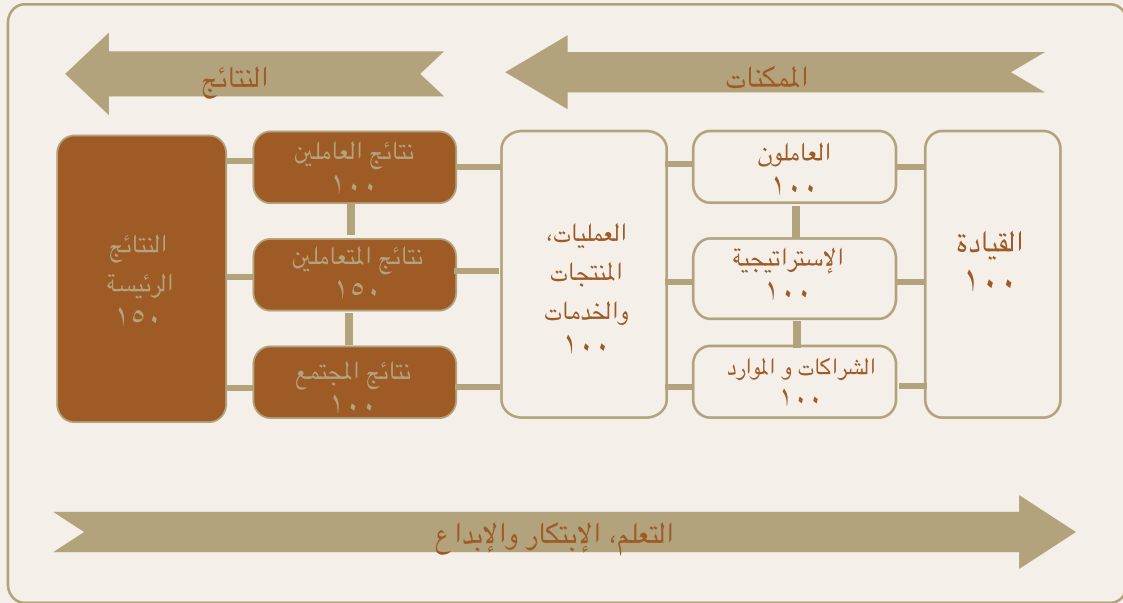
- بناءً على الدلائل المتوفرة، قم بتطبيق جزء رادار RADAR المتعلق بالنتائج على مجموعة النتائج المستخدمة.
- يشمل الرادار RADAR إرشادات حول ما نتوقع أن تستعرضه المؤسسة.
- يجب ألا تزيد الدرجة الكلية عن تلك الخاصة بالنطاق ومدى الصلة للنتائج المتوفرة. مثلاً، إذا كان نطاق النتائج المتوفرة. لا يغطي كل المعيار الفرعي حسب الغايات الإستراتيجية للمؤسسة، فإن الدرجة النهائية ستكون محددة بسقف الدرجة الممنوحة للنطاق ومدى الصلة.

مدى الصلة وسهولة الاستخدام	البيان	عدم القدرة على العرض	قدرة محدودة على العرض	قدرة على العرض	قدرة كاملة على العرض	يعتبر نموذجاً عالياً يحتذى به
النطاق ومدى الصلة	تم تحديد مجموعة متلاحمة من النتائج، بما فيها النتائج الرئيسية التي تستعرض أداء المؤسسة وفق استراتيجيتها وغاياتها واحتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة بالمؤسسة ذوي الصلة.					
مدى الصحة	النتائج حديثة ودقيقة ويمكن الاعتماد عليها.					
التصنيف	يتم تقسيم النتائج بشكل مناسب لتقديم فهما معقماً.					
الأداء						
الإتجاهات	إتجاهات إيجابية أو المحافظة على أداء جيد على مدى ٣ سنوات.					
الأهداف	يتم تحديد الأهداف كما يتم تحقيقها للنتائج الرئيسية بشكل مستمر، وذلك وفق الغايات الاستراتيجية.					
المقارنات	يتم إجراء مقارنات للنتائج الرئيسية وتكون إيجابية، وذلك وفق الغايات الاستراتيجية.					
الثقة	بناءً على ما تم تأسيسه من علاقات السبب التأثير، يمكن الوثوق بالمحافظة على مستويات الأداء في المستقبل.					
الدرجة		٠%	٢٥%	٥٠%	٧٥%	١٠٠%

عند الإجابة على معايير الممكنات ومعاييرها الفرعية، يجب على المؤسسة تغطية كل من (المنهجية، التطبيق، التقييم والتحسين)، فيما يجب تغطية كل من (النمطية، الهدف، المقارنة والعلاقة السببية) عند الإجابة على النتائج.

## آلية إحتساب ووضع الدرجات والعلامات

يتم استخدام آلية التقييم الرادار RADAR للتقييم والإدارة في وضع الدرجات للمؤسسات المشاركة في الجائزة إن المبدأ الرئيسي لإستخدام الرادار RADAR هو أنه عندما يتحسن أداء المؤسسة عبر الزمن، فإن درجتها إزاء النموذج سترتفع. تم تخصيص ٥٠% من الدرجات للممكّنات (الوسائل) وتخصيص ٥٠% منها للنتائج، مما يضمن للمؤسسة القدرة على استدامة أدائها في المستقبل. عندما يتم تقييم مؤسسة باستخدام مصفوفة الرادار، فإن كل معيار من المعايير التسعة له وزن خاص وذلك لاحتساب الدرجة النهائية المنوحة.



