



مؤسسة  
الملك خالد الخيرية  
King Khalid Foundation

# دليل تأسيس

منظمة غير ربحية في المملكة العربية السعودية

# مقدمة

يضم هذا الدليل مجموعة من أفضل الممارسات العالمية والخبرات الجديدة في مجال البدء بتأسيس منظمة غير ربحية وإدارتها، إضافة إلى مقتطفات من بعض أهم المؤلفات المنشورة. وقد تم تكييف الأفكار، والنماذج، والعمليات التي ينطوي عليها هذا الدليل لتناسب مع متطلبات وبيئة المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

وفيما يلي أمثلة على أهم الأعمال المنشورة التي اعتمد عليها هذا الدليل، وتم اقتباسها واستخدامها على النحو الذي وردت الإشارة إليه في طيات هذا الدليل:

"A Guide to Successful Board Recruitment", Non-Profit Sector Leadership Program, Dalhousie University, 2006

Al Damigh, Sami, "Procedural Manual for Establishing & Operating a Nonprofit Association," King Khalid Foundation, Riyadh, Saudi Arabia 2010 – 1431

"Capacity Assessment Grid", McKinsey and Co. Venture Philanthropy Partners, Reston, VA

Carver, John and Mayhew, Miriam, "Carver Guide Series on Effective Board Governance"

"From Vision to Reality – A Guide to Launching a Successful Nonprofit Organization", Community Resource Exchange, New York, NY, 2002

"Get Your Board on Board: Understanding and managing the Board's Role in Risk Management", Minnesota Council of Nonprofits

Horton, Raymond, "Budgeting" Executive Education Program for Nonprofit Organizations in Saudi Arabia, Riyadh, Saudi Arabia, May 2010

"Human Resource Basics", Minnesota Council for Nonprofits, St. Paul, MN, 2010

Hutton, Stan and Phillips, Frances, "Nonprofit Kit for Dummies 3rd Edition" Wiley Publishing, Inc. Hoboken, NJ, 2010

Ingram, Richard T., "Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards", Second Edition, Board Source, Washington DC, 2009

Pakroo, Peri H., "Starting and Building a Nonprofit" Nolo, Berkeley, CA, 2009

Shapiro, Janet, "Financial and Fundraising Toolkits", Civicus: World Alliance for Citizen Participation, 2010

# جدول المحتويات

ما الذي يقدمه هذا الدليل؟ رقم الصفحة	٤
مقدمة في تأسيس المنظمة غير الربحية	٩
الفصل الأول: مجلس الإدارة	١٣
الفصل الثاني: الموارد البشرية	٢٩
الفصل الثالث: الإدارة المالية	٤١
الفصل الرابع: جمع التبرعات	٦١
الفصل الخامس: التقنية	٨١
الفصل السادس: قياس الأداء	١٠١
الملحق	١١٩

# ما الذي يقدمه هذا الدليل؟

إن هذا الدليل موجه لكل من يخطط للبدء أو قد بدأ بالفعل بالمرحلة الأولى لتأسيس منظمة غير ربحية. كما يعتبر مرجعاً مفيداً لأي منظمة تسعى لتحسين أو لتنظيم بنيتها التنظيمية، كي تعمل بكفاءة أفضل.

وقد أصدرت مؤسسة الملك خالد الخيرية، ضمن مساعيها في المساعدة في تأسيس وتطوير النواحي التنظيمية للمنظمات غير الربحية، الأدلة الإرشادية التالية:

- (١) الدليل الإجرائي لتأسيس و عمل الجمعيات الخيرية (تسجيل المنظمة).
- (٢) دليل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية (تحديد إستراتيجية المنظمة).
- (٣) دليل تأسيس منظمة غير ربحية (تأسيس المنظمة).

وستساعد هذه الأدلة في تسجيل منظماتكم واستيفاء جميع المتطلبات الأساسية القانونية والاستراتيجية وكذلك التطوير التنظيمي لتأسيس منظماتكم. ويمكن الحصول على هذه الأدلة وتحميلها من الموقع الإلكتروني الخاص بمؤسسة الملك خالد الخيرية: [www.kkf.org.sa](http://www.kkf.org.sa)

ولكن ينبغي أن يراعي القادة والمدراء لدى المنظمات غير الربحية التفكير والعمل بنهج استراتيجي عند البدء بتأسيس منظماتهم. وهذا يعني التأكد من تطبيق واستيفاء الجوانب المختلفة المطلوبة للبدء بتأسيس منظمة غير ربحية وتشغيلها، إن أراد هؤلاء القادة والمدراء تأسيس منظمات فاعلة تلبى التزاماتهم المهنية ويكون لها أثراً فاعلاً في المجتمعات التي يعملون على خدمتها.



لقد تم وضع هذا الدليل بطريقة مبسطة لكي يساعد القارئ على الإلمام بالجوانب المختلفة لعملية تأسيس منظمة غير ربحية، وعلى تطبيق أفضل الممارسات المتبعة في هذا المجال. وقد تم إعداد هذا الدليل على وجه الخصوص لأعضاء مجالس الإدارة، والقادة والمدراء في المنظمات غير الربحية. وسيكون أكثر جدوى لأولئك الذين ليست لديهم سوى خبرة محدودة في مجال تأسيس المنظمات غير الربحية وتشغيلها.

كما تم الحرص على أن يضم هذا الدليل مجموعة من أفضل الممارسات المتبعة في هذا المجال، ولكن يجب على كل منظمة أن تقوم باختيار الممارسات التي تتناسب وخصوصية البيئة والمحيط الذي تتواجد فيه، إلى جانب مراعاة القواعد والضوابط المحلية. وينبغي على كل منظمة أن تبذل جهداً في المحاولة، والتطوير، وربما مواجهة الفشل، ومن ثم تتبنى أسلوبها الخاص في العمل وتكييف العملية لكي تتناسب ومتطلباتها التنظيمية.



يجمع هذا الدليل بين مفهوم ونظرية الإدارة وبين الخطوات التطبيقية لهذه العملية. وتساهم المفاهيم في مساعدتك على فهم الصورة العامة، أي ما الذي تم تطبيقه ولماذا، وسترشدك الخطوات العملية في التعرف على «الكيفية» - أي كيف يمكن تطبيق هذه المفاهيم على أرض الواقع في منظماتك.

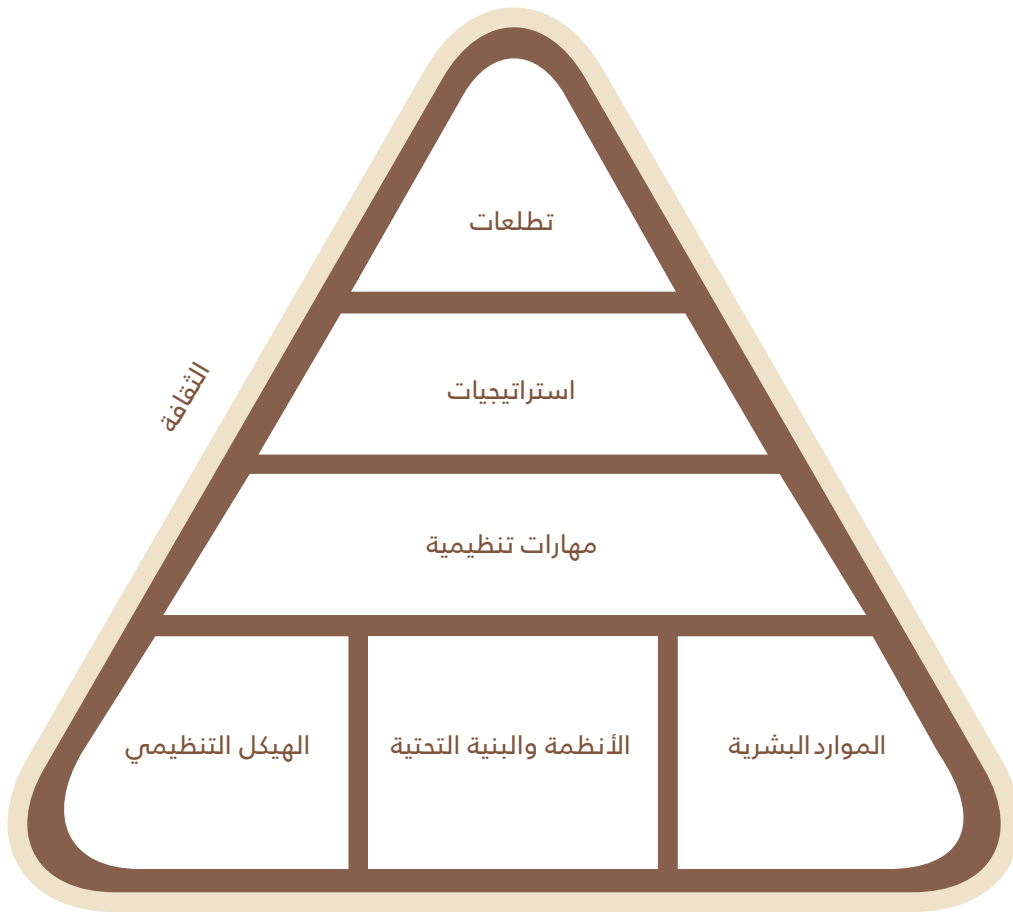
**ملاحظة/** من الأفضل قراءة الدليل كاملاً مرة واحدة على الأقل قبل أن تشرع في تأسيس المنظمة كي تكون على دراية كاملة بما تنطوي عليه عملية تأسيس منظمة غير ربحية.

نرجو مراجعة الدليل الإجرائي لتأسيس وعمل الجمعيات الخيرية الصادر عن مؤسسة الملك خالد الخيرية للتعرف على المستلزمات القانونية المهمة والمطلوبة لتسجيل منظماتك لدى السلطات المعنية، ومن بينها إجراءات تقديم طلب التسجيل، والاستمارات والنماذج الخاصة بذلك، واللوائح الداخلية، وبعض الأمثلة المحلية. وما أن يتم تسجيل منظماتك لدى الجهات الرسمية، سيعينك هذا الدليل على عملية البدء بتأسيس المنظمة.



## إطار القدرة التنظيمية:

نود التعريف بمفهوم **إطار القدرة التنظيمية**، من أجل إعطائك صورة عامة عن أهمية وجود قاعدة قوية للمنظمة يوضح المخطط التالي، حسب ما أشارت إليه شركة مكينزي، القدرة التنظيمية المؤسسية الواجب توفرها في أي منظمة ناجحة. وتدرج المواضيع التي يغطيها هذا الدليل ودليل التخطيط الاستراتيجي الصادرين عن مؤسسة الملك خالد الخيرية ضمن هذا الإطار.



مخطط إطار القدرة التنظيمية

يحدد إطار مكينزي القدرة التنظيمية للمنظمة غير الربحية على صورة هرم مكوّن من سبعة عناصر أساسية<sup>2</sup>: ثلاثة عناصر في مستويات عليا وهي- التطلعات - والاستراتيجيات - والمهارات التنظيمية - ومن ثم ثلاثة عناصر تأسيسية وهي - الأنظمة والبنية التحتية، والموارد البشرية، والهيكل التنظيمي-إلى جانب عنصر الثقافة الذي هو بمثابة حلقة الوصل بين هذه العناصر .

ويركز هذا الهرم، من خلال الجمع بين كافة العناصر المختلفة التي تشكل القدرة التنظيمية ووضعها في مخطط واحد متجانس، على أهمية بناء كل عنصر من هذه العناصر على حدا، وعلى علاقة هذه العناصر بعضها ببعض من جهة وبالسياق الكلي للمنظمة من جهة أخرى وذلك من أجل بناء منظمة فاعلة وقوية.

سيساعدك كلاً من دليل التخطيط الاستراتيجي ودليل تأسيس منظمة غير ربحية عند البدء بالتخطيط لتأسيس منظمتك غير الربحية وفي عملية رسم إطار القدرة التنظيمية لتلك المنظمة.



عنصر إطار القدرة التنظيمية	دليل مؤسسة الملك خالد الخيرية للتخطيط الاستراتيجي	دليل مؤسسة الملك خالد الخيرية لتأسيس منظمة غير ربحية
التطلعات	كيف تقوم بإعداد رسالة المنظمة، ورؤيتها، وأهدافها العامة، والتي بمجموعها تعبر عن الغاية التي تنشدها المنظمة، إضافة إلى توجيهها العام.	خطوات من أجل ضمان أن يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة وأنظمة الموارد البشرية الخاصة بها والبنية التحتية داعمة لرسالة المنظمة وأهدافها.
الاستراتيجية	كيف تقوم بالتخطيط لتحديد الخطوات اللازمة والهادفة لتحقيق استراتيجية المنظمة، وأهدافها وغاياتها.	دليل عملي حول تنفيذ استراتيجية المنظمة وأهدافها وخططها العملية على أرض الواقع.
المهارات التنظيمية	كيفية التخطيط الاستراتيجي من ناحية التعرف على الجهات ذات العلاقة وتنظيم الموارد.	كيفية التعامل مع قدرات المنظمة وإمكانياتها وبناء قدراتها، بما في ذلك قياس الأداء، وإدارة الموارد، وإقامة العلاقات الخارجية.
الموارد البشرية	دليل عملي لإعداد الخطط الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية.	كيفية الارتقاء بمرحلة التأسيس إلى أقصى قدر ممكن لضمان تفعيل القدرات والخبرات الجماعية، والالتزام الضمني لفريق مجلس إدارة المنظمة والموظفين، والمتطوعين.
الأنظمة والبنية التحتية	دليل عملي لوضع الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة فيما يخص أنظمتها المختلفة وبنيتها التحتية.	دليل حول عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة، والإدارة المعرفية، والأنظمة الإدارية، إضافة إلى الممتلكات المادية والتقنية التي تدعم المنظمة.
الهيكل التنظيمي	دليل حوكمة المنظمة، وإدارتها، واستراتيجية التصميم التنظيمي للمنظمة.	خطوات عملية لضمان الحوكمة الرشيدة للمنظمة، تصميم تنظيمي جيد، التنسيق بين الوظائف المختلفة، وضع وصف وظيفي لكادر المؤسسة والذي بدوره سيشكل البنية الإدارية للمنظمة.
الثقافة التنظيمية	كيفية ضمان وجود الرابط والصلة التي تجمع بين العناصر المختلفة للمنظمة، بما فيها الرؤية والقيم بالإضافة إلى وجود استراتيجية التواصل داخل المنظمة.	نظرة عامة حول الممارسات والسياسات المتواجدة والمشاركة في المنظمة مع التركيز على الأداء.

وسيتناول دليل تأسيس منظمة غير ربحية الصادر عن مؤسسة الملك خالد الخيرية الخطوات التالية والضرورية من أجل خلق القاعدة الصحيحة لمنظمتك:

## تقديم

حيث أنك بصدد البدء بتأسيس منظمتك غير الربحية، ستطرح هذه المقدمة عليك بعض الأسئلة مع تقديم نظرة عامة للعمليات والهيكل التي تحتاج لتنفيذها قبل الشروع بوضع إطار القدرة التنظيمية للمنظمة.

## الفصل الأول: مجلس الإدارة

ما من شك بأن المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية تضطلع بدور حيوي في المجتمع، بدءاً من مساعدة ضحايا الكوارث الطبيعية، وتعليم أطفالنا، إلى توفير الخدمات الصحية للمرضى. ومع ذلك، لا تزال هناك العديد من الفجوات في الخدمات الاجتماعية والاقتصادية التي تتطلب وجود المزيد من هذه المنظمات للمساعدة على سد هذه الثغرات. ولكي نضمن وجود الموارد والقيادات المناسبة لهذه المنظمات والإشراف عليها كي تقوم هذه المنظمات بمثل هذه الفعاليات والنشاطات الحيوية المنوطة بها، فإن على مجلس الإدارة أن يفهم مسؤولياته ويعمل على الوفاء بها. ويقدم هذا الفصل نظرة عامة حول كيفية تشكيل مجلس إدارة قوي لمنظمتك والواجبات والمسؤوليات التي يتحملها هذا المجلس.

## الفصل الثاني: الموارد البشرية

تعدّ عمليات التوظيف والتعيين بطريقة سليمة بمثابة الأساس في نظام إدارة الموارد البشرية الفاعل. إن هذه العمليات تمنحك الفرصة لتحديد الأشخاص ذوي المعرفة، والمهارات، والاهتمامات والالتزام المطلوب لتحقيق النجاح في المنظمة. أما قضية إدارة الموارد البشرية، فهي موضوع واسع يشمل التوظيف، والتعيين، وتطوير وتقييم الأداء، واستقطاب المتطوعين، إلى جانب القضايا الأخرى. لذلك سوف يقتصر التركيز في هذا الفصل على الخطوات الضرورية عند البدء بتأسيس منظمة غير ربحية لضمان أنك تقوم بعمليات التعيين والتوظيف بشكل جيد.

## الفصل الثالث: الإدارة المالية

يتكون النظام الجيد للإدارة المالية من ثلاثة أجزاء مترابطة مع بعضها البعض، وهي: وضع الميزانية، والمحاسبة، وإعداد التقارير المالية. وعليك أن تتأكد من وجود هذه الأجزاء الثلاثة في منظمتك، بغياب ذلك سوف يكون النظام المالي للمنظمة ضعيفاً وغير فعال. وسوف نقوم في هذا الفصل بتغطية العناصر الأساسية التي تنطوي عليها عملية بناء نظام جيد للإدارة المالية.

## الفصل الرابع: البحث عن التمويل

بغض النظر عن هدفك الذي تسعى لتحقيقه - سواء كان تقديم المعونة للفقراء أو مساعدة النساء المعنّفات على إيجاد الملاذ الآمن أو تدريب الشباب من أجل اكتساب مهارات للحصول على فرص العمل- إيجاد مصادر للتمويل من أجل تحقيق الرسالة التي تحملها منظمتك يعتبر من أهم المواضيع التي يجب التطرق إليها. " إن عملية جمع الأموال مثلها مثل العمل الذي يتم خلف الكواليس في صناعة الأفلام، وهو العمل الذي لا يراه المشاهدون ولكنه من دون شك أمر أساسي لنجاح منظمتك".<sup>3</sup> ومن هنا، فإن هذا الفصل سيساعدك على اتخاذ الخطوات اللازمة للبدء في التفكير في كيفية إيجاد مصادر لتمويل منظمتك في المستقبل.

## الفصل الخامس: التقنية

في عالمنا اليوم، يجب أن تدخل التقنية واستخداماتها المختلفة- سواء البرامج أم الأجهزة التقنية - في عملية التفكير المؤسسي والاستراتيجي منذ المراحل الأولى. وعليك أن تتعامل مع الاحتياجات التقنية لمنظمتك من خلال خطة مكتوبة لهذا الغرض تدعم رؤيتك ورسالتك وتدعم منظمتك في الوقت ذاته. وعليك أيضاً أن تتخذ من هذه الخطة دليلاً تسترشد به في جميع القرارات التي تتخذها بشأن التقنيات الخاصة بمنظمتك. وهنا لا بد من التنويه إلى أن للتقنية ثمنها الباهظ، لذا عليك أن تأخذ وقتاً كافياً في التفكير بما ستحتاجه منظمتك من تقنيات في المستقبل لكي يكون ما تنفقه من مال وما تمضيه من وقت في مكانهما المناسب. وسوف يكون هذا الفصل دليلاً يساعدك في هذا الجانب.

## الفصل السادس: قياس الأداء

عندما نفكر في قياس الأداء، عادة ما ينصرف تفكيرنا إلى الموظفين – وتحديدًا إلى وضع الأهداف، ومراقبة إنجاز الموظفين، وإطلاعهم على التعليقات بخصوص أدائهم و قياس هذا الأداء، وغيرها من النواحي الأخرى. ولكن تقييم الأداء ينطبق على المنظمة أيضًا، ويتضمن سلسلة من العمليات المتكررة لوضع أهداف المنظمة، ومراقبة تقدمها نحو هذه الأهداف، والقيام ببعض التعديلات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. إن هذه الأنشطة والفعاليات تشكل في الواقع الجزء الأكبر الذي يقوم به مدراء وقادة المنظمات داخل منظماتهم. ومن هنا، فسوف يركز هذا الفصل على كيفية وضع نظام لقياس الأداء في منطمتك.

### الملحق

وأخيرًا، يقدم الملحق المرفق بهذا الدليل الأدوات الأساسية لكل عملية من العمليات التي يتناولها الدليل وكيفية القيام بها ( مثل الاستبيانات، والأدوات الاستطلاعية، والنماذج المختلفة، وغيرها). وتعدّ الغاية من هذه الأدوات تقديم الإرشاد والمساعدة مع الأخذ بعين الاعتبار أنها قد لا تكون مناسبة أو ضرورية لسياق عمل منطمتكم. لذا فمن الممكن تعديل هذه الأدوات وتكييفها لكي تتناسب مع احتياجات منطمتكم.

يرجى الانتباه إلى أن العديد من خطوات بدء التأسيس الواردة في هذا الدليل قد تتطلب منك القيام بها متزامنة مع بعضها بعضًا، أو أن بعض الخطوات في بعض الأحيان قد تكون لها الأولوية على الخطوات الأخرى، حيث أن النموذج المعروض هنا ليس نموذجًا يصلح لجميع الحالات، وقد لا يتناسب مع جميع المواقف. لذا عليك التأكد من إعداد خطة لما تريد القيام به وترتيب أولوياتك بحكمة ودراية وفقًا لطبيعة الموقف والمتطلبات الخاصة بكل موقف على حدة.



والأمر الآخر الواجب وضعه في الحسبان هنا هو أن المنظمات التي هي في مرحلة التأسيس تكون صغيرة الحجم بشكل عام، ولديها عدد قليل من الأشخاص الذين يمثلون جميع «الأقسام». وبغض النظر عن ما إذا كان لديك موظفين اثنين أو عشرة، فإن هذا الدليل سوف يساعدك في وضع الهيكل الأنسب لمنطمتك لكي تتطور هذه المنظمة بيسر وسهولة في المستقبل. وبدلاً من التركيز فيما إذا كان لديك شخص واحد هو المسؤول عن جمع التبرعات والإدارة المالية في الوقت ذاته، عليك أن تتأكد من وضع الأنظمة والعمليات الصحيحة الخاصة بكل من هاتين المهمتين كل على حدة. وفي هذا الصدد، نوصي باستخدام الإرشادات والعمليات والأدوات التي نضعها بين يديك في هذا الدليل، وعلينا أن نوثق كل عملية بشكل جيد خطوة بخطوة.



# مقدمة

# مقدمة في تأسيس المنظمة غير الربحية

إن عبارة «بدء تأسيس منظمة غير ربحية» تعني أشياء عدة. ولكن من خلال هذا الدليل نعني بهذه العبارة تأسيس كافة الجوانب العملية للمنظمة غير الربحية – على سبيل المثال «إطار القدرة التنظيمية» (التطلعات، الإستراتيجية، المهارات التنظيمية، الموارد البشرية، وغيرها) – مما تحتاجه المنظمة لكي تؤدي عملها بصورة فاعلة.

يمكن تعريف المنظمة غير الربحية الفعالة على أنها تلك المنظمة «التي لديها القدرة على تحقيق رسالتها من خلال الجمع بين الإدارة الجيدة، والحوكمة القوية، والالتزام الدائم نحو تحقيق النتائج»  
(المانحون للمنظمات الفعالة)

إن الاختلاف الرئيسي بين المنظمة الربحية والمنظمة غير الربحية هو المصير الذي تؤول إليه الأرباح التي تحصل عليها كل منهما. وللتعبير عن هذا الأمر ببساطة أكبر، فإن الأرباح في حالة المنظمة غير الربحية تستخدم لتشغيل المنظمة وتنفيذ برامجها وخدماتها، بينما توزع هذه الأرباح (أو جزء منها) في حالة المنظمة الربحية على المساهمين في تلك المنظمة.

يتطلب إنشاء المنظمة غير الربحية فهماً كاملاً للخصائص الأساسية لها والتي ستكون ذات أهمية للممولين والجهات المعنية في المستقبل (مثل الفئات المستهدفة، والمستفيدين، والمتطوعين، والموظفين، والشركاء، والجهات الأخرى). ومن هذه الخصائص، وجود رسالة ورؤية حيوية، ومسؤوليات واضحة، ومرافق، وموظفين ذوو خبرات ومهارات، وموارد مالية متنوعة ومستدامة، وبرامج وخدمات ذات جودة عالية.



الرجاء قراءة الأسئلة والمعلومات التالية ومن ثم البدء بالتفكير فيما تعنيه لك تلك المعلومات عندما تبدأ في «تأسيس منظمة غير ربحية»:

## ما المقصود بالمنظمة غير الربحية؟

إن كلمة «غير ربحية» تشير إلى نوع محدد من الأعمال – التي تم تنظيمها على أساس قواعد معينة تحدّد من عملية توزيع الأرباح على مؤسسي المنظمة. أما مصطلح «الربح» في هذا السياق فهو مصطلح فني مأخوذ من علم المحاسبة ومرتبطة بوجود فائض في العائدات مقارنة بالنفقات.<sup>٥</sup>

وينصب العمل الذي تمارسه المنظمة غير الربحية على تقديم الخدمات للعملاء. وفي عالم المنظمات غير الربحية، يسمى هؤلاء العملاء أيضاً بـ «المستفيدين» أو «الزبائن» المعنيين ببرامج وخدمات المنظمة. وتتراوح هذه الخدمات بين تقديم المواد العينية (كالغذاء، والمأوى، وما إلى ذلك) إلى المواد غير الملموسة (مثل زيادة الوعي، وتغيير السياسات، وكسب التأييد، وغيرها).

واستناداً إلى وزارة الشؤون الاجتماعية، فإن المملكة العربية السعودية لديها حالياً (أي في عام ٢٠١١) ما يقارب ٧٠٠ منظمة غير ربحية مسجلة. وبالمقارنة مع الولايات المتحدة الأمريكية فإنه يوجد لديها ما يقارب ١,٦ مليون منظمة، بحسب إحصائيات المعهد الحضري؛ ويمكننا المقارنة مع دول أخرى، حيث في الفلبين يصل العدد إلى ما بين ٣,٠٠٠ - ٦٥,٠٠٠ منظمة؛ وفي الأردن ٣,٠٠٠ منظمة<sup>٦</sup>. وبمقارنة حجم المملكة العربية السعودية بعدد سكانها، نجد أن هناك نمو بطيء لقطاع المنظمات غير الربحية، وأن الحاجة لا تزال قائمة لتأسيس منظمات غير ربحية كفوءة ومتخصصة.

## ما السبب الذي يدعوني لتأسيس منظمة غير ربحية؟

من المهم أن نتذكر أن المنظمة غير الربحية هي بالأساس مزاولاً لنشاط معين، لذا فلا يكفي أن تكون لدى القائم بهذا النشاط مجرد الرغبة أو السبب الذي يدفعه لممارسة هذا النشاط. ولكن عليه أن يكون واقعياً عندما يقوم بتأسيس منظمة غير ربحية كما لو كان يبدأ بممارسة عمل ربحي خاص به. ومن الفروق الأساسية بين الاثنين هو أن عليك أن تجد متبرعين/ممولين بدل المستثمرين في حالة إنشاء المنظمة غير الربحية. ولكن اليوم حتى هؤلاء المتبرعين يرغبون في أن تدار

4 - Grant-makers for Effective Organizations

5 - Carter McNamara, MBA, PhD, Authenticity Consulting, LLC). (كارتر ماكنمارا، ماجستير في إدارة الأعمال، دكتوراه، شركة الأصلالة للاستشارات، ش.م.م) - 5

6 - "Philippines, Overview of NGOs and Civil Society", ADB's NGO and Civil Society Center, December 2007.

7 - Winkie, Williamson and Huda Hakki, "Mapping Study of Non-state Actors in Jordan," European Union, July 2010.

المنظمة غير الربحية كما تدار باقي الأعمال التجارية ، لذا عليك أن تضع خطة للعمل، واستراتيجية مناسبة مع خارطة طريق حول كيفية تنفيذ خطة العمل والحصول على نتائج قابلة للقياس. وسوف يتوجب عليك، كما هو الحال بالنسبة لمالكي قطاع الأعمال، أن تقوم بتطوير هيكل تنظيمي للمنظمة لضمان العمل بكفاءة وشفافية وبوجود رقابة ومساءلة. إضافة إلى تحديد استراتيجية المنظمة وأهدافها، وتشكيل مجلس إدارة، ووضع استراتيجية للموارد البشرية وجمع التبرعات، والإدارة المالية، والعلاقات العامة، وتقنية المعلومات، وباقي الجوانب الأخرى ذات العلاقة بالمنظمة. وقد تكون هذه المنظمة صغيرة الحجم في بداية الأمر ثم تنمو وتتطور. وقد يكون لديك في بادئ الأمر موظف واحد يقوم بالعديد من المهام وتقع عليه مختلف المسؤوليات، ولكن عليك أن تضع الهيكل المناسب منذ البداية لكي تتمكن من نمو المنظمة في المستقبل. ولنجاح المنظمة مستقبلاً فأنت بحاجة إلى المبادرة والعمل الدؤوب بالإضافة إلى الرغبة التي دفعتك منذ البداية لتأسيس هذه المنظمة.

## هل لديك فكرة مميزة؟

من الممكن أن تكون منظمة واحدة أو عدد قليل من المنظمات قد سبقتك إلى تنفيذ نفس الفكرة التي لديك، أو تعمل في مدينتك أو محيطك الجغرافي. ومن المهم أن تدرس هذا الجانب وتحاول أن تعثر على المنظمات غير الربحية الأخرى ذات الرسالة المشابهة لرسالة منطمتك. وينبغي أن تدرك أنه في حال وجود مثل هذه المنظمات التي لها رؤية أو رسالة مشابهة لمنطمتك، وتعتبر ناجحة وذات كفاءة في عملها، فإنه سيكون من الصعب عليك أن تجد المتبرعين وتحصل على منح وهبات تأسيسية أو أن تحصل على الدعم المطلوب، ما لم يكن لديك ما يميزك عن تلك المنظمات أو يكون لديك أسلوباً أفضل لتنفيذ المشاريع. وسيتوجب عليك أن تكون خلاقاً ومبدعاً في محاولة جعل منطمتك فريدة من نوعها أو مختلفة عن سائر المنظمات. وعلى الرغم من أنك قد تكون متحمساً نحو فكرتك، فإن "سوق العمل" غير الربحي قد لا يكون قادراً على تحمل وجود الكثير من المنظمات التي لها نفس الغاية وتعمل في نفس المكان. والسؤال الواجب طرحه هنا هو: هل هناك حاجة لمنطمتك؟ أو هل بوسعك العمل كفريق واحد مع منظمة مماثلة عاملة في الميدان؟ عليك أن تدرس الوضع القائم وتعدّد بعض ورش العمل، وتقوم بتشكيل الفرق المتخصصة للبحث بالموضوع قبل أن تخطو إلى الأمام.

إن كنت قد قمت بمثل هذا البحث وجمعت البيانات المطلوبة، وكنت لا تزال مقتنعا بأن فكرتك يجب أن ترى النور، ما عليك إلا أن تعمل على تحويلها إلى حقيقة. ولا بد أن تتأكد من أنك على استعداد لقطع المشوار الذي ينتظرك بكل مصاعبه، وأن تتزود بالطاقة والحماس اللازمين للخطوات الأولى واللذان سيعينانك في التغلب على ما قد تواجهه من صعاب.



ولعل هذا هو الوقت الذي تكون أنت فيه بأمس الحاجة للتخطيط؛ فالتخطيط هو الذي سيحوّل فكرتك الأولية إلى مشروع قابل للتنفيذ. ونأمل أن يساعدك هذا الدليل في النجاح في هذه العملية.



# الفصل الأول مجلس الإدارة

# الفصل الأول مجلس الإدارة

إن الحوكمة الرشيدة هي من إحدى المستلزمات الأساسية لإدارة المنظمة غير الربحية بنجاح، إذ لا يستطيع الموظفون التنفيذيون في المنظمة أن يحققوا النجاح لوحدهم بل إنهم بحاجة للعمل سوية مع مجلس إدارة المنظمة من أجل إيجاد الحلول والأجوبة الصحيحة حول منظماتهم، ومجتمعاتهم، والقضايا التي يعملون من أجلها.

وفي عالم اليوم، تعمل الجمعيات و المنظمات غير الربحية في بيئة تتطلب المزيد من التركيز على المساءلة والشفافية؛ والمساءلة هنا تكون نحو الأداء التنظيمي ونحو السلوك القانوني والأخلاقي. كما ويتوقع المتبرعون، والمستفيدون، والمساهمون بأن تولي المنظمات غير الربحية اهتماماً أكبر نحو استراتيجيتها وأدائها التنظيمي، ونحو الآثار المترتبة على برامجها وخدماتها.

ونتيجة لهذا الاهتمام، هناك عدد متزايد من المنظمات غير الربحية قد بدأت بالتفكير بحاجة إلى استثمار مواردها المتاحة في بناء قدراتها الداخلية من أجل تعزيز فاعليتها وتأثيرها. وتعد القدرة القيادية ذات أهمية كبيرة في هذه العملية، وكانت ولا تزال تستقطب الكثير من الاهتمام. ومع ذلك، فإن مجلس الإدارة، وهو الجزء المهم من المعادلة القيادية، لم ينل الاهتمام المطلوب أحياناً. وطبقاً للقانون المعمول به في المملكة العربية السعودية، فإن الجمعية العمومية تمثل جزءاً مهماً آخر في المنظمة غير الربحية، وهي التشكيلة التي يتم اختيار مجلس إدارة المنظمة من بين صفوفها.

ضع في حسابك أن أعضاء الجمعية العمومية هم مرشحون محتملون لمجلس إدارة المنظمة في المستقبل.



يتكون مجلس الإدارة من مجموعة من الأشخاص الذين قبلوا تحمل مسؤولية حوكمة المنظمة. ويؤدي بعض هؤلاء الأعضاء أعمال رائعة في جميع المجالات، فيما يتعرف الآخرون على الأمور حسب مستجدات العمل. ويبقى هناك شيء واحد في غاية الوضوح وهو أن هناك على الدوام فرصاً لتحسين أداء أعضاء مجلس الإدارة.

## ويتميز أعضاء مجلس الإدارة الجيدون بأنهم:

- ← يشتركون في نفس الدافع والحماس نحو رسالة المنظمة
- ← لديهم الرغبة في أن يشمروا عن سواعدهم للعمل عند الضرورة
- ← تربطهم صلات وثيقة مع مجتمعاتهم المحلية
- ← مختلفون من حيث العمر، والجنس، والعرق، والمهنة، والمهارات والخلفية الثقافية
- ← لديهم الرغبة في التبرع ويساندون الجهود التي تبذل لجمع الأموال

## يهدف هذا الفصل إلى مساعدتك على:

1. فهم القواعد القانونية
2. تحديد أعضاء مجلس الإدارة وتعيينهم
3. إعداد مجموعة من اللوائح
4. تحديد أدوار ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة
5. تشكيل اللجان المنبثقة عن المجلس
6. عقد اجتماعات المجلس
7. التقييم الذاتي للمجلس

## ١. فهم القواعد القانونية

لقد وضعت وزارة الشؤون الاجتماعية في المملكة العربية السعودية إرشادات واضحة فيما يتعلق بتشكيل مجالس الإدارة، ومن المهم فهم هذه الإرشادات من أجل تأسيس منطمتك على النحو الصحيح.

وبحسب القانون السعودي، فإنه بعد أن تكون قد أكملت بنجاح تسجيل منطمتك لدى وزارة الشؤون الاجتماعية أو أي جهة حكومية ذات علاقة بالموضوع، هناك ثلاث تشكيلات يجب إنشائها في كل منظمة لتتمكن المنظمة من بدء العمل رسمياً كمنظمة غير ربحية جديدة.

للمزيد من التفاصيل والمعلومات حول هذه العملية، نرجو مراجعة الدليل الإجرائي لتأسيس وعمل الجمعيات غير الربحية، والصادر عن مؤسسة الملك خالد الخيرية، مع ملاحظة أن كل واحدة من هذه التشكيلات تعد مطلباً مسبقاً للتشكيل الذي يليها:

- ← الأعضاء المؤسسون
- ← الجمعية العمومية
- ← مجلس الإدارة

وانسجاماً مع أهداف هذا الدليل ولكي تفهم كيفية تشكيل مجلس الإدارة، دعنا نوجز متطلبات وزارة الشؤون الاجتماعية لإنشاء المنظمة غير الربحية:

- ← على كل جهة ترغب بالتسجيل كمنظمة غير ربحية أن تتقدم بطلب يرفعه عشرون مواطناً سعودياً على الأقل ممن لا تقل أعمارهم عن ١٨ عاماً وذوي سمعة حسنة وليس لدى أي منهم سابقة جُرمية. وسيمثل هؤلاء الأعضاء المؤسسون منطمتك بحسب القواعد التي وضعتها وزارة الشؤون الاجتماعية.
- ← وحالما توافق وزارة الشؤون الاجتماعية على هذا الطلب، سوف يتحول الأعضاء المؤسسون تلقائياً إلى أعضاء في المنظمة غير الربحية، ويشكلون سوية الجمعية العمومية للمنظمة ( يمكن إضافة أعضاء آخرين مع مرور الوقت).
- ← في أول اجتماع تأسيسي يعقده أعضاء الجمعية العمومية، وبحضور ممثل وزارة الشؤون الاجتماعية، يتم اختيار أول مجلس إدارة للمنظمة ( وقد حددت اللوائح رقم ٧، ٩، و ١١ عدد أعضاء هذا المجلس مع انتخاب عضوين احتياطيين). ويمكن أن تجري انتخابات أعضاء هذا المجلس بطريقة الاقتراع السري.
- ← تكون الولاية الأولى لمجلس الإدارة أربع سنوات.
- ← حالما يتم انتخاب أعضاء ورئيس مجلس الإدارة، و اختيار نائب الرئيس وأمين الصندوق، تستطيع المنظمة البدء بعملها (بشروط إتمام تسجيل المنظمة بنجاح لدى وزارة الشؤون الاجتماعية أو أي جهة مختصة بتسجيل المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية).
- ← للمنظمة الحرية في البدء بقبول أعضاء جدد إن وجدت هؤلاء الأعضاء مستوفين لشروط عضويتها بحسب الشروط التي تحددها اللوائح الخاصة بكل منظمة. أما الأعضاء الذين تمضي أكثر من سنة واحدة على عضويتهم فيتحولون تلقائياً إلى أعضاء في الجمعية العمومية للمنظمة.
- ← يمكن للأعضاء الجمعية العمومية ترشيح أنفسهم أو أن يتم ترشيحهم من قبل أعضاء آخرين ليكونوا أعضاء في مجلس الإدارة لدورته القادمة.
- ← تقوم الجمعية العمومية مجتمعة، وعن طريق الاقتراع السري باتخاذ القرار بخصوص من الأعضاء المرشحين سيكونون أعضاء في مجلس الإدارة الجديد.

## ٢. تحديد أعضاء مجلس الإدارة وتعيينهم

بغض النظر عن الطريقة التي يتم فيها انتخاب أعضاء مجلس الإدارة (سواء من بين أعضاء الجمعية العمومية أو من عامة الناس، كما هو الحال في العديد من البلدان الأخرى)، فإن مجلس إدارتك يتطلب أن يتم اختيار أعضاء ذوي مهارات عالية ولديهم الرغبة في العمل والمشاركة، لذا عليك أن لا تعتمد لاختيار أي كان. فعندما تبدأ للمرة الأولى البحث عن الأعضاء المؤسسين، أو عندما تبدأ في البحث عن أعضاء لجمعية عمومية جديدة أو مجلس إدارة فيما بعد، فإن الأمر الأكثر أهمية بهذا الخصوص هو معرفة نوع المهارات التي تبحث عنها لدى الأعضاء - ويمكن تحقيق ذلك من خلال التفكير بطبيعة القضايا أو الأهداف التي ستتعامل معها منطمتك في الوقت الراهن.



عندما يتم اختيار أو تعيين الأعضاء المؤسسين أو أعضاء مجلس الإدارة الجديد، من الضروري أن تضع بعين الاعتبار أنك تقوم "بتوظيفهم" لأداء مهمة معينة أو للقيام بعمل محدد - وهذا العمل هو أكثر الأعمال أهمية في المنظمة ألا وهو القيادة والحكومة. نعم، ربما يكون هؤلاء من المتطوعين، ولكن التزامهم وأدائهم هما أمران أساسيان لعمل المنظمة ونجاحها.

وإذا كنت في المراحل الأولية من تعيين الأعضاء المؤسسين أو أن أعضاء مجلس إدارة المنظمة قد تم اختيارهم من بين أعضاء الجمعية العمومية، فإننا سنبين لك فيما يلي بعض أفضل الممارسات العالمية التي عليك أن تأخذها بعين الاعتبار<sup>9</sup>:

1. قم بتحديد الشخص الذي سيكون مسؤولاً عن عملية "التعيين"، وعليك أن تأخذ هذه العملية بجدية لأنك بحاجة لضمان أن تحظى منظمك بأفضل قيادة ممكنة بدلاً من مجرد اختيار أي شخص من الراغبين بتولي هذه المهمة. قم بإعداد خطة عمل تفصيلية، وجدول مواعيد للاجتماعات الدورية، وتأكد من أن جميع المهام يجري تنفيذها بنجاح.
2. اتخذ قراراً بخصوص المواصفات والمؤهلات التي تبحث عنها لدى أعضاء المجلس الجديد. كذلك قم بتحديد عدد الأعضاء الذين ستكون بحاجة إلى تعيينهم في العام القادم وفقاً لاحتياجات منظمك.
3. قم بإعداد الوصف الوظيفي لمهام كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة، مع مراعاة الوضوح في شرح الدور المتوقع للمجلس ومسؤولياته، و ما هو متوقع من أعضائه، وما الذي يتوقعونه من المنظمة. ويمكن إعداد الوصف العام لمهام كل عضو من الأعضاء بسهولة من خلال الإطلاع على الجزء الخاص بـ "أدوار ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة"، حيث تمثل النقاط المدرجة في هذا الجزء، شرحاً أساسياً لهذا العمل.
4. قم بتحضير مجموعة من الوثائق التي تتضمن مسودة لخطاب الدعوة للعضوية، وبطاقة الوصف الوظيفي، ومعلومات أساسية حول المنظمة.
5. قم بإعداد قائمة بالمرشحين الذين قامت الجمعية العمومية بتسميتهم، واطلب من أعضاء مجلس الإدارة الحالي البحث عن أعضاء محتملين جدد و قم بدعوتهم ليكونوا أعضاء في المنظمة في المستقبل.
6. قم بإعداد إجراءات خاصة بعقد اجتماع للتعرف على واختيار المرشحين لعضوية مجلس الإدارة من قبل الجمعية العمومية.

وفيما يلي بعض الأسئلة التي يحتاج المرشحون أخذها بعين الاعتبار، والتي ربما تحتاج الجمعية العمومية طرحها عند انتخاب الأعضاء الجدد لمجلس الإدارة.

- ← ما الذي يجلب اهتمامك في منظمنا؟
  - ← لماذا تريد أن تكون عضواً في مجلس إدارة منظمنا؟
  - ← ما هي مهاراتك التخصصية التي ترغب بتوظيفها عند الانسحاب للمنظمة؟
  - ← هل سبق لك العمل كعضو مجلس إدارة؟
  - ← ما الذي أعجبك والذي لم يعجبك في تلك التجربة؟
  - ← هل لديك الرغبة في جمع التبرعات لصالح المنظمة؟
  - ← ما هو الوقت الذي تنوي تكريسه لأجل المنظمة؟
  - ← هل بوسعك حضور الاجتماعات الدورية للمجلس؟
  - ← شاركنا بتجربة لديك في مجال اتخاذ القرارات الجماعية
  - ← تحدث عن تجربة لك مع المجتمع المحلي
  - ← هل لديك الرغبة بأن ترأس أحد اللجان في المستقبل؟
7. بعد إجراء المقابلات وجمع المعلومات حول المرشحين، قم بعقد اجتماع لجميع أعضاء مجلس الإدارة الحالي وممثلي الجمعية العمومية لمراجعة النتائج التي توصلت إليها الإجراءات السابقة، وعليك أن تُطلع جميع أعضاء الجمعية العمومية على تلك النتائج قبل قيامهم بالتصويت على أسماء أعضاء المجلس الجديد.
  8. حالما يتم الانتهاء من اختيار أعضاء المجلس الجديد، عليك أن تقوم بعقد جلسة أو عدة جلسات تعريفية للأعضاء، على أن تتضمن ما يلي:
    - ← توقيع اتفاقية عضوية مجلس الإدارة (وهناك نموذج لهذه الاتفاقية في الملحق المرفق بالفصل الأول من هذا الدليل).



- ← تعريف أعضاء مجلس الإدارة الجدد بالمنظمة.
  - ← تقديم مجموعة من الوثائق التعريفية بالمنظمة للأعضاء الجدد تتضمن معلومات ذات علاقة بالمنظمة.
  - ← عليك أن تضمن بقاء أعضاء مجلس الإدارة على الدوام نشطين ومساهمين في العمل.
٩. مراجعة وتوثيق هذه العملية برمتها بمشاركة الأعضاء الحاليين والأعضاء الجدد في مجلس الإدارة، وتحديد الدروس المستفادة، والوقوف على ما تم إنجازه بصورة جيدة وعلى ما يمكن تحسينه في المستقبل.

## ٣) إعداد مجموعة الأنظمة الداخلية

يجب أن تكون لدى جميع المنظمات غير الربحية مجموعة من الأنظمة الداخلية التي تحكم عمل المنظمة وعمل مجلس الإدارة. إن الأنظمة الداخلية تبين الأسباب التي دعت لوجود المنظمة، وعدد الأعضاء المتواجدين في المجلس، وعدد الاجتماعات التي يعقدها المجلس، والأدوار والمسؤوليات، والقواعد والضوابط القانونية.

لابد من مراجعة الأنظمة الداخلية بصورة دورية للتأكد من التزام المنظمة بالإرشادات والتعليمات الواردة في هذه الوثيقة وتحديد فيما إذا كانت هناك حاجة للقيام بأية تعديلات.



الرجاء مراجعة الدليل الإجرائي لتأسيس وعمل الجمعيات الخيرية، والصادر عن مؤسسة الملك خالد الخيرية، للإطلاع على القواعد الخاصة بالمملكة العربية السعودية بخصوص الأنظمة الداخلية، أو مراجعة ورقة العمل الخاصة بالأنظمة الداخلية والموجودة في الملحق المرفق بالفصل الأول من هذا الدليل والإطلاع على أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال لكي تساعدك في جمع المعلومات الضرورية واللازمة لإعداد الأنظمة الداخلية.

ولأجل مساعدتك في إعداد الأنظمة الداخلية الخاصة بمنظمتك، فقد قمنا بإعداد نموذجين من الأنظمة، تجدهما في الملحق المرفق بالفصل الأول من هذا الدليل - أحدهما نموذج مطول والآخر قصير - وكلا الوثيقتين تحتويان على الكثير من المعلومات ذات العلاقة ويمكن أن تكون أي منهما دليلاً لك بهذا الخصوص، ولكن عليك أن تتأكد من تعديلها بما يتوافق والحاجات الخاصة بمنظمتك ومتطلبات وزارة الشؤون الاجتماعية.

## ٤) أدوار ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة

لكل منظمة من المنظمات غير الربحية سميتها الفريدة والمختلفة، ولا يوجد هناك "النموذج الموحد الذي يناسب الجميع" من حيث الحوكمة والقيادة. ومع ذلك، توجد بعض الأدوار والمسؤوليات الأساسية التي تعد من الممارسات الجيدة والتي تنطبق على جميع مجالس الإدارة لجميع المنظمات غير الربحية

واستناداً إلى المرجع "Board Source" فإن "الخطوة الأولى التي يجب أن يقوم بها مجلس الإدارة الفعّال هي تقليل الإرباك والغموض الذي يحيط بمسؤوليات ذلك المجلس. وهذا يعني تبني ممارسات حوكمية جيدة تبدأ بوضع توصيف شامل لعمل المجلس نفسه".

هذا، ويعتمد أداء المجلس وأعضائه كثيراً على إدارة منظمتك - لا سيما فيما يتعلق بقدرة المدير التنفيذي على فهم واحترام واجبات المجلس والتزامه بالإشراف والقيادة الإستراتيجية للمنظمة.

ومن جهة أخرى، فإن المجلس الذي يضم أعضاء لديهم الدافع على العمل لن يكون فاعلاً ما لم يعمل مع الإدارة التنفيذية للمنظمة ويتلقى دعماً من مديرها التنفيذي.

إن مجالس الإدارة ذات الأداء العالي هي تلك التي تضم أعضاء يطرحون أسئلة ممتازة في الوقت المناسب مع التركيز على استراتيجية العمل أكثر من العمليات الإجرائية؛ حيث أن مجلس الإدارة لا يقوم بإدارة البرامج أو تنفيذ السياسات الخاصة بالمنظمة، بل إنه يقود التوجه الاستراتيجي للمنظمة ويعمل جنباً إلى جنب مع المدير التنفيذي.



إن مجالس الإدارة ذات الأداء العالي تبحث بصورة متواصلة أو تطوير أساليب للتقييم والتجديد الذاتي. وبينما تنمو المنظمات وتصبح أكثر تعقيدا في بُنيتهَا، فإنها تتطور على نحو تصبح معه الطرق القديمة في الحوكمة غير مناسبة لإدارة وحوكمة هذه المنظمات.



لدى أعضاء مجلس الإدارة العديد من الأدوار التي يقومون بها. وبالنتيجة، فهم بحاجة لأكثر من مجرد الحماس نحو رسالة المنظمة أو الاندفاع نحو غاية المنظمة ومبرر وجودها، أو مجرد وجود "النوايا الحسنة"؛ إنهم بحاجة لأن يدركوا جميع مسؤولياتهم القيادية وأن يقوموا بجميع المهام الموكلة إليهم.

وتمثل المسؤوليات العشر الأساسية التالية لمجلس إدارة المنظمات غير الربحية أفضل الممارسات العالمية والتي تم اقتباسها من أحد المصادر الممتازة حول الموضوع والمعنون " عشرة مسؤوليات أساسية لمجلس إدارة المنظمات غير الربحية"، والمنشور من قبل جهة متخصصة بمصادر مجلس الإدارة. وهذه المسؤوليات العشرة بمجموعها تمثل توصيف عمل عضو مجلس الإدارة.<sup>11</sup>

## 1. تحديد الرؤية والرسالة

تقع على مجلس الإدارة مسؤولية ضمان أن تكون كل من رؤية المنظمة ورسالتها محددتان ومعروضتان بشكل واضح، ويجب أن يحدد التزام مجلس الإدارة نحو رؤية المنظمة ورسالتها الأولويات التي يضعها مجلس المنظمة وإدارتها.

ومن خلال تطوير هذه العبارات الإرشادية فإنك تخلق "التوجه العام"، والفكرة المشتركة حول طبيعة منطمتك ونطاق عملها وما تسعى لأن تكون عليه من خلال ما تقوم به. ومع ذلك، يبقى الأمر الأهم أنه على المنظمة أن تحدد بشكل واضح الغاية من وجودها وما تقدمه للمستفيدين - ويمكن لهذه الرسالة أن تتطور بمرور الوقت.

وعلى مجلس إدارة المنظمة وإدارتها القيام بمراجعة دورية للنصوص المعبرة عن رؤية المنظمة ورسالتها لكي يضمنوا جدوى هذه النصوص ومصداقيتها ونزاهتها ومواكبتها للواقع الراهن.

عليك الانتباه إلى أن تغيير رؤية المنظمة ورسالتها من دون إشراك الجهات الأساسية المشاركة في العملية قد تسبب لك بعض المشكلات ويمكن أن تفقدك الدعم والمساندة، ناهيك عن كونها قد توجه المنظمة إلى الاتجاه الخاطئ.



وللمزيد من المعلومات حول كيفية إعداد النصوص المعبرة عن رسالة ورؤية منطمتك، الرجاء مراجعة دليل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية، الصادر عن مؤسسة الملك خالد الخيرية.

## اختيار المدير التنفيذي

يعدُّ اختيار المدير التنفيذي للمنظمة من أحد أهم القرارات التي يتخذها مجلس الإدارة، والذي يؤثر على التطور المستمر للمنظمة وفعاليتها. وغالبا ما يكون المجلس هو الذي يتخذ القرار النهائي بهذا الصدد ويفضل تقاسم هذه المسؤولية مع الجهات المهمة الأخرى ذات الصلة.

قبل البدء بعملية البحث عن الشخص المناسب لهذا الموقع، من المهم الرجوع إلى قائمة المواصفات المرغوب توفرها لدى القائد الجديد - وهذا الإجراء يعود بنا إلى مرحلة الاتفاق على رؤية المنظمة ورسالتها، وبرامجها الراهنة، وأولوياتها الاستراتيجية وأهدافها المتوقع العمل على تحقيقها. وبعبارة أخرى، من الأفضل أن تقوم بإعداد قائمة بالمواصفات التي تبحث عنها إلى جانب تحديد ما يتوقع من المدير التنفيذي الجديد تحقيقه (أي توصيف لعمله، وأدواره ومسؤولياته المرتقبة).



أما بالنسبة للمنظمات القائمة من قبل والعاملة في الميدان، فقد أصبح «التخطيط التتابعي» أحد الأفكار الشائعة في هذا الميدان. وهذا هو أحد المفاهيم المقتبسة من قطاع المنظمات الربحية، وغالبا ما ينطوي على البحث والترويج للوظائف الإدارية العليا من داخل المنظمة. وقد اثبت هذا الأسلوب نتائجها الإيجابية ويجب أخذه بعين الاعتبار، إن كان ذلك ممكنا، عند التخطيط لكيفية اختيار المدير التنفيذي الجديد للمنظمة.

وعندما يبدأ المجلس في البحث عن مدير تنفيذي جديد، عليه:

- ← إعداد خطة واضحة لكيفية سير هذه العملية والشخص المسؤول عنها.
- ← مراجعة النصوص المعبرة عن رسالة المنظمة ورؤيتها.
- ← القيام بمراجعة وتشخيص كل من نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر الراهنة والمستقبلية لدى المنظمة من أجل تحديد نوعية الشخص المطلوب.
- ← الاتفاق على أهداف واضحة تحدد ما هو مطلوب من المدير التنفيذي في السنة الأولى من خدمته على الأقل والتي من المتوقع أن يحققها أثناء خدمته في المنظمة، إضافة إلى بعض الأهداف والأولويات بعيدة المدى .
- ← تحديد والاتفاق على مواصفات ومهارات محددة وبشكل دقيق، والأسلوب المهني الذي يرغب مجلس الإدارة توفره لدى المدير التنفيذي.
- ← اتخاذ القرار بقيمة الأجر الذي سيتقاضاه المدير التنفيذي الجديد بشكل دقيق وواضح بالإضافة للامتيازات والشروط الوظيفية الأخرى (مع الأخذ بعين الاعتبار الأجور التنافسية السائدة في سوق العمل).
- ← توضيح مهام المدير التنفيذي بمعزل عن مهام ووظائف الكادر التنفيذي، بما في ذلك صلاحيته في اختيار الطاقم الإداري الذي يناسبه بعيداً عن تدخل المجلس.
- ← تحديد بوضوح التوقعات المرجوة من المدير التنفيذي، وما يمكن أن يتوقعه المدير من المجلس نفسه.
- ← إعادة التأكيد على أن المدير التنفيذي للمنظمة تقع على عاتقه مهام المدير التنفيذي كاملة ولا يعتبر الفائز "المتطوع" الذي انتخبه مجلس الإدارة. ودونما شك، فيجب أن يكون هناك مديراً تنفيذياً واحداً للمنظمة ورئيساً واحداً لمجلس إدارتها.

## ”وعلى الرغم من حاجة مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للعمل سوياً جنباً إلى جنب، فمن الضروري أن يكون هناك خط فاصل بين الحوكمة والإدارة“<sup>١٢</sup>

وفي هذا الدليل، نحن نعرّف الحوكمة بأنها العمل الاستراتيجي والتوجيه العالي المستوى والمسؤولية المؤتمنة وتتضمن وضع السياسات التنظيمية وإدارة المخاطر. كما نعرّف الإدارة بأنها عملية توجيه، وتنفيذ، وتنظيم، ومراقبة أنشطة وفعاليات المنظمة ضمن الإطار الاستراتيجي الموضوع. وتجد الحوكمة مكانها على مستوى استراتيجي أعلى بينما تندرج الإدارة ضمن مستوى العمل اليومي. مع ذلك فهناك تداخل بين الاثنين ولكن يبقى من المهم أن تأخذ هذا الاختلاف العام بينهما بعين الاعتبار.

في المراحل النهائية من البحث عن المدير التنفيذي، عليك أن تقوم بمراجعة معمقة والرجوع لمصادر المعلومات الخاصة لكلا المرشحين اللذان يتصدران قائمة المرشحين لهذا المنصب. إن البحث الذي ينتهي إلى اتخاذ قرارات غير صائبة للمرشحين غالباً يكون سببه عدم التشاور المباشر مع الأشخاص الذين عملوا على إعداد القائمة النهائية للمرشحين. وفي هذا الصدد، نرجو مراجعة الجزء الخاص بالموارد البشرية في هذا الدليل للتعرف على المزيد بخصوص عملية التوظيف.

تذكر بأن الأداء الفاعل للمدير التنفيذي هو أمر وثيق الصلة بمدى فاعلية مجلس الإدارة. إن كل منهما يعتمد على الآخر ويدعم بعضهما بعضاً.



تقع على مجلس الإدارة مسؤولية إيجاد التوازن بين حالة الوقوف «على مقربة شديدة» من الإدارة التنفيذية أو الوقوف «بعيداً للغاية».

## ب. دعم وتقييم المدير التنفيذي

يعتمد ويرتبط نجاح المدير التنفيذي على مدى إصرار وعزم مجلس الإدارة على القيام بدوره في إرساء ودعم علاقة ناجحة بين الطرفين – علاقة تتسم بالاحترام المتبادل بينهم وفهم الفرق الواضح بين مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة والمدير التنفيذي.

«إن تقديم الدعم الشخصي والتنظيمي للقيادة التنفيذية، والتقييم الدوري للمدير التنفيذي والإفصاح عن التقدير للمهام والإنجازات التي يقوم بها معنوياً ومالياً، هي من المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة، وإن الاهتمام المستمر بهذه الجوانب هي من سمات المجلس الذي يتمتع بمستوى عالي من الأداء. وبالمقابل يجب على المدير التنفيذي أن يتطلع لتلقي الدعم الحقيقي من مجلس إدارة المنظمة، بدءاً من قائدها المنتخب – الرئيس.»<sup>١٣</sup>

12 - Ingram, Richard T., "Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards," Second Edition, Board Source, Washington DC, 2009.

13 - Ingram, Richard T., "Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards," Second Edition, Board Source, Washington DC, 2009.

وما نعنيه بالقول بأن يكون المجلس داعماً للمدير التنفيذي هو أن يكون لدى أعضاء المجلس القدرة على استشراف بالمشكلات التي قد تنشأ والتعامل معها بحرفية وأن يكون هؤلاء الأعضاء على تواصل فيما بينهم، وأن يشجعوا المدير التنفيذي بأن يكون حاسماً في اتخاذ القرار، وأن يقفوا إلى جانبه عندما لا تروق قراراته لبعض التنفيذيين بالمنظمة، وأن يقدموا له التشجيع المطلوب وقت الحاجة، وأن يستجيبوا له حينما يطلب منهم المساعدة.



وعلى وجه التحديد، وكما وردت الإشارة في النقاط التي تمثل «عشر مسؤوليات أساسية لمجلس إدارة المنظمات غير الربحية»، يتوجب على مجلس الإدارة أن يتأكد من أن المدير التنفيذي:

- ← يتلقى الملاحظات المتواصلة، والشاملة، والبنّاءة طيلة فترة إدارته وأن لا يُختصر الأمر فقط على التقييم السنوي لأدائه.
- ← لديه الثقة بأن رئيس مجلس الإدارة على استعداد للتدخل في حال أساء أي من أعضاء المجلس لصلاحيته أو استغل منصبه بشكل غير لائق.
- ← يشعر بأن الأداء في العمل يتم تقييمه بصورة عادلة ومناسبة، من دون اللجوء إلى استخدام معايير أو مقاييس تصنيف غاية في البساطة.
- ← يتعرف على القادة الأساسيين في المجتمع المحلي ممن لهم دور في مساعدة ودعم المنظمة.
- ← يتلقى دعوات للمشاركة في المناسبات الاجتماعية المهمة، والتي من شأنها أن تفتح أمامه المجال للتحدث في المناسبات الاجتماعية المهمة.
- ← يتلقى إشادات مقابل المبادرات الاستثنائية والمتميزة، حيث أن كل مدير تنفيذي يشعر بالتقدير إذا ما «ربت على كتفه» أعضاء مجلس الإدارة، لاسيما قادة المجلس.
- ← يحظى بالتشجيع على استخدام إجازاته الشخصية للاستراحة وتجديد النشاط.
- ← يشعر على الأقل بأن رئيس المجلس على دراية واهتمام بقضايا الشخصية أو حاجاته ذات الطبيعة الحساسة، وأنه يحترم خصوصية وسرية أحاديثهما الخاصة والشخصية.

## مبادئ تقييم الأداء

أن عملية مراجعة أداء المدير التنفيذي، سواء أكانت تلك المراجعة رسمية أو شاملة أو غير رسمية، فإنه يفضل أن يسترشد بالمبادئ الأربعة التالية:

١. أن يكون الهدف الرئيسي من المراجعة هو مساعدة المدير التنفيذي على الأداء بفاعلية أكثر. كما يجب أن لا تكون قرارات التعويض المالي وتجديد عقد العمل هي الغايات الوحيدة المتوخاة من القيام بمراجعة أداء المدير التنفيذي.
٢. لابد من التشاور مع المدير التنفيذي نفسه بخصوص عملية المراجعة والتأكد من أنه لا يمانع في إجرائها. كما يجب إعداد المؤشرات الأساسية لقياس الأداء والاتفاق عليها بين كل من المدير التنفيذي ومجلس الإدارة.
٣. هناك تداخل وترايط بين أداء المدير التنفيذي وأداء مجلس الإدارة، إذ لا يمكن قياس أي منهما بمعزل عن الآخر، وعلى المجلس أن يقوم بتقييم أدائه كذلك.
٤. تقع مسؤولية تقييم أداء المدير التنفيذي على مجلس الإدارة؛ ومع ذلك فالمدير التنفيذي يتحمل مسؤولية تقييم أداء مجلس الإدارة ككل.

لابد أن يطلع أعضاء مجلس الإدارة على نتائج عملية مراجعة وتقييم الأداء، ويجب أن يقوم رئيس المجلس بهذه المهمة مع تقديم قدر مقبول من التفصيل وعليه أن يكون قادراً على الرد على الأسئلة التي يمكن أن تطرح عليه بهذا الخصوص.



## ج. ضمان التخطيط الفاعل

من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، يقوم مجلس الإدارة والموظفون بترجمة رؤية المنظمة ورسالتها إلى أهداف وغايات يمكن استخدامها فيما بعد لضمان الاستخدام الفاعل لموارد المنظمة.

أما مسؤولية المجلس في هذا الجانب، فتتمثل بما يلي:

- ← الإصرار على وجود التخطيط الاستراتيجي التنظيمي الشامل ( على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى الأقسام).
- ← المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي واختيار شخص من داخل أو من خارج المنظمة ليأخذ دور القيادة لهذه العملية.
- ← تقييم مزايا عملية التخطيط والنتائج التي تتمخض عنها.
- ← المصادقة رسمياً على الاستراتيجية ومخرجاتها .
- ← استخدام الأهداف لتوجيه الموازنة المالية، والتعيين، والأولويات الأخرى.
- ← متابعة تنفيذ الخطة والمتابعة المنتظمة لتقديم المنظمة، بالاستناد إلى حد كبير على الأهداف والغايات الموضوعية لها.
- ← التأكد من شفافية جميع القرارات المتخذة.

وللمزيد من المعلومات حول التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بشكل عام، الرجاء مراجعة دليل التخطيط الاستراتيجي الصادر عن مؤسسة الملك خالد الخيرية.

## د.مراقبة وتعزيز البرامج والخدمات

تبدأ المسؤولية الرئيسية لمجلس الإدارة في التأكد من أن البرامج والخدمات الحالية والمستقبلية تتماشى مع وتدعم رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها.

إن ما تقوم به المنظمة، ومدى نجاحها في القيام بذلك يجب أن يكون محور اهتمام مجلس الإدارة وتحديداً فيما يخص بمدى تأثير البرامج والخدمات التي تقدمها المنظمة على المستفيدين.



عندما تكون هناك صلة وثيقة بين الخلفية العلمية والخبرة العملية للأعضاء من جهة وبين عمل المنظمة من جهة أخرى ربما يكون هناك بعض التدخل والتعارض فيما يتعلق بدور أعضاء المجلس ودور المدير التنفيذي، ولهذا السبب، فإنه من الضروري أن يبقى اهتمام المجلس منصباً على المسؤوليات المحددة له وأن يفسح المجال أمام المدير التنفيذي للقيام بمهامه.

إذاً، ما هي الطريقة المثلى ليقوم مجلس الإدارة بمراقبة جهود المنظمة والمساهمة في دعمها وتعزيزها، وخصوصاً إذا ما كان موظفين المنظمة ذو مؤهلات جيدة؟ بالنسبة لمعظم مجالس الإدارة، فإن القيام بهذه المسؤولية يتم عن طريق العمل الدؤوب الذي يشمل القيام بالمهام التالية:

- ← التقييم المنتظم والدوري لفاعلية وكفاءة وتأثير البرامج والخدمات. حيث تقوم بعض مجالس الإدارة بتشكيل لجنة لتقييم البرامج والخدمات، لاسيما عندما يتعلق الأمر بالأثر المترتب على هذه البرامج.
- ← طرح أسئلة مناسبة حول البرامج والخدمات المقترحة، وعن الكيفية التي تدعم فيها هذه البرامج والخدمات رسالة وأهداف المنظمة.
- ← المقارنة بين نسبة التكلفة ومدى الاستفادة من برامج وجهود المنظمة، بالإضافة إلى جمع البيانات الخاصة برضا العملاء ( الاستماع إلى المستفيدين عن أثر ونتائج بعض البرامج والخدمات عليهم) من أجل تسهيل عملية تبادل المعلومات والاستفادة من الخبرات.
- ← التوصية أحياناً أو تفويض الإدارة بدعوة استشاريين مؤهلين من جهة خارجية لتقييم وقياس أثر البرامج والخدمات التي تقدمها المنظمة إذا ما دعت الحاجة.

## ه.ضمان الموارد المالية الكافية

لكي تكون المنظمة فاعلة ومؤثرة في محيطها، يجب أن تتوفر لديها الموارد الكافية لتحقيق أهدافها. وتقع مسؤولية التأكد من أن المنظمة لا تنفق بما يتجاوز مواردها المالية المتاحة على عاتق مجلس الإدارة، وأيضاً مساعدة المنظمة في زيادة مواردها المالية.

بالنسبة لأغلب المنظمات غير الربحية فإن تحقيق التوازن في ميزانيتها يعني ضمان مكونين أساسيين هما: إيجاد مصادر إيراد مستدامة (موارد مكتسبة) وجمع الأموال (عن طريق الهدايا والمنح).



## الموارد المكتسبة

نظراً لأن معظم المنظمات غير الربحية لديها تطلعات واسعة، ولأنها «صاحبة رسالة»، يتوجب على مجالس الإدارة أن تضمن وجود مصادر مستدامة ومتنوعة للإيرادات لكي تساعد على التمويل الذاتي للمنظمة في المستقبل – ربما من خلال البرامج والخدمات التي تعود عليها ببعض الدخل.

تحتاج المنظمات غير الربحية بشكل أكبر إلى تبني الأسلوب الذي تتبعه الشركات للحصول على الدخل المالي المطلوب أي السعي إلى بيع منتجاتها ( فمثلاً، لو كانت المنظمة تعمل على بناء مهارات مجموعة من النساء في تعلم الخياطة أو الحياكة أو تصميم الأزياء، يمكن لها أن تنشئ محلاً لبيع المنتجات التي تنتجها النساء، ومن ثم استخدام جزء من الدخل في تمويل المنظمة)؛ أو خلق فرص للحصول على التمويل من إحدى الشركات (شركات تقدم خدمات لصالح المنظمة أو تدعمها مالياً)؛ أو الاستفادة من خلال منح الترخيص لاستخدام حقوق الملكية الفكرية الخاصة بالمنظمة. بالإضافة، فإن المنظمات بحاجة للتفكير في إمكانية إقامة التحالفات أو الشراكات الرسمية مع الشركات، أو الهيئات الحكومية، أو حتى منظمات غير ربحية أخرى بحيث تتقاسم المخاطر والعوائد المالية المترتبة على المشاريع المشتركة.

## جمع الأموال

وبما أن جمع الأموال يعدّ عنصراً جوهرياً لضمان بقاء واستمرارية المنظمة فإن العديد من المنظمات غير الربحية تدخل في أنشطة مختلفة لجمع الأموال من أجل جذب المساهمين من القطاع الخاص (بما فيها الأفراد، والمؤسسات الخاصة، والشركات). ويتوجب على مجلس الإدارة، لدى هذه المنظمات، أن يعمل بالمشاركة مع فريق جمع التبرعات. ويمكن للمجلس أن يلعب دوراً هاماً في تحديد أهداف عملية جمع الأموال، وأن يكون للمجلس التزامات واضحة فيما يتعلق بجمع التبرعات والمساهمات الخيرية من الأشخاص.

وعلى أعضاء مجلس الإدارة فتح الأبواب من خلال شبكة علاقاتهم الشخصية والمهنية، بقدر استطاعتهم، من أجل التشبيك وتأمين الموارد وجمع الأموال.

إن مجالس الإدارة بحاجة لأن تضمن توفر البنية التحتية اللازمة للمنظمة – بما في ذلك الموظفين والموارد المالية المناسبين – وذلك من أجل جذب وزيادة الدعم من خلال التبرعات والهبات، واضعين في أذهانهم أن جمع التبرعات يحتاج هو الآخر إلى التمويل.



وحيثما كان ممكناً، يجب على أعضاء المجالس الإدارية أن يقدموا الدعم المالي لمنظماتهم. وفي نهاية المطاف، إن كان أعضاء مجلس إدارة المنظمة أنفسهم لا يدعمون منظماتهم إلى حد كبير، فكيف لنا أن نتوقع دعم الآخرين لها إذاً؟!

وللمزيد من المعلومات حول جمع التبرعات، الرجاء مراجعة الفصل الخامس من هذا الدليل.

## و.المحافظة على الممتلكات و الإشراف المالي

إن متابعة وحماية ممتلكات المنظمة أو استثمارها تعدّ واحدة من أهم وظائف مجلس الإدارة.

تتطلب المسؤولية المؤتمنة من مجلس الإدارة أن يعمل مع المدير التنفيذي على :

- ← مراجعة موازنات ومصرفات المنظمة والمصادقة عليها إلى جانب جمع التبرعات.
- ← وضع السياسات النقدية للمنظمة ومتابعتها من أجل الموازنة بين حاجاتها الحالية وطويلة المدى.
- ← التحقق من أن النظام المالي للمنظمة وممارساته تتوافق مع المعايير المقبولة.
- ← ضمان وجود احتياطات كافية لدى المنظمة لوقت الحاجة، والاستفادة من الفرص غير المتوقعة.
- ← المحافظة على سمعة المنظمة بالتأكد من أنها تعمل بشفافية وبروح المسؤولية.

← التأكد من عدم تعريض المنظمة لمخاطر لا مبرر لها.

للحصول على وجهة نظر موضوعية عن كيفية إدارة ممتلكات المنظمة بنظرة شاملة، يوصى التعاقد مع خبير متخصص في الاستثمار من أجل القيام بمهام محددة. وحتى لو كان العديد من أعضاء مجلس الإدارة لديهم خبرة في مجال الاستثمار، فلعلهم لا يجدون الوقت الكافي، أو ليست لديهم الخبرة في مجال المنظمات غير الربحية تحديداً لتقديم المشورة للمنظمة في هذا الصدد.



## ل.تشكيل مجلس إدارة كفوء

تتباين إلى حد كبير الطرق التي يتم من خلالها تعيين أو انتخاب أعضاء مجالس الإدارة، كما لاحظنا في بداية هذا الفصل، ولكن هناك ثلاثة مبادئ عامة تنطبق على معظم مجالس إدارة المنظمات غير الربحية، وهي:

- ← إن عضوية مجلس الإدارة تكون ذات أهمية ومكانه مرموقة فيما لو أرادت المنظمة أن يُنظر إليها بأنها جهة فاعلة تعمل على خدمة مجتمعاتها. وتكون فاعلية مجلس الإدارة وإدارة المنظمة بشكل عام انعكاس لقدرة كل عضو من أعضاء مجلس. وبالنتيجة، فإن هناك سؤال واحد يجب أن يضعه مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للمنظمة في عملية اختيار مجلس إدارة كفوء: ما هي التركيبة المناسبة للمجلس والتي تضمن وجود خبرات ومهارات متنوعة ضرورية لعمل المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الديموغرافية، والمواصفات الأخرى التي يتوجب علينا أن نتوخاها في البحث عن أعضاء مجلس إدارتنا؟
- ← لا يرتقي أعضاء المجلس إلى المستوى المطلوب إلا بتواصل قيادة المنظمة وبيان توقعات المنظمة من المجلس بصورة مستمرة. وبالنتيجة، فإن إيضاح هذه التوقعات لكل عضو من الأعضاء قبل دعوتهم للترشيح وقبول التعيين يمكن أن يكون له أثراً مهماً في مقدار النشاط والفاعلية التي سيكون عليها هؤلاء الأعضاء فيما بعد.
- ← يعتمد اختيار المجلس المتوازن والنشط على العمل الدؤوب للجمعية العمومية وقدرتها على اختيار الأفضل من بين المرشحين. ومن المهم كذلك أن تواصل الجمعية العمومية بحثها لتعيين أعضاء جدد في المجلس بصورة مستمرة، وعلى النحو الذي يتوافق مع المعايير القانونية التي وضعتها وزارة الشؤون الاجتماعية.

نرجو مراجعة الجزء الخاص بـ « تحديد وتعيين أعضاء مجلس الإدارة» في بداية هذا الفصل للحصول على المزيد من المعلومات حول هذه العملية.

## ح.ضمان النزاهة القانونية والأخلاقية

من المهم لسمعة المنظمة وموقفها أمام الرأي العام أن يأخذ أعضاء مجلس إدارتها العبارات الثلاث التالية مأخذ الجد: الالتزام، والشفافية، و الشعور بالمسؤولية.

الالتزام:

- ← ضمان تقيّد المنظمة ومراعاتها للقوانين والتعليمات المطبّقة بشأن المنظمات غير الربحية.
- ← ضمان تصرف المنظمة وفقاً لأحكام الأنظمة الداخلية للمنظمة وبنودها، وتعديل هذه الأنظمة عند الضرورة.

الشفافية:

علينا أن لا نخلط بين الشفافية وبين إفشاء المعلومات والبيانات السرية. بل علينا أن نفكر بالشفافية على أنها الطريقة الوحيدة التي تمكننا من الاستحواذ على ثقة جميع الداعمين والمساندين للمنظمة – إلى جانب كسب ثقة الرأي العام. وهذا يتضمن:



- ← توثيق كيفية ارتباط التعويض المالي بالأداء.
- ← حفظ ملفات بحيث تبين ما تدفعه الجهات الأخرى ( المنافسة والمناظرة والمماثلة لها بالحجم) لكبار موظفيها.
- ← وضع سياسات واضحة عن كيفية تعامل الموظفين مع الهدايا والهبات التي تصلهم من المتبرعين والموردين، وكيفية الحصول على عروض تنافسية للخدمات والمواد التي تحتاجها المنظمة.
- ← ضمان قيام المنظمة بنشر تقارير سنوية تتضمن البيانات المالية الخاصة بها ( وبعض المنظمات تقوم بنشر تقرير التدقيق المالي الخاص بها بأكملها)، إلى جانب فعاليتها ونشاطاتها الأساسية وإنجازاتها.
- ← استجابة المنظمة لطلبات الأفراد، والمنظمات، ووسائل الإعلام للحصول على معلومات تخص المنظمة.

#### الشعور بالمسؤولية:

- ← تبني مجموعة من الضوابط السلوكية والمعايير الأخلاقية لأعضاء مجلس الإدارة.
- ← تحديد ما يمكن تسميته بتضارب المصالح المحتمل، ووضع إجراءات للتعامل مع حالات التضارب الحاصلة فعلاً أو الممكنة الحدوث، والإفصاح عن أية تضاربات محتملة لدى أعضاء مجلس الإدارة والموظفين.
- ← وضع إجراءات تنظيمية عن كيفية الإبلاغ عن المخالفات وعن الجهة التي يجب إبلاغها بهذه المخالفات.
- ← النظر في نصوص وإجراءات الإفصاح السنوية التي يقدمها عضو المجلس و الموظف المسؤول والعمل بمقتضاها من خلال لجنة مناسبة يشكلها مجلس الإدارة، وفقاً للسياسة الموضوعية في هذا الجانب.
- ← الاحتفاظ بسجلات رسمية عن الفترات الزمنية المطلوبة.
- ← تطوير السياسات والإجراءات الخاصة بالموظفين والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
- ← القيام بعملية التدقيق السنوي لكافة الإيرادات، والممتلكات، والنفقات، والالتزامات المالية.
- ← نشر وتوزيع التقارير السنوية على نطاق واسع، والتي تتضمن تفاصيل عن رسالة المنظمة، وبرامجها، وإنجازاتها، وعن أعضاء مجلس إدارة المنظمة، والجوانب المالية.

## ط. تعزيز موقع المنظمة لدى الرأي العام:

«يشكل أعضاء مجلس الإدارة حلقة الوصل بين المنظمة وأعضائها، والجهات ذات العلاقة، وعملائها والفئات المستهدفة. وعلى أعضاء المجلس أن ينظروا إلى أنفسهم بأنهم سفراء للمنظمة و دعاة لها – حتى بعد انتهاء فترة عضويتهم.»<sup>٤</sup>

تضمن مسؤولية مجلس الإدارة مع إدارة المنظمة في تمثيل وإيصال رسالة ورؤية المنظمة وأهدافها وخلق صورة إيجابية ودقيقة عن المنظمة لدى الرأي العام.

تعدُّ خطط التواصل الجيدة جزءاً مهماً من التخطيط التنظيمي والتفكير الاستراتيجي. وعلى كل عضو من المجلس أن تكون لديه القدرة على الشرح بشكل عام وبأسلوب مقبول وواضح عن رسالة المنظمة وغايتها وأهم ما تقوم به خلال أقل من دقيقة.



كما ويتوجب على الأعضاء أن يكونوا ممثلين عن مجتمعهم المحلي داخل المنظمة، وعليهم أن يعبروا عن ما يقلقهم وما يدور في أذهانهم، وعن ما لديهم من أفكار، ومقترحات، وإطراءات.

تذكر أنك، كعضو مجلس إدارة، بمثابة حلقة الوصل بين جميع الجهات المعنية.



## مستوى مشاركة المجلس

تتطلب المهام التي وردت أعلاه، والعديد مما لم يدرج منها، مشاركة فاعلة من أعضاء المجلس. ومع ذلك، فإن درجة ومستوى المشاركة يمكن أن تتباين إلى حد كبير من قضية لأخرى، ومن منظمة لأخرى. لذلك، وفي حين أن فعاليات وأنشطة المنظمة يجب أن تُنجز بالتعاون مع الإدارة العليا، فإن هذا التفاعل بين المنظمة والإدارة يمكن أن يتم من خلال أربعة طرق مختلفة هي:



١. تنفيذية ( أي أن يقوم بها مجلس الإدارة دون إشراك لطرفٍ آخر).
٢. المصادقة على قرار إداري (أي أن الإدارة تقوم بتحليل الموضوع، ولكن لمجلس الإدارة صلاحية المصادقة على ذلك الموضوع أو نقضه).
٣. تفاعلية ( عن طريق الحوار، والإرشاد، وتقديم التوصيات، وغالباً ما يتم ذلك من خلال اللجان المتخصصة التي يشكلها المجلس).
٤. إشرافية (رقابية بطبيعتها).

درجة مشاركة المجلس	نماذج لبعض القضايا التي يشارك فيها المجلس
تفاعل	القيم الأساسية للمنظمة
تفاعل ومصادقة	رؤية المنظمة، ورسالتها، وتوجهها الاستراتيجي، وأهدافها
تشكيل فريق إداري فعّال	
تنفيذي مصادقة إشرافي	<ul style="list-style-type: none"> <li>← المدير التنفيذي/ المدير العام</li> <li>← نائب المدير/ نائب المدير</li> <li>← الإدارة العليا</li> </ul>
إشرافية	العمليات الإدارية
مصادقة	إعداد سياسة معينة
إشرافية	تطبيق سياسة معينة
مصادقة	الهيكل التنظيمي
تفاعلي	ضمان توفير الموارد المالية، والتوزيع المناسب لها، ودقة النواحي المالية، والنجاح على الأمد البعيد، والبقاء والديمومة
تنفيذي	فاعلية واستمرارية مجلس الإدارة
تفاعلي	مراقبة كافة أوجه ومراحل العمليات
تفاعلي	المحافظة على صورة المنظمة والترويج لها
تفاعلي	تحليل وتفسير المؤثرات البيئية

## ٥) اللجان المنبثقة عن المجلس

### ما المقصود باللجنة ؟

إن اللجنة المنبثقة عن المجلس هي عبارة عن مجموعة من أعضاء مجلس الإدارة ممن يقومون بواجبات معينة نيابة عن المجلس بأكمله. وغالباً ما تكون هذه المجموعة عبارة عن مجموعة فرعية منبثقة عن المجلس نفسه، ولكنها يمكن أن تضم أعضاء من غير أعضاء مجلس الإدارة، كخبراء خارجيين أو حتى متطوعين.

ومن جهة أخرى فإن قيام مجموعة صغيرة من أعضاء المجلس بالتركيز على قضايا محددة يكون أكثر فعالية من قيام المجلس برمته بالتعامل مع كل موضوع يواجهه، وإن تكليف اللجان بالمهام المحددة يساهم في مساعدة المجلس على إنجاز المزيد منها. وليس بالضرورة أن تقوم كل منظمة باتباع هذا النهج، ولكنه خيار متاح يمكن اللجوء إليه عند القيام بإعداد هيكلية المجلس.

## وهناك نوعان رئيسيان يمثلان هذه اللجان هما:

١. لجنة دائمة وهي لجنة طويلة الأجل، وغالبا ما يتم تحديدها في الأنظمة الداخلية للمنظمة؛ وهي تضطلع بمسؤولية مستمرة لدى المجلس، كالإشراف المالي أو جمع التبرعات.
٢. لجنة متخصصة بمهمة معينة مؤقتة، أو فريق مُشكّل للقيام بمهمة معينة، وهي لجنة تشكّل للقيام بوظيفة محددة ضمن وقت محدد، كإعادة النظر في الأنظمة الداخلية مثلا، أو التخطيط لاجتماعات مغلقة للإدارة بعيداً عن المؤثرات، أو البحث عن مكاتب جديدة للمنظمة.

## وفيما يلي بعض الأمثلة على الأنواع المحتملة لهذه اللجان:

- ← اللجنة التوجيهية ، وغالبا ما يتم تشكيلها في الأيام الأولى من عُمر المنظمة لتكون بمثابة مجموعة قيادية تعمل على وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة واستراتيجيتها، وما إلى هنالك.
- ← اللجنة التنفيذية، وعادة ما يتم تشكيلها من أعضاء مجلس الإدارة لتقوم بالاهتمام بالشؤون الإدارية لعمل المجلس وأعضاءه، وتمتع بصلاحيات كاملة لاتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ قرارات المجلس في الفترات الواقعة ما بين اجتماع وآخر للمجلس. وغالبا ما تكون هذه اللجنة هي الأساس في عملية تقييم المدير التنفيذي.
- ← اللجنة المالية، والتي تضم في العادة أمين الصندوق وتكون برئاسته، ويتم تشكيلها تحديداً من أجل المساعدة وتقديم المشورة والإشراف على الإدارة المالية للمنظمة وميزانياتها، وهي التي تقوم بتحليل المعلومات والبيانات المالية لتقديمها لباقي أعضاء مجلس الإدارة.
- ← اللجنة المعنية بجمع التبرعات، والتي يمكن أن تصدر جهود مجلس الإدارة لجمع التبرعات والأموال لصالح المنظمة.

## ٦) اجتماعات المجلس

### الاجتماع التنظيمي الأول لمجلس الإدارة<sup>١٥</sup>

تظهر المنظمة رسمياً إلى حيز الوجود حالما تتم المصادقة على وثائق تسجيلها من قبل وزارة الشؤون الاجتماعية وانتخاب أعضاء مجلس إدارتها. ومع ذلك، فإن هذه المجموعة لا تستطيع العمل بصورة رسمية ما لم تعقد ما يُعرف بالاجتماع التنظيمي. ويُعقد هذا الاجتماع بعدما يتم تعيين مجلس الإدارة مباشرة من قبل الجمعية العمومية بحضور ممثل عن وزارة الشؤون الاجتماعية.

وبالرغم من عدم جود إجراءات رسمية تتبع في الاجتماع الأول للمجلس، إلا أن هناك بعض القضايا التي يجب طرحها، وهناك تسلسل للأحداث يجب التقيد به:

- ← دعوة أعضاء المجلس الجديد للاجتماع بعدما يتم تعيين أعضاء هذا المجلس بفترة قصيرة.
- ← إرسال دعوة للاجتماع إلى أعضاء المجلس قبل عقده بفترة مناسبة ( قبل حوالي أسبوعين من تاريخ الاجتماع).
- ← الاحتفاظ بالدعوات بملف خاص مع ذكر تاريخ الإرسال والشخص المرسل إليه الدعوة.
- ← عقد الاجتماع في موقع يتوسط أماكن تواجد الأشخاص المدعوين للحضور.
- ← التأكد من وجود شخص مسؤول عن كتابة محاضر الاجتماع بدءاً من الاجتماع الأول وانتقالاً للاجتماعات التي تليه.
- ← التأكد من استلام كل عضو من الأعضاء نسخة من محضر الاجتماع عقب انتهاء الاجتماع.

وقد يهيئ الاجتماع التنظيمي الأول الأرضية للاجتماعات السنوية أو الاجتماعات المنتظمة الأخرى، والتي يتم من خلالها اختيار القيادات الإدارية، ومراجعة الوثائق الخاصة بالمنظمة، وإقرار الموازنة السنوية.



“عليك أن تخصص، ولو سنوياً على الأقل، جزءاً من وقت اجتماع المجلس لكي يناقش الأعضاء فيه، بصورة موجزة، ما يقومون به أو ما بوسعهم القيام به من أجل المنظمة والذي يتعدى المشاركة المستمرة في اجتماعات المجلس واللجان المنبثقة عنه. فغالباً ما يكون ما يؤديه الأعضاء لمنظمتهم ما بين الاجتماعات هو بنفس الأهمية أو قد يفوق في الأهمية ما ينجزونه في اجتماعاتهم الدورية المجدولة”.<sup>16</sup>

## (٧) تقييم المجلس

على المجلس الذي يعمل بشكل جيد أن يقوم دورياً بمراجعة التقدم الذي يحرزه في خطة عمله، ومدى تحقيق أهدافه، وفاعليته، والتأثير الذي يُحدثه.

على مجلس الإدارة أن يقوم بإجراء تقييم سنوي لآدائه في ذات الوقت الذي يقوم به بمراجعة أداء المدير التنفيذي، و يتخذ المجلس، بناءً على التقييم، خطوات يراها ضرورية لغرض التحسين في أداء المجلس وممارساته الحوكمية.



كما ويتوجب على المدير التنفيذي أن يقوم بمراجعة أداء مجلس الإدارة بصورة سنوية لكي يكون أعضاء المجلس على دراية بنقاط قوتهم وضعفهم من وجهة نظر المدير التنفيذي

يمكن الإطلاع على آلية التقييم الذاتي لمجلس الإدارة والأدوات التقييمية الأخرى في الملحق المرفق بالفصل الأول من هذا الدليل.

الرجاء الانتباه بأن هذا الدليل لا يشمل جميع النقاط المتعلقة بكيفية تأسيس مجلس نشيط وفعال، ولكنه يمثل نقطة انطلاق جيدة من أجل تأسيس مجلس إدارة قوي وفعال في منطمتك.



# الفصل الثاني الموارد البشرية

# الفصل الثاني الموارد البشرية

والآن، وبعد أن قمت بتشكيل مجلس إدارتك، عليك أن تبدأ بالتفكير في توظيف كوادر إضافية من ذوي الخبرات المناسبة للمساعدة في تحقيق رسالة منطمتك. إن معرفة الوقت المناسب لاتخاذ هذه الخطوة والانتقال من مرحلة قيامك بأداء العمل بنفسك أو بمساعدة المتطوعين وأعضاء مجلس الإدارة ليس بالأمر السهل. إن تعيين الموظفين يجلب معه المسؤوليات التي يجب أن تؤخذ بجديّة ( ومنها على سبيل المثال الرواتب، والمساحة المناسبة للعمل، والمعدات، وغيرها).

تذكّر بأن استخدام المنظمة الفعّال لخبرات، وطاقات، ومواهب موظفيها ومتطوعيها يعدّ مسألة جوهرية في تحقيق رسالتها وأهدافها.



تتضمن وظيفة إدارة الموارد البشرية أنشطة مختلفة. فعمليات التوظيف والتعيين السليمة هي أساس النظام الفعّال لإدارة الموارد البشرية، وهو ما يركز عليه هذا الفصل.

في الوقت الذي تنمو فيه المنظمة، يُصبح من الضروري أن يكون لديها فريق عمل قوي قادر على تنفيذ البرامج والوظائف الإدارية الخاصة بالمنظمة. كما أن بعض الكوادر قد تغادر العمل في المنظمة لتحل محلها كوادر أخرى، ولكن مادامت المنظمة قادرة على جذب الكوادر المؤهلة وبناء «معارف وخبرات إدارية مؤسسية» مع مرور الوقت فإنها سوف تكون قادرة على البقاء والاستمرار.

ولابد أن تشمل سياسات الموارد البشرية في المنظمة كلاً من الموظفين مدفوعي الأجر والمتطوعين، ويجب أن تكون عادلة، وتضع توقعات واضحة، وتتيح التقييم المجدي والفعّال للأداء.

تذكر أنه وبالرغم من أن منطمتك قد تكون صغيرة الحجم للغاية في بداية الأمر مع قيام شخص واحد أو اثنان بمعظم المهام والأعمال، فإن من الأهمية أن توضع الهيكلية والتشكيلات المطلوبة لكي تنمو المنظمة بسلاسة في المستقبل.



وفي هذا الفصل من الدليل، سنغطي الموضوعات التالية:

- أ. إجراءات التوظيف
- ب. التعيين
- ج. التعريف بالمنظمة
- د. السياسات الخاصة بالموظفين
- هـ. تقييم أداء الموظفين
- و. المخطط التنظيمي
- ح. العمل التطوعي

## أ. إجراءات التوظيف

“ تشكل إجراءات التوظيف وعملية التوظيف الجيدة أساساً لنظام فعّال لإدارة الموارد البشرية. وهذه فرصتك في تحديد الأشخاص الذين لديهم المعرفة، والمهارات، والاهتمام، والالتزام لتحقيق النجاح ومساعدة المنظمة على النمو.”<sup>١٧</sup>

هناك عدة خطوات فيما يتعلق بعملية التوظيف، ولابد من التعامل مع كل منها بشكل مدروس: ١٨:

- ← إعداد الوصف الوظيفي، بما فيه المؤهلات المطلوبة وسقف الراتب
- ← كتابة الإعلان عن الوظيفة مع/ أو نسخة من الإعلان
- ← استقطاب طلبات التوظيف ودراسة السير الذاتية للمتقدمين
- ← إعداد مجموعة من الأسئلة لأغراض مقابلة المتقدمين للوظيفة
- ← إجراء المقابلات مع المرشحين
- ← التحقق من الخبرات والكفاءات عن طريق الاتصال بالأشخاص المرجعيين

## إعداد الوصف الوظيفي وتحديد سقف الراتب

من الأشياء الأولى التي عليك القيام بها عندما ترغب في تعيين موظف جديد هو أن تقوم بإعداد وصف مفصل للوظيفة المطلوبة. وسوف يساعدك الوصف الوظيفي في تعيين الشخص المناسب وضمان عدم قيامك بتعيين الشخص الخطأ.

وتتضمن عملية إعداد الوصف الوظيفي العديد من الوظائف المهمة، ومنها:

- ← تحديد طبيعة ونطاق المسؤوليات المرتبطة بكل وظيفة مع تحديد علاقة الموظف أو الموظفة بالأشخاص الآخرين داخل المنظمة.
- ← السماح للمنظمة بوضع السقف المناسب للرواتب استناداً إلى متطلبات الوظيفة.
- ← المساعدة في وضع أهداف ومعايير واضحة للأداء.
- ← توثيق الدور المناط بكل وظيفة بطريقة رسمية، لكي يتسنى تحقيق أية تغييرات ناجمة عن إعادة التنظيم أو الهيكلة التنظيمية الداخلية بسهولة من خلال تحديث التوصيفات الوظيفية لمجموعة من الوظائف.

هذا، ويتم إعداد الوصف الوظيفي إما من قبل المدير التنفيذي أو من قبل الشخص الذي سيكون مشرفاً مباشراً على ذلك الموظف.

وعادة ما يتضمن الوصف الوظيفي ما يلي: ١٩:

- ← فقرة قصيرة تصف الوظيفة وبيئة العمل
- ← قائمة بالواجبات والمسؤوليات
- ← قائمة بالمهارات والقدرات التي تتطلبها الوظيفة
- ← الخبرات والتعليم التي تتطلبها الوظيفة
- ← مؤهلات خاصة تتطلبها الوظيفة أو يفضل أن تكون متوفرة

أما إذا كانت الوظيفة حالياً مشغولة من قبل شخص ما (مثلاً أحد الموظفين، أو أحد المتطوعين، أو عضو مجلس الإدارة)، فيقترب أن تطلب أنت من ذلك الشخص القيام بوصف المهام المسؤول عنها. ومن ثم تقوم بمراجعة المسودة الأولى لذلك التوصيف للتأكد من عدم وجود أي نقص في أي بند أو عدم دقة التوصيف. بعدها يقوم الاثنان بالاتفاق على المهام الأساسية للوظيفة والمهام الأقل أهمية.

استخدم مصطلحات مثل "يقود"، "يوّجه"، "يدير"، "يشرف"، "يدعم"، "ينسق"، وغيرها عندما تقوم بكتابة الوصف الوظيفي.



حالما تنتهي من إعداد هذا الوصف، ستكون خطوات القادمة هي أن تحدد «ما هو المبلغ المالي الذي من الممكن أن يتم دفعه لمثل هذا الموظف؟» وفي بادئ الأمر ستعتمد الإجابة بالدرجة الأساسية على ما يمكن أن تقدمه المنظمة، ولكن في نهاية المطاف عليك أن تأخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:

- ← مستوى التعليم
- ← الخبرة
- ← واجبات ومسؤوليات العمل
- ← الموقع الجغرافي
- ← توفر الأشخاص بالمؤهلات المطلوبة في سوق العمل
- ← الترقية المحتملة داخل المنظمة
- ← معدل الراتب في سوق العمل بالنسبة لهذه الوظيفة

## كتابة الإعلان عن الوظيفة

يمثل الوصف الوظيفي المكتوب بصورة جيدة أساساً للإعلان الجيد عن الوظيفة. ويتضمن عادة هذا الإعلان على: ٢٠

- ← اسم المنظمة، والمسمى الوظيفي للوظيفة الشاغرة، وتاريخ الإعلان أو التاريخ المطلوب لشغل الوظيفة (فقرة واحدة)
- ← معلومات توضيحية عن المنظمة (فقرة واحدة)
- ← الأدوار والمسؤوليات المحددة المرتبطة بالوظيفة، وجهات الارتباط مع المستويات الأخرى، وموقع الوظيفة ضمن هيكل المنظمة (فقرة واحدة أو فقرتين)
- ← إشارة معينة حول الأجر، وربما تجد من المناسب أن تقتصر على ذكر المنافع المالية المتوقعة؛ إذ أن هناك مساوئ ومحاسن لذكر الراتب، ولكن إذا قررت التصريح به فعليك أن تذكره بصورة تقريبية
- ← الحد الأدنى من المؤهلات العلمية المطلوبة لشغل الوظيفة، بما في ذلك مستوى التعليم، والتدريب والخبرة، والمهارات الأخرى أو المعارف المطلوبة. إن كنت تريد ذكر شروط أخرى يمكن أن تعزز فرص المتقدم لشغل الوظيفة، فعليك أن تذكرها كـشروط "مفاضلة" أو كمزايا "مرغوب فيها".
- ← تعليمات حول عملية التقديم، بما فيها الموعد النهائي للتقديم.

## اختيار المتقدمين ودراسة السير الذاتية

إعلام التخزين: قُم بإعلام الموظفين الحاليين لتتاح لهم فرصة ترشيح أشخاص للوظيفة الشاغرة، ووزع الإعلان على أوسع نطاق ممكن خارج المنظمة (في الجامعات مثلاً، والمعاهد المهنية، والمواقع الإلكترونية، والمصادر الأخرى على شبكة الإنترنت).



تقوم بعض المنظمات بالاستعانة ببعض الاستشاريين الخارجيين أو الشركات لغرض اختيار متقدمين مؤهلين. وبالرغم من أن هذا الأمر قد يكون مُكلفاً، إلا أنه قد يكون مجدداً لاسيما لوظائف المستوى التنفيذي. كما وإن الأخطاء في الاختيار والتعيين على المستوى التنفيذي يمكن أن تكون باهظة الثمن بالنسبة للمنظمة.

وعلى الرغم من أن دراسة واستعراض مجموعة من السير الذاتية قد تبدو بالمهمة اليسيرة، فمن المهم أن يكون لدى الشخص الذي يقوم بهذه المهمة فهماً واضحاً لمقدار المرونة المتاحة في المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة. فعلى سبيل المثال، هل يمكن التغاضي عن شرط المؤهل العلمي لأحد المتقدمين إن كانت لديه خبرة متميزة في المجال المطلوب؟ وينبغي على من يقوم باستعراض السير الذاتية أن يكون لديه القدرة على أخذ القرار وأن تتوفر لديه الحرية الكافية لأخذ القرارات بالنيابة عن المنظمة.

لابد من أن تتمخض عملية دراسة السير الذاتية عن اختيار ثلاثة إلى ثمانية مرشحين للوظيفة ليتم مقابلتهم فيما بعد.

### إعداد أسئلة المقابلة ومقابلة المرشحين

هناك عدداً من الأنواع المختلفة لأسئلة المقابلة التي يمكنك طرحها بحسب المعلومات التي تريد الحصول عليها ( فهناك مثلاً، الأسئلة التقليدية، والسلوكية، والموقفية، والضغط النفسي، وما إلى هنالك). كما وهناك طرقاً مختلفة لإجراء المقابلة ( منها مثلاً مقابلة شخصاً تلو الآخر، والمقابلة الجماعية، والمقابلة على الغداء، ولجنة المقابلة، والمقابلة التي تنطوي على الفحص والاختبار، وغيرها). وسيتوجب عليك إعداد أسئلة خاصة تتلاءم مع حاجات منطمتك ومتطلبات الوظيفة المراد شغلها.



نوصي بالجمع بين أسئلة المقابلة التقليدية (مثل مستوى التعليم، والخبرة، والإنجازات) وبين الأسئلة السلوكية والأسئلة المرتبطة بمواقف معينة، والتي تتيح الفرصة للحصول على معلومات أكثر عمقاً حول نقاط القوة والضعف لدى الشخص الخاضع للمقابلة من خلال الأمثلة والكلمات التي يستخدمها ذلك الشخص.



إن الفكرة من وراء اللجوء للمقابلة السلوكية هي أن الأداء السابق للشخص يعدُّ أكثر عامل للتنبؤ بدقة في سلوك الأداء المستقبلي لذلك الشخص في مواقف مماثلة. ويقال أن المقابلة السلوكية، في الواقع، تتنبأ بسلوك الشخص المستقبلي أثناء العمل بنسبة 55%، بينما يقال أن المقابلة التقليدية ليست لها هذه القدرة على التنبؤ إلا بنسبة 1.7%<sup>٢١</sup>. يرجى مراجعة ملحق الفصل الثاني للإطلاع على قائمة محددة من أسئلة المقابلة السلوكية.

وإن كان بالإمكان، فيجب أن يقوم الشخص نفسه أو الفريق بمقابلة جميع المرشحين لإحدى الوظائف وذلك لضمان الانسجام والتوافق وتمكين المنظمة من المقارنة بين المرشحين بصورة فعّالة. وبالنسبة للفريق، فلا بد من أن يتفق على نظام لترتيب المرشحين وتدوين ملاحظات أعضاء الفريق على نماذج المقابلة.

من المهم تحديد أهداف السنة الأولى من عمل الموظف في المنظمة، وذلك قبل البدء بعملية المقابلة. وبهذه الطريقة يمكن أن تأخذ بالاعتبار – وأن تعبّر بوضوح – عن ما الذي تأمل من الشخص المعني أن يكون قادراً على إنجازه ضمن إطار عمله.

نقترح أن تقوم بإعداد قائمة بالأسئلة وأن تحدد وزن وأهمية كل سؤال قبل البدء بالمقابلة لكي تتمكن من كتابة الأجوبة خلال المقابلة. قم بطرح نفس الأسئلة على كافة المرشحين المتقدمين لنفس الوظيفة. وستكون هذه المعلومات مفيدة للغاية في نهاية العملية عندما يحين وقت اتخاذ القرار.



عملية مقابلة مقترحة:

- ← الخلفية والخبرة
- ← السلوكيات/ القدرة/المعارف/ المهارات
- ← أهداف الوظيفة وما يمكن أن يحققه المتقدم
- ← معلومات عن الوظيفة والمسؤوليات المرتبطة بها

تذكّر بأن تمنح الجزء الأكبر من الوقت للمتقدم كي يتحدث



وإن كان شخصان أو أكثر يُجربان المقابلات، فيجب التأكد من مشاركة جميع أعضاء اللجنة في العملية. وسيقوم المرشح الذي ستقوم بمقابلته بالنظر إلى تفاعل أعضاء لجنة المقابلة مع بعضهم البعض.

قم بإنهاء المقابلة بعبارات موجزة عن الموعد المحتمل للاتصال مع المرشح للوظيفة.

## الاتصال بالأشخاص المرجعيين (المعرفيين)

يعتمد نطاق جمعك للمعلومات عن أحد المتقدمين على أهمية الوظيفة. فكلما كان مستوى الوظيفة عالياً، كلما تطلب الأمر منك مزيداً من التحري والتدقيق.

إن أفضل مصادر المعلومات عن المرشح هي جهة عمله الحالية، ولكن هذا الخيار ليس متاحاً دائماً. وعادةً يفضل أن يتم سؤال المشرف السابق على المرشح بدلاً من زملاءه بالعمل أو شخص آخر لديه خبرة مباشرة أقل حول عمل المرشح ومؤهلاته.

قد يتم الاتصال بالأشخاص المرجعيين إما كتابةً أو عبر الهاتف.



تذكر أن أية آراء ذاتية يقدمها ذلك الشخص المرجعي لا يمكن التحقق منها بصورة مستقلة، لذا عليك أن تلاحظ بعناية مدة وطبيعة علاقة الشخص المرجعي بالمرشح إلى جانب المصادقية العامة للمرشح، وإلى أي درجة يمكن التعرف عليها عبر الهاتف.

عندما تتحدث إلى الأشخاص المرجعيين، عليك أن تنتبه إلى نبرة صوت المتحدث، وأن تنتبه إلى أية حالات من التوقف أو الانقطاع عن الكلام غير مُريحة في الحديث. وعلى الرغم من بعض جوانب القصور في هذه العملية، تعد الاستعانة بهؤلاء الأشخاص ضرورية ومن الممكن أن يقدموا لك معلومات مهمة، لذا عليك التعامل معهم بجديّة في كل مرة تقوم فيها بذلك. ويمكن الحصول على آراء الأشخاص المرجعيين بصورة كتابية كذلك، إذ تقوم أنت بإرسال قائمة الأسئلة إلى الشخص المعني وتطلب منه الرد عليها وإعادتها إليك في موعد محدد.

وفيما يلي عينة لبعض الأسئلة التي يمكن طرحها على هؤلاء الأشخاص:

- ← ما هي علاقتك بالمرشح؟ وفي أي مجال تعرّفت عليه؟
  - ← كم مضى على معرفتك به؟
  - ← ما هي بنظرك الأوجه التي تجده فيها مناسباً لهذه الوظيفة بالتحديد؟
  - ← هل هناك بعض الصفات أو الوقائع غير العادية فيما يتعلق بالمرشح؟
  - ← هل لك أن تصف موقفاً يمكن أن يمثّل المرشح في موقع العمل؟
  - ← هل يوجد بعض الجوانب التي لا يمتاز بها المرشح بقوة كبيرة؟
  - ← ما هي الكلمات أو العبارات التي يمكن أن تصف بها المرشح؟
  - ← الرجاء التعليق على الأمور التالية في المرشح :
  - ← أسلوب الإدارة (أو القدرة على تبني اتجاه معين)
  - ← القدرة على التفكير المبدع، وحل المشكلات، والتعلم من الأخطاء
  - ← القدرة على العمل على أمور وأولويات متعددة
  - ← روح المبادرة، والثقة، والموضوعية
  - ← القدرة على العمل بصورة مستقلة أو كجزء من فريق
  - ← ميّل للتنظيم أو المرونة
- ← أية تعليقات أخرى؟

## ب. التعيين

حالما تنتهي من تحديد المرشح الذي تريد تعيينه، فمُ بالاتصال به مباشرة لعرض الوظيفة عليه. وهذا الاتصال يجب أن يكون ترحيبياً ويتضمن قدرًا من المعلومات التي تؤكد على المنصب، والتبعية الإدارية، والراتب، والمناخ المالي، وتاريخ المباشرة بالعمل، والفترة التمهيديّة. كما عليك أن تُخبر المرشح عن الجهة والشخص المعني للتواصل معهما.

من الممكن أن لا يقبل المرشح ذلك العرض مباشرة طالباً بعض الوقت للتفكير فيه. لذا عليك أن تحدد فترة زمنية محددة لقبول العرض، كأن تكون بضعة أيام، أو أسبوعاً واحداً، أو شيئاً من هذا القبيل بحيث يكون مناسباً للمرشح ولكنه يسمح في نفس الوقت لمنظمتك بالمحافظة على استمرار العملية. وبطبيعة الحال فإنك لا تقوم بإبلاغ مرشحك الثاني أو الثالث للوظيفة بقرارك إلا بعد أن يقوم مرشحك الأول باتخاذ قرار قبول أو رفض العرض.



إذا تم قبول العرض من المرشح، يجب إصدار عرض توظيف مكتوب خلال ٢٤-٤٨ ساعة من تاريخ القبول، متضمناً إعادة للمعلومات التي تم الاتفاق عليها عبر الهاتف أو خلال الحديث المباشر مع المرشح.

ويمكن الاطلاع على نموذج لرسالة توظيف في ملحق هذا الفصل.

## ج. التعريف

إن الترحيب و إعطاء مقدمة عن بيئة العمل هما عنصران ضروريان لنجاح علاقة العمل.

يمكن أن يتم إجراء التعريف على عدة فترات ويمكن أن يقوم به موظفون مختلفون وخلال مدة قد تستغرق عدة أيام. ومن المفيد إعداد دليل تعريفي يتضمن كافة الجوانب والمواضيع المراد تغطيتها خلال عملية التعريف وأسماء الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ هذه العملية. وكلما يتم الانتهاء من بند من هذه الجوانب، يجب أن تكون مؤرخة وموقع عليها بالأحرف الأولى كي يكون هناك سجل يوضح ما تم شرحه وبيانه والشخص الذي قام بذلك.



يجب أن يتضمن الدليل المعمق على الجوانب التالية (يمكن إضافة جوانب أخرى بحسب الحاجة ومقتضى الحال).

- ← الوصف الوظيفي الخاص بالموظف
- ← المعايير الأساسية لتقييم الأداء وعملية التقييم
- ← رؤية المنظمة، ورسالتها، وإستراتيجيتها
- ← السياسات و الإجراءات والممارسات الشخصية
- ← الهيكل التنظيمي وآلية اتخاذ القرار بالمنظمة
- ← برامج المنظمة وخدماتها
- ← المعلومات الإدارية العامة حول تقنية المعلومات وسياسات و إجراءات أخرى متعلقة بالمنظمة
- ← المسمى الوظيفي، والراتب، والتعويض المالي، والاتفاقيات، وساعات العمل، وجدول العمل الزمني
- ← time sheet والمسائل الأخرى ذات العلاقة بإعداد السجلات، وإجراءات الدفع، ومعايير سلوك الموظف، والحضور، والحرص على المواعيد، وغيرها من الجوانب الأخرى
- ← البدء بتقديم أي تدريب أو تعليم فني داخلي مطلوب للوظيفة الجديدة

يجب أن يستلم جميع المُعَيَّنِينَ الجدد الملف التعريفي المُعد سلفاً، كما ويجب أن يُمنحون الفرصة الكافية لطرح الأسئلة عن المعلومات الواردة في الملف.



