



# نموذج EFQM 2025



## قيادة الأداء المستدام معاً

على مدار أكثر من 35 عاماً، عززت EFQM التغيير الإيجابي، حيث أرشدت أكثر من 50,000 مؤسسة في مساراتها الفريدة. لم يعد تعريف النجاح اليوم مرتبطاً بتحقيق النتائج فقط؛ فهو يتطلب الالتزام بمستقبل مستدام للجميع.

يُمكن إطار عمل EFQM والذي يشمل نموذج EFQM ومسارات التعلم ومنصة التقييم - المؤسسات من الإبحار في رحلتها نحو الأداء المستدام من خلال التحول والتحسين المستمر.

نحن نتجاوز أفضل الممارسات، ونساعد المؤسسات على فهم نقاط قوتها وتحديد مجالات التحسين ومواءمة أعمالها مع الأهداف البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

نحن نؤمن بالتأثير التعاوني. ومن خلال التدريب والخدمات المتكاملة، نعمل جنباً إلى جنب مع القادة وفرقهم، ونجهزهم لقيادة التغيير الثقافي وعملية التحول المستدام.

رسالتنا تمكين المؤسسات من تحقيق تأثير دائم، وبناء مستقبل أكثر استدامة، وتقديم فوائد مجدية لجميع المعنيين.

# المحتويات

نبذة عن EFQM

رسالة من الرئيس التنفيذي

1 التعريف بنموذج EFQM

1.1 المبادئ التوجيهية التي شكلت نموذج EFQM

1.2 حالات الاستخدام

1.3 نموذج EFQM: المفهوم والهيكل

1.4 دراسات حالة

2 نموذج EFQM

التوجه

المعيار 1: الغاية والرؤية والاستراتيجية

المعيار 2: الثقافة المؤسسية والقيادة

التنفيذ

المعيار 3: إشراك المعنيين

المعيار 4: خلق قيمة مستدامة

المعيار 5: قيادة الأداء والتحول

النتائج

المعيار 6: انطباعات المعنيين

المعيار 7: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

3 أداة التشخيص EFQM: الرادار

3.1 مقدمة

3.2 تطبيق أداة RADAR للتوجه والتنفيذ

3.3 تطبيق رادار للنتائج

3.4 تسجيل الدرجات باستخدام RADAR

3.5 إرشادات الرادار للتوجه والتنفيذ

3.6 إرشادات الرادار للنتائج

4 تحليل الدرجات

5 منصة التقييم

6 مسرد المصطلحات

7 شكر وتقدير

7.1 مقدمة

7.2 الفريق الأساسي

7.3 المشاركون في الاستبيان

# رسالة من الرئيس التنفيذي

راسل لونغمير  
الرئيس التنفيذي،  
EFQM



لقد مرت خمس سنوات منذ إطلاق نموذج EFQM 2020. وعلى خلفية جائحة كوفيد-19، وأزمة سلسلة التوريد العالمية، والتضخم المرتفع في جميع أنحاء العالم، وجدت المؤسسات أن تحقيق نتائج متسقة كان أمراً صعباً.

تخبرنا بياناتنا المستقاة من السنوات الخمس الماضية من تحليل ومراقبة المؤسسات أن الشركات في جميع أنحاء العالم ومن جميع القطاعات تواجه تحديين رئيسيين: تنفيذ التحسين المستدام والمستمر وفهم نُظُمها الإيكولوجية لتحديد ورعاية العلاقات مع المعنيين الرئيسيين. تقدم EFQM أفضل الممارسات والبيانات والأساليب التي أثبتت جدواها لمساعدة المؤسسات في التغلب على هاتين المشكلتين الرئيسيتين.

لقد عززت رؤيتنا مراراً وتكراراً فلسفة نموذج EFQM ، وهي أنه يجب على المؤسسات أن تحدد توجهاً مدعوماً بوضوح الغاية والثقافة والاستراتيجية. ويجب عليها تنفيذ خارطة الطريق هذه لخلق قيمة للمعنيين مع الحفاظ على المرونة والتكيف مع البيئات المتغيرة وتحويل التقنيات. وأخيراً، يجب أن تحقق المؤسسات نتائج تلي احتياجات وانطباعات المعنيين بطريقة مستدامة.

يركز نموذج EFQM 2025 المحدث على حاجة المؤسسات لخلق غاية واضحة وتعزيز الثقة وفهم فوائد الاستدامة طويلة الأجل. يستمر استخدام نموذج EFQM حول العالم، من كولومبيا إلى نيوزيلندا وجميع البلدان والمناطق الواقعة بينهما. وهو يوفر منهجاً فريداً من نوعه، تستخدمه آلاف المؤسسات، للسماح للقادة بالتفكير في الأداء الحالي لمؤسساتهم مع بناء الأسس اللازمة لتحقيق رؤيتهم. يوفر نموذج EFQM التوجيه والنهج وأفضل الممارسات ورؤى البيانات الفريدة المقاسة للمساعدة في خلق مستقبل مستدام.

وتظل EFQM ثابتة في غايتها المتمثلة في مساعدة المؤسسات على التحسين المستمر، وهي مهمة تؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق حياة أفضل للأفراد وإزدهار المجتمع.

مرحباً بكم في نموذج EFQM 2025.



راسل لونغمير  
الرئيس التنفيذي، EFQM

# ملخص عام للتغيرات الرئيسية في نموذج EFQM 2025

## التطور لتمكين المستقبل المستدام

لقد تم توضيح مفهوم القيمة المستدامة مقابل الإستدامة، وأصبح تحسين الأداء المستدام الآن في قلب نموذج EFQM. القيمة المستدامة تعني ضمان جدوى المؤسسة على المدى الطويل واستمرار الأداء المرتفع. وهذه الاستمرارية هي جوهر محاور التوجه والتنفيذ والنتائج. ومع ذلك، يجب تحقيق هذه الجدوى طويلة الأجل والنجاح الاقتصادي مع ضمان أن تكون الاستدامة البيئية والاجتماعية محور تركيز أساسي، كما تقاس من خلال المعايير الخارجية والتزام المؤسسة بالقوانين والتوجهات.

كما هو متوقع في عالمنا الحالي، يتم إيلاء أهمية أكبر لمفهوم الريادة التكنولوجية (مثل الذكاء الاصطناعي)، والذي يُنظر إليه على أنه القدرة على الاستفادة الفعالة من التكنولوجيا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ودفع الابتكار والاستدامة وخلق قيمة مرتبطة بالاستراتيجية داخل حدود المؤسسة وخارجها.

## التوجه

- تم تعزيز جانب القيادة بإشارات جديدة إلى الالتزام بالغاية، وثقافة نمذجة الأدوار والقيم، والسلوكيات الداعمة للتغيير، وإزالة العوائق التي تحول دون التغيير، وتمكين وتصوير الإبداع والابتكار.
- تم ادخال التأثير الإيجابي بجانب الغاية ليحل محل "القوة من أجل الخير"

## التنفيذ

- مع نمو العمل عن بُعد والعمل الهجين والواقع المعزز، أصبحت ممارسات وبيئات العمل الجديدة التي تستجيب لتوقعات القوى العاملة المتكيفة الحالية والمستقبلية من المواضيع المهمة.
- تم التطرق لمرونة سلسلة التوريد، واستمرارية الأعمال، وبرامج استشراف المستقبل كممارسات مهمة للإدارة.

## النتائج

- تصنيف النتائج الاستراتيجية والتشغيلية.
- قدم النموذج الجديد أربع فئات ينبغي قياس الأداء الإستراتيجي والتشغيلي من خلالها. يتم عرض الفئات الأربع مع مجموعة واسعة من الأمثلة العملية.
- الوفاء بتوقعات المعنيين ومساهماتهم.
- الأداء الاقتصادي والمالي.
- الأداء والتحول.
- الاستدامة.

## رادار

- ظل الهيكل العام لمنطق رادار والأساس المنطقي للتقييم وقواعده الرئيسية كما هي. يتمثل الاختلاف الرئيسي في تقليل مصفوفات رادار. يوجد الآن مصفوفتان من مصفوفات RADAR (واحدة للتوجه والتنفيذ والأخرى للنتائج) بدلاً من ثلاث مصفوفات.

# 1 التعريف بنموذج EFQM

## 1.1 المبادئ التوجيهية التي شكلت نموذج EFQM



لا يظل نموذج EFQM ملائماً فحسب، بل يستمر في وضع جدول أعمال الإدارة لأي منظمة ترغب في تحقيق مستقبل مستدام طويل الأجل.

شهد نموذج EFQM، وهو إطار عمل معترف به عالمياً يدعم المؤسسات في إدارة التغيير وتحسين الأداء، عددًا من دورات التحسين على مر السنين للتأكد من ملائمته واستمراره في وضع جدول أعمال الإدارة لأي مؤسسة ترغب في مستقبل مستدام طويل الأجل.

وعلى الرغم من أن المحتوى المحدد والهوية المرئية لنموذج EFQM قد تغيرت بمرور الوقت، إلا أن المبادئ الأساسية التي يستند إليها النموذج ما زالت ثابتة. وبغض النظر عن حجم المؤسسة أو القطاع العام، فإن هذه المبادئ لا تزال مهمة، ولا يختلف هذا الإصدار الأخير من نموذج EFQM في استمراره في التأكيد على أهمية:

- أولوية المتعامل.
- الحاجة إلى اتخاذ نظرة طويلة الأجل تتمحور حول المعنيين.
- فهم العلاقة السببية التي تبين سبب قيام المؤسسة بعمل ما، وكيفية قيامها به وما تم تحقيقه كنتيجة لأعمالها.

وبالنظر إلى أن مسقط رأس المؤسسة هي أوروبا، فليس من المستغرب أن نجد أن هذا التحديث الأخير لنموذج EFQM، مثل سابقاته، يقر بوجود مجموعة من القيم الأوروبية، والتي يتم التعبير عنها على أفضل وجه في:

- ميثاق الاتحاد الأوروبي للحقوق الأساسية.
- الاتفاقية الأوروبية لحقوق الإنسان.
- توجيه الاتحاد الأوروبي رقم EC/2000/78
- الميثاق الاجتماعي الأوروبي.

كما ندرك أيضاً الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات في دعم أهداف الأمم المتحدة وقد ساعدت هذه الأهداف أيضاً في تشكيل هذا الإصدار من نموذج EFQM:

- إن أهداف الأمم المتحدة السبعة عشر للتنمية المستدامة هي دعوة لجميع البلدان للعمل على تعزيز العدالة الاجتماعية والحوكمة السليمة والازدهار مع حماية كوكب الأرض.

هناك افتراض وتوقع بأن أي مؤسسة تستخدم نموذج EFQM ستحترم وتتصرف وفقاً لجوهر الرسائل الواردة أعلاه، بغض النظر عما إذا كانت ملزمة بها قانونياً.



# 1 التعريف بنموذج EFQM

## 1.2 حالات الاستخدام

نحن نعلم أن نموذج EFQM يتم استخدامه من قبل المنظمات لأهداف وغايات مختلفة. في هذا القسم، واستناداً إلى المعلومات التي جمعناها من الممارسين ذوي الخبرة، سوف نتعرف على الاستخدامات البديلة لنموذج EFQM.



### قيادة برامج التحول

هناك العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى الرغبة في تنفيذ برامج التحول. ومع ذلك، وبغض النظر عن الأسباب، فإن نموذج EFQM و RADAR لهما دور في تصميم وتنفيذ وإدارة فعالية هذه البرامج. يساعد نموذج EFQM و منطق RADAR في تقسيم برنامج التحول إلى عدة نُهج محددة ونتائج متوقعة تنقل المؤسسة من الوضع الراهن "As Is" إلى الوضع المطلوب "To Be"، من خلال إدارة التحول كخيط أحمر عبر معايير نموذج EFQM.



### فهم النضج التنظيمي

باستخدام نموذج EFQM و RADAR، تقوم المؤسسات بمراجعة أدائها الحالي وقدراتها وفعالية تنفيذ استراتيجيتها وخلق القيمة المستدامة. إن استخدام نموذج EFQM في هذا الوضع يسمح لأي مؤسسة بأخذ لمحة سريعة عن نضجها التنظيمي الحالي وفهمه.



### الخضوع للتقييم الخارجي والحصول على الاعتراف

تستخدم المؤسسات نموذج EFQM للتحضير ثم الخضوع لتقييم خارجي للحصول على الاعتراف. وباستخدام نموذج EFQM، يقوم فريق من المقيمين المؤهلين بمراجعة الأعمال الحالية للمؤسسات المتقدمة للحصول على اعتراف EFQM، وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين الرئيسية وتزويدها بالرؤى الأخرى ذات الصلة. يتم تقييم المؤسسات من أصل 1000 نقطة وفقاً لمستوى نضجها المؤسسي الذي تمت مراجعته خارجياً وتحصل على شهادة الاعتراف التي تتوافق مع مستوى النضج الذي حققته.



### بناء القدرة التنظيمية للتحسين

يمكن أن يمثل تحديد الأداء الحالي بداية الرحلة لأي مؤسسة لإرساء ثم تطوير عقلية التحسين المستمر على مدى فترة من الزمن، مدعومة بنقاط مراجعة منتظمة لرصد التقدم المحرز. يُمكن نموذج EFQM ومنصة التقييم المؤسسات على تطوير عقلية التحسين المستمر المنشودة.



### بناء أعمال جديدة

في تلك الحالات التي يتم فيها تأسيس شركة جديدة، بغض النظر عن الحجم، فإن الأسس التي يستند إليها نموذج EFQM تزود المؤسسة الجديدة بخارطة طريق لتحديد الأمور ذات الأهمية لتطوير استراتيجية تركز على المعنيين الرئيسيين وخلق قيمة مستدامة.



### تأهيل الموردين

تستخدم المؤسسات نموذج EFQM وRADAR لاستكمال عمليات الشراء والتمويل الحالية، ولتحديد خط الأساس واعتماد وتبعية تحسين قدرات وأداء الموردين ومثلي التمويل.



### إنشاء وتحسين خطط الاستدامة الخاصة بك

استخدمت المؤسسات نموذج EFQM لتقييم وتطوير الأداء المستدام لأكثر من 30 عاماً. يمكن أن يساعد استخدام نموذج EFQM في إنشاء تقرير الاستدامة، وتقييم الأداء الحالي، ووضع خطط للتحسين. تعزز EFQM كل جانب من جوانب الاستدامة، وتدمج في طريقة اعتمادها استجابة كل مؤسسة لقوانين وتوجهات الاستدامة، وغرضها الاجتماعي، ومواءمتها مع أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة. وعلى مدار تاريخها، دعت EFQM المؤسسات على أن تلعب دوراً في الترويج لغايات تكون أوسع نطاقاً وهدفاً من مجرد عائد المساهمين بحيث تحقق المنظمات فوائد للمجتمعات ومجتمعنا الأوسع.

### استشعار تأثير اضطراب السوق والاستجابة له

على الرغم من أن الاضطراب في السوق كان حقيقة حاضرة دائماً بالنسبة للمؤسسات للتعامل معها في الماضي، إلا أن سرعة الاضطراب وتنوعه اليوم أصبح واقعاً متزايداً باستمرار. إن القدرة على استشعار التأثير المحتمل للاضطرابات الكبيرة في السوق والاستجابة لها من خلال وضع إجراءات التخفيف ذات الأولوية هي كفاءة أساسية تحتاج المنظمات إلى امتلاكها إذا أرادت الاستمرار في النجاح. وقد ثبت أن استخدام نموذج EFQM ومنطق RADAR، بغض النظر عن حجم أو نضج المؤسسات، له دور رئيسي في مساعدتها على تحسين استشعار هذه الاضطرابات في السوق والاستجابة لها.



### قياس الأداء

بفضل هيكله البسيط وحقيقة أن 50.000 مؤسسة تستخدمه حول العالم، يقدم نموذج EFQM للمستخدمين لغة مشتركة، بغض النظر عن الحجم أو القطاع، والتي تعمل كميسر لمشاركة الممارسات الجيدة وإمكانية التعلم من الأقران والمؤسسات الرائدة. تتمثل نقطة الانطلاق في مثل هذه المقارنة في استخدام نموذج EFQM وRADAR لبناء صورة "As Is" لفهم وضع المؤسسة مقارنةً بالسوق قبل البحث عن شركاء للمقارنة.



### إدارة الإجراءات المؤسسية

إن تطبيق نموذج EFQM وأدوات التشخيص ومنطق RADAR معاً يمنح أي مؤسسة مورداً قادراً على دعم إدارة الأحداث المؤسسية الرئيسية مثل عمليات الاندماج أو الانفصال أو بيع وشراء الشركات. على سبيل المثال، يمكن لهذه الأدوات، في أحد أساليب الاستخدام، أن توفر تقييماً أساسياً للأعمال التجارية المستهدفة من أجل تحديد مدى ملاءمتها، أو غير ذلك، لهيكل مؤسسي قائم، والمساعدة في بذل العناية الواجبة بشأن عمليات الاستحواذ وتحليل الفجوات لخطط الاندماج أو التخلص. في النمط الثاني من الاستخدام، يمكن أن تساعد هذه الأدوات المؤسسة على وضع تصور للمستقبل، معبراً عنه في سياق معايير النموذج، كنتيجة لهذه الإجراءات المؤسسية.



### إدارة المخاطر - بناء المرونة

إن استخدام نموذج EFQM يمكن المؤسسات من بناء المرونة عند إدارة تلك المخاطر الناشئة التي تم تحديدها والتي من المحتمل أن تسبب تأثيراً سلبيًا كبيراً على الأعمال. بعد تحديد أي من تلك المخاطر الكبيرة التي تتطلب اهتماماً ذا أولوية، يمكن استخدام منطق رادار لتطوير ومراقبة خطط التخفيف من المخاطر والإجراءات اللاحقة، مما يساعد على حماية الأعمال من خلال ضمان تقليل المخاطر أو السيطرة عليها، وتعزيز المرونة.

# 1 التعريف بنموذج EFQM

## 1.3 نموذج EFQM: المفهوم والهيكل

إن الطبيعة الاستراتيجية لنموذج EFQM، إلى جانب تركيزه على الأداء التشغيلي والتوجه نحو النتائج، يجعل منه الإطار المثالي لاختبار مدى اتساق ومواءمة طموحات المؤسسة للمستقبل، بالرجوع إلى طرق عملها الحالية واستجاباتها للتحديات ونقاط الضعف.



يوفر استخدامه نظرة شاملة للمؤسسة، وإدراك ماهية المؤسسة كمنظومة معقدة ولكنها في نفس الوقت نظام منظم. وتتماماً مثل العالم ككل، لا ينبغي النظر إلى المؤسسة على أنها نظام خطي وميكانيكي ويمكن التنبؤ به، بل من الأفضل فهمها على أنها نظام تكيف معقد، مكون من بشر مترابطين في عالم حي ديناميكي.

