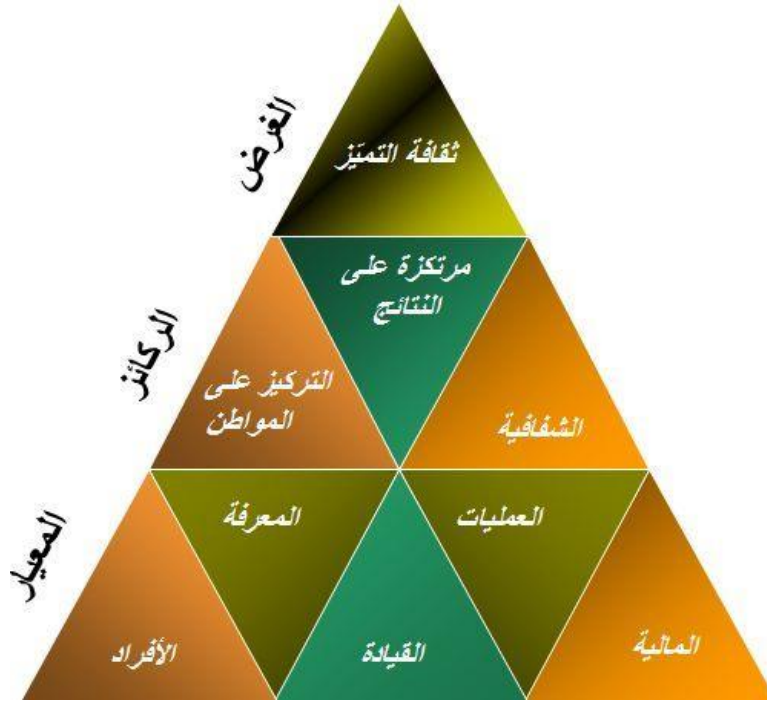


دليل إرشادي للتقييم الذاتي والتحول المؤسسي



إصدار

اللجنة المركزية للتقييم الذاتي والتحول المؤسسي

2016

المحتويات

- المقدمة ص 2
- الرؤية ص 3
- برنامج التقييم الذاتي والتحول المؤسسي ص 4
- أهداف التقييم الذاتي ص 4
- هرم ثقافة التميز ص 5
- هيكل التحول المؤسسي ص 6
- معايير التطوير ص 6
 - معيار القيادة ص 6
 - معيار الأفراد ص 7
 - معيار العمليات ص 9
 - معيار المالية ص 10
 - معيار المعرفة ص 12
- الإستهبيانات ص 14
- أسئلة إستهبيان المسح الميداني ص 14
- أسئلة إستهبيان المقابلة ص 18
 - معيار القيادة ص 19
 - معيار الأفراد ص 23
 - معيار العمليات ص 27
 - معيار المالية ص 30
 - معيار المعرفة ص 33

المقدمة

ان برنامج التقييم الذاتي والتحول المؤسسي عبارة عن اداة فعالة من حيث الكلفة لتنمية وتطوير أداء المؤسسات ويعمل على دعمها لفهم وتبني الممارسات المثلى المتبعة عالمياً.

أن اللجنة المركزية للتقييم الذاتي والتحول المؤسسي واللجان الفرعية سوف تقوم بأجراء تقييم ذاتي في المعايير الخمسة لكافة التشكيلات (معيار القيادة ، معيار الافراد ، معيار العمليات ، معيار المعرفة) وأن كل معيار من هذه المعايير ينبثق عنه معايير فرعية ويوضح الكراس الهدف المحدد من كل معيار.

ان كل تشكيل من تشكيلات الوزارة يجب ان يسعى لتوظيف الممارسات المثلى في هذه المجالات الوظيفية الرئيسية لتحقيق التميز. وبعد الاستعانة بنتائج التقييم سوف يقدم البرنامج الارشاد للاصلاح لتحسين الاداء قصير وبعيد الامد للوصول الى مؤسسات نموذجية .

يوضح هذا الكراس اهداف واساليب برنامج التقييم الذاتي والتحول المؤسسي (OSTP) والنتائج المرتقبة جراء تنفيذه ليكون دليل ارشادي من أجل التمهيد لاجراء التقييم الذاتي ودعم للجهود الإصلاحية من خلال توفير مؤشرات أداء حكومي قابل للقياس.

آملين من الجميع التعاون معنا خدمة للصالح العام ... والله ولي التوفيق

اللجنة المركزية
للتقييم الذاتي والتحول المؤسسي
2016

الرؤية :

ثقافة التميز مفتاح النجاح لمؤسسة نموذجية

برنامج التقييم الذاتي والتحول المؤسسي :

هو عبارة عن منهج أو أداة غير مكلفة تهدف الى تمكين الموظفين من تعزيز المؤسسات التي ينتمون اليها من خلال فعاليات التقييم الذاتي، والتحليل وإعداد ومتابعة خطط العمل لتنفيذ الأهداف. يهدف البرنامج إلى خدمة المؤسسة من خلال تقديم الخدمات التالية :

1. **دعم إنشاء قسم التطوير المؤسسي داخل المؤسسة :** تهدف هذه الخدمة إلى وضع اسس متينة استدامة فعاليات تطوير المؤسسة في جميع المجالات وذلك بوضع منهاج التطوير المؤسسي في فترة زمنية محددة ومتابعة أنشطة المؤسسة للارتقاء بها إلى التميز.

2. **العمل على تطبيق منهجية التطوير المؤسسي :** تهدف هذه الخدمة إلى تعزيز المؤسسة من خلال اعتمادها أدوات للتقييم الذاتي والتخطيط ومتابعة تنفيذ خطط العمل وذلك عن طريق التعاون المتبادل بين اللجان المشكلة في الوزارة معاً وفق المراحل الأربعة لخطة البرنامج التالية :

- التقييم الذاتي للمؤسسة ضمن المعايير الخمسة (القيادة , الأفراد , المالية , العمليات , المعرفة).
- التحليل والتخطيط ووضع الاهداف واصدار خطط العمل.
- تنفيذ خطط العمل.
- المتابعة والتقييم.

أهداف التقييم الذاتي:

يهدف التقييم الذاتي إلى التعرف على :

- درجة التوافق بين الممارسات السائدة في المؤسسة وبين المعايير في مجالاتها المختلفة.
- جوانب القوة والضعف في الأداء المؤسسي في ضوء متطلبات الوصول إلى معايير الجودة والتميز.
- تحديد نقطة الانطلاق في بناء وتنفيذ خطط التحسين المستمر لتحقيق متطلبات الجودة .

يجب أن ينتهي البرنامج إلى إعداد تقرير شامل عن الوضع الحالي للمؤسسة يوضح:

- نقاط القوة
- نقاط الضعف
- مقترحات للتطوير

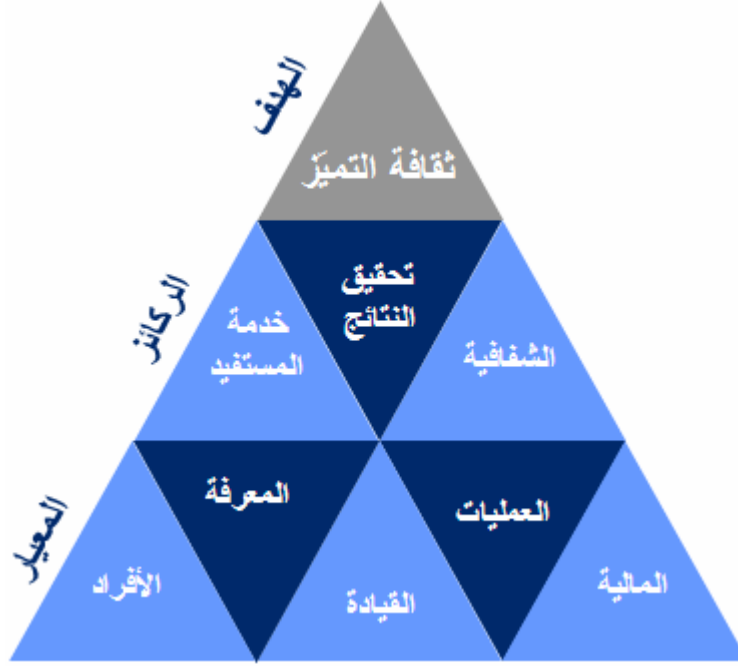
يمر برنامج التقييم الذاتي للمؤسسة بستة خطوات على النحو التالي:

- 1- تشكيل فريق قيادة التقييم الذاتي للمؤسسة.
- 2- وضع خطة العمل.
- 3- تشكيل وتدريب فرق العمل.
- 4- جمع المعلومات والبيانات المطلوبة باستخدام أساليب مختلفة.
- 5- معالجة وتحليل المعلومات واستخلاص الدلالات.
- 6- إعداد التقرير النهائي لبرنامج التقييم الذاتي ومن ضمنها التوصيات.

وتجدر الإشارة أن برنامج التقييم الذاتي يحتاج إلى مجهود كبير حيث أن البيانات المطلوب جمعها دقيقة جدا وفي كثير من الأحيان عالية التخصص و كبيرة كما أن جودة الخطة التي تمثل أساس عملية التطوير المؤسسي يتوقف على جودة عملية جمع البيانات التي تؤدي لدقة تحديد أولويات التطوير.

هرم ثقافة التميز :

ثقافة التميز هي مجموعة من طرق التفكير والسلوك والتعامل لمعظم الموظفين في المؤسسة مع بعضهم البعض من جهة ، ومع المستفيدين والزبائن والموردين والمساهمين من جهة اخرى ، فهي تغطي معظم علاقات المؤسسة بالمجتمع المحلي .



الشفافية :

- تبادل المعلومات بين جميع مستويات المؤسسة
- إيجاد معلومات معتمدة للمؤسسات الحكومية
- نشر قصص النجاح
- مناقشة معوقات تقديم الخدمات
- تعاون المواطنين في تحقيق النتائج

تحقيق النتائج :

- فهم عمل ورؤية المؤسسة
- إنجاز الغايات الملموسة
- العمل الأفضل وبأقل كلفة
- الاستغلال الأمثل للموارد

خدمة المستفيد :

- تلبية متطلبات المواطنين
- التركيز على الخدمة الأفضل
- أخذ آراء المواطنين ومقترحاتهم بعين الاعتبار



معايير التطوير :

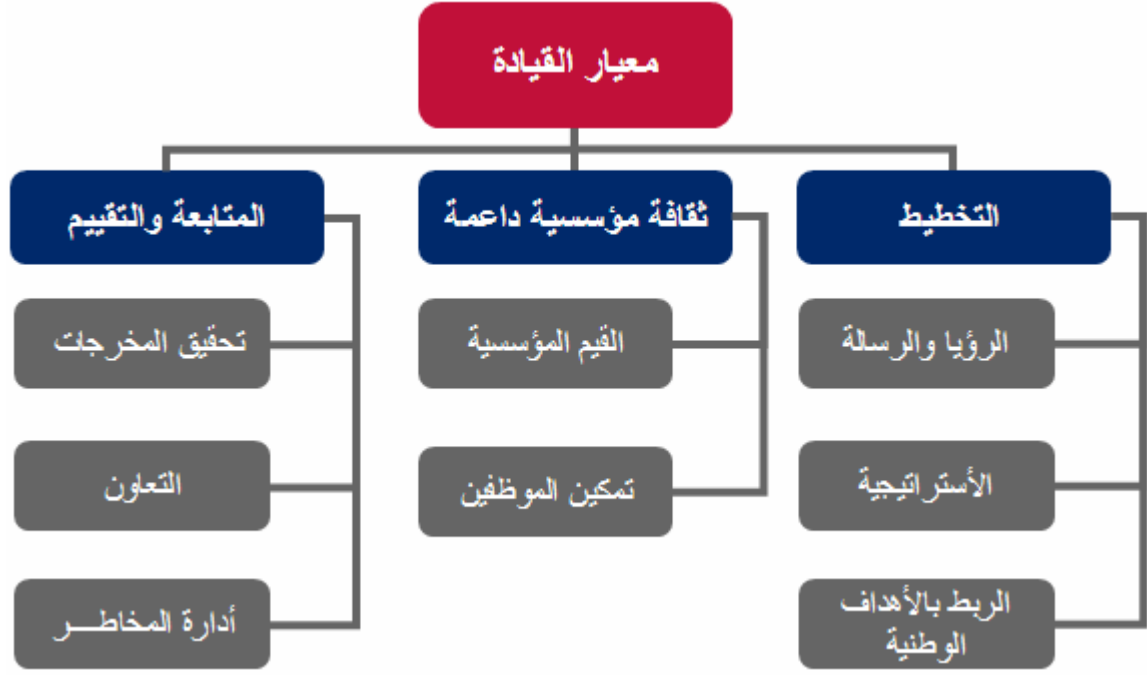
يرتكز العمل في كل مؤسسة على خمسة جوانب هي (القيادة , الأفراد , المعرفة , العمليات , المالية) ولو تم تطبيق المعايير الدولية المنفق عليها في تطويرها لتم الوصول الى التميز في الأداء , وبما يلي شرح لكل معيار :

أولاً : معيار القيادة :

يفحص معيار القيادة قدرة المؤسسة على استثمار وتوجيه الموارد والمساهمة بشكل فاعل في الأهداف الوطنية التي تركز على المواطن وتهدف إلى تحقيق النتائج. تحدد قيادة المؤسسة شخصيتها - أهدافها وأولوياتها وقيمتها وثقافتها ومقاييسها وجودتها، والقيادة هي المسؤولة عن تعريف ليس فقط ما تقوم به المؤسسة من أعمال ولكن أيضاً لماذا وكيف تقوم بها، وتوجه أفعال المؤسسة طبقاً لتلك التعاريف، في القطاع العام تعتبر القيادة هي المترجم الأساسي للالتزامات المؤسسة تجاه البلد ومواطنيه، وهي المسؤولة عن تحقيق تلك الالتزامات. القيادة هي هامة في كل مستويات المؤسسة وليس فقط في أعلى الهرم المؤسسي، وأفضل القادة هم أولئك الذين يعملون على إيجاد مؤسسة تستمر في الازدهار والتحسين بعد أن يتركها رئيسها، مثل هذه المؤسسات لن تكون معتمدة على وجود أو نشاط شخص واحد، وهذا الاختلاف هو ما يفرق القادة الجيدين عن القادة العظماء. هدفنا هو التقييم الموضوعي لمعيار القيادة من أجل تحقيق التميز.

فوائد معيار القيادة :

1. فحص قدرة المؤسسة على حشد الموارد والمساهمة في التركيز على تقديم الخدمات للمواطن.
2. نجاح المؤسسة في تطوير إستراتيجية واقعية توجه النشاطات لتحقيق الأهداف الوطنية.
3. نجاح المؤسسة في خلق ثقافة مؤسسية تدعم الاستفاد من الموارد وتركز على منلقي الخدمة.
4. نجاحها في تطوير وتنفيذ نظام متابعة وتقييم للأداء المؤسسي وإدارة وتقييم المخاطر.



معيار القيادة ، المعيار الفرعي رقم 1 : التخطيط :

1. تعمل الرؤية بمثابة بوصلة لتوجيه المؤسسة ، حيث تقدم تصور واضح وموجز لما تطمح المؤسسة اليه. اما الرسالة فهي تحدد الغرض الأساسي من أنشاء المؤسسة ، كما تحدد الطريقة التي تنوي المؤسسة اتباعها لتحقيق هذا الهدف.
2. الاستراتيجية تساعد المؤسسة على تحقيق رؤيتها من خلال ترجمتها لأهداف محددة، قابلة للقياس ووضع الإجراءات والأطر الزمنية اللازمة لتحقيقها.
3. مدى فهم المؤسسة للأجندة والأهداف الوطنية وكيفية مساهمة المؤسسة في تحقيق رؤيتها وبما تتلاءم مع رؤية الحكومة وكيف تساهم مخرجات هذه المؤسسة في تحقيق هذه الاهداف.

معيار القيادة ، المعيار الفرعي رقم 2 : ثقافة مؤسسية داعمة :

1. هي تلك المعايير الأخلاقية والقيم الشخصية والسلوكيات العملية التي تود المؤسسة تعزيزها بين موظفيها، والتي بالتالي تعزز قدرة المؤسسة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
2. تقدير وتحفيز الموظفين والاعتراف بأدائهم المميز والتأكد من توفير الفرص والموارد اللازمة لهم لتحقيق ذلك.