الشكل رقم (٧): نموذج الجائزة

بصفة عامة فإنه تم تخصيص أوزان متساوية للمعايير الفرعية ضمن كل معيار، على سبيل المثال كل من المعايير الفرعية الخمسة ضمن معيار القيادة يساهم ب ٢٠% من ال ١٠٠ درجة المخصصة للمعيار الأول. غير أن هناك استثناءان:

- المعيار الفرعي ٦ يحصل على (٧٥%) من الدرجات المخصصة للمعيار ٦، بينما المعيار الفرعي ٦ يحصل على (٢٥%).
- المعيار الفرعي ٧ يحصل على (٧٥%) من الدرجات المخصصة للمعيار ٧، بينما المعيار الفرعي ٧ يحصل على (٢٥%).

يتم تقييم كل معيار فرعي باستخدام مصفوفة رادار وتحديد درجته ومن ثم يتم تجميع درجات جميع المعايير الفرعية وصولاً إلى درجة المعيار حيث يتم تطبيق الأوزان المبيّنة بالنموذج وصولاً إلى النتيجة الإجمالية والتي تتراوح من (٠) إلى (١٠٠٠) درجة.

القسم الثاني

الإطار العام

## أهداف الجائزة

أنشئت جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص في عام ١٩٩٩ كأرفع جائزة للتميز على المستوى الوطني، وذلك بهدف تعزيز التنافسية لدى المؤسسات الأردنية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، وإبراز الجهود المتميزة للمؤسسات الوطنية وإنجازاتها في تطوير أنظمتها ومنتجاتها/خدماتها. كما تهدف الجائزة إلى تحفيز مؤسسات القطاع الخاص على المنافسة المحلية والدولية وتحقيق التميز في جميع المجالات، وتبادل الخبرات المتميزة ومشاركة قصص النجاح فيما بينها.

## فئات الجائزة

تمنح الجائزة في كل دورة لمؤسسة فائزة أو أكثر في كل من الفئات التالية:

- المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية (عدد العاملين ٢٥٠ أو أكثر).
- المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية (عدد العاملين ٢٥٠ أو أكثر).
- المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (عدد العاملين ٢٤٩ أو أقل).
- المؤسسات الخدمية الصغيرة والمتوسطة (عدد العاملين ٢٤٩ أو أقل).
- المؤسسات التي فازت بالجائزة في دورتين أو أكثر.

\* سيتم استحداث فئة للمؤسسات التي ستشارك من نفس المجال شريطة مشاركة عدد محدد من المؤسسات، مثال: (فئة المكاتب الهندسية، المستشفيات، البنوك، شركات تكنولوجيا المعلومات وغيرها).

## شروط الاشتراك

- أن تكون المؤسسة أردنية ومسجلة قانونياً لدى وزارة الصناعة والتجارة.
- لديها نشاط متواصل وموثق خلال السنوات الثلاث الماضية على الأقل.
- تتمتع بأداء مالي جيد بشكل عام.

## يستثنى من المشاركة في الجائزة كل من:

- شركات التبغ والكحول.
- المؤسسات العاملة في قطاع المنتجات والمعدات العسكرية.
- المؤسسات الدينية والخيرية والجمعيات غير الربحية.

## تعليمات الإشتراك

تقوم المؤسسة الراغبة بالاشتراك في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص بتعبئة نموذج الإشتراك وإرفاق الوثائق المطلوبة، حسب المتطلبات المبينة أدناه:

١. تعبئة نموذج الإشتراك.
٢. إرفاق شكل أو رسم يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
٣. إذا كانت المؤسسة المتقدمة جزءاً من مؤسسة أكبر يجب إرفاق رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح علاقة الوحدة الفرعية بالمؤسسة الأم.
٤. إرفاق صورة عن شهادة تسجيل المؤسسة.
٥. ملخص للقوائم المالية (ميزان المراجعة، قائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية) لآخر ثلاث سنوات.
٦. يتم دفع رسوم الاشتراك بعد استلام كتاب الموافقة على الإشتراك من المركز.
٧. تبدأ المؤسسة بإعداد تقرير الإشتراك والمرفقات المطلوبة لتسليمها في الوقت المحدد.