أي مؤسسة تستخدم نموذج EFQM:

- تدرك أنها لا تعمل في فراغ. فهي تدرك أنها جزء من نظام إيكولوجي كبير ومعقد حيث يمكن أن يساعدها أو يعيق تقدمها لآخرون، معروفة وغير معروفة، وأن من مصلحتها أن تتفاعل مع الآخرين في نظامها الإيكولوجي وتزيد من فرصة التعلم والنمو.
- تغتنم الفرصة للريادة، وتتصرف كمصدر إلهام للآخرين وتظهر ما يمكن تحقيقه لصالح الآخرين وكذلك لصالحها.
- تدرك أنها ستواجه تغييرات سريعة ومتزايدة وأن عليها أن تكون على أهبة الإستعداد للتنبؤ بالتغيير ومعالجته والاستجابة له بشكل مناسب، وتعتنق التحدي المتمثل في إدارة الحاضر وفي الوقت نفسه التنبؤ بالمستقبل والتأكد من جاهزيتها لمواجهته.

يستند هيكل النموذج على منطق بسيط وواضح يتمثل في طرح ثلاثة أسئلة:

- "لماذا" توجد هذه المؤسسة؟ ما الغاية التي تسعى لتحقيقها؟ لماذا هذه الاستراتيجية بالذات؟ (التوجه).
- "كيف" تنوي المؤسسة تحقيق غايتها واستراتيجيتها؟ (التنفيذ).
- "ماذا" ما الذي تم تحقيقه حتى الآن؟ "ماذا" تنوي تحقيقه في المستقبل؟ (النتائج).

تمثل الصلة بين غاية المؤسسة واستراتيجيتها وكيفية استخدامها لمساعدتها على خلق قيمة مستدامة للمعنيين الرئيسيين الأساس المحوري للنموذج.

# 1 التعريف بنموذج EFQM

## 1.4 دراسات الحالة

اقرأ بنفسك كيف ساعد نموذج EFQM في تحسين أداء هذه المؤسسات الرائدة.

دراسة حالة

## VAMED-KMB

تحقيق الغاية مع EFQM



“نحن مقتنعون بأن العمل مع نموذج EFQM يساهم بشكل كبير في نجاحنا”.

كاي أوستيرمان، المدير العام، VAMED-KMB، النمسا

للاطلاع على دراسة الحالة الكاملة قم بزيارة  
[/efqm.org/case-studies/vamed-kmb](https://efqm.org/case-studies/vamed-kmb)

دراسة حالة

## شرطة أبوظبي

التحول إلى مؤسسة تركز على المعنيين



“يساعدنا نموذج EFQM في معالجة تحديات الشرطة الحالية والمستقبلية بطريقة مبتكرة ومتكاملة تأخذ في الاعتبار الممارسات الرائدة عالمياً.

اللواء المهندس ناصر سعيد اليهوني، شرطة أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة

للاطلاع على دراسة الحالة الكاملة قم بزيارة  
[/efqm.org/case-studies/abu-dhabi-police](https://efqm.org/case-studies/abu-dhabi-police)

دراسة حالة

## مؤسسة ريال مدريد

تعزيز التميز باستخدام نموذج EFQM



"ريال مدريد" يعني أن علينا أن نبدأ من ثقافة التميز".

خوليو غونزاليس رونكو، المدير الإداري لمؤسسة ريال مدريد، إسبانيا

للاطلاع على دراسة الحالة الكاملة قم بزيارة

[efqm.org/case-studies/fundacion-real-madrid](http://efqm.org/case-studies/fundacion-real-madrid)

دراسة حالة

## مجموعة سابانجي

مساعدة المجموعات القابضة على تحقيق كامل إمكاناتها



"من خلال القيام بذلك بأنفسنا يمكننا البدء بتوجيه واضح من اللجنة التنفيذية. يمكننا التأكد من أننا متناسقون في كل خطوة على الطريق. يمكننا أن نكون صادقين تماماً مع بعضنا البعض. ويمكننا أن نكون أسرع."

يليز إيرينكان، مدير الاستراتيجية وتطوير الأعمال، مجموعة سابانجي، تركيا

للاطلاع على دراسة الحالة الكاملة قم بزيارة

[efqm.org/case-studies/sabanci-group](http://efqm.org/case-studies/sabanci-group)

# التوجه

المؤسسة ذات الأداء المستدام:

- تحدد غاية ملهمة ورؤية طموحة.
- تحدد المعنيين الرئيسيين وتفهم تأثيرهم على القيمة المستدامة.
- تطور استراتيجية تحقق الغاية والرؤية وتمهد الطريق لخلق قيمة مستدامة.
- تبني ثقافة رابحة تدعم التغيير والتحول والابتكار والنمو والمشاركة.
- تنشئ نموذجًا يحتذى به يلهم الآخرين.

يرى هذا التحديد للتوجه قيادة الطريق أمام المؤسسة لكي يُنظر إليها كنموذج يُحتذى به في منظومتها والاستعداد لتنفيذ خططها.



# 2 نموذج EFQM التوجه

المعيار 1

## الغاية والرؤية والاستراتيجية

مدخل تعريفي

يتحقق الأداء المستدام من خلال تحديد غاية ملهمة ورؤية طموحة واستراتيجية تضع مساراً يمكن للمؤسسة من خلاله تحقيق نتائج متميزة.

تحتاج المؤسسة إلى تحديد أساس قائم على الغاية والرؤية. ويشكل توقع الاتجاهات وتحديد الفرص والتحديات في المنظومة وفهم احتياجات وتوقعات المعنيين الرئيسيين الأساس لتطوير الاستراتيجية وتحديثها.

يعد إنشاء أنظمة إدارة الأداء والحوكمة أمراً أساسياً لدفع تنفيذ الإستراتيجية.

### غاية المؤسسة:

- تبين أهمية عمل المؤسسة وسبب وجودها.
- تبيّن الساحة لها لخلق وتقديم قيمة مستدامة للمعنيين فيها.
- توفر إطار عمل تتحمل من خلاله مسؤولية المساهمة في النظام الإيكولوجي الذي تعمل فيه والتأثير عليه.

### رؤية المؤسسة:

- تصف ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه على المدى الطويل.
- تهدف إلى العمل كدليل واضح لتنفيذ مسارات العمل الحالية والمستقبلية.
- تمثل الركيزة الأساسية لتحديد الإستراتيجية إلى جانب غاية المؤسسة.

### استراتيجية المؤسسة:

- تصف كيف تنوي المؤسسة تحقيق غايتها.
- تحدد خططها وأنشطتها لتحقيق الأولويات والنتائج على المدى القصير والطويل والاقتراب من رؤيتها.
- تشكّل المؤسسة لتزدهر في نظامها الإيكولوجي.

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة ذات الأداء المستدام تقوم بما يلي:

1.1 تحديد الغاية والرؤية

1.2 فهم النظام الإيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية.

1.3 تحديد وفهم احتياجات المعنيين الرئيسيين

1.4 تطوير وتكييف الإستراتيجية

1.5 تصميم وتنفيذ نظام إدارة الأداء والحوكمة

## 1.1 تحديد الغاية والرؤية

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة ذات

الأداء المستدام تقوم بما يلي:

– إدراك أهمية غايتها والتأثير بشكل إيجابي على نظامها الإيكولوجي.

– توفير غاية جاذبة وملهمة لجميع المعنيين الرئيسيين فيها.

– توضيح ودعم التزام القيادة بالغاية من خلال الأقوال والأفعال، وتعزيز الثقة والأصالة والمصداقية.

– تسخير غايتها لابتكار رؤية طموحة يتردد صداها لدى المعنيين الرئيسيين.

– إشراك المعنيين الرئيسيين، عند الاقتضاء، في تحديد وتشكيل غايتها ورؤيتها.

– تحديد المجالات التي تتطلب تحقيق مستويات الأداء المتميزة والمستدامة لتحقيق الرؤية.

ملاحظة: قد تختار بعض المؤسسات أن يكون لها رسالة بالإضافة إلى غايتها أو بدلاً عنها.

## 2 نموذج EFQM التوجه

### 1.2 فهم النظام الإيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية.

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة ذات الأداء المستدام تقوم بما يلي:
- تحديد النظام الإيكولوجي الذي يعكس الاتجاهات الكبرى ذات الصلة، والسوق والفئات المعنية المختلفة.
- تحليل وفهم النظام الإيكولوجي وتأثير أي تغييرات فيه، والقدرة على تحديد أي تحديات حالية أو مستقبلية بسرعة.
- التحقق من وفهم والاستجابة لديناميكيات السوق والأوضاع التنافسية الحالية والمستقبلية وتأثيراتها المحتملة على غاية ورؤية واستراتيجية المؤسسة.
- البحث في وفهم والإستجابة لأهمية وأثر أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسة.
- إدراك القدرات الحالية والمحتملة وكيفية تأثيرها على غاية ورؤية واستراتيجية ونتائج المؤسسة.
- تحليل السيناريوهات المختلفة والاستجابة بشكل مناسب لأي تأثيرات قد تكون لها على غاية ورؤية واستراتيجية ونتائج المؤسسة.

### 1.3 تحديد وفهم احتياجات المعنيين الرئيسيين.

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة ذات الأداء المستدام تقوم بما يلي:
- إعطاء الأولوية للمعنيين الرئيسيين ضمن نظامها الإيكولوجي والذين لهم تأثير على استراتيجية المؤسسة.
- فهم وتوقع كيفية تغير المشهد التنافسي مع دخول لاعبين جدد إلى النظام الإيكولوجي والذين قد يغدون من المعنيين الرئيسيين.
- تحديد وفهم الفئات ضمن كل مجموعة من مجموعات المعنيين الرئيسيين.
- تحديد احتياجات المعنيين الرئيسيين وتوقعاتهم، مع الأخذ في الاعتبار سياق غاية المؤسسة ورؤيتها واستراتيجيتها.
- تحليل العوامل التي تؤثر على سلوكيات المعنيين الرئيسيين وعلاقاتهم وعملية اتخاذ القرارات الخاصة بهم وتأثيرها.
- فهم الكفاءات والاستراتيجيات الرئيسية للمعنيين الرئيسيين ومدى تأثيرها على غاية المؤسسة ورؤيتها واستراتيجيتها ونموذج أعمالها.
- فهم تأثير المعنيين الرئيسيين ومساهماتهم في خلق قيمة المؤسسة.

## 1.4 تطوير وتكييف الإستراتيجية

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة ذات الأداء المستدام تقوم بما يلي:
  - تطوير الاستراتيجية ومجموعة من الأولويات الاستراتيجية والفرص والخطط التي تستجيب مباشرة لتحليل النظام الإيكولوجي وقدراتها واحتياجات وتوقعات المعنيين الرئيسيين.
  - ترجمة الاستراتيجية والأولويات الاستراتيجية إلى أهداف للأداء ومبادرات تمكّن من تحقيق قيمة ناجحة في الحاضر والمستقبل.
  - تخصيص الموارد المناسبة لدعم تنفيذ استراتيجية المؤسسة.
  - عكس والإلتزام بمتطلبات العديد من المبادرات والأنظمة وأفضل الممارسات والتوجهات البيئية والاجتماعية والمتعلقة بالاستدامة والحوكمة.
  - إشراك المعنيين الرئيسيين في تحديد وتنفيذ وإيصال إستراتيجية المؤسسة وتكييفها.
  - ضمان توافق نموذج أعمال المؤسسة مع الغاية والرؤية والإستراتيجية.
  - تحديد نهجها في مراجعة وتحديث الإستراتيجية، بما يعكس سرعة واتساع نطاق التغيير في النظام الإيكولوجي، وتوقع المخاطر الإستراتيجية وتحديدها وإدارتها.

## 1.5 تصميم وتنفيذ نظام إدارة الأداء والحوكمة.

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة ذات الأداء المستدام تقوم بما يلي:
  - تصميم وإنشاء نظام لإدارة الأداء يستند إلى الغاية والرؤية والاستراتيجية ويقود تنفيذها.
  - ضمان دمج نظام إدارة الأداء في أساليب عمل المؤسسة على جميع المستويات ذات الصلة لتمكين الشفافية والمساءلة واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
  - تشجيع وتصميم مراجعات منتظمة للأداء بما يتماشى مع نظام إدارة الأداء.
  - تطبيق هيكل حوكمة يمكّن المعنيين الرئيسيين من المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية وصنع القرار.
  - تحديد المسؤوليات الواضحة التي تضمن الرقابة الكافية والإمتثال والتوجه الإستراتيجي.
  - فهم المتطلبات الحكومية والقانونية والتنظيمية ذات الصلة والامتثال لها وتجاوزها حسب الاقتضاء.
  - فهم مبادئ الإستدامة ومتطلباتها ودمجها في أنظمة إدارة الأداء والحوكمة.

## الثقافة المؤسسية والقيادة

تتميز الثقافة المؤسسية بالمصنوعات المرئية والقيم والأعراف والمعتقدات المشتركة التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المؤسسة وخارجها.

في المؤسسة التي تُظهر أداءً مستدامًا، تكون القيادة مجموعة من السلوكيات وليست مجرد دور. تتجلى سلوكيات القيادة في جميع مستويات وأجزاء المؤسسة. إن سلوكيات القائد والقيادة الأوسع تلهم الآخرين وتوحدهم، وتعزز القيم والمعايير وتكيفها عند الضرورة، وتساعد في توجيه الثقافة المؤسسية.

تمهّد الثقافة المؤسسية والقيادة الأرضية للتنفيذ الناجح للإستراتيجية، والتفاعل مع المعنيين الرئيسيين وقيادة الأداء والتحول.

وكجزء من الثقافة المؤسسية والقيادة، فإن دعم التغيير وتنفيذه، وتمكين الإبداع والابتكار هي مجالات تركيز محددة للمؤسسات التي تُظهر أداءً مستداماً.

ويُعد كسب قلوب وعقول المعنيين الرئيسيين وكسب تأييدهم شرطاً أساسياً لتنفيذ الغاية والرؤية والإستراتيجية بنجاح.

ولذلك، فإن المؤسسة التي تطمح إلى أن يتم الاعتراف بأدائها المستدام:

2.1 توجّيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم

2.2 تهيئة الظروف لتحقيق التغيير

2.3 تمكين الإبداع والابتكار

2.4 توحيد وإشراك المعنيين الرئيسيين في الغاية والرؤية الإستراتيجية

2.1 توجّيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة ذات الأداء المستدام تقوم بما يلي:

– تحديد الثقافة المنشودة لتحقيق الغاية والرؤية وتنفيذ الإستراتيجية.

– تقييم وفهم ثقافتها باستمرار للتأكد من أنها تتماشى مع الثقافة المنشودة أو تتكيف معها.

– رعاية القيم وترجمتها إلى معايير وسلوكيات مرغوبة يتم تعزيزها وتوصيلها وإظهارها بوضوح من خلال الأقوال والأفعال.

– عكس طرق العمل الجديدة والمتطلبات المتغيرة للعاملين والقادة والتكيف معها.

– تطوير وتشكيل مجموعة من السلوكيات القيادية التي تدعم ثقافة المؤسسة والقيم المرغوبة.

– إشراك وتمكين العاملين في فهم الثقافة وتحديدها وتطويرها ومراجعتها بانتظام.

– إظهار السلوكيات المرغوبة للتصرف بشكل أخلاقي ومستدام بنزاهة وضمير اجتماعي، مع ضمان التزام العاملين بهذه السلوكيات.

– موائمة أنظمة التقييم والتطوير والتقدير والمكافآت مع قيمها لتوجيه المؤسسة نحو

ثقافتها المرغوبة مع الاعتراف بالنجاح بانتظام.

## 2 نموذج EFQM التوجه

### 2.2 تهيئة الظروف لتحقيق التغيير

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة ذات الأداء المستدام تقوم بما يلي:
- تحديد وتيرة التغيير وتوضيح فوائد التغيير في تحقيق أهداف المؤسسة للمعنيين الرئيسيين.
- توضيح أسباب التغيير وفوائده وأهدافه للمعنيين الرئيسيين، بالإضافة إلى نهج التغيير المتبع.
- تعزيز السلوكيات القيادية التي تضع التغيير والمرونة في صميم عملها.
- الاستماع للمعنيين الرئيسيين والاستجابة لهم عندما تكون هناك رغبة وسبب لتغيير الأعراف والتقاليد الراهنة.
- ضمان السلامة النفسية في جميع أنحاء المؤسسة، وبناء ثقافة "عدم اللوم" وتشجيع الابتكار والتعلم من خلال الفشل بحسن النية.
- تسهيل روح التعلم والتحسين المستمر والمرونة والتحول والإبداع لتنفيذ الإستراتيجية بشكل أفضل.
- التأمل والتعلم من التجارب السابقة وتجارب المؤسسات الأخرى داخل وخارج نظامها الإيكولوجي.
- إنشاء ثقافة التغذية الراجعة التي تدعم تعلم الأفراد، وقيادة التغيير، والتطوير والنمو الشخصي.

### 2.3 تمكين الإبداع والابتكار

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة ذات الأداء المستدام تقوم بما يلي:
- تحديد أهداف وغايات طموحة تشجع على التفكير الإبداعي والابتكاري والمزعزع وتدعم الغاية والرؤية والإستراتيجية.
- ضمان اتباع نهج قيادي يمكن ويتصور الإبداع والابتكار ويزيل العوائق أمام التغيير.
- تمكين ثقافة تشجع الإبداع والابتكار والتفكير المزعزع ومكافأته وتقديره، ويتم فيها تعلم الدروس المستفادة وتبادلها بسرعة.
- تهيئة بيئة يسهم فيها تنوع الأشخاص والخبرات والتفكير والمهارات والثقافة والتعاون متعدد الوظائف في الإبداع والابتكار.
- توفير الأدوات والموارد والمهارات والخبرات المناسبة لتحقيق التحسين وتعزيز الابتكار.
- المشاركة في أنشطة التعلم والمقارنة المعيارية والتعاون لتحديد وتبادل فرص الإبداع والابتكار والتفكير المزعزع داخل نظامها الإيكولوجي وخارجه.

## 2.4 توحيد وإشراك المعنيين الرئيسيين في الغاية والرؤية الإستراتيجية.

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة ذات الأداء المستدام تقوم بما يلي:
  - ضمان توحيد وإشراك جميع المعنيين الرئيسيين ذوي الصلة في الغاية والرؤية والإستراتيجية لخلق علاقة قائمة على الإنفتاح والثقة والالتزام.
  - اتباع نهج مقنع في مشاركة وتصوير التقدم المحرز في تحقيق الغاية والرؤية والإستراتيجية.
  - ضمان إدراك المعنيين الرئيسيين لغايتها ورؤيتها واستراتيجيتها ومشاركتهم فيها.
  - توضيح معنى وأثر الغاية من وجودها مع ضمان وجود فهم لغايتها ورؤيتها واستراتيجيتها عبر المؤسسة بأكملها.
  - بيان تأثير وأهمية مساهمة المعنيين الرئيسيين الخارجيين في الغاية والرؤية والإستراتيجية بما يكفل فهمهم ومشاركتهم حيثما أمكن.
  - تشجيع وتمكين والتصريف بناءً على التغذية الراجعة الصادقة حول غايتها ورؤيتها واستراتيجيتها.
  - الاعتراف بلحظات النجاح والاحتفاء بها ومشاركتها مع المعنيين الرئيسيين لتعزيز السلوكيات المرغوبة.



# التنفيذ

## مدخل تعريفي

- تحديد التوجه يمهد الطريق أمام المؤسسة للمضي قدماً، ومن ثم تحتاج إلى تنفيذ استراتيجيتها بفعالية وكفاءة، مع ضمان:
- المشاركة الكاملة مع المعنيين الرئيسيين.
- خلق قيمة للمعنيين الرئيسيين بطريقة مستدامة ومتفق عليها.
- قيادة الأداء الضروري لتحقيق النجاح الحالي، وفي الوقت نفسه قيادة التحسين والتغيير والتحول لتحقيق النجاح في المستقبل.