معيار القيادة ، المعيار الفرعي رقم 3 : المتابعة والتقييم :

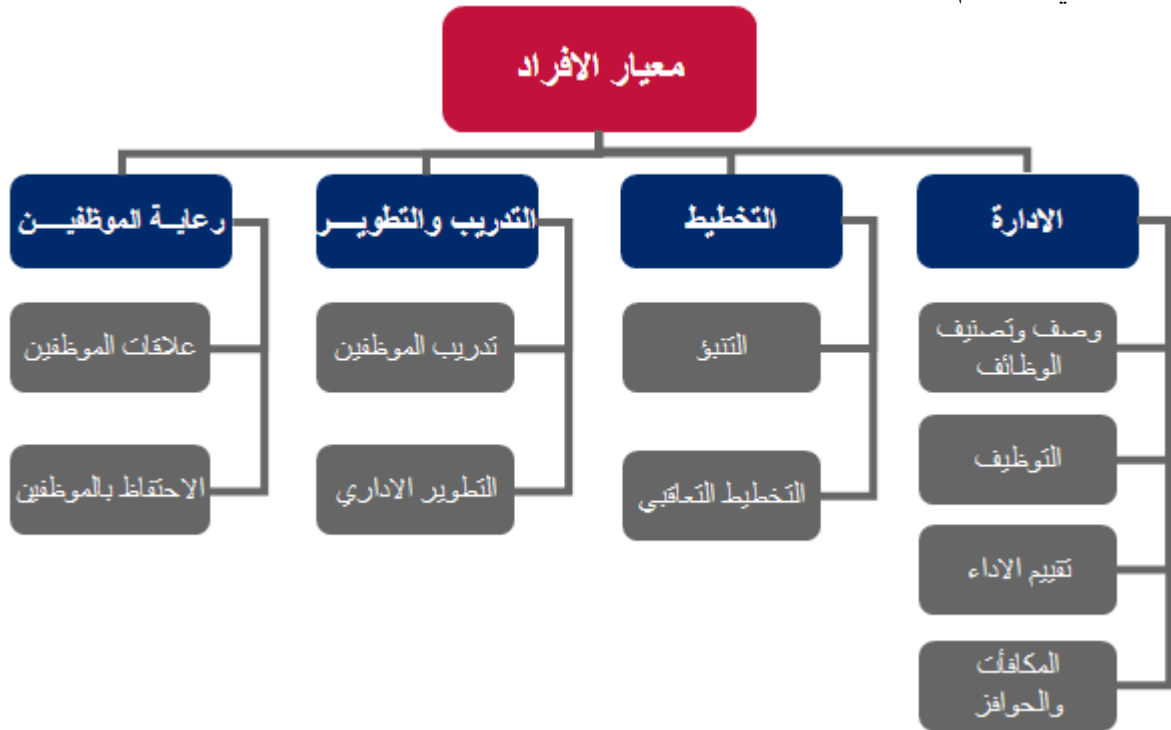
1. على المؤسسة معرفة المستوى الذي وصلت إليه في تحقيق المخرجات لكي تتمكن من اتخاذ القرارات الضرورية بشأن تحسين أدائها.
2. التعاون مع مؤسسات حكومية لتحقيق الاهداف الوطنية، والقطاع الخاص لدعم عملية النمو الاقتصادي، لضمان تحقيق نتائج تصبّ في مصلحة المواطن.
3. تحديد وفهم أولويات التهديدات او المعوقات التي تحد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتقييم المخاطر ووضع آلية تنفيذ استراتيجية لادارة المخاطر.

ثانياً : معيار الأفراد :

تنظم إدارة الأفراد جهود المؤسسة لبناء والحفاظ على بيئة عمل مساندة تشجع الأداء المتميز على المستوى الشخصي والمؤسسي. يعتبر موظفو المؤسسة (رأسمالها البشري) أكثر الممتلكات قيمة فيها، لأن المؤسسة التي تتمتع بإدارة ممتازة للموارد البشرية تعلم بأن الوصول إلى النتائج يعني الاستثمار في الموظفين ، أي تعيين أكثر الموظفين كفاءة وبناء مهاراتهم وتنويعها وتحفيزهم أيضاً من أجل السعي للتحسن المستمر وضمان عملهم في بيئة آمنة ومعززة ليتمكنوا من القيام بأعمالهم، إن مثل هذه المؤسسة تعتبر أن أعضاء كوادرها هم أكثر من مجرد موظفين، بل مساهمين في المؤسسة، وهم مهمون جداً في نجاحها ويتمتعون أو يجب أن يتمتعوا بمصلحة فعلية بهذا النجاح، هدفنا هو التقييم الموضوعي لمعيار الأفراد من أجل تحقيق التميز.

فوائد معيار الافراد :

1. خلق بيئة عمل داعمة لتشجيع الأداء المتميز على مستوى كل فرد وعلى مستوى المؤسسة ككل.
2. سياسات توظيف عادلة وشفافة ونظام مكافآت وتعويضات لتحفيز الموظفين.
3. خطط لتوفير القوى العاملة الضرورية لمواجهة الطلب الحالي والمتوقع.
4. تنفيذ برامج لتدريب وتطوير الموظفين تلبي إحتياجات المؤسسة وتعزز رضا الموظفين وتحافظ على بقائهم في اعمالهم.



معيار الافراد ، المعيار الفرعي رقم 1 : الادارة

1. وصف وظيفي لجميع الوظائف يتميز بالوضوح والدقة والتركيز على النتائج ويستخدم للمساعدة في التخطيط للسياسات المتعلقة بالتعيين والتدريب وتقييم اداء الموظفين.
2. إجراءات واضحة متوافقة مع أهداف المؤسسة لاستخدامها في عملية إختيار المرشحين المتقدمين.
3. ضمان توظيف الأشخاص المؤهلين للمركز الذي تم إختيارهم له ممن تنطبق عليهم شروط التعيين المنسجمة مع إحتياجات المؤسسة.
4. تقييم أداء منتظم ومرتكز على النتائج وشفاف تجاه الموظفين ويكون تأثيره إيجابي في تطوير المستوى الوظيفي للموظف.
5. سياسات مكافآت وحوافز تتسم بالشفافية والعدالة والفاعلية في زيادة إنتاجية الموظفين ورفع مستوى أدائهم النوعي من خلال تحفيزهم على السعي وراء التميز.

معيار الأفراد ، المعيار الفرعي رقم 2 : التخطيط

1. تساعد عملية التنبؤ معرفة المؤسسة مسبقا بإحتياجاتها المستقبلية عن طريق متابعة التطورات التي قد تؤدي الى ايجاد وظائف جديدة أو شواغر لوظائف حالية.
2. اسلوب تحديد وتنمية القيادات داخل المؤسسة من أجل ضمان توافر قوى عاملة اداريه كفوءة ، وبالتالي تسهيل عملية الانتقال وتقليل الثغرات في الانتاجية.

معيار الأفراد ، المعيار الفرعي رقم 3 : التدريب والتطوير

1. إجراء تحليل للإحتياجات التدريبية للموظفين يستند الى الخطة الاستراتيجية للمؤسسة والى سياسات ادارة الموارد البشرية والى نتائج تقييم الاداء.
2. تعزيز برامج التطوير المُعدة بشكل جيد ابتداءً من الاداء الشامل للمؤسسة ووصولاً الى الاداء الفردي والعمل على تحسين العلاقات بين الادارة والموظفين.

معيار الأفراد ، المعيار الفرعي رقم 4 : رعاية الموظفين

1. التخطيط لتنفيذ برامج مختلفة لرعاية الموظفين وذلك لضمان رفاه الموظف ورضاه للاحتفاظ به، والاهتمام بشكاوي الموظفين واقتراحاتهم .
2. تصميم سياسات واجراءات ادارة الموارد البشرية لمراقبة رضى الموظفين بشكل يضمن احتفاظهم بمراكزهم .

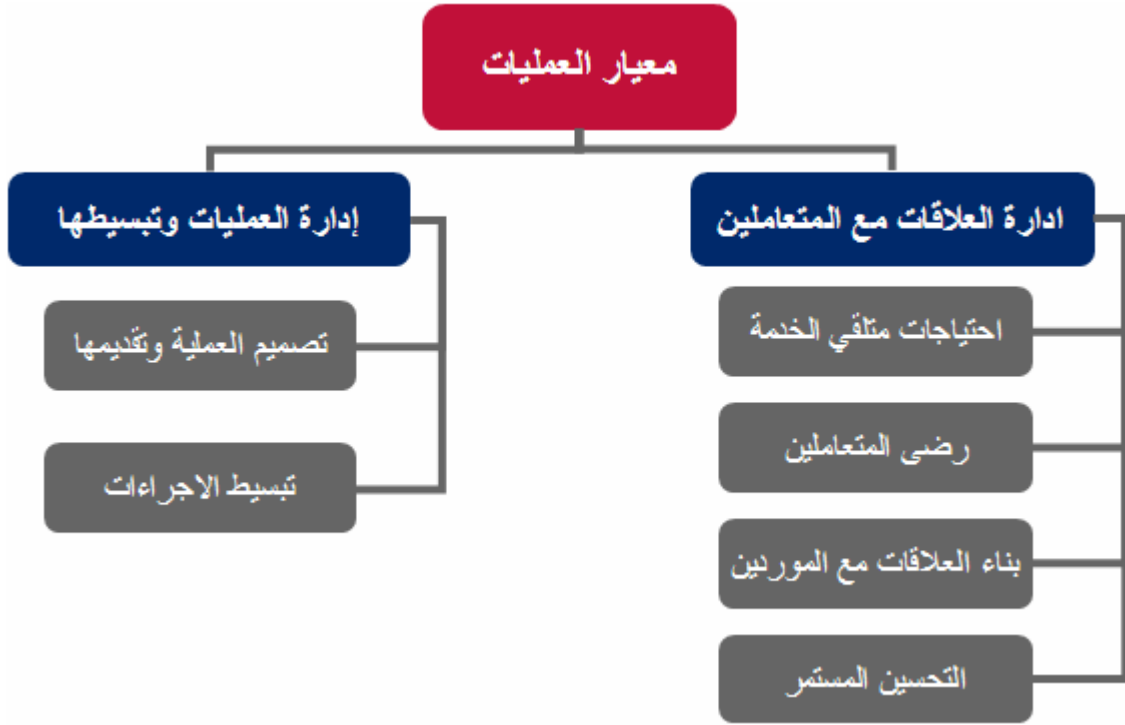
ثالثاً : معيار العمليات :

تعتمد المصادقية المؤسسية بشكل كبير على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة وموثوقة في الوقت المناسب، فالسياسات واللوائح والخدمات التي تقدمها الحكومة تعني القليل بالنسبة للمستفيدين حتى يتم تنفيذها وفرضها بشكل مناسب وتوضيح فوائدها.إن الكثير من العوامل المؤسسية تؤثر على النجاح في هذا المجال، يجب ان تكون هذه العمليات مصممة ومنفذة بحيث تهدف الى خفض كل من الكلفة والمجهود والتأخير والمخاطرة للحد الأدنى مع تحقيق الحد الأقصى من الإنتاجية والفاعلية والجودة.المؤسسة التي توجد بها العمليات المتميزة تنتهج أسلوباً إيجابياً وفاعلاً لتصميم العمليات وتركز على منع المشاكل قبل حدوثها والمراجعة المتواصلة للنتائج لإيجاد طرق لتنظيم الإجراءات وتقليل الروتين، وهي تحافظ على قنوات اتصال ذات اتجاهين مفتوحة مع الزبائن لتطوير فهم دقيق ومتنامي لإحتياجاتهم وتوقعاتهم . يفحص هذا المعيار إجراءات تطوير وتنفيذ العمليات التي تستخدمها المؤسسة لتقديم منتجات وخدمات أساسية، كما يُقِيم فاعلية الإجراءات التي تتبعها المؤسسة في مجالات إدارة عملياتها لتتمكن من تحقيق أهدافها المؤسسية وتحديد احتياجات متلقي الخدمة وتوقعاتهم، وتصميم العمليات الضرورية لتلبيتها أو تجاوزها وجمع ملاحظات متلقي الخدمة (التغذية الراجعة) وتضمينها في عملية تصميم العمليات لتسهم في زيادة مستويات رضا متلقي الخدمة. وإدارة العلاقات مع الموردين ومقدمي الخدمات لضمان تقديم المنتجات والخدمات التي تحتاجها المؤسسة بطريقة كفوءة.هدفنا هو التقييم الموضوعي لمعيار العمليات من أجل تحقيق التميز.

لكي يتم فهم مجرى العمليات لابد من الإشارة الى ان النظام هو مجموعة من العمليات المترابطة والمتفاعلة , لها توجه واضح ورؤية وهدف محدد تعمل لتحقيقه. بينما العملية هي كافة الأنشطة والاجراءات المترابطة والمكاملة الواحدة للأخرى لتحقيق غاية او خدمة معينة.

فوائد معيار العمليات :

1. تحديد متطلبات المستفيدين أو متلقي الخدمة .
2. إدارة العمليات الإنتاجية أو الخدمية داخل المؤسسة لتتمكن من تحقيق اهدافها.
3. كسب رضا المستفيدين والأخذ بأراهم أو ملاحظاتهم (التغذية الراجعة) .
4. ادارة العلاقات مع الموردين ومقدمي الخدمة لضمان تقديم منتجات او خدمات تحتاجها المؤسسة بطريقة كفوءة .
5. القدرة على التحسين المستمر



معياري العمليات ، المعيار الفرعي رقم 1 : إدارة العلاقات مع المتعاملين

1. أن تسعى المؤسسة لتقديم خدمات ممتازة للمتعاملين معها، وأن تعي تماماً متطلبات متلقي الخدمة وتوقعاتهم واختياراتهم المفضلة.
2. فتح قنوات اتصال مع المتعاملين يضمن سماع وفهم ملاحظاتهم وهمومهم وبالتالي يساعد المؤسسة على تحسين مستوى الخدمات .
3. بناء علاقات جيدة مع مجهزي البضائع والخدمات لتقديم عمليات فاعلة وكفوءة، وإبقاء قنوات إتصال مفتوحة معهم يساهم في استلام المنتجات والخدمات التي تحتاجها في الوقت المطلوب.
4. البحث المستمر للتعرف على الطرق التي تمكن المؤسسة من تحقيق مستويات أعلى لخدمة المتعاملين وتحسين الفاعلية والكفاءة

معياري العمليات ، المعيار الفرعي رقم 2 : إدارة العمليات و تبسيطها

1. تعزز المؤسسة قدرتها على تقديم المنتجات والخدمات بطريقة كفوءة وضمن الوقت المحدد، من خلال تصميم عملياتها بشكل منطقي وإختبارها ومراقبة تنفيذها بشكل مستمر لضمان التداخل السلس للعمليات المترابطة دون تأخير بين الدوائر المختلفة وعلى مستوى المؤسسة ككل.
2. تبسيط الإجراءات يختصر الوقت والجهد والتكاليف اللازمة لتقديم المنتجات والخدمات من خلال حذف خطوات أو دمجها مع غيرها والقضاء على الروتين.
3. تساهم عملية التبسيط الكفوءة في المحافظة على رضا المتعاملين، عن طريق تسهيل تقديم الخدمات وتلبية احتياجات المتعاملين من جهة ومساعدة المؤسسة في تحقيق النتائج المرجوة من جهة أخرى .