## رسوم الإشتراك

الرسوم (دينار أردني)	الفئة
١٥٠٠	المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية
١٥٠٠	المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية
٧٥٠	المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة
٧٥٠	المؤسسات الخدمية الصغيرة والمتوسطة
١٥٠٠	المؤسسات التي فازت بالجائزة في دورتين أو أكثر

## دوافع الإشتراك في الجائزة

- يساعد الإشتراك في الجائزة على قياس الأداء الحالي للمؤسسة حسب معايير الجائزة.
- تبني معايير التميز وأفضل الممارسات الدولية في تطوير الأنظمة الداخلية وفي عملية التقييم الذاتي والتي تهدف إلى تحديد نقاط القوة وفرص التحسين لدى المؤسسة.
- الإلهام وتحفيز الموظفين لبذل أقصى جهودهم للحصول على الجائزة وبث روح الحماس في المؤسسة.
- إظهار أهم الإنجازات وبالتالي الإرتقاء باسم وسمعة المؤسسة أمام العملاء وأصحاب العلاقة.
- تقوية العلامة التجارية للمؤسسة وقيمتها السوقية.
- تحصل كل مؤسسة مشاركة على تقرير تقييمي حول أدائها يتضمن أهم نقاط القوة وفرص التحسين، مما يساعد المؤسسات على اعتماد معايير الجائزة في فحص وتطوير أنظمتها وأدائها.
- في كل فئة من فئات الجائزة، هناك مؤسسة فائزة واحدة تحصل على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص، فيما تحصل المؤسسات المتنافسة والتي لم تحصل على الجائزة على شهادة "ختم التميز".
- يمكن للمؤسسات المشاركة الطلب من إدارة مركز الملك عبد الله الثاني للتميز عدم الإعلان عن اسمها ضمن المؤسسات المشاركة في الجائزة

## مميزات الحصول على الجائزة

١. يمثل الفوز بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص إنجازاً رفيعاً للمؤسسة واعتزازاً بأدائها المتميز والكفؤ والفعال، كما تعتبر الجهة الحائزة على الجائزة مثلاً أعلى يحتذى به.
٢. يتم الإعلان عن المؤسسات الفائزة في حفل كبير يقام تحت الرعاية الملكية السامية، حيث تمنح المؤسسة الفائزة شهادة شكر وتقدير، وتذكراً يمثل جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص، مما يعتبر حافزاً وتكريماً معنوياً للمؤسسة الفائزة.
٣. يحق للمؤسسة الفائزة وضع شعار الجائزة الذي يحدده المركز على وثائقها ومطبوعاتها وموقعها الإلكتروني وفي الحملات الإعلانية مع ذكر رقم الدورة التي فازت بها.
٤. يقوم مركز الملك عبد الله الثاني للتميز بنشر قصص نجاح المؤسسات الفائزة بالجائزة على الموقع الإلكتروني للمركز والجائزة بهدف نشر وتعميم الفائدة وترويج فوز هذه المؤسسات.
٥. تقوم المؤسسات الفائزة بالجائزة بعرض قصص نجاحها ومشاركتها مع المؤسسات الأخرى من خلال استعراض أدائها المتميز، بهدف تعميم الفائدة من تجربتها الناجحة على المؤسسات الأخرى، وذلك من خلال الندوات والدورات التدريبية التي تعقد للتعريف بالجائزة والمؤتمرات ذات العلاقة.
٦. تحصل المؤسسة الفائزة على معاملة تفضيلية من قبل كل من مؤسسة المواصفات والمقاييس ودائرة الجمارك الأردنية وهيئة الاستثمار ودائرة العطاءات الحكومية ودائرة اللوازم العامة، ودائرة مراقبة الشركات، تتلخص بما يلي:



## أ. مؤسسة المواصفات والمقاييس

- اختصار عملية منح منتجات المؤسسة الفائزة علامة الجودة الأردنية، بحيث يتم فقط فحص المنتج وفقاً لمتطلبات المواصفات للمنتجات الخاصة بعلامة الجودة، واختصار عملية التدقيق على أنظمة الجودة.
- التسريع في عملية منح شهادات المطابقة لمنتجات المؤسسة الفائزة المعدة لغايات التصدير.
- وضع المؤسسة الفائزة ضمن القائمة الذهبية للشركات الأردنية وبالتالي تقليل عدد عمليات التفتيش التي تتم على منشآتها ضمن عملية التفتيش الدورية على المصانع.
- وضع المؤسسة الفائزة ضمن قائمة الموردين المعتمدين لمؤسسة المواصفات والمقاييس (خدمات ومنتجات) ومنحها معاملة تفضيلية من قبل لجان العطاءات ولجان المشتريات الخاصة بالمؤسسة عند تطابق منتجاتها مع المواصفات المطلوبة.
- اعتبار المؤسسة الفائزة شريكاً رئيساً لمؤسسة المواصفات والمقاييس ومنحها أفضلية المشاركة في كافة نشاطات المؤسسة ولجانها الفنية وإشراكها في عمليات وضع السياسات والإجراءات الخاصة بعمل المؤسسة.
- منح المؤسسة الصناعية الفائزة أفضلية المشاركة في أعمال اللجان الفنية الدولية للتقييس تحت مظلة مؤسسة المواصفات والمقاييس.
- إعطاء المؤسسة الفائزة الأولوية عند طلب عمليات المعايرة لأجهزة القياس المستخدمة في منشآتها وتسريع هذه العمليات.
- إحاطة المؤسسة الفائزة بشكل مباشر بالتطورات والتعديلات التي تتم على التعليمات والمواصفات والقواعد الفنية والإجراءات المرتبطة بطبيعة منتجاتها وخدماتها.
- مخاطبة هيئات التقييس في الدول العربية والأجنبية والتي قامت مؤسسة المواصفات والمقاييس بتوقيع اتفاقيات تعاون ومذكرات تفاهم معها لمنح المؤسسة الفائزة معاملة تفضيلية عند دخول منتجاتها لتلك الدول.
- اعتبار مستوردات المؤسسة الفائزة ضمن المسرب الأخضر في تعليمات التفتيش المبني على درجة الخطورة.



