



تطبيق أداة التقييم المؤسسي لنموذج التميز الاوروبي (EFQM)

اعداد الطلبة:

عبدالله سباعنة

ماجد الشكعة

بشار سوداح

راية عبدالهادي

باشراف: م . سليمان الضعيفي

مقدم استكمالاً لمتطلبات درجة البكالوريوس , كلية الهندسة -

جامعة النجاح الوطنية - نابلس - فلسطين.

2010 - 2009

قائمة المحتويات

1	الوحدة الأولى : المقدمة
2	1.1 مشكلة الدراسة
3	1.2 الحل المقترح
4	1.3 منهجية التطبيق
5	1.4 البحث الخاص
7	2 الوحدة الثانية خلفية عامة حول الجودة (مراجعة أدبية)
8	2.1.1 مرحلة التفتيش INSPECTION :
8	2.1.2 مرحلة مراقبة الجودة QUALITY CONTROL :
9	2.1.3 مرحلة ضمان (أو تأكيد الجودة) Quality Assurance :
10	2.1.4 مرحلة إدارة الجود الشاملة (1980) :
11	2.2 مرحلة التميز بالاداء المؤسسي:
12	2.3 التقييم ما بين العمومية والتفاصيل
13	2.4 جوائز التميز في الجودة
13	2.4.1 جائزة ديمنج:
14	2.4.2 الجائزه الأمريكية لتميز الأداء (MBNQA):
14	2.4.3 شهادة الأيزو ISO
19	2.4.4 جائزة دبي للجودة
19	2.4.5 الجائزة الأوروبية لإدارة الجودة:
21	3 نموذج التميز الاوروبي EFQM
22	3.1 نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM :
27	3.1.1 الجزء الأول : الممكنات
38	3.1.2 النتائج
46	3.2 الجزء الثاني منطق الرادار RADAR
47	3.2.1 خصائص عناصر الرادار
50	4 الوحدة الرابعة: التقييم الذاتي وفق معايير EFQM ومنطق ال RADAR
53	4.1 مخرجات التقييم
54	4.2 أولا : القيادة
55	4.2.1 المعيار الاول : تطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية ونشر ثقافة التميز :

.....57.....	4.2.2 المشاركة الشخصية في وضع وتطوير أنظمة العمل
.....59.....	4.2.3 التعامل مع جميع الفئات المعنية
.....61.....	4.2.4 بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية
.....63.....	4.2.5 توفير بيئة مشجعة على الابداع
.....64.....	4.2.6 تبني سياسة التغيير
.....66.....	4.3 ثانيا : السياسة والاستراتيجية
.....67.....	4.3.1 بناء السياسة والاستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين
.....68.....	4.3.2 اعتماد الاستراتيجية على معلومات دقيقة
.....70.....	4.3.3 اعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية
.....72.....	4.3.4 شرح وايصال السياسة والاستراتيجية
.....74.....	4.4 ثالثا : الموارد البشرية
.....75.....	4.4.1 تخطيط وادارة الموارد البشرية
.....77.....	4.4.2 تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية
.....79.....	4.4.3 تمكين ومشاركة المواد البشرية والتعامل معها بشفافية
.....81.....	4.4.4 الاتصال والتحاور مع الموارد البشرية
.....83.....	4.4.5 الاهتمام بـ ومكافأة وتقدير جهود وانجازات الموارد البشرية
.....84.....	4.5 رابعا : الشراكة والموارد
.....85.....	4.5.1 ادارة الشراكة
.....87.....	4.5.2 ادارة الموارد المالية
.....88.....	4.5.3 ادارة الممتلكات
.....89.....	4.5.4 ادارة الموارد التقنية
.....91.....	4.5.5 ادارة المعلومات والمعرفة
.....92.....	4.6 خامسا : العمليات
.....93.....	4.6.1 منهجية تصميم وادارة العمليات
.....94.....	4.6.2 تحسين العمليات بطرق ابداعية
.....96.....	4.6.3 تصميم وتطوير وتقديم الخدمات
.....97.....	4.6.4 ادارة وتقوية علاقة المتعاملين
.....98.....	4.7 سادسا : نتائج المتعاملين
.....99.....	4.7.1 رأي المتعاملين
.....99.....	4.7.2 مؤشرات الاداء المتعلقة بالمتعاملين
.....102.....	4.8 سابعا : نتائج الموارد البشرية
.....103.....	4.8.1 رأي الموارد البشرية

.....105.....	4.8.2 مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية
.....107.....	4.9 ثامنا : نتائج المجتمع
.....111.....	4.10 تاسعا : النتائج الأداء الرئيسية
.....112.....	4.10.1 مخرجات الاداء المؤسسي
.....113.....	4.10.2 مؤشرات الأداء المؤسسي
.....115.....	التوصيات :-
.....116.....	المراجع
.....	الملاحق

الوحدة الأولى

المقدمة

1.1 مشكلة الدراسة

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بمدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تادية وظائفها وتحقيق الاهداف التي انشأت من اجلها, سواء كانت هذه المؤسسات صناعية ام تجارية ام خدمية, الامر الذي اقتضى التركيز على ادارة موارد تلك المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول الى اهدافها وتكفل لها الاستمرارية والتطور , فالتطور التقني ومحدودية الموارد وزيادة المنافسة اصبحت كلها دوافع تفرض على المؤسسات حسن استخدام الموارد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات الموجودة سواء اكانت الموارد بشرية ام مالية ام مادية , وهذا لا يتم بدون نظام فعال لتقييم اداء المؤسسات . اذا كانت عملية قياس وتقييم الاداء في الدوائر والاجهزة الحكومية ضرورية ولازمة باعتبار ذلك احد الاساليب الفنية لقياس كفاءة وفاعلية تلك الدوائر , فان خصوصية وحدات الادارة المحلية وفلسفتها الرامية الى تقديم الخدمات المحلية بسرعة وجودة عالية , تستوجب ان تهتم بهذا القطاع الحيوي الذي شكل اساسا لتحقيق استجابة عالية لاحتياجات وتوقعات المواطنين , والطريقه الفعاله لمعرفة وتحديد تحقيق المؤسسه لاهدافها هو وضع مجموعه من مؤشرات قياس لاداء هذه المؤسسه.

هذا وتعاني معظم الصناعات والخدمات الفلسطينية من عدم وجود أداة فعالة لتقييم أدائها وتحديد نقاط قوتها وفرص التحسين وذلك لتضع الاجراءات الكفيلة بزيادة فاعليتها وكفاءتها

1.2 الحل المقترح

ترتكز عملية التنمية الادراية المستدامة على معايير ومواصفات ونماذج مجربة لدى العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء في محولاتها الجادة للنهوض بالعمل المؤسسي وتطويره . ومن هذه النماذج الادارية المتكاملة للبناء المؤسسي هو النموذج الصادر عن المؤسسة الاوروبية للجودة - European EFQM - Foundation for Quality Management والذي اصبح معروفا عالميا كنموذج للتميز المؤسسي - Excellence Model والمطبق في دول الاتحاد الاوروبي والذي اعتمدته العديد من الدول المجاورة لا سيما دول الخليج حيث اصبحت التجربة في دولة الامارات العربية المتحدة مثالا للتجارب الناجحة عالميا في مضمار الجودة والتميز . بالاضافة الى ان الاردن يعتمد من خلال جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز الحكومي على النموذج الاوروبي , وكذلك هنالك جائزة الملك عبدالعزيز في المملكة العربية السعودية المبنية على النموذج الاوروبي وغيره من انظمة التميز العالمي.

وتتقرن برامج التميز بتطبيق معايير واجراء تقيم المؤسسات بناءً على متطلبات ومؤشرات محددة يتم من خلالها تقييم مدى التزام هذه المؤسسات بتطبيق معايير التميز وتحقيق النتائج واعطاء علامة محددة لكل معيار تقيس هذا المدى وفق منطق والية تسمى الرادار "RADAR" وجاءت هذه الكلمة اختصارا للكلمات التي تدل على اوجه وعناصر القياس وهي : Results النتائج و المنهجيات Approach وتطبيقها Deployment ومراجعتها وتقييمها وتحسينها Assessment and Review . وبناء على عملية التقييم هذه تحصل المؤسسة على علامة اجمالية ضمن المدى (0 - 1000) لتعبر عن مستوى التميز الذي وصلت اليه , وتكون هذه العلامة وللعلم فإن افضل المؤسسات المتميزة عالميا وصلت الى مستوى 750 نقطة بعد سنوات طويلة في رحلة التميز , وقد تجاوزت العديد من الدول العربية حاجز ال 550 نقطة , والذي يعتبر حسب الاحصائيات العالمية مؤشرا بدرجة راقية من الأداء المؤسسي المتميز.

وسيتيم في هذا المشروع دراسة اداة التقييم وتطبيقها على احدى الشركات الفلسطينية.

1.3 منهجية التطبيق

الهدف الرئيسي من المشروع هو اجراء عملية التقييم الذاتي القياسي وفقا معايير نموذج التميز الاوروبي EFQM علما بان عملية التقييم الذاتي ستتم باستخدام اسلوب ومنطق التقييم رادار RADAR , ويتم من خلال هذه العملية التقييمية تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة بالمقارنة مع متطلبات معايير النموذج بهدف تحديد الفجوات وتشخيص ابرز الفرص والمشاريع التطويرية والتحسينية ليتم تنفيذها من قبل المؤسسة في سبيل تطوير منهجياتها وممارساتها لتحسين نائج ادائها باستمرار تحقيقا لرسالة واهداف المؤسسة.

يحتوي المشروع على جزئين : الاول الخاص بمعايير الممكنات (المنهجيات) والثاني الخاص بمعايير النتائج , وبحيث يشمل كل جزء على استمارات تقييم كمي (علامات) مصممة على مستوى المعيار الفرعي وتشتمل على النشاطات الواردة ضمن الم عيار الفرعي المحدد اضافة الى استمارات خاصة بالتقييم النوعي (الملاحظات التقييمية) لتشخيص ابرز نقاط القوة وابرز الفرص التحسينية الخاصة بكل معيار فرعي .

وتمت عملية التقييم من قبل مجموعة العمل الخاصة بالمشروع من خلال التقييم الميداني للتحقق من مدى وجود متطلبات نموذج التميز EFQM من منهجيات وممارسات ومدى التطبيق الفعلي لها , من خلال اجراء مقابلات مع قيادة الشركة والاطلاع على الوثائق والادلة المعززة لهذا التطبيق

ويشتمل الكتاب في نهاية كل معيار رئيسي على جداول لاحتساب علامات المعيار الرئيسي من علامات معايير الفرعية , كما يشتمل في النهاية على جدول يلخص العلامات النهائية للمعايير الرئيسية وآلية احتساب وزنها النسبي لاحتساب العلامة الكلية لمجموعة شركات عنبتاوي / مصنع الزيوت.

1.4 البحث الخاص

لقد تم تنفيذ البحوث الخاصة في مجموعة شركات عنبتاوي / مصنع الزيوت التي تم اختيارها والتي تعمل في مجال تعبئة الزيوت وتصديرها . ولقد تم استعمال نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة من أجل التقييم في هذه الشركة.

وخلال هذا المشروع، تم وضع استبيان يتضمن 9 معايير لنموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتي استخدمت من أجل تقييم وقياس أداء الشركة في العملية المختارة . وكان مقياس الاستبيان وفق منطق والية تسمى الرادار “RADAR” وجاءت هذه الكلمة اختصارا للكلمات التي تدل على أوجه وعناصر القياس وهي : Results النتائج و المنهجيات Approach وتطبيقها Deployment ومراجعتها وتقييمها وتحسينها Assessment and Review . والمعايير التسعة للنموذج كانت كما يلي:

(1) **القيادة** (حد أقصى 100 نقطة) ويشير إلى كيفية قيام القادة بتطوير وتسهيل تحقيق الرؤية والمهمة , وتطوير القيم المطلوبة لتحقيق نجاح طويل الأمد وتنفيذها من خلال سلوكيات وخطوات م مناسبة , وهؤلاء القادة مشاركون بشكل شخصي في ضمان تطوير وتنفيذ نظام إدارة الشركة.

(2) **الناس** (حد أقصى 100 نقطة) ويشير إلى كيفية قيام الشركة بإدارة وتطوير وإطلاق المعرفة والإمكانات الكاملة للناس على المستوى الفردي ومستوى الفريق ومستوى الشركة . كما تُخطط لهذه النشاطات من أجل دعم سياستها وإستراتيجيتها والتشغيل الفعال لعملياتها .

(3) **السياسة والإستراتيجية** (حد أقصى 100 نقطة) يُشير إلى كيفية قيام الشركة بتنفيذ مهمتها ورؤيتها من خلال إستراتيجية واضحة تركز على المستفيدين من الشركة والتي يتم دعمها من خلال السياسات والخطط والأهداف والعمليات ذات العلاقة.

(4) **الشراكة والموارد** (حد أقصى 100 نقطة) يشير إلى كيفية قيام الشركة بالتخطيط لعلاقاتها الخارجية والموارد الداخلية وإدارتها من أجل دعم سياستها وإستراتيجيتها والتشغيل الفعال لعملياتها .

(5) **العمليات** (حد أقصى 100 نقطة) يشير إلى كيفية قيام الشركة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها من أجل دعم سياستها وإستراتيجيتها وتحقيق الرضى الكامل للزبون وتوليد قيمة متزايدة لكل من زبائنهم والمستفيدين منها.

(6) نتائج الموارد البشرية (حد أقصى 100 نقطة) يشير إلى ما تحققه الشركة فيما يتعلق بالموارد البشرية.

(7) نتائج المتعاملين (حد أقصى 150 نقطة) يشير إلى ما تحققه الشركة فيما يتعلق بزبائنهم الخارجيين.

(8) نتائج المجتمع (حد أقصى 100 نقطة) يشير إلى تحققه الشركة فيما يتعلق بالمجتمع المحلي والقومي والدولي.

(9) نتائج الاداء المؤسسي (حد أقصى 150 نقطة) يشير إلى ما تحققه الشركة فيما يتعلق بأدائها المخطط له.

الوحدة الثانية

خلفية عامة حول

الجودة

(مراجعة أدبية)

لمحة تاريخية عن جوائز التميز المؤسسي في الجودة :

يمكن إرجاع أصول التفكير في مفهوم الجودة إلى حقب زمنية بعيدة حيث كانت الدقة والإتقان هي المرادف الأساسي للجودة ،حيث ظهرت في حضارات متعددة في مقدمتها الحضارة الفرعونية (في بناء الأهرامات) والحضارة الصينية (كما في بناء سور الصين العظيم) والحضارة المسيحية (في بناء الكاتدرائيات) والحضارة الإسلامية (في بناء المساجد والقصور) . ومع تطور هذا المفهوم أعيد تشكيله بأبعاد جديدة منذ بدايات القرن العشرين وانطلاق الثورة العلمية والتكنولوجية، حيث ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بالإدارة كوظيفة أساسية، وقد اتفق معظم الباحثين على المراحل التاريخية التالية لإدارة الجودة الشاملة في القرن العشرين وهي متداخلة التأثير وهي كالتالي:

2.1.1 مرحلة التفتيش INSPECTION :

يطلق عليها أحياناً مرحلة التفتيش وهي تمثل بدايات حركة الجودة الشاملة، ظهرت بداياتها في أواخر القرن الثامن عشر مع بدايات تصاعد حركة الثورة الصناعية ، وتبلورت بعد ظهور نظرية (تايلور) في الإدارة العلمية. وفقاً لهذا التصور فإنه يفترض أن المنتجات جيدة وأنها ستلبي حاجات المستفيدين . وعليه فإن عمليات الفحص تتم على المنتج الذي تم إنتاجه فعلاً ، فهي لا تمنع وقوع الخطأ ولكن تساعد على اكتشافه بعد وقوعه ومن ثم استبعاد المنتج المعيب . وقد امتد هذا الفكر التفتيشي إلى قطاعات الخدمات أيضاً ومن ضمنها التعليم ، فقد كان في كل مؤسسة تعليمية تحوي ضمن هيكلها جهاز إشرافي (يسمى التفتيش) يقوم بالتحقيق وفحص سير العمليات التعليمية والتربوية وتقييمها في ضوء الأهداف، دون تقديم أي نوع من التوجيه والإرشاد أو طرق التطوير والتحسين

2.1.2 مرحلة مراقبة الجودة QUALITY CONTROL :

ظهرت إر هاصات هذه المرحلة في بدايات القرن العشرين عندما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة ، حيث تطور استخدام هذه الأساليب في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ومنها : العينات الإحصائية، خرائط الرقابة .. من أهم أساليبها دورة شيوارت ذات المراحل الثلاث : المواصفة – الإنتاج – المراقبة والتي تهدف إلى تحقيق جودة المنتج . فالأصل في هذه المرحلة هو مراقبة وتعديل المواصفات أثناء الإنتاج وليست عملية تتم في نهاية الإنتاج لضبط الأخطاء واستبعاد المنتجات غير المطابقة

للمعايير والمواصفات الموضوعية كما هو الحال في مرحلة التفتيش . أما نظام مراقبة الجودة فإنه يتضمن عدداً من الأنشطة التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة وأهمها:

- منع أو تقليل المنتجات غير المطابقة للمواصفات اعتماداً على معلومات مراقبة الجودة.
- تحسين تكنولوجيا العمليات وتخطيط وتصميم المنتج.
- استخدام معلومات التوريد والموردين (العملاء) لإحكام المراقبة على مستويات جودة المنتج.
- مراجعة الاحتياجات وجدولة العمل بحيث يمكن تعويض المنتجات المعيبة.

2.1.3 مرحلة ضمان (أو تأكيد الجودة) Quality Assurance :

هي مرحلة تتجاوز المراحل السابقة وذلك من خلال منع حدوث الأخطاء قبل وقوعها، والاهتمام بالمنتج في مرحلة التصميم والعمليات ، وتوجيه جميع الجهود الإدارية والفنية نحو منع وقوع المشكلات من مصادرها حيث قاد هذا الاهتمام إلى (التحسين المستمر) الذي يعرف بتوكيد الجودة والذي يركز على :

- مفهوم التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة ومستوياتها المختلفة، ومشاركتها في تخطيط مراقبة الجودة.
- مفهوم منع العيوب قبل وقوعها وليس بعد وقوعها.
- الاهتمام بالتحسين يشمل جميع مراحل المنتج والخدمة بدلاً من التركيز على الفحص بعد الإنتاج.
- التركيز على الدور الذي يجب أن تطلع به كافة المستويات الإدارية في التنظيم لعملية التخطيط ورقابة الجودة.
- الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية ويقصد بها أن تؤدي السلعة عملها ووظيفتها بشكل جيد ولفترة زمنية محددة بأقل عدد من المشاكل والأعطال وحسب المواصفات المحددة. وكذلك تحقيق (Zero Defects) أي اختفاء نسبة العيوب. وعموماً فقد أثرت الرقابة على التعليم بهذه التطورات الإدارية حيث اتجهت إلى مفهوم جديد يقوم على: التركيز على العمليات التعليمية بدلاً من النواتج التعليمية. كما اتجه مراقبو الجودة إلى مساعدة المعلمين في تطوير عملية التعليم من خلال برامج تعليمية ، ومناخ مدرسي قائم على التعاون والاحترام.

2.1.4 مرحلة إدارة الجود الشاملة (1980) :

شهدت هذه الفترة صراعاً تنافسياً تبين فيه أن مدخل (ضمان الجودة) لم يعد قادراً في حد ذاته على تحقيق التميز الواضح في كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة بما يضمن الجودة المتميزة للمنتجات والخدمات المؤداة . كما زاد الاهتمام برغبات العملاء بمفهومها الواسع داخل المنظمة والسعي لتحقيقها، فبات من الضروري البحث عن سبل لتخطيط استراتيجي يضمن تضافر كافة الجهود لتحقيق مهام محددة وأهداف واضحة في ضوء رغبات وتوقعات العملاء. وأصبح أيضاً من الضروري البحث عن فلسفة تنظيمية تحكم العمل بالمنظمة يكون أساسها (التحسين المستمر في أداء المنظمة وتحليل المشكلات وحلها) فحاولت العديد من المؤسسات والمنظمات العاملة تحسين أوضاعها وفق ما أطلق عليه (إدارة الجودة الشاملة) كمدخل إداري حديث أدى إلى التغيير الجذري في مفاهيم الجودة لتصبح (أداة للإدارة) بدلاً من كونها (أداة للرقابة) . وبالتالي فقد امتد مفهوم الجودة الشاملة ليشمل النظام التعليمي وأصبح نظاماً متكاملًا تناول جميع عناصر العملية التعليمية ، حيث أصبحت لا تفصل بين العمليات التعليمية والتربوية فهي متشابكة ومتداخلة وغير محددة وتعتبر مسؤولية كل فرد داخل المؤسسة . ومن هنا ظهر فكر فلسفي جديد يقوم على القناعة بأن الجودة العالية للمنتج أو الخدمة وما يرتبط بها من رضا المستفيد تمثل مفتاح النجاح لأي منظمة، وقد ذكر عدد من مميزات هذه المرحلة منها:

- إعطاء الجودة الشاملة اهتماماً خاصاً من قبل الإدارة العليا .
 - إيجاد ربط بين الجودة الشاملة وزيادة تحقيق الأرباح .
 - إعطاء الجودة الشاملة تعريفاً خاصاً من وجهة نظر العملاء .
 - إدراج الجودة الشاملة ضمن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة .
 - استخدام الجودة الشاملة كميزة تنافسية .
- وفي عام 1992 قدم العالم سينج (senge) بعداً جديداً لحركة الجودة في العصر الحديث يقوم على:
1. ضرورة أن تتعلم المؤسسات من تجربتها ومن تجارب الآخرين .
 2. أن تعمل المؤسسات على تطوير وتحسين نفسها بشكل دائم ، وللوصول لهذا النوع من المؤسسات يرى سينج ضرورة توفر ثلاثة أمور أساسية :
- تركيز المؤسسة على العاملين فيها من خلال خلق روح الرغبة والتطوير المستمر لديهم، والعمل على إزالة المعوقات التي تحد من قدرة العاملين على الإبداع ،وتدعيم الممارسات الجيدة التي تهدف إلى تحسين عملية الممارسة في كافة أجزاء المؤسسة .
 - تركيز المؤسسة على المديرين فيها من خلال تغيير الطريقة التي يفكرون بها وتركيزهم على العوامل والظروف الحقيقية للأداء في المؤسسة واهتمامهم بالتعليم والتدريب الدائم للعاملين بالمؤسسة .
 - جعل عملية التعليم والتدريب جزءاً أساسياً من فلسفة المؤسسة وهو نتاج طبيعي لتركيز المؤسسة على العاملين والمديرين فيها .

