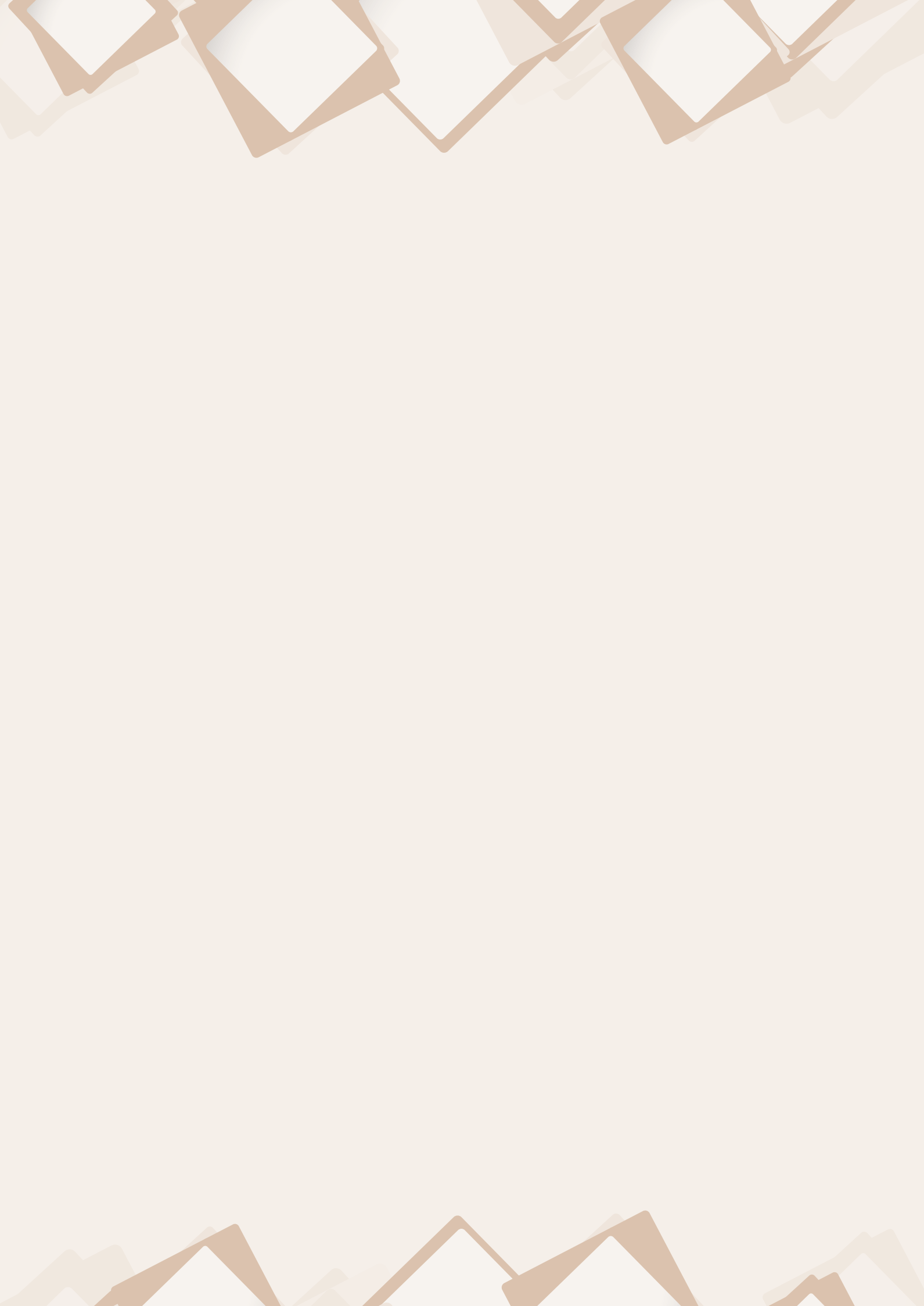




«حان الوقت لإعطاء دفعة جديدة، وإشراك جميع القطاعات في تحقيق النمو الشامل. وهذا هو الهدف الذي يسعى الأردن لتحقيقه: إنطلاقة متجددة في النمو والاستثمار، وتعميق الإصلاح وضمان انخراط الجميع في ذلك. وعليه، تعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص حجر البناء الأساسي»

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



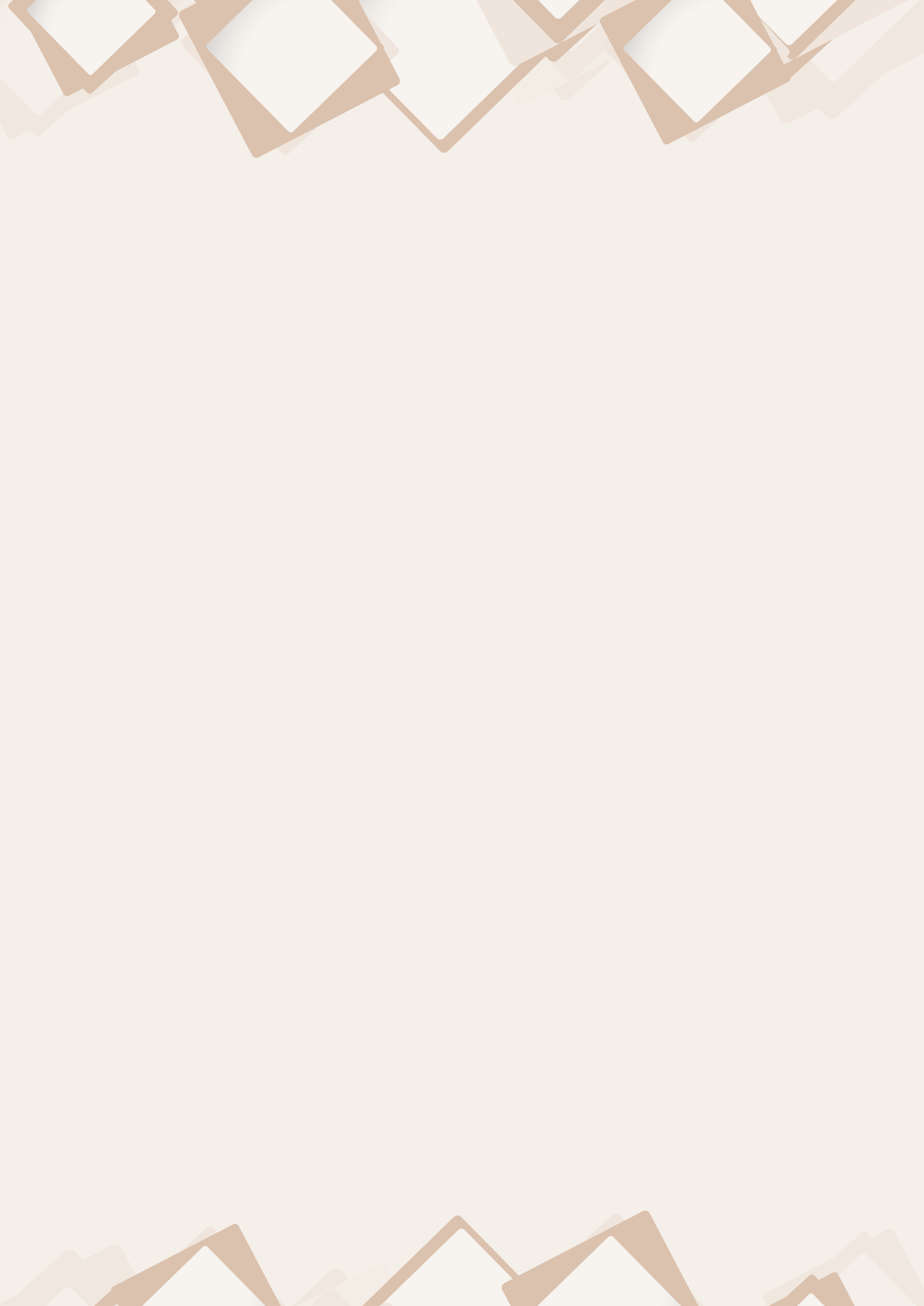
## قائمة المحتويات

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

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

### القسم الثاني: الإطار العام

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



القسم الأول

«نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز  
للقطاع الخاص»

## نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص

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

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

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

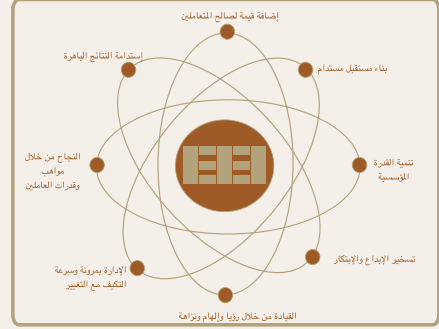
المؤسسات المتميزة تحقق مستويات أداء باهرة بما يلبي أو يتجاوز توقعات جميع أصحاب العلاقة بها وتسعى جميع المؤسسات حديثاً إلى تحقيق النجاح، فبعضها يخفق وبعضها الآخر يحقق فترات من النجاح ثم يختفي عن الأنظار، وقليل منها يحقق نجاحاً مستداماً يستحق بموجبه الاحترام والإعجاب. ويمكن إنجاز ذلك من خلال تكامل الثلاث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

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

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

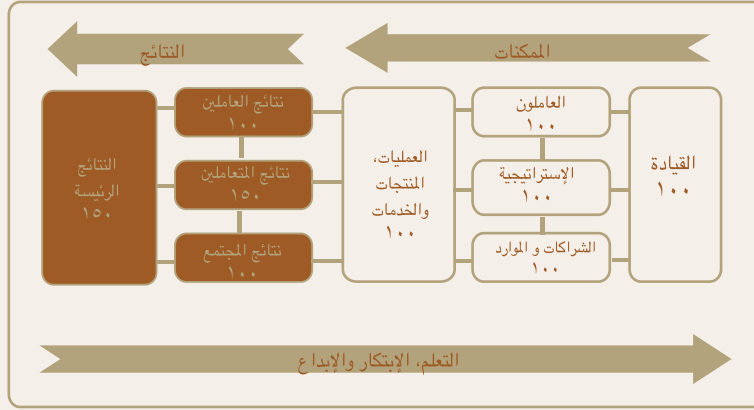
إن الاستخدام الملائم لمعايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص (نموذج التميز) مع آلية التقييم الرادار RADAR والمفاهيم الأساسية يضمن إدراج كافة الممارسات الإدارية التي تستخدمها أي مؤسسة في نظام محكم يخضع للتحسين بصفة مستمرة ويحقق الإستراتيجية المنشودة لتلك المؤسسة.

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



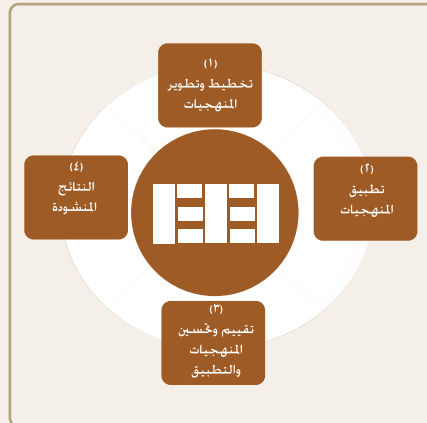
الشكل رقم (١): المفاهيم الأساسية للتميز

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



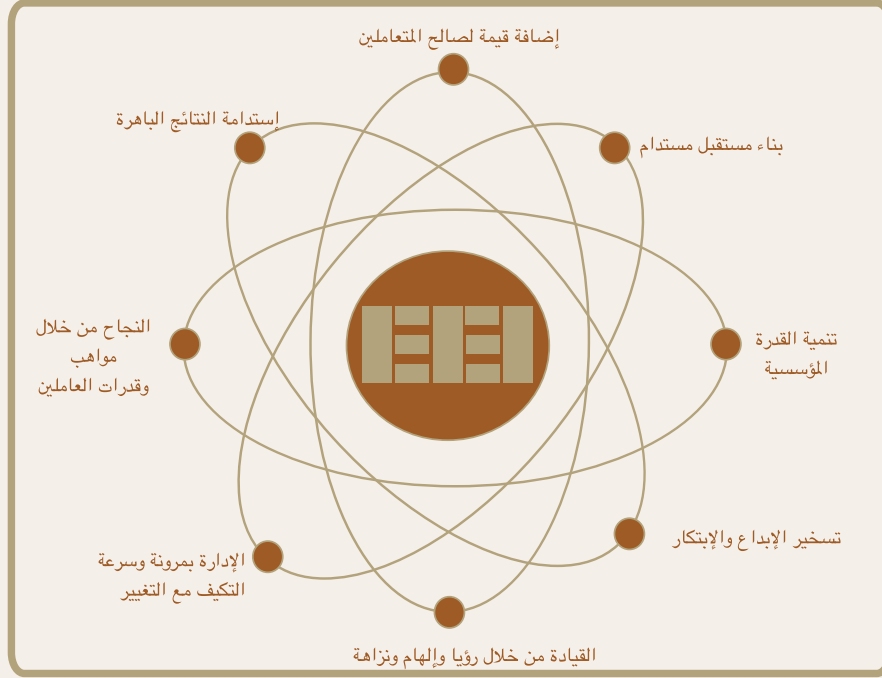
الشكل رقم (٢): نموذج التميز

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



الشكل رقم (٣): آلية الرادار

## المفاهيم الأساسية للتميز



الشكل رقم (٤): المفاهيم الأساسية للتميز

## إضافة قيمة لصالح المتعاملين

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

ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

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



## بناء مستقبل مستدام

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

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

## تنمية القدرة المؤسسية

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

## تسخير الإبداع والابتكار

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

ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

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

## القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة

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

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

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

## الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير

تعرف المؤسسات المتميزة بقدرتها على إغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التحديات الماثلة وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

