

# وثيقة الحالة

## الغلاف الخارجي

ويتضمن الآتي:

- ١- اسم الوزارة
- ٢- شعار الوزارة في اعلى الصفحة
- ٣- سنة التقييم

## **حقائق وارقام:**

ذكر اسم المؤسسة الموثق وإعطاء نبذة عن طبيعة عمل المؤسسة وتاريخ تأسيسها والشكل القانوني والنظام الداخلي لها والخدمات التي تقدمها وتقديم بيانات عن طبيعة عملها والتمويل للوزارة او المؤسسة وتوضيح هل للمؤسسة عمل مشترك مع تشكيل او مؤسسة أخرى في نفس مجال العمل.

مع ذكر الموقع الجغرافي لفروع ومكاتب الوزارة.

وبيان رؤية ورسالة وقيم المؤسسة وكيفية تحقيقها وتعريف فئات عناية الوزارة (متلقي الخدمة او المنتجات) وطبيعة عمل الوزارة (خدمي، انتاجي، .....)

## **تاريخ المؤسسة وإنجازاتها:**

بيان مراحل تطور ونمو المؤسسة والظروف والأوضاع والبيئة التي عملت بها وفق نموذج العمل مع ذكر الإنجازات وما حققته وماهي القرارات التي اتخذتها وذكر الجوائز والمكافآت التي حصلت عليها في جميع المجالات وفي مجال التطوير والتميز.

## **التحديات والستراتيجية:**

تتضمن عرض موجز عن خطتها الاستراتيجية وأهدافها واليات تنفيذها واعداد الموازنات بشكل علمي ودقيق وتكون معتمدة ومتماشية مع اهداف المؤسسة واعتماد نظام أو اليه لمتابعة نسب الإنجاز والعمل على أتمته الأنظمة وتطوير العمليات مع تطبيق برامج الصحة والسلامة والبيئة واستبانة رضا المستفيدين (المتعاملين) وقياس مؤشر الأداء مع اعامم هذه الخطط على وحدات العمل كافة. مع ذكر التحديات والتهديدات التي واجهت عمل المؤسسة والعوامل التي ساعدتها في الإنجازات والنجاحات وتوضيح طرق معالجة المشاكل وتطوير الإمكانيات.

ان اهم عوامل نجاح المؤسسة هو وجود هيكل تنظيمي وطريقة اختيار العاملين وطبيعة الاعمال والية نقل المعلومات عبر الاجتماعات وما ينتج عنه من بنود مع أهمية إجراءات وجعل الموارد البشرية المورد الرئيسي في بناء الهيكل التنظيمي.

## **الشركاء والموردين والعمليات:**

### **الشركاء:**

تحديد الشركاء المعنيين بعمل المؤسسة وهم الذين تشترك معهم المؤسسة في مجموعه من الإجراءات او مراحل الإنتاج.

### **الموردين:** تحديد الموردين الرئيسيين والثانويين.

**العمليات:** توضيح أهم العمليات التي تعمل عليها المؤسسة بتقديم خدماتها او انتاجها والياتها ومكاتب تقديم الخدمة او المبيعات وجاهزيتها.

## **الاستدامة:**

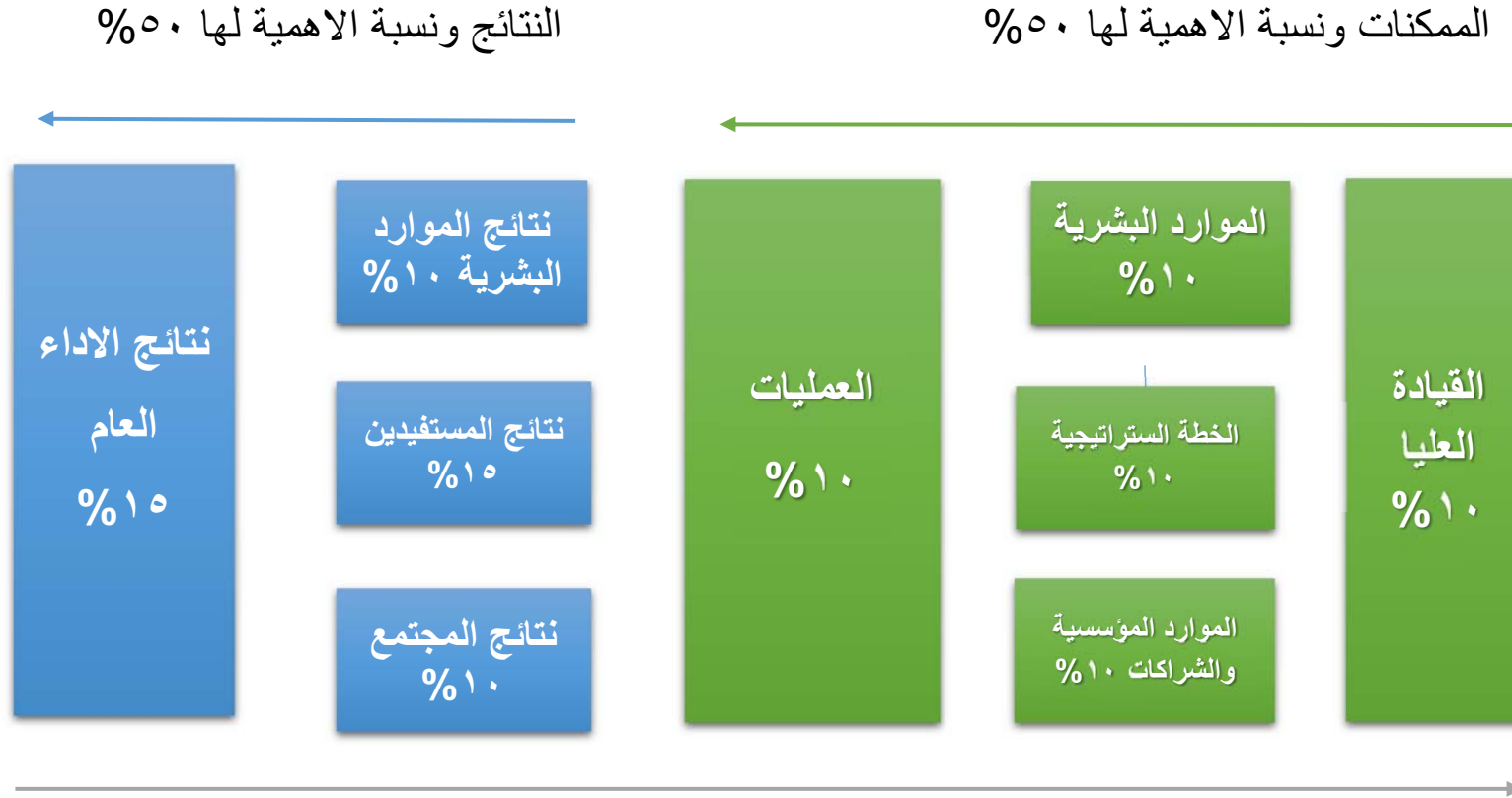
المحافظة على تميز المؤسسة يكون من خلال تقديم الأبحاث والبرامج والمقترحات وذلك بالتعاون مع منظمات وهيئات ومؤسسات أخرى وبمجالات متعددة لدعم الرؤى وتشجيع أفضل الممارسات والوصول نحو التميز بالتقييم الذاتي للمؤسسة وفق معايير دولية في تقييم الأداء المؤسسي.