2.2 مرحلة التميز بالأداء المؤسسي:

من منطلق أن نموذج التميز يمثل إطاراً عاماً يشتمل على تسعة معايير رئيسية، منها خمسة تتعلق بممكنات ومنهجيات العمل، تغطي 27 معياراً فرعياً تشتمل على 175 من النشاطات والممارسات الإدارية، تؤدي في حال تطبيقها إلى تحقيق النتائج المرجوة الواردة ضمن أربعة معايير رئيسية، فإنه ومن ال منطلق جعل هذه النشاطات والممارسات، لا المعايير الفرعية، هي اللبنات والمكونات الأساسية وخلايا البناء للنظام الإداري للمؤسسة . فإن مستوى جودة وصلاح هذا البناء والنظام ما هو إلا انعكاس مدى جودة وصلاح هذه المكونات (النشاطات) كل على حدة، إضافة إلى جودة تج ميعها وتكاملها . وسنركز في هذه المقالة على مفهوم العمومية والتفاصيل في ترجمة وتطبيق معايير الممكنات والمنهجيات . ووفق منطق التقييم (RADAR) فإن مواصفات الجودة وعناصر التميز لأي من هذه النشاطات أو الممارسات، تشتمل على عناصر الجودة والتميز في (تصميم منهجية) هذه النشاطات وفي (تطبيقها) ومن ثم في (تقييمها ومراجعتها) . ومن المنظور العام لعناصر الجودة والتميز في (تصميم) هذه المنهجيات، على سبيل المثال، يتطلب ذلك أن تكون (منطقية) و(متكاملة) مع المنهجيات الخاصة بالممارسات الأخرى ذات العلاقة، وبالاستراتيجية العامة للمؤسسة . أما من منظور التفاصيل لنفس العناصر المتعلقة بجودة وتميز تصميم هذه المنهجيات، فيطلب ذلك توضيحاً وبصورة موثقة لهذه العناصر من حيث مدى تميز عنصر (المنطقية) لهذه المنهجيات وما يعنيه ذلك من أنها مستندة إلى أساس علمي سليم، ومدى انسجامها مع أفضل الممارسات، وما يعنيه ذلك من ضمان تحقيقها أفضل النتائج، بالاستناد إلى مقارنات معيارية مع نتائج مقابلة لمؤسسات مماثلة مشهود لها عالمياً بالتفوق في الأداء . ويتطلب التميز في (منطقية) تصميم المنهجيات، التميز في مدى وجود (إجراءات وآليات عمل) واضحة موثقة لتطبيق هذه المنهجيات بما يوضح الموارد اللازمة ومسؤوليات تنفيذ خطوات الأداء ومستهدفاته ومؤشراته كافة، ودورية ووسائل القياس المرحلية لنتائج التطبيق، بهدف تطويرها وتحسين أثرها في النتائج بشكل مستمر . وتكتمل عناصر التميز في (منطقية) تصميم المنهجيات بمدى التركيز عند تصميمها على (احتياجات المتعاملين) لأنهم المتأثرون أساساً بمخرجات عمل المؤسسة، وعلى (المعنيين) من عاملين وشركاء وموردين ومجتمع وجهات مرجعية، لأنهم مؤثرون ومتأثرين بهذه النشاطات . وتمتد تفاصيل عنصر (المنطقية) في تصميم المنهجيات إلى توضيح الفئات المأخوذة في الحساب وآلية استطلاع آرائهم وتوقعاتهم، وترجمتها إلى احتياجات ومتطلبات وخدمات، ومن ثم التأكد من كون منهجيات العمل مصممة ومحدثة لتلبية وتجاوز هذه المتطلبات والخدمات . أما تفاصيل متطلبات الجودة والتميز في عنصر (التكامل) في المنهجيات، فتشتمل على مدى مواءمة المنهجية المعنية وتكاملها مع محاور وأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة ومساهمتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إضافة إلى مدى تكاملها مع المنهجيات الأخرى ذات الترابط معها في الأهداف وفي إجراءات التنفيذ . ويمكن وبفهم السياق، توضيح متطلبات التفاصيل في متطلبات جودة وتميز باقي عناصر (التطبيق) و(التقييم والمراجعة) لمنهجيات النشاطات والممارسات الإدارية وفق منطق التقييم (RADAR) . وعودة إلى التساؤل عما إذا كان التميز في المؤسسة يتأتى من خلال الاكتفاء بعمومية التصميم والتطبيق، أم يتطلب التطرق إلى التفاصيل، ونجد أن الإجابة تكمن في تحديد طموح المؤسسة أولاً،

وفيما إذا كانت غايتها هي الوصول إلى مستويات مقبولة، أو جيدة، أم إن غاياتها غير محدودة على طريق التميز والسعي إلى الانطلاق عبر آفاق العبقرية في الأداء، وذلك من خلال الإبداع، أفقياً بابتكار ممارسات جديدة، والإبداع عمودياً من خلال التعمق، وحسب الحاجة، في تفاصيل عناصر التصميم والتطبيق، والمراجعة والتقييم، وهي غاية سامية تبرر كل الجهود المستثمرة من قبل المؤسسة في الوصول والمح افظة على انسيابية التميز وتناغمه الكلي.

2.3 التقييم ما بين العمومية والتفاصيل

وفي المقابل ومن حيث ما يبحث عنه المقيمون الخارجيون، في تقديرهم لمستويات التميز المؤسسي، نوعياً وكمياً، وما يسعون لتسجيله من ملاحظات تقييمية، وما ينسجم معها من علامات، فهم يتدرجون وبش كل تسلسلي في بحثهم التقييمي من المستوى العام، على مستوى المعايير الرئيسية ثم الفرعية، وأفقياً لتغطية كافة النشاطات والممارسات، ومن ثم عمودياً وتنقيباً عن تفاصيل الجودة والتميز في عناصر التصميم والتطبيق والمراجعة والتقييم لهذه الممارسات، ومن ثم عن تفاصيل الجودة والتميز في عناصر النتائج المتحققة . ومن المفيد التوضيح لدى الدوائر المتقدمة لبرامج التميز بأن وصول فريق المقيمين إلى مستويات تفصيلية في بحثهم التقييمي، هو دليل على اكتفائهم بما تحققوا من تطبيقه على المستويات الأعلى، وليس إغفالاً أو تجاوزاً منهم لهذه ال مستويات. وهنا تكمن الفرصة لدى هذه الدوائر في إظهار المزيد من التفاصيل وتوضيح ما تمت إضافته من فروقات تدل على الارتقاء المتواصل، بعد كل دورة تقييمية، نحو مستويات أسمى في الأداء . ومن الضروري هنا توضيح أن ثقافة التميز في الأداء المؤسسي تتطلب التركيز على الجوه ر لا على الشكل، سواء في مراحل التصميم والتطبيق والمراجعة والتقييم الذاتي، أم في مراحل التقييم الخارجي . فليس شرطاً قيام المؤسسة بالتوثيق المنفصل لإصدارات متعاقبة لمنهجيات وأنظمة كافة النشاطات والممارسات، كل على حدة، وبالمقابل قيام فريق المقيمين الخارجيين بالتدقيق على وجود ملفات بعناوين مستقلة لهذه المنهجيات والأنظمة . ففي الوقت الذي يتطلب فيه مفهوم التفاصيل ضرورة وجود توثيق لكافة الأنظمة والمنهجيات، إلا أنه لا يوجد تحفظ، بل ربما يكون من الأجدى، وحسب الحاجة توثيق ما يوضح ويشرح معاً عدداً من الأنظمة والمنهجيات الخاصة بنشاطات وممارسات ذات طبيعة متكاملة، وضمن نظام إداري شامل .

2.4 جوائز التميز في الجودة

ظهرت العديد من جوائز الجودة ويرجع الاختلاف في أنظمتها إلى الاختلاف بين رواد الجودة أمثال ديمينج و كروسبي و إيشيكاوا وجوران وغيرهم في المنهج المتبع وفي الجوانب التي يؤمنون بها لتعزيز الجودة . وسيتم استعراض أشهر هذه الجوائز وهي : جائزة ديمينج ، والجائزة الأوروبية لإدارة الجودة ، وجائزة أليزو ، وجائزة بالدريج

- النموذج الأمريكي لتمييز الأداء MBNQA
- النموذج الأوروبي لتمييز الأعمال EFQM
- النموذج الياباني للجودة الشاملة Deming Quality Award
- نموذج دبي للجودة
- نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي
- أليزو

2.4.1 جائزة ديمينج:

تعد جائزة ديمينج أقدم الجوائز حيث يعود تاريخ إنشائها إلى عام 1950م ، وقد أنشئت من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين للاحتفال بالمساهمة الفاعلة التي قدمه ديمينج للصناعة اليابانية، ولهذه الجائزة خمس فئات هي : جائزة ديمينج للأفراد (DPI) . جائزة تطبيقات ديمينج (DP) . جائزة تطبيقات ديمينج للمؤسسات الصغيرة (DAPSC) . جائزة ديمينج للأقسام (DAPD) . جائزة ضبط الجودة للمصانع (QCAF) وفي عام 1984 م تم السماح للشركات والمؤسسات الغير يابانية بقبول ترشيحها لنيل الثلاث فئات السابق ذكرها دون أن يتضمن الفئتين الأولى والأخيرة حيث بقيتا مقصورتين على الأفراد والمصانع اليابانية، ويتم اختبار أداء الشركة المتقدمة للترشيح على مرحلتين ، الأولى وثائقية، والثانية في موقع الشركة ، ومن ثم تسجل درجات كل اختبار وفقاً للعناصر العشرة التالية : السياسات ، الأنشطة ، التعليم ، جمع المعلومات ، التحليل ، المعايير ، الضبط ، تأكيد الجودة ، التأثير ، الخطط المستقبلية.

2.4.2 الجائزة الأمريكية لتمييز الأداء (MBNQA):

يعتبر مالكوم بالدريج أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية ، حيث خصصت هذه الجائزة باسمه وتم إقرارها عام 1987م، تقديراً لجهوده في المساهمة في تحسين كفاءة وفاعلية وزارة التجارة الأمريكية ويشرف على هذه الجائزة المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية التابع لوزارة التجارة الأمريكية ويحق للشركات الصناعية والخدمية الدخول في منافسة جائزة بالدريج .

وقد وضعت هذه الجائزة لتحقيق الأهداف التالية :

- تنمية الوعي وتعزيز الاهتمام بالجودة لدعم القدرات التنافسية.
- إدارة المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز.
- توحيد سياسات الشركات الأمريكية من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها.
- المشاركة في المعلومات والخبرات التي تحققت من خلال التجارب الناجحة للشركات التي طبقت تلك المعايير .
- وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع.

2.4.3 شهادة الأيزو ISO

الآيزو (ISO) فهي كلمة جاءت من الأحرف الأولى للمنظمة العالمية لتوحيد المقاييس International Standardization Organization وهي اتحاد عالمي مقره مدينة جنيف بسويسرا. وهي منظمة غير حكومية ولا تخضع لأنظمة أي دولة على الإطلاق وتم اعتمادها من قبل مجموعة من الدول ويعمل بها فئة من صفوة المتعلمين ذوي الخبرات والتجارب في شتى المجالات والقطاعات وتعتبر منظمة متعددة الجنسيات وذلك لما تضمنه من جميع أطراف اللون البشري واختلاف دياناتهم وأعرافهم وأصولهم ورغم بعد كل المسافات التي كانت بنهم فقد جمعتهم هذه المنظومة تحت اسمها الذي أصبح جزء لا يتجزأ من هذا العصر. وهي اتحاد عالمي ومنظمة غير ربحية مقرها في جنيف أنشئت عام 1946م وبدأت فعلياً عام 1947م لعائلة الأيزو الكثير من الأفراد الذين ينتمون إلى سلسلة المواصفات القياسية "ISO" ، حيث إنهم يتبنون تقريباً الإطار نفسه والمفاهيم العامة لها ولكنها تختلف في مجال تركيز الاهتمام،

و من هم أفراد عائلة الأيزو :

2.4.3.1 إدارة نظام توكيد الجودة ISO 9000:2000 :

إدراكاً من المنظمة الدولية للتقييس (آيزو) بأهمية نظم الجودة وإدارتها، فقد قامت بإصدار مجموعة من المواصفات القياسية الدولية عن إدارة وتوكيد الجودة عام 1987م.. وسلسلة الآيزو 9000 وهي الأكثر شيوعاً وترتكز أساساً على أحدث مفاهيم الجودة الشاملة والتي تقتضي بأن جميع أقسام المنظمة مسؤولة عن تحقيق الجودة وإنه لا يمكن توكيد الجودة فيها بمجرد فحص الإنتاج النهائي والتأكد من مطابقته للمواصفات القياسية في فترة معينة فحسب، بل يجب التأكد من توفر الظروف والإمكانات وتطبيق الأساليب التي تؤدي إلى تحقيق الجودة المطلوبة في جميع المراحل والأوقات بدءاً من التصميم وحتى مرحلة ما بعد البيع . فالجودة تصنع في كل مرحلة ولا تضاف أو تكتشف في المنتج النهائي وبالتالي يجب تغطية كل مرحلة من مراحل الإنتاج بأسلوب أو بإجراء يكفل التحقيق من جودتها. ومواصفات الآيزو 9000 هي مواصفة تختص بنظم إدارة جودة المنشآت الصناعية أو الخدمية فهي تعطي الحدود الدنيا للضوابط والقواعد الواجب الالتزام بها لضمان التحكم المستمر في مستوى جودة المنتج فهي ليست مواصفات خاصة بمنتجات، بل هي مجموعة من المواصفات تعطي متطلبات وإرشادات ضرورية لتأسيس أنظمة إدارة للجودة تهدف إلى تقديم منتجات أو خدمات تطابق متطلبات محددة. وقد تم تحديث المواصفات القياسية آيزو 9000 من نسختها الأولى 1987 إلى النسخة الثانية 1994م والتي انطلقت من خلالها شهرة المواصفة وقد احتوت على أربعة أقسام رئيسية من سلسلة المواصفات القياسية وهي آيزو 9000، وآيزو 9001، وآيزو 9002، وآيزو 9003، وكذلك آيزو 4009، وقد تم أيضاً تحديثها عام 2000م وإلغاء التعامل مع السابقة ديسمبر وقد انتشرت باسم ISO 9000:2000 حيث تم توحيدها في مواصفة واحدة وهي آيزو 9001 "ISO 9001"، وهي مواصفات عامة تحتوي على ثمانية بنود أربعة منها عامة. ويمكن استخدام المواصفة والحصول عليها من قبل أي منظمة سواء كانت كبيرة أو صغيرة، إنتاجية وخدمية، وأما آيزو ISO 9004 "9004" فتعتبر هي الإرشادات العامة لتطبيق المواصفة .

2.4.3.2 سلسلة مواصفات إدارة نظام البيئة ISO 14001:2004

لاشك أن الاهتمام الدولي بأنظمة إدارة البيئة تنامي في الآونة الأخيرة وبالذات مع كثرة الحديث عن الآثار السلبية لتناقص ما يسمى بطبقة الأوزون، وكذلك استمرار المداولات والمفاوضات الدولية فيما يختص بمعاهدة Q2 ، ومع ذلك فإن الاهتمام بأنظمة إدارة البيئة لم يصل للمستوى المطلوب نتيجة لنقص الوعي الكافي بفوائد تطبيق هذه الأنظمة.

ولقد كانت هيئة المواصفات البريطانية من أوائل من أبدى اهتماماً بإيجاد مواصفات لإدارة البيئة، ففي العام 1992م ظهر أول إصدار لمواصفة دولية لنظام إدارة البيئة وهي المواصفة BS 7757 وبدأ تطبيقها في 200 شركة صناعية في المملكة المتحدة. وتم تعديل هذه المواصفة وأعيد إصدارها في فبراير 1994م لتتوافق مع

النظام الخاص بإدارة البيئة بالاتحاد الأوروبي EMAS وإدراكاً من المنظمة الدولية للتقييس (الأيزو) (الضرورة إيجاد مواصفات إدارة بيئية دولية موحدة بغرض منح شهادات المطابقة، شكلت في عام 1993م لجنة فنية جديدة تحمل الرقم 207، للعمل على إصدار أول مواصفات لإدارة أنظمة البيئة من قبل الأيزو، وكان أول إنتاج لهذه اللجنة الفنية في سبتمبر عام 1996م عندما ظهرت المواصفة ISO14001:1996 وقد تم اعتمادها دولياً، وبناءً عليها تمنح شهادة الأيزو 14001. "ISO14001" هذا وقد تم تحديث هذا الإصدار عام 2004م وهي ISO 14001:2004. إن سلسلة الأيزو 14001 هي مجموعة من نظم الإدارة البيئية التي ظهرت بهدف تحقيق مزيد من التطوير والتحسين في نظام حماية البيئة مع عمل توازن مع احتياجاتها، وهي توفر الآلية التي يتم من خلالها متابعة وتطوير الأداء البيئي، كما أن أنظمة إدارة البيئة تشابه أنظمة إدارة توكيد الجودة من حيث كونها أنها توفر الوسيلة لضبط أنظمة الإدارة في المنظمات. إن الهدف من مواصفات ISO 14001 هو تقليص إضرار الصناعة على البيئة و التقليل و الاقتصاد من استخدام الطاقة و المواد الخام أصبح هناك اهتمام دولي واضح بأنظمة إدارة البيئة، و قد امتد هذا الاهتمام ليغطي الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم أيضاً. و مع ذلك فإن الاهتمام بأنظمة إدارة البيئة لم يصل للمستوى المطلوب نتيجة لنقص الوعي الكافي بفوائد تطبيق هذه الأنظمة وبسبب نقص الكفاءات القادرة على تطبيق أنظمة بيئية جيدة.

2.4.3.3 سلسلة المتطلبات العامة لكفاءة مختبرات المعايرة والاختبار ISO 17025:2000

حددت هذه المواصفة المتطلبات العامة للكفاءة اللازمة لإجراء الاختبارات أو المعايرة، بما في ذلك سحب العينات. وهي ملائمة لجميع المنشآت التي تجري الاختبارات أو المعايرة. وخصت هذه المواصفة للمختبرات لاستخدامها في تطوير أنظمتها الإدارية في الجودة والعمليات التنفيذية والفنية، ويمكن أيضاً لعملاء المختبر والسلطات التنظيمية وجهات الاعتماد استخدام هذه المواصفة للتأكد من كفاءة المختبرات أو الاعتراف بها. ولا بد من التنبيه إلى أن المواصفة لم تتعرض لمطابقة عمل المختبر مع المتطلبات القانونية ومتطلبات السلامة. وتستخدم المواصفة المصطلحات والتعاريف ذات العلاقة الواردة في مواصفة الأيزو / ه د ك 17000، وكذلك المعجم الدولي للمبادئ والمصطلحات العامة في المترولوجيا (VIM). وهذه المواصفة تغطي متطلبات الكفاءة الفنية التي لم تتعرض لها 9000. ويمكن القول بأن تطبيقات المواصفة هي عبارة عن توضيح للمعايير العامة (المتطلبات) الواردة في هذه المواصفة لمجالات محددة من الاختبار والمعايرة، أو الأساليب التقنية للاختبار، أو المنتجات أو المواد، أو الاختبارات أو المعايير المحددة، ووفقاً لذلك فإنه يجب أن يُقوّم بإعداد مثل هذه التطبيقات موظفون لديهم الإلمام الفني الملائم والخبرة، وأن يركزوا على البنود الأساسية أو الأكثر أهمية للقيام بالاختبار أو المعايرة بشكل صحيح.

2.4.3.4 سلسلة مواصفة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001:1999

هي ذلك الجزء من نظام الإدارة المتكامل الذي يشمل الهيكل التنظيمي للمنشأة والتخطيط والأنشطة والمهام والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتطوير وتطبيق وإنشاء وخدمة وصيانة سياسة السلامة والصحة المهنية وضبط مخاطرها وتحسين أدائها. وإن كانت في الحقيقة ليست من ضمن سلسلة المواصفات القياسية للآيزو لكنها تتبنى الإطار نفسه والتركيب العام لها. ولتطبيق المواصفة 18001 آثار إيجابية عديدة أهمها:

- التوافق العالمي على نطاق الشركات العالمية وبالتالي علاقات مميزة مع المنظمات والهيئات القانونية.
- خفض وقت الأعطال الناتجة عن الإصابات والحوادث وبالتالي زيادة في مستوى الإنتاجية.
- خفض استهلاك الطاقة أثناء العمليات الإنتاجية وغيرها.
- خفض تكاليف تخزين المواد وتداولها ونقلها.
- منع أو تقليل تكلفة الأنشطة المتعلقة بتفريغ أو تداول أو نقل أو التخلص من النفايات.

ويعتمد مدى تطبيق متطلبات إدارتنا لصحة والسلامة المهنية في المنظمة على طبيعة النشاطات ودرجة تعقيد المخاطر في نشاطات المنظمة، وتركز هذه المواصفة على الحفاظ على الصحة والسلامة العامة أكثر من تركيزها على صحة وسلامة المنتج. ودائماً علينا أن نتذكر ونطبق المقولة العظيمة الوقاية خير من العلاج، وأن تطبيق مثل هذه المواصفة إنما هو من هذا الباب.