هناك نموذج للملف التعريفي خاصة بعملية التعريف في مُلحق هذا الفصل.

## د. سياسات شؤون الموظفين

سواء بلغ عدد الموظفين العاملين في منطمتك مجرد اثنين فقط أو ٢٠٠ موظف، وسواء كانوا يعملون لديك بدوام كامل أو جزئي، فإننا نوصي بأن تقوم بوضع كُتَيْب يتضمن سياسات واضحة وشاملة فيما يتعلق بشؤون الموظفين بحيث تحدد هذه السياسات القواعد للجميع.

تحدد سياسات شؤون الموظفين الخاصة بالمنظمة ما يمكن أن تتوقعه المؤسسة من موظفيها، وما يمكن أن يتوقعه هؤلاء الموظفين من المؤسسة. إن وضع سياسات واضحة ومكتوبة لشؤون الموظفين سوف يساعدك على تجنّب ارتجال القواعد، وتقليل الشعور لدى الآخرين بأنك تقوم باتخاذ القرارات على أساس شخصي وعشوائي. كما ويساعدك تحديد السياسات على خلق شعور يتصف بالكثير من الاحترام بين صفوف موظفيك نحو كل من المنظمة نفسها ونحو بعضهم البعض، كما ويعزز الشعور بروح فريق وتوحيد الأداء وفهم رسالة المنظمة.

على مجلس الإدارة أن يجيز هذه السياسات ويجب أن يحصل كل موظف على نسخة من الكُتَيْب الذي يضم هذه السياسات.



وحتى لو كان لديك مثل هذا الكُتَيْب من قبل، فإن من الممارسات الجيدة أن تقوم بمراجعته بصورة دورية، إذ أن القوانين والضوابط المتعلقة بالتوظيف، وحتى حاجات منطمتك نفسها، تكون عرضة للتغيير بمرور الوقت؛ لذا فإنها فكرة جيدة أن تقوم بمراجعة سياساتك ولو مرة واحدة في السنة على الأقل.

سواء كنت تقوم بوضع كُتَيْب السياسات هذا للمرة الأولى أم أنك تقوم بتحديث كُتَيْب موجود مسبقاً، فعليك أن تطلب من أحد المحامين المختصين بشؤون التوظيف بمراجعتك لكي تضمن توافقه مع القوانين ذات العلاقة.



يوجد نموذج لكُتَيْب سياسات شؤون الموظفين في ملحق هذا الفصل. الرجاء الرجوع إلى هذا النموذج، حيث أن السياسات التي يتضمنها تشكّل نموذجاً يمكن أن تستخدمه كدليل في وضع كُتَيْب السياسات الذي يتناسب وحاجات منطمتك.

يجب أن تقوم كل منظمة بمراجعة متأنية لهذه السياسات وأن تصوغها بالشكل الذي يتلاءم واحتياجاتها لكي تضمن بأنها تعبر عن ثقافة وقيم المنظمة.



## ه. تقييم أداء الموظفين<sup>٢٢</sup>

يجب أن يكون لدى المنظمة نظامٌ مطبّق لغرض التقييم الموثق للموظفين من قبل المشرفين، ويجب أن يتم هذا التقييم سنوياً على الأقل.

يساعد تقييم موظفي المنظمة على تحقيق أربعة أهداف رئيسية هي:

- ← يتيح للموظف وللمشرف التواصل فيما بينهما حول توقعات الأداء
- ← يحدد الحاجات التدريبية للموظف
- ← يوجّه ويرشد الموظف نحو تحسين الأداء
- ← يحدد التغييرات الممكنة في التعويض المالي والمنصب الوظيفي

يجب توضيح أوقات تقييم الأداء ضمن سياسات شؤون الموظفين (على سبيل المثال: في غضون شهر واحد، أو عند نهاية السنة التقويمية، أو عند عقد الاجتماع السنوي، أو إجراء تقييم نصف سنوي، وغيرها)، علماً بأن التوقيت الفعلي للتقييم يمكن تحديده حسب الحاجة.

على الرغم من أن الموظفين لا يشعرون عموماً بالحماس تجاه تقييمات الأداء، إلا أن هذه التقييمات تعدّ ذات أهمية، وذلك لأن التواصل غير الكافي يمكن أن يأتي بعواقب سلبية، ولأن التقييم يمثل فرصة قيّمة لتبادل الملاحظات.



ولا توجد هناك مجموعة معينة من القواعد التي تحدد ما يجب أن تتضمنه وما يجب أن لا تتضمنه عملية التقييم. ويمكن لهذه العملية أن تكون رسمية أو غير رسمية؛ ويمكن أن تتضمن معلومات مُقدمة من قبل المشرف فقط، أو تتضمن معلومات يقدمها زملاء الموظف وأقرانه الآخرين أو زملاء خارجيين (من خارج المنظمة). ويمكن أن يستند هذا التقييم إلى الوصف الوظيفي لعمل الموظف، أو إلى خطط العمل السنوية، أو الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

يجب أن يقوم المدير التنفيذي، وأحياناً بمساعدة بعض أعضاء مجلس الإدارة، بوضع النموذج الذي يسمح بتبادل المعلومات ويقوّي من فاعلية الموظفين.



وعلى العموم، على الموظفين التوقيع على نموذج التقييم لإقرار حصول عملية المراجعة، دون أن يعني ذلك موافقتهم على نتائج ذلك التقييم. وقد تتضمن عملية التقييم إتاحة الفرصة للشخص الخاضع للمراجعة للرد بصورة تحريرية على أي من النقاط محل الخلاف.

يجب أن يتناول تقييم الموظفين الأسئلة التالية:

- ← ما هي المسؤوليات المناطة بالموظف؟
- ← ما الذي كان يُتوقع أن يحققه الموظف؟
- ← هل قُدّمت للموظف الأدوات اللازمة لتحقيق هذه المهام؟
- ← ما الذي حققه الموظف بالفعل؟
- ← كيف تمكن الموظف من تحقيق هذه المُنجزات؟
- ← ما الذي لم يحققه الموظف مما كان يُتوقع له أن يحققه، ولماذا؟
- ← ما هي جوانب الأداء التي يبدو فيها التحسن مُحتملاً؟

هناك نموذج تقييم الموظف في ملحق هذا الفصل.

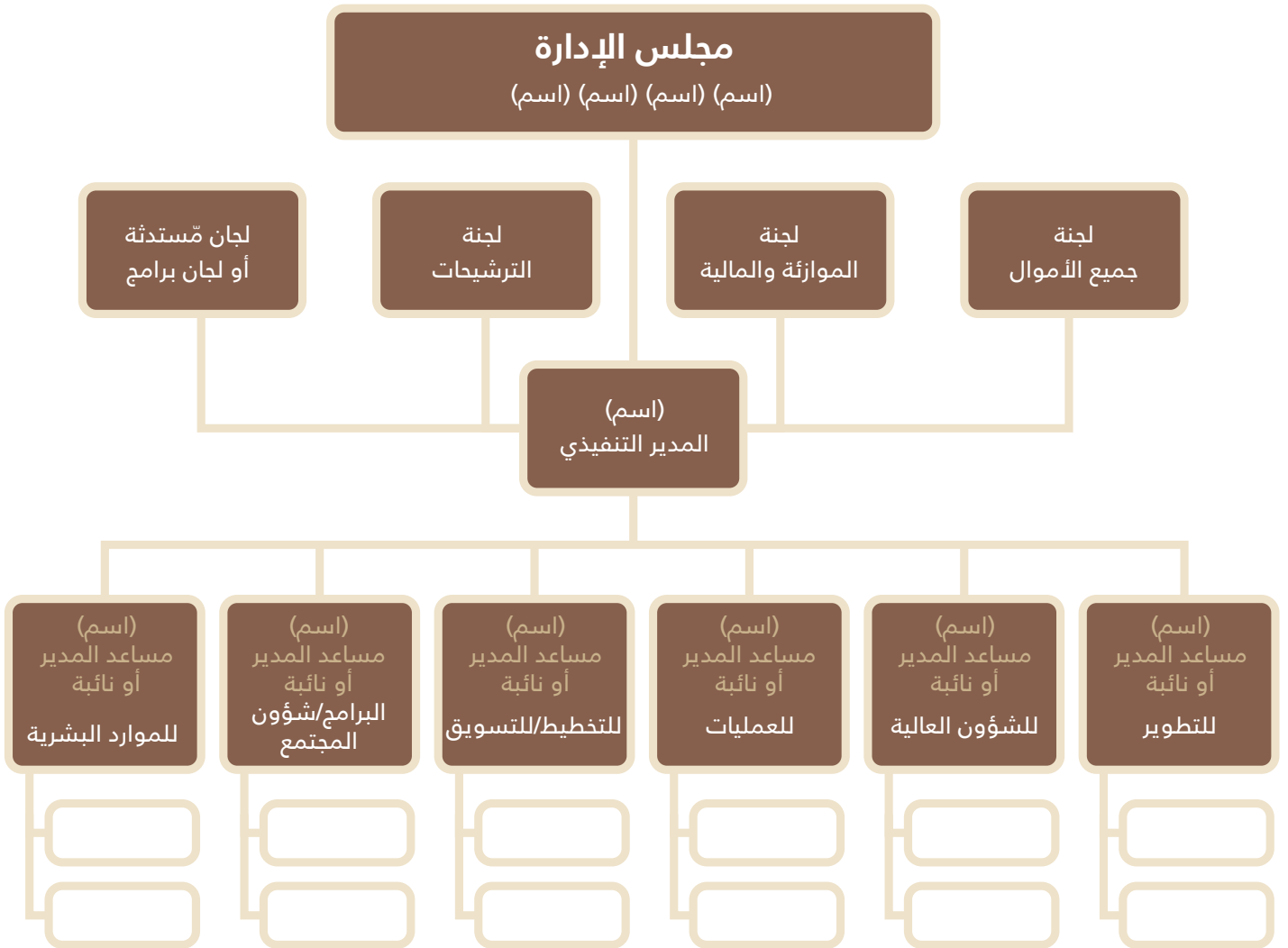
## ١. المخطط التنظيمي

بعد أن أكملت تعيين الموظفين الأوائل، سيتوجب عليك البدء بترسيم المسؤوليات الإدارية، وتحديد مَنْ يرتبط بمن والتبعية الإدارية وقنوات الاتصال داخل المنظمة. وغالبا ما يتم وصف هذه العملية بعملية الهيكل التنظيمية.

يحدد الهيكل التنظيمي طريقة ونطاق توزيع وضبط وتنسيق المسؤوليات والأدوار والصلاحيات المختلفة وكيفية تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.

الهيكل التنظيمي هو أحد المكونات الأساسية للمنظمة ذات الإدارة الجيدة. ومن الطرق الشائعة لتصوير هذه العلاقات هي من خلال رسم المخطط التنظيمي، الذي يوضح العلاقات الإدارية الهرمية في المنظمة.

### نموذج المخطط التنظيمي للمنظمة غير الربحية



يرجى الملاحظة أن هذا المخطط لا يمثل سوى مثالا واحداً للمخطط التنظيمي، ويمكن العثور على نماذج أخرى على شبكة الإنترنت. والأمر يعود لك في إعداد الهيكل التنظيمي والمخطط التنظيمي الذي يتناسب وحاجات منطمتك.



## ز. العمل التطوعي

تعتمد العديد من المنظمات غير الربحية على المتطوعين كأحد الموارد البشرية المهمة. وعلى الرغم من أن المتطوعين لا يتلقون أجراً على ما يقومون به، فإن العديد من قضايا إدارة شؤون الموظفين التي تم تناولها في هذا الجزء من الدليل تنطبق على المتطوعين (على سبيل المثال، كتابة الوصف الوظيفي، وإجراءات التوظيف، والتعريف، والإدارة... وغيرها). وفيما لو تمت إدارة المتطوعين بشكل جيد، فإن هؤلاء المتطوعين يمكن أن يشكلوا مصدراً ثميناً للمنظمة، وإن لم يكن الأمر كذلك فربما يكونوا عامل استنزاف كبير لها.

ومن خلال هذا الدليل، سنتطرق سريعاً إلى أساسيات إدارة المتطوعين

١. عيّن منسّقاً للمتطوعين (شخص مسؤول عن الإشراف على المتطوعين وإدارتهم)
٢. صمّم خطة للنشاط التطوعي (تحديد بشكل واضح ما هي المهام المراد القيام بها، وكم عدد الأشخاص المطلوبين للقيام بهذه المهام ومتى يكون ذلك، والأدوار، والمسؤوليات، وغيرها).
٣. تعيين المتطوعين يشبه إلى حد كبير تعيين الموظفين العاديين، عليك أن تهتم بنقاط القوة لدى هؤلاء المتطوعين والجوانب التي يمكن أن يساهموا فيها. ويتوجب عليك تعيين الأشخاص الكفؤين منهم والذين يشعرون بالمسؤولية ولديهم المؤهلات التي تحتاجها. إن مجرد رغبة الشخص بأن يكون متطوعاً، لا تعني أن عليك قبوله في ذلك الدور.
٤. عرّف (ليس بالضرورة أن يكون المتطوعون على علم بالتفاصيل المتعلقة بمنظمتك ونوع العمل الذي تقوم به المنظمة؛ لذا عليك أن تضمن تعريفهم بالمنظمة بالشكل المناسب؛ استخدم المواد التعريفية التي سيق لك وأن قمت بإعدادها لتعريف موظفيك مدفوعي الأجر).
٥. درّب (عادة ما يكون المتطوعون ليسوا على دراية بنوع العمل المحدد أو المهام التي يتوقع أن يقوموا بها؛ لذا عليك أن تقدّم لهم تدريباً أساسياً حول الأدوار الخاصة التي تريد منهم القيام بها)
٦. ضع جدولاً (يجب أن تقوم بوضع جدول وخطة واضحة حول الأمور التي يجب تواجدها ماذا / متى / متى / وكيف قبل أن يبدأ المتطوعون بالعمل).
٧. قدر (يقدم المتطوعون وقتهم وخبراتهم دون مقابل؛ فمن المهم أن تُبدي تقديرك وامتنانك لعملهم. إن ترديدك عبارات الشكر بشكل منتظم يعدُّ أمراً جوهرياً).

لقد أتممت الآن تغطية الموضوعات الخاصة بمجلس الإدارة والموارد البشرية، وهما جانبان على قدر من الأهمية في تحديد إطار قدرة المنظمة. دعنا الآن ننتقل إلى هيكل الإدارة المالية لمنظمتك.







# الفصل الثالث الإدارة المالية

# الفصل الثالث الإدارة المالية

إن المحافظة على منظمة مستقرة مالياً هو أحد أهم مهام المجلس والإدارة.

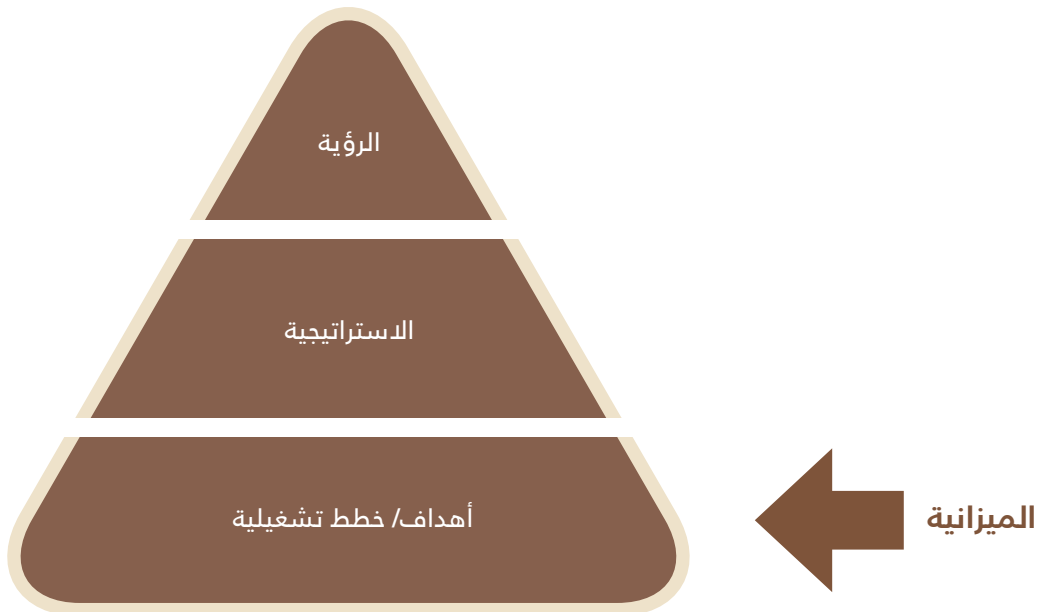
إن من واجبات المنظمات غير الربحية هو أن تكون راعية ومسؤولة ورقبيّة على إدارة مواردها المالية. ويجب أن تتبع المنظمات غير الربحية مبادئ محاسبية سليمة وأن تستوفي كافة المستلزمات القانونية المحلية لكي توفر معلومات مالية يُعتمد عليها، وعليها كذلك أن تضمن المسؤولية المالية وتحوز على ثقة الرأي العام.

وقد تسأل لماذا ينبغي عليك، كقائد لمنظمة غير ربحية، أن تنشغل بالمعلومات المالية، في حين أن لديك محاسب يستطيع القيام بهذه المهمة؟ في واقع الأمر قد يتوجب عليك القيام بذلك كي تدرك:

- ← الحد الأدنى المالي الذي تتمتع به منطمتك (حسابات المنظمة متضمنة إجمالي الإيرادات و المصروفات)
- ← كم يبلغ صافي قيمة الأصول؟
- ← كيف تستخدم بياناتك المالية حتى تستطيع أن:
- ← تُبقي منطمتك في وضع مالي جيد
- ← تجيب على الأسئلة التي يطرحها أعضاء مجلس إدارتك والممولين
- ← تشرح الأوضاع المالية للممولين

يجب أن توظف المنظمات غير الربحية مواردها المالية في تحقيق رسالتها ورؤيتها بطريقة فعّالة ومؤثرة، كما وعليها أن تضع سياسات وممارسات لمراقبة كيفية استخدام هذه الأموال بشكل متواصل.

تذكّر: عليك أن تربط خطتك المالية برسالتك



على المنظمات غير الربحية أن تقوم بإجراء مراجعات دورية لشؤونها المالية لكي تعالج القضايا المتعلقة بالالتزام بالتعليمات والمسؤولية.



هناك توصيات ببعض الإجراءات ينبغي أن تتبعها المنظمات غير الربحية لكي تلبى متطلبات المساءلة المحاسبية وتشمل على:

- ← العمل وفقاً لميزانية سنوية قد تم إقرارها من قبل مجلس الإدارة.
- ← مسك دفاتر المحاسبية وإعداد التقارير المالية على أساس الفترات الزمنية المناسبة على أن تعكس هذه التقارير النشاط المالي للمنظمة بشكل دقيق. كما يجب إعداد البيانات المالية الداخلية على الأقل بشكل فصلي ، ويجب أن يصادق عليها مجلس الإدارة وأن تحدد وتشرح أي بيان في بنود العائدات الفعلية والداخلية في الميزانية والنفقات.
- ← إخضاع التقارير المالية للتدقيق والمصادقة عليها سنوياً من قبل محاسب قانوني (هذه أحد المستلزمات القانونية لوزارة الشؤون الاجتماعية وأحد الممارسات العالمية الجيدة).
- ← ضمان وجود وسائل سرية للموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين للإبلاغ عن أية مخالفات مالية أو سوء استخدام لموارد المنظمة، ويجب أن تكون هناك سياسة مطبقة للحيلولة دون ملاحقة الأشخاص الذين يقومون بالإبلاغ عن مثل هذه المخالفات.
- ← إعداد سياسات مالية مكتوبة تتناسب وحجم المنظمة وبنيتها وتتناول قضايا مثل: (ا) استثمار أموال المنظمة (ب) إجراءات المراقبة والسيطرة الداخلية (ج) ممارسات الشراء، و (د) صافي الموجودات الحالية غير المقيّدة.

يتم إعداد البيانات التالية، بناءً على معايير المحاسبة المالية الأكثر أهمية وسوف نوضح كلاً منها في هذا الفصل فيما بعد.

- ← بيان الوضع المالي (الميزانية العمومية)
- ← بيان الأنشطة (بيان الدخل)
- ← بيان التدفق النقدي

ويتألف نظام الإدارة المالية الجيدة من ثلاثة أجزاء مترابطة هي:

- أ. إعداد الموازنة
- ب. مسك الدفاتر المحاسبية
- ج. إعداد التقارير

وتعدّ الإدارة المالية مكوّن أساسي في إدارة منظمة ناجحة تعمل ضمن نطاق واسع للغاية. وسنركز في هذا الفصل على العناصر الأساسية التي تتضمنها عملية وضع نظام سليم للإدارة المالية. وسنقوم ببيان كيفية إعداد ميزانية، ونحدد مستلزمات نظام مسك الدفاتر المحاسبية ووضع نظام محاسبي، وشرح كيفية إعداد التقارير المالية. كما وسنقوم بإدراج المستلزمات القانونية لإعداد هذه التقارير وفقاً لما اشترطته الجهات المختصة في وزارة الشؤون الاجتماعية بخصوص المنظمات غير الربحية.

يرجى ملاحظة أن الفصل الحالي لا يستهدف تغطية كل جانب من جوانب الإدارة المالية الصحيحة، وهو ما يتطلب وقتاً ومساحة أكبر مما لدينا هنا؛ ولكنه يهدف إلى إطلاعك على الجوانب الأساسية كي تتمكن من وضع نظام للإدارة المالية على النحو الصحيح.



## إعداد الموازنة

سواء كنت قد شرعت في تأسيس منظمة غير ربحية أو كانت لديك تجربة لسنوات عدة في هذا المجال، فإن منظمك بحاجة إلى وجود ميزانية. وهناك قسمان رئيسيان للموازنة هما:

- ← الدخل (أي ما تتوقع أن تحصل عليه)
- ← المصروفات (أي ما تتوقع أن تنفقه)

وإضافة إلى هذين القسمين، يجب أن تشير ميزانيتك إلى المبالغ التي تم إنفاقها من دخلك ومصروفاتك على برامجك والمبالغ التي تم إنفاقها على الشؤون الإدارية العامة للمنظمة.

- ← مصروفات البرامج
- ← مصروفات إدارية (وتُعرف كذلك بالتكاليف العامة)

وفي حين أن مصروفات البرامج ترتبط ببرنامج محدد، فإن المصروفات والتكاليف الإدارية تكون مستقلة بمعزل عن أية برامج تنفذها منطمتك. ويمكن تقييد بعض أموال المتبرعين بشكل خاص إما لهذه البرامج أو للتكاليف الإدارية، ولكن من المهم أن يظهر ذلك واضحاً في موازنة وميزانية المنظمة.

“إن الميزانية هي إحدى الأدوات الأساسية التي يتم استخدامها في إدارة الموارد المالية لمنطمتك – وتكون بمثابة تقدير يتم تسجيله للمبلغ الذي ستحتاجه لتسيير عمل منطمتك أو تسيير أحد البرامج خلال فترة زمنية محددة (سنة واحدة عادة)، بالمقارنة مع الدخل والموارد التي تتوقع توفرها خلال تلك الفترة.”<sup>٢٣</sup>

وقد يتوجب على المنظمات غير الربحية الجديدة أن تقوم بعملية إعداد الموازنة من نقطة الصفر وأن تنظر في الخيارات المتوقعة للدخل – أي أن تحسب المبلغ الذي سوف تحصل عليه والمبلغ الذي سوف تُنفقه. أما المنظمات الموجودة أصلاً، فستكون مهمتها أسهل في إعداد الميزانية حيث تستطيع أن تراجع تاريخ الدخل المساهم ومدى استقرار مصادر الدخل المكتسب، كأجور الخدمات أو عوائد المنظمة.

يجب أن تكون عملية إعداد الموازنة عملية استباقية تعبر عن رؤية المؤسسة وأهدافها، واستراتيجياتها. ونحن نوصي بأن يتم الرجوع إلى الخطة الإستراتيجية عندما تقوم بإعداد موازنتك الأولية. وفي الوقت ذاته، يجب أن تكون الموازنة واقعية خشية أن لا تلبي ما هو مطلوب منها وبالتالي قد تتطلب تعديلات كبيرة.



تأكد من أنك تقوم بإشراك موظفيك في المراحل الأولى من إعداد الموازنة. وحيث أن هؤلاء الموظفين هم من يديرون البرامج والمنظمة بشكل يومي، فإن مشاركتهم و آراءهم تكون في غاية الأهمية.

قد يكون استخدام نفس الموازنة من سنة لأخرى مقبولاً في حال كان يتم إدارة المنظمة بصورة مثالية وتتمتع ببيئة مستقرة على مدى عدة سنوات .



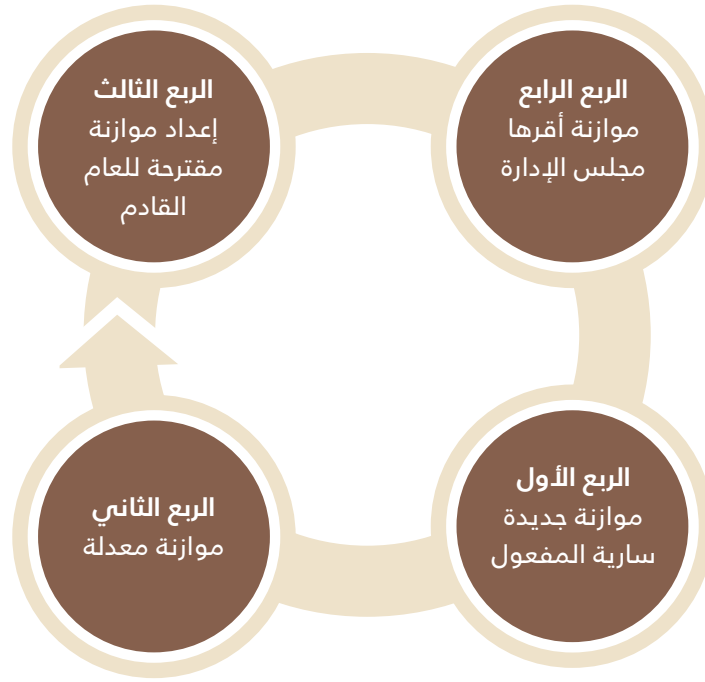
هناك العديد من الخطوات التي تتضمنها عملية إعداد الموازنة تشمل:

- ← صياغة الخطوط العريضة لما تنوي تحقيقه خلال السنة القادمة، وبيان ما هي خطتك لتحقيق هذه الأهداف (خطة استراتيجية وخطط عمل سنوية).
- ← تقييم الموارد الموجودة أصلاً (البشرية والمادية) والموارد الإضافية التي سوف تحتاجها لتنفيذ خطتك.
- ← مراجعة كمية الأموال المتوفرة، واتخاذ القرار بشأن كيفية الحصول على أية أموال إضافية قد تستجد الحاجة إليها.

يفترض بك أن ترجع إلى ميزانيتك في كل مرة تريد فيها أن تتخذ قراراً بالصرف أو تخصيص الأموال، لكي تضمن توفر الموارد اللازمة لتغطية المصروفات.

القانون الحديدي في إعداد الموازنة: كلما انتظرت أكثر للقيام بتخفيضات في الميزانية، كلما ازداد المبلغ الذي يتوجب عليك اقتطاعه من تلك الميزانية.<sup>٢٤</sup> وهذا يعني أنك إذا لاحظت أن أموالك تنفذ بسرعة أو أنه لا يتم إنفاقها على الوجه صحيح، فكلما أسرعت بالقيام بالتعديلات والتخفيضات اللازمة كلما قل المبلغ الذي عليك اقتطاعه.





وكمثال على ذلك:

- ◀ موازنة مقترحة للعام ٢٠١٢ يتم إعدادها من قبل الموظفين في الربع الثالث من عام ٢٠١١.
- ◀ موازنة للعام ٢٠١٢ معتمدة من قبل مجلس الإدارة في الربع الرابع من عام ٢٠١١
- ◀ موازنة معتمدة للعام ٢٠١٢ وتدخل حيّز التنفيذ في ١ يناير ٢٠١٢
- ◀ ميزانية معتمدة للعام ٢٠١٢ ومعدّلة في منتصف الفترة خلال العام ٢٠١٢، عند نهاية الربع الثاني
- ◀ ميزانية مُعدّلة للعام ٢٠١٢ ويستترشد بها الموظفون لوضع ميزانية العام ٢٠١٢ في الربع الثالث من عام ٢٠١٢

## المصروفات

تعدّ الخطوة الأولى في إعداد موازنة المصروفات هي في اتخاذ قرار بخصوص الفترة الزمنية التي ستغطيها موازنتك ( كأن تكون مثلاً سنة مالية من ١٢ شهراً).

بعد ذلك، عليك أن تفكر ملياً بالتكاليف التي من المحتمل أن تترتب على إدارتك للبرنامج. وعادة ما تكون الموازنة التقديرية للمصروفات مقسمة إلى الأقسام الرئيسية التالية:

إن هذا البند هو أول ما يظهر في موازنة المصروفات ويشمل كافة المصروفات المتعلقة بالموظفين كالرواتب، والمنافع المالية. كما ويشمل على الأجر المهنية للمدققين، وخدمات مسك الدفاتر المحاسبية، وخدمات الاستشاريين الآخرين.	المصاريف الإدارية المتعلقة بالموظفين
يتضمن هذا البند كافة المصروفات المعتادة وغير المتعلقة بالموظفين كالإيجار، والمرافق الخدمية، والمعدات التقنية، والطباعة، وتجهيزات المكاتب، والمصروفات المتنوعة الأخرى. - وكما ويتضمن هذا البند المصروفات المترتبة على رأس المال كالممتلكات طويلة الأجل (كالسيارات، وأجهزة الحاسوب، والطاولات، والكراسي، والمعدات، والطابعات، وغيرها)	المصروفات العمومية
- تدفع هذه التكاليف مرة واحدة وتتعلق بوضع المؤسسة على قدميها (رسوم التسجيل والرسوم الأخرى، وأجر تركيب الهاتف، وإنشاء الموقع الإلكتروني، وغيرها).	مصاريف التأسيس

وحالما تنتهي من بنود المصروفات، عليك أن تقوم بجمعها في ميزانية واحدة تبين بند الصرف والتكلفة (هناك معلومات أخرى بحاجة إلى ذكرها ضمن ميزانية المصروفات).

## نموذج ميزانية المصروفات

نرجو أن تلاحظ بأن الميزانية التي سنشرحها أدناه تصلح لمنظمة تدير برنامجاً واحداً فقط. في حال كانت منظمتك تُدير برامج متعددة، ينبغي عليك أن تستخدم نموذج الميزانية متعددة البرامج. وقد قمنا بإدراج أعمدة تمثل عدة برامج في هذا المثال، لكي نوضح الصورة التي يمكن أن تكون عليها ميزانية البرامج المتعددة. ويمكن استخدام نفس هذا المثال في نموذج ميزانية الدخل ونموذج الميزانية الرئيسية الواردين أدناه.

المصروفات	البرنامج رقم ١	البرنامج رقم ٢	الإدارة	المجموع
المصاريف الإدارية المتعلقة بالموظفين				
الرواتب				
مزايا مالية				
أجور استشارية				
<b>المجموع الفرعي</b>				
المصروفات العمومية				
إيجار				
مرافق خدمية				
تجهيزات مكتبية				
طباعة				
مواد مختلفة				
بدل سفر وانتقال				
أجهزة حاسوب				
أثاث				
<b>المجموع الفرعي</b>				
مصاريف التأسيس				
رسوم تسجيل				
إنشاء الموقع الإلكتروني				
تركيب الهواتف				
<b>المجموع الفرعي</b>				
<b>مجموع التكاليف</b>				

## الدخل

وتكون الخطوة التالية في إعداد موازنة لمنظمتك هي في تحديد الفرص المتاحة للحصول على الأموال اللازمة لتغطية المصروفات. وفيما يلي أبرز موارد الدخل التي بوسعك التفكير فيها لجلب الدخل اللازم لمنظمتك غير الربحية:

- ← الدخل المتحقق أو الإيرادات (الإيجارات، الأجور، الفعاليات ذات المردود المالي، وغيرها)
- ← الدخل المساهم
- ← تمويل حكومي
- ← تبرعات (من الأفراد)
- ← منح
- ← مؤسسات خيرية مَلْكية
- ← مؤسسات خاصة
- ← مؤسسات خيرية تابعة لشركات
- ← الزكاة

عندما تقوم بإعداد البند الخاص بالدخل، تأكد من أنك تغطي البنود التالية:

- ← إيرادات مؤكدة
- ← إيرادات متوقعة

وتكون الخطوة التالية من بعد ذلك، هي القيام بإدماج جميع البنود الخاصة بالإيرادات ضمن موازنة موحدة، مع مراعاة أن تتضمن الموازنة الإيرادات المؤكدة والإيرادات المتوقعة فقط دون الإيرادات المحتملة (ينبغي أن تبقى كخيار محتمل وحسب)

## نموذج ميزانية الدخل

الدخل	البرنامج رقم ١	البرنامج رقم ٢	الإدارة	المجموع
إيراد متحقق				
رسوم عضوية				
مبيعات المنتجات				
أرباح من الاستثمارات				
فعاليات ذات مردود مالي (صافي الدخل)				
إيجار من الأملاك المخصصة للإيجار				
<b>المجموع الفرعي</b>				
دخل مساهم				
تمويل حكومي				
تبرعات (من الأفراد)				
منح				
<b>المجموع الفرعي</b>				
زكاة				
زكاة				
<b>المجموع الفرعي</b>				
<b>إجمالي الدخل</b>				

ومن ثم، فعليك أن تجمع بين الموازنة التقديرية للمصروفات والموازنة التقديرية للإيرادات/ الدخل في موازنة موحدة، وبشكل عام، تحاول المنظمات إدراج دخلها ومصروفاتها ضمن صفحة واحدة لكي تظهر النواحي المالية للمنظمة بشكل واضح سواء بالنسبة لها داخلياً أو للأشخاص الخارجيين.

إن الموازنة الجيدة هي التي تكون فيها قيمة الدخل والمصروفات متساوية أو يكون الدخل أكثر بقليل من المصروفات. وهذا ما يسمى بـ "الموازنة المتوازنة":

المجموع	الإدارة	البرنامج رقم ٢	البرنامج رقم ١	المصروفات
				المصاريف الإدارية المتعلقة
				الرواتب
				بذلات وعلاوات
				رسوم استشارية
				<b>المجموع الفرعي</b>
				مصاريف عمومية
				الإيجار
				مرافق وخدمات
				تجهيزات مكتبة
				طباعة
				مواد مختلفة
				بدل نقل ومواصلات
				أجهزة حاسوب
				أثاث
				<b>المجموع الفرعي</b>
				مصاريف تأسيسية
				رسوم تسجيل
				تصميم الموقع الإلكتروني
				تركيب الهواتف
				<b>المجموع الفرعي</b>
	الإدارة			مجموع المصروفات
				البرنامج رقم ١
				البرنامج رقم ٢
				<b>المجموع</b>
				الدخل المتحصل
				رسوم عضوية
				مبيعات المنتجات
				أرباح من الاستثمارات
				فعاليات ذات عوائد مالية (صافي الدخل)
				إيجارات من عقارات مؤجرة
				<b>المجموع الفرعي</b>
				دخل مساهم
				تمويل حكومي
				متبرعين (أفراد)
				منح
				<b>المجموع الفرعي</b>
				زكاة
				زكاة
				<b>المجموع الفرعي</b>
				<b>مجموع الدخل</b>
				<b>المتبقي</b>
				(الفرق بين مجموع الدخل
				ومجموع المصروفات)



تكون أسس إعداد موازنات لبرامج متعددة هي نفسها المبينة في الجدول أعلاه، بالإضافة إلى وجود ثلاث نواحي إضافية أخرى تسترعي الاهتمام، وهي :<sup>٢٦</sup>

- ← تحديد المصروفات اللازمة للبرامج المختلفة.
- ← إعداد موازنة المشاريع التي تتضمن برامج لسنة أخرى غير السنة المالية التي أنت فيها (فعل على سبيل المثال، يجب أن تدخل المشاريع التي تبدأ في منتصف العام الحالي وتمتد إلى العام الذي يليه ضمن السنة المالية الحالية للمنظمة).
- ← تحديد المصروفات الإدارية الخاصة بالبرامج ( المصروفات العامة أو المشتركة) – وهذه هي المصروفات التي لا يمكن ربطها بسهولة بالبرنامج نفسه كونها تتعلق بكافة الفعاليات والأنشطة البرمجية الأخرى للمنظمة وعليك أن تقوم بتوزيعها على هذه البرامج عندما تقوم بإعداد الموازنة. كذلك، فإن عليك التأكد من أن تشمل موازنتك على المصروفات العامة.

ويتباين تعريف المصروفات المشتركة، ولكنها على العموم تشمل المصروفات الإدارية (المحاسبية، والموارد البشرية، والشؤون القانونية، والشؤون المالية، والتأمين، وإدارة المكاتب، والاستثمار، والتقارير السنوية، والتسويق، والاتصالات، وغيرها) بالإضافة إلى تكاليف البحث عن التمويل. ويمكن أن تتراوح التكاليف العامة بين 20% و 30% من ميزانيتك وهي مصروفات مهمة يمكن أن تساعدك في إدارة وتطوير منطمتك. ويتم حساب معدل المصروفات العامة بإضافة المصروفات الإدارية إلى مصروفات البحث عن التمويل وتقسيم الناتج على مجموع العائدات.

تذكر بأن عملية إعداد الموازنة هي عملية متواصلة، ومن المهم أن تقوم بمراجعة التوقعات التي توصلت إليها بشكل منتظم والقيام بالتعديلات المناسبة حيثما وأينما كان ذلك ضرورياً.

وينبغي على المنظمة عند مراجعة موازنتها، أن تطرح على نفسها الأسئلة التالية:

- ← ما حجم المخاطر التي نحن على استعداد لتحملها؟
- ← هل هناك مصادر أخرى للإيرادات يمكن أن نستكشفها؟
- ← هل هناك بعض المصروفات التي نستطيع تجنبها؟

ومن المهم التعرف على التكاليف الحقيقية لإدارة مشروعك أو برنامجك (بما في ذلك التكاليف العامة) حتى وإن لم يسمح لك أحد الممولين بتغطية كافة التكاليف من المنحة التي يقدمها لك. وفي حال حدوث ذلك، عليك أن تختار بين التخلي عن فرصة التمويل تلك أو إيجاد مصادر بديلة لدعم المنحة المقدمة لك، من الممكن ان يكون ذلك من أموالك الخاصة، أو من جهات مانحة فردية، أو منح أخرى تسمح لك بذلك.

عليك أن تتأكد بان كافة الميزانيات الخاصة بالمشاريع تتناسب مع عموم ميزانية المنظمة.



ينبغي أن يصادق مجلس الإدارة على الموازنة، حالما يتم إعدادها للسنة المقبلة، وعلى المجلس أن يعد تقريراً يقوم فيه بإثبات والتحقق من الموافقة. حيث تطلب وزارة الشؤون الاجتماعية إعداد هذا التقرير، وسترد الإشارة إليه في القسم الخاص بإعداد التقارير لاحقاً.

بالإضافة إلى ذلك، عليك أن تتأكد من تقديم نسخ شهرية وفصلية إلى جميع أعضاء المجلس وتطلب منهم طرح الأسئلة ومناقشة الموازنة في كل اجتماع من اجتماعات المجلس.

## التدفق النقدي

ينبغي أن تحدد متى يتوقع الحصول على الأموال اللازمة للمنظمة ومتى ينبغي أن يتم صرفها، وذلك بعد أن تنتهي من إعداد الميزانية السنوية.

يُعرف التدفق النقدي على أنه حركة النقد إلى داخل أو خارج منظمك أو مشروعك. أما إدارة النقد فتتعلق بالحاجة إلى وصول النقد المطلوب في الوقت المناسب لكي يكون متاحاً للتدفق بحسب الحاجة.

إننا نعلم بأنه إذا كانت مصروفات المنظمة أكثر من دخلها، فإنها عاجلاً أم آجلاً ستجد نفسها أمام مشكلة. ولكن، حتى لو كان الدخل متوازياً أو يفوق المصروفات في سنة من السنوات، فإن النقد المتوفر من الدخل قد لا يصل في الوقت المناسب لغرض تسديد مبالغ الفواتير المستحقة.

يمكن أن يكون النقص في النقد عائقاً كبيراً للغاية أمام قدرتك على تنفيذ رسالتك. ولتجنب تعطيل عملك أو الاستفادة من الفائض النقدي المؤقت، فإنه من الممكن بل ويجب التنبؤ بمقدار التدفق النقدي، ومراقبته، وضبطه.



## التنبؤ بالتدفق النقدي

يتم إعداد التوقعات الخاصة بالمبالغ المكتسبة والنفقات، والتي تشكل معاً التدفق النقدي، كجزء من عملية إعداد الموازنة، وذلك لكي تتمكن من توقع وإعداد الاستراتيجيات الخاصة بتمويل العجز أو استثمار مبالغ الفائض النقدي. ويتم إعداد هذه التوقعات بنفس النموذج الذي استخدمته لميزانيتك؛ إذ عليك أن تقوم كل شهر بحساب ما تتوقع استلامه من مبالغ ومقدار ما ستنفقه في ذلك الشهر في كل بند من بنود الموازنة.

وبمرور السنة، يمكن تحديث توقعات التدفق النقدي. ويمكن تعزيز قدرتك على التوقع الدقيق للتدفق النقدي في المستقبل، من خلال مقارنة التدفقات النقدية الداخلة في الموازنة مع المبالغ الفعلية المتوفرة والنفقات، وفهم طبيعة أية تغييرات يمكن أن تحدث بهذا الخصوص.



ملاحظة: يجب عدم الخلط بين ميزانية التدفق النقدي أو توقعه وبين البيانات المالية المسماة «بيان التدفقات النقدية». فهذا البيان يصف التغيير الذي يطرأ على النقد من سنة لأخرى نتيجة للفائض التشغيلي أو العجز، ويقوم بإجراء بعض التعديلات على البنود غير النقدية كالاستهلاك مثلاً، وبيّن الزيادات أو حالات النقص في الحسابات الدائنة والحسابات المدينة. وعادة ما يتم إعداد هذا البيان إلى جانب البيانات المالية الأخرى من قبل مدققك المالي خلال عملية التدقيق.

ما حجم النقد الذي يجب على المنظمة الاحتفاظ به كاحتياطي؟

من أجل ضمان الاستقرار التنظيمي والتشغيلي طويل الأجل للمنظمة، يوصى بأن تبني المنظمة لنفسها احتياطياً نقدياً للتكيف مع الظروف أو الأحوال غير المتوقعة.

وكلما أوليت اهتماماً وتفكيراً أكبر في توقع مثل هذه المواقف، كلما كان التعامل معها أسهل. وتتباين أنواع الأسئلة المتوقع طرحها في مثل هذا الموقف من منظمة لأخرى، وتشمل بعض هذه الأسئلة على:

- ← في حال إلغاء أحد مصادر التمويل أو تأجيله، كم تحتاج المنظمة حتى تتجاوز هذا الطرف ومن ثمة معاودة المحاولة من جديد؟
- ← إذا استقال الشخص المسؤول عن البحث عن التمويل واحتجت إلى تأجيل جميع نشاطاتك المتعلقة بجمع الأموال لبعض الوقت، كم تحتاج من الوقت لتقوم بتعيين شخص آخر ومعاودة مزاولة نشاطاتك في جمع الأموال؟
- ← إذا تعرضت غرف التدريب في منظمك للتلف بسبب الحريق وتريد نقل التدريب إلى مكان آخر، فكم يتطلب من الأمر لاستبقاء المدربين والموظفين ضمن جدول الرواتب خلال هذه الفترة الانتقالية؟ ما هو المبلغ المطلوب للاستئجار الإضافي والتكاليف المضافة إلى جدول الرواتب؟
- ← كم شهراً تحتاج منظمك للوقوف على قدميها من جديد في حال تعرضها للإغلاق الطارئ؟ ماهي مصروفاتك الشهرية التشغيلية الأساسية؟

إضافة إلى إبقاء احتياطي لتغطية المصروفات، فإن بعض المنظمات يمكن أن تبقى لديها احتياطياً لأجل تمويل المنح أو توفير المال لعمليات الشراء التي تتطلب رأس مال كبير (كالمباني وأجهزة الحاسوب).



ويعدّ إبقاء سيولة احتياطية تكفي لثلاثة أشهر من الممارسات الجيدة ( ومن الأفضل أن تكون المدة ستة أشهر أو أكثر لكي تكون المنظمة قادرة على مواجهة أية مشكلة في توفير المال أو أية مسألة أخرى).

ويتم تحديد عدد الأشهر التي ينبغي توفير مثل هذه السيولة فيها من خلال تقسيم مجموع النقد المتوفر لدى منظمتك على مجموع النفقات مقسوماً على ١٢ شهراً. وهذا يعطيك عدد أشهر الاحتياطيات المتاحة لدى منظمتك.

## مراقبة ميزانيتك

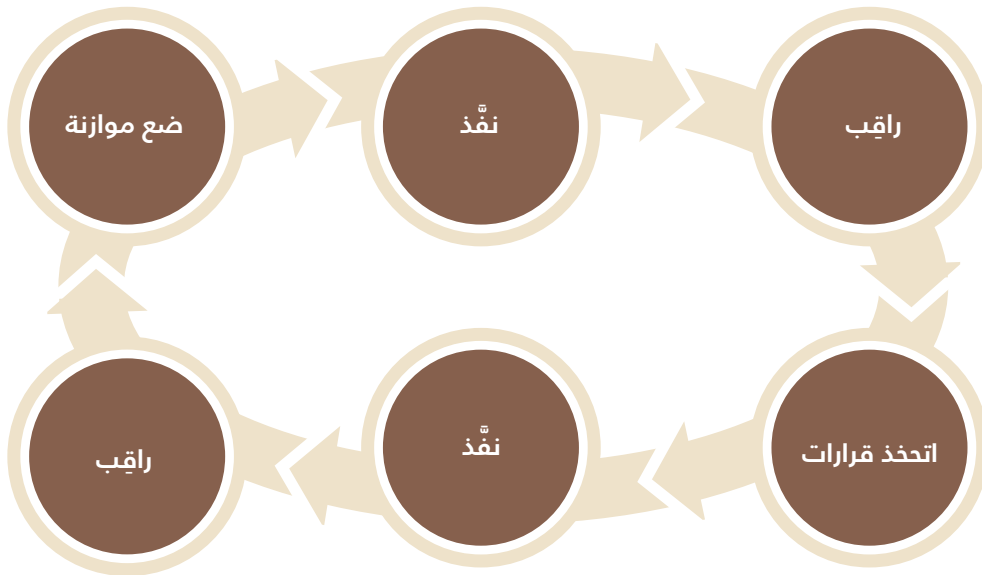
تعدّ عملية مراقبة الميزانية من الأمور المهمة وذلك للسببين الآتيين:

- ← ستتمكنك من معرفة الكثير عن أدائك المالي كمدبر للمشروع،
- ← ستزودك بالمعلومات التي تحتاجها كي تتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة.

إن مدى نجاح دورة متابعة الميزانية يعتمد بشكل أساسي على قدرة المدير على اتخاذ القرارات والقيام بما هو ضروري بالاستناد إلى النتائج والعبر المستمدة منها. وهذا بدوره يتطلب اتخاذ الخطوات الآتية:

- ← جمع البيانات القديمة والحديثة.
- ← حساب نفقات المشروع.
- ← التنبؤ بمقدار العوائد.
- ← إعداد الموازنة.
- ← التنسيق بين تلك الأمور.
- ← الحصول على اعتماد لموازنتك.
- ← تطبيق الموازنة.
- ← القيام بالمراقبة.
- ← جمع المعلومات المتعلقة بالأداء المالي خلال السنة.
- ← تحليل المعلومات وتحديد نوعية تلك المعلومات وماهيتها.
- ← النظر إلى نتائج الاستراتيجية والخطط المالية التي تتبناها (الإيجابية منها والسلبية).
- ← إعداد لائحة بخيارات العمل بالاستناد إلى المعلومات التي جمعتها.
- ← الحصول على إجماع المجلس والتفويض باتخاذ الإجراءات المناسبة.
- ← مشاركة بقية أفراد المنظمة والمانحين، إذا كان ذلك ضرورياً، بالتعديلات التي تجري والخطط.
- ← قم بتنفيذ التغييرات.
- ← قم بمتابعة الميزانية.
- ← قم ببناء قاعدة للدروس المستفادة ضمن عمليات إعداد الموازنة التي ستجري في المستقبل.

وفيما يلي نموذج عن الكيفية التي تبدو عليها دورة مراقبة الميزانية :<sup>٢٧</sup>



مع انتهاء السنة الأولى من سنوات التشغيل وقيام منظمك بتطوير برامج جديدة، فإنك ستحتاج إلى تحليل كل إفتراضات الميزانية التي أعدتها. وينبغي أن تأخذ في الاعتبار الأسئلة التالية عند صياغة مسودة ميزانيتك السنوية :<sup>٢٨</sup>

- ← ماهي فرص الدخل المكتسب، وهل ستتغير تلك الفرص؟
- ← ماهو عدد المنح التي ستتجدد من التي حصلت عليها هذه السنة؟
- ← كيف تبدو البيئة المالية الحالية، وهل ستؤثر على مانحك؟
- ← ما هي احتمالية زيادة المناسبات الخاصة أو التبرعات الفردية؟
- ← كم تحتاج من المال لتخصيصه للعلاوات السنوية الممنوحة للموظفين؟
- ← متى تتوقع زيادة بدل الإيجار؟
- ← هل تتوقع حصول زيادة في أسعار الكهرباء والماء والهاتف؟

## أفضل عشر خصائص يمكن أن تتوفر لدى أفضل ميزانية:<sup>٢٩</sup>

١. تستخدم أرقامًا صحيحة وثابتة:
  - ← تعكس الوقائع الخارجية والداخلية.
  - ← تعكس أرباح أقل مما تظن أنك ستحققها.
  - ← تعكس تكاليف ونفقات أكثر مما تعتقد أنك بحاجة إليها.
٢. تعكس الأهداف والمقاصد الاستراتيجية:
  - ← البرنامج.
  - ← التوظيف.
  - ← البنى التحتية للتشغيل.
  - ← النمو أو التغير المستقبلي.
٣. ان تكون
  - ← ذات تفاصيل مساندة.
  - ← يكون حساب الدخل والتكاليف على نفس الخط.
  - ← ان تتضمن الأموال الممنوحة وأي مساهمات اخرى.
  - ← تبين بوضوح الإفتراضات والنواحي المجهولة.
٤. تعرض الإقتصاديات الرئيسية:
  - ← المتغيرات مقابل النفقات الثابتة.
  - ← مدى ربحية البرنامج.
  - ← نهج التخصيص.
٥. لديها القدرة على معرفة أن المال النقدي لا يعادل الربح أو الدخل، وأن إجمالي الدخل لا يساوي الدخل التشغيلي:
  - ← تركز على الأموال غير المقيدة بما في ذلك الأموال المتوجب الإفراج عنها من القيد.
  - ← تفصل الأموال التشغيلية عن المبالغ المستحصلة لمرة واحدة او عن المواد غير الإعتيادية.
٦. تميز إحتياجات الميزانية العمومية وأهدافها:
  - ← تخطط لوضع مبالغ إضافية بكميات كافية للتغلب على المخاطر بما في ذلك: سداد الديون، وتكاليف إصلاح أو إستبدال الممتلكات والمعدات، وأن يتم تخصيصها ك رأس مال عام، وإنشاء أو زيادة الإحتياطيات.
٧. تعكس المخاطر المتوقعة والإستجابة المناسبة لها:
  - ← إعداد سيناريوهات خطط الطوارئ.
٨. تكون قابلة للتعديل لمختلف الفئات المستهدفة:
  - ← إدارة تنفيذية.
  - ← إدارة البرنامج (الكادر).

← الممولون.

← المجلس.

٩. الإعلام عن التقدم الحاصل وسبب حدوثه :

← تبين النتائج المتغيرة والفعلية مقابل الخطة الأصلية.

← تتضمن الملاحظات .

← يتم الإحتفاظ بالتاريخ حسب الإصدارات المختلفة.

←

١٠. تكون جذابة:

← تكتب بخط مقروء.

← تكون مكتوبة بحيث توجه القارئ لل فقرات الرئيسية.

← تخصص مساحة للطباعة.

## ب. مسك الدفاتر والحسابات

يعد وجود نظام جيد للإدارة المالية جزءاً ضرورياً لإدارة المنظمات أو المؤسسات غير الربحية. وبغض النظر عن حجم منطمتك أو من يقوم بمسك الدفاتر النظامية أو الحسابات فيها، فإن منطمتك مسؤولة بالكامل عن تقديم دفاتر حسابات دقيقة تتعلق بالكيفية التي يتم بها إنفاق الأموال التي تستلمها.

وفي حين أن إعداد الموازنة يساعد على وضع خطة واقعية لجمع وإنفاق الأموال، فإن مسك الدفاتر النظامية والحسابات يتيح لك متابعة الأموال الموجودة فعلاً التي تدخل وتخرج من منطمتك ومن هنا يأتي عمل الميزانية.

وبشكل عام، تشمل عملية مسك الدفاتر على إدخال البيانات في نظام يكون عادة على شكل برامج موجودة على الحاسوب، بغية متابعة دخلك ونفقاتك. و تشير الحسابات إلى استخدام تلك الأرقام لكتابة التقارير التي تعطي فكرة عن الوضع المالي<sup>٣٠</sup>.

يتطلب وجود أنظمة مسك الدفاتر والحسابات الصحيحة، إلى توفر ضوابط جيدة في كل من مسك الدفاتر والضوابط الداخلية المناسبة.



وفيما يلي بعض النقاط المهمة التي يتوجب عليك أخذها بعين الإعتبار:

١. إحرص على أن تتلقى المشورة أو النصح من المختصين- ينبغي أن تكون أولى الخطوات التي تبدأ بها منطمتك هي في توظيف أو التعاقد بدوام كامل أو جزئي مع محاسب أو شخص يمسك الدفاتر . إن عملية إجراء الحسابات عملية معقدة وتستلزم انفاق المال من أجل وضع الأمور في نصابها.
٢. إن الحل يكمن في اتباع التوثيق- يفضل المحاسبون ومدققوا الحسابات عادة استخدام «دليل ورقي» عند تدقيق السجلات المالية للمؤسسة، حيث تقع المسؤولية على مدراء المنظمات غير الربحية في مسك الدفاتر الصحيحة والتي يتم إدراج كل بند مالي فيها سواء أكانت فاتورة أو راتب أو كشف حساب مصرفي. إن مسك الدفاتر بشكل جيد يساعد على منع الاحتيال داخل المنظمة.
٣. الملفات ثم الملفات ثم الملفات - قم بحفظ الملفات بشكل جيد بحيث تحتفظ بالمعلومات ذات الصلة مجتمعاً مع بعضها وتضمن إمكانية متابعة وقراءة المستندات المهمة. ينبغي أن لا تستغرق عملية متابعة أي فاتورة منذ إصدارها من قبل البائع أو سجل إيداع المساهمات وقتاً طويلاً.
٤. قم بتعيين أشخاص مختلفين لتنفيذ مهام ووظائف مختلفة مثل توقيع الصكوك وتسوية الحسابات والتحقق من الصكوك الملغية وغيرها. تحرى الدقة وتأكد من أن يكون كل شيء في مكانه الصحيح.
٥. توجد هناك أنظمة برامج قوية وبأسعار معقولة (كبرنامج كويك بوكس QuickBooks) تجعل عملية إجراء الحسابات أسهل بكثير. قم بالاستفادة من تلك البرمجيات.

هناك طريقتان قياسيتان لتجميع ومتابعة دخلك ونفقاتك هما:

- ← الحسابات النقدية- تقوم بتسجيل العملية التجارية عند القيام بالتسديد الفعلي (نقداً أو بإستخدام الصكوك أو البطاقة الإئتمانية) وتقوم بتسجيل النفقات عند دفعها فعلاً.
- ← المحاسبة على أساس الاستحقاق (وهو الأكثر شيوعاً ويوصى به)- تقوم بتسجيل الدخل الذي وعدت به وتسجيل النفقات عند الالتزام بها. فعلى سبيل المثال، عند استلامك خطاباً من المانح يفيد قيامه أو قيامها بالتبرع بمبلغ ١٠٠,٠٠٠ ريال سعودي خلال السنتين القادمتين على شكل أربعة صكوك قيمة كل منها ٢٥,٠٠٠ ريال سعودي، يمكنك في هذه الحالة إدخال إجمالي المبلغ أي ١٠٠,٠٠٠ ريال سعودي كدخل في دفاترك أو سجلاتك حينما يكون هنالك وعد بتقديم المبلغ. وعندما يتعلق الأمر بالمصاريف، تقوم بإدخال الفواتير ضمن سجلاتك حينما تتحمل المبالغ المذكورة فيها قبل استحقاق تلك الفواتير.

تتمثل بعض الفوائد المكتسبة من هذا النوع من الحسابات، أي المحاسبة على أساس الاستحقاق، في أنها تساعدك على أن تستخدم مواردك بأكثر فاعلية واقتصاداً، وهي تساعد في تطوير المسؤولية وعلى تحقيق إدارة مالية أفضل، كما أنها تمنحك منظوراً أفضل عن الأداء الإداري والنتائج.

والآن، لنقارن بين استخدام طريقتي المحاسبة على أساس الاستحقاق وإستخدام بطاقتك الإئتمانية: لنقل أنك استخدمت بطاقتك الإئتمانية لشراء غرض أو سلعة ما، في واقع الأمر، لن يكون هناك إستقطاع من حسابك الشخصي إلى أن تقوم بتسديد قيمة ما اشتريته إلى حساب البطاقة الائتمانية، وهذا ما يدعى بطرق الحسابات النقدية. وفي حال استخدامك لبطاقتك الائتمانية وقيامك بعدها مباشرة بكتابة صك للإيفاء أو تسديد ذلك الدين الذي ترتب على بطاقتك الائتمانية، بغض النظر عن تاريخ استحقاق الفاتورة، فإنك بذلك تستخدم طريقة المحاسبة على أساس الاستحقاق. هل يمكنك أن ترى مدى قوة المساءلة في المحاسبة على أساس الاستحقاق، وكيف يمكن لهذه الطريقة أن تجعلك مدركاً لحدود إنفاقك؟

## ت . كتابة التقارير

إن البيان المالي هو بمثابة سرد للنواحي المالية المتعلقة بالمنظمة في الماضي. حيث تقوم المنظمات غير الربحية بمسك ومراجعة السجلات المالية خلال العام وتقوم بإعداد البيان المالي مرة في السنة، أي في نهاية السنة المالية.

من أجل أن تكون التقارير التي تكتبها أكثر فائدة، يجب أن تستند على معلومات دقيقة حول دخل ونفقات منظمتك.



ماهي العناصر المكونة لنظام كتابة التقارير المالية؟

يشمل نظام المحاسبة على قيود المحاسبة (كدفاتر الشيكات و الدفاتر اليومية ودفتر الأستاذ... وغيرها) وسلسلة من العمليات والإجراءات المتعين على الموظفين والمتطوعين و/أو المحترفين من خارج المنظمة القيام بها.

تتمثل أهداف نظام المحاسبة إلى ضمان إدخال البيانات المالية والتعاملات التجارية الاقتصادية ضمن سجلات المحاسبة بشكل صحيح، إضافة إلى إعداد التقارير المالية الضرورية للإدارة، بنحو دقيق وفي موعدها المحدد.

عادة ، يحتوي نظام المحاسبة على المكونات الرئيسية التالية :

## مخطط الحسابات

مخطط الحسابات هو بمثابة قائمة بكل حساب يقوم نظام المحاسبة بتتبعه. وهو عبارة عن إدراج كافة الحسابات في دفتر الأستاذ العام. وتنقسم الحسابات عادة إلى خمسة فئات: الأصول، والديون، وصافي الأصول أو أرصدة الصناديق، والعوائد والنفقات. كما يمكن لمخطط الحسابات أن يكتب على شكل أرقام، أو حروف أبجدية أو كليهما معاً من أجل مواصلة متابعة كافة البنود بشكل أسهل. ومن الجيد أن يتم الأخذ بالإعتبار تخصيص أرقام الحسابات بطريقة منطقية.

وفيما يلي لائحة تبين كيفية كتابة الحسابات بالرموز (حيث يمكن إضافة بنود أخرى لهذه اللائحة):

#### الحسابات بالأرقام:

- ← ١٠٠٠-١٩٩٩: حسابات الإصول
- ← ٢٠٠٠-٢٩٩٩: حسابات الديون
- ← ٣٠٠٠-٣٩٩٩: حسابات العوائد
- ← ٦٠٠٠-٦٩٩٩: حسابات النفقات أو المصاريف

نموذج مخطط الحسابات (باستخدام النظام الرقمي)

#### حساب الأصول

##### ← الأصول الحالية

١٠٠	المبالغ الصغيرة
١٠١	السيولة النقدية المتوفرة
١٠٢	حساب جاري
١٠٣	حساب التوفير
١٠٤	الحسابات المدينة
١٠٥	النفقات المدفوعة مسبقاً

##### ← لأصول الثابتة

١٥٠	الأثاث
١٥١	المعدات
١٥٢	السيارات
١٥٣	البنائات
١٥٤	تطوير المباني
١٥٥	الأراضي

#### حساب الديون

##### ← الديون الحالية

٢٠٠	الحسابات الدائنة
٢٣٠	النفقات المتكبدة
٢٣١	الأجور المستحقة الدفع
٢٣٢	مستحقات الموظفين المستحقة الدفع
٢٣٤	التأمين الصحي المستحق الدفع

##### ← الديون طويلة الأجل

٢٧٠	المبالغ المستحقة الدفع عن الأرض
٢٧٠٢	المبالغ المستحقة الدفع عن المعدات
٢٧٠٤	المبالغ المستحقة الدفع عن القروض المصرفية

#### النفقات/المصاريف

٦٠٠	مصاريف الإعلان
٦٠١	مصاريف الأليات
٦٠٥	أجور البنك
٦١٠	مصاريف مستحقات الموظفين
٦١٥	مصاريف الهدايا

يرجى ملاحظة أن المخطط المذكور أعلاه يمثل نموذجاً توضيحياً فحسب ولا يشمل كافة المواد المتعلقة بكل فئة.

# دفتر الأستاذ العام

يقوم دفتر الأستاذ العام بتنظيم المعلومات الموجودة في كل من تلك الحسابات. ويكون مخطط الحسابات بمثابة جدول لمحتويات دفتر الأستاذ العام.

هناك نوعان من البيانات المهمة المستمدة من دفتر الأستاذ العام:<sup>٣١</sup>

١. بيانات الوضع الحالي (وهو ما يعرف أيضاً بالميزانية العمومية)، حيث يقدم هذا البيان نظرة عامة عن الوضع المالي للمنظمة، كما أنه يحدد كمية النقد المتوفرة في الحسابات المصرفية واستثماراتها وقيمة الممتلكات والأثاث والمعدات والفواتير والديون والمستحقات الأخرى.
٢. بيانات الأنشطة (وهو ما يعرف أيضاً ببيان الدخل)، وهو ما يحدد العوائد والأرباح والمساعدات بالإضافة إلى النفقات والخسائر الأخرى ويمكن إعداده شهرياً. يقدم بيان الأنشطة معلومات حول الأموال التي تلقتها المنظمة خلال السنة الماضية، ومصدرها المتعلق بذلك الدخل وكيفية إنفاق ذلك الدخل (كأموال غير مقيدة أو أموال مقيدة بشكل مؤقت أو أموال مقيدة بشكل دائم). كما يبين بيان الأنشطة شهرياً مدى كون العوائد التي تجنيها المنظمة أكبر أو أقل من النفقات ومقدار ذلك الفرق.

ويتم إدخال البيانات بشكل نموذجي، ضمن نظام محوسب، مرة واحدة فقط. وحالما يقوم المستخدم باعتماد تلك البيانات تقوم البرامج المحاسبية بتضمين تلك المعلومات في كافة التقارير التي يظهر فيها رقم ذلك الحساب. وتقوم العديد من البرامج المستخدمة هذه الأيام بجعل الحسابات أبسط وتسمح للمستخدم بإعداد مخطط خارطة الحسابات ودفتر الأستاذ العام الذي يبين كل معاملة مالية موجود في الميزانية العمومية لذلك الحساب.

نوصي بالإستثمار في حزمة برامج محاسبية جيدة ومعتمدة أثناء فترة إنشاء المنظمة، ومع ذلك، فإنه من المهم لكل مدير أن يفهم أساسيات علم المال والمحاسبة. ونقدم في هذا الدليل نظرة عامة عن أساسيات المحاسبة، ولكل مدير مطلق الحرية في البحث عن مصادر معلومات أخرى إذا دعت الحاجة.



## قواعد الإدارة المالية

في حين أن مسك الدفاتر الحسابية إدامة بشكل منظم هو أمر مطلوب دائماً، إلا أن المنظمات غير الربحية تحتاج أحياناً إلى اتباع القواعد القانونية وإعداد البيانات المالية الرسمية لغرض تقديمها للحكومة أو الممول عند طلبها. وبشكل عام، إن ما يجعل تقارير البيانات رسمية هو أنه يجب على المحاسب الخارجي أي المحاسب القانوني المعتمد أن يقوم بإعدادها أو التحقق منها للتأكد من صحتها. وتُعرّف هذه العملية أيضاً بتدقيق أو مراجعة الحسابات.

وإستناداً إلى القواعد والأنظمة المتبعة في وزارة الشؤون الإجتماعية، فإنه يتوجب على المنظمات غير الربحية الالتزام بالمطلوبات الآتية التي تتعلق بالإدارة المالية وتقديم التقارير:

١. إعداد البيانات النهائية للحسابات استناداً إلى مبادئ المحاسبة المعتمدة بشكل عام للمنظمات غير الربحية أو المؤسسات الخيرية.
٢. جمع السجلات ودفاتر المحاسبة قبل إغلاقها في ١٤٣٢/١٢/٣ هجرية.
٣. صياغة مسودة تقرير الحساب النقدي في ١٤٣٢/١٢/٣ هجرية بحضور أمين الخزانة ويتم التوقيع عليه من قبل لجنة خاصة تشكل لهذا الغرض ويعتمدها رئيس المنظمة غير الربحية أو من ينوب عنه.
٤. صياغة مسودة تقرير الجرد لأي بضائع أو تجهيزات أو مواد متبقية بحلول ١٤٣٢/١٢/٣ هجرية وتقدير قيمتها حسب سعر التكلفة أو سعر السوق، أيهما أقل، بحضور مشرف المستودعات. ويتم التوقيع عليه بواسطة لجنة خاصة تشكل لهذا الغرض ويعتمدها رئيس المنظمة غير الربحية أو من ينوب عنه.
٥. إعداد بيان بكافة الأصول والموجودات التي قامت المنظمة غير الربحية بشرائها في العام ١٤٣٢ هجرية أو تلك التي حصلت عليها من خلال التبرعات، حيث يتضمن هذا البيان قيمة تلك الأصول وتاريخ تسليمها إلى المنظمة وفترة الاستهلاك. أما بالنسبة للبضائع التي تم التبرع بها للمنظمة غير الربحية على شكل أصول ثابتة، فيجب تسجيلها مباشرة وكما يلي:- من حساب الأصول الثابتة (المباني والأراضي والسيارات) إلى حساب أموال المنظمة غير الربحية. بالإضافة إلى ذلك، يجب عدم تضمينها في حساب الدخل والنفقات.
٦. إعداد بيان بكافة البضائع والمواد الممنوحة للمنظمة غير الربحية خلال السنة المالية ١٤٣٢ هجرية، مع ذكر قيمتها



٧. وتوزيعها على مختلف الأنشطة والخدمات التي تقدمها المنظمة غير الربحية وأية مبالغ متبقية في نهاية السنة.
٨. إن استخدام نظام الترميز لبنود بيان الميزانية وحساب الدخل والنفقات هو أمر إلزامي.
٩. من الضروري التمييز بين الزكاة والمنح الأخرى التي تعطى للمنظمة غير الربحية، حيث أن جمع أموال الزكاة وتوزيعها يجب أن يُذكر في الحساب المدفوع والمستلم بالإضافة الى ذكره في حساب الدخل والنفقات. كما يجب أن يكون مانحي الزكاة على علم بالمبالغ التي تم جمعها وإنفاقها استناداً إلى الدين الإسلامي.
١٠. الحصول على بيانات مصرفية تؤكد الأرصدة المتبقية للمنظمة غير الربحية بنهاية يوم العمل في ١٤٣٢/١٢/٣ هجرية. وفي حالة وجود فرق بين الحساب المصرفي وقيمة الدفتر استناداً إلى سجلات المنظمة غير الربحية، ويجب إعداد مذكرات التسوية المطلوبة وتوقيعها من قبل كل من أمين الخزينة والمحاسب في المنظمة غير الربحية مجتمعين معاً مع تقديم بيان بالأرقام المتسلسلة للصكوك غير المدفوعة أو التي تمت إعادتها بالإضافة إلى الصكوك التي تم إصدارها لحساب المنظمة غير الربحية والتي تم إيداعها في المصارف إلا أنها لم تظهر في البيانات المصرفية.
١١. يجب أن يتحمل كل نشاط تقوم به المنظمة غير الربحية وبشكل منفصل نفقاته الفعلية كالأجور والرواتب والمستحقات والإيجارات. كما يجب عدم ذكر إجمالي النفقات الناجمة عن الأنشطة تحت بند المصروفات العامة والإدارية.
١٢. يجب إيضاح نوع نشاط الإنفاق بحيث لا يكون عام، على سبيل المثال بأن يتم إيراده كنفقات للجنة الإجتماعية، بل يجب أن يتم ذكر نوع الإنفاق: كمساعدة مستمرة، أو مساعدة طارئة، أو متطلب معين، أو مساعدة عائلة سجين أو تحسين أوضاع المساكن وغيرها.
١٣. يجب أن يوقع مدقق الحسابات المعتمد المسؤول عن غلق الحسابات للسنة المالية على هذه الحسابات في تاريخ الإغلاق وإعداد ميزانية عمومية وحساب الدخل والنفقات بالإضافة إلى الحسابات المستحقة الدفع والاستلام، بما في ذلك المقارنة مع السنة الماضية وذلك امتثالاً لما ورد في الأنظمة المعتمدة - بشكل عمودي، وبجانبين: الأصول والديون، مع ترك مساحة كافية على صفحة الميزانية لتوقيع مجلس الأعضاء وختمها بختم المنظمة غير الربحية.
١٤. في حالة عدم تلقي المنظمة غير الربحية للمساعدة السنوية التي تقدمها الوزارة بنهاية السنة المالية، يتم تسجيل ذلك كإيرادات مستحقة بالطريقة الآتية: من حساب الإيرادات المستحقة إلى حساب الإيرادات. وفي حالة كون تلك المساعدة مخصصة لأغراض البناء فسيتم تسجيلها ضمن حساب مساعدة البناء المستحقة المرتبط بحساب صندوق المنظمة.
١٥. يجب أن يقوم رئيس مجلس الإدارة أو مساعده وأمين الخزانة والمحاسب بالتوقيع على الميزانية العمومية وإرفاق تقرير المدقق المالي المعتمد وربطها مع بعضها البعض من الجانب الأيمن.
١٦. بيانات بمدى إهلاك قيمة الأصول الثابتة مع ملخص عام لنوع تلك الأصول بالإضافة إلى الزيادات والاستثناءات خلال السنة، وفترة الإهلاك والاستهلاك السنوي وإجمالي الاستهلاك والرصيد المتبقي.
  - ← يجب أن يتم إرفاق المستندات الآتية مع الميزانية العمومية:
  - ← نسخة عن تقرير المجلس يقرّ فيه بصحة واعتماد الميزانية المتوجب تقديمها إلى الجمعية العمومية لغرض الموافقة عليها.
  - ← تقرير بالحساب النقدي.
  - ← تقرير الجرد.
  - ← شهادات مصرفية للحسابات المتبقية للمنظمة غير الربحية ومذكرات التسوية، عند طلبها.
  - ← بيانات تحليلية توضح كافة النفقات والإيرادات من مختلف المشاريع، والبرامج والأنشطة. والمبالغ المدفوعة مسبقاً والنفقات المستحقة والدخل المستحق والهبات المادية.
١٧. الإنتهاء من صياغة المراجعة المالية النهائية في أقرب وقت ممكن بعد نهاية السنة المالية المتوجب تسليمها إلى الجمعية العمومية الاعتيادية لغرض اعتمادها خلال الشهران اللذان يأتيان من بعد نهاية السنة المالية للمنظمة غير الربحية. ويجب عرض الميزانية وتقرير المراجعة المالية النهائي خلال فترة الأربعة أشهر التي تلي نهاية السنة المالية للمنظمة غير الربحية استناداً إلى المادة رقم (٥) من المبادئ التنفيذية وكما أقرها القرار الوزاري رقم ٧ بتاريخ ١٤١٢/١٣ هجرية. كما يجب إبلاغ الأطراف المشرفة المختصة بتاريخ ووقت ومكان الاجتماع قبل تاريخ الموعد المحدد. ويتم تقديم جدول الأعمال الخاص بالاجتماع ويتم إيفاد ممثل لحضور الاجتماع. وفي حالة عدم تمكن المنظمة غير الحكومية من عقد اجتماع خلال الفترة الزمنية المقررة فسيتم إرسال الميزانية إلى هذه الإدارة.
١٨. يتم إعداد موازنة الميزانية العمومية للسنة المالية ١٤٣١ هجرية وتوقيعها من قبل رئيس المجلس أو نائبه وأمين الخزانة ومحاسب المنظمة غير الربحية وأمينها العام.
١٩. يجب فتح حساب لتفعيل رياض الأطفال والملاجيء في المنظمات غير الربحية التي تضم هذا النوع من البرامج، حيث يجب أن يكون هذا الحساب شاملاً للنفقات والإيرادات المفصلة ويجب أن يشير إلى مبالغ الاشتراكات المخفضة وحالات الاستثناء.
٢٠. يجب أن يتم إرفاق بيان مفصّل يشير إلى الأموال التي ساهمت فيها المصارف في المنظمة غير الربحية، يتضمن الميزانية مع اسم المصرف ومبلغ الأموال التي تم التبرع بها.
٢١. تبدأ السنة المالية الجديدة في ١٤٣١/١/١ هجرية وتنتهي بتاريخ ١٤٣٢/١٢/٣ هجرية.

٢٢. نؤكد على المنظمات غير الربحية ضرورة صرف كافة المساهمات التي استلمتها خلال السنة المالية ١٤٣٠ هجرية بموجب الفقرات المنصوص عليها ضمن الرسالة رقم ٢٥٤/٦. ٢٥٤/٦ أس بتاريخ ١٤٢٧/٦/٢٤ هجرية. كما أنه يتوجب عليها إصدار تقرير مفصل عن البرامج التي قامت المنظمة غير الربحية بتنفيذها موضعاً الشروط التي ساهمت الوزارة بها في تلك البرامج وعدد الأشخاص الذين استفادوا منها في نهاية السنة وأي أموال متبقية من تلك المساهمات.
٢٣. يجب أن تؤكد المنظمات غير الربحية على المدقق القانوني المعتمد بالكشف عن كافة الإيرادات التي تمت عن طريق التبرعات النقدية أو من خلال إرسال الرسائل الالكترونية أو أي برنامج مماثل ضمن السنة الحالية، مع إيضاح كل من تلك التبرعات بشكل منفصل.

## نصائح سريعة

هناك ثلاث نصائح سريعة يجب أخذها بالاعتبار تتعلق بالإدارة المالية:

١. امتلك واستخدم أرقامك- فالأمر يعود لقوة منظمتك مالياً وهي التي تساعد أو تخاطر بنجاح برنامجك.
  ٢. تحتاج المنظمات غير الربحية إلى الأرباح - إن وجود فوائض يعد مؤشراً على الإدارة الجيدة، فلا تقلق من وجود الفوائض.
  ٣. إفحص بياناتك المالية عند اتخاذ أي قرار استخدم الميزانية العمومية للإبلاغ عن الموازنة والتخطيط المستقبلي.
- بعد إكمال الكشوفات المالية في نهاية السنة فإننا نقترح على أعضاء مجلس الإدارة طرح الأسئلة المتعلقة بالكشوفات. حيث تمنحك الإجابات فهماً واضحاً عن الموقف المالي الجيد لمنظمتك. وفيما يلي نماذج عن الأسئلة الممكن طرحها، ويمكنك إضافة عدد آخر منها للقيام بتحليل ومراجعة أكثر شمولية:

١. هل يتجاوز النقد وما يعادله الحسابات الدائنة؟
٢. هل يتجاوز إجمالي الأصول الحالية الديون الحالية؟
٣. كم من الأصول يشكل الممتلكات أو المعدات أو السلع المعمرة الأخرى التي تمتلكها المنظمة وما هي طبيعة تلك الأصول؟
٤. هل قامت المنظمة باقتراض المال؟
٥. هل كان التغيير في الأصول الصافية يشير إلى رقم سلبي أم إيجابي؟
٦. هل الرقم الذي يشير إلى إجمالي الأصول الصافية إيجابي؟
٧. ماهي اتجاهات الإنفاق والدخل؟
٨. ماهي أهم مصادر الدخل الرئيسية؟





# الفصل الرابع جمع الأموال

# الفصل الرابع جمع الأموال

ينبغي أن تكون رسالة وبرامج المنظمة، من أهم أولويات أي قائد للقطاع غير الربحي. وكذلك الحال بالنسبة لأهمية جمع الأموال. فمن دون تمويل لا يمكنك الإيفاء بمهمتك أو تطوير البرامج أو تطبيقها.

“إن جمع الأموال مثل العمل من وراء الكواليس في مسرحية ما: فجمهورك لا يرى ما الذي يحدث، إلا أنه عمل ضروري لنجاح المؤسسة. ومن دونه، سوف ينتهي بك الأمر بإبعاد الأشخاص الذين شرعت بمساعدتهم”<sup>٣٢</sup>



تظهر كل سنة طرق وأساليب جديدة لجمع الأموال، إلا أن الأساليب الأساسية تبقى هي الأساس في جهودك لجمع الأموال. وسوف نتعرف في هذا الفصل، على تلك الأساسيات.

لقد أظهر المسح حول المنظمات غير الربحية الذي أجرته مؤسسة الملك خالد الخيرية في العام 2010م النتائج الآتية:

- ← عدم امتلاك 92% من المنظمات غير الربحية أنظمة أو إجراءات ذات طابع مؤسسي لجمع الأموال، وفي كثير من الأحيان يتم ذلك بشكل مؤقت مما يقلل عدد المستثمرين في تمويل الهبات. ويعزى ذلك بشكل عام إلى ضعف مهارات جمع الأموال.
- ← إن ضعف قدرة المنظمات غير الربحية على جمع الأموال يؤثر بشكل مباشر على توليد الدخل المخصص لتطبيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.
- ← لقد أشارت 96% من المنظمات غير الربحية، أن العلاقات العامة والتسويق هي من المجالات الضعيفة لديها. ويعزى سبب ذلك الضعف إلى قلة انخراط المؤسسات الخاصة والعامة والفردية في تمويل المبادرات الاستراتيجية، وقلة إشراك الناس في قضايا التنمية “الحديثة”.

وقبل أن ندخل في تفاصيل الاستراتيجيات التي تستخدمها لجمع الأموال، نود أن نبين لك عشرة نصائح عامة لجمع المال.<sup>٣٣</sup>

١. إذا لم تطلب فلن تعطى.
٢. كن بارعاً في رواية القصص.
٣. أظهر أهمية الفرق الذي ستحدثه.
٤. اجعل أرقامك واضحة جداً (طلبك للتمويل وأمورك المالية).
٥. تحدث إلى الناس الذين تعرفهم أولاً ثم تحدث بعد ذلك إلى الآخرين (قم بإعداد هرم للتبرع).
٦. قم بدراسة مصادر تمويلك.
٧. كن على معرفة تامة بالجهات المتبرعة.
٨. إلجأ إلى التفكير الابتكاري عندما يتعلق الأمر بالمنهجية التي تتبعها في جمع الأموال.
٩. اجعل تقديم الهبات أمراً بسيطاً وسهلاً.
١٠. احتفظ بالملفات المطلوبة.

إن الاستراتيجية الناجحة في جمع الأموال ليست بالأمر الغامض. إنما هي عملية مباشرة ومركزة لتطبيق عناصر محددة جيداً وتم ترتيبها خطوة بخطوة حسب مراحل التقدم في هذه العملية.

وفيما يلي خطوات مهمة ينبغي اتخاذها لمساعدتك على تطوير استراتيجية قوية لجمع الأموال:

- ← قم بتعيين فريق لجمع الأموال.
- ← قم بكتابة بيان تنظيمي قوي.
- ← حدد أهداف جمع الأموال والميزانية.
- ← حدد مصادر التمويل.
- ← قرر من ستتحدث إليه بهذا الشأن.
- ← حدد معالم حملة جمع الأموال التي ستقوم بها.
- ← قم بصياغة خطة لجمع الأموال.
- ← قم بتنفيذ ومتابعة الخطة.

## 1) قم بتعيين فريق لجمع الأموال:

ينبغي أن تحدد من سيقوم بإعداد الخطة وسيعمل مع جهة التمويل التي تنوي الاتصال بها لطلب التمويل، وينبغي كذلك تحديد عدد الأشخاص الذين تحتاجهم للمشاركة في هذه العملية وكم من الوقت يجب أن يخصصه لذلك العمل؟ تأكد من امتلاك الشخص/الأشخاص المسؤولين عن جمع الأموال الخبرة والمعرفة والوقت والموارد لأداء المهام المنوطة بهم بشكل جيد.

يمكن لجهود جمع الأموال أن تتطلب توفر مجموعة مختلفة من الأفراد في المنظمة (وغالباً ما يحصل ذلك) إلا أن الأمر يتطلب وجود شخص مسؤول واحد فقط عن مجمل ذلك الجهد. فعلى سبيل المثال، يمكن القيام بجمع الأموال من فرد ما عن طريق اللقاء الشخصي من قبل شخص واحد، في حين أن إعداد مقترحات جمع الأموال يحتاج عادة أن يقوم بها مجموعة من الموظفين وبالمقابل فإن حفلات العشاء التي تقام لجمع الأموال تتطلب من أعضاء مجلس الإدارة والموظفين التنسيق للحصول على مساعدة العشرات من المتطوعين.

كما يمكنك تعيين فريق لجمع الأموال يكون مسؤولاً عن كافة جهود جمع الأموال أو شخص واحد مسؤول عن مانحين محتملين مختلفين، وهذا الأمر يعود إليك. ومع ذلك، تأكد من تزويد ذلك الشخص أو أولئك الأشخاص بالتفويض المناسب والدعم الضروري لإنجاز العمل بشكل صحيح.

احرص على أن يكون كل فرد من أعضاء فريق جمع الأموال يمتلك مهارات الإقناع ويتمتع بالحماسة للقيام بذلك ويكون مستعداً بشكل جيد. كما يجب عليهم جميعاً نقل نفس الرسالة الأساسية للأشخاص الذين يلتقون بهم.



مهمم يكن الشخص الذي اخترته كي يقود الفريق لجمع الأموال فإنك ترغب من ذلك الشخص أن يعمل لفترة طويلة في هذا المنصب بحيث يكتسب الخبرة ويحقق سجل إنجازات مهم بالإضافة إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع المانحين.

## 2) قم بكتابة بيان قوي للقدرة التنظيمية:

يكون بيان القدرة التنظيمية عبارة عن وثيقة موجزة لا تتجاوز الصفحتين أو نحو ذلك، بحيث تبين «قضيتك» الأساسية. ويجب أن يتضمن البيان معلومات ذات صلة بالقدرة التنظيمية بالإضافة إلى الصور والمنح والمنشورات المؤثرة. كما يعمل البيان على شرح سبب وجوب قيام المانحين المحتملين (مؤسسات أم أفراد) بتقديم الدعم لمنظمتك. ويمكنك تقديمها على شكل بيان بالمعلومات أو كتيب أو نشرة.

ويشكل هذا البيان (وهو ما يدعى أيضاً ببيان "القضية") مصدر للمعلومات يمكن استخدامه في مقترحاتك أو خطابات المناشدة للمانحين. وتسعى المنظمة عادة من أجل إعداد طلب تمويل مؤثر إلى الإجابة على الأسئلة التالية في بيان قضيتها (يرجى ملاحظة أن هذه الأسئلة ليست سوى نماذج عن الأسئلة الواجب طرحها، وربما ترغب بإضافة أسئلة أخرى أو التغاضي عن بعض مما ورد منها هنا):

- ← لماذا أنشأت منظمتك- الرسالة والرؤية؟
- ← ما هي الخدمات التي تقدمها منظمتك؟
- ← ما هي أهم الإنجازات التي حققتها؟
- ← ما الذي تنفرد به منظمتك وما الذي يجعلها متميزة؟
- ← ما هي المشاكل الخاصة التي تواجهها ومن سيستفيد من عملك؟
- ← ما هي طريقة قياس التأثير؟
- ← هل تمتلك الخبرة الكافية؟
- ← ما مدى شهرة منظمتك أو قادتك؟
- ← كم هو مبلغ المال الضروري لإنجاز أهدافك؟
- ← كم تحتاج من المال من هذا المانح بالذات؟
- ← من أين يأتي أغلب الدعم المالي الإضافي الآن؟

تقوم المنظمة في بعض الحالات بربط طلب التمويل بالهدية التي سيحصل عليها المانح. فعلى سبيل المثال، عند تبرع شخص ما بمبلغ 200 ريال سعودي فإنه يتلقى هدية عبارة عن كوب قهوة كبير. أو يمكن تسمية غرفة التدريب في المنظمة على اسم المانح لقاء هبة أو منحة بقيمة مئات الآلاف من الريالات، أو عند التبرع بمبلغ ملايين من الريالات، يتم تسمية الصالة بأكملها باسم المانح.

بعد إكمال بيان القضية قم بمشاركة محتوياته مع أعضاء المجلس والكادر.



يجب استخدام بيان القضية الذي قمت بصياغته كأساس للمواد الخاصة بجمع الأموال، والتسويق، والتعيين، والتي تشمل على المقترحات والدعوات للانضمام إلى مجلس الإدارة والمعلومات المقدمة لوسائل الإعلام والخطابات الموجهة للمانحين. إنه من المهم التأكد من أن كل فرد في المنظمة ينقل نفس الرسالة للجهات التي يتصلون بها.

### ٣) حدد أهداف جمع الأموال والميزانية:

دعونا ننظر الآن إلى رقمين مهمين يجب تذكرهما دائماً:

- ← كمية المال الذي ترغب بجمعه
- ← الميزانية المخصصة لجمع الأموال

ابدأ بالتخطيط لجمع الأموال بتحديد كمية المال الذي تحتاج جمعه بالإضافة إلى كمية المال الذي ستنفقه على مساعي جمع الأموال.

مبلغ المال الذي تحتاج جمعه سيؤثر بشكل كبير على الاستراتيجيات التي تستخدمها لجمع المال كما هو الحال بالنسبة لمبلغ المال الواجب عليك إنفاقه على مساعي جمع الأموال. عليك أن تنفق المال من أجل أن تحصل على المال.



### هدف جمع الأموال

إن أهداف جمع الأموال تعتمد إلى حد كبير على الميزانية العامة. لذا راجع الميزانية التي قمت بإعدادها في الفصل الثالث. وفي حالة تضمنت ميزانيتك مبلغاً متوقعاً بقيمة ٣,٠٠٠ ريال سعودي على شكل منح، ومبلغ ٥,٠٠٠ ريال سعودي من رعاية فردية، ومبلغ ١٠,٠٠٠ ريال سعودي من المناسبات الخاصة، فإن جزء من تلك المبالغ أو جميعها معاً يمثل هدف بحد ذاته لجمع الأموال ضمن أي مسعى تقوم به لجمع الأموال.

لا تنسى أن بإمكان المانحين المساهمة بأشياء غير المال (كالتطوع ونقل المعرفة، والمنح العينية، وإتاحة الفرص لبناء العلاقات) ويمكن ترجمة كافة تلك الجهود إلى مبالغ مالية. كن مبدعاً في المنهاج الذي تتخذه لجمع الأموال.



إن كمية المبالغ المالية التي تسعى إلى الحصول عليها يعتمد على عدد ونوعية حملات جمع الأموال التي تنوي إعدادها كل عام. فعلى سبيل المثال، إذا كان هدف جمع الأموال من الأفراد هو ٥,٠٠٠ ريال سعودي وكنت تخطط لإقامة حملتين لجمع الأموال من الأفراد في السنة، فإنه يتوجب عليك أن تقرر أنه خلال الحملة الأولى التي تقيمها في السنة ينبغي أن تجمع ٣,٠٠٠ ريال سعودي من أجل تحريك جهودك وبالتالي تستطيع خلال الحملة الثانية أن تجمع ٢,٠٠٠ ريال سعودي.

إن الهدف هنا يتمثل ببساطة بالتفكير بغايتك من جمع الأموال في كل حملة تقوم بها. كن دائماً متيقناً من الرقم الذي ترغب في جمعه كي تكون واضحاً في طلبك من المانحين.



## ميزانية جمع الأموال

كم هو مبلغ المال الواجب عليك إنفاقه لجمع الأموال؟ يمكنك صرف الآلاف من الريالات على شكل دفعات لتأجير المكان وخدمات توريد وجبات الطعام وإقامة مناسبة خاصة قبل أن تجمع ريال واحد، أو يمكنك الطلب من خمسة أشخاص من الذين لديهم معارف كثيرة بأن يدعموك ويتصلوا بمعارفهم لجمع مبلغ كبير، وذلك لن يكلف المنظمة شيء. وفي حال تقدمت للحصول على منحة، فإنه عادة يتم دفعها بشكل مقدم وأحياناً أخرى على دفعات، وهذا يعني أنه يتوجب عليك إدارة البرنامج وتحمل مصاريفه وبعد ذلك تقدم الفواتير لغرض السداد. وفي حالة حصول أي من تلك الحالات، فإنه من المهم أن تأخذ توفير السيولة النقدية بعين الاعتبار.

وفي أحيان أخرى تؤدي طرق جمع الأموال إلى الحصول على أموال أقل ولكنها يمكن أن تؤدي إلى إنشاء علاقات أكثر، والتواجد بشكل أكبر، والحصول على خبرة كبيرة في القيادة وهو ما سيؤدي إلى تدفق أموال أكثر فيما بعد. ومهما كان الوضع، فإنه يتوجب عليك أن تبذل قصارى جهدك لخفض تكاليف جمع الأموال.

من حيث المعدل، فإنه يتوجب أن تكون نفقات ومصاريف جمع الأموال بحدود 25% من إجمالي المبالغ التي يتم التبرع بها. حيث أن المنظمات التي تكون نسبة جمع الأموال فيها أكثر من ذلك يجب أن توضح أنها تقوم بتقديم ثابت نحو تحقيق غايتها.

## ٤) حدد مصادر التمويل

يستند جمع الأموال الناجح على الخطة التي تعتمد بدورها على فهم المصادر المحتملة للمنظمة ونوع التمويل.

مصادر الدخل:

- ← الأفراد
- ← المؤسسات:
- ← الملكية
- ← الشركات
- ← الخاصة
- ← الشركات
- ← الدخل المكتسب
- ← الحكومة
- ← الزكاة

أنواع المساهمات:

- ← المساهمات الفردية
- ← المنح والهبات (المؤسسات والشركات والخاصة)
- ← الدخل المكتسب من العضوية والاستثمارات والإيجار والأجور والمبيعات... وغيرها.
- ← التمويل الحكومي (الذي تقوم الحكومة بتحديد مسبقاً).
- ← صناديق الزكاة.

ولو نظرنا إلى مصادر التمويل المذكورة أعلاه، لوجدنا أن كل مصدر يقدم دخلاً للمنظمة، إلا أن الأمر يختلف في المملكة العربية السعودية حيث أن المصادر الثلاثة الأولى من الدخل تتطلب استراتيجية ومنهجاً محدداً لجمع الأموال. وفي نهاية القائمة نجد أن المصادر الثلاثة الأخيرة مستندة إما على الاستثمارات والمكتسبات أو على مجموعة ثابتة من القوانين والأنظمة. ولأغراض هذا الدليل، فإننا سنركز على مصادر الدخل الثلاثة الأولى، وبالتحديد الأفراد والمؤسسات والشركات.

وعلى الرغم من ذلك، يجب أن تكون كافة مصادر الدخل المحتملة المذكورة أعلاه بما في ذلك الدخل المكتسب جزءاً من استراتيجية التمويل العامة التي يتوجب على منظمك أن تأخذها بالحسبان وتوسعى لتحقيقها ويجب أن تعمل نحو استكشاف وفتح أكبر قدر ممكن من تلك المصادر بغية جعل منظمك قوية مادياً ومعافاة قدر الإمكان.

إذا كانت عملية جمع الأموال ناجحة نتيجة للعمل الدؤوب للذين يعملون ضمن خطط تم إعدادها بشكل جيد، فإنه يتوجب على خطة الإعداد أن تأخذ بعين الاعتبار كافة المصادر المحتملة للتمويل ومن ثم معرفة كيفية تحديد أفضل المصادر بالنسبة لمنظمك.

من أجل تحقيق ذلك، عليك أن تبحث وتتعرف أكثر على مانحك المحتملين. قم بالتعرف عليهم وعلى رسالتهم وما هي متطلباتهم من مقترحات مشاريع وغيرها من الأمور الأخرى.



ومن أجل مساعدتك على صياغة الخطط الاستراتيجية، قم بإعداد جدول يحتوي على نظرة عامة لمصادر التمويل المختلفة المتاحة للمنظمات غير الربحية والمزايا والتحديات التي تواجه جمع الأموال من كل نوع. يمكنك استخدام المثال الأتي لرسم مخطط يحتوي على مصادر التمويل المناسبة التي ترغب بالحصول عليها :<sup>٣٤</sup>

المصدر	المزايا / الفوائد	التحديات
الأفراد	<ul style="list-style-type: none"> <li>أكبر مصدر للمنح الخاصة</li> <li>مصدر مستمر يمكن زيادته بمرور الزمن</li> <li>أكثر مرونة من بين مصادر التمويل كافة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يحتاج إلى مساعدة كبيرة من مجلس المنظمة.</li> <li>تكون المبالغ الأولية التي يتم جمعها قليلة بالمقارنة مع منح المؤسسات المحتملة.</li> <li>يحتاج إلى القدرة على تتبع الكثير من الأفراد والاتصال بهم.</li> </ul>
المؤسسات الخاصة أو الملكية	<ul style="list-style-type: none"> <li>مصادر لمبالغ مالية ضخمة.</li> <li>تقوم بتوزيع التمويل على شكل منح وخلال فترة ستة أشهر.</li> <li>تحافظ على توفير كادر محترف ويمكن التواصل معه.</li> <li>تتوفر لديها توجيهاً وعملية واضحة لتقديم الطلب.</li> <li>عادة ما تكون هناك مدة زمنية محددة للحصول على المنح.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يمكن لعملية تقديم الطلب أن تأخذ وقتاً طويلاً.</li> <li>أكثر صعوبة للتواصل من خلال دائرة المعارف الشخصية.</li> <li>في حالة تم رفض المقترح، فإنه على المنظمة أن تنتظر لمدة سنة كاملة قبل أن تتمكن من التقديم مرة أخرى.</li> <li>القليل منها يقبل عروضاً من دون أية تزكية .</li> </ul>
المؤسسات المشتركة	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم وجود مدة زمنية محددة لتقديم المنح.</li> <li>يمكن أن تكون مصدراً من مصادر المال الضخمة.</li> <li>يمكن أن تقدم دعماً مستمراً (مبالغ صغيرة).</li> <li>عادة تحافظ على وجود كادر محترف ويمكن التواصل معه.</li> <li>يمكن أن تكون قادرة على الوصول إلى المال من خلال الجانب التسويقي بالإضافة إلى برامج المنح والهيئات الخيرية المشتركة.</li> <li>يمكنها أن تمنح موقعاً مجانياً لإقامة المناسبات وتسهيل الحصول على المعدات أو المنح العينية الأخرى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>متوسط المنح صغير تماماً.</li> <li>تكون المنح الكبيرة مقيدة عادة بالعلاقات طويلة الأمد.</li> <li>تتطلب بيان المسؤولية المالية والمهارات التي تمتلكها المنظمة، أي البيانات المالية وعمليات التدقيق المحاسبية الحديثة.</li> <li>ينبغي أن تلبى المنظمة بعض المبادئ التوجيهية المحددة من غير المحتمل أن تساهم فعلياً إذا لم تتواجد مقراتها في المجتمع المحلي .</li> </ul>

قم بتحديد أي من المصادر يمكن أن تكون ملائمة لمنظمتك من خلال الرجوع إلى هذا الاستعراض وكذلك مراعاة رسالتك ورؤيتك، إن هرم الجهات المانحة يستند على تلك الجهات الأكثر احتمالاً في تقديم التمويل وكذلك الجهات التي من المستبعد أن تقدم أي تمويل.

وتعد هذه الخطوة مفيدة في المرحلة القادمة- أي عند تحديد من تلك الجهات ينبغي الاتصال بها بخصوص التمويل.

## ٥) قرر من ستحدث إليه بهذا الشأن:

إن أحد أهم الخطوات في أي حملة لجمع الأموال هي في جمع بيانات المانحين، وهي قائمة تضم أسماء وأرقام الاتصال ومعلومات عن الأفراد والمؤسسات والشركات التي ستطلب منهم تمويلك. أبدأ بمن لديك أنت أو أي عضو في المجلس اتصال معه، ومن ثم انتقل وتوسع في اتصالاتك.

من المحتمل أن يكون لأعضاء المجلس وأعضاء الجمعية العمومية والموظفين العديد من المعارف في المجتمع ويستطيعون تزويدك بتلك الأسماء. ويجب أن تدرج اسم كل شخص أو مؤسسة يحتمل أن تكون قادرة على التبرع بالحد الأدنى من كمية المال التي تم تحديدها وتكون مناسبة لمنظمتك. قم بعمل قائمة واحدة للأفراد، وواحدة للمؤسسات، وأخرى للشركات.

إذا كنت بحاجة إلى أسماء ومرشحين أكثر، اتبع نهج بناء العلاقات المنتظمة، قم بحضور المناسبات التي تتم في المجتمع وقم بسؤال المنظمات غير الربحية الأخرى عن إمكانية اقتراحهم لأي شخص. قم بتنظيم حفلة صغيرة للزملاء في نفس المجال واستعن بمواقع التواصل الاجتماعي الأخرى (كالفيسبوك والتويتر... وغيرها) للترويج عن فكرتك وجمع الأسماء.

تذكر دوماً أن أغلب المال المتبرع به يأتي من الأفراد والأشخاص الذين لا يكونون بالضرورة أغنياء. حيث يمكنهم التبرع بكميات صغيرة ويمكن للمال الذي يتبرعون به أن يساعد من هم بحاجة إليه بسرعة وبكل يسر.



رتب قاعدة بيانات المانحين وأبقها محدثة على الدوام وتابع معلومات الأشخاص والمؤسسات بانتظام، والطرق المستخدمة والنتائج التي تحققت ومتى قمت بأخر اتصال معهم. كما يجب أن تتابع أيضاً مستوى الاهتمام الذي أبدوه حتى لو لم يمنحوك أي دعم مالي في ذلك الوقت.

إن قاعدة بيانات المانحين المحدثة بانتظام تعتبر من أهم المصادر لمنظمتك.



إن أي شخص مشارك في جمع الأموال سيخبرك أن أكثر جهود جمع الأموال نجاحاً تكمن في بناء علاقات مستمرة مع الممولين. حيث من المحتمل جداً أننا جميعاً سنستمر بتمويل المنظمة التي نعرفها ونثق بها.

عليك أن تتأكد من بناء قاعدة معارف قوية مع مموليك الذين تتصل بهم للمرة الأولى أو الممولين بشكل عام بحيث يستمرون في دعم منظمتك. قم ببناء علاقات دائمة ومثمرة معهم (كأن ترسل إليهم خطابات شكر وعرفان وأن تدعوهم للزيارة وأن ترسل إليهم بانتظام أحدث الأخبار التي تتعلق بمنظمتك... وما إلى ذلك).



## ٦) حدد أهداف حملتك لجمع الأموال

إن تحديد أهداف حملتك لجمع الأموال يعني اختيار منهج شمولي لإرشاد وتوجيه أنشطتك المحددة لجمع الأموال. ومن خلال ذلك، ستجنب حالة عدم الاستعداد والجهود المزدوجة والاتصال لأكثر من مرة بمصادر التمويل المحتملة.

هذا لا يعني أنه في حالة ظهور فرصة جديدة للتمويل أن لا تغتنمها لأنها ليست جزءاً من حملتك السنوية. حيث إن المنهج المنسق بشكل جيد يكون أكثر فاعلية من القيام بعملية جمع للأموال تتسم بالعشوائية وغير منتظمة.



ستكون حملتك لجمع الأموال مختلفة اعتماداً على مصدر التمويل. وهنا فإننا نتطلع إلى ثلاثة مناهج مختلفة لحملات جمع الأموال:

١. جمع الأموال من الأفراد
٢. جمع الأموال من المؤسسات
٣. جمع الأموال من الشركات

## أولاً) جمع الأموال من الأفراد

في معظم أنحاء العالم، بما في ذلك المملكة العربية السعودية، يساهم الأفراد عادة بالنسبة الأكبر من إجمالي التمويل الخاص للقطاع غير الربحي. ومع ذلك، فإن الكثير منا لا يشعر بالراحة أو نشعر بالحرج أن نطلب المال مباشرة من الأفراد.

يجب عليك أن تتذكر قاعدتين مهمتين في هذه الحالة «إذا لم تطلب فلن تُعطى» و«إنك لا تقوم بجمع الأموال لنفسك بل هي لمؤسسة تقدم الخدمات الضرورية (للفقراء والأشخاص ذوي المهارات الأقل والعاطلين عن العمل والشباب والمرضى والمعاقين والأيتام والأشخاص الذين يتعرضون للإساءة وآخرين كثر)».

بصفتك قائداً لمنظمة غير ربحية فإنه تقع عليك مسؤولية جمع الأموال اللازمة لتلبية احتياجات مجتمعات مختلفة تقوم عادة بدعمها، حيث يمكنك تلك الأموال من الاستمرار بتزويدهم بالفرص والدعم الذي يحتاجونه.



استناداً إلى مؤسسة "Community Resource Exchange"، فإن المنظمات الأكثر نجاحاً في جمع الأموال هي التي «تطلب، وتطلب كثيراً، ولا تعتقد أن أي منحة تحصل عليها هي قليلة جداً».

يوجد هنالك العديد من الطرق المختلفة لجمع الأموال من الأفراد. وفيما يلي بعض تلك الطرق التي وجد أنها ذات فاعلية:

- ← المناشآت التي تتم وجهاً لوجه
- ← الاتصال الهاتفي
- ← إرسال الرسائل
- ← جمع الأموال عن طريق الشبكة الإلكترونية
- ← المناسبات الخاصة

## المناشآت التي تتم وجهاً لوجه

إن الالتقاء بالأشخاص وجهاً لوجه وطلب التبرع النقدي منهم مباشرة يعتبر أكثر الطرق فاعلية للحصول على التبرع من الأفراد. ويدعى هذا المنهاج أيضاً بـ«الهبات الرئيسية» في مجال جمع الأموال.

وهذا لا يعني أن تلتقي بالشخص المحتمل أن يقدم تبرع واحدة فقط. بل إن الأمر يتطلب أحياناً عدة لقاءات، إلا أن مجمل العملية بما في ذلك الزيارة الأولية يجب أن تتم شخصياً. لا تزود المانح بكمية هائلة من مواد القراءة التي قد تأخذ منه/منها أياماً لمراجعتها. قم بتحضير بيان حالة أو كتيب سهل قراءته. وتكمن الفكرة هنا في جعلهم يقررون التبرع أثناء الحديث معهم أو بعد ذلك بفترة وجيزة.

وعند عقد اللقاءات التي تتم وجهاً لوجه، فإن النجاح يكمن في قدرتك على السؤال وليس في نجاحك في الحصول على المنحة. لأنه إذا تمكنت من سؤال عدد كافٍ من الناس، فإنك ستجمع المال الذي تحتاجه في نهاية المطاف.

إن سبب كون المناشآت التي تتم وجهاً لوجه أكثر فاعلية من غيرها، هو أنك تقوم بالاتصال مع أشخاص يكونون على علم مسبق بك أو بمنظمتك أو تم ذكرك لهم بواسطة شخص ما يعرفونه. ويجد المانحون صعوبة أكثر برفض شخص يتواجد ويقف أمامهم، مقارنة بالطلب عن طريق الرسائل أو البريد الإلكتروني أو الهاتف. وبالتالي فإنه من الصعب رفض طلب شخص لديه الحماس لقضية ما ويقوم بعرضها بشغف، ولذلك يتجاوب معه الناس بشكل أفضل.

إننا نوصي أن يشارك المدراء التنفيذيون وأعضاء مجلس الإدارة أو جامعي الأموال الرئيسيون بقوة في تلك الاجتماعات بالنيابة عن المنظمة، لأنهم الأشخاص الأكثر تعاطفاً وإقناعاً حول العمل الذي يؤديونه.



تأكد من استعدادك واستعداد فريقك بشكل جيد ومن كونهم يتمتعون بمهنية عالية وبأنك على علم بكافة الحقائق. قم بالتدريب مسبقاً. فيمكن أن يؤثر إرسال شخص غير مستعد بشكل سيء على مهمة جمع الأموال، حيث ستبدو منظمتك غير مهنية وتدمر فرصتك مع هذا المانح لأمد طويل.

## الاتصالات الهاتفية

تعتبر المكالمات الهاتفية فاعلة، إذا كان المانح شخصاً تعرفه أو تمت تزكيتته، شأنها في ذلك شأن اللقاءات التي تتم وجهاً لوجه. ويكمن الجانب الإيجابي لهذه الطريقة في أنها سريعة وسهلة، حيث تقوم برفع سماعة الهاتف والتحدث إلى أصدقائك ومعارفك. ويمكن للمكالمة الهاتفية أن تسهل التواصل مع أشخاص أكثر بوقت أقل مما لو قمت بإعداد جدول باللقاء معهم جميعاً وجهاً لوجه، وفي ذات الوقت أنت تقوم بأداء ذلك بطريقة شخصية جداً.

ويمكن لعملية جمع الأموال عن طريق الهاتف مع أشخاص لا تمت إليهم بصلة أو تمت تزكيتهم أن تكون أيضاً عملية مثمرة إلا أنها تحتاج إلى الاتصال بعدد أكبر من الأشخاص. قم بإعداد قائمة للمانحين المحتملين من الذين قمت بالاتصال بهم سابقاً، وأطلب من مجموعة معينة من الموظفين أو المتطوعين إعداد جدول للاتصال بالأشخاص الموجودين في تلك القوائم.

مرة أخرى، قم بإعداد فريقك الذي سيقوم بطلب التبرع عن طريق الهاتف، قم بالتدريب على ذلك، والتأكد من أن كل فرد يعرف المواد والحقائق اللازمة وأن يطلبوا مبلغ محدد من المال.



يمكنك أيضاً أن تعرض منح الهدايا لموظفيك أو المتطوعين من الذين تمكنوا من جمع أكبر مبلغ من المال، مثل دعوة على العشاء في مطعم أو قسيمة هدية مجانية. وقد يكون ذلك حافزاً جيد لمحاولة جني أموال أكثر.

تأكد من حفظ السجلات بشكل جيد للأشخاص الذين اتصلت بهم أو الذين حاولت الاتصال بهم ومن الذي منحك المال وكمية المال الممنوحة. لا تقم بالاتصال بنفس الأشخاص دائماً.

## الرسائل

يمكن جمع الأموال من خلال إرسال الرسائل الشخصية للمانحين المحتملين الذين تعرفهم، ويمكن أيضاً إرسال العديد من الرسائل إلى المانحين الذين لا تعرفهم (والتي تعرف أيضاً بحملة الرسائل المباشرة).

إن الرسائل ليست مجرد خطابات يتم إرسالها، فاحرص على أن تتضمن بيان الحالة الخاصة بك، أو بطاقة ما أو كتيب أو صورة ومعلومات عن الكيفية التي يمكن للمانحين الاتصال بك وإرسال المال لحسابك. كما يجب أن تشكل جميع المعلومات المختلفة جزءاً واحداً وأن تنقل رسالة واضحة ومتكاملة.

وكلما كان طلبك أكثر حميمية كلما زادت فرص نجاحك. وبالنسبة للمؤسسات المشكّلة حديثاً، فإننا ننصح باستخدام هذا المنهاج فقط مع الأشخاص الذين تعرفهم. واطلب من موظفيك وأعضاء المجلس والجمعية العمومية أن يكتبوا رسائل طلب شخصية للأشخاص الذين يعرفونهم مسبقاً.

ويمكن لحملات كتابة الرسائل المباشرة لعدد كبير من الأشخاص أن تكون مكلفة جداً، ويمكن لعائذاتها أن تكون ذات مردود قليل وبخاصة في المراحل الأولية لتأسيس المنظمة وربما تحتاج إلى أخذ النصيحة من المحترفين في هذا الجانب لغرض تحقيق أفضل نتائج.