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

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

## النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين

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

## إستدامة النتائج الباهرة

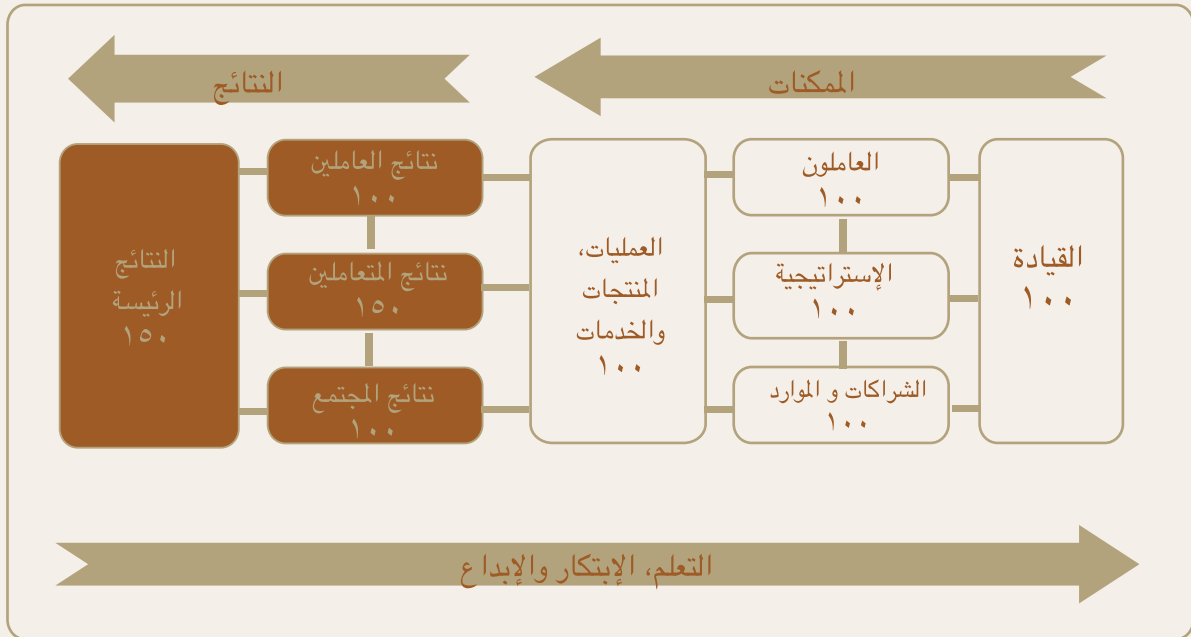
- تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبى الإحتياجات الخاصة بجميع اصحاب العلاقة بالمؤسسة على المدين القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية التي تعمل فيها.
- ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:
- تجميع الإحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لجميع اصحاب العلاقة بالمؤسسة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

## معايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص

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

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

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



الشكل رقم (٥): معايير الجائزة

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

## ١. القيادة Leadership

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ٢ . الإستراتيجية Strategy

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

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

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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

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

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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

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

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي :

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

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

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي :

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

## ٣. العاملون People

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

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

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

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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

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

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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

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

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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



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

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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

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

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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

### ٤ . الشراكات والموارد Partnerships and Resources

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

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

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

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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

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

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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

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

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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

## ٤ د. إدارة التقنية لدعم تنفيذ الإستراتيجية

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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

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

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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

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

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

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

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

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

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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

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

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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

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

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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

## ٥ د. إنتاج وتقديم وإدارة المنتجات والخدمات .

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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

## ٥ هـ. إدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها .

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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

## ٦. نتائج المتعاملين Customers Results

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

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

### ٦ أ. مقاييس رأي المتعاملين

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

ويمكن لمثل هذه المقاييس أن تتضمن إنطباعات حول ما يلي:

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

### ٦ ب. مؤشرات المتعاملين

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

ويمكن لهذه المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول ما يلي:

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

## ٧. نتائج العاملين People Results

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

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

### ٧ أ. مقاييس رأي العاملين

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

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

### ٧ ب. مؤشرات العاملين

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

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

## ٨. نتائج المجتمع Society Results

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

### ٨ أ. مقاييس رأي المجتمع

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

ويمكن لمثل هذه المقاييس أن تتضمن إنطباعات حول ما يلي:

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

### ٨ ب. مؤشرات المجتمع

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

ويمكن لهذه المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول ما يلي:

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

## ٩ . النتائج الرئيسية Key /Business Results

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

### ٩ أ . مخرجات الأعمال

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

### ٩ ب . مؤشرات أداء الأعمال

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



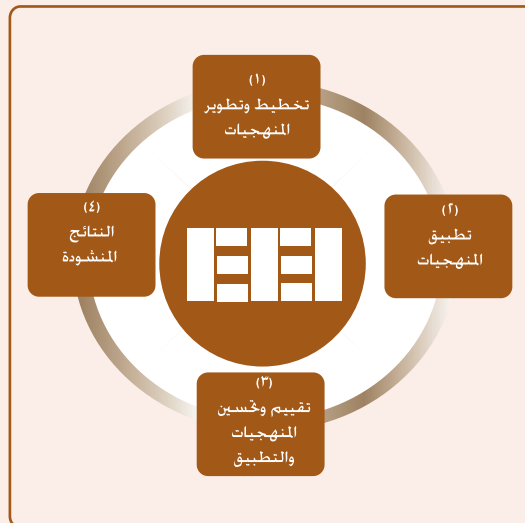
## تكامل وتناغم المفاهيم الأساسية مع المعايير

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

يتبين هذا الربط في الجدول أدناه:

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

## آلية التقييم (RADAR© Methodology)



الشكل رقم (٦): آلية الرادار

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

إن منطق الرادار RADAR هو إطار ديناميكي للتقييم وأداة قوية للإدارة، يقوم بتوفير منهجية منظمة لتقييم أداء أية مؤسسة. بنظرة عامة، يعبر منطق الرادار RADAR عن حاجة أي مؤسسة إلى:

- تحديد النتائج المنشودة باعتبارها جزء من إستراتيجيتها.
- الإعداد والتخطيط لمجموعة متكاملة من المنهجيات السليمة لتحقيق النتائج المطلوبة حالياً وفي المستقبل.
- تطبيق المنهجيات بطريقة منظمة لضمان تنفيذها.
- تقييم وتحسين المنهجيات المطبقة بناءً على مراقبة وتحليل النتائج المحققة وأنشطة التعلم المستمرة.

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

## تحليل الممكنات (الوسائل) Enablers

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

## تحليل النتائج Results

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

## آلية التقييم الرادار RADAR للممكّنات (الوسائل)

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

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

### تطبيق مصفوفة الممكّنات

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

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

## آلية التقييم الرادار RADAR للنتائج

يتم استخدام مصفوفة النتائج لتحليل النتائج الخاصة بمعايير النتائج:

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

### تطبيق مصفوفة النتائج

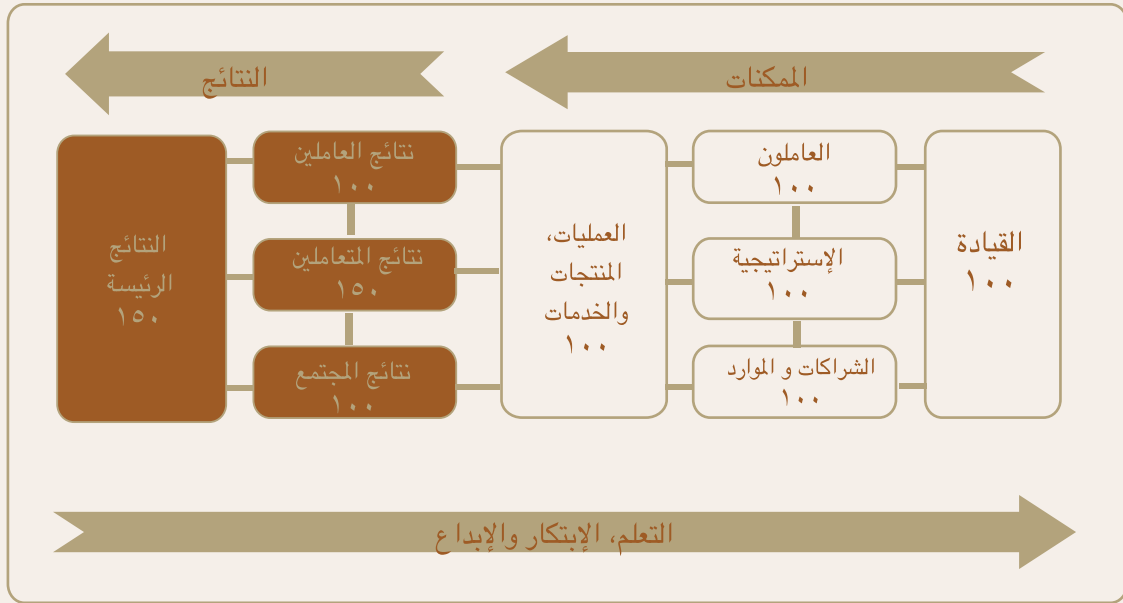
- بناءً على الدلائل المتوفرة، قم بتطبيق جزء رادار RADAR المتعلق بالنتائج على مجموعة النتائج المستخدمة.
- يشمل الرادار RADAR إرشادات حول ما نتوقع أن تستعرضه المؤسسة.
- يجب ألا تزيد الدرجة الكلية عن تلك الخاصة بالنطاق ومدى الصلة للنتائج المتوفرة. مثلاً، إذا كان نطاق النتائج المتوفرة. لا يغطي كل المعيار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

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

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

## آلية إحتساب ووضع الدرجات والعلامات

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



الشكل رقم (٧): نموذج الجائزة

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

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

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

القسم الثاني

الإطار العام

## أهداف الجائزة

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

## فئات الجائزة

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

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

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

## شروط الاشتراك

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

## يستثنى من المشاركة في الجائزة كل من:

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

## تعليمات الإشتراك

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

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

## رسوم الإشتراك

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

## دوافع الإشتراك في الجائزة

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

## مميزات الحصول على الجائزة

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





## أ. مؤسسة المواصفات والمقاييس

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



## ب. دائرة الجمارك الأردنية

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



## ج. هيئة الإستثمار

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



## د. دائرة العطاءات الحكومية

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



#### هـ. دائرة اللوازم العامة

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



#### و. دائرة مراقبة الشركات

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

## عملية التقييم

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

## تعليمات إعداد تقرير الاشتراك

### متطلبات الشكل العام (التسيق):

١. يمكن كتابة تقرير الاشتراك باللغة العربية أو الإنجليزية.
٢. حجم الصفحات: الحجم القياسي لورق A4 (٢١٠x٢٩٧ ملم).
٣. حجم الأحرف (١٢) عند الكتابة بأي من اللغتين العربية أو الإنجليزية.
٤. للطباعة باللغة العربية يتم استخدام الخط Simplified Arabic وللطباعة باللغة الإنجليزية يتم استخدام الخط Times New Roman.
٥. في جميع الملحقات (الرسوم البيانية، القوائم، الخ...) يجب أن يستخدم نفس أسلوب كتابة الأحرف المستخدمة في النص الرئيسي.
٦. المسافة بين الأسطر: مفرد (Single).
٧. يجب أن تكون صفحات النص مرتبة بطريقة عمودية (Portrait).
٨. في حال استخدام اللغة العربية يجب ألا يزيد عدد السطور في كل صفحة عن (٣٠) سطراً.
٩. في حال استخدام اللغة الإنجليزية يجب ألا يزيد عدد السطور في كل صفحة عن (٤٥) سطراً.
١٠. يجب ألا تقل الحواشي عن (١) إنش من الأعلى والأسفل، و(١,٢٥) إنش من الجانبين.
١١. يجب ترقيم كافة صفحات التقرير.
١٢. يتم ترقيم الإجابات حسب المعايير الرئيسة والمعايير الفرعية.
١٣. يجب تجميع جميع أجزاء التقرير وتثبيتها بطريقة تمنع انفصال الصفحات أثناء تداول التقرير.
١٤. يجب أن تحتوي صفحة الغلاف على اسم المؤسسة المشاركة وشعارها باللغة العربية أو الإنجليزية وتاريخ تقديم تقرير الاشتراك، واسم الجائزة ودورتها "جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص - الدورة التاسعة (٢٠١٦/٢٠١٧)"، إضافة إلى تحديد فيما إذا كان المحتوى "تقرير الاشتراك" أو "الوثائق المرفقة" أو كلاهما.
١٥. تقوم المؤسسة المشاركة بتزويد إدارة المركز بثلاث نسخ ورقية منفصلة من تقرير الاشتراك والوثائق المرفقة، بالإضافة إلى قرص مدمج (CD).