2.4.3.5 سلسلة مواصفات إدارة أنظمة سلامة الغذاء ISO 22000:2005

الهاسب (HACCP) :

الآيزو ISO 2200 هو نظام مكون من مجموعة من العناصر التي تعمل على تأمين سلامة الغذاء في جميع المراحل التي يمر بها على امتداد السلسلة الغذائية حتى استهلاكه، ومعترف به دولياً في مجال سلامة الغذاء ومدعم بأنظمة آيزو (ISO) أخرى قابلة للتطبيق، وتشتمل المواصفة على مايلي:

1. معرفة الأخطاء التي يمكن أن تحدث للغذاء في كل مرحلة من مراحل التصنيع.
2. العمل على مراقبة العمليات.
3. وضع الخطوات التي تؤمن سلامة الغذاء خلال مرحلة الإنتاج.
4. تسجيل ما يحدث وتطوير النظام باستمرار وذلك لتفادي الأخطاء مستقبلاً.

وكلمة HACCP مختصر من نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط التحكم الحرجة HAZARD AND ANALYSIS CRITICAL CONTROL POINTS أي أنه النظام الوقائي والذي يعنى بسلامة الغذاء من خلال تحديد الأخطار التي تهدد سلامته، سواء أكانت بيولوجية أو كيميائية أو فيزيائية، ومن ثم تحديد النقاط الحرجة التي يلزم السيطرة عليها لضمان سلامة المنتج. وهناك العديد من المزايا لمواصفة آيزو 22000 (الهاسب) أهمها:

- يؤدي إلى جعل المنشأة معنية بالرقابة الغذائية (الرقابة الذاتية) مما يسهل مهمة الجهات الرقابية من التقييم والمتابعة.
- يؤدي إلى جعل مصنعي الغذاء أكثر تفهماً لسلامة الغذاء وبالتالي ضمان فاعليتهم في إنتاج غذاء مأمون.
- توثيق كل ما يمس سلامة الغذاء بشكل مكتوب أو بأي طريقة يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.
- يقلل من فرص سحب المنتج من السوق حيث إن نظام وقائي يعمل على الحد من الأخطار الممكنة المرتبطة بالغذاء.
- يفتح المجال أمام الشركات للتصدير للأسواق العالمية.
- يزيد من ثقة المستهلك في المنتج.

2.4.3.6 سلسلة مواصفات إدارة نظام أمن المعلومات ISO 27001:2005

إن الاختراقات الأمنية للمعلومات قد ألحق بالاقتصاد العالمي خسائر ضخمة تقدر بمليارات الدولارات. ومن أخطر الاختراقات الهجمة المشفرة التي تم إطلاقها عبر شبكة الإنترنت ما أطلق عليه فيروس Kles ، الذي ارتفعت الخسائر التي سببها إلى ما قد يصل 9.9 بليون دولار أميركي، وفيروس Love Bug الذي قدرت خسائره التي سببها بما قد يصل إلى 9.6 بليون دولار أميركي . وعلى حسب تقرير إحدى دور الأبحاث وهي Price water house Coopers فإن هجمات القرصنة بمجموعها قد أنزلت بالاقتصاد العالمي في العام 2000م خسائر بحوالي 1.6 تريليون دولار أميركي. ولذلك كله ظهرت الحاجة إلى ما يسمى إدارة نظام أمن المعلومات وبالتالي استطاعت المنظمة الدولية للتقييس ISO إعداد مواصفة عالمية وهي مواصفة آيزو 27001 والتي تعد أحد أحدث إصدارات المنظمة . بعد تحديث النسخة الأولى والتي كان يطلق عليها ISO17799 ويأتي هذا المعيار كمقابل للمعيار البريطاني المعروف BS-7799

2.4.4 جائزة دبي للجودة

لا تقوم جائزة دبي للجودة على مجرد تحديد الفائزين والخاسرين، وإنما هي عملية تهدف إلى التعرف على المؤسسات التي يُحتذى بمستوى أدائها، كما تهدف كذلك إلى إمداد المؤسسات بخارطة طريق ترسم خطوات تحقيق التميز من خلال تبني الممارسات الجيدة والتوجهات الصحيحة السائدة بشكل نظامي والقابلة للقياس والمراجعة على نحو مستمر. كما لا تمثل جائزة دبي للجودة مجرد مبادرة أخرى يمكن للمؤسسة أن تتبناها، وإنما هي إطار عمل يضمن وضع المبادرات المختلفة في الاتجاه السليم. ويمكن الاطلاع لاحقاً على منهج الجائزة والمعايير الرئيسية التي تم إيجازها في النموذج أدناه. ويمد هذا النموذج المؤسسات بأداة لقياس مستوى جودة الأداء وتسجيل الفجوات الموجودة بالفعل. تعتمد جائزة دبي للجودة على نموذج التميز المعتمد لدى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، والذي تم تطبيقه على نحو ناجح في مؤسسات القطاعين العام والخاص منذ عام 1992. ويوفر هذا النموذج إطار عمل شمولي للتميز المؤسسي، حيث أن كافة المعايير التسعة تقوم بدور منظومة متكاملة، بحيث أن أي قصور في أي من أجزائها من شأنه أن يؤثر على ما تم تحصيله من نتائج في المجالات الأخرى. ولا يركز هذا النموذج أبداً على أجزاء المنظومة، وإنما يلقي الضوء على الكل بحيث أن الكل أكبر من مجموع أجزاء المنظومة. وقد تم تصميم هذا النموذج على أساس مبدأ اللاتراكمية، وذلك للتعرف على حقيقة تعددية التوجهات التي من الممكن تبنيها في سبيل تحقيق التميز. ولابد للمتقدمين لجائزة دبي للجودة من إيضاح تحقيقهم التحسين المستمر والمستدام لجودة الأداء، كما يتوجب عليهم إلقاء الضوء على مراحل عملية التحسين وليس على كيفية الحصول على الجائزة، ذلك أن رحلة تحقيق التميز وتطبيق أنشطة التعزيز سوف تفيد المؤسسة أكثر من استهداف الحصول على الجائزة. ووفقاً لآراء فريق أمانة الجائزة، يمثل الحائزون على هذه الجائزة النموذج الأمثل لمؤسسات القطاعات المختلفة. وتخضع عملية قياس الأداء لتطبيق المعايير التي نضع الإطار العام لها في هذا المستند. وبالتالي حتى يتم الحفاظ على المصداقية وعلى استمرار الجائزة، ينبغي أن توضح المؤسسات الرابحة عن أنشطة التحسين المستدام مع تحقيقها لنتائج تعكس الاتجاهات المعتمدة خلال السنوات القادمة.

2.4.5 الجائزة الأوروبية لإدارة الجودة :

أنشئت الجائزة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) في عام 1992م، وهي نموذجاً مبنياً على خبرات وتجارب أربع عشرة شركة من الشركات الأوروبية، ومبنياً أيضاً على نموذج بالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية ونموذج ديمنج في اليابان، وتم تطوير النموذج في تسعة مجالات، خمسة منها تمثل كيفية التشغيل والأخرى تمثل النتائج، الخمسة الأولى تتم في بيئة المؤسسة وتسهل الدخول في ثقافة الجودة الكلية وتشمل: القيادة، النظام والإستراتيجية، إدارة الأفراد، والموارد، والعمليات، وتتضمن النتائج الأربعة عناصر تمثل كيفية قياس المنظمة

لأدائها، وهي : رضا العميل ، رضا الأفراد، التأثير في المجتمع، ونتائج العمل. وتتنمـج الجائزة الأوروبية للعديد من الشركات في كافة قطاعات الأعمال التي تطبق عملية التقييم وفقاً للمعايير المحددة في كل مجال من المجالات التسعة على أن تحقق الشركة الأفضلية مقابل تلك المعايير

الوحدة الثالثة

EFQM نموذج التميز الأوروبي

European Foundation for Quality Management

3.1 نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM:

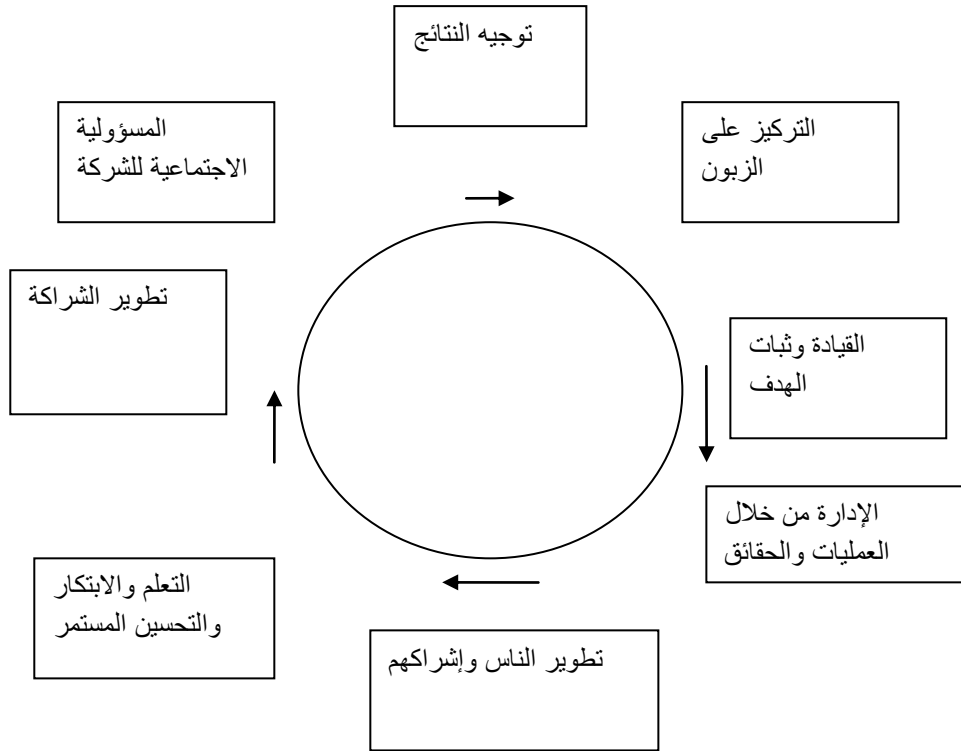
لقد تم تقديم نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في بداية عام 1992 كإطار عمل لتقييم الشركات والمنظمات لنيل جائزة الجودة الأوروبية . وهي الآن أكثر أطر العمل التنظيمية استخداماً في أوروبا وأصبحت الأساس لمعظم جوائز الجودة القومية والإقليمية.

وتم تطبيق نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة من قبل الآلاف من الشركات الأوروبية من أجل تحسين أنظمتها الإدارية . وهو يغطي جميع الحقول المهمة التي لها علاقة بتشغيل الشركة ويحدد بشكل دقيق المتطلبات التي يجب تلبيتها في هذه الحقول . وبسبب هذا , يعمل هذا النموذج كأداة معقدة للتقييم الذاتي وفي نفس الوقت يعطي مثالا على التميز الذي يجب أن يتم فيه القيام بكل النشاطات في كل واحدة من هذه الحقول المميزة . إن عملية التقييم الذاتي تخبر المؤسسة أو الشركة عن نقاط القوة فيها كما تعطي إشارات عن جوانبها التي تحتاج إلى تحسين.

إن نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة هو عبارة عن إطار عمل للتقييم الذاتي لقياس جوانب القوة في الشركة وجوانبها التي تحتاج إلى تطوير ضمن نشاطاتها المختلفة . يُستخدم مصطلح (التميز) لأن هذا النموذج يركز على ما تفعله الشركة أو ما هي قادرة على فعله من أجل تزويد خدمة ومنتج ممتازين للزبائن ومستخدمي الخدمة والمستفيدين.

يسمح نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بتحقيق التميز الدائم بأكثر من طريقة وفي جميع جوانب نشاط الشركة.

إن نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة مبني على القبول والادراك للنشاط اليومي "القواعد الرئيسية الثمانية للتميز" والتي تم تكييفها مع الظروف الأوروبية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي إذا ما طبقت في عملية الإدارة الإستراتيجية فإنها تضمن نجاح الشركة وتطويرها وتقوية موقعها في السوق (الشكل 1) .



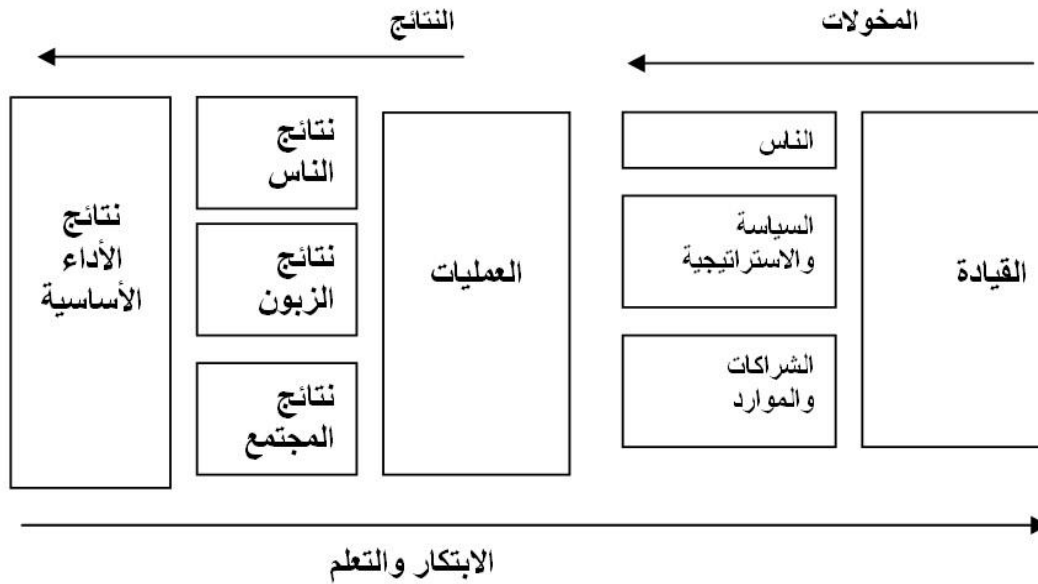
الشكل رقم 1. القواعد الأساسية الثمانية للتميز

القواعد الأساسية الثمانية للتميز هي:

- **توجيه النتائج:** يحقق التميز نتائج تسر المستفيدين من الشركة مثل الزبائن والعمال والمزودين....إلخ.
- **التركيز على العميل أو الزبون:** يخلق التميز قيمة مستدامة للزبون ويجب على الشركات أن تقوم بعمل التحليلات لكل من الزبائن الموجودين حالياً أو المحتملين.
- **القيادة وثبات الهدف:** إن التميز عبارة عن قيادة بصيرة وحالمة وملهمة مصحوبة بثبات في الهدف.

- الإدارة عن طريق العمليات والحقائق: يُدير التميز الشركة من خلال مجموعة من الأنظمة والحقائق والعمليات المترابطة والمعتمدة على بعضها البعض.
- تطوير الناس وإشراكهم في عملية التحسين: يعمل التميز على تعظيم مساهمة الموظفين في عملية التحسين من خلال تطويرهم وإشراكهم في هذه العملية.
- التعلم والابتكار والتحسين المستمر: يعمل التميز على تحدي الوضع الراهن وإحداث التغيير من خلال التعلم المستمر من أجل خلق فرص الابتكار والتحسين.
- تطوير الشراكة: يعمل التميز على تطوير شراكات القيمة المضافة.
- المسؤولية الاجتماعية للشركة: يتخطى التميز إطار العمل التنظيمي الأدنى الذي تعمل ضمنه الشركة ويعمل على محاولة فهم والاستجابة لتوقعات المستفيدين من الشركة في المجتمع.

إن نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة مبني على 9 معايير. خمس من هذه المعايير يُطلق عليه اسم المخولات (المُمكّنات) وأربع تُعرف باسم (النتائج). تتضمن معايير المُمكّنات ما تفعله الشركة (ما تقوم به من أعمال). أما معايير النتائج فتتضمن ما تحققه الشركة. تأتي النتائج بسبب المُمكّنات، أي أن المُمكّنات هي السبب في الحصول على النتائج، وفي نفس الوقت، فإنه يمكن تطوير المُمكّنات من خلال الاستفادة من التغذية العكسية التي يتم الحصول عليها من النتائج. الأسهم في الشكل أدناه تشير إلى الطبيعة الديناميكية للنموذج، وتُظهر كيف أن الابتكار والتعلم يساعدان على تطوير المُمكّنات التي بدورها تؤدي إلى الحصول على نتائج مُحسنة.



الشكل رقم 2. نموذج التميز

يُعطى نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة قيمة متساوية لكل من الممكنات والنتائج، حيث يُعطيهما نسبة 50%، في حين أن المعايير التسعة لها قيم مختلفة كما يلي:

- القيادة- 10%
- الموارد البشرية- 10%
- السياسة والاستراتيجية- 10%
- الشراكة والموارد- 10%
- العمليات- 10%
- نتائج الموارد البشرية- 10%

▪ نتائج المتعاملين " الزبائن " - 15%

▪ نتائج المجتمع- 10%

▪ نتائج الاداء المؤسسي- 15%

إن هذا النموذج, الذي يحدد ويدرك العديد من الطرق من أجل تحقيق التميز المستدام في جميع جوانب الأداء, مبني على فرضية أن النتائج المتميزة فيما يتعلق بالأداء , والزبائن والناس والمجتمع يتم تحقيقها من خلال سياسة واستراتيجية تقودها القيادة والتي يتم تنفيذها من خلال الناس والشرارات والموارد والعمليات

فوائد النموذج الاوروبي لادارة الجودة:

إن نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة يعتبر إطار عمل لأنظمة الإدارة التنظيمية والذي تم تعزيزه من خلال المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة لمساعدة الشركات على أن تصبح أكثر تنافسية.

إن نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة يعتبر أداة عملية يمكن أن تستخدم في أكثر من طريقة :

فهو يستخدم:

- كأداة للتقييم الذاتي.
- كأداة أو مرجع لمقارنة الشركة مع غيرها من الشركات.
- كدليل يستخدم في تحديد المناطق أو الحقول من أجل تحسينها.
- كأساس لقائمة مفردات مشتركة وطريقة للتفكير.
- كبنية لنظام الإدارة التابع للشركة.

إن القيام بعملية التقييم من خلال استخدام نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة يسمح بعمل مراجعة منظمة للأداء الكلي وقياس الانجازات ونقاط القوة بالإضافة إلى تحديد فرص التطوير .

3.1.1 الجزء الأول : الممكنات

تعني المنهجيات طرق العمل والاليات التي تتبعها المؤسسة لتنفيذ اعمالها على كافة المستويات وفي كافة الادارات والدوائر والاقسام , وقد تكون المنهجيات على شكل دليل اجراءات عمل مفصل بخطوات او على شكل سياسات عامة او تشغيلية او هياكل معتمدة بمسؤوليات وصلاحيات أو لجان عمل واضحة المسؤوليات والصلاحيات , وما يميز المنهجيات هو وضوحها وثباتها واستمراريتها , ويجب التأكيد على ان المنهجيات يجب ان تطبق بكفاءة وانتظام من خلال التخطيط المسبق ويجب ان تخضع المنهجيات لعملية المراجعة والتحسين والتطوير .

وتتكون الممكنات من :

- ✓ القيادة
- ✓ السياسة والاستراتيجية
- ✓ الموارد البشرية
- ✓ الشراكة والموارد
- ✓ العمليات

وفي ما يلي شرح مفصل عن الحقول التي يتم البحث فيها في كل معيار من معايير الممكنات السابقة الذكر اعلاه .

3.1.1.1 المعيار الأول : القيادة

يهدف هذا المعيار إلى تقييم كيفية قيام القادة بتطوير وتسهيل عملية تحقيق «الرسالة» و «الرؤية» وتطوير القيم اللازمة لتحقيق النجاح على المدى البعيد و تطبيق تلك القيم من خلال الأفعال والسلوكيات المناسبة، وتقييم مدى متابعة القادة للعمل بأنفسهم لضمان تطوير النظام الإداري للمنشأة وتطبيقه

تنقسم القيادة الى 6 معايير فرعية وكل معيار يتفرع الى نشاطات متعددة , وفي حال تم تطبيق وتطوير ومراجعة كل نشاط من هذه النشاطات فان القيادة تتسم بالتميز , وفي ما يلي شرح لهذه المعايير والنشاطات :

1. تطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية
2. المشاركة الشخصية في وضع وتطوير أنظمة العمل

3. التعامل مع جميع الفئات المعنية
4. بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية
5. توفير بيئة مشجعة على الابداع
6. تبني سياسة التغيير

أولا : تطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية

ينقسم هذا المعيار الى 7 نشاطات فرعية كما يلي :

- تطوير رؤية ورسالة وقيم المؤسسة واهدافها
- تقديم القدوة الحسنة لدعم الثقافة المؤسسية
- التعريف بالرؤية والرسالة للمعنيين وحشد الجهود لتحقيقها
- مراجعة مستوى الاداء والمهارات القيادية وتطويرها
- المشاركة في المؤتمرات والندوات خاصة المتعلقة بالتميز والجودة
- المشاركة الشخصية الفعالة في تشجيع عمليات التطوير والتعلم
- تشجيع روح الفريق والتعاون داخل المؤسسة.