## حملة جمع الأموال الإلكترونية

بدأت حملات جمع الأموال الإلكترونية تكبر شيئاً فشيئاً، حيث أنك وفي غضون ثوانٍ قليلة يمكنك الوصول إلى عدد كبير من الناس من دون أن تطبع أو ترسل أو تتحمل أجور المكالمات الهاتفية. ويمكن للمانحين المحتملين أن يصلوا إلى المعلومات حسبما يلائمهم.

تذكر دوماً أنه على الرغم من أن حملة جمع الأموال الإلكترونية يمكن أن لا تتضمن تلك التكاليف، إلا أنها ليست مجانية. فستحتاج إلى كادر لإدارة هذه الحملة وحواسيب وروابط مع شبكة الإنترنت.



يمكن لحملة جمع الأموال الإلكترونية أن تأخذ شكل البريد الإلكتروني أو التحكم بحملة الأموال على الإنترنت من خلال موقعك الإلكتروني، أو الفيسبوك، أو التويتر أو مواقع التواصل الاجتماعي الإلكترونية.

إليك بعض الاقتراحات لاستخدام البريد الإلكتروني بنجاح في جهودك لجمع الأموال:<sup>٣٥</sup>

- ← أكتب اسم منطمتك في حقل الموضوع والعنوان الإلكتروني.
- ← أكتب المعلومات المتعلقة بطريقة إزالة أو رفع أسماء المستقبلين لبريدك الإلكتروني من قائمة بريدك.
- ← شجع الناس على تحويل بريدك الإلكتروني لأشخاص آخرين.
- ← قم بإدراج الرابط لموقع منطمتك الإلكتروني.
- ← اشرح بكل وضوح الطريقة التي يمكن للشخص التبرع بها (عبر الإنترنت أو عن طريق إرسال شيك أو تحويل الأموال... وغيرها).
- ← أبق عنوان المرسل إليهم خاصاً عن طريق إخفاء الأسماء ضمن قائمة البريد الإلكتروني.
- ← بالإضافة إلى الرسالة التي ترسلها عبر البريد الإلكتروني، أرفق برسالتك الإلكترونية كتيباً أو أي معلومات أخرى ذات صلة.

على الرغم من إن موقعك الإلكتروني لا يمكن أن يحل محل اللقاءات التي تتم وجهاً لوجه، إلا أنه يعتبر أداة قوية تستطيع أن تستخدمه المنظمات للترويج عن خدماتها ونجاحاتها وطلب التمويل من المانحين المحتملين.

تذكر، كلما طال بحث الأشخاص في موقعك الإلكتروني، كلما زادت احتمالية تعرفهم على منطمتك، وزيادة الثقة والاهتمام بها.



إذا قررت جمع المال عن طريق الإنترنت، تأكد من وجود زر "تبرع الآن" في موقعك الإلكتروني. تقوم بعض المنظمات غير الربحية بتطوير نظام داخلي لجمع المعلومات بأمان عن طريق الإنترنت إلا أن العديد منهم يفضل توكيل هذه الخدمة لإحدى الشركات. وفي حال قررت استخدام إحدى تلك الشركات، تأكد من أن تقوم بالبحث وجمع العروض من شركات مختلفة قبل أن تتخذ قرارك النهائي.

إذا كنت تشعر بعدم امتلاكك للخبرات التقنية الضرورية لاتخاذ القرار، اطلب مساعدة أعضاء مجلس الإدارة أو أعضاء الجمعية العمومية أو أصدقائك في مراجعة العروض واتخذ القرار المناسب.

للمزيد من المعلومات المتعلقة بإعداد موقعك الإلكتروني يرجى الإطلاع على الفصل الخامس من هذا الدليل والذي يركز على النواحي التقنية.

## المناسبات الخاصة

يمكن للحفلات الاجتماعية التي تقام بدءاً من احتفالات العشاء وانتهاءً بإفطار جمع الأموال، أن تكون جزءاً من منهاجك

الشمولي لجمع الأموال. حيث تشمل هذه الطريقة لجمع الأموال على دعوة المانحين المحتملين لنوع من أنواع الاحتفالات حيث يتم إطعامهم وتسليتهم ثم الطلب منهم التبرع بالأموال.

ويمكن أن تشكل المناسبات الاجتماعية أيضاً، بالإضافة إلى كونها أداة لجمع الأموال، طريقة مهمة لجذب داعمين ومتطوعين جدد وتحسين معنويات الموظفين وزيادة عدد الأعضاء والوصول إلى الشركات وعرض عمل المنظمة والنجاحات التي حققتها.

ومن ناحية أخرى، يمكن للمناسبات الخاصة أن تكون أحد أكثر الطرق تكلفة وبذلاً للجهود بالنسبة لجمع الأموال. حيث قد تستخدم هذه المناسبات الأموال التي تم جمعها لتغطية المصروفات التي تمت، حسب تكلفتها وحجمها. ومن المهم بمكان حساب الجوانب الجيدة والسيئة لإقامة المناسبة وفي حال كانت المكتسبات تفوق مقدار التكاليف فإنه من الأفضل المضي قدماً في تنظيم المناسبة أو الحفلة.

وفي حال قررت إقامة حفلة لإحياء مناسبة اجتماعية معينة، فإنه ينصح أن تأخذ النقاط الآتية بالاعتبار:

- ← قرر من سيكون مسؤولاً عن الحفلة (أفراد أم فريق).
- ← أكتب خطة مفصلة.
- ← قم بتحديد التاريخ والمكان بوقت مسبق وكاف.
- ← ابدأ تخطيطك 3 إلى 6 أشهر مسبقاً قبل إقامة الحفلة (بحسب حجم المناسبة).
- ← ابدأ بالتخطيط لحفل صغير وناجح (يمكن دوماً أن تجعلها أكبر بعد أن تمر بالتجربة الأولى).
- ← اسعى للحصول على المنح العينية إذا ما أتيت لك ذلك لتغطية تكاليف المكان والدعوات والطعام.
- ← اطلب من المساندين الرئيسيين (أعضاء مجلس الإدارة والمدعوين الرئيسيين ضيف الشرف) معرفة مدى مساهمتهم بحيث يمكنك استقراء النتائج.
- ← قارن النتائج التي حصلت عليها منظمات مماثلة أقامت حفلات خاصة وعندها يمكنك معرفة المبلغ الذي يمكنك جمعه.
- ← تجنب الأشياء التي تكدر صفو مدعويك (كالطلب منهم ارتداء ملابس خاصة، أو الجمع بين أشخاص لا يعرفونهم بشكل وثيق، والتوقيت أو المكان الغريب... وغيرها).
- ← إن الحفلات الأقل رسمية يمكن أن تكون فعالة كما هو الحال بالنسبة لحفلات العشاء الفاخرة.
- ← فكر بشكل غير تقليدي بالكمية التي ستجنيها من المال في الحفلة (كبيع تذاكر الحفلة أو مبيعات الطاولة أو مبيعات المجاميع، أو المزادات، أو سلال التبرعات، أو مبيعات الإعلانات، أو مظارييف التبرع، أو مواد للبيع... وغيرها).
- ← تأكد من المتابعة لاحقاً مع كل من حضر.

تذكر، يمكن للأمر أن يستغرق سنة أو أكثر للتجربة والخطأ قبل أن تبدأ بجمع كميات كبيرة من الأموال، لذلك ابدأ الآن. إن منطمتك تحتاج أن تعتاد على التواصل مع أعضاء المجتمع ويحتاج مانحوك المحتملين أن يكونوا على دراية بعملك وباحتجتك للدعم.



## ثانياً) جمع الأموال من المؤسسات

تعتبر عملية جمع الأموال من المؤسسات طريقة أخرى يمكن أن تلجأ إليها منطمتك لتأمين التمويل، ففي حين يمكن لجمع الأموال أن يكون ممتعاً من حيث كتابة المقترح واحتمالية تحديد حجم المنحة سلفاً، إلا أنه يحتاج أيضاً لمنهجية مخطط لها.

تعدّ عملية إيجاد المؤسسة التي (أ) تمنح الهبات في المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها منطمتك غير الربحية، و(ب) تمنح الهبات أو المنح في المجال المحدد لعمل منطمتك و (ج) تمنح الهبات أو المنح من النوع الذي ترغب به، هي نصف الطريق في السعي للحصول على المنح أو الهبات.



إذن ما الذي تتطلع إليه المؤسسات عند البحث عن تقديم المنحة أو الهبة؟<sup>٣٦</sup>

- ← أوجه الشبه بين رسالات المنظمات ورؤاها.
- ← الدليل الذي يثبت قوة ومصداقية منطمتك.
- ← التأكد من امتلاكك المعرفة المتعلقة بعملك وبأنك قد اخترت الطريقة الأمثل لمعالجة المشاكل التي حددتها.
- ← خطة واضحة للعمل التي من المحتمل أن تقود إلى إحداث النتائج التي وعدت بتحقيقها.
- ← ميزانية تتوافق مع تفاصيل خطتك المكتوبة.

## كتابة المقترح

عند إبداعك لمؤسسة ذات تمويل يتطابق مع برامجك، فإن الخطوة القادمة تتمثل في التقدم للحصول على التمويل بالاستناد إلى توجيهات تلك المؤسسة وعملية تقديم الطلب. وهذا ما يتم عادة من خلال عملية كتابة المقترح.

إن هذه العملية هي بمثابة رحلة تتضمن جميع الخطوات التي ستأخذك لإكمال كتابة عرضك أو مقترحك وتقديمه لغرض الحصول على التمويل.

من المهم جداً اتباع إجراءات التقديم للمنح الخاصة بالمؤسسات أو الالتزام بالمواعيد النهائية.



لا تشرع بكتابة عرض التمويل قبل أن تكون قد انتهيت من إجراء البحث والتفكير والتخطيط المطلوب.

«تشكل عملية كتابة المقترح أساس علاقتك مع المانحين. فلو شعر المانح من أن المقترح قد كُتب على عجلة، من دون إيلاء أية عناية أو تمعن أو تخطيط، فإن العلاقة يمكن أن تستمر لفترة قصيرة جداً! بدلاً من ذلك، أعطي الانطباع الجيد، من خلال تقديم الحقائق، وبيان بأن تفكيرك عميق وبأنك تولي العناية اللازمة وملتزم بأداء العمل الجيد منذ البداية»<sup>٣٧</sup>

قبل أن تبدأ بعملية كتابة العرض أو المقترح، فإنك تحتاج إلى اتباع الخطوات الآتية:



- ← قم بتعيين فريق لكتابة المقترح لكل مقترح على حدة.
- ← قم بالتخطيط للعملية و قم بإعداد خطة العمل التفصيلية بما في ذلك المهام والأموال الواجب تسليمها والجدول الزمني والأدوار والمسؤوليات.
- ← كن واضحاً حول سبب الكتابة والجهة التي ستكتب لها المقترح (كأن تكون مؤسسة خيرية أسرية خاصة أو مؤسسة خيرية مشتركة).
- ← قم بالبحث واعرف المؤسسة التي تنوي الكتابة إليها (كأرقام الهواتف والرسالة والرؤية والموقع الجغرافي الذي تركز عليه وتاريخ التمويل وعملية صنع القرار وصيغة كتابة المقترح... وغيرها).
- ← اعرف منظمك جيداً- كن واضحاً حول الرسالة والأهداف الخاصة بمنظمتك، واعرف نقاط القوة والضعف لديك و قم بإعداد سجل متابعة موثوق به في المجالات المختلفة كالإدارة المالية وتأثير المشروع والمهارات التقنية والقدرة الإدارية العامة.

دعنا الآن ننظر إلى مكونات المقترحات الجيدة لأي مؤسسة:<sup>٣٨</sup>

- أ. صفحة المقدمة أو الواجهة
- ب. صفحة العنوان
- ج. الملخص التنفيذي
- د. بيان الحاجة (المشكلة)
- هـ. تفاصيل المشروع (الحل)
- و. وصف للمنظمة
- ز. الخلاصة
- ح. الميزانية (مرفقة)



# نموذج لهيكل مقترح التمويل

أقسام المقترح	المحتويات	التفاصيل
صفحة المقدمة أو الواجهة	<ul style="list-style-type: none"> <li>اسم وعنوان الشخص المرسل إليه المقدمة .</li> <li>اسمك وعنوانك.</li> <li>التاريخ.</li> <li>إظهار أساسيات الطلب- مبلغ المال المطلوب ولأي غرض.</li> </ul>	تكتب على شكل رسالة وترفق مع واجهة المقترح أو العرض كمقدمة للوثيقة. تأكد من عدم تكرارك لنفس اللغة في صفحة المقدمة والملخص التنفيذي. أنت لا ترغب بأن تبدو مملاً أو مكرراً. يجب كتابة صفحة الواجهة على ترويسة ورق المنظمة ويجب أن يقوم الرئيس التنفيذي أو عضو من أعضاء مجلس الإدارة بالتوقيع عليها.
صفحة العنوان	<ul style="list-style-type: none"> <li>عنوان المقترح</li> <li>اسم الجهة التي سيسلم إليها المقترح</li> <li>اسم وعنوان منظمك</li> <li>اسم ورقم هاتف الشخص المخول بمناقشة المقترح</li> <li>التاريخ</li> </ul>	يجب أن يكون العنوان مثيراً ويلقي الضوء على جوهر المشروع بعبارة أو جملة قصيرة، ولا يجب أن تكون العبارة أو الجملة طويلة.
الملخص التنفيذي	ملخص عن مجمل المقترح	يجب أن يكتب بعد الانتهاء من كتابة متن المقترح. ويجب أن يكون مختصراً ويحتوي على المعلومات الدقيقة والمطلوبة. تذكر قانون الانطباع الأول. يكون صفحة بحد أقصى.
بيان الحاجة (المشكلة)	وصف للمشكلة المطلوب معالجتها. يجب أن يعرض أهمية المشكلة والعواقب المستقبلية في حالة عدم إيجاد حل للمشكلة.	كن واضحا حول طبيعة المشكلة، وقم باستخدام البيانات والحقائق لدعم قضيتك. فكلما كانت القضية والعواقب دقيقة كلما كان ذلك أفضل. يكون صفحتين كحد أقصى.
تفاصيل المشروع (الحل)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ما الذي ستفعله؟ (الإجراءات)</li> <li>ما هو المكان الذي ستستخدمه لعمل ذلك؟ (الموقع)</li> <li>ماهي الطريقة التي ستستخدمها لعمل ذلك؟ (طريقة العمل)</li> <li>من سيشترك معك في العمل؟ (الفريق والمسؤوليات)</li> <li>ما هي المخرجات والنتائج المرجوة؟ (المخرجات والنتائج)</li> <li>متى ستنفذ الأنشطة والمخرجات المختلفة؟ (الجدول الزمني)</li> <li>كيف سيتم متابعة التقدم؟ (المتابعة وكتابة التقارير)</li> <li>كيف يتم تقييم المشروع؟ (تقييم المشروع وأثره)</li> <li>ما هي أنواع المصادر الضرورية لإنجاز الأنشطة؟ (الكادر والتقنيات وأخرى)</li> </ul>	قم بكتابة ملخص لاستراتيجية معالجة المشكلة. ركز على الطرق المبتكرة بالمقارنة مع المنظمات غير الربحية الأخرى. قم بذكر متطلبات الكادر والإدارة والمكان والمتطلبات التقنية. قم بتلخيص خطة المراقبة والتقييم التي ستتبعها. كيف ستقيس أدائك؟ قم بإبهار المانح المستقبلي بالاستراتيجية والخطة التي ستستخدمها. يكون ثلاثة صفحات بحد أقصى.
وصف المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>الرسالة والتاريخ يجب أن يتوافقا مع المقترح (الملائمة)</li> <li>تفاصيل المجلس والكادر الأقدم وبخاصة إذا كان المجلس مكوناً من شخصيات بارزة.</li> </ul>	قم بتضمين أي تقدير تم توجيهه بواسطة المسؤولين الحكوميين أو أصحاب الفضيلة أو من الصحافة. فأنت تريد أن تقول المؤسسة من بعد قراءته، "هذه هي المنظمة التي نرغب بالاستثمار فيها". يكون صفحة واحدة كحد أقصى.

# نموذج لهيكل مقترح التمويل

أقسام المقترح	المحتويات	التفاصيل
الخلاصة	إعادة التذكير بالمشكلة والحل.	يجب أن تكون الخلاصة قصيرة وواضحة. صف الواقع الجديد الذي يتوقع المانح رؤيته من الدعم الذي سيقدمه لك. يكون صفحة على الأكثر.
الميزانية (مرفقة مع المقترح)	<ul style="list-style-type: none"> <li>النفقات والمصاريف المباشرة.</li> <li>النفقات والمصاريف غير المباشرة (النفقات العامة).</li> </ul>	<p>النفقات والمصاريف المباشرة:</p> <p>الخدمات الشخصية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>عدد ونوع الموظفين</li> <li>الأجور حسب نوع الموظفين</li> <li>إجمالي تكلفة الخدمات الشخصية</li> </ul> <p>تُعرف النفقات غير المباشرة أيضاً بـ "النفقات العامة":</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>نفقات التطوير والإشراف وإعداد التقارير.</li> <li>إجمالي النفقات العامة</li> </ul> <p>بعض المؤسسات لا تدفع النفقات العامة وبعض منها يقوم بدفعها بنسبة قليلة. تكون هذه الفقرة قابلة للتفاوض.</p> <p>استراتيجية الميزانية: تقديرات مضخمة أو تقديرات بدائية.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>إن الميزانية المضخمة ترسل إشارة سيئة للمانحين.</li> <li>إن الميزانية غير الدقيقة تمثل خسارة للمنظمة غير الربحية.</li> <li>كن صادقاً ولكن واقعياً في تقدير التكاليف.</li> </ul> <p>تكون صفحة واحدة على أقصى تقدير (مع وجود شرح وملاحظات توضيحية في الأسفل). قم بتسليم نموذج الميزانية في النهاية.</p>

## المتابعة الشخصية:

أ. في حال قبول المقترح:

- القيام بتقديم الشكر الفوري من قبل رئيس المجلس والرئيس التنفيذي.
- طلب عقد اجتماع لتحديد الخطوات التالية.
- الاستمرار بإعداد التقارير (الخسائر والأرباح).

ب. في حال رفض المقترح/العرض:

- لا تشعر بالأسف على نفسك.
- كتابة رسالة شكر على مطالعة المقترح من رئيس المجلس والرئيس التنفيذي.
- طلب عقد اجتماع للحصول على الملاحظات حول المقترح.
- المحافظة على الاتصال بطريقة مهنية واجتماعية.
- تعد المتابعة هي التخطيط للمقترح القادم.

والآن، فإنك تعرف ما الذي يجب أن يتضمنه مقترحك أو عرضك. إلا أنه في بعض الأحيان فإن الطريقة تعد مهمة بقدر

أهمية المعلومات التي يضيفها المقترح. سنراجع في هذا الجزء بعض الأمور الواجب اتباعها وبعض الأمور الواجب اجتنابها في طريقة كتابة مقترح أو عرض التمويل. ٣٩.

الأمر الواجب اجتنابها	الأمر الواجب اتباعها
<ul style="list-style-type: none"> <li>← التسليم بأن هذا المقترح يناسب كافة المناسبات. في حالة قيامك بواجبك بالبحث عن معلومات تتعلق بالجهة المانحة، فاستخدم ما تعرفه لجعل المقترح مناسباً لها.</li> <li>← تضمين الميزانية بأمر لا تمت بصلة للمشروع.</li> <li>← إخفاء المعلومات التي يحق للمانحين معرفتها.</li> <li>← إرسال الكثير من الوثائق بحيث يتخلى القارئ عن المقترح قبل أن يبدأ بالقراءة.</li> <li>← افتراض أن المانح يعرف كل ما يتعلق بك وبذلك لا تحتاج أن تزج نفسك بتقديم معلومات عنك.</li> <li>← استخدام لغة مضطربة.</li> <li>← جعل المشروع ملائماً لمعايير المانح على حساب ما تعتقد أنه يجب عمله.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>← اتصل بالشخص المناسب وصاحب الشأن وبعد ذلك ارسل له أو لها المقترح.</li> <li>← قم بالتخطيط المسبق بحيث لا يكون مكتوباً على عجلة أو مرتبطاً بأزمة.</li> <li>← أظهر أنك تعلم عن الأشخاص الآخرين العاملين في نفس المجال وطبيعة عملهم.</li> <li>← قم بإيضاح المختصرات.</li> <li>← اجعل المقترح مختصراً - على أن لا يتجاوز عشر صفحات لمتن المقترح وأقل إن أمكن ذلك.</li> <li>← أظهر إنك تهتم بعملك، أظهر بعض العاطفة.</li> <li>← اختر النغمة المناسبة - كن إنساناً لا أكاديمياً. ودع القصة الإنسانية تتلى بوقتها ولا تكن مملاً أو مسرفاً في عواطفك.</li> </ul>

## ثالثاً) جمع الأموال من الشركات:

يمكن جمع الأموال من الشركات بطريقتين:

- ← من خلال مؤسسات مشتركة موجودة وبرامج لمنح الهبات (تحتاج إلى مقترح مكتوب)، يرجى الرجوع إلى الجزء السابق المتعلق بكتابة المقترح، حيث يتم تطبيق نفس المبادئ الأساسية لكتابة المقترح على المؤسسات الخيرية كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الأخرى.
- ← عن طريق الاتصال المباشر بالشركات المحلية- وهو ما يعرف أيضاً برعاية الشركات.

## رعاية الشركات

تعني جمع الأموال من شركات محلية مختلفة عن طريق الاتصال بها بصورة مباشرة إما لغرض تنفيذ برنامج محدد أو لتمويل أو رعاية منظمك. ويمكن لرعاية الشركات أن تكون على شكل مبالغ نقدية أو منح عينية.

ويكون لدى العديد من الشركات شخص مسؤول عن رعاية الشركات أو أقسام مخصصة تكون مسؤولة عن المسؤولية الاجتماعية للشركة (CSR) وربما يكون هذا القسم مسؤولاً عن كافة أنشطة رعاية الشركات أيضاً.

تقوم الشركات بتطبيق برنامج رعاية الشركات عادة في مقابل الحصول على نوع من التقدير الذي يمنحها دعابة قيمة تحتاج إليها في السوق وتحاول الحصول عليها. ويمكن لميزانيات الشركات ومواردها أن تكون مصدراً مهماً جداً في تمويل المنظمة.

توجد هنالك العديد من الطرق للبحث عن الممولين المحتملين وتحديدهم وتلخص بما يلي:

- ← ركز بحثك على الشركات التي ترغب بالوصول إلى الجمهور الذي تقدم له منظمك الخدمات أو الشركات التي أبدت رغبتها في القضية أو المجتمع الذي تدعّمه.
- ← اجري بحثاً عن الشركات الصغيرة في مجتمعتك، وعلى الرغم من أن بعضاً منها لن تتمكن من التبرع بالمال النقدي، إلا أنها يمكن أن تكون مصدراً مهماً للهبات العينية.
- ← اتصل بالشركات التي تتعامل مع أو توظف مانحك، أو أعضاء مجلس إدارتك أو المتطوعين.

## (٧) قم بصياغة خطة لجمع الأموال:

بعد انتهائك من تنفيذ كافة تلك الخطوات والاستعدادات المهمة، فإنك ستحتاج إلى وضعها معاً ضمن وثيقة مختصرة ومحددة تعرف بخطة جمع الأموال. ويجب أن تكون هذه الوثيقة قصيرة وبسيطة وسهلة الفهم بحيث يتوفر لك ولأعضاء مجلس إدارتك وفريقك المتخصص في جمع الأموال اتجاه واضح ومحدد.

إن خطة جمع الأموال هي الوسيلة التي ستتمكن من خلالها تأمين ميزانية منظمك. حيث تحتوي الخطة الناجحة على العديد من الاستراتيجيات المختلفة للوصول إلى تحقيق الهدف الإجمالي. ويجب عليك تجنب الاعتماد بشكل كبير على مصدر واحد من مصادر التمويل، ولذلك فإن التنوع في مصادر التمويل هو الحل الأمثل للنجاح.

يجب أن تحتوي الخطة النهائية لمنظمتك على النقاط الآتية (يمكن إضافة أجزاء أو نقاط أخرى بالاعتماد على احتياجات منظمتك):

- ◀ البيان المؤسسي
- ◀ أسماء أعضاء فريقك لجمع الأموال ومسؤولياتهم
- ◀ المصادر التي تسعى إليها وأهداف حملات جمع الأموال
- ◀ الامكانيات المحددة وخطة كل منها (بما في ذلك الخطة والأسباب المنطقية لتلك الخطة، والمبلغ المتوقع، والاستراتيجية، والوسائل، ووقت الكادر، ووقت المجلس، والنفقات المباشرة لجمع الأموال، والجدول الزمني، والدخل المتوقع خلال السنوات الثلاث أو الخمس القادمة).

يمكنك الاطلاع على نموذج لخطة جمع الأموال الموجود في ملحق الفصل الرابع.

بعد إكمال خطتك، قم بإطلاع أعضاء المجلس عليها للحصول على الموافقة النهائية لتلك الخطة.

## (٨) نفذ وتابع الخطة

والآن وبعد إكمالك لمرحلة التخطيط فقد حان الوقت للشروع بالعمل، توجه إلى جهات التمويل تلك وقم بجمع الأموال منها.

تأكد من امتلاك كل فرد من أفراد فريقك لجمع الأموال الخطة كاملة وأن لديه المعرفة بتلك الخطة. إن من الأفضل إشراكهم في عملية إعداد الخطة منذ البداية، ولكن في حالة انضمام أفراد جدد للفريق يقوم الرئيس التنفيذي أو الشخص المسؤول عن فريق جمع الأموال بمشاركة الخطة مع الفريق وأعضائه الجدد.



تأكد من توثيقك لكل خطوة عن أسلوب جمع الأموال وقم بعقد اجتماعات منتظمة لفريق جمع الأموال بحيث يمكنهم تحديث المعلومات المتوفرة لكل فرد منهم، وراجع كل الخطوات التي تعمل بشكل جيد وقم بمعالجة أي تحدٍ قد يطرأ. عليك التأكد من وصولك إلى أهدافك المحددة في الخطة التي أعدتها لجمع الأموال.

تابع خطتك بشكل منتظم وتأكد من تعديلها عندما تلاحظ وجود أي تغييرات مهمة تطرأ على الخطة لغرض ملائمتها مع المتطلبات الجديدة. يرجى مراعاة عدم إجرائك للتغييرات بشكل عشوائي، فإجراء التغييرات يجب أن يشكل جهداً استراتيجياً مهماً ويجب إشراك كافة المشاركين المهمين فيه.

وفيما يلي قائمة بالمهام "الواجب فعلها" عند جمع الأموال وهي تمثل ملخصاً لكل ما تمت مناقشته أعلاه وستساعدك في الوصول إلى تحقيق غاياتك: ٤٠

١. إن برنامج جمع الأموال الناجح ينبغي أن يصمم بالاستناد إلى احتياجات المانحين ورسالتهم بالإضافة إلى احتياجات ورعاية المنظمة. ومن المهم أن تكون تلك الرسائل موحدين. كن انتقائياً في من تقبل أمواله وتذكر في الوقت ذاته أن المانحين يتبرعون كي يفوا برسالتهم أيضاً.

٢. يجب أن تكون نفقات ومصاريف جمع الأموال للمنظمات غير الربحية مناسبة مع مرور الزمن. ويجب أن تتمكن المنظمة غير الربحية، وخلال فترة خمس سنوات، من تحقيق ربح من عملية جمع الأموال والأنشطة التطويرية الأخرى بما يعادل ثلاثة أضعاف المبلغ الذي تم إنفاقه في إقامة تلك الأنشطة على الأقل. أما المنظمات غير الربحية التي تقل معدل جمع تبرعاتها عن ذلك فيجب أن توضح تقدمها بشكل ثابت نحو تحقيق هذا الهدف.

٣. يجب تقديم الشكر والعرفان لكافة المانحين لقاء المنح والهبات التي تبرعوا بها، ومع ذلك فلا يرغب جميع المانحين بشكرهم أو تقدير جهودهم بنفس الطريقة. فكلما زادت معرفتك بمانحيك، كلما أصبحت طريقة شكرهم والعرفان بفضولهم مناسبة أكثر لهم. كما يجب عليك احترام خصوصية مانحيك وسلامة سرية معلوماتهم بشكل مناسب بحيث يتوقع المانح أن تكون تلك المعلومات خاصة. كما يتوجب على المنظمات غير الربحية منح الفرصة للتعبير عن إذا ما كانوا يفضلون البقاء مجهولين وعدم الكشف عن أسمائهم والمبالغ التي تبرعوا بها أو أي من المعلومات الأخرى التي لا يتوجب الإفصاح عنها.

٤. يجب أن لا تفترض بأن إقامة حفلة خاصة سوف تجعل الأمور أفضل. فلا يمكنك أن تتوقع نجاح أي حفلة أو احتفال خاص تقيمه منذ البداية. حيث تتطلب المناسبة أو الحدث عادة عدة سنوات لإثبات قدرتها على جمع الأموال، وتبدأ بتوليد كمية كافية من الأموال كدخل بحيث يكون واردها أكثر من نفقاتها ومصاريها. كما يقوم عدد كبير من الحضور لتلك المناسبات الخاصة بالتبرع لأسباب مختلفة منها «السمعة أو الاعتبار» أو «لتكريم» شخصية يهتمون لأمرها. ولا يمكنك الاعتماد على أولئك الأشخاص الذين يشترن التذاكر التي تباع في كل سنة فربما يجدون مناسبة أو احتفالية أخرى أكثر أهمية لهم أو ربما يكون فيها عدد أكبر من «المكرمين» الذين تكون لهم صلوات كبيرة معهم .

٥. يجب عليك التنوع في مصادر تمويلك الخاصة ببرنامج جمع الأموال والتي يجب أن تنجح على مدى وقت طويل. ففي كل مرة يتلقى فيها الاقتصاد صفة قوية، تقوم الحكومات والشركات والمؤسسات بتقليل تمويلها الممنوح للمنظمات غير الربحية. وكلما زاد عدد المانحين الأفراد الرئيسيين في أي منظمة، كلما قلت احتمالية أن تؤثر التقلبات الاقتصادية وتجبرها على تخفيض خدمتها المقدمة للمجتمع.

٦. يرجى عدم كتابتك - ويجب أن لا تكتب - المواد الخاصة بجمع الأموال بنفسك. وإذا أصريت على فعل ذلك، فقم باستخدام كاتب متخصص وذو خبرة في مجال جمع الأموال أو اطلب من أي شخص ذا خبرة في هذا المجال مراجعة ما كتبته والتعليق عليه. كما يجب أن تكون كافة مواد طلب التبرع والترويج دقيقة وواقعية وان تحدد المنظمة رسالتها والهدف من استخدامها للأموال التي تم جمعها. إن عملية الكتابة من أجل جمع الأموال فن بحد ذاته. حيث تكون كتابة معظم خطابات جمع الأموال وبيانات الحالة ومقترحات المنح أو الهبات أبعد ما تكون عن كونها مؤثرة كما ينبغي لها أن تكون.

٧. يجب أن تتوفر لديك الوسائل وطرق تتبع حملتك لجمع الأموال وقادتها المستقبلين ومانحيك ومعارفك فيها. وفي حال المنظمات الصغيرة جداً التي لديها مانحين محتملين قليلين فقط، ربما يمكن استخدام ملفات و/ أو جداول. ولكن ما أن يتوفر لديك عدد كبير ومهم من الأشخاص لمتابعتهم، عندها يجب أن تتوفر لديك البرامج المناسبة لذلك، وهناك العديد من البرامج المختلفة، منها ما هو مجاني وآخر غالي الثمن ولكن لا تقم بشراء تلك البرامج على أساس سعرها. اختر البرامج التي تسمح لك بالاستخدام الأمثل للبيانات التي تقوم بجمعها ولا تحاول تصميم برامجك بنفسك، ما لم تكن خبيراً في مجال قواعد بيانات جمع الأموال، فلا يمكنك معرفة نوعية المعلومات الواجب جمعها وكيفية تنظيمها.

٨. يجب عليك القيام بالتخطيط المناسب والبحث الكافي قبل الشروع بتنفيذ أي استراتيجية من استراتيجيات جمع الأموال، مهما بلغ حجم الهبات التي تقوم بجمعها أو الهدف الذي تريد الوصول إليه. كما يجب عليك اختبار المتغيرات بصورة دورية لاختبار طريقتك في جمع الأموال لضمان أن تكون جهودك ذات جدوى اقتصادية قدر الإمكان.

٩. يجب عليك أن تفهم أن أفضل شخص يقوم بجمع الأموال وجها لوجه هو الشخص المدرب بشكل جيد أو المتطوع الذي لديه الدافع الكبير والذي يحض أقرانه والأصدقاء وأفراد العائلة والزملاء. كما يمكن لكادر جمع الأموال المحترفين أو مجلس جمع الأموال أن يساعدك على تصميم وإدارة برنامجك وتدريب المتطوعين لديك، ولكنهما لن يتمكنوا عادة من تادية مهمة طلب الأموال بشكل جيد كما يؤديه متطوع متحمس لفعل ذلك.

١٠. يجب عليك أن توفر الأسباب للمانحين بحيث تجعلهم يرغبون بالعباء. إن حاجتك للمال يجب أن لا تكون من بين تلك الأسباب. أظهر للمانحين المحتملين الكيفية التي سيتم من خلالها توظيف الأموال التي تبرعوا بها، وبيّن كيف يمكن لتلك الأموال أن تحدث فرق في حياة الناس. فالناس دائماً يحتاجون إلى هدف، والأهم من ذلك كله، وضع لهم كيف عطائهم سيحدث فرقاً في حياتهم هم بالذات.

١١. يجب أن يكون كافة أعضاء المجلس هم من المانحين- كل حسب إمكانياته. فليس كل من في المجلس أغنياء، ولكن

يجب عليهم جميعاً البذل والعطاء بأقصى حد ممكن ويتناسب مع ظروفهم. إنه من المهم أن تكون قادراً على أن تعلن للملأ أنك تلقيت دعماً من جميع أعضاء منظمك بهدف دعم رسالتك و من أموالهم الخاصة. فإذا رفض أعضاء منظمك المشاركة في العطاء، لماذا على الآخرين أن يفعلوا ذلك؟

١٢. يجب أن يكون طلب الحصول على الأموال من المانحين مجانياً ومن غير تأثير مفرط أو غير ضروري أو ضغط زائد عن الحد، ويجب أن يحترم احتياجات ومصالح المانحين أو المانحين المحتملين.

١٣. يجب أن تكون للمنظمة غير الربحية سياسات موضع التنفيذ للتحكم بقبول وإيداع المنح الخيرية التي تتلقاها ضمن مجال أنشطتها لجمع الأموال. كما يجب أن تتضمن تلك السياسات الاجراءات اللازمة لتحديد أية قيود على الأفراد أو المؤسسات التي تقبل منها المنظمة الهبات، وأسباب قبول تلك المنح أو الهبات، ونوع الممتلكات التي سيتم قبولها، وإمكانية قبول منحة أو هبة غير اعتيادية أو غير متوقعة على ضوء رسالة المنظمة وقدرتها التنظيمية.

١٤. يجب عدم تعويض كادر جمع الأموال بما في ذلك الموظفين والاستشاريين المستقلين بالاعتماد على النسبة المئوية المستقطعة من الأموال التي تم جمعها أو صيغ أو أشكال التمويل الأخرى. كما يجب على المنظمة أن تمارس السيطرة على كافة منتسبها ومتطوعيها ومستشاريها ومقاوليها والمنظمات الأخرى أو الشركات المعروفة عنها سعيها للحصول على الأموال بالنيابة عن المنظمة.







# الفصل الخامس تقنية المعلومات

# الفصل الخامس

## تقنية المعلومات

ما هو جهاز الحاسوب الذي يجب أن نشتره؟ ما هي أفضل البرامج؟ إن أحدث الأجهزة والأدوات والبرامج التقنية تؤثر فينا كل يوم، إلى جانب النصائح التي نتلقاها من جميع من حولنا بخصوص التقنية التي يجب علينا استخدامها. وإن كل هذه قرارات ليس من السهل اتخاذها.

ينبغي دمج التقنية منذ البداية - الأجهزة والبرامج - وبيئتها السريعة التغير والتنافسية لتكون جزءاً من استراتيجية المنظمة وكافة العمليات اليومية التي تقوم بها من أجل أن تكون المنظمة فعّالة.

تقع العديد من المنظمات في الخطأ المتعلق بشراء التقنية على أساس الحاجة الفورية. ويمكن أن يؤدي هذا الأمر إلى إضاعة المال إضافة إلى المشاكل المستمرة. وهناك عدد من القضايا، إضافة إلى الأسعار التي تستدعي التفكير عند شراء الأدوات التقنية، مثل جودة المنتج، والصيانة، والتدريب، والتوافق، والقدرة على زيادة المتطلبات، والتحديث، وما إلى ذلك.

إذاً، كيف ينبغي أن تتعامل مؤسستك مع احتياجاتها في مجال التقنية نوصي بأن تتعامل مع هذه القضية بنفس الأسلوب الذي تعاملت به مع أي قضية أخرى ذات العلاقة بتأسيس وتشغيل المنظمة. وذلك من خلال التخطيط الدقيق.



عندما يكون لديك شكوك، عليك أن تلجأ دوماً إلى رسالتك كدليل خاص تسترشد به، وإعداد خطة بشكل جيد ودقيق فيما يتعلق باستخدام التقنية، كي تقودك هذه الخطة إلى كل ما يتعلق بجميع خياراتك التقنية وتساعدك على اتخاذ القرارات التي تتعلق بالتقنية بمزيد من الثقة والكفاءة.

”يجب على قادة المنظمات غير الربحية النظر إلى التقنية كشريك في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين فعاليتها. وبعبارة أخرى، فإنهم بحاجة إلى توجيه استثماراتهم في مجال تقنية المعلومات إلى ما يتلاءم مع جهودهم الرامية إلى تحقيق المزيد من أهداف رسالتهم.“<sup>٤١</sup>

عندما تعمل قيادة المنظمة وموظفي التقنية جنباً إلى جنب من أجل فهم الأهداف والاستراتيجيات، والعمليات الشاملة، فإنهم يكونوا قد قاموا بخطوة أولى ومهمة نحو تحقيق التأزر بين الرؤية والرسالة والاحتياجات التقنية. ومن أجل القيام بذلك، تحتاج المنظمة أولاً إلى وجود استراتيجية سليمة ومطبقة ولا تقتصر على مجرد وجود رسالة واضحة المعالم، بل تحتاج أيضاً إلى وضع أهداف محددة بوضوح، وغايات وعمليات لدعم الرسالة (يرجى الرجوع إلى دليل مؤسسة الملك خالد في التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية للتعرف على كيفية القيام بذلك).

إن مواكبة التقنية تعني ضمان أنها في تكامل وثيق مع كل مكون من المكونات الإستراتيجية للمنظمة. <sup>٤٢</sup>



لماذا نهتم بالاستثمار في التقنية؟ أظهرت دراسة حديثة أن "تقنية المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية سواءً الأجهزة منها أو البرامج والخدمات يمكن أن تكون دافعاً قوياً للتطور، مما يعني أن لها تأثيراً على إنتاجية الموظفين من (3-5) مرات بالمقارنة مع رأس المال الذي لا يولي أهمية كبيرة لهذا الجانب بل يهتم بأشياء أخرى (كالمباني والأماكن)"<sup>٤٣</sup> وهذا يعني أن جهاز الكمبيوتر الجديد الذي نوفره للموظف سيجعل من ذلك الموظف أكثر إنتاجية وأكثر كفاءة بمقدار ثلاث إلى خمس مرات مما يمكن أن تقوم به المنظمة من استثمار في غير ذلك. أضف إلى ذلك، فإن للتقنية فوائد كبيرة أخرى فيما يتعلق بجمع الأموال وانسيابية العمل، والاتصالات، والبرمجة، وغيرها من الكثير من القضايا.

إن التكامل السلس مع التقنية يضمن تحسين الكفاءة والفعالية على جميع مستويات المنظمة فضلاً عن تبسيط العمليات التي تقوم بها المنظمة.



تتميز المنظمات التي تحقق الموازنة الكاملة مع التقنية بالخصائص الآتية: ٤٤

- ← تعلم بأن التقنية هي استثماراً ضمن رسالة المنظمة
- ← تخصيص نسبة مئوية من كل ميزانية للتقنية
- ← تقيّم بشكل منتظم أثر التقنيات الموجودة على تحقيق رسالتها
- ← تجريب استخدام التقنيات الجديدة وتقييمها من أجل استخدامها في المستقبل

إن النظر إلى تقنية المعلومات كجزء لا يتجزأ من منطمتك، وبأنها "شريك استراتيجي" في الجهود التي تبذلها هو أمر ضروري. وتستغرق عملية مواكبة تقنية المعلومات وقتاً وصبراً، وعلى قادة المنظمة إدارة تقنية المعلومات مثل أي وحدة تنظيمية وظيفية أخرى داخل المنظمة.

وتحتل تقنية المعلومات، على وجه التحديد، مكانة رئيسية بين البنود الخمسة الأولى التي تصدر نفقات المنظمة. ولكنها لا تزال واحدة من القضايا الأقل فهماً والأضعف إدارةً في عمل المنظمات. وفي حين أن المدراء التنفيذيين يقرون بأهمية التقنية باعتبارها وسيلة لتحسين أداء المنظمات وجعل العمل أكثر كفاءة، فإن القليل منهم يفهمون كيفية الاستفادة من هذه التقنية من الناحية الاستراتيجية وكيفية استخدامها كمحرك يدفع منظماتهم للنجاح.

ونتطلع في هذا الفصل إلى أن نقدم للمسؤولين التنفيذيين في المنظمات غير الربحية نصائح عملية ومعلومات مفيدة حول كيفية الاستفادة القصوى من تقنية المعلومات وأهميتها في سد الفجوة في هذا المجال، أي رؤية ورسالة المنظمة غير الربحية، ووظيفتها في دعم تقنية المعلومات. وهي الفجوة التي طالما تسببت وبشكل متكرر في عرقلة قدرة قادة المنظمات غير الربحية ومسؤولي وحدات تقنية المعلومات (المدراء التنفيذيون، ومدراء تقنية المعلومات، وغيرهم) من العمل سوية وبانسجام من أجل صياغة الأهداف، ووضع مبادئ توجيهية للميزانية، ووضع مقاييس لقياس قيمة تقنية المعلومات ومدى نجاحها.

وقبل أن نخوض في المزيد من التفاصيل في هذا الفصل، نود تسليط الضوء على نقطة مهمة لها علاقة مباشرة وأثر على كل جانب من الجوانب التي يتناولها هذا الفصل.

يتوجب على المنظمات غير الربحية، في مرحلة مبكرة جداً من عملية "التأسيس" والتي تتضمن التخطيط والعمليات، اتخاذ قرار استراتيجي بين اتجاهين / خيارين عندما يتعلق الأمر بكيفية تنظيم عمل وحدة تقنية المعلومات في المنظمة، وهما:

- أ. التشغيل الداخلي لتقنية المعلومات
- ب. الاستعانة بمصادر خارجية لتقنية المعلومات

43 - Atkinson, Robert D., and McKay, Andrew S. "Digital Prosperity: Understanding the Economic Benefits of the Information Technology Revolution." The Information Technology and Innovation Foundation, 2007.

44 - "Managing Technology to Meet Your Mission: A Strategic Guide for Nonprofit Leaders." Holly Ross, Katrin Verclas, Alison Levine (Editors). Jossey-Bass, February 2009.

وتعتمد عملية اتخاذ القرار بخصوص الاتجاه العام بهذا المجال على الربط بين عدد من العوامل المهمة التي يجب مراعاتها:

← **حجم ورؤية / رسالة منطمتك:** في حالة المنظمات غير الربحية تحديداً، حيث أن حسابات "الكلفة" تكتسب أهمية بالغة، فإن معظم قادة هذه المنظمات (المخططون) يقررون التركيز وحصر الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمة (عدد الموظفين)، وجهود المنظمة التي تقتصر على عملها الأساسي والمشاريع، والدفع بكافة الوظائف الأخرى غير الأساسية (وظائف الدعم) لأطراف خارجية لإدارتها أي "الاستعانة بمصادر خارجية". إن تقنية المعلومات هي مثال مباشر لوظيفة الدعم في معظم المنظمات غير الربحية.

← **الجدوى / تكاليف تشغيل عمليات تقنية المعلومات داخلياً:** يمكن أن يكون خيار إنشاء وحدة تقنية المعلومات وبنيتها التحتية وتشغيلها خياراً مكلفاً جداً على الأمد الطويل / القصير، مقارنة بالاستعانة بمصادر خارجية. إن تقنية المعلومات تمثل مجال يتطلب أحياناً توظيف ذوي المهارات والموارد المتخصصة والجيدة، وقد يترافق مع ذلك في العادة ارتفاع الأسعار / التكلفة.

← بالإضافة إلى ذلك، فقد أظهرت الدراسات المختلفة -- في بعض الحالات -- أن جعل أنظمة تقنية المعلومات كأحد الموارد الداخلية للمنظمة يكلف تلك المنظمة أكثر مما لو تمت الاستعانة بمصادر خارجية من مقدمي الخدمات المتخصصة بتقنية المعلومات. إن الإبقاء على أنظمة تقنية المعلومات تستدعي وجود عناصر تترتب عليها تكاليف جارية ومكررة يمكن أن تكون مكلفة على المدى الطويل، ومنها على سبيل المثال، تراخيص البرامج، والتحديث، والتخلص من الفائض، والمهارات المطلوبة المرتبطة بالتعامل مع البرامج والأنظمة التي هي في تطور مستمر، وهذه جميعها تؤدي عادة إلى نشوء ما يعرف بـ "تكلفة التدريب".

← **حاجة المنظمة لنوع محدد من تقنية المعلومات:** هل يتطلب قيام منطمتك بأعمالها الأساسية ومشاريعها أنظمة معقدة ومنصات عمل متقدمة؟ (من نظام إدارة علاقات العملاء CRM، أو أنظمة الأرشيف والإدارة، أو الأنظمة الذكية لإدارة الأعمال، وغيرها)، أم أن عمل المنظمة يجري على ما يرام باستخدام أدوات إنتاجية وأدوات تواصل بسيطة (كالبريد الإلكتروني، أو الشبكة المحلية التي تعتمد على المشاركة البسيطة في مصادر المعلومات وأجهزة الطباعة).

← **التحدي المتمثل باستقطاب واستبقاء موارد بشرية متخصصة في تقنية المعلومات:** لوحظ في أماكن مختلفة من العالم، كما في المملكة العربية السعودية، أن أخصائيي تقنية المعلومات من ذوي التأهيل العالي عادة ما يرغبون بممارسة أعمالهم ضمن الشركات التي ينصب عملها على هذا الجانب تحديداً، أي التي تتخذ من تقنية المعلومات عملاً رئيسياً لها (كشركات صناعة الأجهزة والبرامج/ والاتصالات وأجهزة تزويد خدمات البيانات والمعلومات بما بات يعرف بـ "السحابة الإلكترونية"، أو الشركات التي تتخذ من تقنية المعلومات نشاطاً رئيسياً داعماً ضمن نشاطاتها الأخرى (كالبنوك، ومراكز البيع بالتجزئة، والمستشفيات، وغيرها).

وفي حال تعذر وجود المهارات الفنية المطلوبة من داخل المنظمة غير الربحية، فإن خيار الدعم الخارجي يكون هو الخيار المفضل في هذه الحالة.



## أسلوب عملي وقابل للاستمرار

في بعض الحالات التي لا تنطبق على المنظمات غير الربحية فحسب بل حتى على المنظمات الربحية كذلك، فإن الحل الأمثل والأكثر جدوى هو «خليط» من كلا الخيارين، أي إدارة تقنية المعلومات «من الداخل» مع «الاستعانة بمصادر خارجية».

وفي حال تبني نهج "الجمع" بين الخيارين وتنفيذه بشكل مدروس، ومتوازن وتحت السيطرة، فإنه سيكون من أكثر التوجهات نجاحاً وجدوى، ويمكن أن تتبناه المنظمة من منظور الأداء المالي والتنظيمي على حد سواء.



- ← إن مفهوم "الدعم الخارجي" لا يقتصر على جوانب محددة فيما يتعلق بتقنية المعلومات، كمنصات الأجهزة أو الأنظمة و/ أو التطبيقات فحسب، بل يمكن أن يشمل بعض الجوانب الأخرى غير الفنية مثل الدعم الخارجي أو منح التفويض في بعض المهام والمسؤوليات ذات العلاقة بإدارة وحدة تقنية المعلومات وتشغيلها بحيث يتم التعامل معها من قبل جهة خارجية. ومن أمثلة هذه المهام: التقييم والتخطيط الاستراتيجي لتقنية المعلومات / عمليات التدقيق الخاصة بأمن وسلامة تقنية المعلومات / استشارات تقنية المعلومات/ إدارة مشروع تقنية المعلومات، وغيرها.
  - ← لا يتوجب على "الجهة" التي ستستعين بها المنظمة لتقديم هذا "الدعم الخارجي" أن تكون شركة متخصصة فقط بهذا المجال وأن يتم عقد اتفاق تجاري معها لهذا الغرض. بل هناك خيارات أخرى يمكن أن تكون ذات جدوى كبيرة للغاية وفعالة لمنظمتك. فمن خلال الاستفادة من الخيارات المتاحة المناسبة للعمل الجزئي والعمل على أساس كل مشروع على حدة (المتطوعون، وأخصائيو تقنية المعلومات، والاستشاريون، وحتى المنظمات المماثلة الأخرى، إلى ما هنالك)، يمكن لمنظمتك أن تحقق نتائج كبيرة للغاية فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المرجوة من عملية الدعم الخارجي من حيث الكلفة ومستوى الجودة / الأداء المتحقق.
  - ← يمكن للقرار الذي يتم اختياره، سواءً تعيين مختص تقنية المعلومات في منظمتك أو الاعتماد على الدعم الخارجي، أو الجمع بين الخيارين، أن يتغير عدة مرات على امتداد عمر المنظمة، وذلك وفقاً للمرحلة التي تمر بها المنظمة في حينه (تأسيس، اكتمال، وغيرها) وبناء على الحاجات التي تبرر لجوء المنظمة إلى أحد هذه الخيارات. فعلى سبيل المثال، يمكن لمنظمة غير ربحية أن تقرر الاعتماد على الخبرة الخارجية في مرحلة مبكرة جداً من مراحل تأسيسها (بدء التأسيس)، ومن ذلك لجوئها للدعم الخارجي، توظيف مستشار بتفرغ جزئي ليقوم بوضع الخطة الاستراتيجية لتقنية المعلومات الخاصة بالمنظمة، أو اللجوء إلى شركة متخصصة / أو منفذين للقيام بوضع الأسس التي تتطلبها عملية تأسيس قاعدة تقنية المعلومات. وفي مرحلة لاحقة، وبعد أن تنمو المنظمة من حيث الحجم والنشاط، يمكن أن يكون من المجدي لها أكثر أن تذهب لخيار الدعم الداخلي وتقوم بتوظيف أخصائي تقنية المعلومات بكلفة أقل ليقوم بإدارة العمل اليومي إلى جانب الأعمال الإدارية المرتبطة به. وفي مراحل أبعد وأكثر تقدماً من ذلك يمكن للمنظمة أن تعتمد على مصادر خارجية لاستضافة تطبيقاتها ومواقعها الالكترونية الشبكية من أحد شركات تزويد الخدمة، في حين تواصل تقديم الدعم الداخلي لأعمالها وتطبيقاتها الحساسة ذات الصلة بأعمالها.
- ولتوضيح هذه المسألة بالأمثلة، فإن السيناريو المقترض التالي يوضح إحدى الحالات التي يعمل فيها النموذج "المشترك" بين الدعم الداخلي والخارجي لتقنية المعلومات بنجاح في إحدى المنظمات:
- تخيل أن هناك منظمة غير ربحية في مرحلة التأسيس وهي بسيطة غير معقدة من حيث تقنية المعلومات التأسيسية التي تحتاجها لتنفيذ أعمالها، وأن هذه المنظمة ترغب بأن يكون لديها الحد الأدنى من الموظفين في هذه المرحلة، ولكنها في الوقت ذاته تريد تقديم الخدمات والمساهمات المتوقعة منها – من خلال تقنية المعلومات – لعدد كبير من المستفيدين في مواقع / مدن موزعة على رقعة جغرافية واسعة. إضافة إلى ذلك فإن "الاعتماد" على الخدمات التي تقدمها هذه المنظمة تعد أحد العوامل المهمة، أي أن تقوم بتوفير خدماتها لمدة ٢٤ ساعة ولسبعة أيام في الأسبوع. وأخيراً، فإن هذه المنظمة تتطلع لأن تكون بوضع متقدم للغاية فيما يتعلق بالخدمات والمشاريع التي تقدمها في المستقبل القريب، فهي منظمة سريعة التطور من حيث الأهداف والرسالة التي تحملها.
- وفي هذا السيناريو المفترض، يمكن تطبيق النموذج "المشترك" الناجح المؤلف من الدعم الداخلي والاستعانة الخارجية من خلال مجموعة من التوجيهات/ والقرارات، على سبيل المثال:
- ← بما أن المنظمة هي في مرحلة التأسيس، فإن من إحدى الطرق التي يمكن الاستثمار بها لوضع خطة استراتيجية موضع التطبيق، وكذلك الخطط التكتيكية، هو أن يتم ذلك عن طريق الاستعانة بالمصادر الخارجية من خلال تعيين استشاري ذو خبرة يعمل بتفرغ جزئي يمكن توظيفه خصيصاً لإنجاز "مشروع" الخطة الاستراتيجية الخاصة بتقنية المعلومات ورسم خارطة طريق تقنية المعلومات الخاصة بالمشروعات الأخرى للمنظمة.
  - ← إن البريد الالكتروني يمثل الحد الأدنى من أدوات تقنية المعلومات التي ينبغي أن تفتنيها المنظمة غير الربحية منذ البداية لتتمكن -على أقل تقدير - من التواصل داخلياً ومع الجهات الخارجية. ولتقليل النفقات، يمكن أن تبدأ المنظمة بحل بسيط للغاية للدعم الخارجي / الاستضافة في مواقع أخرى (بريد وتطبيقات غوغل، على سبيل المثال) كخدمة

موثوقة، وفورية، ومجانية! وعندما تنضج وحدة تقنية المعلومات الخاصة بالمنظمة ويتوفر مدير متفرغ لها كلياً داخل المنظمة، فسيكون الحل الأنسب هو أن يكون لديها حساب خاص للبريد الإلكتروني بعد أن يصبح هناك مبرر لذلك في تلك المرحلة.

← إن من الأفضل ابتداءً من اليوم الأول وعلى امتداد عمر المنظمة والخدمات التي تقدمها، أن يتم دعم أنظمة تقنية المعلومة المرتبطة برسالة المنظمة (أي النظام الذي بحاجة للعمل أربع وعشرون (٢٤) ساعة ولمدة سبعة (٧) أيام في الأسبوع)، من قبل مصادر خارجية موثوقة من خلال قيامها بالاستضافة لتقنية المعلومات، حيث يمكن الاعتماد على هذه المصادر الخارجية حيث لديها بنية تحتية متقدمة لتقديم الخدمات ضمن بيئة آمنة وجيدة.

## التخطيط للتقنية

”تعتبر خطة التقنية أحد أهم المكونات لاستخدام التقنية بشكل فاعل في منطمتك. حيث تساعد عملية التخطيط التقني على تقليل الأزمات المتعلقة بالتقنية واستخدام وقت الكادر بشكل فاعل وتجنب تبذير الأموال على الأجهزة. قم بصياغة خطة تساعدك على التفكير في أولوياتك من أجل استخدام التقنية بطريقة تدعم تطوير رسالتك.“<sup>٤٥</sup>

إن صياغة خطة التقنية بالنسبة للمنظمات غير الربحية التي بدأت حديثاً تعتبر أمراً كبيراً. نذكر منها على سبيل المثال الخيارات الآتية:

- ← استخدام شخص متخصص وذو خبرة في تقنية المعلومات.
- ← الاستعانة الخارجية المؤقتة بشخص يمتلك خلفية في تقنية المعلومات.
- ← استخدام المتطوعين (أعضاء المجلس، والمتدربين، والأصدقاء) ذوي الخبرة في مجال تقنية المعلومات.

إن لكل من تلك النقاط التي ذكرناها مزايا وعيوب، إلا أن النقطة الأساسية تكمن في أنك ستحتاج إلى الاستعانة بشخص يمتلك الخبرة التقنية، وأن يتم توعية هذا الشخص بشكل متكامل عن أهداف منطمتك. ومن أجل تطوير خطتك التقنية فإن هناك ستة خطوات أساسية يتعين عليك أخذها بالحسبان من أجل مواثمة التقنية مع احتياجات منطمتك وهي:

١. قرر من سيقوم بكتابة الخطة. (تحديد الشخص)
٢. قم بإجراء تقييم للاحتياجات. (واقعك الحالي)
٣. حدد رؤية التقنية الخاصة بمنطمتك. (أي هدفك المستقبلي)
٤. قم ببناء خطة للتجهيزات. (قم بإشراك جميع المساهمين)
٥. قم باتخاذ خطوات عملية من أجل تحقيق أهدافك. (كيف ستتمكن من ذلك)
٦. كرر العملية.

كما يجب تطبيق هذه الخطوات الستة على كافة الجوانب المهمة من احتياجاتك التقنية وفق الآتي:

١. البنية التحتية (كالمكونات المادية، والشبكات على سبيل المثال).
٢. التطبيقات (كالبرامج، وقواعد البيانات مثلاً).
٣. الاتصالات (كالبريد الإلكتروني، والهاتف، والمواقع الإلكترونية مثلاً).
٤. التدريب (كترتيب الكادر مثلاً).

إن تطوير استراتيجية خاصة بتقنية المعلومات تعتبر عملية وليست حدثاً واحداً، حيث أنها تشمل على مجموعة منطقية من الخطوات التي تؤدي إلى نتيجة يمكن قبولها بواسطة رئيس المنظمة غير الربحية والرؤساء التنفيذيين للوحدات التنظيمية.

ونتيجة لطبيعة التطور السريع والتقدم في عالم التقنية، فإنه يتوجب أن تتطور استراتيجية تقنية المعلومات بشكل ديناميكي ومستمر ويتم تحديثها باستمرار بغية التأقلم مع التطورات أو التغييرات التي تطرأ على المنظمة غير الربحية ومع العوامل الخارجية المؤثرة (كالمجتمع، والمستفيدين، وحتى التقنية).

مرة أخرى، الموائمة، والموائمة ثم الموائمة. يجب كتابة إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات بلغة يستطيع الجميع فهمها. كما يجب أن تكون مرتبطة بشكل وثيق (ملائم) مع أهداف وإستراتيجية المنظمة.



يوضح الشكل رقم ٤٦ الآتي الخطوات الست لتطوير استراتيجية تقنية المعلومات:



قم بتحديد الخطط الاستراتيجية والتكتيكية الخاصة بتقنية المعلومات بشكل دوري

46 - "Managing IT as a Business: A Survival Guide for CEOs," Mark D. Lutchen (Editor) - Price Waterhouse Coopers. John Wiley & Sons, Inc., 2004.

47 - "Certified Business Manager Exam Prep Guide, P2 Volume 3", Association of Professionals in Business Management. Thomson/South-Western, 2004.

يوضح الشكل رقم ٤٨ والشكل رقم ٤٩ الآتيان الخطوات الست لتطوير استراتيجية تقنية المعلومات:

كما هو موضح في هذا الشكل، يقوم فريق قيادة المنظمة بتنفيذ الخطوة الأولى في عملية تطوير استراتيجية تقنية المعلومات، بمساعدة رئيس قسم تقنية المعلومات. ويتم تنفيذ الخطوات الثانية وحتى الخامسة من قبل رئيس قسم تقنية المعلومات وفريقه، وبمساعدة باقي رؤساء الوحدات التنظيمية الأخرى. أما الخطوة السادسة، والتي تتمثل بالتحديث الدوري لرؤية وخطط تقنية المعلومات، فتتم عند الضرورة، مرة واحدة في السنة على الأقل كأمر واجب خلال عملية التخطيط السنوية.

وإليك الآن بعض النصائح السريعة قبل أن ننتعمق في تفاصيل كل خطوة من تلك الخطوات:

← إن اتباع الخطوات الست وتنفيذ خطة متينة ومكتملة بنسبة ٧٥ إلى ٨٥ بالمائة أفضل بكثير من الانتظار لإكمال خطة متكاملة لا يتم البدء فيها أبداً. و لسوء الحظ، فقد لوحظ أن بعض رؤساء أقسام تقنية المعلومات أو الرؤساء التنفيذيين يقومون بإبلاغ قيادة المنظمة، عند غياب خطة استراتيجية رسمية مكتوبة، عن عدم قدرتهم على المضي قدماً بإيجاد خطة استراتيجية لتقنية المعلومات، بل أن هناك حالات تكون فيها استراتيجية تقنية المعلومات هي خطة متعددة الأجزاء أصبحت قديمة حتى قبل أن يتم إكمالها.

← حافظ على أن تكون الخطة بسيطة: إن الشيء الثابت الوحيد في تقنية المعلومات هو سمة التغيير، حيث إن دورة حياة منتجات تقنية المعلومات تتقلص باستمرار وبذلك تتغير الخطط بشكل دائم. ولهذا السبب، تعتبر استراتيجية تقنية المعلومات التي تمتاز ببساطتها وتركيزها على قدرة قسم تقنية المعلومات التابع للمنظمة غير الربحية على العمل بطريقة تضيف قيمة للمؤسسة الأفضل من بين تلك الاستراتيجيات. ويكمن الحل الرئيسي في وضع عملية التخطيط في الموضوع الذي يلاءم عمل المنظمة غير الربحية حيث تأخذ بعين الاعتبار التقلبات المستمرة في محيط العمل الحالي إضافة إلى عالم تقنية المعلومات.

← تذكر: إن هدف قسم تقنية المعلومات الرئيسي يجب أن يكون في القدرة على إدارة الخيط القائم دوماً (الموائمة) مع عمل المنظمة غير الربحية والتغيير التقني.

والخطوات الست القادمة سوف تضمن بأن خطة منطمتك سوف تستفيد من تقنية المعلومات بأفضل طريقة ممكنة

## (١) فهم الاستراتيجية

- ← قبل أن تشرع المنظمة غير الربحية بالاستثمار بنحو فعال في تقنية المعلومات، فإنه يتوجب على قيادة المنظمة أو الكادر الإداري رسم صورة واضحة للهدف الذي تنوي تحقيقه للمنظمة. حيث يجب أن تستند الاستراتيجية "الفعالة" لتقنية المعلومات هذه على الإجابة المستمدة من المسائل الاستراتيجية المهمة.
- ← يجب على الاستراتيجية أو الخطة الرئيسية للمنظمة غير الربحية أن تجيب على السؤال الآتي: "ما هو مستقبل منظمنا غير الربحية؟" ومن أجل تحقيق هذا المستقبل، يحتاج الكادر التنفيذي إلى أن يستعلموا عن طبيعة ما يريدونه من عمل منظماتهم وكيف يمكن لتقنية المعلومات أن تساعدهم على تحقيق مختلف الأهداف. ومن أجل صياغة الأسئلة الصحيحة، يحتاج رئيس وفريق قيادة المنظمة غير الربحية إلى تحديد الفجوات الموجودة ما بين المهمة الحالية واستراتيجيات أو خطط تقنية المعلومات.
- ← إن إشراك استراتيجية تقنية المعلومات مع الاستراتيجية العامة سيسجع وحدة تقنية المعلومات والمدراء على تبني الاستراتيجية وعدم تشجيعهم على اعتبار تقنية المعلومات "خدمة مجانية" أو حتى أسوأ من ذلك، اعتبارها "مصاريق" بدلاً من كونها "استثماراً أو مجال للاستفادة".
- ← من الضروري أن لا ينتظر رئيس قسم تقنية المعلومات الحصول على وثيقة متكاملة تدعى "الخطة الاستراتيجية" من أجل الوصول إلى مرحلة العمل. حيث يحتاج رئيس قسم تقنية المعلومات إلى فهم واضح لهدف واستراتيجية المنظمة، ويحتاج أيضاً رئيس وأعضاء الكادر التنفيذي الآخرون إلى التأكد من أن يتم إطلاع رئيس المنظمة على التغييرات التي تجري من حين لآخر والتي من شأنها أن تؤثر على تلك الاستراتيجية وموقع تقنية المعلومات فيها.



كثيراً، وفي معظم الحالات النموذجية، يتم تطوير استراتيجية تقنية المعلومات والاستراتيجية العامة في وقت واحد ويجري العمل بهما في محاولة لفهم وإدارة ديناميكيات القوى الداخلية والخارجية.



## ٢) تحديد رؤية تقنية المعلومات

حال وضع الخطة الاستراتيجية للمنظمة غير الربحية موضع التنفيذ، يمكن لفريق تقنية المعلومات المضي في العمل في الجزء الخاص بهم من تلك الخطة، كما أن الخطة الاستراتيجية الرئيسية غير خاضعة لحقائق تقنية المعلومات. وعلى هذا الأساس فإن تطوير جزء تقنية المعلومات من الخطة الاستراتيجية يكمن في خلق رؤية من أجل تحريك وحدة تقنية المعلومات لتطوير بيئة تكنولوجية تمكن المنظمة غير الربحية من تنفيذ رسالتها والخطة الاستراتيجية حتى في حالة عدم صياغة الخطة الاستراتيجية للمكون التقني.

وهذا يعني أحياناً التخلي عن الخطط القديمة، وإلغاء أو إعادة ترتيب المشاريع التي كانت موجودة ضمن آفاق التخطيط. وربما يعني ذلك ترشيد البنية التحتية لتقنية المعلومات أو تنفيذ تقنيات متطورة، وفي أوقات أخرى يمكنها أن تعني حتى أداء كافة تلك الأشياء مجتمعة.



وما إن يقوم فريق قيادة تقنية المعلومات بتحديد رؤية وحدة تقنية المعلومات، عندها يجب إيصال تلك الرؤية عبر المنظمة بأكملها، أي بمعنى، إبلاغ رئيس المنظمة غير الربحية وكافة وحداتها بتلك الرؤية.

## ٣) تحديد الأهداف الاستراتيجية لتقنية المعلومات ومبادراتها

يتمثل المنتج النهائي لهذا الجهد المبذول في وصف كامل لكافة مبادرات تقنية المعلومات الحالية التي يمكن لها دفع المنظمة غير الربحية باتجاه الإيفاء بأهدافها الاستراتيجية وتحقيق استراتيجيتها. كما يجب تصنيف تلك المبادرات حسب تسلسل أهميتها وحسب إمكانية تحقيقها من وجهة نظر تقنية. إن التصنيف الذي يتم حسب "مستوى الأهمية" يعتمد بشدة على صحة المعلومات المستمدة من رئيس المنظمة غير الربحية ورؤساء الوحدات التنظيمية فيها، في حين أن التصنيف التقني يتم حسب مهارات ومعرفة وحدة تقنية المعلومات.

يجب أن يكون رؤساء الوحدات التابعة للمنظمة غير الربحية صادقين بشكل كبير عند تطوير تلك التصنيفات. إن تصنيف عنصر ما على أنه ينبغي أن يتواجد، بالرغم من صعوبة تحقيقه تقنياً، ولكن من الجميل أن يتواجد، يدفع وحدة تقنية المعلومات إلى بذل جهودها إلى أقصى حد ممكن في المشروع، واستنزاف الموارد من مبادرات أخرى تكون أكثر أهمية.



## ٤) تحليل ملف مبادرات تقنية المعلومات

يجب تنفيذ مستوى آخر من التحليل قبل أن يتمكن رئيس/ فريق قسم تقنية المعلومات من تحديد أي من المبادرات (الأهداف) الواجب تضمينها في الخطة الاستراتيجية، ويجب أن تقاس المبادرات طبقاً لستة معايير (وهي):

١. المدة: هل هي قصيرة أم طويلة؟
٢. المخاطر: هل هي بسيطة أم عالية؟
٣. الحجم/المقياس: هل هي صغيرة أم كبيرة؟
٤. المدى: هل هو داخلي أم خارجي؟
٥. التكاليف: هل هي مرتفعة أم منخفضة؟
٦. الحاجة: هل هي أمر ممكن الحصول عليه أم هي أمر متوجب الحصول عليه؟

يجب أن يكون المنظور متوازناً ضمن المعايير الستة تلك، حيث أن تنفيذ المبادرات الآمنة فقط (أي بمعنى المنخفضة التكاليف وذات مخاطر منخفضة وقصيرة الأمد وداخلية أو محلية) يُعرض المنظمة لخطر فقدان فرص التطور، في حين أن تنفيذ المبادرات الخطرة فقط (أي بمعنى عالية التكاليف، وذات مخاطر عالية وطويلة الأمد، وخارجية) يُعرض المنظمة لمجازفة اختبار فشل كارثي لتقنية المعلومات، وفي النهاية يهدد بشكل مباشر هدف وعمليات المنظمة غير الربحية.

عند محاولة تطوير تلك المواد، يجب أخذ ستة عوامل رئيسية بالحسبان، وهي:

١. **الجدوى الاقتصادية/ التمويل:** تحليل التكاليف / الفوائد. وما هو الأثر المالي؟
٢. **تقييم المخاطر:** ما هي أهم المخاطر المرتبطة بالمواد أو المبادرة التي تم عملها؟
٣. **متطلبات المصدر:** ما هي المهارات الضرورية لتنفيذ المبادرة، وما هي الفجوات في المهارات الحالية لوحدة تقنية المعلومات.
٤. **الجهود الداخلية:** ما هي قدرة منظمك غير الربحية على تنفيذ المبادرة داخلياً إذا توفرت الجودة المطلوبة.
٥. **الجهود الخارجية:** إلى أي مدى تتمكن منظمك غير الربحية من الاستعانة بالمصادر الخارجية لجوانب معينة من المنظور؟
٦. **وضع أولويات للمشاريع (التوقيت):** ما هي محددات الإطار الزمني أو الالتزامات المرتبطة به للوقت أو المبادرة التي تم أدائها؟

كما يجب مقارنة المهارات الموجودة حالياً ضمن وحدة تقنية المعلومات مع المهارات الضرورية لتنفيذ كل مبادرة. وفي حالة وجود ضرورة لإجراء تعديل رئيسي في المهارات التنظيمية، فإنه من المحتمل أداء كافة المبادرات المطلوبة ضمن الإطار الزمني المخطط له نتيجة لتوفر الوقت الإضافي والقدرة الإدارية - والنقدية - المطلوبة في تعيين وتدريب الكادر الجديد وإعادة استخدام الأدوات التابعة للكادر الحالي الذين لم تعد هنالك حاجة لمهاراتهم.

هل تذكر "الاستعانة بالمصادر الخارجية" التي تحدثنا عنها سابقاً في هذا الدليل؟ تعتبر الاستعانة بالمصادر الخارجية طريقة ذكية وفعالة جداً لاكتساب خبرات جديدة أو لدعم التقنيات القديمة أثناء اكتساب المهارات الجديدة. أو يمكن للإدارة ببساطة شراء تلك المهارات (الوقت والمواد) من خلال الاستعانة بالمصادر الخارجية.



إن المنظمة غير الربحية الرائدة التي تفضل العمل "بذكاء ومرونة" عن طريق التركيز على مهامها الرئيسية وتخصصاتها وعدم رغبتها في تكريس الوقت أو المصادر في تطوير مهارات أو حلول متطورة لتقنية معلومات متطورة، يمكن لها أن تستعين بشريك استراتيجي خارجي.

تذكير: كما ذكرنا سابقاً في هذا الفصل، عندما يتعلق الأمر بالاستعانة "بالمصادر الخارجية"، حسب ما تقتضيه الحالة والوضع الحالي، فإنه يتوجب على منظمك دراسة وقياس كافة الخيارات الفعالة والمتوفرة، أي "الإعداد للاستعانة بالمصادر الخارجية" مع مزودي خدمات أو بائعي تقنية المعلومات، أو الاستعانة بالمصادر الخارجية من خلال اختيار استخدام "الترتيبات أو الإعدادات الاستشارية" مع استشاريي تقنية معلومات متخصصين بدوام جزئي.



وأخيراً، تحتاج مسألة "تحديد أولوية لتنفيذ المشاريع" (التوقيت) إلى أن ينظر إليها كعامل رئيسي في تحديد الأولوية النسبية لبنود المواد.

## ٥) إعداد وثيقة خطة تقنية المعلومات الإستراتيجية

حالما يتم الاتفاق على استراتيجية تقنية المعلومات، فإننا سنحتاج إلى صياغة الخطة بوجود خطط وإجراءات تنفيذية مناسبة. يتم الانتهاء من المبادرات الاستراتيجية التي تشكل جزءاً من الخطة، كل حسب ترتيبه آخذين بعين الاعتبار الأهمية والمقدرة على إنجازها والتكاليف والمخاطر المرتبطة بها.

بعد ذلك يتم تطوير خطة تستوعب التغييرات في قاعدة المهارات الخاصة بوحدة تقنية المعلومات وكيفية تنفيذ أو أداء تلك التغييرات. كما يتم توثيق الجداول الزمنية والأمور المرتبطة الأخرى لقياس التقدم والمساعدة المطلوبة في أي تحليل يعتمد على أسباب مشاكل التنفيذ.

إن الخطة الموثقة هي ببساطة العرض المادي للنتيجة وضع الأولويات وإجراء المفاوضات وعمل تحليل معمق لمواد العمل الذي تم تنفيذه مسبقاً، وتشكل وسيلة (للموامة) للتأزر ما بين الرئيس/ أو التنفيذيين في منطمتك غير الربحية ووحدة تقنية المعلومات، كما تم الإشارة إلى ذلك والتشجيع عليه بشكل متكرر في هذا الدليل.

## ٦) التحديث الدوري للرؤية والخطة

إن عملية تطوير استراتيجية تقنية المعلومات لا تتم لمرة واحدة فقط ولا تمثل ممارسة أو حدثاً ثابتاً. فكما هو الحال بالنسبة لخطتك الاستراتيجية الرئيسية، يجب أن تكون هذه العملية مستمرة ومرنة وتدار بكل حيوية. كما ينبغي أن تخضع استراتيجية تقنية المعلومات نفسها للتحديث بشكل منتظم إلى الحد الذي تصبح فيه وثيقة يمكن استخدامها فوراً.

يتعين إعداد خطط تقنية المعلومات الاستراتيجية لفترة لا تتجاوز الثلاث سنوات. حيث يتسارع إيقاع التغيير بشكل كبير، ولا تشكل دورة حياة المنتج المكون من ١٨ شهراً استثناءً في المعدات والبرامج التقنية على حد سواء. أضف إلى ذلك معدل التغيير التجاري. ومن الواضح أن خطط تقنية المعلومات بحاجة إلى تحديث بشكل منتظم، وعلى الأقل بالتناسب مع دورة التخطيط الروتيني للمنظمة، إضافة إلى الظروف الخاصة بالمنظمة.



وحتى مع وجود أفضل الخطط، فإنه من المعروف والمثبت بأن العوامل والأحداث الخارجية، وحتى الداخلية، التي تحصل يومياً تتحكم غالباً وتفرض حدوث تغييرات درامية لأولويات تنظيم تقنية المعلومات. ولهذا السبب، فإن أفضل وسيلة للتخطيط لتقنية المعلومات تتمثل بالاستعداد الدائم والتخطيط لاحتمالية حدوث التغيير!

إن ما قمنا به لغاية الآن لهو إنجاز كبير، لقد انتهينا من خطة تقنية المعلومات.

## ما الذي يستطيع رئيس منطمتك غير الربحية فعله للمساعدة في ربط خطة تقنية المعلومات بالاستراتيجية الرئيسية؟

يستطيع رئيس أو مدير المنظمة غير الربحية اتخاذ خمس خطوات ملموسة لضمان أن تكون استراتيجية تقنية المعلومات جزءاً من الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة بأكملها، بدلاً من كونها خطة يتم إعدادها من بعد مرور الوقت للقيام بذلك وهذه الخطوات هي:<sup>٥</sup>

١. يجب أن تقر بأن تطوير استراتيجية تقنية المعلومات هي عملية مستمرة ومرنة بدلاً من أن تكون عملية تحصل مرة واحدة في الزمن أو تكون حدثاً ثابتاً. وهي عملية مرتبطة بشكل دائم بالاستراتيجية الرئيسية للمنظمة غير الربحية، وينبغي كذلك أن تعرف بأن استراتيجية تقنية المعلومات تتأثر بعوامل خارجية بالإضافة إلى تأثرها بالعوامل التنظيمية الداخلية.
٢. يجب أن تطلب أن يتم إعداد استراتيجية تقنية المعلومات ضمن الشروط العملية بدلاً من إعدادها ضمن الشروط التقنية، ويجب أن تكون محتوياتها بسيطة ويسهل فهمها حتى على الأشخاص غير الملمين بالأمور التقنية، وأن تكون مرنة بشكل يسمح بالتعامل مع احتياجات التغيير. إن الحصول على استراتيجية تقنية معلومات قوية وجيدة يتعلق بشكل كبير بمضمون والصلة المرتبطة بالرسالة الأساسية للمنظمة غير الربحية، وليس بناءً على نسبة استخدام التفاصيل أو اللغة التقنية في إعداد الاستراتيجية.
٣. قم بتشجيع رئيس وحدة تقنية المعلومات على أن يمارس ويتفهم ما يقوم به غيره من قادة الوحدات التنظيميين. ويمكن لرئيس المنظمة غير الربحية حتى أن يهين لرئيس وحدة تقنية المعلومات القيام بجولة صغيرة في كل الوحدات لمعرفة الصلات بينها والتعرف على عمل المنظمة من منظور شمولي أي منظور ٣٦٠ درجة.
٤. لا يتم الموافقة على استراتيجية تقنية المعلومات ما لم يتم التحقق من مصاريف ومبادرات تقنية المعلومات وتقييمها وتقديمها بالكامل ضمن مواد تقنية المعلومات بما في ذلك إجمالي النفقات والكميات والفوائد النوعية والمخاطر الرئيسية.
٥. تأكد من أن كل عضو في المنظمة على دراية وفهم حول كيف أن كل تكلفة من تكاليف تقنية المعلومات هي موضوعة لدعم رسالة واستراتيجية المنظمة غير الربحية أو تهتم بحل مشكلة تكنولوجية معينة. وإذا كان هذا الإدراك أو الربط غير واضح، فإنه يتوجب على رئيس المنظمة غير الربحية أن يقدم الدعم وأن يكون مستعداً لرفض استراتيجية تقنية المعلومات!

وحتى مع وجود أفضل الخطط، فإنه من المعروف والمثبت بأن العوامل والأحداث الخارجية، وحتى الداخلية، التي تحصل يومياً تتحكم غالباً وتفرض حدوث تغييرات درامية لأولويات تنظيم تقنية المعلومات. ولهذا السبب، فإن أفضل وسيلة للتخطيط لتقنية المعلومات تتمثل بالاستعداد الدائم والتخطيط لاحتمالية حدوث التغيير!

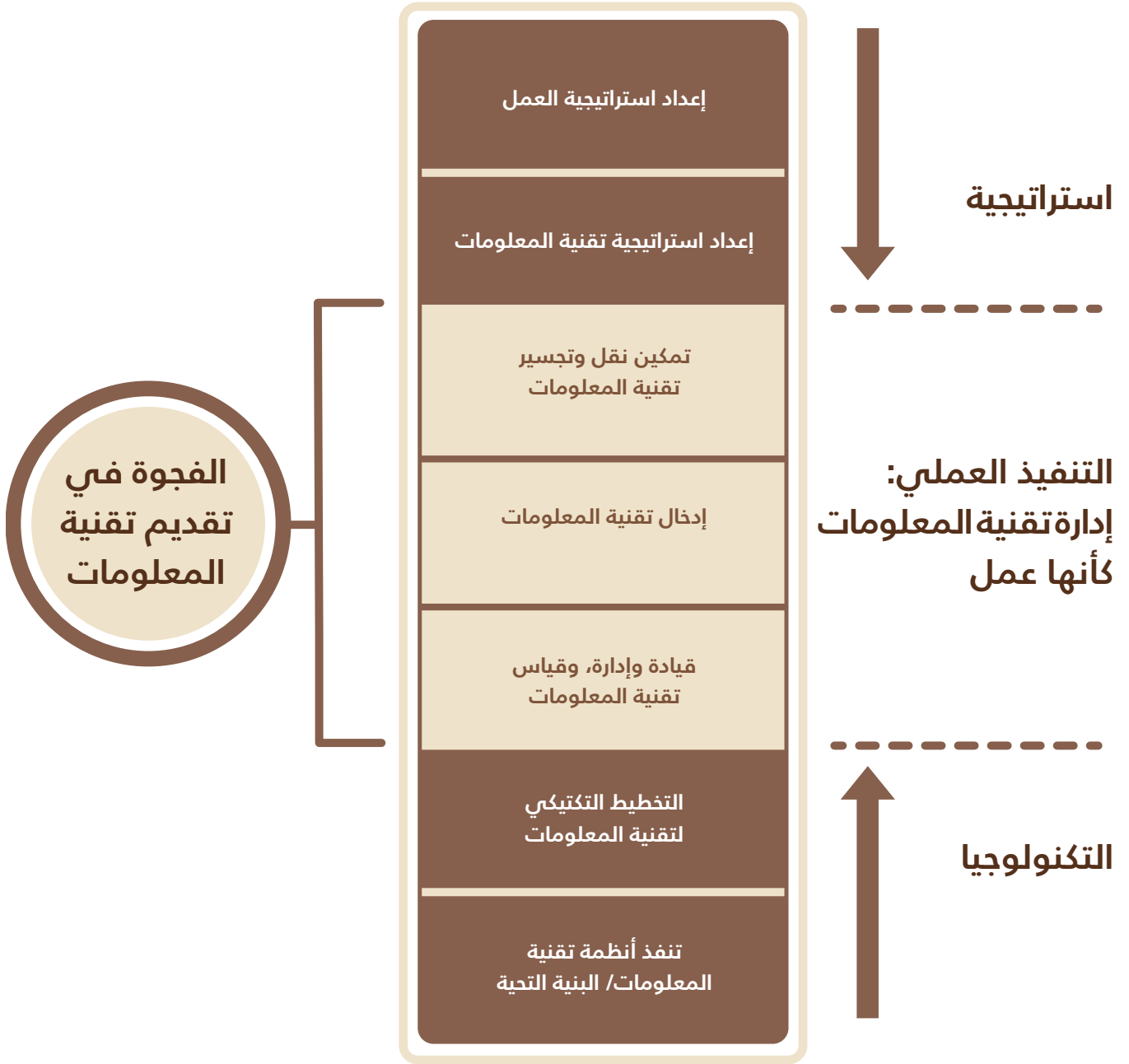
## النتيجة الإشكالية المعتادة للافتقار إلى التخطيط التقني المناسب

إن المنظمات التي تفتقر إلى المعرفة والخبرة الضروريين لإنشاء قسم تقنية معلومات ناجح عادة ما تنتهي بأن تصبح وحدة تقنية المعلومات الخاصة بها لا مركزية ومجزئة وذات قوة متدنية. وفي حين تقوم مثل تلك المنظمات بإنفاق كميات كبيرة من المال، إلا أنها تفتقر إلى التركيز والرؤية الواضحة وذلك يقلل من التأثير المحتمل لتلك المصاريف. وتكمن المشاكل التي تمت ملاحظتها في مثل تلك الحالات في الآتي:

- ← عدم امتلاك تقنية المعلومات أي نوع من أنواع الرؤية أو الاستراتيجية.
- ← لا تكون النفقات الخاصة بتقنية المعلومات موزعة بنفس الفاعلية على مستوى المنظمة.
- ← يتم إدارة تقنية المعلومات كمركز للنفقات بدلا من كونها مسؤولة عن تحسين الأداء وتمكين المنافسة الاستراتيجية.
- ← عدم اعتبار تقنية المعلومات جزءاً متمماً عند التخطيط والتنفيذ لعمل المنظمة، وعلى أفضل تقدير تعتبر تقنية المعلومات المعلومات فكرة تدار بأقل فاعلية وتتم بشكل متأخر.
- ← تعتبر إدارة تقنية المعلومات متجزئة ومبعثرة ضمن المنظمة وهو ما يحدّ من قدرة وحدة تقنية المعلومات على إدارة وتعميم المعايير لصالح المنظمة.
- ← عدم امتلاك تقنية المعلومات جهة تنسيق واحدة مسؤولة عن قيادة وإدارة وتعميم استثمارات المنظمة.
- ← هناك مبالغة في نفقات تقنية المعلومات وقد تكون غير فاعلة.

## السبب الأساسي للمشكلة

لقد وجد في أغلب الأحيان أن المنظمات تركز إما على أعلى أو أسفل ما يدعى بمنظور إيصال تقنية المعلومات (كما نلاحظ في الشكل التالي) أي بمعنى أنها تركز إما على الاستراتيجية أو على تنفيذ الأنظمة والبنية التحتية. <sup>٥١</sup>



إن السبب الأساسي في فشل مدراء وحدات تقنية المعلومات في جلب ما يعدّ بالقيمة المضافة بالنسبة للمنظمة يكمن في عدم قدرتهم على تركيز اهتمامهم على المنطقة المتوسطة- والتي هي الفجوة في تقديم تقنية المعلومات. ففي حين يتم إنفاق جزء كبير من ميزانية المنظمة المخصصة لتقنية المعلومات على دمج البنى التحتية للتقنية وإدارة تقنية المعلومات، إلا أنه لا يوجد أي تركيز على الاهتمام الإداري أو المهارات الإدارية هناك. ففي أغلب الأحيان، لم يتم تدريب مدراء تقنية المعلومات على قياس مخاطر عمل تقنية المعلومات مقابل النفقات.

إن الفشل في معالجة تلك المجالات يؤدي إلى زيادة في النفقات ومخاطر أكبر في تنفيذ العمل، وقدرة أقل على إدارة وتقوية المحفظة الاستثمارية وبذلك تؤدي إلى تقليل القيمة الإجمالية لتقنية المعلومات.



## الحل

يمكن تحقيق أفضل النتائج من خلال استخدام الحلول التي أثبتت فاعليتها والتي تشمل ست خطوات مهمة وهي:<sup>٥٢</sup>

١. يجب وضع تقنية المعلومات ضمن الاتجاه الرئيسي للمنظمة.
٢. يجب اعتبار وحدة تقنية المعلومات وحدة تنظيمية مستقلة وقائمة بذاتها ضمن المنظمة، تقوم بدعم أجندة استراتيجية المنظمة وباقي الوحدات التنظيمية المختلفة.
٣. يجب ربط استراتيجية تقنية المعلومات بالاستراتيجية الرئيسية للمنظمة غير الربحية مع التركيز على التنفيذ العملي عوضاً عن العمليات النظرية والمثالية.
٤. اطلب من كافة الوحدات التنظيمية تحديد احتياجاتها من تقنية المعلومات واطلب من وحدة تقنية المعلومات تقديم خدمات عبر منهجية لإدارة العلاقات المتينة.
٥. قم بتأسيس ثقافة لخدمة المستخدمين والتوزيع السريع والجودة العالية والأداء الموجه نحو تحقيق النتائج.
٦. قم بمكافأة مدراء تقنية المعلومات على النتائج التي يحققونها والتي تدفع بقيمة العمل على كافة المستويات.

## يرجى الأخذ أيضاً بالنقاط الآتية:

- ← يجب أن لا تكون وحدة تقنية المعلومات، كما هو الحال بالنسبة لباقي وحدات المنظمة الأخرى، تتمحور حول المشاريع والعمليات فقط، ولكنها يجب أن تركز أيضاً على العلاقات المختلفة، وتنفيذ الخطة والنتائج القابلة للقياس وتطوير الأفراد والمهارات.
- ← يجب أن يحضر مدير تقنية المعلومات اجتماعات الإدارة التنفيذية، وما أن يكونوا في الاجتماعات، فإنه من المتوقع منه التفكير والعمل كباقي المدراء التنفيذيين الآخرين. وفي حال كانت المهارات الإدارية لرئيس تقنية المعلومات الحالي غير كافية، فإنه يتوجب على الآخرين مساعدته على الارتقاء بتلك المهارات أو إيجاد رئيس جديد لتقنية المعلومات.
- ← يجب أن يعمل الفريق التنفيذي للمنظمة مع مدير تقنية المعلومات على تعيين فريق إداري ممتاز. كما يجب على رئيس المنظمة غير الربحية ومدير تقنية المعلومات العمل سوية مع باقي أعضاء الكادر التنفيذي الآخرين لصياغة استراتيجية ذات صلة وقابلة للتنفيذ، وإيجاد خطط (تكتيكية) مركزة استراتيجياً وقابلة للتنفيذ بشكل تكتيكي في ذات الوقت، وكذلك مناقشة الأهداف، والموارد والميزانيات وتطوير خطط تقنية معلومات تكون ذات معنى ومركزة بشكل جيد يمكن من خلالها قياس نجاح وحدة تقنية المعلومات.

## إطار عمل يضمن نجاح إدارة تقنية المعلومات<sup>٥٣</sup>

يجب صياغة احتياجات محددة لتقنية المعلومات حتى يتمكن رئيس المنظمة غير الربحية وباقي أعضاء الكادر التنفيذي من التحدث بلغة مشتركة.

تحتوي كل من "العناصر المحركة" التالية على "مكونات داعمة" يجب أن تدار بشكل مناسب و بانتظام من أجل تحقيق النجاح:

لاحظ الارتباط الوثيق بين نجاح "العناصر المحركة" و "العناصر الداعمة" الموضحة أدناه والعناصر أو الأجزاء الرئيسية الأخرى الموضحة في مختلف أجزاء هذه الوثيقة، كالخطيط والتحكم وقياس الأداء والتمويل أو إعداد الميزانية.. وغيرها.



## التخطيط

يشمل محرك الأداء على ثلاثة عناصر داعمة أساسية تعتبر مهمة في ضمان أن يكون تركيز تقنية المعلومات دائماً بنفس توجه تركيز رسالة ورؤية المنظمة غير الربحية الأساسية.

- ← تشمل عملية حوكمة وقيادة تقنية المعلومات على الآتي: ١. القدرة على التركيز والقيادة والتحكم بالأنشطة وجهود كادر تقنية المعلومات الموزع مركزياً ومحلياً كي يتمكنوا من إيصال خدمات تقنية معلومات منخفضة التكلفة ومن الطراز العالمي بطريقة عالية الأداء ٢. القدرة على بناء ثقافة للتطوير المستمر لعمليات تقنية المعلومات الإدارية والضوابط والدعم المستند على أفضل الممارسات الخارجية والداخلية ٣. القدرة على إنشاء رؤية واستراتيجية مرتبطة مباشرة بأهداف المنظمة.
- ← يتمتع الاتصال الإداري للمنظمة بالقدرة على العمل بشكل فعّال مع العديد من المعنيين وتطبيق ممارسات إدارة علاقات المستفيدين بما في ذلك تحديد الأهداف المناسبة والمتفق عليها ومستويات الخدمة وأجور أو تكاليف الخدمة.
- ← يتم إعداد تقرير مقياس الأداء أو التحليل من خلال القدرة على قياس وتحليل بشكل فعّال مختلف جوانب أداء وحدة تقنية المعلومات وقدرتها على توفير الخدمات وتقديم تقارير أداء واضحة ومفهومة وشفافة داخلياً (داخل وحدة تقنية المعلومات) وخارجياً (الجهات المعنية الرئيسية).

## الدعم

يشمل محرك الدعم على أربعة عناصر داعمة أساسية تتعامل مع تلك الوظائف الضرورية والمهمة للدعم والاهتمام بشكل مستمر بالمنظمة العاملة بكامل طاقتها والتي تركز بشكل أساسي على مسألة إدارة الموارد المالية والبشرية، بالإضافة إلى العلاقات الرئيسية. وتعتبر هذه العناصر الداعمة مهمة لضمان تزويد تقنية المعلومات بكافة المساعدات اللازمة التي تحتاجها للعمل كوحدة عمل متكاملة، وهذه العناصر الأربعة هي:

- ← يركز محرك المنظمة/الأفراد / والمهارات على قدرة إدارة تقنية المعلومات على تطوير مهارات تقنية المعلومات المتنوعة والمستخدمه محلياً ومركزياً لدعم الاحتياجات المتشعبة للمنظمة داخلياً وخارجياً.
- ← يعتبر محرك التمويل وإعداد الميزانية من الأمور الضرورية لأي وحدة عاملة. حيث يتوجب على مدير تقنية المعلومات امتلاك القدرة على تطوير وتنفيذ عمليات التمويل وإعداد الميزانية والضوابط لإدارة الجوانب المالية لوحدة تقنية المعلومات وعناصر عملياتها بشكل فاعل.
- ← يمثل محرك إدارة جمع التمويل والمسائل القانونية وإجراءات التعاقد القدرة على ضمان أن تكون جميع قضايا تقنية المعلومات القانونية والتعاقدية مع الأطراف الأخرى تتم بنحو مناسب.
- ← يمثل محرك التسويق والاتصالات القدرة على بناء وإدامة مجموعة متنوعة من القنوات الفعالة والمؤثرة لتسهيل الاتصال ومشاركة المعلومات والتعاون عبر وحدات المنظمة المختلفة والأطراف الخارجية ذات الصلة.

## العمليات

هناك محركان رئيسيان ضمن دافع العمليات ويتعاملان مع الأعمال الداخلية الأساسية لوحدة تقنية المعلومات وإيصال خدمة البنى التحتية طوال أيام الأسبوع وتنفيذ وتقديم الصيانة لأنظمة التطبيق الأساسية. ويعد هذان المحركان مهمان لأنهما يشكلان "الوظيفة" الرئيسية لوحدة تقنية المعلومات، وهما:

- ← (المحرك الأول): محرك إيصال الخدمة (العمليات والمبادرات/والبنى التحتية) وهو القدرة على تزويد الخدمات المستمرة بتكلفة منخفضة مع التركيز على المستخدم والاهتمام بمقاييس الأداء الموجهة للمنظمة.
- ← (المحرك الثاني): محرك أنظمة المنظمة الأساسية (التطبيقات) وهو القدرة على التنفيذ والصيانة وتخصيص استخدام التطبيقات المحددة للوحدات العادية ووحدات العمل بتكلفة قليلة وبالدستناد إلى الأولويات التي تضعها المنظمة.

## المرونة

إن دافع المرونة يتكون من ثلاثة محركات رئيسية تهتم بإجراء حماية كاملة لموجودات تقنية المعلومات في المنظمة - سواءً كانت أجهزة أو برامج أو شبكات أو خدمات أو أشخاص لمنع حصول حوادث قد لا تؤثر فقط على البنى التحتية لتقنية المعلومات، بل وعلى كامل المنظمة أيضاً. وتعتبر تلك المحركات الرئيسية مهمة في ضمان امتلاك وحدة تقنية المعلومات القدرة والسرعة على التعامل بشكل فعال مع التغير المستمر والحالات السلبية.

- ← يقد الأمن/السرية / والخصوصية القدرة على العمل الفاعل لضمان أن الموجودات التقنية والشبكات التابعة للمنظمة تستخدم وتعمل ضمن أكثر الطرق سرية وأماناً قدر الإمكان وحسب شروط الخصوصية المرغوب فيها.
- ← تمثل إدارة وجودة البيانات القدرة على ضمان الكتمال ودقة وسلامة البيانات المهمة ودقة بيئة التحكم الداخلية لإدامة استمرار البيانات عبر الزمن. كما أنها تشمل أيضاً على جمع وتحليل مقدار كبير من المعلومات المهمة ضمن بيئة متحكم بها.
- ← تمثل استمرارية العمل والتعافي من الكوارث القدرة على استمرارية عمل عمليات وحدة تقنية المعلومات في حالة حصول أي انقطاع في العمل.

## الاستفادة

تمتلك الاستفادة محرك واحد فقط وهو المهارات والكفاءات التقنية للمستخدم، والتي تمثل القدرة على تشجيع ودعم وتسهيل البناء والتعزيز المستمر للمعرفة في تقنية المعلومات عبر المنظمة بأكملها وتمكين المستخدمين من الاستفادة بشكل كبير من موجودات تقنية المعلومات.

## إعداد ميزانية تقنية المعلومات

إن أهم نقطة عند إعداد ميزانية تقنية المعلومات ليس في تحديد كم سيتم إنفاقه؟ ولكن كيف سيتم إنفاق الميزانية بشكل ذكي؟

عند إعداد ميزانية تقنية المعلومات، فإنه من المهم تذكر أنه ما يجب مراعاته عند تحليل احتياجات الأنظمة والحلول ليس ما تحدده وحدة تقنية المعلومات ولكن ما تحتاجه المنظمة ككل من أجل تحسين أدائها وتحقيق أهدافها.

وعند ربط هذا الفصل (تقنية المعلومات) مع الأجزاء الأخرى المكونة لهذا الدليل (أي "الموائمة")، فإن تخصيص ميزانية لتقنية المعلومات تعد عنصراً مهماً في تحديد نفقات الخدمات الأخرى غير المتعلقة بالموظفين والتي هي جزء من نفقات ميزانية منظمك غير الربحية (راجع الفصل الثالث من هذا الدليل).

## إعداد ميزانية تقنية المعلومات<sup>٥٤</sup>

يمكن إعداد ميزانية تقنية المعلومات بإحدى الطريقتين التاليتين: من القمة نزولاً ("وهو ما يمثل مقدار المبلغ الواجب علينا صرفه، وكيف نصرفه؟") أو من الأسفل صعوداً ("وتمثل ما ينبغي علينا فعله من الأمور في تقنية المعلومات وهي ما نرغب عمله للمنظمة. وكم ستكون تكلفة ذلك؟").



ومهما كان المنهاج الذي ترغب باستخدامه، وقبل أن يتم إعداد ميزانية تقنية معلومات واقعية ومتقدمة، تحتاج المنظمة إلى تحديد التقنيات والأنظمة والأنشطة والعمليات والأشخاص الذين سيشكلون جزءاً من الميزانية التي تمتلكها وحدة تقنية المعلومات التنظيمية أو تكون الوحدة مسؤولة عن إعدادها بالنيابة عن المنظمة وتلك التي تدار بواسطة آخرين خارج وحدة تقنية المعلومات.



على أية حال، لا يمكن إعداد ميزانية تقنية المعلومات من الفراغ. حيث إن تلك العملية يجب أن تشمل وتضم وتشارك بها بشكل مباشر كافة الدوائر التابعة للمنظمة لضمان السيطرة على (ومسائلة) الدوافع الرئيسية وبنود الصرف الخاصة بميزانية تقنية المعلومات، وينبغي أن تتوافق بشكل وثيق مع الميزانية التنظيمية الشاملة.

من أجل تحقيق ذلك، يجب على رئيس قسم تقنية المعلومات لدى المنظمة غير الربحية تحديد الآتي:

- ← كمية المبالغ التي يتم إنفاقها حالياً على تقنية المعلومات ضمن الميزانية الخاصة بقسم تقنية المعلومات، وكمية المبالغ المخصصة لها المعلومات ضمن الميزانيات الأخرى التابعة للوحدات التشغيلية التنظيمية سواءً ضمن البنود الخاصة بتقنية المعلومات أو ضمن بنود أخرى. وهذا ما يدعى بـ (تحليل إجمالي الإنفاق) (والذي يشار إليه اختصاراً بالأحرف الإنجليزية TSA).
- ← كيف سيتم تخصيص محركات إجمالي الإنفاق في المستقبل، وما هي البنود التي تبقى ضمن ميزانية تقنية المعلومات؟ وما هي البنود التي تبقى ضمن الميزانيات التشغيلية لباقي الوحدات التنظيمية الأخرى؟ وهذا يشمل على أخذ القرار بمن يمتلك أحقية الإنفاق لتقنية المعلومات.
- ← من سيكون مسؤولاً عن تنفيذ الأنشطة والمهام المرتبطة بالإنفاق؟ أحياناً يتم المشاركة في التنفيذ ما بين وحدة تقنية المعلومات والوحدة التنظيمية المعنية. وقد يساعد أحياناً وجود طرف خارجي ثالث يتولى مسؤولية التنفيذ. ومع ذلك، يجب أن يتولى أحدهم من المنظمة، سواءً أكان من وحدة تقنية المعلومات أو من وحدة أخرى، المسؤولية الكاملة عن الإنفاق.
- ← ميزانية تقنية المعلومات للأنشطة "الواجب أدائها". في حالة إعداد الميزانية حسب طريقة من الأعلى نزولاً، فإنه يتوجب على المنظمة تحديد جدوى إبقاء كافة أنشطة تقنية المعلومات الحالية على نفس مستويات الخدمة أو التخلص منها من خلال تقليل الأنشطة أو تقليل مستويات الخدمة. وفي حالة إعداد الميزانية حسب طريقة الأسفل صعوداً، وبعد الأخذ بالاعتبار عمل كافة الأمور الواجب أدائها حسب مستويات خدمتها الحالية أو إمكانية تحسين مستويات الخدمات تلك، فإنه يتوجب على المنظمة أن تصنف الأمور المرغوبة في الإنفاق المستقبلي في تقنية المعلومات من قبل كافة الدوائر. وإذا تجاوزت الميزانية المقترحة التمويل المتوفر، فإنه يجب على وحدة تقنية المعلومات والمدراء والوحدات المختصة اتخاذ قرارات صعبة حول ما سيبقى في الميزانية وما يجب أن يحذف منها. كما يجب على مدير تقنية المعلومات قيادة عملية اتخاذ القرار هذه وإشراك مدراء الوحدات الأخرى المختصة بشكل مباشر.

## تحليل النفقات الحالية:

تندرج نفقات تقنية المعلومات ضمن إحدى خمسة تصنيفات. حيث يشمل بعض منها على كل من كابكس Capex (نفقات رأس المال، مثل الأجهزة والبرامج) و أوبيكس Opex (النفقات التشغيلية، كالعلاقات والخدمات والصيانة)، في حين تضم التصنيفات الأخرى فقط النفقات المرتبطة بأوبيكس. وفي جميع التصنيفات، يجب الأخذ بالاعتبار كافة تكاليف الموجودات المادية بالإضافة إلى مصاريف الموارد البشرية. وتشمل التصنيفات الخمسة على:

١. **البنى التحتية لتقنية المعلومات:** والتي يمكن اعتبارها جوانب المنفعة من تقنية المعلومات. وتشمل أجهزة الحاسوب، والبرامج الأساسية للحاسوب، والأجهزة الملحقة، والخوادم، والشبكات، والاتصالات السلكية واللاسلكية، والربط بالإنترنت، ومكاتب تقديم المساعدة والدعم وخدمات الصيانة في حالة التوقف أو الإصلاح.

يجب على وحدة تقنية المعلومات امتلاك جميع عناصر البنى التحتية تلك بالنيابة عن الوحدة / الوحدات التنظيمية. كما يجب على الوحدات التنظيمية امتلاك التكاليف اللازمة المرتبطة بالإنفاق، من حيث عدد الموظفين في كل وحدة وحجم الاستخدام وأية احتياجات خاصة أخرى للوحدة.

٢. **أدوات برامج العمل المحدد للحاسوب وبرامج الوحدة التشغيلية:** وتشمل تراخيص البرامج وعقود التأجير والمعدات المادية الإضافية والدعم الخاص أو مكاتب المساعدة المخصصة للبرامج التي تستخدمها وظيفة تنظيمية معينة

(كالموارد البشرية مثلاً). كما أنها تشمل أيضاً المال الذي يتم إنفاقه على تقنية المعلومات أو على مصادر الكادر التابع للوحدات التنظيمية الأخرى لتقديم الدعم المباشر لتلك الأدوات.

تمتلك الوحدة التنظيمية عادة أدوات البرامج التشغيلية المحددة للحاسوب والوحدة التشغيلية (الموجودة ضمن ميزانية الوحدات التنظيمية المعنية) والتي يتم تنفيذها بشكل مشترك بين وحدة تقنية المعلومات والوحدة التشغيلية. وبالعادة تقوم وحدة تقنية المعلومات بتزويد الخدمات والدعم لتلك المواد بالنيابة عن الوحدة التشغيلية. ويمكن لوحدة تقنية المعلومات أن تطلب من الوحدات المعنية تغطية تكلفة الموارد البشرية التي استعانت بها، والأدوات الخاصة التي تحتاج استخدامها، أو الموجودات التقنية العامة المتوجب استخدامها لتقديم الدعم.

٣. **تطبيقات الخادوم المستندة إلى الوحدة التشغيلية والتنظيمية:** تعود ملكيتها إلى الوحدات التنظيمية ويتم تنفيذها بشكل مشترك بين وحدة تقنية المعلومات والوحدة أو الوحدات التنظيمية المعنية. وتشمل هذه التطبيقات الموجودة ضمن هذه الفئة على عقود استئجار البرامج، وصيانة تلك البرامج، وعقود تحديث الأدوات، والخوادم المخصصة، والاتصالات السلكية واللاسلكية الخاصة، والشبكات ودعم الإنترنت، ومكاتب المساعدة الخاصة بالتطبيقات، وتكاليف كادر تقنية المعلومات أو وحدات أخرى.

٤. **تطبيقات الوحدات التشغيلية الجديدة والتنظيمية:** وهي الوحدات التي تم شبكها حديثاً ولكنها لا تعمل بعد، وتشمل البرامج والمعدات الإضافية، والدعم الخاص أو مكاتب المساعدة، والمصادر الداخلية لتقنية المعلومات، وكادر وحدة العمل، ونفقات الأطراف الأخرى الخارجية. وتعود ملكيتها لوحدة تقنية المعلومات ويتم تنفيذها بالاشتراك مع القسم التشغيلي. وتظهر تلك البنود على ميزانية تقنية المعلومات.

٥. **مشاريع الوحدات التشغيلية والتنظيمية الجديدة:** وتشمل الانتقال من الأنظمة القديمة التقليدية إلى الأنظمة الحديثة، والبرامج، والمعدات، والبنية التحتية، وإدارة المشاريع، وعدد من النفقات التي يمكن أن تشمل مصادر تقنية المعلومات الداخلية، ومصادر وحدة العمل، والأطراف الخارجية الأخرى. وتتحمل وحدة تقنية المعلومات هذه النفقات ويتم تنفيذها بشكل مشترك مع القسم التشغيلي. ويتم الطلب عادة من وحدة تقنية المعلومات تنفيذ تلك المشاريع بالنيابة عن الوحدات التنظيمية. وتظهر تلك البنود على ميزانية تقنية المعلومات.

لماذا يحد من المهم أن يتم الجمع بين الموجودات المملوكة من القسم / الوحدة التنظيمية مع نفقات الموجودات المملوكة من قبل وحدة تقنية المعلومات؟ إن الإجابة على هذا السؤال تكون في ثلاثة محاور وهي:



**المحور الأول:** إن النفقات التجميعية تعتبر الطريقة الوحيدة للحصول على صورة واضحة عن تلك النفقات التي تتحكم بها وحدة تقنية المعلومات بالفعل. تذكر، إن تمرين تحليل إجمالي النفقات يعتبر جزءاً من تغيير المفاهيم المترسخة في ذهن مستخدمي تقنية المعلومات من كون "أن تقنية المعلومات هي خدمة مجانية وهي موجودة دائماً وممتازة باستمرار إلا أن تلك الخدمة تكلف مالاً ويمكن تطويرها أو إضعافها بالاعتماد على كمية المصادر المخصصة لها".

**المحور الثاني:** إن العلم بتلك النفقات يساعد وحدة تقنية المعلومات على تجميع الحالات المبررة عندما يكون ذلك مناسباً لغرض تحديث المعدات والبرامج والدعم.

**المحور الثالث:** إن معرفة ما هي الموجودات والموارد الموجودة في الأقسام / الوحدات التنظيمية يساعد مدير تقنية المعلومات على إيجاد طريقة لتوحيد وتوطيد المشتريات، وبذلك تؤدي إلى خفض مصاريف تقنية المعلومات الكلية التابعة للمنظمة غير الربحية.

يكون العائد من الاستثمار (ROI) وإجمالي نفقات الملكية (TCO) متواجداً معاً. ففي حين يأخذ أخصائي تقنية المعلومات بالاعتبار بشكل تلقائي تحليل ودراسة الجدوى للعائد من الاستثمار عند اختيار الحلول التقنية، إلا أنه ولسوء الحظ، من الشائع أن نرى رؤوساً تقنية المعلومات يخفقون في الانتباه لعامل العائد من الاستثمار (ROI) وهو ما يشكل معياراً أو مقياساً مهماً للتحليل وبخاصة في مجال تقنية المعلومات قبيل اختيار الحل أو النظام المناسب للمنظمة.



## التخفيض في نطاق العمل أو الخدمات عند اللزوم

ينبغي التحديد، في حالة إعداد الميزانية بطريقة الأسفل صعوداً، وقبل أن تقرر ما تحتاجه منظماتك غير الربحية كي تضيفه إلى محفظة تقنية المعلومات الحالية، إذا ما كانت الاحتياجات الأساسية لدعم تقنية المعلومات يتم تلبيتها، وإذا ما كانت مستويات الخدمة التي تقدمها تقنية المعلومات للمستخدمين مناسبة تماماً.