ومدى محافظة المؤسسة على البيئة المحيطة وكذلك إجراءاتها في تقليل استهلاك الموارد الطبيعية بقدر الإمكان وترشيد عمليات الطاقة والتزامها بالحفاظ على البيئة وعدم طرح المخلفات الا بعد معالجتها وفقا لمعايير الجودة المعتمدة عالميا بهذا الصدد ومدى تطبيق معايير السلامة المهنية والصحية للعاملين في المؤسسة.

## **الهيكل التنظيمي:**

عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة والمتضمن الوحدات الإدارية الرئيسية والفرعية والعلاقات التي تحكمها (سلسلة مرجعية) مع ذكر تاريخ المصادقة على الهيكل التنظيمي وتاريخ اخر تحديثين. والحاجة التي دعت للتحديث او استحداث وحدات إدارية او وظائف. مع ذكر المهام الرئيسية للمؤسسة والمصادق عليها ضمن النظام الداخلي المعتمد لها.

## نموذج تقييم الاداء المؤسسي



## ١- القيادة العليا:

يتبنى القادة وضع الرسالة والرؤيا والقيم والمبادئ الأساسية للمؤسسة كما يقومون بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات مع ضمان مرونة المؤسسة والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير كما يدعم القادة سياسة التميز بين العاملين. وان المعيار المعتمد في القيادة والامتثال الاسترشادية لها كالاتي:

١. أ. يضع القادة الرؤيا والرسالة والقيم ويمثلون القدوة الحسنة للجميع.

١. ب. يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات اللازمة للارتقاء بالأداء المؤسسي.

١. ج. يهتم القادة بالمعنيين الخارجيين.

١. د. يدعم القادة ثقافة التميز في المؤسسة.

١. هـ. يضمن القادة المرونة المؤسسية والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير.

١. أ. يضع القادة الرؤيا والرسالة والقيم ويمثلون القدوة الحسنة للجميع.

يقوم القادة في المؤسسات المتميزة بما يلي:

١. تحديد ونشر الغرض الأساسي الذي تستند إليه الرؤيا والرسالة والقيم والاخلاقيات والسلوك المؤسسي.

٢. تجسيد القيم المؤسسية وإعطاء القدوة الحسنة في النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهني داخل المؤسسة وخارجها سعيا منهم لتطوير وتعزيز سمعة ومكانة المؤسسة.

٣. صياغة مسار مستقبلي واضح وتحديد مرتكزات استراتيجية للمؤسسة وتعميمها، وتوحيد جهود العاملين نحو تبني الرؤيا والرسالة والاهداف والعمل على تحقيقها.

٤. تطوير ودعم بناء ثقافة القيادة المشتركة بالمؤسسة ومن ثم يتم مراجعة وتحسين فاعلية التصرفات الشخصية للقادة.

١. ب. يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات اللازمة للارتقاء بالأداء المؤسسي.

يقوم القادة في المؤسسات المتميزة بما يأتي:

١. تعريف واستخدام حزمة من النتائج المتوازنة لمراجعة مستوى التقدم ولتقديم نظرة معمقة للأولويات على المديين القصير والطويل.

٢. فهم وتطوير القدرات المتاحة بالنسبة للمؤسسة.

٣. تقييم حزمه النتائج التي تم تحقيقها من اجل تحسين الأداء المؤسسي وتوفير منافع مستدامة لجميع المعنيين بالمؤسسة.

٤. صنع القرارات بناء على معلومات واقعية وموثوقة، واستخدام المعرفة المتوفرة لترجمة مستوى الأداء الحالي والمتوقع للعمليات ذات الصلة.

٥. تبني الاليات الفاعلة الرامية لتفهم السيناريوهات المستقبلية ومن ثم القيام بترجمة ذلك لإدارة فاعلة للقضايا الاستراتيجية والتشغيلية وتلك المتعلقة بالمخاطر المالية.

### ١.ج. يهتم القادة بالمعنيين الخارجيين

يقوم القادة في المؤسسات المتميزة بالآتي:

١. تبني مناهج عمل لفهم وتوقع ومن ثم تحديد الاستجابة المناسبة للاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية للمعنيين بالمؤسسة.
٢. تأسيس الإطار العام لسلسلة القيمة بالمؤسسة بناء على القيم المشتركة ومبدأ المساءلة والاخلاقيات وثقافة الثقة المتبادلة والمصارحة.
٣. الانسجام بالشفافية وتحمل المسؤولية تجاه جميع المعنيين بالمؤسسة والمجتمع ككل عن نتائج الأداء، مع ضمان تحلي جميع العاملين بالسلوكيات المهنية والمسؤولية والنزاهة والاستقامة في كافة تعاملاتهم وتصرفاتهم.
٤. ضمان تحري الشفافية في اعداد التقارير المالية وغير المالية المتعلقة بالمعنيين بالمؤسسة بما في ذلك الأجهزة المتعلقة بالحوكمة المؤسسية وبما يتناسب مع توقعاتهم.
٥. تشجيع جميع المعنيين بالمؤسسة على المشاركة في الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع بصورة أوسع وأشمل.

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

يقوم القادة في المؤسسات المتميزة بما يأتي:

١. شحذ الهمم والسعي لخلق ثقافة الاشرار والانتماء الوظيفي والتمكين والتحسين والمساءلة لجميع العاملين من خلال افعالهم وتصرفاتهم وتجاربهم.
٢. الادراك بأن المحافظة على موقع الصدارة واستدامته تعتمد على قدراتهم على سرعة التعلم والاستجابة عند الحاجة.
٣. تقديم الدعم المطلوب لجميع العاملين في مواقع المؤسسة كافة لتنفيذ خططهم وتحقيق أهدافهم وغاياتهم.
٤. الاعتراف والتقدير لجهود وإنجازات العاملين بصورة ملائمة وفي التوقيت المناسب.
٥. تبني وترويج ثقافة تدعم انتاج الأفكار الجديدة لتشجيع الابداع والتطوير المؤسسي.
٦. تعزيز وتشجيع التنوع وتكافؤ الفرص.

### ١.هـ. يضمن القادة المرونة المؤسسية والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير.

يقوم القادة في المؤسسات المتميزة بما يأتي:

١. التحلي بالمرونة والقدرة على صناعة القرارات الصائبة بناء على المعلومات المتوفرة والخبرة والمعرفة السابقة مع الاخذ بعين الاعتبار لنتائجها المحتملة.
٢. وضع المرجعية العلمية والعملية الملائمة لإيجاد صيغة متوازنة تأخذ بعين الاعتبار متطلبات الانسان من جهة والحفاظ على البيئة وتحقيق الأرباح من جهة أخرى.
٣. السعي لأشراك جميع المعنيين بالمؤسسة والحصول على دعمهم واسهاماتهم فيما ينبغي أحداثه من تغيير هام ومطلوب لضمان تحقيق النجاح المستدام للمؤسسة.
٤. الإدارة الفاعلة للتغيير من خلال إدارة منظمة للمشاريع والتركيز على عمليات التحسين.
٥. تبني واستخدام منهج منظم لإنتاج الأفكار الإبداعية وترتيبها من حيث الأولويات.
٦. اختبار وتنقيح الأفكار الجديدة الواعدة ومن ثم تسخير الموارد اللازمة لتحقيقها خلال الإطار الزمني الملائم.

**ولبيان مدى تطبيق المؤسسة لمعايير القيادة العليا والامتثال الاسترشادية لها يرجى ملء الجدول الآتي:**

الترميز	العنوان	الوصف	الدليل المتوفر	الروابط والنتائج
١-أ-١	اسم المنهجية او الالية او ....	شرح تحليلي لتطبيق المنهجية	تقديم وثيقة ثبوتية (امر وزاري - خطة - امر اداري - أي دليل يؤيد ذلك)	المنهجيات تكون مترابطة ومتصلة، بالإضافة الى ارقام معايير النتائج.