ثانيا : المشاركة الشخصية في وضع وتطوير أنظمة العمل

ينقسم هذا المعيار الى 7 نشاطات فرعية كما يلي :

- وضع الهيكل التنظيمي الملائم لتنفيذ السياسة والاستراتيجية
- ضمان ايجاد وتطبيق أنظمة فعالة لادارة العمليات
- تحديد الجهات المسؤولة عن العمليات الرئيسية
- ضمان ايجاد نظام فعال لاعداد وتطبيق وتحديث السياسة والاستراتيجية
- ضمان ايجاد نظام فعال لقياس ومراجعة وتطوير نتائج الاداء المؤسسي
- ضمان ايجاد وتطبيق وتحديث أنظمة لتخطيط وتعزيز عمليات التطوير المستمر
- ضمان ايجاد نظام فعال للحكمانية في الدائرة

ثالثا : التعاون مع جميع الفئات المعنية

ينقسم هذا المعيار الى 6 نشاطات فرعية كما يلي :

- التعاون مع الدوائر الاخرى للقيام بمشاريع تطويرية مشتركة
- المراجعة المنتظمة لاهداف وممارسات الدائرة المتعلقة باحتياجات الفئات المعنية
- ايجاد قنوات اتصال فعالة ومباشرة ومنتظمة للقيادة مع جميع المعنيين
- الاطلاع على استبيانات رأي الفئات المعنية وتظلماتهم والتعرف على مؤشراتها والعمل على تحسينها
- تقدير الجهود والمساهمات المتميزة للفئات المعنية
- المشاركة الفعالة بمبادرات موجهة لخدمة المجتمع

رابعاً : بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية

ينقسم هذا المعيار الى 6 نشاطات فرعية كما يلي :

- تحفيز ومكافأة وتقدير انجازات الافراد والفرق بالاسلوب والوقت الملائم وضمان النقييم العادل للاداء
- الاتصال مع الموارد البشرية والاستماع اليها والتحرار معها والاستجابة لمتطلباتها
- مساندة الافراد على تحقيق خططهم واهدافهم
- المساهمة الشخصية في نشاطات تنمية الموارد البشرية
- تشجيع وتمكين الموظفين للمشاركة في نشاطات التطوير
- اعدا جيل من القادة بما في ذلك منهجية اختيارهم وتنميتهم وتدريبهم

خامساً : توفير بيئة مشجعة على الابداع

ينقسم هذا المعيار الى 4 نشاطات فرعية كما يلي :

- توفير الموارد اللازمة للابداع
- تشجيع وتحفيز المبدعين
- تشجيع تبادل الآراء والنقاش البناء
- تقديم القدوة الحسنة في مجال الابداع

سادساً : تبني سياسة التغيير

ينقسم هذا المعيار الى 9 نشاطات فرعية كما يلي :

- فهم العوامل المحركة لعملية التغيير
- تحديد التغييرات الداخلية والخارجية الواجب اجارؤها
- قيادة خطط التغيير
- تخصيص الموارد والدعم اللازمين لعملية التغيير
- ادارة النتائج والمخاطر المترتبة على برامج التغيير
- الادارة الفعالة لعملية التغيير وادارة تأثيراتها على المعنيين
- شرح عمليات التغيير ومبرراته لجميع المعنيين
- دعم وتمكين الموارد البشرية من الادارة الفعالة للتغيير
- قياس ومراجعة فعالية التغيير وضمان مشاركة واستفادة المعنيين من المعرفة المكتسبة الناجمة من التغيير.

3.1.1.2 المعيار الثاني : السياسة والاستراتيجية

يعنى هذا المعيار بالكيفية التي بها تطبق المنشأة الرسالة والرؤية من خلال استراتيجيات واضحة تُعنى بالأطراف المعنية، تدعمها السياسات والخطط والأهداف والغايات والعمليات المرتبطة بها

تنقسم السياسة والاستراتيجية الى 4 معايير فرعية وكل معيار يتفرع الى نشاطات متعددة , وفي ما يلي شرح لهذه المعايير والنشاطات :

1. بناء السياسة والاستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين
2. اعتماد السياسة والاستراتيجية على معلومات دقيقة
3. اعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية
4. شرح وايصال السياسة والاستراتيجية

اولا : بناء السياسة والاستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين

- جمع وتحليل معلومات كافية تضمن معرفة بيئة العمل الحكومي والظروف المحيطة
- معرفة ومراعاة والاستجابة لاحتياجات وتوقعات جميع المعنيين
- مراعاة وفهم التطورات المستقبلية ومدى تأثيرها على الدائرة وعلى جميع المعنيين

ثانيا : اعتماد السياسة والاستراتيجية على معلومات دقيقة

- الاستفادة من نتائج مؤشرات الاداء المؤسسي الداخلية
- الاستفادة من نتائج عملية التقييم الذاتي المؤسسي
- الاطلاع والتعرف على والاستفادة من افضل الممارسات المطبقة
- فهم والاستفادة من نتائج المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية وما شابه
- الاستفادة من المعلومات والاقتراحات المقدمة من جميع المعنيين ومن نتائج آرائهم ونظرتهم الى الدائرة

ثالثا : اعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية

- اعداد سياسة واستراتيجية تتوافق ورؤية ورسالة وقيم الدائرة
- التوازن بين المتطلبات والتوقعات للجهات المعنية
- وضع بدائل وسيناريوهات وخطط بديلة لمواجهة المتغيرات
- تتضمن الاستراتيجية تحديدا لعوامل النجاح
- تتضمن الاستراتيجية تحديدا للفرص الحالية والمستقبلية
- تجسد السياسة والاستراتيجية مفاهيم التميز وافضل الممارسات
- تحديد الجهات المسؤولة عن اعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية
- المراجعة المنتظمة للسياسة والاستراتيجية للتأكد من مدى ملاءمتها وفعاليتها
- الشفافية في اعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية

رابعا : شرح وايصال السياسة والاستراتيجية

- تحديد وشرح الاطار العام المتضمن سلسلة العمليات الرئيسة اللازمة لتطبيق السياسة والاستراتيجية
- شرح السياسة والاستراتيجية لجميع المستويات الوظيفية والتعريف بها لجميع المعنيين خارج الدائرة وتقييم مدى معرفتهم بها
- اعتماد السياسة والاستراتيجية كأساس لتخطيط النشاطات وتحديد الاهداف على جميع المستويات في المؤسسة
- المواءمة وتحديد الاولويات والاتقان على اصال الخطط والاهداف لجميع المستويات
- اعداد الية متكاملة للتقارير ومتابعة التقدم في الانجاز

3.1.1.3 المعيار الثالث : الموارد البشرية

يُعنى هذا المعيار بكيفية قيام المنشأة بإدارة ونشر المعرفة والاستفادة التامة من الإمكانيات التي يتمتع بها العاملون لديها، على المستوى الفردي والمستوى الجماعي وعلى مستوى المنشأة ككل، ثم يتناول التخطيط لتلك الأنشطة التي تدعم سياساتها واستراتيجياتها وتساعد على التشغيل الفعال لعملياتها.

1. تخطيط وإدارة الموارد البشرية
2. تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية
3. تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية
4. الاتصال والحوار مع الموارد البشرية
5. الاهتمام ومكافأة وتقدير جهود وانجازات الموارد البشرية

أولاً : تخطيط وإدارة الموارد البشرية

ينقسم هذا المعيار الى 7 نشاطات فرعية كما يلي :

- المناهج والاساليب المطبقة لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية
- ضمان توافق ومواءمة خطط الموارد البشرية مع متطلبات التطبيق الفعال للسياسة والاستراتيجية والهيكل التنظيمي
- ضمان اخيار وتوظيف أكثر المتقدمين كفاءة وملاءمة للعمل
- وجود سياسات واستراتيجيات وأنظمة عمل متكاملة لإدارة الموارد البشرية ومعرفة الموظفين بحقوقهم واجباتهم
- الاستفادة من استبيانات رأي الموظفين ومن المعلومات والآراء الواردة منهم لتحسين سياسات واستراتيجيات وخطط الموارد البشرية
- تطبيق منهجيات لرسم المسار الوظيفي للموارد البشرية
- تطبيق منهجيات تتسم بالابداع لتحسين طرق عمل الموارد البشرية

ثانيا : تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية

ينقسم هذا المعيار الى 8 نشاطات فرعية كما يلي :

- تحديد وتصنيف معارف وقدرات الموظفين ووضعها في أماكن العمل اللائمة
- منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين
- اعداد الخطط التدريبية لتمكين الموظفين من مواجهة المتطلبات الحالية والمستقبلية للدائرة
- تطوير وتفعيل فيص التعلم المستمر (الرسمي وغير الرسمي) للأفراد والفرق
- قياس فعالية وأثر التدريب على أداء وسلوك الموظفين
- توفير الظروف الملائمة لتشجيع الموظفين على الارتقاء بمستوى تحصيلهم الأكاديمي
- مواءمة الأهداف الفردية وأهداف الفرق مع الأهداف المؤسسية و مراجعتها بشكل منتظم
- تقييم أداء الموظفين وربط التقدم الوظيفي بنتائج التقييم

ثالثا : تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية

ينقسم هذا المعيار الى 7 نشاطات فرعية كما يلي :

- تشجيع ومساندة الموظفين (الأفراد والفرق) للمشاركة في عمليات التحسين للأداء والخدمات
- تشجيع ومشاركة الموظفين في النشاطات والمناسبات الرسمية وغير الرسمية
- توفير الفرص وبيئة العمل الملائمة لتشجيع الموظفين على المبادرة والابداع
- تفويض الصلاحيات لتمكين الموظفين من انجاز المهام المناطة بهم
- تشجيع روح الفريق والجهود التعاونية المشتركة
- الشفافية في اعداد أنظمة الموارد البشرية والتعريف بها
- الشفافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين (ترقيات، تدريب، نقل)

رابعا : الاتصال والحوار مع الموارد البشرية

ينقسم هذا المعيار الى 4 نشاطات فرعية كما يلي :

- تحديد احتياجات ومتطلبات التواصل الفعال مع الموظفين وتفعيلها
- تطبيق استراتيجيات وسياسات تسمح بالاتصال والحوار الايجابي وابداء الرأي البناء
- تطبيق استراتيجيات وسياسات تسمح بالتعلم والتعرف على الانجازات المتوقعة للأفراد والفرق

- التطبيق الفعال لنظم التظلم الوظيفي

خامسا : الاهتمام بالمكافأة وتقدير جهود وانجازات الموارد البشرية

ينقسم هذا المعيار الى 4 نشاطات فرعية كما يلي :

- تشجيع ومكافأة الانجازات المتميزة على جميع المستويات (أفراد و فرق) وربطها مع سياسة واستراتيجية الدائرة
- زيادة الوعي والمشاركة في المواضيع المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية والقضايا المجتمعية
- تنظيم نشاطات اجتماعية وثقافية وانسانية ورياضية
- تشجيع ثقافة وبيئة عمل تضمن الولاء للدائرة والشعور بالانتماء

3.1.1.4 المعيار الرابع : الشراكة والموارد

يُعنى هذا المعيار بالكيفية التي تخطط بها المنشأة وتدير العلاقة مع شركائها الخارجيين وتنظم مواردها الداخلية بهدف دعم سياساتها واستراتيجياتها، ومن أجل الوصول إلى التشغيل الفعال لعملياتها

تنقسم الشراكة والموارد الى 5 معايير فرعية وكل معيار يتفرع الى نشاطات متعددة , وفي ما يلي شرح لهذه المعايير والنشاطات :

1. ادارة الشراكة
2. ادارة الموارد المالية
3. ادارة الممتلكات
4. ادارة الموارد التقنية
5. ادارة المعلومات والمعرفة

اولا : ادارة الشراكة

- تحديد الشركاء الرئيسيين وفرص الشراكة الاستراتيجية بما يتوافق مع استراتيجية الدائرة
- رسم اطار وحدود علاقات الشراكة بما يحقق المنفعة المتبادلة
- ضمان تبادل المعرفة المؤسسية والتوافق الثقافي مع الشركاء
- دعم ومساندة جهود التطوير المؤسسي للدائرة وشركائها
- نشر وتعميم مفاهيم وتطبيقات الابداع والتفكير الابتكاري من خلال الشراكة البناءة
- العمل المشترك لتحسين اداء العمليات وتبسيط الاجراءات وتطوير خدمات المتعاملين

- الشفافية في نشر وتقييم اختيار الموردين والشركاء
- الشفافية في نشر وتقييم منهجية التعامل مع الموردين والشركاء

ثانيا : ادارة الموارد المالية

- تطوير وتطبيق استراتيجية مالية لضمان استعمال الموارد المالية في دعم السياسة والاستراتيجية
- برامج تنمية الإيرادات وترشيد النفقات
- منهجية تحديد الاحتياجات المالية
- اعداد وتطبيق نظام للتقارير المالية
- دراسة الانعكاسات المالية للمشاريع وتحليل البدائل لاختيار الملائم بها
- تحليل النتائج والانجازات مقارنة بالموارد المالية المعتمدة
- اعداد وتطبيق عمليات حكمانية رئيسية على كافة المستويات التي تتطلب ذلك

ثالثا : ادارة الممتلكات

- تطوير وتطبيق استراتيجية لادارة الممتلكات لدعم السياسة والاستراتيجية
- الاستخدام الامثل للممتلكات والمرافق
- الصيانة الفعالة للممتلكات " خاصة الصيانة الوقائية "
- ادارة أمن الممتلكات
- التخزين الامثل للمواد
- تقليل المستهلك والفاقد بما في ذلك اعادة استخدام بعض المواد
- المحافظة على الموارد غير المتجددة
- تقليل الاثار السلبية الناجمة عن المنتجات والمواد واستخداماتها

رابعا : ادارة الموارد التقنية

- تطوير وتعميق استراتيجية لادارة الموارد التقنية لدعم السياسة والاستراتيجية
- منهجية تحديد واختيار وتقييم الموارد التقنية البديلة والحديثة بما يتماشى مع السياسة والاستراتيجية
- الاستغلال الامثل للموارد التقنية المتاحة بما في ذلك منهجية استبدال التقنيات القديمة
- ابتكار التقنيات الحديثة
- تكريس التقنيات لمساندة جهود التطوير والتحسين المستمر

خامسا : ادارة المعلومات والمعرفة

- تطوير وتطبيق استراتيجيات لادارة المعلومات والمعرفة لدعم السياسة والاستراتيجية
- تجميع وتصنيف وادارة المعلومات والمعارف لدعم تطبيق السياسة والاستراتيجية
- تسهيل امكانية الاطلاع على المعلومات والمعارف للمعنيين داخليا وخارجيا
- ضمان حداثة ودقة وشمولية وتكامل وأمن المعلومات والمعارف
- الاستفادة القصوى من المعارف والمعلومات
- زيادة الابداع والتفكير الابتكاري في الدائرة من خلال الاستخدام الامثل لموارد المعلومات

3.1.1.5 المعيار الخامس : العمليات

يُعنى هذا المعيار بالأسلوب التي تنتهجها المنشأة لتصميم وإدارة وتحسين عملياتها من أجل دعم سياساتها واستراتيجياتها وصولاً إلى الرضا الكامل للعميل وكافة الأطراف المعنية وتحقيق الفائدة المتزايدة لما فيه مصلحتهم. العملية هي عبارة عن سلسلة من الخطوات التي تبدأ بمدخلات محددة وتستخدم الموارد البشرية المتاحة وغيرها من الموارد لإنتاج مخرجات تحوز على رضا العميل .

وتدور العمليات حول كيفية إدارة أعمال المنشأة وكيفية استثمار الموارد البشرية لتقديم الخدمات وتحقيق الأهداف

تنقسم العمليات الى 4 معايير فرعية وكل معيار يتفرع الى نشاطات متعددة , وفي حال تم تطبيق وتطوير ومراجعة كل نشاط من هذه النشاطات فان العمليات تنسم بالتميز , وفي ما يلي شرح لهذه المعايير والنشاطات :

1. منهجية تصميم وادارة العمليات
2. تحسين العمليات بطرق ابداعية
3. تصميم وتطوير وتقديم الخدمات
4. ادارة وتقوية علاقة المتعاملين

اولا : منهجية تصميم وادارة العمليات

- تحديد وتصميم العمليات اللازمة لتنفيذ السياسة والاستراتيجية
- ايجاد نظام لادارة العمليات وتوثيق أنظمة أدلة العمل ومراجعة وتحسين العمليات
- تطبيق نظم ادارة العمليات الجودة ضمن مواصفات قياسية عالمية
- تطبيق مقاييس للعمليات وتحديد اهداف للاداء

- معالجة التداخلات والازدواجية في اداء المهام وتقديم الخدمات
- مراجعة مدى فعالية الاطار العام للعمليات في تطبيق السياسة والاستراتيجية.

ثانيا : تحسين العمليات بطرق ابداعية

- تحديد اساليب واولويات وفرص التحسين والتطوير بشكل مرحلي او جذري
- الاستفادة من آراء المتعاملين والمعنيين ومن نشاطات التعلم المؤسسي لتحديد اولويات واهداف وطرق التحسين لاداء العمليات
- الاستفادة من ابداعات الموارد البشرية والمتعاملين والمعنيين في عمليات ابسيط الاجراءات وتحسين العمليات
- استعمال اساليب جديدة وتقنيات حديثة ومناهج متطورة لتبسيط الاجراءات وتحسين العمليات
- تطبيق طرق ملائمة لتغيير العمليات
- تجربة وتعميم تطبيق العمليات الجديدة او المعدلة
- شرح وايصال المعلومات المتعلقة بالتغيير للموارد البشرية والمتعاملين
- ضمان تدريب الموظفين قبل القيام بتطبيق العمليات الجديدة او المعدلة
- تقييم تأثيرات العمليات المعدلة على الاداء والخدمة ومدى تحقيقها للنتائج

ثالثا : تصميم وتطوير وتقديم الخدمات

- الاستفادة من نتائج دراسات واستبيانات المتعاملين لتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية والتعرف على ارائهم بالخدمات المقدمة حاليا
- التنبؤ بـ وتحديد التحسينات الرامية الى تطوير الخدمات المقدمة بما يتفق مع احتياجات وتوقعات المتعاملين
- تصميم وتطوير وتقديم خدمات جديدة استجابة لاحتياجات وتوقعات المتعاملين
- الابداع والمبادرة لتطوير وتوفير خدمات تقدم قيمة مضافة للمتعاملين
- التوعية والتعريف والترويج للخدمات المقدمة للمتعاملين الحاليين والمتوقعين.

رابعاً : ادارة وتقوية علاقات المتعاملين

- تحديد متطلبات الاتصال المنتظم مع المتعاملين والاستجابة الفعالة للمعلومات الواردة من هذا الاتصال
- المبادرة للاتصال والحوار مع المتعاملين لمناقشة والاستجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم واهتماماتهم
- متابعة عمليات تقديم الخدمة للتعرف على مستوى الرضى عن الخدمة المقدمة مكان تقديمها
- الالتزام بروح الابداع والمبادرة في ادارة علاقات المتعاملين
- استعمال الاستبيانات و/او وسائل فعالة اخرى بانتظام لجمع البيانات من المتعاملين لتعزيز مستويات رضاهم
- تصميم وتطبيق منهجية لدراسة وتحليل ومعالجة شكاوى واقتراحات المتعاملين
- تطبيق منهجية لمراعاة التنوع الثقافي والاجتماعي للمتعاملين

3.1.2 النتائج

تعبّر النتائج عن الانجازات التي تحقّقها المؤسسة لكافة الجهات المعنية التي تتعامل معها , وتحديد المتعاملين " الزبائن " والموظفين والمجتمع عامة , اضافة الى النتائج الرئيسية للمؤسسة نفسها في الجوانب المالية وغير المالية . وتشمل النتائج مقاييس رأي الجهات المعنية وكذلك مؤشرات أداء العمليات تجاه هذه الجهات , ولا بد أن تكون مبنية اصلا على قيم مستهدفة وان تظهر النتائج قيم ايجابية مقارنة مع المؤسسات الشبيهة , ويجب ان ترتبط النتائج بخطط واعمال المؤسسة وان يكون هناك تقدم ايجابي في النتائج خلال سنوات عمل المؤسسة .

وتقسم النتائج الى المعايير الفرعية التالية :

- ✓ نتائج المتعاملين
- ✓ نتائج الموارد البشرية
- ✓ نتائج المجتمع
- ✓ نتائج الأداء الرئيسية.

3.1.2.1 المعيار السادس : نتائج المتعاملين

يُعنى هذا المعيار بما تحققه المنشأة للعملاء. وتعريف العملاء وهم الأشخاص الذين يقومون بشراء أو استلام المنتجات أو الخدمات من المنشأة.

أولا : رأي المتعاملين

■ الشفافية:

- ✓ سهولة الوصول للمعلومات
- ✓ شفافية متطلبات الحصول على الخدمة
- ✓ شفافية اجراءات الانجاز

■ تقديم الخدمة:

- ✓ سلوك وكفاءة الموظف
- ✓ معالجة الشكاوى

■ الخدمات:

- ✓ الجودة والنوعية
- ✓ درجة الاعتمادية
- ✓ الابداع في التصميم
- ✓ مدى ملائمة الخدمة/المنتج

■ الانطباع العام:

- ✓ الاتصال, المرونة المبلهرة, الاستجابة
- ✓ العدل والاهتمام والتفهم

ثانيا : مؤشرات الاداء المتعلقة بالمتعاملين

■ الخدمات:

- ✓ نسبة الاخطاء
- ✓ الاداء مقارنة بالاهداف
- ✓ نسبة الشكاوى , معالجة الشكاوى
- ✓ الابداع في الخدمة, الوقت اللازم لتقديم الخدمات
- ✓ الوقت اللازم لتطوير الخدمات الجديدة

3.1.2.2 المعيار السابع : نتائج الموارد البشرية

يُعنى هذا المعيار بما تحققه المنشأة للموارد البشرية (الموظفين). ويرتبط هذا المعيار بالمعيار الثالث الخاص بالموارد البشرية. كما يُعنى هذا المعيار أيضاً برأي العاملين في المنشأة

اولا : رأي الموارد البشرية

■ التحفيز:

- ✓ فرص التطور الوظيفي
- ✓ القيادة والاتصال والمشاركة
- ✓ التمكين الوظيفي والتدريب
- ✓ التقدير والتقييم العادل

■ الرضا الوظيفي

- ✓ النظام الاداري وشروط وظروف العمل
- ✓ الخدمات وبيئة وامن وسلامة العمل
- ✓ الامان الوظيفي والاجور والمزايا
- ✓ علاقات الزمالة والعلاقات الانسانية
- ✓ ادارة التغيير والدور المجتمعي الانسانية

■ الشفافية

- ✓ شفافية انظمة واجراءات الموارد البشرية , شفافية القرارات المتعلقة

ثانيا : مؤشرات الاداء المتعلقة بالموارد البشرية

■ التحفيز والمشاركة

- ✓ المشاركة في فرق التحسين ونظم الاقتراحات
- ✓ المشاركة في برامج التدريب والتطوير
- ✓ تقدير جهود الموظفين و فرق العمل
- ✓ نسبة الاستجابة لاستبيانات الرأي

■ مستويات الرضا

- ✓ مستويات الغياب
- ✓ مستويات الاجازات المرضية
- ✓ نسبة حوادث العمل
- ✓ التظلمات
- ✓ معدل دوران العمل

■ الخدمات المقدمة للموارد البشرية

- ✓ سرعة الاستجابة للاستفسارات والطلبات
- ✓ دقة خدمات شؤون الموظفين
- ✓ فعالية الاتصال
- ✓ تقييم التدريب

■ الانجازات

- ✓ الانتاجية
- ✓ الكفاءات المطلوبة مقارنة بالمتوفر
- ✓ مستويات نجاح برامج التدريب والتنمية لتحقيق الاهداف المنشودة

3.1.2.3 المعيار الثامن : نتائج المجتمع

يُعنى هذا المعيار بما تحقّقه المنشأة للمجتمع المحلي والوطني كما يُعنى بتأثير المنشأة على المستوى المحلي والوطني .