## ب. دائرة الجمارك الأردنية

- إدراج المؤسسة الفائزة ضمن قائمة شركات برنامج القائمة الذهبية، شريطة تحقيق المؤسسة لمقاييس الإلتزام المعتمدة لدى دائرة الجمارك الأردنية.
- زيادة فرص حصول المؤسسة الفائزة على أحد المسربين الأخضر أو الأصفر في كافة المراكز الجمركية، شريطة تحقيق المؤسسة لمقاييس الإلتزام المعتمدة لدى دائرة الجمارك الأردنية.
- دعوة المؤسسات الفائزة في الدورة السادسة والدورات اللاحقة للانضمام لبرنامج القائمة الذهبية المعمول به في الدائرة، للاستفادة من التسهيلات الممنوحة للشركات المدرجة في برنامج القائمة الذهبية وفق الأسس والمعايير المعتمدة في دائرة الجمارك الأردنية.



## ج. هيئة الإستثمار

- خصم مقداره (٣٥%) من رسوم المشاركة في المعارض والنشاطات الترويجية المنظمة من قبل هيئة الإستثمار خارج الأردن.
- خصم مقداره (٢٥%) من رسم الاشتراك في الندوات وورشات العمل.



## د. دائرة العطاءات الحكومية

- منح المكاتب الهندسية الحائزة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص (٥) خمس علامات إضافية إلى التقييم الفني للعطاءات التي تشارك فيها ولمدة دورة واحدة من تاريخ الحصول عليها.





#### هـ. دائرة اللوازم العامة

• في العطاءات التي يتم تقييمها على أساس العلامات، يتم منح المناقص الفائز بالجائزة خمس علامات إضافية إلى مجموع العلامات التي يستحقها نتيجة التقييم الفني. يشترط لمنح الميزة المذكورة أعلاه "بأن يقوم المناقص الفائز بالجائزة بتقديم شهادة تثبت حصوله على الجائزة وأن تكون سارية المفعول عند تقديم عرضه".



#### و. دائرة مراقبة الشركات

- تقديم خدمة VIP للمؤسسات الفائزة بحال مراجعتها للحصول على أي خدمة بحيث تقدم لها الخدمة بمكتب خاص وفور مراجعتها للدائرة.
- تقديم محاضرات إرشادية لإدارات المؤسسات الفائزة حول قانون الشركات وإجراءات عمل الدائرة من قبل موظفي الدائرة المختصين.
- تقديم إستشارات للمؤسسات الفائزة باستخدام موقع الدائرة الإلكتروني للإستفادة منه قدر المستطاع.

## عملية التقييم

- تقوم المؤسسة المشاركة بالإجابة على متطلبات معايير الجائزة وتضمينها في تقرير الاشتراك وإرفاق الوثائق المطلوبة معه.
- تقوم المؤسسة المشاركة بإعداد عرض تقديمي بهدف شرح خصوصيتها للمقيمين، ومن ضمنها طبيعة عملها وعملاتها ومن هم أصحاب العلاقة لديها وغيرها من الأمور التي تترأى عرضها.
- يقوم كل عضو في فريق التقييم بدراسة تقرير المؤسسة (كل على حده)، ثم يقدم كل مقيم تقريره المستقل عنها.
- يجتمع فريق التقييم بهدف الوصول إلى فهم مشترك حول وضع المؤسسة، ومن ثم إعداد تقرير توافقي يبين نقاط القوة وفرص التحسين والأمور الواجب التأكد منها خلال الزيارة الميدانية.
- يقوم المركز بترتيب موعد للزيارة الميدانية ليتسنى للمقيمين تقييم المؤسسة المشاركة وتقييم الوضع على أرض الواقع، كما توفر الزيارة الميدانية فرصة للمؤسسة لإبراز أمور قد تكون غفلت عن ذكرها في تقرير الاشتراك.
- بعد مرحلة الزيارة الميدانية والتي تمتد من ٢-٤ أيام يقوم المقيمون بكتابة التقرير التقييمي النهائي للجهة المشاركة ووضع العلامات النهائية وتسليمه إلى رئيس الفريق ليقوم بمراجعته وإعطاء الملاحظات الخاصة بالتقرير وإرجاعه إذا لزم الأمر للمقيمين لتصحيحه.
- يقوم المركز بتشكيل هيئة محكمين متخصصة تضم أعضاء من كافة القطاعات وخبراء في مجال جوائز التميز وأعضاء هيئات تحكيم في جوائز التميز العربية بهدف مناقشة التقارير النهائية للجهات المشاركة، ويتم عرض النتائج لكافة الجهات المشاركة والاطلاع على التقارير التقييمية بالإضافة إلى مقابلة مقيمي المؤسسات ومناقشتهم والتعرف على أهم نقاط القوة وفرص التحسين لدى المؤسسات بما يبرر العلامة المعطاة من قبل المقيمين وتقوم هيئة التحكيم بعد ذلك إما باعتماد العلامات كما هي أو التوصية بزيادتها أو إنقاصها بالاتفاق مع مقيمي المؤسسة وذلك لضمان العدالة بين المؤسسات ولضمان أن التقييم المسطرة (المرجعية) المستخدمة هي نفسها لكل المؤسسات وذلك نظراً لاطلاع الهيئة على نتائج كافة المؤسسات من كافة الفئات.
- ومن الأهمية هنا التأكيد على عدم وجود دور للمركز في هيئة التحكيم، حيث يتم اعتماد النتائج من قبل هيئة التحكيم ورفعها إلى إدارة المركز التي تقوم باستلام علامات التقييم من جميع رؤساء الفرق.
- لجنة توكيد الجودة: لزيادة دقة عملية التقييم عمل المركز على إضافة لجنة فنية لقراءة التقارير التقييمية حيث يقوم رئيس الفريق بتسليم التقارير التقييمية النهائية الخاصة به إلى إدارة المركز ليتم مراجعتها من قبل لجنة توكيد الجودة وذلك لضمان خروج التقرير بأفضل صورة ليتسنى للجهة المشاركة الاستفادة منه.
- يتم رفع العلامات إلى مجلس الأمانة ليس بالأسماء الحقيقية للمؤسسات وإنما من خلال رموز معتمدة لهذه الغاية وغير معروفة لأعضاء مجلس الأمانة بناءً على طلب سمو الأمير فيصل بن الحسين رئيس مجلس أمانة المركز وذلك لضمان النزاهة والعدالة في التعامل مع هذه النتائج وضمان عدم وجود أية مؤثرات أو ضغوطات تؤدي إلى تغيير هذه النتائج، ومن ثم اعتمادها من قبل مجلس الأمانة وبالتالي إعلان المؤسسات الفائزة. إن الطريقة المتبعة في الحصول على النتائج واعتمادها من مجلس أمانة المركز لهي نفس الطريقة المتبعة في المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والجوائز الإقليمية والعالمية الأخرى مع اختلاف بسيط في بعض المسميات والتفاصيل.
- بعد إعلان النتائج، تحصل كل مؤسسة شاركت في الجائزة على تقرير تقييمي استناداً إلى معايير الجائزة يوضح نقاط القوة وفرص التحسين لديها مما يساعد على التحسين المستمر في أدائها.