ولتعريف البيانات الواردة في الجدول نبين الآتي:

١- **الترميز** يكتب رقم المعيار الفرعي وكما مذكور انفا مثل معيار (١.أ-٢)

٢- **العنوان** يتضمن اسم المنهجية او الالية او النظام المعتمد في تنفيذ المعيار الفرعي والمثال الاسترشادي المذكور انفا مثل:

- دليل تفويض الصلاحيات
- آلية لاختيار الموظف المميز
- بطاقة تقييم الأداء السنوي للموظف
- تحليل فجوة المهارات

٣- **الوصف** يتضمن شرح تحليلي لتطبيق المنهجية او الالية او النظام المتبع وبيان فيما اذا تم تنفيذها والمستهدفين بالتنفيذ وتحديثها حسب الحاجة ومدى ارتباطها بالأهداف الاستراتيجية ومهام المؤسسة مع ذكر توقيتات التنفيذ (شهري، فصلي، سنوي) ومراجعة التحديث ومدى فاعليتها وكفاءتها.

**٤-الدليل المتوفر**

تقديم وثيقة ثبوتية عن المنهجية او الالية او النظام المذكور في فقرة العنوان مع العرض ان الدليل المقدم سيراجع في الزيارات الميدانية مع فحص كفاءة التنفيذ من قبل فريق التقييم.

**٥-الروابط والنتائج**

بيان مدى ترابط المنهجيات المذكورة في جميع المعايير الفرعية مع ذكر ترميز المنهجية او المنهجيات المترابطة (أي يذكر اسم المنهجية المترابطة ورموزها)، وأرقام المعايير الرئيسة في النتائج ذات الصلة.

## ٢-الخطة الاستراتيجية:

تقوم المؤسسات المتميزة بوضع خطة استراتيجية تطبق رسالتها ورؤيتها وتحقق أهدافها وسياساتها من خلال التطوير والمراجعة والتحديث وبصورة مستمرة، ويتم تطوير وتطبيق السياسات والخطط والاهداف والعمليات لتحقيق الاستراتيجية.

- ٢.أ. صياغة الخطة الاستراتيجية وفق البيئة الخارجية واحتياجات وتوقعات جميع المعنيين بالمؤسسة.
- ٢.ب. صياغة الخطة الاستراتيجية بناء على تحليل الأداء الداخلي وامكانيات المؤسسة.
- ٢.ج. تطوير الخطة الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بالتوافق مع السياسات الداعمة لها.
- ٢.د. تنفيذ ومتابعة أداء الخطة الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها.

### ٢.أ. صياغة الخطة الاستراتيجية وفق البيئة الخارجية واحتياجات وتوقعات جميع المعنيين بالمؤسسة.

تقوم المؤسسات المتميزة بالآتي:

١. تجميع الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بالمؤسسة كمدخل أساسي لتطوير ومراجعة الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها، مع البقاء في حالة تأهب لأية متغيرات محتملة.
٢. تحديد وتحليل وفهم المؤشرات الخارجية مثل الاقتصاد الدولي والمحلي واتجاهات الأسواق والاجتماعية التي يمكن ان تؤثر على المؤسسة.
٣. فهم وتوقع الأثر طويل المدى وقصير المدى، محليا ودوليا، على المتغيرات السياسية والقانونية والاطر التنظيمية ومتطلباتها ذات الصلة.
٤. استخدام الاليات المناسبة للتعرف على المتغيرات في البيئة الخارجية وترجمتها الى سيناريوهات مستقبلية ممكنة بالنسبة للمؤسسة.

### ٢.ب. صياغة الخطة الاستراتيجية بناء على تحليل الأداء الداخلي وامكانيات المؤسسة.

تقوم المؤسسات المتميزة بالآتي:

١. تحليل اتجاهات الأداء التشغيلي لمحاولة فهم القدرات والامكانيات الحالية والكامنة لديها، ومن ثم تحديد فرص التطوير والتحسين اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
٢. تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالقدرات والامكانيات الخاصة بالشركاء الحاليين والمحتملين بغرض التعرف على كيفية تعزيزها لقدرات المؤسسة
٣. استنباط الأثر المحتمل للتكنولوجيا ونماذج الاعمال الجديدة على أداء المؤسسة.
٤. مقارنة أداء المؤسسة مع المقارنات المعيارية ذات الصلة للتعرف على نقاط القوة وفرص التحسين والتطوير المناسبة لديها.



## ٢.ج. تطوير الخطة الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بالتوافق مع السياسات الداعمة لها.

تقوم المؤسسات المتميزة بالآتي:

١. صياغة استراتيجية واضحة والحفاظ عليها مع السياسات الداعمة لها، بغرض تحقيق الرؤيا والرسالة الخاصة بالمؤسسة.
٢. دمج مبادئ الاستدامة في الاستراتيجية وسلسلة القيمة وتصميم العمليات، ومن ثم توفير الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
٣. تحديد وفهم النتائج الرئيسية المطلوبة لتحقيق الرسالة وتقييم مستوى التقدم نحو تحقيق الرؤيا والاهداف الاستراتيجية.
٤. تبني اليات فاعلة لإدارة المخاطر الاستراتيجية التي تم تحديدها من خلال تخطيط السيناريوهات المستقبلية الممكنة.
٥. معرفة وفهم اهم الكفاءات والقدرات المتوفرة لديهم وكيفية استخدامها لصياغة قيم مشتركة لخدمة المجتمع كافة.

## ٢.د. تنفيذ ومتابعة أداء الخطة الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها.

تقوم المؤسسات المتميزة بالآتي:

١. ترجمة الاستراتيجية المؤسسة الى 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.
٢. تأسيس اهداف على نتائج مقارنات معيارية بين أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى، وبين القدرات الحالية والكامنة للمؤسسة الى جانب المقارنة مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعية.
٣. ضمان توفر الموارد المالية والمادية والتقنية لدعم عمليات التطوير المؤسسي.
٤. التطبيق المنتظم للاستراتيجية والسياسات الداعمة لها لتحقيق النتائج المنشودة مع التعريف الواضح لعلاقة "السببية والاثر".
٥. وضع غايات واهداف واضحة للأبداع تبنى على فهم الأسواق والفرص المتاحة ومدعومة بالسياسات الملانمة والموارد اللازمة.
٦. اعام الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها على المعنيين وفق ما تقتضيه الحاجة.

## ولبيان مدى تطبيق المؤسسة لمعيار الخطة الاستراتيجية والامثلة الاسترشادية لها يملأ الجدول الآتي:

الترميز	العنوان	الوصف	الدليل المتوفر	الروابط والنتائج
١-أ-٢	اسم المنهجية او الالية او ....	شرح للطريقة التي من خلالها يتم انجاز الاعمال والافعال في إطار المبادئ والسياسات	تقديم وثيقة ثبوتية (امر وزاري - خطة - امر اداري - أي دليل يؤيد ذلك)	المنهجيات تكون مترابطة ومتصلة، بالإضافة الى ارقام معايير النتائج.

## يراجع جدول معيار القيادة العليا

### ٣-الموارد البشرية:

المؤسسات المتميزة تقدر جميع الافراد الذين يعملون فيها وجميع المستويات وتقوم بتطوير قدراتهم وتعزيز العدالة والمساواة والاعتناء بهم والتواصل معهم ومكافئتهم وتحفيزهم لتوظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة.

