مركز الملك عبدالله الثاني للتميز

King Abdullah II Center for Excellence

جائزة الملك عبدالله الثاني للتميّز للقطاع الخاص

الدورة الحادية عشرة 2026-2028

قائمة المحتويات

مقدمة عن مركز الملك عبدالله الثاني للتميز 4
مقدمة عن جوائز الملك عبدالله الثاني للتميز 5
محركات ودوافع إنشاء الجوائز 6
أهداف جوائز الملك عبدالله الثاني للتميز 7
القيم والمرتكزات لجوائز الملك عبدالله الثاني للتميز 8
دورة الجائزة 9
مقدمة عن جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص 12
الأهداف العامة لجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص 14
فئات جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص 14
شروط الاشتراك في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص 15
تعليمات الاشتراك في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص 15
رسوم الاشتراك في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص 16
مميزات الحصول على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص 16
المزايا التفضيلية 17
إطار وهيكلية جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص 18
محاور ومعايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص 19
المحور الأول: التوجه 19
المحور الثاني: التنفيذ 25
المحور الثالث: النتائج 35
أداة التشخيص EFQM: الرادار (RADAR) 42
مصفوفة الرادار للتوجه والتنفيذ 43
إرشادات تطبيق الرادار على التوجه والتنفيذ 44
مصفوفة الرادار للنتائج 45
إرشادات تطبيق الرادار على النتائج 46
مقياس تسجيل الدرجات 47
القواعد الحاكمة لتسجيل الدرجات 47
قائمة المصطلحات 49

نريده مستقبلا عنوانه التميز، وجوهره الإبداع، مستقبلا منفتحا على التغيير والتطور، يستوعب الأفكار الجديدة، ويحتضن التنوع.

رسالة جلالة الملك عبدالله الثاني
إلى أبناء الوطن وبناته بمناسبة عيد ميلاده الستين
30 كانون الثاني 2022

مقدمة عن مركز الملك عبدالله الثاني للتميز

أُسس مركز الملك عبدالله الثاني للتميز بإرادة ملكية سامية عام 2006، ليشكل ركيزة وطنية في ترسيخ مفاهيم التميز المؤسسي وتعزيز ثقافة الابتكار في مختلف القطاعات في المملكة الأردنية الهاشمية.

وقد عهد صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم إلى صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن الحسين رئاسة مجلس أمناء المركز، تأكيدًا على الأهمية الاستراتيجية لدور المركز في دعم مسيرة التميز الوطني وتعزيز تنافسية الأردن.

ويتولى المركز إدارة جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بوصفها أرفع جائزة وطنية تُعنى بالتميز المؤسسي والفردي، كما يعمل على نشر وتنمية ثقافة التميز والابتكار في القطاعين العام والخاص وجمعيات الأعمال والمؤسسات غير الربحية.

ويعمل المركز على تطوير نماذج تستند إلى أفضل الممارسات العالمية، وتمكين المؤسسات والأفراد من تحسين أدائهم وتعزيز كفاءتهم، بما يسهم في الارتقاء بمستويات الأداء المؤسسي على المستوى الوطني.

وينطلق المركز من رؤية تتمثل في أن يكون المحفز الرئيسي للتميز والابتكار وتعزيز الأداء المستدام وصولًا إلى أردن أكثر تنافسية عالميًا، ويسعى من خلال رسالته إلى نشر ثقافة التميز والابتكار من خلال تطوير نماذج مبنية على أفضل الممارسات العالمية وتمكين القدرات والمهارات المتخصصة بما يساهم في تحفيز تطور المؤسسات والأفراد ويعزز جودة حياة المواطن.

مقدمة عن جوائز الملك عبدالله الثاني للتميز

في سياق التوجهات الوطنية لتعزيز كفاءة الأداء في مختلف القطاعات، شهدت المملكة الأردنية الهاشمية مسيرة متواصلة في تعزيز مفاهيم التميز، وتحفيز التنافس الإيجابي، وتطوير نماذج عمل تسهم في تحقيق نتائج ملموسة ومستدامة.

وفي هذا الإطار، جاءت جوائز الملك عبدالله الثاني للتميز لترسيخ مفاهيم التميز المؤسسي، وبما يعكس مواكبة التحولات في الفكر الإداري العالمي، والمواءمة مع التوجهات الوطنية المتجددة، لتكون مرجعية وطنية رائدة تسهم في رفع كفاءة الأداء، وتمكين المؤسسات من مواكبة المتغيرات، وتحقيق نتائج ذات أثر مستدام.

ومع ما تشهده المملكة من مسارات تطويرية متسارعة، لا سيما في ضوء خارطة طريق تحديث القطاع العام ورؤية التحديث الاقتصادي (2023-2033)، والتوجهات الوطنية المرتبطة بالتحول الرقمي وتحسين تجربة المتعامل، وبما يعزز جودة حياة المواطن، تُجسد جوائز الملك عبدالله الثاني للتميز منظومة وطنية متكاملة تعكس هذا التوجه، وتعزز منهجية الأداء القائم على النتائج والأثر والقيمة المستدامة.

يتبنى مركز الملك عبدالله الثاني للتميز منظومة جوائز تمثل إطارًا وطنيًا موحدًا يغطي مختلف القطاعات بما فيها من مؤسسات وقيادات وموظفين ضمن منظومة متكاملة تدعم تحقيق التميز الشامل وتعظيم الأثر على المستوى الوطني، وتضم الجوائز التالية:

- جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية
- جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص
- جائزة الجامعة الرسمية المتميزة
- جائزة الخدمة الحكومية المتميزة
- جائزة إدارة الأداء الحكومي المتميز
- جائزة القائد الحكومي المتميز
- جائزة الموظف الحكومي المتميز

تم تصميم هذه المنظومة من الجوائز بالاستناد إلى أفضل الممارسات العالمية في التميز المؤسسي، بما ينسجم مع الخصوصية الوطنية الأردنية وأولوياتها التنموية، وبما يعزز قدرة المؤسسات على تحويل التوجهات الوطنية إلى نتائج ملموسة وأثر مستدام.

وتشكل جوائز الملك عبدالله الثاني للتميز، بهذا المفهوم، أداة وطنية استراتيجية تدعم التحول نحو نموذج أداء متقدم قائم على النتائج، وتسهم في ترسيخ ثقافة التميز كنهج عمل مؤسسي مستدام يعزز جاهزية الدولة ومؤسساتها لمتطلبات المستقبل.

محركات ودوافع إنشاء الجوائز

أُنشئت جوائز الملك عبدالله الثاني للتميز في سياق يعكس توجهات الدولة الأردنية نحو تطوير القطاع العام والخاص، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات، بما ينسجم مع أولويات التحديث الوطني ومتطلبات المرحلة الحالية. كما تعكس توجه الدولة نحو بناء مؤسسات أكثر كفاءة ومرونة، قادرة على الاستجابة للتغيرات، وتحقيق نتائج ملموسة تسهم في تعزيز جودة حياة المواطن.

ومن أبرز محركات ودوافع إطلاق الجوائز:

- ✶تحقيق رؤى التحديث الوطنية المتضمنة:
  - خارطة طريق تحديث القطاع العام (2023-2033) باعتبارها الإطار الوطني لتطوير الجهاز الحكومي وبناء مؤسسات كفؤة ومرنة قائمة على النتائج.
  - رؤية التحديث الاقتصادي (2023-2033) وما تركز عليه من رفع تنافسية الاقتصاد الوطني وتعزيز دور القطاع الخاص.
- ✶مواكبة المستجدات والتحولات العالمية بالانسجام مع أفضل الممارسات الدولية.
- ✶الاستجابة لمتطلبات التحول الرقمي وتبني التكنولوجيا والتقنيات الناشئة.
- ✶تلبية متطلبات واحتياجات المواطنين في رفع جودة الخدمات المقدمة.
- ✶الحاجة إلى رفع كفاءة استخدام الموارد وتعزيز الإنتاجية المؤسسية في ظل التحديات الاقتصادية.