## تعليمات وإرشادات عامة

١. يفضل أن تقوم المؤسسة المشاركة بالجائزة بإعداد تقرير الاشتراك من خلال تشكيل فريق من العاملين في المؤسسة، وأن يقوم هذا الفريق بدراسة وافية لكافة محتويات كتيب الجائزة.
٢. تهدف الجائزة إلى توفير تقرير تقييمي شامل حول المؤسسة المشاركة لتعمل المؤسسة بالتالي على إبراز نقاط القوة والتركيز على فرص التحسين.
٣. يجب أن تكون المعلومات الواردة في تقرير الاشتراك واضحة ودقيقة، كما يجب توفير أدلة واقعية وأمثلة عملية بالإضافة إلى إحصائيات رقمية حديثة ووثائق مدعمة.
٤. عدد أوراق تقرير الاشتراك (٣٥ ورقة) وتتم الكتابة على وجهي الورقة بحيث يصبح عدد الصفحات سبعون (٧٠) صفحة، وعدد صفحات الوثائق المرفقة شاملة الصور والرسوم البيانية والقوائم خمس وسبعين (٧٥) صفحة مفردة.
٥. نظراً لتحديد الحد الأقصى لعدد صفحات الإجابة وعدد الوثائق المرفقة معها، فإن على المؤسسة المشاركة ترتيب أولوياتها والتركيز على ذكر النقاط الأكثر أهمية مع تجنب الإطالة أو ذكر نقاط غير هامة.
٦. على المؤسسة المشاركة أن تبدأ تقرير الاشتراك بتقديم نبذة عن المؤسسة تشتمل على المعلومات الأساسية الخاصة بالمؤسسة مثل: الاستراتيجية، التحديات، الموارد المالية، الموظفين، الهيكل التنظيمي، تاريخ المؤسسة وأهم إنجازاتها السابقة، أهم الحقائق والارقام، المتعاملين والأسواق، العمليات والشركاء والموردين منتجاتها/خدماتها وهيكلها التنظيمي وبرامجها وأهدافها وفلسفتها وأسواقها وعملائها ومورديها ومنافسيها الرئيسيين، بالإضافة إلى التشريعات والقوانين التي تحكم عمل المؤسسة.

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

## معجم المصطلحات

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

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

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



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

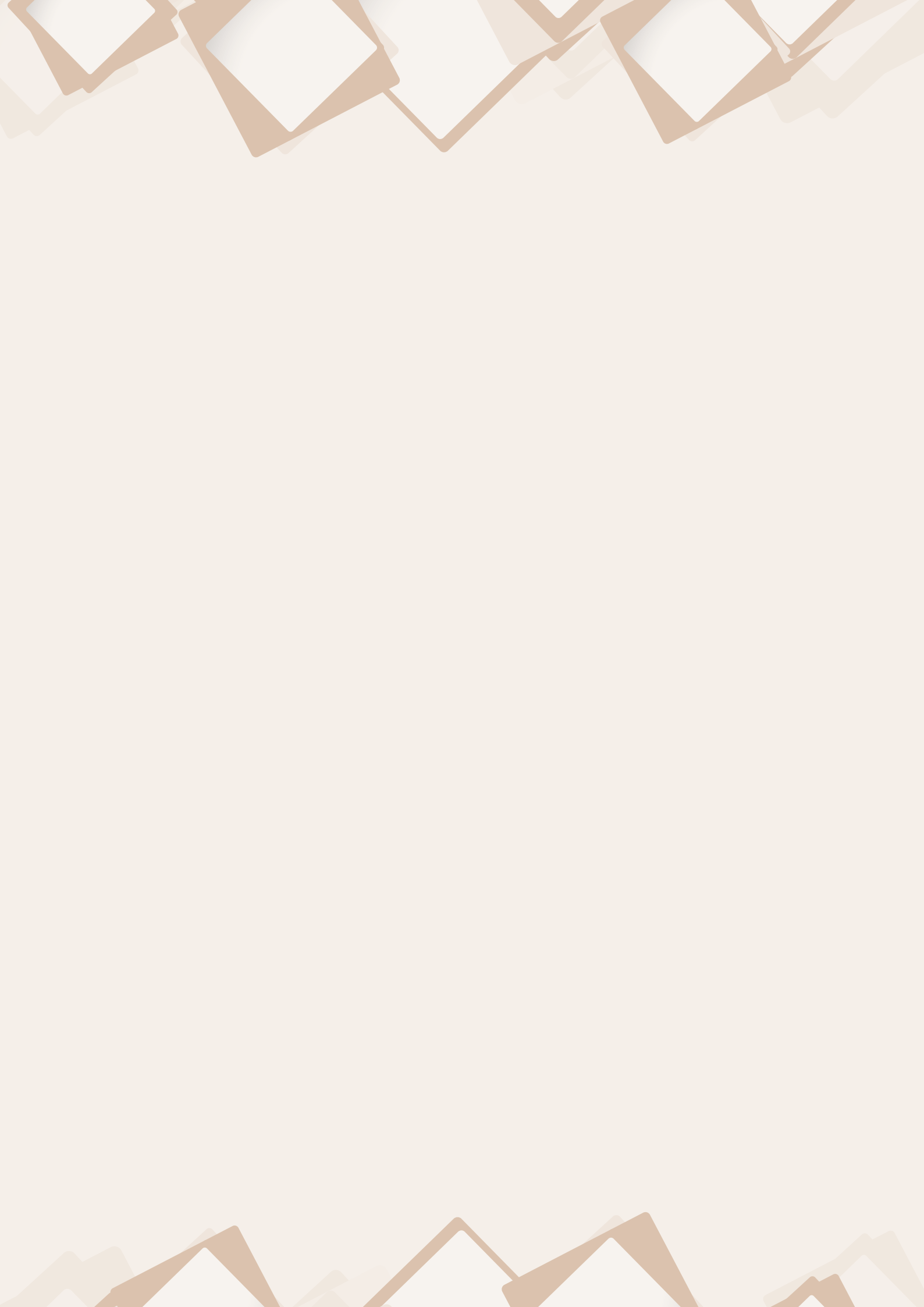






**It is time for a new push, engaging all sectors, to create inclusive growth. This is Jordan's goal: Re-launching growth and investment while deepening reform and inclusion. For this end, public-private partnerships are our building-blocks**

Remarks by His Majesty King Abdullah II  
Opening the World Economic Forum on the Middle East and North Africa  
22 May 2015



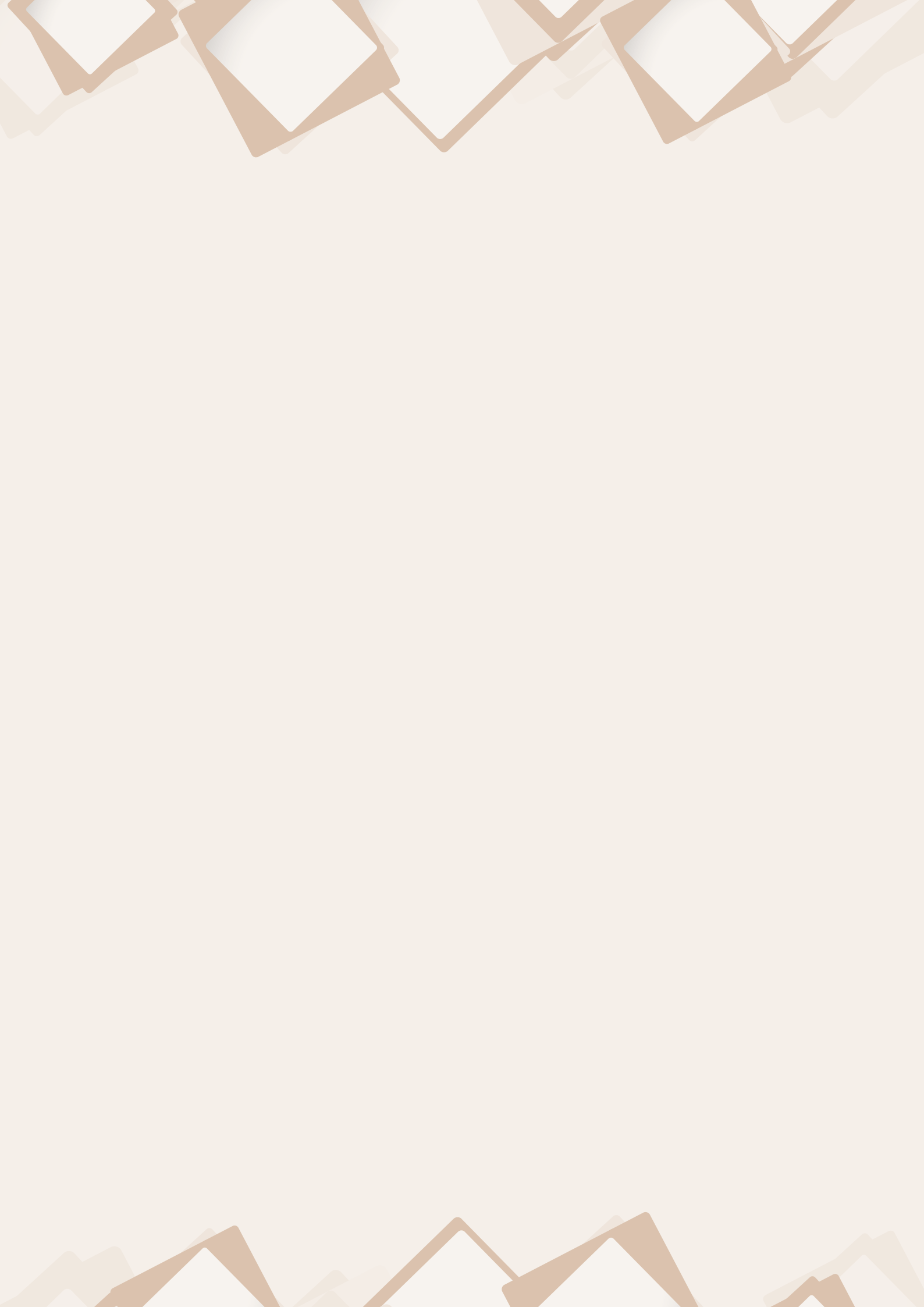
## Table of Contents


### Section one: King Abdullah II Award for Excellence for Private Sector Model

Award Model.....	6
The Fundamental Concepts of Excellence .....	8
Award Criteria .....	13
Integration of the Fundamental Concepts within the Criteria .....	30
Assessment Tool (RADAR©Methodology) .....	31

### Section Two: General Framework

The Award Categories and Objectives .....	37
Participation Requirements .....	37
Motivations to Participate in the Award .....	39
Achieving the Award Rewards .....	39
Assessment Process .....	42
Instructions for Participation Report Preparation .....	44
Glossary of Terms .....	46





**Section One**

**King Abdullah II Award  
for Excellence for Private Sector Model**



## King Abdullah II Award for Excellence for Private Sector Model

Regardless of sector, size, structure or maturity, organizations need to establish an appropriate management framework to be successful. The Excellence Model is a practical, non-prescriptive framework that enables organizations to:

- Assess where they are on the path to excellence; helping them to understand their key strengths and potential gaps in relation to their stated Vision and Mission.
- Provide a common vocabulary and way of thinking about the organization that facilitates the effective communication of ideas, both within and outside the organization.
- Integrate existing and planned initiatives, removing duplication and identifying gaps.
- Provide a basic structure for the organization's management system.

Whilst there are numerous management tools and techniques commonly used, the Excellence Model provides an holistic view of the organization and it can be used to determine how these different methods fit together and complement each other. The Model can therefore be used in conjunction with any number of these tools, based on the needs and function of the organization, as an overarching framework for developing sustainable excellence.

*Excellent Organizations achieve and sustain outstanding levels of performance that meet or exceed the expectations of all their stakeholders.*

All organizations strive to be successful, some fail, some achieve periods of success but ultimately fade from view, and a few achieve sustainable success, gaining deserved respect and admiration.

This is realized through a set of three integrated components which comprise the King Abdullah II Award for Excellence for Private Sector Model:

- The Fundamental Concepts of Excellence: The underlying principles which are the essential foundation of achieving sustainable excellence for any organization.
- King Abdullah II Award for Excellence for Private Sector Criteria (Excellence Model): A framework to help organizations convert the Fundamental Concepts and RADAR logic into practice.
- RADAR logic: A dynamic assessment framework and powerful management tool that provides the backbone to support an organization as it addresses the challenges it must overcome if it is to realize its aspiration to achieve sustainable excellence.

Using these three integrated components has helped organizations of all sizes and from all sectors to compare themselves with the attributes, qualities and achievements of sustainable organizations. They can use them to develop a culture of excellence, bring consistency to their management style, access good practices, drive innovation and improve their results.

Used appropriately, The King Abdullah II Award for Excellence for Private Sector criteria, with the associated RADAR logic and Fundamental Concepts, ensures that all the management practices used by an organization form a coherent system that is continually improved and delivers the intended strategy for the organization.

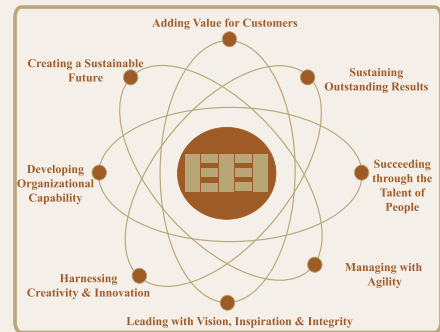


Figure No. (1): The Fundamental Concepts of Excellence

The Fundamental Concepts of Excellence outline the essential foundation for achieving sustainable excellence for any organization. They can be used as the basis to describe the attributes of an excellent organizational culture. They also serve as a common language for senior management.

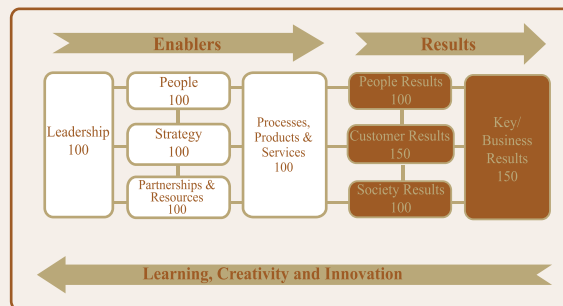


Figure No. (2): The KAAPS Excellence Model

The King Abdullah II Award for Excellence for Private Sector Model allows Managers / Leaders to understand the cause and effect relationships between what their organization does and the results it achieves. With the support of RADAR logic it is possible to make a robust assessment of the degree of excellence of any organization.