#### ٣.أ. دعم خطط الموارد البشرية المتوافقة مع استراتيجية المؤسسة.

#### ٣.ب. تطوير معرفة وقدرات الموارد البشرية

#### ٣.ج. اشراك وتمكين الموارد البشرية.

#### ٣.د. التواصل الفعال بين الموارد البشرية داخل المؤسسة.

#### ٣.هـ. تثمين جهود الموارد البشرية والاهتمام بهم.

#### ٣.أ. دعم خطط الموارد البشرية المتوافقة مع استراتيجية المؤسسة.

تقوم المؤسسات المتميزة بالآتي:

١. التحديد الواضح لمستويات أداء العاملين اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
٢. مواءمة خطط العاملين مع استراتيجية المؤسسة، والهيكل التنظيمي والتقنيات الحديثة والعمليات الحديثة والعمليات الرئيسية.
٣. السرعة في التكيف ومواءمة الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
٤. اشراك العاملين وممثليهم في اعداد ومراجعة الاستراتيجيات الخاصة بالعاملين والسياسات والخطط، بالإضافة الى تبني مناهج إبداعية ومبتكرة متى كان ذلك مناسباً.
٥. إدارة عمليات التوظيف والتطوير الوظيفي والتنقلات والتعاقب الوظيفي اعتماداً على سياسات مناسبة وذلك لضمان المساواة وتكافؤ الفرص.
٦. استخدام مسوحات العاملين وغيرها من اشكال ونماذج استقصاء آراء العاملين لتحسين استراتيجيات وسياسات وخطط العاملين.

#### ٣.ب. تطوير معرفة وقدرات الموارد البشرية

تقوم المؤسسات المتميزة بالآتي:

١. تحديد المهارات والكفاءات ومستويات أداء العاملين لتحقيق الرؤيا والرسالة والاهداف الاستراتيجية.
٢. التخطيط الفعال لجذب وتطوير والاحتفاظ المواهب والقدرات المطلوبة لتلبية هذه الاحتياجات.
٣. تقييم أداء العاملين ومساعدتهم على تحسينه مع تعزيز ارتباطهم.
٤. تطوير مهارات العاملين لضمان قدرتهم على التنقل او اهليتهم لتولي وظائف جديدة.
٥. ضمان توفر الكفاءات والموارد والفرصة للعاملين لتعظيم مساهماتهم للمؤسسة.

#### ٣.ج. اشراك وتمكين الموارد البشرية.

تقوم المؤسسات المتميزة بالآتي:

١. المواءمة بين الأهداف الشخصية واهداف الفريق وتمكين العاملين من إطلاق كامل امكانياتهم من خلال روح المشاركة الحقيقية بين الجميع.
٢. الادراك والاعتراف بان مفهوم الابداع يمكن ان ينطبق على المنتجات والعمليات والتسويق والهيكل التنظيمية إضافة لنماذج الاعمال.

٣. إيجاد ثقافة الابداع والابتكار في كافة مجالات العمل في المؤسسة لضمان تمتع العاملين بعقليات منفتحة وتستجيب بسرعة لما يواجهونه من تحديات.
٤. تشجيع العاملين ليصبحوا سفراء للمؤسسة تعزيزا لصورتها وسمعتها لدى الاخرين.
٥. تحفيز العاملين للمشاركة في الأنشطة التي تساهم إيجابا في خدمة المجتمع ككل.

### ٣.د. التواصل الفعال بين الموارد البشرية داخل المؤسسة.

تقوم المؤسسة المتميزة بالآتي:

١. تفهم احتياجات التواصل الخاصة بالعاملين ومن ثم استخدام الاستراتيجيات والأدوات الملائمة لاستمرار الحوار معهم.
٢. إيصال توجهات واضحة وتركيز استراتيجي لضمان فهم العاملين لها وقدرتهم على توضيح دورهم في استمرار نجاح المؤسسة.
٣. تسهيل وتشجيع عمليات تبادل المعلومات والمعرفة وأفضل الممارسات وتحقيق الحوار في جميع انحاء المؤسسة.
٤. تنمية ثقافة مؤسسية تسعى وبصورة مستمرة لتعميق فاعلية التعاون المشترك وبناء روح الفريق في كافة الحلقات المتواصلة والمكونة لسلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة.

### ٣.هـ. تثمين جهود الموارد البشرية والاهتمام بهم.

تقوم المؤسسات المتميزة بالآتي:

١. موائمة الأجور والمزايا وشروط التوظيف مع استراتيجيات وسياسات شفافة.
٢. تحفيز العاملين وحثهم على المشاركة في عمليات التحسين والابداع ومن ثم القيام بتقدير جهودهم وانجازاتهم.
٣. ضمان وجود بيئة عمل صحية ومتوازنة مع الحياة المعيشية، مع الاخذ بعين الاعتبار لكافة قضايا العصر من عمل وتواصل مستمر لا ينقطع على مدار الساعة (٢٤/٧)، وتحديات العولمة المتزايدة إضافة لأساليب العمل الحديثة.
٤. الترويج لثقافة الدعم والتقدير والعناية المتبادلة بين الافراد من جهة وفرق العمل من جهة أخرى.
٥. احترام وتقبل تنوع العاملين والمجتمعات والأسواق التي تقوم المؤسسة بخدمتها.

### ولبيان مدى تطبيق المؤسسة لمعيار الموارد البشرية والامتثلة الاسترشادية لها يملأ الجدول الآتي:

الترميز	العنوان	الوصف	الدليل المتوفر	الروابط والنتائج
١-٣-أ	اسم المنهجية او الالية او ....	شرح للطريقة التي من خلالها يتم انجاز الاعمال والافعال في إطار المبادئ والسياسات	تقديم وثيقة ثبوتية (امر وزاري - خطة - امر اداري - أي دليل يؤيد ذلك)	المنهجيات تكون مترابطة ومتصلة، بالإضافة الى ارقام معايير النتائج.

يراجع جدول معيار القيادة العليا

## ٤- الموارد المؤسسية والشراكات:

تقوم المؤسسات المتميزة بتخطيط وإدارة الشركاء والموردين لدعم استراتيجيتها وسياساتها والتشغيل الفعال للعمليات لكي تضمن الإدارة الفاعلة لتأثيرها البيئي والمجتمعي.

٤.أ. إدارة الشركاء والموردين لضمان الاستدامة.

٤.ب. إدارة الموارد المالية لضمان نجاح مستدام.

٤.ج. إدارة المباني والمعدات والموارد الأخرى بطريقة مستدامة.

٤.د. إدارة الموارد التقنية لدعم تنفيذ العمليات والاستراتيجية.

٤.هـ. إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرارات بصورة فاعلة.

٤.أ. إدارة الشركاء والموردين لضمان الاستدامة.

تقوم المؤسسات المتميزة بالآتي:

١. تصنيف الشركاء والموردين وفق استراتيجية المؤسسة، وتبني سياسات وعمليات مناسبة للعمل المشترك معهم بفاعلية.

٢. بناء علاقات مستدامة مع الشركاء والموردين على أساس الثقة والاحترام والشفافية المتبادلة.

٣. ضمان عمل الشركاء والموردين وفق استراتيجية المؤسسة وقيمها.

٤. انشاء شبكات مناسبة بهدف تحديد فرص الشراكات المستقبلية لتعزيز قدرة وامكانيات المؤسسة لتحقيق قيمة مضافة لصالح المتعاملين.