تعد هذه المسألة شديدة الأهمية في حالة إعداد الميزانية بطريقة الأعلى نزولاً. وتكون الأسئلة كما يلي:  
هل الأموال المخصصة بطريقة عشوائية لوحدة تقنية المعلومات كافية لتقديم الدعم المطلوب وعلى مستوى الخدمة المطلوب؟ وإذا كانت الإجابة بالنفي: فأى دعم سيتم إلغائه؟ وأي مستوى خدمة سيتم تقليبه؟

ومن أجل فهم موضوع الخدمات المناسبة ومستويات الخدمة، ينبغي طرح عدد من الأسئلة. فهناك أربعة أسئلة بالنسبة لإعداد الميزانية بطريقة الأسفل للأعلى (وهي):

١. ما هي الخدمات الحالية التي تقدم؟
٢. هل يجب تحسين مستوى الخدمة؟
٣. هل يجب إضافة خدمات أخرى؟
٤. هل تعتبر كافة الخدمات ضرورية، وهل يجب تقديمها على نفس مستوى الخدمة الحالي؟

وأما الأسئلة الخمس الخاصة بالنسبة لإعداد الميزانية بطريقة الأعلى للأسفل فهي كما يأتي:

١. كم مقدار المال المتوفر لخدمات تقنية المعلومات؟
٢. ما هي الخدمات الواجب تقديمها في هذه الميزانية؟
٣. ما هو مستوى الخدمة الذي يمكن تقديمه في الميزانية، آخذين بالاعتبار عدد الخدمات التي يجب تقديمها؟
٤. من سيقوم بتقديم الخدمة (المصادر الداخلية- وحدة تقنية المعلومات، الوحدة التنظيمية- أو المصادر الخارجية)؟
٥. وما هي فروقات التكلفة؟

وعند صياغة النقاش ضمن هذا الإطار، يتمكن مستخدمو خدمات تقنية المعلومات من الرؤية بشكل أفضل وتقدير التكلفة الحقيقية المرتبطة بتقديم وحدة تقنية المعلومات لخدمة معينة. وعند اعتبار وحدة تقنية المعلومات كمقدم خدمة وليس مجرد مركز تكلفة عندها يمكن للمستخدمين أن يروه مشابه للنظير الخارجي المزود للخدمات ولكنه متواجد داخل المنظمة.

## الخلاصة في إعداد ميزانية تقنية المعلومات

إن ميزانية تقنية المعلومات لن تكون ثابتة دائماً. وما لم تكن منظماتك غير الربحية ناشئة وتبدأ بالالتزام بالشفافية الكاملة في إدارة موجودات تقنية المعلومات والإنفاق، فإن رئيس المنظمة وقادة الوحدات التنظيمية ومدير قسم تقنية المعلومات سيكونون على الدوام في مسعى للحاق بالركب عند محاولتهم تطوير أفضل الطرق في تحليل إجمالي الإنفاق وتخصيص الميزانية.

إن الدور المناسب لمدير وحدة تقنية المعلومات عند إعداد الميزانية يتمثل في توعية الكادر التنفيذي والمستخدمين خارج وحدة تقنية المعلومات حول الخيارات المتاحة لهم وحول إجمالي النفقات والفوائد والمخاطر المرتبطة بكل خيار.

وأخيراً، ستصبح عملية إعداد الميزانية أكثر سهولة سنة بعد أخرى وكذلك القدرة على استخلاص النفقات وميزانية المشاريع المستقبلية. وبمرور الزمن، تتم عملية إعداد الميزانية بشكل أقوى بحيث يمكن أن توفر معلومات مفيدة للجولة القادمة من استراتيجية تقنية المعلومات والتخطيط لها.

وسيظل مدير تقنية المعلومات في صراع مستمر في تحديد وتحليل وتقديم نفقات تقنية المعلومات التي تقبع خارج تلك الوحدة. وعلى الرغم من ذلك، يجب على رئيس المنظمة غير الربحية أن يتوقع ويطلب من مدير وحدة تقنية المعلومات الإيفاء بمسؤوليته بصفته المسؤول النهائي أمام الإدارة التنفيذية (والمجلس) فيما يتعلق بمصاريق تقنية المعلومات عبر المنظمة. وسواءً كان مدير تقنية المعلومات متحكماً بصورة مباشرة بكافة نفقات تقنية المعلومات أم لا فإن هذه ليست هي المسألة؛ حيث يتوجب عليه أن يتحمل مسؤولية إبقاء الضوء مسلطاً على نفقات وحدة تقنية المعلومات الإجمالية.



# الفصل السادس قياس الأداء

# الفصل السادس

## قياس الأداء

ماذا نعني بقياس الأداء التنظيمي؟ عندما نفكر عادة حول قياس الأداء فإننا نفكر فقط في الموظفين- وتحديد الأهداف، وتحديد مؤشرات الأداء، ومراقبة إنجازات الموظفين، وتقييم أدائهم وغيرها من النواحي الأخرى .

إن قياس الأداء ينطبق أيضاً على المنظمات. وقد عرّفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، على أنه «نظام لتقييم أداء تداخلات التنمية والشراكات، أو الاهتمام بإصلاح السياسات حسب ما كان مخططاً له من حيث تحقيق المخرجات والنتائج. ويعتمد مقياس الأداء على جمع وتحليل وتفسير وتعريف البيانات الخاصة بمؤشرات الأداء»<sup>55</sup>.

يتطلب قياس الأداء من المنظمة عمل الآتي:

1. بناء استراتيجية صحيحة بما في ذلك الرؤية والرسالة.
2. تحديد الأهداف والغايات التنظيمية.
3. بناء مقاييس أو مؤشرات أداء رئيسية لكل هدف.
4. تحديد منهجية جمع البيانات.
5. مراقبة التقدم باتجاه تحقيق الأهداف والغايات.
6. تحليل والإبلاغ عن النتائج.
7. إجراء التعديلات بالاستناد إلى النتائج لتحقيق المهمة والأهداف بفعالية وكفاءة أكثر.

بشكل أساسي، وبغض النظر عن ماهية النتائج الأولية لجهود قياس أداء المنظمة، فإن إعداد عملياتك والمعايير المتبعة ستضعان منظمتك بشكل مسبق على الطريق الصحيح نحو تحقيق النجاح.



وإليك الآن بعض الوسائل الشائعة للبدء بقياس أداء منظمتك. يمكنك الاختيار ما بين تطبيقها جميعاً أو اختيار مجموعة منها:

- ← تقييم المنظمة بالكامل.
- ← تقييم كل قسم أو برنامج على حده.

و/أو:

- ← التقييم الذاتي: (الذي يتم داخلياً بواسطة الموظفين أو أعضاء المجلس).
- ← التقييم الخارجي: (الذي يتم على يد استشاري أو مدقق حسابات خارجي كقو).

و/أو:

- ← إجراء تقييم كمي: (يتمثل في الشكل الرقمي).
- ← إجراء تقييم نوعي: (يتمثل في الشكل الوصفي).

بغض النظر عن كيفية تعاملك مع قياس الأداء أو ماهية نوع القياس الذي قمت باختياره، فمقاييس الأداء الجيدة تعمل على الآتي:<sup>٥٦</sup>

- ← توفر نهج لمعرفة فيما إذا كانت الاستراتيجية تعمل.
- ← تركز اهتمام الموظفين على النواحي المهمة في تحقيق النجاح.
- ← تسمح بقياس المخرجات والنتائج والأثر، وليس على العمل الذي يتم تأديته.
- ← تمنح لغة مشتركة للتواصل.
- ← تكون الأهداف والمؤشرات محددة وواضحة من النواحي التالية: من المسؤول عن تحقيق المؤشر، وحدة قياس تحقيق الهدف، كيف ومتى ستجمع المعلومات الخاصة بتحقيق الهدف/المؤشر، دقة البيانات/المعلومات التي تجمع، وما هو الهدف المرجو تحقيقه وأهميته تحقيقه
- ← تكون سليمة لضمان قياس الأشياء الصحيحة.
- ← تكون قابلة للتحقق، لضمان دقة جمع البيانات.

### لماذا يعتبر قياس الأداء مهماً؟

يعتبر القياس الخطوة الأولى في التحسين، ويهدف إلى جعل منظمتك ناجحة وتحسين أدائها بشكل مستمر، وبالتالي يجب على قادتها والمدراء العاملين فيها تولي أنشطة قياس الأداء على أساس منتظم.



”إذا لم تقم بقياس النتائج فبالأكيد لا يمكنك التمييز بين النجاح والفشل.“ وإذا لم تتمكن من رؤية النجاح فلن تستطيع مكافأته. ”وإذا لم تستطع تمييز الفشل، فلن تستطيع تصحيحه.“<sup>٥٧</sup>

تساهم جهود قياس الأداء التي تم التخطيط لها بعناية في فاعلية النظام بأكمله عن طريق التحقق من أن إطار العمل التنظيمي الأساسي والمكونات هي في موقعها الصحيح ومن أن البيانات القابلة للمقارنة يتم جمعها بشكل منتظم وبطريقة صحيحة. وتشمل هذه البيانات على معلومات حول المدخلات والأنشطة والمخرجات والنتائج والأثر. وتعد هذه البيانات مهمة لتنفيذ نهج الإدارة القائم على الأداء المفيد وذو المصادقية.

يجب أن يكون قياس الأداء قريباً بشكل وثيق وجزءاً من الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

### مزايا قياس الأداء المنتظم

١. تحسين الأداء والفاعلية.
٢. اتخاذ القرار المستند على البيانات.
٣. القدرة على الحصول على تمويل أكبر من المانحين.
٤. التوفير في الوقت والمال.
٥. القدرة على تحديد النجاحات وفرص التطوير.
٦. القدرة على تحفيز العاملين.
٧. تركيز المنظمة على الأهداف المشتركة.
٨. إعطاء الفرصة لتقييم أداء منظمتك بالمقارنة مع المنظمات الأخرى المنافسة.
٩. القدرة على ربط مصادرك بالأهداف الاستراتيجية.
١٠. القدرة على تقديم نتائج من الطراز العالمي.

ينبغي أن تحدد كل وحدة أو قسم ضمن الخطة الاستراتيجية للمنظمة بعض من مؤشرات ومقاييس ومعايير الأداء كما يشار إليها غالباً، لكل من أهدافها وغاياتها الاستراتيجية الواجب قياسها. (يرجى الرجوع إلى دليل مؤسسة الملك خالد الخيرية للتخطيط الاستراتيجي للحصول على مزيد من المعلومات حول كتابة خطة استراتيجية وإعداد الأهداف والغايات).

إذا كنت مصمماً على تطوير منظمة ذات أداء عالٍ عندها يكون قياس أداء الأشخاص غير كافٍ، حيث يجب عليك الأخذ بالمدخلات والعمليات والمخرجات والنتائج.



وتعدّ خطط قياس الأداء الجيدة بسيطة وسهلة الاستخدام وذات غرض واضح، وهي تشمل الأتي:

- ← من سيكون مسؤولاً عن القيام بهذا المجهود؟ (ومن سيشترك فيه أيضاً؟).
- ← متى سيتم ذلك؟ (تحديد الفترة الزمنية لجمع البيانات، وتحليلها، وتقديم الملاحظات)
- ← كيفية عمل ذلك؟ (أي بمعنى، منهجية قياس الأداء، والمؤشرات الرئيسية).
- ← ما هو نوع البيانات والمعلومات التي يتم جمعها؟
- ← كيفية استخدام النتائج؟

تأكد من بنائك لمؤشرات الأداء في كل شيء تعمله منذ البداية، سواءً أكانت للخطة الاستراتيجية لمنظمتك أو برنامج أو خطة عمل جديدة. إن جمع البيانات وقياس النجاح على أساس منتظم سيوفر عليك الوقت والمال على المدى الطويل.

وربما يبدو كل ذلك شديد التعقيد وقد يستهلك كثير من الوقت، ولكن ليس من الضروري أن يكون كذلك. فطالما كنت، بصفتك قائداً تنظيمياً، واعياً لأهمية إجراء قياس للأداء بشكل منتظم وتبدأ بتنفيذ الأمور ببطء، فستنتج هذه العملية برمتها. ولا يوجد هناك نظام نموذجي لقياس الأداء. بالإضافة إلى ذلك، هناك إجماع قليل حول أفضل الطرق لقياس الأداء للمنظمات غير الربحية.

وتكمن أهمية الأمر منذ البداية بالتفكير بشكل منتظم في هذا الموضوع وإدراك إنه من أجل إحراز التحسين المطلوب فإنه يتوجب عليك قياس وتحليل وتقييم كافة الجهود التي تبذلها منذ البداية - سواءً أكان ذلك في طريقة صرفك للمال، أو عدد المشاريع التي لديك، أو عدد الأشخاص الذين تزودهم بالخدمات، أو أنك قمت بعمل ما قلت أنك ستفعله - فإن هدفك يتمثل في الفهم الجيد لكافة المدخلات والأنشطة والمخرجات والنتائج والتعلم منها جميعاً. وكلما كان تحديك لأفضل الطرق المطلوبة للقياس وبناء بعض المؤشرات ضمن استراتيجيتك و عملك المؤسسي أسرع، كلما كان ذلك أسهل.

ابدأ على مستوى صغير، ولا ترهق نفسك. وقم باختيار عدد من الفئات الرئيسية لتقييمها وتحديد أفضل المؤشرات ومن ثم يمكنك على مهل إضافة الفئات والمعايير والمؤشرات والمنهجيات في المستقبل. إن الفكرة تكمن في تبنيك لهذا التوجه منذ البداية وبناء قاعدة بيانات جيدة للمعلومات.



## التعريفات

تستخدم العديد من المصطلحات لوصف ما نشير إليه بقياس الأداء. ويشمل بعض من تلك المصطلحات على: إدارة الأداء، والتقييم، والمتابعة، والتحليل، والتقدير وغيرها. إن بعض هذه المصطلحات كالمدخلات والأنشطة والمخرجات والأثر تعتبر أيضاً متداخلة بشكل كبير مع العملية. ونتيجة لذلك، يوجد هناك العديد من التعريفات التي تستخدم بالتبادل. وسيقوم هذا الدليل بتزويدك ببعض المصطلحات الرئيسية والتعريفات الأساسية التي أقرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ولجنة المساعدة الإنمائية (DAC):<sup>٥٨</sup>

المدخلات

الموارد المالية والبشرية والمادية والتقنية ومصادر المعلومات المستخدمة لتطوير التدخل.



## النشاط

الإجراءات المتخذة أو العمل الذي يتم تنفيذه والذي يتم من خلاله تحريك المدخلات كالأموال والمساعدات الفنية، والأنواع الأخرى من الموارد لإنتاج مخرجات معينة.

## المخرجات

المنتجات والخدمات التي تنتج عن اكتمال الأنشطة ضمن تطوير التدخل.

## النتائج

التأثيرات المقصودة أو المتحققة على المدى القريب أو المتوسط لمخرجات التدخل، والتي تتطلب عادةً جهداً جماعياً من الشركاء. وتمثل النتائج التغييرات في حالات التطوير والتي تحصل ما بين إكمال المخرجات وتحقيق التأثير.

## الأثر

التأثيرات الإيجابية والسلبية طويلة الأمد على مجموعة معينة ومحددة من الأشخاص والتي تنتج عن طريق تطوير التدخل بصورة مباشرة أو غير مباشرة ومقصودة أو غير مقصودة. ويمكن لتلك التأثيرات أن تتخذ أشكالاً مختلفة، كأن تكون اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو مؤسسية أو بيئية أو تقنية أو من أنواع أخرى مختلفة.

## قياس الأداء

نظام تقييم الأداء لتطوير التدخلات أو الشراكات أو إصلاحات السياسات، والتي تُعد مرتبطة بما كان مخططاً له بالنسبة لتحقيق المخرجات والنتائج. كما يعتمد قياس الأداء على جمع وتحليل وتفسير وتقديم التقارير عن بيانات مؤشرات الأداء.

## مؤشر الأداء

متغير كمي أو نوعي يسمح بالتحقق من التغييرات الناتجة عن تطوير التدخل مقارنة بما كان مخططاً له مسبقاً.

## متابعة الأداء

عملية مستمرة لجمع وتحليل البيانات لمؤشرات الأداء، لمقارنة مدى جودة تطوير التدخل ومدى تنفيذ الشراكة أو إصلاح السياسات مقارنة بالنتائج المتوقعة (تحقيق المخرجات والتقدم نحو النتائج).

## تقييم النتائج

فحص معمق لمجموعة من البرامج ذات الصلة والمشاريع والاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق نتائج معينة ولقياس مدى نجاح تحقيق الأهداف. وتقييم الأسباب التي أدت إلى الإنجاز أو عدمه، والتحقق من مساهمات منظمة معينة بالنتائج، وتحديد الدروس الرئيسية المستفادة من تلك التوصيات بشأن تطوير الأداء.

## منهجيات قياس الأداء

توجد هنالك العديد من النهج المختلفة والطرق المتعددة لإعداد نظام قياس الأداء.

ويكمن السر في أنه يتوجب على كل منظمة امتلاك وتطبيق نظام لقياس الأداء بغض النظر عن أنشطتها أو مجال عملها.

تركز أغلب المنظمات بشكل كبير على قياس المكونات المادية كمجال يمنحهم أرقاماً ملموسة كي ينظروا إليها ويقارنوها. وعلى الرغم من ذلك، فإن المقاييس المالية التقليدية لا تعتبر كاملة، وتكون جيدة في قياس نتائج ما جرى يوم أمس بدلاً عن توقع أداء يوم غد.

بالإضافة إلى ذلك، تقوم أغلب مؤسسات التطوير الاقتصادي والاجتماعي بقياس وإعداد التقارير حول كمية المال الذي تم استلامه وعدد الكادر والمتطوعين العاملين لديها، وما هي طبيعة عملهم في البرامج والخدمات. وهم على علم بعدد الأشخاص الذين شاركوا في برامجهم وكمية الساعات التي قضوها في خدمتهم، وعن عدد الكتيبات التعريفية والأنشطة الشبابية أو البرامج التدريبية التي أنتجوها. وبتعبير آخر، فهم يقومون بتوثيق المدخلات والأنشطة والمخرجات للبرنامج.

وأخيراً، تركز بعض المنظمات على النتائج والأثر. وما هدفوا إلى تحقيقه وما حققوه فعلاً من ناحية تأثير برامجهم وخدماتهم على السكان المستهدفين.

نوصي بالعمل بمجموعة النهج المذكورة أعلاه، حيث ستقوم بمنحك أفضل مراجعة عن مدى أداء منظمتك وتمثل نتائج قيمة ستساعدك على اتخاذ القرارات السليمة في المستقبل.

إن التركيز على مؤشر واحد فقط أو على مجموعة من تلك المؤشرات لن يضعك بالصورة كاملة. وحتى لو بدأت باستخدام عدد قليل من المؤشرات، تأكد من كونها شمولية، ولا تقتصر على الأعداد والعمليات والمخرجات فقط.



ما الذي نعنيه بهذا الكلام؟ يوصى بعدم اعتماد المدراء على مجموعة واحدة فقط من المقاييس لتقديم هدف أداء واضح. ولا تزال العديد من المنظمات تعتمد على مقاييس التكلفة والفاعلية في حين أن هنالك مؤشرات أخرى كالوقت والجودة والنتائج تعتبر أكثر المقاييس ملائمة في أوقات أخرى.<sup>9</sup>

وكتوضيح على ذلك، من الممكن أن لا تتابع كمنظمة غير ربحية، بشكل دائم ما يحدث للمشاركين بعد استلامهم للخدمات التي تقدمها بعد ستة أشهر أو حتى بعد سنة. فإذا كنت تقوم بتقديم برنامج تدريبي، تقوم بمتابعة عدد من المشاركين ونماذج التدريب وملاحظات المشاركين حول التدريب. ومن المحتمل أن لا تقدم تقارير تبين على سبيل المثال أن 65% من المشاركين قد استخدموا نهج أفضل لإدارة النزاع بعد أن قام برنامجك بعقد الجلسات حول تلك المهارة، أو أن برنامجك حول نشر التوعية العامة بالتطعيم قد تبعته زيادة تقدر بعشرين بالمائة (20%) في عدد الآباء من ذوي الدخل المنخفض من الذين أخذوا أطفالهم للحصول على التطعيم، بعد ستة أشهر من حملة التوعية التي قمت بها. بتعبير آخر، أنت لا تملك قدراً كبيراً من المعلومات حول نتائج أو تأثير برنامجك، ومن المهم تتبعها معاً.

لا يوجد حل "بحجم واحد ويلئم الجميع" لقياس الأداء.



كما ويتوفر عدد من خيارات البرامج الالكترونية في السوق ستساعدك على تنفيذ القياس، ولكن كن حذراً قبل أن تشرع في إنفاق المال على تلك البرامج، فأنت لا تزال بحاجة إلى أن تتمكن من صياغة استراتيجيتك بوضوح، وما تحتاج إلى معرفته، وما تحتاج قياسه، وما هي أنواع الإشارات التي تود من تلك المقاييس أن تبينها لك. ومن دون مدخلاتك ستكون البرامج بلا فائدة تذكر.

عند اختيارك لآلية قياس الأداء، تحقق من أن مقدماتها المنطقية التي تستند عليها والافتراضات تتوافق مع رؤية ورسالة وبيئة منظمتك.



وأي كان المنهج الذي قررت استخدامه في القياس، فإنه من المهم تطبيق المبادئ الأساسية الآتية: <sup>٦٠</sup>

- ← **النهج القائم على المشاركة:** وهذا يعني إشراك كادر من الموظفين وشركائك والمستفيدين وأعضاء المجلس وباقي الجهات المعنية في مناهج التخطيط للمتابعة وجمع البيانات وتقييم الأداء. وتكون أغلب هذه الجهات المعنية على دراية بجودة برامجك والخدمات التي تقدمها وهي الأكثر تأثراً فيها. ويجب أن يكونوا جزءاً من تلك العملية.
- ← **بناء القدرات:** يجب تصميم النظام بحيث يستخدم ويطور قدرة أولئك المشتركين في العملية وتطوير قدراتهم للبحث في التقدم الحاصل وتحليل البيانات.
- ← **التركيز على التحليل واتخاذ القرار:** يجب أن لا يركز النظام فقط على جمع البيانات ولكن يجب التأكد من أن جميع البيانات قد تم تحليلها واستخدامها لاتخاذ القرارات في المستقبل.

دعونا الآن نراجع بعض المناهج المعروفة لقياس الأداء. تذكر دوماً أنك بحاجة لاختيار أفضل نظام لمنظمتك وربما يتطلب الجمع بين جوانب متعددة لمنهجيات مختلفة.

إن الخيارات التي نطرحها هنا لا تمثل جميع الخيارات المتوفرة في السوق. حيث أننا نستخدم الخيارات الحالية كنموذج فقط لمساعدتك على الوصول إلى فهم أفضل للخيارات المختلفة والمعروفة بشكل واسع حيث أن لكل من تلك الخيارات نقاط قوتها ونقاط ضعفها.



## معايير بلدرج للإبداع في الأداء <sup>٦١</sup>

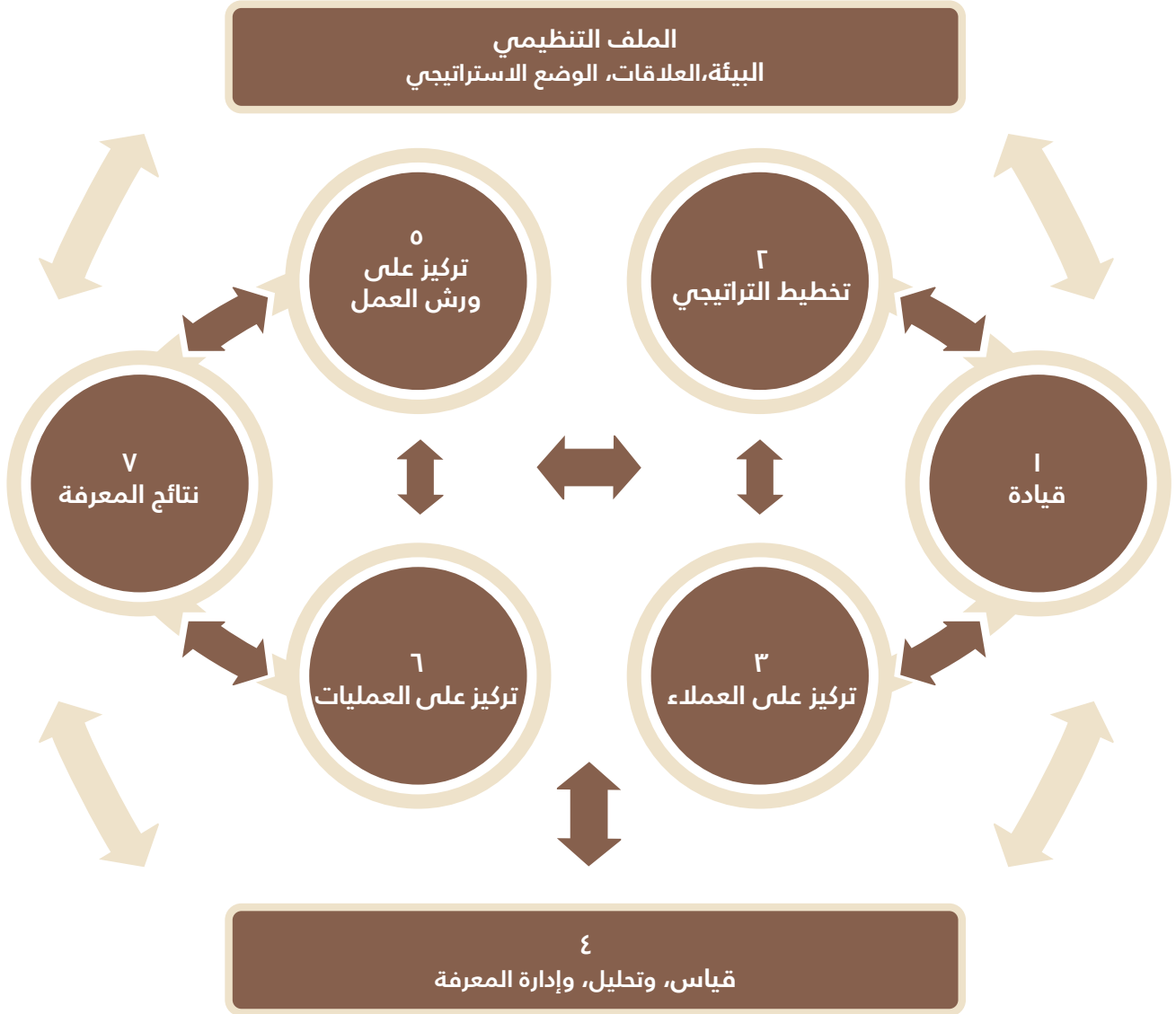
توضح قائمة معايير بلدرج للإبداع في الأداء المعايير المهمة التالية للقياس. ويمكن تعديل هذه القائمة حتى تتلاءم مع احتياجات منظمتك:

- ← القيادة
- ← التخطيط الاستراتيجي
- ← التركيز على العملاء
- ← القياس والتحليل وإدارة المعرفة
- ← التركيز على القوة العاملة
- ← التركيز على العمليات
- ← النتائج والأثر

60 - Bakewell, Oliver, "Sharpening the Development Process." INTRAC, Oxford: 2009.

61 - "2010-2011 Criteria for Performance Excellence." The Baldrige National Quality Program, the National Institute of Standards and Technology in Gaithersburg, MD

الشكل الآتي يوضح إطار عمل معايير بلدرج للإبداع في الأداء: منظور للأنظمة



دعونا الآن ننظر إلى كل عنصر من تلك العناصر:

#### المنظور التنظيمي

يبين المنظور التنظيمي (الموجود في الشكل أعلاه) سياق عمل منطقتك. وتمثل بيئتك وعلاقات العمل المهمة، والتحديات الاستراتيجية، والمزايا دليلاً جامع لنظام إدارة أدواتك التنظيمي.

#### عمليات النظام

تتكون عمليات النظام من معايير بلدرج الستة الموجودة في وسط الشكل حيث تقوم بتحديد عملياتك وتشكل النتائج التي أحرزتها القيادة الثلاثية.

- ← القيادة (الفئة الأولى)
- ← التخطيط الاستراتيجي (الفئة الثانية)
- ← التركيز على العميل (الفئة الثالثة)

يتم وضع تلك الفئات مع بعضها البعض للتأكيد على أهمية تركيز القيادة على الاستراتيجية والعملاء. ويقوم القادة الأقدم بالإعداد لتوجيه منظمك ويسعون للحصول على فرص مستقبلية لمنظمتك. وفيما يأتي ثلاث فئات تمثل النتائج الثلاثية:

- ◀ التركيز على القوى العاملة (الفئة الخامسة)
- ◀ إدارة العملية (الفئة السادسة)
- ◀ النتائج (الفئة السابعة)

تقوم القوة العاملة في منظمك والعمليات الرئيسية فيها بإنجاز العمل والذي يتطلب نتائج أدائك الكلي.

جميع الأعمال تقود إلى النتائج - تركيبة من المنتج والمستهلك والسوق والنواحي المالية ونتائج الأداء التشغيلي الداخلي، بما في ذلك قوة العمل والقيادة والحوكمة ونتائج المسؤولية الاجتماعية.

فيما يقوم السهم الأفقي الموجود في الوسط بربط القيادة الثلاثية بالنتائج الثلاثية وهو ربط مهم للنجاح التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، يشير السهم إلى العلاقة المركزية بين القيادة (الفئة الأولى) والنتائج (الفئة السابعة). كما يشير السهمان المديان إلى أهمية إبداء الملاحظات في نظام فعال لإدارة الأداء.

## أساس النظام

يعتبر القياس والتحليل وإدارة المعرفة (الفئة الرابعة) مهم للإدارة الفاعلة لمنظمتك وللنظام المستند على الحقائق والذي يركز على المعرفة لغرض تطوير الأداء وإحداث المنافسة. كما يقوم القياس والتحليل وإدارة المعرفة بالعمل كأساس لنظام إدارة الأداء.

وللمزيد من المعلومات حول الدليل الكامل لمعايير الإبداع في الأداء يمكنك الرجوع إلى ملحق الفصل السادس المتعلق بقياس الأداء. يمكنك استخدام هذا الدليل وتكييفه حسب احتياجاتك التنظيمية.

## نهج السجل المتكامل لقياس الإنتاج<sup>٦٢</sup>

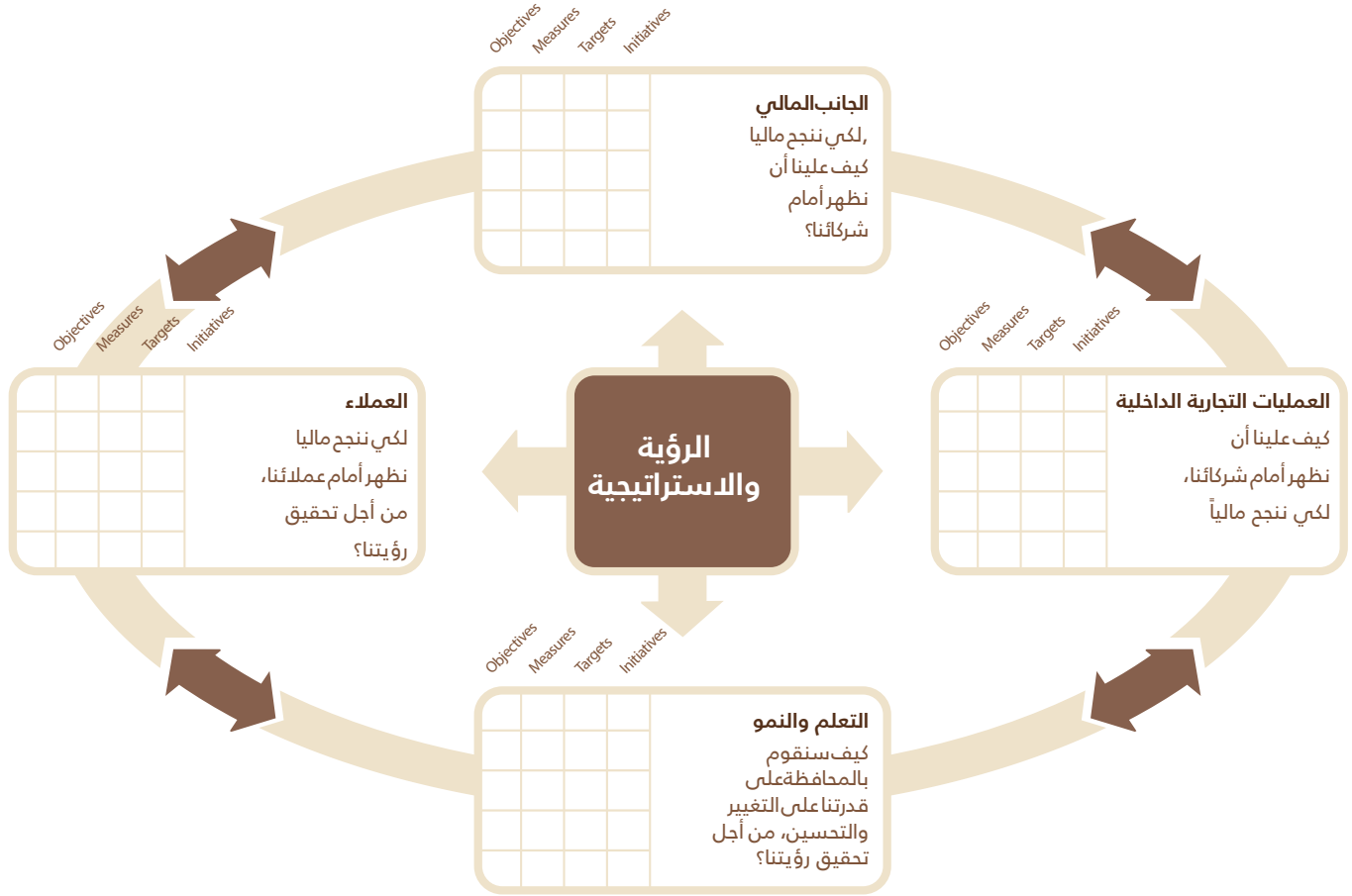
استناداً إلى معهد السجل المتكامل لقياس الإنتاج: "يعدّ السجل المتكامل لقياس الإنتاج تخطيطاً استراتيجياً ونظاماً لإدارة يتم استخدامه بشكل كبير في عالم التجارة والصناعة والإدارات الحكومية والمنظمات غير الربحية المنتشرة في أنحاء العالم من أجل موائمة أنشطتها مع رؤية واستراتيجية المنظمة، وتطوير الاتصالات الداخلية والخارجية، ومتابعة أداء المنظمة بالنسبة للأهداف الاستراتيجية. لقد قام كل من د. روبرت كابلان (من كلية الإدارة في جامعة هارفارد) و د. ديفيد نورتن بتصميم السجل المتكامل لقياس الإنتاج كإطار عمل لقياس الأداء، والذي أضاف مقاييس الأداء غير المالي للمقاييس المالية التقليدية كي يمنح المدراء والكادر التنفيذي وجهة نظر أكثر "توازناً" عن أداء المنظمة.

وقد وصف كابلان ونورتن ابتكار السجل المتكامل لقياس الإنتاج بما يلي: "يحتفظ السجل المتكامل لقياس الإنتاج بالمقاييس المالية التقليدية. إلا أن المقاييس المالية تقوم بسرد قصة الأحداث الماضية، وهي قصة مناسبة للشركات من العصر الصناعي حيث لم يكن الاستثمار في القدرات طويلة الأمد وعلاقات الزبائن مهماً لتحقيق النجاح. ومع ذلك فإن تلك المقاييس المالية لم تعد كافية لتوجيه وتقييم الرحلة الواجب على شركات عصر المعلوماتية القيام بها لإيجاد قيمة مستقبلية من خلال الاستثمار في الزبائن والموردين والموظفين والعمليات والتقنية والإبداع."

كما يوحي السجل المتكامل لقياس الإنتاج بأن نرى المنظمة من وجهات نظر أربع، وأن نقوم بالعمل على تطوير المقاييس وجمع البيانات وتحليلها بالنسبة إلى وجهات النظر تلك: <sup>٦٣</sup>

62 - The Balanced Scorecard Institute www.balancedscorecard.org

63 - Adapted from Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," Harvard Business Review (January-February 1996): 76



والآن دعونا نبحث في كل منظور:

## منظور التعلم والنمو

يشمل هذا المنظور على تدريب الموظفين وبناء وجهة النظر الثقافية للمنظمة ذات الصلة بالتطوير الذاتي للمنظمة وتطوير الأفراد. وضمن منظمة تعتمد على معارف العاملين فيها، يعتبر الأشخاص، والذين يمثلون مخزون تلك المعارف، هم المورد الرئيسي لها. وفي المناخ الحالي الذي يشهد تغييراً مستمراً في عالم التقنية، فقد أصبح من الضروري للعاملين ذوي المعارف أن يستمروا في التعلم. كما يمكن وضع المقاييس في موضعها الصحيح لتوجيه المدراء على تركيز أموال التدريب إلى حيث يمكنها أن تقدم أقصى قدر من المساعدة الممكنة. وعلى أية حال، يشكل التعلم والنمو الأساس المهم لنجاح أي منظمة تعتمد على معارف العاملين.

وقد أكد كابلان ونورتون على أن مجال "التعلم" هو أوسع من "التدريب"، كما أنه يشمل نواحي أخرى كالموجهين والمعلمين ضمن المنظمة، بالإضافة إلى سهولة التواصل بين الموظفين مما يسمح لهم بالحصول على المساعدة اللازمة بسهولة في أية مشكلة عند الحاجة إليها. كما أنه يشمل الوسائل التقنية، وهو ما تطلق عليه معايير بلدرج "نظام عمل لأداء عالٍ".

## منظور العملية التجارية

يشير هذا المنظور إلى العمليات الداخلية. حيث تسمح المقاييس المستندة إلى هذا المنظور للمدراء بمعرفة كيفية سير عمل

منظمتهم، وفيما إذا كانت منتجاتهم وخدماتهم تتوافق مع متطلبات الزبائن (المهمة). كما يجب تصميم تلك المقاييس بعناية بواسطة أولئك الأشخاص الذين يكونون على معرفة وثيقة بتلك العمليات، فمع مهماتنا الفريدة لا يمكن اعتبار تلك المهمات أمراً يمكن للاستشاريين الخارجيين تطويره.

## منظور الزبون

أوضحت فلسفة الإدارة الحديثة وعي متزايد بأهمية التركيز على الزبون ورضا الزبون عن خدمات أي شركة. وفيما يلي بعض من المؤشرات التوجيهية: في حالة عدم رضا الزبائن، فإنهم سيجدون في نهاية الأمر موردين آخرين يلبيون احتياجاتهم. وبذلك فإن الأداء الضعيف بالنسبة لذلك المنظور يعتبر مؤشراً على الانحدار المستقبلي على الرغم من أن الوضع المالي الحالي يمكن أن يبدو جيداً. وعند عملية تطوير المقاييس لغرض قياس مستوى الرضا، يجب تحليل الزبائن من حيث أنواع الزبائن ونوع العمليات التي نقدم من خلالها المنتج أو الخدمة لمجموعة الزبائن تلك.

## المنظور المالي

لا يرفض كابلان ونورتن الحاجة التقليدية للحصول على البيانات المالية، حيث أن بيانات التمويل الدقيقة والتي تقدم في موعدها ستشكل أولوية على الدوام، وسيفعل المدراء كل ما هو ضروري كي يقوموا بتقديمها. ومع تطبيق قاعدة بيانات الشركة، فإنه من المؤمل أن تكون هنالك مركزية وآلية أكثر للعملية. إلا أن الأمر يكمن في أن التأكيد الحالي على الأمور المالية يؤدي إلى حالة "غير متوازنة" فيما يتعلق بالمنظورات الأخرى. وربما تكون هنالك حاجة لشمول بيانات إضافية ذات صلة بالنواحي المادية كتحقيق المخاطر وبيانات الجدوى الاقتصادية ضمن هذه الفئة.

## منهجية الحجم والكفاءة والجودة (V-E-Q)<sup>٦٤</sup>

استناداً إلى هذه المنهجية، توجد هناك أربع مراحل للسلوك التنظيمي:

١. المدخلات (المصادر المالية والمصادر الأخرى).
٢. التحويل (البرامج والخدمات).
٣. المخرجات (تقييم الأداء).
٤. الملاحظات (صنع القرار المستقبلي المطلع).

تركز طريقة الحجم والكفاءة والجودة (V-E-Q) على المكونات الآتية:

- ← الرسالة والخدمة (رؤية منطمتك ورسالتها وأهدافها وغاياتها).
- ← مقدار الخدمة (عدد وحدات المنتج أو الخدمة التي تقدمها منطمتك).
- ← كفاءة الخدمة (العلاقة ما بين المدخلات والمخرجات)
- ← جودة الخدمة (باستخدام المقاييس العملية).
- ← معايير التقييم (معايير رئيسيين هما الكفاءة والجودة).

## الرسالة والخدمة أو الخدمات

- ← يجب أن تكون لمنطمتك رؤية ورسالة وأهداف وغايات موضع التطبيق.
- ← يكمن الحل في التحديد (فلا يمكنك قياس ما لم تتمكن من وصفه، كن أكثر تحديداً قدر الإمكان).

## الحجم

- ← أفضل خطوة يمكن البدء فيها للقياس لغرض تحديد إذا كان الحجم قد ازداد هي في حساب عدد أو وحدات الخدمة التي تقدمها.

- ← فضل خطوة يمكن البدء فيها للقياس لغرض تحديد إذا كان الحجم قد ازداد هي في حساب عدد أو وحدات الخدمة التي تقدمها.
- ← فلو اخذنا منظمة تعني بالتدريب على سبيل المثال:
- ← لنفترض أنها دربت ٢٩٧ متدرباً في عام ٢٠٠٩ و ٣٢٧ متدرباً في عام ٢٠١٠.
- ← فما هي نسبة الزيادة تلك؟
- ←  $327 - 297 = 30$  مقسومة على  $297 = 10.1\%$

- ← **كيف يتم تقييم نسبة الزيادة 10.1 في حجم الخدمة المقدمة؟**
- ← من الأفضل تقديم خدمات أكثر من تقديم خدمات أقل إلا أن جودة الخدمة هي الأهم هنا.
- ← يجب أخذ التكلفة بالحسبان. إليك بعض الأسئلة الواجب طرحها:
- ← إن تقديم خدمات أكثر يحدّ أمراً جيداً، ولكن على حساب أي شيء تصبح تلك الخدمات زائدة عن اللزوم؟
- ← المدخلات تصل إلى الضعف والمخرجات ترتفع مرة واحدة؟ ما الذي يعنيه هذا؟
- ← من ناحية أخرى، في حالة صعود المخرجات إلى الضعف والمدخلات مرة واحدة، ما معنى ذلك؟

بتعبير آخر، لا نستطيع التغاضي عن تكلفة تقديم الخدمات وبخاصة في عالم تندر فيه المصادر وهو ما يقودنا إلى قياس الكفاءة.

## ← الكفاءة

- ← **تقاس حسب العلاقة بين تكاليف "المدخلات" وحجم "المخرجات"**
- ← إن وجود مخرجات أكثر نسبة إلى المدخلات يشير إلى كفاءة أكثر.
- ← إن وجود مدخلات أكثر نسبة إلى المخرجات يشير إلى عدم الكفاءة.
- ← يمكن قياس المدخلات إما بناءً على الموارد المالية أو الموارد البشرية (العمالة) المستخدمة عند تقديم الخدمات
- ← التكاليف المالية = المصاريف بالنسبة لكامل المنظمة.
- ← تكاليف الموظفين = النفقات، أو الوقت المستهلك في تقديم الخدمات المباشرة.
- ← يعتبر كليهما مهمان ويجب قياسهما.

## ← مشكلة الخدمات المتعددة

- ← ما الذي تفعله المنظمة في حالة تقديمها لأكثر من خدمة؟
- ← عادة ما تغطي الحسابات المالية العوائد والمصروفات الخاصة بالمنظمة ككل بدلا عن برامجها المختلفة.
- ← هنالك أمران تحتاج إلى أدائهما في هذه الحالة:
- ← أولاً، تحتاج إلى أن تبدأ بتطوير نظام المحاسبة الإدارية الذي يسمح لك بتوزيع نفقاتك الإدارية على الخدمات المتعددة.
- ← ثانياً، تحتاج إلى تطوير مدخلات بديلة:

## ← دعونا الآن نستخدم منهاج "تكلفة الموظفين" كمثال::

- ← هل يمكننا القول أن المنظمة قامت بتدريب موظفيها بكفاءة أكثر أو أقل في العام 2010 في حالة:
  - ← ازدياد المخرجات أو الحجم بنسبة 10.1% بعدد المتدربين (٢٩٧ بالمقارنة مع ٣٢٧).
  - ← ازدياد مدخلات الموظفين من أربعة في العام ٢٠٠٩ إلى خمسة في العام ٢٠١٠.
  - ← هل كانت المخرجات بالنسبة للموظف، أو الكفاءة تتجه إلى الأعلى أو الأسفل؟
  - ←  $297$  متدرباً مقسوماً على  $4$  مدربين =  $74.25$  متدرباً لكل مدرب في العام ٢٠٠٩.
  - ←  $327$  مقسوماً على  $5$  =  $65.4$  في العام ٢٠١٠.
  - ←  $11.9\%$  تراجع في الكفاءة
  - ←  $74.25 - 65.4 = 8.85$  مقسومة على  $74.25 = 11.9\%$

## ← نحن بحاجة إلى أن ننظر إلى الأسباب وراء هذا التراجع في الكفاءة.

- ← بشكل عام، نحن بحاجة إلى الكفاءة للحصول على الزيادة.
- ← لكن قبل أن نبدأ بالبحث عن الجناة كي نلومهم، ما هو الشيء الآخر الذي نود معرفته حول الخدمات التي نقدمها؟
- ← الجودة
- ← ربما من خلال تقليل الكفاءة نكون قد تمكنا من تقديم منتج أفضل.



- ← أو، من خلال الوصول إلى استنتاج أقل تشجيعاً، ربما تكون خدماتنا أصبحت أكثر غلاءً وتقدم خدمات ذات جودة منخفضة؟ إن كل تلك الأسئلة مهمة ويجب أن تُأخذ بالحسبان.

## ← الجودة

- ← ما هو الهدف من البحث في المنظمة النموذج وخدماتها التدريبية؟
  - ← هل هو من أجل تدريب الأشخاص لقطاع تقنية المعلومات؟ كلا
  - ← إن "نسب التخرج" لا تفصح عن الكثير.
  - ← هل هو من أجل تدريب الأشخاص للعمل في مجال تقنية المعلومات؟ نعم! ولذلك فإنه يتوجب علينا معرفة التأثير طويل الأمد لبرامجنا:
    - ← ما هي نسبة الأشخاص الذين تلقوا التدريب وحصلوا على الوظيفة؟
    - ← ما هي نسبة الأشخاص الذين حصلوا على الوظيفة واستمروا فيها لمدة ستة أشهر أو أكثر؟
    - ← ما هي نسبة الأشخاص الذين حصلوا على الوظيفة واستمروا فيها لفترة تتجاوز الستة أشهر وتمت ترقيتهم؟
    - ← ما هي نسبة الأشخاص الذين حصلوا على زيادة في الراتب؟
- ← يمكن استخدام العديد من المقاييس العملية لإيضاح الجودة
  - ← ما هو الشيء الذي يقدم أفضل دليل على نجاح الخدمة؟
  - ← إن نسبة التخرج لا تفصح عن الكثير باستثناء إن أولئك الأشخاص قد أصبحوا مؤهلين لممارسة العمل.
    - ← إن نسبة الأشخاص الذين حصلوا على الوظائف تعطينا معلومات أكثر.
    - ← إن نسبة الأشخاص الذين استمروا في وظائفهم تعطينا حتى معلومات أكثر من ذلك.
    - ← إن نسبة الأشخاص الذين حصلوا على ترقية تعطينا معلومات أكثر من تلك التي ذكرت سابقاً.
    - ← إن نسبة الأشخاص الذين حصلوا على زيادة في الراتب تعطينا معلومات أكثر أيضاً.
  - ← إن أفضل دليل هو بالفعل الأكثر غلاءً
    - ← تذكر أن إجراء تقييم الأداء هو أمر مكلف.
    - ← أنت لا تمتلك أموالاً لا حد لها كي تنفقها على تقييم الأداء.
    - ← اختر أحد أفضل وأنسب طريقة بمقارنة الفائدة بالكلفة
      - ← اختر نسبة الموظفين الذين بقوا في وظائفهم لأكثر من ستة أشهر.
    - ← دعونا الآن ننظر إلى ما يحدث حسب جودة خدمة التدريب في المنظمة الوهمية:
      - ← في العام 2009، 60% حصلوا على الوظائف، 52% منهم بقوا في تلك الوظائف لفترة تجاوزت الستة أشهر.
      - ← في العام 2010، 62% حصلوا على الوظائف، 55% منهم بقوا في وظائفهم لأكثر من ستة أشهر.
      - ← من الواضح أن الجودة قد ارتفعت نوعاً ما استناداً إلى طريقة الحساب التي استخدمناها.
- ← معايير استخدام التقييم لتحسين الأداء استناداً إلى طريقة الحجم- الكفاءة - الجودة:
  - ← تمثل الكفاءة والجودة معيارين رئيسيين من وجهة نظر أي شخص.
  - ← بما أن المال يصبح أكثر تنافسية بالنسبة للقطاع غير الربحي، فلن يتمكن المدراء من إضاعة الموارد وتوقع إعادة تمويلهم مرة أخرى.
  - ← تفترض الرسالة وجود أعلى جودة ممكنة.
- ← إليك بعض الأسئلة التي يمكنك طرحها وربما تستطيع الإجابة عليها:
  - ← لماذا تعتبر كفاءتي منخفضة بينما جودتي مرتفعة؟
  - ← هل قمنا بتغيير أسلوب إيصال الخدمات بطرق ضمنت تحسينها؟
  - ← هل توجد هناك طريقة لإنتاج خدمات عالية الجودة بتكاليف منخفضة؟
  - ← إذا كانت الإجابة بنعم، فإنه يتوجب على الجهات المانحة الاضطفاف لتمويلك.

## تصميم نظام قياس الأداء الخاص بك

والآن، وقد أصبحت على معرفة بمبدأ وتعريف وبعض الأنواع المعروفة من القياس، دعونا ننظر إلى الخطوات الأساسية التي

تحتاج القيام بها لتصميم نظامك الخاص.

كما لاحظنا سابقاً، يمكن لمدى لآلية قياس الأداء أن تضم مجموعة متنوعة من المواضيع أو المسائل بما فيها (لاحظ إن هذه النقاط ليست سوى نماذج، حيث يمكن تضمين مسائل أخرى):

- ← المسؤولية المالية. كيف يتم انفاق الأموال؟
- ← منتجات أو خدمات البرنامج، أو المخرجات. ما الذي قامت الأموال بتوليده؟ بشكل عام، تعتبر مقاييس المخرجات مقاييساً للحجم ضمن فئتين: المنتجات التي تم إيصالها (كأعداد الجلسات الاستشارية التي عقدت، والكتيبات التعريفية التي وزعت، وأيام تقديم الرعاية مثلًا) والأشخاص الذين تمت خدمتهم.
- ← المقاييس ذات الصلة بالمشاركة. بيانات المستفيدين، بما في ذلك الخصائص الديموغرافية (كالعمر والدخل والعرق/الأصل والنوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية ومحل الإقامة مثلًا) والمعلومات المتعلقة بمشكلة المستفيد أو حالته قبل تقديم الخدمة.
- ← النسب الموجودة بين مختلف فئات المدخلات والخدمات والمخرجات والتكاليف الإجمالية.
- ← رضا العميل. تتضمن عناصر الرضا سهولة الوصول سواء فعلياً أو ثقافياً، والجدول الزمني وحالة مباني المنشآت والرضا بشكل عام.
- ← قياس المخرجات. التتبع المنتظم والنظامي للمدى الذي ينضم فيه المشاركون في البرنامج المزاي والتغييرات التي تهدف المنظمة إلى إحداثها.
- ← قياس الأثر. يتم قياس التأثيرات الإيجابية والسلبية طويلة الأمد على مجموعات محددة من الأشخاص، حيث ظهرت تلك التأثيرات نتيجة لتدخل بصورة مباشرة أو غير مباشرة وبشكل مقصود أو غير مقصود. ويمكن لهذه التأثيرات أن تتخذ شكلاً اقتصادياً أو ثقافياً أو اجتماعياً أو مؤسسية أو بيئية أو تقنية أو أي من الأشكال الأخرى.

بما أن قياس الأداء يعتبر أمراً جديداً بالنسبة للبعض منا، فإن الأهداف السبعة التالية تعد نواحي واقعية يمكن البدء منها : ٦٥

**الهدف الأول:** اعمل على تطوير مفهوم القيمة وأهمية قياس الأداء لدى مدراءك وموظفيك.

**الهدف الثاني:** اعمل على تطوير القدرة على اختيار مقاييس ذات معنى واستخدام مقاييس وبيانات لدعم كافة القرارات التي يتخذها المدراء والموظفون.

**الهدف الثالث:** اعمل على زيادة المشاركة الفاعلة للموظفين في اختيار وتنفيذ مقاييس الأداء (منهاج المشاركة).

**الهدف الرابع:** اعمل على تقليل وقت اختيار مقاييس أداء جديدة حتى يتسنى للجميع استخدامها فعلاً.

**الهدف الخامس:** اعمل باستمرار على زيادة نسبة الأهداف والغايات التشغيلية والاستراتيجية التي لها مقاييس ذات معنى مخصص لها.

**الهدف السادس:** اعمل على تطوير قدرة المدراء والموظفين على جمع وتحليل البيانات.

**الهدف السابع:** اعمل على زيادة قدرة المدراء والموظفين على استخدام النتائج لاتخاذ القرارات والتخطيط المستقبلي.

ومن خلال استخدام عملية وايزنر و فاوسيت لتطوير نظام مقياس الأداء كنقطة بداية، فقد قمنا بتعديلها كي تتلاءم مع البيئة المحلية. وفي ما يلي بعض الخطوات التي ستساعدك على تصميم نظامك الخاص بك : ٦٦

١. اعمل على تحديد بيان رسالة ورؤية المنظمة بشكل واضح. يرجى الرجوع إلى دليل التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة

الملك خالد الخيرية للحصول على مزيد من المعلومات المفصلة عن طريقة عمل ذلك.

٢. اعمل على تحديد أهداف وغايات المنظمة بشكل واضح نم خلال استخدام بيان الرسالة كدليل إرشادي. يرجى الرجوع إلى دليل التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة الملك خالد الخيرية للحصول على مزيد من المعلومات المفصلة عن طريقة عمل ذلك.

٣. اعمل على إيصال الأهداف الاستراتيجية وغايات الأداء للمستويات الأدنى في المنظمة من خلال عقد الاجتماعات وتبادل المعلومات. وفي حالة رغبتك في امتلاك واستخدام مقاييس الأداء، عندها يتوجب على الأشخاص الذين يرغبون بامتلاكها المشاركة في عمليات اختيار المقاييس وتحديدها.

٤. اعمل على تطوير فهم لكل دور في المجال التشغيلي في منطمتك عند تحقيق الأهداف الاستراتيجية المختلفة (كالإدارة والبرامج والخدمات والتمويل والموارد البشرية وتقنية المعلومات وجمع التبرعات... وغيرها). وبالنسبة لكل مجال تشغيلي، اعمل على تطوير مقاييس أداء قادرة على تحديد الموقف التنافسي العام للمنظمة. إن اختيار ماهية ما يجب أن يقاس يعني أن تركز على النتائج التي تهتمك وتهتم منطمتك والمستفيدين من خدماتك بشكل أكثر.
٥. اعمل على تحديد المقاييس عن طريق البحث بعناية في شكل الدليل الذي تتخذه تلك النتائج. قم بتحديد كل من تلك المقاييس بحيث يكون من الواضح ما الذي تعنيه بالفعل. فكر في كتابة وصف لمقاصدها ومن يملكها وكيف يتم حسابها وما هي البيانات المطلوبة لحسابها وكيفية تمثيلها على الجداول وكيفية الإبلاغ عنها وما هو نوع الاستجابات التي ينبغي إجراؤها بالاعتماد على نوع "المؤشر" الذي يعطيه المقياس. فعلى سبيل المثال، يجب أن توضح مقاييس أو مؤشرات أهدافك الاستراتيجية مساهمة كافة البرامج والأنشطة في الهدف. كما يجب أن توضح مقاييس غاياتك التقدم الحاصل نحو تحقيق تلك الغايات. إن مقاييس مخرجاتك يجب أن توضح إمكانية إيصال المخرجات.
٦. بعد تحديد كل مقياس، احرص على تحديد كل شخص أو أشخاص سيكونون مسؤولين عن استخدام ذلك المقياس.
٧. تحقق من ربط معايير الأداء مع الأهداف الاستراتيجية على كل مستوى.
٨. تحقق من موثمة مقاييس الأداء المستخدمة في كافة المجالات التشغيلية. وحرص على التحقق من أن مقاييس الأداء المستخدمة في الخدمات لا تعمل بشكل مناقض لمقاييسك في مجال التكلفة. ويمكنك حتى تخيل تحديد كافة النتائج الضرورية كي تفعل استراتيجيتك وتربطها بعضها ببعض ضمن علاقة سبب ونتيجة، وعلاقة المرافقة.
٩. قم بجمع البيانات. حيث تعتبر عملية جمع البيانات المستمرة ضرورية من أجل تحقيق نظام قياس أداء ناجح ويجب أن تستند على المؤشرات والنتائج التي تحاول قياسها. احرص على أن تجمع البيانات ذات الصلة فقط بالمقاييس والمعلومات التي تحاول الحصول عليها. إن عملية جمع المعلومات غير الضرورية ستكون مضيعة للوقت والمال. كما إن الأدوات المستخدمة كالاستبيانات الشاملة وعمليات تقييم البرامج قبل وبعد وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات (SWOT) والنماذج التشخيصية والسجل المتكامل لقياس الأداء والملاحظات التي يقدمها المستفيدون أو المشاركون ومقارنة نتائج "أفضل الممارسات" المختلفة أو المعايير الصناعية تعد أكثر طرق جمع البيانات الشائعة.
١٠. اعمل على تحليل البيانات. إن عملية التحليل تعتبر عملية لتحويل البيانات الخام إلى معلومات، احرص على أن تكون هذه هي المعلومات الأكثر ملائمة عن طريق تبني منهج التحليل الأكثر بساطة والذي يمكنه إعطاء المعلومات ضمن الشكل المرغوب للإجابة على التساؤلات.
١١. استخدم نتائج قياس الأداء لتحديد المنافسة وتحديد مناطق المشكلة ومساعدة المنظمة على تحديث أهدافها الاستراتيجية واتخاذ القرارات التكتيكية لتحقيق تلك الأهداف وتقديم الملاحظات بعد تنفيذ القرارات. اعمل على مشاركة النتائج النهائية مع كادرك وأعضاء المجلس.
١٢. اعمل على إعادة التقييم بين الحين والآخر لمعرفة مدى ملائمة نظام قياس الأداء الذي تم استخدامه على ضوء البيئة التنافسية الحالية. ومثلما هو الحال بالنسبة لباقي الأشياء، تحتاج أنظمة قياس الأداء إلى التطوير والتحديث.

يجب مراجعة أنظمة قياس الأداء التي يستخدمها المدراء بشكل مستمر وتعديلها بسبب تغير البيئة و الاقتصاد.



## نموذج عن خطة قياس الأداء

يرجى ملاحظة إن نموذج الخطة هذه هي للأغراض التوضيحية فقط، وهي ليست خطة شمولية ولا توجد هنالك طريقة صائبة أو خاطئة لعمل ذلك، وعلى هذا الأساس تحتاج منطمتك إلى أن تحدد أهدافها وغاياتها ومؤشراتها. يرجى استخدام نموذج الخطة كدليل توجيهي فقط.

## رؤية ورسالة المنظمة

الرؤية: أن تصبح رائداً في قطاع التنمية الاجتماعية وغير الربحية في المملكة وأن تكون النموذج الذي يُحتذى به لتلك القطاعات كي تصبح نماذج إبداع عالمية.

الرسالة: استخدام موارد المنظمة لتقديم البرامج الإبداعية والحلول الملموسة لمواجهة التحديات الاجتماعية والاقتصادية في المملكة.

الغاية الأولى: زيادة قدرات موظفي القطاع غير الربحي في الرياض					
مؤشر الأداء	تعريف ووحدة المؤشر	تفصيل البيانات	نهج جمع البيانات وتكرارها	مدى تحقيق المؤشر	الشخص المسؤول
الهدف الأول: تدريب 100 رجل وامرأة على المهارات الأساسية للمحاسبة والإدارة في الثمانية عشر شهراً الأولى من التطبيق					
1.1 عدد المشاركين الحضور في كل جلسة	تعريف المصطلحات: المشاركون هم رجال ونساء ما بين 30 إلى 50 سنة ومعظمهم يقطن في الرياض الوحدة: العدد	حسب النوع الاجتماعي: رجال ونساء	الحضور يتم تسجيل الحضور يوميا حسب كل جلسة: وكتابة تقرير بعد انتهاء كل جلسة	٨٪ حضور	المنسق
2.1 نسبة الذين اجتازوا مرحلة ما بعد الاختبار بتسجيلهم 80% أو أكثر	تعريف المصطلحات: يتم إعطاء الاختبارات اللاحقة في اليوم الأخير من جلسة التدريب لغرض تحقيق الاستيعاب الكامل للجلسات الوحدة: النسبة المئوية	حسب النوع الاجتماعي	تجميع الاختبار	٨٪	مدير المشروع
3.1 عدد الاستبيانات التي تم تسليمها وتصل مدتها إلى ستة أشهر	تعريف المصطلحات: يتم إرسال الاستبيانات إلى جميع المشاركين بعد مرور ستة أشهر على التدريب لمحاولة قياس وجود زيادة أم لا في الكفاءة في منظماتهم نتيجة لمحتوى ورشة العمل. وللحصول على تقييم قوي توجب إعادة أكبر عدد ممكن من الاستبيانات. الوحدة: العدد	لا يوجد	تجميع الاستبيانات	٧٥٪	موظف المشروع

## الأخطاء الواجب تجنب ارتكابها عند التخطيط والقيام بقياس الأداء: ١٧

### الخطأ رقم ١: الاعتماد فقط على البيانات المالية

مصدر الدخل والنفقات- تعتبران من المقاييس المهمة للمنظمة. إلا أنها معلومات قليلة جداً ومتأخرة، حيث تعني الأولى منها إن النتائج الأخرى مهمة أيضاً كرضا المستفيدين والتغيير الاجتماعي... وغيرها، أما الثانية فتعني أنه بحلول الوقت الذي سترى فيه نتائج سيئة يكون قد وقع الضرر وفات الأوان. أليس من الأفضل معرفة أن الربح كان من المحتمل أن ينخفض قبل أن يقع ذلك فعلاً؟ وأن يحصل ذلك في وقت كنا قادرين فيه على منع حصوله؟

### الخطأ رقم ٢: البحث في هذا الشهر والشهر الذي سبقه والسنة حتى تاريخه

تلخص معظم تقارير الأداء المالي النتائج المالية التي توصلت إليها ضمن أربعة قيم: (١) الفعلية هذا الشهر، (٢) الفعلية في الشهر الماضي، (٣) نسبة التباين المئوية بينهما، (٤) السنة حتى تاريخه. وحتى لو قمت بقياس ومتابعة النتائج غير المالية، فربما لا تزال تستخدم هذا النموذج. حيث أنه يحثك على التصرف مع نسبة مئوية من التباين (وهو ما يمثل

الفرق ما بين هذا الشهر والشهر الماضي) والذي يوحي أن الأداء قد انخفض- كما هو الحال بالنسبة لكل نسبة تباين مئوية تتعدى ٥ أو ١٠ بالمائة (وهو ما يحدد عادة بشكل عشوائي). هل تتوقع فعلاً أن تظهر نسبة التباين المئوية وجود تحسن على الدوم؟ وإذا لم تظهر ذلك، فهل يعني ذلك أن الأمور أصبحت سيئة وأنه يتوجب عليك إصلاحها؟ وماذا عن التباين الطبيعي والمحتوم الذي يؤثر على كل شيء، وحقيقة أنه لا يوجد هناك شيئان متماثلان تماماً؟ إن الاعتماد على نسب التباينات المئوية تشكل مجازفة كبيرة، فقد تكون إما تتصرف حيال المشاكل غير الموجودة، أو أنك لا تتصرف حيال المشاكل الموجودة فعلاً ولكنك عاجز عن أن تراها.

## الخطأ رقم ٣: إعداد الأهداف من دون وسائل لقياسها ومراقبتها

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية يجب أن تتم في معظم المنظمات، وهو ما يعني أن لدى منطمتك بشكل عام مجموعة من الأهداف والغايات. لكن المثير في الأمر، أن غالبية تلك الأهداف أو الغايات لا يتم قياسها بشكل جيد. كما يوجد هناك فرق بين المقياس والنشاط. وتتعدّد المقاييس ملاحظات مستمرة حول الدرجة التي يتم فيها حدوث أمر ما. فكيف يمكنك أن تعرف إذا كانت أهدافك أو التغييرات التي ترغب بإحداثها في منطمتك وفي العالم تحصل فعلاً، ومن أنك لا تضيع جهودك القيمة وأموالك من دون وجود أي ملاحظات حقيقية؟

## الخطأ رقم ٤: الفشل في تحديد كيفية ارتباط مقاييس الأداء ببعضها البعض

يجلس مجموعة من صناع القرار حول طاولة الاجتماعات ويناقشون الواحد تلو الآخر نتائج قياس الأداء. وينظرون إلى تلك النتائج ويقررون فيما إذا كانت تلك النتائج جيدة أم سيئة ويتفقون على الإجراء الواجب اتخاذه وبعدها ينتقلون إلى المقياس التالي. وربما يقومون بإجراء سلسلة من المناقشات المنفردة حيث يكون هناك نقاش لكل قياس. ويمكن لمقاييس الأداء أن تأخذ منحاً مختلفاً في متابعة أجزاء مختلفة من المنظمة، ولكن بسبب كون المنظمات عبارة عن أنظمة تتكون من العديد من الأجزاء المختلفة والمتداخلة في آن واحد، يجب أن تكون المقاييس متداخلة أيضاً. ولا يمكن تطوير أحد المقاييس من دون أن يؤثر ذلك على تأثير أو تغيير مجال آخر من المنظمة. ومن دون معرفة كيفية ارتباط المقاييس ببعضها البعض واستخدام تلك المعرفة في تفسير نتائج المقياس، فسيفشل صناع القرار في إيجاد الأسباب الحقيقية والجوهرية لنتائج الأداء.

## الخطأ رقم ٥: استخدام مقاييس الأداء كمكافأة ومعاقبة الأشخاص

إن إحدى الممارسات التي لا تزال أغلب المنظمات تمارسها يتمثل في استخدام مقاييس الأداء كأساس لمكافأة الأشخاص أو معاقبتهم. ومن خلال ذلك تفشل المنظمات في دعم ثقافة التعلم، عن طريق عدم احتمال ارتكاب الأخطاء والتركيز على الفشل نفسه. ومن النادر أن نرى شخصاً واحداً يمتلك القدرة الكاملة على التحكم بإحدى مجالات الأداء. وفي المنظمات التي تضم خمسة أو ستة أشخاص، تُعزى النتائج بما لا يدع مجالاً للإنكار إلى نتائج عمل الفريق وليس إلى نتائج عمل فرد واحد. وحينما يُحكم على الأفراد من خلال مقاييس الأداء، فسيفعلون ما باستطاعتهم للتقليل من التعرض للإحراج أو خسارة الحصول على ترقية أو التعرض لعقوبة أو حتى الطرد من الوظيفة. حيث سيقوم أولئك الأشخاص بتعديل البيانات أو حتى تشويهها، أو قد يقومون بكتابة تقارير المقاييس بطريقة تعكس النتائج مرغوباً بها أكثر من مثيلاتها، ولن يتعلموا ما الذي بالفعل يدفع بالأداء التنظيمي ولن يعرفوا كيف يمكن استثمار موارد المنظمة بشكل أفضل للحصول على أفضل التحسينات في الأداء.

## الخاتمة

نأمل أن يساعدك هذا الدليل أثناء عملية التحضير لإنشاء منطمتك. يرجى ملاحظة أن الأدوات الموجودة في الملحق يمكن أن تحتاج إلى التغيير والتعديل حسب احتياجات منطمتك الخاصة.

وبغض النظر عما إذا قررت إكمال عملية الإنشاء حسب ما ترتئيه ومع الجهات المعنية الداخلية أو قمت بالاستعانة باستشاري خارجي كي يقوم بتوجيه فريقك، فإن هذا الدليل يمكن أن يكون دليلاً مفيداً لتوعية جميع المشتركين حول عملية البدء بإنشاء المنظمة والتأكد من استخدام الجميع لنفس النهج ومن كونهم على نفس المسار.

## References

- 1 - "Capacity Assessment Grid," McKinsey and Co. Venture Philanthropy Partners, Reston, VA
- 2 - "Capacity Assessment Grid," McKinsey and Co. Venture Philanthropy Partners, Reston, VA
- 3 - "From Vision to Reality – A Guide to Launching a Successful Nonprofit Organization," Community Resource Exchange, New York, NY, 2002.
- 4 - Grant-makers for Effective Organizations
- 5 - (كارتر مكنامارا، ماجستير في إدارة الأعمال، دكتوراه، شركة الأصالة للاستشارات، ش.م.م.) (Carter McNamara, MBA, PhD, Authenticity Consulting, LLC.)
- 6 - "Philippines, Overview of NGOs and Civil Society," ADB's NGO and Civil Society Center, December 2007.
- 7 - Winkie, Williamson and Huda Hakki, "Mapping Study of Non-state Actors in Jordan," European Union, July 2010.
- 8 - Pakroo, Peri H, "Starting and Building a Nonprofit," Nolo. Berkeley, CA, 2009.
- 9 - "A Guide to Successful Board Recruitment," Non-Profit Sector Leadership Program, Dalhousie University, 2006.
- 10 - Ingram, Richard T., "Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards," Second Edition, Board Source, Washington DC, 2009.
- 11 - Ingram, Richard T., "Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards," Second Edition, Board Source, Washington DC, 2009.
- 12 - Ingram, Richard T., "Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards," Second Edition, Board Source, Washington DC, 2009.
- 13 - Ingram, Richard T., "Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards," Second Edition, Board Source, Washington DC, 2009.
- 14 - Ingram, Richard T., "Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards," Second Edition, Board Source, Washington DC, 2009.
- 15 - "From Vision to Reality – A Guide to Launching a Successful Nonprofit Organization," Community Resource Exchange, New York, NY, 2002
- 16 - Ingram, Richard T., "Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards," Second Edition, Board Source, Washington DC, 2009.
- 17 - "From Vision to Reality – A Guide to Launching a Successful Nonprofit Organization," Community Resource Exchange, New York, NY, 2002.
- 18 - "From Vision to Reality – A Guide to Launching a Successful Nonprofit Organization," Community Resource Exchange, New York, NY, 2002.
- 19 - Hutton, Stan and Phillips, Frances, "Nonprofit Kit for Dummies 3rd Edition," Wiley Publishing, Inc. Hoboken, NJ, 2010.
- 20 - Hutton, Stan and Phillips, Frances, "Nonprofit Kit for Dummies 3rd Edition," Wiley Publishing, Inc. Hoboken, NJ, 2010
- 21 - Hansen, Katharine Ph.D., "Behavioral Job Interviewing Strategies for Job Seekers," Quintessential Careers, 2010.
- 22 - "Human Resource Basics," Minnesota Council for Nonprofits, 2010
- 23 - "From Vision to Reality – A Guide to Launching a Successful Nonprofit Organization." Community Resource Exchange. New York, NY, 2002.
- 24 - Horton, Raymond. "Budgeting." Executive Education Program for Nonprofit Organizations in Saudi Arabia, Riyadh, Saudi Arabia, May 2010.
- 25 - Horton, Raymond, "Budgeting" Executive Education Program for Nonprofit Organizations in Saudi Arabia, Riyadh, Saudi Arabia, May 2010.
- 26 - "From Vision to Reality – A Guide to Launching a Successful Nonprofit Organization," Community Resource Exchange, New York, NY, 2002.
- 27 - Shapiro, Janet, "Financial and Fundraising Toolkits," Civicus: World Alliance for Citizen Participation, 2010.
- 28 - Hutton, Stan and Phillips, Frances. "Nonprofit Kit for Dummies 3rd Edition." Wiley Publishing, Inc. Hoboken, NJ, 2010.
- 29 - Jacob, Renee, "Financial Management." Nonprofit Finance Fund, Developing Leaders Program, Columbia Business School, February 2011.
- 30 - Pakroo, Peri H. "Starting and Building a Nonprofit." Nolo. Berkeley, CA, 2009.
- 31 - Hutton, Stan and Phillips, Frances. "Nonprofit Kit for Dummies 3rd Edition." Wiley Publishing, Inc. Hoboken, NJ, 2010.
- 32 - "From Vision to Reality – A Guide to Launching a Successful Nonprofit Organization." Community Resource Exchange. New York, NY, 2002.
- 33 - Hutton, Stan and Phillips, Frances. "Nonprofit Kit for Dummies 3rd Edition." Wiley Publishing, Inc. Hoboken, NJ, 2010.
- 34 - "From Vision to Reality – A Guide to Launching a Successful Nonprofit Organization." Community Resource Exchange. New York, NY, 2002.
- 35 - Pakroo, Peri H., "Starting and Building a Nonprofit" Nolo, Berkeley, CA, 2009
- 36 - "From Vision to Reality – A Guide to Launching a Successful Nonprofit Organization." Community Resource Exchange. New York, NY, 2002.
- 37 - Shapiro, Janet, "Financial and Fundraising Toolkits," Civicus: World Alliance for Citizen Participation, 2010.
- 38 - Horton, Raymond, "Budgeting" Executive Education Program for Nonprofit Organizations in Saudi Arabia, Riyadh, Saudi Arabia, May 2009
- 39 - Shapiro, Janet, "Financial and Fundraising Toolkits," Civicus: World Alliance for Citizen Participation, 2010.
- 40 - Hank's Top 10 Fundraising Musts, Fundraising for Nonprofits. Free Management Library, May 7, 2010 <http://managementhelp.org/blogs/fundraising-for-nonprofits/2010/05/07/hank-s-top-ten-fundraising-musts-6-10/>
- 41 - Managing Technology to Meet Your Mission: A Strategic Guide for Nonprofit Leaders. "Holly Ross, Katrin Verclas, Alison Levine (Editors). Jossey-Bass, February 2009.
- 42 - "Managing Technology to Meet Your Mission: A Strategic Guide for Nonprofit Leaders." Holly Ross, Katrin Verclas, Alison Levine (Editors). Jossey-Bass, February 2009.
- 43 - Atkinson, Robert D., and McKay, Andrew S. "Digital Prosperity: Understanding the Economic Benefits of the Information Technology Revolution." The Information Technology and Innovation Foundation, 2007.
- 44 - "Managing Technology to Meet Your Mission: A Strategic Guide for Nonprofit Leaders." Holly Ross, Katrin Verclas, Alison Levine (Editors). Jossey-Bass, February 2009.
- 45 - Technology Planning." Techsoup. The Technology Place for Nonprofits. <http://www.techsoup.org/learningcenter/techplan/>
- 46 - "Managing IT as a Business: A Survival Guide for CEOs." Mark D. Lutchen (Editor) – Price Waterhouse Coopers. John Wiley & Sons, Inc., 2004.
- 47 - "Certified Business Manager Exam Prep Guide, P2 Volume 3". Association of Professionals in Business Management. Thomson/South-Western, 2004.
- 48 - "Managing IT as a Business: A Survival Guide for CEOs." Mark D. Lutchen (Editor) – Price Waterhouse Coopers. John Wiley & Sons, Inc., 2004.
- 49 - "Certified Business Manager Exam Prep Guide, P2 Volume 3". Association of Professionals in Business Management. Thomson/South-Western, 2004.
- 50 - Managing IT as a Business: A Survival Guide for CEOs." Mark D. Lutchen (Editor) – Price Waterhouse Coopers. John Wiley & Sons, Inc., 2004.
- 51 - Managing IT as a Business: A Survival Guide for CEOs." Mark D. Lutchen (Editor) – Price Waterhouse Coopers. John Wiley & Sons, Inc., 2004.
- 52 - Managing IT as a Business: A Survival Guide for CEOs." Mark D. Lutchen (Editor) – Price Waterhouse Coopers. John Wiley & Sons, Inc., 2004.
- 53 - "Managing IT as a Business: A Survival Guide for CEOs." Mark D. Lutchen (Editor) – Price Waterhouse Coopers. John Wiley & Sons, Inc., 2004.
- 54 - "Managing IT as a Business: A Survival Guide for CEOs." Mark D. Lutchen (Editor) – Price Waterhouse Coopers. John Wiley & Sons, Inc., 2004.
- 55 - "OECD/DAC Glossary of Key Terms in Evaluation and Result-Based Management." Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). OECD Publications, Paris: 2010.
- 56 - "Performance Measurement." The Balanced Scorecard Institute [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)
- 57 - Osborne, David and Gaebler, Ted. "Reinventing Government." Addison-Wesley Publishing Co. 1992.
- 58 - "OECD/DAC Glossary of Key Terms in Evaluation and Result-Based Management." Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). OECD Publications, Paris: 2010.
- 59 - "Performance Measurement." Encyclopedia of Management, 2009. [www.encyclopedia.com](http://www.encyclopedia.com)
- 60 - Bakewell, Oliver. "Sharpening the Development Process." INTRAC, Oxford: 2009.
- 61 - "2010-2011 Criteria for Performance Excellence." The Baldrige National Quality Program, the National Institute of Standards and Technology in Gaithersburg, MD
- 62 - The Balanced Scorecard Institute [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)
- 63 - Adapted from Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," Harvard Business Review (January-February 1996): 76
- 64 - Horton, Raymond. "Executive Education Program for Nonprofit Organizations in Saudi Arabia." King Khalid Foundation: Riyadh, May 2010.
- 65 - Barr, Stacey. "How to Get Started With performance Measurement and KPIs." Performance Measurement Specialist <http://www.staceybarr.com/howtogetstarted.html>
- 66 - Wisner, J.D., and S.E. Fawcett. "Link Firm Strategy to Operating Decisions through Performance Measurement." Production and Inventory Management Journal 32, no. 3 (1991): 5-11.
- 67 - Barr, Stacey. "Ten Biggest Mistakes in Managing Organizational Performance." Stacey Barr Pty Ltd. Queensland, Australia [www.staceybarr.com](http://www.staceybarr.com).



# الملحق



## الملحق

### ١. الفصل الأول: مجلس الإدارة

- أ. إجراءات التسجيل
- ب. نموذج الموافقة على عضوية المجلس
- ج. استبيان التقييم الذاتي للمجلس
- د. استبيان التقييم الذاتي للمجلس (نسخة المجلس)
- هـ. استبيان التقييم الذاتي للمجلس (نسخة المدير التنفيذي)
- و. ورقة اللائحة
- ز. استمارة التقديم لعضوية المجلس للأعضاء الجدد
- ح. نموذج عن لوائح المجلس- نسخة قصيرة
- ط. نموذج عن لوائح المجلس- نسخة طويلة

### ٢. الفصل الثاني: الموارد البشرية

- أ. استبيان السلوك
- ب. توصيات الراتب وورقة الموافقة
- ج. تقرير تقييم الموظف
- د. تعريف الموظف والتدريب الأساسي
- هـ. نموذج عملية إدارة الأداء
- و. نموذج عن خطاب التعيين
- ز. نموذج عن سياسات الموظفين

### ٣. الفصل الثالث: الإدارة المالية

- أ. قائمة التحقق للتقييم المالي

### ٤. الفصل الرابع: جمع التبرعات

- أ. نموذج خطة جمع التبرعات
- ب. استمارات التقديم للحصول على المنح الكبرى من منظمة الملك خالد الخيرية (KKF)

### ٥. الفصل الخامس: التقنية

- أ. نموذج عملية إيصال تقنية المعلومات

### ٦. الفصل السادس: قياس الأداء

- أ. معايير بلدرج لقياس الأداء
- ب. ورقة عمل بلدرج للتحليل الذاتي

# الفصل الأول مجلس الإدارة

يتطلب تأسيس منظمة غير ربحية في المملكة العربية السعودية الخطوات والإجراءات التالية:

١. أن تكون هناك مجموعة تتألف من ٢٠ سعودياً، (سواء من الرجال و/أو النساء)، على أن تكون أعمارهم ١٨ عاماً كحد أدنى، يتمتعون بحسن السيرة والسلوك؛ وينبغي أن يتفوقوا فيما بينهم على فكرة خاصة بالمنظمة غير الربحية، وأن يقرروا إنشاءها. وعادة ما تمثل المنظمة غير الربحية الجديدة حاجة لم تتم تلبيتها، أو خدمة غير متوافرة، أو فكرة جديدة، أو مجموعة من السكان لا يتم تقديم الخدمات لهم.

٢. ينبغي أن يتفق المؤسسون على اسم المنظمة المقترحة وأهدافها.

٣. ينبغي أن يملي كل عضو مؤسس طلب تأسيس منظمة غير ربحية.

٤. ينبغي أن يملي الأعضاء المؤسسون معاً طلباً يسمى «قائمة بأسماء الأشخاص الذين يطلبون تأسيس منظمة غير ربحية».

٥. ينبغي كتابة النظام الداخلي للمنظمة غير الربحية الجديدة.

٦. ينبغي تعيين أحد الأعضاء المؤسسين، لكي يمثل المجموعة لدى وزارة الشؤون الاجتماعية، وأن يكون أيضاً الشخص المسؤول عن التواصل مع وزارة الشؤون الاجتماعية.

٧. ينبغي أن يقوم من يمثل هذه المجموعة بملء تقرير أولي يطلب فيه تأسيس منظمة غير ربحية.

٨. ينبغي أن يكتب من يمثل المجموعة رسالة موجهة إلى وزير وزارة الشؤون الاجتماعية، يطلب فيها تأسيس المنظمة غير الربحية. وينبغي أن يرفق الممثل مع الرسالة سيرته الذاتية، وجميع الأوراق المطلوبة.

٩. بعد أن تتأكد وزارة الشؤون الاجتماعية من أن فكرة المنظمة غير الربحية جديدة، وتستحق أن يتم إنشاؤها، وأنه لا توجد هناك أية منظمات غير ربحية أخرى في الموقع الجغرافي نفسه تقوم بتوفير الخدمة نفسها، وبعد مناقشة المسألة مع وزارة الداخلية، وكذلك البلدية المتواجدة في المنطقة التي سيتم إنشاء المنظمة فيها، يتم إصدار قرار وزاري حول تأسيس المنظمة غير الربحية.

١٠. يتم إبلاغ ممثل المجموعة عن القرار النهائي، الذي ينبغي أن ينقله إلى الأعضاء الآخرين. يتم عقد اجتماع أولي، بحضور ممثل عن وزارة الشؤون الاجتماعية. يتم انتخاب أول أعضاء لمجلس الإدارة خلال الاجتماع، ويقوم الأعضاء بملء نموذج يسمى «قرار الجمعية التأسيسية» يتم توقيعه من قبل ممثل عن وزارة الشؤون الاجتماعية، ويتم رفعه إلى الوزارة. ملاحظة: لمزيد من التفاصيل، وللحصول على النماذج، يمكنك الرجوع إلى الدليل التالي: الدامغ، سامي، «دليل إجراءات إنشاء وتشغيل منظمة غير رابحة»، مؤسسة الملك خالد الخيرية، الرياض، المملكة العربية السعودية. ٢٠١١-١٤٣١

# اتفاقية عضوية المجلس بين (اسم عضو المجلس) 9 (اسم المنظمة 1)

1. لقد قمت باستعراض الرسالة الخاصة بـ (اسم المنظمة)، وأشارتها التزامها في (بين غرض المنظمة).
2. أوافق على أن أصبح عضواً في مجلس (اسم المنظمة)، خلال الفترة التي تبدأ من (التاريخ)، وتستمر لمدة (عدد السنوات)، خلال (تاريخ)، والالتزام بالنظام الداخلي.
3. أوافق على التعرف على برامج المنظمة وخدماتها، وأتوقع من موظفي (اسم المنظمة) إبقائي على اطلاع على التطورات في برامج المنظمة، (من خلال التقارير المقدمة من المدير التنفيذي أو موظفين آخرين يعينهم المدير التنفيذي).
4. أوافق على تمثيل المنظمة والتحدث بالنيابة عنها، بحيث يتمكن الآخرون في المجتمع من التعرف على المنظمة، والاستفادة والإسهام في الخدمات التي تقدمها (اسم المنظمة).
5. أتوقع أن تزودني المنظمة بمعلومات كاملة عن مواردها المالية. أوافق على بذل الجهد اللازم، لفهم الوضع المالي للمنظمة، والتأكد من أن المنظمة تفي بالتزاماتها المالية، وتدير بكامل المسؤولية جميع الموارد الموكلة للاستخدام.
6. أوافق على القيام بالجزء المنوط بي، للمساعدة في البحث عن الدعم المالي للمنظمة. سوف أقوم شخصياً بالإسهام بشكل منتظم، بما يتسق مع قدرتي على العطاء. بالإضافة إلى ذلك، سوف أسهم في تنمية جميع العلاقات التي لدي مع الجهات المانحة الفردية أو مع الممولين، وذلك لمصلحة (اسم المنظمة).
7. سوف أبذل قصارى جهدي، لتنفيذ أي عمل أوافق على القيام به للمنظمة. وفي حال وجدت صعوبة في الحفاظ على التزاماتي، سوف أقوم بإعلام الرئيس أو الموظفين المعنيين بذلك. علاوة على ذلك، أتوقع الحصول على التدريب الذي أحتاج إليه للقيام بمهامي.
8. لدي معرفة بسياسة حضور اجتماعات مجلس الإدارة التي وردت في النظام الداخلي. وأتوقع أن أتلقى إشعاراً قبل مدة معقولة حول الاجتماعات القادمة. أوافق على بذل كل جهد لحضور اجتماعات المجلس العادية، وفي حال كان من المستحيل بالنسبة لي أن أحضر جلسة معينة، سوف أبذل جهدي للمشاركة فيها عن طريق الهاتف. في حال وجدت أنني غير قادر على حضور اجتماع ما، سوف أقوم بإخطار الرئيس أو الموظف المعني في وقت مبكر. وسأأخذ المبادرة عقب الاجتماع، لمعرفة ما غاب عني. أتوقع أن أتسلم محاضرات الاجتماعات العادية، ومواد أخرى مطبوعة، التي أحتاج إليها في عملي كعضو في المجلس.
9. سوف أبذل قصارى جهدي لاستقطاب المواهب الجديدة للمنظمة، بما في ذلك أعضاء محتملون للمجلس، ومتطوعون للجان وفرق العمل، ومرشحون محتملون للوظائف الشاغرة.
10. لدي الاستعداد، حسبما يتوافر لدي من الوقت، أن يستفيد أي موظف من المهارات التي أمتلكها. فيما يلي بعض المجالات التي أستطيع أن أقدم فيها دعمي:

- ← الإسهام في أنشطة البحث عن تمويل.
- ← تقديم الاستشارات والتوجيه المهني.
- ← مساعدة المنظمة في التخطيط لموازنتها.
- ← المساعدة في تطوير البرامج.
- ← أية مجالات أخرى محتملة يمكن المشاركة فيها.

١١. أوافق على العمل لخدمة مصلحة (اسم المنظمة)، ومناقشة أي شيء أراه أو أعتقد أنه غير مناسب أو خارج مسار المنظمة.

١٢. في حال تبين لي أنه لم يعد بإمكانني الوفاء بواجبات العضوية في المجلس، فلن أختفي ببساطة، ولكن سوف أقوم بإعلام الرئيس فوراً، وأتخذ الترتيبات اللازمة لنقل أي مسؤوليات معلقة إلى زملاء آخرين في المجلس.

أقبل الالتزامات المذكورة أعلاه كبيان لمسؤولياتي كعضو في مجلس الإدارة، وأعلم أن هناك حاجة إلى مشاركتي الكاملة.

التاريخ

التوقيع

## مؤسسة الملك خالد (م م خ) تقييم مجلس الإدارة الذاتي

لا أعرف	ضعيف	مقبول	جيد	ممتاز	تقييم كيفية قيام المجلس بأدواره الإدارية ومسؤولياته بشمولية
لا أعرف	١	٢	٣	٤	المهمة: يقوم المجلس بتحديد وفهم المهمة والغاية من المنظمة.
لا أعرف	١	٢	٣	٤	قانونياً: يتأكد المجلس من التماشي مع تعليمات الحكومة، وتحقيق التزامات العقود القانونية.
لا أعرف	١	٢	٣	٤	مالياً: يستثمر المجلس العقارات بمسؤولية، ويحميها من سوء الاستخدام والاختلاس من خلال المراقبة المالية التي تحرص على وضع رقابة داخلية فاعلة في مكانها.
لا أعرف	١	٢	٣	٤	المدير العام: يختار المجلس المدير العام.
لا أعرف	١	٢	٣	٤	المدير العام: يقوم المجلس بدعم ومراقبة وتقييم أداء المدير العام بشكل مستمر، ويفوض الإدارة اليومية إليه.
لا أعرف	١	٢	٣	٤	التخطيط: يشارك المجلس المدير العام والموظفين في تحديد الأولويات الاستراتيجية طويلة الأمد.
لا أعرف	١	٢	٣	٤	البرامج: يوافق المجلس على خطة برنامج تشغيلي سنوي، ويقوم بالمراقبة الشاملة، ويتأكد من وجود برامج تقييم لقياس الأثر.
لا أعرف	١	٢	٣	٤	الكفاءة والأثر: يتأكد المجلس من وجود موازنة واقعية تزيد من استخدام الموارد.
لا أعرف	١	٢	٣	٤	الجدوى المالية: يتأكد المجلس من وجود استراتيجية مالية شاملة لدى المنظمة لدعم الإيصال الفعال للخدمات ومراقبة تنفيذ الخطة المالية.
لا أعرف	١	٢	٣	٤	السياسات: يوافق المجلس على الموارد البشرية وغيرها من سياسات المنظمة، ويراجعها بشكل دوري، للتأكد من أنها حديثة وذات علاقة.

لا أعرف	ضعيف	مقبول	جيد	ممتاز	تقييم كيفية قيام المجلس بأدواره الإدارية ومسؤولياته بشمولية
لا أعرف	١	٢	٣	٤	العلاقات العامة والتسويق: يعزز المجلس صورة المنظمة العامة.
لا أعرف	١	٢	٣	٤	التقييم: يعمل المجلس باستمرار على تقييم مدى تحقيق المنظمة لغايتها (المخرج)، والكلفة (الكفاءة) والتجاوب مع احتياجات المجتمع (الأثر).
لا أعرف	١	٢	٣	٤	التقييم الذاتي: يعمل المجلس على تقييم أدائه الخاص سنوياً.
لا أعرف	١	٢	٣	٤	يفهم أعضاء المجلس مسؤولياتهم بوضوح، ويقومون بها.
لا أعرف	١	٢	٣	٤	لدى المجلس سياسة واضحة حول مسؤوليات أعضائه تجاه جمع التبرعات.
لا أعرف	١	٢	٣	٤	يملك المجلس حالياً مجموعة مناسبة من الخبرات والتنوع، مما يجعل منه هيئة إدارية فعالة.
لا أعرف	١	٢	٣	٤	يتأكد المجلس من الإدارة الفعالة، من خلال تقييم المجلس ولجانه وقيادته، كما يتأكد من استمرارية المجلس ذاته.
لا أعرف	١	٢	٣	٤	يقوم المجلس بتعيين وإطلاع وتدريب أعضاء المجلس الجدد، ويعمل على إخراج الأعضاء الذين لم يقوموا بكامل مسؤولياتهم المتفق عليها.
لا أعرف	١	٢	٣	٤	يشجع المجلس، ويدعم الأفراد في التعامل مع أعضاء المجلس بثقة واحترام وتفهم.
لا أعرف	١	٢	٣	٤	تعقد اجتماعات المجلس بشكل منتظم، وتتم إدارتها بجودة وفاعلية.
لا أعرف	١	٢	٣	٤	يسهل الوصول إلى أعضاء المجلس وهم متجاوبون مع المدير العام.
لا أعرف	١	٢	٣	٤	لدى المجلس القيادة اللازمة الفاعلة - فرد و/أو مجموعة من الأفراد ممن يملكون الرغبة والمقدرة لقيادة المجلس، من أجل قيامه بشؤونه الإدارية.

تقييم كيفية قيام المجلس بأدواره الإدارية ومسؤولياته بشمولية	ممتاز	جيد	مقبول	ضعيف	لا أعرف
جمع التبرعات: أظهر قيادية في جمع الأموال اللازمة وغيرها من الموارد.	٤	٣	٢	١	لا أعرف
العلاقات العامة: أتصرف كسفير في المجتمع نيابةً عن المنظمة.	٤	٣	٢	١	لا أعرف
التطوع: عندما يستدعي الأمر، أتطوع لمساعدة الموظفين و/أو أعمل على توظيف متطوعين جدد.	٤	٣	٢	١	لا أعرف
الخبرة: أتصرف بوضوح أمام المدير العام، وأقدم النصيحة.	٤	٣	٢	١	لا أعرف
مصداقية: أُعير اسمي وسمعتي الشخصية للمنظمة، من أجل استخدامهما في النشرات وغيرها من المواد الدعائية.	٤	٣	٢	١	لا أعرف
أفهم دوري الإداري ومسؤولياتي في عمليات الدعم، وأقوم بها بصفتي عضو مجلس.	٤	٣	٢	١	لا أعرف
أملك المعرفة حول مهمة المنظمة وبرامجها وخدماتها.	٤	٣	٢	١	لا أعرف
أحضر جميع الاجتماعات، وأقرأ جميع المواد التي يرسلها لي المدير العام	٤	٣	٢	١	لا أعرف
أحضر للاجتماعات مستعداً، وأتابع الالتزامات.	٤	٣	٢	١	لا أعرف
ما مدى جودة ما يقوم به أعضاء مجلس الإدارة من خلال أدوارهم وتقديم الدعم في جميع البنود المذكورة أعلاه.	٤	٣	٢	١	لا أعرف



# نسخة المجلس

## استبيان تقييم المجلس

الرجاء ضع تقديرا لمنظمتك إزاء كل من عناصر عمل المجلس التالية وشركائه من الموظفين. لقد صمم المسح لرفع درجة وعيك في مكامن القوة، إضافة إلى النواحي التي قد تعيق نجاح مجلس الإدارة الخاص بك. يوجد في نهاية الاستبيان دليل لوضع النقاط.

العنصر	إطلاقا	إلى حد ما	لدرجة معتدلة	لدرجة كبيرة	لدرجة عظيمة
١. لدى أعضاء المجلس فكرة حول سبب اختيار زملائهم الأعضاء خدمة مجلس المنظمة.					
٢. تم تحديد أعضاء المجلس للخدمة في أدوار المجلس القيادية الرئيسية.					
٣. نتأكد من فهم الأعضاء الجدد خلفية المنظمة والاطلاع على الوضع الحالي لها.					
٤. يحترم المدير التنفيذي (م ت) رئيس المجلس.					
٥. يكرس المدير التنفيذي الوقت اللازم لمساعدة المجلس على الفهم الكافي، من أجل العمل بفاعلية كأفراد و كفريق.					
٦. يعرف أعضاء المجلس أغلبية الموظفين (أو الأساسيين)، يعرفون أسماءهم والأدوار التي يقومون بها في المنظمة.					
٧. يعقد رؤساء المجلس (المسؤولون ورؤساء اللجان) الاجتماعات بانتظام.					
٨. يفهم أعضاء مجلسنا الهيكل المالي ووضع التمويل والتوقعات.					
٩. يعقد المدير التنفيذي حوارات موضوعية مع رئيس المجلس بشكل منتظم.					
١٠. شارك المدير/ة التنفيذي قيادة المجلس توقعاته وآماله بخصوصه.					

## نسخة المجلس

العنصر	إطلاقاً	إلى حد ما	درجة معتدلة	درجة كبيرة	درجة عظيمة
١١. أُعطي أعضاء المجلس الفرصة للعمل مع الموظفين في مشاريع أو لجان.					
١٢. إن رؤساء المجلس (مسؤولين ورؤساء لجان) فاعلون في تنسيق الاجتماعات وإدارتها.					
١٣. يفهم أعضاء المجلس المسؤوليات القانونية الخاصة بالخدمة لدى مجلس إدارة منظمة غير ربحية.					
١٤. أخذ كل من رئيس المجلس والمدير التنفيذي الوقت الكافي للتعرف على بعضهما بعضاً، حول ما يحفزهما ونقاط القوة لدى كل منهما.					
١٥. يجعل المدير التنفيذي عمله مع المجلس جزءاً كبيراً من عمله كمدير تنفيذي.					
١٦. احترام أعضاء المجلس قوي بين بعضهم بعضاً.					
١٧. تتضافر جهود أعضاء المجلس لحضور الاجتماعات (المجلس واللجان)، ويشعرون بجدوى الوقت الذي يقضونه في حضور هذه الاجتماعات.					
١٨. لدى أعضاء المجلس فهم حول جهة حصولنا على العائدات، وكيفية جمع التبرعات غير الربحية.					
١٩. يناقش رئيس المجلس والمدير التنفيذي كيفية عمل المجلس واللجان، ويفكران معاً حول ما يلزم.					
٢٠. يستبق المدير التنفيذي الوقت، ليكون على اتصال برئيس المجلس، من أجل اطلاعه على المستجدات، والحصول على المشورة.					
٢١. يشعر أعضاء المجلس بالارتياح في التعبير عن عدم توافق آرائهم مع بعضهم بعضاً في سياق النقاشات المتعلقة بالمنظمة.					
٢٢. يدرك رؤساء المجلس (مسؤولون ورؤساء لجان) الأمور المتعلقة بحضور عضو المجلس، ومشاركته وانخراطه، ويناقشونها.					
٢٣. يفهم أعضاء المجلس ثقافة المنظمة وقيمها.					

## نسخة المجلس

العنصر	إطلاقاً	إلى حد ما	لدرجة معتدلة	لدرجة كبيرة	لدرجة عظيمة
٢٤. يتشارك رئيس المجلس والمدير التنفيذي في التفكير والتخطيط للاجتماعات المجلس.					
٢٥. يقضي المدير التنفيذي الوقت مع قيادة المجلس – من خلال الهاتف، في الاجتماعات، عن طريق تبادل البريد الإلكتروني – كجزء من وظيفته/ها.					
٢٦. يعرف الموظفون أسماء أعضاء المجلس، كما أن لديهم بعض المعرفة حول خلفياتهم.					
٢٧. يعتبر مدير المجلس متجاوباً وسهل الوصول بالنسبة للمدير التنفيذي، ويأخذ وقته في العمل معه.					
٢٨. يمكن لأعضاء المجلس وصف برامجنا (الأساسية) والفئة التي يخدمونها والمخرجات المرجوة.					
٢٩. قام كل من رئيس المجلس والمدير التنفيذي بإجراء مناقشة حول من قد يرأس المجلس في المستقبل القريب.					
٣٠. يفكر كل من رئيس المجلس والمدير التنفيذي معاً بخصوص كيفية تقوية إسهام المجلس في المنظمة.					
٣١. يواجه الموظفون أعضاء المجلس، ويكونون صادقين معهم خلال مناقشتهم لأمر تتعلق بالمنظمة.					
٣٢. تشعر قيادة المجلس بالراحة عند الطلب من أعضاء المجلس تحمل المسؤولية وأخذ المهام.					
٣٣. لدى أعضاء المجلس إلمام بالتطورات التي تجري في القطاع وأثرها في المستفيدين والمنظمة.					
٣٤. يشعر رئيس المجلس بالارتياح لدى تقديم تعليقات للمدير التنفيذي، وأخذها منه.					
٣٥. يرحب المدير التنفيذي بمشاركة المجلس في رسم اتجاه واستراتيجية المنظمة.					

# نسخة المجلس

## استبيان تقييم المجلس

### دليل وضع العلامة

اكتب رقم العلامة التي وضعتها للعنصر المرافق للرقم في كل مربع في استبيان التقييم. مثلا: إذا أعطيت العنصر # ١ علامة «٣» بدرجة معتدلة، اكتب ٣ في المربع «١».

أ	ب	ت	ث	ج
١	٢	٣	٤	٥
٦	٧	٨	٩	١٠
١١	١٢	١٣	١٤	١٥
١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠
٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥
٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠
٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥
أضف الدرجات في كل عمود، وأدخل المجموع في المربعات أدناه.				

## العلامات

- العمود أ = العلاقة ما بين أعضاء المجلس وبين المجلس والموظفين
- العمود ب = قيادة المجلس: الوعي والمهارات ومعرفة كيفية العمل
- العمود ت = المعرفة- استعداد أعضاء المجلس
- العمود ث = رئاسة المجلس - شراكة المدير التنفيذي
- العمود ج = استعداد المدير التنفيذي ورغبته في بناء المجلس

تفسير العلامات:

- ٢٧ - ٣٥ : تعمل بشكل ممتاز في هذه الناحية ! افعل ما بوسعك.
- ١٨ - ٢٦ : تستحق هذه الناحية التركيز، من أجل تحسين فاعلية المجلس
- ٩ - ١٧ : تحتاج هذه الناحية إلى انتباه.
- ٨ - . : قد تصبح هذه الناحية في وضع حرج إذا لم تتم معالجتها.

# نسخة المدير التنفيذي

## استبيان تقييم المجلس

الرجاء ضع تقديراً لمنظمتك لكل من عناصر عمل المجلس التالية وشركائه من الموظفين. صمم البحث لرفع الوعي في مكامن القوة، إضافة إلى النواحي التي قد تعيق نجاح مجلس الإدارة الخاص بك. استخدم ورقة التقدير المرفقة، لتسجيل العلامة (من 1 - 5)، التي وضعتها بجانب كل عبارة.

العنصر	إطلاقاً	إلى حد ما	درجة معتدلة	درجة كبيرة	درجة عظيمة
1. يدرك أعضاء المجلس سبب اختيار زملائهم العمل في مجلس المنظمة.					
2. تم تحديد أعضاء المجلس للخدمة في أدوار رئيسية وقيادية فيه.					
3. تأكدنا من فهم الأعضاء الجدد خلفية المنظمة، والعلم بالوضع الحالي للمنظمة.					
4. أملك احتراماً كبيراً تجاه رئيس المجلس.					
5. أنا مستعد لتكريس المزيد من الوقت، من أجل مساعدة المجلس على فهم ما يلزم للقيام بالأعمال بفاعلية كأفراد وكفريق.					
6. يعرف أعضاء المجلس أغلبية الموظفين (أو الرئيسيين): يعرفون أسماءهم والأدوار التي يقومون بها في المنظمة.					
7. يعقد رؤساء المجلس الاجتماعات بانتظام (المسؤولون ورؤساء اللجان).					
8. يعلم أعضاء المجلس بالهيكل المالي ووضع التمويل والتوقعات.					
9. أجري حوارات موضوعية مع رئيس المجلس بشكل منتظم.					
10. شاركت بتوقعاتي وآمالي حول المجلس مع قيادة المجلس.					

## نسخة المدير التنفيذي

العنصر	إطلاقاً	إلى حد ما	لدرجة معتدلة	لدرجة كبيرة	لدرجة عظيمة
١١. حصل أعضاء المجلس على فرصة العمل مع الموظفين في مشاريع أو لجان.					
١٢. إن قادة المجلس (مسؤولين ورؤساء لجان). فاعلون في التنسيق للاجتماعات وقيادتها.					
١٣. يفهم أعضاء مجلسنا المسؤوليات القانونية الخاصة بخدمة مجلس مديري منظمة غير ربحية.					
١٤. أخذت ورئيس المجلس الوقت للتعرف إلى بعضنا بعضاً ماذا يحفز كل منا؟ وما نقاط القوة لدينا؟					
١٥. إن العمل مع المجلس الخاص بي هو جزء أساسي من عملي كمدير تنفيذي (بشكل لائق).					
١٦. احترام أعضاء المجلس قوي بين بعضهم بعضاً.					
١٧. تتضافر جهود أعضاء المجلس لحضور الاجتماعات (المجلس واللجان)، ويشعرون بجدوى الوقت الذي يقضونه في حضور هذه الاجتماعات.					
١٨. لدى أعضاء المجلس فهم حول مصدر عائداتنا، وكيفية جمع التبرعات غير الربحية.					
١٩. أعمل مع رئيس المجلس على مناقشة كيفية عمل اللجان، ونفكر معاً حول ما يلزم.					
٢٠. أستبق الوقت، كي أقوم بالاتصال برئيس المجلس، لتزويده بالمستجدات، والحصول على المشورة.					
٢١. يشعر أعضاء المجلس بالراحة عند معارضتهم لبعضهم بعضاً، ضمن سياق مناقشة ما يخص المنظمة.					
٢٢. يدرك قيادات المجلس (مسؤولون ورؤساء لجان) الأمور الخاصة بحضور الأعضاء، ومشاركتهم وانخراطهم، ويناقشونها.					
٢٣. يفهم أعضاء المجلس الخاص بنا ثقافة المنظمة وقيمها.					

## نسخة المدير التنفيذي

العنصر	إطلاقاً	إلى حد ما	لدرجة معتدلة	لدرجة كبيرة	لدرجة عظيمة
٢٤. أتشارك مع رئيس المجلس في التفكير والتخطيط للاجتماعات المجلس.					
٢٥. الوقت الذي يبذل في رئاسة المجلس - على الهاتف، في الاجتماعات ، عند تبادل البريد الإلكتروني - ذو جدوى كبيرة.					
٢٦. يعرف الموظفون أعضاء المجلس بالاسم كما يعلمون شيئاً عن خلفياتهم.					
٢٧. إن رئيس المجلس الخاص بي متجاوب، وسهل الوصول، ويأخذ وقته معي.					
٢٨. يمكن لأعضاء المجلس الخاص بنا وصف برامجنا (الرئيسية)، ومن تخدم ومخرجاتنا المرجوة منها.					
٢٩. قمت مع رئيس المجلس بمناقشة من أيضاً يمكنه رئاسة المجلس في المستقبل القريب.					
٣٠. أعمل ورئيس المجلس على التفكير معاً بخصوص كيفية تقوية إسهام المجلس في عمل المنظمة.					
٣١. يشعر الموظفون بأن باستطاعتهم أن يواجهوا الأمور ويكونوا صادقين تجاه أمور تخص المنظمة عند التحدث مع عضو المجلس.					
٣٢. تشعر قيادة المجلس بالراحة عند الطلب من أعضاء المجلس تحمل المسؤولية وأخذ المهام.					
٣٣. يعلم أعضاء المجلس بالتطورات داخل القطاع، وأثرها في المستفيدين وفي المنظمة.					
٣٤. يشعر رئيس المجلس بالراحة عند تقديم التعليقات لي وحصوله على تعليقات مني.					
٣٥. أرحب بانخراط المجلس في وضع توجه واستراتيجية المنظمة.					

## استبيان تقييم المجلس دليل وضع العلامة

اكتب رقم العلامة التي وضعتها للعنصر المرافق للرقم في كل مربع في استبيان التقييم. مثلا: إذا أعطيت العنصر  
١ علامة «٣» بدرجة معتدلة، اكتب ٣ في المربع «١».

أ	ب	ت	ث	ج
١.	٢.	٣.	٤.	٥.
٦.	٧.	٨.	٩.	١٠.
١١.	١٢.	١٣.	١٤.	١٥.
١٦.	١٧.	١٨.	١٩.	٢٠.
٢١.	٢٢.	٢٣.	٢٤.	٢٥.
٢٦.	٢٧.	٢٨.	٢٩.	٣٠.
٣١.	٣٢.	٣٣.	٣٤.	٣٥.
أضف الدرجات في كل عمود، وأدخل المجموع في المربعات أدناه.				

## العلامات

_____	العمود أ = العلاقة ما بين أعضاء المجلس وبين المجلس والموظفين
_____	العمود ب = قيادة المجلس: الوعي والمهارات ومعرفة كيفية العمل
_____	العمود ت = المعرفة- استعداد أعضاء المجلس
_____	العمود ث = رئاسة المجلس - شراكة المدير التنفيذي
_____	العمود ج = استعداد المدير التنفيذي ورغبته في بناء المجلس

تفسير العلامات:

٢٧ - ٣٥ :	تعمل بشكل ممتاز في هذه الناحية ! افعل ما بوسعك.
١٨ - ٢٦ :	تستحق هذه الناحية التركيز، من أجل تحسين فاعلية المجلس
٩ - ١٧ :	تحتاج هذه الناحية إلى انتباه.
٨ - :	قد تصبح هذه الناحية في وضع حرج إذا لم تتم معالجتها.