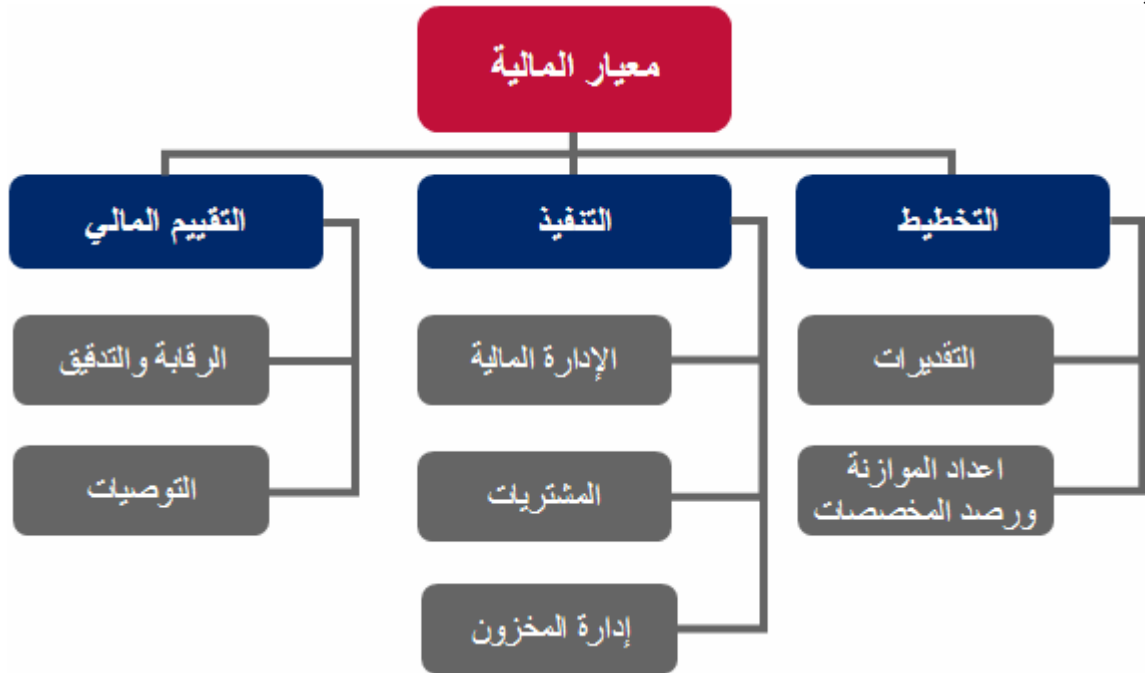
رابعاً : معيار المالية :

تعتبر الإدارة المالية السليمة أمر حاسم لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أي هدف، وتزداد أهميتها بالنسبة إلى القطاع العام، فالمؤسسات الحكومية لديها التزام بإنفاق مواردها المالية بحكمة ومساءلة، بوضوح ونزاهة حول تلك النفقات ليس فقط لأن مصدر تلك الموارد يأتي بالغالب من أموال دافعي الضرائب، بل كونها أيضاً تنفق بالنيابة عن المواطنين الذين يستحقون الحصول على أفضل النتائج الممكنة.

إن سوء الإدارة المالية المتمثل في (إهدار الموارد المالية من خلال إعداد موازنات وإجراءات محاسبية تفتقر للكفاءة) والفساد المتمثل في (السرقنة المتعمدة أو سوء تخصيص الموارد المالية) يشكلان خرقاً أو ثغرة حقيقية تمس ثقة المواطنين، وتضر بشكل كبير في سمعة المؤسسة، كما يمكنهما أن يضعفا من قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج المرجوة تحقيقها بالإضافة إلى الإضرار بوضع المؤسسة المالي والحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، فإن الإدارة المالية الضعيفة في المؤسسة يمكن أن تقلل من ثقة المستفيدين بالحكومة بصفة عامة والتي لديها (أي الحكومة) مضامين سياسية واجتماعية واقتصادية متنوعة. يفحص هذا المعيار الإدارة المالية للمؤسسة وعملية إعداد الموازنة، كما يُقيّم مدى فاعلية المؤسسة في تنفيذ تطوير موازنتها وتخصيص الأموال لتحقيق أهداف خطتها الإستراتيجية. وتصميم وتنفيذ النظم المحاسبية التي تضمن المساءلة المالية، وتمنع الفساد الإداري، وتمكن المؤسسة من الاستفادة المثلى من مواردها المتاحة وتحليل أدائها المالي وتطبيق الدروس المستفادة في تحديث وتحسين عملية إعداد الموازنة والأطر المالية. هدفنا هو التقييم الموضوعي لمعيار المالية من أجل تحقيق التميز.

فوائد معيار المالية :

تقييم المؤسسة لإجراءات إعداد الموازنة وتخصيص الأموال لتحقيق الأهداف وتصميم وتنفيذ الأنظمة المحاسبية التي تضمن المسألة المالية وتمكن المنظمة من الاستفادة من مخصصاتها.



معيار المالية ، المعيار الفرعي رقم 1 : التخطيط

1. توفير معلومات كافية حول الاحتياجات المالية بأساليب صحيحة وقيام بما يسمى تحليل الكلفة / العائد لمشاريعها وبرامجها .
2. المشاركة والمرونة في وضع الموازنة ، والمراقبة المستمرة لتخصيص الاموال بحيث تصبح الموازنة أداة اساسية للتوجيه والتخطيط .

معيار المالية ، المعيار الفرعي رقم 2 : التنفيذ

1. تصميم نظم محاسبية فاعلة وفقاً لمعايير دولية للحد من مظاهر سوء الادارة وللمحافظة على المال العام.
2. نظام واضح ومحدد لتوثيق عمليات الشراء واستخدام السجلات.
3. الإحتفاظ بمخزون كاف من اللوازم الضرورية لتنفيذ اعمال المؤسسة واستخدام الاموال بحكمة.

معيار المالية ، المعيار الفرعي رقم 3 : التقييم المالي

1. انظمة رقابية وتدقيقية لتقييم الاداء المؤسسي تستخدم مؤشرات لمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة.
2. العمل بتطبيق الدروس من موازنات السنوات السابقة والاستفادة منها في مواجهة التحديات المالية الحالية والمستقبلية.

خامساً : معيار المعرفة :

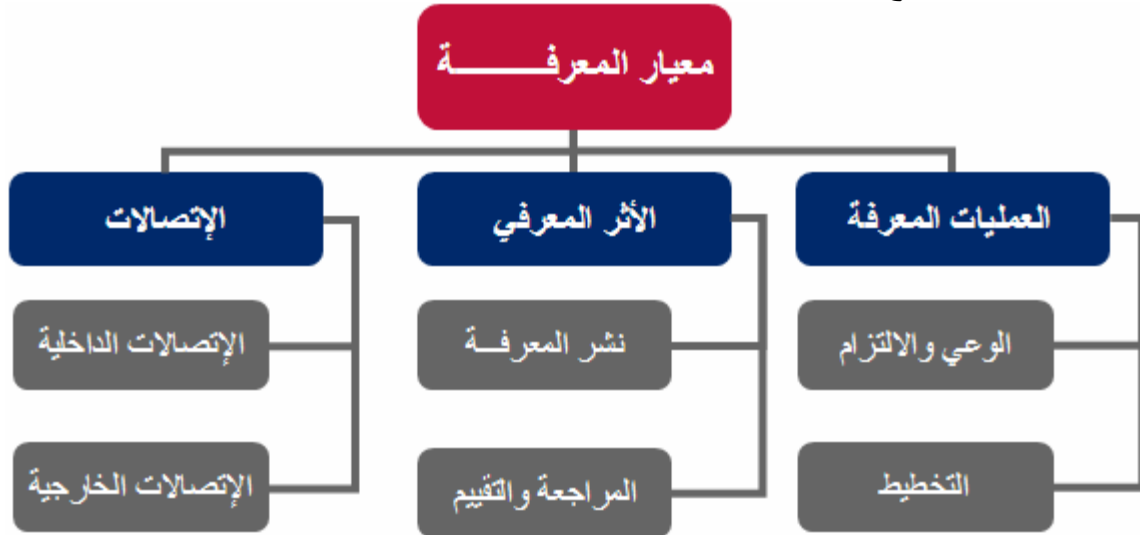
المعرفة مهمة للأعمال الوظيفية في أي مؤسسة، تعتبر المعلومات المخرج الرئيسي والمدخل الوظيفي الأساسي في نفس الوقت لمعظم مؤسسات القطاع العام . يفحص هذا المعيار نظم إدارة المعرفة في المؤسسة واستراتيجياتها، كما يُقِيم مدى ما توصلت إليه المؤسسة من حيث فهم متطلبات إدارة المعرفة واستخدام استراتيجيه سليمة لإدارة وتحسين مصادر المعرفة واستخدام مصادر المعرفة لديها بطريقة فاعلة لتحقيق أهدافها ونشر معلومات حديثة وثيقة الصلة على الموظفين وذوي المصالح وغيرهم من المؤسسات الحكومية لبناء جسور من الثقة والتعاون. سواء تم استخدامها داخلياً أو نشرها في الخارج، تعتبر المعرفة من الموجودات التي يصعب جمعها وإدارتها بفاعلية، فعند البدء في إيجادها أو اكتسابها، توجد غالبية المعارف في قالب يصعب التشارك فيه أو استنساخه - مثل "المعرفة الضمنية" الموجودة فقط في عقل الموظف- وحتى تكون المعرفة مفيدة للمؤسسة وللمستفيدين، يتوجب الإحاطة بها وتقاسمها وجعلها سهلة المنال للآخرين. إن تطوير وتطبيق نظام فاعل للإدارة المعرفية يُمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات والتجارب التي يمتلكها موظفيها والناجئة عن أنشطتها ومن ثم تحويل تلك المعلومات إلى معرفة متاحة للجميع، وبالتالي تحسين قدرة المؤسسة على العمل بكفاءة وبفاعلية أكبر وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين. هدفنا هو التقييم الموضوعي لمعيار المعرفة من أجل تحقيق التميز.

مفاهيم ومصطلحات وتعريف اساسية :

1. البيانات هي مجموعة قيم ومقاييس بدون سياق تعبر عن حقائق منظمة.
2. المعلومات هي عبارة عن بيانات أو اشارات مرجعية ذات سياق محدد له معنى او قيمة للمؤسسة او الفرد.
3. المعرفة هي عبارة عن مجموعة من المعلومات والخبرات الموجودة داخل المؤسسة والتي يمكن الاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسة.
4. المعرفة الصريحة هي المعرفة الواضحة والمعلنة بحيث تكون ملموسة ومسجلة ومن السهل إستخدامها ونشرها وتبادلها.
5. المعرفة الضمنية هي المعرفة المتواجدة في عقول الافراد والتي تتضمن الامور الثقافية والخبرات وكيفية تنفيذ الاعمال المختلفة.
6. إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة لتحسين الوصول الى المعرفة والاستفادة منها ونشرها وتنمية المحتوى الفكري للمؤسسة.

فوائد معيار المعرفة :

1. إستيعاب المفهوم العام لإدارة المعرفة.
2. إستراتيجية الإدارة في التعامل مع الموارد المتوفرة داخل المؤسسة وخارجها.
3. الفعالية في تحقيق النتائج من خلال إستخدام المعرفة.
4. بناء الثقة والتعاون مع المؤسسات الأخرى عن طريق نشر معلومات حديثة وموثقة.



معيار المعرفة ، المعيار الفرعي رقم 1 : العمليات المعرفة

1. التعرف على آلية الإستخدام الأمثل لإدارة المعرفة ويشمل الموظفون يفهمون معنى إدارة المعرفة وقادرون على استخدام نظامها بينما الإدارة العليا تخصص الموارد والمصادر الضرورية لإنجاح إدارة المعرفة وتسهل الحصول على المعلومات لإتخاذ القرارات الصائبة وتحفز الموظفين على نشر خبراتهم.
2. ستر استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة وقاعدة مناسبة للبيانات تشمل تحديد كل الموجودات المعرفية والمتطلبات والأولويات وخطط العمل والمخاطر وكيفية مواجهتها والتصدي لها والحفاظ على قاعدة معرفة للموجودات المعرفية سهلة الاستعمال و يتم تحديثها باستمرار.

معيار المعرفة ، المعيار الفرعي رقم 2 : الأثر المعرفي

1. تشجيع التبادل المستمر للمعرفة وإتاحة الوقت والمجال اللازمين للموظفين لتبادل المعلومات والأفكار، وبذلك تحسّن الفاعلية وتخفض التكاليف.
2. قيام المؤسسة بمراجعة منتظمة لمتطلباتها وموجوداتها المعرفية، لتعظيم فاعلية نظام إدارة المعرفة لدى المؤسسة، والتركيز على التعلم والابتكار، وتحديد ورصد التقدم الحاصل على طريق تحقيق أهداف معرفية ملموسة.

معيار المعرفة ، المعيار الفرعي رقم 3 : الإتصالات

1. ان تكون مرنة ومتناسقة وتوضح المسؤوليات ووسائل الاتصال بشكل زمني مناسب ، وذلك عن طريق نشر المعلومات والحصول على التغذية الراجعة على مستوى المؤسسة . وأيضاً من خلال بيان ما تفعله الدوائر الأخرى والإنجازات والتحديات.
2. بناء الثقة وأعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة والمساعدة في الوصول إلى الآخرين والحصول على الاقتراحات والتغذية الراجعة يجب أن تكون خطة الاتصال مرنة ومتناسقة وتوضح المسؤوليات ووسائل الإتصال وتختبرها وتضمن فعاليتها بالتنسيق مع الشركاء.

الإستبيانات

يرتكز عمل لجان التقييم الذاتي على جمع البيانات عن طريق إجراء إستبيان المسح الميداني وإستبيان المقابلة من خلال أسئلة محددة توجه الى عينة من موظفي التشكيل المستهدف يتم إختيارها وفقاً لتعليمات التقييم الذاتي هذه الأسئلة تحمل في طياتها ما يجب أن تعمله المؤسسة للمعايير الخمسة للوصول الى التميز وفيما يلي الأسئلة المستخدمة في الإستبيانين :

أسئلة إستبيان المسح الميداني :

يتم توزيع إستمارات المسح الميداني على فئة غالباً ما تكون عشوائية من موظفي التشكيل المستهدف وأن هذا النوع من الإستبيان لا يعتمد عليه كثيراً لتوقع عدم دقة الإجابات.

أولاً : معيار القيادة :

أسئلة المسح الميداني لمعيار القيادة :

1. هل تعلم فيما إذا كانت المؤسسة قد كتبت رؤية معينة توضح فيها أسلوبها الأفضل من ناحية الوصول إلى ملامح التميز في تحقيقها لدورها بشكل جيد؟
2. هل تعرف شيئاً عن هذه الرؤية؟
3. هل ساعدتك هذه الرؤية بأي شكل في إيجاد طرق جديدة تعزز الوظيفة التي تمارسها، أو الوظائف التي يمارسها الزملاء الأقرب إليك في العمل؟
4. هل تعلم فيما إذا كانت المؤسسة لديها مهمة مكتوبة تبين بوضوح ادوار/ أعمال المؤسسة الضرورية؟
5. هل سألك مديرك عن أفكارك و/أو خطة عملك الخاصة بالقسم الذي تعمل فيه و/أو الخطة الاستراتيجية للمؤسسة؟
6. هل تدرك دورك في تحديد أهداف المخرجات المعروفة لك والمرتبطة بشكل واضح بتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية؟
7. هل تعلم فيما إذا كان للمؤسسة مجموعة من "القيم الأساسية" التي تتمنى على جميع موظفيها إظهارها في سلوكهم العملي لتعزيز الأداء الناتج؟
8. هل تتمسك أنت وزملائك/مديرك بهذه القيم الأساسية؟
9. حسب خبرتك، هل تعتقد بأن الموظفين/المدراء مستعدون لمشاركة المعلومات فيما بينهم؟
10. حسب خبرتك، هل تحاول المؤسسة دائماً تشجيع موظفيها على الإبداع و اتخاذ المخاطر المحسوبة لمحاولة تعزيز الأداء الناتج؟
11. هل ترى المدراء في المؤسسة يقودون العمل بناء على أمثلة، بشكل عام على الأقل؟
12. هل تعتقد بأن كل مدير يسعى بشكل عام لإنجاز أهداف المخرجات في مجالات عمله/عملها؟
13. هل تعتقد بأن المدراء عادة يقبلون تحمل مسؤولية تحقيق هذه الأهداف؟
14. حسب خبرتك، هل تدرك الإدارة عادة الأداء المتميز وتعترف به بشكل نظامي سواء أتى من قبل الفرد/الفريق في المؤسسة؟
15. هل تشعر بشكل عام بأن إدارة المؤسسة تقيّمك؟
16. هل أعطيت لك المسؤوليات والسلطات الكافية لتساهم بشكل أكثر فعالية في الوصول إلى أهداف المؤسسة؟
17. حسب معرفتك، هل وضعت مؤسستك أهدافاً واضحة لكل فترة تخطيطية أو مالية لكل من مخرجاتها الرئيسية؟
18. هل تحاول مؤسستك مراقبة الأداء بانتظام لكل من هذه المخرجات؟
19. هل تشعر بأن مؤسستك على علم تام بشركائها الأساسيين وبأنها تدرك طبيعة مصالحهم في مخرجاتها؟
20. حسب رأيك، هل قامت مؤسستك بتعريف المخاطر الرئيسية واستعدت لها من أجل إنتاج وإيصال مخرجاتها بنجاح؟

ثانياً : معيار الأفراد :