## 2 نموذج EFQM التنفيذ

المعيار 3

### إشراك المعنيين

مدخل تعريفي

في المعيار الأول، ترتبط غاية المؤسسة ورؤيتها واستراتيجيتها بتحديد وفهم احتياجات المعنيين في سياق نظامها الإيكولوجي.

هناك أيضاً ارتباط واضح بين كيفية تفاعل المؤسسة مع المعنيين (المعيار الثالث) وانطباعات المعنيين عن أدائها (المعيار السادس).

يتم تغطية خلق القيمة في المعيار الرابع بالنسبة للمتعاملين الحاليين والمستقبليين؛ أما بالنسبة لجميع فئات المعنيين الرئيسيين الأخرى فإن إشراكهم يستلزم تقديم قيمة وفقاً لاحتياجاتهم وتوقعاتهم.

ومن الواضح أنه من غير الواقعي أن نكون قادرين على تلبية توقعات جميع المعنيين الرئيسيين طوال الوقت. وينصبّ تركيز المؤسسات على تحقيق التوازن بين احتياجات كل فئات المعنيين لضمان عدم هيمنة فئة واحدة على اهتمامات المؤسسة والقيمة التي تقدمها. ويتمثل ذلك في إدارة المصالح المتنافسة لضمان تحقيق الغاية والرؤية والإستراتيجية بطريقة مستدامة.

هناك تشابه في تطبيق المبادئ التالية عند التعامل مع مختلف فئات المعنيين الرئيسيين.

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة ذات الأداء المستدام تقوم بما يلي:
  - تحديد الإحتياجات والتوقعات التشغيلية للأنواع والفئات المحددة ضمن كل مجموعة من مجموعات المعنيين الرئيسيين.
  - تحقيق استمرارية مشاركة المعنيين الرئيسيين من خلال تسخير فهمها لاحتياجاتهم وتوقعاتهم.
  - إشراك المعنيين الرئيسيين في تنفيذ الاستراتيجية وخلق قيمة مستدامة والإعتراف بمساهماتهم.
  - بناء العلاقات مع المعنيين الرئيسيين والمحافظة عليها وتطويرها على أساس الشفافية والمساءلة والسلوك الأخلاقي والثقة.
  - دعم المعنيين الرئيسيين وتمكينهم من تحسين كفاءاتهم وقدراتهم وأدائهم حيثما أمكن، شريطة أن يتماشى ذلك مع تحقيق أهداف المؤسسة.
  - العمل مع المعنيين الرئيسيين للإستلهاام من أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة والمساهمة في إنجاحها.
  - جمع انطباعات المعنيين الرئيسيين بفعالية.

## 2 نموذج EFQM التنفيذ

من الناحية العملية، نجد أن المؤسسة ذات الأداء المستدام ستدرج المجموعات التالية في تصنيف المتعاملين الرئيسيين:

- 3.1 المتعاملين: بناء علاقات مستدامة
- 3.2 العاملون: جذب وإشراك وتطوير واستبقاء
- 3.3 المعنيون بمصالح الأعمال والحوكمة: تأمين وديمومة الدعم المستمر
- 3.4 المجتمع: المساهمة في التنمية والرفاهية والازدهار
- 3.5 الشركاء والموردون: بناء العلاقات وضمن الدعم لخلق قيمة مستدامة

نظراً لأننا نعيش في عالم أكثر ديناميكية وتغيراً من أي وقت مضى، فإننا نحتاج إلى المرونة عند تقييم ووضع الدرجات حول كيفية تفاعل المؤسسة مع المعنيين الرئيسيين.

وبالمثل، نظراً لوجود ارتباط واضح بين المعيارين الثالث والسادس، فإننا نحتاج إلى نفس المرونة في تقييم نتائج الانطباعات ووضع الدرجات.

ولتسهيل هذه المرونة في التقييم ووضع الدرجات في كل من المعيارين الثالث والسادس، يتم تطبيق عامل ترجيح لكل مجموعة من مجموعات المعنيين الخمس المحددة. وينعكس عامل الترجيح هذا بين المعيارين الثالث والسادس.

تعود عملية تحديد القيمة الدقيقة لعامل الترجيح الذي سيتم تطبيقه على كل جزء من أجزاء المعيار ضمن المعيارين الثالث والسادس للمؤسسة، ولكن يجب أن يتوافق مع قواعد الحد الأدنى والحد الأقصى للترجيح لفئات المعنيين الخمسة كما هو موضح أدناه:

- لا يمكن أن تسجل أي فئة من فئات المعنيين الخمسة أقل من 10 % من الحد الأقصى لعدد النقاط المتاحة.
- لا يمكن أن تسجل أي فئة من فئات المعنيين الخمسة أعلى من 40 % من الحد الأقصى لعدد النقاط المتاحة.
- بين الحد الأدنى البالغ 10 % والحد الأقصى البالغ 40 %، يمكن للمؤسسات أن تقرر استخدام عوامل الترجيح ضمن نطاق 5%.

### 3.1 المتعاملين: بناء علاقات مستدامة

هذه هي الجهات المستفيدة من منتجات وخدمات وحلول المؤسسة. وقد يشمل ذلك:

- المتعاملين المباشرين وغير المباشرين
- المستخدمون والمشاركون في نقاط الاتصال المختلفة لرحلة المتعامل
- الأشخاص أو المجموعات المشاركة في قرارات الشراء

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة ذات الأداء المستدام تقوم بما يلي:

- تصنيف المتعاملين الحاليين والمحتملين إلى شرائح إضافية بناءً على معايير محددة (على سبيل المثال، الاحتياجات والتوقعات، وسلوك الشراء وسلوك المستخدم، والخصائص الاجتماعية) لتصميم استراتيجيات مشاركة محددة.
- فهم احتياجات الاتصال والتواصل لفئات المتعاملين المختلفة.
- إنشاء قنوات اتصال مختلفة تسهل على المتعاملين التفاعل وإبداء الملاحظات حول تجاربهم واستجابة المؤسسة بشكل مناسب بسرعة وشفافية.
- المحافظة على علاقة إيجابية مع المتعاملين من خلال الاتصالات الشخصية المناسبة وباستخدام التكنولوجيا الجديدة.
- ضمان وجود الكفاءات اللازمة لكل من المؤسسة والمتعاملين للحفاظ على علاقة مستمرة.
- ضمان حداثة المعلومات الخاصة بالمتعاملين وإتاحتها لإدارة علاقات المتعاملين.
- إنشاء وإدارة المجتمعات التي يمكن للمتعاملين من خلالها التواصل وتبادل الخبرات وتقديم الدعم لبعضهم البعض.

### 3.2 العاملون: جذب وإشراك وتطوير واستبقاء

تتضمن هذه الفئة الأفراد أو المجموعات الذين تقوم المؤسسة بتوظيفهم.

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة ذات الأداء المستدام تقوم بما يلي:

- تطوير إستراتيجية للعاملين تدعم الإستراتيجية العامة للمؤسسة وأهدافها لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.
- بناء السمعة كجهة عمل مفضلة مما يساعد على جذب وتوظيف الأشخاص بما يتماشى مع احتياجاتها الحالية والمستقبلية.
- فهم وتصميم وتنفيذ ممارسات وبيئات عمل جديدة تعكس التوقعات المتكيفة للقوى العاملة الحالية والمستقبلية مع مواكبتها مع الحاجة إلى تحقيق أهداف وإستراتيجية المؤسسة.
- خلق بيئة وتطوير نهج تعزز الأبعاد المختلفة للتنوع والشمول والمساواة والشعور بالانتماء حيث يمكن للأفراد تحقيق الازدهار.
- تمكين العاملين - استناداً إلى الغاية والرؤية والإستراتيجية من فهم الحاجة إلى التغيير، ومواصلة تطوير معارفهم وقدراتهم، ونموهم الشخصي.
- ضمان توجيه العاملين ومكافأتهم وتقديرهم ورعايتهم بشكل استباقي.

## 2 نموذج EFQM التنفيذ

### 3.3 المعنيون بمصالح الأعمال والحوكمة: تأمين وديمومة الدعم المستمر

- تنضمن هذه الفئة الأفراد أو المجموعات الذين تكون المؤسسة مساءلة أمامهم فيما يتعلق بالمتطلبات المالية والقانونية والإدارة العامة مثل:
- يمكن أن يشمل المعنيون بمصالح الأعمال المالكين والمستثمرين ومؤسسات التمويل والمنح.
  - يمكن أن يشمل المعنيون بالحوكمة المؤسسات الحكومية والهيئات القانونية والتنظيمية والسلطات العامة أو غيرها من المؤسسات ذات الوظائف الإدارية.
- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة ذات الأداء المستدام تقوم بما يلي:
- تحديد احتياجات وتوقعات المعنيين الرئيسيين بمصالح الأعمال والحوكمة والتعاون والتواصل معهم.
  - إشراك المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة في تطوير طموحات التحسين والتحول والتوجه الاستراتيجي العام.
  - تحقيق المنفعة المتبادلة من خلال العلاقات التي تم تأسيسها مع المعنيين الرئيسيين بمصالح الأعمال والحوكمة.
  - الالتزام بالشفافية والخضوع للمساءلة أمام هذه المجموعة من المعنيين الرئيسيين، مع الاستمرار في بناء مستويات عالية من الثقة والشفافية والحفاظ عليها.
  - إشراك والتعاون مع المعنيين الرئيسيين بمصالح الأعمال والحوكمة لدعم التحول وتعزيز الاستدامة.

### 3.4 المجتمع - المساهمة في التنمية والرفاهية والازدهار

- تنضمن هذه الفئة الأفراد أو المجموعات خارج المؤسسة الذين يمثلون المجتمع المباشر أو المجتمع الأوسع نطاقاً.
- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة ذات الأداء المستدام تقوم بما يلي:
- وضع وتعزيز الخطط والأنشطة التي تسهم بشكل إيجابي في المجتمع باستخدام أهداف الأمم المتحدة الإنمائية كأساس.
  - تنشئ علاقة مع المعنيين الرئيسيين في مجتمعها وتطورها وتحافظ عليها، مما يؤدي إلى تحقيق المنفعة المتبادلة لكل من المؤسسة ومجتمعها.
  - تنفيذ المبادرات وتخصيص الموارد لضمان مساهمتها الإيجابية في المجتمع وتعزيز ودعم مشاركة الموظفين في الأنشطة التطوعية.
  - استخدام قنوات تواصل تسهل على المجتمع التفاعل وإبداء الملاحظات حول تجاربهم وتتيح للمؤسسة الاستجابة بالسرعة والشكل المناسبين.
  - الالتزام بالشفافية والخضوع للمساءلة أمام هذه المجموعة من المعنيين الرئيسيين وتأسيس مستوى عالٍ من الثقة والمحافظة عليها، مما يعكس متطلبات إعداد التقارير ذات الصلة.
  - تحديد والإعتراف والترويج لنماذج يحتذى بها من داخل المؤسسة ونظامها الإيكولوجي التي تقود الطريق إلى مستقبل أكثر استدامة للجميع.
  - إدراك أهمية أن تكون الاستدامة في صميم سلوكياتها وثقافتها وممارساتها وعملياتها ومدى تأثيرها على الأفراد والمجتمع والبيئة عند تنفيذ الاستراتيجية والغاية والرؤية.

### 3.5 الشركاء والموردون - بناء العلاقات وضمن الدعم لخلق قيمة مستدامة.

تتضمن هذه الفئة الأطراف الخارجية التي تختار المؤسسة العمل معها لتحقيق الغاية والرؤية وتنفيذ الاستراتيجية وبلوغ الأهداف المشتركة التي تعود بالنفع على كلا الطرفين. من الناحية العملية نجد أن المؤسسة ذات الأداء المستدام تقوم بما يلي:

- إختيار وتأهيل الشركاء والموردين الرئيسيين الحاليين والمحتملين وفقاً لغايتها ورؤيتها واستراتيجيتها.
- تصنيف الشركاء والموردين الرئيسيين وفقاً لاحتياجاتهم وتوقعاتهم التشغيلية المحددة.
- ضمان تصرف الشركاء والموردين الرئيسيين بما يتماشى مع استراتيجية المؤسسة وإرساء وتعزيز الشفافية والنزاهة والمساءلة المتبادلة في العلاقة.
- بناء علاقة تتسم بالثقة مع الشركاء والموردين الرئيسيين لدعم هدف خلق قيمة مستدامة.
- التعاون مع الشركاء والموردين الرئيسيين للاستفادة من ثقافة وخبرات كلا الطرفين لتحقيق المنفعة المتبادلة وتحسين القدرات والأداء بشكل مشترك.
- تعزيز المبادئ الأخلاقية في التوريد والاستدامة لدى الشركاء والموردين.
- تقييم فعالية الشراكات والموردين، وتقديم ملاحظات بناءة متبادلة، والاحتفال بالنجاحات المشتركة.

## خلق قيمة مستدامة

تدرك المؤسسة التي تُظهر أداءً مستداماً أن خلق قيمة مستدامة أمر حيوي لنجاحها وقوتها المالية على المدى الطويل. وتعني القيمة المستدامة ضمان إستمرارية المؤسسة وأدائها على المدى الطويل، بالإضافة إلى جعل الاستدامة في صميم محاور التوجه والتنفيذ والنتائج. بعبارة أخرى، يجب أن تحقق الاستدامة الاقتصادية للمؤسسة مع ضمان الاستدامة البيئية والاجتماعية في الوقت نفسه.

فهي تعمل باستمرار على التطوير والتحسين وإعادة الابتكار وتقديم قيمة مستدامة.

وتقوم بنشر القيمة التي تم إنشاؤها وتوفير تجربة مستهدفة للعمل مع المؤسسة.

تحدد غاية المؤسسة وإستراتيجيتها الفئة المستهدفة التي تعمل المؤسسة على خلق القيمة المستدامة لها. وفي أغلب الأحيان يمثل المتعاملون بتصنيفاتهم المختلفة هذه الفئة/ إلا أنها قد تشمل فئات مختارة من المعنيين الرئيسيين من المجتمع والمعنيون بمصالح الأعمال والحوكمة.

## 4.1 تصميم وبناء القيمة

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة ذات الأداء المستدام تقوم بما يلي:
- فهم فوائد القيمة التي تقدمها للمتعاملين الحاليين والمستقبليين وما يميزها عن الآخرين، بما في ذلك المنافسين، وجعل هذه المميزات جزءاً لا يتجزأ من القيمة التي طورها.
  - استخدام أبحاث السوق الكمية والنوعية، واستطلاعات الرأي (للمتعاملين) وغيرها من أشكال التغذية الراجعة، بالإضافة إلى الرؤى لتطوير وتحسين عرض القيمة.
  - تطوير محفظة من المنتجات والخدمات والحلول التي تتماشى مع غايتها والاحتياجات الحالية والمستقبلية للمتعاملين الحاليين والمستقبليين.
  - عكس ودمج المتطلبات المتعلقة بالاستدامة الاجتماعية والبيئية، بما في ذلك مبادئ الاقتصاد الدائري والمتجدد، وكذلك السلوك الأخلاقي في نهجها لتحديد القيمة.
  - استخدام الابتكار والتكنولوجيا، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات، عند الاقتضاء، لتحديد الفرص الجديدة وتعزيز خلق القيمة.
  - إشراك المعنيين الرئيسيين في عملية التطوير من أجل (المشاركة) في خلق القيمة وتعظيمها.

تدرك المؤسسة ذات الأداء المستدام أن احتياجات المتعاملين الحاليين والمستقبليين قد تتغير بمرور الوقت وأنه من المهم جمع وتحليل التغذية الراجعة لتحسين أو تغيير المنتجات أو الخدمات أو الحلول.

العناصر المختلفة لخلق قيمة مستدامة موضحة أدناه في تسلسل تدريجي. ومن المسلم به أن خطط المؤسسة الحالية والمستقبلية قد تسير بالتوازي أو تتداخل في بعض الأحيان، اعتماداً على طبيعة عمل المؤسسة.

لذلك، فإن المؤسسة التي تثبت قدرتها على خلق قيمة مستدامة:

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

## 2 نموذج EFQM التنفيذ

### 4.2 التواصل وبيع القيمة

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة ذات الأداء المستدام تقوم بما يلي:
- صياغة نقاط التمايز أو نقاط البيع الفريدة (USPs) والمزايا وعروض القيمة في رسائل جذابة ومؤثرة يتم إيصالها للمتعاملين الحاليين والمستقبليين.
- استخدام استراتيجيات وأساليب حديثة ومبتكرة للمتعاملين الحاليين ولخلق أسواق وفرص جديدة لكسب متعاملين جدد.
- ضمان الاتساق في التسويق والتواصل بما يتماشى مع غايتها واستناداً إلى العلامة التجارية والصورة المؤسسية المرغوبة.
- الاستفادة من قوة التواصل والتأثير في عالم الإنترنت وخارجه، بشكل مسؤول، لزيادة الصورة الإيجابية للمؤسسة وعوامل التمايز والفوائد والقيمة المقترحة.
- تشجيع العاملين على العمل كسفراء لعرض القيمة والفوائد والعلامة التجارية.
- تيسير العمل مع المؤسسة على جميع المتعاملين الحاليين والمستقبليين من خلال تقديم الدعم، قبل وبعد اتخاذ قرار القيام بالأعمال، مما يسهل البيع الناجح لعرض القيمة.

### 4.3 تقديم القيمة

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة ذات الأداء المستدام تقوم بما يلي:
- تطبيق طرق فعالة وكفؤة لخلق القيمة، مما يضمن قدرتها على تحقيق الغاية والاستراتيجية وعروض القيمة باستمرار.
- بناء منهج تقديم القيمة بطريقة تمكنها من الاستجابة بسرعة ومرونة للمتطلبات والظروف المتغيرة دون المساس بغايتها واستراتيجيتها وعلامتها التجارية وصورتها.
- تقديم قيمة مستدامة، كما وعدت، من خلال مجموعة المنتجات والخدمات والحلول بالإضافة لتلبية احتياجات وتوقعات المتعاملين الحاليين والمستقبليين أو تجاوزها.
- تقديم المنتجات والخدمات والحلول بطريقة تضمن تقليل أو تجنب التأثير الاجتماعي والبيئي السلبي، بما في ذلك فهم بصمتها البيئية.
- استخدام التطورات الجديدة والابتكارات والذكاء الاصطناعي والتقنيات الرقمية، عند الاقتضاء، لإدارة تقديم القيمة من البداية إلى النهاية.
- إدارة سلسلة التوريد الخاصة بها لضمان إمكانية تلبية أو إدارة احتياجات المتعاملين الحاليين والمستقبليين بفعالية عند الحاجة.