٥. العمل الجماعي مع شركائها لتحقيق منفعة متبادلة وتعزيز القيمة المضافة لصالح المعنيين من خلال دعم بعضها الآخر بالخبرة والموارد والمعرفة.

٤.ب. إدارة الموارد المالية لضمان نجاح مستدام.

تقوم المؤسسات المتميزة بالآتي:

١. استخدام استراتيجيات وسياسات وعمليات مالية لدعم الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة وضمان المرونة المالية.

٢. تصميم التخطيط المالي والرقابي واعداد التقارير ومراجعة العمليات وذلك لضمان الاستخدام الأمثل للموارد.

٣. تخصيص الموارد اللازمة لتلبية الاحتياجات على المدى الطويل عوضا عن التركيز على الربح السريع على المدى القصير مع حيازة وتعزيز القدرة التنافسية في المجالات المناسبة.

٤. استخدام عمليات الحوكمة المؤسسية المالية، وتعديلها وفق كافة المستويات المناسبة في المؤسسة.

٥. تقييم واختيار والتحقق من جدوى الاستثمار في الأصول المادية وغير المادية، مع الأخذ بعين الاعتبار الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل.

#### ٤.ج. إدارة المباني والمعدات والموارد الأخرى بطريقة مستدامة.

تقوم المؤسسات المتميزة بالآتي:

١. استخدام استراتيجيات وسياسات وعمليات لإدارة المباني والمعدات والمواد بطريقة مستدامة ماليا وبيئيا.
٢. الاستخدام الأمثل والإدارة الفاعلة لدورة حياة وامن كافة أصولها المادية بما في ذلك المباني والمعدات والمواد
٣. قياس وتحقيق التوازن الأمثل لأثر عملياتها التشغيلية ودورة حياة منتجاتها وخدماتها على الصحة العامة والسلامة والبيئة.
٤. تقليل الأثر على البيئة المحلية والعالمية شاملا تحديد اهداف طموحة تستوفي وتتخطى المعايير والمتطلبات القانونية.
٥. السعي الدؤوب الى الارتقاء بالمعايير الاقتصادية والبيئية والاجتماعية ضمن القطاع الذي تعمل به المؤسسة.

#### ٤.د. إدارة الموارد التقنية لدعم تنفيذ العمليات والاستراتيجية.

تقوم المؤسسة بالآتي:

١. إدارة حزمة تقنية متكاملة لدعم الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
٢. تقييم وتطوير الحزمة التقنية بغرض تحسين درجة مرونة وسرعة التكيف للعمليات والمشاريع والمؤسسة ككل.
٣. اشراك المعنيين بالمؤسسة ذوي العلاقة في تطوير وتطبيق تقنيات حديثة تهدف لتعظيم الفوائد الناتجة منها.
٤. تحديد وتقييم تقنيات بديلة وناشئة في ضوء تأثيرها على أداء المؤسسة وقدراتها وعلى البيئة.
٥. استخدام التكنولوجيا لدعم ثقافة الابداع والابتكار.

#### ٤.هـ. إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرارات بصورة فاعلة.

تقوم المؤسسات المتميزة بالآتي:

١. تزويد القادة بمعلومات دقيقة وكافية توفر لهم الدعم اللازم في صناعة القرار في التوقيت المناسب.
٢. تحويل البيانات الى معلومات وعند اللزوم الى معرفة يمكن تبادلها واستخدامها بفاعلية.
٣. تأسيس مناهج لأشراك المعنيين بالمؤسسة ذوي العلاقة، واستخدام معرفتهم التراكمية في انتاج أفكار وابداع.
٤. السماح لعاملين والمستخدمين الخارجيين بالاطلاع على المعلومات والمعرفة ذات الصلة والقيام بمراقبة ذلك مع ضمان حماية امن وحقوق الملكية الفكرية للمؤسسة.
٥. تأسيس وإدارة شبكات التعلم والتعاون لتحديد الفرص الكامنة للأبداع والابتكار والتحسين.
٦. تحويل الأفكار الى واقع خلال المدى الزمني الذي يحقق الاستفادة القصوى منها.

**ولبيان مدى تطبيق المؤسسة لمعيار الموارد المؤسسية والشراكات والامثلة الاسترشادية لها يملأ الجدول الآتي:**

الترميز	العنوان	الوصف	الدليل المتوفر	الروابط والنتائج
١-٤	اسم المنهجية او الالية او ....	شرح للطريقة التي من خلالها يتم انجاز الاعمال والافعال في إطار المبادئ والسياسات	تقديم وثيقة ثبوتية (امر وزاري - خطة - امر اداري - أي دليل يؤيد ذلك)	المنهجيات تكون مترابطة ومتصلة، بالإضافة الى ارقام معايير النتائج.

يراجع جدول معيار القيادة العليا

## **٥-العمليات:**

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

٥.أ. تصميم وإدارة العمليات بهدف تحقيق القيمة لصالح جميع المعنيين.

٥.ب. تطوير العمليات لتحقيق القيمة المثلى لصالح المتعاملين.

٥.ج. التسويق الفعال لمخرجات المؤسسة.

٥.د. إدارة المنتجات والخدمات.

٥.هـ. إدارة علاقات وتعزيز المتعاملين.

٥.أ. تصميم وإدارة العمليات بهدف تحقيق القيمة لصالح جميع المعنيين.

تقوم المؤسسات المتميزة بالآتي:

١. استخدام أطار عام للعمليات الرئيسة لتنفيذ الاستراتيجية المؤسسية.
٢. إدارة العمليات من بدايتها الى نهايتها، بما يشمل العمليات التي تتخطى حدود المؤسسة.
٣. ضمان فهم مالكي (مسؤولي)العمليات لأدوارهم ومسؤولياتهم في وضع العمليات وصيانتها وتطويرها.
٤. تطوير حزمة متوازنة ومنطقية من مؤشرات أداء للعمليات وما يتعلق بها من مقاييس للمخرجات، وذلك من اجل اجراء مراجعة لفاعلية وكفاءة العمليات الرئيسية ومساهماتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
٥. استخدام البيانات الخاصة بالأداء الحالي للعمليات ونتائج تحليل قدراتها مقرونة بنتائج اجراء المقارنات المعيارية ذات الصلة، من أجل تفعيل الابداع والابتكار وعمليات التحسين.

٥.ب. تطوير العمليات لتحقيق القيمة المثلى لصالح المتعاملين.

تقوم المؤسسات المتميزة بالآتي:

١. السعي الحثيث من اجل ابتكار واطافة قيمة لصالح المتعاملين، مع العمل على اشراكهم كلما أمكن في تطوير وابتكار خدمات ومنتجات وتجارب جديدة.
٢. استخدام دراسات السوق ومسوحات المتعاملين وغير ذلك من اشكال استقصاء الآراء بهدف التنبؤ وتحديد التحسينات التي تستهدف تعزيز الباقية الكاملة للمنتجات والخدمات.
٣. تطوير باقة منتجاتها وخدماتها بما يتلائم مع المتطلبات المتغيرة لمجموعات المتعاملين الحاليين او المحتملين.
٤. تصميم باقة من الخدمات والمنتجات وتدير دورة الحياة الكاملة للمنتجات والخدمات بكفاءة وبطريقة مسؤولة.

٥.ج. التسويق الفعال لمخرجات المؤسسة.

تقوم المؤسسات المتميزة بالآتي:

١. التعرف على المجموعات المختلفة للمتعاملين معها، الحاليين والمحتملين ومن ثم التنبؤ باحتياجاتهم المختلفة وتوقعاتهم المستقبلية
٢. تحويل الاحتياجات والتوقعات والمتطلبات الممكنة للمتعاملين الحاليين والمحتملين الى عروض قيمة مستدامة وجاذبة.