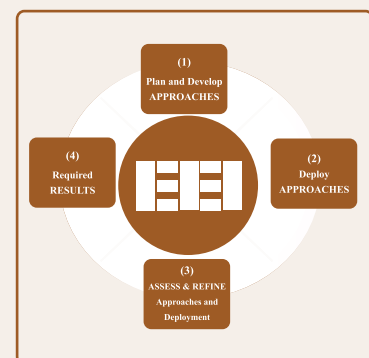


Figure No. (3): The RADAR Logic

The RADAR logic provides a structured approach to question the performance of an organization. It also supports the scoring mechanism behind the EFQM Excellence Award and other recognition or assessment schemes and can help to lead change and manage improvement projects in an organization.

## Fundamental Concepts of Excellence

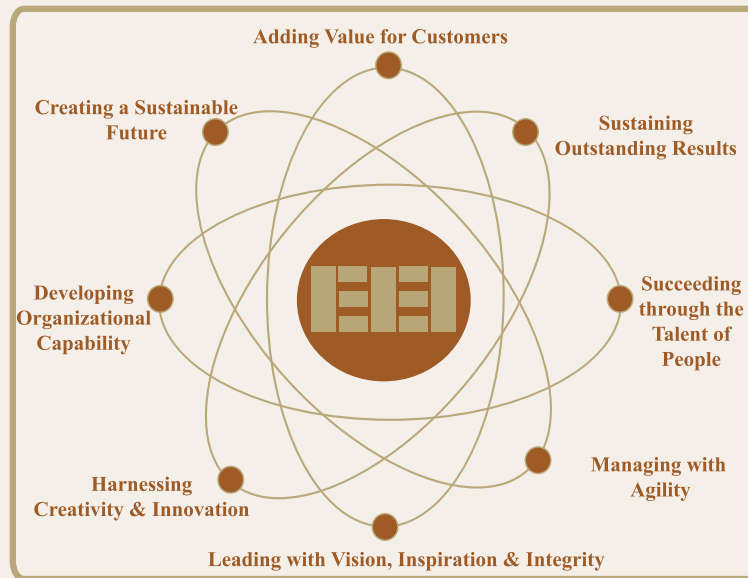


Figure No. (4): The Fundamental Concepts of Excellence

### Adding Value for Customers

Excellent organizations consistently add value for customers by understanding, anticipating and fulfilling needs, expectations and opportunities.

#### **In practice, we find that excellent organizations:**

- Know who their different customers groups are, both existing and potential, and anticipate their different needs and expectations.
- Transform needs, expectations and potential requirements into attractive and sustainable value propositions for both existing and potential customers.
- Build and maintain a dialogue with customers, based on openness and transparency.
- Strive to innovate and create value for their customers, involving them, where appropriate, in the development of new and innovative products, services and experiences.
- Ensure people have the necessary resources, competencies and empowerment to maximize the customer experience.
- Continually monitor and review the experiences and perceptions of their customers and respond appropriately to any feedback.
- Compare their performance with relevant benchmarks and learn from their strengths and opportunities for improvement in order to maximize the value generated for customers.

## Creating a Sustainable Future

Excellent organizations have a positive impact on the world around them by enhancing their performance whilst simultaneously advancing the economic, environmental and social conditions within the communities they touch.

### **In practice, we find that excellent organizations:**

- Secure their future by defining and communicating a core purpose that provides the basis for their overall Vision, Mission, values, ethics and corporate behavior.
- Understand their key competencies and how they can generate shared value to benefit wider society.
- Integrate the concepts of sustainability within their core strategy, value chain and process design and allocate the resources required to deliver these goals.
- Consider “People, Planet and Profit” as a reference when balancing the sometimes conflicting imperatives that they face.
- Encourage their stakeholders to participate in activities that contribute to wider society.
- Allocate resources to provide for long-range needs rather than just short-term gain and, where relevant, become and remain competitive.
- Design their product and service portfolio and actively manage the full product lifecycle in a responsible way.
- Are able to demonstrate that they measure and optimize the impact of their operations, product lifecycle and services on public health, safety and the environment.
- Actively advance the economic, environmental and social standards within their sector.

## Developing Organizational Capability

Excellent organizations enhance their capabilities by effectively managing change within and beyond the organizational boundaries.

### **In practice, we find that excellent organizations:**

- Analyze operation performance trends to understand their current and potential capabilities and capacities and identify where development is needed to achieve the strategic goals.
- Develop an effective and efficient value chain to ensure they can consistently deliver on their promised value proposition.
- Develop a culture that continually seeks to improve the effectiveness of collaboration and teamwork throughout their value chain.
- Ensure that financial, physical and technological resources are available to support organizational development.

- Establish shared values, accountability, ethics and a culture of trust and openness throughout the value chain.
- Work together with partners to achieve mutual benefit and enhanced value for their respective stakeholders, supporting one another with expertise, resources and knowledge.
- Establish appropriate networks to enable them to identify potential partnership opportunities to enhance their capabilities and ability to generate additional stakeholder value.

## **Harnessing Creativity & Innovation**

Excellent organizations generate increased value and levels of performance through continual improvement and systematic innovation by harnessing the creativity of their stakeholders.

### **In practice, we find that excellent organizations:**

- Establish approaches to engage relevant stakeholders and use their collective knowledge in generating ideas and innovation.
- Establish and manage learning and collaboration networks to identify opportunities for creativity, innovation and improvement.
- Recognize that innovation can apply to products, processes, marketing, organizational structures and business models.
- Set clear goals and objectives for innovation, based on an understanding of the market and opportunities, supported by appropriate policies and resources.
- Use a structured approach for generating and prioritizing creative ideas.
- Test and refine the most promising ideas, allocating resources to realize them within appropriate timescales.
- Transform ideas into reality within timescales that maximize the advantages that can be gained.

## **Leading with Vision, Inspiration & Integrity**

Excellent organizations have leaders who shape the future and make it happen, acting as role models for its values and ethics.

### **In practice, we find that excellent organizations have leaders who:**

- Inspire people and create a culture of involvement, ownership, empowerment, improvement and accountability through their actions, behaviors and experience.
- Champion the organization's values and are role models for integrity, social responsibility and ethical behavior, both internally and externally, to develop and enhance the organization's reputation.
- Set and communicate a clear direction and strategic focus; they unite their people to share and achieve the organization's Mission, Vision and goals.
- Are flexible; they demonstrate their ability to make sound, timely decisions, based on available information, previous experience and knowledge, with consideration of their potential impact.

- Recognize sustainable advantage is dependent on their ability to learn quickly and rapidly respond when necessary.
- Promote a culture which supports the generation of new ideas and new ways of thinking to encourage innovation and organizational development.
- Are transparent and accountable to their stakeholders and society at large for their performance and ensure their people act ethically, responsibly and with integrity.

## Managing with Agility

Excellent organizations are widely recognized for their ability to identify and respond effectively and efficiently to opportunities and threats.

### **In practice, we find that excellent organizations:**

- Use mechanisms to identify changes in their external environment and translate these into potential future scenarios for the organization.
- Translate their strategies into aligned processes, projects and organizational structures, ensuring changes can be implemented with appropriate speed throughout the value chain.
- Develop a meaningful mix of process performance indicators and related outcome measures, enabling the review of the efficiency and effectiveness of the key processes and their contributions towards the strategic goals.
- Use data on the current performance and capabilities of their processes, as well as appropriate benchmarks, to drive creativity, innovation and improvement.
- Effectively manage change through structured project management and focused process improvement.
- Rapidly adapt their organizational structure to support the achievement of the strategic goals.
- Evaluate and develop the technology portfolio to improve the agility of processes, projects and the organization.

## Succeeding through the Talent of People

Excellent organizations value their people and create a culture of empowerment for the achievement of both organizational and personal goals.

### **In practice, we find that excellent organizations:**

- Define the skills, competencies and people performance levels required to achieve the Mission, Vision and strategic goals.
- Effectively plan to attract, develop and retain the talents required to meet these needs.
- Align personal and team objectives, and empower people to realize their full potential in a spirit of true partnership.

- Ensure a healthy work / life balance in the reality of 24/7 connectivity, increasing globalization and new ways of working.
- Respect and embrace the diversity of their people and the communities and markets the organization serves.
- Develop people's skills and competencies to ensure their future mobility and employability.
- Encourage their people to be ambassadors of the organizations' image and reputation.
- Motivate people to become involved in improvement and innovation and recognize their efforts and achievements.
- Understand the communication needs of their people and use appropriate strategies and tools to maintain a dialogue.

## **Sustaining Outstanding Results**

Excellent organizations achieve sustained outstanding results that meet both the short and long term needs of all their stakeholders, within the context of their operating environment.

### **In practice, we find that excellent organizations:**

- Gather stakeholders' needs and expectations for input to the development and review of their strategy and supporting policies, remaining alert to any changes.
- Identify and understand the key results required to achieve their Mission and evaluate progress towards the Vision and strategic goals.
- Define and use a balanced set of results to review progress, provide a view of long and short-term priorities and manage the expectations of the key stakeholders.
- Deploy strategy and supporting policies in a systematic manner to achieve the desired set of results, with clearly defined "cause and effect" relationships.
- Establish targets based on comparisons of their performance with other organizations, their current and potential organizational capability and their strategic goals.
- Evaluate the set of results achieved to improve future performance and provide sustainable benefits to all their stakeholders.
- Deliver high levels of stakeholder confidence by adopting effective mechanisms to understand future scenarios and effectively manage strategic, operational and financial risks.
- Ensure transparency of financial and non-financial reporting to relevant stakeholders, including appropriate governance bodies, in line with their expectations.
- Ensure that their leaders are provided with accurate and sufficient information to support them in timely decision making.

## King Abdullah II Award for Excellence for Private Sector Criteria

The King Abdullah II Award for Excellence for Private Sector Criteria represented in the diagram below is a non-prescriptive framework based on nine criteria. Five of these are ‘Enablers’ and four are ‘Results’. The ‘Enabler’ criteria cover what an organization does and how it does it. The ‘Results’ criteria cover what an organization achieves. ‘Results’ are caused by ‘Enablers’ and ‘Enablers’ are improved using feedback from ‘Results’.

The arrows emphasize the dynamic nature of the Model, showing learning, creativity and innovation helping to improve the Enablers that in turn lead to improved Results.

Each of the nine criteria has a definition, which explains the high level meaning of that criterion. To develop the high level meaning further each criterion is supported by a number of criterion parts. Criterion parts are statements that describe in further examples of what, typically, can be seen in excellent organizations and should be considered in the course of an assessment.

Finally, below each criterion part are guidance points. Many of these guidance points are directly linked to the Fundamental Concepts mentioned earlier. Use of these guidance points is not mandatory. They are intended to give examples to aid interpretation of the criterion part.

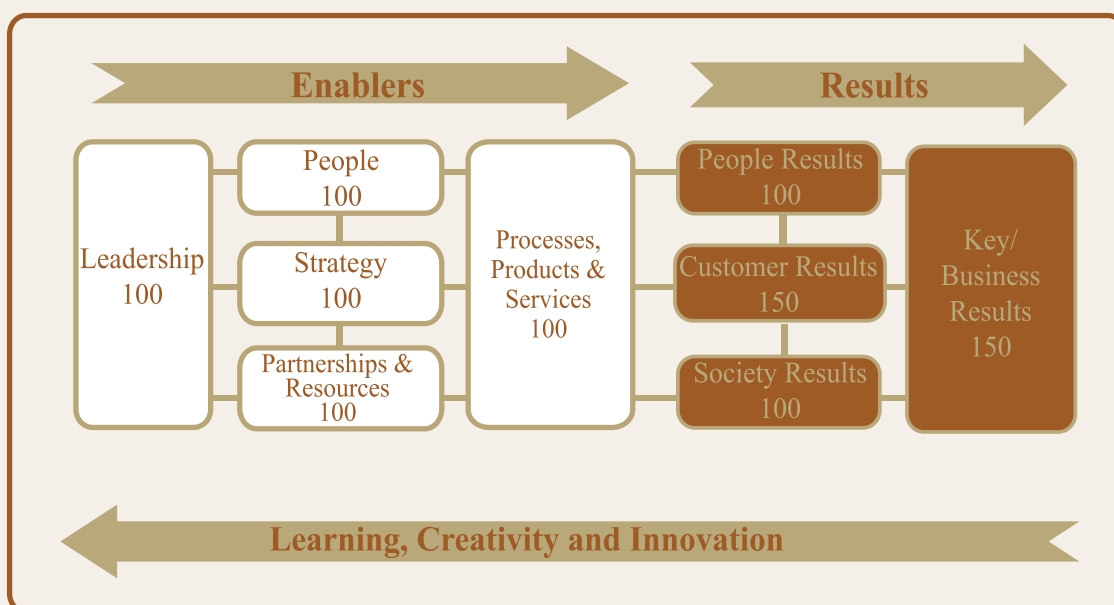


Figure No. (5) Award Criteria



The King Abdullah II Award for Excellence for Private Sector criteria were developed according to the EFQM Excellence Model which is based on the new Eight Fundamental Concepts of Excellence.

## **1. Leadership**

Excellent organizations have leaders who shape the future and make it happen, acting as role models for its values and ethics and inspiring trust at all times. They are flexible, enabling the organization to anticipate and react in a timely manner to ensure the on-going success of the organization.

- 1a. Leaders develop the mission, vision, values and ethics and act as role models.
- 1b. Leaders define, monitor, review and drive the improvement of the organization's management system and performance.
- 1c. Leaders engage with external stakeholders.
- 1d. Leaders reinforce a culture of excellence with the organization's people.
- 1e. Leaders ensure that the organization is flexible and manages change effectively.