#### 4.4 تحديد وتطبيق التجربة الشاملة

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة ذات الأداء المستدام تقوم بما يلي:
- استخدام الرؤى المتعلقة بالمتعاملين الحاليين والمستقبليين لتحديد وتنفيذ التجربة الشاملة للعمل مع المؤسسة.
- المحافظة على علاقة إيجابية مع المتعاملين خلال كافة مراحل خلق القيمة المستدامة.
- إنشاء تقدم متسق وسلس وفعال خلال المراحل المختلفة لخلق القيمة، مع دمج التدابير ذات الصلة عند نقاط الاتصال المناسبة في هذه الرحلة.
- الاستفادة من الفرص المتاحة لإضفاء الطابع الشخصي على التجربة الشاملة للمتعاملين الحاليين والمستقبليين والمنتجات والخدمات والحلول المحددة.
- التأكد من توفر الموارد والكفاءات والتمكين للعاملين من أجل تعظيم التجربة الشاملة للمتعاملين الحاليين والمستقبليين والوفاء بوعود العلامة التجارية.
- إبلاغ المتعاملين وتقديم المشورة لهم وتدريبهم على الاستخدام المسؤول للمنتجات والخدمات والحلول.
- تمكين دعم المتعاملين وحل مشاكلهم بكفاءة وسرعة لضمان الاحتفاظ بهم.
- تصميم وتنفيذ واستخدام أنظمة التغذية الراجعة في الوقت المناسب لتحسين مراحل خلق القيمة المختلفة بالإضافة للمنتجات والخدمات والحلول.

# 2 نموذج EFQM التنفيذ

المعيار 5

## قيادة الأداء والتحول

مدخل تعريفي

تحتاج المؤسسة الآن وفي المستقبل إلى تلبية متطلبات مهمة لكي تصبح وتبقى ناجحة.

فمن ناحية، تحتاج المؤسسة إلى الاستمرار في إدارة إنجاز عملياتها الحالية بنجاح. ("قيادة الأداء")

ومن ناحية أخرى، لا بد من إدارة التغييرات المستمرة داخل المؤسسة وخارجها بالتوازي للمضي قُدماً ("قيادة التحول"). ("قيادة التحول")

يؤكد الجمع بين قيادة الأداء والتحول على حاجة المؤسسة إلى تحقيق الأداء من أجل الحاضر مع الاستعداد للمستقبل في الوقت نفسه.

## 5.1 قيادة الأداء

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة ذات الأداء المستدام تقوم بما يلي:
- تقييم وتحليل وتحديد أولويات الرؤى التي يولدها نظام إدارة الأداء.
  - استخدام نظام إدارة الأداء لرصد التقدم المحرز وتوجيه أولويات وخطط وإجراءات التحسين المستنيرة والفعالة والمستجيبة والمستندة إلى الحقائق.
  - إدارة وتحسين العمليات في جميع أنحاء المؤسسة.
  - إدارة وتحسين المشاريع الفردية ومحفظة المشاريع بشكل عام وتطبيق مبادئ المرونة والرشاقة لزيادة الكفاءة والتكيف بشكل أسرع مع التغييرات.
  - تطبيق نظام مخاطر مؤسسي يحدد المخاطر وتأثيراتها المحتملة ووضع استراتيجيات التخفيف من حدة المخاطر من عدة منظورات، مثل المخاطر الثقافية والمخاطر المتعلقة بالسمعة والمخاطر التكنولوجية والتشغيلية والمالية والقانونية والتنظيمية والمجتمعية والتقنية (بما في ذلك المخاطر الناجمة عن تحديات تكنولوجيا المعلومات والأمن السيبراني).
  - تقييم وتوقع أثر الاضطرابات على المجالات الحرجة باستخدام التكنولوجيا التنبؤية، وبرامج استشراف المستقبل والألعاب الحربية، والتعافي من الكوارث والحوادث ووضع خطط استمرارية الأعمال وتأصيلها في ثقافتها لإدراجها في السيناريوهات المختلفة.

والعناصر الرئيسية التي تمكّن من تحقيق الأداء والتحول هي الابتكار والتكنولوجيا، بالإضافة للأهمية المتزايدة للبيانات والمعلومات والمعارف، والاستخدام المركز للأصول والموارد الحيوية.

لذلك، فإن المؤسسة التي تعمل على قيادة الأداء والتحول:

## 5.1 قيادة الأداء

## 5.2 التحول المؤسسي للمستقبل

## 5.3 قيادة الابتكار والتكنولوجيا

## 5.4 الاستفادة من الرؤى والمعرفة المستندة إلى

## البيانات

## 5.5 إدارة الأصول والموارد

## 2 نموذج EFQM التنفيذ

### 5.2 التحول المؤسسي للمستقبل

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة ذات الأداء المستدام تقوم بما يلي:
- فهم وقيادة عملية التحول والتغيير لتحقيق غايتها واستراتيجيتها وأهداف خلق القيمة المستدامة لتحقيق النتائج المرجوة.
- استخدام نهج إدارة التغيير لإقناع وإشراك المعنيين الرئيسيين وتبع وضمان إحراز تقدم في التغيير.
- تكييف نماذج الأعمال القائمة ودراستها وتقييمها لتلبية الاحتياجات والفرص المستقبلية.
- بناء الهيكل التنظيمي بما يخدم الغاية والرؤية والاستراتيجية على أفضل وجه مع النظر في الأساليب المبتكرة لتكييف الهيكل التنظيمي الحالي.
- تأسيس واستخدام نهج عمل جديدة تتسم بالمرونة والرشاقة مع توفير الاستقرار اللازم لإدارة العمليات الحالية.
- إعادة هيكلة عملية خلق القيمة والعمليات التنظيمية الأخرى في الوقت المناسب بناءً على الاحتياجات التشغيلية والمستقبلية مع إدارة الآثار المترتبة على التغيير بفعالية عبر مجموعات المعنيين الرئيسيين.

### 5.3 قيادة الابتكار والتكنولوجيا

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة ذات الأداء المستدام تقوم بما يلي:
- توفير الثقافة والقدرات والموارد والأدوات اللازمة لتحفيز الإبداع والابتكار والتفكير المزعزع.
- وضع الأساليب والقنوات التي يمكن من خلالها للمعنيين الرئيسيين المساهمة في الابتكار في جميع المراحل، بدءاً من الإنشاء وحتى التحقق من صحة الابتكار.
- تخصيص الموارد لدعم البحث والتجريب وتوليد المعرفة في نطاق عملياتها.
- الاستفادة من الابتكارات التي تدعم التحسين في الأعمال الحالية والتحول في المستقبل.
- تقييم واستغلال الإمكانيات التي توفرها التقنيات الجديدة والأتمتة والرقمنة لدعم خلق القيمة والاستدامة.
- تقييم وإدارة دورة الحياة الكاملة للتقنيات الحالية والناشئة، استناداً إلى مبادئ الاقتصاد الدائري والمتجدد والاستدامة، لتعزيز الفائدة للجميع.

## 5.4 الاستفادة من الرؤى والمعرفة المستندة إلى البيانات.

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة ذات الأداء المستدام تقوم بما يلي:
  - التأكد من تحديد واستخدام البيانات اللازمة لدعم خطط التحول وإدارة الأداء والمنتجات والخدمات والحلول التي تقدمها حالياً.
  - إتقان واكتساب وتصور أي بيانات ومعلومات أساسية.
  - تحويل البيانات إلى معلومات ومعارف واستخدام النتائج لتحديد الفرص المحتملة لخلق المزيد من القيمة المستدامة.
  - استخدام حوكمة البيانات المناسبة وضمان جودة البيانات وموثوقيتها بالإضافة إلى الأمن السيبراني.
  - استخدام الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة والنماذج التنبؤية لاستخراج القيمة من البيانات واكتساب رؤى قابلة للتنفيذ واتخاذ قرارات مستنيرة.
  - إدارة واستخدام معرفتها بالمعنيين الرئيسيين لخلق قيمة مستدامة وتحسين الأداء.
  - ضمان التعامل مع البيانات والمعلومات والمعرفة واستخدامها بشكل أخلاقي، مع احترام احتياجات وحقوق أولئك الذين يقدمون البيانات والمعلومات والمعرفة.
  - تأمين وحماية ومشاركة وتعظيم المعرفة الفريدة المتاحة داخل المؤسسة.

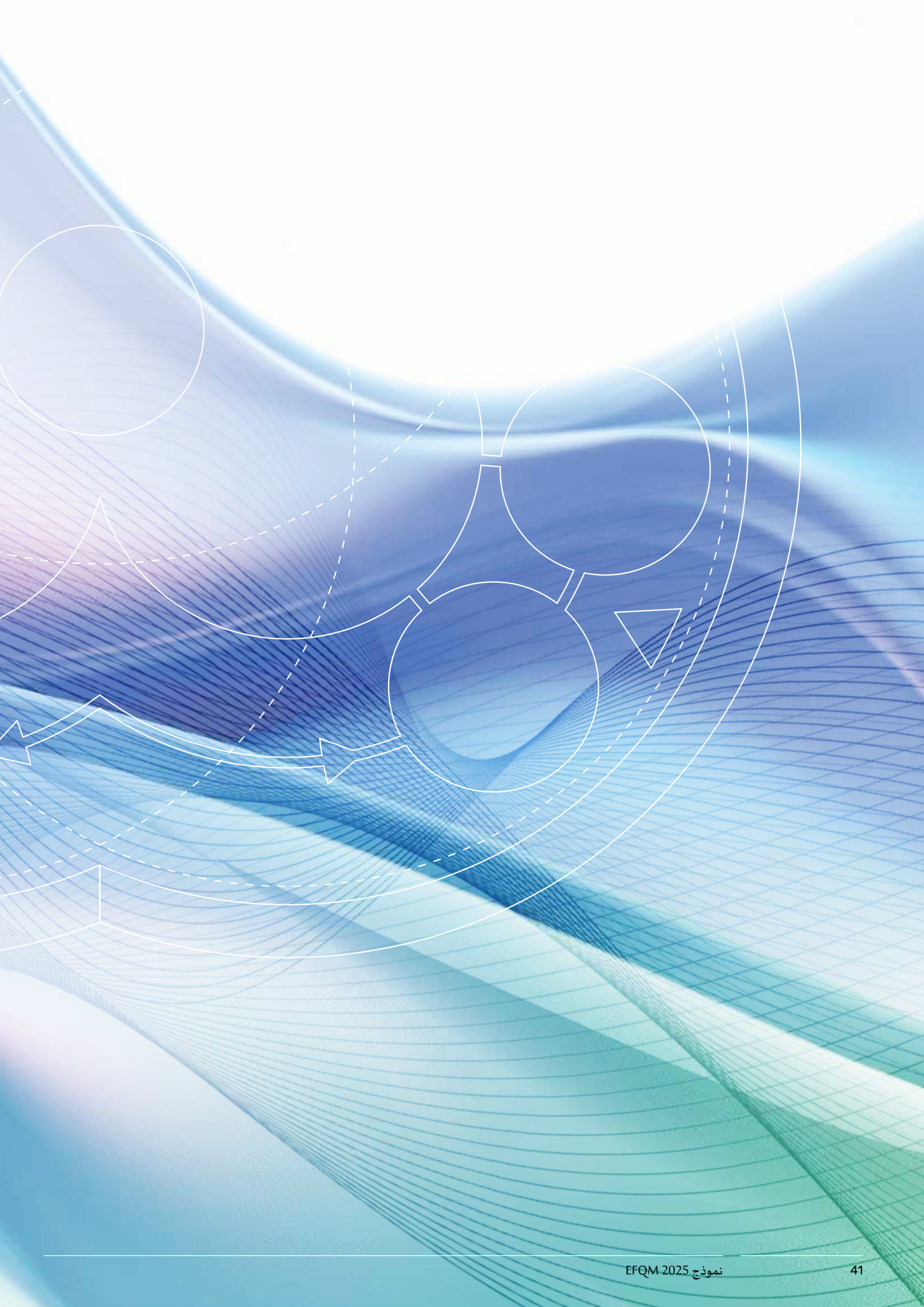
## 5.5 إدارة الأصول والموارد

- من الناحية العملية نجد أن المؤسسة ذات الأداء المستدام تقوم بما يلي:
  - استخدام الموارد المالية والأصول (النقد ورأس المال والاستثمارات) بطريقة متوازنة ومستدامة للمساعدة في ضمان النجاح الحالي والاستثمار المستقبلي.
  - إدارة الأصول والموارد الملموسة التي تعتبر حيوية لاستراتيجيتها وأدائها واحتياجات التحول (بما في ذلك العقارات والتكنولوجيا والآلات والمخزون والمواد) بمسؤولية.
  - إدارة الأصول غير الملموسة والموارد غير الملموسة التي تعتبر حيوية لاستراتيجيتها وأدائها واحتياجات التحول (بما في ذلك البيانات المسجلة الملكية والبرمجيات/التكنولوجيا المطورة ذاتياً والعلامة التجارية والشهرة وبراءات الاختراع والملكية الفكرية).
  - استخدام وتعظيم قيمة أصولها ومواردها لتعزيز الأداء والتحول بما يتماشى مع المتطلبات التنظيمية والسوقية المتغيرة قصيرة وطويلة الأجل.
  - تطبيق الاستدامة ومبادئ الاقتصاد الدائري والمتجدد في إدارة للأصول والموارد طوال دورة حياتها، بما في ذلك إعادة الاستخدام وإعادة التدوير والتخلص.
  - تجنب التأثير السلبي للأصول والموارد على البيئة وعلى العاملين.

# النتائج

مدخل تعريفي

ما حققته المؤسسة وما تتوقع تحقيقه فيما يتعلق بالتوجه والتنفيذ.  
– انطباعات المعنيين  
– الأداء الإستراتيجي والتشغيلي



يركز هذا المعيار على النتائج المستقاة من ملاحظات المعنيين الرئيسيين حول تجاربهم في التعامل مع المؤسسة وانطباعاتهم.

## انطباعات المعنيين

يمكن أن تتعلق هذه الانطباعات، النوعية والكمية على حد سواء، بالمعنيين الرئيسيين السابقين والحاليين ويتم الحصول عليها من عدة مصادر. وقد يشمل ذلك استطلاعات الرأي، ومجموعات التركيز، والتقييمات، والصحافة أو وسائل التواصل الاجتماعي، وعمليات التدقيق والاعتراف الخارجي، والمناصرة، واجتماعات المراجعة المنظمة، وتقارير المستثمرين، والمجاملات/الشكاوى. كما يمكن أن يوفر استخدام تحليلات البيانات مثل تحليل المشاعر والتعلم الآلي رؤى حول انطباعات المعنيين.

وبالإضافة إلى الانطباعات التي قد تكون لدى المعنيين الرئيسيين عن المؤسسة بناءً على التجارب المباشرة، قد تشكل الانطباعات أيضاً من خلال سمعة المؤسسة فيما يتعلق بتأثيرها البيئي والاجتماعي، مثل مساهمتها في الاستدامة والمساواة وأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة.

يصف المعيار الثالث الصلة الواضحة بين كيفية تعامل المؤسسة مع الفئات المعنية وانطباعات المعنيين (المعيار السادس). يتم تحديد عامل الترجيح الذي تقرره المؤسسة وتطبقه على مجموعات المعنيين الخمس المختلفة في المعيار الثالث (3) وينعكس في المعيار السادس (6).

## 6.1 نتائج انطباعات المتعاملين

- ما هي انطباعات المتعاملين فيما يتعلق، على سبيل المثال:
- تجربة المتعاملين بشكل عام.
  - ثقافة المؤسسة؛ موقف ومستوى الالتزام تجاه المتعامل من قبل الموظفين.
  - العلامة التجارية للمؤسسة وسمعتها، بما في ذلك أدائها الاجتماعي والبيئي.
  - المنتجات والخدمات والحلول التي تقدمها المؤسسة.
  - استخدام الابتكار في تحسين عمليات المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها وحلولها.
  - استخدام المؤسسة للتكنولوجيا للمساعدة في تقديم قيمة مستدامة.
  - التسليم ودعم ما بعد البيع للقنوات المختلفة.
  - فعالية وكفاءة قنوات الاتصال المستخدمة.

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة ذات

الأداء المستدام تقوم بما يلي:

- تحديد مدى النجاح في تحقيق غايتها وتنفيذ استراتيجيتها لتلبية احتياجات وتوقعات المعنيين الرئيسيين.
- استخدام تحليل الأداء السابق والحالي للتنبؤ بالأداء المستقبلي.
- استخدام نتائج انطباعات المعنيين الرئيسيين للبقاء على اطلاع والتأثير على توجهها الحالي وتنفيذ استراتيجيتها.
- استخدام الرؤى المستخلصة من انطباعات المعنيين للاستفادة من نقاط القوة وتحديد احتياجات التحسين والتحول.

يمكن أن تشمل الأمثلة على نتائج انطباعات المعنيين الرئيسيين والمواضيع التي سيتم تغطيتها، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

6.1 نتائج انطباعات المتعاملين

6.2 نتائج انطباعات العاملين

6.3 نتائج انطباعات المعنيين بمصالح الأعمال

والحوكمة

6.4 نتائج انطباعات المجتمع

6.5 نتائج انطباعات الشركاء والموردين

## 6.2 نتائج انطباعات العاملين

ما هي انطباعات العاملين فيما يتعلق، على سبيل المثال:

- ثقافة المؤسسة.
- تجربة العمل لدى المؤسسة، بما في ذلك كيفية إدارة التغيير.
- التزام المؤسسة وإنجازاتها فيما يتعلق بالتوازن بين الجنسين والتكافؤ والتنوع والشمول.
- الطريقة التي تتكيف بها المؤسسة مع طرق العمل المستقبلية، على سبيل المثال، التعايش مع الأشخاص المتعاونين مع الروبوتات واستخدام الذكاء الاصطناعي والواقع المعزز والافتراضي.
- الدعم والتمكين والتقدير والتطوير.
- بيئة العمل والأجور والمزايا.
- الرفاهية والتوازن بين العمل والحياة.
- إدارة وتحسين الأداء الشخصي.
- سمعة المؤسسة.
- التواصل داخل المؤسسة.
- جذب المواهب وإشراكها.
- طريقة تنفيذ الاستراتيجية ومساهماتهم فيها ودرجة ثقتهم في التوجه المستقبلي للمؤسسة.

## 6.3 نتائج انطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة

- ما هي انطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة، مثل المالكين أو المساهمين أو المستثمرين أو منظمات التمويل أو الإدارات الحكومية أو الهيئات الإقليمية أو المحلية (القانونية والتنظيمية) أو السلطات العامة، فيما يتعلق، على سبيل المثال:
- الإدارة المالية والأمن واستدامة المؤسسة.
  - هيكل الحوكمة والشفافية والمساءلة والسلوك الأخلاقي للمؤسسة.
  - المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة.
  - إدارة المخاطر والامتثال.
  - العلامة التجارية وسمعة المؤسسة.
  - المنتجات والخدمات والحلول التي تقدمها المؤسسة ونهجها في الابتكار في العمليات والمنتجات والخدمات والحلول.
  - قدرة المؤسسة على استشراف الأفق ورصد الاتجاهات الكبرى والتعامل معها بنجاح.
  - التجربة الإجمالية في التعامل مع المؤسسة.

## 6.4 نتائج انطباعات المجتمع

- ما هي انطباعات المجتمع، سواء المحلي أو الوطني أو الدولي، فيما يتعلق، على سبيل المثال:
  - قدرة المؤسسة على تلبية توقعات المجتمع.
  - مدى تأثير حوكمة المؤسسة ودرجة الشفافية والسلوك الأخلاقي على المجتمع.
  - تأثير عمليات المؤسسة على المجتمع المحلي.
  - مدى استدامة مساهمات المؤسسة في المجتمع فيما يتعلق بممارساتها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
  - التزام المؤسسة بالتحرك نحو الاقتصاد الدائري.
  - التزام المؤسسة بالحد من عدم المساواة وزيادة التنوع والشمول وتحقيق التوازن بين الجنسين وإنجازاتها في هذا المجال.