أهداف جوائز الملك عبدالله الثاني للتميز

تأتي جوائز الملك عبدالله الثاني للتميز لتعكس توجهات الدولة الأردنية نحو تطوير القطاع العام، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وترسيخ نهج يقوم على النتائج والأثر، بما يسهم في تحسين جودة الخدمات وتعزيز تنافسية المؤسسات في مختلف القطاعات، وتهدف الجوائز إلى:

- ترسيخ ثقافة التميز المؤسسي والفردي بوصفها نهجا مستداما في العمل المؤسسي.
- رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز الإنتاجية بما يدعم تحقيق الأولويات الوطنية.
- تحسين جودة الخدمات وتعزيز تجربة المتعاملين بما يعزز رضاهم وثقتهم بالجهات.
- تعزيز التحول الرقمي وتبني الحلول المبتكرة في تطوير الخدمات والعمليات.
- دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات والأدلة بما يسهم في تحسين فعالية الأداء.
- تمكين القيادات والكوادر البشرية وتطوير قدراتها لقيادة التغيير وتحقيق النتائج.
- تعزيز الشفافية والمساءلة وربط الأداء بالأثر.
- تحفيز التنافس الإيجابي ونشر الممارسات الفضلى بين الجهات.
- تعزيز التعلم المؤسسي وبناء رأس مال معرفي مستدام.
- تحقيق نتائج ذات أثر ملموس ومستدام على مستوى الجهة والمجتمع.
- مواءمة الأداء المؤسسي مع التوجهات الوطنية والتحديثات المستقبلية.

القيم والمرتكزات لجوائز الملك عبدالله الثاني للتميز

تقوم جوائز الملك عبدالله الثاني للتميز على منظومة متكاملة من القيم والمرتكزات التي تشكل الأساس لتصميم النماذج وآليات التقييم، وتعكس الفلسفة التي تستند إليها المؤسسات المتميزة في إدارة أدائها وتحقيق نتائج ذات أثر مستدام، بما يضمن اتساق الممارسات المؤسسية مع الأولويات الوطنية وتوجهات التحديث، وترتكز هذه المنظومة على ما يلي:

- **المواطن محور الاهتمام**، حيث تعزز الجوائز تركيز المؤسسات على الوصول إلى جودة حياة أفضل للمواطن من خلال السياسات والخدمات التي تتبناها.
- **القيمة والأثر المستدام**، حيث تعزز الجوائز توجه المؤسسات نحو تحقيق أثر فعلي ومستدام، وتقيس مدى ارتباط الممارسات بالنتائج القابلة للقياس التي تعكس قيمة حقيقية على المجتمع والاقتصاد.
- **القيادة المسؤولة والمؤثرة**، حيث تعزز الجوائز دور القيادة في توجيه الأداء المؤسسي وترسيخ الثقافة القائمة على الأداء والتمكين والنزاهة، وتقيس مدى قدرتها على تحقيق نتائج ملموسة ومستدامة.
- **الحوكمة الرشيدة والشفافية والمساءلة والعدالة**، حيث تعزز الجوائز تطبيق أطر حوكمة فعالة تضمن الشفافية ووضوح المسؤوليات، وتقيس مدى ربط الأداء بالنتائج وتعزيز المساءلة المؤسسية.
- **التكامل المؤسسي ومبدأ الحكومة الواحدة**، حيث تعزز الجوائز تكامل العمل بين الجهات ضمن منظومة مترابطة، وتقيس مدى قدرة المؤسسة على التنسيق وتبادل البيانات بما يحسن الكفاءة ويحد من الازدواجية.
- **تصميم الخدمات وتبسيط الإجراءات**، حيث تعزز الجوائز تصميم الخدمات وتطويرها، بهدف تقليل التعقيد ورفع الكفاءة وتحسين تجربة المتعامل، وتحقيق القيمة العامة المستدامة.
- **التحول الرقمي كركيزة محورية في تطوير الأداء**، حيث تعزز الجوائز التوجه نحو تبني التحول الرقمي كثقافة مؤسسية تدعم توظيف التكنولوجيا والتقنيات الناشئة في تطوير الأداء والخدمات والعمليات.
- **الابتكار والتحسين المستمر**، حيث تعزز الجوائز تبني الابتكار كنهج عمل مستدام، وتقيس مدى قدرة المؤسسة على تطوير أدائها وتحسين خدماتها بشكل مستمر.
- **تمكين الموارد البشرية**، حيث تعزز الجوائز بناء كوادر قادرة على قيادة التحسين والتطوير المستمر، للوصول إلى تحقيق الأداء المتميز والمساهمة في تحقيق النتائج.
- **المرونة والاستجابة للمتغيرات**، حيث تعزز الجوائز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات، وتقيس مدى جاهزيتها للاستجابة للتحديات والفرص بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق النتائج.
- **الاستدامة**، حيث تعزز الجوائز تبني نهج الاستدامة في إدارة الأداء المؤسسي، وتقيس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج مستدامة، وبما يضمن استمرارية القيمة والأثر على المدى الطويل.

دورة الجائزة

تمر جوائز الملك عبدالله الثاني للتميز بدورة متكاملة لإدارة عملية التقييم، صممت لضمان النزاهة والموضوعية، وتعزيز جودة المخرجات، وتمكين الجهات المشاركة من الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير أدائها المؤسسي. وتعتمد هذه الدورة على منهجية واضحة ومراحل مترابطة تضمن دقة التقييم وعدالته، وتوفر في الوقت ذاته تغذية راجعة نوعية تدعم التحسين المستمر وتعزز تحقيق النتائج ذات الأثر.

1. إطلاق الجائزة

يعلن مركز الملك عبدالله الثاني للتميز عن إطلاق دورة الجائزة وفق فئاتها المختلفة، ويتم خلال هذه المرحلة الإعلان عن معايير الجائزة وآليات المشاركة وشروطها، إضافة إلى فتح باب الترشح أمام الجهات والفئات المستهدفة، بما يضمن وضوح متطلبات المشاركة وتمكين الجهات من الاستعداد للدخول في عملية التقييم.

2. التوعية والتعريف بالجوائز

يعقد مركز الملك عبدالله الثاني للتميز ورشات تعريفية وتوعوية بالجوائز ومعاييرها وآليات التقييم، بهدف تمكين الجهات المستهدفة من فهم متطلبات المشاركة، وتوضيح آلية التقييم، وتعزيز جاهزيتها للتقديم.

3. التدريب على معايير الجائزة وآلية التقييم

يعقد المركز برامج تدريبية متخصصة لشرح معايير الجائزة وآلية التقييم، بهدف تمكين الجهات المشاركة من فهم متطلبات التقييم وكيفية تطبيقها.

4. التقديم والاشتراك

تقوم الجهة المشاركة بتعبئة نموذج الاشتراك إلكترونيًا عبر منصة مخصصة لذلك وفق معايير الجائزة، وإرفاق الوثائق والأدلة التي توضح ممارساتها ونتائجها، بما يمكّن فريق التقييم من فهم مستوى أدائها.

5. عملية التقييم وتشمل:

- التقييم الفردي/ المستقل ومن ثم التقييم التوافقي من قبل المقيمين، للتقارير المقدمة من الجهات المشاركة.
- إجراء الزيارة الميدانية للجهات المشاركة من قبل المقيمين، للتحقق من النقاط الواردة في تقارير الاشتراك المقدمة.
- ضمان جودة التقارير من خلال عرضها ومناقشتها من قبل اللجنة الفنية وهيئة التحكيم.
- إعداد التقارير التقييمية النهائية للجهات المشاركة، بما فيها من نقاط القوة وفرص التحسين والعلامات المعطاة.
- اعتماد النتائج النهائية من قبل مجلس أمناء المركز.

6. إعلان النتائج

يتم إعلان الفائزين وتكريمهم خلال حفل يقام برعاية ملكية سامية، بما يعكس مكانة الجائزة على المستوى الوطني.

7. تسليم التقارير التقييمية للجهات المشاركة

يتم تزويد جميع الجهات المشاركة بتقارير تقييمية تفصيلية تستند إلى معايير الجائزة، تتضمن نقاط القوة وفرص التحسين، بما يمكن الجهات من فهم مستوى أدائها، والاستفادة من مخرجات التقييم في تطوير ممارساتها وتعزيز أدائها المؤسسي.

8. مراجعة وتطوير معايير الجائزة

ينفذ المركز ورشات مراجعة وتطوير لمعايير الجائزة، يتم من خلالها تقييم فعالية المعايير الحالية وتحديث النماذج والأطر بما يواكب التوجهات الوطنية وأفضل الممارسات، ويعزز من كفاءة ومواءمة الجائزة بشكل مستدام.