### **1a. Leaders develop the mission, vision, values and ethics and act as role models.**

**For example, leaders in excellent organizations:**

- Secure their future by defining and communicating a core purpose that provides the basis for their overall Vision, Mission, values, ethics and corporate behavior and to concentrate on best results.
- Champion the organization's values and are role models for integrity, social responsibility and ethical behavior, both internally and externally, to develop and enhance the organization's reputation.
- Set and communicate a clear direction and strategic focus; they unite their people to share and achieve the organization's Mission, Vision and goals.
- Develop a shared leadership culture for the organization and review and improve the effectiveness of personal leadership behaviors.

### **1b. Leaders define, monitor, review and drive the improvement of the organization's management system and performance.**

**For example, leaders in excellent organizations:**

- Define and use a balanced set of results to review progress, provide a view of long and short term priorities and manage the expectations of the key stakeholders.
- Understand and develop the underlying capabilities and resources of the organization needed to achieve its strategy.
- Evaluate the set of results achieved to improve future performance and provide sustainable benefits to all their stakeholders.
- Base decisions on factually reliable information and use all available knowledge to interpret current and predicted performance of the relevant processes.
- Deliver high levels of stakeholder confidence by adopting effective mechanisms to understand future scenarios and effectively manage strategic, operational and financial risks.

### **1c. Leaders engage with external stakeholders.**

#### **For example, leaders in excellent organizations:**

- Use approaches to understand, anticipate and respond to the different needs and expectations of their key external stakeholders.
- Establish shared values, accountability, ethics and a culture of trust and openness throughout the value chain.
- Are transparent and accountable to their stakeholders and society at large for their performance and ensure their people act ethically, responsibly and with integrity.
- Ensure transparency of financial & non-financial reporting to relevant stakeholders, including appropriate governance bodies, in line with their expectations.
- Encourage their stakeholders to participate in activities that contribute to wider society.

### **1d. Leaders reinforce a culture of excellence with the organization's people.**

#### **For example, leaders in excellent organizations:**

- Inspire people and create a culture of involvement, ownership, empowerment, improvement and accountability through their actions, behaviors and experience.
- Recognize sustainable advantage is dependent on the ability of leaders to learn quickly and rapidly respond when necessary.
- Support people throughout the organization to achieve their plans, objectives and targets.
- Continues recognition of efforts and achievements in a timely and appropriate manner.
- Promote a culture which supports the generation of new ideas and new ways of thinking to encourage innovation and organizational development.
- Promote and encourage equal opportunities and diversity and providing a positive working environment for both genders.

### **1e. Leaders ensure that the organization is flexible and manages change effectively.**

#### **For example, leaders in excellent organizations:**

- Are flexible; they demonstrate their ability to make sound, timely decisions, based on available information, previous experience and knowledge, with consideration of their potential impact.
- Consider “People, Planet and Profit” as a reference when balancing the sometimes conflicting imperatives that they face.
- Involve and seek support and contributions from all relevant stakeholders for changes necessary to ensure the sustainable success of the organization.
- Effectively manage change through structured project management and focused process improvement.

- Use a structured approach for generating and prioritizing creative ideas.
- Test and refine the most promising ideas, allocating resources to realize them within appropriate timescales.

## **2.Strategy**

Excellent organizations implement their Mission and Vision by developing a stakeholder focused strategy. Policies, plans, objectives and processes are developed and deployed to deliver the strategy.

- 2a. Strategy is based on understanding the needs and expectations of both stakeholders and the external environment.
- 2b. Strategy is based on understanding internal performance and capabilities.
- 2c. Strategy and supporting policies are developed, reviewed and updated.
- 2d. Strategy and supporting policies are communicated, implemented and monitored.

### **2a. Strategy is based on understanding the needs and expectations of both stakeholders and the external environment.**

**For example, excellent organizations:**

- Gather stakeholders' needs and expectations for input to the development and review of their strategy and supporting policies, remaining alert to any changes.
- Identify, analyze and understand external indicators, such as global and local economic, market and societal trends, which may affect the organization.
- Understand and anticipate the long and short-term global and local impact of changes to relevant political, legal, regulatory and compliance requirements.
- Use mechanisms to identify changes in their external environment and translate these into potential future scenarios for the organization.

### **2b. Strategy is based on understanding internal performance and capabilities.**

**For example, excellent organizations:**

- Analyze operational performance trends to understand their current and potential capabilities and capacities and identify where development is needed to achieve the strategic goals.
- Analyze data and information regarding existing and potential partners' core competencies and capabilities to understand how they complement the organization's capabilities to achieve its strategy.

- Determine the potential impact of new technologies and business models on the performance of the organization.
- Compare their performance with relevant benchmarks to understand their relative strengths and areas for improvement.

### **2c. Strategy and supporting policies are developed, reviewed and updated.**

#### **For example, excellent organizations:**

- Create and maintain a clear strategy and supporting policies to achieve the Mission and Vision of the organization.
- Integrate the concepts of sustainability within their core strategy, value chain and process design and allocate the resources required to deliver these goals.
- Identify and understand the key results required to achieve their Mission and evaluate progress towards the Vision and strategic goals.
- Adopt effective mechanisms that include activities, responsibilities, time frames and resources needed to manage the strategic risks identified through scenario planning.
- Understand their key competencies and how they can generate shared value to benefit wider society.

### **2d. Strategy and supporting policies are communicated, implemented and monitored.**

#### **For example, excellent organizations:**

- Translate their strategies into aligned processes, projects and organizational structures, ensuring changes can be implemented with appropriate speed throughout the value chain.
- Establish targets based on comparisons of their performance with other organizations, their current and potential organizational capability and their strategic goals.
- Ensure that financial, physical and technological resources are available to support organizational development.
- Deploy strategy and supporting policies in a systematic manner to achieve the desired set of results, with clearly defined “cause and effect” relationships.
- Set clear goals and objectives for innovation, based on an understanding of the market and opportunities, supported by appropriate policies and resources.
- Communicate strategy and supporting policies with relevant stakeholders.

### 3. People

Excellent organizations value their people and create a culture that allows the mutually beneficial achievement of organizational and personal goals. They develop the capabilities of their people and promote fairness and equality. They care for, communicate, reward and recognize, in a way that motivates people, builds commitment and enables them to use their skills and knowledge for the benefit of the organization.

- 3a. People plans support the organization's strategy.
- 3b. People's knowledge and capabilities are developed.
- 3c. People are aligned, involved and empowered.
- 3d. People communicate effectively throughout the organization.
- 3e. People are rewarded, recognised and cared for.

#### 3a. People plans support the organization's strategy.

**For example, excellent organizations:**

- Have clearly defined the people performance levels required to achieve the strategic goals.
- Align people plans with their strategy, the organizational structure, new technologies and key processes and to forecast their estimated future needs of people.
- Rapidly adapt their organizational structure according to internal and external factors to support the achievement of the strategic goals.
- Involve employees, and their representatives, in developing and reviewing the people strategy, policies and plans, adopting creative and innovative approaches when appropriate.
- Manage recruitment, career development, mobility and succession planning, supported by appropriate policies, taking into consideration the right use of gender and competencies as required to ensure fairness and equal opportunities.
- Use people surveys and other forms of employee feedback to improve people strategies, policies and plans.

#### 3b. People's knowledge and capabilities are developed.

**For example, excellent organizations:**

- Define the skills, competencies and people performance levels required to achieve the Mission, Vision and strategic goals.
- Effectively plan to attract, develop and retain the talents required to meet these needs.
- Appraise and help people improve their performance and engagement on regular basis.
- Develop people's skills and competencies to ensure their future mobility and employability.
- Ensure their people have the necessary competencies, resources, opportunities and authorities to be able to maximize their contribution.

### **3c. People are aligned, involved and empowered.**

#### **For example, excellent organizations:**

- Align personal and team objectives, and empower people to realize their full potential in a spirit of true partnership.
- Sufficient and appropriate delegation for people in all positions and empowering them to complete their tasks thus achieving organizational objectives.
- Create a culture of creativity and innovation across the organization in all areas of work (products, services, processes, organizational structures) ensuring people have an open mind-set and can respond quickly to challenges they face enabling them to be ambassadors of the organizations' image and reputation.
- Inspire participation in activities that contribute to wider society.

### **3d. People communicate effectively throughout the organization.**

#### **For example, excellent organizations:**

- Understand the communication needs of their people and use appropriate strategies and tools to maintain a dialogue and improve them on regular basis.
- Communicate a clear direction and strategic focus to ensure that people understand and can demonstrate their contribution to the organization's on-going success.
- Enable and encourage the sharing of information, knowledge and best practices, achieving a dialogue throughout the organization.
- Develop a culture that continually seeks to improve the effectiveness of collaboration and teamwork throughout their value chain.

### **3e. People are rewarded, recognised and cared for.**

#### **For example, excellent organizations:**

- Align remuneration, benefits and terms of employment with transparent strategies and policies.
- Motivate people to become involved in improvement and innovation and recognize their efforts and achievements.
- Ensure a healthy positive work / life balance in the reality of 24/7 connectivity, increasing globalization and new ways of working.
- Promote a culture of mutual support, recognition and care between individuals and between teams.
- Respect and embrace the diversity of their people and the communities and markets the organization serves.
- Create a system that ensures the ability of people to submit their suggestions and complaints and to work on solving them regularly.

## 4. Partnerships & Resources

Excellent organizations plan and manage external partnerships, suppliers and internal resources in order to support their strategy, policies and the effective operation of processes. They ensure that they effectively manage their environmental and societal impact.

- 4a. Partners and suppliers are managed for sustainable benefit.
- 4b. Finances are managed to secure sustained success.
- 4c. Buildings, equipment, materials and natural resources are managed in a sustainable way.
- 4d. Technology is managed to support the delivery of strategy.
- 4e. Information and knowledge are managed to support effective decision making and to build the organization's capability.

### 4a. Partners and suppliers are managed for sustainable benefit.

**For example, excellent organizations:**

- Segment partners and suppliers, in line with the organization's strategy, and adopt appropriate policies and processes for effectively working together to ensure the quality of processes and services.
- Build a sustainable relationship with partners and suppliers based on mutual trust, respect and openness to ensure the achievement of mutual benefits.
- Ensure partners and suppliers operate in line with the organization's strategies and values.
- Establish appropriate networks to enable them to identify potential partnership opportunities to enhance their capabilities and ability to generate additional stakeholder value.
- Work together with partners to achieve mutual benefit and enhanced value for their respective stakeholders, supporting one another with expertise, resources and knowledge.

### 4b. Finances are managed to secure sustained success.

**For example, excellent organizations:**

- Use financial strategies, policies and processes to support the overall strategy of the organization and ensuring financial resilience.
- Design the financial planning, control, reporting and review processes to optimize the use of resources.
- Allocate resources to provide for long-range needs rather than just short-term gain and, where relevant, become and remain competitive.
- Use financial governance processes, tailored to all appropriate levels in the organization.
- Evaluate, select and validate investment in, and divestment of, both tangible and non-tangible assets, respecting their long- term economic, societal and ecological effects ensuring the right use of these assets.

#### **4c. Buildings, equipment, materials and natural resources are managed in a sustainable way.**

##### **For example, excellent organizations:**

- Use strategies, policies and processes for managing buildings, equipment and materials in a financial and environmentally sustainable way.
- Optimize the use and effectively manage the lifecycle and physical security of their tangible assets, including buildings, equipment and materials in a way to ensure the highest utilization of them.
- Measure and optimize the impact of their operations, product lifecycle and services on public health, safety and the environment.
- Minimize their local and global environmental impact, including setting challenging goals for meeting and exceeding legal standards and requirements.
- Actively advance the economic, environmental and social standards within their sector.

#### **4d. Technology is managed to support the delivery of strategy.**

##### **For example, excellent organizations:**

- Manage a technology portfolio that supports the organization's overall strategy.
- Evaluate and develop the technology portfolio to improve the agility of processes, projects and the organization.
- Involve relevant stakeholders in the development and deployment of new technologies to maximize the benefits generated.
- Identify and evaluate alternative and emerging technologies in the light of their impact on organizational performance and capabilities and the environment.
- Use technology to support the culture of creativity and innovation.

#### **4e. Information and knowledge are managed to support effective decision making and to build the organization's capability.**

##### **For example, excellent organizations:**

- Develop and implement knowledge management strategy that is linked to the organizations strategy.
- Ensure that their leaders are provided with accurate and sufficient information to support them in timely decision making.
- Identify and classify data then transform them into information and where relevant into knowledge that can be shared and effectively used.
- Identify the locations of internal and external implicit/explicit knowledge and to make them available and publish them at the right time through different means and to make the right partnerships needed to make knowledge available.



- Identify the key threats of their knowledge assets including the implicit and explicit ones and to work on protecting them by mitigating the threats.
- Establish approaches to engage relevant stakeholders and use their collective knowledge in generating ideas and innovation.
- Provide and monitor access to relevant information and knowledge based on their classifications for their people and external users, whilst ensuring both security and the organization's intellectual property are protected.
- Establish and manage learning and collaboration networks to identify opportunities for creativity, innovation and improvement.
- Transform ideas into reality within timescales that maximize the advantages that can be gained.

## 5. Processes, Products & Services

Excellent organizations design, manage and improve processes, products and services to generate increasing value for customers and other stakeholders.

- 5a. Processes are designed and managed to optimise stakeholder value.
- 5b. Products and services are developed to create optimum value for customers.
- 5c. Products and services are effectively promoted and marketed.
- 5d. Products and services are produced, delivered and managed.
- 5e. Customer relationships are managed and enhanced.