٣. تنفيذ نموذج العمل من خلال تحديد عرض القيمة الخاص بها و"عروض البيع الفريدة" والموقع في السوق وفئات المتعاملين المستهدفة وقنوات التوزيع.
٤. تطوير استراتيجيات تسويقية للترويج عن منتجاتها وخدماتها لمجموعات المتعاملين والمستخدمين المستهدفة

#### ٥.د. ادارة المنتجات والخدمات.

- تقوم المؤسسات المتميزة بالآتي:
١. انتاج وتقديم منتجات وخدمات لتلبية، او تتجاوز احتياجات المتعاملين الحالية وتطلعاتهم المستقبلية، وذلك بما يتلائم مع عرض القيمة المقدم من قبل المؤسسة.
  ٢. تطوير سلسلة قيمة ذات كفاءة وفاعلية لضمان قدرة المؤسسة على الاستمرار بالإيفاء بالتزاماتها الواردة في عرض القيمة.
  ٣. ضمان توفر الموارد الضرورية والكفاءات والتمكين اللازم للعاملين وذلك لتعظيم تجارب المتعاملين.
  ٤. إدارة المنتجات والخدمات طوال دورة حياتها، بما في ذلك إعادة الاستخدام والتدوير متى كان ذلك مناسباً مع الأخذ بعين الاعتبار لأية آثار على الصحة العامة والسلامة والبيئة.
  ٥. مقارنة أدائها مع مستويات الأداء والمعايير القياسية ذات الصلة والتعلم من نقاط القوة وفرص التحسين لديها من أجل تعظيم القيمة المضافة للمتعاملين.

#### ٥.هـ. إدارة علاقات وتعزيز المتعاملين.

- تقوم المؤسسات المتميزة بالآتي:
١. تصنيف المتعاملين وفق استراتيجية المؤسسة وبناء سياسات وعمليات من أجل إدارة هذه العلاقات بالفاعلية المطلوبة.
  ٢. تحديد وتلبية متطلبات التواصل اليومي وطويل الأمد مع المتعاملين.
  ٣. بناء وتطوير حوار متواصل مع المتعاملين يتسم بالشفافية والمصارحة.
  ٤. المتابعة والمراجعة المستمرة لانطباعات وتجارب المتعاملين معها وضمان ان العمليات صممت بصورة ملائمة تضمن لها الاستجابة المناسبة لأية ملاحظات.
  ٥. ضمان استيعاب المتعاملين لمسؤولياتهم تجاه استخدام المنتجات والخدمات.

#### بيان مدى تطبيق المؤسسة لمعيار العمليات والامثلة الاسترشادية لها يملأ الجدول الآتي:

الترميز	العنوان	الوصف	الدليل المتوفر	الروابط والنتائج
١-٥	اسم المنهجية او الالية او ....	شرح للطريقة التي من خلالها يتم انجاز الاعمال والافعال في إطار المبادئ والسياسات	تقديم وثيقة ثبوتية (امر وزاري - خطة - امر اداري - أي دليل يؤيد ذلك)	المنهجيات تكون مترابطة ومتصلة، بالإضافة الى ارقام معايير النتائج.

#### يراجع جدول معيار القيادة العليا

## ٦- نتائج المستفيدين:

### ٦.أ. الانطباعات:

وهي حزمة من مقاييس انطباعات المستفيدين (المتعاملين) عن المؤسسة ويمكن ان يتم جمعها من خلال مجموعه من المصادر مثل استبانات اراء المستفيدين ومجموعات التركيز، المقابلات والتقييمات المنظمة كما يجدر بهذه الانطباعات ان تعطي فهما واضحا من منظور المستفيدين عن مدى فاعلية تطبيق ومخرجات استراتيجية المؤسسة الخاصة بالمستفيدين ومخرجاتها الى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها.

ويمكن لمثل هذه المقاييس ان تتضمن الانطباعات الآتي:

١. السمعة .
٢. قيمة المنتج والخدمة.
٣. تقديم الخدمات والمنتجات.
٤. مراكز تقديم الخدمات وعلاقات المستفيدين.
٥. ولاء المستفيدين ومدى ارتباطهم بالمؤسسة.

### ٦.ب. ومؤشرات الأداء:

هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة لمراقبة أدائها وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه ويجدر بهذه المؤشرات ان تعطي فهما واضحا حول تطبيق استراتيجية المؤسسة وتأثيرها بالمستفيدين الى جانب العمليات والسياسات الداعمة وتكون حول الآتي:

١. تقديم المنتجات والخدمات.
  ٢. الخدمات وعلاقات المتعاملين ودعمهم.
  ٣. التعامل مع شكاوى المستفيدين.
- حيث ان المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبى او تتجاوز احتياجات وتوقعات المتعاملين معها.

● **ملاحظة:** تذكر منهجية اجراء الاستبانة ويمكن ان تتضمن الآتي:

- ١- الهدف من الاستبانة.
  - ٢- المستهدفين من الاستبانة.
  - ٣- المؤشرات الرئيسة.
  - ٤- حجم عينة الاستبانة.
  - ٥- طريقة سحب العينة.
  - ٦- الطرق الإحصائية المستخدمة في التحليل.
- مع ارفاق تقرير عن نتائج الاستبانة (نتائج المؤشرات والاستنتاجات والتوصيات) ونموذج الاستبانة.



## ٧- نتائج الموارد البشرية:

### ٧.أ. الانطباعات:

وهي انطباعات الموارد البشرية عن المؤسسة ويمكن ان يتم جمعها من خلال مجموعه من المصادر مثل استبانات الموارد البشرية ومجموعات التركيز، المقابلات والتقييمات المنظمة كما يجدر بهذه الانطباعات ان تعطي فهما واضحا من منظور الموارد البشرية عن مدى فاعلية تطبيق ومخرجات استراتيجية المؤسسة الخاصة بالعاملين ومخرجاتها الى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها.

ويمكن لمثل هذه المقاييس ان تتضمن الانطباعات الآتي:

١. رضا ومشاركة الموارد البشرية.
٢. التحفيز والتمكين.
٣. القيادة والإدارة.
٤. الكفاءة وإدارة الأداء.
٥. التدريب والتطوير.
٦. التواصل الفعال.
٧. بيئة العمل.

### ٧.ب. مؤشرات الأداء

هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من اجل المراقبة والتفهم والتنبؤ والتحسين في أداء الموارد البشرية ويجدر بهذه المؤشرات ان تعطي فهما واضحا لتطبيق وتأثير استراتيجية المؤسسة الخاصة بالموارد البشرية الى جانب العمليات والسياسات الداعمة وتتضمن الآتي:

١. أنشطة المشاركة.
  ٢. أنشطة الكفاءات وإدارة الأداء.
  ٣. أداء القيادة.
  ٤. أنشطة التدريب والتطوير.
  ٥. التواصل الداخلي الفعال.
- ان المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلي او تتجاوز احتياجات وتوقعات عاملها.

● **ملاحظة:** تذكر منهجية اجراء الاستبانات ويمكن ان تتضمن الآتي:

- ١- الهدف من الاستبانة.
  - ٢- المستهدفين من الاستبانة.
  - ٣- المؤشرات الرئيسية.
  - ٤- حجم عينة الاستبانة.
  - ٥- طريقة سحب العينة.
  - ٦- الطرق الإحصائية المستخدمة في التحليل.
- مع ارفاق تقرير عن نتائج الاستبانة (نتائج المؤشرات والاستنتاجات والتوصيات) ونموذج الاستبانة.