## 6.5 نتائج انطباعات الشركاء والموردين

- ما هي انطباعات الشركاء والموردين الرئيسيين فيما يتعلق، على سبيل المثال:
  - تجربة التعامل مع المؤسسة.
  - التزام المؤسسة وإنجازاتها في مجال الإبداع المشترك والعمل من أجل تحقيق المنفعة المتبادلة.
  - معدل تنفيذ التقنيات والتغييرات الجديدة.
  - الالتزام الاجتماعي للمؤسسة.
  - التزام المؤسسة وإنجازاتها بالتحرك نحو الاقتصاد الدائري أو الاقتصاد المتجدد.
  - إدارة وتحسين أداء الشركاء الرئيسيين والموردين.
  - إدارة التواصل والعلاقات مع المؤسسة.
  - هيكلية الحوكمة والشفافية وأخلاقيات المؤسسة وممارساتها.
  - استدامة العلاقة بين المؤسسة والشركاء الرئيسيين والموردين.
  - القيم والثقافة المشتركة.

يرتبط الأداء الاستراتيجي ارتباطاً مباشراً بالغاية والرؤية والاستراتيجية، وهو ضروري لتحقيق النجاح والنمو المستدامين، بينما يضمن الأداء التشغيلي أن تعمل المؤسسة بفعالية على أساس يومي.

## الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

يشير الأداء الاستراتيجي إلى النتائج التي تم تحقيقها من خلال تنفيذ المبادرات والخطط الاستراتيجية وغالباً ما يتم قياسه باستخدام عدد محدود من المؤشرات الرئيسية.

بينما يشير الأداء التشغيلي إلى النتائج المحققة من خلال الأنشطة والعمليات اليومية للمؤسسة، والتي لها تأثير فوري عليها.

بالإضافة إلى الأداء الاستراتيجي والتشغيلي،  
تحدد المؤسسات المقاييس التنبؤية (النتائج  
المرتبطة بالمؤشرات الرائدة الداخلية  
والخارجية) التي تساعد في تشكيل قدرتها على  
تحقيق الأداء الاستراتيجي والتشغيلي الإيجابي  
والحفاظ عليه في المستقبل.

كلتا الفئتين من النتائج مهمة لتقييم وإدارة  
وضع المؤسسة ومستقبلها.  
من الناحية العملية نجد أن المؤسسة ذات  
الأداء المستدام تقوم بما يلي:  
– تستخدم أساساً منطقياً واضحاً للتقسيم بين  
الأداء الاستراتيجي والتشغيلي في فئات النتائج  
المختلفة.

- فهم الروابط بين انطباعات المعنيين  
الرئيسيين والنتائج الفعلية ويمكنها التنبؤ  
بكيفية تطور النتائج المستقبلية.
- تفهم علاقات السبب والنتيجة بين المؤشرات  
وتستخدم النتائج المحققة لتطوير محوري  
التوجه والتنفيذ.
- تستخدم النتائج والمقاييس التنبؤية للتنبؤ  
والتخطيط للمستقبل.

قد يتضمن الأداء الاستراتيجي والتشغيلي فئات  
النتائج التالية (وفئات أخرى ذات صلة):  
– الوفاء بتوقعات المعنيين ومساهماتهم.  
– الأداء الاقتصادي والمالي.  
– الأداء والتحول.  
– الاستدامة.

الوفاء بتوقعات المعنيين ومساهماتهم.

تشمل النتائج التي تكون إما استراتيجية أو تشغيلية وتمثل القيمة المقدمة من الفئات المعنية وإليهم.

الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.

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

## المتعاملين

- تقديم المنتجات والخدمات (الجودة، في الوقت المحدد، في حدود الميزانية).
- خدمة المتعاملين.
- تجربة المتعاملين.
- حل الشكاوى.
- زيادة المتعاملين.
- معدل زب المتعاملين.
- البيع العابر وزيادة البيع للمتعاملين.
- معدل التحويل.

## العاملون

- معدل الدوران.
- معدل الإنتاجية.
- معدل التغيب عن العمل.
- الإبداع والابتكار.
- التدريب والتطوير.
- السلامة.
- التقدير.
- تطوير القيادة.
- الاستفادة من المزايا.

## المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة

- سعر السهم.
- توزيعات الأرباح.
- درجات التصنيف.
- الحصة السوقية.
- الامتثال التنظيمي.
- نتائج التدقيق.
- الأموال.
- الخدمات الاجتماعية.

## المجتمع

- استهلاك الطاقة ذات الأثر البيئي.
- تجنب النزوح المجتمعي.
- رفاهية المجتمع.
- التبرعات الخيرية.
- ساعات العمل التطوعي.
- المسؤولية الاجتماعية.
- النقل المستدام.
- الفرص التعليمية.
- دعم المؤسسات التعليمية.
- عدد الوظائف.
- إعادة المهارة والارتقاء بالمهارات.
- المسؤولية المالية.

## الموردون والشركاء

- إنجاز الشراكة.
- تقييم الموردين.
- الجودة والأداء.
- التسليم في الوقت المحدد.
- استجابة الموردين.
- الابتكار والتعاون.
- الامتثال.
- التأثير البيئي.
- توفير التكاليف.
- السداد في الوقت المحدد.
- نمو أعمال الموردين.
- تطوير الموردين (الاستثمارات في الموردين).

# 2 نموذج EFQM النتائج

## الاقتصاد والمالية.

وتشمل هذه النتائج ما يشار إليه إما باعتباره استراتيجياً أو تشغيلياً، وتمثل الأهداف الاقتصادية والمالية.

- الإيرادات.
- الربحية.
- الأرباح قبل احتساب الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك.
- العائد على الاستثمار، العائد على حقوق المساهمين.
- التدفق النقدي.
- النسب المالية.
- التصنيف الائتماني.

## الأداء والتحول.

تشمل هذه النتائج التي يشار إليها إما على أنها استراتيجية أو تشغيلية وتمثل تحديات الأداء والتحول الرئيسية.

- التغيير وإعادة الهيكلة (إعادة التنظيم، تطوير المحفظة).
- سلسلة التوريد (معدل دوران المخزون، انجاز الطلبات).
- السلامة والامتثال (الأخطاء الوشيكة، عدم المطابقة).
- الابتكار والأبحاث (تطوير المنتجات الجديدة، أفكار للابتكار).
- العمليات والمشاريع (مؤشرات العمليات، أداء المشاريع).
- الإنتاجية والكفاءة (استغلال الأصول، الإنتاجية).
- الجودة والأداء (معدل العيوب والعائد).

## الاستدامة.

تشمل هذه النتائج التي يشار إليها على أنها إما استراتيجية أو تشغيلية وتمثل طموحات الاستدامة للمؤسسة.

- الحد من الكربون والحياد.
- استهلاك الموارد الطبيعية.
- انبعاثات النطاق 1 والنطاق 2 والنطاق 3.
- معدل دوران العمل في الشركات التي تعتمد على الاستدامة.
- سلسلة التوريد والمصادر المسؤولة والمشتريات المستدامة.
- التقدم المحرز في تحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة.
- الالتزام بالاقتصاد الدائري.
- استدامة الائتمان والتمويل.
- التنوع والشمول والمساواة.

## التدابير التنبؤية للمستقبل.

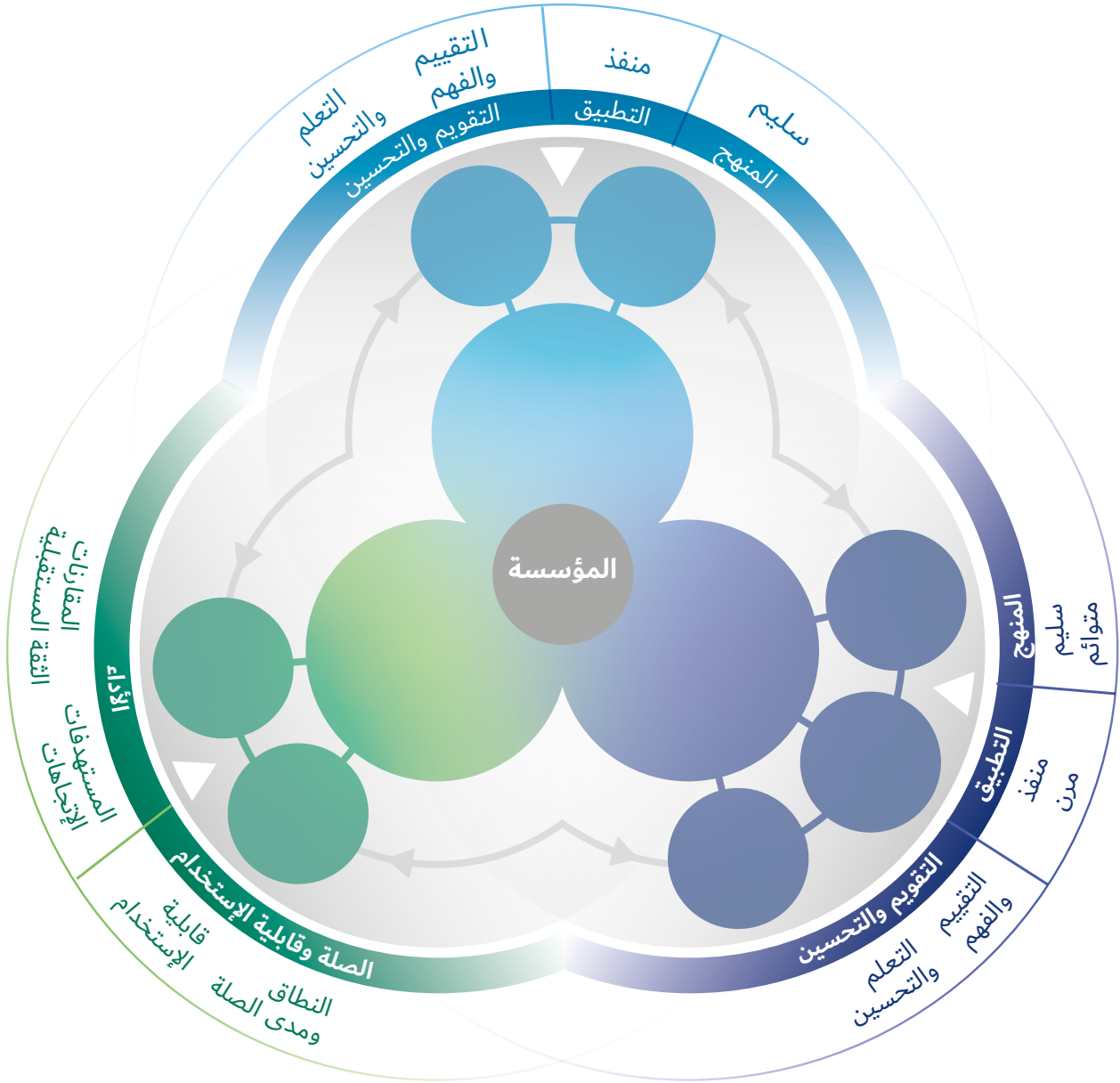
المقاييس التنبؤية هي مؤشرات رائدة داخلية وخارجية تتنبأ بالأداء المستقبلي المرتبط بالاتجاهات والتحديات والفرص الجديدة في النظام البيئي.

يتم تحديد القياسات التنبؤية باستخدام البيانات والخوارزميات الإحصائية وتقنيات التعلم الآلي التي تحلل المعلومات التاريخية والحالية لوضع تنبؤات حول الاتجاهات والسلوكيات والنتائج المستقبلية.

إذا حددت المؤسسات مؤشرات رائدة خارجية، يجب أن ينصب الاهتمام على تأثيرها على نتائج المؤسسات وأدائها.

يمكن استخلاص المؤشرات الرائدة الخارجية من:

- تحليلات البيانات والتعلم الآلي.
- أبحاث السوق.
- المؤشرات الاقتصادية.
- التوجهات التقنية.
- التحليل الديموغرافي.
- التغيير السلوكي.
- الرصد البيئي.
- تحسين سلسلة التوريد.
- الذكاء الاصطناعي.
- الطلب على الطاقة.



للمساعدة في تقديم تحليل أكثر دقة، يتم تقسيم عناصر رادار إلى عدد من السمات ومع كل سمة يوجد وصف مرتبط بها يوضح المقصود وما ينبغي على المؤسسة إظهاره.

انظر المصفوفتين 1 و2 في الصفحات التالية.

يمكن للفرد أو الفريق استخدام منطوق RADAR على مستوى السمة، بالتزامن مع نموذج EFQM:

– تحديد مواطن القوة وفرص التحسين الحالية للمؤسسة.

– مساعدة المؤسسة على وصف مستقبلها من حيث النتائج المرجوة والإجراءات اللازمة التي يتعين اتخاذها لتحقيق تلك النتائج المرجوة.

RADAR هو الاختصار الذي تستخدمه EFQM لوصف المنطق وراء أداة التشخيص التي طورتها لمساعدة المؤسسات في:

– إدارة طريقة عملها الحالية بشكل أفضل.

– تشخيص نقاط القوة الحالية وفرص التحسين.

ينص منطق RADAR على أن المؤسسة تحتاج إلى:

– R: تحديد النتائج التي تهدف إلى تحقيقها كجزء من استراتيجيتها.

– A: وضع منهج يحقق النتيجة المطلوبة، سواء الآن أو في المستقبل.

– D: تطبيق هذا المنهج بشكل مناسب.

– A&R: تقويم وتحسين المنهج المستخدم للتعليم والتحسين.

تحديد النتائج التي تسعى إلى تحقيقها

تخطيط وتطوير النهج الذي سيحقق النتائج المرجوة

تقييم الأثر وتقويمه لضمان تحقيق النتائج المرجوة

نشر المنهج



# 3 أداة التشخيص EFQM: الرادار

## 3.2 تطبيق أداة RADAR للتوجه والتنفيذ

يجب على مستخدمي منطوق RADAR تطبيق السمات الموضحة في الجدول أدناه على الأدلة المقدمة. يوفر الوصف المرتبط بكل سمة إرشادات حول ما ينبغي للمؤسسة أن تتطلع إلى إثباته.

يتم استخدام المصفوفة 1 الموضحة أدناه لدعم تحليل النهج ضمن:

- المعيار 1 (الغاية والرؤية والاستراتيجية)
- المعيار 2 (الثقافة المؤسسية والقيادة)
- المعيار 3 (إشراك المعنيين)
- المعيار 4 (خلق قيمة مستدامة)
- المعيار 5 (قيادة الأداء والتحول)

العناصر	السمات	الوصف
المنهج	سليم	تعتمد النهج على منطوق واضح ومحدد وتهدف لتلبية والإستجابة لإحتياجات المعنيين الرئيسيين وتم تصميمها بحيث تفي بالمتطلبات المستقبلية.
التطبيق	متوائم	تدعم النهج غاية المؤسسة ورؤيتها واستراتيجيتها وتتكامل مع النهج الأخرى ذات الصلة.
التطبيق	التنفيذ	يتم تطبيق النهج باستمرار في جميع النواحي ذات الصلة وبالوقت المناسب.
التطبيق	المرونة	التنفيذ يتيح المرونة والتكيف.
التقويم والتحسين	التقييم والفهم	يتم جمع وفهم الرؤى والتغذية الراجعة الداخلية والخارجية حول فعالية وكفاءة النهج ومشاركتها.
التقويم والتحسين	التعلم والتحسين	يتم استخدام النتائج المستخلصة من الرؤى والتغذية الراجعة لإلهام الإبداع وتوليد نهج محسنة ومبتكرة ونشرها.

### وضع الدرجات: رادار التوجه والتنفيذ

المنهج	التطبيق	التقويم والتحسين	التعلم والتحسين	الدرجة الإجمالية (ليست أعلى من درجة «سليم»)							
				عدم القدرة على الإنجاز	قدرة محدودة على الإنجاز	القدرة على الإنجاز	قدرة شاملة على الإنجاز	قدرة متميزة على الإنجاز			
سليم	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
متوائم	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
التنفيذ	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
المرونة	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
التقييم والفهم	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
التعلم والتحسين	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
الدرجة الإجمالية (ليست أعلى من درجة «سليم»)	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

## 3.3 تطبيق رادار للنتائج

عادةً ما تكون هذه الأدلة عبارة عن مجموعات من البيانات المتعلقة بنتائج الانطباعات أو الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، والتي يتم تقديمها استجابةً لعناوين المعايير الفرعية 6.1 إلى 6.5 والمعيار 7.

تُستخدم المصفوفة 2 الموضحة أدناه لدعم تحليل المعيار 6 (انطباعات المعنيين) والمعيار 7 (الأداء الاستراتيجي والتشغيلي).

مخطط المصفوفة 2: تحليل النتائج	
العناصر	السمات الوصف
مدى الصلة وقابلية الاستخدام	النطاق ومدى الصلة قابلية الاستخدام
الأداء	الاتجاهات المستهدفات المقارنات
الثقة المستقبلية	الثقة المستقبلية

### تسجيل النتائج: رادار النتائج

المنهج	النطاق ومدى الصلة	قابلية الاستخدام	الاتجاهات	المستهدفات	المقارنات	الثقة المستقبلية	النتيجة الإجمالية (ليست أعلى من درجة "النطاق ومدى الصلة")				
عدم القدرة على الإنجاز	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
القدرة محدودة على الإنجاز	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	100%
القدرة على الإنجاز	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	100%	100%
القدرة شاملة على الإنجاز	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	100%	100%	100%
القدرة متميزة على الإنجاز	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%

ملحوظة: رادار للنتائج يُرجى الاطلاع على القسم 3.4 لمزيد من المعلومات حول تسجيل الدرجات.

# 3 أداة التشخيص EFQM: الرادار

## 3.4 تسجيل الدرجات باستخدام مخططات مصفوفة رادار للنتائج

تدير EFQM وشركاؤها من مؤسسات الاعتراف المعتمدة برامج تعترف بالمؤسسات التي يمكنها، عند تقييمها وفقاً لمعايير نموذج EFQM، أن تظهر أداءً متميزاً ومستداماً. يتم تقييم المؤسسات التي تتقدم بطلب للحصول على الاعتراف وفقاً لنموذج EFQM، من خلال 1000 نقطة مقسمة على المعايير السبعة، كما هو موضح في الرسم البياني أدناه. وقد تم التطرق لألية وضع الدرجات للمعيارين الثالث والسادس في الصفحات السابقة من هذا الكتيب.

سترى في الجزء السفلي من مخططي المصفوفة 1 و2 مخططاً بسيطاً لتسجيل الدرجات في 10% من التقسيمات التي تتماشى مع سمات RADAR المرتبطة بها. لقد قمنا بتضمين هذه المخططات لأن العديد من المؤسسات تقدر تخصيص قيمة عديدة لجهود التحسين المستمر. تجدر الإشارة أيضاً إلى أنه ليس من الإلزامي أن تقوم المؤسسة بتسجيل نقاطها عند التقييم الذاتي باستخدام نموذج EFQM وRADAR. الحالة الوحيدة التي يكون فيه وضع الدرجات إلزامياً هو عندما تتقدم المؤسسة بطلب إلى EFQM، أو أحد شركائها من مؤسسات الاعتراف المعتمدة، للحصول على اعتراف خارجي (انظر القسم 8).