اولا : رأي المجتمع

- الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة في المجتمع
- الجهود المبذولة لتقليل الازعاج والاضرار الناجمة عن اعمال المؤسسة
- المشاركة في النشاطات المجتمعية
 - ✓ المشاركة في التدريب والتعليم
 - ✓ دعم المشاريع الخيرية
 - ✓ دعم الرياضة والنشاطات الثقافية
 - ✓ الجهود والمبادرات التطوعية والانسانية
- الشفافية
 - ✓ سهولة الوصول للمعلومات
 - ✓ مدى تعريف المؤسسة بانجازاتها المجتمعية

ثانيا : مؤشرات الاداء المتعلقة بالمجتمع

- النقاط الواردة سابقا اضافة الى عدد المبادرات المجتمعية
- حجم الموارد المخصصة لخدمة المجتمع
- تأثيرات المبادرات المجتمعية

3.1.2.4 المعيار التاسع : النتائج الاداء الرئيسية

يقوم هذا المعيار بقياس إنجازات المؤسسة وفقاً لخططها. وهذه بعض النتائج التي توصلت إليها المنشأة وحققت نجاحات فيها على الصعيد المالي والتشغيلي

أولاً : مخرجات الاداء الرئيسية

■ النتائج المالية

- ✓ درجة الالتزام بالموازنة
- ✓ ترشيد النفقات
- ✓ الفائض
- ✓ العائد على الاستثمار

■ النتائج الغير مالية

- ✓ الوقت اللازم لتقديم الخدمة او مشروع جديد
- ✓ نسب النجاح في تحقيق الاهداف المتعلقة بالرؤية والرسالة والاستراتيجية
- ✓ قياس معدلات الابداع والمشاركة

ثانياً : مؤشرات الاداء الرئيسية

■ العمليات

- ✓ الوقت اللازم للانجاز
- ✓ نسبة الاخطاء
- ✓ الانتاجية
- ✓ الابداع والتحسين

■ المباني والاجهزة والمواد

- ✓ نسبة الاخطاء
- ✓ كفاءة الاستعمال
- ✓ معدل دوران المخزون
- ✓ تكاليف الصيانة

- الموارد الخارجية
 - ✓ اداء الموردين واسعارهم
 - ✓ عدد الشراكات والقيمة المضافة لمبادرات التحسين المنفذة مع الشركاء
- المعلومات والمعرفة
 - ✓ سهولة الوصول اليها
 - ✓ دقتها وملاءمتها
 - ✓ توفرها في الوقت الملائم
 - ✓ المشاركة وتبادل المعرفة

منطق الرادار

RADAR

3.2 الجزء الثاني منطق الرادار RADAR

منهجية الرادار

يعتمد نموذج التميز الاوروبي لادارة الجودة على منطق يسمى بـ **RADAR** المؤلف من العناصر الآتية:
(النتائج – المنهجية – التطبيق – التقييم و المراجعة) ويحدد هذا المنطق احتياجات الشركة كما يلي:

- *تحديد النتائج التي تسعى إلى تحقيقها
- *تشمل هذه النتائج أداء المنشأة من الناحية المالية و التشغيلية وآراء المستفيدين.
- *تخطيط وتطوير وسائل تحقيق النتائج الحالية والمستقبلية.
- *تنظيم الأساليب لضمان حسن التنفيذ.
- *مراجعة الأساليب المستخدمة على ضوء مراقبة وتحليل النتائج والأنشطة التي تم تعلمها.
- وبعد ذلك يتم تحديد الأولويات والتخطيط وتنفيذ التحسينات حسب الحاجة.

الرادار : **RADAR** وهذه الكلمة اختصارا من أول حرف الكلمات التالية في اللغة الانجليزية

لـ	Results " النتائج "
لـ	Approach " المنهجية "
لـ	Deployment " التطبيق "
لـ	Assessment " التقييم "
لـ	Review " المراجعة "

سبب التسمية :

او على نحو سؤال لماذا كتبت على شكل **RADAR** وليس على شكل **ADARR** , حيث ان النتائج وضعت في المقدمة وليس في المؤخرة ؟؟؟

مع ان المنهجيات " الممكنات " تسبق النتائج في الحدوث , لكن المنهجيات تصاغ بما يتواءم مع الاهداف والتي تكون بدورها هي النتائج المستقبلية للسياسة والاستراتيجية المتوافقة مع الرؤية والتي تعتمد اساساً على النتائج المستقبلية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها .

3.2.1 خصائص عناصر الرادار

أولاً : خصائص الاهداف " Results " :

1. النمطية Trend

عرض للبيانات المتحققة من عمليات القياس للنتائج على فترات زمنية متتالية وبما يسمح بالمقارنة ما بين هذه النتائج وتقدير مدى تحسنها او تراجعها خلال هذه الفترة. ويكون النمط ايجابياً عند تحقيق تحسن مستمر في النتائج و / او استقرار في النتائج الايجابية

2. تحقيق الهدف Target

الغاية / الهدف أو مؤشر الاداء الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال تطبيق منهجية معينة أو عملية أو اجراء. ويقاس تحقيق الهدف بمدى التحقيق الفعلي لهذا الهدف أو المؤشر الموضوع

3. المقارنة Benchmarking

المقارنة المعيارية / البينية للنتائج المتحققة مع نتائج مقابلة لافضل المؤسسات في مجال موضوع المقارنة

4. العلاقة السببية Causality

وهو قيام المؤسسة بتشخيص العلاقة السببية بين النتائج المتحققة وبين المنهجيات والنشاطات المسببة لها

5. المجال Scope

وهو مدى تغطية النتائج لكافة المجالات والجوانب ذات العلاقة بالمؤسسة من خدمات ومنتجات وفئات معينة

ثانياً : المنهجية " Approach " :

المنهجية هي طريقة موثقة تحدد اسلوباً محدداً واجراءات تشغيلية للعمل, وتضمن الانسجام والتوافق في كيفية انجاز العمليات وتقديم الخدمات المستهدفة.

عناصر و مؤشرات وجود المنهجية :

1. نظام موثق ومؤسس للقيام بالعمل
2. يضمن للنظام الاستمرارية ولا يعتمد على الاشخاص
3. يدعم النظام السياسة والاستراتيجية
4. النظام شمولي ومنطقي ومرن ومترابط
5. يركز النظام على احتياجات المتعاملين
6. يحتوي النظام على اجراءات ومسؤوليات محددة وضمن برنامج زمني
7. يضمن النظام التنفيذ الفاعل والكفؤ
8. النظام قابل للقياس والمتابعة
9. يضمن النظام المراجعة والتحديث المستمر

التميز في المنهجية يكون من خلال توفير كل من:

- السلامة والمنطقية "Soundness"
 - مدى منطقية المنهجية المتبعة وانسجامها مع افضل الممارسات العالمية بحيث يكون المنطق المتبع في المنهجية واضح ومحدد ومقتنع. وان تركز المنهجية على احتياجات المتعاملين والجهات المعنية.
- الترابط والتكامل " Integrated "
 - هو مدى دعم المنهجية وتوافقها مع سياسة واستراتيجية المؤسسة ومدى ترابطها وتكاملها مع المنهجيات الاخرى

ثالثا : التطبيق " Deployment " :

- التنفيذ Implementation

هو مدى التطبيق للمنهجيات والاساليب الموثقة ضمن المنهجية. ويتم تقييم التطبيق من خلال فحص تطبيق المنهجية بشكل شمولي ضمن كافة الادارات والوحدات الادارية وعلى كافة المستويات التنظيمية وفئات المعنيين
- النظامية Systematic

هي تطبيق النهجيات الموثقة بطريقة متسقة ومنظمة وبشكل مستمر وبدون اعتمادية على الاشخاص

رابعاً : التقييم والمراجعة " Assessment & Review " :

التميز في التقييم والمراجعة من خلال تحقيق ما يلي :

1. القياس Measurement

قياس مدى فاعلية المنهجيات المتبعة وفعالية تطبيقها ومدى تحقيق النتائج المرجوة , وذلك من خلال القياس الدوري لمدى فعالية المنهجيات والاساليب المتبعة وفعالية تطبيق المنهجيات في تحقيق النتائج المستهدفة

2. التعلم Learning

مدى استخدام نشاطات التعلم المختلفة (المقارنة البينية , التقييم الذاتي أو الخارجي , اجتماعات المراجعة الادارية , التدقيق) للتعرف على فرص التحسين الملائمة.

3. التحسين Improvement

هو تحليل المخرجات المستنبطة من وسائل القياس والمعلومات المستخلصة من نشاطات التعلم المختلفة لاستخدامها في عمليات التحسين والتطوير

الوحدة الرابعة: التقييم الذاتي وفق معايير EFQM ومنطق ال RADAR

نبذة تاريخية عن مجموعة عنبتاوي

ان مجموعة عنبتاوي من أقدم الشركات التي عملت في فلسطين، وكانت البداية عام 1963 حين تأسست شركة عنبتاوي للتجارة العامة، و كان عملها محصورا بتوزيع منتجات غذائية واستهلاكية بوكالات فرعية لشركات عالمية مثل شركة نستله و شركة فيليب موريس . تلك البداية التي اتسمت بالمتابعة و وضوح الأهداف والرؤية الثاقبة الواعية لأوضاع السوق الفلسطيني كانت نقطة الانطلاق لمجموعة من الشركات المختصة بمجالات محددة، الا ان توسع المجموعة لم يقتصر على نشاطاتها التجارية والصناعية والاستثمارية، بل تعدى ذلك الى المساهمات في العديد من المؤسسات الاقتصادية الوطنية التي لها الدور الأبرز في النهوض بالاقتصاد الفلسطيني.

و الآن أصبحت مجموعة عنبتاوي مجموعة قابضة تعمل من خلال شركاتها بعدة نشاطات اقتصادية أساسية حققت من خلالها انجازات هامة و قدرة تنافسية عالية. كما وتمارس المجموعة النشاط الاستثماري الذي يهدف الى تنويع الأنشطة الاقتصادية التي تستثمر فيها المجموعة لتوسيع نشاطها وتحقيق عائدات أفضل وبناء المحفظة الاستثمارية الأمثل.



شركة الأرض للمنتجات الزراعية الفلسطينية
Al'Ard Palestinian Agri-Products
Member of Anabtawi Group

شركة الأرض للمنتجات الزراعية الفلسطينية

تم تأسيس شركة الأرض كشركة منبثقة عن شركة الشرق الأدنى للصناعة والتجارة عام 2008، واتخذت من نابلس مركزا لها لكونها مركز التجمعات الزراعية في الضفة الغربية، وهي تملك اكبر طاقة تخزينية لزيت الزيتون بالشرق الأوسط بطاقة تخزينية تصل إلى 1350 تحت ظروف مناسبة وملئمة، وكذلك تم تطوير البنية التحتية لتكون مناسبة للمواصفات والمعايير الدولية.

وهي شركة متخصصة بالاستثمار بالقطاع الإنتاج الزراعي، بحيث تعمل على تطوير وتسويق المنتجات الزراعية الفلسطينية عالية الجودة إلى الأسواق العالمية، بولك نكون قد حققنا شعار المجموعة الرامي إلى :

عملنا ما يكفي مع العالمية وآن الأوان بان نشق طريقنا إلى العالمية بأنفسنا"

تستمد شركة الأرض خبرتها من التاريخ التي تمتعت ومازالت تتمتع به المجموعة وشركاتها، والمتمثل بقدرتها العالية على التسويق وإدارة الأزمات والإدارة اللوجستية، مما يجعلها الأكثر كفاءة في مجال التوزيع والتسويق في السوق الفلسطيني (الضفة الغربية وقطاع غزة والقدس الشريف). بحيث يساعدها تعمل على إلى استثمار هذه الخبرات وتصدير وتسويق البضائع الفلسطينية إلى الأسواق العالمية.

معتقدات المجموعة وشركاتها بان من ينجح في الإنتاج والتسويق والتوزيع في فلسطين مع لث تعقيدياتها ينجح بسهولة عالميا.

و قد تم تسجيل ماركة "الأرض" في 27 دولة حول العالم، و تعمل على استهداف اسواق الخليج العربي - الإمارات والبحرين وقطر والكويت والسعودية، بالإضافة الى الجاليات العربية التي تقطن في أوروبا، وكندا، كما و انها تعمل بالتوازي في السوق المحلي.

الرؤية

أن تقوم الشركة بلعب دور ريادي في تطوير عمليات التصنيع الزراعي، مع لعب دور تنافسي على المستوى المحلي والعالمي بحيث تكون الأولى في هذا المجال.

الرسالة

تتمثل رسالة الشركة بالعمل على زيادة انتماء المزارعين لأرضهم وتحفيزهم على تقديم منتجات ذات مواصفات عالية وتسويقها في الاسواق المحلية والعالمية، وذلك من خلال:

- تطوير استراتيجيات خاصة بالعمل.
- تقديم الدعم والإرشاد للمزارعين وتدريبهم.
- المساهمة في استصلاح الأراضي وزراعتها.
- الحصول على أفضل الشهادات المحلية والعالمية.
- تطوير أساليب التكنولوجيا المتبعة بالشركة.
- تقديم خدمات التخزين والتعبئة والتسويق للمزارعين.
- تطوير المصادر البشرية والارتقاء بها.

المنتجات :

- 1 - زيت الزيتون
- 2 - زيت الزيتون العضوي
- 3 - الصابون النابلسي
- 4 - الزعتر

4.1 مخرجات التقييم

جدول 1.4 : ملخص العلامات النهائية لمجموعة شركات عنتاوي / مصنع الزيوت

المعيار الرئيسي	مجموع علامات المعيار الرئيسي من %100		الوزن النسبي للمعيار		محصلة علامة المعيار النهائية
1 القيادة	33	X	100	=	33
2 الاستراتيجية	34	X	100	=	34
3 الموارد البشرية	36	X	100	=	36
4 الشراكة والموارد	31	X	100	=	31
5 العمليات	60	X	100	=	30
6 نتائج المتعاملين	61	X	150	=	92
7 نتائج الموارد البشرية	47	X	100	=	47
8 نتائج المجتمع	70	X	100	=	70
9 نتائج الاداء الرئيسية	41	X	150	=	62
المجموع النهائي من 1000					435

الجزء الاول : المنهجيات

4.2 أولا : القيادة

جدول 4.2 : تقسيم علامة القيادة التقييمية من المعايير الفرعية

رقم المعيار الفرعي	المعيار الفرعي	متوسط التقييم للمعيار الفرعي
4.2.1	تطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية	44
4.2.2	المشاركة الشخصية في وضع وتطوير أنظمة العمل	31
4.2.3	التعامل مع جميع الفئات المعنية	35
4.2.4	بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية	33
4.2.5	توفير بيئة مشجعة على الابداع	28
4.2.6	تبني سياسة التغيير	27
النتيجة النهائية لمعيار القيادة = المجموع ÷ 6		33

وفي ما يلي ايضاح علامة كل معيار فرعي حسب نموذج التقييم المرفق بذلك المعيار.

4.2.1 المعيار الاول : تطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية ونشر ثقافة التميز:

نقاط القوة:

1. تم تشكيل مجلس الادارة في الشركة " فريق الادارة " المؤلف من مدير الشركة العام والمدراء الفرعيين مهمته تناول القضايا الاستراتيجية لعمل الشركة.
2. قام مجلس الادارة في الشركة بتطوير رؤية ورسالة وقيم الشركة وتم اعتماد هذه الرؤية والرسالة والقيم بشكل رسمي وتعميمها من خلال المطبوعات التي تصدرها الشركة ومن خلال موقعها الالكتروني.
3. يقوم المدير العام وبعض لئبار موظفي الشركة والموظفين بالمشاركة او الحضور في ورش العمل والمؤتمرات والندوات للتعريف بالشركة ومنتجاتها.
4. يقوم فريق القيادة بالمشاركة بشكل شخصي في تحسين العمل وذلك من خلال مراجعة وثائق السياسات وادلة العمل قبل اعتمادها واعطاء التوجيهات والاقتراحات للموظفين بشكل مستمر.

فرص التحسين :

1. لا توجد منهجية متبعة لتنظيم دور مجلس الشركة ومراجعة هذا الدور وتحسينه بشكل مستمر بناء على معايير منطقية معتمدة تضمن تجديد وتحديث اليات العمل والممارسات
2. لا يتضح كيف تقوم قيادة الشركة بتقييم مستوى الاداء والمهارات القيادية وبناء صف ثاني من القيادات المهنية , حيث لا توجد منهجية مصممة لهذه الغاية ومتبعة بشكل فعال , بل يتم ذلك من خلال التقارير الصادرة عن الادارات.
3. لم يتبين وجود اليات او منهجيات مطبقة لتشجيع روح الفريق والعمل الجماعي وتقديم القدوة الحسنة داخل الشركة تمكن من تحديد المعايير والخطوات ومن متابعة اعمال اية فرق عمل يتم تشكيلها لغايات محددة.

جدول 4.3 نتائج تطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية ونشر ثقافة التميز

(RADAR) علامات عناصر			4.2.1 تطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية		
A&R	D	A	نعم اجزئيا لا	وصف نشاطات المعيار الفرعي	رقم النشاط
40	50	50		تطوير رؤية ورسالة وقيم المؤسسة وأهدافها	4.2.1.1
30	50	50		تقديم القدوة الحسنة لدعم الثقافة المؤسسية	4.2.1.2
30	40	50		التعريف بالرؤية والرسالة للمعنيين وحشد الجهود لتحقيقها	4.2.1.3
25	45	45		مراجعة مستوى الأداء والمهارات القيادية وتطويرها	4.2.1.4
30	50	60		المشاركة في المؤتمرات والندوات والمجموعات المهنية خاصة المتعلقة بالتميز والجودة	4.2.1.5
30	50	60		المشاركة الشخصية الفعالة في تشجيع عمليات التطوير والتعلم	4.2.1.6
30	50	50		تشجيع روح الفرق والتعاون داخل المؤسسة	4.2.1.7
31	48	52	معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي		
44			معدل علامة المعيار الفرعي		

4.2.2 المشاركة الشخصية في وضع وتطوير أنظمة العمل

نقاط القوة :

1. تم اعداد الهيكل التنظيمي الحالي للشركة بجهود ذاتية من خلال فريق القيادة وتم ربطه بالخطوة الاستراتيجية بشكل مباشر
2. يتم الاعداد حاليا هيكل تنظيمي جديد بحيث يشمل على التعديلات الجديدة التي استحدثت بناء على المراجعة الادارية
3. تم اعداد ادلة واجراءات العمل في الشركة بجهود شخصية من فريق القيادة وذلك بالاستعانة باجراءات عمل لشركات مشابهة.
4. يوجد نظام و الهات عمل منهجية لقياس ومراجعة وتطوير الاداء المؤسسي في مختلف اوجه العمل في الشركة, أي انه توجد منهجية للتحسين المستمر

فرص التحسين :

1. لا توجد منهجية واضحة يتم من خلالها وضع الهيكل التنظيمي الملائم لتنفيذ السياسة والاستراتيجية.
2. لا توجد منهجية واضحة ومتبعة لاعداد او تحديث السياسة و الاستراتيجية.

جدول 4.4 : نتائج المشاركة الشخصية في وضع وتطوير أنظمة العمل

علامات (RADAR) عناصر			4.2.2 المشاركة الشخصية في وضع وتطوير أنظمة العمل		
A	D	A&R	نعم اجزئيا لا	وصف نشاطات المعيار الفرعي	رقم النشاط
40	40	25		وضع الهيكل التنظيمي الملائم لتنفيذ السياسة والاستراتيجية	4.2.2.1
40	40	20		ضمان ايجاد وتطبيق أنظمة فعالة لادارة العمليات	4.2.2.2
45	45	20		تحديد الجهات المسؤولة عن العمليات الرئيسية	4.2.2.3
30	30	15		ضمان ايجاد نظام فعال لاعداد وتطبيق وتحديث السياسة والاستراتيجية	4.2.2.4
30	30	15		ضمان ايجاد نظام فعال لقياس ومراجعة وتطوير نتائج الأداء المؤسسي	4.2.2.5
30	30	15		ضمان ايجاد وتطبيق وتحديث أنظمة لتخطيط وتعزيز عمليات التطوير المستمر	4.2.2.6
45	45	20		ضمان ايجاد نظام للحكمانية في الدوائر	4.2.2.7
37	37	19	معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي		
31			معدل علامة المعيار الفرعي		

4.2.3 التعامل مع جميع الفئات المعنية

نقاط القوة

1. يقوم فريق القيادة في الشركة بإيجاد قنوات اتصال فعالة ومباشرة مع جميع المعنيين
2. يقوم الفريق بالمراجعة المنتظمة لاهداف وممارسات الدائرة المتعلقة باحتياجات الفئات المعنية
3. تقوم الشركة بتكريم الجهود المميزة وذلك من خلال علاوات او حوافز نقدية
4. تقوم الشركة بالتواصل المستمر مع بعض الجهات المجتمعية مثل طلبة الجامعات والمدارس, وذلك لتلبية احتياجاتهم سواء كانت تدريبية او المالية في بعض الاحيان
5. تقوم الشركة بنشاطات منتظمة موجهة للمجتمع ومخطط لها مسبقا .