## ٨- نتائج المجتمع:

### ٨.١ الانطباعات :

استخدام حزمة من مقاييس انطباعات المجتمع عن المؤسسة ويتم جمعها من خلال عدد من المصادر مثل الاستبيانات والتقارير والمقالات الصحفية والاجتماعات العامة وجمعيات النفع العام وممثلي الشعب والهيئات الحكومية كما يجدر بهذه الانطباعات ان تعطي فهما واضحا من منظور المجتمع حول مدى فاعلية تطبيق منهجية المؤسسة بالمجتمع والبيئة. ويمكن لمثل هذه المقاييس ان تتضمن الانطباعات الآتي:

١. التأثير البيئي.
٢. السمعة .
٣. التأثير المؤسسي.
٤. تأثير بيئة العمل.
٥. الرأي العام.

### ٨.٢ مؤشرات الأداء:

وهي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من اجل مراقبة أدائها وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه ويجدر بها ان تعطي فهما واضحا حول تطبيق وتأثير استراتيجية المؤسسة بالمجتمع والبيئة الى جانب العمليات والسياسات الداعمة وتتضمن الآتي:

١. الأنشطة البيئية والاقتصادية والاجتماعية.
٢. الالتزام بالتشريعات والحوكمة المؤسسية.
٣. مؤشر الصحة والسلامة.

ان المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تليها او تتجاوز احتياجات وتوقعات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة في المجتمع وتفهم بوضوح الأسباب الحقيقية المؤدية الى الاتجاهات الظاهرة ومدى تأثير هذه النتائج على مؤشرات الأداء والانطباعات والمخرجات الأخرى. ان اظهار نتائج المجتمع بشكل إيجابي او استدامة النتائج الجيدة على مدى ثلاث سنوات على الأقل ويجب ان يكون لدى المؤسسة الثقة في نتائج أدائها المستقبلية بناء على فهمها للعلاقة المؤكدة بين المسببات والاثار وتصنف النتائج من اجل تفهم تجارب واحتياجات وتوقعات فئات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة في المجتمع.

● **ملاحظة:** تذكر منهجية اجراء الاستبانة ويمكن ان تتضمن الآتي:

- ١- الهدف من الاستبانة.
  - ٢- المستهدفين من الاستبانة.
  - ٣- المؤشرات الرئيسية.
  - ٤- حجم عينة الاستبانة.
  - ٥- طريقة سحب العينة.
  - ٦- الطرق الإحصائية المستخدمة في التحليل.
- مع ارفاق تقرير عن نتائج الاستبانة (نتائج المؤشرات والاستنتاجات والتوصيات) ونموذج الاستبانة.

## ٩- نتائج الاعمال:

### ٩.أ. مخرجات الاعمال:

المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبى او تتجاوز احتياجات وتوقعات المعنيين بمصالح العمل (الحكومة ) حيث تقوم المؤسسات المتميزة بتطوير مجموعه من النتائج المالية وغير المالية لتحديد التطبيق الناجح لستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها كما وتضع اهداف واضحة لنتائج الاعمال الرئيسية وفق استراتيجيتها المحددة وتصنيف النتائج من اجل تفهم أداء جوانب محددة من المؤسسة كما وتظهر النتائج بشكل إيجابي او مستدام على مدى ثلاث سنوات وتفهم وبشكل واضح الأسباب الحقيقية المؤدية الى الاتجاهات الظاهرة ومدى تأثير هذه النتائج على كل مؤشرات الأداء الأخرى والمخرجات ذات الصلة ، ان مقاييس المخرجات تتضمن الآتي:

١. عرض المخرجات المالية.
٢. انطباعات المعنيين بمصالح العمل.
٣. الأداء والمقارنة بالموازنة.
٤. حجم المنتجات والخدمات التي تم تقديمها.
٥. مخرجات العمليات الرئيسية.

### ٩.ب. مؤشرات أداء الاعمال:

المؤشرات الرئيسية المالية وغير المالية التي تستخدم لقياس الأداء التشغيلي للمؤسسة وهي تساعد على مراقبة وفهم التنبؤ والتحسين بمخرجات الاعمال تتضمن الآتي:

١. المؤشرات المالية.
٢. مؤشرات أداء العمليات الرئيسية.
٣. أداء الشركات والموردين.
٤. التقنيات والمعلومات والمعرفة.

## تعريف المصطلحات

المصطلح بالعربية	المصطلح بالإنجليزية	التعريف
الابتكار	Innovation	الترجمة العملية للأفكار الابداعية الى منتجات وخدمات وعمليات وأنظمة والتفاعلات المجتمعية.
الانطباع	Perception	رأي المعنيين في المؤسسة (الاستبيانات)
الابداع	Creativity	توليد أفكار جديدة او مطورة لمنتجات او خدمات او عمليات او أنظمة او تعاملات مجتمعية
الاستراتيجية	Strategy	خطة عالية المستوى تصف الأساليب التي من خلالها تسعى المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، التي يتم ترجمتها الى غايات واهداف استراتيجية متنسقة تعكس ما يجب على المؤسسة ان تفعله.
التحسين المستمر	Continual Improvement	هو التحسين المستمر في العمليات الذي يؤدي الى تحقيق مستويات اعلى من الأداء وذلك من خلال تغيير تدريجي.
التمكين	Empowerment	عملية يتمكن من خلالها الافراد او الفرق من مسؤولية اتخاذ القرار والعمل بدرجة من الاستقلالية في أعمالهم.
الثقافة	Culture	مجموعه معينة من القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين في المؤسسة والتي تضبط طريقة تعاملهم مع بعضهم البعض ومع المعنيين خارج المؤسسة
الحوكمة المؤسسية	Corporate Governance	إطار الصلاحيات والضوابط في المؤسسة ويستخدم لمساعدتها على استيفاء التزاماتها القانونية والمالية والأخلاقية
الرأس مال الفكري	Intellectual Capital	قيمة المؤسسة التي لا يتم تقييدها في الحسابات المالية وتمثل الأصول غير الملموسة للمؤسسة وغالبا ما تكون الفرق بين القيمة السوقية والدفترية
الرسالة	Mission	نص يشرح الغاية او السبب من وجود المؤسسة، والتي يؤكد لها المعنيين بها
الرؤيا	Vision	وصف لما تحاول المؤسسة ان تحققه في المستقبل البعيد. يقصد من استخدامها لتصبح دليلا واضحا لاختيار توجهات العمل الحالية والمستقبلية وتشكل مع الرسالة أساسا للاستراتيجيات والسياسات
السعة	Capacities	قياس لما يمكن تحقيقه من الناحية النظرية، ويمكن ان يعبر عنه بالقياس كالحجم او العدد. وفي المؤسسات يشير ذلك الى الإنتاجية النظرية القصوى مقارنة بالإنتاج الفعلي ويتم التعبير عنه بالنسبة المئوية.
الشراكة	Partnership	علاقة متينة بين المؤسسة وشركائها لإيجاد وتبادل قيمة مضافة لكل الأطراف المشاركة. ويتم انشاء الشراكة مثلا مع الموردين والموزعين والمؤسسات التعليمية او مع المتعاملين الشراكات الاستراتيجية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
الشريك	Partner	طرف خارجي تختاره المؤسسة بشكل استراتيجي للعمل معه لتحقيق اهداف وفوائد مشتركة ومستدامة للجميع.