نحتاج أن نحدد وننفذ خطوات فاعلة لجذب الاستثمارات الخارجية، ولتحفيز الاستثمارات الوطنية. ولا بد من وضع خارطة طريق واضحة بسقوف زمنية للتغلب على العقبات التي تعيق نمو القطاع الخاص، ولمعالجة السلبيات التي تشوب العمل المؤسسي في القطاع الإداري في الدولة، فهدفنا هو اغتنام كل فرصة ومعالجة كل خلل، من أجل توفير العيش الكريم والحياة المريحة لكل أبناء شعبنا.

رسالة جلالة الملك عبدالله الثاني إلى أبناء الوطن وبناته بمناسبة عيد ميلاده الستين
30 كانون الثاني 2022

المقدمة

في إطار السعي المتواصل نحو تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني، وترسيخ ثقافة التميز والاستدامة في بيئة الأعمال، تأتي جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص تقديراً للدور المحوري الذي تضطلع به مؤسسات القطاع الخاص في دعم النمو الاقتصادي، وتوفير فرص العمل، وتعزيز الإنتاجية والابتكار، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.

وتهدف الجائزة إلى تعزيز قدرة مؤسسات القطاع الخاص على تجسيد التميز في الفكر والممارسة، وتحقيق التوازن بين وضوح التوجه الاستراتيجي، وفاعلية التنفيذ، وجودة النتائج، بما يعزز قدرتها على النمو والتنافس والاستجابة للمتغيرات. كما تسعى إلى ترسيخ ممارسات مؤسسية قائمة على القيادة الفاعلة، والحوكمة، والابتكار، والتحسين المستمر، والاستفادة المثلى من الموارد، وخلق قيمة مستدامة لجميع المعنيين.

وتسلط الجائزة الضوء على المؤسسات التي تنجح في تحويل غاياتها ورؤاها واستراتيجياتها إلى نتائج ملموسة ومستدامة، انطلاقاً من أن التميز المؤسسي لا يقتصر على تحقيق النتائج المالية أو التشغيلية قصيرة المدى، بل يمتد ليشمل بناء القدرة المؤسسية، وتعزيز مرونة الأعمال، وتحسين تجربة المتعاملين والعاملين، وتطوير العلاقات مع الشركاء والموردين، واستدامة الاعمال، وتحقيق أثر إيجابي في المجتمع والبيئة والاقتصاد الوطني.

ومواءمةً مع رؤية التحديث الاقتصادي والتوجهات الوطنية الرامية إلى بناء اقتصاد تنافسي ومستدام، تم تطوير جائزة التميز الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص كنموذج متكامل لتقييم وتطوير أداء المؤسسات، بما يعزز قدرتها على استشراف المستقبل، وإدارة التغيير والتحول، والاستفادة من البيانات والتكنولوجيا والتقنيات الناشئة، وتطوير نماذج أعمال مرنة ومبتكرة، واغتنام الفرص الناشئة، والاستجابة بكفاءة للمتغيرات والتحديات في بيئة الأعمال.

ويتبنى نموذج الجائزة محاور ومعايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM 2025، ويستند إلى منطقه المتكامل في الإجابة عن ثلاثة أسئلة مترابطة: لماذا توجد المنشأة، وما الغاية التي تسعى إلى تحقيقها، وكيف تنفذ غايتها ورؤيتها واستراتيجيتها، وما النتائج التي حققتها وتسعى إلى تحقيقها مستقبلاً، ويعكس هذا المنطق الترابط بين التوجه والتنفيذ والنتائج، ويوضح العلاقة السببية بين ما تتبناه المنشأة من توجهات وممارسات، وما تحققه من قيمة ونتائج وأثر مستدام.

ويقوم النموذج على سبعة محاور مترابطة تشمل: الغاية والرؤية والاستراتيجية، والثقافة المؤسسية والقيادة، وإشراك المعنيين، وخلق قيمة مستدامة، وقيادة الأداء والتحول، وانطباعات المعنيين، والأداء الاستراتيجي، والتشغيلي. ويتيح تكامل هذه المحاور تقييماً شمولياً لمدى نضج المؤسسة وقدرتها على فهم نظامها الإيكولوجي، وإشراك المعنيين الرئيسيين، وقيادة أدائها وتحولها، وتحقيق نتائج متوازنة تضمن نجاحها الحالي واستدامة قدرتها التنافسية مستقبلاً.

كما يعتمد النموذج على منهجية RADAR لتقييم مدى وضوح وتكامل المنهجيات التي تتبناها المؤسسة، وشمولية تطبيقها، وفاعلية تقييمها وتحسينها، وجودة النتائج المتحققة ومدى ارتباطها بالتوجهات الاستراتيجية وتوقعات المعنيين. ويسهم ذلك في توحيد أسس التقييم، وتعزيز العدالة والموضوعية، وتمكين المنشآت من تحديد نقاط القوة وفرص التحسين، وبناء خطط تطوير تستند إلى الأدلة والبيانات والتعلم المؤسسي.

وبذلك، يشكل نموذج جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص مرجعية متكاملة لتقييم وتطوير أداء مؤسسات القطاع الخاص، ودعم رحلتها نحو التميز المستدام، من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات الحاضر ومتطلبات المستقبل، وبين مصالح المؤسسة وتوقعات المعنيين، وبين الكفاءة التشغيلية والابتكار والنمو، بما يعزز قدرتها على المنافسة، ويدعم استدامة أعمالها، ويسهم في تحقيق قيمة اقتصادية واجتماعية وبيئية مستدامة.

الأهداف العامة لجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص

يهدف نموذج جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص إلى ما يلي:

- تعزيز ثقافة التميز المؤسسي وترسيخها لدى مؤسسات القطاع الخاص الأردني.
- تشجيع مؤسسات القطاع الخاص على تبني نماذج إدارية متكاملة تسهم في تحقيق التوجهات الاستراتيجية ورفع كفاءة الأداء.
- تمكين المؤسسات من خلق قيمة مستدامة لمختلف فئات المعنيين، وتعزيز قدرتها على تحقيق نتائج متوازنة ومستدامة.
- تحفيز الابتكار والتطوير والتحول، وتعزيز المرونة المؤسسية والجاهزية للمستقبل.
- الارتقاء بجودة المنتجات والخدمات وتجربة المتعاملين، وبناء علاقات مستدامة مع مختلف فئات المعنيين.
- تعزيز تنافسية مؤسسات القطاع الخاص محلياً وإقليمياً ودولياً، ودعم مساهمتها في تحقيق الأولويات الاقتصادية والتنموية الوطنية.
- توفير مرجعية منهجية تساعد المؤسسات على تقييم مستوى نضجها المؤسسي، وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين، وتوجيه جهود التطوير المستمر.
- تقدير المؤسسات المتميزة وإبراز إنجازاتها وممارساتها الرائدة، وتشجيع تبادل المعرفة والخبرات وقصص النجاح في القطاع الخاص.

فئات جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص

تضم جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص الفئات التالية:

- المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية (عدد العاملين 250 أو أكثر)
- المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية (عدد العاملين 250 أو أكثر)
- المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (عدد العاملين 249 أو أقل)
- المؤسسات الخدمية الصغيرة والمتوسطة (عدد العاملين 249 أو أقل)

شروط الاشتراك في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص

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

يستثنى من المشاركة:

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

تعليمات الاشتراك في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص

تقوم المؤسسة الراغبة في الاشتراك بالتسجيل عبر منصة الاشتراك الإلكترونية، وتعبئة نموذج الاشتراك وإرفاق الوثائق المطلوبة من خلالها، وفقاً لما يلي:

- تعبئة نموذج الاشتراك الكترونياً.
- إرفاق شكل أو رسم يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- إذا كانت المؤسسة المتقدمة جزءاً من مؤسسة أكبر، يُرفق الهيكل التنظيمي الذي يوضح علاقة الوحدة الفرعية بالمؤسسة الأم.
- إرفاق صورة عن شهادة تسجيل المؤسسة.
- تقديم ملخص للقوائم المالية لآخر ثلاث سنوات، يشمل ميزان المراجعة، وقائمة الدخل، وقائمة التدفقات النقدية.
- دفع رسوم الاشتراك بعد استلام كتاب الموافقة على الاشتراك من مركز الملك عبدالله الثاني للتميز.
- إعداد تقرير الاشتراك والمرفقات المطلوبة وتسليمها ضمن الموعد المحدد.