أسئلة المسح الميداني لمعيار الأفراد :

1. حسب علمك، هل عزفت المؤسسة مقاييس التعيين والاختبار لتحديد المرشحين المناسبين للوظائف؟
2. هل لديك وصف وظيفي ومجال عمل محدد بوضوح؟
3. هل تشعر بأن هناك سياسة عادلة مطبقة في اختيار الأفراد المناسبين للوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب؟
4. هل تعتقد بأن مؤسستك تطبق نظام مكافآت عادل؟
5. هل تشعر بأن ما يحدد الترقية والمكافأة والتعويض داخل المؤسسة هو الأداء الوظيفي والاستحقاق؟
6. هل تشعر بأن راتبك مرتبط بأدائك؟
7. هل تشارك في عملية تقييم أدائك؟
8. هل تصلك نتائج تقييم أدائك؟
9. حسب علمك، هل هناك خطة توقع للموارد البشرية في قسمك؟
10. هل تعتقد بأن الموظفين موزعين في أقسام العمل بشكل منطقي؟
11. حسب علمك، هل تستخدم المؤسسة برنامج تخطيط تعاقبي لضمان استمرارية توفر القادة المستقبليين؟
12. هل تعلم بوجود شواغر/فرص وظيفية داخل المؤسسة وهل يتم تشجيعك على التقدم لها في حال تطابقت مهاراتك واهتماماتك مع متطلباتها الوظيفية؟
13. هل تفكر المؤسسة في ترقية المرشحين الداخليين قبل البحث عن مرشحين من الخارج؟
14. هل تعلم عن برامج التدريب التي تقدمها المؤسسة أو ترعاها؟
15. هل يتم تشجيعك على المشاركة في نشاطات تدريبية مرتبطة بالوظيفة؟
16. هل يتم تشجيعك على تعلم أو تحسين مهاراتك الوظيفية بشكل عام من خلال أساليب التدريب من قبل مشرفين مختصين؟
17. هل تعمل المؤسسة، برأيك، على طلب اقتراحات الموظفين و أخذها بعين الاعتبار وعلى جميع المستويات بهدف تحسين المؤسسة؟

ثالثاً : معيار العمليات :

أسئلة المسح الميداني لمعيار العمليات :

1. هل تشعر بأن هناك أعباء غير ضرورية أو تأخير في العمليات التي تقوم بها يومياً؟
2. هل تعرف من هم عملائك في العمل؟
3. هل تقيس احتياجات العملاء المرتبطة بعملك باستمرار؟
4. هل تشعر بأنه يمكن تبسيط إجراءات عملك مع الاستمرار بتقديم نفس النتائج؟
5. هل شاركت في تحليل تدفق عملك؟
6. هل يتم أخذ اقتراحاتك بعين الاعتبار فيما يخص الإجراءات الضرورية التي يجب اتخاذها والمرتبطة بعملك؟
7. حسب علمك، هل تسعى مؤسستك الحصول على التغذية الراجعة من العملاء من أجل التعرف بشكل أفضل على المتطلبات والتوقعات؟
8. هل تبذل مؤسستك جهوداً كبيرة لتأمين مستوى عالٍ من رضا العملاء بشكل عام؟
9. حسب رأيك، هل يتم تمكين أعضاء مؤسستك لاتخاذ قرارات تستجيب وبسرعة لمتطلبات العملاء؟
10. هل تتوجه وظيفتك باتجاه تحسين نوعية الخدمات باستمرار؟
11. حسب رأيك، هل تبنت المؤسسة الإجراءات المناسبة لضمان تمكنها من التعلم من أخطائها في مجال إيصال الخدمات؟

رابعاً : معيار المالية :

أسئلة المسح الميداني لمعيار المالية :

1. هل تستقبل مؤسستك المعلومات الكافية حول متطلباتها المالية وتراجعها لتمكينك أنت ومدرائك من اتخاذ قرارات مالية جيدة وقوية وهل تستخدم مؤسستك نتائج موازنة العام السابق في اتخاذ قرارات متعلقة بالموازنة الحالية؟
2. حسب علمك، هل قامت مؤسستك بتعريف النسبة المئوية المقبولة للاختلاف في خططها المالية؟
3. هل تأخذ الموازنة الحالية التغييرات المحتملة في استراتيجية المؤسسة و التشريعات الحكومية التي قد تحدث في السنوات القادمة؟
4. هل تراجع مؤسستك أولوياتها عند وضع الموازنة؟
5. هل تضمن إرشادات وضع مسودة الموازنة في مؤسستكم بأن تتوازي الموازنة مع أولويات الخطة الاستراتيجية؟
6. هل تأخذ مؤسستك بعين الاعتبار احتياجات و توقعات المواطن والعميل عند وضع الموازنة؟
7. هل تعتبر مبررات المخصصات المالية معروفة ومفهومة في المؤسسة؟
8. هل تتطلب تشريعات التمكين في المؤسسة المحافظة على مستويات عالية من المسائلة المالية و تحديد آليات الوصول إليها؟
9. هل توجد في مؤسستك سياسات وإجراءات مكتوبة لعملياتها المحاسبية؟
10. هل تتوفر التقارير المالية لمؤسستك للجمهور ووسائل الإعلام؟
11. هل يخضع النظام المحاسبي لمؤسستك لمعايير المعاهدات الدولية لمهنة المحاسبة؟
12. هل تقدم المؤسسة وثائق مكتوبة لأساليب الشراء المناسبة لجميع الموظفين وعلى كافة المستويات؟
13. هل يتطلب نظام المشتريات في مؤسستك وجود إثبات ورقي لكل عملية شراء؟
14. هل يوجد في مؤسستك عملية موافقة واضحة وفاعلة تطبق روتينياً على جميع مستويات المؤسسة؟
15. هل يوجد في المؤسسة سياسة شراء مكتوبة تفرض بأن تكون المشتريات بأكثر من مبلغ معين على شكل طرح عطاءات؟
16. هل يتم طرح العطاءات بطريقة عادلة وشفافة وغير متحيزة و تنافسية؟
17. هل يوجد لدى مؤسستك سياسة مكتوبة فيما يخص المخزون/الجرد؟
18. هل تقوم مؤسستك وبشكل دوري بمتابعة المخزون من الموجودات للمساعدة في إدارة عمليات التخطيط والشراء؟
19. هل قامت مؤسستك بتعريف المؤشرات الرئيسية المناسبة بتقدير فعالية عملية وضع الموازنة؟
20. هل تشتمل هذه المؤشرات على مقاييس كمية ونوعية للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها؟
21. هل تتمتع مؤسستك بنظام تزويد المدراء بأحدث المعلومات المالية عبر السنة المالية؟
22. هل تحضّر مؤسستك تقارير شاملة خاصة بالموازنة لمقارنة المصروفات والعوائد الفعلية مع الأرقام المتوقعة؟
23. هل تعمل الخطة الاستراتيجية للمؤسسة على قيادة الإدارة المالية؟
24. هل يقدم المدراء الماليون في مؤسستك توصيات رسمية لصانعي القرار فيها حول تحسين عملية وضع الموازنة؟
25. هل يطلب المدراء الماليون للمؤسسة من صانعي القرار في الداخل والخارج تقديم توصياتهم حول كيفية جعل تقاريرهم أكثر إفادة؟

خامساً : معيار المعرفة :
أسئلة المسح الميداني لمعيار المعرفة :

1. حسب رأيك، هل تسعى المؤسسة للحصول على المعلومات وتطويرها و المشاركة بها باستمرار؟
2. حسب علمك، هل تتمتع المؤسسة باستراتيجية لإدارة المعرفة؟
3. هل يبحث قسمك عن المعلومات ويوثقها سواء كان مصدرها الموظفون أو العملاء؟
4. هل تعتقد بأنك تستطيع أداء وظيفتك بشكل أكثر كفاءة وفعالية إذا استطعت الوصول بشكل أفضل إلى معلومات موجودة أصلاً داخل المؤسسة؟
5. برأيك، هل تتشارك مؤسستك بانفتاح وفعالية في المعلومات التي لديها مع المواطنين و/أو العملاء المهتمين؟
6. حسب علمك، هل عمل قسمك/دائرتك على مراجعة المعرفة الموجودة لديه وهل قام بتعريف وتوثيق أية ثغرات معرفية يجب ملؤها؟
7. هل يتوفر في قسمك قوانين واضحة للحصول على الوثائق/المعلومات وتخزينها؟
8. حسب خبرتك، هل تتوفر هذه الوثائق وهل يمكن الوصول إليها؟
9. حسب خبرتك، هل يقوم المدراء بشكل عام بتشجيع الموظفين على التأكد من وجود المعلومات الضرورية وتوفرها قبل البدء بالعمل على موضوع معين؟
10. هل تقوم مؤسستك بجمع الموظفين عبر خطوط المسؤوليات الطبيعية لتطوير المعرفة و/أو مشاركتها؟
11. هل تقوم مؤسستك وبانتظام بمراجعة مجوداتها المعرفية للتعرف على أية ثغرات ومعالجتها؟
12. حسب علمك، هل تتمتع المؤسسة باستراتيجية اتصال داخلية وهل يوجد شخص مسؤول عنها؟
13. هل تتمتع مؤسستك باستراتيجية اتصال خارجية وهل يوجد شخص مسؤول عنها؟
14. حسب رأيك، هل تتمتع استراتيجية الاتصال الخارجية بالديناميكية الكافية للبحث عن الفرص الغير المتوقعة وإدارة الأزمات؟

أسئلة إستبيان المقابلة

يمكن تعريف المقابلة على أنها المعلومات الشفوية التي يقدمها الشخص الذي تتم مقابله من خلال لقاء يتم بينه وبين المقابل والذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة مكتوبة على إستمارة خاصة على الشخص الذي يتم مقابله تسجيل الإجابات على الاستمارات المخصصة لذلك.
مزايا المقابلة :

1. ارتفاع نسبة الجدية مقارنة بإستبيان المسح الميداني.
2. تتميز المقابلة بالمرونة .
3. المقابلة من أنسب أساليب جمع البيانات او المعلومات .
4. يمكن أن تساعدنا المقابلة في التأكد من إجابة الأسئلة من قبل الفئة المستهدفة .
5. تعتبر المقابلة وسيلة مناسبة في جمع بعض العوامل الشخصية أو الإنفعالات الخاصة والتأكد من مدى جدية الشخص الذي تمت مقابله ومدى صدق إجابته.
6. يستطيع المقابل تسجيل مكان و زمان المقابلة على وجه الدقة .
7. المقابلة هي الأسلوب الأنسب مع الاشخاص الغير راغبين في الإدلاء بآرائهم كتابة حيث يخشى هؤلاء أن تسجل آراؤهم بخط يدهم ويفضلون التعبير عن آرائهم شفويا .

صفات المقابلة :

1. الموضوعية : يجب أن يتصف المقابل بالصدق والأمانة.
2. إهتمام المقابل بموضوع المقابلة وتشوقه إلى التعرف على الحقائق والمعلومات المتعلقة بالموضوع .
3. الصبر والجدية من صفات المقابل الناجح .
4. احترام وتقدير الأشخاص المراد مقابلتهم .
5. القدرة على التكيف والتعامل مع الظروف والأشخاص ، وهذه الخاصية يمكن اكتسابها من خلال التدريب .
6. هدوء الأعصاب والشخصية الجذابة تساعد المقابل على تحقيق الغاية.
7. الذكاء والثقافة بالمستوى الذي يساعده على فهم طبيعة الناس .

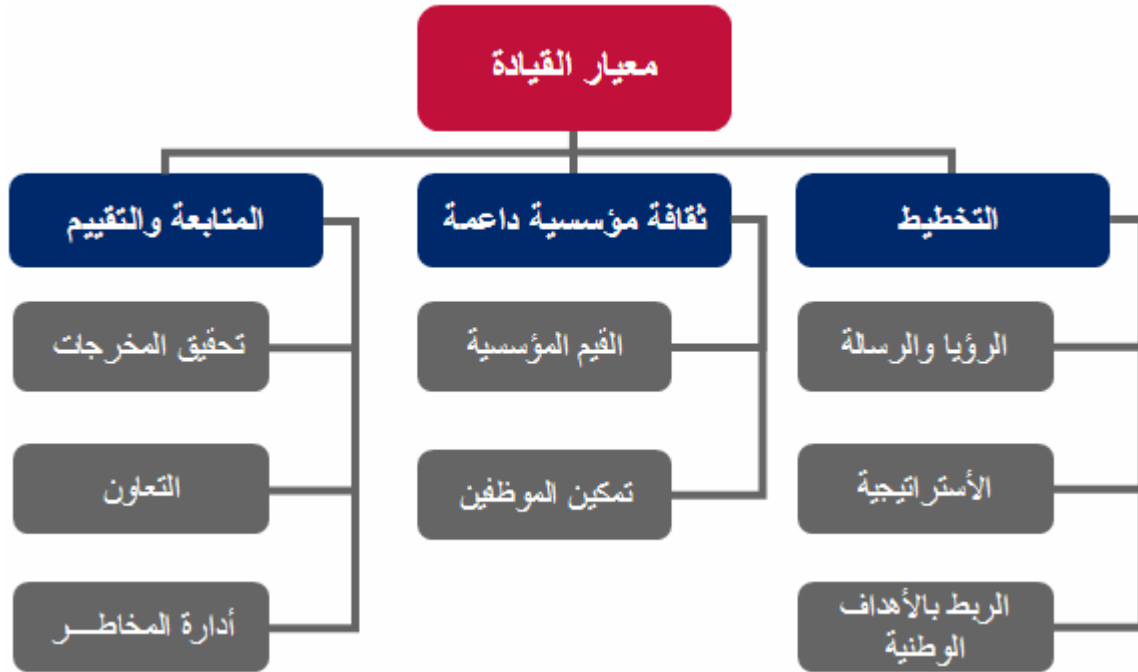
أنواع المقابلات :

هناك نوعان من المقابلات وهي :-

1. المقابلات الشخصية (مباشرة)
 2. تسليم إستمارة المقابلة (غير مباشرة)
- تقديم الدعم والشرح الوافي والواضح لأي سؤال في حالة طلب من قبل الاشخاص اللذين تمت مقابلتهم .وتحديد موعد البدء والإنتهاء من عملية تسليم وإستلام إستمارات التقييم.

نصائح وإرشادات لنجاح المقابلة :

1. التدريب الجيد للأشخاص المكلفين بإجراء المقابلة
2. التخطيط والتنسيق المسبق للمقابلة .
3. تحديد وقت ومكان إجراء المقابلة، حيث يفضل أن يتم في الزمان والمكان المناسبين ضمانا للهدوء وتجنباً للمقاطعة .
4. مظهر المقابل وملبسه يجب أن يتناسب مع مستوى الأناقة .
5. يجب على المقابل أن يخلق جو من عدم الرسميات أو الرهبة على جو المقابلة، حيث يفضل في معظم الأحوال البدء بأسئلة عامة مشوقة قد لا يكون لها علاقة مباشرة بالموضوع على ألا يستغرق ذلك وقتا كثيرا.
6. على المقابل أن يعرف الشخص منذ البداية بأهداف المقابلة وغايتها ويجب على المقيم أن يحسن الاستماع إلى محدثه ويفسح له المجال للتعبير عن رأيه بحرية وذلك في إطار وموضوع المقابلة .
7. يجب أن يستخدم المقيم الوسيلة المناسبة لتسجيل المعلومات.