## ورقة عمل النظام الداخلي

كم سيكون عدد الاشخاص في المجلس؟	الحد الأدنى من عدد الاشخاص هو XX. ينصح بأن يكون العدد فردياً، لتسهيل عملية اتخاذ القرار.
ماذا ستكون ألقاب أعضاء مجلسك؟	لدى العديد من المنظمات رئيس، ونائب للرئيس، وأمين للصندوق، وتتم تسمية اللجنة التي تتألف من أعضاء المجلس "اللجنة التنفيذية".
كيف يتم انتخاب أعضاء المجلس؟	ضمن اجتماع سنوي؟ بأغلبية بسيطة؟
هل سيكون لأعضاء المجلس مدة ولاية؟ وإذا كان الأمر كذلك، كم من الوقت سوف تكون مدة الولاية؟ وهل ستبدأ جميع الولايات، وتنتهي في الوقت نفسه؟	تتم التوصية بفترة الولاية، لتعريف أعضاء المجلس المحتملين بطول مدة التزامهم، والسماح لأعضاء المجلس بالتناوب. وتكون عادة مدة الولاية سنة واحدة أو سنتين. وتعمل الولايات المتعاقبة على ضمان عدم فقدان جميع أعضاء المجلس من ذوي الخبرة في الوقت نفسه.
ماذا سيفعل كل عضو؟	تعيين أدوار محددة لكل عضو، بحيث يكمل كل منهما الآخر، في حين يتم توفير الضوابط والتوازنات أيضاً.
كم مرة يجتمع المجلس عادة؟	تكون الاجتماعات الشهرية مفيدة عند بداية عمل المنظمة. وحالما تتطور المنظمة، يمكن ترتيب عقد اجتماعات ربع سنوية، وتغيير النظام الداخلي.
أين سيجتمع المجلس؟ كيف سيتم إخطار الأعضاء؟	لا تحتاج هذه الأسئلة إلى أن تتم الإجابة عنها في النظام الداخلي، لكن من المهم النظر فيها.
ما اللجان التي ستتواجد؟	إن الغرض من اللجان هو المساعدة في تسهيل عمل المجلس. وعادة ما تشتمل اللجان الأساسية على النواحي المالية، والتنفيذية، والترشيح. فمن الأفضل أن تعطي لنفسك بعض الفسحة في هذا المجال بدلا من الانغلاق على هيكل لجنة قد لا تتناسب دائماً مع حجم مجلسك أو عمل المنظمة.
ما الذي يعد نصاباً قانونياً، كم ينبغي أن يكون عدد أعضاء المجلس الحاضرين، من أجل أن يتخذ المجلس الإجراءات الرسمية أو يتم اتخاذ قرار؟	غالباً يشكل ٥ في المئة من جميع أعضاء المجلس الرسميين النصاب القانوني. إن عدم توافر النصاب القانوني هو عادة أول علامة تدل على أن المجلس في ورطة، وقد تشير إلى الحاجة إلى وجود قيادة، كي تتخذ الخطوات اللازمة، وربما تقوم بإزالة الأعضاء غير النشيطين.
كيف ستقوم بتعديل النظام الداخلي، هل ينبغي أن يصبح هذا الأمر ضرورة ملحة؟	حيث إن النظام الداخلي مهم، وينبغي عدم إجراء مجرد تعديلات طفيفة، فقد تحتاج إلى أكثر من تصويت الأغلبية - على سبيل المثال أن يقوم نحو ٧٥ في المئة بالتصويت - من أجل إحداث تغيير.

## نموذج طلب عضوية جديدة بمجلس الإدارة

ينبغي مراجعة النموذج، وتعديله من قبل المنظمة، بناء على طبيعة المنظمة واحتياجاتها.

الاسم \_\_\_\_\_ رقم الهاتف \_\_\_\_\_

العنوان \_\_\_\_\_

الخبرة المطلوبة/ أو الوظائف السابقة (يرجى إرفاق السيرة الذاتية إذا أمكن) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

لِمَ أنت مهتم بمنظمتنا؟ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

مجالات الخبرات/ الإسهامات التي تشعر بأنه يمكنك تقديمها للمنظمة. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

الالتزامات التطوعية أخرى \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## لأغراض استخدام مجلس الإدارة

اجتمع المرشح مع أحد الأعضاء إما الرئيس التنفيذي أو رئيس المجلس أو عضو آخر في المجلس. التاريخ \_\_\_\_\_

تمت مراجعة طلب المرشح من قبل اللجنة. التاريخ \_\_\_\_\_

حضر المرشح اجتماعاً لمجلس الإدارة. التاريخ \_\_\_\_\_

تم إجراء مقابلة مع المرشح من قبل المجلس. التاريخ \_\_\_\_\_

الإجراء الذي تم اتخاذه من قبل المجلس \_\_\_\_\_

## القانون الداخلي [اسم منطمتك]

### المادة ١

الشركة  
تسمى الشركة [اسم منطمتك]

### المادة ٢

الغاية  
غاية الشركة:  
[اذكر الغاية من الشركة بعبارات عامة]

### المادة ٣

المديرون  
الجزء ١. القوى والعدد. لا تملك الشركة أعضاء. يديرها مجلس إدارتها. لا يقل عدد المديرين عن --- ولا يزيد على [اتفق على رقم لتيسير عملية أخذ القرار]، كما يقرره مجلس الإدارة من وقت لآخر.  
الجزء ٢. الانتخاب وفترة المكتب. ينتخب المديرون سنوياً من قبل أغلبية المديرين، وبالطريقة التالية للمكتب:

أ- ينتخب المديرون في ثلاث فئات مبتدئين في الاجتماع السنوي الذي يعقد في [اذكر السنة]. لا يتجاوز عدد المديرين في أي من الفئات عدد المديرين في الفئات الأخرى بأكثر من [أشر إلى العدد]. تنتهي فترة المكتب الأولية للفئة الأولى من المديرين في الاجتماع السنوي [#]، مثال: الأول، الثاني [ لمجلس الإدارة بعد انتخابهم، وتنتهي فترة المكتب الأولية للفئة الثانية من المديرين في الاجتماع السنوي [#] بعد انتخابهم، وتنتهي فترة المكتب الأولية للفئة الثالثة من المديرين في الاجتماع السنوي [#] لمجلس الإدارة بعد انتخابهم. عند كل اجتماع مجلس إدارة بعد [السنة]، ينتخب المديرون ممن خلفوا أولئك الذين انتهت فترتهم لغاية قدوم من يخلفهم في الاجتماع السنوي الثالث لمجلس الإدارة بعد انتخابهم.

وفي جميع الأحوال، يبقى كل مدير في مكتبه حتى موعد انتخاب المؤهل خلفه/ها، إلا في حالة الاستقالة أو الاستغناء عنه.

ب- إذا تغير عدد المديرين، تقسم أي زيادة أو نقصان بين الفئات، بحيث تحتفظ جميعها بعدد متساو قدر الإمكان، ويبقى المديرون الإضافيون المنتخبون لأي فئة في مكاتبهم لغاية تزامن فترتهم مع فترة مديرين آخرين في الفئة نفسها. النقصان في عدد المديرين لا يقصر من مدة أي مدير.

ج- ابتداء من الانتخاب في الاجتماع السنوي في [السنة]، لا يحق لأي مدير خدم [فترة ثلاث سنوات كاملتين مرتين أو فترة كاملة وأكثر من نصف فترة جزئية] أن يعيد انتخابه في السنة التالية لانتهاء الفترة الثانية.

الجزء ٣. الإدارات والشواغر المستحدثة . يعمل أغلبية مديري المكاتب على ملء أي شاغر ينتج عن موت أو استقالة أو إزاحة مدير عن موقعه، وأي إدارة مستحدثة ناتجة عن زيادة في عدد الإدارات. ويبقى كل مدير تم اختياره لملء شاغر أو إدارة مستحدثة في مكتبه حتى موعد الانتخابات التالية للفئة التي اختير لها هذا المدير، أو لغاية انتخاب خلف مؤهل في الوقت المحدد.

## المادة ٤

### الاجتماعات

الجزء ١. الزمان والمكان. تعقد اجتماعات مجلس الإدارة في الأوقات والأماكن التي يحددها الأعضاء. يعمل رئيس المجلس على تحديد زمان ومكان الاجتماع السنوي في حال لم يحدده الأعضاء. ويحدد مكان وزمان الاجتماعات الخاصة من قبل الرئيس أو اثنين من المديرين ممن دعوا لهذه الاجتماعات.

الجزء ٢. إشعار. يرسل الإشعار الخاص بموعد ومكان انعقاد الاجتماع المعتاد والاجتماعات السنوية بالبريد لكل مدير إلى مكان إقامته/ها (أو أي عنوان لدى السكرتير بناء على طلب مكتوب) قبل موعد انعقاد الاجتماع بعشرة أيام على الأقل. ترسل الإشعارات المتعلقة بالاجتماعات الخاصة عن طريق البريد أو الهاتف أو البريد الإلكتروني قبل موعد انعقاد الاجتماع بيومين على الأقل. لا يقدم إشعار باجتماع لأي مدير يكون قد قدم تنازلاً عن تسلّم إشعار، سواءً قبل الاجتماع أو بعده، أو لمن يحضر الاجتماع دون الاحتجاج لعدم تسلّمه إشعاراً قبل الاجتماع أو عند بدايته.

الجزء ٣. النصاب القانوني. يشكل نصف عدد المديرين في المكتب النصاب القانوني في جميع اجتماعات مجلس الإدارة. ويكمل المديرين المشاركون في الاجتماع عبر الهاتف النصاب القانوني. وقد يعمد المديرين الحاضرون عند غياب النصاب القانوني إلى تأجيل الاجتماعات من وقت لآخر لحين اكتماله، وذلك دون تقديم إشعار غير الذي يقدم خلال الاجتماع. وتجري الأعمال نفسها التي كانت قد خطط لها في الاجتماع الأصلي في مثل هذا الاجتماع المؤجل سابقاً، حتى يكتمل النصاب.

الجزء ٤. عمل المجلس. يمكن إتمام أي عمل يطلب من المجلس أو مصرح للقيام به من قبله دون الحاجة إلى عقد اجتماع، وذلك في حالة موافقة جميع المديرين كتابياً على تبني القرار والتصريح بالعمل به. يحفظ القرار في الملف مع الموافقات الكتابية، ومحاضر إجراءات المجلس.

## المادة ٥

### المسؤولون

الجزء ١. عدد المسؤولين. ينتخب مسؤولو الشركة خلال الاجتماع السنوي لمجلس الإدارة، ويشكلون رئيساً ونائب رئيس وأمين سر وأمين صندوق وغيرهم من المسؤولين ممن يرغب مجلس الإدارة في أن ينتخبهم من وقت لآخر. قد يشغل مسؤول واحد أكثر من مكتب في الشركة، باستثناء مكتب الرئيس ومكتب أمين السر. لا يوقع الصك من شخص واحد بمسؤولية واحدة في حالة وجوب توقيعه من قبل أكثر من شخص.

الجزء ٢. مدة عمل المكتب وانتهائه. في بداية الاجتماع السنوي المنعقد في [سنة]، ينتخب مسؤولو الشركة لمدة [سنتين]، ثم بعد الخدمة لفترتين كاملتين لا يؤولون إلى إعادة الانتخاب في السنة التالية بعد انتهاء فترتهم الثانية. وفي جميع الأحوال، يستمر كل مسؤول في القيام بأعماله لدى المكتب حتى ينتخب المؤهل خلفه/ها، أو لغاية حدوث موت أو استقالة أو إزاحة للمسؤول.

الجزء ٣. الشواغر والإزاحة. في حالة وجود شاغر، قد ينتخب المجلس مسؤولاً يقوم بإدارة المكتب لبقية الفترة غير منتهية المدة. يمكن إزاحة أي مسؤول في الشركة عن طريق تصويت أغلبية المديرين ثم في المكتب.

الجزء ٤. الرئيس ونائب الرئيس. يترأس الرئيس جميع اجتماعات مجلس الشركة واللجنة التنفيذية في حال استحداثها. يملك الرئيس ونائبه سلطات أخرى أيضاً، ويؤديان مهام أخرى حسب توصيات مجلس الإدارة من وقت لآخر. في حال غياب الرئيس أو عدم قدرته على العمل، يقوم نائب الرئيس بتأدية جميع المهام، وممارسة سلطات الرئيس (إلا إذا قرر المجلس غير ذلك).

الجزء ٥. أمين السر. يعمل أمين السر أو يوصي بإرسال إشعارات خاصة بانعقاد الاجتماعات، ويحتفظ أو يوصي بحفظ جميع محاضر اجتماعات مجلس الإدارة، ويساعد بشكل عام في عمليات المؤسسة كما يحدد الرئيس ومجلس الإدارة.

الجزء ٦. أمين الصندوق. يشرف أمين الصندوق على التعامل مع ممتلكات الشركة، ويتأكد من دقة وتمام حساباتها وأعمالها ومسؤولياتها، كما يؤدي غيرها من المهام من حين لآخر، بناء على طلب مجلس الإدارة. يعمل أمين الصندوق على تقديم كشف حسابات الشركة، بناء على طلب مجلس الإدارة وفي الاجتماعات السنوية .

الجزء ٧. الموظفون وعاملون آخرون. قد يعمد مجلس الإدارة من حين لآخر إلى تعيين عاملين حسب الحاجة، حيث يعمد كل منهم إلى تسلم مهام مكتب بموافقة المجلس، ويتمتعون بالسلطة، ويؤدون الواجبات، ويحصلون على التعويضات المنطقية، إن وجدت، كما يحددها مجلس الإدارة من وقت لآخر.

## المادة ٦

### اللجان

الجزء ١. العضوية. يمكن لمجلس الإدارة أن يعمد، وبقرار يتم اتخاذه خلال انعقاد أي اجتماع مجلس، إلى تعيين لجان وقوى عمل للمجلس. يمكن لأي لجنة أن تضم أعضاء بصلاحيه التصويت، سواء كانوا مديريين أو مسؤولين لدى الشركة، وذلك بناء على قرار مجلس الإدارة باستثناء اللجنة التنفيذية التي تشمل المديرين فقط، ويرأس المديرون جميع لجان الشركة.

الجزء ٢. اللجنة التنفيذية. في حال تشكيل لجنة تنفيذية، عليها أن تعتمد خلال الفواصل الزمنية ما بين اجتماعات مجلس الإدارة إلى ممارسة جميع سلطات المجلس في إدارة أعمال الشركة وشؤونها إلا في حالة التعارض مع القانون أو النظام الداخلي أو قرارات المجلس. تضم اللجنة

الجزء ٢. اللجنة التنفيذية. في حال تشكيل لجنة تنفيذية، عليها أن تعتمد خلال الفواصل الزمنية ما بين اجتماعات مجلس الإدارة إلى ممارسة جميع سلطات المجلس في إدارة أعمال الشركة وشؤونها إلا في حالة التعارض مع القانون أو النظام الداخلي أو قرارات المجلس. تضم اللجنة الفنية مسؤولي الشركة وغيرهم من الأعضاء ممن يحددهم مجلس الإدارة. من الضروري وجود أغلبية من أعضاء اللجنة الفنية وبشكل كافٍ، من أجل تشكيل النصاب القانوني. تحتفظ اللجنة بالملاحظات الخاصة بسير عملها وتقدمها خلال اجتماع مجلس الإدارة التالي.

## المادة ٧

### التعويض

تعتمد الشركة إلى تغطية أي أمر أو سبب ناتج عن تأدية المدير لمهامه/أ بأقصى درجة يتيحها القانون.

## المادة ٨

### المكتب والكتب

يقع مكتب الشركة في مكان يحدده المجلس من حين لآخر. وتحفظ كتب الشركة في هذا المكتب بما في ذلك تلك التي تشمل الوثائق، وتلك التي تحتوي على نسخة من شهادة الشركة ونسخة من النظام الداخلي للشركة، وجميع محاضر اجتماعات مجلس الإدارة.

## المادة ٩

### ختم الشركة

يكون ختم الشركة دائري الشكل، حاملاً اسم الشركة والكلمات والأشكال التي تظهر أنها تأسست في ولاية نيويورك وسنة تأسيسها.

## المادة ١٠

### السنة المالية

تحدد السنة المالية للشركة من قبل مجلس الإدارة.

## المادة ١١

### التعديلات

يجرى تعديل بنود القانون الداخلي خلال أي اجتماع لمجلس الإدارة عن طريق تصويت أغلبية أعضاء المجلس كافة.

مؤسسة الملك خالد (م م خ)

# مجلس الأمناء النظام الداخلي

الرياض، المملكة العربية السعودية ٢٠٠٩

# قائمة المحتويات

## المقدمة

١. أسلوب الحوكمة
٢. هيكل المجلس
٣. مسؤوليات أعضاء المجلس
٤. أدوار مسؤولي المجلس
٥. دور اللجان
٦. السلطة التنفيذية
٧. تطوير المجلس
٨. إدارة المجلس
٩. اتخاذ القرار في المجلس
١٠. حل المجلس



## مقدمة

المجالس غير الربحية هي مفتاح الحوكمة غير الربحية. والحوكمة هي ممارسة السلطة والتوجيه، وسيطرة المؤسسة في سبيل التأكد من تنفيذ مهمتها. تشمل الحوكمة الهياكل والمسؤوليات والعمليات التي يمارسها مجلس الإدارة في توجيه العمليات العامة وإدارتها. تشكل سياسات الحوكمة أدوار المجلس ومسؤولياته، وتوضح كيفية عملها.

تعريف ما يسمى بـ«الحوكمة الجيدة» فيما يتعلق بالمجالس غير الربحية يختلف بشكل كبير. معظم النصوص تتضمن ما يمكن تسميته بنموذج مجلس «استراتيجي» أو «العمل دون تدخل».

يستدعي هذا التعريف المجلس إلى التركيز على: المهام، والأهداف الأساسية، وتحميل الإدارة العليا مسؤولية إنجاز مهمة المؤسسة، والإشراف على الجودة المالية للمؤسسة، لكن دون أن تقوم بتخمين الأحداث أو التدخل في القرارات العملية.

يمثل نموذج عينة المجلس والسياسات في دليل السياسة نموذج حوكمة محتمل واحد فقط، والقرار يعود لكل مؤسسة في تحديد النموذج الأفضل لها.

## 1. أسلوب الحوكمة

يمثل مجلس الأمناء «ملكية» أو عضوية المؤسسة. فهو السلطة القانونية المسؤولة مباشرة عن الإشراف على عمليات المؤسسة أمام المجتمع. وهو المسؤول عن الترويج لمهمة المؤسسة، وتحديد المخرجات والنتائج المرجوة. إن المجلس مسؤول عن التخطيط والتوجيه بعيد المدى. وهو يحدد ثقافة المؤسسة والقيم والمبادئ التشغيلية والمقاييس التي يتوقع من الرئيس إدارة عمليات المؤسسة من خلالها.

يركز المجلس على القيادة الاستراتيجية بدلاً من التفصيل الإداري، وعلى السياسة المهمة بدل الأمور التشغيلية. فهو يؤكد ويعمل على احترام الفروقات ما بين أدوار المجلس والموظفين، ويعمل على إدارة أي تداخل بين هذه الأدوار بروح من الزمالة والشراكة الداعمة لسلطة الموظفين التي تحافظ على خطوط المساءلة الضرورية.

## بهذه الروح، سيقوم المجلس بـ:

- أ- توجيه المؤسسة والتحكم فيها، وإلهامها من خلال تأسيس توجه استراتيجي وسياسات عامة.
- ب- إجراء المراقبة والمناقشة الدائمتين لعمليات المجلس الخاصة وتقديمها وأدائها.
- ت- التأكد من تنفيذ جميع أعمال المؤسسة بطرق شفافة وقانونية وأخلاقية.
- ث- تنفيذ أعمال مجلس الإدارة بما يتوافق مع مبادئ العدالة، وقانونية العمل في جميع الأوقات.
- ج- تطبيق السلوك اللازم على نفسها وعلى أعضائها، لتحقيق الحوكمة بامتياز. وينطبق هذا على أمور مثل الحضور، ومبادئ صنع القرار، واحترام الأدوار، والانضباط، والمحافظة على جبهة موحدة للمجلس.

## ٢. هيكل المجلس

يعرف هيكل ونظام المؤسسة من التشريع والأنظمة الداخلية وسياسات الحوكمة التي تأسست من خلالها.

## ٢. أعضاء المجلس

يدير المؤسسة مجلس أمناء مؤلف من \_\_\_\_\_ عضو. والتالية أسماؤهم هم الأعضاء المؤسسون

لأول مجلس أمناء:

الاسم	الوظيفة
-١	
-٢	
-٣	
-٤	
-٥	
-٦	
-٧	
-٨	
-٩	
-١٠	
-١١	

## على العضو أن:

- ١- تكون لديه القدرة القانونية لممارسة حقوقه وواجباته.
- ٢- يكون حسن السيرة وغير محكوم بجريمة شرف أو ثقة إلا في حالة نقضها.
- ٣- تقديم مشاركة قيمة في المؤسسة، من أجل المساعدة على تحقيق أهدافها، وحسبما يقرره مجلس الأمناء.

## ٢ . ٢ اللجان

يمكن تأسيس اللجان الدائمة أو لهدف معين (المؤقتة) أو فرق العمل من قبل المجلس لإتمام مهام معينة أو الخروج بتوصيات للمجلس حول أمور محددة. يعمل المجلس على حل اللجان التي أسست لهدف معين بمجرد انتهائها من تنفيذ مهمتها أو في حال لم يعد لها ضرورة. تطلب الشروط المرجعية للجان التي توضح عضوية وبرنامج العمل والإجراءات المطلوبة منها. يكون المدير العام ورئيس مجلس الأمناء أعضاء في جميع اللجان بحكم مركزيهما.

## ٢ . ٣ مسؤوليات المجلس العامة

تتجلى مسؤولية المجلس في التحكم في شؤون المؤسسة، ضمن إطار عمل التشريعات والمقاييس ذات العلاقة. فمسؤوليته تكمن في امتلاكه المعلومات المناسبة، لتمكينه من مراقبة نواحي العمل الأساسية خلال أداء المؤسسة. يعطى كل من مجلس الأمناء وممثلي عضوية المؤسسة والمجتمع السلطة القانونية، متحملين بذلك مسؤولية إنجاز رؤية المؤسسة ومهمتها، واستقرارها، والمساءلة المالية، ومواردها، وتأسيس الروابط مع غيرها من المؤسسات العاملة نحو أهداف مشابهة، إضافة إلى تمثيل المؤسسة في المجتمع على نطاق واسع.

## ٢ . ٣ . ١ السلطة والمساءلة

المجلس ككل مسؤول تجاه العضوية والجهات المانحة الحكومية والفردية والمؤسسية ممن يعملون على تقديم الأموال، من أجل إتمام عمليات المؤسسة. كما أن المجلس مساءل وعلى نطاق أوسع، عن الإشراف على المؤسسة بالإبابة عن العامة والموظفين والمتطوعين وغيرهم من النظراء ممن وضعوا الثقة به. يتم انتخاب و/أو تعيين الأعضاء الفرادى ضمن سلطة الأنظمة الداخلية، وهم مسؤولون تجاه أعضاء المؤسسة ممن قاموا بانتخابهم أو تعيينهم. وعلى أية حال، لا يملكون السلطة في التصرف أو إعطاء توجيهات بشكل فردي غير الذي يتوافق مع هذه السياسات أو بقرار من المجلس.

## ٢ . ٤ حلف يمين المكتب والسرية

إن احترام السرية هو أساس الثقة والالتزام التشريعي. على أعضاء المجلس احترام سرية أسماء العملاء و/أو الظروف التي يمكنها التعريف بالعملاء، في جميع الأوقات. وكذلك السرية الشديدة في جميع الأمور التي يتم التداول بها من قبل المجلس خلال الاجتماعات السرية والأمور المتعلقة بشؤون الموظفين.

تعني السرية أنه لا يمكن للأمناء الإبداء بهذه الأمور لأي شخص بما في ذلك الأقارب من الدرجة الأولى. على أعضاء المجلس الموافقة على حلف يمين المكتب، والمحافظة على السرية عند انضمامهم لمجلس الأمناء.

## اتفاقية يمين المكتب والسرية

- أقر أنا «أدخل اسم»، عضو أمناء \_\_\_\_\_، بأن أقوم بواجباتي كعضو مجلس أمناء، كما أنني سوف:
- أمارس سلطاتي في المكتب، وأكمل مسؤولياتي بإخلاص، وفي سبيل المصلحة المثلى للمؤسسة.
  - أمارس هذه المسؤوليات في جميع الأوقات مع العناية الواجبة والرعاية والمهارة المنطقية والحكمة.
  - أحترم وأدعم النظام الداخلي للمؤسسة والسياسات وقرارات المجلس.
  - أحتفظ بسرية جميع المعلومات التي أطلع عليها من العملاء وشؤون الموظفين، وغيرها من الأمور التي يقر المجلس بسريتها بشكل خاص.
  - ألتزم بروح الزمالة واحترام القرارات الجماعية للمجلس، منحيًا مصالحتي الشخصية جانبًا، من أجل مصلحة المؤسسة المثلى.
  - التصريح مباشرة عن أي تعارض قد ينتج عن مصلحة شخصية أنتبه لها.
  - أقدم استقالتي مباشرة كعضو مجلس أمناء في المؤسسة في حال أنني أو أي من زملائي في المجلس قمنا بنقض اليمين.

التاريخ:

التوقيع:

## ٣ . ٥ قواعد السلوك

يتوقع من أعضاء المجلس الموافقة على قواعد السلوك التي تشجع على تطوير روح اتخاذ القرار الجماعي والأهداف والملكية المشتركة واحترام قرارات المجلس.

## قواعد السلوك

يتصرف أعضاء مجلس الإدارة وموظفو المؤسسة بطريقة:

- ← تدعم أهداف المؤسسة.
- ← تخدم المصلحة العامة للمؤسسة بدل مصالح معينة.
- ← تأتي بالمصداقية والنية السليمة للمؤسسة.
- ← تحترم مبادئ العمل وفقاً للقواعد والعمل بطريقة عادلة.
- ← إظهار احترام تجاه الأفراد على جميع أشكال تنوعهم.

- ← احترام وإعطاء الاهتمام للآراء الأخرى المختلفة.
- ← إظهار الاستعداد والتفاني في تحضير وحضور الاجتماعات والمناسبات الخاصة، وغيرها من النشاطات التي تمثل المؤسسة.
- ← إظهار النية الصادقة والصدق والشفافية والانفتاح في تنفيذ نشاطات المؤسسة.
- ← التأكد من تنفيذ جميع الأمور المالية للمؤسسة بأسلوب مسؤول وشفاف.
- ← تفادي تشابك المصالح الواقعة والمتوقعة.
- ← التناغم مع السياسات والنظام الداخلي الموافق عليه من قبل المجلس، وبالأخص قواعد السلوك هذه ويمين حفظ المكتب والسرية والسياسات المتعلقة بتعارض المصالح.
- ← إظهار الموافقة على قرارات المؤسسة الشرعية أمام العموم واحترامها ودعمها.

## ٢ . ٦ سياسة تعارض المصالح

يتصرف أعضاء مجلس الأمناء في جميع الأوقات وفقاً لمصلحة المؤسسة العليا بدلاً من أية مصالح معينة. ويعني هذا وضع المصلحة الشخصية جانباً وتأدية المهام بطريقة تشجع ثقة العموم كما تشجع ثقة واستقامة وموضوعية ونزاهة المجلس. يخدم أعضاء المجلس دون مقابل مادي. ولا يجوز أن يتلقى عضو مجلس الإدارة أي ربح من خلال موقعه/ها. قد يتم الدفع بأسلوب عقلاني للأمناء مقابل مصاريف يتكبدونها خلال تأديتهم لوظائفهم. يُعد الربح أو الفائدة المرجوة من أحد أفراد العائلة المباشرين أو من شخص قريب لأحد الأمناء، ربحاً أو فائدة للعضو أيضاً.

### ٢ . ٦ . ١ تعريف تعارض المصالح

- ← يكون أعضاء المجلس ضمن «تعارض المصالح» حينما ينتفعون هم أو أعضاء أسرهم أو شركائهم في العمل أو أحد من علاقاتهم الشخصية، شخصياً بشكل مباشر أو غير مباشر، مادياً أو غيره من موقعهم في المجلس.
- ← قد يكون تعارض المصالح حقيقياً أو محتماً أو مدركاً، حيث ينطبق نفس واجب الإفصاح عن كل منها.
- ← الإفصاح التام بحد ذاته، لا يلغي تعارض المصالح.

### ٢ . ٦ . ٢ مبادئ التعامل مع تعارض المصالح

- أ- يتعين على عضو المجلس الإفصاح عن أي تعارض مصالح محتمل أو حقيقي أو مدرك بسرعة حين الكشف عنه، وقبل أن يتعامل المجلس مع الأمر.
- ب- في حين عدم تأكد عضو/ة المجلس من وجود تعارض مصالح، يمكن عرض الأمر على رئيس المجلس للنصح والإرشاد.

- ت- في حال وجود أي سؤال أو شك حول حدوث التعارض، حينها يقوم المجلس بتحديد وجوده عن طريق التصويت. ويتغيب الشخص المفترض ضلوعه في التعارض عن المناقشة والتصويت.
- ث- تكمن مسؤولية أعضاء المجلس الآخرين المدركين للتعارض المحتمل أو الحقيقي أو المدرك في رفع الأمر للتوضيح مع عضو المجلس أولاً، وفي حالة عدم وجود حل يرفع الأمر لرئيس المجلس.
- ج- على عضو المجلس الامتناع عن المشاركة في أي نقاش حول الموضوع، وعليه ألا يحاول التأثير شخصياً في النتيجة والامتناع أيضاً عن التصويت إلا إذا قرر المجلس غير ذلك، وعليه مغادرة غرفة الاجتماعات خلال فترة المناقشة والتصويت.
- ح- الإفصاح واتخاذ القرار الخاص بوجود التعارض أو عدمه عن طريق التدوين في محضر الاجتماع.

## ٢.٧ التصرف في الشكاوى والنزاعات المتعلقة بالأمناء

- أ- يعمد مجلس الأمناء إلى مراجعة أية شكاوى تتضمن خرق أحد الأمناء لأي بند من بنود النظام الداخلي للمؤسسة أو مادة أو قاعدة سلوك أو نقض يمين السرية، وذلك من خلال عقد اجتماع مجلس الأمناء لهذه الغاية.
- ب- كما يعمد مجلس الأمناء إلى مراجعة النزاعات ما بين الأعضاء التي تتداخل مع قدرة المجلس على مواصلة أعماله.
- ت- تحول الشكاوى ذات الطابع الجدي إلى محكم مستقل.
- ث- إن مراجعة مثل هذه الشكاوى أو النزاعات تعطي الفرصة للأعضاء، لتقديم وجهات نظرهم.
- ج- كل محاولة لحل الأمور عليها أن تكون سريعة وعادلة.
- ح- يكون حكم المجلس نهائياً. وفي حالة رفض العضو الانصياع لحكم المجلس، حينها قد يعمد المجلس إلى تعليق الأمر حتى يتم اتخاذ إجراء تأديبي. وقد يشمل هذا حجب ثقة رسمي أو غير رسمي من قبل الرئيس أو المجلس أو تعليق عضوية العضو أو الطلب منه تقديم الاستقالة.

## ٣. مسؤولية عضو المجلس

تقع مسؤوليات المجلس الأساسية بشكل عام ضمن هذه النواحي: التخطيط الاستراتيجي، الإشراف المالي، الموارد البشرية، تقييم الأداء والمسائلة، إدارة المخاطر، التمثيل والتأييد المجتمعي.

## ٣.١ المسؤوليات المؤسسية الأساسية

- أ. تحديد رؤية ومهمة وقيم المؤسسة (المبادئ التوجيهية).
- ب. التأكد من إجراء تخطيط طويل الأمد وفعال وخطط عمل سنوية.
- ت. التأكد من وجود الموارد المالية المناسبة، وغيرها.
- ث. اختيار المدير العام المسؤول عن إدارة عمل المؤسسة وتسييره.
- ج. تقديم الدعم للمدير العام ومراجعة أدائه/ها.

ح. الموافقة على الخطوط العامة. وإطار عمل القيم التي تدير المؤسسة من خلالها الموارد البشرية.

خ. تحديد ومراقبة برامج المؤسسة وخدماتها.

د. تقييم أداء المؤسسة.

ر. تقييم أدائها الخاص.

ز. تمثيل المؤسسة في المجتمع.

س. إدارة الشؤون القانونية، وإدارة المخاطر.

### ٣. ١. ١ تحديد المبادئ التوجيهية

إحدى أهم مسؤوليات مجلس الأمناء نحو المؤسسة هي تشكيل الرؤية، وتحديد المهمة، وتقديم المبادئ العامة والتوجيه. تعد عمليات التخطيط لإطار عمل شامل وتحديد الأولويات وعمل وإدارة الموازنة نواحي مهمة وأساسية في إدارة المؤسسة والإشراف عليها. وتنتج عن عملية التخطيط الجيدة تواصل وفهم أفضل حول كيفية عمل عناصر المؤسسة المختلفة معاً، للوصول إلى النتائج المرجوة.

### ٣. ١. ٢ التخطيط الاستراتيجي وخطط العمل السنوية

يعمل مجلس الأمناء وبمساعدة من الموظفين وباستشارة النظراء الأساسيين على وضع التوجه العام للمنظمة من خلال تطوير خطة استراتيجية والموافقة عليها. تقدم هذه الخطة مسودة مخطط لتوجه ونشاطات المنظمة للسنوات الثلاث إلى الخمس القادمة اعتماداً على مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي من شأنها أن تؤثر في الموارد واتجاهات المنظمة. فهي تحدد الأهداف الاستراتيجية التي من شأنها أن تجعل المجلس يركز على نشاطات المنظمة والأهداف العامة لكل ناحية من هذه النواحي. تتم مراقبة الأداء الخاص بتحقيق الأهداف قصيرة المدى بشكل ربعي خلال السنة المالية. تبدأ مراجعة الربع الثالث من خلال تحليل الأداء، وينتج عنها توقعات لنتائج نهاية العام. يتم التخطيط الأولي لأهداف العمل في السنة التالية في نهاية الربع الثالث، ويتم الانتهاء منها مع نهاية الربع الرابع مع وضع التعديلات، بناء على النتائج الحقيقية للسنة التي سبقتها. وتشمل التحضيرات النهائية لموازنة السنة القادمة الأهداف الخدمية، والتوقعات الخاصة بالموارد المالية، والمعوقات. تعمل إدارة المنظمة على تطوير خطط وموازنات عمل سنوية مبنية على المخطط العام ضمن الخطة الاستراتيجية. تصبح هذه محط تركيز عمل المنظمة خلال الاثني عشر شهراً القادمة. وتعتمد خطة عمل المنظمة السنوية على الموازنة السنوية التي تحتوي على توقعات العائدات والمصاريف المتعلقة بحجم الخدمات المخطط لها. يتم عرض خطة العمل السنوية مع الموازنة المتوقعة على المجلس للمراجعة وإجراء التعديلات والإقرار.

### ٣. ١. ٣. الإشراف المالي

يكون المجلس مسؤولاً عن مراجعة موازنات رأس المال والخطط التشغيلية السنوية، وتأمين الموارد المالية المناسبة والموافقة عليها، والتأكد من تطوير أنظمة إدارة مالية ونظام جرد يتلاءم مع توثيق الحركات المالية، والتحكم في الأصول، ومراقبة الاستخدام الكفؤ للموارد، والتأكد من وجود السياسات والسجلات المالية السليمة.

### ٣. ١. ٤. اختيار ودعم وتقييم مدير عام

يكون المجلس مسؤولاً عن اختيار ودعم وإجراء التقييم السنوي باستمرار للمدير العام بالرجوع إلى الوصف الوظيفي، وبناء على معيار تقييم واضح.

### ٣. ١. ٥. الإشراف على الموارد البشرية

يكون المجلس مسؤولاً عن وضع السياسات الخاصة بالموظفين التي تحكم الموارد البشرية والمتطوعين وعملية التوظيف ودعم وتقييم أداء المدير العام والتخطيط الذي يلي، من أجل التأكد من الانتقال السلس في مناصب المجلس والإدارة العليا معاً، ومراقبة الامتثال للمتطلبات التشريعية والتنظيمية.

### ٣. ١. ٦. مراقبة الأداء والمساءلة

يكون المجلس مسؤولاً عن وضع الأنظمة اللازمة في مكانها المناسب، من أجل القيام بالمراقبة الاعتيادية لأداء المنظمة ومراقبة أداء المنظمة العام تجاوباً مع المتطلبات التشريعية والاستراتيجية والغايات والأهداف الموافق عليها، وتقديم التقارير إلى النظراء الأساسيين. كما أن المجلس مسؤول عن مراقبة وتقييم برامج المنظمة وخدماتها، من أجل التأكد من وجود حاجة لها، وأن البرامج والخدمات تلبي احتياجات المجتمع بما يتماشى مع رؤية المنظمة ومهمتها.

### ٣. ١. ٧. تقييم أداء المجلس

يكون المجلس مسؤولاً عن تقييم أدائه الخاص على أساس سنوي من خلال التقييم الذاتي أو من خلال الاستعانة بمستشار خارجي، للقيام بتقييم أدائه وعمل التغييرات الضرورية.

### ٣. ١. ٨. التمثيل والدعاية في المجتمع

يضمن عمل العلاقات العامة في مساعدة المنظمة على تحقيق غاياتها وأهدافها، من خلال تطوير وتنفيذ البرامج المصممة للوصول إلى تفهم المجتمع وتلقي دعمه. ويكون المجلس مسؤولاً عن تمثيل المنظمة بشكل إيجابي في المجتمع، وتمثيل وجهات نظر المجتمع لديه، والتأكد من وجود مداخلات للمجتمع في عملية التخطيط، والإعلان عن الموارد المناسبة تجاوباً مع برنامج المنظمة.



تقع مسؤولية التحدث نيابة عن المنظمة ضمن نطاق عمل الرئيس و/أو المدير/ة العام. قد يعتمد أي منهم إلى تفويض هذه المسؤولية إلى غيره في المنظمة ضمن نطاق معين من الكفاءة والمعرفة. وبشكل عام، يقوم الرئيس بتمثيل المنظمة في مجالات متعلقة بسياسة المجلس، أما المدير العام فيمثل المنظمة في الشؤون العملية. ويمكن لكل منهم تمثيل المنظمة في شؤون متعلقة بالدعاية نيابة عن برنامج المنظمة. على جميع البيانات الأساسية وذات الطبيعة الدعائية أن تتماشى مع المقاييس العامة للسياسات والمواقف التي يوافق عليها المجلس.

### ٣ . ١ . ٩ . إدارة الشؤون القانونية وإدارة المخاطر

يكون المجلس مسؤولاً عن التأكد من آنية القوانين الداخلية، ومن تماشي ممارسات الحوكمة الخاصة مع القوانين الداخلية، وملاءمة أحكام التأمينات، من أجل حماية المنظمة والمجلس من خصومات محتملة، ومن كفاية الموارد لغاية تقليل المخاطر المتعلقة بالموظفين والمتطوعين، والامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية، ومن احترام السياسات والممارسات على أرض الواقع، ومن وجود خطط الطوارئ المناسبة، للحماية من المخاطر المتوقعة.

### ٣ . ٢ . المسؤوليات الرئيسية كأعضاء مجلس:

- يتوقع من كل عضو مجلس أن يشارك بنشاط من خلال فاعلية هيكل العمل. إضافة إلى المساعدة في ممارسة المهام الأساسية التنظيمية للمجلس الموضحة أعلاه، فإن مسؤولية الأعضاء تكمن في ممارستهم لمهام معينة:
- ◀ العلم بالمواد والتشريعات التي تعمل المنظمة من خلالها والقوانين الداخلية والرؤية والمهمة وقواعد السلوك والسياسات.
- ◀ احترام عملية اتخاذ القرار الخاصة بالمجلس، والتأكد من أن القرارات المتعلقة بمشاريع المنظمة لا يتم اتخاذها بشكل فردي.
- ◀ حضور اجتماعات المجلس باستمرار، والعمل في لجان المجلس، والمشاركة من خلال تقديم الخبرات الشخصية والمهنية والحياتية في عمل المجلس.
- ◀ العلم بشكل عام بنشاطات المنظمة والمجتمع والتوجهات العامة التي يتم العمل من خلالها.
- ◀ تقديم المنظور الخاص والآراء الخاصة والمتعلقة بالأمور التي يناقشها المجلس، وعليه أن يتخذ قراراً بشأنها.
- ◀ الحفاظ على الوحدة والزمالة ما بين الأبناء في عملية دعم القرارات التي يتم اتخاذها، بناء على حقائق منطقية تقدم خلال اجتماعاتهم القانونية .
- ◀ الإفصاح بوضوح وصراحة عن معارضة أي قرار يتم اتخاذه من قبل المجلس في حينه.
- ◀ الطلب من الأبناء مراجعة القرار في حالة اعتقاده/ها أن المجلس تصرف دون وجود بيانات كاملة أو أنه قد تصرف بطريقة لا تتماشى مع التزاماته الموكلة إليه.
- ◀ العمل مع موظفي المنظمة في لجان المجلس في حالة وجود مشروع معين، وحيث يمكن للموظفين المشاركة بالخبرات والمعرفة.

- ← معرفة اختلاف الأدوار ما بين المجلس والموظفين واحترامها.
- ← التيقظ لأي عملية نزاع لمصالح شخصية كما توضع سياسات المنظمة وقانونها الداخلي.

## ٤. أدوار مسؤولي المجلس

دور مسؤولي المجلس خدمته. لا يمكن للمسؤولين التصرف في المجلس إلا في حال العمل مع بعضهم بما يتماشى مع القوانين الداخلية.

### ٤ . ١ الرئيس

إن دور الرئيس هو التأكد من نزاهة أعمال المجلس. والرئيس هو عضو المجلس الوحيد الذي لديه تفويض بالتكلم باسم المنظمة إلا في حالة أن يقوم بتفويض عضو مجلس آخر بهذا. أ- يترأس الرئيس بصفته «مدير» نشاطات المجلس، متأكداً من اتباع المجلس لقوانينه الخاصة، وتلك التي فرضت عليه بالنظام أو بالقانون. بما أن أغلب عمل المجلس يتم من خلال الاجتماعات المقررة للمجلس، فإن الرئيس يكون مسؤولاً عن التأكد من سير العمل بكفاءة وفعالية. وليس للرئيس أية سلطة في اتخاذ القرارات خارج نطاق القوانين الداخلية أو الأنظمة المقررة من قبل المجلس.

ب- يضع الرئيس برامج اجتماعات المجلس بمداخلات من أعضائه، وبمساعدة المدير العام. ت- يخطط الرئيس لسير وتوقيت اجتماعات المجلس بالاتفاق مع المدير العام، كما يترأس اجتماعات المجلس.

ث- على الرئيس أن يتأكد من إعلام المجلس حول عمليات المنظمة، ومن أن لديه المعلومات والفرصة اللازمة للوصول لقرارات متعلقة باختصاصاته.

ج- يكون الرئيس نقطة الاتصال الأولى للمجلس مع المدير العام.

ح- يكون الرئيس الناطق العام والإعلامي باسم المجلس والمنظمة.

### ٤ . ٢ نائب الرئيس

إضافة إلى ممارسة أعمال الرئيس في غيابه/ها، يؤدي نائب الرئيس المهام الموكلة له من قبل المجلس أو بتفويض من الرئيس.

### ٤ . ٣ أمين الصندوق

أ- يعمل أمين الصندوق على مراقبة النشاطات المالية للمنظمة، متأكداً من حفظ السجلات الخاصة بالحركات المالية للمنظمة واكتمالها ودقتها.

ب- يكون لدى أمين الصندوق صلاحية التوقيع في المنظمة، كما يوافق عليه النظام الداخلي أو بقرار من المجلس.

ت- يقوم أمين الصندوق بتزويد المجلس بتقرير حول الحركات المالية بشكل شهري أو كما يتطلب الأمر.

## ٤. ٤ أمين السر

يتأكد أمين السر من أداء أعمال المجلس ومن حفظ السجلات الخاصة بسير العمل والحركات. وأمين السر هو الوصي على ختم المنظمة، وعلى جميع الكتب الرسمية والأوراق والسجلات والوثائق والمراسلات. يعمل / تعمل أمين السر على:

- أ- الإشراف على سجلات الاجتماعات والسياسات والعضوية، وغيرها من السجلات وحفظها.
- ب- التأكد من أخذ الملاحظات خلال الاجتماعات الاعتيادية والخاصة للمجلس.
- ت- التأكد من إرسال نسخ من ملاحظات وجدول الاجتماعات إلى أعضاء المجلس قبل الاجتماع.
- ث- الحفاظ على جميع ملفات المنظمة وسجلاتها، والتأكد من أمان هذه الملفات والسجلات وسريتها.

## ٥. ٥ دور اللجان

للجان دور استشاري بالنسبة للمجلس. ولا تقوم بالتصرف أو الكلام عن المجلس إلا في حالة التصريح بتفويض رسمي، وخلال مدة زمنية محددة ولغاية معينة. لا تملك اللجان السلطة لتوجيه الموظفين على الرغم من أنها قد تعتمد لهذا من خلال المجلس، وذلك بالطلب من المدير العام تخصيص موارد لدعم نشاطات اللجان.

## ٥. ١ التشكيل

يرأس اللجنة عضو من المجلس ممن لديه عضوية في أية لجنة. يمثل تشكيل لجان المجلس الموظفين وأعضاء المجتمع حيث أمكن. هذه طريقة فعالة لإضافة الخبرة، وإشراك عدد أكبر من المجتمع في عمل المنظمة، وعكس الرأي العام. كما تستخدم كوسيلة لتوظيف المرشحين المحتملين في المجلس. يكون رئيس المنظمة والمدير العام أعضاء في جميع هذه اللجان بحكم موقعهما.

## ٥. ٢ العمل

مهمة اللجنة هي جذب الخبرات والتخصصات وجمع آراء مجموعة من الأشخاص المهتمين في ناحية معينة من مسؤوليات المنظمة. تعمل اللجان على تحديد الأمور الرئيسية التي تتطلب اهتمام المجلس، واقتراح خطوات عمل بديلة، وذكر الآثار المترتبة، وتقديم التوصيات للمجلس؛ من أجل اتخاذ القرار.

لا يقوم المجلس بمراجعة المادة بالتفصيل نفسه الذي تقوم به اللجنة، لكن يجب أن يكون لديه رضى تام عن جميع المعلومات، كما يأخذ بعين الاعتبار توصيات اللجنة، ويتبنى هذه التوصيات أو يعمل على تعديلها.

## ٥ . ٣ العلاقة مع الموظفين

يتعاون الموظفون والمجلس في إنجاز أهداف المنظمة. ويعتمد المجلس على قدرات وخبرات الموظفين في تقديم الخدمات ضمن مهمة المنظمة. وعادة ما تكون اجتماعات اللجان في المكان المتعارف عليه من قبل المجلس والموظفين، للقيام بعملية التخطيط. إن حضور المدير العام أو من يمثله مهم بالنسبة لفاعلية عمل اللجان. قد تعتمد اللجان إلى تقديم النصح للمجلس أو المدير العام، لكن دون ممارسة السلطة على الموظفين، كما أنها لا تقوم بالتعامل مباشرة مع العمليات التي يقوم بها الموظفون. على أعضاء اللجان معرفة واحترام الفرق ما بين المجلس ومسؤوليات الموظفين. ويكون التواصل ما بين الموظفين والمجلس خارج نطاق اجتماعات اللجان، حصرياً من خلال المدير العام. ويشمل هذا:

- ← أية واجبات أو توجيهات.
- ← طلب موارد المنظمة أو وقت الموظفين.
- ← ما يتعلق بأداء الموظفين أو خرق للسياسات.
- ← ما يستدعي الاهتمام بخصوص البرامج أو الإدارة.

## ٥ . ٤ أنواع اللجان

ما يلي أمثلة على أنواع اللجان التي يمكن إيجادها لخدمة مختلف الغايات. كما يمكن اختيار غيرها من اللجان.

### لجنة التخطيط الإستراتيجي

يرأس رئيس المجلس لجنة التخطيط الاستراتيجي (أو من يفوضه/ها)، وتشمل اللجنة المدير العام والحاضر بحكم المنصب وغيرهم من المندوبين. وتكون اللجنة مسؤولة عن:  
أ- عملية التخطيط الاستراتيجي الناتجة عن الخطة الاستراتيجية (خ إ).  
ب- الإشراف على عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال خطط العمل السنوية وموازناته.  
ت- إجراء التقييم السنوي لأداء المنظمة، ومراجعة الخطة الاستراتيجية.

### لجنة الترشيح

يرأس رئيس المجلس لجنة الترشيح التي تشمل المدير العام كعضو لا ينتخب. يعمل المجلس بشكل سنوي على تسمية أعضاء آخرين للجنة. تكون مسؤولية اللجنة ما يلي:  
أ- تطوير وتقديم التوصية للمجلس بخصوص المهارات والخبرات ومعايير التنوع المختلفة اللازمة للأمناء، من أجل التأكد من تمثيل المجتمع وفاعلية الحوكمة.  
ب- تحديد مرشحين ومقابلتهم، والتأكد من معرفتهم، من أجل شواغر في المجلس.

- ت- التوصية بالمرشحين المناسبين بناء على المعايير، من أجل ملء الفراغ ضمن شواغر الأمناء.
- ث- التأكد من الاطلاع المناسب لأعضاء المجلس على مسؤولياتهم.
- ج- مراقبة حضور أعضاء المجلس.

## لجنة الاستثمار

- يرأس اللجنة المالية رئيس المجلس أو من ينوب عنه، بمن فيهم المسؤول المالي الأول للمؤسسة و/أو المدير العام والحاضر بحكم المنصب دون تصويت. يعمل المجلس على تعيين أمناء آخرين للجنة سنوياً. تكون اللجنة المالية مسؤولة عن الإشراف العام على نشاطات الاستثمار والتطوير، والموافقة على الموازنة السنوية، والعمل على:
  - أ- التأكد من الاستثمار الصحيح لموارد المنظمة المالية.
  - ب-مراجعة تنبؤات العائدات، وخطط الإنفاق المقدمة من قبل الإدارة.
  - ت-عمل التوصيات للمجلس، من أجل أخذ الموافقة على الموازنة السنوية.
  - ث-مراقبة العائدات والنفقات الحقيقية مقابل تنبؤات الموازنة، وتقديم التوصيات للمجلس بخصوص التعديلات اللازمة.
  - ج-مراجعة البيانات الخاصة بتدقيق الحسابات السنوية مع مدقق الحسابات.

## لجنة العلاقات العامة

- يختار المجلس أحد أعضاء الأمناء لرئاسة لجنة العلاقات العامة التي تشمل المدير العام والحاضر بحكم المنصب بدون تصويت. كما يعين المجلس أمناء آخرين سنوياً وعضو مشرف بدون تصويت. تكمن مسؤولية لجنة العلاقات العامة في التأكد من التمثيل المناسب للمنظمة في الإعلام بجميع أشكاله.

## لجنة البرنامج (أو الخدمات)

- يختار المجلس أحد أعضاء الأمناء لرئاسة لجنة البرنامج الذي يشتمل على المدير العام والحاضر بحكم المنصب بدون تصويت. كما يعين المجلس أمناء آخرين للجنة سنوياً. تكون هذه اللجنة مسؤولة عن الإشراف العام على برامج المنظمة والخدمات، ومراقبة وتقييم أداء هذه البرامج مقابل الأهداف المتفق عليها.

## ٦. السلطة التنفيذية

- يتعاقد المجلس مع المدير العام لإدارة وتسيير أعمال المنظمة. يكون المدير العام مسؤولاً عن تحديد الوسائل التي من خلالها يتم تنفيذ التوجهات والسياسات، والوصول إلى المخرجات المرجوة، وذلك ضمن معايير يقررها المجلس.

- يعين المدير العام من قبل مجلس الأمناء، ولذلك، يكون مسؤولاً تجاه المجلس بشكل عام، وليس تجاه أفراد في المجلس. ومطلوب منه/ها تنفيذ السياسات التي يحددها المجلس والتي تتماشى مع متطلبات أية تشريعات أو تعليمات. من خلال ممارسة هذه المسؤوليات، يكون المدير العام:
- أ- مخولاً بالصرف ضمن حدود الموازنة السنوية، وخطة العمل الموافق عليها من قبل المجلس.
  - ب- مسؤولاً عن لفت انتباه المجلس نحو الحاجة إلى مصاريف خاصة أو استثنائية وغير مشمولة في الموازنة.
  - ت- تقديم طلب للمجلس في حال عدم القدرة على العمل ضمن حدود الموازنة التي اتفق عليها
  - ث- يتوقع منه العمل كمستشار للمجلس حول الشؤون المتعلقة بالسياسات والبرنامج التي تؤثر في الخدمات التي تقدمها المنظمة.
  - ح- تزويد المجلس بالمعلومات التي يطلبها للحكم بفاعلية، واتخاذ القرارات مستنداً إلى معلومات ومراقبة أداء المنظمة العام، وذلك في سبيل تحقيق الأهداف المتفق عليها.
  - ج- مسؤولاً عن التوظيف ضمن سياسات شؤون الموظفين التي يتفق عليها المجلس. وعلى أعضاء المجلس الأخذ بعين الاعتبار أن الموظفين مسؤولون تجاه المدير العام أو الشخص المعين من قبله/ها، وليس تجاه المجلس بشكل عام أو أي مسؤول أو أحد الأمناء. كما يحكم عمل المدير العام في عملية الإشراف والتوجيه وتعيين الموظفين، ممارسات شؤون الموظفين الموثقة والإجراءات الموافق عليها من قبل المجلس.
  - خ- توضيح المسؤوليات المحددة في الوصف الوظيفي للمدير العام وفي السياسات المتعلقة بمسؤوليات المجلس ودور الرئيس والمسؤولين وغيرهم من الأعضاء.

## ٦ . ١ تفويض المدير العام

ينحصر دور المجلس بشكل عام في وضع السياسات العامة، في سبيل تنفيذ أهداف المنظمة، ويعمل على تفويض المسؤوليات، لتنفيذ تلك السياسات للرئيس. تتم جميع سلطات المجلس المفوضة للموظفين من خلال المدير العام، بحيث تنبثق المساءلة والسلطة المتعلقة بالموظفين من منطلق المساءلة والسلطة الخاصة بالمدير العام.

يكون مجلس الأمناء مجتمعاً، وليس كأفراد أو مسؤولين أو لجان، مسؤولاً عن تقديم التوجيه الشامل للمدير العام ضمن سياق سياسات المجلس. ويتواصل الرئيس أو من يفوضه/ها مع المدير العام، ويكون نقطة الاتصال الرئيسية مع المجلس.

## ٦ . ٢ تعيين المدير العام

تعد عمليات التوظيف والاختيار، وتعيين المدير العام جنباً إلى جنب مع مراقبة الأداء، من أهم مسؤوليات المجلس. يتطلب تعيين الرئيس موافقة أغلبية ثمانين بالمائة (٨٠٪) من الأمناء. نظرياً،

تتم عملية تعيين الرئيس من خلال تقديم ثقة جميع أعضاء المجلس. وفي حال ضعف أداء المدير العام أو اهتزاز الثقة به، تكون مسؤولية المجلس بشكل عام التأكد من إنهاء العلاقة بطريقة ودية قدر الإمكان. تتطلب عملية فصل المدير العام موافقة واحد وخمسين بالمئة (٥١%) من مجلس الأمناء، (بغض النظر عن وجود شواغر في المجلس) بتصويت لمصلحة الصرف خلال اجتماع يعقد خصيصاً لهذه الغاية.

## ٦.٣. تقييم أداء المدير العام

### ٦.٣.١. عام

إن المدير العام هو عنصر الربط الرسمي والوحيد ما بين مجلس الأمناء والمنظمة التي يديرها. تقع مسؤوليات المدير ضمن ممارسة السلطة المفوضة له، والامتثال لمعايير سياسة المجلس وتوجهاته. بالنتيجة، تقع إسهامات عمل المدير ضمن ستة عناصر:

- أ- الوصف الوظيفي للمدير العام.
- ب- أهداف الأداء السنوية التي تتم مناقشتها مع المجلس.
- ت- إنجاز المنظمة لخطة العمل والأهداف الاستراتيجية.
- ث- عمل المنظمة ضمن الحدود المقررة في سياسات المجلس.
- ج- نوعية العلاقة مع موظفي الإدارة العليا.
- ح- نوعية العلاقة مع أغلبية نظراء المجتمع.

يعتمد جوهر تقييم الأداء على النتائج بدلاً من الخضوع للتقييم الشخصي. يعمل التقييم السنوي على تقديم تقييم أداء شامل تبعاً للسياسة، وعقد التوظيف مع المدير العام.

### ٦.٣.٢. الإجراء

يعمد المدير العام عند بداية كل سنة مالية إلى وضع مسودة بالأهداف لتلك السنة، ويقدمها للمجلس من أجل الحصول على الموافقة. وفي نهاية السنة المالية، يعمد المدير إلى: (١) الانتهاء من كتابة تقييم ذاتي حول تحقيق الأهداف والغايات، من أجل الحصول على موافقة المجلس، (٢) الانتهاء من كتابة تقرير قصير حول أداء المنظمة العام في السنة السابقة، (٣) التماس تغذية راجعة من الموظفين العاملين مباشرة تحت إشراف المدير العام بخصوص أدائه(ها) ووضعها ضمن تقرير. وتقدم هذه التقارير إلى مجلس الأمناء. تشكل العناصر الأساسية من هذه المادة جنباً إلى جنب مع ملاحظات أعضاء المجلس لعمل المدير العام مع النظراء الأساسيين خلال السنة، أساس التقييم.

يعمد رئيس المجلس أو من يقوم بتفويضه/ها إلى الحصول على المدخلات من مسؤولي المجلس ورؤساء اللجان وغيرهم من أعضاء المجلس، من أجل تحضير تقييم مكتوب حول أداء المدير. يقوم الرئيس بتقديم إيجاز حول مراجعة الأداء للمجلس خلال اجتماعه الأخير من السنة المالية أو مباشرة بعدها. يجتمع المجلس دون حضور المدير العام خصيصاً، بهدف مراجعة تقييم الأداء. ويعمل الرئيس على لفت انتباه المدير إلى نتائج عملية تقييم الأداء كتابياً، وذاكراً بما في ذلك النواحي التي تميز فيها بالعمل، وكذلك النواحي التي تم فيها التقصير. يجتمع الرئيس مع المدير على حدة، في حالة طلب أحدهما ذلك، أو بحضور مسؤولين آخرين في المجلس أو المجلس كاملاً لمناقشة التقييم. يُعطى المدير فرصة كافية لمعالجة أي تقصير في الأداء. ويعمد الرئيس إلى تزويده بالتغذية الراجعة بطريقة غير رسمية حول أدائه/ها بشكل مستمر، وكما يستدعي الأمر ومرة واحدة على الأقل في الفترات التي تفصل ما بين التقييمات الرسمية.

## ٧. تطوير المجلس

### ٧. ١ التوظيف وفرز أعضاء مجلس جدد

كلما دعت الحاجة إلى ملء شواغر أو برزت توقعات لوجود شواغر أو في حالة رغبة المجلس في زيادة عدد الأعضاء، تعتمد لجنة الترشيح إلى مراجعة احتياجات المجلس من خبرات معينة وموارد ومهارات ضرورية لتقوية المجلس وإيجاد التوازن فيه. تحدد لجنة الترشيح الأفراد، وتتأكد من معرّفيهم، وتعمل على مقابلة وتوظيف الأكفاء منهم ممن لديهم الرغبة في الترشح لمثل هذه المناصب، والتوصية للمجلس أو لأعضاء المنظمة بتوظيفهم بطريقة تتماشى مع القوانين الداخلية وهذه السياسات. تحفظ لجنة الترشيح ملفاً يشمل أسماء المرشحين المهتمين ممن تمت مقابلتهم.

### ٧. ٢ . اطلاع الموظفين الجدد

يطلع الموظفون الجدد بشكل شامل على مناصبهم خلال شهر من ابتداء عضويتهم في المجلس. ويتم تعيين عضو «معلم» لكل عضو جديد من أجل إرشاده ومساعدته على الاندماج، والإجابة عن أية أسئلة بخصوص إجراءات المجلس. وتشمل عملية التوجيه، ولكن لا تنحصر في:

- ← التاريخ والرؤية والمهمة والقيم.
- ← الدستور والأنظمة الداخلية وسياسة الحوكمة.
- ← نظرة عامة حول مصادر التمويل.
- ← دور المجلس وهيكلته وأعماله.
- ← سياسات اتفاقية يمين المكتب والسرية وقواعد السلوك وتعارض المصالح.
- ← الدليل الإجرائي لاجتماعات المجلس.
- ← الإجراءات الخاصة بمصاريف المكتب.
- ← جولة تعريفية للمرافق، والتعرف على الموظفين الأساسيين.



## ٨ . ١ . الاجتماعات

تعقد اجتماعات المجلس ٤ مرات في السنة إلا في حالة قيام المجلس بتحديد موعد آخر. تنحصر النقاشات في المجلس بوضوح في الشؤون التي تقع ضمن صلاحيات المجلس، وبناء على سياساته. تكون مداولات المجلس خلال الاجتماعات في وقتها، وعادلة ومنظمة وشاملة وفعالة.

## ٨ . ٢ . حضور عضو المجلس

يتطلب القيام بعمل مجلس الأمناء بفاعلية والالتزام بحضور جميع اجتماعات المجلس كما تدعو الحاجة. الأعضاء الجدد ممن تم تعيينهم في ١ كانون الثاني ٢٠٠٩ وقد تغيبوا دون عذر عن ثلاثة اجتماعات متتالية، يتم تلقائياً اعتبارهم مستقيلين من مناصبهم. وفي حالة رغبة أحدهم في العودة، عليه أن يرسل كتاباً للمجلس، وحينها يقرر المجلس إعادتهم بشروط في حال تم اتخاذ مثل هذا القرار.

## ٨ . ٣ . خطة عمل/ أهداف المجلس

يعمل المجلس على تطوير خطة وأهداف عمل لدعم غايات المنظمة كما هي موضحة في الخطة الاستراتيجية أو المشتركة المتفق عليها وفي خطة العمل أو الخطة التشغيلية السنوية.

## ٨ . ٤ . تقييم المجلس الذاتي

يعمد المجلس وبشكل دوري إلى مراجعة سير عمل الخطة والأهداف وفعاليتها. وفي الوقت ذاته، يعمد إلى إجراء تقييم لأدائه السنوي يراجع فيه أداء المدير العام، ويتخذ أية خطوات من شأنها تحسين ممارسات الحوكمة المقترحة لمثل هذه المراجعة.

## ٩ . اتخاذ قرار المجلس.

### ٩ . ١ . عملية اتخاذ القرار.

تتخذ القرارات في المجلس بالإجماع خلال اجتماعات المجلس التي يكتمل فيها النصاب بحضور (٥١٪). واكتمال النصاب لازم، من أجل تسيير أي عمل خاص بالمنظمة. الأصل أن يتم اتخاذ القرارات من خلال عملية توصل إلى توافق بالآراء، وتؤدي إلى تصويت رسمي من أجل توثيق القرار. والهدف من العملية هو تشجيع إجراء نقاش شامل، وتطوير عملية صنع القرار، بحيث يمكن دعمه من قبل جميع الأعضاء أو على الأقل الأغلبية العظمى من أعضاء المجلس قبل عملية التصويت.

في حال استمرار نشوء خلافات، يمكن للأعضاء المختلفين في الرأي الطلب بأن يتم تسجيل اعتراضاتهم في محضر الاجتماع. وإعطاء موافقة، يطلب تصويت أغلبية الأعضاء الحاضرين وبغض النظر عن الغياب. لدى الأمناء الحق في مناقشة الأسئلة أمام المجلس وتقديم اقتراحاتهم في جو منفتح. وتحكم سياسات الحوكمة وقواعد السلوك والأدلة الإجرائية عملية نقاشات المجلس. يرحب ويحترم الأمناء الاختلاف في وجهات نظر زملائهم، ويحافظون على السرية كما هو مطلوب، ويعملون على دعم قرارات المجلس. يقرر الرئيس أو من يفوضه لهذه السلطة أن يحدد الروابط.

## ٢.٩ . الاجتماعات السرية

يمكن اعتبار الأمور التالية سرية بناء على قرار بموافقة المجلس:

- ← الأمور الشخصية الخاصة بفرد معين (زبون أو موظف).
- ← اقتناء أو بيع أرض أو ممتلكات.
- ← علاقات العمل أو التفاوض الخاص بموظف.
- ← الأمور المتعلقة بصراع شخصي ما بين أعضاء المجلس كما هي موضحة في سياسات الحوكمة.
- ← الأمور المالية.

## ١.١ . حل المنظمة

في حال فض أو تصفية المنظمة، يتم توزيع أية عقارات متبقية بعد الدفع، ورضى الأطراف الأخرى بما يتماشى مع قرار مجلس الأمناء.

# الفصل الثاني الموارد البشرية

## نموذج المقابلة السلوكية

اسم المرشح:	
الوظيفة:	
هدف الوظيفة (سنة واحدة):	
اسم الذي يجري المقابلة:	
القسم:	
التاريخ:	

السؤال	الجواب	السلوك	ملاحظات
قم بوصف مرحلة واجهت فيها ضغوطاً أظهرت مهاراتك في التكيف معها.		المهنية الاهتمام القدرة على التكيف المواجهة	
قم بإعطاء مثال محدد لحالة استخدمت فيها الحكم الجيد والمنطق في حل مشكلة ما.		حل المشاكل التفكير الناقد التحليل الحكم	
قم بإعطاء مثال عن وقت قمت فيه بتحديد هدف واستطعت تلبية أو تحقيقه.		التحفيز المبادرة الذاتية التخطيط	
تحدث عن مرحلة عندما كان عليك استخدام مهاراتك في العرض للتأثير في رأي شخص ما.		الثقة بالنفس مهارات العرض المبادرة المهنية	
تحدث عن وقت كان لديك فيه الكثير من المهام التي ينبغي القيام بها، وكان مطلوباً منك أن تقوم بتحديد أولويات مهامك (على ماذا قمت بإسناد قرارات تحديد أولوياتك؟).		تحديد الأولويات اتخاذ القرارات الحكم التخطيط	
قم بإعطاء مثال عن وقت كان عليك أن تلتزم بسياسة ما، في حين لم تكن موافقاً عليها.		المهنية المرونة مهارات التفاوض القدرة على التكيف	

السؤال	الجواب	السلوك	ملاحظات
تحدث عن وقت كان يلزمك أن تتجاوز نداء الواجب، من أجل تنفيذ مهمة ما.		التحفيز المبادرة القيادة	
ما نهجك المعتاد في التعامل مع النزاعات؟ أعطني مثالاً.		المواجهة مهارات التفاوض اتخاذ القرار	
أخبرني عن وقت كنت قادراً فيه على التعامل بنجاح مع شخص آخر حتى عندما كان هذا الشخص لا يستسيغك (أو العكس).		الاهتمام القدرة على التكيف الإدارة المبادرة	
أخبرني عن قرار صعب قمت باتخاذها في العام الماضي (ماذا كانت النتائج؟).		تخاذ القرارات المجازفة التفكير الناقد	
قم بإعطاء مثال عن شيء حاولت تحقيقه وفشلت في ذلك.		الإدارة التعلم التحليل التفكير	
أعطني مثالاً يبين كيف أظهرت المبادرة وتسلّمت زمام الأمور.		القيادة الإدارة التحفيز	
أخبرني عن مثال حديث تحتم عليك التعامل فيه مع زميل في العمل أو مدير كان منفعلاً للغاية.		مهارات الاستماع الاهتمام القيادة الإدارة	
قم بإعطاء مثال عن وقت قمت فيه بتحفيز الآخرين.		القيادة مهارات الاستماع التحفيز الإدارة	

السؤال	الجواب	السلوك	ملاحظات
تحدث عن وقت قمت فيه بتفويض العمل بمشروع ما بشكل فعال.		القدرة على التفويض تطوير المرؤوس القدرة على الحسم	
تحدث عن وقت غاب عنك فيه حل واضح لمشكلة ما.		التفكير الناقد الثقة بالنفس الاستعداد للتعلم	
قم بوصف وقت توقعت فيه مشاكل محتملة ووضعت لها تدابير وقائية.		التخطيط الابتكار البصيرة المجازفة	
تحدث عن وقت أجبرت فيه على اتخاذ قرار لم يحظ بشعبية.		القيادة القدرة على الحسم الإدارة الحكم	
أخبرني عن أكثر مشروع كنت متحمساً له، ولماذا؟		التحفيز الطاقة القدرة على التعلم	
قم بوصف موقف كنت قد تعلمت منه شيئاً جديداً عن وظيفتك.		القدرة على التعلم التحفيز	
تحدث عن وقت عندما كان يجب عليك أن تعمل كجزء من فريق (كيف كانت هذه التجربة؟ ماذا كان أكبر تحدٍّ أو نجاح لك).		العمل ضمن فريق القيادة المشاركة	
أعطني مثالاً عندما واجهت موقفاً غير مريح، وكيف تعاملت مع؟		الاهتمام الثقة بالنفس مهارات التكيف	

السؤال	الجواب	السلوك	ملاحظات
قم بوصف تجربة توصلت فيها إلى حل مبتكر لمشكلة ما.		الحكم المبادرة التحفيز الطاقة الابتكار	
قم بإعطاء مثال عن وضع كان عليك فيه أن تكون سريعاً نسبياً في التوصل إلى قرار.		اتخاذ القرارات الحكم تحديد الأولويات	
تحدث عن مرحلة عندما كنت تعمل مع زميل لم يكن ينجز الجزء الخاص به من العمل، من الذي أخبرته أو تحدثت معه عن هذه المشكلة؟ هل اتخذ المدير أي خطوات لتقويم زميلك؟ هل تتفق أم تختلف مع إجراءات المدير؟		الإدارة الاهتمام المرونة المهنية الحكم	
قم بوصف وضع اضطررت فيه إلى التوصل إلى حل وسط، أو توجيه الآخرين للتوصل إلى حل وسط.		القدرة على التفاوض المرونة القدرة على التكيف	
ما الخطوات التي تتبعها لدراسة مشكلة ما قبل القيام باتخاذ أي قرار.		التفكير الناقد التحليل البصيرة	
عند القيام بدور المشرف أو قائد المجموعة، هل كان عليك أن تقوم بتأديب أو تقديم المشورة لأي موظف أو مجموعة؟ ماذا كانت طبيعة الإجراء التأديبي الذي اتبعته؟ ما الخطوات التي اتخذتها؟ كيف كان شعورك حيال ذلك؟ كيف قمت بإعداد نفسك لهذا الأمر؟		العمل ضمن فريق القدرة على الحسم الاهتمام القيادة الإدارة	

السؤال	الجواب	السلوك	ملاحظات
قم بوصف بعض الحالات التي لم تكن فيها راضياً جداً أو مسروراً من أدائك، ماذا فعلت حيال ذلك؟		التفكير القدرة على التعلم التحفيز	
قم بوصف مشروع أو مثال يوضح بشكل أفضل قدراتك التحليلية.		المهارات التحليلية التفكير الناقد	
قم بإعطاء مثال عندما قمت بالمجازفة في تحقيق هدف ما، ماذا كانت النتائج؟		القدرة على المجازفة القدرة على الحسم اتخاذ القرارات	
بعض الناس يعدون أنفسهم أشخاصاً يهتمون "بالصورة الكبيرة"، والبعض الآخر يهتمون "بالتفاصيل". أي الأشخاص أنت؟ قم بإعطاء مثال يوضح التوجه المفضل لديك.		القيادة الإدارة التخطيط التفكير الاستراتيجي	
قم بوصف تجربة للفريق وجدتها مخيبة للآمال، ما الذي كان يمكنك أن تقوم به لمنع ذلك؟		العمل ضمن فريق القدرة على المشاركة القدرة على التعلم	
في بعض الأحيان نواجه عدم الأمانة في مكان العمل، تحدث عن مثل هذه الحالات وكيفية التعامل معها.		الإدارة اتخاذ القرارات مهارات الاستماع المهنية	



## تقرير تقييم الموظف

ورقة الموافقات والتوصيات الخاصة بالمرتب

التاريخ الفعلي للزيادة: (١ كانون الثاني ٢٠١١ إلى إذا كان خلال الدورة السنوية)

اسم الموظف: تاريخ المراجعة:

رقم الموظف: المسمى الوظيفي:

### معلومات العقد

هل هذا الموظف يخضع لراتب محدد ضمن عقد أو لحد أقصى من المرتب أو حسب الجدارة أو الأداء؟

إذا كان الجواب "بنعم"، ما القيود التي يتم تطبيقها؟

### معلومات عن الزيادة

درجة تقييم الأداء: نسبة الزيادة % مقدار الزيادة: \$

هل توصي بترقية في الرتبة؟

(إذا كان الجواب "بنعم"، يرجى إرفاق الوصف الوظيفي الجديد)

المسمى الوظيفي الجديد:

هل توصي بترقية من درجة إلى أخرى؟

(إذا كان الجواب "بنعم"، يرجى إرفاق الوصف الوظيفي الجديد)

الدرجة الجديدة: المسمى الوظيفي الجديد:

### الموافقات

المدير المباشر: الموارد البشرية:

مدير المشروع/المركز:

المدير التنفيذي:

## تقرير تقييم الموظف

تقييم أداء وإنجازات السنة حتى نهاية ٢٠١٠

رقم هوية الموظف

اسم الموظف

الدرجة

المسمى الوظيفي

### برنامج التقييم السنوي

الأحرف الأولى من اسم الموظف	الأحرف الأولى من اسم المشرف	تاريخ الانتهاء	المهمة
			وضع أهداف الأداء، والموافقة عليها (الانتهاء من "الخطوة ٢" من التعليمات) في ٣١ يناير.
			مناقشة مراجعة منتصف العام (الانتهاء من "الخطوة ٣" من التعليمات) في ٣٠ يونيو.
			مناقشة مراجعة نهاية العام (الانتهاء من "الخطوة ٦" من التعليمات).

مهم

الرجاء قراءة التعليمات قبل البدء بتقرير تقييم الموظفين (ت م)

## تعليمات تقرير تقييم الموظف

### تقرير تقييم الموظف

#### مقدمة

### تطوير تقرير فعال لتقييم الموظف

صمم تقرير تقييم الموظف هذا، لتحقيق أربعة أهداف خاصة بالتطور المهني لكل موظف، واستمرار توظيفه في----. الأهداف هي:

١. مساعدة كل موظف مشرفه على وضع أهداف الأداء الخاصة بعمل الموظف خلال العام القادم، والموافقة عليها.

٢. توضيح توقعات المشرف، وفهم الموظف لمسؤولياته وصولاً للحد الأقصى من الأداء والإنتاجية العالية.

٣. فتح باب الحوار ما بين الموظف والمشرف بخصوص خبرة الموظف في إحدى عشرة كفاءة وظيفية أساسية ضرورية للنجاح في----، و،

٤. إلزام الموظف والمشرف بأعمال محددة تتم مراقبتها خلال العام، بحيث تكون الأساس في المراجعة النهائية لأداء الموظف في نهاية العام.

يبنى تقرير تقييم الموظف على إحدى عشرة كفاءة عمل مذكورة أدناه. وأغلب هذه الكفاءات متعلقة بكل وظيفة في----. ضمن كل كفاءة عمل، توجد تعريفات تصف النشاطات والسلوكيات التي توضح المهنية المذكورة في كفاءة العمل. في مرحلة وضع أهداف الأداء، يعمل الموظف والمشرف معاً على تحديد كفاءات العمل التي تنطبق على الوظيفة. تعكس كفاءات العمل هذه قيم--، وتعد المهنية في هذه النشاطات غاية في الأهمية في عمل----. مع نهاية العام، يعمل كل مشرف على وضع معدل أداء الموظف المرضي في كفاءات العمل التالية، وحيث تنطبق على وظائفهم:

الاتصال	مبادئ العمل
التنوع	روح التعاون
المعرفة بالعمل	الابتكار
الإنتاجية	القيادة
المهنية	تطوير الموظفين

#### العمل الجماعي

## تقرير تقييم الموظف

التعليمات الخاصة باستكمال تقرير تقييم الموظف (ت م)

### نشاطات بداية العام

الخطوة ١: يضع الموظف ت م في صفحة --- ضمن نموذج---، الموارد البشرية. يقوم/تقوم بحفظ النموذج كملف وورد ضمن محرك الأقراص (الدرايف) الخاص به/ها. يكمل الموظف أهداف ومعايير الأداء للقياس، وذلك تحضيراً لمناقشتها مع المشرف. يمكن أن يتم نقل هذه الأهداف من الوصف الوظيفي الرسمي للموظف، خطة العمل، العقد، و/أو أهداف الدائرة. ستعمل المعايير الخاصة بقياس كل هدف، وذلك كمؤشر للكفاءة أو الكفاءات الخاصة بالوظيفة التي تعرضها، مستخدماً عبارة [عرض].

الخطوة ٢: يجتمع الموظف والمشرف رسمياً، للاتفاق حول أهداف الأداء ومعايير القياس للسنة القادمة. تسجل معايير الأهداف في الجزء ١ من ت م (الرجاء النظر للمثال أدناه).

في الجزء ٢، تنطبق أول ٦ كفاءات على جميع الوظائف. وخلال اجتماع وضع الأهداف، يعمل المشرف والموظف على تحديد ٥ كفاءات متبقية تنطبق على وظيفة الموظف. ستتم الإشارة إلى هذا عن طريق وضع علامة «X» داخل المربع في العمود إلى اليسار من كل كفاءة.

يتم تقديم المزيد من التدريب حول هذه العملية سنوياً في مقر الإدارة خلال ورشة عمل تحمل عنوان «وضع أهداف الأداء». بالنسبة للأفراد الذين لم تتسن لهم فرصة حضور الورشة، سيجدون الورشة موضحة في صفحة --- ضمن «إدارة الخدمات، الموارد البشرية، التدريب».

معايير القياس	هدف الأداء
<p><b>مثال: معيار القياس</b></p> <p>١. تسليم المنجزات في موعدها النهائي، تحضير الوثائق التوجيهية، أدوات البرنامج والتقارير العلمية، وتلك الخاصة بالسياسة والأمور المتعلقة ببرنامج تطوير ودعم المنظمة غير الربحية. [مستعرضاً: الاتصال، المعرفة بالعمل، الإنتاجية].</p> <p>٢. إبقاء موظفي المركز الفنيين الآخريين على علم بالمجريات الحالية الخاصة بتطوير المنظمة غير الحكومية وآخر المستجدات من خلال تقديم الموجزات وتعميم الوثائق، وما يلزم من عمليات تدريبية غير رسمية. [مستعرضاً: الاتصال، الابتكار، تطوير الموظفين، العمل الجماعي].</p>	<p><b>مثال: هدف الأداء</b></p> <p>تقديم القيادة الفنية في النشاطات المتعلقة بعمل المنح الخاصة بتطوير ودعم المنظمة غير الربحية.</p>

توقيت استكمال الخطوة ٢:

٣١ يناير للموظفين الحاليين.

خلال ٣٠ يوماً من تاريخ التعيين بالنسبة للموظفين الجدد.

خلال ٣٠ يوماً من البدء في المهمة الجديدة بالنسبة للموظفين الحاضرين ممن يحصلون على تغيير ضمن الدرجة نفسها أو ترقية في الدرجة.

عند إكمال الجزء ١ من ت م، يحتفظ المشرف بالنسخة الأصلية، ويحتفظ الموظف بنسخة، من أجل الرجوع إليها كتوجيه خلال القيام بالعمل في السنة القادمة.

## نشاط نصف العام:

الخطوة ٣: يُطلب من المشرفين والموظفين الاجتماع خلال نصف العام (ما بين ١ و ٣ يونيو)، لمناقشة أداء الموظف. إن الغاية من هذا الاجتماع هي تجنب المفاجآت الخاصة بالأداء غير المرضي للموظفين، وتعزيز النواحي المتعلقة بأهداف أداء الموظف التي تفوق التوقعات أو تتماشى معها. سيكتب الموظف والمشرف معاً تاريخ الاجتماع في الصفحة الأولى كما سيوقعان عليها، وذلك للإشارة إلى أنه تم عقد اجتماع. هذا اجتماع مطلوب، وعلى أية حال، لا يطلب من المشرف تقديم مراجعة مكتوبة رسمية لدائرة شؤون الموظفين.

يمكن عمل تغيير في أهداف الأداء في أي وقت خلال العام، لكن يجب تسجيلها خطأ في ت ت م.

## نشاطات نهاية العام:

الخطوة ٤: يُكمل المشرف الجزء ٢ والجزء ٣ من ت ت م.

في الجزء ٢، يضع المشرف درجة لأداء الموظف وقدراته في كل كفاءة من الكفاءات المختارة، التي تنطبق على عمل الموظف. توجد تعريفات الدرجات في بداية الجزء ٢. عندما لا تنطبق كفاءة العمل على وظيفة الموظف الحالية، يختار المشرف عبارة «لا ينطبق».

في الجزء ٣، يكتب المشرف الملاحظات، موضحاً كيفية وصول الموظف لأدائه خلال العام. كما يسمح هذا الجزء للمشرف بإيجاز النواحي التي تحتاج إلى تحسين، ويعمل على توضيحها.

عندما يستكمل المشرف الجزء ٢ والجزء ٣، على الموظف أن يصل لقرار حول الدرجة العامة لأداء الموظف في ذلك العام. خلال عملية اتخاذ القرار، على المشرف أخذ عدة عوامل بعين الاعتبار، مثل:

١. الفئة التي تعكس أغلبية درجات الكفاءة. فمثلاً، إذا كانت درجة الموظف «١- غير مرضية» في ٩ كفاءات من أصل ١١، عندها على المشرف أن يضع درجة عامة، وهي «١- غير مَرُضٍ». هذه الدرجة بالتحديد تتطلب من المشرف العمل مع أخصائي شؤون الموظفين على تطوير خطة تحسين أداء (خ ت أ) للموظف.

٢. إن الملاحظات المكتوبة في الجزء ٣ حول جودة وصول الموظف لأهداف أداء ذلك العام.

٣. أية ظروف غير طبيعية، سواء في العمل أو خاصة، مما قد تسهم في التأثير في أداء الموظف. مثلاً: إذا هبط معدل أداء الموظف خلال الشهرين الماضيين لأسباب مرضية، مما يستدعي الأخذ بعين الاعتبار. والأمر نفسه في حال تجاوز الموظف متطلبات العمل الاعتيادية لمساعدة المركز خلال فترة تنقل ما بين الموظفين، عندها أيضاً يجب أخذ ذلك بعين الاعتبار.

يُكمل المشرف المربع في أعلى صفحة التوقيع من ت ت م، مشيراً إلى الدرجة العامة للأداء في ذلك العام. عند الانتهاء، يعطي المشرف ت ت م للموظف، وينسق معه لاجتماع، بهدف مناقشته.

يجب السماح لمدة الاجتماع بأن تكون ساعة واحدة على الأقل، بحيث تعطى الفرصة للموظف أن يطلب توضيحاً حول الدرجات والملاحظات، ثم يعمل المشرف والموظف معاً على تطوير خطة تحسين أداء في النواحي التي تستدعي ذلك. يقرأ الموظف ت ت م، ويكمل الجزء ٤ والجزء ٥.

يجتمع الموظف والمشرف معاً، لمناقشة الجزء ٢، الجزء ٣، الجزء ٤، والجزء ٥ من ت ت م. يقوم الموظف والمشرف بالتوقيع على نموذج التقرير. ويتم عمل نسخ من النموذج الكامل للموظف والمشرف.

يُكمل المشرف ورقة تقرير تقييم الموظف (توجد أيضاً في صفحة --- ضمن «نماذج موارد بشرية»). مكان هذه الصفحة في بداية ت ت م، وتستخدم كصفحة غلاف. يوقع المشرف على هذه الصفحة، ويحول التقرير كاملاً إلى مدير المشروع/المركز للموافقة. يقوم مدير المشروع/المركز بمراجعة ت ت م، ويوقع على ورقة الموافقة على تقرير تقييم الموظف، مشيراً إلى موافقتهم على الدرجات، وعلى التوصية بزيادة الراتب. يعمل مدير المشروع/المركز على تحويل كامل تقرير تقييم الموظف إلى مدير المجموعة، الذي يعمل على مراجعة التقرير والتوقيع على التوصية الخاصة بالراتب وورقة الموافقة، مشيراً إلى موافقتهم على الدرجات، وعلى التوصية بزيادة الراتب. يرسل مدير المجموعة نموذج ت ت م الأصلي إلى مكتب الموارد البشرية.

ملاحظة: تُعد مراجعة أداء المشرف توصية رسمية بخصوص تعديل الراتب، لكن القرارات غير نهائية حتى يعمل الموظف المسؤول أو نائب مدير شؤون الموظفين والرئيس على مراجعة جميع مراجعات الأداء، بهدف تحقيق العدل والمساواة. لذلك، يجب عدم مناقشة أية توصية بخصوص الراتب مع الموظف، حتى يتم تقديم ما يكفي من الموافقات للمشرف خلال شهر ديسمبر.

إذا أوصى المشرف بترقية عليهم إكمال وصف وظيفي جديد، وتقديمه مع نسخة من نموذج طلب مراجعة الترقية والمساواة لنائب المدير ومدير الموارد البشرية قبل حوار المراجعة. يتم الإعلان عن موعد محدد لطلب هذه الوثائق.

موعد إكمال عملية المراجعة السنوية:  
الرجاء الرجوع إلى مدير الموارد البشرية

## تقرير تقييم الموظف

### الجزء 1

#### أهداف الأداء

على الموظف تحقيق أهداف الأداء التالية بشكل مُرضٍ، من أجل أداء وظيفته بنجاح. تمثل الأهداف المذكورة أدناه الأعمال المهمة لهذه الوظيفة. يمكن عمل التعديلات بشكل معقول، لتمكين الأفراد ذوي الإعاقة من أداء المهام الأساسية.

معايير القياس	هدف الأداء
ملاحظة للتصميم: استمر بالطباعة لغاية استكمال النقطة. انقر على أدخل لعمل النقطة التالية، إن لزم. انقر لعمل الجزء التالي.	أ.
	أ.
	أ.
	أ.
	أ.
	أ.
	أ.

## تقرير تقييم الموظف

### الجزء ٢

#### تقييم الكفاءة

إن المهارة في جميع أو معظم الكفاءات التالية مهمة للنجاح في---. من هذا الجزء، على المشرف وضع درجة للموظف بجانب كل كفاءة تنطبق على عمله الحالي. (توضع التفاصيل الخاصة حول وجود الكفاءة أو عدم وجودها في الجزء ٣).

وصف الدرجات:	
١ = غير مُرضٍ	لم يصل الموظف لدرجة مقبولة من الكفاءة في هذه الناحية. يوجد نقص واضح في المهارات والسلوكيات المتعلقة بهذه المهارة، وتتطلب تصحيحاً كبيراً.
٢ = بحاجة إلى تحسين	يحتاج الموظف إلى بعض التحسين فقط، للوصول إلى درجة مقبولة من الكفاءة في هذه الناحية. إن المهارات والسلوكيات الخاصة بهذه المهارة غير منتظمة ومتعارضة.
٣ = ناجح	يظهر الموظف درجة مرضية من الكفاءة في هذه الناحية بنجاح. تُعد المهارات والسلوكيات التي تتطلب هذه الكفاءة جيدة جداً ومنتظمة.
٤ = ممتاز	يتفوق الموظف في هذه المهارة. تُعد المهارات والسلوكيات الخاصة بهذه الكفاءة جيدة فوق العادة ومنتظمة. ومهارات الموظف وسلوكياته في هذه الناحية تفوق التوقعات العادية.

الكفاءات التي تنطبق على جميع الوظائف	
الدرجة	الكفاءة - التواصل
اختر واحدة	- يقدم الآراء والأفكار بفاعلية لفظياً و/أو كتابياً. - يظهر مهارات فهمية وسمعية بشكل جيد. - يستخدم وسائل الاتصال اللازمة والمناسبة لإبقاء الآخرين على اطلاع.
الدرجة	الكفاءة - التنوع
اختر واحدة	- يظهر سلوكيات تسهم في تنوع المبادرات ل-----. - يظهر التزاماً نحو تحسين تنوع المهارات.
الدرجة	الكفاءة - المعرفة بالوظيفة
اختر واحدة	- يظهر الكفاءات الإدارية والفنية، وتلك الأساسية والمطلوبة الخاصة في البرنامج. - يهتم بالتماشي مع اتجاهات عمله/ها. - يملك المعرفة بالغايات والأهداف الخاصة بالمشروع والمركز والدائرة والمجموعة.
الدرجة	الكفاءة - الإنتاجية
اختر واحدة	- يخطط بفاعلية، وينظم ويعمل على تفويض العمل، للوصول للنتائج المرجوة. - يدير متطلبات المناقشة مستخدماً الحكم والمرونة المناسبة. - يطبق المعرفة والمهارة بفاعلية في العمل.
الدرجة	الكفاءة - المهنية
اختر واحدة	- صادق، ويوثق به، ويعتمد عليه. - ينجح في بناء علاقات إيجابية مع العملاء والزملاء - يتمسك بمقياس عالٍ من السلوك الأخلاقي والشخصي



الدرجة	الكفاءة - العمل الجماعي
اختر واحدة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعمل بتعاون وفاعلية مع مشرفيه وزملائه وغيرهم من الموظفين في جميع المستويات، من أجل إنجاز المهام والأهداف.</li> <li>- يقبل (ويعرض) النقد البناء والتغذية الراجعة من (وإلى) مشرفيه وزملائه، وغيرهم من الموظفين في جميع المستويات.</li> <li>- يمارس المسؤولية والمجاملة والاعتمادية والاحترام في فرق العمل.</li> </ul>

الدرجة	الكفاءة - مبادئ العمل	ينطبق
اختر واحدة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتمسك بمالية--- وإجراءات المحاسب وحل المشاكل المالية، ضمن توجيهات موافق عليها.</li> <li>- يقدم خدمة موجهة للزبائن باستمرار.</li> <li>- يظهر التزاماً مؤسسياً من خلال المشاركة في نشاطات المؤسسة مثل قوى العمل واللجان واجتماعات الموظفين.</li> </ul>	
الدرجة	الكفاءة - الحالة الجيدة للشركة	ينطبق
اختر واحدة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يطبق باستمرار القيم والسياسات والإجراءات الخاصة ب---</li> <li>- يسهم في تطوير العمل.</li> <li>- يدير الموارد بكفاءة، لتحقيق أهداف البرنامج.</li> </ul>	

الدرجة	الكفاءة - الابتكار
اختر واحدة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يقترح ويطور و/أو ينفذ بفاعلية حلول خلاقة للمشاكل.</li> <li>- استباقي في تعزيز منتجات وخدمات</li> </ul>
الدرجة	الكفاءة - القيادة
اختر واحدة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يظهر أسلوباً جيداً في الحكم على الأمور، ويعمل على تقييم المعلومات بطريقة نقدية، ويدرس نشاطات بديلة، ولديه القدرة على توقع أثر القرارات.</li> <li>- يمكن ويعزز نجاح الموظفين.</li> <li>- يعمل بنجاح على بناء ورفع مستوى العلاقات الإيجابية ما بين الموظفين ضمن المنظمة وخارجها، من أجل تطوير وتخطيط وتنفيذ العمليات (كما هو مناسب).</li> </ul>
الدرجة	الكفاءة - تطوير الموظفين
اختر واحدة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يشرك الموظفين والزملاء بفاعلية في حل المشاكل.</li> <li>- يعلم ويوجه وينصح الموظفين، ويعمل على تطويرهم، ويشجع التطور الوظيفي كما يراه مناسباً.</li> <li>- يلاحق الفرص من أجل المشاركة في التطور المهني</li> </ul>

## الجزء ٣

### تقييم أهداف الأداء

الرجاء شرح كيف قام الموظف بالوصول إلى أهداف الأداء الخاصة بهذا العام.

الرجاء أشير إلى النواحي التي ما زالت بحاجة إلى تحسين، من أجل الوصول إلى أهداف الأداء. مستخدماً التعريفات أدناه، الرجاء اختيار علامة أداء عامة لهذا العام.

١ = غير مُرضٍ (يقتضي تطوير خطة الأداء إلى وضع العلامة. على الموظف الذي يتلقى هذه العلامة أن يوضع ضمن فترة تجريبية. يتم هذا بموافقة شؤون الموظفين.)

٢ = بحاجة إلى تحسين

٣ = ناجح

٤ = ممتاز

غالباً ما كان الأداء ناقصاً، وتطلب تصحيحاً بشكل جدي. من الواضح أنه لم يتم تحقيق أهداف الأداء. لم يظهر الموظف مهنية في أغلب كفاءات العمل. فشل الموظف في تحقيق معايير الأداء المطلوبة.	١ = غير مُرضٍ
كان الأداء ناقصاً، ويحتاج إلى تحسين. تم تحقيق بعض أهداف الأداء فقط. كثيراً ما لزم إعادة جهود الموظف أو غيرها من الإجراءات التصحيحية. يحتاج الموظف إلى تصحيح في العديد من كفاءات العمل، من أجل الوصول إلى معايير الأداء.	٢ = بحاجة إلى تحسين
يحقق الأداء والعمل جميع التوقعات. كما تم الوصول إلى معظم الأهداف. يظهر الموظف مهنية في كفاءات العمل المتعلقة بالوظيفة. كان المخرج نموذجاً للمقدرة والأداء المنتج. وصل الموظف إلى معايير الأداء المطلوبة بشكل كامل.	٣ = ناجح
غالباً ما استحق الأداء الثناء، وكان نموذجاً يحتذى به من قبل الموظفين الآخرين. تم تحقيق جميع أهداف الأداء. أظهر الموظف مهنية في جميع كفاءات الوظيفة. وقد فاقت المخرجات التوقعات. وصل الموظف هذه الدرجة عن طريق إظهار معرفة استثنائية ومهارة وقدرة.	٤ = ممتاز

### التوقعات:

تمت مناقشة هذه المراجعات والدرجات اللاحقة لها معي. ولا يعد توقيع الموظف موافقة على العلامة أو على المحتوى.

توقيع المشرف \_\_\_\_\_ التاريخ \_\_\_\_\_

توقيع الموظف \_\_\_\_\_ التاريخ \_\_\_\_\_

تقرير تقييم الموظف  
الجزء ٤ - تغذية راجعة من الموظف

اسم الموظف	
الوصف الوظيفي	
الدرجة	

الرجاء تزويدنا بملاحظاتك الخاصة بالتقييم أعلاه.

## تقرير تقييم الموظف الجزء ٥ - خطة التطوير المهني

اسم الموظف	الوصف الوظيفي
الدرجة	

ما النواحي التي تود تحسينها؟

كيف يمكن لمشرفك تقديم المساعدة لك في عملك؟

ما النشاطات الداخلية والخارجية الخاصة بالتطوير المهني التي ستشارك بها خلال السنة القادمة؟

خارجية	داخلية
ندوات خاصة بالعمل	ورشة عمل قوة الوظيفة
استكمال الدراسة الجامعية	برنامج التوجيه
شهادة مهنية	التدريب التنفيذي
غيرها:	ندوات داخلية

## توجيه الموظفين والتدريب الأساسي

التوجيه الخاص بوظيفة معينة/البرنامج

← توجيه الموقع

← التخطيط والاستراتيجية

توجيه الموظف الجديد

- ← كتيب/الأخلاقيات والإجراءات والأنظمة الخاصة بالموظف (اللغة، وقواعد اللباس، والانضباط)
- ← الخطة الاستراتيجية (خطط العمل ومؤشرات الأداء الرئيسية)
- ← مزايا الموظفين
- ← العمل الإضافي
- ← الإجازات والحضور
- ← أمن المعلومات
- ← التأمين الصحي
- ← السفر (البروتوكول، والنماذج، وبدل الإقامة اليومية، والموافقات، وغيرها)
- ← المشتريات (المعدات، والمواد المكتبية، وغيرها)
- ← المركبات (بروتوكول الاستخدام وسيارات نصف النقل)
- ← الطلبات والنماذج (جميع النماذج اللازمة)
- ← الشعارات والأوراق المروسة
- ← المذكرات الداخلية (متى تستخدم وكيفية الاستخدام)
- ← الإبلاغ عن الحوادث
- ← صندوق الشكاوى (كيفية استخدامه ومتى)
- ← اجتماعات الموظفين الشهرية، وغيرها من الاجتماعات المنتظمة
- ← بروتوكول حجز غرفة الاجتماعات
- ← بروتوكول توريد الأطعمة للاجتماعات
- ← تخطيط وتقييم الأداء
- ← تحديد الأشخاص
- ← سلامة مكان العمل
- ← خدمات العملاء
- ← الهاتف (تعليمات مفصلة حول الاستخدام)

الكمبيوتر 1.1

- ← كيف تتعامل مع جهاز الكمبيوتر الخاص بك
- ← الصيانة اليومية
- ← الأمن
- ← الإبلاغ عن المشاكل
- ← مراجعة المواقع الإلكترونية
- ← بروتوكول شبكة الإنترنت والبريد الإلكتروني والاستخدامات الأخرى للكمبيوتر
- ← تعليمات استخدام أي من البرمجيات
- ← استخدام الطابعة وأدوات التكنولوجيا الأخرى

---

أمن المعلومات

---

المراعاة الثقافية

---

خدمة المستفيدين

---

مفاهيم التحسين المستمر للجودة

---

التعامل مع الأشخاص صعبى المراس

---

التخطيط لمواجهة الكوارث

---

العلاقة مع وسائط الإعلام

---

---

التدريب الأساسي على الإشراف

← مهارات الادارة

← الانضباط/المظالم

← تخطيط وتقييم الأداء

← الوقت والحضور

← تصنيف الرتبة

← كيفية ملء الشواغر

← إدارة الموازنة/المالية

← التعامل مع الأشخاص صعبى المراس

---

---

السلامة

← سلامة المكاتب

← السلامة فى الميدان

← العنف فى موقع العمل

← الرفع المناسب

← هندسة ظروف العمل

---

---

آداب الهاتف

---

نظام البريد

---

موقف السيارات

---

الهاتف الخلوي/المنبه

---

حل النزاعات

---

## عينة لعملية إدارة الأداء

<ul style="list-style-type: none"> <li>← تعزيز الغاية</li> <li>← تطوير أو الحفاظ على الشراكة</li> <li>← في الأداء التي من شأنها تقديم تغذية راجعة</li> <li>← داعمة وتدريب</li> <li>← تحديد احتياجات التطوير</li> <li>← تحديد نتائج الأداء</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>← مراجعة الخطة التشغيلية وأهداف المنظمة</li> <li>← وضع الأهداف الفردية /الغايات/ المساءلات المتعلقة بأهداف المنظمة</li> <li>← وضع خطة تطوير كفاءة سنوية مبنية على تقييم العام السابق والتطوير المستقبلي المرجو</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>← الحصول على تغذية راجعة نحو الأهدافالغايات/ المساءلات وأهداف تطوير الكفاءة</li> <li>← التأكد من إيجابية التغذية الراجعة ومن أنها بناءة</li> <li>← دمج التغذية الراجعة ضمن روتين العمل لتحسين الأداء</li> </ul>
	القرار والنتائج	تحديد الهدف ووضع توقع الأداء	تغذية راجعة مستمرة للأداء والتدريب طوال العام	الممارس الفضلى هي في إجراء مراجعات رسمية وغير رسمية ربعية أو شبه سنوية (إعتماداً على طبيعة العمل)
<b>إدارة الأداء</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>← تقييم ومناقشة نتائج وأهداف المنظمة</li> <li>← مراجعة الأداء مقارنة بالأهداف</li> <li>← تقييم ومناقشة التقدم في تطور الكفاءة</li> <li>← إكمال نماذج تقييم الأداء</li> </ul>	تقييم الأداء		مدخل الأداء	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>← إيجاد مصادر متعددة ومناسبة للمدخلات والملاحظات</li> <li>← التأكد من أن الملاحظات تبني على الحقائق (ليس التقييم)</li> </ul>

## نموذج رسالة تعيين موظف

السيد / السيدة (الاسم): \_\_\_\_\_

نود أن نرحب بك في (اسم المنظمة). ويسرنا إعلامك بعرض التوظيف (المسمى الوظيفي)، الذي يصبح ساري المفعول (التاريخ). يُرجى أن تأتي إلى مكتبنا في (عنوان المنظمة) في (الساعة) بتاريخ، وأن تُخبر المشرف عليك (الاسم) بذلك.

سوف يكون مرتبك السنوي الابتدائي (المبلغ ريال)، كما تم إبلاغك سابقاً، وسوف تستحق جميع المزايا الأخرى حالما تنتهي بنجاح من الفترة التجريبية (ثلاثة أشهر). خلال هذه الفترة، قد تتراكم أنواع معينة من الإجازات، ولكن لا يجوز لك استخدامها، حتى تقوم بالانتهاء من الفترة التجريبية وتصبح موظفاً منتظماً لدى (اسم المنظمة).

عند بدء العمل لدينا، سوف تتلقى توجيهاً مفصلاً، بما في ذلك لمحة عامة عن سياسات الإدارة والبرامج، إضافة إلى الإجراءات والمتطلبات المعمول بها. يرجى أن تسعى إلى الإلمام بهذه المعلومات في أقرب وقت ممكن، وألا تتردد في طرح الأسئلة على الذين يقدمون لك التوجيه.

سوف تتسلم أيضاً نسخة من دليل سياسات الموظفين (اسم المنظمة)، حيث ننصحك بقراءته بعناية، والاحتفاظ به للرجوع إليه في المستقبل.

يسرنا أن نرحب بك في منطمتنا، ونحن نتطلع إلى علاقة عمل مثمرة وممتعة.

لإعلامنا عن قبولك لهذا العرض، يرجى التوقيع على هذه الرسالة في المساحة المخصصة أدناه، وإعادتها إلينا في أقرب وقت ممكن، وذلك خلال فترة أسبوع.

مرة أخرى، نتمنى لك النجاح في العمل معنا.

وتقبل فائق الاحترام. \_\_\_\_\_

(الاسم والمسمى الوظيفي) \_\_\_\_\_

مع الموافقة: \_\_\_\_\_

الاسم \_\_\_\_\_ التاريخ \_\_\_\_\_



[أيه بي سي]

سياسات شؤون الموظفين

اعتمدت: [تاريخ]

## ملاحظة:

تعد سياسات شؤون الموظفين حجر الأساس في نظام شؤون الموظفين لأية منظمة. فيما أدناه عينة لنموذج ومجموعة من السياسات، لكي تستخدمها كدليل في تطوير كتيب خاص بشؤون الموظفين في مؤسستك.

الرجاء ملاحظة تقديمنا لمجموعة من سياسات شؤون الموظفين التي قد تنطبق بشكل عام على المنظمات غير الربحية والمكونة من ٣٠ موظفاً. وقد اشتملت الوثيقة على الملاحظات والاقتراحات.

استخدم عينات السياسات هذه كنقطة بداية، ولا تقم بنسخها مباشرة. على كل منظمة مراجعة هذه السياسات بحذر، وأن تصوغها بما يتناسب مع احتياجاتها الخاصة، مع الحرص على أن تعكس القيم والثقافة الفريدة للمنظمة.

عند انتهائك من وضع مسودة السياسات، قد تحتاج إلى مراجعتها، وأخذ الموافقة عليها من قبل لجنة شؤون الموظفين التابعة للمجلس، وإذا لم توجد، قد يعمل المجلس على تعيين بعض الأعضاء ممن يهتمون أو يملكون المعرفة اللازمة للعمل معكم في عمل مسودة السياسات، أو مراجعتها بالنيابة عن المجلس. في جميع الأحوال، من الأهمية الحصول على موافقة المجلس على المسودة النهائية.

بعد الموافقة عليها، عليكم عرضها على محامٍ، للتأكد من توافقها مع القوانين ذات العلاقة، التي تحكم عملية التوظيف.

عند الانتهاء من إعداد وثيقة السياسة، يجب القيام بتوزيعها على جميع الموظفين، وتسليمها للموظفين الجدد عند توظيفهم.

ومن تلك اللحظة فصاعداً، عليكم مراجعة السياسات بشكل دوري – ونوصي بالمراجعة مرة كل سنتين- للتأكد من أنها لا تزال مناسبة لمنظمتكم ومتوافقة مع القانون.

## قائمة المحتويات:

رسالة الموظفين	-----
وصف المنظمة	-----
بيان استهلاكي	-----
بيان عدم التمييز	-----
إدارة الحقوق	-----
استطلاع	-----
الفترة التجريبية	-----
وضع الموظف	-----
ساعات الوظيفة	-----
الحضور	-----
مراجعة الأداء	-----
أداء الموظف	-----
الرواتب	-----
المغادرات والعطل	-----
المنافع الهامشية	-----
الاستقالة	-----
الإنهاء	-----
إجراءات التظلم	-----
سياسات وتعليمات أخرى	-----
النتيجة	-----
نموذج الإقرار بالإعلام للموظف	-----

## رسالة للموظفين

الترحيب بالموظف الجديد.

تم تطوير دليل الموظفين هذا من قبل مجلس وموظفي [أيه بي سي]، من أجل تزويد بعض تفاصيل العمل في منظماتنا. وقد اعتمدت هذه التفاصيل بشكل رسمي من قبل المجلس بتاريخ [ ].

سنقوم بمراجعة هذا الوثيقة بشكل دوري، لإجراء التعديلات اللازمة، بناء على الاحتياجات المتغيرة للمنظمة، والناس الذين يأتون للعمل هنا. يمكن لأعضاء المجلس أو الموظفين اقتراح التعديل في السياسات. على الأعضاء إيصال طلباتهم للتعديل عن طريق الكتابة للمدير التنفيذي مع تقديم الشرح.

يتم تشجيع أعضاء المجلس على القيام بالمثل، على الرغم من إمكانياتهم إيصال الطلبات المكتوبة مباشرة لرئيس المجلس/اللجنة التنفيذية.

في حالة نشوء أمر ما متعلق بشؤون الموظفين وغير مدرج في بيان السياسة، على المدير التنفيذي إعلام المجلس بالأمر، بحيث يتم تطوير السياسة المناسبة بهذا الخصوص. وإذا تطلب نشاط سار للمنظمة اتخاذ قرار ما قبل قيام المجلس بدراسة الأمر، حينها، يخول المدير التنفيذي اتخاذ قرار مؤقت ينطبق على تلك الحالة فقط، ولا يتم اعتماده كجزء من السياسة التي يتم تطويرها بناء على الإجراءات المذكورة أعلاه. في أحوال أخرى، يقوم المدير التنفيذي باستشارة رئيس المجلس/اللجنة التنفيذية.

إن غاية المجلس هي تنفيذ سياسات شؤون الموظفين بمرونة وسرية من قبل المدير التنفيذي. قد تقع الاستثناءات في حالة الحاجة لخدمة مصلحة الموظف ودون الإضرار بمصلحة الـ [أيه بي سي]، مع التأكيد على أنها استثناءات وليست سوابق.

علينا التأكد من أن بيئة العمل في [أيه بي سي] داعمة وممتعة، بحيث يستطيع موظفونا من خلالها تقديم الأفضل لمن يحتاج إلى مساعدتنا.

المدير التنفيذي

## وصف المنظمة

إن [أيه بي سي] منظمة غير ربحية أسست في [العام]، من أجل [أدخل بياناً حول الرؤية]  
إن مهمة [أيه بي سي] هي [أدخل المهمة هنا]

## بيان استهلاكي

لا يعد هذا الكتيب عقد توظيف. فقد صمم لتعريفكم بـ [أيه بي سي]، وتزويدكم بالمعلومات الخاصة بظروف العمل والسياسات المتعلقة بشؤون الموظفين المؤثرة في وظائفكم. عليكم قراءة جميع أحكام هذا الكتيب وفهمها والتوافق معها. يصف الكتيب العديد من مسؤوليات الموظف، ويوضح البرامج التي طورتها [أيه بي سي]، من أجل منفعة الموظفين، بما يتماشى مع هدفنا في إيجاد بيئة عمل تفضي إلى التطور الشخصي والمهني. كما تعلمون، لا يمكن لأي كتيب خاص بالموظفين توقع كل ظرف أو الإجابة عن كل سؤال متعلق بالسياسة. خلال استمرار نمو [أيه بي سي] قد تظهر الحاجة للقيام بتغييرات في هذه السياسة، حيث تحتفظ الإدارة بحق المراجعة أو إضافة ملحق أو إلغاء أية سياسة أو جزء من هذا الكتيب من فترة لأخرى، وذلك كما تترتب عليه مناسباتاً. تحل هذه السياسات مكان جميع السياسات والممارسات الحالية، ولا يمكن تعديلها أو الإضافة إليها إلا من قبل المدير التنفيذي. وبالطبع، يتم إعلامكم بخصوص أية تغييرات في حال حدوثها.

## التوظيف

يعتمد التوظيف في [أيه بي سي] بشكل تام على المؤهلات والكفاءة والخبرة والتدريب والأهلية للعمل. ونتيجة لإدراكنا أهمية عملنا في خدمة المجتمع، نقوم بكل جهد ممكن لملء الشواغر بما يتناسب مع النصوص المذكورة أعلاه. يتسلم كل شخص عند التوظيف كتاباً يؤكد التوظيف، ويوضح المسمى الوظيفي والراتب... إلخ. إضافة إلى تسلمه نسخة من الوصف الوظيفي وسياسات شؤون الموظفين المتبعة في [أيه بي سي]. حين تتوافر وظيفة شاغرة في [أيه بي سي]، تكون مسؤولية الرئيس أو الشخص المعين من قبله إعلام جميع الموظفين بوجود هذا الشاغر. عادة ما يقوم الرئيس أو أعضاء الإدارة العليا ممن يطلب منهم بعملية التوظيف والفرز والاختيار. وبناء على صلاحيات الرئيس، يمكن دعوة المجلس للمشاركة في عمليات الفرز والمقابلات والاختيارات.