## تعليمات إعداد تقرير الاشتراك

### متطلبات الشكل العام (التسيق):

1. يمكن كتابة تقرير الاشتراك باللغة العربية أو الإنجليزية.
2. حجم الصفحات: الحجم القياسي لورق A4 (210x297 ملم).
3. حجم الأحرف (12) عند الكتابة بأي من اللغتين العربية أو الإنجليزية.
4. للطباعة باللغة العربية يتم استخدام الخط Simplified Arabic وللطباعة باللغة الإنجليزية يتم استخدام الخط Times New Roman.
5. في جميع الملحقات (الرسوم البيانية، القوائم، الخ...) يجب أن يستخدم نفس أسلوب كتابة الأحرف المستخدمة في النص الرئيسي.
6. المسافة بين الأسطر: مفرد (Single).
7. يجب أن تكون صفحات النص مرتبة بطريقة عمودية (Portrait).
8. في حال استخدام اللغة العربية يجب ألا يزيد عدد السطور في كل صفحة عن (30) سطراً.
9. في حال استخدام اللغة الإنجليزية يجب ألا يزيد عدد السطور في كل صفحة عن (40) سطراً.
10. يجب ألا تقل الحواشي عن (1) إنش من الأعلى والأسفل، و(1,25) إنش من الجانبين.
11. يجب ترقيم كافة صفحات التقرير.
12. يتم ترقيم الإجابات حسب المعايير الرئيسة والمعايير الفرعية.
13. يجب تجميع جميع أجزاء التقرير وتثبيتها بطريقة تمنع انفصال الصفحات أثناء تداول التقرير.
14. يجب أن تحتوي صفحة الغلاف على اسم المؤسسة المشاركة وشعارها باللغة العربية أو الإنجليزية وتاريخ تقديم تقرير الاشتراك، واسم الجائزة ودورتها "جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص - الدورة التاسعة (2016/2017)"، إضافة إلى تحديد فيما إذا كان المحتوى "تقرير الاشتراك" أو "الوثائق المرفقة" أو كلاهما.
15. تقوم المؤسسة المشاركة بتزويد إدارة المركز بثلاث نسخ ورقية منفصلة من تقرير الاشتراك والوثائق المرفقة، بالإضافة إلى قرص مدمج (CD).