جميع الافراد الذين يعملون في المؤسسة سواء بدوام كامل او دوام جزئي او المتطوعين ويشمل ذلك القادة على جميع المستويات	People	العاملون
العمليات الأهم لتحقيق الاستراتيجية وتوجيه سلسلة القيمة للمؤسسة	Key Process	العمليات الرئيسية
مجموعه من الأنشطة التي تتفاعل مع بعضها الاخر حيث ان مخرجات الأنشطة السابقة تشكل مدخلات لأنشطة لاحقة. العمليات تضيف قيمة عن طريق تحويل المدخلات الى مخرجات باستخدام موارد	Process	العملية
الأشخاص الذين يقومون بالتنسيق والتوازن بين مصالح ونشاطات جميع المعنيين بالمؤسسة	Leaders	القادة
صفة للقدرة على تحويل الإمكانيات المؤسسية الى أفعال ونتائج من خلال الولوج الى المعرفة والكفاءة والخبرة والموارد والعمليات ذات الصلة.	Capabilities	القدرات
يشير الى القدرة وإمكانية المؤسسة على تحقيق أهدافها. وعلى سبيل المثال يمكن للمؤسسة ان تعزز من قدرتها من خلال الشراكات الخارجية او التعلم والتطوير الداخلي.	Organizational Capability	القدرة المؤسسية
مجموعه من الفلسفات او المبادئ التي توجه سلوك المؤسسة داخليا او مع العالم الخارجي. توجه القيم العاملين الى ما هو جديد ومرغوب فيه وما هو ليس كذلك وتؤثر على سلوك الافراد والفرق وتخدم كموجه عام للعاملين في المؤسسة بشكل عام	Values	القيم
هي الأنشطة الداخلية التي يتم مزاولتها بشكل جيد او قدرة محورية في تنافسية المؤسسة او ربحيتها او كفاءتها	Core Competence	الكفاءة الأساسية
متلقي الخدمة او المنتج من قبل المؤسسة	Customer	المتعامل
البنية التحتية المجتمعية خارج المؤسسة والتي تتأثر بالمؤسسة	Society	المجتمع
هي الخبرة والمهارة التي يحصل عليها الفرد من خلال التعلم والتجربة ويشمل ذلك الفهم النظري والعملي للأمور. وفي حين ان البيانات هي حقائق أولية فان المعلومات هي المضمون المبني على البيانات واما المعرفة فهي المعلومات التي تواجه الفعل واتخاذ القرار.	Knowledge	المعرفة
اشخاص ومجموعات او مؤسسات لها مصلحة مباشرة او غير مباشرة بالمؤسسة حيث انهم يؤثرون او يتأثرون بممارستها وانشطتها. امثلة على المعنيين الخارجيين هم المساهمين والمتعاملين والموردين والشركاء والدوائر الحكومية وممثلي مؤسسات المجتمع المدني امثلة على المعنيين الداخليين هم العاملين وفرق العمل.	Stakeholders	المعنيون بالمؤسسة
هم أولئك الأشخاص الذين يقدمون التمويل للمؤسسة او الأشخاص المسؤولين عن فريق الإدارة العليا وفي الشركات	Business Stakeholders	المعنيون بمصالح العمل

الخاصة قد يعني ذلك ارباب العمل او المستثمرين وفي القطاع العام قد يعني ذلك الحكومة او الوزراء او السياسيين		
مجموعه من المفاهيم الأساسية والمجربة التي تم بناء إطار نموذج التميز للمؤسسة الاوربية لإدارة الجودة عليها	Fundamental Concepts Of Excellence	المفاهيم الأساسية للتميز
استخدام البيانات لمقارنة أداء مؤسسة بأخرى او أداء عملية بأخرى	Comparisons	المقارنات
مقارنة منظمة للمناهج مع جهات أخرى ذات صلة، وتحصل المؤسسة من خلالها على فهم معمق يساعدها على اتخاذ خطوات لتحسين أدائها.	Benchmarking	المقارنة المعيارية
مناهج او سياسات او عمليات او أساليب متفوقة تؤدي الى إنجازات استثنائية حيث انه من الصعوبة بمكان للتعرف على ما هو الأفضل فان مصطلح ممارسة جيدة هو الأكثر تفضلا لدى معظم المؤسسات. من الطرق للتعرف على الممارسات الجيدة خارج المؤسسة هي المقارنات المعيارية والتعلم الخارجي.	Good /best practice	الممارسات الجيدة /أفضل الممارسات
هي البضائع التي يتم توزيعها بشكل تجاري نتيجة لعملية التصنيع او الإنتاج والتي تمر عبر قناة للتوزيع قبل استخدامها او استهلاكها. وعموما تشمل المنتجات سريعة واسعة من البضائع كالسلع والمنشآت مثل المرافق والمعدات والمصانع	Products	المنتجات
الطريقة الشاملة التي من خلالها يتم انجاز الاعمال يتكون المنهج من عمليات وافعال منظمة يتم تنفيذها في إطار من المبادئ والسياسات	Approach	المنهج
هو منهج لقيادة تحول الافراد والفرق والمؤسسات من وضعها الحالي الى وضع محدد ومنشود في المستقبل. هي عملية مؤسسية تهدف الى إدارة التغيير من خلال مساندة المعنيين بالمؤسسة لتقبل واعتناق التغيير في بيئة العمل الخاصة بهم.	Change Management	إدارة التغيير
ممارسة تضمن ان جميع العاملين يتلقون معاملة عادلة ومتساوية بغض النظر عن الجنس والعمر والاصل والجنسية والدين والاعاقة	Equal Opportunity	تكافؤ الفرص
مدى اعتراف وتقدير واستفادة المؤسسة متمثلة بقيادتها للصفات التي ينفرد بها العاملون كالتنوع في العمر والاصل والعرق والجنس والمعتقدات والقدرات الجسدية	Diversity	تنوع
القدرة على الاستجابة والتكيف، في الوقت الملائم، لما يستجد من فرص وتهديدات	Agility	سرعة التكيف
مجموعة من الأشخاص الذين لديهم هدف او مصلحة مشتركة للتعلم معا من خلال تبادل المعلومات والخبرات	Learning networks	شبكات التعلم
القيمة الفارقة للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للمتعاملين معها.	Value proposition	عرض القيمة

عدد محدود (عادة ما بين ٣ الى ٨) من الخصائص والشروط والمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على الفاعلية والكفاءة والاستمرارية لمؤسسة او لبرنامج او لمشروع.	Critical success factors	عوامل النجاح الحرجة
رغبة وقدرة العاملين على تغيير أعمالهم او مواقع عملهم	Mobility	قابلية التنقل
قدرة الشخص على الحصول على وظيفة او المحافظة عليها. قد يختلف المعنى حسب المضمون. للأفراد يمكن ان يعني ذلك الثبات او التنقل للمؤسسات يمكن ان يعني ذلك بمرونة.	Employability	قابلية التوظيف
نص يستخدم من قبل بعض المؤسسات بدلا عن الرسالة او الرؤيا	Purpose Statement	نص الغاية
اطار العمليات وما يتصل به من مؤشرات أداء ونتائج بالإضافة الى نظام إدارة وتحسين العمليات، التي تستخدم لضمان تلبية المؤسسة لرسالتها ورؤيتها .	Management System	نظام الإدارة
هو عبارة عن عناصر العمل التي تساعد في خلق وتقديم قيمة وتشمل هذه العناصر عادة عرض القيمة ومعادلة حساب الأرباح والموارد الرئيسية والعمليات الأساسية للمؤسسة .	Business Model	نموذج العمل