فرص التحسين :

1. لا تقوم الشركة باستطلاع رأي الجهات المعنية من خلال استبيان او ما شابه للاطلاع على احتياجاتهم والتعرف على قضاياهم من اجل تحسين الاداء
2. لا توجد منهجية لتقدير الجهود والمساهمات المميزة للجهات المعنية التي تخدم خطط الشركة

جدول 4.5 : نتائج التعامل مع جميع الفئات المعنية

4.2.3 التعامل مع جميع الفئات المعنية				
رقم النشاط	وصف نشاطات المعيار الفرعي	نعم اجزئيا لا	A	D
A&R				
4.2.3.1	التعاون مع الدوائر الأخرى للقيام بمشاريع تطويرية مشتركة		50	50
4.2.3.2	المراجعة المنتظمة لأهداف وممارسات الدائرة المتعلقة بأحتياجات الفئات المعنية		35	35
4.2.3.3	ايجاد قنوات اتصال فعالة ومباشرة ومنتظمة للقيادة مع جميع المعنيين		40	40
4.2.3.4	الاطلاع على استبيانات رأي الفئات المعنية وتنظيماتهم والتعرف على مؤشراتها والعمل على تحسينها		25	25
4.2.3.5	تقدير الجهود والمساهمات المتميزة للفئات المعنية		50	50
4.2.3.6	المشاركة الفعالة بمبادرات موجهة لخدمة المجتمع		50	50
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي			42	19
معدل علامة المعيار الفرعي			35	

4.2.4 بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية

نقاط القوة

1. جميع موظفي الشركة على علم واضطلاع وفهم لرؤية ورسالة المؤسسة
2. تقوم ادارة الشركة بعقد اجتماعات دورية حسب الهيكلية التنظيمية وتدوين نتائجها , وتوفر هذه الاجتماعات فرصة التواصل مع الموظفين ولابداء الرأي وتقديم المقترحات التطويرية.
3. يتم تدريب كبار الموظفين على اعداد الخطط , وتدريب الموظفين خارج الشركة (دورات محلية , مرافقة في الزيارات والندوات).

فرص التحسين

1. لا توجد منهجية لقياس درجة رضى الموظفين وتقييم اخلاصهم وانتمائهم للعمل.
2. على الرغم من ان الشركة تقوم بتقييم الموظفين سنويا , الا انه لا توجد منهجية واضحة متكاملة لمكافأة وتحفيز وتقدير انجازات الافراد والفرق , والية التقييم العادل المبني على معايير واضحة ولكافة فئات الموظفين.
3. لم يتضح كيف تقوم الشركة بمساندة الافراد على تحقيق اهدافهم وخططهم , لا سيما ان الاهداف لا يتم انزالها لمستوى الافراد ولا يتم دائما تمويل الخطط التدريبية بشكل كامل حسب الموازنة المعتمدة.
4. على الرغم من تشجيع القيادة للموظفين على التعلم وتعميم المعارف المكتسبة داخليا , الا ان لا توجد الية معتمدة ومنظمة للمساهمة الشخصية للقيادة في نشاطات تنمية الموارد البشرية واعداد جيل من القادة.

جدول 4. 6: نتائج بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية

علامات (RADAR) عناصر			4.2.4 بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية		
A	D	A&R	نعم اجزئيا/لا	وصف نشاطات المعيار الفرعي	رقم النشاط
50	40	20		تحفيز ومكافأة وتقدير انجازات الأفراد والفرق بالأسلوب والوقت الملائم وضمان التقييم العادل للأداء	4.2.4.1
40	40	20		الاتصال مع لموارد البشرية والاستماع اليها والتحاور معها والاستجابة لمتطلباتها	4.2.4.2
50	50	30		مساعدة الأفراد على تحقيق خططهم وأهدافهم	4.2.4.3
40	40	20		المساهمة الشخصية في نشاطات تنمية الموارد البشرية	4.2.4.4
35	35	20		تشجيع وتمكين الموظفين للمشاركة في نشاطات التطوير	4.2.4.5
25	25	15		اعداد جيل من القادة بما في ذلك منهجية اختيارهم وتنميتهم وتدريبهم	4.2.4.6
40	38	21	معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي		
33			معدل علامة المعيار الفرعي		

4.2.5 توفير بيئة مشجعة على الابداع

نقاط القوة

1. يتم تقدير جهود الموظفين الذين يقومون بعمل متميز عن طريق العلاوات والحوافز المالية
2. تم طرح مسابقة ابداعية تشمل جميع موظفي الشركة بعنوان " أفضل فكرة تسويقية " , وتم الاعلان عنها وتعميمها على جميع الدوائر والاقسام , وتم تخصيص مكافأة مالية للفائز .

فرص التحسين:

1. تعقد الشركة الاجتماعات الدورية بين الموظفين والقيادات العليا والمتوسطة , الا انه لا توجد منهجيات او ممارسات لتشجيع وتحفيز الموظفين المبدعين وتقديم القدوة الحسنة في مجال الابداع.

جدول 4.7 : نتائج توفير بيئة مشجعة على الابداع

علامات (RADAR) عناصر			4.2.5 توفير بيئة مشجعة على الابداع		
A&R	D	A	نعم اجزئيا\لا	وصف نشاطات المعيار الفرعي	رقم النشاط
15	30	30		توفير الموارد اللازمة للابداع	4.2.5.1
15	35	35		تشجيع وتحفيز المبدعين	4.2.5.2
15	35	35		تشجيع تبادل الآراء والنقاش البناء	4.2.5.3
15	35	35		تقديم القدوة الحسنة في مجال الابداع	4.2.5.4
15	34	34		معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي	
28				معدل علامة المعيار الفرعي	

4.2.6 تبني سياسة التغيير

نقاط القوة

1. تتبنى ادارة الشركة سياسة التغيير بشكل اساسي للتطوير المستمر في مجال الجودة وذلك من خلال عدة شهادات في الجودة واهمها شهادة الايزو .
2. تقوم ادارة الشركة بشرح عملية التغيير لجميع المعنيين ومبررات هذا التغيير , فمثلا عند تغيير موقع او منصب احد الموظفين يتم استدعاؤه وشرح اسباب التغيير والمصلحة المشتركة المتحققة من هذا التغيير.

فرص التحسين

1. لم يتضح وجود منهجية متبعة من قبل الشركة تدعم سياسة التغيير وادارتها
2. لم يتبين وجود اية منهجية متبعة لقياس اثر وتأثير عملية التغيير لمعرفة مدى نجاعة سياسة التغيير في تحسين وتطوير الاداء

جدول 8.4 : نتائج تبني سياسة التغيير

علامات عناصر (RADAR)			4.2.6 تبني سياسة التغيير		
A&R	D	A	نعم اجزئيا/لا	وصف نشاطات المعيار الفرعي	رقم النشاط
15	35	35		فهم العوامل المحركة لعملية التغيير	4.2.6.1
20	40	40		تحديد التغييرات الداخلية والخارجية الواجب اجرائها	4.2.6.2
15	25	25		قيادة خطط التغيير	4.2.6.3
15	25	25		تخصيص الموارد والدعم اللازمين لعملية التغيير	4.2.6.4
15	25	25		ادارة النتائج والمخاطر المترتبة على برامج التغيير	4.2.6.5
15	25	25		الادارة الفعالة لعملية التغيير وادارة تأثيرها على المعنيين	4.2.6.6
15	30	30		شرح عمليات التغيير مبرراته لجميع المعنيين	4.2.6.7
15	35	35		دعم وتمكين الموارد البشرية من الادارة الفعالة للتغيير	4.2.6.8
15	25	25		قياس ومراجعة فعالية التغيير وضمان مشاركة واستفادة المعنيين من المعرفة المكتسبة الناجمة من التغيير	4.2.6.9
20	30	30	معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي		
27			معدل علامة المعيار الفرعي		

4.3 ثانيا : السياسة والاستراتيجية

جدول 4.9 : تقسيم علامة السياسة والاستراتيجية التقييمية من المعايير الفرعية

رقم المعيار الفرعي	المعيار الفرعي	متوسط التقييم للمعيار الفرعي
4.3.1	بناء السياسة والاستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين	37
4.3.2	اعتماد السياسة والاستراتيجية على معلومات دقيقة	34
4.3.3	اعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية	33
4.3.4	شرح وايصال السياسة والاستراتيجية	29
النتيجة النهائية لمعيار السياسة والاستراتيجية = المجموع ÷ 4		34

وفي ما يلي ايضاح علامة كل معيار فرعي حسب نموذج التقييم المرفق بذلك المعيار.

4.3.1 بناء السياسة والاستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين

نقاط القوة:

1. تنطلق الشركة في تخطيطها الاستراتيجي من القانون الذي يحكم عملها ورسالتها ويحدد المؤسسات التي تتعامل معها .

فرص التحسين:

1. لم يتبين كيف تقوم الشركة بالوقوف على متطلبات وواقع الجهات المعنية.
2. لا تشمل منهجية اعداد الخطة الاستراتيجية المتبعة في الشركة على تحليل الجهات المعنية بما يضمن فهم متطلباتها.
3. اتضح ان بناء الخطة الاستراتيجية في الشركة يقتصر على اجراء التحليلات والمشاورات الداخلية , حيث شارك طاقم الادارة في هذه العملية, مثل تقييم الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات المالية.

جدول 4.10 : نتائج بناء السياسة على احتياجات المعنيين

علامات عناصر (RADAR)			4.3.1 بناء السياسة والاستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين		
A	D	A&R	نعم اجزئيا	وصف نشاطات المعيار الفرعي	رقم النشاط
60	50	35	نعم	جمع وتحليل معلومات كافية تضمن معرفة بيئة العمل والظروف المحيطة	4.3.1.1
40	30	15	جزئيا	معرفة ومراعاة والاستجابة لاحتياجات وتوقعات جميع المعنيين	4.3.1.2
45	35	25	نعم	مراعاة وفهم التطورات المستقبلية ومدى تأثيرها على الدائرة وعلى جميع المعنيين	4.3.1.3
48	38	25	معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي		
37			معدل علامة المعيار الفرعي		

4.3.2 اعتماد الاستراتيجية على معلومات دقيقة

نقاط القوة

1. تعتمد الشركة على المعلومات الموثقة لديها في اعداد الخطة للاستراتيجية .
2. تعمل الشركة على تطوير بعض مؤشرات الاداء في جوانب مختلفة لعملها حيث ظهرت هذه المؤشرات بالخطة الاستراتيجية الاخيرة
3. تقوم الشركة من خلال زيارتها للشركات الشبيهة بالداخل والخارج بالاستفادة من تجاربها .

فرص التحسين

1. لا يوجد منهجية لآلية جمع المعلومات والحقائق من مختلف المصادر وحول كافة الجهات وفحصها واعتمادها تمهيدا لاعداد الخطة الاستراتيجية.
2. لا يتضح وجود منهجية مخططة في الشركة للاستفادة من آراء وأفكار جميع الجهات المعنية فمثلا لا توجد آلية واضحة للمقارنات المعيارية مع الجهات الخارجية

جدول 4.11 : نتائج اعتماد السياسة على معلومات دقيقة

علامات عناصر (RADAR)			4.3.2 اعتماد السياسة والاستراتيجية على معلومات دقيقة		
A	D	A&R	نعم اجزئيا\لا	وصف نشاطات المعيار الفرعي	رقم النشاط
60	45	15	نعم	الاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء المؤسسي الداخلية	4.3.2.1
60	45	25		الاستفادة من نتائج عملية التقييم الذاتي المؤسسي	4.3.2.2
30	30	15	نعم \بشكل متكامل	الاطلاع والتعرف على والاستفادة من افضل الممارسات المطبقة	4.3.2.3
40	25	15		فهم والاستفادة من نتائج المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية وما شابه	4.3.2.4
45	35	20	لا \ لا يوجد منهجيته	الاستفادة من المعلومات والاقتراحات المقدمة من جميع العنيين ومن نتائج آرائهم ونظرياتهم الى الدائرة	4.3.2.5
47	36	18	معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي		
34			معدل علامة المعيار الفرعي		

4.3.3 اعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية

نقاط القوة

1. يتم اعداد الخطة الاستراتيجية من خلال عمل "وحدة التخطيط والتطوير وتنمية الموارد" مع المدراء ثم تناقش مسودة الخطة مع جميع الموظفين.
2. يتم وضع الخطة الاستراتيجية بناء على الخبرة الذاتية للمدراء في الشركة.
3. يتم بناء الأهداف الاستراتيجية وفق الرؤية والرسالة وقيم الشركة وشملت هذه الاهداف احتياجات المتعاملين والموظفين وتحسين البنية التحتية للشركة.

فرص التحسين

1. لا تحتوي المنهجية المتبعة في اعداد الخطة الاستراتيجية على تحليل متطلبات واحتياجات الجهات المعنية .
2. لا تحتوي الخطة الاستراتيجية على بدائل وسيناريوهات وخطط بديلة لمواجهة المتغيرات الممكنة.

جدول 4.12 : نتائج اعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية

علامات عناصر (RADAR)			4.3.3 اعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية		
A&R	D	A	نعم اجزئيا\لا	وصف نشاطات المعيار الفرعي	رقم النشاط
45	50	80	نعم \ قانون العمل	اعداد سياسة واستراتيجية تتوافق ورؤية ورسالة وقيم الدائرة	4.3.3.1
15	30	40		التوازن بين المتطلبات والتوقعات للجهات المعنية	4.3.3.2
15	20	20	نعم \ بشكل متكامل	وضع بدائل وسيناريوهات وخطط بديلة لمواجهة المتغيرات	4.3.3.3
15	25	40		تتضمن الاستراتيجية تحديدا لعوامل النجاح	4.3.3.4
15	35	35	لا \ لا يوجد منهجية	تتضمن الاستراتيجية تحديدا للفرص الحالية والمستقبلية	4.3.3.5
15	25	35		توافق السياسة والاستراتيجية مع الرؤية والتوجه المستقبلي	4.3.3.6
25	30	40		تجسد السياسة والاستراتيجية مفاهيم التميز وأفضل الممارسات	4.3.3.7
30	45	50		تحديد الجهات المسؤولة عن اعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية	4.3.3.8
15	30	35		المراجعة المنتظمة للسياسة والاستراتيجية للتأكد من مدى ملاءمتها وفعاليتها	4.3.3.9
15	35	40		الشفافية في اعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية	4.3.3.10
20	32	46		معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي	
33				معدل علامة المعيار الفرعي	

4.3.4 شرح وإيصال السياسة والاستراتيجية

نقاط القوة

1. تقوم الشركة بشرح مسودة الخطة الاستراتيجية للموظفين في الإدارات العامة واخذ ملاحظاتهم عليها، وكما يتم تعميم الخطة الاستراتيجية على كافة الموظفين وعلان وتعميم الخطة على موقع الشركة الالكتروني.
2. تقوم الادارة العليا باعداد خططها السنوية بناء على الخطة الاستراتيجية للشركة وتقييم مدى تنفيذها، وتصدر الشركة سنويا تقريراً تبين فيه ما خطط له وما تم انجازه من الخطط.

فرص التحسين

1. على الرغم من اعتماد الخطط السنوية للإدارات على الخطة الاستراتيجية، إلا أنه لا يوجد منهجية توضح ترابط هذه الخطط بين الإدارات وكيفية تحديد الأولويات وتنسيق الجهود بين الإدارات.

جدول 4.13 : نتلج شرح وايصال السياسة والاستراتيجية

علامات عناصر (RADAR)			4.3.4 شرح وايصال السياسة والاستراتيجية		
A	D	A&R	نعم اجزئيا/لا	وصف نشاطات المعيار الفرعي	رقم النشاط
45	35	15	نعم	تحديد وشرح الاطار العام المتضمن سلسلة العمليات الرئيسية اللازمة لتطبيق السياسة والاستراتيجية	4.3.4.1
30	35	25		شرح السياسة والاستراتيجية لجميع المستويات الوظيفية والتعريف بها لجميع المعنيين خارج الدائرة وتقيم مدى معرفتهم بها	4.3.4.2
40	30	15	نعم بشكل متكامل	اعتماد السياسة والاستراتيجية كأساس لتخطيط النشاطات وتحديد الأهداف على جميع المستويات في المؤسسة	4.3.4.3
30	15	15		المواءمة وتحديد الأولويات والاتفاق على ايصال الخطط والأهداف لجميع المستويات	4.3.4.4
45	35	20	لا \ لا يوجد منهجيه	اعداد آليه متكاملة للتقارير ومتابعة التقدم في الانجاز	4.3.4.5
38	30	18	معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي		
29			معدل علامة المعيار الفرعي		

4.4 ثالثاً : الموارد البشرية

جدول 4. 14 : تقسيم علامة الموارد البشرية من خلال المعايير الفرعية

رقم المعيار الفرعي	المعيار الفرعي	متوسط التقييم للمعيار الفرعي
4.4.1	تخطيط وإدارة الموارد البشرية	40
4.4.2	تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية	35
4.4.3	تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية	30
4.4.4	الاتصال والخوار مع الموارد البشرية	40
4.4.5	الاهتمام ومكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية	35
النتيجة النهائية لمعيار الموارد البشرية = المجموع ÷ 5		36

وفي ما يلي ايضاح علامة كل معيار فرعي حسب نموذج التقييم المرفق بذلك المعيار.

4.4.1 تخطيط وإدارة الموارد البشرية

نقاط القوة

1. تنظم شؤون الموظفين في الشركة بموجب قانون العمل الفلسطيني آخذتا بعين الاعتبار شروط ال SA8000
2. يتم تعيين الموظفين في الشركة من خلال الاعلان في الصحف اليومية على اسس تنافسية وفقا لمعايير واختبارات مهنية, وفي بعض الاحيان يلجئ طاقم الاجارة الى تركية احج الاشخاص من خلال العلاقات الاجتماعية دون الاعلان في الصحف , ويخضع هذا الشخص الى الاختبارات المهنية ذاتها لاعطاء الفرص للجميع واختيار افضل المتقدمين بطريقة تضمن اعلى درجة من الشفافية
3. تشمل الخطة الاستراتيجية اهدافا خاصة بتطوير الموارد البشرية من خلال التدريب والتعليم المستمر
4. توجد في الشركة مسارات وظيفية للموظفين توضح المسميات المهنية لكل فئة من الموظفين وكيفية تدرجهم ضمن هذه المسميات في سلم المسارات المهنية
5. يوجد في الشركة منهجية لادارة الموارد البشرية من حيث تقييمه , وتخطيط احتياجاتهم التدريبية ومتابعة التدريب وفي بعض الاحيان قياس اثره وخلق بيئة مشجعة على الابداع والتميز.

فرص التحسين

1. لم يتم وضع خطة استراتيجية خاصة بالموارد البشرية , بل توجد في الخطة الاستراتيجية دون منهجيات تدعم تطبيق اهدافها
2. لا توجد منهجية لتخطيط الموارد البشرية تقوم على اسس ومعايير مهنية لتحقيق اهداف الشركة
3. لا يوجد في الشركة الية لاستطلاع انطباعات الموظفين بشكل دوري, واستخدام هذه الانطباعات كمدخلات الموظفين وتحسين البيئة الادارية ككل.