رسوم الاشتراك في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص

الفئة	الرسوم
المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية	3,000 دينار أردني
المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية	3,000 دينار أردني
المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة	1,500 دينار أردني
المؤسسات الخدمية الصغيرة والمتوسطة	1,500 دينار أردني

مميزات الحصول على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص

تتمثل مميزات الحصول على الجائزة فيما يلي:

- الإعلان عن المؤسسة الفائزة في حفل يقام تحت الرعاية الملكية السامية.
- يعد الفوز إنجازاً رفيعاً واعترافاً رسمياً بكفاءة المؤسسة وفاعلية أدائها، ويجعلها نموذجاً يُحتذى به
- منح المؤسسة الفائزة شهادة شكر وتقدير وتذكاراً يمثل الجائزة.
- إتاحة استخدام شعار الجائزة على وثائق المؤسسة ومطبوعاتها وموقعها الإلكتروني وحملاتها الإعلانية، مع ذكر سنة دورة الفوز.
- نشر قصة نجاح المؤسسة عبر المواقع الإلكترونية للمركز والجائزة، بما يسهم في الترويج لها.
- إتاحة المجال للمؤسسة لعرض تجربتها وممارساتها المتميزة في الندوات والدورات التدريبية والمؤتمرات ذات العلاقة.
- الحصول على مجموعة من المعاملات والمزايا التفضيلية لدى عدد من الجهات الرسمية.

المزايا التفضيلية

دائرة ضريبة الدخل والمبيعات

تمنح دائرة ضريبة الدخل والمبيعات المؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص فرصة الحصول على شهادة عضوية القائمة الذهبية، شريطة عدم وجود مخالفات أو قضايا تتعلق بالتهرب الضريبي، بما يتيح لها الاستفادة من مجموعة من المزايا والتسهيلات الضريبية، أبرزها:

- تسريع استرداد الضريبة: منح الأولوية في صرف الرديات الضريبية المستحقة.
- تسهيلات ضريبية ومالية: تأجيل دفع الضريبة العامة على المبيعات على مستوردات الشركات والمنشآت.
- تبسيط الإجراءات الضريبية: تسريع إنجاز المعاملات الضريبية واستكمال إجراءات التدقيق وفق التشريعات المعمول بها.
- تسهيل التعامل مع الجهات الحكومية: اعتماد شهادة عضوية القائمة الذهبية بديلاً عن شهادة براءة الذمة لغايات الحصول على المستحقات المالية لدى الوزارات والدوائر الحكومية.

مؤسسة المواصفات والمقاييس

- اختصار إجراءات منح علامة الجودة الأردنية والتدقيق على أنظمة الجودة.
- تسريع منح شهادات المطابقة للمنتجات المعدة للتصدير.
- إدراج المؤسسة ضمن القائمة الذهبية وتقليل عمليات التفتيش الدورية على منشآتها.
- إدراجها ضمن قائمة الموردين المعتمدين ومنحها معاملة تفضيلية في العطاءات والمشتريات عند مطابقة منتجاتها للمواصفات.
- اعتبارها شريكاً رئيساً ومنحها أولوية المشاركة في النشاطات واللجان الفنية.
- منح المؤسسات الصناعية الفائزة أفضلية المشاركة في اللجان الفنية الدولية للتقييس.
- إعطاؤها الأولوية في معايرة أجهزة القياس وتسريع الإجراءات.
- إحاطتها مباشرةً بالتعديلات على التعليمات والمواصفات والقواعد الفنية المرتبطة بمنتجاتها وخدماتها.
- مخاطبة هيئات التقييس العربية والأجنبية لمنح منتجات المؤسسة معاملة تفضيلية.
- اعتبار مستورداتها ضمن المسرب الأخضر في التفتيش المبني على درجة الخطورة.

دائرة الجمارك الأردنية

الاستفادة من التسهيلات والامتيازات المقدمة للشركات المدرجة ضمن برنامج القائمة الذهبية، والتي تشمل:

- ✶تسهيل وتسريع الإجراءات الجمركية: منح الأولوية في التخليص الجمركي والإفراج عن البضائع، والاستفادة من التخليص المسبق والمسرب الأخضر.
- ✶تسهيل عمليات الاستيراد والتصدير: تبسيط إجراءات المعاينة والنقل والتخليص الجمركي، وتوفير مرونة أكبر في إخراج البضائع.
- ✶منح امتيازات مالية وإدارية: تقديم تسهيلات تتعلق بالكفالات والضمانات الجمركية، وتأجيل ضريبة المبيعات، وتمديد صلاحية بطاقة المستورد.
- ✶تعزيز الدعم والتعاون المؤسسي: التنسيق مع الجهات الحكومية والشركاء التجاريين لتوفير تسهيلات إضافية، إلى جانب تكريم الشركات المتميزة.

وزارة الاستثمار

- ✶خصم إضافي على الرسوم التي تتحملها المؤسسة عند المشاركة في المعارض والنشاطات الترويجية خارج الأردن.
- ✶خصم على رسوم الاشتراك في الندوات وورش العمل.

دائرة العطاءات الحكومية

- ✶منح المكاتب الهندسية الفائزة خمس علامات إضافية في التقييم الفني للعطاءات لمدة دورة واحدة من تاريخ الفوز.

دائرة المشتريات الحكومية

- ✶منح المناقص الفائز بالجائزة خمس علامات إضافية في العطاءات التي تقيّم على أساس العلامات، شريطة تقديم شهادة فوز سارية المفعول.

دائرة مراقبة الشركات

- ✶تقديم خدمة كبار الزوار للمؤسسات الفائزة عند مراجعة الدائرة.
- ✶تقديم محاضرات إرشادية حول قانون الشركات وإجراءات الدائرة.
- ✶تقديم الاستشارات للمؤسسات الفائزة من خلال الموقع الإلكتروني للدائرة.

إطار وهيكلية جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص

يشكّل هذا الإطار مرجعية متكاملة لتقييم مدى نضج وتميز أداء مؤسسات القطاع الخاص، من خلال الربط بين وضوح التوجه المؤسسي، وفاعلية التنفيذ، وجودة النتائج المتحققة. ويقوم الإطار على قدرة المؤسسة على تحديد غايتها ورؤيتها واستراتيجيتها، وبناء ثقافة مؤسسية داعمة للتميز، وإشراك المعنيين، وخلق قيمة مستدامة، وقيادة الأداء والتحول، بما يعزز قدرتها على إدارة أعمالها الحالية والاستعداد للمستقبل وتحقيق النجاح المستدام.

ويستند الإطار إلى محاور ومعايير نموذج EFQM 2025، والموزعة ضمن ثلاثة أبعاد مترابطة هي: التوجه، والتنفيذ، والنتائج. ويتيح تكامل هذه الأبعاد تقييماً شمولياً لقدرة المؤسسة على تحويل توجهاتها إلى ممارسات فعّالة ونتائج متوازنة ومستدامة، بما يعزز تنافسيتها، ومرونتها، وقدرتها على تحقيق قيمة مستدامة للمعنيين.

الشكل(1): محاور ومعايير نموذج EFQM 2025

محاور ومعايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص

المحور الأول: 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 نموذجا يحتذى به ويلهم الآخرين.

يهيئ هذا التحديد للتوجه قيادة الطريق أمام المؤسسة لكي ينظر إليها كنموذج يحتذى به في منظومتها والاستعداد لتنفيذ خططها.

المعيار الأول: الغاية والرؤية والاستراتيجية

يتحقق الأداء المستدام من خلال تحديد غاية ملهمة ورؤية طموحة واستراتيجية تضع مسارا 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 أمرا أساسيا لدفع تنفيذ الإستراتيجية.

غاية المؤسسة:

- تبين أهمية عمل المؤسسة وسبب وجودها.
- تهيئ 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 المديين القصير والطويل والاقّتراب من رؤيتها.
- تشكل المؤسسة لتزدهر في نظامها الايكولوجي.

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 الغاية والرؤية والاستراتيجية

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

- إدراك أهمية غايتها والتأثير بشُكل إيجابي على نظامها الايكولوجي.
- 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 بدلا عنها.