التخطيط الإستراتيجي : الرؤية والمهمة :

1. هل لدى المؤسسة خطة إستراتيجية مكتوبة؟
2. هل الرؤية مفهومة ومعدة بطريقة واضحة؟
3. هل يحدد بيان الرؤية معايير التميز التي تساهم في تحقيق الأهداف الوطنية بالارتكاز على خدمة المواطن، تحقيق النتائج، و انتهاج مبدأ الشفافية؟
4. هل تم إقرار رؤية المؤسسة بطريقة منظمة وبمشاركة كبيرة من الموظفين؟
5. هل يتبنى فريق الإدارة العليا هذه الرؤية ويدعمها؟
6. هل يتبنى الوزير هذه الرؤية ويدعمها؟
7. هل تم نشر الرؤية وتوفيرها للمستفيدين الرئيسيين ذوي العلاقة مع المؤسسة؟
8. هل تستطيع المؤسسة أن تبين أن هذه الرؤية تحظى بدعم المستفيدين الرئيسيين؟
9. هل تستطيع المؤسسة أدرج أمثلة محددة على الطريقة التي ساهم بها بيان الرؤية في عملية إتخاذ قرارات، مبادرات، أو أفعال محددة؟
10. هل تحتفظ المؤسسة ببيان مهمة مكتوب؟
11. هل يحدد بيان المهمة بالضبط سبب وجود المؤسسة؟
12. هل يحدد بيان المهمة بشكل واسع الكيفية التي تنوي المؤسسة القيام للالتزام بدورها والغرض من إنشائها؟
13. هل هناك انسجام تام بين بيان المهمة ورؤية المؤسسة نحو التميز والأهداف الوطنية ذات الصلة؟
14. هل تم إقرار المهمة بشكل منظم وبمشاركته واسعة من قبل موظفي المؤسسة؟
15. هل يتبنى فريق الإدارة العليا بيان المهمة ويدعمها؟
16. هل تم نشر بيان مهمة المؤسسة وتوفيرها للمستفيدين الرئيسيين ؟
17. هل تستطيع المؤسسة أن تبين أن هذه المهمة تحظى بدعم المستفيدين الرئيسيين؟
18. هل تستطيع المؤسسة ذكر أمثلة محددة على دور مهمتها في عملية إتخاذ القرارات الأساسية؟

التخطيط الاستراتيجي : الاستراتيجية :

1. هل لدى المؤسسة خطة إستراتيجية مكتوبة؟ ضمنية تربط بشكل واضح بين مخرجات المؤسسة وواحد أو أكثر من الأهداف الوطنية؟
2. هل صنفت المؤسسة هذه الأهداف ضمن أولوياتها بطريقة تنسجم مع رؤيتها وبيان مهمتها؟
3. هل تشمل خطة الاستراتيجية للمؤسسة أهدافاً محددة قابلة للقياس لمخرجاتها وإطاراً زمنياً محدداً لتنفيذها؟
4. هل تستخدم المؤسسة الخطة الاستراتيجية للإسترشاد بها عند تخصيص الموارد وتفويض الصلاحيات ووضع خطط عمل تفصيلية للتوصل إلى المخرجات المستهدفة؟
5. هل هناك خطط عمل وخطط تنفيذية و/أو خطط سنوية لدعم هدف واحد أو أكثر من الأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية؟
6. هل جاءت الخطة الاستراتيجية كثمرة للمشاورات مع الموظفين؟
7. هل تحظى الخطة الاستراتيجية بدعم من قبل فريق الإدارة العليا؟
8. هل تحظى الخطة الاستراتيجية بدعم ومباركة الوزير؟
9. هل تم نشر الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وتوفيرها للمستفيدين الرئيسيين؟
10. هل تستطيع المؤسسة أن تبين كيف أن هذه الخطة الاستراتيجية تحظى بدعم المستفيدين الرئيسيين؟
11. هل يتم إجراء عملية مراجعة دورية للخطة الاستراتيجية لتحديد ما إذا كانت هناك حاجة لإجراء أية تغييرات في المؤسسة تمكّن المؤسسة من تحقيق أهدافها بشكل أفضل؟
12. هل ينتج عن عملية المراجعة عادةً تغييرات في الخطة الاستراتيجية؟

التخطيط الإستراتيجي-الربط بالأهداف الوطنية :

1. هل حددت المؤسسة الأهداف الوطنية التي تؤثر عليها أو تساعد في تحقيقها؟
2. هل حددت المؤسسة الأولويات النسبية لهذه الأهداف الوطنية؟
3. هل حصلت المؤسسة على تأكيد رسمي بأنها حددت الأهداف الوطنية بشكل صحيح، ووجهة نظر الحكومة من هذه الأولويات النسبية؟
4. هل حددت المؤسسة كافة مخرجاتها الرئيسية وأعدت قائمة بها؟
5. هل حددت المؤسسة هذه المخرجات الرئيسية من خلال عملية مراجعة منتظمة استناداً إلى دورها ومهامها؟
6. هل تدرك المؤسسة تماماً الآثار والنتائج والعواقب والتأثيرات الجانبية لكل واحد من المخرجات الرئيسية التي تم تحديدها؟
7. هل شرحت المؤسسة لموظفيها على كافة المستويات كيف تؤثر مخرجاتها، ومدخلاتهم تجاهها، في تحقيق الأهداف الوطنية؟
8. هل يتفهم المديرون والموظفون على كافة المستويات في المؤسسة هذا التوضيح ويوافقون عليه؟

ثقافة داعمة : القيم :

1. هل تتبنت المؤسسة مجموعة من قيم أساسية محددة بوضوح؟
2. هل هذه القيم الأساسية مناسبة لتعزيز ثقافة التميز وتروج لحكومة تركز على المواطن، تحقيق النتائج، والشفافية؟
3. هل تعمل المؤسسة على الترويج بشكل فعال لتطبيق هذه القيم الأساسية؟
4. هل يفهم المستفيدون هذه القيم الأساسية ويوافقون عليها؟
5. هل تنعكس هذه القيم الأساسية على أداء كافة الموظفين في المؤسسة؟
6. هل تشارك قيادة المؤسسة في نقاشات صريحة ومفتوحة حول موضوعات تتعلق بالنزاهة العامة والفساد؟
7. هل توجد ندوات أو دورات تدريبية تقدم إلى الموظفين لزيادة الوعي حول الأشكال والكلف المختلفة للفساد؟
8. هل توجد قنوات يستطيع الموظفون من خلالها الإبلاغ عن أية أعمال فساد مشكوك فيه؟
9. هل اتخذت إدارة المؤسسة أية تدابير لتقليل أثر العلاقات الشخصية على نوعية الخدمة التي يتلقاها المتعاملون من المؤسسة؟

ثقافة داعمة : تمكين الموظفين :

1. هل تشجى إدارة المؤسسة على الأداء المتميز للموظفين – فرادى ومجموعات وتشجعه؟
2. هل تشجى المؤسسة الموظفين على الإستجابة السريعة، وفقاً لتوجيهات واضحة وقدر ملائم من المساءلة – لاحتياجات الزبائن واهتماماتهم؟
3. هل تطبق المؤسسة نظام ترقية وتعيينات يتمتع بالشفافية ويستند إلى الجدارة والإستحقاق؟
4. هل تعتقد الإدارة أن موظفيها يشعرون دوماً بأنهم موضع تقديرها؟
5. هل تشجى الإدارة الموظفين على الإبداع والإبتكار في سعيهم لتحقيق أهداف المؤسسة؟
6. هل تشجى الإدارة روح المبادرة لدى الموظفين في سعيهم لمواجهة التحديات؟

المراقبة والتقييم : تحقيق المخرجات المستهدفة :

1. هل وضعت المؤسسة أهدافاً في أدائها لكل واحدة من مخرجاتها الرئيسية المطلوب تحقيقها في فترة التخطيط الحالية أو السنة المالية؟
2. هل جزأت المؤسسة تلك الأهداف إلى أهداف فرعية لكل مجال من المجالات الإدارية المختلفة، وقامت بتحديد مسؤولية الموظفين؟
3. هل تم تعميم هذه الأهداف داخل المؤسسة وعلى كافة المؤسسات الحكومية التي تتعامل معها و/أو تشرف عليها؟
4. هل يتم نشر هذه الأهداف بعد مرحلة وضعها و مرحلة مراجعتها؟
5. هل تم تحديد هذه الأهداف بوضوح من حيث المواصفات والمقاييس النوعية والكمية معا؟
6. هل المقاييس الكمية واقعية، ومنسجمة مع الخبرة المتوفرة بما يمكن تحقيقه في ظل القيود على الموارد المتاحة، أو مبنية على تحليل منطقي لما يمكن تحقيقه؟
7. هل أعدت المؤسسة الافتراضات الرئيسية المنطقية المتعلقة بأسس تحليل تلك الأهداف؟
8. هل نشرت المؤسسة هذه الافتراضات في التقرير السنوي مثلاً؟
9. هل يتوفر لدى المؤسسة نظاماً لمراقبة وقياس وتحليل وإعداد تقارير حول الأداء الفعلي لكل مخرج رئيسي من المخرجات، سواء على أسس منتظمة أو عند ملاحظة وجود أداء غير مطابق للتوقعات؟
10. هل تستفيد المؤسسة من نتائج هذه العملية في مراجعة سلوكها لضمان تحقيق أهدافها؟
11. هل تقوم المؤسسة بإطلاع المستفيدين الرئيسيين والجمهور حول مخرجات ونتائج أدائها؟

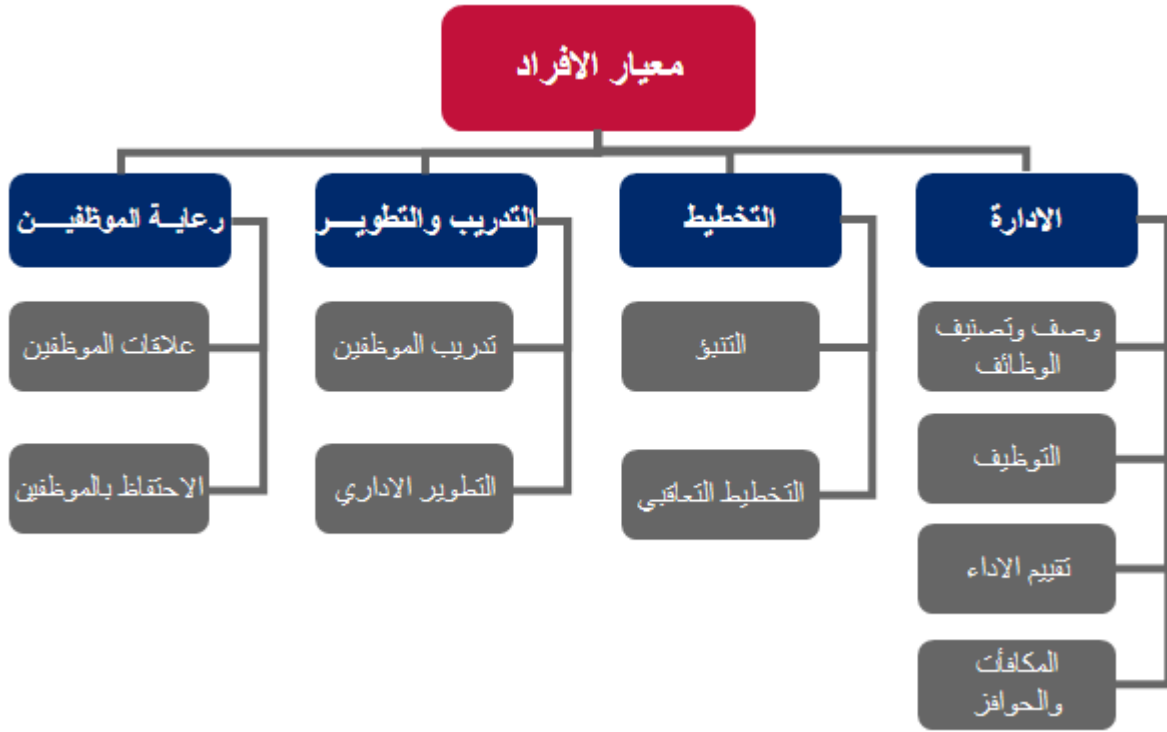
المراقبة والتقييم : التعاون :

1. هل حددت الإدارة العليا للمؤسسة بدقة المستفيدين الرئيسيين من خدماتها؟
2. هل حددت الإدارة العليا للمؤسسة بدقة وفهمت طبيعة مصالح المستفيدين في عملية تحديد مخرجاتها؟
3. هل تحصل المؤسسة على تغذية راجعة (عكسية) من المستفيدين بطريقة تظهر لهم أن آراءهم ووجهات نظرهم مهمة وذات قيمة بالنسبة لها؟
4. هل يلتقي كبار المديرين بانتظام مع المستفيدين الرئيسيين، بما في ذلك المؤسسات الشريكة، لإطلاعهم باستمرار على ما يجري والحصول على آرائهم ووجهات نظرهم حول أنشطة المؤسسة ، أدائها التشغيلي، والقضايا الراهنة، ، السياسات ، والأنظمة وأية مخاطر ذات أهمية كبرى؟
5. هل تشجى المؤسسة أيضاً الموظفين في المستويات الأدنى على الإتصال بنظرائهم في مؤسسات أخرى لتشجيع التعاون وتعزيز سبل التنسيق؟
6. هل يتم التنسيق وفقاً لترتيبات رسمية؟
7. هل تعمل المؤسسة على ترتيب أولويات التزامها لتعزيز المنفعة العامة (الوطنية) التي تركز على المواطن عند إتخاذ القرارات حول مخرجاتها، وخاصة عند ظهور تتضارب في مصالح المؤسسات المتعاونة؟
8. هل لدى قيادة المؤسسة سياسة- كلما كان ذلك ممكناً- تحافظ على عملية اتصال مستمرة مع المستفيدين بشأن السياسات والتغييرات التنظيمية والمنظمة لعملها لتجنب مفاجآت لا داعي لها؟

9. هل نجحت قيادة المؤسسة بشكل عام في تفادي مفاجأة المستفيدين؟
10. هل تتوافر لدى المؤسسة سياسة تعمل بموجبها بالإجابة عن كافة الطلبات الخطية المتضمنة طلب الحصول ل على المعلومات بسرعة؟
11. هل تستجيب المؤسسة فعلا لمثل تلك الطلبات؟

المراقبة والتقييم : إدارة المخاطر :

1. هل حددت المؤسسة بوضوح المخاطر الرئيسية التي تهدد مخرجاتها؟
2. هل قيّمت المؤسسة هذه المخاطر كلاً على حدة، وقدرت احتمالية حدوث هذه المخاطر وقوة تأثيرها؟
3. هل تم توثيق تقييم المخاطر بوضوح؟
4. هل تستند هذه التقديرات إلى إفتراضات منطقية؟
5. هل تم توثيق هذه الإفتراضات بوضوح؟
6. هل هذه التقديرات مدعمة بأية تحليلات إحصائية أو تجريبية؟
7. هل لدى المؤسسة استراتيجية لإدارة هذه المخاطر؟
8. هل تم توثيق هذه الاستراتيجية بوضوح؟
9. هل تشمل الاستراتيجية سبل تنسيق العمل مع مؤسسات أخرى تساهم بدورها في تحقيق نفس الأهداف الوطنية؟
10. هل تعمل المؤسسة على تنفيذ هذه الاستراتيجية؟
11. هل تراجع المؤسسة هذه الاستراتيجية بشكل مستمر للتأكد من صلتها الوثيقة بالظروف الراهنة؟
12. هل تعمل المؤسسة على تعديل هذه الاستراتيجية بشكل مناسب تماشياً مع الظروف المتغيرة؟



الإدارة : وصف وتصنيف الوظائف :

1. هل لدى المؤسسة وصفاً وظيفياً واضحاً وتفصيلاً مبنياً على تحقيق النتائج لكل وظيفة؟
2. هل يحصل كافة الموظفين على الوصف الوظيفي لوظائفهم عند بداية تعيينهم؟
3. هل تستعين المؤسسة بالوصف الوظيفي في التخطيط لسياسات رأس المال البشري الأخرى، مثل السياسات المتعلقة بتدريب الموظفين وتقارير تقييم أدائهم؟
4. هل تقوم المؤسسة باعداد وتحديث جداول التصنيف الوظيفي التي تحدد بوضوح درجة كل وظيفة/منصب فيها؟
5. هل تستخدم المؤسسة نظام الدرجات الوظيفية عند تصميمها لإجراءات الاستقطاب والترقية؟

الافراد : التوظيف :

1. هل تحاول المؤسسة بشكل روتيني ملء الشواغر بتعيين موظفين من الداخل قبل البحث عن مرشحين من خارجها؟
2. هل تقوم المؤسسة بالتعميم على موظفيها حول الشواغر الوظيفية ضمن المدة الزمنية اللازمة للاستقطاب؟
3. هل تشجع المؤسسة الموظفين المؤهلين على التقدم لهذه الوظائف من منطلق الارتقاء المهني و/ أو تحسين وتنويع مهاراتهم؟
4. هل لدى المؤسسة مجموعة من الإجراءات الواضحة لاستخدامها في عملية اختيار المرشحين المحتملين ووضع الموظفين الجدد في مواقع وظيفية محددة؟
5. هل تضمن هذه الإجراءات أن توظف المؤسسة الأشخاص المؤهلين للوظيفة/ المنصب الذي تم اختيارهم وتعيينهم فيه، ومن تنطبق عليهم شروط التعيين المنسجمة مع احتياجاتها؟
6. هل تضمن هذه الإجراءات أن تقوم المؤسسة بتعيين الموظفين الجدد في المنصب الذي تقدموا اليه بطلب العمل ؟
7. هل تتماشى سياسات المؤسسة المتعلقة بالاختيار والتعيين مع أغراضها وأهدافها؟