## 3.4 تسجيل الدرجات باستخدام مخططات مصفوفة رادار للنتائج

يتم تقييم المؤسسات المهتمة بالحصول على اعتراف خارجي لإنجازاتها من قبل فريق من المقيمين المدربين لدى EFQM باستخدام مخططات مصفوفة RADAR. كما يمكن أيضاً استخدام مخططي مصفوفة رادار RADAR Matrix من قبل المؤسسات الراغبة في إجراء التقييم الذاتي بناءً على نموذج EFQM، مما ينتج عنه قيمة عددية بالإضافة لمجموعة من نقاط القوة وفرص التحسين. إن ما يجذب المؤسسة للحصول على درجة إجمالية باستخدام مقياس 1000 نقطة كجزء من تقييمها الذاتي، بالإضافة إلى الحصول على لمحة عن درجاتها مقابل كل معيار من المعايير السبعة، هو أنه يوفر فرصة للمقارنة مع المؤسسات الأخرى التي تستخدم نموذج EFQM ومنطق رادار. كما أنه يمنح المؤسسة نقطة انطلاق يمكنها من خلالها قياس تقدمها أو تراجعها مقابل نتائج التقييمات الذاتية المستقبلية.

على سبيل المثال:

– يساهم كل جزء من أجزاء المعيار الخمسة في الغاية والرؤية والاستراتيجية بنسبة 20% من المائة نقطة المخصصة للمعيار 1 أ.  $1.1 = 20$  نقطة ب.  $1.2 = 20$  نقطة ج.  $1.3 = 20$  نقطة د.  $1.4 = 20$  نقطة هـ.  $1.5 = 20$  نقطة

– يساهم كل جزء من أجزاء المعيار 4 في خلق قيمة مستدامة بنسبة 25% من 200 نقطة مخصصة للمعيار 4 أ.  $4.1 = 50$  نقطة ب.  $4.2 = 50$  نقطة ج.  $4.3 = 50$  نقطة د.  $4.4 = 50$  نقطة

عند اتباع نهج تقييم EFQM واستخدام منطق RADAR لتسجيل النقاط، هناك قاعدتان واضحتان يجب تطبيقهما، إحداهما مرتبطة بالتوجه والتنفيذ، والأخرى بالنتائج:

– عند تسجيل أي جزء من أجزاء المعيار في التوجه والتنفيذ، يجب ألا تتجاوز الدرجة الإجمالية في هذا الجزء من المعيار الدرجة الممنوحة لسلامة المنهج. وبغض النظر عن مدى جودة تسجيل جميع السمات الأخرى في جزء المعيار ذاك، فإن الدرجة النهائية ستكون محددة بسقف درجة سلامة المنهج.

– عند تسجيل النتائج (المعياران 6 و7)، يجب ألا تتجاوز الدرجة الإجمالية في أجزاء المعيار 6.1 إلى 6.5 والدرجة الإجمالية في المعيار 7 درجة "النطاق ومدى الصلة" وبغض النظر عن مدى جودة تسجيل جميع السمات الأخرى في المعيارين 6 و7، فإن الدرجة النهائية ستكون محددة بسقف النطاق ومدى الصلة.

# 3 إرشادات تطبيق RADAR

## 3.5 إرشادات تطبيق RADAR للتوجه والتنفيذ

المنهج	الإرشادات	تحتاج المؤسسة إلى تحقيق:
سليم	تتسم النهج بأساس منطقي واضح، وتهدف إلى تلبية احتياجات المعنيين الرئيسيين والاستجابة لها، وهي موصوفة بشكل مناسب ومصممة لتكون مناسبة للمستقبل.	<ul style="list-style-type: none"><li>– هناك سبب واضح يدعم اختيار النهج المعمول به - ما هو الأساس المنطقي وراء اختيار و/أو اعتماد منهج معين، على سبيل المثال، عن طريق البحث أو التعلم أو المقارنة المعيارية.</li><li>– تم وصف النهج بشكل مناسب ويمكن لمن يحتاجون إلى فهمه الوصول إليه، على سبيل المثال: هل هو مرئي؟</li><li>– يركز المنهج على احتياجات وتوقعات المعنيين الرئيسيين وجميع المشاركين في تنفيذه (على الصعيدين الاستراتيجي والتشغيلي، على سبيل المثال أولئك الذين يستفيدون منه وأولئك الذين يستخدمون المنهج).</li><li>– يُظهر النهج بالفعل علامات النضج أو هو ممارسة مجربة، على سبيل المثال لأن التغييرات التي تم إجراؤها أصبحت أصغر بمرور الوقت، أو ثبت أن المنهج يعمل أيضًا في ظروف صعبة أو غير عادية.</li><li>– المنهج قابل للتكيف وقابل للتطوير والاستجابة للظروف المتغيرة في بيئة الأعمال والتقدم التكنولوجي وتوقعات المعنيين.</li></ul>
متوائم	تدعم النهج غاية المؤسسة ورؤيتها واستراتيجيتها وتتكامل مع النهج الأخرى ذات الصلة.	<ul style="list-style-type: none"><li>– المنهج مصمم لتحقيق النتائج المرجوة (الآن وفي المستقبل)، ويتماشى مع غاية المؤسسة ورؤيتها.</li><li>– هناك رابط واضح/منطقي مع الاستراتيجية، ويدعم النهج هدفًا استراتيجيًا واحدًا أو أكثر.</li><li>– يدعم المنهج، ويدعمه، نهج أخرى ذات صلة، مما يخلق التآزر، ويعظم الكفاءة، ويتجنب التداخلات.</li></ul>
التطبيق		
التنفيذ	يتم تطبيق النهج في جميع النواحي ذات الصلة بفعالية وفي الوقت المناسب.	<ul style="list-style-type: none"><li>– مدى استخدام المنهج ووضعه موضع التنفيذ. قد يتعلق ذلك بالمستويات المختلفة داخل التسلسل الهرمي للمؤسسة، أو الوحدات التنظيمية المختلفة، أو المواقع المختلفة، أو عدد الموظفين المشاركين بنشاط، أو المنتجات والخدمات والحلول المختلفة التي يتم تقديمها.</li><li>– تم تخصيص وتعبئة الموارد الضرورية اللازمة لتنفيذ المنهج، بما في ذلك الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية.</li><li>– هناك وعي بالإمكانيات الإضافية للنشر بشكل أعمق و/أو أوسع نطاقاً.</li><li>– توجد بعض الحقائق والأرقام لتوضيح عدد مرات استخدام النهج، وكيف اختلف الاستخدام بمرور الوقت، ولماذا؟</li></ul>
المرونة	التنفيذ يتيح المرونة والتكيف.	<ul style="list-style-type: none"><li>– توجد خطة وتوقيت للنشر الفعلي يسمح بالمرونة والتكيف وفقًا للظروف المتغيرة.</li><li>– وجود أمثلة على الحالات التي تطلبت فيها الظروف تطورات مؤقتة أو نهائية، صغيرة أو كبيرة.</li><li>– تضمن المؤسسة القدرة على التمحور وتصحيح المسار حسب الحاجة استجابةً للتحويلات والتغيرات والاضطرابات.</li><li>– يتم تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات وتولي زمام الأمور للتكيف والاستجابة للظروف المتغيرة.</li></ul>

## التقويم والتحسين

### التقييم والفهم

## الإرشادات

يتم جمع الرؤى والملاحظات الداخلية والخارجية حول فعالية وكفاءة النهج ونشرها وفهمها ومشاركتها.

## تحتاج المؤسسة إلى تحقيق:

- هناك وجهة نظر حول فعالية النهج المحدد ونشره (تحقيق المخرجات المرجوة) وكفاءته (الموارد والجهود المستخدمة).
- هناك فهم حول مدى تواتر قياس وجمع التغذية الراجعة وكيفية رصد التقدم المحرز، على سبيل المثال ما هو المناسب؟
- يتم استخدام آليات تغذية راجعة مناسبة لجمع الأفكار من المعنيين الداخليين والخارجيين.
- تحليل وفهم التغذية الراجعة وفهمها، وتحديد الأسباب الكامنة وراء أي مشاكل أو تحديات.
- يتم مشاركة النتائج المستخلصة من تحليل الملاحظات والرؤى الرئيسية مع المعنيين داخل المؤسسة وخارجها.

## التعلم والتحسين

يتم استخدام النتائج المستخلصة من الرؤى والتغذية الراجعة لإلهام الإبداع وتوليد نُهج محسنة ومبتكرة ونشرها.

- يتم وضع خطط عمل لمعالجة الرؤى والتوصيات التي تم جمعها من التغذية الراجعة.
- يتم تشجيع المعنيين الرئيسيين على وضع مناهج محسنة ومبتكرة.
- اتخاذ إجراءات لفهم الاتجاهات الناشئة في المستقبل وتأثيرها المحتمل.
- وجود وعي بإمكانية تحقيق المزيد من التحسينات (سواءً كانت تحسينات تدريجية أو جذرية).
- القياس والتعلم مما سبق يؤديان إلى تحسينات حقيقية ويظهران في النتائج.
- هناك طريقة لترتيب الأولويات واختيار وتنفيذ أفضل الأفكار والمقترحات، على سبيل المثال على أساس فهم القيود في الوقت والموارد والقدرات عند ترجمة الأفكار إلى ممارسة.

## 3.6 إرشادات الرادار للنتائج

مدى الصلة وسهولة الاستخدام	الإرشادات	تحتاج المؤسسة إلى تحقيق:
النطاق ومدى الصلة	يتم تحديد مجموعة من النتائج المرتبطة بتوقعات المعنيين والأداء الاستراتيجي والتشغيلي. تتم مراجعة مجموعة النتائج المختارة وتحسينها بمرور الوقت.	<ul style="list-style-type: none"><li>- يتم تطبيق أساس منطقي واضح في تحديد مجموعة النتائج الرئيسية.</li><li>- أن تكون المؤسسة واضحة بشأن ما تحتاج إلى قياسه (تحقيقه/إدارته) لنشر استراتيجيتها وتحقيق غايتها ورؤيتها.</li><li>- تضمن المؤسسة أن مجموعة النتائج المختارة تتوافق مع توقعات ومتطلبات المعنيين الرئيسيين.</li><li>- توفر النتائج رؤى ذات مغزى حول تقدم المؤسسة ونجاحها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والفعالية والكفاءة بشكل عام.</li><li>- يتم تنقيح وتحديث مجموعة النتائج المختارة بناءً على الاحتياجات المتغيرة للمعنيين والأولويات الاستراتيجية والمتطلبات التشغيلية.</li><li>- تتفهم المؤسسة تأثيرها على تصورات المعنيين الرئيسيين والأداء الاستراتيجي/التشغيلي.</li><li>- تحديد تبعية واضحة وتسلسل هرمي واضح في ربط النتائج الأخرى التي تقيسها المؤسسة بالنتائج الرئيسية والحيوية.</li></ul>
قابلية الاستخدام	النتائج حديثة ودقيقة وموثوقة ومصنفة بشكل مناسب لتوفير رؤى ذات مغزى.	<ul style="list-style-type: none"><li>- سرعة أو اتساق أو اكتمال أو أي جوانب أخرى تتعلق بالجودة/الموثوقية للبيانات والمعلومات المستخدمة كمصدر مناسب للمؤسسة.</li><li>- يتم تنفيذ عمليات وممارسات قوية لجمع البيانات من مختلف المصادر وإعداد التقارير.</li><li>- طرق جمع البيانات موحدة ومتسقة ومتسقة ومتوافقة مع معايير وأهداف القياس.</li><li>- يتم تصنيف البيانات بما يتماشى مع الاستراتيجية ومجموعات المعنيين الرئيسيين واستخدامها، على سبيل المثال استناداً إلى المعايير ذات الصلة والموقع الجغرافي والتركيبية السكانية للفئات المعنية وخطوط الإنتاج ووحدات الأعمال وما إلى ذلك.</li><li>- يتم جمع البيانات، بما في ذلك المقاييس التنبؤية، وتحويلها إلى معلومات ورؤى للمساعدة في اتخاذ القرار ودفع عجلة تحسين الأداء والتحول.</li><li>- يتم استخدام حلول الأتمتة والتكنولوجيا لتسريع معالجة البيانات.</li></ul>

## تحتاج المؤسسة إلى تحقيق:

## الإرشادات

## الأداء

- تقوم المؤسسة بتحديد سرعة الساعة في القطاع/البيئة التي تعمل فيها.
- يتم تنظيم اتجاهات البيانات وتصورها في شكل منظم لاستخدامها في توجيه المؤسسة.
- يتم تحقيق تحسينات متسقة أو نتائج مواتية من قبل المؤسسة على مدار فترة زمنية تعكس سرعة ساعة القطاع/البيئة التي تعمل فيها.
- تُظهر الاتجاهات ما إذا كان الأداء يتحسن أو يستقر أو يتدهور بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية. في حالة ثبات الاتجاهات أو تدهورها، يتم تحديد الأسباب والتصرف بناءً عليها.
- تُفسر نتائج تحليل الاتجاهات في سياق الأولويات المؤسسية والبيئة التي تعمل فيها.

يتم تحقيق الاتجاهات الإيجابية أو الأداء المتميز المستدام على مدار الفترة/الدورة المناسبة.

## الاتجاهات

- يتم تحديد الأهداف المحددة والقابلة للقياس التي تحدد النجاح للنتائج الرئيسية التي تقيسها المؤسسة.
- بالنسبة للنتائج الرئيسية، هناك مستوى مرغوب يجب تحقيقه، وهو متوافق مع الاستراتيجية، ومفهوم من قبل المعنيين الرئيسيين ذوي الصلة.
- أن تكون المستهدفات طموحة ولكن يمكن تحقيقها لتحفيز الموظفين وتحفيز تحسين الأداء.
- وضع مستهدفات طموحة تدفع المؤسسة إلى ما هو أبعد من منطقة الراحة وتشجع على الإبداع والابتكار.
- مراعاة الأطر الزمنية المناسبة لتحقيق المستهدفات التي تأخذ في الاعتبار عوامل مثل الموسمية ودورات الصناعة.
- تحقيق المستهدفات باستمرار. يتم تحديد المستهدفات الجديدة وفقاً لذلك بما يعكس التقدم المحرز والتحديات في المستقبل.

يتم تحديد الأهداف الطموحة بما يتماشى مع الإستراتيجية ويتم تحقيقها باستمرار.

## المستهدفات

- هناك وعي بالمقاييس المماثلة التي يستخدمها "الأخرون"، داخل أو خارج القطاع أو المؤسسة.
- قياس الأداء بالمقارنة مع مصادر خارجية، مثل الأقران أو المنافسين أو أفضل الممارسات. أين تقف المؤسسة مقارنة بالآخرين؟
- تُستخدم المقارنات لاستخلاص استنتاجات لدعم توجه المؤسسة وعملياتها. ماذا تقول المقارنة عن مقياس معين؟ هل هو أفضل قليلاً أو أفضل بكثير، أو ربما حتى "الأفضل"، أو في نفس النطاق، أو أسوأ قليلاً/أسوأ بكثير، وكيف يؤثر ذلك على تحديد المستهدفات؟
- ملاحظة: يمكن استخدام متوسطات المنافسين والصناعة، ولكن بالنسبة للمؤسسات المتميزة، ستظهر هذه أيضاً مقارنات مع الأفضل في فئتها أو من الطراز العالمي - ويمكنها أن تظهر أنها "المعيار"، وأنها تعمل بمستوى يرغب الآخرون في الوصول إليه.

يتم إجراء مقارنات خارجية طموحة وملائمة لوضع الأداء الخاص بالشركة وتكون مواتية.

## المقارنات

- يتم إجراء تحليلات الأسباب الجذرية، وتحديد الدوافع الرئيسية للأداء، وفهم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على النتائج والاهتمام بها.
- يتم استخدام تقنيات تحليلات البيانات المتقدمة لتحديد الأنماط والارتباطات والحالات الشاذة التي توفر رؤى قيمة حول الأداء المستقبلي.
- تُستخدم التحليلات التنبؤية للتنبؤ بالنتائج المستقبلية.
- يتم إنشاء مستوى عالٍ من الثقة في أن الأداء سيستمر في المستقبل. يتم توقع المستهدفات في المستقبل.
- إن فهم ارتباطات مؤشرات الأداء الرئيسية والتسلسل الهرمي والترابط المتبادل بين المؤشرات الرائدة والمتأخرة هو ممارسة شائعة في المؤسسة، على سبيل المثال، العلاقة بين المؤشرات التمهيدية والنهائية.
- يتم إجراء التحليل الإحصائي لاستكشاف العلاقات بين المتغيرات المختلفة والنتائج.

هناك ثقة بأن النتائج ستستمر في المستقبل بناءً على فهم علاقات السبب والنتيجة وتحليلات البيانات وأنماط الأداء.

## الثقة المستقبلية

استنادًا إلى البيانات المستخرجة من منصة تقييم EFQM (600) تقييم، بما في ذلك المؤسسات التي تسعى للحصول على الاعتراف وتحقيق إجمالي درجة من 300 إلى أكثر من 700)، يوضح الرسم البياني متوسط ملفات تعريف الدرجات المشار إليها مقابل كل من المعايير والمعايير الفرعية، من نموذج EFQM 2020.

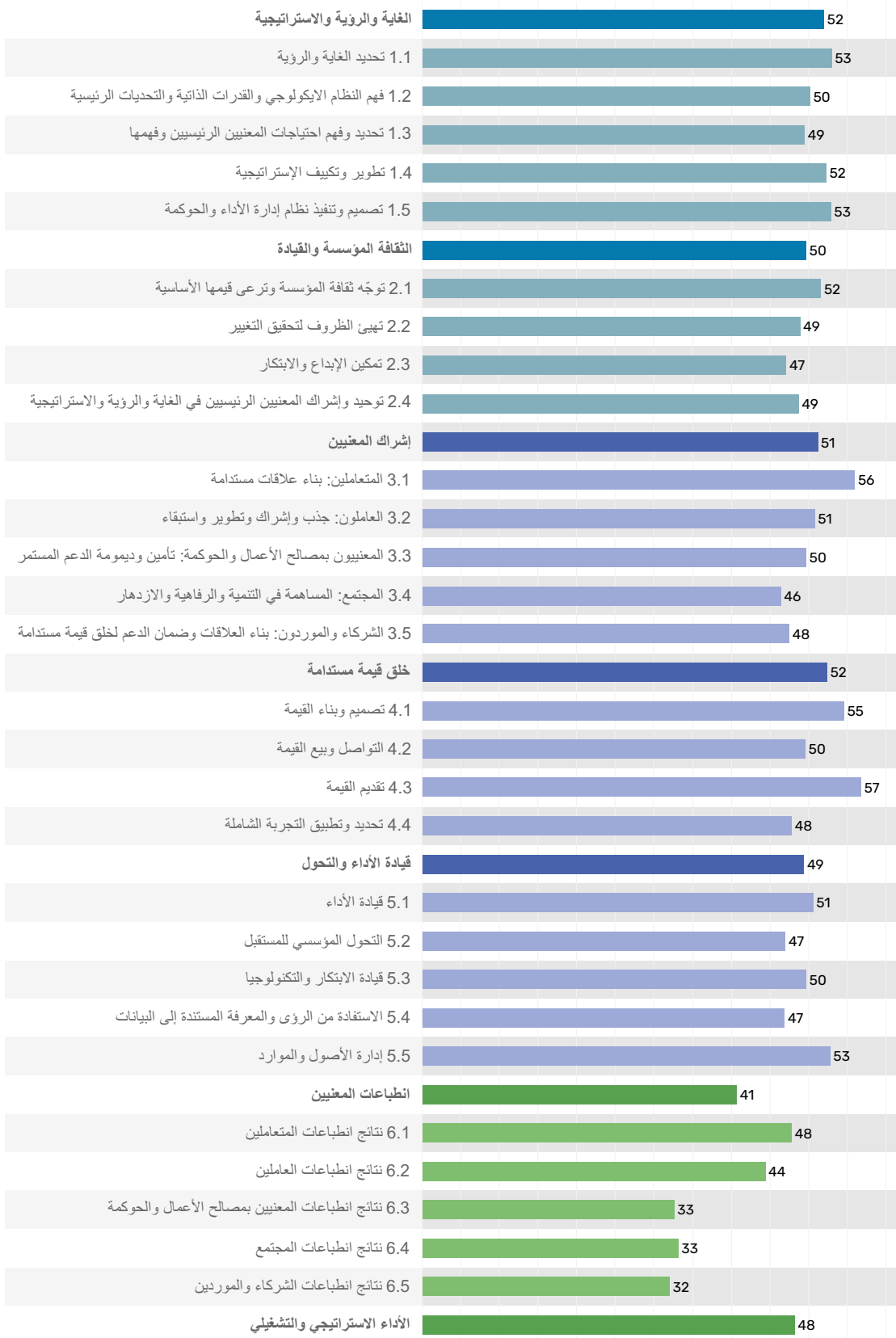
ما الذي تخبرنا به البيانات...