جدول 4. 15 : نتائج تخطيط وإدارة الموارد البشرية

علامات عناصر (RADAR)			4.4.1 تخطيط وإدارة الموارد البشرية		
A&R	D	A	نعم / جزئياً / لا	وصف نشاطات المعيار الفرعي	رقم النشاط
50	60	55	نعم / قانون العمل	المناهج والأساليب المطبقة لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.	4.4.1.1
30	30	40	جزئياً	ضمان توافق و مواءمة خطط الموارد البشرية مع متطلبات التطبيق الفعال للسياسه والاستراتيجية والهيكل التنظيمي.	4.4.1.2
60	80	74	نعم / بشكل متكامل	ضمان اختيار وتوظيف اكثر المتقدمين كفاءه وملاءمه للعمل.	4.4.1.3
15	35	35		وجود سياسات واستراتيجيات وانظمة عمل متكاملة لإدارة الموارد البشرية ومعرفة الموظفين بحقوقهم وواجباتهم.	4.4.1.4
10	20	35	لا / لا يوجد منهجيه	الاستفادة من استبيانات رأي الموظفين ومن المعلومات والآراء الواردة منهم لتحسين سياسات واستراتيجيات وخطط الموارد البشرية .	4.4.1.5
20	40	50		تطبيق منهجيات لرسم المسار الوظيفي للموارد البشرية .	4.4.1.6
25	40	50		تطبيق منهجيات تتسم بالابداع لتحسين طرق عمل الموارد البشرية.	4.4.1.7
30	45	45	معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي		
40			معدل علامة المعيار الفرعي		

4.4.2 تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية

نقاط القوة

1. توجد خطة تدريبية سنوية بناءً على الاحتياجات التدريبية, حيث تقوم الادارة بتحديد الموظفين الذين في حاجة لهذه الدورات والتدريبات.
2. تقوم الشركة بتطبيق خطة استيعاب الموظفين الجدد من خلال ارشادهم وشرح اعمال ادارات واقسام الشركة وتعريفهم بزملائهم في العمل
3. يتم تقييم الموظفين سنويا من خلال نموذج تقييم معتمد من قبل الادارة لتحديد احتياجات الموظفين التدريبية ومعرفة كفاءتهم

فرص التحسين

1. لا توجد منهجية او ممارسة لقياس اثر التدريب على الموظفين وسلوكهم
2. لا يتوفر دليل اجرائي لعملية التقييم يوضح الخطوات وجدولها الزمني وكيفية استخدام نتائجها

جدول 4.16 : نتائج تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية

علامات عناصر (RADAR)			4.4.2 تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية		
A	D	A&R	نعم اجزئيا\لا	وصف نشاطات المعيار الفرعي	رقم النشاط
20	20	10		تحديد وتصنيف معارف وقدرات الموظفين ووضعها في اماكن العمل الملائمة.	4.4.2.1
65	35	35		منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.	4.4.2.2
65	65	65		أعداد الخطط التدريبية لتمكين الموظفين من مواجهة المتطلبات الحالية والمستقبلية للدائرة.	4.4.2.3
30	30	10		تطوير وتفعيل فرص التعلم المستمر (الرسمي وغير الرسمي) للأفراد والفرق.	4.4.2.4
30	15	10		قياس فعالية واثـر التدريب على اداء وسلوك الموظفين .	4.4.2.5
45	45	15		توفير الظروف الملائمة لتشجيع الموظفين على الارتقاء بمستوى تحصيلهم الاكاديمي.	4.4.2.6
25	25	10		مواءمة الاهداف الفردية واهداف الفرق مع الاهداف المؤسسية ومراجعتها بشكل منظم.	4.4.2.7
45	45	35		تقييم اداء الموظفين وربط التقدم الوظيفي بنتائج التقييم.	4.4.2.8
40	35	25		معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي	
35				معدل علامة المعيار الفرعي	

4.4.3 تمكين ومشاركة المواد البشرية والتعامل معها بشفافية

نقاط القوة

1. يتم ضمان الشفافية من خلال مشاركة جميع موظفي الادارة في وضع الخطط، وضمان العدالة في الفرص التدريبية , واجراء التعيينات من خلال الية امتحانات وعلامات تقييم، ويتم من خلال نشر الشواغر في الصحف والموقع الالكتروني
2. توجد اوصاف وظيفية للموظفين بحيث تحدد المهام الاساسية التي يقومون بها

فرص التحسين

1. لا توجد منهجية مبنية على تحفيز الموظفين لتشجيعهم على الابداع والابتكار وتطوير اليات العمل على الرغم من وجود الاوصاف الوظيفية الا انه لا توجد مصفوفة صلاحيات لموظفي الشركة لا سيما كبار الموظفين, ولا توجد منهجية واضحة ومعروفة لدى الموظفين لتفويض الصلاحيات

جدول 4.17 : نتائج تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية

علامات عناصر (RADAR)			4.4.3 تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية		
A	D	A&R	نعم اجزئيا\لا	وصف نشاطات المعيار الفرعي	رقم النشاط
30	25	10		تشجيع ومساندة الموظفين (الافراد والفرق) للمشاركة في عمليات التحسين للاداء والخدمات.	4.4.3.1
40	30	10		تشجيع مشاركة الموظفين في النشاطات والمناسبات الرسمية وغير الرسمية.	4.4.3.2
35	30	15		توفير الفرص وبيئة العمل الملائمة لتشجيع الموظفين على المبادره والابداع.	4.4.3.3
40	25	10		تفويض الصلاحيات لتمكين الموظفين من انجاز المهام المناطة بهم.	4.4.3.4
40	25	10		تشجيع روح الفريق والجهود التعاونيه المشتركة.	4.4.3.5
35	35	15		الشفافية في اعداد انظمة الموارد البشرية والتعريف بها.	4.4.3.6
60	55	40		الشفافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين (ترقيات،تدريب،نقل)	4.4.3.7
40	35	15	معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي		
30			معدل علامة المعيار الفرعي		

4.4.4 الاتصال والتحاور مع الموارد البشرية

نقاط القوة

1. يتم عقد اجتماعات للموارد البشرية مع القيادات الوسطى بشكل دوري للتواصل مع الموظفين واعطائهم الفرصة لبدء آرائهم واقتراحاتهم
2. يقوم الموظفون على اختلاف مستوياتهم بالاضطلاع على المستجدات في الشركة مثل الدورات التدريبية والتعيينات والتعميمات والقرارات
3. يتم التواصل شخصيا مع الموظفين من اجل الاستماع الى شكاويهم من اجل بحث التظلمات وايجاد حلول لها

نقاط الضعف

1. لا توجد منهجية لدراسة وتحديد السبل الفعالة للاتصال مع الموارد البشرية
2. لا توجد عملية قياس لتحديد فرص التحسين في منهجيات التواصل مع الموارد البشرية

جدول 4. 18 : نتائج الاتصال والحوار مع الموارد البشرية

علامات (RADAR) عناصر			4.4.4 الاتصال والحوار مع الموارد البشرية		
A&R	D	A	نعم اجزئيا\لا	وصف نشاطات المعيار الفرعي	رقم النشاط
30	50	65	جزئي	تحديد احتياجات ومتطلبات التواصل الفعال مع الموظفين وتفعيلها.	4.4.4.1
20	50	65		تطبيق استراتيجيات وسياسات تسمح بالاتصال والحوار الايجابي وابداء الراي البناء.	4.4.4.2
10	45	45		تطبيق استراتيجيات وسياسات تسمح بالتعلم والتعرف على الانجازات المتفوقة لافراد والفرق.	4.4.4.3
15	35	35		التطبيق الفعال لنظم التظلم الوظيفي.	4.4.4.4
20	45	55	معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي		
40			معدل علامة المعيار الفرعي		

4.4.5 الاهتمام بـ ومكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية

نقاط القوة

1. توجد آلية للحوافز للموظفين المبدعين
2. توجد منهجية للسلامة المهنية للمحافظة على سلامة الموظفين ومعالجة الحالات الطوارئ
3. ينمي طاقم الدارة رح التعاون والروح الاجتماعية من خلال تنظيم المناسبات والمشاركة في المناسبات الاجتماعية والترفيهية

جدول 4. 19 : نتائج الاهتمام بالمكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية

علامات عناصر (RADAR)			الاهتمام بالمكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية		
A	D	A&R	نعم اجزئيا/لا	وصف نشاطات المعيار الفرعي	رقم النشاط
45	45	15		تشجيع ومكافأة الانجازات المتميزة على جميع المستويات (افراد وفرق) وربطها مع سياسة واستراتيجية الدائرة.	
45	45	30		زيادة الوعي والمشاركة في المواضيع المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية والقضايا المجتمعية.	
45	45	10		تنظيم نشاطات اجتماعية وثقافية وانسانية ورياضية.	
45	30	10		تشجيع ثقافة وبيئة عمل تضمن الولاء للدائره والشعور بالانتماء.	
45	40	20	معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي		
35			معدل علامة المعيار الفرعي		

4.5 رابعا : الشراكة والموارد

جدول 4. 20 : تقسيم العلامة النهائية للشراكة والموارد من معاييرها الفرعية

رقم المعيار الفرعي	المعيار الفرعي	متوسط التقييم للمعيار الفرعي
4.5.1	ادارة الشراكة	30
4.5.2	ادارة الموارد المالية	34
4.5.3	ادارة الممتلكات	40
4.5.4	ادارة الموارد التقنية	25
4.5.5	ادارة المعلومات والمعرفة	24
النتيجة النهائية لمعيار الشراكة والموارد = المجموع ÷ 5		31

وفي ما يلي ايضاح علامة كل معيار فرعي حسب نموذج التقييم المرفق بذلك المعيار.

4.5.1 إدارة الشراكة

نقاط القوة

1. تصدر الشركة مطبوعات ونشرات دورية, كما وتصدر بمتابعة الاعلام والتحديثات على الموقع الرسمي, ويتم وضع قصص نجاح الشركة على الموقع الرسمي
2. يتم التعامل مع الموردين من خلال دائرة المشتريات, وتقوم الشركة بتدقيق كافة حركات المشتريات والمالية.
3. شفافية الشركة من خلال اختيار الموردين والشركاء - ان وجدو -

فرص التحسين

1. لا توجد منهجية لتحديد الشركاء وفرص الشراكات معهم.
2. لا توجد منهجية او ممارسة لنشر وتعميم مفاهيم وتطبيقات الابداع والتفكير الابتكاري من خلال الشراكة البناءة, والعمل المشترك لتحسين اداء العمليات وتبسيط الاجراءات وتطوير الخدمات.

جدول 4.21 : نتائج ادارة الشراكة

علامات عناصر (RADAR)			4.5.1 ادارة الشراكة		
A&R	D	A	نعم اجزئيا/لا	وصف نشاطات المعيار الفرعي	رقم النشاط
15	15	20		تحديد الشركاء الرئيسيين وفرص الشراكة بما يتوافق مع استراتيجية الدائرة	4.5.1.1
15	30	30		رسم اطار وحدود وعلاقات الشراكة بما يحقق المنفعة المتبادلة	4.5.1.2
20	35	35		ضمان تبادل المعرفة المؤسسية والتوافق الثقافي مع الشركاء	4.5.1.3
20	35	45		دعم ومساندة جهود التطوير المؤسسي للدائرة وشركائها	4.5.1.4
15	30	35		نشر وتعميم مفاهيم وتطبيقات الابداع والتفكير الابتكاري من خلال الشراكة البناءة	4.5.1.5
20	40	40		العمل المشترك لتحسين أداء العمليات وتبسيط الاجراءات وتطوير خدمات المتعاملين	4.5.1.6
25	40	40		الشفافية في نشر وتقييم اختيار الموردين والشركاء	4.5.1.7
35	40	40		الشفافية في نشر وتقييم منهجية التعامل مع الموردين والشركاء	4.5.1.8
21	33	37	معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي		
30			معدل علامة المعيار الفرعي		

4.5.2 ادارة الموارد المالية

نقاط القوة

1. تقوم الشركة باعداد الموازنة السنوية، وذلك من خلال التواصل مع المدراء لتحديد احتياجاتهم

فرص التحسين

1. لا توجد منهجية لدراسة الانعكاسات المالية

2. لا توجد منهجية لتنمية الايرادات وترشيد النفقات

جدول 4. 22 : نتائج ادارة الموارد المالية

علامات (RADAR) عناصر			4.5.2 ادارة الموارد المالية		
A&R	D	A	نعم اجزئيا/لا	وصف نشاطات المعيار الفرعي	رقم النشاط
15	40	40		تطوير وتطبيق استراتيجية مالية لضمان استعمال الموارد المالية في دعم السياسة والاستراتيجية	4.5.2.1
30	50	50		برامج تنمية الايرادات وترشيد النفقات	4.5.2.2
20	35	35		منهجية تحديد الاحتياجات المالية	4.5.2.3
20	35	45		اعداد وتطبيق نظام للتقارير المالية	4.5.2.4
15	30	35		دراسة الانعكاسات المالية للمشاريع وتحليل البدائل لاختيار الملائم منها	4.5.2.5
20	40	40		تحليل النتائج والانجازات مقارنة بالموارد المالية المعتمدة	4.5.2.6
25	50	50		اعداد وتطبيق عمليات حكمانية رئيسية على كافة المستويات التي تتطلب ذلك	4.5.2.7
21	40	42	معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي		
34			معدل علامة المعيار الفرعي		

4.5.3 إدارة الممتلكات

نقاط القوة

1. قامت الشركة بإعادة دراسة المساحات واستغلالها وإعادة توزيع الغرف
2. تتم في الشركة الصيانة الدورية والصيانة العلاجية لجميع الأجهزة والمعدات والآلات في جميع خطوط الإنتاج
3. يتم تأمين الحماية لمبنى ومعدات الشركة بواسطة اثنين من موظفي الشركة " أمن " يعملان في دوام صباحي ومساءلي
4. توجد منهجية للتعامل مع الطوارئ كما تتم إجراءات تدريبية للموظفين مع الطوارئ والحوادث
5. توفر الانظمة والادوات المناسبة مثل نظام الاطفاء وطفائيات الحريق وتوجد مخارج للطوارئ

جدول 4. 23 : نتائج إدارة الممتلكات

علامات عناصر (RADAR)			4.5.3 إدارة الممتلكات		
A&R	D	A	نعم اجزئيا/لا	وصف نشاطات المعيار الفرعي	رقم النشاط
15	25	30		تطوير وتطبيق استراتيجية لإدارة الممتلكات لدعم السياسة والاستراتيجية	4.5.3.1
25	30	40		الاستخدام الأمثل للممتلكات والمرافق	4.5.3.2
40	45	50		الصيانة الفعالة للممتلكات (خاصة الوقائية)	4.5.3.3
35	40	50		إدارة أمن الممتلكات	4.5.3.4
60	60	60		التخزين الأمثل للمواد	4.5.3.5
30	40	50		تقليل المستهلك والفاقد بما في ذلك إعادة استخدام بعض المواد	4.5.3.6
25	50	50		المحافظة على الموارد غير المتجددة	4.5.3.7
25	40	40		تقليل الآثار السلبية الناجمة عن المنتجات والمواد واستخداماتها	4.5.3.8
32	41	46		معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي	
40				معدل علامة المعيار الفرعي	

4.5.4 إدارة الموارد التقنية

نقاط القوة

1. يوجد في الشركة موظف متخصص باعداد البرامج المحوسبة , وتقديم الدعم الفني المستمر , وضمان التواصل للموظفين في الشركة والعالم الخارجي, وحماية شبكة وبرمجيات وقواعد بيانات الشركة من الاختراقات والفيروسات وغيرها.
2. تصدر ادارة الشركة قرارات دورية ومستمرة تعبر عن سياسات استخدام تقنية المعلومات مثل النسخ الاحتياطي وتحميل الملفات وتوفير البيانات والمعلومات

فرص التحسين

1. لا توجد منهجية او دليل سياسات متكامل لاستخدام تقنية المعلوماتية تشمل سياسات الاستخدام والحماية والتخطيط والشراء , والاتلاف.
2. لا توجد منهجية او خطة لاستبدال مكونات البنية التحتية المعلوماتية من شبكات واجهزة رئيسية وفرعية وقواعد بيانات واجهزة معلوماتية مكتبية تتضمن اهداف ومبررات الاستبدال

جدول 4. 24 : نتائج ادارة الموارد التقنية

علامات عناصر (RADAR)			4.5.4 ادارة الموارد التقنية		
A&R	D	A	نعم اجزئيا\لا	وصف نشاطات المعيار الفرعي	رقم النشاط
15	25	30		تطوير وتعميق استراتيجيـة لادارة الموارد التقنية لدعم السياسة والاستراتيجية	4.5.4.1
15	25	30		منهجية وتحديد واختيار وتقييم الموارد التقنية البديلة والحديثة بما يتماشى مع السياسة والاستراتيجية	4.5.4.2
25	35	40		الاستغلال الأمثل للموارد التقنية المتاحة بما في ذلك منهجية استبدال التقنيات القديمة	4.5.4.3
15	20	30		ابتكار التقنيات الحديثة	4.5.4.4
15	25	30		تكريس التقنيات لمساندة جهود التطوير والتحسين المستمر	4.5.4.5
15	26	32	معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي		
25			معدل علامة المعيار الفرعي		

4.5.5 إدارة المعلومات والمعرفة

نقاط القوة

1. تتوفر لدى الشركة بنية معلوماتية تمكنها من عملية إدارة المعرفة بشكل فعال.
2. نظام التوثيق والسجلات الموجود في الشركة يساعد على استخدام الآليات التي أدت إلى عمليات التميز في فترة سابقة وذلك لتعزيز عملية إدارة المعرفة.
3. تستخدم الشركة موقعها الإلكتروني لنشر الأخبار المهمة حول الشركة ونشاطاتها مما يشكل فائدة التواصل مع الآخرين

جدول 4. 25 : نتائج إدارة المعلومات والمعرفة

علامات عناصر (RADAR)			4.5.5 إدارة المعلومات والمعرفة		
A	D	A&R	نعم اجزئيا	وصف نشاطات المعيار الفرعي	رقم النشاط
25	25	15		تطوير وتطبيق استراتيجية لإدارة المعلومات والمعرفة لدعم السياسة والاستراتيجية	4.5.5.1
25	25	15		تجميع وتصنيف وإدارة المعلومات والمعارف لدعم تطبيق السياسة والاستراتيجية	4.5.5.2
30	30	15		تسهيل إمكانية الاطلاع على المعلومات والمعارف للمعنيين داخليا وخارجيا	4.5.5.3
30	30	15		ضمان حداثة ودقة وشمولية وتكامل وأمن المعلومات والمعارف	4.5.5.4
30	30	15		الاستفادة القصوى من المعارف والمعلومات	4.5.5.5
25	25	15		زيادة الابداع والتفكير الابتكاري في الدائرة من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المعلومات	4.5.5.6
28	28	15	معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي		
24			معدل علامة المعيار الفرعي		

4.6 خامسا : العمليات

جدول 4. 26 : تقسيم العلامة النهائية للعمليات من معاييرها الفرعية

رقم المعيار الفرعي	المعيار الفرعي	متوسط التقييم للمعيار الفرعي
4.6.1	منهجية تصميم وإدارة العمليات	59
4.6.2	تحسين العمليات بطرق إبداعية	57
4.6.3	تصميم وتطوير وتقديم الخدمات	65
4.6.4	إدارة وتقوية علاقة المتعاملين	59
النتيجة النهائية لمعيار العمليات = المجموع ÷ 5		60

وفي ما يلي إيضاح علامة كل معيار فرعي حسب نموذج التقييم المرفق بذلك المعيار.

4.6.1 منهجية تصميم وإدارة العمليات

نقاط القوة

1. قامت الشركة باعداد هيكل تنظيمي ليشكل رافعة لتنفيذ العمليات الرئيسية حيث تم هيكلية وظيفة رئيسية في ادارة عامة متخصصة وموظفين مكرسين.
2. قامت الشركة بتشكيل لجنة لاعداد أدلة العمل في كافة مجالات الشركة .
3. تطبق الشركة مواصفات قياسية في تصميم ومراجعة وتحديث العمليات ، فقد حصلت الشركة على شهادة الأيزو التي تركز على منهجيات وأداء ونتائج العمليات .

جدول 4. 27 : نتائج منهجية تصميم وإدارة العمليات

علامات عناصر (RADAR)			4.6.1 منهجية تصميم وإدارة العمليات		
A&R	D	A	نعم اجزئيا لا	وصف نشاطات المعيار الفرعي	رقم النشاط
50	75	75		تحديد وتصميم العمليات اللازمة لتنفيذ السياسة والاستراتيجية	4.6.1.1
50	75	75		ايجاد نظام لادارة العمليات وتوثيق أنظمة وأدلة العمل ومراجعة وتحسين العمليات	4.6.1.2
50	75	75		تطبيق نظم ادارة العمليات والجودة ضمن مواصفات قياسية عالمية	4.6.1.3
50	70	75		تطبيق مقاييس للعمليات وتحديد أهداف للأداء	4.6.1.4
20	30	30		معالجة التداخلات والازدواجية في أداء المهام وتقديم الخدمات	4.6.1.5
50	75	50		مراجعة مدى فعالية الاطار العام للعمليات في تطبيق السياسة والاستراتيجية	4.6.1.6
45	67	64	معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي		
59			معدل علامة المعيار الفرعي		

4.6.2 تحسين العمليات بطرق ابداعية

نقاط القوة

1. قامت الشركة ببعض المبادرات لتحسين وتطوير أعمال الشركة وذلك بضوء التكيف الأساسي للشركة والتطورات المحيطة فمثلا قامت الشركة بتشكيل لجنة لاعداد أدلة العمل.
2. تم الاستفادة من قدرات ومهارات الموظفين في اعداد أدلة العمل وتم أيضا الاستفادة من قدرات الموظفين في تطوير بعض البرمجيات اللازمة لعمل الشركة.
3. يتم تعميم التغيرات الحاصلة في اجراءات العمليات من خلال التعميمات الادارية الصادرة عن مدير الشركة أو المسؤولين المعنيين.
4. تطبق الشركة منهجيات لادارة العمليات والجودة ضمن مواصفات عالمية.
5. تستعمل الشركة اساليب وتقنيات جديدة لادارة العمليات بشكل مناسب.

فرص التحسين

1. لا توجد منهجية واضحة للاستفادة من آراء المتعاملين والمعنيين لتحديد أولويات و أهداف وطرق تحسين العمليات.
2. على الرغم من اهتمام الشركة بالتحسين المستمر في الاداء والتعديلات التي تقوم على تحسين العمليات الا انه لا يوجد منهجية متبعة لتعديل وتطبيق هذه التعديلات.

جدول 4. 28 : نتائج تحسين العمليات بطرق ابداعية

علامات عناصر (RADAR)			4.6.2 تحسين العمليات بطرق ابداعية		
A&R	D	A	نعم اجزئيا\لا	وصف نشاطات المعيار الفرعي	رقم النشاط
55	75	75		تحديد أساليب وألويات وفرص التحسين والتطوير بشكل مرحلي أو جذري	4.6.2.1
15	20	20		الاستفادة من آراء المتعاملين والمعنيين ومن نشاطات التعلم المؤسسي لتحديد أولويات وأهداف وطرق التحسين لأداء العمليات	4.6.2.2
50	70	80		الاستفادة من ابداعات الموارد البشرية والمتعاملين والمعنيين في عمليات تبسيط الاجراءات وتحسين العمليات	4.6.2.3
50	70	75		استعمال اساليب جديدة وتقنيات حديثة ومناهج متطورة لتبسيط الاجراءات وتحسين العمليات	4.6.2.4
15	50	80		تطبيق طرق ملائمة لتغيير العمليات	4.6.2.5
20	30	35		تجربة وتعميم تطبيق العمليات الجديدة أو المعدلة	4.6.2.6
50	70	80		شرح \ ايصال المعلومات المتعلقة بالتغيير للموارد البشرية والمتعاملين	4.6.2.7
90	90	85		ضمان تدريب الموظفين قبل القيام بتطبيق العمليات الجديدة أو المعدلة	4.6.2.8
50	50	70		تقييم تأثيرات العمليات المعدلة على الأداء والخدمة ومدى تحقيقها للنتائج	4.6.2.9
43	59	67	معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي		
57			معدل علامة المعيار الفرعي		

4.6.3 تصميم وتطوير وتقديم الخدمات

نقاط القوة

1. تقوم الشركة بشكل نشط في التعريف بنشاطاتها ومنتجاتها التي تنتجها بالمهرجانات والمعارض.
2. لدى الشركة منهجية تستعملها للتنبؤ باحتياجات المتعاملين وتحسينها.
3. لدى الشركة منهجية للابداع والمبادرة لتطوير وتوفير منتجات ذات قيمة للمتعاملين.

فرص التحسين

1. لا توجد منهجيات خاصة لاجراء دراسات واستبيانات للمتعاملين لتحديد احتياجاتهم الحالية والمستقبلية والتعرف على آرائهم بالمنتجات والخدمات المقدمة.