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 بسُرعة.
- التحقق من وفهم والاستجابة لديناميكيات السوق والأوضاع التنافسية الحالية والمستقبلية وتأثيراتها المحتملة على غاية ورؤية واستراتيجية المؤسسة.
- البحث في وفهم والاستجابة 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 بشُكل 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 الايكولوجي والذين لهم تأثير على استراتيجية المؤسسة.
- فهم وتوقع كيفية تغير المشهد التنافسي مع دخول منافسين 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 ومساهمتهم 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 تمكن من تحقيق قيمة ناجحة في الحاضر والمستقبل.
- تخصيص الموارد المناسبة لدعم تنفيذ استراتيجية المؤسسة.
- عكس والالتزام بمتطلبات العديد من المبادرات والأنظمة وأفضل الممارسات والتوجيهات 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 يمكن المعنيين الرئيسيين من المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية وصنع القرار.
- ✶تحديد المسؤوليات الواضحة التي تضمن الرقابة الكافية والامتثال والتوجه الإستراتيجي.
- ✶فهم المتطلبات الحكومية والقانونية والتنظيمية ذات الصلة والامتثال لها وتجاوزها حسب الاقتضاء.
- ✶فهم مبادئ الاستدامة ومتطلباتها ودمجها في أنظمة إدارة الأداء والحوكمة.

المعيار الثاني: 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، القاعدة 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 مستدامًا.

ويعد كسب قلوب وعقول المعنيين الرئيسيين وكسب تأييدهم شرطًا أساسيًا لتنفيذ الغاية والرؤية والإستراتيجية بنجاح. ولذلك، فإن المؤسسة التي تطمح إلى أن يتم الاعتراف بأدائها المستدام تقوم بما يلي:

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 والإستراتيجية

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 بشُكل أخلاقي ومستدام بنزاهة وضمير اجتماعي، مع ضمان التزام العاملين بهذه السلوكيات.
- ✶مواءمة أنظمة التقييم والتطوير والتقدير والمكافآت مع قيمها لتوجيه المؤسسة نحو ثقافتها المرغوبة مع الاعتراف بالنجاح بانتظام.

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 بشُكل 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 وتدعم الغاية والرؤية والإستراتيجيةّ.
- ✶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 بسُرعة.
- ✶تهيئة بيئة يُسهم 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 والإستراتيجية.

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 الانفتاح والثقة والالتزام.
- ✶اتباع نهج مقنع في مشاركة وتصور 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 والتصرف بناء على التغذية الراجعة الصادقة حول غايتها ورؤيتها واستراتيجيتها.
- ✶الاعتراف بلحظات النجاح والاحتفاء بها ومشاركتها مع المعنيين الرئيسيين لتعزيز السلوكيات المرغوبة.

المحور الثاني: التنفيذ

تحديد التوجه يمهد الطريق أمام المؤسسة للمضي قدما، 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.

المعيار الثالث: إشراك المعنيين

في المعيار الأول، ترتبط غاية المؤسسة ورؤيتها واستراتيجيتها بتحديد وفهم احتياجات المعنيين في سياق نظامها الإيكولوجي، وهناك أيضا ارتباط واضح بين كيفية تفاعل المؤسسة مع المعنيين (المعيار الثالث) وانطباعات المعنيين عن أدائها (المعيار السادس)، وتتم تغطية خلق القيمة في المعيار الرابع بالنسبة للمتعاملين الحاليين والمستقبليين؛ أما بالنسبة لجميع فئات المعنيين الرئيسيين الأخرى فإن إشراكهم يستلزم تقديم قيمة وفقا 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 الاحتياجات والتوقعات التشغيلية للأنواع والفئات المحددة ضمن كل مجموعة من مجموعات المعنيين الرئيسيين.
- ✶تحقيق استمرارية مشاركة المعنيين الرئيسين من خلال تسخير فهمها لاحتياجاتهم وتوقعاتهم.
- ✶إشراك المعنيين الرئيسيين في تنفيذ الاستراتيجية وخلق قيمة مستدامة والاعتراف بمساهماتهم.
- ✶بناء العلاقات مع المعنيين الرئيسيين والمحافظة عليها وتطويرها على أساس الشفافية، والمساءلة، والسلوكّ 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 للاستلهام من أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة والمساهمة في إنجاحها.
- ✶جمع انطباعات المعنيين الرئيسيين بفعالية.

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 وضمان الدعم لخلق قيمة مستدامة

نظرا لأننا نعيش في عالم أكثر ديناميكية وتغيرا من أي وقت مضى، فإننا نحتاج إلى المرونة عند تقييم ووضع الدرجات حول كيفية تفاعل المؤسسة مع المعنيين الرئيسيين، وبالمثل، نظرا 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.
- 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.
- المستخدمين والمشاركين 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 بناء 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 بشُكل مناسب بسُرعة 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 مواءمتها مع الحاجة إلى تحقيق أهداف وإسُتراتيجية المؤسسة.
✶خلق بيئة وتطوير نهج تعزز الأبعاد المختلفة للتنوع والشمول والمساواة والشعور بالانتماء حيث يمكن للأفراد تحقيق الازدهار.
✶تمكين العاملين - استنادا إلى الغاية والرؤية والإستراتيجية من فهم الحاجة إلى التغيير، ومواصلة تطوير معارفهم وقدراتهم، ونموهم الشخصي.
✶ضمان توجيه العاملين ومكافأتهم وتقديرهم ورعايتهم بشُكل استباقي.

3.3 المعنيون بمصالح الأعمال والحوكمة: تأمين وديمومة الدعم المستمر

تتضمن هذه الفئة الأفراد أو المجموعات الذين تكون المؤسسة مساءلة أمامهم فيما يتعلق بالمتطلبات المالية والقانونية والإدارة العامة مثل:
✶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 الرئيسين، 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

تتضمن هذه الفئة الأفراد أو المجموعات خارج المؤسسة الذين يمثلون المجتمع المباشر أو المجتمع الأوسع نطاقا.

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

- ✶وضع وتعزيز الخطط والأنشطة التي تسهم بشُكل 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 عال من الثقة والمحافظة عليها، مما يعكس متطلبات إعداد التقارير ذات الصلة.
- ✶تحديد والاعتراف 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 وضمان 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:

- ✶اختيار وتأهيل الشركاء والموردين الرئيسيين الحاليين والمحتملين، وفقا لغايتها، ورؤيتها، واستراتيجيتها.
- ✶تصنيف الشركاء والموردين الرئيسيين وفقا 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 بشُكل مشترك.
- ✶تعزيز المبادئ الأخلاقية في التوريد والاستدامة لدى الشركاء والموردين.
- ✶تقييم فعالية الشراكات والموردين، وتقديم ملاحظات بناءة متبادلة، والاحتفال بالنجاحات المشتركة.

المعيار الرابع: خلق قيمة مستدامة

تدرك المؤسسة التي تظهر أداء مستداما أن خلق قيمة مستدامة أمر حيوي لنجاحها وقوتها المالية على المدى الطويل، وتعني القيمة المستدامة ضمان استمرارية المؤسسة وأدائها على المدى الطويل، بالإضافة إلى جعل الاستدامة في صميم محاور التوجه والتنفيذ والنتائج. بعُبارة 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 وتوفر 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.

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، اعتمادا على طبيعة عمل المؤسسة.

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

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

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 جزءا لا يتجزأ من القيمة التي تطورها.
- 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.

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 واستنادا إلى العلامة التجارية والصورة المؤسسية المرغوبة.
- الاستفادة من قوة التواصل والتأثير في عالم الإنترنت وخارجه، بشُكل 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 بسُرعة 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 المستقبليين والوفاء بوعد 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.

المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول

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، ومن ناحية أخرى، لا بد من إدارة التغييرات المستمرة داخل المؤسسة وخارجها بالتوازي.

يؤكد الجمع بين قيادة الأداء والتحول على حاجة المؤسسة إلى تحقيق الأداء من أجل الحاضر مع الاستعداد للمستقبل في الوقت نفسه، 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 تراعي ما يلي:

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.

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 بشُكل عام وتطبيق مبادئ المرونة والرشاقة لزيادة الكفاءة والتكيف بشُكل 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.

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 نُهج إدارة التغيير لإقناع وإشراك المعنيين الرئيسيين وتتبع 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 نُهج عمل جديدة تتسم بالمرونة والرشاقة مع توفير الاستقرار اللازم لإدارة العمليات الحالية.
- إعادة هيكلة عملية خلق القيمة والعمليات التنظيمية الأخرى في الوقت المناسب بناء 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، بدءا 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 الإمكانات التي توفرها التقنيات الجديدة والأتمتة والرقمنة لدعم خلق القيمة والاستدامة.
- تقييم وإدارة دورة الحياة الكاملة للتقنيات الحالية والناشئة، استنادا إلى مبادئ الاقتصاد الدائري والمتجدد والاستدامة، لتعظيم 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 حاليا.
- ✶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 بشُكل 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 ذاتيا 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.