## تعليمات وإرشادات عامة

1. يفضل أن تقوم المؤسسة المشاركة بالجائزة بإعداد تقرير الاشتراك من خلال تشكيل فريق من العاملين في المؤسسة، وأن يقوم هذا الفريق بدراسة وافية لكافة محتويات كتيب الجائزة.
2. تهدف الجائزة إلى توفير تقرير تقييمي شامل حول المؤسسة المشاركة لتعمل المؤسسة بالتالي على إبراز نقاط القوة والتركيز على فرص التحسين.
3. يجب أن تكون المعلومات الواردة في تقرير الاشتراك واضحة ودقيقة، كما يجب توفير أدلة واقعية وأمثلة عملية بالإضافة إلى إحصائيات رقمية حديثة ووثائق مدعمة.
4. عدد أوراق تقرير الاشتراك (35 ورقة) وتتم الكتابة على وجهي الورقة بحيث يصبح عدد الصفحات سبعون (70) صفحة، وعدد صفحات الوثائق المرفقة شاملة الصور والرسوم البيانية والقوائم خمس وسبعين (75) صفحة مفردة.
5. نظراً لتحديد الحد الأقصى لعدد صفحات الإجابة وعدد الوثائق المرفقة معها، فإن على المؤسسة المشاركة ترتيب أولوياتها والتركيز على ذكر النقاط الأكثر أهمية مع تجنب الإطالة أو ذكر نقاط غير هامة.
6. على المؤسسة المشاركة أن تبدأ تقرير الاشتراك بتقديم نبذة عن المؤسسة تشتمل على المعلومات الأساسية الخاصة بالمؤسسة مثل: الاستراتيجية، التحديات، الموارد المالية، الموظفين، الهيكل التنظيمي، تاريخ المؤسسة وأهم إنجازاتها السابقة، أهم الحقائق والارقام، المتعاملين والأسواق، العمليات والشركاء والموردين منتجاتها/خدماتها وهيكلها التنظيمي وبرامجها وأهدافها وفلسفتها وأسواقها وعملائها ومورديها ومنافسيها الرئيسيين، بالإضافة إلى التشريعات والقوانين التي تحكم عمل المؤسسة.

٧. يندرج تحت كل من المعايير التسعة الرئيسة عدد من المعايير الفرعية والتي يتضمن كل منها عدة نقاط استرشادية. يرتبط كثير من هذه النقاط الاسترشادية بالمفاهيم الأساسية المذكورة سابقاً بشكل مباشر. إن استخدام هذه النقاط الاسترشادية ليس إلزامياً، حيث أن المقصود منها ضرب أمثلة للمساعدة على شرح المعيار الفرعي.
٨. تقوم المؤسسة المشاركة بإعداد الوثائق والسجلات والقوائم والرسومات التوضيحية المعززة للمعلومات الواردة في تقرير الاشتراك وإرفاقها مع التقرير.
٩. فيما يتعلق بالوثائق المرفقة، يجوز للمؤسسة أن ترفق وثيقتين في صفحة واحدة كحد أقصى، مع مراعاة الوضوح.
١٠. يحق للمؤسسة المشاركة أن تذكر في قائمة المرفقات الإضافية توفر أية معلومات إضافية إذا لم تتمكن من إرفاقها في تقرير الاشتراك.
١١. تقوم المؤسسة المشاركة بتوفير مكان لأعضاء هيئة المقيمين عند زيارة المؤسسة ويتم توفير الوثائق المطلوبة في هذا المكان، كما يمكن لفريق المقيمين طلب أية وثائق أخرى إذا استدعى التقييم ذلك.
١٢. يحق لفريق المقيمين التأكد من صحة المعلومات الواردة في تقرير الاشتراك خلال الزيارة الميدانية.
١٣. يقوم أعضاء فريق المقيمين بطلب الموظفين للمقابلة حسبما هو مذكور في أجندة الزيارة الميدانية إضافة إلى أي موظف يرى المقيمون ضرورة مقابلته عند إجراء التقييم.
١٤. يقوم المركز بالتنسيق مع ضابط ارتباط المؤسسة المشاركة بهدف تحديد أيام الزيارة الميدانية لفريق التقييم.
١٥. لا يتم احتساب صفحة الغلاف وقائمة المحتويات والهيكل التنظيمي والنبذة عن المؤسسة والمصطلحات والاختصارات وقائمة المرفقات الإضافية ضمن صفحات التقرير.
١٦. يتم التعامل مع كافة المعلومات الواردة لمركز الملك عبد الله الثاني للتميز بسرية تامة وتشمل تقرير الاشتراك وجميع الوثائق التي تقدمها المؤسسة والمعلومات التي يتم الاطلاع عليها خلال الزيارة الميدانية. ولا يتم استخدام هذه المعلومات إلا من قبل هيئة المقيمين وإدارة المركز ولأغراض التقييم فقط، وتكون محل عنايتهم واهتمامهم.