### 5a. Processes are designed and managed to optimise stakeholder value.

**For example, excellent organizations:**

- Use a framework to manage and develop all processes indicating their integration with the organizations strategy.
- Manage the end to end processes, including processes that extend beyond the boundaries of the organization.
- Ensure process owners understand their role and responsibility in developing, maintaining and improving processes through training and ensuring their involvement in the improvements and changes related to these processes and their availability to related stakeholders.
- Develop a meaningful mix of process performance indicators and related outcome measures, enabling the review of the efficiency and effectiveness of the key processes and their contributions towards the strategic goals.
- Use data on the current performance and capabilities of their processes, as well as appropriate benchmarks, to drive improvement, creativity and innovation.

## **5b. Products and services are developed to create optimum value for customers.**

### **For example, excellent organizations:**

- Care for the voice of customer and to Strive to innovate and create value for their customers, involving them and other stakeholders, where appropriate, in the development of new and innovative products, services and experiences.
- Measure customer satisfaction by using market research, customer surveys and other forms of feedback to anticipate and identify improvements aimed at enhancing the product and service portfolio.
- Develop their portfolio in line with the changing needs of existing and potential customer groups.
- Design their product and service portfolio and actively manage the full product lifecycle in a responsible way.

## **5c. Products and services are effectively promoted and marketed.**

### **For example, excellent organizations:**

- Know who their different customers groups are, both existing and potential, and anticipate their different needs and expectations.
- Transform needs, expectations and potential requirements into attractive and sustainable value propositions for both existing and potential customers.
- Implement the business model by defining their value proposition, “unique selling points”, positioning, target customer groups and distribution channels.
- Develop marketing strategies to promote their products and services to target customers and user groups (e-services, smart applications, call centers...etc.).
- External communication with target customers and stakeholders using the right tools to inform them on the latest developments, improvements and quality of products and services.
- Engage customers in the development, specifications and requirements of products and services through (meetings, questionnaires, joint committees, workshops...etc.)
- Activate communication channels with customers using different tools that meet their needs and to provide them with the right information at the right time.

## **5d. Products and services are produced, delivered and managed.**

### **For example, excellent organizations:**

- Produce and deliver products and services to meet, or exceed, customer needs and expectations, in line with the offered value proposition.
- Develop an effective and efficient value chain to ensure they can consistently deliver on their promised value proposition.
- Ensure people have the necessary resources, competencies and empowerment to maximize the customer experience.

- Manage products and services throughout their lifecycle, including reusing and recycling where appropriate, considering any impact on public health, safety and the environment.
- Compare their performance with relevant benchmarks and learn from their strengths and opportunities for improvement in order to maximize the value generated for customers.
- Use internal performance indicators related to customer satisfaction and to identify priorities and plans that improve their customers' satisfaction.

### **5e. Customer relationships are managed and enhanced.**

#### **For example, excellent organizations:**

- Segment customers, in line with the organization's strategy, and adopt appropriate policies and processes for effectively managing the relationship.
- Determine and meet customers' day-to-day and long-term contact requirements and use the right tools of communication with each customer group.
- Build and maintain a dialogue with customers, based on openness and transparency.
- Continually monitor and review the experiences and perceptions of their customers and ensure processes are aligned to respond appropriately to any feedback related to customers' requirements.
- Ensure customers are clear on their responsibilities with regards to the use of products and services.
- Use different means to activate the channels of the voice of customers to receive and respond to their (complaints, grievances, satisfaction, suggestions, inquiries, opinions, needs, thanks and gratitude).

## **6. Customer Results**

Excellent organizations achieve and sustain outstanding results that meet or exceed the needs and expectations of their customers.

#### **In practice, we find that excellent organizations:**

- Use a set of perception measures and related performance indicators to determine the successful deployment of their strategy and supporting policies, based on the needs and expectations of their customers.
- Set clear targets for the key customer results based on the needs and expectations of their customers, in line with their chosen strategy.
- Segment results to understand the experience, needs and expectations of specific customer groups.
- Demonstrate positive or sustained good customer results over at least 3 years.

- Clearly understand the underlying reasons and drivers of observed trends and the impact these results will have on other performance indicators, perceptions and related outcomes.
- Have confidence in their future performance and results based on their understanding of the cause and effect relationships established.
- Understand how their key customer results compare to similar organizations and use this data, where relevant, for target setting.

### **6a. Customers Perceptions**

These are the customers' perceptions of the organization. These may be obtained from a number of sources, including surveys, focus groups, ratings, compliments and complaints. These perceptions should give a clear understanding of the effectiveness, from the customers' perspective, of the deployment and outcomes of the organization's customer strategy, supporting policies and processes.

#### **MEASURES COULD INCLUDE PERCEPTIONS OF:**

- Reputation and image
- Product and service value
- Product and service delivery
- Customer service, relationship and support
- Customer loyalty and engagement

### **6b. Customers Performance Indicators**

These are the internal measures used by the organization in order to monitor, understand, predict and improve the performance of the organization and to predict their impact on the perceptions of its customers. These indicators should give a clear understanding of the deployment and impact of the organization's customer strategy, supporting policies and processes.

#### **MEASURES COULD INCLUDE PERFORMANCE INDICATORS ON:**

- Product and service delivery
- Customer service, relationships and support
- Complaints handling
- Involvement of customers and partners in the design of products, processes, etc.

## 7. People Results

Excellent organizations achieve and sustain outstanding results that meet or exceed the needs and expectations of their people.

### **In practice, we find that excellent organizations:**

- Use a set of perception measures and related performance indicators to determine the successful deployment of their strategy and supporting policies, based on the needs and expectations of their people.
- Set clear targets for key people results based on the needs and expectations of their people, in line with their chosen strategy.
- Segment results to understand the experience, needs and expectations of specific groups of people within their organization.
- Demonstrate positive or sustained good people results over at least 3 years.
- Clearly understand the underlying reasons for and drivers of observed trends and the impact these results will have on other performance indicators and related outcomes.
- Have confidence in their future performance and results based on their understanding of the cause and effect relationships established.
- Understand how the key people results compare to similar organizations, and use this data, where relevant, for target setting.

### **7a. People Perceptions**

These are the people's perception of the organization. These may be obtained from a number of sources, including surveys, focus groups, interviews and structured appraisals. These perceptions should give a clear understanding of the effectiveness, from the people's perspective of the deployment and outcomes of the organization's people strategy and supporting policies and processes.

#### **MEASURES COULD INCLUDE PERCEPTIONS OF:**

- Satisfaction, involvement and engagement.
- Motivation and empowerment.
- Leadership and management.
- Competency and performance management.
- Training and career development.
- Effective communications.
- Working conditions.

## 7b. People Performance Indicators

These are the internal measures used by the organization in order to monitor, understand, predict and improve the performance of the organization's people and to predict their impact on perceptions. These indicators should give a clear understanding of the deployment and impact of the organization's people strategy and supporting policies and processes.

### **MEASURES COULD INCLUDE PERFORMANCE INDICATORS ON:**

- Involvement and engagement activities.
- Competency and performance management activities.
- Leadership performance.
- Training and career development activities.
- Internal communications.
- Employees Retention.
- Handling employees suggestions and complaints.

## 8. Society Results

Excellent organizations achieve and sustain outstanding results that meet or exceed the needs and expectations of relevant stakeholders within society.

### **In practice, we find that excellent organizations:**

- Use a set of perception measures and related performance indicators to determine the successful deployment of their strategy and supporting policies, based on the needs and expectations of the relevant external stakeholders.
- Set clear targets for key society results based on the needs and expectations of the relevant stakeholders within society, in line with their chosen strategy.
- Segment results to understand the experience, needs and expectations of relevant stakeholders within society.
- Demonstrate positive or sustained good society results over at least 3 years.
- Clearly understand the underlying reasons and drivers of observed trends and the impact these results will have on other performance indicators and related outcomes.
- Have confidence in their future performance and results based on their understanding of the cause and effect relationships established.
- Understand how their key society results compare to similar organizations and use this data, where relevant, for target setting.

## **8a. Society Perceptions**

This is society's perception of the organization. This may be obtained from a number of sources, including surveys, reports, press articles, public meetings, Non-Governmental Organizations, public representatives and governmental authorities. These perceptions should give a clear understanding of the effectiveness, from society's perspective of the deployment and outcomes of the organization's societal and environmental strategy and supporting policies and processes.

### **MEASURES COULD INCLUDE PERCEPTIONS OF:**

- Environmental impact.
- Image and reputation.
- Societal impact.
- Workplace impact.
- Awards and media coverage.

## **8b. Society Performance Indicators**

These are the internal measures used by the organization in order to monitor, understand, predict and improve the performance of the organization and to predict their impact on the perceptions of the relevant stakeholder within society. These indicators should give a clear understanding of the deployment and impact of the organization's societal and environmental strategy and supporting policies and processes.

### **MEASURES COULD INCLUDE PERFORMANCE INDICATORS ON:**

- Environmental, economic and societal activities.
- Regulatory and governance compliance.
- Health and safety performance.
- Responsible sourcing and procurement performance.

## **9. Key /Business Results**

Excellent organizations achieve and sustain outstanding results that meet or exceed the needs and expectations of their business stakeholders.

### **In practice, we find that excellent organizations:**

- Develop a set of key financial and non-financial results to determine the successful deployment of their strategy, based on the needs and expectations of their business stakeholders.
- Set clear targets for key business results based on the needs and expectations of their business stakeholders, in line with their chosen strategy.

- Segment results to understand the performance of specific areas of the organization and the experience, needs and expectations of business stakeholders.
- Demonstrate positive or sustained good business results over at least 3 years.
- Clearly understand the underlying reasons and drivers of observed trends and the impact these results will have on other performance indicators and related outcomes.
- Have confidence in their future performance and results based on their understanding of the cause and effect relationships established.
- Understand how their key business results compare to similar organizations and use this data, where relevant, for target setting.

### **9a. Business Outcomes**

These are the key financial and non-financial business outcomes which demonstrate the success of the organization's deployment of their strategy. The set of measures and relevant targets will be defined and agreed with the business stakeholders.

#### **OUTCOME MEASURES COULD INCLUDE:**

- Key processes outcomes
- Financial outcomes
- Business stakeholder perceptions
- Performance against budget
- Volume of key products or services delivered
- Perception of other stakeholders (partners, suppliers..etc.)

### **9b. Business Performance Indicators**

These are the key financial and non-financial business indicators that are used to measure the organization's operational performance. They help monitor, understand, predict and improve the organization's likely key performance outcomes.

#### **MEASURES COULD INCLUDE PERFORMANCE INDICATORS ON:**

- Financial indicators
- Project costs
- Key process performance indicators
- Partner and supplier performance
- Technology, information and knowledge



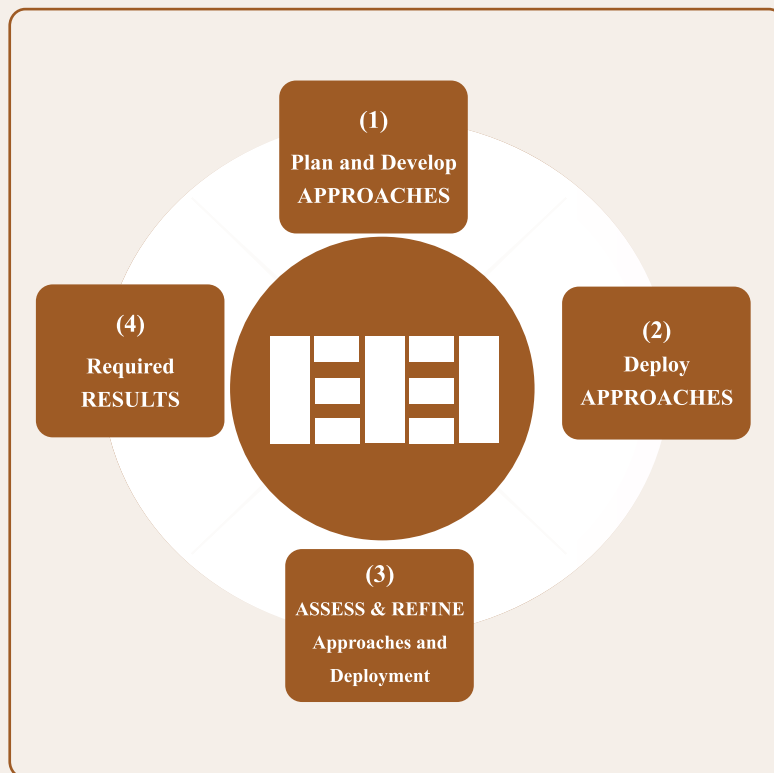
## Integration of the Fundamental Concepts within the Criteria

The Fundamental Concepts were reviewed and updated first and these were used as the basis for the guidance points in the criterion parts of the King Abdullah II Award for Excellence for Private Sector Model to provide the link between the high-level overview provided by the Concepts and the detailed analysis achieved through the Criteria. As the guidance points are action-oriented, they have been incorporated into the 5 Enabling Criteria. The Results generated, and which criteria they relate to, will depend on the approaches adopted, the measures used to monitor their efficiency and effectiveness and the operating environment of the organization in question.

The table below illustrates these links:

Criterion	1. Leadership					2. Strategy					3. People					4. Partners & Resources					5. Processes, Products & Services				
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
Adding Value for Customers																									
Creating a Sustainable Future																									
Developing Future Capability																									
Harnessing Creativity & Innovation																									
Leading with Vision, Inspiration & Integrity																									
Managing with Agility																									
Succeeding through the Talent of People																									
Sustaining Outstanding Results																									

## Assessment Tool (RADAR© Methodology)



**At the highest level, RADAR logic states that an organization needs to:**

- Determine the Results it is aiming to achieve as part of its strategy.
- Plan and develop an integrated set of sound Approaches to deliver the required results both now and in the future.
- Deploy the approaches in a systematic way to ensure implementation.
- Assess and refine the deployed approaches based on monitoring and analysis of the results achieved and ongoing learning activities.