المحور الثالث: النتائج

ما حققته المؤسسة وما تتوقع تحقيقه فيما يتعلق بالتوجه والتنفيذ.

- ✶انطباعات المعنيين
- ✶الأداء الإستراتيجي والتشغيلي

المعيار السادس: انطباعات المعنيين

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

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 تتشكل الانطباعات أيضًا 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).

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

6.1 نتائج انطباعات المتعاملين

ما هي انطباعات المتعاملين فيما يتعلق، على سبيل المثال:

- تجربة المتعاملين بشُكل 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.

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 ومساهمتهم 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.

المعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

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.

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. 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 ومساهمتهم**
- ✶**الأداء الاقتصادي والمالي**
- ✶**الأداء والتحول**
- ✶**الاستدامة**

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.

الوفاء بتوقعات المعنيين ومساهمتهم.

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

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 فقدان المتعاملين
- ✶معدل التحويل
- ✶البيع العابر وزيادة البيع للمتعاملين

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)

الأداء الاقتصادي والمالي

وتشمل هذه النتائج ما يشار إليه إما باعتبارها استراتيجية أو تشغيلية، 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
- المؤشرات الاقتصادية
- التحليل الديموغرافي
- الرصد البيئي
- الذكاء الاصطناعي
- أبحاث السوق
- التوجهات التقنية
- التغير السلوكي
- تحسين سلسلة التوريد
- الطلب على الطاقة

أداة التشخيص EFQM: الرادار (RADAR)

يُعد RADAR إطاراً ديناميكياً للتقييم وأداةً إداريةً قوية تستخدمها المنشأة لفهم أدائها بصورة شاملة، وتشخيص نقاط القوة وفرص التحسين، وتحديد ما يلزم لتحقيق نتائج متميزة ومستدامة. ويتيح الرادار تقييم مدى ترابط ما تسعى المنشأة إلى تحقيقه مع المنهجيات التي تتبناها، وشمولية تطبيقها، وفاعلية تقييمها وتحسينها، وجودة النتائج المتحققة وقابليتها للاستمرار مستقبلاً.

وفق منطق RADAR، تحتاج المنشأة إلى اتباع دورة مترابطة تتكون من العناصر التالية:

العنصر	الرمز	الرمز
النتائج	R	تحديد النتائج التي تهدف المنشأة إلى تحقيقها كجزء من استراتيجيتها.
المنهج	A	تخطيط وتطوير منهجيات متكاملة تحقق النتائج المطلوبة حالياً ومستقبلاً.
التطبيق	D	تطبيق المنهجيات بصورة منتظمة وفعالة في جميع المجالات ذات الصلة.
التقييم والتحسين	A&R	تقييم المنهجيات وتطبيقها وفهم أثرها والتعلم منها وتحسينها بصورة مستمرة.

يطبق الرادار على محاور "التوجه والتنفيذ" من خلال تقييم المنهج والتطبيق والتقييم والتحسين، بينما يُطبق على محاور "النتائج" من خلال تقييم مدى الصلة وقابلية الاستخدام ومستوى الأداء.

مصفوفة الرادار للتوجه والتنفيذ

تُستخدم هذه المصفوفة في تقييم المحاور الخمسة الأولى: الغاية والرؤية والاستراتيجية، والثقافة المؤسسية والقيادة، وإشراك المعنيين، وخلق قيمة مستدامة، وقيادة الأداء والتحول.

العنصر	السمة	الوصف التشخيصي
المنهج	سليم	يستند المنهج إلى أساس منطقي واضح، ويلبي احتياجات المعنيين الرئيسيين، ويستجيب لها، ويُصمم ليكون ملائماً للمستقبل.
	متوائم	يدعم المنهج غاية المنشأة ورؤيتها واستراتيجيتها، ويتكامل مع المنهجيات الأخرى ذات الصلة.
التطبيق	التنفيذ	يُطبق المنهج باستمرار وفاعلية وفي الوقت المناسب في جميع المجالات ذات الصلة.
	المرونة	يتيح التطبيق التكيف والاستجابة للتغيرات والاضطرابات وتصحيح المسار عند الحاجة.
التقييم والتحسين	التقييم والفهم	تُجمع الرؤى والتغذية الراجعة الداخلية والخارجية حول فاعلية المنهج وكفاءته وتطبيقه، وتُفهم وتُشارك.
	التعلم والتحسين	تُستخدم الرؤى والتغذية الراجعة والتعلم لإلهام الإبداع وتوليد منهجيات محسنة ومبتكرة وتطبيقها.

إرشادات تطبيق الرادار على التوجه والتنفيذ

المنهج - سليم

- يتوافر أساس منطقي واضح لاختيار المنهج، يستند إلى البحث، أو التعلم، أو المقارنات المعيارية، أو الأدلة المناسبة.
- يُوصف المنهج بصورة واضحة ويمكن للمعنيين بفهمه وتطبيقه الوصول إليه.
- يركز المنهج على احتياجات وتوقعات المعنيين الرئيسيين والمشاركين في تنفيذه.
- يكون المنهج قابلاً للتكيف والتوسع والاستجابة لتغير بيئة الأعمال والتكنولوجيا وتوقعات المعنيين.
- يُصمم المنهج لتحقيق النتائج المطلوبة حالياً ومستقبلاً.

المنهج - متوائم

- يرتبط المنهج بصورة واضحة بالغاية والرؤية والاستراتيجية والأهداف ذات الصلة.
- يتكامل المنهج مع المنهجيات الأخرى، ويحقق التآزر ويعظم الكفاءة ويحد من التداخل والتعارض.

التطبيق - التنفيذ والمرونة

- يُطبق المنهج على المستويات والوحدات والمواقع والمنتجات والخدمات والحلول ذات الصلة.
- تُخصص الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة للتطبيق الفعال.
- توجد خطة واضحة للتطبيق والتوسع، مع مرونة تسمح بالتكيف مع الظروف المتغيرة.
- تُمكّن المنشأة العاملين من اتخاذ القرارات والتصرف لتصحيح المسار والاستجابة للتغيير.

التقييم والتحسين

- تقيّم المنشأة فاعلية المنهج في تحقيق المخرجات وكفاءته في استخدام الموارد والجهود.
- تستخدم آليات مناسبة لجمع التغذية الراجعة من المعنيين الداخليين والخارجيين وتحليل أسباب المشكلات والتحديات.
- تشارك الرؤى والدروس المستفادة مع المعنيين، وتضع خططاً لمعالجة النتائج والتوصيات.
- ترتب أولويات أفكار التحسين والابتكار وتنفذها، وتتحقق من انعكاس التعلم على الأداء والنتائج.

مصفوفة الرادار للنتائج

تُستخدم هذه المصفوفة في تقييم محور انطباعات المعنيين ومحور الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، وتساعد على الحكم على ملاءمة مجموعة النتائج وقابليتها للاستخدام ومستوى الأداء المتحقق واستدامته.

العنصر	السمة	الوصف التشخيصي
مدى الصلة وقابلية الاستخدام	النطاق ومدى الصلة	تُحدد مجموعة نتائج مرتبطة بتوقعات المعنيين والأداء الاستراتيجي والتشغيلي، وتُراجع وتحسن بمرور الوقت.
	قابلية الاستخدام	تكون النتائج حديثة ودقيقة وموثوقة ومصنفة بصورة مناسبة لتوفير رؤى ذات معنى.
الأداء	الاتجاهات	تتحقق اتجاهات إيجابية أو مستويات أداء متميزة ومستدامة خلال الفترة المناسبة.
	المستهدفات	تُحدد مستهدفات طموحة ومتوافقة مع الاستراتيجية وتتحقق بصورة مستمرة.
	المقارنات	تُجرى مقارنات خارجية طموحة وملائمة لتحديد الموقع النسبي للأداء وتكون نتائجها مواتية.
	الثقة المستقبلية	تتوافر ثقة في استمرارية النتائج مستقبلاً استناداً إلى فهم علاقات السبب والنتيجة وتحليل البيانات وأنماط الأداء.