## بيان عدم التمييز

لا تقوم [أيه بي سي] بالتمييز بين الموظفين أو المتقدمين لوظيفة على أساس العرق أو اللون أو الدين أو الجنس أو الأصل الوطني أو الإعاقة الجسدية أو الذهنية أو الاعتقاد السياسي أو الحالة الاجتماعية أو العمر أو التوجه الجنسي. تتوافق [أيه بي سي] مع جميع قوانين المملكة العربية السعودية وأنظمتها في مجالات التوظيف والتعويض والمنافع والترقية.

## حقوق الإدارة

تحتفظ الـ [أيه بي سي] بالحق الحصري في التوظيف، وتوجيه وتنظيم أوقات القوى العاملة، وفي التخطيط، وتوجيه العمليات والتحكم فيها، وفي إيقاف أو إعادة تنظيم أو دمج أية دائرة أو فرع عمليات مع عمليات تقليص أو غيرها من التغييرات في القوى العاملة، وفي تعيين الموظفين وإنهاء عقودهم، وفي إصدار القوانين والأنظمة، وتقديم أساليب ووسائل جديدة أو محسنة، بغض النظر عن أسباب التقليص في القوى العاملة، إضافة إلى الأعمال الإدارية المعتادة والمتعارف عليها. لن تتم ممارسة أيٍّ من هذه الحقوق بطريقة متقلبة أو تعسفية.

## الاستطلاع

سيشمل استطلاع الموظفين الجدد ما يلي: [يمكن إضافة بنود أخرى]

- ← مراجعة الوصف الوظيفي للموظف.
- ← مراجعة المعايير الأساسية، لتقييم الأداء وعملية التقييم.
- ← مراجعة رؤية ومهمة واستراتيجية المنظمة.
- ← مراجعة سياسات شؤون الموظفين وممارساتهم.
- ← مراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهيكل اتخاذ القرار.
- ← مراجعة برامج المنظمة وخدماتها.
- ← مراجعة الشؤون الإدارية العامة، وتقنية المعلومات، وغيرها من السياسات والإجراءات الخاصة بالمنظمة.
- ← مراجعة المسمى الوظيفي للموظف واتفاقيات الراتب والتعويض وساعات العمل وجداولها، وغيرها من وسائل حفظ السجلات وطرق الدفع ومعايير سلوك الموظف والحضور والدقة في المواعيد...إلخ.
- ← البدء بإجراء أي تدريب فني أو تعليم مطلوب للوظيفة الجديدة.

## الفترة التجريبية

يطلب من جميع الموظفين الجدد العمل ضمن فترة تجريبية مدتها ٩٠ يوماً كحد أدنى، حيث يمكن للرئيس أو المشرف خلالها إنهاء العقد دون الرجوع إلى معايير الإجراءات الخاصة بالإنهاء والمذكورة في سياساتنا. ويمكن تمديد هذه الفترة حسب تقدير المشرف. وإذا اتضح لدى المشرف المباشر و/أو المدير أن أداء الموظف لم يكن مرضياً، عندها يجب إيضاح الأمر للموظف بالسرعة الممكنة خلال هذه الفترة. ولا يطلب بيان رسمي بالسبب، ولكن عادة ما يتم تقديم الشرح بطريقة غير رسمية.

لا يمنح الموظفون الجدد استحقاقات المغادرة، ولا يتم إخضاعهم للاشتراك في خطط [أيه بي سي] للرعاية الصحية والأسنان والإعاقاة طويلة الأمد أو خطط التعويض حتى انتهاء الفترة التجريبية. قد يسمح الرئيس للموظف بأخذ إجازة براتب لأسباب مرضية أو غيرها من الأمور الطارئة مع التوضيح للموظف بأنه في حالة عدم استمراره في العمل بعد الفترة التجريبية ومدتها ٩٠ يوماً (أو ما يكفي من الأيام للمطالبة بإجازة)، عندها تقوم [أيه بي سي] باقتطاع هذه الأيام من آخر دفعة نقدية تقدم له.

## حالة الموظفين

الموظف **المؤقت** هو الموظف الذي يعمل بدوام كامل أو جزئي لمدة محددة تكون في العادة ستة أشهر أو أقل. الموظف **العرضي** هو الموظف الذي يعين بأجرة محددة أو يدفع له في الساعة، ويقوم بمهام خاصة لا يقوم بها الموظف الاعتيادي.

الموظف **الاعتيادي** هو الموظف الذي يعمل بدوام كامل أو جزئي (لمدة غير محددة)، ويملأ شاغراً محدداً، حيث يعمل ٤ ساعة في الأسبوع كحد أدنى.

لا يُعد **المستشار** موظفاً لدى [أيه بي سي]، ولكن يعمل وحده، حيث يتم التعاقد معه، للقيام بخدمات أو مهام محددة.

الموظف **بدوام جزئي** هو الذي يعمل أقل من ٤ ساعة في الأسبوع. والموظفون العاملون أقل من ٣ ساعة أسبوعياً لا يتم إخضاعهم للاستفادة من الخدمات الصحية أو غيرها من المنافع الاختيارية. تحتسب إجازات الموظفين بدوام جزئي على أساس تناسبي، كما يتم إخضاعهم لنظام الإجازات المدفوعة في حالة عملهم أكثر من ٢ ساعة أسبوعياً في العادة، وفي هذه الحالة، تقع هذه الإجازات ضمن أيام عملهم.

## ساعات الوظيفة

عادة ما يتم **العمل بدوام كامل** ابتداء من السبت حتى الأربعاء بما بين الساعة ٩:٠٠ صباحاً حتى الساعة ٥:٠٠ مساءً، مع فترة غداء مدتها ساعة واحدة. والمرونة في هذه الساعات ممكنة في حال موافقة الرئيس عليها، وعدم تعارضها مع إنجازات مهام المنظمة وأهدافها. ويمكن للموظفين العاملين في العادة خارج ساعات الدوام المعتادة الترتيب للعمل ضمن ساعات عمل مناسبة.

يتم التعويض عن العمل الإضافي الذي يتجاوز ٤ ساعة أسبوعياً لمسميات الوظائف الخاضعة لدى [أيه بي سي]، ولا يتم التعويض أو الدفع مقابل العمل الإضافي للموظفين المعفين.

حين يضطر الموظفون إلى التأخر أو في حالة تعرضهم لظرف طارئ يدفعهم للتأخر عن الوصول للعمل بما يزيد على ٣ دقيقة عن موعد بدء العمل، عليهم إعلام أحد أعضاء فريق الإدارة بموعد الوصول المتوقع.

**موعد الصلاة** [ضع المعلومات اللازمة والمتعلقة بمواعيد الصلاة خلال ساعات العمل].

## الحضور

تحتفظ [أيه بي سي] بسجلات دقيقة خاصة بأوقات حضور الموظفين. على كل موظف تعبئة السجلات وتقديمها بشكل يومي. قد تؤدي عملية تزييف الأوقات وسجلات الحضور إلى إجراءات تأديبية.

## مراجعة الأداء

إن هدفنا هو تعيين أكثر الناس كفاءة، وإعطائهم الحد الأقصى من الفرص للنجاح، وتحقيق النمو المهني. يتوقع من جميع الموظفين إظهار تطور في خبرات العمل والمعرفة. وسيعمل المشرف على تقديم المساعدة، والتوجيه بشكل رسمي وغير رسمي وبطريقة اعتيادية.

تتم مراجعة أداء كل موظف خلال الفترة التجريبية، وكذلك سنوياً. تقييمك الأول عادة ما يتم عمله عند نهاية المرحلة الأولية، حيث تقوم بالعمل على مناقشة أدائك، وكيفية قيامك بمسؤولياتك الوظيفية بالتعاون مع مشرفك. يتم وضع مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف والأولويات بالمشاركة ما بين الموظف ومشرفه(ها) لفترة العمل القادمة. يجب التوقيع على نموذج مراجعة الأداء من قبل الموظف والشخص المسؤول عن المراجعة، مع الاحتفاظ بنسخة في ملف الموظف لدى شؤون الموظفين، وبقاء نسخة لدى الموظف. إن الهدف من اجتماعات المراجعة والتخطيط هو تحفيز عملية التواصل، وتحسين الأداء ووضع الأساس في تحديد الراتب. وفي حالة رغبة الموظف في الحصول على وظيفة أخرى ضمن [أيه بي سي] أو طلب رسالة توصية عند مغادرة المنظمة، عندها تكون عملية مراجعة الأداء مصدراً جيداً للمعلومات. في حالة عدم أداء الموظف لعمله بمستوى مُرضٍ، عندها يمكن للمشرف أن:

- ◀ يحدد مكان الضعف، والتوصية بطرق التعامل معها.
  - ◀ يحذر الموظف لفظياً، وفي حال استمرار المشاكل، تحذيره(ها) كتابياً مع وضع نسخة من التحذير في ملفه(ها) لدى شؤون الموظفين.
  - ◀ يستغني عن الموظف عند الضرورة.
- عادة ما يقرر تقييم الأداء كل ١٢ شهراً، بحلول تاريخ العقد السنوي للموظف.

## قواعد سلوك الموظف

### استخدام الهاتف وأدوات أخرى

يمنع الاستخدام الشخصي لجهاز الفاكس، والناسخ والهاتف للمكالمات الدولية، وتلك التي يترتب عليها رسوم، كما يمنع الاستخدام الشخصي لأية أداة أو نظام خاص بالعمل. كما يحظر الاستخدام الشخصي للبريد إرسالاً واستلاماً. مع مراعاة حاجة الموظف إلى إجراء واستلام مكالمات هاتفية من وقت لآخر، وحينها عليك التحلي بالحكمة في التقدير. وقد يطلب منك تسديد الرسوم والنتيجة عن الاستخدام الشخصي للهاتف أو أية معدات أخرى لـ [أيه بي سي]. إن الاستخدام غير اللائق واللامبالي والمخرب وغير الآمن لأية معدات تابعة لـ [اسم المنظمة] يمكن أن يؤدي إلى إجراءات تأديبية بما فيها الفصل.

### استخدام البريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت

إن استخدام أجهزة الحاسوب وملفاتها ونظام البريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت، وغيرها من البرمجيات هو لغايات [أيه بي سي] فقط. لا يمكنك استخدام كلمة سر أو الوصول لملف أو استرداد أية معلومات مخزنة دون أخذ إذن. وللتأكد من الامتثال لتلك السياسة، يمكن أن تتم مراقبة جهاز الحاسوب الخاص بك والبريد الإلكتروني واستخدام الشبكة الإلكترونية. عليك أن تدرك أنه لا يتم محو أية رسالة إلكترونية بشكل تام من النظام، حيث إنها تبقى محفوظة لدى نظام التخزين الاحتياطي المركزي ضمن نظام إدارة البيانات. عليك اعتبار أن أية رسالة إلكترونية ترسلها قد تخزن بشكل دائم في ملفاتها.



تحرص الـ [أيه بي سي] على إبقاء مكان العمل خالياً من التهرش، وتتعامل بحساسية تجاه التنوع ما بين موظفيها. لذلك، فإن استخدام الحواسيب ونظم البريد الإلكتروني والشبكة الإلكترونية بطرق مخلة بالنظام وتمييزية وهجومية وتخويفية أو فيها انتهاك لقوانين السرية يعد أمراً ممنوعاً بشكل قطعي. لا يجوز استخدام هذه النظم من أجل خلق أو استرداد أو نسخ أو التماس أية مواد لمنفعة شخصية أو دينية أو أسباب سياسية أو خارج المؤسسات أو في أية شأن لا علاقة له بـ [أيه بي سي]. تشمل الاستخدامات الممنوعة، ولكنها غير محصورة في: الافتراءات العرقية والتعليقات العنصرية، وكل ما يمكن وضعه ضمن التهرش أو إظهار عدم الاحترام للغير أو يراد منه منفعة شخصية أو يُعد غير لائق أو غير قانوني. تقوم الـ [أيه بي سي] بشراء برمجيات الحاسوب لغايات المنظمة، ولا تملك حقوق الطبع والنشر للبرمجيات أو الوثائق المتعلقة بها. لا تملك الـ [أيه بي سي] الحق في إعادة إنتاج هذه البرمجيات، وتمنع العمل على ازدواجية البرمجيات والوثائق المتعلقة بها من قبل أي شخص دون تصريح إلا في حالة موافقة مطور البرمجيات.

## قواعد السلوك

تتوقع الـ [أيه بي سي] من موظفيها اتباع قواعد السلوك التي تحمي المصالح، وتضمن أمان جميع موظفيها والمنظمة، وذلك من أجل تنظيم الأعمال، وإيجاد أفضل بيئة عمل ممكنة.

لا يمكن وضع قائمة بجميع السلوكيات التي تُعد غير مقبولة في مكان العمل. فيما يلي أمثلة على مخالفات قواعد سلوك قد تؤدي إلى إجراء تأديبي يصل لحد الفصل:

- ← السرقة والتخريب وإزالة غير مصرح بها أو امتلاك ما يخص المنظمة.
- ← تزوير سجلات حفظ الأوقات.
- ← أي تصرف تمييزي.
- ← التهرش.
- ← امتلاك أو توزيع أو بيع أو تحويل أو استخدام الكحول أو المخدرات غير القانونية خلال الدوام بما في ذلك خلال القيادة وتشغيل المعدات.
- ← أي سلوك مخل بالنظام بما في ذلك القتال أو التهديد بالعنف في مكان العمل.
- ← العصيان أو أي تصرف لا يحترم قواعد السلوك.
- ← لعب القمار في مكان العمل.
- ← الانتهاكات المتعلقة بالأمان.
- ← امتلاك المواد الخطرة أو غير المسموح بها، مثل المتفجرات أو الأسلحة.
- ← التغيب الكثير عن العمل والتأخر أو أي تغيب دون أخذ موافقة.

قد يشمل الإجراء التأديبي تنبيهاً لفظياً أو كتابياً أو تعليقاً عن العمل و/أو إنهاء توظيف، وذلك حسب شدة المشكلة، وعدد مرات حدوثها. عادة ما تكون هذه الخطوات تقدمية بطبيعتها، إلا أن بعض مشاكل الموظفين قد لا تتطلب اتخاذ جميع هذه الخطوات. تتعامل [أيه بي سي] مع كل حالة حسب جدية المشكلة. على الرغم من أنه من المستحيل ذكر جميع الجرائم السلوكية الجدية، إلا أن قواعد السلوك المبينة أعلاه تشمل أمثلة على المشاكل التي قد ينتج عنها تعليق العمل أو إنهاء التوظيف.

## الرواتب

تخضع [أيه بي سي] رهناً لعدد من القيود عند تحديد الرواتب. ويحكم رواتب بعض الوظائف كمية العروض المقدمة والعقود التي بدورها تشتق من «المعدل الساري» لدى المؤسسات والدوائر الحكومية. أضيف إلى ذلك، فإن جميع الزيادات في الرواتب تكون مشروطة بإيجاد ما يكفي من الأموال لتغطية الموازنة المشروعة. ضمن هذه القيود، فإن الإجراء الاعتيادي هو وضع نطاق راتب لكل وظيفة، حيث يحدد الرئيس الراتب عند التوظيف، وتراجع الرواتب سنوياً من قبل الرئيس والمشرف عند موعد تحضير الموازنة. ويقوم مجلس الإدارة بمراجعة راتب الرئيس سنوياً.

## المغادرات والإجازات

الإجازات: تغلق المكاتب، ويتم الدفع للموظفين خلال العطل التالية:

[ ضع قائمة بتواريخ العطل ]

من الممكن أن يغلق المكتب باكراً في اليوم الذي يسبق يوم العطلة أو في اليوم الذي يليه، وذلك بتصريح من الرئيس، حيث يتم إعلام الموظفين مسبقاً بذلك.

العطل: ما يلي هو سياسة العطل للموظفين بدوام كامل في [أيه بي سي]:

[ أدخل سياسة العطل ]

تستخدم العطلة حسب المصلحة العليا لـ [أيه بي سي]. ويتم وضع الجداول الزمنية، بناء على الأعلى درجة. يمكن للموظف ترحيل عدد من أيام العطل لغاية [أدخل عدد الأيام] يوم للربع التالي من السنة، وذلك بموافقة الرئيس. تتراكم العطل عند الانتهاء من الفترة التجريبية. أضيف إلى ذلك، وفيما يتعلق بالموظفين المنهين خدماتهم، يتم احتساب أيام العطل التي لم تؤخذ، وذلك بالدفع مقابلها، بشرط أن يكون الموظف قد عمل لدى المنظمة بشكل مستمر لمدة ستة أشهر أو أكثر، وأنه قد قام بتسليم رسالة الاستقالة، ولم يكن ذلك بسبب عدد كبير من المخالفات. وتحتسب إجازات الموظفين بدوام جزئي بطريقة تناسبية.

الإجازات المرضية: يحق للموظفين بدوام كامل ممن أكملوا الفترة التجريبية أخذ إجازات مرضية لمدة أقصاها [أدخل عدد الأيام] يوم في السنة، من الإجازات المدفوعة مسبقاً. قد يحسب الغياب الناتج عن المرض أو موعد مع الطبيب على أنه إجازة مرضية. على الموظف تقديم تقرير من الطبيب حول أهليته للعودة إلى العمل بأمان قبل عودته من إجازة مرضية مدتها ٥ أيام أو أكثر. لا يتم ترحيل أيام الإجازات المرضية غير المستخدمة للسنة المالية التالية، ولا يتم الدفع مقابلها. تسقط الإجازات المرضية غير المستخدمة [أيه بي سي] من إجازات الموظف دون تعويض. تؤخذ الإجازات المرضية في حالات مرض الموظف أو مرض ابنه، وهي ليست إجازة لجميع الغايات.

ويمكن السماح بتمديد الإجازة المرضية بموافقة من الرئيس. وفي حال توقع الموظفين اضطرابهم لتمديد إجازاتهم، حينها عليهم مناقشة الأمر مع المشرف والرئيس للنظر في إمكانية الاستفادة من المنافع المتوافرة في حالة الإعاقة.

يستحق موظفو الدوام الجزئي الحصول على إجازة مرضية تناسبية. بعد مرور ٥ أيام متتالية من الغياب بسبب المرض، على الموظف توثيق حالة العجز المؤقت في السجل. على الموظف إعلام أحد موظفي الإدارة العليا خلال ٢/١ ساعة الأولى من أول يوم غياب. على الموظفين الذين تتجاوز إجازاتهم اليوم الواحد إعلام المشرف حول يوم عودتهم المتوقع.

المغادرة الوالدية: [أدخل التعليمات القانونية الخاصة بالمغادرة الوالدية].

بعد انتهاء إجازة الأبوة/الأمومة، يمكن للموظف العودة للعمل في الوظيفة نفسها التي كان يشغلها قبل أخذ المغادرة، ما زالت متوافرة، أو إلى موقع مشابه لحد كبير لها بما في ذلك المنافع والراتب. الإجازة بدون راتب بسبب الإعاقة: يمكن استخدام الإجازات المرضية المتراكمة خلال الإعاقة المثبتة طبيًا. يجب أخذ موافقة المدير التنفيذي على الطلب المتعلق بالإعاقة المثبتة طبيًا، وتقديم بيان حول سبب المغادرة، وتاريخ العودة المحدد للعمل.

## الفوائد الهامشية

التأمين الصحي: يخضع موظفو الدوام الكامل للتأمين الصحي. ويتم إعطاء كل موظف كتيباً تفصيلياً بهذا الخصوص.

## الاستقالة:

في حالة الاستقالة بعد فترة التجربة، يتوقع من الموظفين إعطاء مهلة مساوية لإجازاتهم المستحقة. يدفع للموظف الذي يعطي المهلة المذكورة سابقاً، مقابل الإجازات المتراكمة يوم تقديمه الاستقالة.

## إنهاء الخدمات

إذا قرر الرئيس إنهاء خدمات التوظيف، عندها يجب إعطاء الموظف بياناً كتابياً يحدد فيه المشاكل، والمدة التي يستطيع الموظف من خلالها إصلاحها، وإذا لم يكن بالإمكان حل المشكلة، يعطى الموظف مهلة مدتها أسبوعان. لا تدفع [أيه بي سي] راتباً مقتطعاً. في حال حدوث عدد من المخالفات، عندها تحتفظ [أيه بي سي] بحقها في إنهاء عقد الموظف مباشرة.

عند إنهاء العقد، يجب تسليم مفتاح المكتب إلى المدير التنفيذي أو أي موظف آخر من موظفي الإدارة العليا في آخر يوم من الدوام. كما أن الموظف مسؤول عن تقديم تقرير بخصوص وضع العمل الحالي، وتسليم الملفات، وغيرها من المواد بطريقة واضحة للمشرف أو المدير التنفيذي أو من ينوب عنهم.

يمكن لأي موظف تم إنهاء عقده طلب الاستئناف لدى المجلس عن طريق الكتابة للرئيس. عندها يكون قرار المجلس نهائياً. لا يسرح الموظف الذي قد أنهى الفترة التجريبية، وأصبح موظفاً اعتيادياً دون إبلاغه خطياً بذلك، وإعطائه فرصة لإسماع رأيه. لا يتم بأي حال من الأحوال تسريح موظف، بسبب تفضيل التمييز غير القانوني.

## تشمل أسس الصرف ولا تنحصر في:

- ← إهمال الواجبات.
- ← الغياب دون أخذ مغادرة أو عدم التبليغ بعد انتهاء مدة المغادرة الرسمية أو بعد رفضها.
- ← عدم القدرة البدنية أو العقلية على أداء المهام
- ← عدم الكفاية في أداء المهام كما يعكسها التقييم.
- ← خرق للتوجيهات القانونية (كتابة أو لفظاً) أو للسياسة أو لتوجيه المشرف المباشر أو الإخفاق في الالتزام بأي توجيه قانوني أو منطقي، مما يصل إلى درجة العصيان أو خرق جاد للانضباط.
- ← التصرف غير اللائق من قبل موظف الـ [أيه بي سي]، مما يضعف الثقة بالمنظمة.
- ← التصرف أو اللغة المسيئة نحو العامة أو المجتمع أو المشرف أو الموظفين الإداريين.
- ← التصرف الإجرامي أو المخل بالنظام أو غير الأخلاقي خلال الدوام.
- ← خرق سياسات أو توجيهات مجلس إدارة الـ [أيه بي سي].
- ← الإهمال أو التخريب بقصد لممتلكات الـ [أيه بي سي] أو التسبب في ضياع معدات المنظمة وأدواتها.
- ← سوء التمثيل أو تقديم بيانات كاذبة في الطلبات أو لدى برامج الـ [أيه بي سي] وعملياتها.
- ← استخدام المواد السمية/ المخدرات أثناء ساعات العمل، وفقدان السيطرة على القدرتين العقلية والجسدية.

## إجراءات التظلم

عندما يشعر الفرد بعدم الرضى تجاه وضع أو حالة أو حدث له علاقة بالوظيفة، وضمن سيطرة الـ [أيه بي سي]، من المتوقع منه أخذ كل خطوة معقولة لحل هذه التذمرات بطريقة غير رسمية، ويشجع على ذلك. تشمل هذه الجهود مناقشات مع المدير التنفيذي و/أو المشرف المباشر. إن الجهود في هذه المرحلة غير رسمية وتُعد إلزامية، وعلى جميع الجهات ممارسة أقصى ما يمكنها، لتحديد حل مناسب للتظلم أو الشكوى أو المشكلة.

**رسمياً** – إذا فشلت جميع الطرق غير الرسمية في حل مسألة الشكوى، عندها يمكن للفرد صياغة شكواه كتابياً موضحاً بدقة طبيعة المشكلة والتواريخ والأوقات المرتبطة بها، ذكراً للأفراد الذي يعتقد أنهم مسؤولون، ومبيناً باقتضاب الحل الذي يتوقعه لهذه المشكلة. يجب أن يتم توقيع التظلم دائماً من قبل الفرد المتقدم بها. على الفرد تسجيل التظلم الرسمي خلال أسبوعين من حدوثه أو المعرفة به.

تصبح جميع الأمور المتعلقة بتظلم الفرد رسمية داخل سجله لدى شؤون الموظفين. وفي حالة حل المشكلة بطريقة غير رسمية كما ذكر سابقاً، عندها لا داعي للتوثيق في السجل.

## سياسات وتعليمات أخرى

تتعد اجتماعات الموظفين في العادة مرتين في الشهر. ويتوقع من جميع الموظفين الحضور إلا في حالة التعذر.

**حقوق الطبع والنشر:** على كل موظف/مستشار الموافقة على أن جميع حقوق الطبع والنشر للمواد الخاصة بـ [أيه بي سي] وبرامجها التي تمت كتابتها من قبل الموظف تعود إلى [أيه بي سي]، وذلك كشرط للتوظيف. ويحسب النشر للموظف/المستشار المعني، إن كان ذا صلة.

**الرغبة في التوظيف:** يجب ألا يفسر وصف السياسات الحالية على أنها عقد توظيف أو على أنها بيان لعدم تغييرها، حيث إن عمل الفرد يستمر بناء على رغبة صاحب العمل، ويخضع للقوانين السارية التي تمنع التمييز.

**تعارض المصالح:** لا يتعين على أي شخص يوظف أو يعين من قبل [أيه بي سي] أن يقوم بسلوك يؤدي إلى خلق تعارض مصالح مع مصلحة الـ [أيه بي سي] حسب القوانين أو حسب ما يراه مجلس الإدارة، ولا يقوم أي فرد بتقديم نفسه على أنه موظف لدى الـ [أيه بي سي] في الوقت الذي لا يكون يؤدي عملاً نيابة عن الـ [أيه بي سي].

**بيانات حول/تمثيل الـ [أيه بي سي]:** إن التمثيل الرسمي (مشاركة الموظفين في المجلس) والبيانات الرسمية، المكتوبة واللفظية بخصوص الـ [أيه بي سي]، تتم فقط عند موافقة المدير التنفيذي. وتشمل هذه النشرات الصحفية والمقابلات والعروض والخطابات والجلسات التدريبية والإعلانات والكتيبات، وغيرها من مواد العلاقات العامة.

**سرية المعلومات الخاصة بالمريض:** إن الـ [أيه بي سي] ملزمة قانونياً وتعاقدياً بتقديم جميع التأكيدات على إبقاء معلومات المريض سرية. وتملك [أيه بي سي] معلومات مفصلة حول المرضى. ويجب إبقاء المعلومات المتشاركة من خلال المواد والمناقشات، وحقيقة أن المريض يعمل لدى الـ [أيه بي سي] ضمن هيكل المنظمة، ويجب اعتبارها شأنًا داخلياً يتم مشاركته ضمن المنظمة. يمكن للرئيس استثناء هذه القاعدة.

**سرية المعلومات الخاصة بالمريض:** إن الـ[أيه بي سي] ملزمة قانونياً وتعاقدياً بتقديم جميع التأكيدات على إبقاء معلومات المريض سرية. وتملك [أيه بي سي] معلومات مفصلة حول المرضى. ويجب إبقاء المعلومات المتشاركة من خلال المواد والمناقشات، وحقيقة أن المريض يعمل لدى الـ[أيه بي سي] ضمن هيكل المنظمة، ويجب اعتبارها شأنًا داخلياً يتم مشاركته ضمن المنظمة. يمكن للرئيس استثناء هذه القاعدة.

**مكان عمل خال من المخدرات:** يمنع التعاطي بالمواد الخاضعة للرقابة في الـ[أيه بي سي]، سواء في التصنيع غير القانوني أو التوزيع أو الاستغناء أو الامتلاك أو الاستخدام. يتم إنهاء الخدمات مباشرة لأي موظف يكتشف أنه يقوم بمثل هذه النشاطات.

## الاستنتاج

يهدف هذه الكتيب إلى تقديم موجز حول المعلومات التي يجب أن تعرفها بخصوص الـ[أيه بي سي]. وهي معلومات عامة بطبيعتها. وحين تحتاج إلى المزيد من التفاصيل، تكلم مع مشرفك الذي سيقوم بمساعدتك على الحصول على المزيد من المعلومات الكاملة.

الرجاء الانتباه إلى أنه لا شيء في هذا الكتيب يهدف إلى تقديم حقوق تعاقدية لأي موظف أو إلى تحميل الـ[أيه بي سي] أية مسؤولية بخصوص القوانين أو السياسات أو الأهداف في هذا الكتيب. بينما ننوي الاستمرار في السياسات والمنافع والقوانين المذكورة في هذا الكتيب، فقد يطرأ عليها التغيير من وقت لآخر. نأمل أن تكون هذه السياسات واضحة ومفهومة. وتأكدوا من قراءتها، ولكم الحرية في مشاركتها مع عائلاتكم. مرة أخرى، نرحب بكم في [أيه بي سي]، ونتمنى لكم مزيداً من النجاح في العمل هنا.

## نموذج الإقرار بالإعلام للموظف

يحتوي كتيب الموظفين هذا على معلومات مهمة حول الـ[أيه بي سي]، وأدرك أنه يجب التشاور مع [اسم المشرف أو موظف آخر] بخصوص أية أسئلة لم تتم الإجابة عنها في هذا الكتيب. وقد بدأت علاقتي المهنية مع [أيه بي سي] طوعياً. بما أن المعلومات والسياسات والمنافع المذكورة هنا خاضعة للتغيير، أقر بأنه قد يخضع الكتيب للمراجعات التي سيتم إعلامنا بها بطريقة رسمية، وأفهم بأن المعلومات التي تتم مراجعتها قد تحل محل أو تعدل أو تلغي السياسات الحالية. يحق للرئيس فقط تبني أية تعديلات على السياسات في هذا الكتيب.

علاوة على ذلك، أقر بأن هذا الكتيب ليس عقداً أو توظيفاً ولا وثيقة قانونية.  
لقد تسلّمت الكتيب، وأفهم أنه من مسؤوليتي قراءته، والامتثال للسياسات المذكورة فيه وأية تعديلات تتم عليه.

اسم الموظف: \_\_\_\_\_

توقيع الموظف: \_\_\_\_\_

التاريخ: \_\_\_\_\_

# الفصل الثالث الادارة المالية



## أداة التقييم المالي

### إنتاج العائدات

بحاجة إلى تحسين؟			تم؟	المؤشر
كثيرا	إلى حد ما	لا يوجد/ لا ينطبق		
				١. كانت لدى المنظمة عائدات أكثر من المصاريف خلال السبع إلى العشر سنوات الماضية على الأقل؟
				٢. لدى المنظمة علم بسياسات الممولين المتعلقة بالمصاريف وتتبعها.
				٣. تم تطوير إستراتيجية مكتوبة تشجع المنظمة على المحافظة على عائداتها من خلال حسابات مقيدة أو غيرها من الآليات.
				٤. لدى المنظمة خطة لجمع التمويل، وتحديد لمدى حاجتها لخبرات إضافية داخلية أو خارجية للمساعدة على جمع التمويل.
				٥. لدى المنظمة خطة إستراتيجية تنادي بالعمليات المربحة، وتقييم الأسواق الجديدة، وتشمل تدريب الموظفين على طرق الحصول على الهبات، وتشغيل الاحتياطي، واحتياطي إنجاز المهام، والمزيد من التدريب للموظفين.
				٦. تحصل المنظمة على كامل إيراداتها أو على الأقل ٥٠٪ من إيراداتها من دخلها من الهبات.
				٧. تم إنشاء حساب مقيد أو شركة منفصلة لحفظ الهبات.
				٨. هناك آلية تمويل للهبات في سبيل حفظ المال.
				٩. لدى المنظمة هدف أساسي لحجم الهبة المتوقعة في نهاية كل عام من الأعوام الخمسة القادمة.
				١٠. هناك سياسات مكتوبة بخصوص استخدام الهبة (بما فيها الاستخدامات المسموح بها).
				١١. لدى المنظمة مصادر تمويل منوّعة تجلب عائدات من مصادر غير تقليدية وغير حكومية.
				١٢. لدى المنظمة عمل خارجي يعود إليها بعائدات كافية.
				١٣. وضعت المنظمة الأهداف الخاصة بتطوير العمل، التي تحدد كمية التمويل اللازمة من مصادر جديدة خلال الخمس إلى العشر سنوات القادمة.

## احتياطي التشغيل

بحاجة إلى تحسين؟			تم؟	المؤشر
كثيرا	إلى حد ما	لا يوجد/ لا ينطبق		
				١. لدى المنظمة نقد احتياطي تشغيلي لمدة ٩. يوماً على الأقل.
				٢. لدى المنظمة سياسة توضح عدد الأيام الخاصة باحتياطات النقد التشغيلية المثلى للمنظمة.
				٣. يقدم أمين الصندوق التقارير بانتظام عند نهاية كل فترة حول عدد الأيام التي يكون النقد متوافراً فيها.
				٤. وضعت المنظمة مستويات من احتياطي النقد (والائتمان)، مما يسمح بالاستثمار في خدمات جديدة أو التوسع في الخدمات الحالية.
				٥. المنظمة مرنة مالياً بدرجة كافية تسمح باحتواء تغيّرات في إيصال الخدمة.
				٦. هناك سياسة للمجلس حول الاحتياطات التشغيلية للنقد التي تشمل الاستخدامات الصحيحة للاحتياطي، وبخصوص من يجب أن يُعطى صلاحية صرف ما يفوق الحد الأدنى.

## المعلومات المالية

بحاجة إلى تحسين؟			تم؟	المؤشر
كثيرا	إلى حد ما	لا يوجد/ لا ينطبق		
				١. تتبع المنظمة ممارسات محاسبية تتماشى مع المعايير المتفق عليها، وتستكمل متطلبات وزارة الشؤون الاجتماعية.
				٢. تتشارك المنظمة في المعلومات المالية بشكل واسع وفي ممارسات عمل الموازنات من القاعدة إلى القمة (مقابل البيانات المالية الحقيقية و/أو النسبية).
				٣. لدى المنظمة برنامج تدريبي مستمر للموظفين وأعضاء المجلس حول كيفية قراءة وترجمة واستخدام بيانات المنظمة المالية.

بحاجة إلى تحسين؟			تم؟	المؤشر
كثيرا	إلى حد ما	لا يوجد/ لا ينطبق		
				٤. يتم سؤال أعضاء المجلس واللجنة المالية والمحاسب المرخص وموظف البنك باستمرار حول أكثر التقارير المالية فائدة لهم، ومن ثم يتم تسليم هذه البيانات المالية لمن يطلبها.
				٥. يجتمع المدير التنفيذي باستمرار مع الموظفين، لمناقشة المعلومات المالية وغير المالية.
				٦. وثقت المنظمة مجموعة من البيانات الداخلية بما فيها النقد والإيداعات والموافقات الخاصة بالإئفاق والصرف.
				٧. تعمل المنظمة باستمرار على التنبؤ بالمصروفات وعائدات نهاية العام، من أجل مساعدة المجلس على اتخاذ قرارات الإدارة الجيدة.
				٨. تعمل المنظمة على تطوير موازنة سنوية تشغيلية شاملة تشمل جميع مصادر المصروفات والعائدات للبرامج. ويتم مراجعة الموازنة والموافقة عليها من قبل مجلس المديرين.
				٩. يعمل مجلس المديرين على مراجعة الموجودات والالتزامات المستحقة كل ١٢ شهراً، لتحديد ما إذا كان لدى المنظمة سيولة كافية.

## احتياطي المهمة

بحاجة إلى تحسين؟			تم؟	المؤشر
كثيرا	إلى حد ما	لا يوجد/ لا ينطبق		
				١. تعمل المنظمة على دعم مهمتها مباشرة من خلال توفير احتياطي فوري.
				٢. يحفظ احتياطي مهمة المنظمة كحساب مقيد.
				٣. توجد سياسة مناسبة خاصة بألية تمويل الاحتياطي.
				٤. هناك قوانين راسخة خاصة بالاحتياطي توضح كيفية توزيع الأموال، ومن قبل من؟ ولماذا؟ والجدول الزمني؟

بحاجة إلى تحسين؟			تمّ؟	المؤشر
كثيرا	إلى حد ما	لا يوجد/ لا ينطبق		
				٥. لدى المنظمة هدف راسخ حول حجم الاحتياطي لكل عام من الأعوام الخمسة القادمة، إضافة إلى كمية الأموال التي سيتم توزيعها.
				٦. اختارت المنظمة المشاريع الستة القادمة التي سيتم تمويلها من أموال الاحتياطي، كما تمت مشاركة جميع المعلومات مع الموظفين والمجلس.

## إدارة الديون

بحاجة إلى تحسين؟			تمّ؟	المؤشر
كثيرا	إلى حد ما	لا يوجد/ لا ينطبق		
				١. تُعد المنظمة ذات قدرة جيدة.
				٢. يراجع المجلس وضع الدين كل ١٨ شهراً، آخذاً بعين الاعتبار إعادة التمويل.
				٣. وضعت المنظمة مؤشرات مناسبة للدين إلى صافي القيمة.
				٤. إن المؤسسة راضية عن الخدمات التي تقدمها مؤسساتها المالية.
				٥. لدى المؤسسة خط ائتمان موافق عليه مسبقاً مع المصرف الذي تم اختياره.
				٦. هناك خطة خمسية للإنفاق الرأسمالي يتم تحديثها سنوياً.
				٧. هناك خطوط توجيهية مكتوبة حول من يفوض عملية الدين؟

# الفصل الرابع جمع التبرعات

# نموذج خطة جمع التبرعات

	وصف المنظمة (الرؤية والأهداف):
	فريق جمع التبرعات:
	فترة جمع التبرعات:
	المصادر المراد البحث عنها:
	الهدف من جمع التبرعات:

## البحث لترشيح أعضاء مجلس الإدارة:

الخطة وعرض الأسباب:

المبلغ المتوقع:

الاستراتيجية:

وقت الموظفين:

وقت مجلس الإدارة:

المصاريف المباشرة:

الجدول الزمني:

الإيرادات المتوقعة:

السنة الثالثة

السنة الثانية

السنة الأولى

السنة الخامسة

السنة الرابعة

## طلب الهدايا من الأشخاص:

الخطة وعرض الأسباب:

المبلغ المتوقع:

الاستراتيجية:

المنهجية:

.١

.٢

.٣

وقت الموظفين:

وقت مجلس الإدارة:

المصاريف المباشرة:

الجدول الزمني:

الإيرادات المتوقعة:

السنة الأولى السنة الخامسة	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة
السنة الأولى السنة الخامسة	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة
السنة الأولى السنة الخامسة	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة

## الأموال الخاصة من المؤسسات والشركات:

الخطة وعرض الأسباب:

المبلغ المتوقع:

الاستراتيجية:

وقت الموظفين:

وقت مجلس الإدارة:

المصاريف المباشرة:

الإيرادات المتوقعة:

المصدر ١:

السنة الأولى السنة الخامسة	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة
-------------------------------	---------------	---------------	---------------

المصدر ٢:

السنة الأولى السنة الخامسة	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة
-------------------------------	---------------	---------------	---------------

المصدر ٣:

السنة الأولى السنة الخامسة	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة
-------------------------------	---------------	---------------	---------------

## مناسبات خاصة لجمع التبرعات:

الخطة وعرض الأسباب:

المبلغ المتوقع:

الاستراتيجية:

وقت الموظفين:

وقت المتطوعين:

وقت مجلس الإدارة:

المصاريف المباشرة:

الجدول الزمني:

الإيرادات المتوقعة:

المصدر ١:

السنة الأولى السنة الخامسة	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة
-------------------------------	---------------	---------------	---------------

المصدر ٢:

السنة الأولى السنة الخامسة	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة
-------------------------------	---------------	---------------	---------------

المصدر ٣:

السنة الأولى السنة الخامسة	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة
-------------------------------	---------------	---------------	---------------



# مقترح المشروع

## أولاً: معلومات عامة عن المنظمة

		اسم المنظمة
		العنوان
	رقم الهاتف	رقم الفاكس
	ص.ب	سنة التأسيس
	رقم تسجيل المنظمة غير الربحية (الجمعية)	التسجيل تحت: وزارة
	المدير العام	البريد الإلكتروني

## ثانياً: معلومات عن المشروع المقترح

		اسم المشروع
		مدة المشروع
	موازنة المشروع الإجمالية	موازنة المشروع (المبلغ المطلوب من مؤسسة الملك خالد)
		الشركاء في المشروع* (غير مؤسسة الملك خالد)
		الشخص المسؤول (مدير المشروع)
	البريد الإلكتروني	هاتف الشخص المسؤول

\*إذا وجد شركاء في المشروع، يرفق اتفاقية تفاهم بينكم وبين هؤلاء الشركاء

نبذة مختصرة عن فكرة المشروع:

## ثالثاً : مقدمة /معلومات أساسية عن المشروع

- لماذا؟ المشكلة التي يراد المساهمة في حلها من خلال المشروع المقترح ومدى حاجة الفئة المستهدفة لهذا المشروع.
- بكلمة واحدة: يرجى ذكر المشكلة المراد حلها بالتحديد ( )
- من؟ الفئة المستهدفة من المشروع.
- كم؟ أي إحصائيات (العدد، العمر، الجنس أو أي خصائص أخرى) أو معلومات (كمية أو نوعية) تبين وجود المشكلة المراد حلها.
- أين؟ موقع إقامة المشروع

## رابعاً: غاية وأهداف المشروع

غاية المشروع / الهدف العام:  
(الهدف العام الذي سيساهم المشروع بتحقيقه)

أهداف المشروع: (على أن لا يزيد عن ثلاثة أهداف أساسية )  
(الأهداف التي ستتحقق مع نهاية المشروع)

.١  
.٢  
.٣

## خامساً: معلومات عن المنظمة:

(الرجاء إرفاق صورة من القوائم المالية وأسماء أعضاء مجلس الإدارة)

- نبذة مختصرة عن تاريخ المنظمة
- الرؤية والرسالة والأهداف
- أهم الإنجازات (ما الذي يميز منظماتكم في هذا العمل عن باقي المنظمات؟ (إنجازات لبرامج مماثلة أقيمت في الماضي، بما في ذلك مدى تحقق النتائج (استخدام النقاط أو الرسوم البيانية حيثما كان ذلك ممكناً).
- الخلفية العلمية والعملية للعاملين على هذه المشروع مع تحديد أدوارهم.

## سادساً: استدامة المشروع (نامل ذكر من ٣ الى ٥ نقاط للاستدامة)

ما هي خططكم كمنظمة غير ربحية في استدامة المشروع بعد انتهاء التمويل؟

# نموذج الخطة والمتابعة والتقييم

اسم المنظمة غير الربحية :	اسم المشروع :
اسم المشروع :	موازنة المشروع :
تاريخ البدء بالمشروع (بالميلادي):	تاريخ انتهاء المشروع:
غاية المشروع :	هدف المشروع ١ :
المؤشر:	أداة التحقق:
مخرجات:	
١,١:	أداة التحقق:
المؤشر:	
٢,١:	أداة التحقق:
المؤشر:	
هدف المشروع ٢:	
المؤشر:	أداة التحقق:
مخرجات:	
١,٢:	أداة التحقق:
المؤشر:	
٢,٢:	أداة التحقق:
المؤشر:	
هدف المشروع ٣:	
المؤشر:	أداة التحقق:
مخرجات:	
١,٣:	أداة التحقق:
المؤشر:	
٢,٣:	أداة التحقق:
المؤشر:	

الربع الأول  
موازنة الربع الأول: ( ) ريال سعودي  
تاريخ بداية الربع: تاريخ نهاية الربع:

المتابعة والتقييم		خطة العمل			
أدوات التحقق	المؤشرات الكمية والنوعية	الأشخاص المسؤولين	تاريخ الاكتمال	النشاط	ارتباط النشاط بالمخرج والهدف

الربع الثاني  
موازنة الربع الثاني: ( ) ريال سعودي  
تاريخ بداية الربع: تاريخ نهاية الربع:

المتابعة والتقييم		خطة العمل			
أدوات التحقق	المؤشرات الكمية والنوعية	الأشخاص المسؤولين	تاريخ الاكتمال	النشاط	ارتباط النشاط بالمخرج والهدف

الربع الثالث  
موازنة الربع الثالث: ( ) ريال سعودي  
تاريخ بداية الربع: تاريخ نهاية الربع:

المتابعة والتقييم		خطة العمل			
أدوات التحقق	المؤشرات الكمية والنوعية	الأشخاص المسؤولين	تاريخ الاكتمال	النشاط	ارتباط النشاط بالمخرج والهدف

الربع الرابع  
موازنة الربع الرابع: ( ) ريال سعودي  
تاريخ بداية الربع: تاريخ نهاية الربع:

المتابعة والتقييم		خطة العمل			
أدوات التحقق	المؤشرات الكمية والنوعية	الأشخاص المسؤولين	تاريخ الاكتمال	النشاط	ارتباط النشاط بالمخرج والهدف

## تحليل الخطورة لتنفيذ المشروع:

مقترحات للحلول	مستوى الخطورة عالية / متوسطة / ضعيفة	وصف المشكلة	نوع الخطورة بيئية - اقتصادية - انظمة و سياسات - الخ

## توضيحات هامة عند تعبئة جدول خطة العمل والمتابعة والتقييم:

- يتم وضع تسلسل الأنشطة بحسب تواريخ تنفيذها.
- يتم ترقيم الأنشطة بناء على مرجعيتها للمخرج والهدف. فإذا كان النشاط رقم ١ تابع للمخرج رقم (١) وهدف رقم (٢) فسيكون رقم النشاط ١,١,٢ وهكذا، وهذا الشكل يوضح التسلسل:



- يجب وضع موازنة كل ربع أعلى الجدول، ويجب مطابقتها مع نموذج الموازنة.
- يُقصد بتاريخ الاكتمال الموعد النهائي لاكمال تنفيذ النشاط.
- الأشخاص المسؤولين من داخل الجمعية والتي تم ذكرهم في نموذج الموازنة.
- المؤشرات الكمية: تقيس التغير في القيم العددية عبر الزمن؛ مثال: عدد فرص العمل الجديدة، عدد المتدربين، نسبة التوظيف من العدد الكلي من المتدربين، الخ.
- المؤشرات النوعية: تقيس التغيرات التي يصعب قياسها من خلال القيم العددية، كالتحسينات الحاصلة في إنجاز عملية معينة، والتحسين الحاصل في جودة الخدمات، أو السياسات أو القدرات.
- خطة العمل سيتم العمل عليها بدءاً من توقيع العقد، والمتابعة والتقييم ستكون بنهاية كل ربع وستكون من ضمن متطلبات المؤسسة في التقرير الفني الربعي.
- يجب التقيد بالتاريخ الميلادي.

# نموذج الموازنة

اسم المنظمة :

عنوان المشروع :

تاريخ البدء (بالميلادي):

تاريخ الإنتهاء:

الموازنة الكلية	مجموع مساهمة الجمعية	مجموع مساهمة المؤسسة	مساهمة الجمعية				مساهمة مؤسسة الملك خالد الخيرية				الإجمالي	عدد الأشخاص / الأشخاص	سعر الوحدة	البند	
			الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الاول	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الاول					
<b>الموظفين</b>															
															الموظف رقم ١
															الموظف رقم ٢
															الموظف رقم ٣
<b>الخبراء/المدرين</b>															
															خبير رقم ١
															خبير رقم ٢
															مدرّب رقم ١
<b>مصاريف مباشره</b>															
															مواصلات
															مطبوعات
															إقامة
															قرطاسية
															أخرى
															المجموع
															مصاريف غير مباشرة ٥ %
															المجموع الكلي

## اشتراطات عامة عند كتابة الميزانية وتوضيحات مهمة:

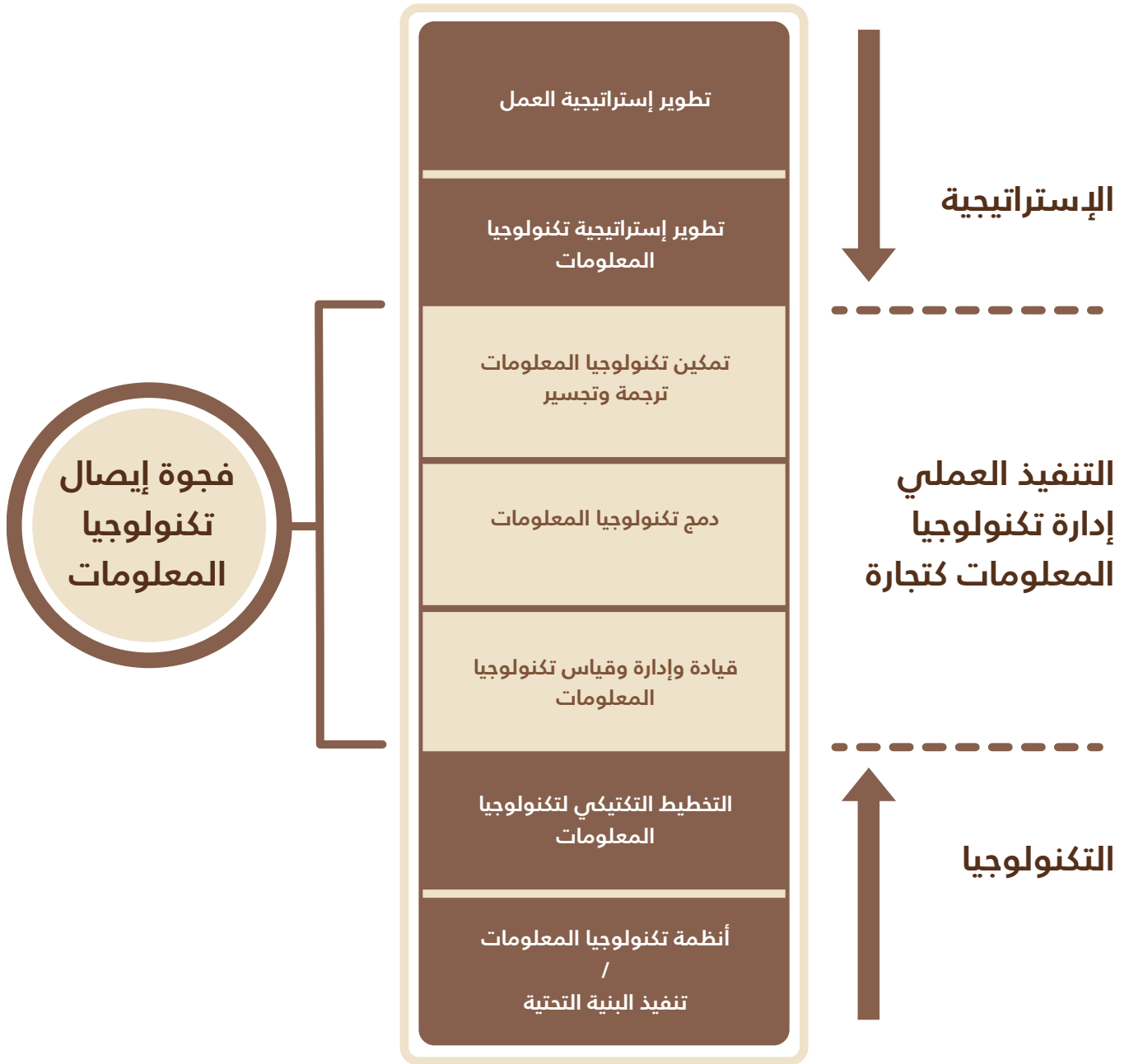
١. المؤسسة لا تدعم شراء أي أصول، وفي حال وجود أصول سيتم شراؤها يجب أن يتم تحميل تكاليفها في مساهمة الجمعية.
٢. يجب أن لا يزيد مجموع رواتب الموظفين التي تم تحميلها على مساهمة مؤسسة الملك خالد الخيرية على نسبة ٢٥٪ من قيمة مساهمة المؤسسة الإجمالية.
٣. يُرجى التفضل بإدخال البيانات في الخلايا الملونة، وبقية الخلايا سيتم احتساب البيانات فيها آلياً.
٤. يجب أن يتم تقسيم الدفعات (الأرباع) بناءً على الاحتياج المالي وفق خطة العمل.
٥. المؤسسة تدعم استئجار القاعات والسيارات بالنسبة للمواصلات.
٦. المصاريف الغير مباشرة والتي تعادل (٥٪) هي نسبة ثابتة لا يجوز تغييرها.
٧. يجب أن تتساوى الأرقام في العمود الخاص بالإجمالي وفي العمود الخاص بالموازنة الكلية، وأي خطأ في الأرقام فيدل على خطأ في توزيع المبالغ على الأرباع.
٨. بالإمكان التعديل على البنود حسب حاجة المشروع.

دفعات العقد ستكون على النحو التالي:

- الدفعة الأولى
- الدفعة الثانية
- الدفعة الثالثة
- الدفعة الرابعة
- الدفعة الخامسة



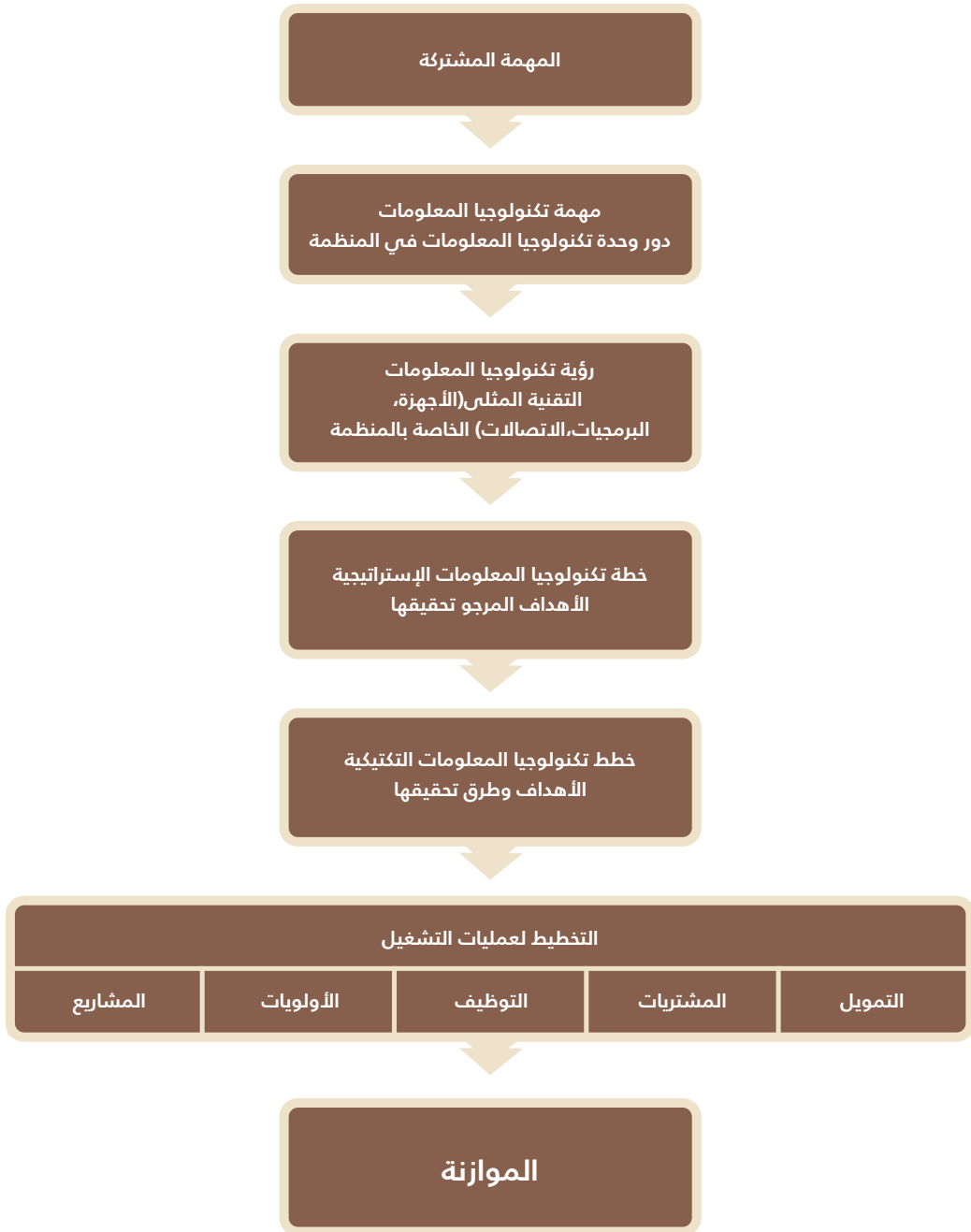
# الفصل الخامس التقنية



شكل: إيصال طيف تكنولوجيا المعلومات







# الفصل السادس

## قياس الأداء

# برنامج بالدريج لتميز الأداء

## جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة

### شراكة بين القطاعين العام والخاص

إن بناء شراكات فعالة في القطاع العام- وبين القطاع الخاص والحكومة بجميع مستوياتها- يعد أمراً أساسياً لنجاح برنامج بالدريج لتمييز الأداء في تحسين القدرة التنافسية الوطنية. ويتواصل نمو دعم القطاع الخاص للبرنامج في شكل أموال وجهود متطوعين، ومشاركة في التوعية الجماهيرية. تؤدي كل من المنظمات التالية دوراً مهماً، لضمان استمرار نمو هذه الشراكات ونجاحها.

## مؤسسة جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة

تم إنشاء مؤسسة جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة، لتعزيز نجاح البرنامج. وتهدف المؤسسة بشكل رئيسي إلى جمع الأموال لمنح جائزة البرنامج بشكل دائم. ويضم مجلس أمناء المؤسسة قادة بارزين من منظمات أمريكية، وذلك لضمان تحقيق أهداف المؤسسة، وتقديم شريحة واسعة من المنظمات في جميع أنحاء الولايات المتحدة الدعم المالي للمؤسسة.

## المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا

يدير المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا، وهو وكالة تابعة لوزارة التجارة الأمريكية، برنامج بالدريج لتمييز الأداء. ويقوم المعهد بتعزيز الابتكار والقدرة التنافسية الصناعية الأمريكية، عبر تحقيق تقدم في علم القياس والمعايير والتكنولوجيا بطرق تعزز الأمن الاقتصادي وتحسن نوعية حياتنا. ويضطلع المعهد بمهمته في أربعة برامج تعاونية، بما في ذلك برنامج بالدريج لتمييز الأداء. أما البرامج الثلاثة الأخرى فهي: مختبرات المعهد، لإجراء البحوث التي من شأنها تحقيق تقدم في البنية التحتية التكنولوجية للبلاد، وهي ما تحتاج إليه الصناعة الأمريكية، لتعمل بصورة مستمرة على تحسين المنتجات والخدمات، وشراكة هولينغز لإلحاق التصنيع، وهي شبكة وطنية من المراكز المحلية التي تقدم المساعدة الفنية والتجارية للشركات الصناعية الأصغر حجماً، وبرنامج الابتكار التكنولوجي الذي يقدم جوائز بتكلفة متقاسمة للمصانع والجامعات، واتحادات البحث في مجال التكنولوجيات الثورية المحتملة التي تلبى احتياجات وطنية ومجتمعية مهمة.

## الجمعية الأمريكية للجودة

تساعد الجمعية الأمريكية للجودة في إدارة برنامج الجائزة بموجب عقد مع المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا. وتتطلع الجمعية إلى جعل الجودة أولوية عالمية، وحتمية تنظيمية، وخلقاً شخصياً، وفي خضم هذه العملية، تتطلع لتصبح مجتمعاً لجميع الذين يسعون إلى مفاهيم الجودة، أو التكنولوجيا، أو أدوات لتحسين أنفسهم والعالم من حولهم.



## مجلس المشرفين

يقدم مجلس المشرفين المشورة لوزارة التجارة حول برنامج بالدريج لتمييز الأداء. ويتم تعيين المجلس من قبل وزير التجارة، ويتكون من قادة بارزين من جميع قطاعات الاقتصاد الأمريكي. ويقوم المجلس بتقييم جميع جوانب البرنامج، بما في ذلك كفاية المعايير والعمليات، لتحديد الفائزين بالجائزة. ويضطلع المجلس بجزء مهم من مسؤولياته يتمثل في تقييم مدى نجاح البرنامج في خدمة المصلحة الوطنية، كما يضطلع - حسب الحاجة- بمهمة تزويد وزير التجارة ومدير المعهد بالتوصيات المتعلقة بالتغييرات والتحسينات.

## مجلس الفاحصين

يقوم مجلس الفاحصين بتقييم طلبات الترشيح للجائزة، وإعداد تقارير التقييم. ويقوم فريق الحكام، وهو جزء من مجلس الفاحصين، بتقديم التوصيات بالجائزة لمدير المعهد. ويتكون المجلس من خبراء كبار من شركات أمريكية ومنظمات تعنى بالتعليم والرعاية الصحية، ومنظمات غير ربحية. ويقوم المعهد باختيار الأعضاء عبر عملية تنافسية. ويتشكل المجلس الحالي من أكثر من ٥٧٥ عضواً، من بينهم ١٢ عضواً حكماً (يتم تعيينهم من قبل وزير التجارة)، وحوالي ٩٠ عضواً يمثلون كبار الفاحصين. ويجب على جميع أعضاء المجلس المشاركة في دورة إعداد للفاحصين. ويؤدي أعضاء المجلس أيضاً دوراً مهماً في تبادل المعلومات حول البرنامج. وتساعدهم على نشر هذه المعلومات عضويتهم في المئات من المنظمات المهنية، والتجارية، والمجتمعية، ومؤسسات الدولة.

## الفائزون بالجائزة

ينبغي على الفائزين بالجائزة تبادل المعلومات حول استراتيجيات أدائهم الناجحة مع المنظمات الأمريكية الأخرى. ومع ذلك، لا يطلب من الفائزين تبادل المعلومات الشخصية، حتى لو كانت هذه المعلومات جزءاً من طلب الترشيح للجائزة. ويعد مؤتمر السعي للتميز® (The Quest for Excellence Conference) الذي يعقد سنوياً، الآلية الرئيسية لتبادل المعلومات. كما يتم عقد مؤتمرات إقليمي سنوياً، لإقامة محافل إضافية يتم من خلالها تبادل أفضل ممارسات المنظمات التي تتقدم بطلبات الترشيح للجائزة. وعلى مدى أكثر من ٢٠ عاماً، أثبت الفائزون بالجائزة التزامهم بتحسين القدرة التنافسية، وتعزيز سعي الولايات المتحدة لتحقيق التميز في الأداء، وذلك أيضاً عبر تبادل سخي للمعلومات مع مئات الآلاف من الشركات، والمؤسسات التعليمية، ومنظمات الرعاية الصحية، والوكالات الحكومية، والمنظمات غير الربحية، وغيرها. ويفوق هذا التبادل بكثير توقعات البرنامج ومتطلباته. وقد شجعت هذه الجهود العديد من المنظمات الأخرى في جميع قطاعات الاقتصاد الأمريكي على القيام بجهودها الخاصة لتحسين الأداء.

## التحالف من أجل الأداء المتميز

التحالف من أجل الأداء المتميز (<http://www.baldrigepe.org/alliance>) هو عبارة عن شبكة وطنية غير ربحية، تهدف إلى تعزيز نجاح واستدامة برامجها القائمة على عضوية بالدريج. وتعمل المنظمات الأعضاء في التحالف على تشجيع استخدام معايير بالدريج؛ بما في ذلك نشر المعلومات حول عملية جائزة بالدريج ومفاهيمها، كما تعمل بمثابة نظام تغذية للبرنامج الوطني، بتوفير عدد كبير من الفاحصين والمتقدمين للجائزة، وتعمل أيضاً على التعاون مع برنامج بالدريج، لتمييز الأداء ومع بعضها بعضاً، وتلقي واستخدام معايير بالدريج لتمييز الأداء ومواد البرامج والتدريب الأخرى من البرنامج الوطني.

## برنامج بالدريج لتمييز الأداء – المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا - وزارة التجارة

إلى: المنظمات الأمريكية

من: هاري هرتز، المدير

برنامج بالدريج لتمييز الأداء

الموضوع: لماذا يعد برنامج بالدريج مهماً لكم الآن؟

لأن معايير بالدريج لتمييز الأداء تتعلق بكل ما يخصكم، ولأنها تتعلق بالبقاء والاستدامة في السوق الخاص بكم، لتتمتعوا بمنظمة عالية الأداء، وتمتاز بنزاهة رفيعة المستوى، ولأن معايير بالدريج تطرح عليكم جميع الأسئلة الصحيحة.

هل من السهل تلبية جميع معايير بالدريج؟ لا، ولكن ليس من السهل كذلك تحقيق نتائج مستدامة في بيئة اليوم التي تتسم بالتحدي. هل ستساعدكم المعايير على التفكير والعمل بصورة إستراتيجية؟ نعم. هل ستساعدكم على مواءمة عملياتكم ومواردكم؟ نعم. هل ستساعدكم على إشراك قواكم العاملة وعمالكم؟ نعم. وهل هذه أهداف جديرة بالاهتمام؟ أنتم من يقرر ذلك.

سواء كانت منطقتكم صغيرة أو كبيرة أو تنطوي على عمل خدماتي أو تصنيعي، أو حكومي، أو غير ربحي، ولها موقع واحد أو مواقع في جميع أنحاء العالم، فإن المعايير توفر لكم إطاراً قيماً يمكن أن يساعدكم على التخطيط، والأداء، وقياس النتائج في بيئة تتسم بعدم التأكد. تستطيع المعايير مساعدتكم على تحديد أدوات مثل مجموعة معايير آيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000)، واللين- الأسلوب الرشيق (lean)، وبطاقة الأداء المتوازن (Balanced Performance scorecard)، و ٦ سيجما (Six Sigma).

كيف تبدؤون بتقييم بالدريج الأول؟ تحتاجون إلى بضع دقائق لمسح الأسئلة الموجودة في اللوحة التنظيمية الموجودة في الصفحات ١٥-١٩. ويمكن أن تمثل مناقشة الإجابات عن هذه الأسئلة تقييم بالدريج الأول بالنسبة لكم. للحصول على إرشادات إضافية، يرجى الرجوع إلى الكتيب المجاني «دليلك إلى تمييز الأداء» (Your Guide to Performance Excellence).

هل تحتاجون إلى معرفة ما يفكر فيه موظفوكم وقياداتكم العليا؟ أو هل تعتقدون أنكم تبرزون تقدماً ولكنكم تريدون تسريع جهودكم أو تحسين تركيزها؟ حاولوا استخدام استبياناتنا التي تحمل

العناوين التالية: هل نحرز تقدماً؟ Are We Making Progress؟، وهل نحرز تقدماً كقادة؟ Are We Making Progress as Leaders؟. هذه الاستبيانات التي نظمتها الفئات السبع لمعايير بالدريج، سوف تساعدكم على التحقق مما تحرزونه من تقدم على صعيد الأهداف التنظيمية، ويمكنها تحسين التواصل بين أعضاء القوى العاملة وفريق القيادة لديكم. قيمة. سيحصل كل متقدم على تقرير تغذية راجعة مفصل بناء على تقييم دقيق يجريه فريق من الخبراء المدربين تدريباً خاصاً. المعايير بين أيديكم، كما أن بين أيديكم فرصة لا تصدق. لم لا تستفيدون من تلك الفرصة؟ عندما تطلبون هذه الصفحات فإنكم تدخلون مرحلة جديدة نحو تميز الأداء. إذا كنتم تريدون المزيد من المعلومات، يرجى الاتصال بي على [baldrige@nist.gov](mailto:baldrige@nist.gov).

هل تحتاجون إلى بعض الأدوات المفيدة لبدء تحدي بالدريج؟ حاولوا استخدام الموارد التالية:

• Getting Started with the Baldrige Criteria

متاح على موقعنا الإلكتروني [http://www.nist.gov/baldrige/enter/self\\_started.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/enter/self_started.cfm)

• easyInsight: Take a First Step toward a Baldrige Self-Assessment

متاح على [http://www.nist.gov/baldrige/publications/easy\\_insight.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/easy_insight.cfm)

• ?Are We Making Progress? and Are We Making Progress as Leaders

متاح على <http://www.nist.gov/baldrige/publications/progress.cfm>

• (Optional Self-Analysis Worksheet (Word file to download

متاح على [http://www.nist.gov/baldrige/publications/business\\_nonprofit\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/business_nonprofit_criteria.cfm)

إلى جانب استخدام هذه الموارد من برنامج بالدريج لتمييز الأداء، قوموا بزيارة

<http://www.baldrigepe.org/alliance> للحصول على الدعم من البرامج المستندة إلى بالدريج في

ولايتكم أو منطقتكم.

Baldrige Performance Excellence Program • NIST • Administration Building,

Room A600 • 100 Bureau Drive, Stop 1020 • Gaithersburg, MD 20899-1020

• [baldrige@nist.gov](mailto:baldrige@nist.gov): الهاتف: (301) 975-2036 • فاكس: (301) 948-3716 • البريد الإلكتروني

الموقع الإلكتروني: <http://www.nist.gov/baldrige>

## السعي للتميز

### المؤتمرات السنويان الثالث والعشرون والرابع والعشرون للسعي للتميز

كل عام، يقيم مؤتمر السعي للتميز، وهو المؤتمر الرسمي لجائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة، ملتقى للفائزين بجائزة بالدريج، لتبادل ممارسات أدائهم الاستثنائي مع قادة من جميع أنحاء العالم في منظمات تعنى بالأعمال التجارية، والتعليم، والرعاية الصحية، ومنظمات غير ربحية. وسيقوم المؤتمر في دورته الثالثة والعشرين بعرض الفائزين بجائزة عام ٢٠١١، وسيقدم المؤتمر السنوي الرابع والعشرون الفائزين بجائزة عام ٢٠١١.

منذ عام ١٩٨٨، جاء مسؤولون تنفيذيون، ومدبرون، وغيرهم من القيادات إلى هذا المؤتمر، لمعرفة كيف أمكن لهذه المنظمات النموذجية أن تحقق التميز في أدائها. ويقوم كبار المسؤولين التنفيذيين وغيرهم من القادة من المنظمات الفائزة بالجائزة بتقديم عروض تشمل جميع الفئات السبع لمعايير بالدريج، ورحلتهم إلى الأداء المتميز، والدروس المستفادة. وفي هذا المؤتمر الذي ينعقد لمدة ثلاثة أيام، بهدف تحقيق أقصى قدر من فرص التعلم والتواصل، سوف يتمكن الحضور من التفاعل مع الفائزين بالجائزة.

سيتم عقد المؤتمرين في الفترة ٣-٦ إبريل/ نيسان ٢٠١١، في فندق ماريوت اردمن بارك في واشنطن العاصمة، وفي الفترة ١٥-١٨ إبريل/ نيسان ٢٠١٢، في الموقع نفسه. لمزيد من المعلومات، يرجى الاتصال ببرنامج بالدريج عبر البريد:

Baldrige Performance Excellence Program, NIST, Administration Building,  
Room A600, 100 Bureau Drive, Stop 1020, Gaithersburg, MD 20899-1020;  
telephone: (301) 975-2036; fax: (301) 948-3716

أو البريد الإلكتروني: [baldrige@nist.gov](mailto:baldrige@nist.gov)

وللحصول على لمحة عامة عن برنامج بالدريج لتمييز الأداء، قوموا بزيارة موقع بالدريج الإلكتروني: <http://www.nist.gov/baldrige>

### جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة

يقوم رئيس الولايات المتحدة عادة بتقديم الجائزة في احتفال خاص في العاصمة واشنطن. ويتألف درع الكريستال الخاص بالجائزة من شكلين من الكريستال المنشوري الصلب، ويقف بطول ١٤ إنش على قاعدة من الألمنيوم المؤكسد الأسود محفور عليها اسم الفائز بالجائزة. ويتم تثبيت ميدالية مطلية بالذهب من عيار ٢٢ قيراطاً في القسم الأمامي من الكريستال. وتحمل الميدالية اسم الجائزة وعبارة «The Quest for Excellence» على جانب منها والخاتم الرئاسي على الجانب الآخر.

## وصف الصورة: الكريستال من ستوبين

إن شعار جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة وعبارات «السعي للتميز» "The Quest for Excellence" و«الأداء المتميز» "Performance Excellence" هي علامات تجارية وعلامات خدمة خاصة بالمعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا.

### جدول المحتويات

#### معايير تميز الأداء ٢.١١-٢.١٢

١.	إطار معايير تميز الأداء.
١٣	معايير تميز الأداء - قائمة البنود.
١٥	معايير تميز الأداء.
١٥	تمهيد: اللحة التنظيمية.
٢.	القيادة.
٢٤	التخطيط الاستراتيجي.
٢٨	التركيز على العملاء.
٣٢	القياس، والتحليل، وإدارة المعرفة.
٣٥	التركيز على القوى العاملة.
٣٩	التركيز على العمليات.
٤٣	النتائج.

### عن المعايير

٥.	التغييرات عن معايير ٢.١.٩-٢.١.١.
٥٤	إرشادات الإجابة عن المعايير.
٦١	وصف الفئات والبنود.
٨.	القيم الأساسية والمفاهيم.
٨٨	الخصائص الرئيسية للمعايير.
٩.	مسرد المصطلحات الرئيسية.

## تسجيل النقاط

نظام تسجيل النقاط	١٠٨
إرشادات تسجيل نقاط العمليات	١١٢
إرشادات تسجيل نقاط النتائج	١١٣

## معلومات تقديم الطلب

التقدم بطلب الترشيح لجائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة	١١٥
رسوم دورتي الجائزة للعامين ٢٠١١ و ٢٠١٢	١١٧
ملخص شروط الأهلية	١١٨

كيفية الحصول على مواد برنامج بالدريج لتمييز الأداء	١٢٠
--	-----

ينبغي لمنظمات التعليم والرعاية الصحية استخدام كتيبات المعايير المناسبة لقطاعات كل منهم. انظروا الصفحات ١٢-١٢٢ لطلب المعلومات.

إذا كنتم تخططون لتقديم طلب ترشيح للجائزة في عام ٢٠١١ أو عام ٢٠١٢، فإنكم تحتاجون أيضا إلى نماذج طلبات الترشيح لجائزة بالدريج التي يمكن تحميلها من الرابط التالي:

[http://www.nist.gov/baldrige/publications/Award\\_Application.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/Award_Application.cfm)

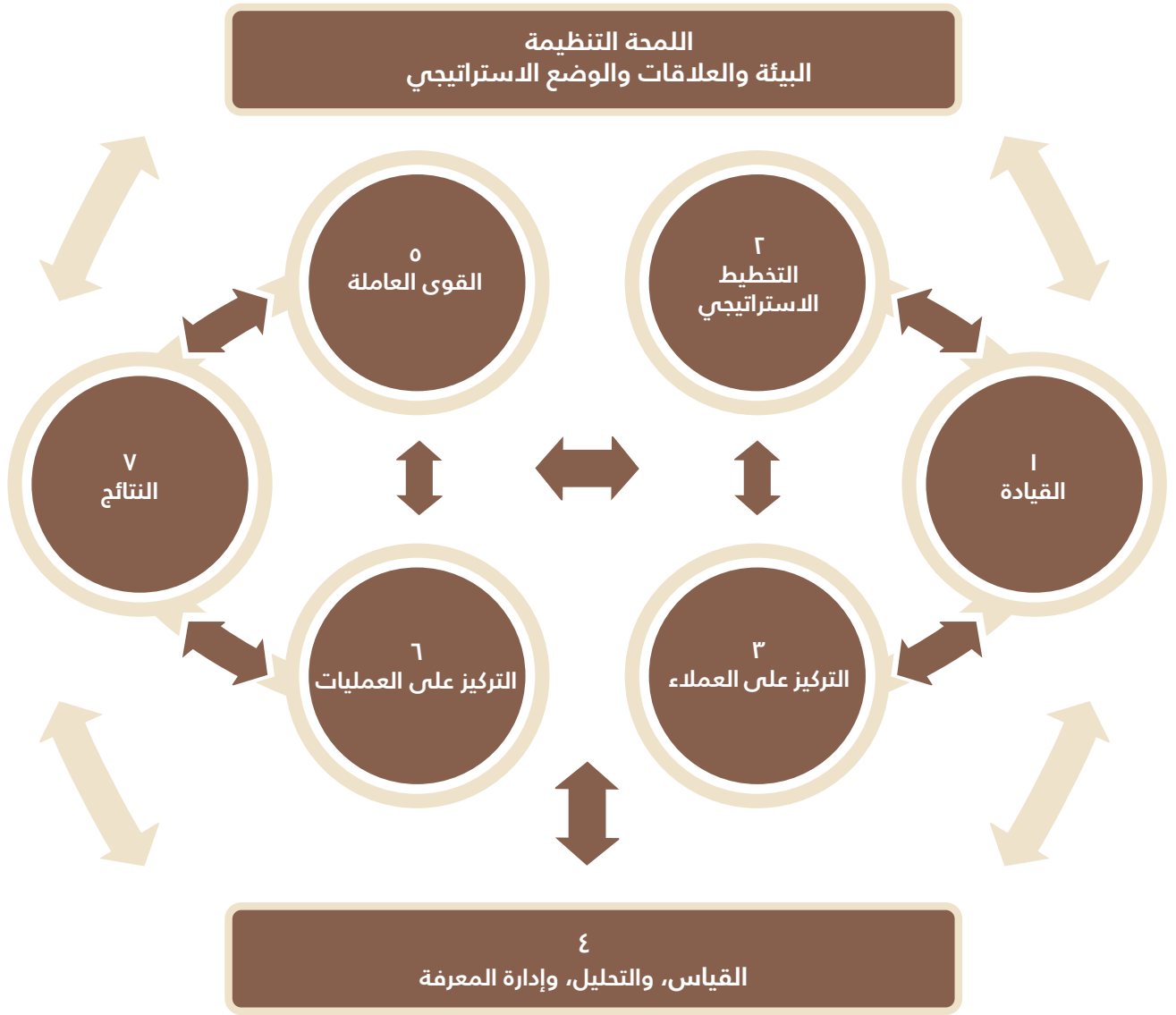
تتألف عملية تقديم طلب الترشيح للجائزة من خطوتين: الأولى هي تقديم حزمة مستكملة من شهادات الأهلية، والثانية عبارة عن تقديم حزمة مستكملة من طلبات الترشيح للجائزة.

انظروا الصفحات ١١٥-١١٩ لمعرفة المواعيد النهائية وغيرها من المعلومات.

يمكنكم الوصول إلينا بكل سهولة. موقعنا على شبكة الإنترنت هو

<http://www.nist.gov/baldrige>

إطار معايير بالدريج لتمييز الأداء  
منظور تنظيمي



## إطار معايير تميز الأداء

تتجسد متطلبات معايير تميز الأداء في سبع فئات، على النحو التالي:

١. القيادة.
٢. التخطيط الاستراتيجي.
٣. التركيز على العملاء.
٤. القياس، والتحليل، وإدارة المعرفة.
٥. التركيز على القوى العاملة.
٦. التركيز على العمليات.
٧. النتائج.



يمثل الشكل الموضح في صفحة ٢٣٢ الإطار الذي يربط الفئات ببعضها، ويحقق التكامل بينها. ويشتمل الإطار، من أعلى إلى أسفل، على العناصر الأساسية التالية:

## اللمحة التنظيمية

تحدد اللمحة التنظيمية الخاصة بكم (أعلى الشكل) سياق الطريقة التي تعمل بها منظماتكم. إن بيئة منظماتكم، وعلاقات العمل الرئيسية، والوضع الاستراتيجي- بما في ذلك البيئة التنافسية، والتحديات والمزايا الإستراتيجية، ونظام تحسين الأداء- تعد بمثابة دليل شامل لنظام إدارة أداكم التنظيمي.

## نظام الأداء

يتألف نظام الأداء من فئات بالدريج الست الموجودة في وسط الشكل التي تحدد عملياتكم والنتائج التي تحققونها.

إن القيادة (الفئة ١)، والتخطيط الإستراتيجي (الفئة ٢)، والتركيز على العملاء (الفئة ٣) تمثل ثالوث القيادة. ويتم وضع هذه الفئات معاً، للتأكيد على أهمية تركيز القيادة على الإستراتيجية والعملاء. وتضطلع القيادة العليا بتحديد الاتجاه التنظيمي الخاص بكم والبحث عن فرص لمنظماتكم في المستقبل.

أما التركيز على القوى العاملة (الفئة ٥)، والتركيز على العمليات (الفئة ٦)، والنتائج (الفئة ٧) فتمثل ثالوث النتائج. فالقوى العاملة والعمليات التشغيلية الرئيسية تنجز أعمال المنظمة التي تعطي نتائج أداكم العام.

تشير جميع الإجراءات نحو النتائج- وهي مركب من نتائج المنتجات والعمليات، ونتائج التركيز على العملاء، ونتائج التركيز على القوى العاملة، ونتائج القيادة والحوكمة، والنتائج المالية والسوقية. يصل السهم الأفقي في وسط الإطار ثالوث القيادة بثالوث النتائج، وهي صلة حاسمة لتحقيق النجاح التنظيمي. وعلاوة على ذلك، يشير السهم إلى العلاقة المركزية بين القيادة (الفئة ١) والنتائج (الفئة ٧). وتشير الأسهم ذوات الرأسين إلى أهمية التغذية الراجعة في نظام فعال في إدارة الأداء.

## أساس النظام

يعد كل من القياس، والتحليل، وإدارة المعرفة (الفئة ٤) عناصر ذات أهمية بالغة للإدارة الفعالة لمنظماتكم ولنظام يستند إلى الحقائق ويحركه تقصي المعرفة لتحسين الأداء والقدرة التنافسية. ويعد القياس والتحليل وإدارة المعرفة بمثابة أساس لنظام إدارة الأداء.

## هيكلية المعايير

تنقسم فئات المعايير السبع الموضحة في الشكل إلى بنود ومجالات ينبغي تناولها.

## البنود

هناك ١٧ بنداً للعمليات والنتائج، يركز كل منها على مطلب رئيسي. وقد تم توضيح عناوين البنود ونقاطها في الصفحات ١٣-١٤. وتظهر صيغة البند في الصفحة ٥٥ .

## المجالات التي ينبغي تناولها

تتكون البنود من واحد أو أكثر من المجالات التي ينبغي تناولها (المجالات). وينبغي على المنظمات أن تجيب عن المتطلبات المحددة لهذه المجالات.

### برنامج بالدريج لتمييز الأداء يكرم الفائزين بجائزة عام ٢٠٠٨

في الثاني من ديسمبر/ كانون الأول ٢٠٠٩، وفي حفل أقيم في العاصمة واشنطن، تم تكريم الفائزين الثلاثة بجائزة بالدريج لعام ٢٠٠٨ وهم: مطاحن الذرة كارجيل أمريكا الشمالية من ويزاتا مينيسوتا (التصنيع)، مدارس إرديل-ستيتسفيل من ستيتسفيل، نورث كارولينا (التعليم)، نظام بودر فالي الصحي من فورت كولنز، كولورادو (الرعاية الصحية). وتظهر الصور حسب ترتيبها باتجاه عقارب الساعة من أعلى اليسار، (١) نائب الرئيس الأمريكي جو بايدن، (٢) وزير التجارة الأمريكي غاري لوك، (٣) الوزير لوك، ورئيس مجلس التعليم من مدارس إرديل-ستيتسفيل ديفيد كاش، ومشراف مدارس إرديل-ستيتسفيل برادي جونسون، ورئيس مؤسسة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة- الكسندر جو، (٤) مالكولم هولينشتاينر، ابن شقيق مالكولم بالدريج، (٥) الوزير لوك، ومدير تحسين العمليات في نظام بودر فالي الصحي- بريسيل نواش، والرئيس / الرئيس التنفيذي لنظام بودر فالي الصحي- رولن ستايسي، وجو الكسندر، و (٦) الوزير لوك، ورئيس مطاحن الذرة- كارجيل آلان يليتس، ورئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة كارجيل-أويسر جرج بيدج، والكسندر جو.

## معايير تميز الأداء - قائمة البنود

تمهيد: اللوحة التنظيمية

ت.١ الوصف التنظيمي

ت.٢ الوضع التنظيمي

قيم النقاط	الفئات والبنود
١٢.	١ القيادة
٧.	١,١ القيادة العليا
٥.	٢,١ الحوكمة والمسؤوليات المجتمعية
٨٥	٢ التخطيط الاستراتيجي
٤.	١,٢ وضع الإستراتيجية
٤٥	٢,٢ تنفيذ الإستراتيجية
٨٥	٣ التركيز على العملاء
٤٥	١,٣ صوت العميل
٤.	٢,٣ مشاركة العميل
٩.	٤ القياس والتحليل وإدارة المعرفة
٤٥	١,٤ القياس والتحليل وتحسين الأداء التنظيمي
٤٥	٢,٤ إدارة المعلومات والمعرفة وتكنولوجيا المعلومات
٨٥	٥ التركيز على القوى العاملة
٤.	١,٥ بيئة القوى العاملة
٤٥	٢,٥ مشاركة القوى العاملة

٨٥	٦ التركيز على العمليات
٤٥	١,٦ نظم العمل
٤.	٢,٦ عمليات العمل
٤٥.	٧ النتائج
١٢.	١,٧ نتائج المنتجات والعمليات
٩.	٢,٧ نتائج التركيز على العملاء
٨.	٣,٧ نتائج التركيز على القوى العاملة
٨.	٤,٧ نتائج القيادة والحوكمة
٨.	٥,٧ النتائج المالية والسوقية
١,٠٠٠	مجموع النقاط

ملاحظة: يمكن الحصول على نظام تسجيل النقاط المستخدم مع بنود المعايير في تقييم بالدريج في الصفحات ٨-١١٤.

# معايير تميز الأداء أهمية البدء باللمحة التنظيمية الخاصة بكم

تعد اللمحة التنظيمية الخاصة بكم مهمة للغاية، لأنها

- ← أنسب نقطة انطلاق للتقييم الذاتي، وكتابة طلب للترشيح للجائزة.
- ← تساعدكم على تحديد الثغرات المحتملة في المعلومات الأساسية، والتركيز على أهم متطلبات الأداء والنتائج.
- ← يستخدمها الفاحصون والحكام عند استعراض طلبكم، بما في ذلك زيارة الموقع، لفهم منظماتكم وما تعتبرونه مهماً (سوف يتم تقييمكم باستخدام متطلبات المعايير المرتبطة ببيئة منظماتكم، وعلاقاتها، وتأثيراتها، والتحديات التي تواجهها، كما قمتم بتقديمها في اللمحة التنظيمية الخاصة بكم، و
- ← يمكن أن تستخدم أيضاً بحد ذاتها لإجراء تقييم ذاتي أولي. فإذا قمتم بتحديد مواضيع تتوافر لها معلومات متعارضة أو قليلة أو لا تتوافر لها معلومات، فمن الممكن أن تكون اللمحة التنظيمية بمثابة تقييم كامل، ويمكنكم استخدام هذه المواضيع لتخطيط عملكم.

## ت - تمهيد: اللمحة التنظيمية

تعد اللمحة التنظيمية نبذة مختصرة عن منظماتكم، والتأثيرات الرئيسية في الطريقة التي تعملون بها، والتحديات الرئيسية التي تواجهونها.

ت. ا الوصف التنظيمي: ما خصائصكم التنظيمية الرئيسية؟

## صفوا بيئة عمل منظماتكم وعلاقاتكم الرئيسية مع العملاء، والموردين، والشركاء، وأصحاب المصلحة.

ينبغي أن يشمل ردكم إجابات عن الأسئلة التالية:

### ا - البيئة التنظيمية

- ١ عروض منتجاتكم ما عروض منتجات منظماتكم الرئيسية (انظروا الملاحظة ا أدناه)؟ ما أهمية كل منتج بالنسبة لنجاحكم التنظيمي؟ وما الآليات التي تستخدمونها لتوصيل منتجاتكم؟
- ٢ الرؤية والرسالة ما الخصائص المميزة لثقافتكم التنظيمية؟ ما غرضكم المعلن، ورؤيتكم، وقيمكم، ورسالتكم؟ وما الكفاءات الأساسية لمنظماتكم وعلاقتها برسالتكم؟
- ٣ لمحة مختصرة عن القوى العاملة ما المعلومات المختصرة عن القوى العاملة لديكم؟ ما مجموعات وشرائح القوى العاملة أو الموظفين لديكم؟ ما مستويات تعليمهم؟ ما العناصر الرئيسية التي تجعلهم يشاركون في إنجاز رسالتكم ورؤيتكم؟ ما التنوع في القوى العاملة والوظائف لدى منظماتكم، وما وحدات المساومة المنظمة لديكم، وما الامتيازات الرئيسية للقوى العاملة والمتطلبات الخاصة بالصحة والسلامة؟
- ٤ الأصول ما المرافق والتكنولوجيات والمعدات الرئيسية لديكم؟

٥) المتطلبات التنظيمية ما البيئة التنظيمية التي بموجبها تعمل منظماتكم؟ ما لوائح الصحة المهنية والسلامة المعمول بها؛ الاعتماد، الشهادات، أو متطلبات التسجيل؛ ومعايير الصناعة، واللوائح البيئية، والمالية وتلك المتعلقة بالمنتج؟

## ب. العلاقات التنظيمية

- ١) الهيكل التنظيمي ما هيكلكم التنظيمي ونظام الحوكمة؟ ما علاقات التخاطب بين مجلس الحكم والقيادات العليا، والمنظمة الأم، وفق ما هو مناسب؟
- ٢) العملاء وأصحاب المصلحة ما قطاعات السوق الرئيسية الخاصة بكم، ومجموعات العملاء، ومجموعات أصحاب المصلحة، وفق ما هو مناسب؟ ما متطلباتهم الأساسية وتوقعاتهم بالنسبة لمنتجاتكم، وخدماتكم لدعم العملاء، وعملياتكم؟ ما الاختلافات في هذه المتطلبات والتوقعات بين قطاعات السوق، ومجموعات العملاء، ومجموعات أصحاب المصلحة؟
- ٣) الموردون والشركاء ما الأنواع الرئيسية من الموردين والشركاء والمتعاونين؟ ما الدور الذي يلعبه هؤلاء الموردون والشركاء والمتعاونون في الإنتاج وتوصيل منتجاتكم الرئيسية وخدمات دعم العملاء؟ ما آلياتكم الرئيسية للتواصل مع الموردين والشركاء والمتعاونين؟ ما الدور، إن وجد، الذي تلعبه هذه التنظيمات في تنفيذ الابتكارات في منظماتكم؟ وما متطلباتكم الرئيسية لسلسلة التوريد؟

## ملاحظات:

**ملاحظة ١** تشير «عروض المنتجات» و«المنتجات» (ت.١ أ [١]) إلى السلع والخدمات التي تعرضها منظماتكم في السوق. وقد تكون آليات تسليم المنتجات للعملاء مباشرة أو من خلال تجار أو موزعين أو متعاونين، أو شركاء قنوات. وقد تشير المنظمات غير الربحية إلى منتجاتها كبرامج أو مشاريع أو خدمات.

**ملاحظة ٢** تشير «الكفاءات الأساسية» (ت.١ أ [٢]) إلى أكبر مجالات الخبرة التي تتمتع بها منظماتكم. والكفاءات الأساسية لمنظماتكم هي تلك القدرات ذات الأهمية الإستراتيجية التي تُعد أساسية لإتمام رسالتكم أو طرح ميزة في سوق عملكم أو بيئة خدماتكم. وفي كثير من الأحيان، تشكل الكفاءات الأساسية تحدياً للمنافسين أو الموردين حيث يصعب تقليدها. كما تحفظ الكفاءات الأساسية في أحيان كثيرة ميزتكم التنافسية.

**ملاحظة ٣** يمكن لمجموعات القوى العاملة أو شرائح الموظفين (بما في ذلك وحدات المساومة المنظمة؛ (ت.١ أ [٣]) أن تستند إلى علاقة التخاطب الوظيفي أو المنصوص عليها في العقد، أو الموقع، أو جولة العمل، أو بيئة العمل، أو السياسات الصديقة للأسرة، أو عوامل أخرى .

**ملاحظة ٤** يمكن لمجموعات العملاء (ت.١ ب [٢]) أن تستند إلى توقعات، أو سلوكيات، أو أفضليات، أو ملامح شخصية مشتركة. وضمن المجموعة الواحدة، يمكن أن تكون هناك شرائح عملاء تقوم على قواسم مشتركة واختلافات. ويمكن تقسيم أسواقكم إلى شرائح سوقية استناداً إلى خطوط الإنتاج أو ميزاته، أو قنوات التوزيع، أو حجم الأعمال، أو الجغرافيا، أو غيرها من العوامل التي تستخدمها منظمكم لتحديد خصائص السوق ذات الصلة.

**ملاحظة ٥** يمكن أن تشمل متطلبات مجموعة العملاء وشرائح السوق (ت.١ ب [٢]) التسليم في الوقت المحدد، ومستويات منخفضة من الخطأ، والسلامة والأمن، وتخفيضات مستمرة في الأسعار، والاستفادة من التكنولوجيا والاستجابة السريعة، وخدمات ما بعد البيع، وخدمات متعددة اللغات. وقد تشمل متطلبات مجموعة أصحاب المصلحة السلوك المسؤول اجتماعياً وخدمة المجتمع. وبالنسبة لبعض المنظمات غير الربحية، يمكن أن تشمل المتطلبات أيضاً تخفيض التكاليف الإدارية، والخدمات المنزلية، والاستجابة السريعة لحالات الطوارئ.

**ملاحظة ٦** ينبغي أن تكون آليات الاتصال (ت.١ ب [٣]) في اتجاهين وبلغة مفهومة، وقد تتم بصورة شخصية مباشرة أو عبر البريد الإلكتروني، أو عبر شبكة الإنترنت، أو عبر الهاتف. وبالنسبة للعديد من المنظمات، قد تتغير هذه الآليات مع تغير متطلبات السوق، أو العملاء، أو أصحاب المصلحة.

**ملاحظة ٧** تعتمد العديد من المنظمات غير الربحية بشكل كبير على المتطوعين لإنجاز أعمالها. ويجب أن تقوم هذه المنظمات بشمول المتطوعين لدى مناقشة القوى العاملة لديها (ت.١ أ [٣]).

**ملاحظة ٨** بالنسبة للمنظمات غير ربحية، قد تشمل معايير الصناعة (ت.١ أ [٥]) مدونات السلوك وتوجيهات تتعلق بالسياسات. ويستخدم مصطلح «صناعة» في جميع المعايير للإشارة إلى القطاع الذي تعملون فيه. وبالنسبة للمنظمات غير الربحية، قد يمثل هذا القطاع المنظمات الخيرية أو الاتحادات والجمعيات المهنية، أو المنظمات الدينية، أو هيئات حكومية – أو قطاع فرعي لأي من هذه القطاعات.

**ملاحظة ٩** بالنسبة لبعض المنظمات غير الربحية، يمكن أن تشمل علاقات الحوكمة والتخاطب (ت.١ ب [١]) علاقات مع وكالة كبرى، أو مؤسسة، أو مصادر تمويل أخرى.

**ملاحظة ١٠** يشمل العملاء (ت.١ ب [٢]) المستخدمين والمستخدمين المحتملين لمنتجاتكم. وفي بعض المنظمات غير الربحية، قد يشمل العملاء الأعضاء ودافعي الضرائب والمواطنين والمتلقين والزبائن والمستفيدين. ويمكن الإشارة لشرائح السوق على أنها دوائر اهتمام. لمزيد من الوصف لهذا البند، انظروا الصفحات ٦١-٦٢.

## معلومات لفهم جميع بنود المعايير

للاطلاع على تعريفات المصطلحات الرئيسية المطروحة في جميع المعايير وإرشادات تسجيل النقاط، راجعوا مسرد المصطلحات الرئيسية في الصفحات ٩٠-٧٠.

في كثير من الأحيان، يتم تجميع عدة أسئلة تحت رقم واحد (على سبيل المثال، ت.١ أ [٣]) هذه الأسئلة ترتبط ببعضها، ولا تتطلب إجابات منفصلة. وتكون هذه الأسئلة المتعددة بمثابة دليل إرشادي في فهم المعنى الكامل للمعلومات المطلوبة.

وتنقسم البنود في معايير بالدريج إلى ثلاث مجموعات: التمهيد، الذي يحدد البيئة التنظيمية الخاصة بكم؛ الفئات ١-٦، التي تحدد العمليات الخاصة بمنظمتكم، والفئة ٧، التي تتضمن نتائج عمليات منظمتكم. ويتم تسجيل نقاط للإجابات عن المجموعتين الأخيرتين فقط خلال تقييم جائزة بالدريج لمنظمة ما، وتستخدم بنود اللوحة التنظيمية لتوفير سياق للتقييم.

تهدف ملاحظات البنود إلى : (١) توضيح الشروط أو المتطلبات الواردة في بند معين، (٢) إعطاء تعليمات وأمثلة للإجابة عن متطلبات البند، و (٣) الإشارة إلى روابط أساسية مع بنود أخرى. وفي جميع الحالات فإن القصد من ذلك هو مساعدتكم على الإجابة عن متطلبات البنود.

يشمل عدد من ملاحظات البنود بعض التوجيه خصوصاً للمنظمات غير الربحية. وهذه المعلومات تظهر بخط مائل.

## ت. ٢ الوضع التنظيمي: ما الوضع الاستراتيجي لمنظمتكم؟

صفوا البيئة التنافسية لمنظمتكم، والتحديات والمزايا الرئيسية، ونظامكم لتحسين الأداء. ينبغي أن يشمل ردكم إجابات عن الأسئلة التالية:

### ١- البيئة التنافسية

(١) الموقف التنافسي ما موقفكم التنافسي؟ ما حجمكم ونموكم النسبي في مجال عملكم أو في الأسواق التي تقدمون خدماتكم لها؟ ما أعداد وأنواع المنافسين لمنظمتكم؟

(٢) التغييرات التنافسية ما التغييرات الرئيسية الجارية التي تؤثر في وضعكم التنافسي، بما في ذلك فرص الابتكار والتعاون، وفق ما هو مناسب؟



٣) **البيانات المقارنة** ما مصادركم الرئيسية المتاحة للبيانات المقارنة والتنافسية ضمن مجال عملكم؟ ما مصادركم الرئيسية المتاحة للبيانات المقارنة من خارج مجال عملكم؟ وما القيود، إن وجدت، التي تؤثر في قدرتك على الحصول على هذه البيانات؟

## ب. السياق الاستراتيجي

ما التحديات والمزايا الإستراتيجية الرئيسية على صعيد العمل والعمليات التشغيلية، والمسؤولية الاجتماعية، والموارد البشرية؟

## ج. نظام تحسين الأداء

ما العناصر الرئيسية لنظام تحسين أدائكم، بما في ذلك التقييم، والتعلم التنظيمي، وعمليات الابتكار؟

### ملاحظات:

**ملاحظة ١** قد ترتبط التحديات والمزايا الإستراتيجية (ت.١ ب) بالتكنولوجيا والمنتجات والعمليات، ودعم العملاء، ومجال عملكم، والعولمة، وسلسلة القيم الخاصة بكم، والناس. وقد تشمل المزايا الإستراتيجية مفاضلات مثل قيادة الأسعار، خدمات التصميم، ومعدل الابتكار، والقرب الجغرافي، وسهولة الوصول، والضمان، وخيارات المنتج. بالنسبة لبعض المنظمات غير الربحية، يمكن أن تشمل المفاضلات أيضا نفوذكم النسبي مع صناع القرار، أو نسبة التكاليف الإدارية إلى المساهمات البرمجية، أو سمعة البرنامج أو تقديم الخدمات، أو أوقات انتظار الخدمة.

**ملاحظة ٢** يعد تحسين الأداء (ت.٢ ج) من خلال التعلم والتكامل بعداً من أبعاد التقييم يستخدم في نظام تسجيل النقاط، لتقييم نضج النهج التنظيمية والتطبيق (انظر الصفحات ١٠٨-١١٤) ويهدف هذا السؤال إلى مساعدتكم ومساعدة الفاحصين في برنامج بالدريج على وضع سياق عام لنهجتكم في تحسين الأداء. ويجب أن تتصل نهج تحسين الأداء التي تتوافق مع النهج النظمية التي يطرحها إطار بالدريج مع احتياجات منظمكم، ويمكن أن تشمل تطبيق نظام «المشروع الرشيق»، وتطبيق منهجية معايير ٦ سيجما، واستخدام معايير الآيزو (مثل، ٩٠٠٠ أو ١٤٠٠٠)، أو توظيف أدوات أخرى لتحسين العملية والابتكار. وقد نفذ عدد متزايد من المنظمات عمليات محددة لتلبية أهداف في ابتكار المنتجات والعمليات.

**ملاحظة ٣** تكون المنظمات غير الربحية في كثير من الأحيان في بيئة تنافسية عالية، وغالبا ما يتعين عليها أن تتنافس مع غيرها من المنظمات ومع مصادر بديلة لخدمات مماثلة تضمن الموارد المالية والمتطوعين، والعضوية، والظهور في مجتمعات مناسبة، واهتمام وسائل الإعلام

ملاحظة ٤ بالنسبة للمنظمات غير ربحية، يتم استخدام مصطلح «العمل» (ت.٢ ب) في المعايير للإشارة إلى المجال الرئيسي لرسالتكم أو نشاط المؤسسة. لمزيد من الوصف لهذا البند، انظروا الصفحة ٦٢.

## الحد الأقصى للصفحات

بالنسبة للمتقدمين لجائزة بالدريج، فإن عدد صفحات اللوحة التنظيمية يقتصر على خمس صفحات. ولا يتم حساب هذه الصفحات ضمن إجمالي الحد المسموح به من صفحات طلب الترشيح. وتعد تعليمات طباعة وتنسيق اللوحة التنظيمية هي نفسها الخاصة بطلب الترشيح. تتوافر هذه التعليمات في نماذج طلبات الترشيح لجائزة بالدريج التي يمكن تحميلها من [http://www.nist.gov/baldrige/publications/Award\\_Application.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/Award_Application.cfm).

## ١ - القيادة (١٢ نقطة)

تتناول فئة القيادة الإجراءات الشخصية لقياداتكم العليا بتوجيه منظمكم ودعم استدامتها. كما تتناول أيضا نظام حوكمة منظمكم، وكيف تفي المنظمة بمسؤولياتها القانونية والأخلاقية، والمجتمعية، وتدعم مجتمعاتها الرئيسية.

### ١,١ القيادة العليا: كيف تضطلع قياداتكم العليا بالقيادة؟ (٧ نقطة)

#### عملية

صفوا كيف تعمل إجراءات القيادات العليا على توجيه ودعم استدامة منظمكم. وصفوا كيف تتواصل القيادات العليا مع القوى العاملة لديكم، وتشجع الأداء العالي.

ينبغي أن يشمل ردكم إجابات عن الأسئلة التالية:

## ١ - الرؤية والقيم والرسالة

- ١) **الرؤية والقيم** كيف تضع القيادات العليا رؤية منظمكم وقيمها؟ كيف تعمل قيادات منظمكم على نشر رؤية المنظمة وقيمها عبر نظام القيادة إلى القوى العاملة، والموردين والشركاء الرئيسيين، والعملاء، وأصحاب المصلحة الآخرين، وفق ما هو مناسب؟ وكيف تعكس إجراءات القيادات العليا الالتزام بقيم المنظمة؟
- ٢) **تعزيز السلوك القانوني والأخلاقي** كيف تظهر إجراءات القيادات العليا التزامهم بالسلوك القانوني والأخلاقي؟ وكيف تشجع البيئة التنظيمية اللازمة لذلك؟

٣) إنشاء منظمة مستدامة كيف تنشئ القيادات العليا منظمة مستدامة؟ وكيف تحقق القيادات العليا ما يلي؟

- ← توفير بيئة مناسبة لتحسين الأداء التنظيمي، وإنجاز رسالتكم وأهدافكم الإستراتيجية، والابتكار، وقيادة الأداء، وسهولة التغيير التنظيمي
- ← توفير ثقافة لدى القوى العاملة من شأنها أن توفر للعملاء تجربة إيجابية باستمرار، وتعزز مشاركتهم
- ← توفير بيئة للتعلم التنظيمي، وتعلم القوى العاملة
- ← تطوير وتعزيز مهاراتهم القيادية
- ← المشاركة في التعلم التنظيمي، وتخطيط الخلافة، وتطوير القيادات التنظيمية المستقبلية

## ٢- الاتصال والأداء التنظيمي

١) الاتصال كيف تتواصل القيادات العليا مع القوى العاملة بأكملها وتشركها؟ كيف تحقق القيادات العليا ما يلي؟

- ← تشجع الاتصال الصريح في اتجاهين في جميع أنحاء المنظمة
- ← تعمل على إيصال القرارات المهمة.
- ← تؤدي دوراً نشطاً في برامج المكافآت والتقدير لتعزيز الأداء العالي، والتركيز على العملاء والعمل

٢) التركيز على الإجراء كيف توفر القيادات العليا تركيزاً على الإجراء، لتحقيق أهداف المنظمة، وتحسين الأداء، وتحقيق رؤيتها؟ وكيف تحدد القيادات العليا الإجراءات المطلوبة؟ وكيف تدرج القيادات العليا تركيزاً على إيجاد قيمة متوازنة للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين في توقعاتهم للأداء التنظيمي؟

## ملاحظات:

ملاحظة ١ ينبغي أن تحدد الرؤية التنظيمية (١،١ أ [١]) سياق الأهداف الإستراتيجية وخطط العمل، التي تم وصفها في البنود ١،٢ و ٢،٢.

ملاحظة ٢ تكون المنظمة المستدامة (١،١ أ [٣]) قادرة على معالجة احتياجات العمل الحالية، وتمتلك الرشاقة والإدارة الإستراتيجية للتحضير بنجاح لعملها، وسوقها، وبيئتها التشغيلية في المستقبل. وتؤخذ في الاعتبار العوامل الخارجية والداخلية على حد سواء. وفي هذا السياق، فإن مفهوم الابتكار يشمل الابتكار التكنولوجي والتنظيمي على حد سواء لمساعدة المنظمة على النجاح في المستقبل. كما تضمن المنظمة المستدامة أيضاً بيئة آمنة ومأمونة للقوى العاملة وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين. كما أن إسهامات المنظمة في النظم البيئية والاجتماعية والاقتصادية بعيداً عن قواها العاملة وأصحاب المصلحة المباشرة تُعد من مسؤولياتها المجتمعية (البند ٢،١).

**ملاحظة ٣** يراعي التركيز على الإجراء (١,١ ب [٢]) الإستراتيجية، والقوى العاملة، ونظم العمل، وأصول منمتمكم. ويتضمن المخاطر الذكية، وتنفيذ الابتكارات، والتحسينات المتواصلة في الإنتاجية التي يمكن تحقيقها من خلال القضاء على الهدر أو خفض زمن الدورة، بل قد تستخدم تقنيات مثل ٦ سيجما و«الرشيقة» . كما يشمل أيضا الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف منمتمكم الإستراتيجية (انظروا ٢,٢ أ [١]).

**ملاحظة ٤** ينبغي ذكر نتائج أدائكم التنظيمي في البنود ١,٧ - ٥,٧.

**ملاحظة ٥** بالنسبة للمنظمات غير الربحية التي تعتمد على المتطوعين لإنجاز عملها، فإن الإجابات عن ١,١ ب (١) ينبغي أن تناقش أيضا ما تبذلونه من جهود للتواصل مع القوى العاملة التطوعية وإشراكها.

لمزيد من الوصف لهذا البند، انظروا الصفحة ٦٣ .

## ١,٢ الحوكمة والمسؤوليات المجتمعية: كيف تحكمون مسؤولياتكم الاجتماعية وتوفون بها؟ (٥ نقطة)

### عملية

صفوا نظام الحوكمة لدى منمتمكم ونهجها في تحسين القيادة. وصفوا كيف تضمن منمتمكم السلوك القانوني والأخلاقي وتفي بمسؤولياتها المجتمعية وتدعم مجتمعاتها الرئيسية.