To help support robust analysis, the RADAR elements can be broken down into a series of attributes, shown below:

### Analysis of Enablers

Elements	Approach	Guidance
<b>Approach</b>	Sound	The approaches have a clear rationale, based on the relevant stakeholder needs, and are process based
	Integrated	The approaches support strategy and are linked to other relevant approaches
<b>Deployment</b>	Implemented	The approaches are implemented in relevant areas, in a timely manner
	structured	The execution is structured and enables flexibility and organisational agility
<b>Assessment &amp; Refinement</b>	Measurement	The effectiveness & efficiency of the approaches and their deployment are appropriately Measured
	Learning & Creativity	Learning & Creativity is used to generate opportunities for improvement or innovation
	Improvement & Innovation	Outputs from measurement, learning & creativity are used to evaluate, priorities & implement improvements & Innovations

### Analysis of Results

Elements	Attributes	Guidance
<b>Relevance &amp; Usability</b>	Scope & Relevance	A coherent set of results, including key results, are identified that demonstrate the performance of the organization in terms of its strategy, objectives and the needs and expectations of the relevant stakeholders.
	Integrity	Results are timely, reliable & accurate.
	Segmentation	Results are appropriately segmented to provide meaningful insights.
<b>Performance</b>	Trends	Positive trends or sustained good performance over at least 3 years.
	Targets	Relevant targets are set and consistently achieved for the key results, in line with the strategic goals.
	Comparisons	Relevant external comparisons are made and are favourable for the key results, in line with the strategic goals.
	Confidence	There is confidence that performance levels will be sustained into the future, based on established cause & effect relationships.

## RADAR for Enablers

The Enabler matrix is used to support the analysis of the approaches within the five Enabler criteria:

- Leadership
- Strategy
- People
- Partnerships & Resources
- Processes, Products & Services

### Applying the Enablers Matrix

- Based on all the evidence available, apply the Enabler RADAR to the set of approaches adopted.
- RADAR contains guidance on what we expect the organization to demonstrate.
- The overall score should not exceed that of the approaches adopted. For example, if the approaches are not sound or do not fully cover the criterion part being assessed, no matter how well all other attributes have been scored, the score given will be limited to that given to the soundness of the approaches.

Approach	Guidance	Unable to Demonstrate	Limited Ability to Demonstrate	Able to Demonstrate	Fully Able to Demonstrate	Recognised as Global Role Model
Sound	The approaches have a clear rationale, based on the relevant stakeholder needs, and are process based					
Integrated	The approaches support strategy and are linked to other relevant approaches.					
Deployment		Unable to Demonstrate	Limited Ability to Demonstrate	Able to Demonstrate	Fully Able to Demonstrate	Recognised as Global Role Model
Implemented	The approaches are implemented in relevant areas, in a timely manner.					
structured	The execution is structured and enables flexibility and organisational agility.					
Assessment & Refinement		Unable to Demonstrate	Limited Ability to Demonstrate	Able to Demonstrate	Fully Able to Demonstrate	Recognised as Global Role Model
Measurement	The effectiveness& efficiency of the approaches and their deployment are appropriately Measured.					
Learning& Creativity	Learning & Creativity is used to generate opportunities for improvement or Innovation.					
Improvement & Innovation	Outputs from measurement, learning& creativity are used to evaluate, priorities& implement improvements& Innovations.					
Scale		0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
overall score						

## RADAR for Results

The Results matrix is used to support the analysis of the results within the four Results criteria:

- Customer Results
- People Results
- Society Results
- Business Results

### Results Matrix

- Based on all the evidence available, apply the Results RADAR to the set of results used.
- RADAR contains guidance on what we expect the organization to demonstrate.
- The overall score cannot exceed that of the “Scope and Relevance” of the results available.

For example, if the scope of the results available does not fully cover the criterion part being assessed, in line with the organization’s strategic goals, the overall score given will be limited to that given to the “Scope and Relevance” of the data available.

Relevance & Usability	Guidance	Unable to Demonstrate	Limited Ability to Demonstrate	Able to Demonstrate	Fully Able to Demonstrate	Recognised as Global Role Model
<b>Scope &amp; Relevance</b>	A coherent set of results, including key results, are identified that Demonstrate the performance of the organisation in terms of it’s strategy, objectives and the needs and expectations of the relevant stakeholders.					
<b>Integrity</b>	Results are timely, reliable and accurate.					
<b>Segmentation</b>	Results are appropriately segmented to provide meaningful insights.					
<b>Performance</b>	<b>Guidance</b>	<b>Unable to Demonstrate</b>	<b>Limited Ability to Demonstrate</b>	<b>Able to Demonstrate</b>	<b>Fully Able to Demonstrate</b>	<b>Recognised as Global Role Model</b>
<b>Trends</b>	Positive trends or sustained good performance over at least 3 years.					
<b>Targets</b>	Relevant targets are set and consistently achieved for the Key Results, in line with the strategic goals.					
<b>Comparisons</b>	Relevant external Comparisons are made and are favorable for the Key results. in line with the strategic goals.					
<b>Confidence</b>	There is confidence that performance levels will be sustained into the future, based on established cause& effect relationships.					
<b>Scale</b>		<b>0 %</b>	<b>25 %</b>	<b>50 %</b>	<b>75 %</b>	<b>100 %</b>
<b>overall score</b>						

When answering the enablers criteria and sub-criteria, the organization should cover each of (approach, implementation, assessment and refinement), while it should cover each of (trend, target, comparisons and confidence when answering the results criteria.

## Scoring for KAAPS Excellence Model

The RADAR Assessment and Management tool is the evaluation method used to score applications for the King Abdullah II Award for Excellence for Private Sector and most national Excellence awards. It can also be used by organizations carrying out Self-Assessment and wishing to use a score for benchmarking or other purposes.

The underlying principle for scoring using the RADAR is that when an organization's performance improves over time, their score against the Model will increase. 50 % of the points available are allocated to the Enablers and 50% are allocated to the results. This is to ensure the organization has the capability to sustain this performance into the future.

When an organization is scored using the RADAR matrix, weights are given to each of the nine criteria to calculate the number of points awarded.

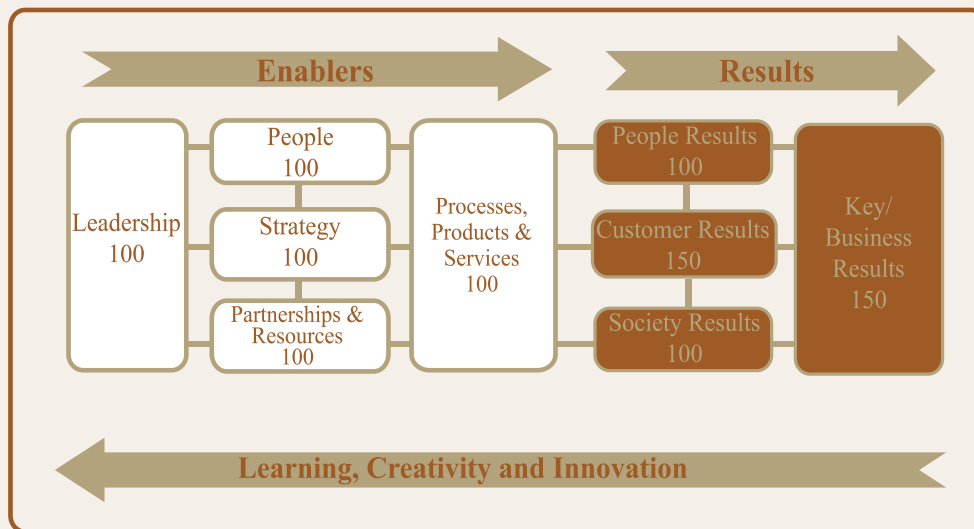


Figure No. (7): The Excellence Model

Generally each criterion part is allocated equal weight within that criterion; for example, each of the 5 criterion parts for Leadership contributes 20 % of the 100 points allocated to criterion 1.

**There are however two exceptions:**

- Criterion part 6a takes 75 % of the points allocated to criterion 6, whilst criterion part 6b takes 25 %;
- Criterion part 7a takes 75 % of the points allocated to criterion 7, whilst criterion part 7b takes 25 %.

Each criterion part is assessed using the RADAR matrix and a score agreed. These scores are then combined to give a score for that criterion. The weighting is then applied to give an overall score from 0 to 1000 points.



## **Section Two**

# **General Framework**

## The Award Objectives

The King Abdullah II Award for Excellence for the private sector was established in 1999 as the highest level of quality and excellence recognition in Jordan. It aims at enhancing the competitiveness of Jordanian businesses by promoting quality awareness and performance excellence, as well as recognizing quality and business achievements of Jordanian organizations. The Award also aims at sharing the experiences and success stories of participating organizations.

## The Award Categories

The Award is granted to one or more winning organizations in each of the following categories:

- Large manufacturing organizations or their sub-units (number of workers 250 or more).
- Large service organizations or their sub-units (number of workers 250 or more).
- Small and medium size manufacturing organizations (number of workers 249 or less).
- Small and medium size service organizations (number of workers 249 or less).
- The winning organization for two cycles or more.

*\* A new category will be introduced in case a certain number of companies from the same industry participate in the Award. Example: (Architecture, Hospitals, Banks, Information Technology Companies,...etc),*

## Participation Requirements

The organizations willing to participate in the Award must fulfill the following requirements:

- Registered at the Ministry of Trade and Industry as a Jordanian entity.
- Have sustained and proved operations over at least the two previous years.
- Have sustained good financial performance.

## The following organizations are excluded from participating in the Award:

- Tobacco and alcohol companies.
- Organizations working in the field of military equipment and products.
- Charitable, religious and non-for profit organizations.



## Participation Mechanism

The organization willing to participate in the King Abdullah II Award for Excellence for Private Sector must fill out and submit the participation form and the attached documents, as per the requirements below:

1. Fill out the participation form.
2. Attach a chart or diagram that clarifies the organizational structure.
3. If the applying organization is part of a larger organization, an organizational chart must be attached to clarify the relationship of the sub-unit with the parent organization.
4. Attach a copy of the organization's registration certificate.
5. Summary of the main financial statements (Balance Sheet, Income Statement, Cash Flow Statement) for the last three years.
6. Participation fees to be paid after receiving the acceptance of participation letter from the Center.
7. The organization starts preparing the participation report to submit it with the required documents to the Center according to the deadline.

## Participation fees

Category	Fees (JOD)
Large Manufacturing Organizations or their sub-units	1500
Large Service Organizations or their sub-units	1500
Small and Medium Size Manufacturing Organizations	750
Small and Medium Size Service Organizations	750
Award Winning organizations for Two Cycles or More	1500

## Motivations to Participate in the Award

- Participating in the Award helps the organization to measure its performance according to the Award Criteria.
- Adopting the excellence criteria and the International best practice, helps in developing the internal systems and in the self assessment process which aims to determining the strengths and areas for improvement for the organization.
- Inspiring and motivating employees to exert their efforts and exploit their full potential to achieve the Award.
- Showing the best achievements thus Improving the reputation of the organization in front of the customers and stakeholders.
- Strengthening the brand of the organization and its market value.
- Obtaining an assessment report about its performance including the most important strengths and areas for improvement which helps the organization in adopting the Award criteria in the examination and development of its systems and performance.
- In each Award category, there is only one winning organization that receives the Award, while the competitors who do not achieve the Award receive the “Seal of Excellence”.

*King Abdullah II Center for Excellence honors the right of the organizations not willing to declare their participation in the Award in case of not achieving the Award.*

## Achieving the Award Rewards

1. Winning the King Abdullah II Award for Excellence for Private Sector is considered a major achievement for the winning organization, and a recognition of its effective and efficient performance, in addition to considering the winning organization as a role model.
2. The Awards are presented at a big ceremony held under the Royal Patronage, where the winning organizations receive a certificate of appreciation, and the trophy of the King Abdullah II Award for Excellence for Private Sector, which is considered an incentive and an honor for the winning organization.
3. The winning organization may use the Award’s logo – set by the Center – on its publications, documents, and websites and media campaigns till the announcement of the next cycle's result.
4. The King Abdullah II Center for Excellence publishes the success stories of the winning organization on the websites of both the Center and the Award with the aim of sharing the winning organizations' knowledge, promoting the Award’s benefits and publicizing their achievement.

5. The winning organizations present their success stories and share them with other organizations through the Award related training courses, awareness sessions, and relevant conferences. The winning organization may also preserve the confidentiality of information they do not want to publicize.

6. The winning organization receives differential treatment from the Jordan Institution of Standards and Metrology, Jordan Customs Department, Investment Commission, Government Tenders Directorate, General Supplies Department, Companies Control Department, summarized as follows:



### **A. Jordan Institution of Standards and Metrology**

- Shortening the process of granting the Jordanian Quality Mark to the winning organization's products, so that a product is checked only against the Quality Mark requirements for products and shortening the auditing process of quality systems.
- Speeding the process of granting compliance certificates to the winning organization's products to be exported.
- Placing the winning organization on the Golden List of Jordanian companies, consequently lessening the number of inspections conducted on sites as part of the regular inspection process carried out on factories.
- Placing the winning organization on the list of suppliers approved by the Jordan Institution of Standards and Metrology (services and products) and granting it differential treatment by the Institutions' tenders and purchases committees when their products are compliant with the required standards.
- Considering the winning organization a main partner of the Jordan Institution of Standards and Metrology and granting it the advantage of participating in all its activities and technical committees, as well as involving it in policy-making and procedures pertinent to the Institution's work.
- Awarding the winning industrial organization the advantage of participating in international technical standards committees under the umbrella of the Institution.
- Giving the winning organization priority when requesting calibrations for measurement equipment in their sites and speeding these processes.
- Directly informing the winning organization of developments and amendments that occur to instructions, standards, technical principles and procedures related to the nature of its products and services.
- Communicating with similar organizations in Arab and foreign countries, with which the Institution of Standards and Metrology had signed cooperation agreements and memorandums of understanding, to grant the winning organization differential treatment as its products enter those countries.
- Considering the winning organization's imports as Green Line items within the risk based inspection instructions.