على المستوى الإجمالي، يمكننا إبداء بعض الملاحظات حول المؤسسات ذات الأداء الجيد. أظهرت هذه المؤسسات، على مدى السنوات الخمس الماضية، ما يلي:

- قدرة أكبر على إدارة التغيير واسع النطاق والعمليات اليومية بشكل متوازٍ.
- غاية واحدة واضحة يفهمها كل فرد في مؤسسته وتسري في كل جانب من جوانب المؤسسة.
- القدرة على استباق التغيير المستقبلي والمرونة والتكيف مع العاملين والعمليات والموارد وخاصة البيانات والتكنولوجيا.

تعمل المؤسسات بشكل جيد في تحديد غايتها واستراتيجيتها وخلق قيمة مستدامة لمجموعة واسعة من الفئات المعنية. لا يزال التحسين مطلوبًا لتحقيق التوازن بين الأولويات اليومية والاضطراب والتغيير والتحول. هناك إمكانيات للتحسين من خلال إعادة تشكيل المؤسسة للمستقبل مع استخدام أفضل للبيانات والتكنولوجيا الرقمية.

المجالات التي سجلت أدنى الدرجات هي نتائج إنطباعات المعنيين. وهذه فرصة رئيسية لتلك المؤسسات التي ترغب في إحداث تحول كبير في الأداء. فرضيتنا هي أن المؤسسات قد لا تفي بالفعل بمتطلبات المعنيين الرئيسيين لديها، ولكن من المرجح أن التوقعات لم تتم إدارتها بشكل جيد، وأن بيانات النتائج وطريقة جمعها وقياسها تحتاج إلى تحسين. على سبيل المثال، لا يوجد تقريبًا أي استخدام لبيانات الإنطباعات في الوقت الفعلي من الشركاء والموردين الرئيسيين ولا يوجد دليل على أنه يتم جمع وتحليل تحليل المشاعر. بالإضافة إلى ذلك، يبدو أن هناك استثماراً وتركيزاً أقل على كيفية تحويل الفئات المعنية الأوسع نطاقاً إلى مناصرين عند مقارنتها بالعاملين والمتعاملين.



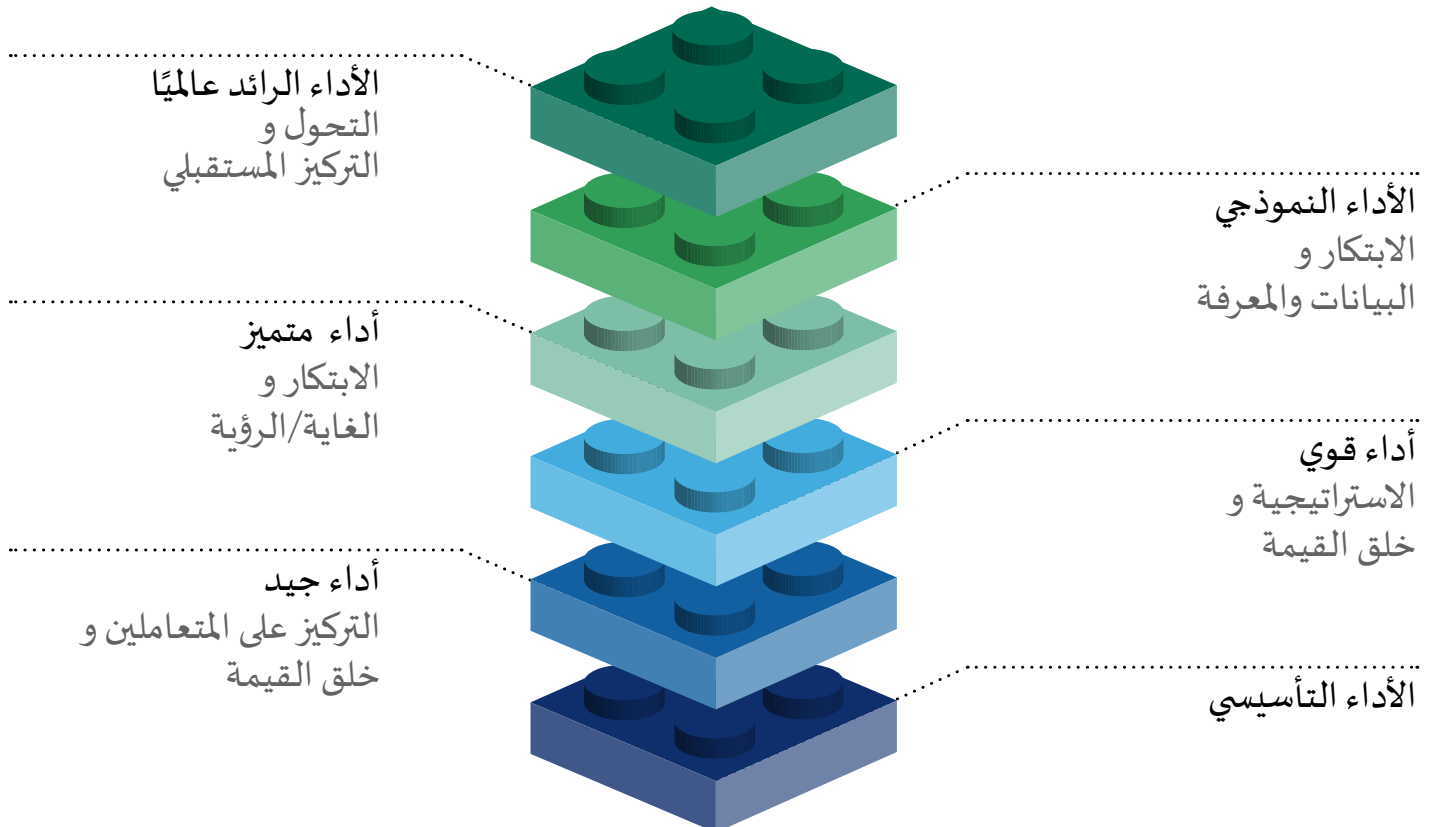
# 4 تحليل درجات EFQM

## 4.1 المكونات السحرية - ما هو مفتاح نجاح مؤسستك؟

- ستحتاج المؤسسة التي تمتلك أساسًا متينًا للنجاح إلى التركيز على المتعاملين وحصريّة تقديم المنتجات أو الخدمات لهم.
- بالارتقاء إلى مستوى النضج، تعمل المؤسسات على دمج استراتيجيتها وغايتها ورؤيتها وتركيزها على الابتكار.
- المؤسسات الأكثر نجاحًا التي تحقق أهدافها المالية وغير المالية هي التي تدير تحولها وتصبح ملائمة للمستقبل.

المكونات السحرية هي اللبنة الأساسية التي تساعد مؤسستك على التقدم والتحول والحفاظ على الأداء المتميز.

### اللبنة الأساسية للمؤسسات المتميزة



## كيف يبدو ملف التقييم الخاص بالمؤسسة؟

ثلاثة ملفات تعريف تسجيلية بناءً على تقييمات نموذج EFQM 2020، والتي توفر/تُظهر متوسط الدرجات في المعيار والمعايير الفرعية لـ:

الأداء الجيد (الدرجات +300)	الأداء الممتاز (الدرجات 500 درجة فأكثر)	الأداء الرائد عالمياً (الدرجات 700 درجة فأكثر)	
39	56	77	الغاية والرؤية والاستراتيجية
40	57	76	1.1 تحديد الغاية والرؤية
36	55	75	1.2 فهم النظام الإيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية
36	53	78	1.3 تحديد وفهم احتياجات المعنيين الرئيسيين وفهمها
37	57	79	1.4 تطوير وتكثيف الاستراتيجية
38	58	78	1.5 تصميم وتنفيذ نظام إدارة الأداء والحوكمة
36	54	75	الثقافة المؤسسة والقيادة
38	55	77	2.1 توجيه ثقافة المؤسسة وترعى قيمها الأساسية
36	53	74	2.2 تهيئة الظروف لتحقيق التغيير
33	52	73	2.3 تمكين الإبداع والابتكار
36	52	75	2.4 توحيد وإشراك المعنيين الرئيسيين في الغاية والرؤية والاستراتيجية
39	55	74	إشراك المعنيين
44	59	78	3.1 المتعاملين: بناء علاقات مستدامة
38	54	75	3.2 العاملون: جذب وإشراك وتطوير واستبقاء
38	53	76	3.3 المعنويون بمصالح الأعمال والحوكمة: تأمين وديمومة الدعم المستمر
33	52	69	3.4 المجتمع: المساهمة في التنمية والرفاهية والازدهار
36	52	68	3.5 الشركاء والموردون: بناء العلاقات وضمان الدعم لخلق قيمة مستدامة
40	57	78	خلق قيمة مستدامة
42	58	81	4.1 تصميم وبناء القيمة
37	54	76	4.2 التواصل وبيع القيمة
43	61	81	4.3 تقديم القيمة
35	52	74	4.4 تحديد وتطبيق التجربة الشاملة
36	53	74	قيادة الأداء والتحول
37	55	74	5.1 قيادة الأداء
33	51	74	5.2 التحول المؤسسي للمستقبل
36	53	73	5.3 قيادة الابتكار والتكنولوجيا
33	51	75	5.4 الاستفادة من الرؤى والمعرفة المستندة إلى البيانات
41	56	76	5.5 إدارة الأصول والموارد
26	45	66	انطباعات المعنيين
33	52	71	6.1 نتائج انطباعات المتعاملين
30	48	73	6.2 نتائج انطباعات العاملين
20	36	67	6.3 نتائج انطباعات المعنويين بمصالح الأعمال والحوكمة
19	38	59	6.4 نتائج انطباعات المجتمع
20	36	54	6.5 نتائج انطباعات الشركاء والموردين
33	53	73	الأداء الاستراتيجي والتنشيطي

# التحليل والمقارنة والتحسين ثم التعمق أكثر...

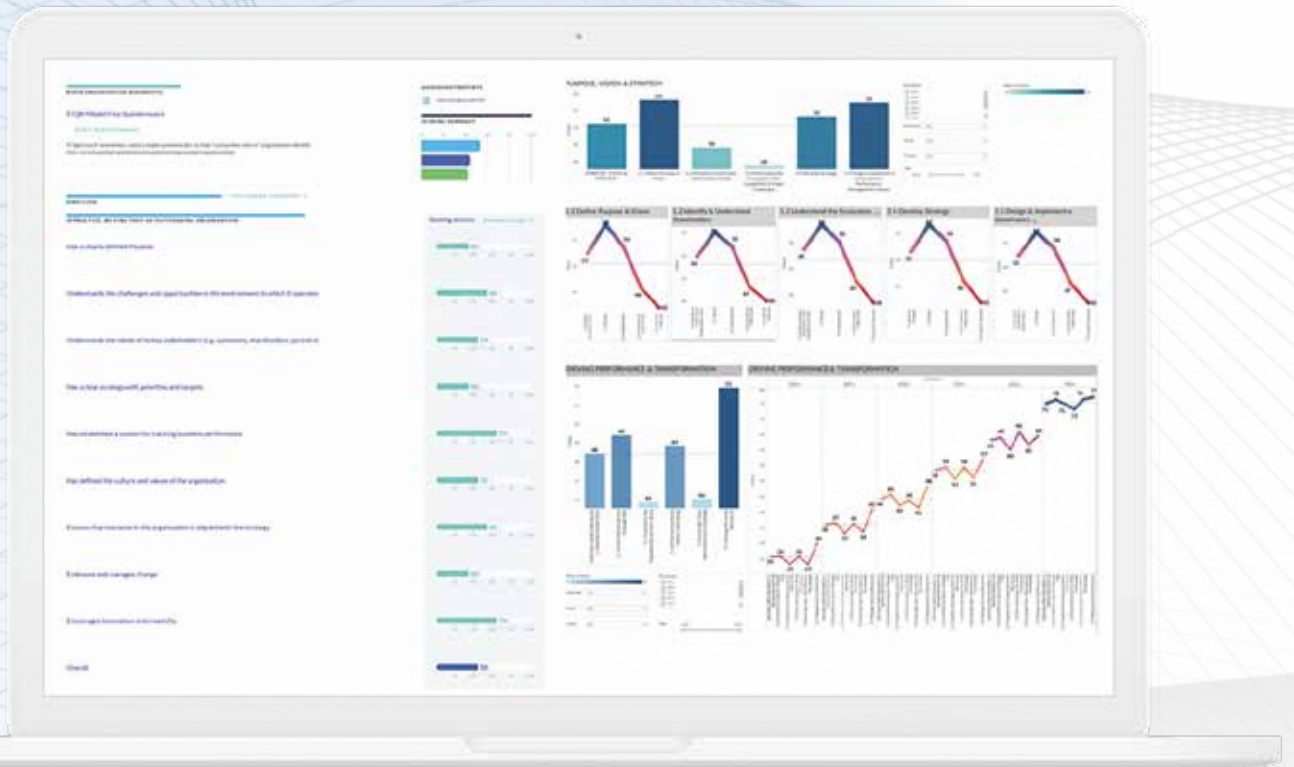
تتناول أدوات التشخيص الخاصة بمنصة التقييم مواضيع مثل الغاية، والثقافة والقيادة التنظيمية، ومشاركة المعنيين ورضاهم، وخلق قيمة مستدامة، والأداء الاستراتيجي والتشغيلي.

باستخدام نفس المبادئ التوجيهية ومعايير نموذج EFQM، تتميز منصة التقييم أيضاً بالعديد من أدوات التشخيص - المصممة خصيصاً لقياس وتحسين الأداء من خلال التركيز على موضوع محدد، مثل أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (UN SDGs)، والاقتصاد الدائري، والابتكار، أو قطاع محدد، على سبيل المثال، التعليم.

بالاعتماد على نموذج EFQM ومنطق RADAR توفر منصة التقييم رؤى فريدة حول مؤسستك لمساعدتك على التحسين وإتقان التغيير.

تُعد منصة التقييم أداة مرنة ومخصصة لمساعدة المؤسسات على تحسين وإدارة التغيير. تساعد منصة التقييم المؤسسات على قياس وتتبع وتحسين الأداء في المجالات ذات الأهمية.

بدءاً من الشركات الناشئة التي تتطلع إلى هندسة النمو السريع وصولاً إلى الشركات الناجحة التي تتعامل مع أزمة، أو الشركات متعددة الجنسيات الحريصة على تبني ثقافة الاستدامة، يمكن لمنصة التقييم المساعدة.



استناداً إلى نموذج EFQM، توفر منصة التقييم وهي منصة آمنة للغاية وسهلة الاستخدام، رؤية وتحليلات حقيقية متاحة لفريقك الأوسع نطاقاً.

توفر منصة التقييم ثلاثة مستويات من أدوات التشخيص المثبتة والمناسبة للمؤسسات من أي حجم ومستوى نضج. يمكن استخدامها بشكل فردي أو مجتمعة للحصول على رؤية أكثر شمولية. يمكن للمؤسسات تتبع التقدم المحرز وتحويل الموارد لتحقيق أهدافها بشكل أفضل من خلال تسجيل أدائها بمرور الوقت.

يعتمد التحليل على تقييم شامل لنقاط قوة مؤسستك ونقاط ضعفها، بما في ذلك منتجاتها أو خدماتها، وأدائها المالي، واستراتيجيتها التسويقية، ورضا المتعاملين. سيتمنحك ذلك فهماً واضحاً للمركز الحالي لمؤسستك والأماكن التي تحتاج إلى تحسينها.

يمكن أن يقارن التحليل أداء مؤسستك بمؤشر عالمي. وهذا يمنحك معياراً لقياس تقدمك ويساعدك على وضع أهداف طموحة.

التشخيص السريع للمؤسسة

تشخيص المؤسسة

التشخيص المؤسسي المتقدم



باستخدام استبيان بسيط، يساعد التشخيص "الخفيف" المؤسسات على تحديد وضعها الحالي وتحديد لقطه محتملة لفرص التحسين.



تشخيص أكثر دقة لمساعدة المؤسسات على تقييم وضعها الحالي مقابل نموذج إدارة الجودة الأوروبية وفهم أدائها على مستوى أكثر تفصيلاً.



تشخيص شامل لتزويد المؤسسات برؤية أعمق حول نهجها المعتمد والنتائج التي تحققها والتفاعل مع أصحاب المصلحة وكيفية خلق قيمة مستدامة.

**الأعمال المتجددة:** مفهوم ونهج للأعمال يتجاوز الاستدامة ويهدف إلى إحداث تأثيرات إيجابية على البيئة والمجتمع والاقتصاد. وهو يركز على استعادة وتجديد وتنشيط النظم الطبيعية والاجتماعية مع توليد قيمة طويلة الأجل لجميع أصحاب المصلحة المعنيين.

**الأفراد:** جميع الأفراد العاملين في المؤسسة (بدوام كامل أو جزئي أو بدوام جزئي، بما في ذلك المتطوعون)، بما في ذلك القادة على جميع المستويات.

**الاقتصاد الدائري:** الاقتصاد الدائري هو نهج متجدد، على النقيض من الاقتصاد الخطي التقليدي، الذي يعتمد نموذج "الأخذ، ثم التصنيع، ثم التخلص" للإنتاج. وهو نظام اقتصادي يمكن تحقيقه من خلال التصميم طويل الأمد والصيانة والإصلاح وإعادة الاستخدام وإعادة التصنيع والتجديد وإعادة التدوير.

[http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm)

**التعلم:** عملية اكتساب المهارات والمعرفة والفهم من خلال الدراسة والخبرات.

**التفكير الابتكاري:** التحرر من حدود التفكير الروتيني، والحصول على منظور جديد وأكبر ومختلف، ورؤية الأشياء من زاوية أخرى أو من منظور آخر.