الإدارة : تقييم الأداء :

1. هل تقوم المؤسسة بتقييم أداء موظفيها، بشكل منتظم ومرتكز على نتائج الاداء المتحققة؟
2. هل صممت المؤسسة عدة نماذج لتقييم الأداء بحيث تناسب كل فئة/ مجموعة وظيفية؟
3. هل توفر المؤسسة تدريباً لمساعدة المقيمين والموظفين على حد سواء، على ادارة وفهم أفضل لعملية تقييم الأداء؟
4. هل تقوم المؤسسة بإرشاد القائمين على عملية التقييم خلال عملية التقييم؟
5. هل يتم ابلاغ الموظفين بنتائج تقييم الأداء بطريقة منتظمة؟
6. هل تؤثر نتائج تقييم الأداء بشكل واضح على التقدم الوظيفي للفرد؟
7. هل تستعين المؤسسة بنتائج تقييم الأداء في منح فرص للترقية؟
8. هل لدى المؤسسة اجراءات حول كيفية التعامل مع نتائج الأداء الضعيف للموظفين؟

الإدارة : التعويضات والحوافز :

1. هل تعتمد المؤسسة نظاماً لمكافئة الأداء الممتاز للموظفين؟
2. هل يساهم وضع هذا النظام في تعزيز قيم المؤسسة وغاياتها وأهداف الأداء؟
3. هل تقوم المؤسسة بتطبيق هذا النظام بأسلوب يتسم بالشفافية ويضمن فرصاً متساوية للموظفين على كافة مستوياتهم الوظيفية للحصول على المكافآت؟
4. هل يتم ربط خطط التعويضات في المؤسسة بأداء الموظف؟
5. هل تتماشى خطط التعويضات في المؤسسة مع أولوياتها التنظيمية والنتائج المطلوب تحقيقها؟
6. هل تتم مراجعة خطط التعويضات في المؤسسة وبرامج الحوافز مرة واحدة سنوياً على الأقل بهدف تقييم مدى ارتباطها وفعاليتها في تعزيز قيم المؤسسة وغاياتها وأهداف الأداء؟
7. هل تشجع هذه البرامج الموظفين على إثراء المؤسسة بالمعارف الجديدة من خلال منح مكافآت لتطوير المهارات والابداع في المجالات التي تعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؟
8. هل الدرجات الوظيفية وجدول الرواتب الخاصة بالمؤسسة تتسم بالعدالة والشفافية؟
9. هل تركز رواتب الموظفين على درجاتهم الوظيفية، ومؤهلاتهم العلمية، وخبراتهم، وحجم العمل، وأية مخاطر تتعلق بوظيفتهم؟
10. هل لدى المؤسسة سياسات ومعايير ترقية تتسم بالشفافية والمساواة؟
11. هل تكفل هذه السياسات والمعايير فرصاً متساوية للترقية لكافة الموظفين؟

التخطيط : التنبؤ :

1. هل تقوم المؤسسة بتقدير احتياجاتها من الموظفين من واقع خططها الاستراتيجية والخطط التشغيلية الأخرى؟
2. هل تحتفظ المؤسسة بقائمة تفصيلية لمؤهلات الموظفين الحاليين؟
3. هل تقوم المؤسسة بمقارنة مهام الموظفين بأولويات خطط عملهم بشكل منتظم بهدف تحديد عدد ونوعية الموظفين الذين تحتاجهم المؤسسة لتحقيق أهدافها؟
4. هل تقوم المؤسسة بإجراء مراجعة دورية للتأكد من تطابق مؤهلات الموظفين مع متطلبات وظائفهم؟
5. هل تستطيع المؤسسة مسبقاً تقدير المهارات التي سوف يحتاجها الموظفون مستقبلاً، وتحديد الفجوات بين المهارات الحالية والاحتياجات المستقبلية؟
6. هل تستخدم المؤسسة التنبؤ بهدف تطوير التدريب لمساعدة الموظفين، ممن يتم إلغاء وظائفهم، بالتأهل للقيام بوظائف أخرى؟
7. هل تأخذ المؤسسة بالحسبان أهداف وأولويات الخطة الاستراتيجية عند اتخاذ قرارات بخصوص المناصب التي تحظى بأولوية عند التخطيط لأنشطة التعيين؟

التخطيط : التخطيط الاحلالي :

1. هل لدى المؤسسة برنامج للتخطيط الاحلالي؟
2. هل لدى المؤسسة معايير موضوعية عادلة وتتسم بالشفافية لاختيار المرشحين للبرنامج؟
3. هل لدى المؤسسة معايير موضوعية عادلة وتتسم بالشفافية لاختيار أي من المرشحين ممن ستم ترقيتهم لملء المنصب عندما يصبح شاغرا؟
4. هل لدى المرشحين للبرنامج ادراكا حول ما سوف يتطلبه البرنامج من وقت وجهد؟
5. هل تخصص المؤسسة وقتا وموارد مالية كافية لدعم برنامج التخطيط الاحلالي؟

التدريب والتطوير : تدريب الموظفين :

1. هل تقوم المؤسسة بتقييم الاحتياجات التدريبية على المستويين التنظيمي و الفردي وعلى مستوى الفئة الوظيفية؟
2. هل تعمل المؤسسة بانتظام على جمع واستلام تغذية راجعة من الموظفين ورؤسائهم المباشرين حول الاحتياجات التدريبية؟
3. هل يتم بناء خطط تدريب الموظفين على الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وعلى سياسات إدارة رأس المال البشري؟
4. هل تعطي المؤسسة اهتماما خاصا لتدريب موظفيها الذين يتعاملون مع متلقي الخدمة؟
5. هل تأخذ المؤسسة بالاعتبار كلا من التدريب الرسمي وغير الرسمي، مثل التدريب أثناء العمل والالهام الوظيفي عند تطوير خطط تتعلق بالاحتياجات التدريبية؟
6. هل توازن المؤسسة بين الاحتياجات التدريبية الخاصة بالموظفين كأفراد وبين احتياجات المؤسسة عند التخطيط لبرامج التدريب والتطوير الوظيفي؟
7. هل تقوم المؤسسة بتقييم نتائج برامج التدريب، بشكل منتظم؟
8. هل توازن المؤسسة بين كلف التعيين والتدريب ومعدل ومدة الخدمة مقابل نتائج التدريب، وذلك لتحديد ما إذا كانت الفائدة المرجوة من البرنامج التدريبي تبرر تكلفته؟
9. هل تستعين المؤسسة بنتائج تقييم أداء الموظفين في تقييم الاحتياجات التدريبية؟
10. هل لدى المؤسسة موازنة للتدريب مبنية على الأولويات؟

التدريب والتطوير : التطوير الإداري :

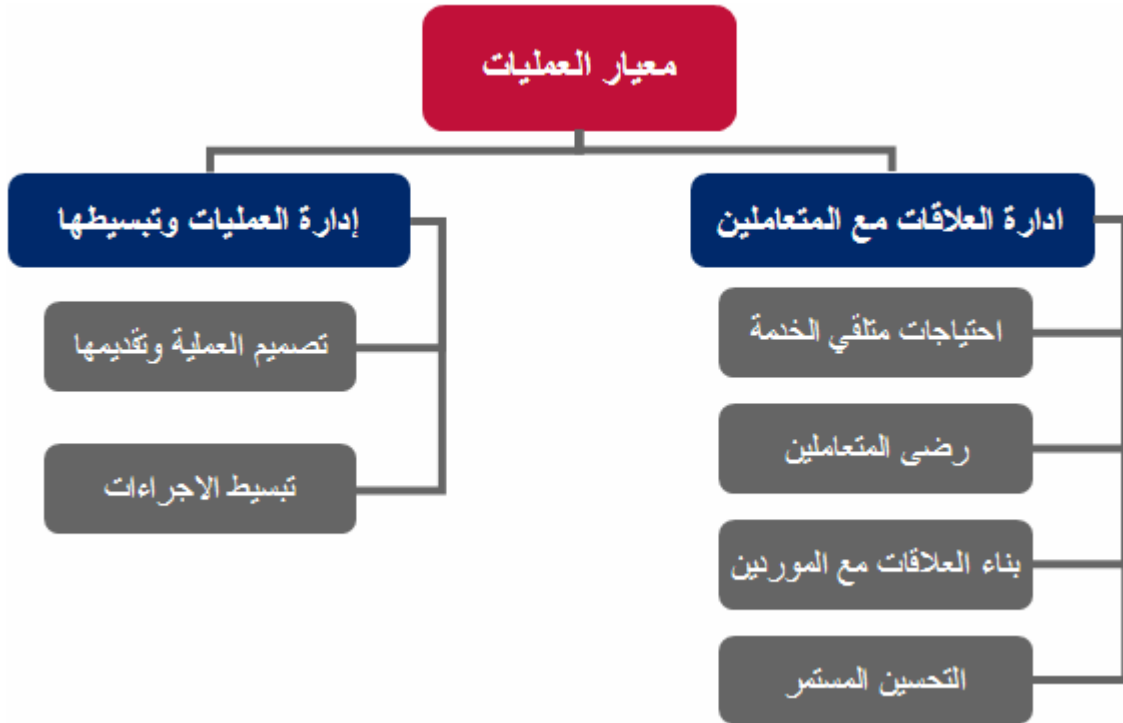
1. هل تقوم المؤسسة بالتعرف على وتحديد الاحتياجات التطويرية الخاصة بكل مدير على حدة، بالإضافة لاحتياجات إدارة المؤسسة بشكل عام؟
2. هل تم تصميم برامج التطوير الإداري وفقا للأدوار والمهام الحالية بالإضافة للاحتياجات المستقبلية المتوقعة؟
3. هل لدى المؤسسة نظاما لتحديد الاحتياجات من برامج التطوير الإداري وبرامج مخططة لتلبية هذه الاحتياجات؟
4. هل يأخذ هذا النظام بالاعتبار احتياجات المديرين الفردية بالإضافة للاحتياجات العامة للمؤسسة؟
5. هل تحقق برامج التطوير الإداري هذه الاحتياجات بفاعلية؟
6. هل توفر المؤسسة فرص التطوير الإداري لكل مدير ولكافة المدراء؟
7. هل تقوم المؤسسة بتضمين الأساليب الرسمية وغير الرسمية في برنامج التطوير الإداري ؟
8. هل توفر المؤسسة فرصا لمديريها تمكنهم من ممارسة وتطبيق ما يتعلموه؟
9. هل يوجد لدى المؤسسة طريقة تمكنها من مراجعة برامج التطوير الإداري لبيان مدى فائدتها للمؤسسة؟

التدريب والتطوير : علاقات الموظفين :

1. هل تقوم المؤسسة بإجراء مسح منتظم لسلامة موقع العمل، ومن ثم التعامل بفاعلية مع المشاكل التي قد تنجم عن ذلك التقييم؟
2. هل تنظر المؤسسة بشكل جدي لشكاوى الموظفين وتأخذها بالاعتبار دون تحيز؟
3. هل تشجع المؤسسة الموظفين على الإسهام بأفكارهم لتحسين أوضاع موقع العمل؟
4. هل تقوم المؤسسة بتحليل نتائج الأعمال الرئيسية بهدف تحديد عناصر بيئة العمل ومناخ العمل الداعم التي تحتاج لتحسين؟
5. هل تقوم المؤسسة بتحليل احتياجات الموظفين بهدف التخطيط وإيجاد برامج رعاية ملائمة لتحسين رفاهية الموظفين؟
6. هل تقوم المؤسسة بتخصيص الأموال الكافية لتنفيذ برامج الرعاية؟

التدريب والتطوير : الاحتفاظ بالموظفين :

1. هل تسعى المؤسسة لقياس مستوى رضى الموظفين بشكل منتظم؟
2. هل يوجد لدى المؤسسة اجراءات لمراقبة رضى الموظفين بشكل منتظم، مثل برنامج للتغذية الراجعة أو الاقتراحات أو نهج القيام بزيارات ميدانية منتظمة؟
3. هل تم تصميم سياسات رأس المال البشري الخاصة بالمؤسسة بحيث تتضمن الاحتفاظ بالموظفين وتخفيض نسبة التسرب الوظيفي؟
4. هل حددت المؤسسة الوظائف الأساسية في كل وحدة ادارية ذات أهمية كبرى لتحقيق رسالة المؤسسة؟
5. هل يتم ايلاء اهتمام خاص في الاحتفاظ بالموظفين في تلك الوظائف الأساسية؟



إدارة العمليات وتبسيطها : تصميم العملية وتقديمها :

1. هل تقوم المؤسسة باعداد خارطة لكل عملية من عملياتها الرئيسية، تبين بوضوح المدخلات والخطوات الإجرائية والمخرجات لكل عملية؟
2. هل تقوم المؤسسة بإختبار عملياتها الرئيسية للتأكد من كفاءتها وخلوها المشاكل والمصاعب؟
3. هل تقوم المؤسسة بتطبيق مقاييس أو معايير أساسية لتقييم فاعلية انجاز العملية؟
4. هل تتطابق المهام اليومية لعمليات المؤسسة الرئيسية مع متطلبات الأداء الرئيسية؟
5. هل درست المؤسسة كيف تؤثر العمليات الرئيسية التي تقدم منتجات وخدمات مختلفة، ولا تتفاعل بشكل مباشر، على بعضها البعض؟
6. هل تقوم المؤسسة بتنسيق هذه العمليات للتأكد من كونها تكمل بعضها البعض وتسعى لتحقيق نفس الاهداف؟
7. هل تدقق المؤسسة بدقة الأنماط وكميات الموارد المطلوبة لكل عملية رئيسية، ومن ثم توزع الموارد بناء على هذا التقييم؟
8. هل تشجع المؤسسة الاتصال والتعاون بين دوائرها المختلفة والعاملين فيها على كافة مستوياتهم بهدف تعزيز التفاهم والتنسيق لعملياتها الرئيسية؟
9. هل تم ادخال اجراءات مراقبة ومراجعة نتائج الانجاز المتحققة ضمن العملية نفسها؟
10. هل تقوم المؤسسة بقياس هذه النتائج بطريقة تنسم بالشفافية، ومن ثم إعلام العاملين والمستفيدين؟

إدارة العمليات وتبسيطها : تصميم العملية وتقديمها :

1. هل تستخدم المؤسسة خرائط تدفق أو رسوم توضيحية لتوضيح الإجراءات والخطوات المتعلقة بكل عملية أساسية؟
2. هل تعمل المؤسسة على توفير خرائط سير الاجراءات للعمليات لتسهيل فهمها من قبل مقدمي الخدمة؟
3. هل تعمل المؤسسة على تدقيق إجراءاتها باستمرار وبإعادة تبسيطها بهدف الغاء الخطوات غير الضرورية والمكررة؟
4. هل تؤدي عملية التبسيط الى الحد من البيروقراطية واختصار وقت وجهد وتكلفة الخدمات المقدمة؟

5. هل تستخدم المؤسسة معايير لخدمات المتعاملين يتم بموجبها الحكم على مدى فاعلية الإجراءات التي جرى إعادة تبسيطها؟
6. هل تقوم المؤسسة بتشكيل فرق عمل من مختلف الدوائر ممن لديهم خبرات متنوعة بهدف تطبيق عملية التبسيط؟
7. هل تقوم المؤسسة بالتنسيق والتعاون مع المؤسسات الأخرى لمراجعة وإعادة تبسيط اجراءات العمليات حسب تسلسل دورتها المستندية؟
8. هل تتعامل المؤسسة بفاعلية مع مقاومة العاملين للتغييرات التي تحصل نتيجة تبسيط الإجراءات قبل، وأثناء ، وبعد وضعها موضع التطبيق؟
9. هل تقوم المؤسسة بإعلام الموظفين والمستفيدين بدقة حول نتائج جهودها الهادفة لإعادة تبسيط الاجراءات؟
10. هل تتخذ المؤسسة اجراءات تصحيحية إذا ما وجدت أن مستوى جودة الخدمات أدنى من المستوى المأمول؟
11. هل تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين على الإجراءات الجديدة التي تمت إعادة تبسيطها لضمان تقديم خدمات كقوة؟
12. هل تأخذ المؤسسة بالاعتبار، وحيثما كان مناسباً، تضمين استخدام موارد تكنولوجية جديدة للمساعدة في إعادة تبسيط الإجراءات؟