## B. Jordan Customs Department



- Adding the winning organization to the Golden List provided that the organization complies with standards adopted by the Jordan Customs Department.
- Increasing the winning organization chances of securing the Green Line or Yellow Line at all Customs centers provided that the organization complies with standards adopted by the Jordan Customs Department.
- Inviting the winning organizations in the sixth cycle and the coming cycles to join the Golden List Program, which is applied at the Department, to benefit from the facilities given to the companies listed in the Golden List Program according to the criteria and standards of Jordan Customs Department.

## C. Investment Commission



- 35% discount of exhibitions and promotional activities participation fees that are organized by Investment Commission outside Jordan.
- 25% discount of participation fees in seminars and workshops.

## D. Government Tenders Department



- Granting engineering offices the winning organization (5) additional points to the technical assessment of tenders they participate in valid for one cycle from the date of winning it.

## E. General Supplies Department



- In tenders' evaluated based on marks, the bidder who wins the Award gets five additional marks to the total marks deserved as a result of the technical evaluation. To get this benefit "the Award winning bidder has to submit a certificate proving receiving the Award and to be valid when displayed"

## G. Companies Control Department



- Provides VIP service to the winning organizations when they visit the Department to get any service, where the service will be provided immediately and in a private office.
- Provide awareness lectures to the head of winning organizations about companies' law and the working procedures by specialized experts in the Department.
- Provide consultancy for the winning organizations about the Department's website to get the maximum benefit possible.

## Assessment Process

- The participating organization answers the Award's criteria and submits the Participation report, along with the supporting documents, to the Center.
- The participating organization prepares a presentation to explain its key business factors to the assessors, including the nature of its work, customers, stakeholders and any other issues the organization wants to present.
- Each member of the assessment team studies the organization's report separately. Each member then submits an independent report about each organization, which includes the strengths, areas for improvement, and matters to be double-checked during the site visit.
- The assessment team gets together to reach a common understanding about the status of the organization. A consensus report is then prepared indicating the strengths, areas for improvement opportunities, and matters to be double-checked during the site visit.
- The Center arranges for a 4 - 2 days site visit to the organization in order for assessors to verify what was stated in the Participation report, as well as to formulate a clearer and more comprehensive picture about it.
- Following the site visit, the team prepares the final report about the organization, basically determining the strengths and areas for improvement and highlighting the assessment results and points, then deliver it to the team leader for review and send back to assessors for correction if needed.
- The Center forms a specialized jury that includes members from all sectors and experts in the field of Excellence Awards and the members of the Arab Excellence awards in order to discuss the final assessment reports and results and conduct meetings with assessors to identify the main strengths and areas for improvements and to justify the scores given by assessors. Then the jury approves the scores or recommends amendments in cooperation with assessors to ensure equity among organizations and to ensure that the assessment reference (criteria) used is the same for all organizations as the jury goes through all organizations results in all categories.

- It is important to say that the Center has no role in Jury work, as the Jury approve the results and submit it to the Center which only gathers the scores from all team leaders.
- The Center forms a quality assurance committee to read the assessment reports technically to ensure the highest level of quality.
- Scores are raised to the Board of Trustees (BoT) with fake names based on directions of HRH Prince Feisal Bin Al-Hussein to ensure integrity and justice and to avoid pressure that might affect the results. Then the results are approved by the BoT. This is the same methodology adopted by the EFQM and the other regional and international awards.
- Following the announcement of the results, each Award participant receives an assessment report based on the Award criteria clarifying its strengths and areas for improvement in order to continue improving its performance.

## **Instructions for Participation Report Preparation**

### **General Format Requirements**

1. The Participation report may be written in Arabic or English.
2. Paper size: standard A4 size (210 x 297 mm).
3. Font size: 12 for either Arabic or English.
4. Font style: “Simplified Arabic” for Arabic typing and “Times New Roman” for English typing.
5. In all attachments (graphs, tables, etc.) the same font must be used as in the original text.
6. Line spacing: single space.
7. The pages must be arranged in “Portrait” orientation.
8. In the case of Arabic typing, the number of lines per page must not exceed 30.
9. In the case of English typing, the number of lines per page must not exceed 45.
10. The margin must not be less than (1) inch from the top and bottom and (1.25) inch from the left and right.
11. Report pages must be numbered.
12. Answers must be numbered according to the main criteria and the sub-criteria.
13. All components of the Report must be securely combined to prevent separation during handling.
14. The cover page must include the name of the applicant organization, its logo in English or Arabic, the date of Participation report submission, the name of the Award and its cycle, “King Abdullah II Award for Excellence for the Private Sector - Ninth Cycle (2016/2017)”.
15. Applicant organization provides the Center with three separated hardcopies of the Participation report and attachments and one (CD) copy.

### **General Instructions and Guidelines**

1. It is preferred that the participating organization prepares the Participation report through a team of its employees and for this team to study well the contents of the guideline.
2. The Award aims to provide a comprehensive assessment report about the participating organization so that the organization will be able to highlight its strengths and focus on the areas for improvement. Therefore, the answers must be accurate and truthful; otherwise the assessment report will yield weak content.
3. The information in the Participation report must be clear and accurate, in addition to providing realistic evidences and practical examples as well as recent statistics and supporting documents.
4. Number of the participation report papers are (35) and the printing must be on two sides where the total will be (70) pages, and for attachments including tables, graphs, lists and photos, the number of pages is (75) individual pages.

5. Due to the specified number of pages for answers and attachments, the participating organization should prioritize and focus on the most important points while avoiding long and general answers.
6. The participating organization should begin the Participation report with an overview of the organization that includes information about the organization, its products/services, its organizational structure, programs, objectives, philosophy, markets, customers, suppliers, and main competitors, as well as the legislations and laws that govern the work of the organization (the number of pages for the overview must not exceed three pages).
7. Under each of the nine main criteria, there are several sub-criteria, each of which includes a number of items. The participating organization must respond to all these items when writing the participation report.
8. The participating organization must prepare documents, records, lists, diagrams that support the information stated in the Participation report and attach them to the Report.
9. With regard to the attachments, the organization may attach a maximum of two documents in one page while maintaining the need for clarity.
10. The participating organization can mention in the list of additional attachments the availability of additional information if it was not able to attach them to the participation report.
11. The participating organization must provide a venue for the assessment team upon their visit to the organization and must make the required documents available at that venue. The team may request any other documents deemed necessary.
12. The assessors team are entitled to verify the information stated in the Participation report during the site visit.
13. Members of the assessment team may request to interview employees as stated on the site visit's agenda as well as any employee deemed necessary to interview by the assessors during the assessment process.
14. The Center coordinates with the participating organization's liaison officer in order to set the days of the site visit by the assessors' team.
15. The pages of the cover, the list of contents, the organizational structure, the overview of the organization, the glossary of terms and abbreviations and the additional list of attachments are not counted as part of the Report.
16. All information received by the King Abdullah II Center for Excellence shall be handled with confidentiality, inclusive of the Participation report, all documents submitted by the organization, and all information viewed during the site visit. This information shall not be used except by the assessment team and the Center's management for assessment purposes only and shall be handled with the utmost care and attention.



## Glossary

- **Agility:** The organization's ability to rapidly and efficiently adapt to changes.
- **Approach:** The overall way by which something is made to happen; an approach comprises of processes and structured actions within a framework of principles and policies.
- **Benchmarking:** A systematic comparison of approaches with other relevant organizations that gains insights that will help the organization to take action to improve its performance.
- **Business Model:** The elements of the business that create and deliver value; these elements normally include the value proposition, the profit formula, key resources and key processes of the organization.
- **Business Stakeholders:** These are the people who provide funding for the organization; the people who the Management Team ultimately report to. In companies, this could be the owners, shareholders or investors. In the public sector, this could be the government, ministers or politicians.
- **Capabilities:** The quality of being able to turn capacity (see below) into action and results by accessing relevant knowledge, competence, expertise, resources and processes.
- **Capacities:** A measurement of what can theoretically be achieved, usually expressed in terms of size, volume or number. In organizations, this often refers to what the theoretical maximum output is compared to what the actual output is, with the result being expressed as a percentage.
- **Comparisons:** Data used to compare the performance of one organization or process with another.
- **Continual Improvement:** The on-going improvement of processes that lead to achievement of higher levels of performance through incremental change.
- **Core Competence:** A well performed internal activity or capability that is central to the organization's competitiveness, profitability or efficiency.
- **Creativity:** The generation of ideas for new or improved products, services, processes, systems or social interactions.
- **Culture:** The specific collection of Values and Norms that are shared by people and groups in an organization that control the way they interact with each other and with stakeholders outside the organization.
- **Customer:** The recipient of products or services provided by the organization.
- **Diversity:** The extent to which the people within the organization recognise, appreciate and utilise, the characteristics that make individuals unique. Diversity can relate to age, race, ethnicity, gender, beliefs, physical abilities & sexual orientation.
- **Employability:** A person's capability for gaining and maintaining employment. The meaning can be different depending on the perspective taken. For the individual, this could mean stability or mobility. For the organization, it could mean flexibility.

- **Empowerment:** The process by which individuals or teams are able to take decision making responsibilities, and operate with a degree of autonomy in their actions.
- **Equal opportunity:** The practice of ensuring that all people receive fair and equal treatment regardless of gender, age, race, nationality, religion, disability or sexual orientation.
- **Fundamental Concepts of Excellence:** The set of key and proven principles upon which the EFQM Excellence Model framework is based.
- **Good/best practice:** Superior approaches, policies, processes or methods that lead to exceptional achievement. Since it is difficult to find out what is best, the term “good practice” is preferred by most organizations. Ways to find good practice outside the organization can include benchmarking and external learning.
- **Innovation:** The practical translation of ideas into new products, services, processes, systems or social interactions.
- **Intellectual Capital:** The value of an organization that is not captured in its traditional financial accounts. It represents the intangible assets of an organization and is often the difference between market and book value.
- **Key Processes:** The processes that are of most important for delivering the strategy and driving the value chain of the organization.
- **Knowledge:** Knowledge is expertise and skills acquired by a person through experience and education, involving the theoretical and/or practical understanding of a subject. While data are raw facts and information is data with context and perspective, knowledge is information with guidance/ability for action.
- **Leaders:** The people who coordinate and balance the interests and activities of all who have a stake in the organization.
- **Management System:** The framework of processes, related performance/result indicators and process management and improvement systems used to ensure that the organization can fulfil its Mission and Vision.
- **Mission:** A statement that describes the purpose or “raison d’être” of an organization, confirmed by its stakeholders.
- **Mobility:** The willingness and capability of people to change their job or the working location.
- **Organizational Agility:** The ability to respond and adapt, in a timely way, to an emerging threat or opportunity.

- **Organizational Capability:** Refers to the ability and capacity of the organization to achieve specific goals. The organization can enhance this capability, for example, through external partnerships or internal learning & development.
- **Partner:** An external party the organization strategically chooses to work with, to achieve common objectives and sustained mutual benefit.
- **Partnership:** A durable working relationship between the organization and partners, creating and sharing added value for both parties. Partnerships can be formed e.g. with suppliers, distributors, educational bodies or customers. Strategic partnerships support the strategic objectives of the organization in a particular way.
- **People:** All individuals employed by the organization (full time, part-time, including volunteers), including leaders at all levels.
- **Perception:** The opinion stakeholders have of the organization.
- **Process:** A set of activities that interact with one another because the output from one activity becomes the input for another activity. Processes add value by transforming inputs into outputs, using resources.
- **Products:** Commercially distributed goods as a result of a fabrication, manufacturing, or production process that passes through a distribution channel before being consumed or used. In a broad sense, products include a wide range of goods, from commodities to complex installations such as facilities, plants or factories.
- **Purpose Statement:** Used by some organizations instead of either the Mission and / or Vision statements.
- **Society:** The social infrastructure outside the organization that can be affected by the organization.
- **Stakeholder:** Person, group or organization that has a direct or indirect stake or interest in the organization because it can either affect the organization or be affected by it. Examples of external stakeholders are owners (shareholders), customers, suppliers, partners, government agencies and representatives of the community or the society. Examples for internal stakeholders are people or groups of people. (See also Business Stakeholders above).
- **Strategy:** A high level plan describing the tactics by which an organization intends to achieve its Mission and Vision, that are subsequently translated into aligned strategic goals and objectives reflecting what the organization has to do.
- **Value Proposition:** The differentiating value the organization's products and services offer to customers.

- **Values:** Operating philosophies or principles that guide an organization's internal conduct as well as its relationship with the external world. Values provide guidance for people on what is good or desirable and what is not. They exert major influence on the behaviour of individuals and teams and serve as broad guidelines in all situations.
- **Vision:** Description of what the organization is attempting to achieve in the long-term future. It is intended to serve as a clear guide for choosing current and future courses of action and, along with the Mission, it is the basis for strategies and policies.

---

Reference:

European Excellence Model (2013) - European Foundation for Quality Management (EFQM)