جدول 4. 29 : نتائج تصميم وتطوير وتقديم الخدمات

علامات (RADAR) عناصر			4.6.3 تصميم وتطوير وتقديم الخدمات		
A&R	D	A	نعم اجزئيا/لا	وصف نشاطات المعيار الفرعي	رقم النشاط
15	20	20		الاستفادة من نتائج دراسات واستبيانات المتعاملين لتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية والتعرف على آرائهم بالخدمات المقدمة حاليا	4.6.3.1
80	90	90		التنبؤ وتحديد التحسينات الرامية الى تطوير الخدمات المقدمة بما يتفق واحتياجات وتوقعات المتعاملين	4.6.3.2
50	75	80		تصميم وتطوير وتقديم خدمات/منتجات جديدة استجابة لاحتياجات وتوقعات المتعاملين	4.6.3.3
50	75	90		الابداع والمبادرة لتطوير وتوفير خدمات / منتجات تقدم قيمة مضافة للمتعاملين	4.6.3.4
70	90	80		التوعية والتعريف والترويج للخدمات المقدمة للمتعاملين الحاليين والمتوقعين	4.6.3.5
53	70	72		معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي	
65				معدل علامة المعيار الفرعي	

4.6.4 إدارة وتقوية علاقة المتعاملين

نقاط القوة

1. تقوم الشركة بمتابعة المتعاملين قبل وبعد الشراء لضمان تقديم المنتج بالجودة المطلوبة .
2. يوجد لدى الشركة آلية للتعامل مع الشكاوي المقدمة من المتعاملين.
3. لدى الشركة آلية للابداع والمبادرة في ادارة علاقات المتعاملين.

فرص التحسين

1. لا تقوم الشركة بتطبيق ومراجعة الاستبيانات الخاصة بالمتعاملين بشكل دوري ومنتظم.

جدول 4.30 : نتائج ادارة وتقوية علاقات المتعاملين

علامات عناصر (RADAR)			4.6.4 ادارة وتقوية علاقات المتعاملين		
A	D	A&R	نعم اجزئيا/لا	وصف نشاطات المعيار الفرعي	رقم النشاط
80	75	50		تحديد متطلبات الاتصال المنتظم مع المتعاملين والاستجابة الفعالة للمعلومات الواردة من هذا الاتصال	4.6.4.1
80	80	50		المبادرة للاتصال والحوار مع المتعاملين للمناقشة والاستجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم واهتماماتهم	4.6.4.2
80	75	50		متابعة عمليات تقديم الخدمة للتعرف على مستوى الرضى عن الخدمة المقدمة ومكان تقديمها	4.6.4.3
50	50	35		الالتزام بروح الابداع والمبادرة في ادارة علاقات المتعاملين	4.6.4.4
80	20	15		استعمال الاستبيانات و\ أو وسائل فعالة أخرى بانتظام لتجميع البيانات من المتعاملين لتعزيز مستويات رضاهم	4.6.4.5
75	70	50		تصميم وتطبيق منهجية لدراسة وتحليل ومعالجة شكاوى واقتراحات المتعاملين	4.6.4.6
70	80	15		تطبيق منهجية لمراعاة التنوع الثقافي والاجتماعي للمتعاملين	4.6.4.7
74	65	38		معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي	
59				معدل علامة المعيار الفرعي	

4.7 سادسا : نتائج المتعاملين

جدول 4. 31 : تقسيم العلامة النهائية لنتائج المتعاملين من معاييرها الفرعية

رقم المعيار الفرعي	المعيار الفرعي	متوسط التقييم للمعيار الفرعي
4.7.1	رأي المتعاملين	51
4.7.2	مؤشرات الاداء المتعلقة بالمتعاملين	70
النتيجة النهائية لمعيار نتائج المتعاملين = المجموع ÷ 2		61

وفي ما يلي ايضاح علامة كل معيار فرعي حسب نموذج التقييم المرفق بذلك المعيار.

4.7.1 رأي المتعاملين

4.7.2 مؤشرات الاداء المتعلقة بالمتعاملين

نقاط القوة

1. تعمل الشركة على اساس التطوير المستمر الناجم عن تطبيق شهادة الايزو وغيرها , وهذا يتم من خلال مراجعة دورية للنتائج التي تحصل عليها الادارة ومعالجتها وتحليلها ومعرفة اسبابها , مثل الزيادة في نسبة المبيعات , الحصة السوقية , عدد المتعاملين وغيرها من الدلالات على الرقي في جودة ونوعية المنتجات.
2. تقوم الشركة بالمشاركة في الفعاليات والمناسبات المختلفة مثل مهرجان نابلس للتسوق عام 2009 في مدينة نابلس وذلك للتقرب من المتعاملين والاستماع الى رغباتهم ومدى رضاهم عن منتجات الشركة, مما يساهم في زيادة الوعي لرغباتهم خصوصا ان الشركة لا تستخدم أي شكل من اشكال جمع المعلومات من الزبائن مثل استبيان لاراء المتعاملين

فرص التحسين

1. على الرغم من التوجه نحو التطوير والتحسين الا انه لم يتبين وجود اية منهجية تساعد في عملية جمع البيانات وتحليلها , حيث يقوم طاقم الادارة بتحليل النتائج في الاجتماعات الادارية الدورية للشركة
2. لا توجد منهجية توضح كيفية الحصول على اراء المتعاملين بخصوص جودة المنتج والتعامل مع الموظف المسؤول وما شابه بما يتعلق بأراء المتعاملين للحصول على بيانات موثقة تساهم في عملية التطوير والرقي في مجال الجودة

الوحدة الرابعة: التقييم الذاتي وفق معايير EFQM ومنطق ال RADAR

جدول 4. 32 نتائج رأي المتعاملين

علامات عناصر الرادار (RADAR)					4.7.1 رأي المتعاملين		
رقم البند	البند	نعم/جزئيا/لا	النمطية	تحقيق الهدف	مقارنة	سببية	مجال
4.7.1.1	الشفافية : • سهولة الوصول للمعلومات • شفافية متطلبات الحصول على الخدمة • شفافية اجراءات الانجاز		50	75	25	25	75
4.7.1.2	تقديم الخدمة: • سلوك وكفاءات الموظفين ومدة استجابتهم • الأدلة والوثائق المتعلقة بالخدمات • معالجة شكاوي المتعاملين • تدريب الالمتعاملين على كيفية الحصول على الخدمة		75	50	25	25	50
4.7.1.3	الخدمات: • الجودة والتنوعية • الابداع بالتصميم • مدى ملائمة الخدمة		75	75	50	50	50
4.7.1.4	الانطباع العام: • الاتصال • المرونة • المبادرة • الاستجابة • العدل والاهتمام والتفهم		50	50	25	50	50
57	متوسط علامات عناصر النتائج		63	63	32	38	57
51					علامة المعيار الفرعي		

الوحدة الرابعة: التقييم الذاتي وفق معايير EFQM ومنطق الـ RADAR

جدول 4.33 : نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية

علامات عناصر الرادار (RADAR)					4.7.2 مؤشرات الاداء المتعلقة بالمتعاملين		
رقم البند	البند	نعم/جزئيا/لا	النمطية	تحقيق الهدف	مقارنة	سببية	مجال
4.7.2.1	الخدمات : • نسبة الأخطاء • الأداء مقارنة بالاهداف • نسبة الشكاوي • الابداع بالخدمة • معالجة الشكاوي • الوقت الازم لتقديم الخدمة • الوقت الازم لتقديم الخدمات الجديدة	توجد نتائج جزئية	75	75	50	75	75
	متوسط علامات عناصر النتائج		75	75	50	75	75
	علامة المعيار الفرعي		70				

4.8 سابعا : نتائج الموارد البشرية

جدول 4.34 : تقسيم العلامة النهائية لنتائج الموارد البشرية من معاييرها الفرعية

رقم المعيار الفرعي	المعيار الفرعي	متوسط التقييم للمعيار الفرعي
4.8.1	رأي الموارد البشرية	45
4.8.2	مؤشرات الاداء المتعلقة بالموارد البشرية	48
النتيجة النهائية لمعيار نتائج الموارد البشرية = المجموع ÷ 2		47

وفي ما يلي ايضاح علامة كل معيار فرعي حسب نموذج التقييم المرفق بذلك المعيار.

4.8.1 رأي الموارد البشرية

نقاط القوة

1. قامت الشركة ولمرة واحدة بأعداد استبيان وتوزيعها على على الموظفين لقياس مدى الرضى الوظيفي .
2. تقوم الشركة بتحفيز العاملين معنويا وماديا مثل مساعدة الموظفين المحتاجين في دفع اقساط تعليم ابنائهم، تشجيع الموظفين المبدعين بتقديم جوائز لهم.
3. مساعدة الموظفين الذين بحاجة الى دورات تدريبية تساعدكم بعملهم في الشركة بدفع رسوم هذه الدورات عنهم.

فرص التحسين

1. لا يغطي نموذج استبيان آراء الموظفين كافة المؤشرات حسب نموذج التميز.
2. لا توجد مقارنة معيارية مع شركات شبيخة داخل او خارج الوطن.

جدول 4.35 : نتائج رأي الموارد البشرية

علامات عناصر الرادار (RADAR)					4.8.1 رأي الموارد البشرية		
رقم البند	البند	نعم/جزئياً/لا	النمطية	تحقيق الهدف	مقارنة	سببية	مجال
4.8.1.1	التحفيز : - فرص التطور الوظيفي - القيادة والاتصال والمشاركة - التمكين الوظيفي والتدريب والتنمية - فرص التعلم والانجاز - التقدير والتقييم العادل للأداء		50	50	5	50	50
4.8.1.2	الرضا الوظيفي: - النظام الإداري وشروط وظروف العمل - الخدمات وبيئة الامن والسلامة وسياسة البيئة - الامان الوظيفي والأجور والمزايا - علاقات الزمالة والعلاقات الانسانية - ادارة التغيير والدور المجتمعي للدائرة		50	50	5	75	50
4.8.1.3	الشفافية: - شفافية أنظمة واجراءات الموارد البشرية - شفافية القرارات المتعلقة بالموارد البشرية	لا توجد نتائج	75	50	5	50	50
متوسط علامات عناصر النتائج					59	59	50
علامة المعيار الفرعي					45		

4.8.2 مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية

نقاط القوة

1. تقوم الشركة بقياس عدد مناسب من المؤشرات المتعلقة بأداء الموارد البشرية مثل، نسبة التغيب بسبب المرض، اعداد الموظفين الجدد والمشاركين في الدورات التدريبية، عدد حالات الغياب .
2. تظهر النتائج زيادة في أعداد الموظفين والعاملين بالشركة .
3. ازدياد عدد الموظفين الحاصلين على تدريب داخلي وخارجي .

فرص التحسين

1. لا يوجد مقارنات معيارية مع جهات شبيهة داخل وخارج الوطن.

جدول 4. 36 : نتائج مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية

علامات عناصر الرادار (RADAR)					مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية		
رقم البند	البند	نعم/جزئيا/لا	النمطية	تحقيق الهدف	مقارنة	سببية	مجال
	الانجازات : - المشاركة في فرق التحسين ونظم الاقتراحات - المشاركة في برامج التدريب والتطوير - الفوائد(القابلة للقياس) من فرق العمل - تقدير جهود الموظفين وفرق العمل - نسبة الاستجابة لاستبيانات الرأي		75	50	5	50	50
	مستويات الرضا: - مستويات الغياب - مستويات الاجازات المرضية - نسبة حوادث العمل - التظلمات - معدل دوران العمل		50	75	5	50	50
	الخدمات المقدمة للموارد البشرية: - سرعة الاستجابة للاستفسارات والطلبات - دقة خدمة شؤون الموظفين - فعالية الاتصال - تقييم التدريب		50	50	5	50	50
	الانجازات: - الانتاجية - الكفاءات المطلوبة مقارنة بالمتوفرة - مستويات نجاح برامج التدريب والتنمية - لتحقيق الأهداف المنشودة		75	75	5	75	50
متوسط علامات عناصر النتائج							
48			علامة المعيار الفرعي				

4.9 ثامنا : نتائج المجتمع

جدول 4.37 : تقسيم العلامة النهائية لنتائج المجتمع من معاييرها الفرعية

رقم المعيار الفرعي	المعيار الفرعي	متوسط التقييم للمعيار الفرعي
4.9.1	رأي المجتمع	70
4.9.2	مؤشرات الاداء المتعلقة بالمجتمع	70
النتيجة النهائية لمعيار نتائج المجتمع = المجموع ÷ 2		70

وفي ما يلي ايضاح علامة كل معيار فرعي حسب نموذج التقييم المرفق بذلك المعيار.

نقاط القوة

1. نتيجة لحصول الشركة على شهادة ال "SA8000" Social Accountability فان الشركة تهتم وتعمل في مجال المجتمع من خلال النشرات والندوات والمشاركة في المهرجانات و المناسبات المختلفة.
2. قامت الشركة بتبني مجموعة من الطلبة المشاركين في برنامج " دورة الشركة الطلابية " برعاية مؤسسة انجاز الخاص بتدريب طلاب المدارس في المرحلة الثانوية ع لى القيادة والادارة في الشركات من خلال بناء شركة حقيقية تقوم احدى الشركات بتبني كل مجموعة خاصة بمدرسة معينة.
3. تلعب الشركة دورا بارزا في مجال تدريب طلاب الجامعات والمدارس في مختلف قطاعات الشركة , وتوقع بدعم وتبني بعض حالات من الطلبة محتاجين
4. توجد منهجية معتمدة في الشركة للحالات الخاصة للموظفيم مثل الموظف الاسير في سجون الاحتلال الاسرائيلي , حيث تقوم الشركة بصرف راتب الموظف لحساب عائلته حتى يتم الافراج عنه ليتم بعدها تحديد ما سيتم اتخاذه من اجراءات .
5. تقوم الشركة بمشاركة الاعلام انجازاتها وادائها , مثال ذلك خلال بداية الربع الاول من عام 2010 تم تصوير فلم وثائقي عن مجموعة شركات عنبتاوي , حيث سيتم بث الفلم عبر قناة الجزيرة الوثائقية , مما سيؤدي الى اثر واضح في تقديم الحقائق للمجتمع حول نتائج ومنتجات وانجازات الشركة
6. تقوم الشركة بالمشاركة في الفعاليات والمناسبات المختلفة مثل مهرجان نابلس للتسوق عام 2009 في مدينة نابلس وذلك للتقرب من المتعاملين .

جدول 4.38 : نتائج رأي المجتمع

علامات عناصر الرادار (RADAR)					4.9.1 رأي المجتمع		
رقم البند	البند	نعم/جزئياً/لا	النمطية	تحقيق الهدف	مقارنة	سببية	مجال
4.9.1.1	الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة في المجتمع: • توفير ونشر المعلومات ذات العلاقة بالمجتمع • المساواة في مجال التعامل والخدمات المقدمة للمجتمع • طبيعة العلاقة والتعاون مع الدوائر الأخرى		90	75	25	75	75
4.9.1.2	الجهود المبذولة لتقليل الازعاج والأضرار الناجمة عن أعمال الدائرة: • الأخطار الصحية وأخطار الحوادث • الأزعاج • السلامة • التلوث		80	80	25	80	75
4.9.1.3	المشاركة في النشاطات المجتمعية: • المشاركة في التدريب والتعليم • دعم المشاريع الخيرية • دعم الرياضة والنشاطات الثقافية • الجهود والمبادرات التطوعية والانسانية		90	90	50	75	75
4.9.1.4	الشفافية: • سهولة الوصول للمعلومات • مدى تعريف الدائرة بانجازاتها المجتمعية		75	50	50	50	75
متوسط علامات عناصر النتائج					84	74	75
70					علامة المعيار الفرعي		

جدول 4.39 : نتائج مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع

علامات عناصر الرادار (RADAR)					4.9.2 مؤشرات الاداء المتعلقة بالمجتمع		
رقم البند	البند	نعم/جزئيا/لا	النمطية	تحقيق الهدف	مقارنة	سببية	مجال
4.9.2.1	- عدد المبادرات المجتمعية - حجم الموارد المتخصصة لخدمة المجتمع - تأثيرات المبادرات المجتمعية		75	75	50	75	75
	متوسط علامات عناصر النتائج		75	75	50	75	75
علامة المعيار الفرعي			70				

4.10 تاسعا : النتائج الأداء الرئيسية

جدول 4. 40 : العلامة النهائية لنتائج الأداء الرئيسية من معاييرها الفرعية

رقم المعيار الفرعي	المعيار الفرعي	متوسط التقييم للمعيار الفرعي
4.10.1	مخرجات الأداء الرئيسية	41
4.10.2	مؤشرات الاداء الرئيسية	41
النتيجة النهائية لمعيار نتائج الأداء الرئيسية = المجموع ÷ 2		41

وفي ما يلي ايضاح علامة كل معيار فرعي حسب نموذج التقييم المرفق بذلك المعيار.

4.10.1 مخرجات الاداء المؤسسي

نقاط القوة

1. حددت الشركة مجموعة من مخرجات الأداء الرئيسية التي تغطي الجوانب المالية وغير المالية.
2. تشير نتائج الشركة بالتزامها بالموازنة بشكل دائم.

فرص التحسين

1. لا توجد مقارنة معيارية مع شركات شبيهة بالداخل والخارج.

جدول 4. 41 : نتائج كخرجات الاداء الرئيسية

علامات عناصر الرادار (RADAR)					4.10.1 مخرجات الاداء الرئيسية		
رقم البند	البند	نعم/جزئيا/لا	النمطية	تحقيق الهدف	مقارنة	سببية	مجال
4.10.1.1	النتائج المالية : • درجة الالتزام بالموازنة • ترشيد النفقات • الفائض • العائد على الاستثمار		75	50	25	50	50
4.10.1.2	النتائج غير المالية: • الوقت اللازم لتقديم الخدمة واطلاق مشروع أو مبادرة • نسب النجاح في تحقيق الأهداف المتعلقة بالرؤية والرسالة والاستراتيجية • نتائج التطبيقات الالكترونية • قياس معدلات الابداع والمشاركة (عدد المشاريع الجديدة،نسبة الاقتراحات المطبقة.....الخ)		25	25	25	25	50
متوسط علامات عناصر النتائج					50	38	50
علامة المعيار الفرعي					41		

4.10.2 مؤشرات الأداء المؤسسي

نقاط القوة

1. حددت الشركة مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية شملت الوقت اللازم لانتاج المنتجات، ونسبة الاخطاء بالمنتجات ، والانتاجية.....الخ.
2. تبين النتائج المتحققة علاقة سببية واضحة بين خطط الشركة والنتائج المتحققة .
3. توجد نماذج من النمطية في عدد كبير من النتائج المتحققة .

فرص التحسين

1. لا توجد مقارنات معيارية مع شركات شبيهة داخلية او خارجية.

جدول 4. 42 : نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية

علامات عناصر الرادار (RADAR)					4.10.2 مؤشرات الاداء الرئيسية		
رقم البند	البند	نعم/جزئيا/لا	النمطية	تحقيق الهدف	مقارنة	سببية	مجال
4.10.2.1	العمليات: • الوقت اللازم للانجاز • نسبة الأخطاء • الانتاجية • الابداع والتحسين		50	50	5	50	50
4.10.2.2	المباني والأجهزة والموارد: • نسبة الاخطاء • كفاءة الاستعمال • معدل دوران المخزون • تكاليف الصيانة		50	50	5	50	50
4.10.2.3	الموارد الخارجية: • أداء الموردين و أسعارهم • عدد الشراكات والقيمة المضافة من الشركات • عدد والقيمة المضافة لمبادرات التحسين المنفذة مع الشركاء		50	50	5	50	50
4.10.2.4	المعلومات والمعرفة: • سهولة الوصول اليها • دقتها وملاءمتها • توفيرها في الوقت الملائم • المشاركة وتبادل المعرفة		50	50	5	50	50
متوسط علامات عناصر النتائج					50	50	50
علامة المعيار الفرعي					41		

التوصيات :-

تتجه معظم الشركات والمؤسسات سواء الحكومية او المؤسسات الخاصة نحو رفع قدراتها وتفعيل اعمالها من خلال بناء كادر بشري مدرب وإعادة بناء هياكل العمل فيها وتحسين البيئة المعلوماتية وتحديث أنظمة العمل الداخلية . وفي اطار هذا الجهد المتواصل فإن هذه الشركات والمؤسسات تسعى للحصول على اعلى درجات التميز وذلك من خلال تطبيق نموذج التميز الأوروبي في الإدارة EFQM مما سيمكنها من توظيف وتركيز عناصر القيادة والاستراتيجية والعمليات وتحقيق التوازن بين الاعمال والنتائج , ويمثل هذا المشروع الخطوة الاولى في رحلة التميز المتمثلة بالتقييم الذاتي حسب نموذج EFQM لتحديد حجم الهوة (Gap) بين متطلبات النموذج والوضع القائم في مجموعة شركات عنتاوي / مصنع الزيوت .

المراجع

- تم الحصول على معلومات عامة عن شهادة الايزو وفروعها من الموقع الرسمي على الشبكة العنكبوتية من خلال الرابط التالي :
<http://www.iso.org/iso/home.html>
- تم الحصول على بنود النموذج الاوروبي باللغة العربية من خلال جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز من خلال الرابط التالي :
<http://www.dubaiaexcellence.com/Arabic/index.html>
- تم الحصول على بنود عملية التقييم من خلال جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز وذلك من خلال الموقع الرسمي لهذه الجائزة من الرابط التالي :
http://www.kace.jo/arabic/Default_ar.shtm
- تم الحصول على نموذج التميز الاوروبي بالنسخة الانجليزية من موقع الشركة الرسمي من خلال الرابط التالي : **<http://www.efqm.org/en/>**
- تم الحصول على العديد من الوثائق المتعلقة بنموذج التميز الاوروبي من خلال موقع متخصص في تحميل ملفات بصيغة Pdf , ويحتوي الموقع على قاعدة بيانات ممتازة تضم حوالي ثمانية عشر دولة كمراجع رئيسية عبر الرابط التالي :
www.find-pdf.com