إرشادات تطبيق الرادار على النتائج

النطاق ومدى الصلة

- تحدد المنشأة النتائج الرئيسة اللازمة لقياس تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الغاية والرؤية وتوقعات المعنيين.
- تغطي النتائج جميع المجالات والفئات والمواقع والمنتجات والخدمات ذات الصلة، وتوازن بين المؤشرات الاستراتيجية والتشغيلية.
- تراجع مجموعة النتائج بصورة دورية لضمان استمرار ملاءمتها وإضافة المؤشرات أو تعديلها عند الحاجة.

قابلية الاستخدام

- تكون البيانات حديثة ودقيقة وموثوقة ومتسقة، وتتوفر لها تعريفات، ومصادر، ومسؤوليات، واضحة.
- تُصنف النتائج إلى مستويات وفئات مناسبة لإظهار الاختلافات وتحديد فرص التحسين.
- تُعرض النتائج بصورة تسهّل الفهم والتحليل واتخاذ القرار، مع استخدام التقنية والأتمتة حيث يلزم.

الاتجاهات والمستهدفات

- تُعرض الاتجاهات عبر فترة زمنية مناسبة لطبيعة القطاع وسرعة تغيره، وتُحلل حالات التحسن أو الاستقرار أو التراجع.
- تُحدد مستهدفات واضحة وقابلة للقياس ومتوافقة مع الاستراتيجية، وتكون طموحة وقابلة للتحقيق.
- تُراجع المستهدفات في ضوء الأداء المتحقق والتحديات والفرص المستقبلية.

المقارنات والثقة المستقبلية

- تقارن المنشأة أداءها مع المنافسين والأقران ومتوسطات القطاع وأفضل الممارسات والمستويات العالمية حيثما كان ذلك ملائماً.
- تستخدم نتائج المقارنات في تفسير الأداء وتحديد المستهدفات وأولويات التحسين.
- تحلل الأسباب الجذرية ومحركات الأداء والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في النتائج.
- تستخدم التحليلات المتقدمة والتنبؤية لفهم العلاقات والأنماط وتقدير استمرارية النتائج مستقبلاً.

مقياس تسجيل الدرجات

يُسجل كل عنصر من عناصر RADAR على مقياس يبدأ من 0% وينتهي عند 100% بزيادات مقدارها 10%. ويُسترشد بالمستويات التالية عند تحديد الدرجة:

نطاق الدرجة	وصف القدرة على الإنجاز	الدلالة العامة
من 0% إلى 10%	عدم القدرة على الإنجاز	أدلة معدومة أو محدودة جداً، ولا يظهر تطبيق منظم أو نتائج يُعتد بها.
من 20% إلى 30%	قدرة محدودة على الإنجاز	بدايات ومنهجيات جزئية وتطبيق محدود، مع أدلة أو نتائج متفرقة.
من 40% إلى 60%	القدرة على الإنجاز	منهجيات واضحة وتطبيق منتظم وتقييم وتحسين متنامٍ، أو نتائج ذات صلة واتجاهات مقبولة.
من 70% إلى 80%	قدرة شاملة على الإنجاز	تكامل وشمول واتساق في المنهجيات والتطبيق والتحسين، أو نتائج قوية ومقارنات مواتية.
من 90% إلى 100%	قدرة متميزة على الإنجاز	منهجيات ناضجة واستباقية ومرنة، أو أداء متميز ومستدام مع ثقة عالية باستمراره مستقبلاً.

القواعد الحاكمة لتسجيل الدرجات

✶عند تقييم محاور التوجه والتنفيذ، لا يجوز أن تتجاوز الدرجة الإجمالية للمعيار الفرعي الدرجة الممنوحة لسمة "سلامة المنهج".

✶عند تقييم النتائج، لا يجوز أن تتجاوز الدرجة الإجمالية للمعايير 6.1 إلى 6.5 أو المحور السابع الدرجة الممنوحة لسمة "النطاق ومدى الصلة".

✶لا يُشترط استخدام الدرجات في التقييم الذاتي الداخلي، إلا أنها توفر خط أساس للمقارنة وقياس التحسن عبر الدورات.

✶تعتمد الدرجة على الأدلة المتاحة ومدى اتساقها وشمولها، ولا تُمنح استناداً إلى الانطباع أو وجود ممارسات منفردة.

توزيع نقاط نموذج EFQM 2025

يبلغ مجموع نقاط نموذج EFQM 2025 ألف نقطة، موزعة على المحاور السبعة كما يلي:

المعيار	النقاط	النسبة
الغاية والرؤية والاستراتيجية	100	%10
الثقافة المؤسسية والقيادة	100	%10
إشراك المعنيين	100	%10
خلق قيمة مستدامة	200	%20
قيادة الأداء والتحول	100	%10
انطباعات المعنيين	200	%20
الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	200	%20
المجموع	**1000**	**%100**

تُوزع نقاط كل محور على معاييره الفرعية بصورة متساوية ما لم تعتمد الجائزة توزيعاً تفصيلياً مختلفاً. وفي محور إشراك المعنيين ومحور انطباعات المعنيين، ينبغي أن يتسق الترجيح الممنوح لفئات المعنيين في المحور الثالث مع الترجيح المستخدم لنتائج انطباعاتهم في المحور السادس.

قائمة المصطلحات

إدارة التغيير
نهج لقيادة انتقال الأفراد والفرق والمؤسسات من الحالة الحالية إلى حالة مستقبلية محددة ومرغوبة، ومساعدة المعنيين المتأثرين بالتغيير على فهمه وقبوله وتبنّيه.

الابتكار
الترجمة العملية للأفكار إلى منتجات، أو خدمات، أو حلول، أو عمليات، أو أنظمة، أو هياكل تنظيمية، أو تفاعلات اجتماعية جديدة، أو مطوّرة.

الإبداع
القدرة على تجاوز القواعد والأساليب والعلاقات القائمة لتوليد أفكار جديدة، أو محسّنة للعمليات، أو المنتجات، أو الخدمات، أو الحلول، أو الأنظمة، أو التفاعلات الاجتماعية.

الأداء المستدام
قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها بصورة مسؤولة اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً.

الإدراك
الرأي أو الشعور الذي يتكون لدى أحد المعنيين الرئيسيين تجاه المنشأة، وقد يختلف عما يعبّر عنه صراحةً؛ لذا تحتاج المنشأة إلى فهمه وإدارته بما يدعم تلبية احتياجات المعنيين.

الاستدامة
قدرة المنشأة على ضمان مستقبلها على المدى الطويل كما يتصوره مختلف المعنيين الرئيسيين، بمن فيهم المعنيون بمصالح الأعمال والحوكمة والعاملون والمتعاملون، والمجتمع، والشركاء، والموردون.

الاستراتيجية
الطريقة التي تحدد بها المنشأة، استناداً إلى تحليل نظامها الإيكولوجي، كيفية تحقيق أولوياتها الاستراتيجية خلال فترة زمنية معينة والانتقال من وضعها الحالي إلى الوضع المستقبلي المنشود مع الوفاء بغايتها.

الأعمال المتجددة
مفهوم ونهج للأعمال يتجاوز الاستدامة، ويهدف إلى إحداث آثار إيجابية في البيئة والمجتمع والاقتصاد من خلال استعادة النظم الطبيعية والاجتماعية وتجديدها وتنشيطها، مع توليد قيمة طويلة الأجل للمعنيين.

الأفراد
جميع العاملين في المنشأة، بدوام كامل أو جزئي، بمن فيهم المتطوعون والقادة على مختلف المستويات.

الاقتصاد الدائري
نهج اقتصادي متجدد يختلف عن النموذج الخطي القائم على الأخذ والتصنيع والتخلص، ويعتمد التصميم طويل الأمد والصيانة والإصلاح وإعادة الاستخدام وإعادة التصنيع والتجديد وإعادة التدوير.

التعلم
عملية اكتساب المهارات والمعرفة والفهم من خلال الدراسة والخبرة.

التفكير الابتكاري
التحرر من حدود التفكير الروتيني، وتكوين منظور جديد وأوسع ومختلف، والنظر إلى الأمور من زاوية أخرى.

التمكين
عملية منح الأفراد أو الفرق السلطة ودرجة مناسبة من الاستقلالية والقدرة على تحمل مسؤولية القرار والوصول إلى الموارد، بما يعزز قدرتهم على تحقيق تطلعاتهم وأهدافهم ويزيد الدافعية والثقة.

التنبؤ
القدرة على توقع أو حساب ما سيحدث أو ما سيكون مطلوباً مستقبلاً استناداً إلى دراسة البيانات المتاحة ذات الصلة وتحليلها.