إدارة العلاقات مع المتعاملين : احتياجات متلقي الخدمة وتوقعاتهم :

1. هل تقوم المؤسسة بالتواصل الفعال مع المتعاملين بشأن سياساتها وتعليماتها وخدماتها؟
2. هل تعمل المؤسسة بشكل روتيني على جمع المعلومات المتعلقة بالتفاعل مع المتعاملين وبالسعي للحصول على تغذية راجعة منهم بهدف تحقيق فهم أفضل لاحتياجاتهم وتوقعاتهم؟
3. هل تتجاوب المؤسسة مع شكاوى المتعاملين من خلال اتخاذ إجراءات لتحسين المنتجات والخدمات التي لا ترقى بمستوى رضاهم؟
4. هل تقوم المؤسسة بتزويد المتعاملين بكتيبات أو نشرات تتعلق بكيفية الوصول إلى منتجاتها وخدماتها، والمدخلات المطلوبة منهم (مثل الوثائق والرسوم) اللازمة لانجاز معاملاتهم؟
5. هل تقوم المؤسسة بتحديث بياناتها المتعلقة باحتياجات المستفيدين وتوقعاتهم، تستخدم تلك البيانات لتحديد متطلبات تقديم الخدمة؟
6. هل تعمل المؤسسة على تحديث عملياتها باستمرار من واقع الاحتياجات والتوقعات المتغيرة للمتعاملين معها؟
7. هل تقوم المؤسسة، وبشكل مسبق، على تحديد احتياجات المتعاملين المستقبلية وتوقعاتهم لضمان تحديث عمليات تقديم الخدمات لهم قبل أن تصبح عديمة الجدوى أو غير كفاءة؟

إدارة العلاقات مع المتعاملين : رضى المتعاملين :

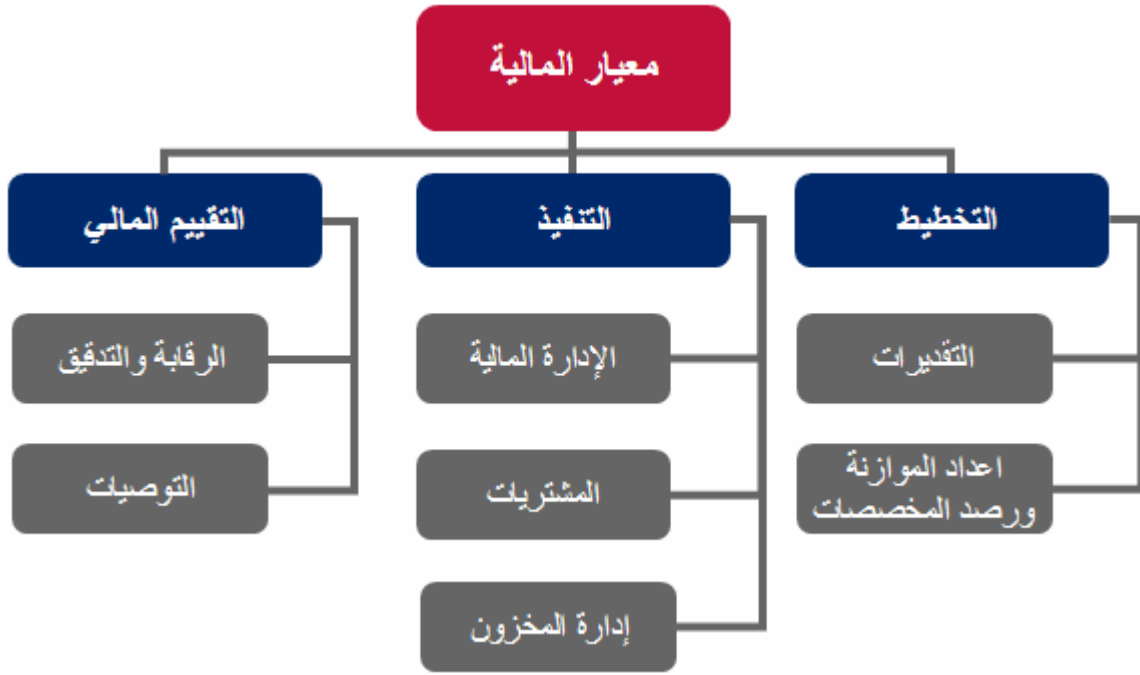
1. هل قامت المؤسسة بتدريب مقدمي الخدمة ليتمكنوا من الإجابة على تساؤلات المتعاملين؟
2. هل تزود المؤسسة موظفيها، خاصة ممن يتعاملون بشكل مباشر مع المتعاملين معها، بالصلاحيات والموارد التي يحتاجونها للإجابة على شكاوى المتعاملين و/أو احتياجاتهم دون تأخير وبأسلوب لائق؟
3. هل تستخدم المؤسسة نظاماً حديثة مثل مراكز الاتصال أو الخط الساخن لاستلام تساؤلات المتعاملين معها؟
4. هل تقوم المؤسسة بالإجابة، دون تأخير، على تساؤلات المتعاملين؟
5. هل تعمل المؤسسة على تقييم مستوى رضى المتعاملين باستمرار بشأن منتجاتها وخدماتها من خلال أسلوب ديناميكي للحصول على تغذية راجعة من المتعاملين؟
6. هل تستخدم المؤسسة نظاماً لتوثيق وتحري طريقة تعاملها مع شكاوى المتعاملين؟
7. هل تأخذ المؤسسة التغذية الراجعة من المتعاملين مأخذاً جدياً وتطبق الدروس المستفادة منها عند قيامها بإعادة تصميم العمليات المتعلقة بتقديم الخدمة؟
8. هل تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين فيها على تقديم اقتراحات لتحسين مستوى رضا المتعاملين؟

إدارة العلاقات مع المتعاملين : بناء علاقات مع الموردين :

1. هل تختار المؤسسة الموردين الذين ترغب في التعامل معهم بطريقة تتسم بالشفافية، مستعينة بمعايير واضحة للاختيار؟
2. هل تأخذ المؤسسة بالاعتبار فيما اذا كان تصرف الموردين أخلاقيا أم لا عندما تتخذ قرارها بخصوص البدء في التعامل معهم أو الاستمرار في التعامل معهم؟
3. هل تضع المؤسسة متطلبات أساسية لاداء للموردين؟
4. هل تتأكد المؤسسة من التزام الموردين بمتطلبات الاداء؟
5. هل تعمل المؤسسة على نقل وايصال أهدافها واحتياجاتها للموردين بشكل فاعل؟
6. هل توفر المؤسسة المساعدة للموردين كي ينجزوا اعمالهم وفقا للمواصفات والاطار الزمني الذي وضعتة؟
7. هل تتعاون المؤسسة مع الموردين لتطوير شروط مرجعية، عمليات، وتوقعات لعلاقة تتماشى مع كل من احتياجات المؤسسة والمورد/ الشريك؟
8. هل تقوم المؤسسة بالتواصل مع الموردين بشكل فاعل وإعلامهم بآية تغييرات تطرأ على قائمة المهام المطلوبة منهم، والعمليات أو التوقعات؟
9. هل توفر المؤسسة تغذية راجعة واضحة ومفيدة من والى الموردين لمساعدتهم على تحسين كفاءة وجودة خدماتهم؟

إدارة العلاقات مع المتعاملين : التحسين المستمر :

1. هل تتضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة استراتيجيات لتحسين الخدمات للمتعاملين معها، مثل تحديث التسهيلات أو إدخال تكنولوجيا جديدة؟
2. هل تقوم المؤسسة، بشكل منتظم على تحديد ومتابعة فرص التحسين في تقديم الخدمات؟
3. هل تقوم المؤسسة، بشكل منتظم بتحديد ومتابعة فرص تحقيق تحسن ملموس في تصميم العمليات؟
4. هل تسعى المؤسسة، بشكل نشط، للحصول على المعلومات والاقتراحات من المتعاملين عندما تقوم بتبسيط و تحديث عملياتها، وتستخدم هذه المعلومات للتنبؤ بالمشاكل المحتملة والعمل على تجنب وقوعها؟
5. هل تقوم المؤسسة بنشر النتائج المتعلقة بالتغييرات التي تمت على العمليات الخاصة بالمنتجات أو إيصال الخدمات؟
6. هل تقوم المؤسسة، بشكل منتظم، بمراجعة وتحديث معايير أدائها لتعكس ما تم من اجراؤه من تحسينات على صعيد تقديم المنتجات والخدمات؟



التخطيط : التقديرات :

1. هل تحصل الجهة المسؤولة عن اعداد الموازنات على معلومات كافية لتحديد الاحتياجات المالية مبنية على تصورات مستقبلية واضحة؟
2. هل تحصل الجهة المسؤولة عن اعداد الموازنات على معلومات كافية من الدوائر الفرعية المسؤولة عن تصميم وتنفيذ ومراقبة المشاريع والبرامج والانشطة الخاصة بها ؟
3. هل توجد جهة مسؤولة عن تحليل الكلف للمشاريع والبرامج والانشطة المقترحة وكذا الحال بالنسبة لاحتساب العائد المتوقع من كل مشروع ؟
4. هل تقوم المؤسسة بالاستعانة بنتائج السنوات السابقة في صنع قرارات الموازنة الحالية ؟
5. هل تستخدم المؤسسة اساليب حديثة لبناء تقديراتها المالية اضافة الى الاسلوب التقليدي لبناء الموازنات ؟
6. هل هناك تحديد لنسبة التغير المقبولة للتقديرات المالية مبنية على تصورات واضحة لاهداف وبرامج المؤسسة ؟
7. هل لدى المديرين ممن ليس لهم دور في وضع تلك التقديرات ثقة في تلك التقديرات ؟
8. هل هناك تقديرات واضحة للايرادات المتوقعة للمؤسسات ذات التمويل الذاتي واذا كانت المؤسسة خدمية غير هادفة للربح هل تتوقع ايرادات بمستوى النفقات المخطط لها ؟
9. هل تاخذ الموازنة الحالية بالاعتبار التغيرات المحتملة في استراتيجية المؤسسة والمتوقع حدوثها في السنوات القادمة؟
10. هل تاخذ المؤسسة في الاعتبار التغيرات الحالية والمستقبلية في النظم المحاسبية المعتمدة خلال عملية اعداد الموازنة؟
11. هل تنعكس المتغيرات في (10) اعلاه في الموازنة ؟
12. هل هناك قناعة بنظام المتابعة والمراجعة لتنفيذ بنود الموازنة المعتمد حالياً ؟

التخطيط : اعداد الموازنة ورصد التخصيصات :

1. هل تم اعداد الموازنة من خلال مشاركة فعالة للعاملين على كافة مستوياتهم ؟
2. هل تقوم المؤسسة بمراجعة واعادة النظر في اولوياتها خلال عملية اعداد الموازنة ؟
3. هل يدرك المسؤولون على اعداد الموازنة ان هناك ارتباطاً وثيقاً بين بناء الموازنات واولويات تنفيذ الخطة الاستراتيجية وخطة العمل ؟
4. هل تؤخذ احتياجات ومتطلبات وتوقعات المجتمع عن اعداد الموازنة ؟
5. هل تقوم المؤسسة بترجمة احتياجات وتوقعات المجتمع الى عوامل ذات اعتبار عند اعداد الموازنة ؟
6. هل يتم الاخذ بالاعتبار التطورات التكنولوجية الحديثة المتعلقة بالمؤسسة عند اعداد الموازنة ؟
7. هل هناك ارتباط منطقي بين رصد التخصيصات واهداف وبرامج الدوائر الفرعية ضمن المؤسسة الواحدة ؟
8. هل تدرك ادارة المؤسسة تأثيرات تخصيص الاموال على الروح المعنوية للعاملين وهل تسعى لتقييم هذه التأثيرات؟

التنفيذ : الادارة المالية :

1. هل تحقق التشريعات المعمول بها في الدولة الحفاظ على مستويات عالية من المسائلة المالية وتحديد آليات تحقق ذلك ؟
2. هل هناك انسيابية واضحة ومكتوبة للاجراءات المحاسبية المعتمدة في المؤسسة ؟
3. هل يتم نشر و اعلان التقارير المالية الي الجمهور تحقيقاً لمبدأ الشفافية والافصاح المحاسبي ؟
4. هل توفر التقارير المالية للجمهور فهماً واضحاً حتى لهولاء الذين ليس لهم خلفية مالية وحسابية ؟
5. هل تقوم المؤسسة بمراجعة سنوية لنظامها المحاسبي لتحديد مواطن الضعف والقوة في النظام المحاسبي ؟
6. هل يتطابق النظام المحاسبي المعمول به حالياً مع اسس ومعايير المحاسبة الدولية ؟
7. هل هناك نظام للتكاليف متكامل يتولى مهمة تحديد كلفة المشاريع والانشطة والبرامج ؟

التنفيذ : المشتريات :

1. هل تتوفر أدلة عمل لكافة العاملين بمختلف مستوياتهم توضح لهم الطرق الصحيحة في عمليات الشراء ؟
2. هل لدى المؤسسة اجراءات يتم تطبيقها للحد من الفساد في عملية الشراء ؟
3. هل تقوم المؤسسة بتقييم الاجراءات المتعلقة بالمشتريات كجزء من عملية التدقيق المنتظم ؟
4. هل يتطلب نظام المشتريات في المؤسسة سلسلة من الاجراءات والمراسلات لكل عملية شراء بما في ذلك مستندات موقعة مطابقة لارقام الوصولات الحقيقية ؟
5. هل لدى المؤسسة عمليات واضحة وفعالة للموافقة على المشتريات ؟
6. هل يتم تنفيذ تلك العمليات بشكل روتيني على كافة المستويات في المؤسسة ؟
7. هل لدى المؤسسة نظام رسمي للتأكد من حصولها على خدمات ومنتجات ذات جودة وبأفضل الاسعار ؟
8. هل لدى المؤسسة سياسة مكتوبة للمشتريات التي تزيد عن حد معين من المال توضح فيه طريقة طرح العطاءات بشكل تنافسي ؟
9. هل يتم الاعلان عن العطاءات بأسلوب يتصف بالعدالة والشفافية وعدم التمييز ويضمن التنافسية ؟
10. هل يتم الاعلان عن فرص الحصول على المناقصات بشكل جيد وللجميع بحيث يجعل المناقصين المحتملين على دراية وعلم بتلك الفرص ؟
11. هل يتم دراسة عروض المناقصات من قبل لجان مؤلفة من ثلاثة أشخاص على الاقل يقوم كل منهم ببيان رأيه في التحليل المالي والفني واتخاذ القرار النهائي من قبل اعضاء اللجنة بالكامل ؟
12. هل يتم تقييم عروض المناقصات بموجب معايير واهداف محددة بوضوح ومتاحة لاطلاع جميع المناقصين؟

التنفيذ : ادارة المخزون :