**التمكين:** العملية التي يتم من خلالها منح الأفراد أو الفرق السلطة والعمل بدرجة من الاستقلالية في تصرفاتهم، والقدرة على تحمل مسؤوليات اتخاذ القرار والوصول إلى الموارد والتحكم في حياتهم. وبذلك يكتسبون القدرة على تحقيق أعلى تطلعاتهم وأهدافهم الشخصية والجماعية. عندما يكون الفرد متمكناً، يكون لديه إحساس أكبر بالتحفيز والثقة بالنفس.

**التنبؤ:** القدرة على التنبؤ أو حساب ما سيحدث أو ما هو مطلوب في المستقبل نتيجة دراسة وتحليل البيانات المتاحة ذات الصلة.

**إدارة التغيير:** نهج لقيادة عملية انتقال الأفراد والفرق والمؤسسات من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية محددة ومرغوبة. وهي عملية تنظيمية تهدف إلى مساعدة أصحاب المصلحة المتأثرين بالتغيير على فهمه وقبوله وتبنيه.

**الابتكار:** الترجمة العملية للأفكار إلى منتجات أو خدمات أو حلول أو عمليات أو أنظمة أو هياكل تنظيمية أو تفاعلات اجتماعية جديدة أو قائمة.

**الإبداع:** القدرة على الإبداع: القدرة على الابتعاد عن القواعد والأساليب والعلاقات الحالية لتوليد أفكار لعمليات أو منتجات أو خدمات أو حلول أو أنظمة أو تفاعلات اجتماعية جديدة أو محسنة.

**الأداء المستدام:** قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بطريقة مسؤولة اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً.

**الإدراك:** أيًا كان رأي أو شعور صاحب المصلحة الرئيسي تجاه المؤسسة، فقد يكون رأيه مختلفاً عما يقوله عن المؤسسة لأي عدد من الأسباب. يمكن تحقيق الطريقة التي يعبر بها صاحب المصلحة الرئيسي عن رأيه بأي عدد من الطرق، ولكن بغض النظر عن ذلك، فإن الحقيقة هي أن صاحب المصلحة الرئيسي لديه تصور وتحتاج المؤسسة أولاً إلى فهم هذا التصور ثم إدارته إذا أرادت الاستمرار في تلبية احتياجات المعنيين الرئيسيين.

**الاستدامة:** مستقبل المؤسسة على المدى الطويل، كما يتصوره مختلف أصحاب المصلحة الرئيسيين فيها، أي المعنيون بمصالح الأعمال والحوكمة والعاملين والمتعاملون والمجتمع والشركاء والموردين.

**الاستراتيجية:** مستمدة من تحليل دقيق لمنظومتها، وهي الطريقة التي تنوي المؤسسة أن تحقق بها أولوياتها الاستراتيجية خلال فترة زمنية معينة، والانتقال من مكانها الحالي إلى المكان الذي تريد أن تكون فيه في المستقبل مع الحفاظ على وفائها لغرضها.

**التنوع والشمول:** مدى إدراك الأشخاص داخل المؤسسة للخصائص التي تجعل الأفراد فريدين من نوعهم وتقديرهم واستخدامهم للتنوع والشمول الذي يمكن أن يتعلق بالعمر والمعتقدات والطبقة والعرق والقدرات البدنية والعرق والدين والتوجه الجنسي.

**التوازن بين الجنسين:** في سياق منظمة ما، يتعلق بحصول المرأة على نفس الفرص المتاحة للرجل للتقدم في حياتها المهنية، بما في ذلك زيادة تمثيل المرأة في هيئات صنع القرار.

**التوجهات الكبرى:** الموضوعات التي يُتوقع/يتوقع أن تكون ذات تأثيرات عالمية في السنوات القادمة. هذه هي الموضوعات التي يجب على المؤسسة أن تهتم بها بغض النظر عن حجمها أو مدى انتشارها أو وضعها في القطاعين الخاص والعام إذا أرادت أن تظل ذات صلة.

**الثقافة:** المجموعة المحددة من القيم والمعايير التي يتشاركها الأشخاص والمجموعات داخل المؤسسة والتي تؤثر بمرور الوقت على الطريقة التي يتصرفون بها مع بعضهم البعض ومع المعنيين الرئيسيين خارج المؤسسة.

**الحوكمة:** إطار من السلطة والرقابة داخل المؤسسة يستخدم لمساعدتها على الوفاء بالتزاماتها القانونية والمالية والأخلاقية والإشرافية العامة.

**الرؤية:** وصف لما تحاول المؤسسة تحقيقه على المدى الطويل. والمقصود بها أن تكون بمثابة دليل واضح لاختيار مسارات العمل الحالية والمستقبلية، وهي إلى جانب هدف المؤسسة هي أساس الاستراتيجيات والسياسات.

**السلوك الأخلاقي:** الأخلاق هي معايير راسخة في ثقافة ما تجعل تصرفات الشخص صحيحة أو خاطئة. وهي تؤثر على السلوك وتساعد الفرد على اتخاذ الخيارات الصحيحة والتصرف بمسؤولية.

**الشراكة:** علاقة عمل دائمة بين المؤسسة وشريك واحد أو أكثر من الشركاء تخلق قيمة أكبر لكلا الطرفين وتشاركهما في تحقيق قيمة أكبر. يمكن تشكيل الشراكات مع الموردين أو الموزعين أو العملاء أو المؤسسات التعليمية أو الاستشارية أو المؤسسات البحثية على سبيل المثال.

**الشريك:** طرف خارجي تختار المؤسسة العمل معه بشكل استراتيجي لتحقيق الأهداف المشتركة وتوفير المنفعة المتبادلة على المدى الطويل.

**الشفافية:** الوضع الذي يحدث فيه التعاون والتعاون واتخاذ القرارات الجماعية بطريقة منفتحة، ويمكن للناس أن يثقوا في أن الأعمال تُدار بنزاهة وأمانة.

**العملية:** مجموعة من الأنشطة التي تتكرر بمرور الوقت وتتفاعل مع بعضها البعض حيث تصبح مخرجات أحد الأنشطة مدخلات لنشاط آخر. تضيف العمليات قيمة للعملاء الخارجيين أو الداخليين من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات باستخدام الموارد. وعادة ما تكون هناك ثلاثة أنواع من العمليات: العمليات الرئيسية أو "الأساسية"، وعمليات الإدارة وعمليات الدعم.

**القدوة:** المؤسسة التي تكون مثالاً يُحتذى به، وتتبنى سلوكاً منتظماً ومتسقاً، وتكون مثالاً للآخرين لما تمثله المؤسسة وتؤمن به.

**القيم:** فلسفات أو مبادئ التشغيل التي توجه السلوك الداخلي للمؤسسة وكذلك علاقتها بالعالم الخارجي. توفر القيم إرشادات للأشخاص حول ما هو جيد أو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه. وهي تمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد والفرق وتعمل كمبادئ توجيهية واسعة النطاق في جميع المواقع.

**القيمة المقترحة:** القيمة المميزة التي تقدمها منتجات المؤسسة وخدماتها وحلولها للمتعاملين.

**المقارنات:** البيانات المستخدمة لمقارنة أداء مؤسسة أو عملية ما مع مؤسسة أو عملية أخرى.

**المقارنة المعيارية:** مقارنة منهجية للنهج مع المنظمات الأخرى ذات الصلة التي تكتسب رؤى تساعد المؤسسة على اتخاذ إجراءات لتحسين أدائها.

**الملكية الفكرية:** قيمة المؤسسة التي لا يتم تسجيلها في حساباتها المالية التقليدية. وهي تمثل الأصول غير الملموسة للمؤسسة وغالباً ما تكون الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية.

**الممارسة الجيدة/أفضل الممارسات:** النهج أو السياسات أو العمليات أو الأساليب المتفوقة التي تؤدي إلى تحقيق إنجازات استثنائية. وبما أنه من الصعب معرفة ما هو الأفضل، فإن مصطلح "الممارسة الجيدة" هو المفضل لدى معظم المؤسسات. يمكن أن تشمل طرق العثور على الممارسة الجيدة خارج المؤسسة المقارنة المعيارية والتعلم الخارجي.

**المنهج:** الطريقة الشاملة التي يتم من خلالها تحقيق شيء ما؛ ويتألف من عمليات وإجراءات منظمة ضمن إطار من المبادئ والسياسات.

**النزاهة:** النزاهة هي صفة التمتع بقواعد معنوية أو أخلاقية قوية. ويشمل ذلك قيماً مثل الاحترام والإنصاف والجدارة بالثقة والأمانة.

**النظام الايكولوجي:** أحد المبادئ الأساسية للنظام الايكولوجي هو الاعتماد المتبادل، أي أن ما يحدث في أحد أجزاء النظام قد يؤثر على أجزاء أخرى داخل النظام. في سياق منظمة ما هناك العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر على كيفية عملها، ولكن ليس لها سيطرة عليها. ويمكن أن تشمل هذه العوامل سياسة الحكومة، والتركيبية الاقتصادية والمجتمعية داخل منطقتها وأحيائها، والتوقعات الدينية والثقافية السائدة في مجتمعاتها، ومطالب الاستدامة والتمويل المتاح.

**أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة:**

<https://www.un.org/sustainabilitydevelopment/sustainable-development-goals>

**المتعامل:** متلقي المنتجات و/أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة. المتعامل هو أحد المعنيين الرئيسيين، وفي كثير من الحالات هو صاحب المصلحة الرئيسي الأساسي الذي تطمح المؤسسة إلى تحقيق قيمة مستدامة له.

**المجتمع:** يشير مصطلح المجتمع عادةً إلى مختلف الأفراد والمجموعات والمؤسسات التي لها مصلحة راسخة في رفاهية ونجاح المؤسسة والأحياء المرتبطة بها والتأثير الذي قد يكون لها على نظامها البيئي.

**المجتمع:** البنية التحتية الاجتماعية خارج المؤسسة التي يمكن أن تتأثر بالمنظمة أو يمكن أن تؤثر عليها بنفس القدر. يمكن أن يكون هذا المجتمع ممثلاً للمجتمع المباشر أو المجتمع الأوسع، بما في ذلك، على سبيل المثال، مجموعات المصالح الخاصة.

**المرونة:** قدرة المؤسسة على تغيير الاتجاه/التركيز استجابةً لفرصة أو تهديد ناشئ في الوقت المناسب.

**المعرفة:** الخبرة والمهارات التي يكتسبها الشخص من خلال الخبرة والتعليم التي تتضمن الفهم النظري و/أو العملي لموضوع ما. وفي حين أن البيانات هي حقائق أولية والمعلومات هي بيانات ذات سياق ومنظور، فإن المعرفة هي معلومات ذات إرشادات/قدرة على العمل.

**المعنيين الرئيسيون:** المعني الرئيسي هو شخص أو مجموعة أو مؤسسة لها مصلحة أو مصلحة مباشرة في المؤسسة وأنشطتها وأدائها.

**المعنيين:** المعني هو شخص أو مجموعة أو منظمة لها مصلحة أو مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في المؤسسة وأنشطتها وأدائها، لأنها يمكن أن تؤثر على المؤسسة أو تتأثر بها. وتشمل الأمثلة على المعنيين الخارجيين المالكين (المساهمين) والمتعاملين والموردين والشركاء والوكالات الحكومية وممثلي المجتمع أو المجتمع الأوسع. ومن أمثلة المعنيين الداخليين الأشخاص أو مجموعات الأشخاص. تأخذ المؤسسة المتميزة بعين الاعتبار احتياجات ومطالب وطلبات وتوقعات المعنيين في منظومتها وتوازن بينها وتقيّم أداءها فيما يتعلق بأهم المعنيين "المعنيين الرئيسيين".

بيان الغاية: بيان يصف سبب وجود المؤسسة، أي ما تقوم به ولماذا تقوم به والذي يفهمه المعنيين فيها.

بيع القيمة: بصرف النظر عما إذا كانت المؤسسة من القطاع الخاص أو العام، فإن القيمة التي تعرضها المؤسسة يجب أن "تباع" للمعنيين حتى يقرروا أخذ المنتج أو الخدمة أو الحل المعروض.

شبكة التعلم: مجموعة من الأشخاص ذوي الهدف أو الاهتمامات المشتركة الذين يجمعون معلوماتهم ومعارفهم وخبراتهم الفردية للتعلم معاً بفاعلية.

مؤسسة القطاع الثالث: مؤسسة ليست قطاعاً عاماً ولا قطاعاً خاصاً. وعادةً ما تكون منظمة تطوعية أو مجتمعية، أو مؤسسة خيرية مسجلة، أو مجموعة مساعدة ذاتية أو مجموعة مجتمعية. وبصفة عامة، تكون المنظمة مستقلة عن الحكومة وتحركها الرغبة في تحقيق أهداف اجتماعية. وتحتاج إلى تحقيق فائض (ربح) من أعمالها لكي تكون مستدامة مالياً وأي ربح تحققه من أعمالها يتم إعادة استثماره في تحقيق طموحات المنظمة.

نموذج العمل: عناصر الأعمال التي تخلق القيمة وتقدمها؛ وتشمل هذه العناصر عادةً القيمة المقترحة وشرائح العملاء والعلاقات المرتبطة بها، والقنوات المستخدمة لنقل المنتجات والخدمات والحلول إلى السوق، وتدفقات الإيرادات والتكاليف، والشركاء، والموارد والعمليات الحيوية للمؤسسة.

تلقت المؤسسة ما يزيد عن 250 ردًا وأكثر من 2000 تعليق من استطلاع شامل شارك فيه المعنيون الرئيسيون لدينا. وكانت الإجابات مفيدة في وضع خط الأساس للمراجعة التي أجراها الفريق الأساسي.

ساهم ما يقرب من 2000 فرد في مراجعة نموذج EFQM لعام 2013، وهي العملية التي بدأت في يونيو 2018 وانتهت بإطلاق الجيل التالي من نموذج EFQM في منتدى EFQM في هلسنكي (23-24 أكتوبر 2019). نموذج 2025 هو تحديث لنموذج 2020، وقد ساهم أكثر من 300 شخص في هذه النسخة المحدثة.

أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ذكر أعلاه على وقتهم وأفكارهم واهتمامهم بمساعدة EFQM في تحولها الخاص وكذلك تحول نموذجها الرائد المعترف به عالمياً.

تود EFQM أن تعرب عن تقديرها للدعم الذي تلقتته من الأفراد والمنظمات التالية أسماؤهم وتتقدم بخالص الشكر لهم. فيدونهم لم يكن ممكناً إنجاز ما نؤمن بأنه نموذج عالمي يمكن لأي مؤسسة استخدامه لمساعدتها على تحقيق مستويات أداء متميزة.

راسل لونغموير  
الرئيس التنفيذي  
EFQM

## 7.2 الفريق الأساسي

أولاً وقبل كل شيء، يأتي في مقدمة من يستحق التقدير على إنجاز هذا الإصدار الأخير من نموذج EFQM، الفريق الأساسي الذي ساعد في قيادة عملية التطوير. ترغب EFQM في الاعتراف بالجهود التي بذلها كل عضو من أعضاء الفريق الأساسي طوال مدة هذا المشروع. فقد كان موقفهم ونهجهم المهني في التعامل مع التحدي الذي واجههم مثالياً، كما أسفرت جهودهم والتزامهم بمساعدة المؤسسة على إنتاج أفضل نسخة من نموذج EFQM.

جيانلوكا مولي، EFQM، بلجيكا  
سامولي برويكونن، EFQM، بلجيكا  
الدكتور توماسباورل، SSB Consult، ألمانيا  
أنا كيليسياك، سيغنيفاي، بولندا  
أنطونيو بيريرا، بوش سيكيوريتي سيستمز أوفار، البرتغال  
آفي بروشيم، ميكرون تكنولوجي، الولايات المتحدة الأمريكية  
دانيال أوغستن، NED، ألمانيا  
الدكتور محمد عوض عطية فرحان، هيئة كهرباء ومياه دبي، الإمارات العربية المتحدة  
غابرييلا روفايو، CORFEP، بيرو  
هاكان كيليتشي أوغلو، شركة أرح للاستشارات، تركيا  
إجناسيو بابيه، نادي إكسيلنسيا إن جيستيون (Club Excelencia en Gestión)، إسبانيا  
كاي أوسترمان، VAMED KMB، النمسا  
مايكل تيوبنباخر، CPC، ألمانيا  
ميكايل لوتون، سيمنز، المملكة المتحدة  
مؤيد الصبر، الشركة السعودية للكهرباء، المملكة العربية السعودية  
مونيكا ديفيد، VAMED KMB  
باو نيجري، كومتيك كوالتي، إسبانيا  
تيمي هيبانين، ميتسا فيير، فنلندا  
فيتوريو سبزاروتي، جامعة تور فيرغاتا، إيطاليا



## الإعتراف

### تحقيق الريادة العالمية

يجب مجتمع EFQM تقدير النجاح ومكافأته

نحن نوفر منصة عالمية للتقدير والدعم.

اكتشف المزيد عبر الموقع الإلكتروني  
[efqm.org/recognition](http://efqm.org/recognition)



## البصيرة

### المراجعة والمقارنة والتحسين

التحسين الدائم

لدينا أفضل منهجية لتحسين الأداء في العالم. من خلال تقييماتنا القائمة على الأدلة، ومنصتنا التكنولوجية والبيانات والتحليلات، نساعد المؤسسات على تحسين وإدارة التغيير من خلال القياس والتتبع وتحسين الأداء في مجالاتها الرئيسية.

اكتشف المزيد عبر الموقع الإلكتروني  
[efqm.org/insight](http://efqm.org/insight)



## التدريب

### الإدارة والابتكار والتغيير

تعلم كيفية إدارة التحول والتغيير باستخدام نموذج EFQM

سواء كنت تستكشف نموذج EFQM للمرة الأولى، أو تريد أن تكون خبيراً في هذا المجال، أو تنوي استخدام نموذج EFQM لتحسين مؤسستك، يمكننا مساعدتك في تحقيق هدفك.

اكتشف المزيد عبر الموقع الإلكتروني  
[efqm.org/training](http://efqm.org/training)

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

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

[www.efqm.org](http://www.efqm.org)

## بروكسل

EFQM برايفت ستديشتينج  
(إم سي سكوير بلجيكا - إيريورت بلازا -  
ستوكهولم)  
ليوناردو دا فينسيان، 19 أ / 8  
1831 ديجم - بلجيكا  
[info@efqm.org](mailto:info@efqm.org)



## لندن

مبنى هارلي  
77 شارع نيو كافنديش ستريت  
لندن W1W 6XB  
المملكة المتحدة

[info@efqm.org](mailto:info@efqm.org)



## فرانكفورت

ذا سكووير 12  
أم فلوغهافن  
60549 فرانكفورت أم ماين  
ألمانيا

[info@efqm.org](mailto:info@efqm.org)



## دبي

أبراج الإمارات  
برج المكاتب، الطابق 42،  
شارع الشيخ زايد،  
دبي، الإمارات العربية المتحدة

[efqmmiddleeast@efqm.org](mailto:efqmmiddleeast@efqm.org)



## الرياض

3141 طريق أنس بن مالك  
الملقا  
الرياض 13521  
المملكة العربية السعودية

[efqmmiddleeast@efqm.org](mailto:efqmmiddleeast@efqm.org)