ينبغي أن يشمل ردكم إجابات عن الأسئلة التالية:

### أ - الحوكمة التنظيمية

(١) نظام الحوكمة كيف تراجع منمتمكم وتحقق الجوانب الرئيسية التالية من نظام الحوكمة الخاص بها؟

- ← مساءلة إجراءات الإدارة
- ← المساءلة المالية
- ← الشفافية في العمليات واختيار وإعلان السياسات لأعضاء مجلس الحكم ، وفق ما هو مناسب
- ← الاستقلالية في عمليات التدقيق الداخلية والخارجية
- ← حماية مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة، وفق ما هو مناسب

**٢) تقييم الأداء** كيف تقيمون أداء قياداتكم العليا، بما في ذلك الرئيسي التنفيذي؟ كيف تستخدمون هذه التقييمات في تحديد التعويض التنفيذي؟ كيف تقيمون أداء أعضاء مجلس الحكم، وفق ما هو مناسب؟ كيف تستخدم القيادات العليا ومجلس الحكم هذه المراجعات الأدائية للنهوض بتطورهم وتحسين كل من فاعلية قيادتهم الشخصية وفاعلية قيادة مجلس الحكم ونظام القيادة، وفق ما هو مناسب؟

## ب - السلوك القانوني والأخلاقي

**١) السلوك القانوني والتنظيمي** كيف تعالجون الآثار السلبية على المجتمع من منتجاتكم وعملياتكم؟ كيف تتوقعون المخاوف العامة من المنتجات والعمليات الحالية والمستقبلية؟ كيف تحضرون لهذه الآثار والمخاوف بطريقة استباقية، بما في ذلك الحفاظ على الموارد الطبيعية واستخدام عمليات فعالة لإدارة سلسلة التوريد، وفق ما هو مناسب؟ ما عمليات الامتثال الرئيسية والمقاييس والأهداف لتحقيق وتجاوز المتطلبات التنظيمية والقانونية، وفق ما هو مناسب؟ ما العمليات الرئيسية، والمقاييس، والأهداف لمعالجة المخاطر المرتبطة بمنتجاتكم وعملياتكم؟

**٢) السلوك الأخلاقي** كيف تعزز منظماتكم وتضمن السلوك الأخلاقي في جميع التعاملات؟ ما العمليات الرئيسية والمقاييس أو المؤشرات لتمكين السلوك الأخلاقي ورصده في هيكل الحكم الخاص بكم، وفي جميع أنحاء المؤسسة، وفي التعاملات مع العملاء والشركاء والموردين وغيرهم من أصحاب المصلحة؟ كيف ترصدون وتستجيبون لانتهاكات السلوك الأخلاقي؟

## ج- المسؤوليات المجتمعية ودعم المجتمعات الرئيسية

**١) الرفاهية المجتمعية** كيف تنظرون لرفاهية المجتمع ومصالحته كجزء من إستراتيجيتكم وعملياتكم اليومية؟ كيف تسهمون في رفاة النظم البيئية والاجتماعية والاقتصادية؟

**٢) دعم المجتمع** كيف تدعم منظماتكم وتعزز بشكل فعال مجتمعاتكم الرئيسية؟ ما هي مجتمعاتكم الرئيسية؟ كيف تتعرفون على هذه المجتمعات وتحددون مجالات التدخل التنظيمي، بما في ذلك المجالات المتصلة بكفاءاتكم الأساسية؟ كيف تسهم القيادات العليا، بالتنسيق مع القوى العاملة لديكم، في تحسين هذه المجتمعات؟

## ملاحظات:

**ملاحظة ١** إن المسؤوليات المجتمعية التي تعنى بالمجالات المهمة لاستمرار نجاح سوق منظماتكم ينبغي أن يتم تناولها في وضع الإستراتيجية (البند ١,٢) وفي التركيز على العمليات (الفئة ٦). وينبغي ذكر النتائج الرئيسية، مثل النتائج المتعلقة بالمتطلبات التنظيمية والقانونية (بما في ذلك نتائج المراجعات المالية التي

يتم التكليف بها) أو الحد من الآثار البيئية من خلال استخدام التكنولوجيا «الخضراء»، أو أنشطة الحفاظ على الموارد، أو وسائل أخرى، أو إدخال تحسينات على الآثار الاجتماعية، مثل الاستخدام العالمي لممارسات العمل المستنير، باعتبارها من نتائج القيادة والحوكمة (البند ٤,٧).

**ملاحظة ٢** ينبغي أن تشمل الشفافية في عمليات نظام الحوكمة (٢,١ أ [١]) ضوابطكم الداخلية على عمليات الحكم. وبالنسبة لبعض المنظمات غير الربحية، قد يوفر مجلس استشاري خارجي لبعض أو كل وظائف مجلس الحكم. وبالنسبة لتلك المنظمات غير الربحية التي تعمل كمصرف على الأموال العامة، فإن الإشراف على تلك الأموال والشفافية في العمليات تعد من المجالات التي يتم التركيز عليها.

**ملاحظة ٣** يمكن دعم تقييم أداء القيادة (٢,١ أ [٢]) بمراجعات الأقران، ومراجعات رسمية من الإدارة للأداء، وملاحظات ومسوحات رسمية أو غير رسمية من القوى العاملة وغيرهم من أصحاب المصلحة. وبالنسبة لبعض المنظمات غير الربحية والحكومية، يمكن أن تقوم مجالس استشارية خارجية بتقييم أداء القيادة العليا ومجلس الحكم.

**ملاحظة ٤** يمكن أن تشمل مقاييس أو مؤشرات السلوك الأخلاقي (٢,١ ب [٢]) نسبة أعضاء مجلس الحكم المستقلين، وقياسات العلاقات مع المساهمين وغير المساهمين، وحالات خرق السلوك الأخلاقي والاستجابة لها، ونتائج مسوحات تجرى على تصورات القوى العاملة للأخلاق التنظيمية، واستخدام الخط الساخن الخاص بالسلوك الأخلاقي، ونتائج عمليات مراجعة وتدقيق السلوك الأخلاقي. ويمكن أن تشمل أيضا أدلة على أن السياسات وتدريب القوى العاملة، ونظم الرصد معمول بها فيما يتعلق بتضارب المصالح والاستخدام السليم للأموال.

**ملاحظة ٥** مجالات الإسهامات المجتمعية ودعم المجتمع المناسبة لـ ٢,١ ج تشمل جهودكم لتحسين البيئة (على سبيل المثال، التعاون من أجل الحفاظ على البيئة أو الموارد الطبيعية)، وتقوية الخدمات المجتمعية المحلية، والتعليم، والصحة، وتحسين ممارسات الأعمال والتجارة، أو الجمعيات المهنية.

**ملاحظة ٦** لا يعالج البند ٢,١ صحة وسلامة القوى العاملة لديكم، وينبغي عليكم تناول هذه العوامل الخاصة بالقوى العاملة في البند ١,٥.

**ملاحظة ٧** ينبغي على المنظمات غير الربحية أن تذكر في ٢,١ ب (١) ، وفق ما هو مناسب، الكيفية التي تعالج فيها المتطلبات القانونية والتنظيمية والمعايير التي تحكم أنشطة جمع الأموال، وكسب التأييد.

**ملاحظة ٨** بالنسبة لبعض المنظمات الخيرية، فإن الإسهامات المجتمعية ودعم المجتمعات الرئيسية (٢,١ ج) يمكن أن تتم من خلال الأنشطة المتصلة برسالة المنظمة. في مثل هذه الحالات، فإنه من المناسب الرد بذكر أية «جهود إضافية» تدعمون من خلالها هذه المجتمعات. لمزيد من الوصف لهذا البند، انظروا الصفحات ٦٣-٦٤.

## تقييم إجابات البنود

يتم تقييم الإجابات من خلال النظر في متطلبات بنود المعايير: العوامل الرئيسية الخاصة بعملكم والواردة في لمحتكم التنظيمية، ونضج أساليبكم واتساع تطبيقها، وقوة عملية التحسين والنتائج المرتبطة بنظام تسجيل النقاط. يرجى الرجوع إلى معلومات نظام تسجيل النقاط على الصفحات ١٠٨-١١٤.

إنني أرى عملية بالدريج بمثابة مجموعة قوية من الآليات للمنضبتين من الناس الذين ينهمكون في فكر منضبط، ويتخذون إجراءات منضبطة لإنشاء منظمات عظيمة تحقق نتائج استثنائية.

– جيم كولينز، مؤلف كتاب من جيد إلى رائع

لماذا تحقق بعض الشركات القفزة. . والبعض الآخر لا يحققها؟

## ٢ - التخطيط الاستراتيجي (٨٥ نقطة)

تتناول فئة التخطيط الاستراتيجي الكيفية التي تضع بها منظماتكم أهدافها الإستراتيجية وخطط العمل. كما تتناول أيضا كيفية تنفيذ أهدافكم الإستراتيجية المختارة وخطط عملكم وكيفية تغييرها إذا اقتضت الظروف، وكيفية قياس التقدم الذي يتم إحرازه.

## ٢,١ وضع الإستراتيجية: كيف تضعون إستراتيجيتكم؟ (٤ نقطة)

### عملية

صفوا كيف تحدد منظماتكم إستراتيجيتها لمواجهة التحديات الإستراتيجية والاستفادة من المزايا الإستراتيجية. لخصوا أهداف منظماتكم الإستراتيجية الرئيسية والأهداف المرتبطة بها. ينبغي أن يشمل ردكم إجابات عن الأسئلة التالية:

## أ. عملية وضع الإستراتيجية

- ١) عملية التخطيط الاستراتيجي كيف تقوم منظماتكم بتخطيطها الاستراتيجي؟ ما خطوات العملية الرئيسية؟ من هم المشاركون الرئيسيون؟ كيف تحدد العملية نقاط الغموض المحتملة؟ كيف يمكن تحديد الكفاءات الأساسية لديكم، والتحديات الإستراتيجية، والمزايا الإستراتيجية (المبينة في لمحتكم التنظيمية)؟ ما الآفاق الزمنية لتخطيطكم على المدى القصير والطويل؟ كيف يتم وضع هذه الآفاق الزمنية؟ كيف تتعامل عملية التخطيط الاستراتيجي لديكم مع هذه الآفاق الزمنية؟
- ٢) اعتبارات خاصة بالإستراتيجية كيف تضمنون أن يعالج التخطيط الاستراتيجي العناصر الرئيسية الواردة أدناه؟ كيف تعملون على جمع وتحليل البيانات والمعلومات ذات الصلة المتعلقة بهذه العوامل كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي؟

- ← نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات عند منظمتم
- ← المؤشرات المبكرة للتحويلات الكبرى في مجال التكنولوجيا والأسواق والمنتجات، ورغبات العملاء، والمنافسة، والاقتصاد، والبيئة التنظيمية
- ← الاستدامة التنظيمية طويلة الأجل، بما في ذلك الكفاءات الأساسية اللازمة، وتوقعات أدائكم وأداء منافسيكم أو المنظمات المماثلة في المستقبل
- ← قدرتكم على تنفيذ الخطة الإستراتيجية

## ب. الغايات الإستراتيجية

(١) الغايات الإستراتيجية الرئيسية ما غاياتكم الإستراتيجية الرئيسية والجدول الزمني لإنجازها؟ ما أهم الأهداف الإستراتيجية لهذه الغايات؟

(٢) اعتبارات الغايات الإستراتيجية كيف تحقق غاياتكم الإستراتيجية ما يلي؟

- ← معالجة التحديات والمزايا الإستراتيجية
- ← معالجة فرصكم للابتكار في المنتجات، والعمليات، ونموذج عملكم.
- ← الاستفادة من الكفاءات الأساسية الحالية لديكم، وتلبية الحاجة المحتملة لكفاءات أساسية جديدة.
- ← تحقيق التوازن بين التحديات والفرص قصيرة الأجل وطويلة الأجل.
- ← مراعاة وتحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين.
- ← تعزيز قدرتكم على التكيف مع التحويلات المفاجئة في ظروف السوق الخاصة بكم.

## ملاحظات:

**ملاحظة ١** يشير «وضع الإستراتيجية» إلى نهج منظمتم للإعداد للمستقبل. وقد يستفيد وضع الإستراتيجية من أنواع مختلفة من التنبؤات، والتوقعات، والخيارات، والسيناريوهات، والمعرفة (انظروا ٢,٤ أ للمعرفة التنظيمية ذات الصلة)، أو أساليب أخرى لاستشراف المستقبل لأغراض صنع القرار وتخصيص الموارد. قد ينطوي على وضع الإستراتيجية مشاركة الموردين والموزعين والشركاء والعملاء الرئيسيين. وبالنسبة لبعض المنظمات غير الربحية، فإن وضع الإستراتيجية قد يشمل مشاركة من المنظمات التي تقدم خدمات مماثلة أو التي تحصل على الدعم من المانحين أنفسهم أو القوى العاملة التطوعية.

**ملاحظة ٢** ينبغي تفسير مصطلح «إستراتيجية» على نطاق واسع. ويمكن أن تبنى الإستراتيجية حول أو تؤدي إلى أي أو كل مما يلي: منتجات جديدة، إعادة تعريف مجموعات العملاء أو قطاعات السوق الرئيسية، مخاطر ذكية، كفاءات أساسية جديدة، نمو الإيرادات عبر أساليب مختلفة، بما في ذلك عمليات الاستحواذ والمنح والوقفات، بيع الاستثمارات، شراكات وتحالفات جديدة، وعلاقات جديدة مع الموظفين أو المتطوعين. ويمكن توجيه الإستراتيجية لتصبحوا مورداً مفضلاً، أو مورداً محلياً في أسواق كل من العملاء أو الشركاء الرئيسيين، أو منتجاً منخفض التكلفة، أو مبتكراً في السوق، أو مقدماً لمنتج أو خدمة راقية أو مخصصة. كما يمكن أن توجه لتلبية حاجة مجتمعية أو عامة.



**ملاحظة ٣** ينبغي أن تعالج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لدى منظماتكم (١,٢ أ [٢]) جميع العوامل المهمة لنجاح منظماتكم في المستقبل، بما في ذلك ما يلي، حسب الاقتضاء: متطلبات العملاء والسوق وتوقعاتهم وفرصهم، وفرصكم للابتكار وأداء دور القدوة، كفاءاتكم الأساسية، بيئتك التنافسية وأداؤكم في الحاضر والمستقبل بالنسبة للمنافسين والمنظمات المماثلة، دورة حياة منتجكم، الابتكارات التكنولوجية وغيرها من الابتكارات الرئيسية أو التغييرات التي قد تؤثر في منتجاتكم وخدماتكم وطريقة عملكم، وكذلك معدل الابتكار، احتياجات القوى العاملة والموارد الأخرى لديكم، قدرتك على الاستفادة من التنوع، فرصكم لإعادة توجيه الموارد لمنتجات أو خدمات أو مجالات ذات أولوية أعلى، المخاطر والفرص المالية والمجتمعية والأخلاقية والتنظيمية، والتكنولوجية، والأمنية وغيرها من المخاطر والفرص المحتملة، وقدرتك على منع حالات الطوارئ والاستجابة لها، بما في ذلك الكوارث الطبيعية أو غيرها، والتغيرات في الاقتصاد الوطني أو العالمي؛ المتطلبات ونقاط القوة والضعف لدى شركائكم وسلسلة التوريد، وتغيرات في المنظمة الأم، وعوامل أخرى فريدة من نوعها بالنسبة لمنظماتكم.

**ملاحظة ٤** ينبغي لقدرتكم على تنفيذ الخطة الإستراتيجية (١,٢ أ [٢]) أن تعالج قدرتكم على حشد الموارد والمعرفة اللازمة. كما ينبغي أن تتناول رشاقتكم التنظيمية استناداً إلى خطط طوارئ أو - إذا اقتضت الظروف- تحول في الخطط وتنفيذ سريع لخطط جديدة أو خطط تم تغييرها.

**ملاحظة ٥** إن الأهداف الإستراتيجية التي تعالج التحديات والمزايا الرئيسية (١,٢ ب [٢]) قد تشمل الاستجابة السريعة، والتخصيص، والموقع المشترك مع كبار العملاء أو الشركاء، وقدرات القوى العاملة وإمكاناتها، ومشاريع مشتركة محددة، والتصنيع الافتراضي والابتكار السريع، وتسجيل أنظمة الجودة آيزو أو أنظمة بيئية، وأنشطة المسؤولية المجتمعية أو قيادتها، والإدارة الإلكترونية لعلاقات الموردين والعملاء، والتحسينات على جودة المنتج والخدمة. ويجب أن تركز إجابات البند ١,٢ على التحديات والمزايا الخاصة- تلك التي تعد الأهم لنجاحكم المستمر، ولتعزيز مجمل أداء منظماتكم.

**ملاحظة ٦** يتناول البند ١,٢ إستراتيجيتكم التنظيمية العامة، التي قد تشمل تغييرات في عروض المنتجات وعمليات مشاركة العملاء. ومع ذلك، فإن البند لا يتناول تصميم المنتجات أو استراتيجيات مشاركة العملاء؛ بل يجب عليكم تناول هذه العوامل في البندين ٢,٣ و ١,٦ وفق ما هو مناسب. لمزيد من الوصف لهذا البند، انظروا الصفحات ٦٥-٦٦.

## ٢,٢ تنفيذ الإستراتيجية: كيف تنفذون إستراتيجيتكم؟ (٤٥ نقطة)

### عملية

صفوا كيف تحول منظماتكم غاياتها الإستراتيجية إلى خطط عمل. لخصوا خطط عمل منظماتكم، وكيف يتم تطبيقها، والمقاييس أو المؤشرات الرئيسية لخطة العمل. وما توقعاتكم لأداء منظماتكم في المستقبل بالنسبة لمقارنات رئيسية حول هذه المقاييس أو المؤشرات.

ينبغي أن يشمل ردكم إجابات عن الأسئلة التالية:

## أ - وضع خطة العمل وتطبيقها

١) وضع خطة العمل كيف تقومون بوضع خطط العمل الخاصة بكم؟ ما خطط عملكم قصيرة وطويلة الأجل الرئيسية وعلاقتها بغاياتكم الإستراتيجية؟ ما التغييرات الرئيسية المخطط لها، إن وجدت، في منتجاتكم، وعملائكم، والأسواق والموردين والشركاء، وكيف ستعملون؟

٢) تنفيذ خطة العمل كيف تقومون بتطبيق خطط العمل في جميع أنحاء المنظمة على القوى العاملة لديكم والموردين والشركاء الرئيسيين، حسب الاقتضاء، من أجل تحقيق غاياتكم الإستراتيجية الرئيسية؟ وكيف تتأكدون أنه يمكن الحفاظ على ديمومة النتائج الرئيسية لخطط عملكم؟

٣) تخصيص الموارد كيف يمكنكم التأكد من توافر الموارد المالية وغيرها من الموارد لدعم إنجاز خطط عملكم، في الوقت الذي تكفون فيه على الوفاء بالتزاماتكم الحالية؟ كيف تخصصون هذه الموارد لدعم إنجاز الخطط؟ كيف تدير المخطرات المالية وغيرها المرتبطة بالخطط لضمان الاستمرارية المالية لمنظمتكم؟

٤) خطط القوى العاملة ما الخطط الرئيسية لمواردكم البشرية أو قواكم العاملة لتحقيق غاياتكم الإستراتيجية قصيرة الأجل وطويلة الأجل وخطط عملكم؟ كيف تعالج الخطط الآثار المحتملة التي قد تترتب على أعضاء القوى العاملة وأية تغييرات محتملة على احتياجات القوى العاملة من القدرات والإمكانات؟

٥) مقاييس الأداء ما مقاييس أو مؤشرات الأداء الرئيسية اللازمة لتتبع إنجاز خطط عملكم وفعاليتها؟ كيف يمكنكم التأكد من أن مجمل نظام قياس خطة عملكم يعزز التوافق التنظيمي؟ كيف يمكنكم التأكد من أن نظام القياس يغطي جميع مجالات التطبيق الرئيسية وجميع أصحاب المصلحة؟

٦) تعديل خطة العمل كيف تضعون وتنفذون خطط العمل المعدلة إذا اقتضت الظروف تحولاً في الخطط وتنفيذاً سريعاً لخطط جديدة؟

## ب - توقعات الأداء

بالنسبة لمقاييس أو مؤشرات الأداء الرئيسية المبينة في ٢,٣ أ (٥)، ما توقعات أدائكم على صعيد الآفاق الزمنية للتخطيط سواء قصيرة الأجل وطويلة الأجل؟ كيف تقارنون أداءكم المتوقع على هذه المقاييس أو المؤشرات مع الأداء المتوقع من منافسيكم أو المنظمات المماثلة؟ وكيف يقارن مع معايير المقارنة الأساسية، والأهداف، والأداء السابق، وفق ما هو مناسب؟ إذا كانت هناك فجوات حالية أو متوقعة في الأداء مقابل المنافسين أو المنظمات المماثلة، كيف ستعاملون معها؟

## ملاحظات:

ملاحظة 1 إن وضع الإستراتيجية وخطة العمل وتطبيقها يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بنود أخرى في المعايير. وفيما يلي أمثلة على روابط رئيسية:

- ← البند 1.1 كيفية قيام القيادة العليا بوضع الاتجاه التنظيمي وإيصاله
- ← الفئة 3 لجمع معلومات عن العملاء والسوق كمدخلات لإستراتيجيتكم، وخطط عملكم، ولتطبيق خطط العمل
- ← الفئة 4 لقياس وتحليل وإدارة المعرفة، لدعم احتياجاتكم المعلوماتية الأساسية، ودعم وضع إستراتيجيتكم، وتوفير أساس فعال لقياس أدائكم، وتتبع التقدم المحرز بالنسبة لغاياتكم الإستراتيجية وخطط عملكم
- ← الفئة 5 لتلبية احتياجات القوى العاملة من القدرات والإمكانات، ولتطوير القوى العاملة، وتصميم نظام التعلم واحتياجاته، وتنفيذ ما ينتج عن خطط العمل من تغييرات تتصل بالقوى العاملة
- ← الفئة 6 لإجراء تغييرات في الكفاءات الأساسية، ونظم العمل، ومتطلبات العمليات الناتجة عن خطط العمل
- ← البند 1.7 لإنجازات محددة تتصل بإستراتيجيتكم التنظيمية، وخطط عملكم.

ملاحظة 2 يمكن أن تشمل مقاييس ومؤشرات الأداء المتوقع (2.2ب) التغييرات الناتجة عن مشاريع جديدة؛ أو عمليات استحواد أو اندماج تنظيمية؛ وخلق قيم جديدة؛ ودخول في السوق وتحولات فيها؛ وولايات تشريعية جديدة، أو متطلبات قانونية، أو معايير في الصناعة، وابتكارات متوقعة كبيرة في المنتجات والتكنولوجيا.

لمزيد من الوصف لهذا البند، انظروا الصفحات ٦٦-٦٧.

لا يزال برنامج جائزة بالدريج واحداً من أفضل البرامج في دوامة الجوائز التي تجتاح العالم. هنالك جائزة نوبل وجوائز الأوسكار وكل تلك الجوائز، ولكن جائزة بالدريج تأتي في مصاف تلك الجوائز، فهي جائزة ملهمة ومثيرة، وتمنحنا شعوراً بالفخر.

— ليتيتيا بالدريج، خبيرة الإتيكيت والرئيسي السابق لطاغم العاملين مع جاكليين

كينيدي، وشقيقة مالكولم بالدريج

### ٣- التركيز على العملاء (٨٥ نقطة)

تتناول فئة التركيز على العملاء الكيفية التي تجعل بها منظماتكم عملاءها يشاركون في تحقيق نجاح طويل الأجل في السوق. وتتضمن إستراتيجية المشاركة هذه الكيفية التي تستمع بها منظماتكم لصوت عملائها، وتبني علاقات معهم، وتستخدم معلومات العملاء لتحسين فرص الابتكار وتحديثها.

### ١,٣ صوت العميل: كيف تحصلون على معلومات من عملائكم؟ (٤٥ نقطة)

#### عملية

صفوا كيف تستمع منظماتكم لعملائها وتحصل على المعلومات المتعلقة برضاهم وعدم رضاهم.

ينبغي أن يشمل ردكم إجابات عن الأسئلة التالية:

#### أ - الاستماع للعملاء

- ١) الاستماع للعملاء الحاليين كيف تستمعون للعملاء للحصول على معلومات قابلة للتنفيذ؟ كيف تختلف أساليب الاستماع باختلاف العملاء، أو مجموعات العملاء أو شرائح السوق؟ كيف تستخدمون وسائل الإعلام الاجتماعي والتكنولوجيات المستندة إلى الإنترنت للاستماع للعملاء، وفق ما هو مناسب؟ كيف تختلف أساليب الاستماع على امتداد دورة حياة العميل؟ كيف تتابعون مع العملاء ما يتعلق بجودة المنتجات، ودعم العملاء، والمعاملات، لتلقي ملاحظات فورية وقابلة للتنفيذ؟
- ٢) الاستماع إلى العملاء المحتملين كيف تستمعون للعملاء السابقين والعملاء المحتملين، وعملاء المنافسين، للحصول على معلومات قابلة للتنفيذ، وللحصول على تغذية راجعة حول منتجاتكم، ودعم العملاء، والمعاملات، وفق ما هو مناسب؟

#### ب. تحديد رضا العملاء ومشاركتهم

- ١) الرضا والمشاركة كيف تحددون رضا العملاء ومشاركتهم؟ وكيف تختلف هذه الأساليب في التحديد بين مجموعات العملاء وشرائح السوق، وفق ما هو مناسب؟ كيف تلتقط قياساتكم معلومات قابلة للتنفيذ لاستخدامها في تجاوز توقعات عملائكم وضمن مشاركتهم؟
- ٢) الرضا نسبة للمنافسين كيف تحصلون على معلومات حول رضا عملائكم نسبة إلى رضاهم عن منافسيكم؟ كيف تحصلون على معلومات عن رضا عملائكم نسبة إلى مستويات رضا عملاء المنظمات الأخرى التي تقدم منتجات مماثلة أو نسبة لمعايير الصناعة، وفق ما هو مناسب؟
- ٣) عدم الرضا كيف تحددون عدم رضا العملاء؟ كيف تلتقط قياساتكم معلومات قابلة للتنفيذ لاستخدامها في تلبية متطلبات عملائكم، وتجاوز توقعاتهم في المستقبل؟

## ملاحظات:

**ملاحظة ١** يشير «صوت العميل» إلى عملية قيامكم بالتقاط معلومات تتصل بالعملاء. وتهدف عمليات صوت العميل إلى أن تكون سبابة ومبتكرة بشكل مستمر للتعرف على متطلبات العملاء المعلنة وغير معلنة والمتوقعة، وتوقعاتهم، ورغباتهم. إن الهدف هو تحقيق مشاركة العملاء. وقد يشمل الاستماع إلى صوت العميل جمع ودمج أنواع مختلفة من بيانات العملاء، مثل بيانات المسوحات، والنتائج التي تم التوصل لها من مجموعة التركيز (Focus Group)، وتعليقات المدونات الإلكترونية وغيرها من بيانات وسائل الإعلام الاجتماعي، وبيانات الضمان ومعلومات التسويق والمبيعات، وبيانات الشكاوى التي تؤثر في قرارات شراء العملاء ومشاركتهم.

**ملاحظة ٢** إن استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي والتكنولوجيات المستندة إلى الإنترنت للاستماع للعملاء (٣، ١١، ١١) توفر طريقة أحدث للنفاذ إلى تصورات العملاء المتعلقة بجميع جوانب مشاركتكم معهم. قد يشمل استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي مدونات تديرها منظماتكم وفرصاً غير مرغوب فيها للتعلم تعتمد على وسائل الإعلام الاجتماعي التي لا تتحكم فيها منظماتكم مثل الموسوعات الإلكترونية، والمنتديات الإلكترونية، والمدونات التي لا تديرها منظماتكم.

**ملاحظة ٣** تبدأ دورة حياة العملاء (٣، ١١، ١١) في مفهوم المنتج أو فترة ما قبل البيع، وينبغي أن تشمل جميع مراحل مشاركتكم مع العميل. وقد يشمل ذلك بناء العلاقات، وعلاقات العمل النشطة، وإستراتيجية خروج، وفق ما هو مناسب.

**ملاحظة ٤** يمكن أن يشمل تحديد رضا العملاء وعدم رضاهم (٣، ١١، ١١) استخدام أي أو كل مما يلي: المسوحات، والتغذية الراجعة الرسمية وغير الرسمية، والسجل التاريخي لحسابات العملاء، والشكاوى، والتقارير الميدانية، وتحليل الفوز / الخسارة، ومعدلات إحالة العملاء، ومعدلات إتمام الصفقات. ويمكن جمع المعلومات على شبكة الإنترنت، أو من خلال الاتصال الشخصي أو طرف ثالث، أو عن طريق البريد. ويجب النظر إلى تحديد عدم رضا العملاء على أنه أكثر من مجرد مراجعة للنقاط المنخفضة التي سجلها رضا العملاء. وينبغي تحديد عدم الرضا بشكل مستقل، لتحديد الأسباب الجذرية وتمكين علاجها بشكل منتظم، لتجنب عدم الرضا في المستقبل.

**ملاحظة ٥** قد ينطوي تحديد الرضا النسبي للعملاء (٣، ١١، ١١) على مقارنات مع المنافسين، ومقارنات مع المنظمات الأخرى التي تقدم منتجات مماثلة في سوق غير تنافسية، أو مقارنات تتم عبر منظمات تجارية أو منظمات أخرى. كما يمكن أن ينطوي تحديد الرضا النسبي للعملاء على تحديد سبب تفضيل العملاء لمنافسيكم.

**ملاحظة ٦** لاعتبارات إضافية حول منتجات وأعمال المنظمات غير الربحية، انظروا ت.١، الملاحظة ١، والبند ت.٢، الملاحظة ٤.

لمزيد من الوصف لهذا البند، انظروا الصفحات ٦٧-٦٨.

## ٢,٣ مشاركة العملاء: كيف تشركون العملاء لتلبية احتياجاتهم وبناء العلاقات معهم؟ (٤ نقطة)

### عملية

صفوا كيف تحدد منظمكم عروض منتجاتها وآليات الاتصال لدعم العملاء. وصفوا كيف تبني منظمكم علاقات مع العملاء؟

ينبغي أن يشمل ردكم إجابات عن الأسئلة التالية:

### أ. عروض المنتجات ودعم العملاء

- (١) عروض المنتجات كيف تحددون ما يحتاج إليه العملاء والسوق من منتجاتكم وخدماتكم؟ كيف تحددون وتبتكرون عروض منتجات لتلبية متطلبات وتجاوز توقعات مجموعات العملاء وشرائح السوق (المبينة في لمحتكم التنظيمية)؟ كيف تحددون وتبتكرون عروض منتجات لدخول أسواق جديدة، ولجذب عملاء جدد، وتوفير فرص لتوسيع العلاقات مع العملاء الحاليين، وفق ما هو مناسب؟
- (٢) دعم العملاء كيف تمكنون العملاء من الحصول على المعلومات والدعم؟ كيف تمكنونهم من مواصلة أعمالهم معكم وتقديم التغذية الراجعة على منتجاتكم ودعمكم للعملاء؟ ما وسائلكم الرئيسية لدعم العملاء، بما في ذلك آليات اتصالكم الرئيسية؟ وكيف تختلف باختلاف العملاء، أو مجموعات العملاء أو شرائح السوق؟ كيف تحددون متطلبات دعم عملائكم الرئيسية؟ كيف يمكنكم التأكد من أن متطلبات دعم العملاء يتم تطبيقها على جميع الأشخاص والعمليات التي ينطوي عليها دعم العملاء؟
- (٣) تقسيم العملاء كيف تستخدمون معلومات العملاء والسوق والمنتجات لتحديد مجموعات العملاء وشرائح السوق الحالية وتوقع المستقبلية منها؟ كيف تنظرون لعملاء المنافسين وغيرهم من العملاء المحتملين والأسواق المحتملة في هذا التقسيم؟ كيف تحددون أي العملاء، ومجموعات العملاء، وشرائح السوق التي ينبغي عليكم السعي لاستهدافها بالمنتجات الحالية والمستقبلية؟
- (٤) استخدام بيانات العملاء كيف تستخدمون معلومات العملاء والسوق والمنتجات لتحسين التسويق، وبناء ثقافة أكثر تركيزاً على العملاء، وتحديد الفرص المتاحة للابتكار؟

### ب. بناء العلاقات مع العملاء

- (١) إدارة العلاقات كيف تعملون على تسويق وبناء وإدارة العلاقات مع العملاء لتحقيق ما يلي؟
  - ← اكتساب عملاء وبناء حصتكم في السوق.
  - ← الاحتفاظ بالعملاء، وتلبية متطلباتهم، وتجاوز توقعاتهم في كل مرحلة من مراحل دورة حياة العميل.
  - ← زيادة مشاركتهم معكم.

٢) إدارة الشكاوى كيف تديرون شكاوى العملاء؟ وكيف تضمن عملية إدارة شكاوى العملاء لديكم أن يتم حل الشكاوى بسرعة وفاعلية؟ وكيف تمكنكم عملية إدارة شكاوى العملاء من استرداد ثقة عملائكم وتعزيز رضاهم ومشاركتهم؟

## ملاحظات:

**ملاحظة ١** تشير «مشاركة العملاء» إلى استثمار عملائكم في علامتكم التجارية ومنتجاتكم. وتشمل خصائص المشاركة المحافظة على العملاء وولاءهم، واستعدادهم، لبذل الجهد للعمل مع منظمكم وزيادة أعمالهم معكم، واستعداد عملائكم لمناصرة علامتكم التجارية ومنتجاتكم والتوصية بها.

**ملاحظة ٢** تشير «عروض المنتجات» و «المنتجات» إلى السلع والخدمات التي تقدمونها في السوق. ويجب أن تراعي عروض المنتجات (٣،٢) النظر في جميع الخصائص المهمة للمنتجات والخدمات وأدائها طوال دورة حياتها الكاملة و «سلسلة الاستهلاك» الكاملة. وينبغي أن يكون التركيز على الميزات التي تؤثر في تفضيل العملاء وولائهم، مثل تلك الميزات التي تفرق منتجاتكم عن عروض منافسة أو خدمات منظمات أخرى. ويمكن أن تشمل تلك الميزات السعر، والموثوقية، والقيمة، والتسليم، وحسن التوقيت، وسهولة الاستخدام، ومتطلبات استخدام المواد الخطرة والتخلص منها، ودعم العملاء أو الدعم التقني، وعلاقة المبيعات. ويمكن أن تراعي ميزات المنتج الرئيسية أيضاً كيفية حدوث المعاملات وعوامل مثل الخصوصية وأمن بيانات العملاء. ينبغي ذكر نتائجكم حول الأداء المتعلق بميزات المنتج الرئيسية في البند ١،٧، ويجب ذكر تلك الميزات المتعلقة بتصورات العملاء وإجراءاتهم (النتائج) في البند ٢،٧.

**ملاحظة ٣** يهدف دعم العملاء (٣،٢) إلى تسهيل العمل مع منظمكم، وجعلها متجاوبة مع توقعات العملاء.

**ملاحظة ٤** قد يشمل بناء العلاقات مع العملاء (٣،٢) إقامة شراكات أو تحالفات مع العملاء. لمزيد من الوصف لهذا البند، انظروا الصفحات ٦٨-٦٩.

المحارب القديم هو المستفيد مما تقدم. . . وأعتقد أن برنامج بالدريج قد مكننا فعلاً من تحويل المنظمة من منظمة جيدة إلى منظمة عظيمة وعالية الأداء جداً.

— مايك ساذر، مدير مركز تنسيق البحوث السريرية لبرنامج شؤون المحاربين القدامى للدراسات التعاونية الفائز بجائزة بالدريج لعام ٢٠٠٩

لم نطبق مفاهيم [بالدريج] . . . للفوز بجائزة. فعلنا ذلك لكسب الزبائن، ولكي ننمو ونزدهر.

— ارنست- ديفينبورت، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة ايستمان للكيماويات الفائزة بجائزة بالدريج لعام ١٩٩٣

## ٤- القياس، والتحليل، وإدارة المعرفة (٩٠ نقطة)

تتناول فئة القياس والتحليل وإدارة المعرفة كيف تختار منظماتكم، وتجمع وتحلل، وتدير، وتحسن بياناتها، ومعلوماتها، ومعرفتها، وكيف تدير تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها؟ كما تتناول الفئة أيضا كيف تستخدم منظماتكم نتائج المراجعات لتحسين أدائها؟

## ٤,١ القياس، والتحليل، وتحسين الأداء التنظيمي: كيف تقيسون وتحللون، ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي؟ (٤٥ نقطة)

### عملية

صفوا كيف تقيس منظماتكم وتحلل وتراجع وتحسن أداءها من خلال استخدام البيانات والمعلومات على جميع المستويات وفي جميع أنحاء المنظمة.

ينبغي أن يشمل ردكم إجابات عن الأسئلة التالية:

### أ. قياس الأداء

١) قياسات الأداء كيف تختارون وتجمعون وتوأمون وتدمجون البيانات والمعلومات لتتبع العمليات اليومية والأداء التنظيمي العام، بما في ذلك التقدم الذي تم إحرازه في الغايات الإستراتيجية وخطط العمل؟ ما مقاييس الأداء التنظيمي الرئيسية لديكم، بما في ذلك المقاييس المالية الرئيسية قصيرة الأجل وطويلة الأجل؟ كم عدد المرات التي تقومون فيها بتتبع هذه المقاييس؟ كيف تستخدمون هذه البيانات والمعلومات لدعم اتخاذ القرارات التنظيمية والابتكار؟

٢) البيانات المقارنة كيف تختارون وتضمنون الاستخدام الفعال للبيانات والمعلومات المقارنة الرئيسية لدعم صنع القرارات التشغيلية والإستراتيجية والابتكار؟

٣) بيانات العميل كيف تختارون وتضمنون الاستخدام الفعال لبيانات ومعلومات صوت العميل (بما في ذلك الشكاوى) لدعم صنع القرارات التشغيلية والإستراتيجية والابتكار؟

٤) رشاقة القياس كيف تضمنون أن نظام قياس الأداء قادر على الاستجابة للتغيرات التنظيمية أو الخارجية السريعة أو غير المتوقعة؟

### ب. تحليل الأداء ومراجعتها

كيف تراجعون الأداء التنظيمي والقدرات؟ كيف تستخدمون مقاييس الأداء التنظيمي الرئيسية في هذه المراجعات؟ ما التحليلات التي تقومون بها لدعم تلك المراجعات والتأكد من صحة النتائج؟ كيف تستعملون هذه المراجعات لتقييم النجاح التنظيمي والأداء التنافسي، والصحة المالية، والتقدم الذي تم إحرازه في الغايات الإستراتيجية وخطط العمل؟ كيف تستعملون تلك المراجعات لتقييم قدرة منظماتكم على الاستجابة بسرعة للاحتياجات التنظيمية المتغيرة والتحديات في بيئتك التشغيلية؟



## ج. تحسين الأداء

١) تبادل أفضل الممارسات كيف تستخدمون نتائج مراجعة الأداء لتبادل الدروس المستفادة وأفضل

الممارسات في مختلف الوحدات التنظيمية وعمليات العمل؟

٢) الأداء المستقبلي كيف تستخدمون نتائج مراجعة الأداء والبيانات المقارنة والتنافسية الرئيسية للتنبؤ

بالأداء في المستقبل؟

٣) التحسين والابتكار المستمر كيف تستخدمون نتائج مراجعات الأداء التنظيمي لوضع الأولويات

للتحسين المستمر ووضع فرص للابتكار؟ كيف يتم تطبيق هذه الأولويات والفرص على مجموعة

العمل والعمليات التشغيلية في جميع أنحاء منطقتكم؟ عند الاقتضاء، كيف يتم تطبيق الأولويات

والفرص على الموردين والشركاء والمتعاونين، لضمان المواءمة التنظيمية؟

## ملاحظات:

**ملاحظة ١** يستخدم قياس الأداء (٤، أ) في صنع القرارات القائمة على الحقائق من أجل تحديد ومواءمة

التوجهات التنظيمية واستخدام الموارد على مستويات وحدة العمل، والعمليات الرئيسية، والإدارات،

والمستويات التنظيمية.

**ملاحظة ٢** يتم الحصول على البيانات والمعلومات المقارنة (٤، أ) عن طريق القياس المقارن

والسعي للحصول على مقارنات تنافسية. ويشير «القياس المقارن» إلى تحديد العمليات والنتائج

التي تمثل أفضل الممارسات والأداء لأنشطة مماثلة، داخل أو خارج صناعة منطقتكم. وترتبط المقارنات

التنافسية أداء منطقتكم بأداء المنافسين والمنظمات الأخرى التي تقدم منتجات وخدمات مماثلة.

**ملاحظة ٣** ينبغي أن تحصل مراجعات الأداء التنظيمي (٤، ب) على المعلومات عن طريق قياس الأداء

التنظيمي وقياسات الأداء التي وردت في جميع إجاباتكم عن بنود المعايير، وينبغي أن تسترشد

بالغايات الإستراتيجية وخطط العمل المذكورة في البندين ١، ٢ و ٢، ٢ ويمكن أن تحصل المراجعات على

المعلومات أيضا عبر تقييمات بالدريج الداخلية أو الخارجية.

**ملاحظة ٤** يشمل تحليل الأداء (٤، ب) دراسة اتجاهات الأداء، والتوقعات التنظيمية والصناعية

والتكنولوجية، والمقارنات، وعلاقات السبب والنتيجة، والارتباطات. وينبغي أن يدعم تحليل الأداء

مراجعات أدائكم، ويساعد على تحديد الأسباب الجذرية، ويساعد على تحديد الأولويات لاستخدام

الموارد. ووفقا لذلك، فإن مثل هذا التحليل يعتمد على جميع أنواع البيانات: سواء المرتبطة بالعملاء،

وبيانات المال والسوق، والبيانات التشغيلية والتنافسية.

ملاحظة ٥ ينبغي أن تسهم نتائج تحليل الأداء التنظيمي ومراجعتها في تخطيطكم الاستراتيجي التنظيمي في الفئة ٢.

ملاحظة ٦ ينبغي ذكر نتائج أدائكم التنظيمي في البنود ٥,٧-١,٧. لمزيد من الوصف لهذا البند، انظروا الصفحات ٦٩-٧١.

## ٢,٤ إدارة المعلومات، والمعرفة، وتكنولوجيا المعلومات: كيف تديرون معلوماتكم ومعرفتكم التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات لديكم؟ (٤٥ نقطة)

### عملية

صفوا كيف تبني منظمتكم وتدير أصولها المعرفية. صفوا كيف تضمن منظمتكم جودة وتوافر ما يلزم من البيانات والمعلومات، والبرمجيات، والأجهزة للقوى العاملة لديكم والموردين والشركاء، والمتعاونين والعملاء.

ينبغي أن يشمل ردكم إجابات عن الأسئلة التالية:

### أ. إدارة البيانات والمعلومات والمعرفة

(١) الخصائص كيف تديرون البيانات والمعلومات والمعرفة التنظيمية لضمان الخصائص التالية؟

- ← الدقة.
- ← النزاهة والموثوقية.
- ← التوقيت الصحيح.
- ← الأمن والسرية.

(٢) توافر البيانات والمعلومات كيف تجعلون البيانات والمعلومات اللازمة متاحة لقوى العمل والموردين والشركاء والمتعاونين والعملاء، وفق ما هو مناسب؟

(٣) إدارة المعرفة كيف تديرون المعرفة التنظيمية لإنجاز ما يلي؟

- ← جمع ونقل معارف القوى العاملة.
- ← نقل المعارف ذات الصلة من وإلى العملاء والموردين والشركاء والمتعاونين.
- ← التحديد السريع لأفضل الممارسات وتبادلها، وتنفيذها.
- ← تجميع ونقل المعارف ذات الصلة لاستخدامها في عمليات الابتكار والتخطيط الاستراتيجي.

### ب. إدارة موارد المعلومات والتكنولوجيا.

(١) خصائص الأجهزة والبرمجيات كيف تضمنون أن الأجهزة والبرمجيات يمكن الاعتماد عليها وآمنة، وسهلة الاستعمال؟

٢) التوافر في حالات الطوارئ في حالة حدوث طارئ، كيف تضمنون استمرار توافر نظم المعدات والبرمجيات واستمرار توافر البيانات والمعلومات لخدمة العملاء واحتياجات العمل على نحو فعال؟

## ملاحظة:

ملاحظة ١ يمكن الوصول إلى البيانات والمعلومات (٤،٢) عن طريق الوسائل الإلكترونية أو غيرها. لمزيد من الوصف لهذا البند، انظروا الصفحة ٧١.

### ٥- التركيز على القوى العاملة (٨٥ نقطة)

تتناول فئة التركيز على القوى العاملة قدرتك على تقييم احتياجات القوى العاملة من القدرات والإمكانات وبناء بيئة للقوى العاملة تكون مواتية للأداء العالي. كما تتناول الفئة أيضاً كيف تعمل منظماتكم على إشراك قواكم العاملة وإدارتها وتطويرها لاستخدام كامل إمكاناتها بما يتواءم مع رسالة منظماتكم وإستراتيجيتها، وخطط عملها.

## ١,٥ بيئة القوى العاملة: كيف تبنون بيئة فعالة وداعمة للقوى العاملة؟ ( . ٤ نقطة)

### عملية

صفوا كيف تدير منظماتكم قدرات القوى العاملة وإمكاناتها لإنجاز أعمال المنظمة. صفوا كيف تحافظ منظماتكم على مناخ عمل آمن ومأمون وداعم.

ينبغي أن يشمل ردكم إجابات عن الأسئلة التالية:

## أ - قدرات القوى العاملة وإمكاناتها

١) القدرات والإمكانات كيف تقيمون احتياجات القوى العاملة من القدرات والإمكانات، بما في ذلك المهارات والكفاءات ومستويات التوظيف؟

٢) أعضاء قوى العمل الجدد كيف تقومون باستقطاب أعضاء القوى العاملة الجدد وتعيينهم والاحتفاظ بهم؟ كيف تضمنون أن تمثل القوى العاملة لديكم مختلف الأفكار، والثقافات، ومناهج التفكير عند مجتمع العاملين والعملاء؟

٣) إنجاز العمل كيف تنظمون وتديرون القوى العاملة لتحقيق ما يلي؟

- ← إنجاز أعمال منظماتكم.
- ← الاستفادة من الكفاءات الأساسية للمنظمة.
- ← تعزيز التركيز على العملاء والعمل.
- ← أداء يفوق التوقعات.
- ← معالجة التحديات الإستراتيجية وخطط العمل.

٤) إدارة تغيير القوى العاملة كيف تقومون بتهيئة القوى العاملة للتغيير في احتياجات القدرات والإمكانات؟ كيف تديرون قوى العمل الخاصة بكم، واحتياجاتها، واحتياجاتكم لضمان الاستمرارية، ومنع تخفيضات القوى العاملة، وتقليل تأثير تخفيضات القوى العاملة، إذا أصبحت ضرورية؟ كيف تقومون بالإعداد لفترات نمو القوى العاملة؟ وكيف تديرون هذه الفترات؟

## ب. مناخ القوى العاملة

١) بيئة مكان العمل كيف تتعاملون مع العوامل البيئية في مكان العمل، بما في ذلك إمكانية الوصول إليه، لضمان وتحسين صحة وسلامة وأمن القوى العاملة؟ ما مقاييس الأداء وغايات التحسين لكل احتياج من احتياجات القوى العاملة؟ ما الاختلافات المهمة في هذه العوامل والمقاييس أو أهداف الأداء لمختلف بيئات العمل؟

٢) سياسات القوى العاملة ومزاياها كيف تدعمون القوى العاملة لديكم بالسياسات، والخدمات، والمزايا؟ وكيف تصممونها خصيصاً لتلبي احتياجات مجموعة متنوعة وشرائح مختلفة من القوى العاملة؟

## ملاحظات:

**ملاحظة ١** تشير «القوى العاملة» إلى الأشخاص الذين ينهمكون بنشاط في إنجاز عمل منظماتكم، ويشملون الموظفين الدائمين لدى منظماتكم والموظفين المؤقتين والموظفين بدوام جزئي، وكذلك أي موظفين يتم تعيينهم بعقود وتشرف عليهم المنظمة. ويشملون كذلك قادة الفرق والمشرفين والمديرين على جميع المستويات. والأفراد الذين يشرف عليهم متعهد ينبغي أن يتم تناولهم في الفئة ٦ كجزء من نظم عملكم الأكبر حجماً. وبالنسبة للمنظمات غير الربحية التي تعتمد أيضاً على المتطوعين، فإن «القوى العاملة» تشمل هؤلاء المتطوعين.

**ملاحظة ٢** تشير «قدرات القوى العاملة» (١,٥ أ) إلى قدرة المؤسسة على إنجاز عملها من خلال المعارف والمهارات والقدرات والكفاءات التي يتمتع بها أفرادها. ويمكن للقدرات أن تشمل القدرة على بناء وإدامة العلاقات مع العملاء، والابتكار والتحول إلى التكنولوجيات الجديدة، وتطوير منتجات وخدمات، وإجراءات عمل جديدة، وتلبية متطلبات الأعمال المتغيرة، والسوق، والمطالب التنظيمية. تشير «إمكانات القوى العاملة» (١,٥ أ) إلى قدرة منظماتكم على ضمان مستويات كافية من العاملين، لإنجاز أعمالها، وإيصال منتجاتكم بنجاح لعملائكم، بما في ذلك القدرة على تلبية مستويات الطلب الموسمي أو المتفاوت.

**ملاحظة ٣** ينبغي على قدرات وإمكانات القوى العاملة ألا تعالج فقط الاحتياجات الحالية، ولكن أيضاً الاحتياجات المستقبلية، بناء على غاياتكم الإستراتيجية وخطط العمل الواردة في الفئة ٢.

**ملاحظة ٤** يتناول ١,٥ أ (٢) أعضاء القوى العاملة الجدد فقط. أما الإبقاء على أعضاء القوى العاملة الموجودين فيتناوله البند ٢,٥ الذي يحمل عنوان مشاركة القوى العاملة.

ملاحظة ٥ يمكن أن يشمل إعداد القوى العاملة للاحتياجات المتغيرة من القدرات والإمكانات (٥، أ٤) التدريب، والتعليم، والاتصالات المنتظمة، واعتبارات توظيف القوى العاملة وقابلية توظيفها، والمشورة المهنية، والتنسيق الخارجي، وغيرها من الخدمات..

لمزيد من الوصف لهذا البند، انظروا الصفحة ٧٢.

## ٢,٥ مشاركة القوى العاملة: كيف تجعلون القوى العاملة تشارك في تحقيق النجاح التنظيمي والشخصي؟ (٤٥ نقطة)

### عملية

صفوا كيف تقوم منظمتكم بإشراك وتعويض ومكافأة القوى العاملة لتحقيق أداء عالٍ. صفوا كيف تقيمون القوى العاملة، وتستخدمون النتائج لتحقيق أداء أعلى. صفوا كيف يتم تطوير أعضاء القوى العاملة لديكم بما في ذلك القادة لتحقيق أداء عالٍ.

ينبغي أن يشمل ردكم إجابات عن الأسئلة التالية:

### أ. أداء القوى العاملة

١) عناصر المشاركة كيف تحددون العناصر الرئيسية التي تؤثر في مشاركة القوى العاملة؟ كيف تحددون العناصر الرئيسية التي تؤثر في رضا القوى العاملة؟ كيف يتم تحديد هذه العناصر لمختلف مجموعات القوى العاملة وشرائحها؟

٢) الثقافة التنظيمية كيف تعززون ثقافة تنظيمية تتميز بالاتصال المفتوح، والعمل العالي الأداء، وقوى عاملة مشاركة؟ كيف تضمنون أن تستفيد ثقافتكم التنظيمية من الأفكار والثقافات المتنوعة، وأسلوب التفكير عند القوى العاملة لديكم؟

٣) إدارة الأداء كيف يحقق نظام إدارة أداء القوى العاملة ما يلي؟

- ← دعم العمل العالي الأداء ومشاركة القوى العاملة.
- ← مراعاة تعويض القوى العاملة، ومكافأتها وتقديرها والممارسات المتعلقة بالحوافز.
- ← تعزيز التركيز على العملاء والعمل وتحقيق خطط عملكم.

### ب. تقييم مشاركة القوى العاملة.

١) تقييم المشاركة كيف تقيمون مشاركة القوى العاملة؟ ما أساليب ومقاييس التقييم الرسمية وغير الرسمية التي تستخدمونها لتحديد مشاركة القوى العاملة ورضا القوى العاملة؟ كيف تختلف هذه الأساليب والمقاييس عبر مجموعات وشرائح القوى العاملة؟ كيف تستخدمون مؤشرات أخرى، مثل

الاحتفاظ بالقوى العاملة، والتغيب، والمظالم، والسلامة، والإنتاجية، لتقييم مشاركة القوى العاملة وتحسينها؟

(٢) الارتباط بنتائج العمل كيف تربطون نتائج تقييم مشاركة القوى العاملة بنتائج العمل الرئيسية الواردة في الفئة ٧، لتحديد فرص تحسين نتائج مشاركة القوى العاملة ونتائج العمل على حد سواء؟

## ج. القوى العاملة وتطوير القيادات

(١) نظام التعلم والتطوير كيف يعالج نظام التعلم والتطوير العوامل التالية لأعضاء قوائم العاملة وقيادتهم؟

- ← الكفاءات الأساسية لمنظمتكم، وما تواجهه من تحديات إستراتيجية، وإنجاز خطط عملها، سواءً على المدى القصير أو الطويل.
- ← تحسين الأداء التنظيمي والابتكار.
- ← الأخلاق وممارسات العمل الأخلاقي.
- ← التركيز على العملاء.
- ← احتياجاتهم التعليمية والتطويرية، بما في ذلك تلك التي تحددها بأنفسكم، وتلك التي يحددها المشرفون والمديرون والقيادة العليا.
- ← نقل المعرفة من أعضاء القوى العاملة المغادرين أو المتقاعدين.
- ← تعزيز معارف ومهارات جديدة في العمل.

(٢) فاعلية التعلم والتطوير كيف تقيمون فاعلية وكفاءة نظام التعلم والتطوير الخاص بكم؟

(٣) التطور المهني كيف تديرون تطوراً مهنياً فعالاً لكامل قوائم العاملة؟ كيف تحققون تخطيطاً فعالاً لخلافة مواقع في الإدارة والقيادة؟

## ملاحظات:

**ملاحظة ١** تشير «مشاركة القوى العاملة» إلى مدى التزام القوى العاملة، سواء عاطفياً أو فكرياً، لإنجاز عمل المنظمة، ورسالتها، ورؤيتها.

**ملاحظة ٢** إن خصائص بيئات «العمل عالي الأداء» (٢٠٠٥) و (٢٠٠٥) [٣]، التي يبذل فيها الناس قصارى جهدهم لما فيه مصلحة العملاء ونجاح المنظمة، تعد أساسية لفهم قوى عاملة مشاركة. ويتم تناول هذه الخصائص بالتفصيل في تعريف «العمل العالي الأداء» في الصفحة ٩٦.

**ملاحظة ٣** إن التعويض، والتقدير، وما يتصل بذلك من ممارسات تتعلق بالمكافآت والحوافز (٢٠٠٥) [٣] تشمل الترقيات والعلاوات التي يمكن أن تعتمد على الأداء، والمهارات المكتسبة، وعوامل أخرى. وفي بعض المنظمات الحكومية، يتم وضع نظم التعويض بموجب قانون أو لائحة. ولكن بما أن التقدير

يمكن أن يشمل آليات نقدية وغير نقدية، ورسمية وغير رسمية، وفردية وجماعية، فإن نظم التقدير تتيح المرونة.

**ملاحظة ٤** قد يستفيد تحديد فرص التحسين (٢,٥ب[٢]) من نتائج التركيز على القوى العاملة الواردة في البند ٣,٧، وقد ينطوي على معالجة المشاكل المتعلقة بالقوى العاملة على أساس تأثيرها في نتائجكم التنظيمية الواردة في الإجابة عن بنود أخرى من بنود الفئة ٧ .

**ملاحظة ٥** قد يكون لمنظمتكم اعتبارات فريدة من نوعها بالنسبة لتطوير القوى العاملة، وتعلمها، وتطويرها المهني. إذا كانت هذه هي الحالة، فإن إجاباتكم عن ٢,٥ج يجب أن تشمل كيفية التعامل مع هذه الاعتبارات. وينبغي أن تتناول إجاباتكم أيضاً اتساع فرص التطوير التي قد تستخدمها منظمتكم، بما في ذلك التعليم والتدريب، والتوجيه، والخبرات المرتبطة بالعمل.

لمزيد من الوصف لهذا البند، انظروا الصفحات ٧٢-٧٤.

إذا كنتم تفكرون في السعي للحصول على جائزة بالدريج، أرجو أن تفعلوا ذلك. أشجعكم على إشراك فريقكم وقيادتكم في رحلة من هذا القبيل. إنها رحلة مجزية للغاية. إنها تجمع فريقكم، وكل موظفيكم، وتبنى على النجاح، وتتيح لكم السعي إلى التحسين المستمر في توصيل منتجكم لعملائكم، ومن ثم قيادة رضا الموظفين ومشاركتهم داخلياً..

— أنتوني برانكاتو، رئيس هانيويل للاتحادية للتصنيع والتكنولوجيا،

الفائزة بجائزة بالدريج لعام ٢٠٠٩

عندما نفتح متجرًا جديدًا، نعطي كل موظف يعمل بالساعة تدريباً قوامه ١٢ ساعة. قال أحدهم، «ماذا لو أنفقت كل هذه الأموال والوقت ثم تركوا العمل؟» قلت: «وماذا لو لم نفعل، وظلوا على رأس عملهم؟»

— بول بارجر رئيس ومؤسس شركة بالز سادن سيرفيس الفائزة

بجائزة بالدريج لعام ٢٠٠١

٦- التركيز على العمليات (٨٥ نقطة)

تتناول فئة التركيز على العمليات كيف تصمم منظمتكم وتدير وتحسن نظم عملها وعملياتها لتقدم قيمة للعملاء، وتحقق النجاح التنظيمي والاستدامة. كما تتناول أيضاً استعدادكم لحالات الطوارئ.

## ٦,١ نظم العمل: كيف تقومون بتصميم وإدارة وتحسين نظم عملكم؟ (٤٥ نقطة)

### عملية

صفوا كيف تقوم منظمتكم بتصميم وإدارة، وتحسين نظم العمل لتقدم قيمة للعملاء، وكيف تعد نفسها لحالات الطوارئ المحتملة، ولتحقيق النجاح التنظيمي والاستدامة.

ينبغي أن يشمل ردكم إجابات عن الأسئلة التالية:

## أ. تصميم نظم العمل

١) مفاهيم التصميم كيف تقومون بتصميم وابتكار نظم عملكم بشكل عام؟ كيف تستفيدون من كفاءاتكم الأساسية؟ كيف تحددون أي العمليات داخل نظم العمل العام ستكون داخل منظمتكم (عمليات العمل الرئيسية)؟ وأيها سوف تستخدم الموارد الخارجية؟

٢) متطلبات نظم العمل كيف تحددون متطلبات نظم العمل الرئيسية، مع إدراج مدخلات من العملاء والموردين والشركاء والمتعاونين، وفق ما هو مناسب؟ ما تلك المتطلبات الرئيسية لنظم العمل؟

## ب. إدارة نظم العمل

١) تنفيذ نظم العمل ما نظم العمل لدى منظمتكم؟ كيف تديرون وتحسنون نظم العمل لتقديم قيمة للعملاء وتحققون النجاح التنظيمي والاستدامة؟

٢) مراقبة التكاليف كيف تراقبون التكاليف الإجمالية لنظم العمل الخاصة بكم؟ كيف تمنعون العيوب وأخطاء الخدمة وإعادة العمل، وتقللون تكاليف الضمان أو الخسائر في إنتاجية العملاء، وفق ما هو مناسب؟ كيف تقللون تكاليف عمليات التفتيش والاختبارات، والرقابة على العمليات أو الأداء، وفق ما هو مناسب؟

## ج. الجاهزية لحالات الطوارئ

كيف تضمنون جاهزية نظم العمل ومكان العمل لمواجهة الكوارث أو حالات الطوارئ؟ كيف يراعي نظام جاهزيتكم للكوارث والطوارئ الوقاية والإدارة واستمرارية العمليات والتعافي؟

## ملاحظات:

**ملاحظة ١** يشير «نظم العمل» إلى كيفية إنجاز أعمال منظمتكم. وتشمل نظم العمل القوى العاملة، والموردين والشركاء الرئيسيين والمقاولين والمتعاونين، وغيرهم من عناصر سلسلة التوريد اللازمة لإنتاج وتسليم المنتجات وعمليات العمل والدعم. وتنسق نظم عملكم عمليات العمل الداخلية والموارد الخارجية اللازمة لكم، لتطوير وإنتاج وتسليم منتجاتكم لعملائكم، وللنجاح في السوق الخاص بكم.

**ملاحظة ٢** إن الكوارث والطوارئ (٦،١ج) قد ترتبط بالطقس والمرافق والأمن، أو تنجم عن حالة طوارئ محلية أو وطنية، بما في ذلك الأوبئة المحتملة. وينبغي معالجة اعتبارات الطوارئ المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات في البند ٢،٤.

لمزيد من الوصف لهذا البند، انظروا الصفحات ٧٤-٧٥.



إن القيام بالعملية بشكل صحيح تماماً سيكون أرخص وأفضل.

— بوب جالفين، رئيس مجلس إدارة موتورولا الفائزة بجائزة بالدريج لعام ١٩٨٨

## ٢,٦ عمليات العمل: كيف تقومون بتصميم وإدارة وتحسين عمليات عملكم الرئيسية؟ (٤ نقطة)

### عملية

صفوا كيف تقوم منظمتكم بتصميم وإدارة وتحسين عمليات عملها الرئيسية، لتقدم قيمة للعملاء وتحقق النجاح التنظيمي والاستدامة.

ينبغي أن يشمل ردكم إجابات عن الأسئلة التالية:

### أ - تصميم عمليات العمل

١) مفاهيم التصميم كيف تقومون بتصميم وابتكار عمليات عملكم لتلبية جميع المتطلبات الرئيسية؟ كيف تقومون بإدخال التكنولوجيا الجديدة والمعرفة التنظيمية وتميز المنتج، والحاجة المحتملة للمرونة في هذه العمليات؟ كيف تدرجون زمن الدورة، والإنتاجية ومراقبة التكاليف، وغيرها من عوامل الكفاءة والفاعلية في هذه العمليات؟

٢) متطلبات عمليات العمل كيف تحددون المتطلبات الأساسية لعمليات العمل؟ ما عمليات عمل منظمتكم الرئيسية؟ وما المتطلبات الرئيسية لتلك العمليات؟

### ب - إدارة عمليات العمل

١) تنفيذ عمليات العمل الرئيسية كيف ترتبط عمليات عملكم الرئيسية بنظم عملكم؟ كيف تضمن العملية اليومية لهذه العمليات تلبية المتطلبات الرئيسية للعمليات؟ ما مقاييس أو مؤشرات الأداء الرئيسية؟ وما المقاييس المستخدمة أثناء العملية لمراقبة عملياتكم وتحسينها؟

٢) إدارة سلسلة التوريد كيف تديرون سلسلة التوريد الخاصة بكم؟ كيف تضمنون أن يكون الموردون الذين تختارونهم مؤهلين، ولهم وضع يعزز أداءكم ورضا عملائكم؟ كيف تقيمون أداء الموردين؟ كيف تتعاملون مع الموردين ذوي الأداء الضعيف؟

٣) تحسين العمليات كيف تقومون بتحسين العمليات لتحقيق أداء أفضل، والحد من التقلبات، وتحسين المنتجات؟

### ملاحظات:

ملاحظة ١ تعد عمليات عملكم الرئيسية (٢,٦) هي أكثر العمليات أهمية لإيجاد القيمة الداخلية،

ويمكن أن تشمل تصميم المنتجات وتسليمها، ودعم العملاء، وإدارة سلسلة التوريد، والأعمال التجارية، وعمليات الدعم. والعمليات الرئيسية لعملكم هي تلك التي تنطوي على أغلبية أعضاء قواكم العاملة وتنتج قيمة للعملاء، وأصحاب المصلحة، والمساهمين. و «المشاريع» هي عمليات فريدة من نوعها تهدف إلى التوصل إلى نتيجة ومن ثم التلاشي. ويمكن تطبيق إدارة المشاريع أيضاً على أحد تحديات أو فرص نظم العمل.

**ملاحظة ٢** لتحسين أداء العمليات (٦،٢ب[٣]) والحد من التقلبات، يمكن لمنظمتكم أن تقوم بتنفيذ نهج مثل نظام المؤسسات «المرنة» ، ومنهجية ٦ سيجما ومعايير نظام الجودة آيزو، ومنهجية الخطة- العمل- التدقيق- التصرف، أو أدوات أخرى لتحسين العمليات. ويمكن لهذه النهج أن تكون جزءاً من نظام تحسين الأداء الوارد في الإجابة عن ت.٢ج في اللمحة التنظيمية.

**ملاحظة ٣** ينبغي ذكر نتائج التحسينات في أداء المنتجات والعمليات في البند ١،٧. لمزيد من الوصف لهذا البند، انظروا الصفحات ٧٥-٧٦.

تعد البيئة الاقتصادية بالنسبة لمطاحن الذرة كارجيل بيئة صعبة كما هي صعبة بالنسبة للكثير من شركات التصنيع اليوم. ولكن من خلال الاستفادة من العمليات والأدوات التي تعلمناها من بالدريج، أصبحنا قادرين ليس فقط على مواجهة هذه التحديات، بل على التميز فيها أيضاً.

— ألن ويليتس رئيس شركة مطاحن الذرة كارجيل الفائزة بجائزة بالدريج لعام ٢٠٠٨

## ٧- النتائج (٤٥ نقطة)

تتناول فئة النتائج أداء منظمتكم وتحسنها في جميع المجالات الرئيسية- نتائج المنتجات والعمليات، ونتائج التركيز على العملاء، ونتائج التركيز على القوى العاملة، ونتائج القيادة والحوكمة، والنتائج المالية والسوقية. وتتناول الفئة مستويات الأداء بالنسبة لتلك التي تخص المنافسين وغيرهم من المنظمات التي تقدم عروض منتجات مماثلة.

## ١،٧ نتائج المنتجات والعمليات: ما نتائج أداء منتجاتكم وفاعلية عملياتكم؟ (١٢ نقطة)

### نتائج

قوموا بتلخيص النتائج الرئيسية لأداء منتجاتكم وكفاءة عملياتكم. ينبغي أن تتضمن إجاباتكم العمليات التي تخدم بشكل مباشر كلا من العملاء، والإستراتيجية، والعمليات التشغيلية. قوموا بتقسيم نتائجكم حسب المنتجات، وحسب مجموعات العملاء، وحسب شرائح السوق، وحسب أنواع العمليات ومواقعها، وفق ما هو مناسب. ينبغي أن تتضمن إجاباتكم بيانات مقارنة مناسبة.

قوموا بتوفير البيانات والمعلومات للإجابة عن الأسئلة التالية:

## أ - نتائج منتجات وعمليات التركيز على العملاء

ما المستويات والاتجاهات الراهنة في المقاييس أو المؤشرات الرئيسية لأداء المنتجات والعمليات التي تعد مهمة للعملاء، وتوفر لهم الخدمة المباشرة؟ كيف تقارن هذه النتائج مع أداء منافسيكم وغيرهم من المنظمات التي تقدم منتجات مماثلة؟

## ب - نتائج فاعلية العمليات التشغيلية

١) العمليات التشغيلية ما المستويات والاتجاهات الراهنة في مقاييس أو مؤشرات الأداء التشغيلي الرئيسية لنظم عملكم وعملياتكم الرئيسية، بما في ذلك الإنتاجية، زمن الدورة، وغيرها من مقاييس فاعلية العمليات وكفاءتها، والابتكار؟

٢) التأهب لحالات الطوارئ ما المستويات والاتجاهات الراهنة في مقاييس أو مؤشرات فاعلية نظام عملكم وجاهزية مكان العمل لمواجهة الكوارث أو الطوارئ؟

## ج- نتائج تنفيذ الإستراتيجية

ما نتائجكم لمقاييس أو مؤشرات إنجاز إستراتيجيتكم التنظيمية وخطط العمل، بما في ذلك بناء الكفاءات الأساسية وتعزيزها؟

## ملاحظات:

**ملاحظة ١** ينبغي أن توفر النتائج الواردة في البند ١,٧ معلومات أساسية لتحليل أدائكم التنظيمي ومراجعتة (البند ١,٤)، وتبين استعمال المعرفة التنظيمية (البند ٢,٤)، وتوفر أساس القاعدة التشغيلية لنتائج التركيز على العملاء (البند ٢,٧)، والنتائج المالية والسوقية (البند ٥,٧).

**ملاحظة ٢** إن نتائج المنتجات والعمليات الواردة في ١,٧ أ ينبغي أن تتصل بالمتطلبات والتوقعات الرئيسية للعملاء الواردة في ت.١ ب (٢)، استنادا إلى المعلومات التي تم جمعها في البندين ١,٣ و ٢,٣. ينبغي للمقاييس أو المؤشرات معالجة العوامل التي تؤثر في أفضليات العملاء، مثل تلك المدرجة في البند ت.١، الملاحظة ٥، والبند ٢,٣، الملاحظة ٢.

**ملاحظة ٣** ينبغي أن تعالج النتائج الواردة في ١,٧ ب المتطلبات التشغيلية الرئيسية كما وردت في اللوحة التنظيمية وفي البندين ١,٦ و ٢,٦.

**ملاحظة ٤** قياسات أو مؤشرات فاعلية العمليات التشغيلية المناسبة (١,٧ ب) يمكن أن تشمل نتائج التدقيق والتسليم في الوقت المحدد، ونتائج قبول المنتجات الخارجية، والخدمات، والعمليات، وأداء الموردين والشركاء؛ ومعدلات ونتائج ابتكار المنتجات، والخدمات، ونظم العمل؛ وتبسيط الوظائف الداخلية وتصنيف الوظائف؛ وتحسينات مخطط العمل، والتغيرات في نسب الإشراف؛ وأوقات الاستجابة لتدريبات أو تمارين الطوارئ، ونتائج نقل العمل أو تمارين الطوارئ.

**ملاحظة ٥** ينبغي لقياسات أو مؤشرات إنجاز الإستراتيجية وخطة العمل (٧،١ب) أن تعالج أهدافكم وغاياتكم الإستراتيجية التي تحددونها في ٢،١ب(١)، ومقاييس خطة العمل، والأداء المتوقع المذكورة في ٢،٢أ(٥) و ٢،٢ب على التوالي.

**ملاحظة ٦** بالنسبة لبعض المنظمات غير الربحية، قد تكون مقاييس أداء المنتجات أو الخدمات بتفويض من مصادر التمويل الخاصة بكم. وينبغي تحديد هذه المقاييس وذكرها في إجاباتكم عن هذا البند. لمزيد من الوصف لهذا البند، انظروا الصفحة ٧٧.

## ٢،٧ نتائج التركيز على العملاء: ما نتائج أدائكم في التركيز على العملاء؟ (٩ نقطة)

### نتائج

لخصوا النتائج الرئيسية لتركيز منظماتكم على العملاء بالنسبة لرضا العملاء، وعدم رضاهم، ومشاركتهم. قسموا نتائجكم حسب المنتجات، ومجموعات العملاء، وشرائح السوق، وفق ما هو مناسب. وينبغي أن تتضمن إجاباتكم بيانات مقارنة مناسبة .

وفروا البيانات والمعلومات للإجابة عن الأسئلة التالية:

#### أ - نتائج التركيز على العملاء

١) رضا العملاء ما المستويات والاتجاهات الراهنة في المقاييس أو المؤشرات الرئيسية لرضا العملاء وعدم رضاهم؟ كيف تقارنون هذه النتائج مع مستويات رضا العملاء عن منافسيكم والمنظمات الأخرى التي تقدم منتجات مماثلة؟

٢) مشاركة العملاء ما المستويات والاتجاهات الراهنة في المقاييس أو المؤشرات الرئيسية لمشاركة العملاء، بما في ذلك بناء العلاقة؟ كيف تقارنون هذه النتائج بمدى دورة حياة العملاء، وفق ما هو مناسب؟

#### ملاحظات:

**ملاحظة ١** إن نتائج رضا العملاء وعدم رضاهم ومشاركتهم وبناء العلاقات معهم المذكورة في هذا البند ينبغي أن تتصل بمجموعات العملاء وشرائح السوق التي نوقشت في ت.١ب(٢) والفئة ٣ وبأساليب الاستماع والتصميم والبيانات الموضحة في البند ١،٣.

**ملاحظة ٢** إن قياسات ومؤشرات رضا العملاء عن منتجاتكم بالنسبة إلى رضا العملاء عن المنافسين ومنظمات مماثلة (٧،٢أ[١]) يمكن أن تشمل معلومات وبيانات من العملاء ومن منظمات مستقلة. لمزيد من الوصف لهذا البند، انظروا الصفحة ٧٨

# ٣,٧ نتائج التركيز على القوى العاملة : ما نتائج أدائكم في التركيز على القوى العاملة ؟ (٨ نقطة)

## نتائج

لخصوا النتائج الرئيسية لتركيز منظماتكم على القوى العاملة بالنسبة لبيئة القوى العاملة ومشاركة القوى العاملة. قسموا نتائجكم لتعالجوا تنوع قواكم العاملة ولتعالجوا مجموعات وشرائح القوى العاملة، وفق ما هو مناسب. ينبغي أن تشمل إجاباتكم على بيانات مقارنة مناسبة.

قوموا بتوفير البيانات والمعلومات للإجابة عن الأسئلة التالية:

## أ - نتائج القوى العاملة

(١) قدرات وإمكانات القوى العاملة ما المستويات والاتجاهات الراهنة في المقاييس الرئيسية لقدرات وإمكانات القوى العاملة، بما في ذلك مستويات التعيينات الوظيفية والمهارات المناسبة؟

(٢) مناخ القوى العاملة ما المستويات والاتجاهات الراهنة في المقاييس أو المؤشرات الرئيسية لمناخ قواكم العاملة، بما في ذلك صحة القوى العاملة وسلامتها، وأمنها وخدماتها ومزاياها، وفق ما هو مناسب؟

(٣) مشاركة القوى العاملة ما المستويات والاتجاهات الراهنة في المقاييس أو المؤشرات الرئيسية لمشاركة القوى العاملة ورضاهم؟

(٤) تطوير القوى العاملة ما المستويات والاتجاهات الراهنة في المقاييس أو المؤشرات الرئيسية لتطوير القوى العاملة والقيادات؟

## ملاحظات:

**ملاحظة ١** ينبغي أن تتصل النتائج الواردة في هذا البند بالعمليات الواردة في الفئة ٥. ويجب أن تستجيب نتائجكم لاحتياجات العمليات الرئيسية الواردة في الفئة ٦، ولخطط عمل منظماتكم، وخطط مواردها البشرية أو قواها العاملة التي وردت في البند ٢,٢.

**ملاحظة ٢** ينبغي أن تشمل الإجابات عن ٣,٧ (٣) المقاييس والمؤشرات التي قمتم بتحديددها في إجاباتكم عن ٢,٥ ب (١).

**ملاحظة ٣** ينبغي على المنظمات غير الربحية التي تعتمد على المتطوعين أن تدرج نتائج القوى العاملة التطوعية، وفق ما هو مناسب.

## ٤,٧ نتائج القيادة والحوكمة: ما نتائج قيادتكم العليا والحوكمة؟ (٨ نقطة)

### نتائج

لخصوا نتائج القيادة العليا والحوكمة، بما في ذلك تلك المتعلقة بالمساءلة المالية والامتثال القانوني والسلوك الأخلاقي والمسؤولية المجتمعية، ودعم المجتمعات الرئيسية. قسموا نتائجكم حسب الوحدات التنظيمية، وفق ما هو مناسب، وينبغي عليكم الإتيان ببيانات مقارنة مناسبة. ينبغي توفير بيانات ومعلومات للإجابة عن الأسئلة التالية:

### أ - نتائج القيادة والحوكمة والمسؤولية المجتمعية

- ١ القيادة ما نتائجكم المتعلقة بمقاييس أو مؤشرات اتصالات القيادة العليا ومشاركتها مع القوى العاملة لنشر الرؤية والقيم، وتشجيع الاتصال في اتجاهين، وتوفير التركيز على العمل؟
- ٢ الحوكمة ما النتائج والاتجاهات الرئيسية في المقاييس أو المؤشرات الرئيسية للحوكمة والمساءلة المالية الداخلية والخارجية، وفق ما هو مناسب؟
- ٣ القانون والتنظيم ما نتائجكم المتعلقة بالمقاييس أو المؤشرات الرئيسية لتحقيق وتجاوز المتطلبات التنظيمية والقانونية؟
- ٤ الأخلاق ما نتائجكم المتعلقة بالمقاييس أو المؤشرات الرئيسية للسلوك الأخلاقي ولثقة أصحاب المصلحة بقيادة منظماتكم وحوكمتها؟ ما نتائجكم المتعلقة بالمقاييس أو المؤشرات الرئيسية لخرق السلوك الأخلاقي؟
- ٥ المجتمع ما نتائجكم المتعلقة بالمقاييس أو المؤشرات الرئيسية، لتلبية منظماتكم لمسؤولياتها المجتمعية، ودعم منظماتكم لمجتمعاتها الرئيسية؟

### ملاحظات:

- ملاحظة ١ ينبغي أن تتناول الإجابات عن ٤,٧أ (١) عمليات الاتصال المبينة في البند ١,١.
- ملاحظة ٢ يمكن أن تشمل الإجابات عن ٤,٧أ (٢) مسائل البيانات المالية ومخاطرها، وتوصيات المدقق الداخلي والخارجي المهمة، وردود الإدارة على هذه المسائل. بالنسبة لبعض المنظمات غير الربحية، فإنه يمكن إدراج نتائج عمليات مراجعة نماذج ٩٩ التي تقدم لدائرة الإيرادات الداخلية IRS.

**ملاحظة ٣** ينبغي أن تتناول النتائج التنظيمية والقانونية (٧،٤،٣) المتطلبات المبينة في ٢،١،٢، كما ينبغي ذكر نتائج الصحة والسلامة الوظيفية في ٧،٣(٢) (على سبيل المثال، حوادث تم الإبلاغ عنها لدى إدارة السلامة والصحة).

**ملاحظة ٤**، للحصول على أمثلة من مقاييس السلوك الأخلاقي وثقة أصحاب المصلحة (٧،٤،٤)، انظروا البند ٢،١، الملاحظة ٤.

**ملاحظة ٥** يجب أن تحتوي الإجابات عن ٧،٤(٥) على مسؤوليات منظماتكم المجتمعية المبينة في ٢،١،٢،١(ب) و ٢،١،٢(ج)، فضلاً عن تقديم الدعم للمجتمعات الرئيسية المبينة في ٢،١،٢(٢) ويمكن أن تشمل مقاييس المساهمات في رفاه المجتمع خفض استهلاك الطاقة، واستخدام موارد الطاقة المتجددة، والمياه المعاد تدويرها، والنهج البديلة للحفاظ على الموارد (على سبيل المثال، زيادة استخدام الاجتماعات بتقنية الصوت والفيديو)، والاستخدام العالمي لممارسات العمل المستنير. لمزيد من الوصف لهذا البند، انظروا الصفحة ٧٩.

إن أحد الأشياء الكبيرة التي تتعلق بالعملية هي أنكم تقيسون كل شيء، وتكتشفون أنكم لستم تماماً بتلك الجودة التي كنتم تعتقدون. ولكن الأهم من ذلك هو أنكم تكتشفون بالتحديد المجالات التي تحتاجون إلى تحسينها.

— إدوارد، شولتز، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة دانا للإقراض التجاري الحاصلة على جائزة بالدريج لعام ١٩٩٦

## ٧،٥ النتائج المالية والسوقية: ما نتائج أدائكم المالي والسوقي؟ (٨.٠ نقطة)

### نتائج

لخصوا النتائج الرئيسية لأداء منظماتكم المالي والسوقي حسب شرائح السوق أو مجموعات العملاء، وفق ما هو مناسب. وينبغي أن تدرجوا بيانات مقارنة مناسبة.

وفروا بيانات ومعلومات للإجابة عن الأسئلة التالية:

## أ - النتائج المالية والسوقية

(١) الأداء المالي ما المستويات والاتجاهات الراهنة في المقاييس أو المؤشرات الرئيسية للأداء المالي، بما في ذلك المقاييس الإجمالية للعائد المالي، أو الجدوى المالية، أو أداء الميزانية، وفق ما هو مناسب؟

٢) أداء السوق ما المستويات والاتجاهات الراهنة في المقاييس أو المؤشرات الرئيسية لأداء السوق، بما في ذلك الحصة أو الموقف في السوق، ونمو السوق، ونمو حصة السوق، والأسواق الجديدة التي تم دخولها، وفق ما هو مناسب؟

## ملاحظات:

**ملاحظة ١** يجب أن تشمل الإجابات عن ١،٥،٧أ (١) إجمالي قياسات العائد المالي مثل العائد على الاستثمار، وهوامش التشغيل، والربحية، أو الربحية حسب شريحة السوق أو مجموعة العملاء. وينبغي أن تشمل الإجابات أيضا الجدوى المالية مثل السيولة، ونسبة الدين إلى حقوق المساهمين، والنقد في الصندوق، واستخدام الأصول، والتدفق النقدي. وينبغي أن ترتبط المقاييس بالمقاييس المالية الواردة في ١،٤،١أ (١) ونهج الإدارة المالية الواردة في البند ٢،٢. بالنسبة للمنظمات غير الربحية، فإن المقاييس الإضافية قد تشمل الأداء بالنسبة للميزانية، و الأموال الاحتياطية، و تجنب التكاليف أو الوفورات، والنفقات الإدارية كنسبة مئوية من الميزانية، وتكاليف جمع الأموال مقابل الأموال التي تم جمعها.

**ملاحظة ٢** بالنسبة للمنظمات غير الربحية، فإن الإجابات عن ١،٥،٧أ (٢) يمكن أن تتضمن مقاييس التبرعات الخيرية أو المنح وعدد البرامج الجديدة أو الخدمات المقدمة. لمزيد من الوصف لهذا البند، انظروا الصفحة ٧٩.

إذا كنتم تريدون الاستدامة في منظمة ما، وتريدون أن تتطوروا من منظمة عظيمة إلى منظمة «عظيمة حقاً»، ينبغي أن يكون لديكم نموذج ما. . . وبالدرج هو النموذج! . . لقد استفادت شركة ميد وي يو إس اي بشكل كبير من معايير الدرّج: ارتفعت مبيعاتنا لأكثر من ٢٠ في المائة سنوياً على مدى السنوات الخمس الماضية. وارتفعت فوائدها لأكثر من ٤٠ في المائة سنوياً للفترة نفسها. أما نسبة رضا العملاء البالغة ٩٣ في المئة فهي في أعلى مستوياتها على الإطلاق. ونسبة رضا الموظفين البالغة ٨٢ في المئة سجلت أيضا أعلى مستوياتها على الإطلاق. تجري الرياح بما تشتهي شركة ميد وي يو إس اي، وكل ذلك يرجع لجهودنا في استخدام معايير الدرّج.

— لاري بوترفيلد، الرئيس التنفيذي لشركة ميد وي يو إس اي

الفائزة بجائزة الدرّج لعام ٢٠٠٩

على مدى سبع سنوات على التوالي، حققنا تحسناً في رضا العملاء، وقمنا بتحسين الإشغال، كما حققنا تحسناً في رضا الموظفين، وخفضنا نسبة مغادرة [و] دوران الموظفين، وقمنا بتحسين فائدتنا سنوياً.

— هورست شولز، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة فنادق ريتز

كارلتون ش.م.م الفائزة بجائزة الدرّج لعام ١٩٩٩



## التغييرات عن معايير ٢٠٠٩ - ٢٠١١

لقد تطورت معايير تميز الأداء تطوراً كبيراً مع مرور الوقت لمساعدة المنظمات على مواجهة بيئة ديناميكية، والتركيز على أداء تحركه الإستراتيجية، ومعالجة بواعث القلق المتعلقة بمشاركة العملاء والقوى العاملة، والحوكمة والأخلاق، والمسؤوليات المجتمعية، والاستدامة التنظيمية الطويلة الأجل. وقد حققت المعايير باستمرار تقدماً نحو نظرة شاملة ومتكاملة لإدارة الأداء التنظيمي. وقد شهدت التغييرات في معايير بالدريج تطوراً من سنة إلى سنة. ومع ذلك، فإنه ومنذ بدء برنامج بالدريج قبل أكثر من ٢٠ عاماً، كانت التغييرات على المعايير تتسم بالطابع الثوري. فقد تطورت المعايير من التركيز المحدد على جودة التصنيع إلى تركيز استراتيجي شامل على الأداء التنظيمي العام، والقدرة التنافسية، والاستدامة. ومع كل تحديث للمعايير، يتعين على برنامج بالدريج تحقيق توازن بين اعتبارين مهمين عند أصحاب المصلحة. فمن جهة، هناك حاجة لأن تقود المعايير ممارسة إدارية ذات صلاحية لمساعدة المستخدمين على التصدي للتحديات المتزايدة التعقيد التي يواجهونها، ومن ناحية أخرى، هناك رغبة في أن تبقى المعايير مستقرة، من أجل منح المستخدمين أساساً للاستمرارية في تقييم أدائهم. وابتداءً من عام ٢٠٠٩، انتقل البرنامج إلى دورة رسمية لمدة عامين لمراجعة المعايير. وبما أن تلك الدورة تستمر في تلبية المطلبين المذكورين أعلاه، فقد قررنا الاحتفاظ بهذا النهج، مما يجعل هذه المعايير هي معايير الدورة ٢٠١١-٢٠١٢ لتمييز الأداء.

تتناول أهم مراجعات المعايير هذا العام مجالين مهمين هما: (١) التعامل مع التعقيد في قيادة وإدارة المشاريع، و (٢) مشاركة العملاء.

يعد التعقيد حقيقة من حقائق الحياة التنظيمية. ولتحقيق النجاح في بيئتنا العالمية اليوم والتي تتسم بالمنافسة وعدم التأكد، يجب على المنظمات تقبل التعقيد. وتعد معايير بالدريج معقدة، لأن تحقيق الاستدامة التنظيمية في اقتصاد عالمي يعد مسألة معقدة. ومع ذلك، فإن المعايير توفر إطار مرجعية شاملاً. وفي حين أن المعايير تتطلب تفكيراً معقداً، فإنها توفر أيضاً الطريق لتحديد واضح للقضايا ذات الصلة بالمنظمة ومزاياها الإستراتيجية، يليها تحديد البيانات الرئيسية، ثم التحليلات اللازمة لصنع القرارات. ويتطلب التعامل مع التعقيد المرونة والقدرة على التنفيذ مع وجود درجة من البساطة. وواحدة من البؤر الرئيسية للمراجعات الحالية تتمثل في مساعدة منظمكم على تحقيق تلك البساطة في التنفيذ. كل مجموعة من الأسئلة (الفقرات المرقمة في كل بند) لديها الآن عنوان فرعي يلخص المحتوى.

ومع الخطوط العريضة التي شكلتها عناوين الفئات والبنود وعناوين المجالات التي تستدعي المعالجة، والعناوين الفرعية، فإن لدى مستخدمي المعايير الآن دليلاً بسيطاً لتمييز الأداء. وتغطي الخطوط العريضة جميع الجوانب المهمة لنظام إدارة الأداء، والأسئلة الفردية تمثل إرشادات وتفاصيل إضافية عند الحاجة لها. قمنا أيضاً بتعزيز خط الرؤية ابتداءً من التحديات والمزايا الإستراتيجية إلى التغييرات الأساسية ابتداءً من كفاءات معايير ٢٠٠٩ - ٢٠١١، إلى الإستراتيجية، ومن ثم إلى نظم العمل وعملياته.

ويتعين على هذه المجموعة الواضحة من الروابط الانتقال بالمنظمة من البيئة الإستراتيجية التي تعمل فيها إلى تنفيذ عملياتها بتسلسل منطقي. وفي حين أن كل هذه المفاهيم معقدة، إلا أن على خط الرؤية تبسيط التنفيذ. ووضع إستراتيجية في سوقنا العالمية سيزيد الطلب على اتخاذ قدر من المخاطرة الذكية، التي تم تقديمها كاعتبار جديد في عام ٢٠١١ لوضع جميع الاعتبارات المهمة في متناول مستخدم المعايير. لقد واصل مفهوم مشاركة العملاء استقطاب اهتمام متزايد مع تنافس المنظمات في السوق العالمية وفي الأسواق المحلية التنافسية. وقد قمنا بإعادة تنظيم المسار المنطقي في فئة التركيز على العملاء لمعالجة هذا المفهوم بشكل أفضل. إن مسؤولية التأسيس لثقافة تنظيمية تشجع مشاركة العملاء، من أجل تحقيق النجاح المتبادل، وولاء العملاء تبدأ من القيادة العليا وتعد جزءاً من خلق منظمة مستدامة. لقد وضعنا المسؤولية عن ثقافة التركيز على العملاء في بند القيادة العليا. وقد اتخذ الاستماع للعملاء والتعلم منهم أبعاداً جديدة مع ظهور الاستخدام الواسع النطاق لوسائل الإعلام الاجتماعي. وقد تمت إضافة هذا المفهوم إلى الأسئلة المتعلقة بالكيفية التي تستمع فيها منظماتكم للعملاء.

وتتلخص أهم التغييرات في بنود المعايير وكتيب المعايير على النحو التالي:

- ← تم تخفيض عدد المجالات التي تتم معالجتها من ٤١ إلى ٤٠، وانخفض عدد بنود المعايير من ١٨ إلى ١٧، بالإضافة إلى بندين في التمهيد: القسم الخاص باللمحة التنظيمية.
- ← أزيل من المعايير السؤال الذي ظهر في العديد من البنود حول إبقاء النظم جارية مع تغير احتياجات الأعمال والاتجاهات. يجب تغطية هذا الموضوع في التخطيط الاستراتيجي، وهو أيضا علامة على النضج التنظيمي، الذي ينعكس في إرشادات تسجيل النقاط بوصفها وظيفة للتعلم والتكامل.

## التمهيد: اللمحة التنظيمية

البند ت.١ الوصف التنظيمي، لم يعد يسأل عن إدارة علاقات الموردين والشركاء. ويعالج الآن إدارة سلسلة التوريد في البند ٢,٦.

البند ت.٢، الوضع التنظيمي، يشمل الآن المسؤولية المجتمعية كعامل تتم مراعاته في التحديات والمزايا الإستراتيجية.

## الفئة ١: القيادة

- ← البند ١,١، القيادة العليا، يشمل الآن تركيزاً على إيجاد ثقافة حول القوى العاملة تعزز مشاركة العملاء باعتبارها مسؤولية من مسؤوليات القيادة.
- ← البند ٢,١، الحوكمة والمسؤوليات المجتمعية، ويسأل عن كيفية استخدام تقييمات أداء القيادة العليا في تحديد التعويض التنفيذي.

## الفئة ٢: التخطيط الاستراتيجي

- ← هذه الفئة تركز بشكل متزايد على الرشاقة التنظيمية للتصدي لبيئة إستراتيجية متغيرة.
- ← البند ١,٢، وضع الإستراتيجية، ويسأل الآن كيف تعالج عملية التخطيط الاستراتيجي التوقعات الخاصة بالأداء المستقبلي لكم ولمنافسيكم. وي طرح البند أيضا أسئلة حول قدرتكم على التكيف مع التحولات المفاجئة في ظروف السوق.
- ← البند ٢,٢، حاليا يسمى تنفيذ الإستراتيجية، ويسأل بالتحديد عن علاقة خطط عملكم بغاياتكم الإستراتيجية.

## الفئة ٣: التركيز على العملاء

- ← أعيد تصميم هذه الفئة لتعزيز المسار المنطقي، ودمج استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي باعتبارها آلية للاستماع للعملاء.
- ← البند ١,٣، يسمى الآن صوت العميل، ويسأل عن كيفية الاستماع إلى العملاء الحاليين والمحتملين، وكيفية تحديد رضا العملاء، وعدم رضاهم، ومشاركتهم.
- ← البند ٢,٣، يسمى الآن مشاركة العملاء، ويسأل عن عروض منتجاتكم، ودعم العملاء، وتقسيم العملاء، واستخدام بيانات العملاء. وهذه تعد مهمة في بناء العلاقات مع العملاء التي تم تناولها في الجزء الثاني من هذا البند.

## الفئة ٤: القياس، التحليل، وإدارة المعرفة

- ← البند ١,٤، القياس، والتحليل، وتحسين الأداء التنظيمي، ويشمل الآن بيانات صوت العميل كعنصر أساسي لقياس الأداء التنظيمي. وقد تم في وقت سابق معالجة استخدام بيانات العملاء كعامل مستقل في الفئة ٣. والآن تطرح أسئلة تحسين الأداء تساؤلات عن تبادل أفضل الممارسات، وعن استخدام نتائج مراجعة الأداء والبيانات المقارنة لوضع تصور للأداء في المستقبل.

## الفئة ٥: التركيز على القوى العاملة

- ← تمت إعادة تنظيم هذه الفئة وتبسيطها لتعزيز المسار المنطقي.
- ← البند ١,٥، يسمى الآن بيئة القوى العاملة، ويشمل التحضير لفترات نمو القوى العاملة كجزء من إدارة إمكانات القوى العاملة وقدراتها.
- ← البند ٢,٥، يسمى الآن مشاركة القوى العاملة، ويتضمن التركيز على العملاء كعنصر من عناصر تطوير القوى العاملة والقيادة.

## الفئة ٦: التركيز على العمليات

- ← هذه الفئة التي أصبحت تسمى الآن **التركيز على العمليات** تمت إعادة تسميتها للتركيز على العمليات التي تنتج وتدعم توصيل المنتجات الخاصة بكم.
- ← البند ١,٦، **نظم العمل**، تم تبسيطه ليركز حصراً على نظم العمل، بما في ذلك التحكم في تكاليف تلك النظم.
- ← البند ٢,٦، **عمليات العمل**، يسأل بشكل محدد عن علاقة عمليات العمل بنظم العمل. كما يسأل أيضاً عن عمليات إدارة سلسلة التوريد.

## الفئة ٧: النتائج

- ← تمت مواءمة هذه الفئة مع التغييرات في الفئات ١-٦، لتشجيع قياس نتائج مهمة ومناسبة، وأيضاً تم خفضها من ستة بنود لخمسة.
- ← البند ١,٧، يسمى الآن **نتائج المنتجات والعمليات**، وينتج عن مجموعة من البنود السابقة التي تعالج نتائج المنتجات والعمليات. وقد تم إجراء هذا التغيير لعدة أسباب: (١) في بيئات الخدمات، على وجه الخصوص، كثيراً ما يصعب على المنظمات فصل نتائج العمليات عن نتائج المنتجات، التي هي في حد ذاتها عمليات، (٢) من المهم ربط العمليات بالهدف النهائي من الاستدامة التنظيمية، وذلك من خلال توصيل منتجاتكم الحالية والمستقبلية، و(٣) هناك رغبة لدفع التفكير في علاقات السبب والنتيجة بين العمليات الإستراتيجية والتشغيلية ونتائج المنتجات.
- ← البند ٣,٧، يسمى الآن **نتائج التركيز على القوى العاملة** الذي أعيد ترتيبه ليتبع المنطق في الفئة ٥.
- ← البند ٤,٧، يسمى الآن **نتائج القيادة والحوكمة**، ويفصل بصراحة أكثر مسؤوليات القيادة عن تحقيق النتائج الرئيسية.
- ← البند ٥,٧، يسمى الآن **النتائج المالية والسوقية**، ويضع هذا البند في المرتبة الأخيرة باعتباره «بيت القصيد» بالنسبة للعديد من المنظمات.

## مسرد المصطلحات الرئيسية

- ← جرى تحديث طفيف في تعريف عدة مفردات في قسم مسرد المصطلحات الرئيسية . وقد بذلنا جهداً خاصاً لتوضيح تعريف توقعات الأداء.

## إرشادات تسجيل النتائج

- ← تم تعديل إرشادات نظام تسجيل النقاط، ليتواءم بشكل أفضل مع صيغة البنود والنضج التنظيمي، وذلك من خلال تناول الاحتياجات الأساسية، والعامّة، والمتعددة لبنود النتائج. كما تم الآن إدراج توقعات الأداء فقط ضمن النقاط التي تتراوح بين ٩٠-١٠٠٪.

## إرشادات الإجابة عن المعايير

إن الإرشادات الواردة في هذا القسم تأتي لمساعدة مستخدمي المعايير على الإجابة بأكثر فاعلية عن متطلبات بنود المعايير السبعة عشر الخاصة بالعمليات والنتائج . بالنسبة للمنظمات التي تقوم بكتابة طلب الترشيح لجائزة بالدريج، فإن الإجابة تنطوي على تناول هذه المتطلبات في ٥٠ صفحة أو أقل.

## وتأتي الإرشادات في ثلاثة أجزاء:

(١) إرشادات عامة تتعلق بكتيب المعايير، بما في ذلك كيفية تنسيق البنود

(٢) إرشادات الإجابة عن بنود العمليات

(٣) إرشادات الإجابة عن بنود النتائج

للإجابة بأكثر قدر من الفاعلية على بنود المعايير، ستجد منظماتكم أيضًا أن من المهم الرجوع إلى إرشادات تسجيل النقاط (الصفحات ١١٢-١١٣)، التي تصف كيف يمكن أن تظهر منظماتكم إنجازاً وتحسناً متزايدين بالنسبة لمتطلبات بنود المعايير.

## إرشادات عامة

### ١. اقرأوا كتيب المعايير بأكمله.

توفر الأجزاء الرئيسية من هذا الكتيب تعريفاً كاملاً بالمعايير، بما في ذلك كيفية تقييم الإجابات تقييماً ذاتياً أو من قبل الفاحصين في برنامج بالدريج. يجب أن تصبحوا على معرفة تامة بالأقسام التالية:

← معايير تميز الأداء (الصفحات ١٥-٤٤).

← نظام تسجيل النقاط (الصفحات ٨-١١٤).

← مسرد المصطلحات الرئيسية (الصفحات ٩-٧٩).

← وصف الفئات والبنود (الصفحات ٦١-٧٩).

### ٢. راجعوا صيغة البند، وافهموا كيفية الإجابة عن

### متطلبات البنود.

تظهر صيغة البند (انظروا الشكل أدناه) مختلف أجزاء البنود، ودور كل جزء، وموضع كل جزء. ومن المهم بصفة خاصة بالنسبة لكم فهم المتطلبات المتعددة الواردة في المجالات التي يتم تناولها. وتعد الملاحظات الخاصة بالبنود التي تلي متطلبات البنود وسيلة مساعدة لفهم المجالات التي ينبغي تناولها. ويأتي وصف مفصل لكل بند ومجال في قسم وصف الفئات والبنود (الصفحات ٦١-٧٩). تم تصنيف كل بند إما كعملية أو نتيجة، وهذا يتوقف على نوع المعلومات المطلوبة. وترد إرشادات الإجابة عن بنود العمليات في الصفحات ٥٦-٥٧. أما إرشادات الإجابة عن بنود النتائج فتد في الصفحات ٥٨-٦٠.

وتأتي متطلبات البنود في صيغة سؤال. وبعض المتطلبات في المجالات التي ينبغي تناولها تشمل أسئلة متعددة. ويجب أن تحتوي إجابات البند على معلومات تعالج جميع الأسئلة، ومع ذلك، لا حاجة للإجابة عن كل سؤال على حدة. ويمكن تجميع الإجابات عن الأسئلة المتعددة التي تتناول مجالاً واحداً، وفق ما هو مناسب لمنظمتكم. وتأتي هذه الأسئلة المتعددة بمثابة دليل في فهم المعنى الكامل للمعلومات المطلوبة.

## صيغة البند



## ٣. راجعوا إرشادات تسجيل النقاط

يشمل تقييم إجابات بنود العمليات والنتائج مراجعة متطلبات بنود المعايير بالاشتراك مع إرشادات تسجيل النقاط (الصفحات ١١٢-١١٣). وعلى وجه الخصوص، تأتي إرشادات تسجيل النقاط كمكمل لمتطلبات بنود العمليات (الفئات ١-٦)، حيث تتناول نضج النهج الخاصة بكم، واتساع التطبيق، ومدى التعلم، والتكامل مع عناصر أخرى من نظام إدارة الأداء الخاص بكم. وبالمثل، كعنصر مكمل لمتطلبات بنود النتائج (الفئة ٧)، تركز إرشادات تسجيل النقاط على مستويات الأداء الفعلي، وأهمية اتجاهات

النتائج، والبيانات المقارنة ذات الصلة، والتكامل مع العناصر المهمة الخاصة بنظام إدارة الأداء لديكم، وقوة عملية التحسين. لذا، تحتاجون إلى النظر في كل من إرشادات المعايير وإرشادات تسجيل النقاط أثناء إعداد إجاباتكم عن جميع البنود.

## ٤. افهموا معنى المصطلحات الرئيسية

إن العديد من المصطلحات المستخدمة في المعايير لها معانٍ قد تختلف إلى حد ما عن المعاني المتعارف عليها أو المستخدمة في منظماتكم. يمكن العثور على المصطلحات المطبوعة بالأحرف الإنجليزية الصغرى في مسرد المصطلحات الرئيسية في بداية صفحة ٩٠. ويمكن أن يساعدكم فهم هذه المصطلحات على إجراء تقييم ذاتي دقيق لمنظمتكم، وتوصيل عملياتكم ونتائجكم لأولئك الذين يعكفون على مراجعة إجاباتكم، ويخططون لجهود التحسين.

## ٥. ابدأوا بإعداد اللوحة التنظيمية

تعد اللوحة التنظيمية أكثر نقطة انطلاق ملائمة، فهي تهدف إلى مساعدة الجميع، بما في ذلك المنظمات التي تستخدم المعايير للتقييم الذاتي، والذين يكتبون طلبات الترشيح، والمراجعين، على فهم المسائل الأكثر ملاءمة وأهمية لعمل منظماتكم ورسالتها وأدائها. وتوجد أسئلة اللوحة التنظيمية على الصفحات ١٥-١٩. ويأتي وصف اللوحة التنظيمية بمزيد من التفصيل في الصفحات ٦١-٦٢.

## إرشادات الإجابة عن بنود العمليات

على الرغم من أن المعايير تركز على النتائج الرئيسية للأداء التنظيمي، فإن هذه النتائج في حد ذاتها لا تعطي سوى القليل من القيمة التشخيصية. على سبيل المثال، إذا كانت بعض النتائج سيئة أو آخذة في التحسن بمعدلات أبطأ من منافسيكم أو من منظمات مماثلة، فمن المهم أن نفهم سبب ذلك، وما الذي يمكن القيام به لتسريع التحسن.

إن الغرض من بنود العمليات هو السماح بتشخيص أهم العمليات التي تقوم بها منظماتكم، تلك التي تسهم أكثر من غيرها في تحسين الأداء التنظيمي، وتسهم في النتائج الرئيسية أو نتائج الأداء. ويعتمد التشخيص والتغذية الراجعة اعتماداً كبيراً على محتوى إجاباتكم عن البنود واكتمالها. لهذا السبب، من المهم أن تجيبوا عن هذه البنود بتوفير معلومات حول عملياتكم الرئيسية. ويتبع ذلك إرشادات لتنظيم هذه المعلومات ومراجعتها.

## ١. افهموا معنى «كيف»

تشمل بنود العمليات أسئلة تبدأ بكلمة «كيف». وينبغي أن تحدد الإجابات معلومات العمليات الرئيسية التي تتناول النهج، والتطبيق، والتعلم، والتكامل (انظروا نظام تسجيل النقاط، الصفحة ٨.١). إن الإجابات التي تفتقر لهذه المعلومات، أو تقدم مجرد مثال، يشار إليها في إرشادات تسجيل النقاط باعتبارها «معلومات غير مؤكدة».

## ٢. افهموا معنى «ما»

هنالك نوعان من الأسئلة في بنود العمليات تبدأ بكلمة «ما»، ويتطلب النوع الأول معلومات أساسية عن العمليات الرئيسية وكيفية عملها. ورغم أنه من المفيد ذكر «من» الذين ينفذون العمل، إلا أن مجرد ذكرهم فحسب لا يتيح التشخيص أو التقييم. أما النوع الثاني من الأسئلة فيتطلب معلومات حول «ما» النتائج، أو الخطط، أو الغايات أو الأهداف، أو المقاييس الرئيسية. وهذه الأسئلة الأخيرة تحدد السياق لإظهار التوافق والتكامل في نظام إدارة أدائكم. على سبيل المثال، عندما تحددون غايات إستراتيجية رئيسية، فإنه من المتوقع أن ترتبط بها خطط عملكم، وبعض مقاييس أدائكم، وبعض النتائج المذكورة في الفئة ٧.

## ٣. اكتبوا وراجعوا إجاباتكم مع مراعاة الإرشادات والتعليقات التالية.

### ← أظهروا أن النهج منتظمة.

النهج المنتظمة هي تكرار البيانات والمعلومات واستخدامها لتمكين التعلم. وبعبارة أخرى، فإن النهج تعد منتظمة إذا قامت ببناء فرصة للتقييم والتحسين والابتكار، وتبادل المعرفة، وبالتالي تحقيق مكاسب في النضج.

### ← أظهروا التطبيق.

يجب أن تلخص معلومات التطبيق كيفية تنفيذ نهجكم في أجزاء مختلفة من منطقتكم. ويمكن أن تظهروا التطبيق مقتضياً باستخدام الجداول.

### ← أظهروا دليلاً على التعلم

يجب أن تشمل العمليات التقييم ودورات التحسين، فضلاً عن إمكانية إحداث تغيير متقدم. وينبغي تبادل تحسينات العمليات مع الوحدات المناسبة الأخرى في المنظمة، لتمكين التعلم التنظيمي.

### ← أظهروا التكامل

يظهر التكامل المواءمة والانسجام بين العمليات والخطط والمقاييس والإجراءات، والنتائج التي تولد الفاعلية والكفاءة التنظيمية.

### ← أظهروا التركيز والاتساق

هناك أربعة اعتبارات مهمة تتعلق بالتركيز والاتساق: (١) ينبغي أن توضح اللمحة التنظيمية ما هو مهم لمنظمتكم، (٢) فئة التخطيط الاستراتيجي (الفئة ٢)، بما في ذلك الأهداف الإستراتيجية وخطط العمل، والكفاءات الأساسية، يجب أن تسلط الضوء على المجالات التي تحظى بأكثر تركيز، ويجب أن تصف كيف يتم إنجاز التطبيق، (٣) أوصاف التحليل والمراجعة على مستوى تنظيمي



(البند ٤,١) يجب أن تبين كيف تحلل منظمكم، وتراجع معلومات الأداء، لتحديد الأولويات، و(٤) فئة التركيز على العمليات (الفئة ٦) يجب أن تسلط الضوء على نظم العمل وعملياته التي تعد مهمة لأدائكم بشكل عام. إن إظهار التركيز والاتساق في بنود العمليات، وتتبع مقاييسها في بنود النتائج ينبغي أن يحسن الأداء التنظيمي.

#### ← أجيئوا عن متطلبات البنود بالكامل

سيتم تفسير المعلومات الناقصة بوجود فجوة في نظام إدارة الأداء الخاص بكم. ينبغي عليكم تناول جميع المجالات التي تتطلب الإجابة عنها. إن الأسئلة الفردية ضمن المجال المطلوب معالجته يمكن إجابتها منفردة أو مجتمعة.

## ٤. استعينوا بالإسناد المزدوج إذا كان مناسباً

ينبغي أن تكون إجابة كل بند مستقلة بذاتها قدر المستطاع. ومع ذلك، فإن الإجابات عن مختلف البنود ينبغي أيضاً أن تكون متعاضدة. من المناسب أن تشيروا إلى الإجابات الأخرى بدلاً من تكرار المعلومات. في مثل هذه الحالات، ينبغي إعطاء معلومات العمليات الرئيسية في البند الذي يطلب هذه المعلومات. على سبيل المثال، ينبغي وصف تطوير القوى العاملة ونظم التعلم في البند ٢,٥. أما المناقشات حول تطوير القوى العاملة والتعلم في أي مكان آخر في طلب الترشيح فتكون مرجعاً وليس تكراراً للتفاصيل الواردة في إجابة البند ٢,٥.

## ٥. استخدموا صيغة مدمجة

ينبغي على مقدمي الطلبات تحقيق أفضل استفادة من الصفحات الخمسين المتاحة في الطلب. ونحث المتقدمين على استخدام المخططات الانسيابية، والجداول، «النقاط» (bullets) لتقديم المعلومات بإيجاز. تم تصميم الطلب المكون من ٥٠ صفحة كحد أعلى لإجبار منظمكم على النظر فيما يعد الأهم في إدارة أعمالكم وبيان نتائجكم.

## إرشادات الإجابة عن بنود النتائج

تركز المعايير تركيزاً كبيراً على النتائج. إن المعلومات والإرشادات والمثال التالي ترتبط جميعها بسرد النتائج بصورة فعالة ووافية.

### ١. ركزوا على أهم نتائج الأداء التنظيمي

ينبغي أن تغطي النتائج الميمنة أهم المتطلبات لنجاح المنظمة، والتي يتم تسليط الضوء عليها في اللحظة التنظيمية وفي فئات القيادة، والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على العملاء، والتركيز على القوى العاملة، والتركيز على العمليات.

## ٢. لاحظوا معنى المتطلبات الرئيسية الأربعة من إرشادات تسجيل النقاط من أجل تقرير فعال عن بيانات النتائج:

- ← مستويات الأداء التي يتم الإعلام عنها على ميزان قياس مفيد
- ← اتجاهات لإظهار اتجاهات النتائج ومعدلات التغيير، ومدى التطبيق
- ← مقارنات لإظهار كيف تقارن النتائج بتلك الخاصة بمنظمات أخرى تم اختيارها بشكل مناسب
- ← تكامل لإظهار أن جميع النتائج المهمة مشمولة ومقسمة (على سبيل المثال، حسب المهم من مجموعات العملاء، القوى العاملة، العمليات، وخط الإنتاج)

## ٣. أدرجوا بيانات اتجاهات تغطي الفترات الفعلية لتتبع الاتجاهات.

لم يتم تحديد أقصر فترة زمنية لبيانات الاتجاهات. ومع ذلك، هنالك حاجة إلى ما لا يقل عن ثلاث نقاط بيانات تاريخية عموماً، للتأكد من وجود اتجاه. وقد تمتد الاتجاهات على مدى خمس سنوات أو أكثر بالنسبة لبعض النتائج. ويجب أن تمثل الاتجاهات الأداء التاريخي والحالي، ولا تعتمد على الأداء المتوقع (مستقبلاً). ويجب أن تكون الفترات الزمنية بين نقاط البيانات ذات مغزى بالنسبة للمقياس/المقاييس المذكورة (ة). وبالنسبة للنتائج المهمة، ينبغي إدراج بيانات جديدة حتى لو لم تترسخ الاتجاهات والمقارنات حتى الآن .