## معجم المصطلحات

- **الإبداع Creativity**  
توليد أفكار جديدة أو مطورة لمنتجات أو خدمات أو عمليات أو أنظمة أو تعاملات مجتمعية.
- **الابتكار Innovation**  
الترجمة العملية للأفكار الإبداعية إلى منتجات وخدمات وعمليات وأنظمة والتفاعلات المجتمعية.
- **إدارة التغيير Change Management**  
هي منهجية لقيادة العاملين والفرق والمؤسسات من وضعها الحالي إلى وضع محدد ومشود في المستقبل. هي عملية مؤسسية تهدف إلى إدارة التغيير من خلال مساندة أصحاب العلاقة بالمؤسسة لتقبل واعتناق التغيير في بيئة العمل الخاصة بهم.
- **الإستراتيجية Strategy**  
خطة عالية المستوى تصف الأساليب التي من خلالها تسعى المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، والتي يتم ترجمتها إلى غايات وأهداف إستراتيجية متسقة تعكس ما يجب على المؤسسة أن تفعله.
- **العاملون People**  
جميع العاملين الذين يعملون في المؤسسة سواء بدوام كامل أو جزئي أو المتطوعين ويشمل ذلك القادة على جميع المستويات.
- **التحسين المستمر Continual Improvement**  
هو التحسين المستمر في العمليات الذي يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء وذلك من خلال تغيير تدريجي.
- **تفويض الصلاحيات Delegation of Authority**  
وثيقة معتمدة من الإدارة العليا تهدف إلى تعزيز مبدأ الشفافية والانسجام عند تطبيق السياسات والمبادئ على مختلف مستويات التفويض والتي يجب إتباعها أثناء تنفيذ عمليات الأعمال المتنوعة.
- **تكافؤ الفرص Equal Opportunities**  
ممارسة تضمن أن جميع العاملين يتلقون معاملة عادلة ومنتساوية بغض النظر عن الجنس والعمر والأصل والجنسية والدين أو وجود احتياجات خاصة لدى العامل.
- **التمكين Empowerment**  
عملية يتمكن من خلالها العاملين أو الفرق من مسؤولية اتخاذ القرار والعمل بدرجة من الاستقلالية في أعمالهم مع الالتزام بالأنظمة والقوانين والتسلسل الوظيفي.
- **التميز Excellence**  
تحقيق مستويات أداء باهرة ومستدامة بما يلبي أو يتجاوز توقعات جميع أصحاب العلاقة بالمؤسسة
- **الثقافة المؤسسية Organizational Culture**  
مجموعة معينة من القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين في المؤسسة والتي تضبط طريقة تعاملهم مع بعضهم البعض ومع أصحاب العلاقة من خارج المؤسسة
- **الحاكمية المؤسسية Corporate Governance**  
إطار للصلاحيات والضوابط في المؤسسة ويستخدم لمساعدتها على استيفاء التزاماتها القانونية والمالية والأخلاقية.
- **رادار RADAR**  
إن منطلق ال (رادار) هو إطار ديناميكي للتقييم وأداة قوية للإدارة، يقوم بتوفير منهجية منظمة لتقييم أداء أية مؤسسة.
- **الرسالة Mission**  
نص يشرح الغاية أو السبب من وجود المؤسسة، والتي يؤكد أصحاب العلاقة.

- **الرؤية Vision**  
وصف لما تحاول المؤسسة أن تحققه في المستقبل البعيد. يقصد من استخدامها لتصبح دليلاً واضحاً لاختيار توجهات العمل الحالية والمستقبلية وتشكل مع الرسالة أساساً للاستراتيجيات والسياسات.
- **سلسلة القيمة Value Chain**  
مجموعة متتابعة من النشاطات الرئيسة والمساندة والتي تقوم بها المؤسسة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة مضافة لعملائها الخارجيين.
- **الشراكة Partnership**  
علاقة متينة بين المؤسسة وشركائها لإيجاد وتبادل قيمة مضافة لكل الأطراف المشاركة. ويتم إنشاء الشراكة مثلاً مع الموردين والموزعين والمؤسسات التعليمية أو مع العاملين. الشراكات الإستراتيجية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- **الشريك Partner**  
طرف خارجي تختاره المؤسسة للعمل معه لتحقيق أهداف وفوائد مشتركة ومستدامة للجميع على المستويين التشغيلي والاستراتيجي.
- **اصحاب العلاقة Stakeholder**  
أشخاص ومجموعات أو مؤسسات لها مصلحة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة حيث أنهم يؤثرون أو يتأثرون بممارستها وأنشطتها. أمثلة على اصحاب العلاقة الخارجيين هم المساهمين والمتعاملين والموردين والشركاء والدوائر الحكومية وممثلي مؤسسات المجتمع المدني. أمثلة على اصحاب العلاقة الداخليين هم العاملين وفرق العمل.
- **مؤشرات الأداء الرئيسة key performance indicators**  
مقياس كمي و/ أو نوعي يصف المخرجات وأداء العمليات في المؤسسة وتكون مرتبطة بالأنشطة وتستخدم لجمع البيانات بصفة دورية عن مدى الانجاز في تنفيذ هذه الأنشطة مما يساعد في اتخاذ القرارات.
- **عرض القيمة Value Proposition**  
القيمة الفارقة للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للمتعاملين معها
- **العمليات الرئيسة Key Processes**  
العمليات التي تدعم تحقيق استراتيجية المؤسسة وتقود سلسلة القيمة
- **العملية Process**  
مجموعة من الأنشطة التي تتفاعل مع بعضها الآخر حيث أن مخرجات الأنشطة السابقة تشكل مدخلات لأنشطة لاحقة. العمليات تضيف قيمة عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات باستخدام الموارد المتاحة لهذه العملية.
- **القادة Leaders**  
الأشخاص الذين يقومون بالتنسيق والتوازن بين مصالح ونشاطات جميع اصحاب العلاقة بالمؤسسة.
- **القيادة Leadership**  
عملية التنسيق والتوازن بين مصالح ونشاطات جميع أصحاب العلاقة وتوجيه المؤسسة بكافة كوادرها وإمكاناتها لتحقيق الرؤيا والرسالة وتوفير المتطلبات لغايات تحسين الأداء.
- **القيم Values**  
مجموعة من الفلسفات أو المبادئ التي توجه سلوك المؤسسة داخلياً أو مع العالم الخارجي. توجه القيم العاملين إلى ما هو جيد ومرغوب فيه وما هو ليس كذلك. وتؤثر على سلوك العاملين والفرق وتخدم كموجه عام للعاملين في المؤسسة بشكل عام.