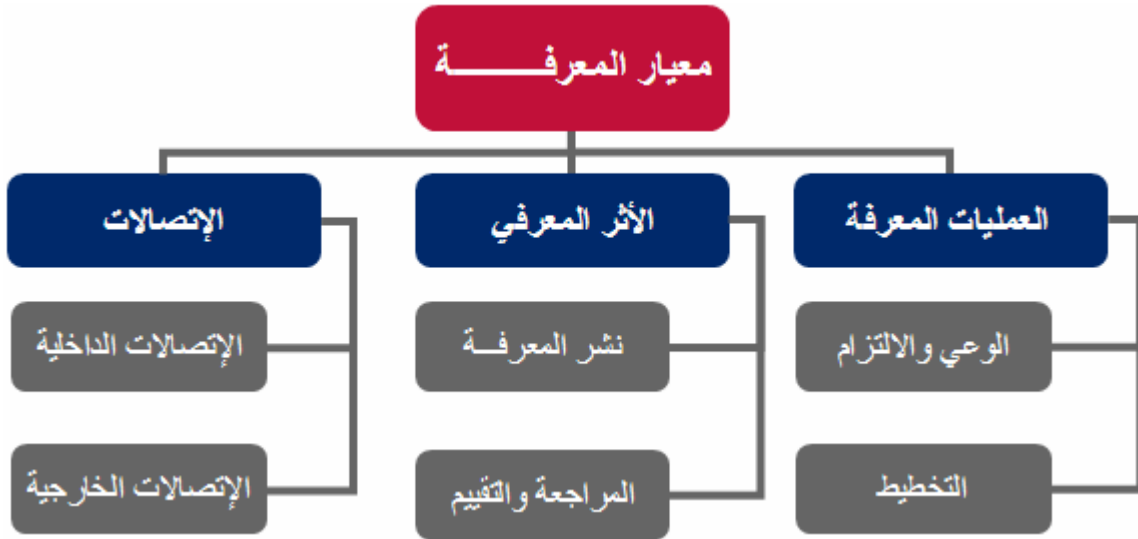
1. هل لدى المؤسسة سياسة واضحة ومكتوبة للمواد التي يمكن والتي لا يمكن تخزينها ؟
2. هل تقوم المؤسسة دورياً باجراء جرد لمحتويات مخازنها للحد من القيام بعمليات السرقة والتلاعب ؟
3. هل هناك علاقة واضحة بين ادارة المشتريات وادارة المخازن بحيث تنعكس على التنسيق بينهما ؟
4. هل تؤخذ عوامل العرض والطلب عند اتخاذ قرارات التخزين وخاصة في حالة تقلبات الاسعار ؟
5. هل هناك تأمين على المواد المخزونة ؟
6. هل يوجد نظام يحدد الدورة المستندية بوضوح لحركة المستندات المخزنية وهل هي شفوية ام مكتوبة ؟
7. هل يتم استخدام الحاسبة الالكترونية لتسهيل أعمال المخازن ؟
8. هل هناك نظام متكامل للسيطرة على الخزين (الحد الاعلى / الحد الادنى / نقطة اعادة الطلب) ؟
9. هل هناك نظام للحسابات المخزنية للسيطرة على كمية وقيمة المواد المخزونة ؟
10. هل تتبع المؤسسة نظم التبويب والتصنيف والترميز المعروفة ؟
11. هل تعاني المؤسسة من سوء استغلال المساحات المخزنية ؟
12. هل تتوفر معدات السلامة والامن للمخازن (معدات الانذار المبكر / منظومة اطفاء الحرائق) ؟

التقييم المالي : الرقابة والتدقيق :

1. هل تقوم المؤسسة بتحديد المؤشرات الاساسية المناسبة لتقييم فاعلية عملية اعداد الموازنة ؟
2. هل تتضمن تلك المؤشرات مقاييس حول نوعية وكمية المنتجات او الخدمات التي تقوم بتوفيرها ؟
3. هل تتضمن تلك المؤشرات مقاييس تساعد المؤسسة على تقييم قيمة مخرجاتها ومقارنة تلك المخرجات بالنفقات ؟
4. هل تقوم المؤسسة بتقييم مدى دقة توقعاتها في نهاية كل سنة مالية ؟
5. هل تقوم المؤسسة بتوثيق وتحديث تلك الاساليب والطرق كل عام ؟
6. هل لدى المؤسسة انظمة لتزويد المدراء بالمعلومات المالية المحدثة على مدار السنة المالية ؟
7. هل تقوم المؤسسة باعداد تقارير شاملة عن الموازنة تقارن فيها الايراد والانفاق الفعلي بناءً على الارقام التي تم التنبؤ بها ؟
8. هل تلتزم المؤسسة بموازنتها ، بشكل عام ؟

التقييم المالي : التوصيات :

1. هل توجه الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ادارتها المالية ؟
2. هل يقوم المدير المالي للمؤسسة بتقديم توصيات رسمية لصانعي القرار في المؤسسة حول متطلبات عملية تحسين عملية الموازنة ؟
3. هل يطلب المدير المالي من صانعي القرار ، داخل المؤسسة أو خارجها توصيات منهم تتعلق بكيفية تقديمهم لتقارير أكثر نفعاً ؟
4. هل يقوم المدير المالي ، المدققين ، ورؤساء الدوائر باجراء مراجعة دورية لطرق جمع البيانات لضمان قيامهم بتزويد مؤسسة بمعلومات ذات قيمة عملية ؟
5. هل ينظر رؤساء الدوائر الى المدير المالي على أنه عضو هام من الفريق المؤسسي بصفته مساهماً في تحقيق الاهداف على مستوى الوحدات الادارية بالمؤسسة ؟
6. هل يقوم المدير المالي بتقديم معلومات الى المؤسسة تفيد في تبرير الطلب المتزايد على الاموال من السلطات الحكومية المسؤولة عن عمليات تخصيص الاموال ؟



العمليات المعرفية : الوعي والالتزام :

1. هل شرحت المؤسسة مفهوم المعرفة واهميتها ثم التعرف الى ادارة المعرفة لكافة موظفيها ؟
2. هل السلوك الجيد في ادارة المعرفة ساعد على تحقيق اهداف المؤسسة بطريقة اكثر فاعلية ؟
3. هل هناك فهم عام لمفهوم ادارة المعرفة على كافة المستويات التنظيمية داخل المؤسسة ؟
4. هل يفهم المدراء في المؤسسة مفهوم ادارة المعرفة وما هي المتطلبات الضرورية لوضع نظام فعال لادارتها المعرفة ؟
5. هل هناك سياسة فعلية وواضحة لجميع العاملين في المؤسسة خاصة في مجال ادارة المعرفة ؟
6. هل يلتزم المدراء سياسة ادارة المعرفة وذلك باتباع الارشادات وتنفيذ الانشطة ذات العلاقة بها ؟
7. هل يدرك المدراء اهمية نشر وتعميق مفاهيم ادارة المعرفة بين الموظفين ؟
8. هل يتضمن الوصف الوظيفي على تحديد الصلاحيات والمهام والمسؤوليات لكل وظيفة في مجال ادارة المعرفة ؟
9. هل تعتبر ادارة المعرفة كأولوية من اوليات المؤسسة في خطتها الاستراتيجية ؟
10. هل المؤسسة تشجع وتعزز بعض السلوكيات في ادارة المعرفة ونشرها مثل تبادل المعرفة بين الموظفين وتزودهم بالمصادر المعرفية ؟
11. هل تسهل المؤسسة وتساعد الموظفين على استخدام المعرفة المتوافرة داخل المؤسسة قبل ان يتم البحث عنها والحصول عليها من مصدر خارجي ؟
12. هل يوجد نظام حوافز للموظفين الذين يتبادلون المعرفة فيما بينهم ويعملون كفريق ؟

العمليات المعرفية : التخطيط :

1. هل لدى المؤسسة استراتيجية لادارة المعرفة مكتوبة ومحددة بشكل واضح ضمن خطتها الاستراتيجية ؟
2. هل تعرف الاستراتيجية المعرفة بوضوح بأنها مزيج من المعلومات والخبرات ؟
3. هل تحدد الاستراتيجية بوضوح دور المعرفة في مخرجات المؤسسة ونتائجها ؟
4. هل هناك تشكيل اداري يضطلع بمهمة متابعة وتقييم تنفيذ استراتيجية ادارة المعرفة ؟
5. هل يقوم هذا التشكيل بتنفيذ عدد من الأنشطة الخاصة بهذا النشاط (ككتابة التقارير ، اصدار النشرات الخ)
6. هل حددت المؤسسة بوضوح متطلبات المعرفة الاساسية وعملت على توثيقها ؟
7. هل قامت المؤسسة بمقارنة متطلبات المعرفة للمؤسسة مع دخرها المعرفي لتحديد الثغرات ووضع خطاً لسد هذه الثغرات ضمن استراتيجية ادارة المعرفة ؟

8. لغرض سد الثغرات هل حاولت المؤسسة ايجاد و/ او خلق معرفة من داخل المؤسسة ؟ لزيادة ذخرها المعرفي ؟
9. هل تحتفظ المؤسسة بقاعدة بيانات لتوثيق موجوداتها المعرفية الاساسية ؟
10. هل تم تحديد دور كل عنصر من عناصر الموجودات المعرفية في مساهمته لتحسين مخرجات المؤسسة ؟
11. هل تشجع المؤسسة عناصر موجوداتها المعرفية ؟
12. هل تم الاخذ بنظر الاعتبار التهديدات والمخاطر التي تواجه الموجودات المعرفية للمؤسسة مع التركيز على نقاط القوة الموجودة لديها التي تساهم في صياغة نظام لادارة التهديدات والمخاطر ؟

أثر المعرفة : نشر المعرفة :

1. هل يوجد في المؤسسة نظام توثيق وارشفة (يدوي والكتروني) لحفظ الوثائق بمختلف انواعها ؟
2. هل يطبق نظام وتعليمات حفظ الوثائق المركزي ؟
3. هل يمكن الاطلاع والتعرف على المعارف الضمنية لموظفي المؤسسة من خلال فرق العمل والدورات التدريبية والندوات وتوثيق تلك المعارف ؟
4. هل هنالك (قوانين وتعليمات) اخرى تقيد طرق الحصول على أية معلومات غير سرية وعامة في المؤسسة؟
5. هل تقوم المؤسسة بتبني اساليب واستخدام وسائل لتوفير المعلومات المتاحة في المؤسسة الى كافة موظفيها كوجود مكتبة أو نظام تبادل الكتروني داخلي للملفات (احاطة جارية) ؟
6. هل يوجد نظام لحماية أمن وسرية المعلومات في المؤسسة ؟
7. هل تحتفظ المؤسسة بنظام لارشاد الموظفين الى مكان المعلومات التي يبحثون عنها ؟
8. هل النظام مرن وواضح للموظفين يبين الطرق المتعددة للوصول الى المعلومات ؟
9. هل حددت المؤسسة بوضوح أفضل الطرق للحصول على المعلومات المطلوبة عند الحاجة ؟
10. هل تخزن المؤسسة المعلومات والنتائج الفكرية عليه بطريقة يسهل للمستخدمين الحصول عليه في الوقت المطلوب ؟
11. هل توفر ادارة المؤسسة البيئة المناسبة لوصف الافكار والاراء وتبادل المعرفة بنوعيتها ؟
12. هل تنظم المؤسسة حلقات دراسة منتظمة حول قضايا أو موضوعات هامة ذات فائدة كبيرة للحضور ؟
13. هل لدى المؤسسة استراتيجية للمعلومات والإتصالات لتحديد احتياجاتها وتطوير مواردها في مجال المعلومات والإتصالات لتحقيق أهداف المنظمة وأغراضها ؟
14. هل تحتفظ المؤسسة بنظام فاعل لتقنية المعلومات يدعم عملية تبادل المعرفة ، والإتصال والتعلم المؤسسي؟
15. هل تم تدريب الموظفين بشكل جيد يتيح لهم الاستفادة القصوى من هذا النظام ؟
16. هل تم تدريب الموظفين بشكل جيد يتيح لهم الاستفادة القصوى من هذا النظام ؟
17. هل يستفيد الموظفون من المعلومات التي يحصلون عليها من مصادر تكنولوجيا المعلومات في عملهم اليومي كلما أقتضى الأمر ذلك ؟
18. هل تم تحديد الكفاءه الضرورية للأفراد الذين ينفذون الاعمال المؤثرة في اداء المعرفة ؟
19. هل تقوم المؤسسة باعداد برامج نوعية وتدريب لمواجهة متطلبات نظام ادارة المعرفة ومشاكلها وهل تقييم عملية هذه البرامج ؟
20. هل للأفراد في المواقع ذات التأثير على نظام ادارة المعرفة في المؤسسة التعليم المتخصص والمهارة والخبرة لتحقيق اهداف النظام ؟
21. هل تم التأكد من وعي العاملين واداركهم للصلة الوثيقة بين انجاز اعمالهم ذات العلاقة بادارة المعرفة وتحقيق سياسة المعرفة واهدافها المعتمدة في المؤسسة ؟

اثر المعرفة : المراجعة والتقييم :

1. هل تجري المؤسسة مراجعة منتظمة لموجوداتها من المعرفة بهدف تحسن نظامها المعرفي ؟
2. هل هناك تجاوب من العاملين تجاه تفهم اهداف ادارة المعرفة ؟
3. هل ترجمت المؤسسة اهداف ادارة المعرفة الى اهداف ملموسة ومعقولة لادائها الكمي ؟
4. هل قامت المؤسسة ايضاً بترجمة بعض اهداف ادارة المعرفة الى اهداف ملموسة ومعقولة في مجال تعزيز ادائها النوعي ضمن فترة محددة ؟
5. هل تضع المؤسسة هذه الاهداف الادائية في مجال ادارة المعرفة من خلال عملية مشاركة واسعة من الموظفين والادارة ؟
6. هل يتم تعميم هذه الاهداف على نطاق واسع وفهماها على مستوى المؤسسة ككل ؟
7. هل تم تحديد اساليب تحقيق هذه الاهداف بوضوح على ارض الواقع او في خطط العمل ؟
8. هل تعهد مسؤولية تحقيق هذه الاهداف الى المديرين والموظفين على كافة مستوياتهم ؟
9. هل تتابع المؤسسة سلوك الموظفين حيال ادارة المعرفة ، بما في ذلك كيفية تبادل المعرفة الضمنية فيما بينهم؟
10. هل تم الاخذ بنظر الاعتبار تقييم الاداء بوضوح في مجال ادارة المعرفة وفق الاهداف الموضوعية ؟ وهل يتم تقييم سلوك الموظفين في هذا المجال ؟
11. هل يتم تقييم سلوك الموظفين في مجال ادارة المعرفة اثناء استعراض ومراجعة اداء الموظفين ؟
12. هل تراجع المؤسسة بانتظام مدى تقدمها على طريق تحقيق اهدافها الادائية في مجال ادارة المعرفة ؟
13. هل تراجع المؤسسة بانتظام استراتيجياتها في مجال ادارة المعرفة وتأخذ في الحسبان نتائج هذه المراجعات؟
14. هل تراجع المؤسسة بانتظام فاعلية استراتيجية تقنية المعلومات والاتصالات المطبقة فيها ؟
15. هل تعمل المؤسسة باستمرار على تعديل استراتيجية تقنية المعلومات والاتصالات لديها بحيث تأخذ في الحسبان نتائج هذه المراجعات ؟
16. هل يقوم الموظفون عادة بمشاركة المعلومات اعتقاداً منهم انها تعزز من انتاجيتهم ونتاجية المؤسسة ؟
17. هل تقوم المؤسسة بتشجيع موظفيها على الابتكار والابداع والمخاطرة المدروسة والمحسوبة ؟
18. هل يتم شمول درجة / مقدار المعرفة المتبادلة بين الموظفين ضمن بنود بطاقة الوصف الوظيفي ؟
19. هل يتم مراعاة ذلك واعتماده ضمن عملية تقييم الاداء ؟

الاتصالات : الاتصالات الداخلية :

1. هل تحتفظ المؤسسة باستراتيجية اتصالات داخلية ؟
2. هل عهدت المؤسسة بالمسؤولية عن الاتصالات الداخلية لدائرة تنظيمية معينة ؟
3. هل يمتلك موظفو هذه الدائرة المهارات الضرورية لتخطيط وتنفيذ وتقييم استراتيجية الاتصالات الداخلية ؟
4. هل حددت المؤسسة الأهداف والوسائل والفئات المستهدفة والأدوات وآليات التقييم الملائمة لأنشطتها مجال الاتصالات الداخلية ؟
5. هل تدعم الإدارة العليا أنشطة الاتصالات الداخلية ؟
6. هل يعلم موظفو المؤسسة على مختلف مستوياتهم باستراتيجية الاتصالات ؟

الاتصالات : الاتصالات الخارجية :

1. هل لدى المؤسسة استراتيجية اتصالات خارجية معرّفة بوضوح وخطة عمل خاصة ودائرة مسؤولة عن تطبيقه؟
2. هل استراتيجية الاتصالات الخارجية للمؤسسة معروفة ومفهومة على جميع المستويات فيها؟
3. هل تتمتع استراتيجية الاتصالات الخارجية بكونها ديناميكية ومزودة بالموارد الكافية للاستفادة من الفرص المحتملة وادارة الازمات؟
4. هل تشغل المؤسسة موقعا الكترونيا رسميا على الانترنت يسمح للجمهور بالوصول الى معلومات رسمية مختارة؟
5. هل تحاول المؤسسة باستمرار تحسين درجة سهولة استخدام الموقع الالكتروني للمستخدمين من الداخل والخارج؟
6. هل لدى المؤسسة رقم هاتف خاص يمكن للمواطنين الاتصال به للحصول على معلومات عن الخدمات الحكومية؟
7. هل تصدر المؤسسة تقريرا سنويا في وقت ثابت كل عام وهو تقرير شامل ومختصر ودقيق وسهل الفهم ويعطي رؤية قوية عن مساهمة المؤسسة في خدمة الجمهور؟