التنوع والشمول
مدى إدراك المنشأة للخصائص التي تجعل الأفراد متفردين وتقديرها وتوظيفها، بما يشمل العمر والمعتقدات والخلفية والعرق والقدرات والدين وغيرها من أبعاد التنوع.

التوازن بين الجنسين
إتاحة فرص متكافئة للنساء والرجال للتقدم المهني، بما في ذلك تعزيز تمثيل المرأة في مواقع صنع القرار.

التوجهات الكبرى
موضوعات أو تحولات يُتوقع أن تكون لها آثار عالمية واسعة خلال السنوات المقبلة، وينبغي للمنشأة مراعاتها للمحافظة على ملاءمتها وقدرتها التنافسية.

الثقافة
مجموعة القيم والمعايير المشتركة بين الأفراد والمجموعات داخل المنشأة، والتي تؤثر بمرور الوقت في طريقة تعاملهم بعضهم مع بعض ومع المعنيين الرئيسيين خارج المنشأة.

الحوكمة
إطار السلطة والرقابة داخل المنشأة، المستخدم لمساعدتها على الوفاء بالتزاماتها القانونية، والمالية، والأخلاقية، والإشرافية.

الرؤية
وصف لما تسعى المنشأة إلى تحقيقه على المدى الطويل، ويُستخدم دليلاً واضحاً لاختيار مسارات العمل الحالية والمستقبلية، ويشكّل مع الغاية أساس الاستراتيجية والسياسات.

السلوك الأخلاقي
السلوك المستند إلى معايير أخلاقية راسخة تساعد الأفراد على التمييز بين الصواب والخطأ، واتخاذ الخيارات السليمة والتصرف بمسؤولية.

الشراكة
علاقة عمل مستدامة بين المنشأة وشريك واحد أو أكثر، تخلق قيمة أكبر للأطراف وتتيح مشاركتهم في تحقيق قيمة مشتركة.

الشريك
طرف خارجي تختار المنشأة العمل معه بصورة استراتيجية لتحقيق أهداف مشتركة وتوفير منفعة متبادلة على المدى الطويل.

الشفافية
حالة تُدار فيها علاقات التعاون واتخاذ القرارات بصورة منفتحة، بما يمكّن المعنيين من الثقة بأن الأعمال تُدار بنزاهة وأمانة.

العملية
مجموعة أنشطة مترابطة تتكرر بمرور الوقت، بحيث تصبح مخرجات أحد الأنشطة مدخلات لنشاط آخر، وتحوّل المدخلات إلى مخرجات باستخدام الموارد لإضافة قيمة للمتعاملين الداخليين أو الخارجيين.

القدوة
منشأة أو قيادة تقدم مثالاً يُحتذى به، وتتبنى سلوكاً منتظماً ومتسقاً يعكس ما تمثله وتؤمن به.

القيم
الفلسفات أو المبادئ التشغيلية التي توجه السلوك الداخلي للمنشأة وعلاقتها بالعالم الخارجي، وتوضح ما يعد مرغوباً أو غير مرغوب فيه وتؤثر في سلوك الأفراد والفرق.

القيمة المقترحة
القيمة المميزة التي تقدمها منتجات المنشأة وخدماتها وحلولها للمتعاملين.

المتعامل
متلقي المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشأة، وهو أحد المعنيين الرئيسيين وغالباً الفئة الأساسية التي تطمح المنشأة إلى خلق قيمة مستدامة لها.

المجتمع
مختلف الأفراد والمجموعات والمؤسسات التي لها مصلحة راسخة في رفاهية المنشأة ونجاحها، وفي الأحياء والمجتمعات المرتبطة بها، وفي أثرها على النظام الإيكولوجي.

البيئة المجتمعية
البنية الاجتماعية الواقعة خارج المنشأة التي يمكن أن تؤثر فيها أو تتأثر بها، وقد تمثل المجتمع المباشر أو المجتمع الأوسع، بما في ذلك مجموعات المصالح الخاصة.

المرونة
قدرة المنشأة على تغيير اتجاهها أو تركيزها في الوقت المناسب استجابةً لفرصة أو تهديد ناشئ.

المعرفة
الخبرة والمهارات المكتسبة من خلال التعليم والتجربة، بما يشمل الفهم النظري أو العملي؛ وهي معلومات قابلة للتوجيه والاستخدام في العمل.

المعنيون الرئيسيون
لأشخاص أو المجموعات أو المؤسسات ذات المصلحة المباشرة في المنشأة وأنشطتها وأدائها، والذين يكون تأثيرهم أو تأثرهم جوهرياً بالنسبة إلى نجاحها.

المعنيون
أشخاص أو مجموعات أو مؤسسات لهم مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في المنشأة وأنشطتها وأدائها، ويمكنهم التأثير فيها أو التأثر بها.

المقارنات
بيانات تُستخدم لمقارنة أداء منشأة أو عملية بأداء منشأة أو عملية أخرى.

المقارنة المعيارية
مقارنة منهجية للمنهجيات والممارسات مع منشآت أخرى ذات صلة لاستخلاص رؤى تساعد المنشأة على اتخاذ إجراءات لتحسين أدائها.

الملكية الفكرية
قيمة غير ملموسة للمنشأة لا تظهر عادةً في حساباتها المالية التقليدية، وقد تمثل الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية.

الممارسة الجيدة/أفضل الممارسات
منهجيات، أو سياسات، أو عمليات، أو أساليب متفوقة تقود إلى إنجازات استثنائية؛ ويُفضّل غالباً استخدام مصطلح "الممارسة الجيدة" لصعوبة الجزم بأن ممارسة ما هي الأفضل مطلقاً.

المنهج
الطريقة الشاملة والمنظمة التي يتم من خلالها تحقيق أمر ما، وتتكون من عمليات وإجراءات تعمل ضمن إطار من المبادئ والسياسات.

النزاهة
الالتزام بقواعد معنوية وأخلاقية راسخة، تشمل الاحترام، والإنصاف، والجدارة بالثقة، والأمانة.

النظام الإيكولوجي
منظومة مترابطة تقوم على الاعتماد المتبادل، بحيث يؤثر ما يحدث في جزء منها على أجزائها الأخرى، وتشمل العوامل الخارجية التي تؤثر في طريقة عمل المنشأة ولا تخضع لسيطرتها المباشرة.

أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة
مجموعة الأهداف العالمية التي تشكل مرجعاً لمعالجة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وتحقيق التنمية المستدامة.

بيان الغاية

بيان يصف سبب وجود المنشأة، وما الذي تقوم به ولماذا تقوم به، بصورة يفهمها المعنيون فيها.

بيع القيمة

إيصال القيمة التي تعرضها المنشأة وإقناع المعنيين بها بما يدعم قرارهم بالحصول على المنتج أو الخدمة أو الحل المعروض.

شبكة التعلم

مجموعة من الأشخاص تجمعهم غاية أو اهتمامات مشتركة، ويوظفون معلوماتهم ومعارفهم وخبراتهم الفردية للتعلم معاً بفاعلية.

القطاع الثالث

مؤسسات لا تنتمي إلى القطاع العام أو الخاص، وغالباً ما تكون تطوعية أو مجتمعية أو خيرية ومستقلة عن الحكومة، وتعيد استثمار الفائض المالي في تحقيق غاياتها الاجتماعية.

نموذج العمل

العناصر التي تمكّن المنشأة من خلق القيمة وتقديمها، وتشمل عادةً القيمة المقترحة وشرائح المتعاملين والعلاقات والقنوات وتدفقات الإيرادات والتكاليف والشركاء والموارد والعمليات الحيوية.

الأساس المرجعي لنموذج الجائزة

يستند نموذج جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص إلى نموذج التميز الأوروبي **EFQM 2025**، بوصفه إطارًا عالميًا متكاملًا يدعم المنشآت في تحقيق الأداء المستدام وقيادة التحول وخلق قيمة مستدامة للمعنيين. وقد تم اعتماد النموذج بما ينسجم مع السياق الوطني الأردني واحتياجات منشآت القطاع الخاص، مع الحفاظ على جوهر نموذج EFQM ومكوناته الرئيسة المتمثلة في التوجه والتنفيذ والنتائج، بما يمكّن المنشآت من تقييم مستوى نضجها المؤسسي، وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين، وتعزيز قدرتها على تحقيق نتائج متميزة ومستدامة.

جائزة
الملك عبدالله الثاني للتميّز
للقطاع الخاص