- **المستهدف Target**  
مؤشر يوضح الهدف من تنفيذ النشاط ويعبر عن (ما) تسعى الوزارة/المؤسسة لإنجازه بنهاية المدة الزمنية المحددة للنشاط حيث يستخدم لمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء الذي تطمح الوزارة/المؤسسة بالوصول إليه.
- **المفاهيم الأساسية للتميز Fundamental Concepts of Excellence**  
مجموعة من المفاهيم الأساسية والمجربة التي تم بناء إطار نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عليها.
- **سرعة التكيف المؤسسي Organizational Agility**  
القدرة على الاستجابة والتكيف، في الوقت الملائم، لما يستجد من فرص وتهديدات.
- **المعرفة Knowledge**  
هي الخبرة والمهارة التي يحصل عليها الفرد من خلال التعلم والتجربة ويشمل ذلك الفهم النظري والعملي للأمور. وفي حين أن بالبيانات هي حقائق أولية فإن المعلومات هي المضمون المبني على البيانات، وأما المعرفة فهي المعلومات التي توجه الفعل واتخاذ القرار.
- **المقارنة المعيارية (للممكّنات/المنهجيات) Benchmarking**  
مقارنة منظمة للمنهجيات مع جهات أخرى ذات صلة، وتحصل المؤسسة من خلالها على فهم معمق يساعدها على اتخاذ خطوات لتحسين أدائها.
- **الممارسات الجيدة/ أفضل الممارسات Good/ Best Practice**  
منهجيات أو سياسات أو عمليات أو أساليب متفوقة تؤدي إلى إنجازات استثنائية. حيث أنه من الصعوبة بمكان للتعرف على ما هو الأفضل فإن المصطلح "ممارسة جيدة" هو الأكثر تفصيلاً لدى معظم المؤسسات. من الطرق للتعرف على الممارسات الجيدة خارج المؤسسة هي المقارنات المعيارية والتعلم الخارجي.
- **المنهجية Approach**  
الطريقة الشاملة التي من خلالها يتم إنجاز الأعمال. تتكون المنهجية من عمليات وأفعال منظمة يتم تنفيذها في إطار من المبادئ والسياسات.
- **نظام إدارة المؤسسة Management System**  
إطار العمليات وما يتصل به من مؤشرات أداء ونتائج بالإضافة إلى نظام إدارة وتحسين العمليات، التي تستخدم لضمان تلبية المؤسسة لرسالتها ورؤيتها.
- **نموذج العمل Business Model**  
هو عبارة عن عناصر العمل التي تساعد في خلق وتقديم قيمة. وتشمل هذه العناصر عادةً عرض القيمة، ومعادلة حساب الأرباح والموارد الرئيسية والعمليات الأساسية للمؤسسة.
- **الانطباع/الرأي Perception**  
رأي اصحاب العلاقة في المؤسسة.
- **السعة Capacities**  
قياس لما يمكن تحقيقه من الناحية النظرية، ويمكن أن يعبر عنه بالقياس كالحجم أو العدد. وفي المؤسسات يشير ذلك إلى الإنتاجية النظرية القصوى مقارنة بالإنتاج الفعلي، ويتم التعبير عنه بالنسبة المئوية.
- **القدرات Capabilities**  
صفة للقدرة على تحويل الإمكانيات المؤسسية إلى أفعال ونتائج من خلال المعرفة والكفاءة والخبرة والموارد والعمليات ذات الصلة.

- **القدرة المؤسسية Organizational Capability**  
يشير إلى القدرة وإمكانية المؤسسة على تحقيق أهدافها. وعلى سبيل المثال يمكن للمؤسسة أن تعزز من قدرتها من خلال الشراكات الخارجية أو التعلم والتطوير الداخلي.
- **المتعامل Customer**  
متلقي المنتج أو الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة.
- **المجتمع Society**  
البنية التحتية المجتمعية خارج المؤسسة والتي تتأثر بالمؤسسة.
- **المقارنات Comparisons**  
استخدام البيانات لمقارنة أداء مؤسسة بأخرى أو أداء عملية بأخرى.
- **المنتجات/الخدمات Products**  
هي الخدمات التي يتم تقديمها من قبل المؤسسات الحكومية اعتماد على قانون إنشاء هذه المؤسسات والتي تمر عبر عدة خطوات وقنوات قبل إنهاؤها.
- **تنوع Diversity**  
مدى اعتراف وتقدير واستفادة المؤسسة متمثلة بقياداتها للصفات التي ينفرد بها العاملون، كالتنوع في العمر والأصل والعرق والجنس والمعتقدات والقدرات الجسدية.
- **شبكات التعلم Learning Networks**  
مجموعة من الأشخاص الذين لديهم هدف أو مصلحة مشتركة للتعلم معاً من خلال تبادل المعلومات والخبرات.