## ٤. استخدموا صيغة مدمجة- الرسوم البيانية والجدول.

يمكن ذكر العديد من النتائج باختصارها عبر استخدام الرسوم البيانية والجدول. ويجب أن تمنح الرسوم البيانية والجدول تسميات تسهل تفسيرها. ويجب تطبيع النتائج التي تسجل عبر فترة زمنية أو تقارن بنتائج أخرى، (أي أن يتم تقديمها بطريقة ما، مثل استخدام النسب، التي تأخذ في الاعتبار عوامل الحجم). على سبيل المثال، إن ذكر اتجاهات السلامة من حيث أيام العمل الضائعة لكل موظف ستكون أكثر جدوى من إجمالي أيام العمل الضائعة إذا كان عدد الموظفين قد تغير على مدى فترة زمنية أو إذا كنتم تقارنون نتائجكم بنتائج منظمات تختلف في الحجم.

## ٥. قوموا بإدراج النتائج في متن النص.

ينبغي أن يكون نقاش النتائج والنتائج نفسها قريبة من بعضها بعضاً في طلب الترشيح لجائزة بالدرج. وينبغي شرح الاتجاهات التي تظهر تغييراً كبيراً سواء كان ذلك التغيير نافعاً أو ضاراً. استخدموا أرقام الأشكال التي تتوافق مع البنود. على سبيل المثال، الشكل الثالث للبند ١,٧ يكون الشكل ٣,١,٧ (انظروا

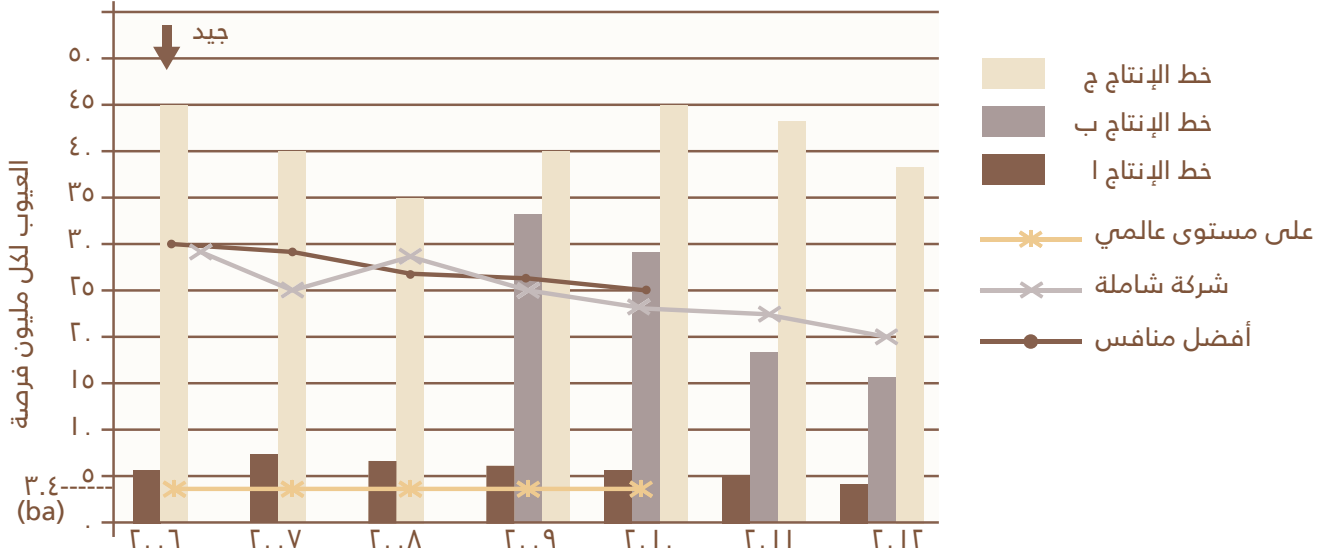
إلى المثال في الشكل الموجود في صفحة ٥٩).

يوضح الرسم البياني الظاهر على هذه الصفحة بيانات قد تعرضها منظمة كجزء من الإجابة عن البند ١,٧ المتعلق بنتائج المنتجات والعمليات. في اللوحة التنظيمية، حددت المنظمة منهجية ٦ سيجما كعنصر أساسي لنظام تحسين أدائها. وكانت من مقاييسها العيوب لكل مليون فرصة.

## يوضح الرسم البياني عدداً من الخصائص الواضحة والفعالة لذكر النتائج:

- ← تم إعطاء رقم للشكل لغايات المرجعية للرسم البياني في النص.
- ← تم وصف محاور ووحدات القياس بشكل واضح.
- ← تم ذكر مستويات واتجاهات البيانات لمقياس أداء رئيسي- الخطأ لكل مليون فرصة.
- ← تم عرض النتائج على مدى عدة سنوات.
- ← هناك سهم يشير إلى أن الاتجاه الهابط يعد جيداً لهذا المقياس.

### الشكل ٣.١.٧ العيوب لكل مليون فرصة



- ← تظهر المقارنات المناسبة بوضوح
- ← باستخدام رسم بياني واحد، تظهر المنظمة أنه قد تم تتبع خطوط إنتاجها الثلاثة بشكل منفصل.
- ← تتوقع المنظمة أداء أحسن بما في ذلك تحسن غير متواصل أو متقدم في عام 2011 نسبة إلى الأداء السابق لخط الإنتاج ب. وينبغي أن يشرح النص هذا التغير المتقدم، وقد يشير إلى تعلم مهم من خط الإنتاج أ كقاعدة للتغير المتوقع.

## للمساعدة في تفسير إرشادات تسجيل النقاط لبنود النتائج (الصفحة ١١٣)، فإن الملاحظات التالية على النتائج المجدولة تكون مناسبة:

- ← المستوى الحالي لعموم الأداء التنظيمي يعد ممتازاً. وتدعم هذا الاستنتاج المقارنة مع المنافسين في الصناعة ومع مستوى «العالمي».
- ← يظهر التنظيم العام اتجاهات تحسن مفيدة حققت استدامة مع مرور الوقت.
- ← خط الإنتاج أ هو قائد الأداء الحالي- يظهر أداءً عالياً مستداماً (بما يقارب من ٥ عيوب لكل مليون) واتجاهاً مفيداً قليلاً منذ عام ٢٠٠٧. ويظهر خط الإنتاج ب تحسناً سريعاً. أدائه يقارب أداء أفضل المنافسين في الصناعة، لكنه يجر خط الإنتاج أ.
- ← خط الإنتاج ج - المحدد في الطلب كمنتج جديد- يعاني مشكلات مبكرة مع عيوب، لكنه يتوقع تحولاً. (يجب أن تشرح المنظمة هذه المشكلات باختصار).
- ← توقعت المنظمة تحسناً في معدلات العيوب في جميع خطوط إنتاجها. ويواصل خط الإنتاج ج تخلفه عن غيره؛ ويتوقع أن يلبي خط الإنتاج أ أهداف ٦ سيجم بحلول عام ٢٠١٢.

## وصف الفئات والبنود

### تمهيد: اللحة التنظيمية

تعطي اللحة التنظيمية نظرة عامة عن منطمتكم. وتتناول اللحة بيئتكم التشغيلية، وعلاقاتكم التنظيمية الرئيسية، والبيئة التنافسية والسياق الاستراتيجي، وأسلوبكم لتحسين الأداء. وتعطي اللحة التنظيمية إطاراً لفهم منطمتكم. وتساعد الفاحصين والحكام في برنامج بالدريج عند مراجعة طلبكم لفهم ما تعتبرونه ذا أهمية. كما تساعدكم على توجيه وتحديد أولويات المعلومات التي تقومون بتقديمها رداً على بنود المعايير في الفئات ٧-١.

تمنح اللحة التنظيمية منطمتكم بصيرة مهمة للتعرف على العوامل الرئيسية الداخلية والخارجية التي تشكل بيئتكم التشغيلية. وهذه العوامل، مثل الرؤية والقيم والرسالة والكفاءات الأساسية، والبيئة التنافسية، والتحديات والمزايا الإستراتيجية، تؤثر في طريقة إدارة المنظمة والقرارات التي تقومون باتخاذها. وعلى هذا النحو، تساعد اللحة التنظيمية منطمتكم على تحقيق فهم أفضل للسياق الذي تعمل فيه، والمتطلبات الرئيسية لنجاح الأعمال الحالية والمستقبلية والاستدامة التنظيمية، والاحتياجات والفرص والقيود المفروضة على نظم إدارة منطمتكم.

### ت.١ الوصف التنظيمي: ما خصائصكم التنظيمية الرئيسية؟

#### الغرض

يعالج هذا البند الخصائص والعلاقات الرئيسية التي تشكل بيئتكم التنظيمية. كما يتناول نظام الحوكمة في منطمتكم. والهدف من ذلك هو وضع سياق لمنطمتكم ولإجاباتكم عن متطلبات المعايير في الفئات ٧-١.

#### تعليقات

- ← إن استخدام مصطلحات مثل «الغرض»، «الرؤية»، «القيم»، «المهمة» و «الكفاءات الأساسية» يختلف باختلاف المنظمة، وبعض المنظمات قد لا تستخدم واحداً أو أكثر من هذه المصطلحات. ومع ذلك، يجب أن يكون لديكم فهم واضح لجوهر منطمتكم، وسبب وجودها، وإلى أين يريد كبار قادتكم المضي بالمنظمة في المستقبل. هذا الوضوح يمكنكم من اتخاذ وتنفيذ قرارات إستراتيجية تؤثر في مستقبل منطمتكم.
- ← إن التحديد الواضح والفهم المتعمق للكفاءات الأساسية لمنطمتكم تُعد أساسية للاستدامة التنظيمية والأداء التنافسي. وتنفيذ الكفاءات الأساسية بشكل جيد عادة ما يكون علامة فارقة في السوق. والحفاظ على الكفاءات الأساسية قائمة مع اتجاهاتكم الإستراتيجية يمكن أن يوفر ميزة إستراتيجية، وحماية الملكية الفكرية الموجودة في كفاءاتكم الأساسية يمكن أن تدعم الاستدامة.

- ← إن البيئة التنظيمية التي تعملون فيها تملّي على منظمّتكم متطلبات وتؤثّر في كيفية إدارة المنظمة. وفهم هذه البيئة يعدّ مهماً لصنع قرارات تشغيلية وإستراتيجية فعالة. وعلاوة على ذلك، فإنها تتيح لكم تحديد ما إذا كنتم تكتفون فقط بالامتثال للحد الأدنى من متطلبات القوانين واللوائح المعمول بها ومعايير الممارسة أم أنكم تتفوقون عليها، وهي سمة مميزة للمنظمات الرائدة.
- ← تتمتع المنظمات الرائدة بنظم حوكمة واضحة المعالم مع علاقات تخاطب واضحة. ومن المهم أن نحدد بوضوح أي المهام التي تؤديها القيادات العليا وحسب الاقتضاء، مجلس الحكم والمنظمة الأم. وعادة ما يُعدّ استقلال المجلس ومساءلته من الاعتبارات الرئيسية في هيكل الحوكمة.
- ← في المنظمات التي تعتمد على الموردين، يؤدي الموردون أدواراً حاسمة في العمليات التي تُعدّ مهمة لإدارة العمل وللحفاظ على أو لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وقد تشمل متطلبات سلسلة التوريد التسليم في الوقت المحدد أو التسليم قبل فوات الأوان، والمرونة، وطاقم عمل متغير، والقدرة على البحث والتصميم، وابتكار العمليات والمنتجات، والتصنيع أو الخدمات حسب الطلب.

## ت.٢ الوضع التنظيمي: ما الوضع الاستراتيجي لمنظمتكم؟

### الغرض

يتناول هذا البند البيئة التنافسية التي تعمل فيها منظمّتكم، بما في ذلك التحديات والمزايا الإستراتيجية الرئيسية. كما يتناول كيفية تعاملكم مع تحسين الأداء، بما في ذلك التعلم التنظيمي وعمليات الابتكار. إن الهدف من ذلك هو فهم التحديات التنظيمية الرئيسية ونظامكم، من أجل الترسّخ لميزة تنافسية لكم، والحفاظ عليها.

### التعليقات

- ← إن معرفة نقاط القوة والضعف للمنظمة، والفرص المتاحة للتحسين والنمو تعدّ أمراً ضرورياً لنجاح واستدامة المنظمة. فبهذه المعرفة، يمكنكم تحديد المنتجات والعمليات والكفاءات، وسمات الأداء التي تتفرد بها منظمّتكم، وتلك التي تميزكم عن المنظمات الأخرى، وتلك التي تساعدكم على الحفاظ على ميزتكم التنافسية، وتلك التي يتعين عليكم تطويرها للمحافظة على أو بناء موقفكم في السوق.
- ← إن فهم من هم منافسوكم، وكم عددهم، وخصائصهم الرئيسية، يعدّ أمراً ضرورياً لتحديد ميزتكم التنافسية في مجال صناعتكم وسوقكم. وتتمتع المنظمات الرائدة بفهم متعمق لبيئتها التنافسية الحالية، بما في ذلك التغيرات الرئيسية التي تحدث.

- ← يمكن أن تشمل مصادر البيانات المقارنة والتنافسية المطبوعات الخاصة بمجال صناعتكم، وأنشطة القياس المقارن، والتقارير السنوية للشركات المتداولة علناً، والمنظمات العامة، والمؤتمرات، والشبكات المحلية، والاتحادات الصناعية.
- ← إن تشغيل منظماتكم في سوق اليوم التي تتسم بالقدرة التنافسية العالية يعني أنكم تواجهون تحديات إستراتيجية يمكن أن تؤثر في قدرتكم على الحفاظ على ديمومة الأداء، والحفاظ على موقفكم التنافسي. وهذه التحديات قد تشمل تكاليفكم التشغيلية (على سبيل المثال، المواد، أو العمل، أو الموقع الجغرافي)؛ وتوسع الأسواق أو تراجعها؛ الاندماج أو الاستحواذ من قبل منظماتكم ومنافسيكم؛ الظروف الاقتصادية، بما في ذلك تذبذب الطلب والركود الاقتصادي المحلي والعالمي، والطبيعة الموسمية لصناعتكم، وإدخال منتجات جديدة أو بديلة، أو التغيرات التكنولوجية السريعة، أو دخول منافسين جدد للسوق. وبالإضافة إلى ذلك، قد تواجه المنظمة تحديات ترتبط بالتوظيف، والتعيين، والإبقاء على قوى عاملة مؤهلة.
- ← هنالك تحد مهم على وجه الخصوص ربما يواجه منظماتكم، وهو أن تكونوا غير مستعدين لتكنولوجيا مدمرة تهدد موقفكم التنافسي أو السوق الخاصة بكم. في الماضي، شملت هذه التكنولوجيات أجهزة الحاسوب الشخصي التي حلت مكان الآلات الكاتبة، والهواتف المحمولة التي تواجه الهواتف التقليدية أو الهواتف التي تعمل بوضع القطع النقدية أو البطاقة المدفوعة مسبقاً، وآلات الفاكس التي تؤدي العمل مقابل خدمات توصيل تتم بين عشية وضحاها، والبريد الإلكتروني ووسائل الإعلام الاجتماعي التي تتحدى كل وسائل الاتصال الأخرى. واليوم، تحتاج المنظمات إلى مسح البيئة داخل وخارج صناعتها للكشف عن مثل هذه التحديات في أقرب وقت ممكن.

## القيادة (الفئة 1)

تتناول القيادة كيف توجه إجراءات قيادتكم العليا منظماتكم وتدعمها، ووضع الرؤية التنظيمية، والقيم، وتوقعات الأداء. ويولى اهتمام للكيفية التي تقوم بها القيادة العليا بالتواصل مع القوى العاملة، وتعزيز مهاراتهم القيادية، والمشاركة في التعلم التنظيمي وتطوير قادة المستقبل، وتوفير تركيز على العمل، وإنشاء بيئة تشجع على السلوك الأخلاقي والأداء العالي. وتتضمن الفئة أيضاً نظام الحوكمة لدى منظماتكم، وكيف تفي منظماتكم بمسؤولياتها القانونية والأخلاقية، والمجتمعية، وتدعم مجتمعاتها الرئيسية.

## 1.1 القيادة العليا: كيف تضطلع قيادتكم العليا بالقيادة؟

### الغرض

يتناول هذا البند الجوانب الرئيسية لمسؤوليات قيادتكم العليا. ويتناول كيف تضع وتوصل قيادتكم العليا رؤية المنظمة وقيمتها، وكيف يمارسون هذه القيم؟ ويركز البند على إجراءات قيادتكم العليا لإنشاء منظمة مستدامة وذات أداء عالٍ تركز على العمل، والعملاء، والمجتمع.

### تعليقات

- ◀ إن الدور المركزي للقيادة العليا في وضع القيم والاتجاهات، والتواصل، وإيجاد قيمة متوازنة لجميع أصحاب المصلحة، وتوفير تركيز تنظيمي على العمل تعد عناصر رئيسية لهذا البند. يتطلب النجاح توجهاً قوياً نحو المستقبل، والتزاماً بالتحسين والابتكار، والاستدامة التنظيمية. ويتطلب هذا بشكل متزايد إيجاد بيئة للتمكين، والرشاقة، والتعلم.
- ◀ في المنظمات التي تحظى باحترام كبير، تلتزم القيادة العليا بتأسيس ثقافة مشاركة العملاء، وتطوير قادة المنظمة في المستقبل، وبتقدير ومكافأة إسهامات أعضاء القوى العاملة. ويعمل كبار القادة على تعزيز مهاراتهم القيادية الشخصية. فهم يشاركون في التعلم التنظيمي، وتطوير قادة المستقبل، وتخطيط الخلافة، وفرص ومناسبات التقدير التي تحتفل بالقوى العاملة. وقد يشمل تطوير قادة المستقبل التوجيه الشخصي أو المشاركة في دورات تنمية المهارات القيادية.

## ٢,١ الحوكمة والمسؤوليات المجتمعية: كيف تحكمون مسؤولياتكم المجتمعية وتوفون بها؟

### الغرض

يتناول هذا البند الجوانب الرئيسية لنظام الحوكمة في منظماتكم، بما في ذلك تحسين القيادة. كما يتناول كيف تضمن منظماتكم تصرف جميع من في المنظمة بصورة قانونية وأخلاقية، وكيف تفي منظماتكم بمسؤولياتها المجتمعية وتدعم مجتمعاتها الرئيسية.

### تعليقات

- ◀ يتناول متطلب الحوكمة التنظيمية الحاجة إلى حوكمة أو هيئة استشارية مسؤولة وعارفة وشفافة، وخاضعة للمساءلة وتكون قادرة على حماية مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين (بما في ذلك المساهمون) في منظمات التداول العام ومنظمات القطاع الخاص، والمنظمات غير الربحية. وينبغي أن تتمتع هذه الهيئة بالاستقلال في وظائف المراجعة والتدقيق، فضلاً عن وظيفة تقييم الأداء التي تراقب الأداء التنظيمي وأداء كبار المديرين التنفيذيين أو الرؤساء الإداريين.



- ← إن ما يعد جزءاً لا يتجزأ من إدارة الأداء وتحسينه هو الاستباق في معالجة (1) الحاجة للسلوك الأخلاقي، (2) جميع المتطلبات القانونية والتنظيمية، و(3) عوامل المخاطرة. ويتطلب ضمان أداء عالٍ في هذه المجالات وضع مقاييس أو مؤشرات مناسبة تقوم القيادة العليا بتتبعها. ويجب أن تكون منظماتكم حساسة للقضايا ذات الاهتمام العام، سواء كانت أو لم تكن تلك القضايا تتجسد حالياً في القوانين واللوائح. وتتطلع المنظمات النموذجية إلى فرص لتجاوز المتطلبات وللتفوق في مجالات السلوك القانوني والأخلاقي.
- ← ما ينبغي أن تتوقعه المنظمات الخيرية والحكومية من مخاوف عامة يمكن أن تشمل تكلفة البرامج والعمليات، والوصول في الوقت المناسب والمنصف لخدماتها، والتراء المتعلقة بإشراف المنظمة على مواردها.
- ← يتناول هذا البند الحفاظ على الموارد الطبيعية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام تقنيات الحفاظ على البيئة، أو استبدال المواد الكيميائية الخطرة بالمواد الكيميائية القائمة على المياه، أو حفظ الطاقة، أو استخدام مصادر الطاقة النظيفة، أو إعادة تدوير المنتجات الثانوية أو النفايات.
- ← وتعني المسؤولية المجتمعية تجاوز الميل للامتثال. ففرص الإسهام في رفاهية النظم البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وفرص دعم المجتمعات الرئيسية، تتوافر للمنظمات من جميع الأحجام. ويعتمد مستوى واتساع هذه الإسهامات على حجم منظماتكم وقدرتكم على الإسهام.
- ← ينبغي أن يشمل إشراك مجتمع منظماتكم مراعاة الإسهامات في مجالات ما تمتلكونه من كفاءات أساسية. ومن الأمثلة على مشاركة المجتمع التنظيمي: الشراكة مع المدارس ومجالس المدارس لتحسين التعليم، والشراكة مع مقدمي الرعاية الصحية لتحسين الصحة في المجتمع المحلي من خلال توفير التثقيف والخدمات التطوعية لمعالجة قضايا الصحة العامة، والشراكة للتأثير في المؤسسات التجارية والمهنية للانخراط في أنشطة مفيدة وتعاونية، مثل أنشطة **المعايير الطوعية** أو أنشطة تبادل أفضل الممارسات لتحسين القدرة التنافسية العالمية الأمريكية الشاملة والبيئة. ومن الأمثلة التي تخص تحديداً المنظمات غير الربحية: الشراكة مع المنظمات غير الربحية الأخرى أو الشركات لتحسين الأداء العام، والإشراف على الموارد العامة والخيرية.

## التخطيط الاستراتيجي (الفئة 2)

يتناول التخطيط الاستراتيجي والعملي، وتنفيذ الخطط، وكيفية ضمان الموارد الكافية لإنجاز الخطط، وكيفية قياس الإنجازات والمحافظة على استدامتها، وكيفية تغيير الخطط إذا اقتضت الظروف التغيير. وتؤكد الفئة أن الاستدامة التنظيمية طويلة الأجل وبيئتك التنافسية تعد قضايا إستراتيجية رئيسية يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الشامل لمنظمتكم. كما تعد القرارات المتعلقة بكفاءاتكم الأساسية التنظيمية جزءاً لا يتجزأ من الاستدامة التنظيمية، وبالتالي فهي قرارات إستراتيجية رئيسية.

وبينما تظهر العديد من المنظمات براعة متزايدة في التخطيط الاستراتيجي، إلا أن تنفيذ الخطط لا يزال يشكل تحدياً كبيراً. وهذا صحيح خاصة بالنظر إلى طلبات السوق التي تستدعي الرشاقة والاستعداد لتغير غير متوقع، مثل الظروف الاقتصادية المتقلبة أو التكنولوجيات المدمرة التي يمكن أن تخل بسوق سريعة الوتيرة، ولكنها أكثر قابلية للتنبؤ. وهذه الفئة تسلط الضوء على الحاجة للتركيز ليس فقط على وضع خططكم، ولكن أيضاً على قدرتكم على تنفيذها.

وتؤكد معايير بالدريج على ثلاثة جوانب رئيسية للتميز التنظيمي. وتعد هذه الجوانب مهمة للتخطيط الاستراتيجي:

- ◀ إن التميز الذي يستلهم توجهه من العملاء يعد نظرة إستراتيجية للتميز. فالتركيز يكون على الذين يحركون مشاركة العملاء، والأسواق الجديدة، وحصص السوق- وهي عوامل رئيسية في القدرة التنافسية، والربحية، والاستدامة التنظيمية.
- ◀ إن تحسين الأداء التشغيلي والابتكار يساهمان في نمو الإنتاجية على المدى القصير وعلى المدى الطويل وفي القدرة التنافسية للتكلفة/ السعر. وبناء القدرة التشغيلية، بما في ذلك السرعة والاستجابة والمرونة. يمثل استثماراً في تعزيز لياقتكم التنظيمية.
- ◀ يعد التعلم التنظيمي والشخصي من الاعتبارات الإستراتيجية اللازمة في بيئة اليوم التي تتسم بسرعة الوتيرة. وتؤكد المعايير أن التحسين والتعلم ينبغي أن يكونا جزءاً لا يتجزأ من عمليات العمل. ويتمثل الدور الخاص للتخطيط الاستراتيجي في مواءمة نظم العمل ومبادرات التعلم مع الاتجاهات الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة، وبالتالي ضمان أن يقوم التحسين والتعلم بإعدادكم للأولويات التنظيمية وتعزيزها.

# تتناول فئة التخطيط الاستراتيجي كيفية قيام منظماتكم بما يلي:

- ← تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الرئيسية لديها؛ وكفاءاتها الأساسية، وقدرتها على تنفيذ إستراتيجيتكم
- ← تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وضمان توافر قوى عاملة ماهرة، وجسر الاحتياجات قصيرة الأجل وطويلة الأجل التي قد يترتب عليها نفقات من رأس المال، وتطوير التكنولوجيا أو الاستحواذ عليها، وتطوير الموردين، وشراكات أو علاقات تعاون جديدة
- ← ضمان أن يكون التنفيذ فعالاً- حيث إن هناك آليات لتوصيل المتطلبات وتحقيق المواءمة على ثلاثة مستويات: (١) مستوى المنظمة والجهاز التنفيذي، (٢) مستوى نظام العمل الرئيسي والعمليات، (٣) ومستوى وحدة العمل والوظيفة الفردية

والمتطلبات في فئة التخطيط الاستراتيجي تشجع التفكير الاستراتيجي، والعمل من أجل وضع أساس لمركز تنافسي متميز في السوق. وهذه المتطلبات لا تعني الحاجة إلى إدارات تخطيط رسمية أو دورات تخطيط محددة. كما أنها لا تعني أيضاً أن جميع ما تبذونه من تحسينات يمكن أو ينبغي أن يتم التخطيط لها مسبقاً. إن نظام تحسين فعال يجمع بين تحسينات المشاركة بأنواع ودرجات كثيرة. وهذا يتطلب توجيهاً استراتيجياً واضحاً، ولا سيما عندما تتنافس بدائل التحسين، بما في ذلك تغيير أو ابتكار كبير، على موارد محدودة. في معظم الحالات، يعتمد تحديد الأولويات بشكل كبير على منطق التكلفة. ومع ذلك، قد تكون لديكم أيضاً متطلبات مهمة، مثل المسؤوليات المجتمعية، التي لا تحركها اعتبارات التكلفة وحدها.

## 1.2 وضع الإستراتيجية: كيف تضعون إستراتيجيتكم؟

### الغرض

يتناول هذا البند كيفية قيام منظماتكم بتحديد كفاءاتها الأساسية، وتحدياتها الإستراتيجية، والمزايا الإستراتيجية، وكيفية قيامها بتحديد أهدافها الإستراتيجية، لمواجهة التحديات والاستفادة من مزاياها. ويهدف ذلك إلى تعزيز أدائكم العام، وقدرتكم التنافسية، ونجاحكم في المستقبل.

### تعليقات

- ← يتطلب هذا البند معلومات أساسية عن عملية التخطيط، ومعلومات حول جميع التأثيرات والمخاطر والتحديات الرئيسية، ومتطلبات أخرى قد تؤثر في فرص منظماتكم واتجاهاتها في المستقبل- متخذين نظرة طويلة الأمد بالقدر المناسب والممكن من وجهات نظر منظماتكم وصناعتكم أو سوقكم. ويهدف هذا الأسلوب إلى توفير سياق شامل وواقعي لوضع إستراتيجية تركز على العملاء والسوق في سبيل توجيه صنع القرارات الجارية، وتخصيص الموارد، والإدارة بشكل عام.

- ← يهدف هذا البند إلى تغطية جميع أنواع الأعمال، للمنظمات الربحية وغير الربحية، وللأوضاع التنافسية، والقضايا الإستراتيجية، وأساليب التخطيط، والخطط. وتدعو المتطلبات صراحة إلى أساس عمل موجهة نحو المستقبل، ولكنها لا تعني الحاجة إلى إدارات تخطيط رسمية، أو دورات تخطيط محددة، أو وسيلة محددة لتصوير المستقبل. وحتى لو أن منظماتكم تسعى لإنشاء أعمال جديدة تماماً، فإنه لا يزال من الضروري وضع واختبار الغايات التي تحدد وتوجه الإجراءات المهمة والأداء.
- ← يؤكد هذا البند على القيادة التنافسية التي تعتمد عادة على نمو الإيرادات والفاعلية التشغيلية. وتتطلب القيادة التنافسية نظرة إلى المستقبل لا تشمل فقط الأسواق أو القطاعات التي تنافس فيها منظماتكم ولكن أيضاً الكيفية التي تنافس فيها. وكيفية تنافسها يطرح العديد من الخيارات، ويتطلب أن تفهموا منظماتكم ومواطن القوة والضعف لدى منافسيكم. كما أن كيفية تنافسها قد ينطوي أيضاً على قرارات بالمخاطرة الذكية من أجل الحصول على أو الاحتفاظ بمنصب قيادي في السوق. وعلى الرغم من عدم إدراج أي آفاق زمنية محددة، إلا أن قوة هذا البند هي القيادة التنافسية المستدامة.
- ← يتزايد الاهتمام بجزء من التخطيط الاستراتيجي يتمثل في توقع البيئة التنافسية والتعاونية في المستقبل. وهذا يشمل القدرة على توقع أدائكم الخاص في المستقبل، فضلاً عن أداء منافسيكم. ومثل هذه التوقعات تساعدكم على اكتشاف والحد من التهديدات التنافسية، وتقصير وقت رد الفعل، وتحديد الفرص. واعتماداً على حجم المنظمة ونوعها، والحاجة المحتملة لكفاءات أساسية جديدة، ونضج الأسواق، ووتيرة التغيير، والدلائل التنافسية (مثل الأسعار، أو التكاليف، أو معدل الابتكار)، فإن المنظمات قد تستخدم مجموعة متنوعة من النماذج أو السيناريوهات، أو غيرها من التقنيات والأحكام لتوقع البيئة التنافسية والتعاونية.

## 2.2 تنفيذ الإستراتيجية: كيف تنفذون إستراتيجيتكم؟

### الغرض

يتناول هذا البند الكيفية التي تحول فيها منظماتكم غاياتكم الإستراتيجية إلى خطط عمل لتحقيق الغايات. كما تبحث أيضاً كيفية تقييم منظماتكم للتقدم الذي تحرزه في هذه الخطط. إن القصد من ذلك هو ضمان أن يتم تطبيق إستراتيجياتكم بنجاح لتحقيق الهدف.

### تعليقات

- ← يسأل هذا البند عن كيفية وضع خطط العمل الخاصة بكم وتطبيقها في أوساط القوى العاملة، والموردين والشركاء الرئيسيين. ويتطلب إنجاز خطط العمل موارد ومقاييس أداء، فضلاً عن المواءمة بين خطط وحدات عملكم والموردين والشركاء. ومن المهم للغاية الكيفية التي تحققون بها المواءمة والاتساق- على سبيل المثال، عن طريق نظم العمل، وعمليات العمل،

والقياسات الرئيسية. وتهدف المواءمة والاتساق أيضاً إلى توفير أساس لوضع الأولويات وتوصيلها في سبيل أنشطة تحسين مستمرة- وهو جزء من العمل اليومي لجميع وحدات العمل. وبالإضافة إلى ذلك، تعد مقاييس الأداء بالغة الأهمية لتتبع لأداء.

← يمكن إجراء العديد من أنواع التحليلات، للتأكد من أن الموارد المالية متوافرة لدعم إنجاز خطط عملكم، في حين تقوم منظماتكم أيضاً بتلبية الالتزامات القائمة. وبالنسبة للعمليات الحالية، فإن هذه الجهود قد تشمل تحليل التدفقات النقدية، وبيانات الدخل الصافي، والالتزامات المتداولة مقابل الأصول المتداولة. وفيما يتعلق بالاستثمارات لإنجاز خطط العمل، فإن الجهود قد تشمل تحليل التدفقات النقدية المخصصة، أو العائد على الاستثمار، أو العائد على رأس المال المستثمر. وتختلف أنواع التحليلات المحددة من منظمة إلى أخرى. ويجب أن تساعد هذه التحليلات منظماتكم على تقييم الجدوى المالية لعملياتكم الراهنة، والجدوى والمخاطر المحتملة المرتبطة بمبادرات خطة عملكم.

← يجب أن تشمل خطط العمل خطط الموارد البشرية أو القوى العاملة التي تتماشى مع الإستراتيجية العامة وتدعمها.

← فيما يلي أمثلة على عناصر خطة موارد بشرية

- إعادة تصميم تنظيم عملكم والوظائف لزيادة تمكين القوى العاملة وصنع القرار.
- مبادرات لتعزيز المزيد من التعاون بين العمال والإدارة، مثل شراكات الاتحادات.
- مراعاة الآثار المترتبة عن الاستعانة بمصادر خارجية على القوى العاملة الحالية والمبادرات.
- مبادرات للتحضير لاحتياجات القوى العاملة من قدرات وإمكانات في المستقبل.
- مبادرات لتعزيز تبادل المعرفة والتعلم التنظيمي.
- تعديل نظم التعويض والتقدير لديكم للتعرف على سمات أداء الفريق أو الأداء التنظيمي أو أداء سوق الأوراق المالية، أو أداء العملاء، أو غير ذلك.
- إن مبادرات التعليم والتدريب، مثل برامج تطوير قادة المستقبل، والشراكات مع الجامعات للمساعدة على ضمان توافر قوى عاملة متعلمة وماهرة، وإنشاء برامج للتدريب على تقنيات جديدة، تعد مهمة لنجاح مستقبل القوى العاملة ومنظماتكم

← تهدف التنبؤات والمقارنات في هذا البند إلى تحسين قدرة منظماتكم على فهم وتتبع عوامل الأداء التنافسي الديناميكي. وقد يشمل الأداء المتوقع تغيرات ناتجة عن مشاريع تجارية جديدة، أو دخول في أسواق جديدة، أو إدخال تكنولوجيات جديدة، أو ابتكارات إنتاجية، أو توجهات إستراتيجية أخرى قد تنطوي على درجة متعمدة من المخاطرة. وعبر عملية التتبع هذه، ينبغي أن تكون منظماتكم أفضل استعداداً، لتأخذ في الاعتبار معدل التحسن والتغيير بالنسبة للتحسن والتغير عند المنافسين أو المنظمات المماثلة، وبالنسبة لأهدافها الخاصة أو أهدافها المستنهضة. ومثل هذا التتبع يكون بمثابة أداة تشخيص رئيسية لإدارة مؤسستكم لتبدأ مبادراتها، أو تسرعها، أو توقفها.

## التركيز على العملاء (الفئة ٣)

يتناول التركيز على العملاء كيفية سعي منظماتكم لإشراك عملائكم، مع التركيز على الاستماع إليهم ودعمهم، وتحديد رضاهم، وعرض المنتجات الصحيحة، وبناء علاقات تؤدي إلى ولاء العملاء من خلال استثمارهم في علامتكم التجارية وعروض منتجاتكم. وتؤكد الفئة على مشاركة العملاء كنتيجة مهمة لإستراتيجية عامة للتعليم والأداء المتميز. وتعطي نتائج رضا عملائكم وعدم رضاهم معلومات حيوية لفهم العملاء والسوق. وفي كثير من الحالات، يوفر صوت العميل معلومات مفيدة ليس فقط عن آراء عملائكم، ولكن أيضاً عن سلوكياتهم في السوق، وكيف يمكن أن تسهم هذه الآراء والسلوكيات في استدامة منظماتكم في السوق.

## ١,٣ صوت العميل: كيف تحصلون على المعلومات من عملائكم؟

### الغرض

يتناول هذا البند عمليات استماع منظماتكم إلى عملائكم، وتحديد رضاهم وعدم الرضا. كما يتناول أيضاً عمليتيكم لاستخدام هذه البيانات. ويهدف البند إلى التقاط معلومات مفيدة من أجل تجاوز توقعات عملائكم.

### تعليقات

- ◀ يعتمد اختيار استراتيجيات صوت العميل على العوامل الرئيسية لعمل منظماتكم. فالمنظمات آخذة بشكل متزايد على الاستماع لصوت العميل عبر وسائل متعددة. وبعض الوسائل الشائعة الاستخدام تشمل مجموعات التركيز مع كبار العملاء، والتكامل الوثيق مع كبار العملاء، والمقابلات مع العملاء الذين خسرتهم المنظمة أو العملاء المحتملين حول قراراتهم الشرائية أو القرارات المتعلقة بعلاقاتهم مع المنظمة، وتحليل المكسب/ الخسارة نسبة إلى المنافسين والمنظمات الأخرى التي تقدم منتجات مماثلة، والمعلومات المستقاة من المسوحات أو الملاحظات.
- ◀ يؤكد هذا البند على كيفية حصولكم على معلومات من العملاء تكون قابلة للتنفيذ. ويمكن ربط المعلومات التي يمكن تنفيذها بالمنتجات والعمليات المهمة، كما يمكن استخدامها لتحديد آثار التكاليف والإيرادات في سبيل وضع أهداف التحسين والأولويات من أجل التغيير.
- ◀ وفي بيئة تكنولوجية وتنافسية واقتصادية واجتماعية سريعة التغيير، هناك عوامل عديدة قد تؤثر في توقعات العملاء وولائهم، وفي مواجهتكم مع العملاء في السوق. وهذا يجعل من الضروري أن تواصلوا الاستماع والتعلم. ولكي يكون الاستماع والتعلم فعالين فإنه لا بد أن يرتبطا بشكل وثيق مع إستراتيجية عمل منظماتكم بشكل عام.
- ◀ يتزايد تحول العملاء إلى استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي للتعبير عن انطباعاتهم من منتجاتكم ودعم العملاء. ويمكن الحصول على هذه المعلومات من خلال التفاعلات الاجتماعية التي

تقومون بها أو من خلال وسائل مستقلة أو وسائل أطلقها العملاء أنفسهم. ويمكن أن تكون كل هذه مصادر قيمة للمعلومات بالنسبة لمنظمتكم. وقد تحتاج المنظمات للتعرف على وسائل لرصد هذه المعلومات وتتبعها.

- ← إن معرفة العملاء ومجموعات العملاء وشرائح السوق والعملاء السابقين والمحتملين تتيح لمنظمتكم تصميم عروض منتجاتها، ودعم وتصميم استراتيجيات التسويق الخاصة بكم، وتطوير ثقافة لدى القوة العاملة تكون أكثر تركيزاً على العملاء، وتطوير أعمال جديدة، وضمان الاستدامة التنظيمية.
- ← في تحديد رضا العملاء وعدم رضاهم، يكون أحد الجوانب الرئيسية هو رضاهم مقارنة بالمنافسين، وبالعروض المنافسة أو البديلة و / أو المنظمات التي تقدم منتجات مماثلة. ويمكن أن تستمد هذه المعلومات من دراسات المقارنة الخاص بكم أو من دراسات مستقلة. وتعد العوامل التي تؤدي إلى تفضيل العملاء ذات أهمية حاسمة في فهم العوامل التي تحرك الأسواق، ويحتمل أن تؤثر على المدى الطويل في القدرة التنافسية والاستدامة التنظيمية.

## ٢,٣ مشاركة العملاء: كيف تشركون العملاء، لتلبية احتياجاتهم وبناء علاقات معهم؟

### الغرض

يتناول هذا البند عمليات منظمتكم لتحديد وابتكار عروض منتجات تخدم عملاءكم وأسواقكم؛ مما يتيح للعملاء السعي للحصول على المعلومات والدعم، وكذلك عمليات منظمتكم لاستخدام معلومات العملاء والسوق والمنتجات. ويتناول البند أيضاً كيفية قيامكم ببناء علاقات مع العملاء وإدارة الشكاوى، من أجل الاحتفاظ بالعملاء، وزيادة مشاركتهم معكم. وتهدف هذه الجهود إلى تحسين التسويق، وبناء ثقافة أكثر تركيزاً على العملاء، وتعزيز ولاء العملاء، وتحديد الفرص المتاحة للابتكار.

### تعليقات

- ← تعد مشاركة العملاء إجراءً استراتيجياً يهدف إلى تحقيق تلك الدرجة من الولاء التي تجعل العميل يناصر علامتكم التجارية وعروض منتجاتكم. ويتطلب تحقيق هذا الولاء ثقافة تركز على العملاء لدى قواكم العاملة استناداً إلى فهم دقيق لإستراتيجية عملكم وسلوكيات عملائكم وتفضيلاتهم.
- ← من الممكن وضع إستراتيجية للعلاقات مع بعض العملاء، ولكن ليس مع آخرين. وقد تحتاج استراتيجيات العلاقات التي لديكم إلى أن تكون مختلفة بشكل واضح بالنسبة لكل عميل، ومجموعة عملاء، وشريحة من السوق. وقد تحتاج أيضاً إلى أن تكون مختلفة بشكل واضح خلال المراحل المختلفة من دورة حياة العملاء.

← إن تجميع الشكاوى، وتحليلها، وتحديد السبب الجذري لها ينبغي أن يؤدي إلى القضاء الفعال على أسباب الشكاوى وتحديد الأولويات لتحسين العمليات والمنتجات. وتتطلب النتائج الناجحة نشر المعلومات بشكل فعال في جميع أنحاء المنظمة.

## القياس، والتحليل، وإدارة المعرفة (الفئة ٤)

تعد فئة القياس، والتحليل، وإدارة المعرفة هي النقطة الرئيسية في معايير جميع المعلومات الأساسية حول القياس والتحليل، وتحسين الأداء وإدارة المعرفة التنظيمية بشكل فعال لدفع التحسين والقدرة التنافسية التنظيمية. وبكل بساطة، تعد الفئة ٤ "مركز الدماغ" لمواءمة عمليات المنظمة مع غاياتها الإستراتيجية. والمهم لاستخدام مثل هذه البيانات والمعلومات هي نوعيتها ومدى توافرها. علاوة على ذلك، بما أن المعلومات، والتحليل، وإدارة المعرفة قد تكون هي نفسها المصادر الرئيسية للميزة التنافسية ونمو الإنتاجية، فإن هذه الفئة تتضمن أيضاً اعتبارات إستراتيجية من هذا القبيل.

## ٤,١ قياس، وتحليل، وتحسين الأداء التنظيمي: كيف تقومون بقياس وتحليل، ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي؟

### الغرض

يتناول هذا البند اختيار منطقتكم واستخدامها للبيانات والمعلومات اللازمة لقياس الأداء، وتحليله، ومراجعتهم دعماً للتخطيط التنظيمي وتحسين الأداء. ويمثل البند نقطة تجميع وتحليل مركزية في نظام متكامل لمقاييس الأداء والإدارة والذي يعتمد على البيانات والمعلومات المالية. ويهدف قياس الأداء، وتحليله ومراجعتهم وتحسينه إلى توجيه إدارة عمليات منطقتكم نحو تحقيق نتائج تنظيمية رئيسية وغايات إستراتيجية، في سبيل التنبؤ بالتغييرات التنظيمية أو الخارجية السريعة أو غير المتوقعة والاستجابة لها، وفي سبيل تحديد أفضل الممارسات التي يمكن تبادلها.

### تعليقات

← تعد المواءمة والتكامل مفاهيم أساسية لنجاح تنفيذ واستخدام نظام قياس الأداء الخاص بكم. وينظر لها من حيث مدى وفعالية استخدامها لتلبية احتياجات تقييم الأداء والتحسين وتطوير الإستراتيجية وتنفيذها. وتشمل المواءمة والتكامل كيفية مواءمة المقاييس في جميع أنحاء المنظمة وكيفية دمجها لإنتاج بيانات ومعلومات على نطاق المنظمة. كما تشمل المواءمة والتكامل أيضاً كيفية تطبيق متطلبات قياس الأداء من قبل كبار قادتكم لتتبع أداء مجموعات العمل والعمليات على مستوى المقاييس الرئيسية المستهدفة، من أجل تحقيق تميز أو تحسن على نطاق المنظمة.



- ← يعد استخدام البيانات والمعلومات المقارنة مهماً لجميع المنظمات. وأهم ما يستند إليه استخدامها من حجج هي أن (1) منظماتكم تحتاج إلى معرفة موقفها بالنسبة للمنافسين وأفضل الممارسات، (2) المعلومات المقارنة والمعلومات التي تم الحصول عليها من القياس المقارن كثيراً ما توفر الزخم لتحسن أو تغيير ("متقدم")، (3) مقارنة معلومات الأداء كثيراً ما تؤدي إلى فهم أفضل لعملياتكم وأدائها، و(4) تنبؤات الأداء المقارن وأداء المنافسين قد تكشف عن تحديات تنظيمية، وكذلك عن المجالات التي تحتاج إلى الابتكار. وقد تدعم المعلومات المقارنة أيضاً تحليل العمل والقرارات المتعلقة بالكفاءات الأساسية، وإقامة الشراكات، والاستعانة بمصادر خارجية.
- ← إن اختيارك واستخدامكم الفعال للبيانات والمعلومات المقارنة يتطلب (1) تحديد الاحتياجات والأولويات، (2) معايير للبحث عن المصادر المناسبة لإجراء مقارنات من داخل وخارج صناعة منظماتكم وأسواقها، و(3) استخدام البيانات والمعلومات لتحديد الأهداف المستهدفة ولتشجيع تحسينات رئيسية ("مفاجئة") وغير تدرجية في المجالات الأهم بالنسبة لإستراتيجية المنظمة التنافسية.
- ← إن المراجعة التنظيمية التي يدعو لها هذا البند تهدف إلى تغطية جميع مجالات الأداء. وهذا لا يشمل فقط الأداء الحالي، ولكن أيضاً تنبؤات الأداء في المستقبل. ومن المتوقع أن تمثل نتائج المراجعة وسيلة موثوق بها لتوجيه كل من التحسينات وفرص الابتكار التي ترتبط بالغايات الرئيسية للمنظمة والكفاءات الأساسية، وعوامل النجاح، والمقاييس، وبالتالي فإن أحد العناصر المهمة في مراجعتكم التنظيمية يتمثل في ترجمة نتائج المراجعة إلى إجراءات يتم تطبيقها في جميع أنحاء المنظمة وعلى من هو مناسب من الموردين والشركاء والمتعاونين، وكبار العملاء.
- ← إن التحليلات التي تجريها منظماتكم لفهم الأداء والإجراءات اللازمة قد تختلف على نطاق واسع اعتماداً على نوع المنظمة، وحجمها، وبيئتها التنافسية، وعوامل أخرى. وتشمل أمثلة من التحليلات المحتملة ما يلي:
- ← كيف يرتبط تحسين المنتجات بمؤشرات العملاء الرئيسيين، مثل رضا العملاء، وولائهم، وحصص السوق.
- ← آثار مشكلات العملاء المترتبة على التكاليف والإيرادات وحل المشكلات بفاعلية.
- ← تفسير تغيرات حصص السوق من حيث مكاسب وخسائر العملاء والتغيرات في مشاركة العملاء.
- ← اتجاهات التحسين في مؤشرات الأداء التشغيلي الرئيسية، مثل الإنتاجية، وزمن الدورة، وتخفيض الهدر، وإدخال منتجات جديدة، ومستويات العيب.
- ← العلاقات بين التعلم الشخصي، والتعلم التنظيمي، والقيمة المضافة لكل موظف.
- ← المزايا المالية المستمدة من التحسينات في سلامة القوى العاملة، والتغيب، والدوران.
- ← المزايا والتكاليف المرتبطة بالتعليم والتدريب، بما في ذلك التعلم الإلكتروني وغيرها من فرص التعلم عن بعد.

- ← المزايا والتكاليف المرتبطة بتحسين إدارة المعرفة التنظيمية وتبادلها.
- ← العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار.
- ← كيف ترتبط القدرة على تحديد وتلبية احتياجات القوى العاملة من قدرات وإمكانات بالاحتفاظ بالقوى العاملة والدافعية والإنتاجية.
- ← آثار المشكلات المرتبطة بالقوى العاملة المترتبة على التكاليف والإيرادات وحل المشكلات بفاعلية.
- ← المقاييس الفردية أو الكلية للإنتاجية والجودة بالنسبة لأداء المنافسين.
- ← اتجاهات التكاليف بالنسبة لاتجاهات المنافسين.
- ← العلاقات بين جودة المنتج، ومؤشرات الأداء التشغيلي، وعموم اتجاهات الأداء المالي كما انعكست في مؤشرات مثل تكاليف التشغيل والإيرادات، واستخدام الأصول، والقيمة المضافة لكل موظف.
- ← تخصيص الموارد لمشاريع تحسين بديلة استناداً إلى آثار التكلفة/ الفائدة أو الأثر البيئي والمجتمعي.
- ← صافي الأرباح أو المدخرات المستمدة من تحسينات في الجودة، والأداء التشغيلي، وأداء القوى العاملة
- ← مقارنات بين وحدات الأعمال تبين كيف يؤثر تحسين الجودة والأداء التشغيلي على الأداء المالي
- ← مساهمات أنشطة التحسين في التدفق النقدي، واستخدام رأس المال العامل، وقيمة حقوق المساهمين.
- ← آثار الفائدة على ولاء العملاء.
- ← آثار تكاليف وإيرادات دخول أسواق جديدة، بما في ذلك التوسع في السوق العالمية.
- ← حصة السوق مقابل الفوائد.
- ← الاتجاهات في مؤشرات القيمة الاقتصادية والسوقية، ومؤشرات أصحاب المصلحة، وتأثير هذه الاتجاهات في الاستدامة التنظيمية.
- ← إن الحقائق والبيانات الفردية لا تقدم عادة أساساً فعالاً لتحديد الأولويات التنظيمية. يؤكد هذا البند أن هناك حاجة إلى توافق وثيق بين تحليلكم ومراجعة أدائكم التنظيمي وتحليلكم وتخطيطكم التنظيمي. وهذا يضمن أن يكون التحليل متصلاً بصنع القرار وأن عملية صنع القرار تستند إلى البيانات والمعلومات ذات الصلة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن أداءكم السابق، جنباً إلى جنب مع الافتراضات بشأن التغيرات الداخلية والخارجية في المستقبل، يتيح تطوير توقعات حول أدائكم. وقد تكون هذه التوقعات بمثابة أداة تخطيط رئيسية.
- ← يعتمد الإجراء على فهم العلاقة السببية بين العمليات وبين العمليات والنتائج. فالإجراءات المتعلقة بالعمليات ونتائجها قد تكون لها آثار عديدة مترتبة عن الموارد. والمنظمات بحاجة ماسة لتوفير أساس تحليلي فعال للقرارات، لأن الموارد اللازمة للتحسين محدودة، وغالباً ما تكون السببية غير واضحة.

## ٢,٤ إدارة المعلومات، والمعرفة، وتكنولوجيا المعلومات: كيف تديرون معلوماتكم ومعرفتكم التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات لديكم؟

### الغرض

يتناول هذا البند كيفية ضمان منظمكم لجودة وتوافر البيانات والمعلومات، والبرمجيات، والأجهزة اللازمة لمكان العمل والقوى العاملة وللموردين والشركاء، والمتعاونين، والعملاء، عادة وفي حالات الطوارئ. كما يتناول كيفية عمل منظمكم على بناء وإدارة أصولها المعرفية. إن الهدف من ذلك هو تحسين الكفاءة والفاعلية التنظيمية وحفز الابتكار.

### تعليقات

- ← يمكن أن تتطلب إدارة المعلومات التزاماً كبيراً بالموارد مع نمو مصادر البيانات والمعلومات نمواً كبيراً. فالنمو المتواصل للمعلومات الإلكترونية داخل عمليات المنظمات وذلك كجزء من شبكات المعرفة التنظيمية، من خلال شبكة الإنترنت ووسائل الإعلام الاجتماعي، وفي الاتصالات بين الشركات وبعضها بعضاً وبين المنظمات وبعضها بعضاً وبين الشركات والمستهلكين- يطرح تحدياً لقدرة المنظمات على ضمان موثوقية المعلومات، وتوافرها في صيغة سهلة الاستعمال.
- ← تعد البيانات والمعلومات ذات أهمية خاصة في شبكات العمل أو المنظمة، والشركات، وسلاسل التوريد. ويجب أن تراعي إجاباتكم عن هذا البند هذا الاستخدام للبيانات والمعلومات، وينبغي أن تدرك الحاجة إلى التحقق السريع من صحة البيانات وضمان الموثوقية، نظراً لتزايد استخدام نقل البيانات الإلكترونية.
- ← إن تركيز إدارة معرفة المنظمة يكون على المعرفة التي يحتاج إليها الناس للقيام بعملهم، وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات، وتطوير الحلول المبتكرة التي تضيف قيمة للعميل والمنظمة.
- ← إن واحدة من العديد من القضايا التي تواجه المنظمات اليوم تتمثل في كيفية إدارة واستخدام وتقييم، وتبادل ما لديهم من المعرفة التنظيمية الآخذة في التزايد المستمر. وتستفيد المنظمات الرائدة من أصول المعرفة لدى قواها العاملة، والعملاء والموردين والمتعاونين والشركاء، الذين يقودون مع التعلم التنظيمي والابتكار.
- ← يجب على المنظمات التخطيط بعناية لكيفية استمرارهم في توفير بنية تحتية من تكنولوجيا المعلومات، والبيانات، والمعلومات في حالة وقوع كارثة طبيعية أو من صنع الإنسان. وينبغي أن تراعي هذه الخطط احتياجات جميع أصحاب المصلحة في المنظمة، بما في ذلك القوى العاملة والعملاء والموردين والشركاء والمتعاونون. كما ينبغي أيضاً تنسيق الخطط مع الخطة العامة للمنظمة، من أجل استمرارية العمل (البند ١,٦).

## التركيز على القوى العاملة (الفئة هـ)

يتناول التركيز على القوى العاملة ممارسات القوى العاملة الرئيسية- تلك الموجهة نحو خلق والحفاظ على بيئة عمل عالية الأداء، ونحو إشراك القوى العاملة، لتمكينها وتمكين منظماتكم من التكيف مع التغيير والنجاح. وتغطي الفئة احتياجاتكم من القدرات والإمكانات ومناخ دعم قواكم العاملة. ويشمل التركيز على القوى العاملة إشراك القوى العاملة وتطويرها وإدارتها، والتي ينبغي معالجتها بطريقة متكاملة (أي تتماشى مع غايات منظماتكم الإستراتيجية وخطط عملها).

ولتعزيز المواءمة الأساسية لإدارة القوى العاملة مع الإستراتيجية العامة، تغطي المعايير أيضاً تخطيط الموارد البشرية أو القوى العاملة كجزء من التخطيط الشامل في فئة التخطيط الاستراتيجي (الفئة ٢).

## ١,٥ بيئة القوى العاملة: كيف تبنون بيئة فعالة وداعمة للقوى العاملة؟

### الغرض

يتناول هذا البند بيئة القوى العاملة في منظماتكم، واحتياجات القوى العاملة من القدرات والإمكانات، وكيفية تلبية هذه الاحتياجات لإنجاز أعمال المنظمة، وكيف تضمنون مناخ عمل آمناً وداعماً. والهدف هو بناء بيئة فعالة لإنجاز عملكم، ودعم قواكم العاملة.

### تعليقات

- ← ينبغي على جميع المنظمات بغض النظر عن حجمها، تلبية الحد الأدنى من المعايير التنظيمية لسلامة القوى العاملة، إلا أن المنظمات ذات الأداء العالي لديها عمليات، للتأكد من أنها لا تلبية الحد الأدنى من هذه المعايير فقط، ولكنها تتجاوز مجرد الميل للامتثال. وهذا يشمل تصميم عمليات استباقية، بإسهام من الأشخاص الذين يشاركون بشكل مباشر في العمل، لضمان بيئة عمل آمنة.
- ← معظم المنظمات، بغض النظر عن حجمها، لديها العديد من الفرص لدعم قواها العاملة. وبعض الأمثلة من الخدمات والمرافق والأنشطة، وغيرها من الفرص تتمثل في تقديم المشورة الشخصية والمهنية، وخدمات التطوير الوظيفي والتوظيف، والأنشطة الترفيهية والثقافية، والتقدير الرسمي وغير الرسمي، والتعليم الذي لا يتصل بالعمل، والرعاية النهارية، وإجازة خاصة لتحمل المسؤوليات الأسرية وخدمة المجتمع، وساعات عمل مرنة وحزم من المزايا، وخدمات التنسيب الخارجي، ومزايا المتقاعدين، بما في ذلك الرعاية الصحية الموسعة والوصول المستمر للخدمات.

## 2.5 مشاركة القوى العاملة: كيف تجعلون القوى العاملة تشارك في تحقيق النجاح التنظيمي والشخصي؟

### الغرض

يتناول هذا البند نظم منظماتكم لإشراك وتطوير وتقييم مشاركة القوى العاملة، وذلك بهدف تمكين وتشجيع جميع أفراد القوى العاملة لتسهم بفاعلية وبكل ما أوتيت من قدرتها. وتهدف هذه النظم إلى تعزيز الأداء العالي، ومعالجة الكفاءات الأساسية، والمساعدة في إنجاز خطط العمل الخاصة بكم وضمان الاستدامة التنظيمية.

### تعليقات

- ← يتميز العمل العالي الأداء بالمرونة والابتكار والمعرفة وتبادل المهارات، والتواصل الجيد وتدفق المعلومات، والمواءمة مع الغايات التنظيمية والتركيز على العملاء، والاستجابة السريعة لاحتياجات العمل المتغيرة ومتطلبات السوق. ويركز هذا البند على قوى عاملة قادرة على تحقيق الأداء العالي.
- ← أظهرت العديد من الدراسات أن المستويات العالية من مشاركة القوى العاملة تحقق أثراً إيجابياً كبيراً على الأداء التنظيمي. وقد أشارت البحوث إلى أن المشاركة تتميز بأداء عمل هادف، ووجود اتجاه تنظيمي واضح ومساءلة أداء واضحة، ووجود بيئة عمل آمنة، وموثوقة، وفعالة وتعاونية. وفي العديد من المنظمات، ينتمي الموظفون والمتطوعون إلى عملهم، وينهلون منه، وذلك لأن العمل يتواءم مع قيمهم الشخصية.
- ← ينبغي على المنظمة فهم العوامل التي تعيق المشاركة ومعالجتها. ويمكن تطوير فهم هذه العوامل عبر مسوحات القوى العاملة، أو مجموعات التركيز، أو المدونات، أو المقابلات مع أفراد القوى العاملة الذين قرروا ترك العمل.
- ← يجب مطابقة نظم التعويض والتقدير مع نظم عملكم. ولكي يكون التعويض والتقدير فعالين، يمكن ربطهما بالمهارات الظاهرة. ويمكن لأساليب التعويض والتقدير أن تشمل أيضاً تقاسم الفائدة؛ أو مكافآت للأداء المثالي للفريق أو وحدة العمل، والربط مع مقاييس مشاركة العملاء، أو تحقيق الغايات الإستراتيجية التنظيمية، أو غيرها من الغايات التنظيمية الرئيسية.
- ← اعتماداً على طبيعة عمل منظماتكم، ومسؤوليات القوى العاملة، ومرحلة التطوير التنظيمي والشخصي، فإن احتياجات تنمية القوى العاملة قد تختلف اختلافاً كبيراً. وقد تشمل هذه الاحتياجات اكتساب مهارات لتبادل المعارف والاتصال والعمل الجماعي وحل المشكلات، وتفسير واستخدام البيانات؛ وتجاوز متطلبات العملاء؛ وإنجاز تحليل وتبسيط العمليات، والحد

- من الهدر وخفض زمن الدورة، والعمل مع المتطوعين وتحفيزهم، وتحديد الأولويات على أساس المواءمة الإستراتيجية أو تحليل التكاليف والفوائد. ويمكن أن تشمل احتياجات التعليم أيضاً مهارات متقدمة في مجال التكنولوجيات الجديدة أو مهارات أساسية مثل القراءة والكتابة واللغة والحساب، ومهارات الكمبيوتر.
- ← قد تحدث فرص التعلم والتطوير داخل أو خارج المنظمة، ويمكن أن تنطوي على تعلم على رأس العمل، أو في فصول دراسية، أو تعلم قائم على الكمبيوتر، أو التعلم عن بعد، فضلا عن المهام التطويرية، أو التدريب، أو التوجيه.
- ← لمساعدة الناس على تحقيق إمكاناتهم الكاملة، تستخدم العديد من المنظمات خطط التطوير الفردية التي يتم إعدادها مع كل شخص وتعالج مهنته أو مهنتها والغايات التعليمية لهم.
- ← على الرغم من أن هذا البند لا يسألكم بالتحديد عن تدريب موظفي الاتصال بالعملاء، إلا أن مثل هذا التدريب مهم وشائع. وعادة ما يشمل تعلم المعارف والمهارات المهمة في المجالات التالية: المنتجات والعملاء، وكيفية الاستماع للعملاء، وكيفية التعافي من المشاكل أو الفشل، وكيفية إدارة توقعات العملاء وتجاوزها بفاعلية.
- ← يجب أن يوفر نظام إدارة معرفة المنظمة الآلية لتبادل معرفة أفرادها والمنظمة لضمان الحفاظ على عمل عالي الأداء عبر ما يتم من تحولات. وينبغي على كل منظمة تحديد المعرفة المهمة لعملياتها وينبغي عليها بعد ذلك أن تنفذ عمليات منهجية لتقاسم هذه المعلومات. وهذا الأمر له أهمية خاصة بالنسبة للمعرفة الضمنية (أي المعرفة التي يحتفظ بها شخصيا أفراد من القوى العاملة).
- ← إن مقاييس تقييم فاعلية وكفاءة قوائم العاملين ونظم تطوير القيادات والتعلم، قد تتناول الأثر على أداء الأفراد والوحدات والمنظمة، والأثر على الأداء المتصل بالعملاء، وقد تتناول أيضا تحليل التكاليف والفوائد.
- ← على الرغم من أهمية الرضا عن الأجر والرضا عن الترقية، إلا أن هذين العاملين بشكل عام ليسا كافيين لضمان مشاركة القوى العاملة والأداء العالي. بعض الأمثلة على عوامل أخرى ينبغي مراعاتها هي الحل الفعال للمشكلات والمظالم، والفرص التطويرية والوظيفية، وبيئة العمل، والدعم الإداري، وسلامة مكان العمل وأمنه، وعبء العمل، والاتصالات الفعالة، والتعاون، والعمل الجماعي، والأمن الوظيفي؛ وتقدير مختلف احتياجات مجموعات القوى العاملة المتنوعة، والدعم التنظيمي لخدمة العملاء.
- ← بالإضافة إلى القياسات المباشرة لمشاركة القوى العاملة من خلال مسوحات رسمية أو غير رسمية، فإن بعض المؤشرات الأخرى تشمل التغيب، والدوران، والمظالم، والإضرابات.

## التركيز على العمليات (الفئة ٦)

يعالج التركيز على العمليات كيفية إنجاز عمل منظماتكم، فهو يتناول كيف تصمم منظماتكم، وتدير، وتحسن العمليات الرئيسية ونظم العمل التي تعد العمليات جزءاً منها. ويشدد هذا البند على أهمية كفاءاتكم الأساسية وكيفية حمايتها، والاستفادة منها لتحقيق النجاح والاستدامة التنظيمية. ويدعو إلى اهتمام خاص بضرورة الاستعداد لحالات الطوارئ المحتملة، وضمان استمرارية العمليات. وتتطلب نظم العمل الفعالة والكفؤة تصميماً فعالاً، وتوجهاً للوقاية، وروابط مع العملاء والموردين والشركاء والمتعاونين، وكذلك تركيزاً على إيجاد القيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتحسين الأداء التشغيلي، وخفض زمن الدورة، واستعداداً لحالات الطوارئ، والتقييم والتحسين المستمر والابتكار، والتعلم التنظيمي.

ويجب أن تصمم نظم العمل أيضاً بطريقة منظمة تتيح الرشاقة لمنظماتكم. ويشير مصطلح "المرونة" بكل بساطة إلى قدرتك على التكيف بسرعة ومرونة وفاعلية مع المتطلبات المتغيرة. واعتماداً على طبيعة إستراتيجية المنظمة والأسواق، قد تعني الرشاقة التغيير السريع من منتج إلى آخر، أو الاستجابة السريعة للمتطلبات المتغيرة أو ظروف السوق، أو القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من الخدمات المخصصة. وتنطوي الرشاقة أكثر فأكثر على الاستعانة بمصادر خارجية واتفاقيات مع الموردين الرئيسيين، وترتيبات شراكة أصيلة.

ويمكن تحقيق خفض التكلفة وزمن الدورة من خلال استراتيجيات إدارة عمليات الفاقد. أما خفض العيب وتحسين عائد الناتج فقد تنطوي على مشاريع ٦ سيجما. ولا بد من الاستفادة من المقاييس الرئيسية لتتبع جميع جوانب إدارة العمليات الخاصة بكم.

## ١,٦ نظم العمل: كيف تقومون بتصميم وإدارة وتحسين نظم عملكم؟

### الغرض

يتناول هذا البند أسلوب منظماتكم العام في تصميم نظام العمل، وإدارته، وتحسينه، والاستفادة من كفاءاتكم الأساسية، وذلك بهدف خلق قيمة لعملائكم، والتحضير لحالات الطوارئ المحتملة، وتحقيق النجاح التنظيمي والاستدامة.

### تعليقات

← يسأل هذا البند عن كيفية قيامكم بتصميم نظم العمل بشكل عام، وكيفية تنظيمكم لجميع أعمالكم اللازمة لإنتاج منتجاتكم. ويرسم صلة بالغة الأهمية بالكفاءات الأساسية، والتي غالباً

ما يتم التقليل من شأنها كمصادر رئيسية للاستدامة التنظيمية، والميزة التنافسية، واحترام السوق.

- ◀ تحتاج العديد من المنظمات إلى مراعاة متطلبات الموردين والشركاء والمتعاونين في مرحلة تصميم نظام العمل والعمليات. وعموماً، يجب أن يأخذ التصميم الفعال في الاعتبار جميع أصحاب المصلحة في سلسلة القيمة. وفي حالة تنفيذ الكثير من مشاريع التصميم بالتوازي أو إذا كانت منتجات منظمكم تستفيد من قطع الغيار والمعدات، والمرافق التي يتم استخدامها لمنتجات أخرى، فإن تنسيق الموارد قد يكون مصدر قلق كبير، لكنه قد يكون أيضاً وسيلة للحد الكبير من تكاليف الوحدة، وخفض الوقت على السوق.
- ◀ إن الجهود المبذولة لضمان استمرارية العمليات في حالة الطوارئ يجب أن تراعي جميع جوانب عمليات منظمكم اللازمة لتوفير المنتجات لعملائكم. والمستوى الخاص من الخدمات التي ينبغي عليكم توفيرها سوف يسترشد برسالة منظمكم واحتياجات عملائكم ومتطلباتهم. على سبيل المثال، من المرجح أن يكون أحد المرافق العامة بحاجة للخدمات أكثر من منظمات لا تعد الخدمات وظيفتها الأساسية. والمنظمات غير الربحية التي تتمثل رسالتها في الاستجابة لحالات الطوارئ ستكون لديها حاجة كبيرة لجاهزية الخدمات. وينبغي تنسيق استمرارية جهود عملياتكم مع جهودكم لضمان توافر البيانات والمعلومات (البند ٢,٤).

## 2.6 عمليات العمل: كيف تقومون بتصميم وإدارة وتحسين عمليات عملكم الرئيسية؟

### الغرض

يتناول هذا البند تصميم وإدارة وتحسين عمليات عملكم الرئيسية، وذلك بهدف خلق قيمة لعملائكم، والعمل بفاعلية وكفاءة، وتحقيق النجاح التنظيمي والاستدامة.

### تعليقات

- ◀ تشمل عمليات عملكم الرئيسية العمليات المرتبطة بالمنتجات والعمليات المتعلقة بالعمليات غير التجارية التي تعدها قيادتكم العليا مهمة للنجاح والنمو التنظيمي. وهذه العمليات تتعلق في كثير من الأحيان بالكفاءات الأساسية للمنظمة، والغايات الإستراتيجية، وعوامل النجاح المهمة. وقد تشمل عمليات العمل الرئيسية عمليات الابتكار والبحث والتطوير، والاستحواذ التكنولوجي وإدارة المعلومات والمعرفة، وإدارة سلسلة التوريد، والشراكات مع الموردين، والاستعانة بمصادر خارجية، وعمليات الدمج والاستحواذ والتوسع العالمي، وإدارة المشاريع، والمبيعات والتسويق. وبالنسبة لبعض المنظمات



- ← غير الربحية، فقد تشمل عمليات العمل الرئيسية جمع الأموال، والعلاقات الإعلامية، ومناصرة السياسات العامة. ونظراً لاختلاف طبيعة هذه العمليات، فإن متطلبات وخصائص الأداء قد تختلف اختلافاً كبيراً بالنسبة لمختلف العمليات.
- ← تشمل عمليات عملكم الرئيسية تلك العمليات التي تدعم عملياتكم اليومية وتوصيل المنتج، ولكنها ليست مصممة عادة بما ينسجم مع تفاصيل المنتجات. فعادة لا تعتمد متطلبات عمليات الدعم اعتماداً كبيراً على خصائص المنتجات. وعادة تعتمد متطلبات تصميم عمليات الدعم اعتماداً كبيراً على احتياجاتكم الداخلية، ويجب أن تكون منسقة ومتكاملة لضمان ربط وأداء فعال وكفؤ. وقد تشمل عمليات الدعم عمليات المالية والمحاسبة، وإدارة المرافق، والخدمات القانونية، وخدمات الموارد البشرية والعلاقات العامة، والخدمات الإدارية الأخرى.
- ← يمكن لأساليبكم في التصميم أن تختلف اختلافاً ملحوظاً اعتماداً على طبيعة منتجاتكم، سواء كانت المنتجات جديدة تماماً، أو متغيرة، أو تنطوي على تغييرات رئيسية أو ثانوية في العمليات. ويجب عليكم مراعاة المتطلبات الرئيسية لمنتجاتكم. والعوامل التي قد تحتاج إلى مراعاة في عملية تصميم العمليات تشمل السلامة، والأداء الطويل الأجل، والأثر البيئي، والقدرة على القياس، وقدرة العملية، والقابلية للتصنيع، والقابلية للصيانة، والتقلب في توقعات العملاء الذين يتطلبون خيارات في المنتج أو الدعم، وقدرة المورد، والتوثيق. وينبغي على التصميم الفعال أن يراعي أيضاً زمن الدورة والإنتاجية وعمليات التسليم. وقد ينطوي على ذلك رسم خرائط تفصيلية لعمليات التصنيع أو الخدمة، وإعادة تصميم («إعادة هندسة») تلك العمليات لتحقيق الكفاءة، فضلاً عن تلبية متطلبات العملاء المتغيرة.
- ← تتم الإشارة بشكل خاص إلى القياسات أثناء العمليات والتفاعل مع العملاء والموردين. وهذه القياسات والتفاعلات تتطلب تحديد النقاط الحرجة في عمليات القياس أو المراقبة، أو التفاعل. وينبغي أن تقع هذه الأنشطة في أقرب نقطة ممكنة في العمليات، للحد من المشاكل والتكاليف التي قد تنتج عن انحرافات عن الأداء المتوقع. ويتطلب تحقيق الأداء المتوقع في كثير من الأحيان تحديد مستويات أو معايير الأداء أثناء العمليات لتوجيه عملية صنع القرار. وعندما تحدث انحرافات، فإن ثمة حاجة لاتخاذ إجراءات تصحيحية لاستعادة أداء العملية لمواصفات تصميمها. واعتماداً على طبيعة العملية، يمكن أن ينطوي الإجراء التصحيحي على التكنولوجيا و/ أو الأشخاص. وينطوي على الإجراء التصحيحي المناسب تغييرات في المصدر (السبب الجذري) لهذا الانحراف. وينبغي لمثل هذا الإجراء التصحيحي تقليل احتمال حدوث هذا النوع من التباين مرة أخرى أو في مكان آخر في منطقتكم. وعندما يتعلق الأمر بالتواصل بين العملاء، يجب مراعاة الاختلافات بين العملاء في تقييم مدى نجاح أداء العملية. وهذا ينطبق بشكل خاص على الخدمات المهنية والشخصية. قد تمتد أوقات

دورات العمليات في بعض المنظمات لعام أو أكثر، الأمر الذي قد يخلق تحديات خاصة في قياس التقدم اليومي وتحديد الفرص المتاحة لتقليل زمن الدورة، عند الاقتضاء.

← بالنسبة للعديد من المنظمات، أصبحت إدارة سلسلة التوريد عاملاً رئيسياً في تحقيق الأهداف الإنتاجية والربحية والنجاح التنظيمي العام. ويحظى الموردون والشركاء والمتعاونون باهتمام استراتيجي متزايد عندما تقوم المنظمة بإعادة تقييم كفاءاتهم الأساسية. ويجب أن تلبى عمليات الموردين غرضين: المساعدة في تحسين أداء الموردين والشركاء، و(لإجراءات محددة)، مساعدتهم على الإسهام في تحسين عمليات المنظمة بشكل عام. وقد تشمل إدارة سلسلة التوريد عمليات اختيار الموردين، وذلك بهدف الحد من إجمالي عدد الموردين وزيادة عدد الاتفاقيات مع الموردين المفضلين واتفاقيات الشراكة.

← يستدعي هذا البند أيضاً الحصول على معلومات عن كيفية تحسين العمليات، لتحقيق أداء أفضل. ويعني الأداء الأفضل ليس فقط نوعية أفضل من وجهات نظر عملائكم، ولكن أيضاً أداء مالياً وتشغيلياً أفضل مثل الإنتاجية من وجهات نظر أصحاب المصلحة الآخرين. ويشجع استخدام مجموعة متنوعة من نهج تحسين العمليات. ومن الأمثلة على ذلك (1) استخدام نتائج مراجعات الأداء التنظيمي، (2) تبادل الاستراتيجيات الناجحة عبر المنظمة للدفع للتعلم والابتكار، (3) إجراء تحليل العمليات والبحث (على سبيل المثال، رسم خرائط العمليات، تجارب التحسين، تدقيق الأخطاء، (4) إجراء البحوث الفنية والتجارية والتطوير، (5) القياس المقارن، (6) استخدام التكنولوجيا البديلة، و(7) استخدام معلومات من عملاء العمليات من داخل المنظمة وخارجها. وقد تستفيد نهج تحسين العمليات من البيانات المالية لتقييم البدائل، وتحديد الأولويات. وتطرح هذه النهج معاً مجموعة واسعة من الاحتمالات، بما في ذلك إعادة تصميم كاملة ("هندسة" للعمليات).

## النتائج (الفئة 7)

توفر فئة النتائج تركيزاً على النتائج والذي يشمل تقييم غاياتكم، وتقييم عملائكم لمنتجات منظماتكم، وكذلك تقييمكم للعمليات الرئيسية الخاصة بكم، وأنشطة تحسين العمليات، والنتائج التي تركز على العملاء، ونتائج قوائم العاملة، ونتائج الحوكمة ونظام القيادة والمسؤولية المجتمعية، والأداء المالي والسوقي بشكل عام. ومن خلال هذا التركيز، يتم الحفاظ على أغراض المعايير المتمثلة في القيمة المتفوقة للمنتجات كما يراها العملاء والسوق، والأداء التنظيمي المتفوق كما ينعكس في المؤشرات التشغيلية والقوى العاملة والمؤشرات القانونية والأخلاقية والمجتمعية والمالية، والتعلم التنظيمي والشخصي. وبالتالي فإن الفئة 7 توفر معلومات "حقيقية" (مقاييس تقدم) لتقييم العمليات والمنتجات وتحسينها، بما يتماشى مع إستراتيجيتكم التنظيمية بشكل عام. ويدعو البند 1.4 لتحليل واستعراض بيانات ومعلومات النتائج، لتحديد أدائكم التنظيمي العام، ولتحديد أولويات التحسين.

## 1.7 نتائج المنتجات والعمليات: ما نتائج أداء منتجاتكم وفاعلية عملياتكم؟

### الغرض

يتناول هذا البند نتائج أداء منتجات منظماتكم الرئيسية ونتائج الأداء التشغيلي، التي تهدف إلى إثبات جودة وقيمة المنتجات والخدمات التي تؤدي إلى رضا العملاء ومشاركتهم. كما يتناول هذا البند أيضاً النتائج الأخرى للعمليات الرئيسية لمنظماتكم التي لم ترد في البنود 2.7-5.7 ، والتي تهدف إلى إثبات فاعلية وكفاءة نظام العمل وعملياته.

### تعليقات

- ← يركز هذا البند على مقاييس أداء المنتجات التي تعد بمثابة مؤشرات لآراء العملاء والقرارات المتعلقة بالتفاعلات والعلاقات المستقبلية. وتستمد مقاييس أداء المنتجات تلك من المعلومات ذات الصلة بالعملاء التي تم جمعها في البندين 1.3 و2.3.
- ← يمكن أن تستند مقاييس المنتجات التي من المناسب إدراجها إلى ما يلي: قياسات الجودة الداخلية، الأداء الميداني للمنتجات، مستويات العيب، أخطاء الخدمة وأوقات الاستجابة، والبيانات التي تم جمعها من العملاء عبر منظمات أخرى حول سهولة الاستخدام أو غيرها من الصفات، وكذلك عمليات المسح التي أجريت للعملاء حول أداء المنتج والخدمة.
- ← إن الارتباط بين أداء المنتجات ومؤشرات العملاء يعد أداة إدارية حاسمة لها استخدامات متعددة: (1) تحديد المتطلبات الرئيسية للجودة والعملاء والتركيز عليها، (2) تحديد مميزات المنتجات والخدمات في السوق، و(3) تحديد علاقات السبب والنتيجة بين سمات منتجاتكم والدليل على رضا العملاء ومشاركتهم. وقد يكشف الارتباط شرائح ناشئة أو متغيرة في السوق، أو الأهمية المتغيرة للمتطلبات، أو حتى التقادم المحتمل للمنتجات.
- ← إن مقاييس ومؤشرات فاعلية وكفاءة العمليات يمكن أن تشمل أداء نظام عمل يظهر تحسناً في توفير التكاليف أو إنتاجية أعلى باستخدام الموارد الداخلية و/أو الخارجية؛ وخفض مستويات الانبعاثات أو استهلاك الطاقة، وخفض النفقات، واستخدام المنتجات المصاحبة، وإعادة التدوير، ومؤشرات الاستجابة الداخلية، مثل فترات الدورات، ومرونة الإنتاج، والمهل الزمنية، وأوقات التجهيز، وفترة إعداد المنتج لطرحه في السوق، وتحسن أداء الوظائف الإدارية وغيرها من وظائف الدعم. ويمكن للمقاييس والمؤشرات أن تشمل أيضاً مؤشرات خاصة بالعمل، مثل معدلات الابتكار وزيادة استخدام عائد المنتج وعائد العملية، ونتائج مبادرات 6 سيجما، والأداء المقبول للمنتجات في وقت التسليم، ومؤشرات سلسلة التوريد، مثل التخفيضات في المخزون، وعمليات الفحص التي تجري على المواد الأولية قبل دخولها إلى الإنتاج، والزيادات في الجودة والإنتاجية،

والتحسينات في تبادل البيانات الإلكترونية، والتخفيضات في تكاليف إدارة سلسلة التوريد، ونتائج تقييم الطرف الثالث، مثل عمليات تدقيق الآيزو 9001.

- ◀ يشجع هذا البند المنظمة على التطور، وإدراج مقاييس فريدة ومبتكرة لتتبع العمليات الرئيسية وتحسين التشغيل. وينبغي أن تراعي المقاييس الفريدة علاقات السبب والنتيجة بين الأداء التشغيلي وجودة أو أداء المنتج. كما أن جميع المجالات الرئيسية للأداء التنظيمي والتشغيلي، بما في ذلك استعداد منظماتكم لحالات الطوارئ، ينبغي تقييمها بمقاييس لها صلة بمنظمتكم ومهمة بالنسبة لها.
- ◀ لأن العديد من المنظمات تواجه صعوبة في تحديد المقاييس المناسبة، فإن قياس التقدم المحرز في تحقيق غاياتها الإستراتيجية يعد تحدياً رئيسياً. في كثير من الأحيان، يمكن أن تستشف مقاييس التقدم هذه بالعمل أولاً على تحديد النتائج التي من شأنها أن تشير إلى نجاح الهدف النهائي في تحقيق الغاية الإستراتيجية، ومن ثم استخدام ذلك الهدف النهائي، لتحديد المقاييس الوسيطة.

## 2.7 نتائج التركيز على العملاء: ما نتائج أدائكم في التركيز على العملاء؟

### الغرض

يتناول هذا البند نتائج أداء منظماتكم في التركيز على العملاء، والتي تهدف إلى إثبات مدى جودة منظماتكم في إرضاء العملاء، وإشراكهم في علاقة طويلة الأجل، وفق ما هو مناسب.

### تعليقات

- ◀ يركز هذا البند على جميع البيانات ذات الصلة، لتحديد أداء منظماتكم من وجهة نظر العملاء والمساعدة في التنبؤ به. وتشمل البيانات والمعلومات ذات الصلة: رضا العملاء وعدم رضاهم، الاحتفاظ بالعملاء، ومكاسب العملاء وخسائرهم، وحساباتهم، وشكاواهم، وإدارة الشكاوى، والحل الفعال للشكاوى، ومطالبات الضمان، والقيمة من وجهة نظر العميل على أساس الجودة والسعر، وتقييم العملاء للوصول للمنتج وسهولة الاستخدام (بما في ذلك المجاملة في تفاعلات الخدمة)، مناصرة العميل لعلامتكم التجارية ومنتجاتكم، والجوائز والتصنيفات والتقدير من العملاء ومنظمات التصنيف المستقلة.
- ◀ يركز هذا البند على نتائج التركيز على العملاء التي تتجاوز قياسات الرضا، لأن مشاركة العملاء وعلاقتهم تعد مؤشرات وقياسات أفضل للنجاح في السوق والاستدامة التنظيمية في المستقبل.

## 3.7 نتائج التركيز على القوى العاملة: ما نتائج أدائكم في التركيز على القوى العاملة؟

### الغرض

يتناول هذا البند نتائج أداء منطمتكم في التركيز على القوى العاملة، التي تهدف إلى إثبات مدى جودة منطمتكم في خلق والمحافظة على بيئة منتجة، وتحث على المشاركة وبيئة تعليمية لجميع أفراد القوى العاملة لديكم.

### تعليقات

- ← قد تشمل النتائج المذكورة عوامل عامة أو خاصة بالمنظمة. وقد تشمل العوامل العامة السلامة، والتغيب، والدوران، والرضا، والشكاوى (المظالم). وبالنسبة لبعض المقاييس، مثل الغياب والدوران، فقد تكون المقارنات المحلية والإقليمية مناسبة. أما العوامل الخاصة بالمنظمة فهي تلك التي تقومون بتقييمها، لتحديد مناخ القوى العاملة لديكم ومشاركتها. وقد تشمل هذه العوامل مدى التدريب أو إعادة التدريب أو التدريب المتقاطع، لتلبية الاحتياجات من القدرات والإمكانات، ومدى نجاح التوجيه الذاتي، ومدى شراكة إدارات الاتحادات، أو مدى مشاركة المتطوعين في أنشطة العمليات والبرامج .
- ← إن نتائج مؤشرات إمكانات وقدرات القوى العاملة قد تشمل مستويات التوظيف في الوحدات التنظيمية والشهادات، لتلبية الاحتياجات من المهارات. وقد تشمل عوامل إضافية: إعادة الهيكلة التنظيمية، وكذلك تناوب العمل المصمم، لتلبية توجهات إستراتيجية أو متطلبات العملاء.
- ← إن نتائج مؤشرات مشاركة القوى العاملة ورضاها قد تشمل التحسين في عملية صنع القرار المحلي، والثقافة التنظيمية، وتبادل معارف القوى العاملة. ويمكن إدراج البيانات المدخلة، مثل عدد الجوائز النقدية، ولكن التركيز الرئيسي ينبغي أن يكون على البيانات التي تظهر الفاعلية أو النتائج. على سبيل المثال، قد يكون مقياس نتيجة ما هو زيادة الاحتفاظ بالقوى العاملة الناتج عن وضع برنامج لتقدير الأقران أو عدد الترقيات التي نتجت عن برنامج تطوير قيادات المنظمة.

## 4.7 نتائج القيادة والحوكمة: ما نتائج قيادتكم العليا والحوكمة؟

### الغرض

يتناول هذا البند نتائج منطمتكم الرئيسية في مجالات القيادة العليا والحوكمة، التي تهدف إلى إثبات منظمة أخلاقية وسليمة من الناحية المالية تفي بمسؤولياتها المجتمعية، وتدعم مجتمعاتها الرئيسية.

## تعليقات

- ← بغض النظر عن التركيز المحلي المتزايد على قضايا الحوكمة والمساءلة المالية، والأخلاق، ومساءلة القيادة، فإنه من المهم للمنظمات ممارسة وإظهار معايير عالية من السلوك بشكل عام. وينبغي على هيئات الحوكمة وكبار القادة أن تعمل بانتظام على تتبع مقاييس الأداء ذات الصلة، والتأكيد على هذا الأداء في الاتصالات مع أصحاب المصلحة.
- ← يجب أن تشمل النتائج المعلنة على الامتثال البيئي والقانوني والتنظيمي، ونتائج عمليات تدقيق المراقبة من قبل الجهات الحكومية أو الممولة، والإنجازات الجديرة بالذكر في هذه المجالات، وفق ما هو مناسب. كما ينبغي أن تشمل النتائج أيضاً إسهامات المنظمة في رفاهية ومنفعة المجتمع، ودعم المجتمعات الرئيسية.
- ← إذا تلقت منظماتكم عقوبات أو إجراءات ضارة بموجب القانون، أو اللوائح، أو بموجب عقد خلال السنوات الخمس الماضية، فيجب تلخيص تلك الوقائع ووضعها الحالي.

## 5.7 النتائج المالية والسوقية: ما نتائج أدائكم المالي والسوقي؟

### الغرض

يتناول هذا البند نتائج منظماتكم المالية والسوقية الرئيسية، التي تهدف إلى إثبات استخدامكم المالية وإنجازاتكم في السوق.

## تعليقات

- إن المقاييس المذكورة في هذا البند هي تلك التي عادة ما يتم تتبعها بواسطة القيادة العليا على أساس مستمر لتقييم أداء منظماتكم المالي وقدرتها على البقاء.
- بالإضافة إلى المقاييس الواردة في البند 5.7، الملاحظة 1، قد تشمل المقاييس والمؤشرات المالية المناسبة: الإيرادات، والميزانيات، والأرباح أو الخسائر، والوضع النقدي، وصافي الأصول، رفع الدين، ومدة دورة النقدية، والعائد على السهم، وكفاءة العمليات المالية (التحصيلات، والفواتير والمستحقات)، والعوائد المالية. وقد تشمل مقاييس أداء السوق مقاييس نمو الأعمال، أو المنتجات الجديدة والأسواق الجديدة التي تم دخولها، أو النسبة المئوية من العائدات المتأثرة من المنتجات الجديدة. وبالنسبة للمنظمات غير الربحية، قد تشمل مقاييس أداء السوق أيضاً التبرعات الخيرية والمنح الواردة.

## القيم والمفاهيم الأساسية أغراض المعايير

تعد المعايير هي الأساس لإجراء التقييمات الذاتية للمنظمات، ولوضع جوائز بالدريج، وإعطاء التغذية الراجعة للمتقدمين. وبالإضافة إلى ذلك، فإن للمعايير ثلاثة أدوار مهمة في تعزيز القدرة التنافسية الأمريكية:

- ← للمساعدة في تحسين ممارسات الأداء التنظيمي، والقدرات، والنتائج.
- ← لتسهيل الاتصال وتبادل المعلومات عن أفضل الممارسات فيما بين المنظمات الأمريكية من جميع الأنواع.
- ← لتكون بمثابة أداة عمل لفهم وإدارة الأداء، ولتوجيه التخطيط التنظيمي وفرص التعلم.

## أهداف معايير تميز الأداء

- تم تصميم المعايير للمساعدة في توفير نهج متكامل للمنظمات لإدارة الأداء التنظيمي الذي يؤدي إلى
- ← تقديم قيمة دائمة التحسن للعملاء وأصحاب المصلحة، مما يسهم في الاستدامة التنظيمية.
  - ← تحسين الفاعلية التنظيمية والقدرات العامة.
  - ← التعلم التنظيمي والشخصي.

## القيم والمفاهيم الأساسية

تقوم المعايير على المجموعة التالية من القيم والمفاهيم الأساسية المترابطة:

- ← قيادة ذات رؤية.
- ← التميز المستمد من العملاء.
- ← التعلم التنظيمي والشخصي.
- ← تقدير أعضاء القوى العاملة والشركاء.
- ← المرونة.
- ← التركيز على المستقبل.
- ← الإدارة من أجل الابتكار.
- ← الإدارة الواقعية.
- ← المسؤولية المجتمعية.
- ← التركيز على النتائج وخلق القيمة.
- ← المنظور النظامي.

إن القيم والمفاهيم، المبينة أدناه، عبارة عن معتقدات وسلوكيات مغروسة لدى المنظمات ذات الأداء العالي. فهي الأساس لإدماج متطلبات الأداء والمتطلبات التشغيلية الرئيسية، ضمن إطار موجه نحو تحقيق النتائج الذي يخلق أساساً للعمل والتغذية الراجعة.

## قيادة ذات رؤية

يجب على القيادة العليا لمنظمتكم وضع الاتجاهات، وتوفير تركيز على العملاء، وقيم تنظيمية واضحة ومرئية، وتوقعات عالية لسوق العمل. وينبغي أن توازن الاتجاهات والقيم والتوقعات بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة. ويجب على قادتكم ضمان وضع استراتيجيات ونظم وأساليب، لتحقيق الأداء المتميز، وتحفيز الابتكار، وبناء المعرفة والقدرات، وضمان الاستدامة التنظيمية. وينبغي على القيم والاستراتيجيات المحددة المساعدة في توجيه جميع أنشطة منظمتكم وقراراتها. ويجب على القيادة العليا أن تلهم وتشجع القوى العاملة بأكملها على الإسهام والتطور والتعلم، والابتكار، واتخاذ تغيير مفيد. ويتعين على القيادة العليا أن تكون مسؤولة أمام هيئة حكم منظمتكم عن إجراءاتهم وأدائهم. ويجب أن تكون هيئة الحكم مسؤولة في النهاية أمام جميع أصحاب المصلحة عن أخلاقيات، وإجراءات، وأداء منظمتكم وقيادتها العليا. وينبغي على القيادة العليا أن يكونوا مثالا يحتذى من خلال سلوكهم الأخلاقي ومشاركتهم الشخصية في التخطيط، والتواصل، وتدريب القوى العاملة، وتطوير قادة المستقبل، ومراجعة الأداء التنظيمي، وتقدير أعضاء القوى العاملة. وباعتبارها قدوة، فإنها تستطيع أن تعزز الأخلاق والقيم والتوقعات، بينما تعمل في ذات الوقت على بناء القيادة، والالتزام والمبادرة في جميع أنحاء المنظمة.

## التميز المستمد من العملاء

عملاء المنظمة هم من يحكمون على الأداء والجودة. وبالتالي، فإنه يتعين على منظمتكم أن تأخذ في الحسبان جميع ميزات المنتج وخصائصه وجميع وسائل الوصول للعملاء ودعمهم التي تسهم في تقديم قيمة لعملائكم. مثل هذا السلوك يؤدي إلى اكتساب العملاء، ورضاهم، وتفضيلهم وولائهم، ويؤدي إلى إحالات إيجابية، وفي نهاية المطاف، فإنه يؤدي إلى تحقيق الاستدامة في العمل. وللتميز المستمد من العملاء عناصر في الحاضر والمستقبل هي: فهم رغبات العملاء اليوم، وتوقع رغباتهم وإمكانيات السوق في المستقبل.

ويمكن أن تتأثر القيمة والرضا بالعديد من العوامل على امتداد تجربة العملاء مع منظمتكم. وتشمل هذه العوامل العلاقات مع عملاء منظمتكم والتي تساعد على بناء الثقة والولاء.

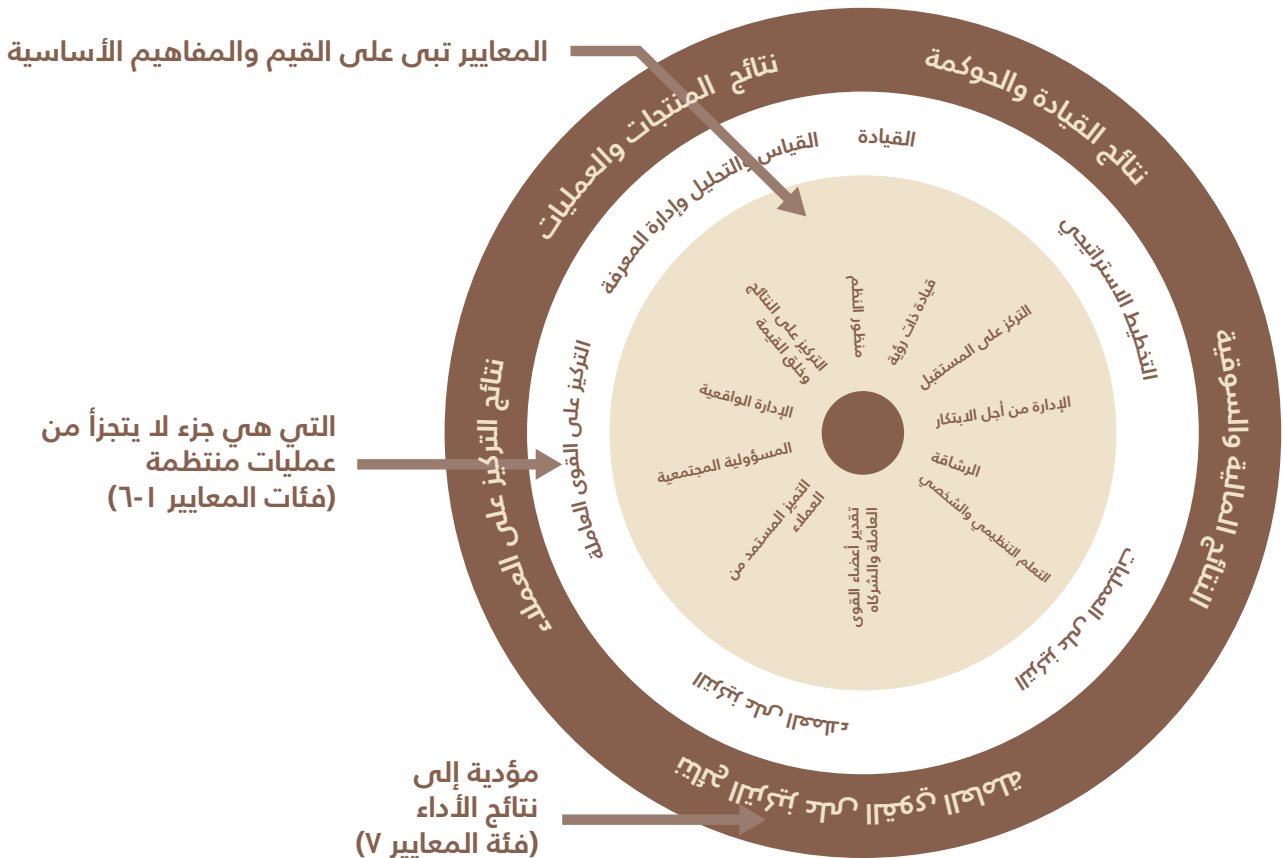
إن التميز المستمد من العملاء يعني أكثر بكثير من الحد من العيوب والأخطاء، ومن مجرد تلبية الخصائص، أو الحد من الشكاوى. ومع ذلك، فإن هذه العوامل تسهم في نظرة عملاء منظمتكم، وبالتالي فإنها تعد أيضاً جزءاً مهماً من التميز المستمد من العملاء. وبالإضافة إلى ذلك، فإن نجاح منظمتكم في التخلص من العيوب وأخطاء الخدمة والأغلاط، يعد أمراً بالغ الأهمية للإبقاء على العملاء، وإشراكهم على المدى الطويل.



إن المنظمة التي تستلهم توجهها من العملاء لا تعمل فقط على معالجة خصائص المنتج والخدمة التي تلبى المتطلبات الأساسية للعملاء، ولكنها تعالج أيضاً تلك السمات والخصائص التي تميز المنظمة عن منافسيها. ويمكن أن يستند مثل هذا التمييز إلى عروض مبتكرة، أو مزيج من المنتجات والخدمات، أو عروض حسب الطلب، أو آليات وصول متعددة، أو استجابة سريعة، أو علاقات خاصة.

بالتالي، فإن التمييز المستمد من العملاء يعد مفهوماً استراتيجياً. فهو موجه نحو المحافظة على العملاء وولائهم، وكسب حصة في السوق، وتحقيق النمو. كما يتطلب حساسية مستمرة لمتطلبات العملاء والسوق المتغيرة والناشئة وللعوامل التي تحرك مشاركة العملاء. ويتطلب أيضاً اهتماماً بالغاً بصوت العميل، وتوقع التغييرات في السوق. لذا فإن التمييز المستمد من العملاء يتطلب ثقافة تركز على العملاء والرشاقة التنظيمية.

## دور القيم والمفاهيم الأساسية



## التعلم التنظيمي والشخصي

إن تحقيق أعلى مستويات الأداء التنظيمي يتطلب نهجاً جيد التنفيذ في التعلم التنظيمي والشخصي يشمل تبادل المعارف عبر عمليات منتظمة. ويشمل التعلم التنظيمي التحسين المستمر للنهج القائمة وتغييراً أو ابتكاراً كبيراً، مما يؤدي إلى نهج وأهداف جديدة. وينبغي أن يكون التعلم جزءاً لا يتجزأ من طريقة عمل منظماتكم. وهذا يعني أن التعلم (١) يعد جزءاً اعتيادياً من العمل اليومي، (٢) يمارس على المستوى الشخصي وعلى مستوى وحدة العمل والمستويات التنظيمية، (٣) ينجم عنه حل المشكلات من أساسها ("السبب الجذري")، (٤) ويركز على بناء وتبادل المعرفة في جميع أنحاء المنظمة، و(٥) تحركه فرص لإحداث تغيير مفيد وكبير وفرص للابتكار. وتشمل مصادر التعلم أفكار الموظفين والمتطوعين، والبحث والتطوير، وملاحظات العملاء، وتبادل أفضل الممارسات، والقياس المقارن.

ويمكن أن يؤدي التعلم التنظيمي إلى (١) تعزيز القيمة لدى العملاء من خلال منتجات وخدمات عملاء جديدة ومحسنة، (٢) تطوير فرص أعمال جديدة، (٣) تطوير عمليات أو نماذج أعمال جديدة ومحسنة، (٤) الحد من الأخطاء والعيوب، والهدر، والتكاليف ذات الصلة، (٥) تحسين الاستجابة وأداء زمن الدورة، (٦) زيادة الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع مواردكم، و(٧) تعزيز أداء منظماتكم في الوفاء بمسؤولياتها المجتمعية.

إن نجاح قواكم العاملة يعتمد بصورة متزايدة على امتلاك فرص التعلم الشخصي وممارسة المهارات. كما أن نجاح القادة يعتمد على الحصول على هذه الأنواع من الفرص كذلك. وفي المنظمات التي تعتمد على المتطوعين، فإن التعلم الشخصي للمتطوعين يعد مهماً أيضاً، وينبغي مراعاة تطوير تعلمهم ومهاراتهم مع التطوير الخاص بالموظفين. فالمنظمات تستثمر في التعليم الشخصي من خلال التعليم والتدريب والفرص الأخرى لمواصلة النمو والتطور. وقد تشمل هذه الفرص التناوب الوظيفي وزيادة الأجر مقابل ما يتم إثبات امتلاكه من معرفة ومهارات. ويمثل التدريب على رأس العمل وسيلة فعالة للتكلفة للتدريب المتعدد الطرق (التدريب المتقاطع)، ولربط أفضل بين التدريب واحتياجاتكم وأولوياتكم التنظيمية. وقد يكون لبرامج التعليم والتدريب وسائط متعددة، بما في ذلك التعلم القائم على الحاسوب وعلى الإنترنت والتعلم عن بعد.

يمكن للتعلم الشخصي أن يؤدي إلى (١) قوى عاملة أكثر مشاركة ورضاً وتنوعاً تبقى مع منظماتكم، (٢) تعلماً تنظيمياً متقاطع الوظائف، (٣) بناء أصول معارف منظماتكم، و(٤) بيئة محسنة للابتكار. وبالتالي، يتم توجيه التعلم ليس فقط نحو منتجات أفضل، ولكن أيضاً نحو أن تكونوا أكثر استجابة، وتكيفاً، وابتكاراً، وكفاءة – بحيث تمنحون سوق منظماتكم الاستدامة ومزايا الأداء، وتشركون قواكم العاملة لزيادة الرضا والدافعية للتميز.

## تقدير أعضاء القوى العاملة والشركاء

يعتمد نجاح المنظمة بصورة متزايدة على قوى عاملة مشاركة تستفيد من العمل الهادف والتوجيه

التنظيمي الواضح، ومساءلة الأداء، وتلك التي تتمتع بيئة آمنة وثقة وتعاونية. بالإضافة إلى ذلك، تستفيد المنظمة الناجحة مما يمتلكه أعضاء قواها العاملة وشركائها من خلفيات متنوعة، ومعارف، ومهارات، وإبداع، ودافعية.

إن تقدير أفراد قواكم العاملة يعني الالتزام بإشراكهم، ورضاهم، وتطويرهم، ورفاههم. ويرتبط ذلك على نحو متزايد بممارسات عمل عالية الأداء وأكثر مرونة مصممة خصيصاً للاحتياجات المتفاوتة في مكان العمل والمنزل. وتشمل التحديات الرئيسية في مجال تقدير أعضاء القوى العاملة ما يلي: (١) إظهار التزام قيادتكم بنجاحهم، (٢) منح التقدير الذي يتجاوز نظام التعويضات العادية، (٣) توفير التطوير والتقدم داخل المنظمة، (٤) تبادل المعرفة الخاصة بالمنظمة، بحيث يمكن للقوى العاملة أن تخدم عملاءكم بشكل أفضل، وتسهم في تحقيق غاياتكم الإستراتيجية، (٥) إيجاد بيئة تشجع على المخاطرة الذكية والابتكار، و(٦) توفير بيئة داعمة لقوى عاملة متنوعة.

وتحتاج المنظمات إلى بناء شراكات داخلية وخارجية، لتحقيق أفضل الأهداف العامة. وقد تشمل الشراكات الداخلية التعاون بين العمال والإدارة. وقد تستلزم الشراكات مع أعضاء القوى العاملة فرصاً تطويرية، أو تدريباً، أو تنظيماً عمل مثل فرق العمل العالية الأداء. وقد تنطوي الشراكات الداخلية أيضاً، على إيجاد علاقات تعاون بين وحدات العمل أو بين الموظفين والمتطوعين لتحسين المرونة، والاستجابة، وتبادل المعارف.

ويمكن أن تكون الشراكات الخارجية مع العملاء والموردين، ومنظمات التعليم أو المجتمع. والشراكات أو التحالفات الإستراتيجية هي عبارة عن أنواع ذات أهمية متزايدة من الشراكات الخارجية. ومثل هذه الشراكات قد توفر دخلاً لأسواق جديدة أو أساساً لمنتجات جديدة أو خدمات دعم للعملاء. وقد تتيح الشراكات أيضاً المزج بين الكفاءات الأساسية للمنظمة أو قدرات قيادتها مع ما يكملها من نقاط قوة وقدرات لدى الشركاء لمعالجة القضايا المشتركة. وقد تكون مثل هذه الشراكات مصدراً لميزة إستراتيجية لمنظمتكم. إن الشراكات الداخلية والخارجية الناجحة تطور أهدافاً طويلة الأجل، وبالتالي توجد أساساً للاستثمار والاحترام المتبادلين. وينبغي على الشركاء معالجة المتطلبات الأساسية للنجاح، ووسائل الاتصال العادية، ونهج تقييم التقدم، ووسائل التكيف مع الظروف المتغيرة. وفي بعض الحالات، يمكن أن يمثل التعليم والتدريب المشترك طريقة فعالة للتكلفة، لتنمية القوى العاملة.

## المرونة

إن النجاح في بيئة اليوم المتغيرة باستمرار والمنافسة على الصعيد العالمي يتطلب مرونة، أي مقدرة على التغيير السريع. وتواجه المنظمات باستمرار دورات أقصر لإدخال منتجات جديدة ومحسنة، وتزداد الدعوات للمنظمات غير الربحية والحكومية، لتقوم بالاستجابة بسرعة للقضايا الاجتماعية الجديدة أو الناشئة. وغالباً ما تتطلب التحسينات الكبيرة في أوقات الاستجابة نظم عمل جديدة، أو تبسيطاً لوحدة العمل والعمليات، أو

قدرة على التحول السريع من عملية إلى أخرى. وتعد القوى العاملة المدربة والمتمكنة أحد الأصول الحيوية في مثل هذه البيئة الصعبة.

إن أحد العوامل الكبيرة للنجاح في مواجهة التحديات التنافسية هو الفترة الزمنية الممتدة من تصميم المنتج أو الخدمة إلى تقديمه/ تقديمها (إطلاق ميزات المنتج أو الخدمة) أو زمن دورة الابتكار. ولتلبية متطلبات الأسواق المتغيرة بسرعة، ينبغي على المنظمات تحقيق تكامل (مثل الهندسة المتزامنة) في مراحل أنشطتها بدءاً من البحوث أو الفكرة إلى التسويق التجاري أو التنفيذ.

لقد أصبحت جميع جوانب أداء الوقت الآن أكثر أهمية، وأصبح زمن الدورة مقياساً رئيسياً للعمليات. ويمكن أن تستمد مزايا مهمة أخرى من هذا التركيز على الوقت؛ فتحسينات الوقت تدفع في كثير من الأحيان إلى تحسينات متزامنة في نظم العمل والمنظمة والجودة والتكلفة، وتكامل سلسلة التوريد، والإنتاجية، والاستدامة في ظل اقتصاد يتسم بالتحدي.

## التركيز على المستقبل

يتطلب ضمان استدامة المنظمة فهم العوامل قصيرة الأجل وطويلة الأجل التي تؤثر في منطمتكم والسوق. ويتطلب تحقيق النمو المستدام وقيادة الأداء توجهاً مستقبلياً قوياً واستعداداً لتقديم التزامات طويلة الأجل لأصحاب المصلحة من العملاء، والقوى العاملة والموردين والشركاء، والمساهمين، الجمهور، والمجتمع.

الجديدة، والظروف الاقتصادية المتغيرة، واحتياجات تطوير وتوظيف القوى العاملة، والسوق التي يتزايد اتجاهها إلى العالمية، والتطورات التكنولوجية، والتغيرات في شرائح العملاء والسوق، ونماذج الأعمال الجديدة، والمتطلبات التنظيمية الآخذة في التطور، والتغيرات في توقعات المجتمع واحتياجاته، والتحركات الإستراتيجية من جانب المنافسين. وتحتاج الغايات الإستراتيجية وتخصيص الموارد إلى استيعاب هذه التأثيرات. ويشمل التركيز على المستقبل تطوير قيادتكم والقوى العاملة، والموردين، وإنجاز تخطيط فعال للخلافة، وتوفير فرص للابتكار، وتوقع المسؤوليات وبواعث القلق المجتمعية.

## الإدارة من أجل الابتكار

يعني الابتكار إحداث تغيير حقيقي لتحسين منتجات المنظمة، وخدماتها وبرامجها وإجراءاتها وعملياتها، ونموذج أعمالها لإيجاد قيمة جديدة لأصحاب المصلحة في المنظمة. وينبغي أن يقود الابتكار منطمتكم إلى أبعاد جديدة في الأداء. وقد ينطوي على الابتكار المخاطرة الذكية. فالابتكار لم يعد اختصاص إدارات البحث والتطوير على وجه الخصوص؛ فهو مهم بالنسبة لجميع جوانب عملياتكم وجميع نظم العمل وإجراءاته. وينبغي قيادة المنظمات وإدارتها، بحيث يصبح الابتكار جزءاً من ثقافة التعلم. وينبغي إدماج الابتكار في العمل اليومي ودعمه بنظامكم لتحسين الأداء. وينبغي أن تنتشر العمليات المنتظمة، من أجل الابتكار لتصل جميع أنحاء منطمتكم بأكملها.

يبني الابتكار على المعرفة المتراكمة لدى منظماتكم وأفرادها، لذا فإن القدرة على التطبيق السريع والاستفادة من هذه المعرفة تعد أمراً بالغ الأهمية لدفع الابتكار التنظيمي.

## الإدارة الواقعية

تعتمد المنظمات على قياس الأداء وتحليله. ويجب أن تستمد مثل هذه القياسات من احتياجات وإستراتيجية العمل، كما ينبغي عليها توفير بيانات ومعلومات مهمة حول العمليات والمخرجات والنتائج الرئيسية. وهناك حاجة إلى العديد من أنواع البيانات والمعلومات لإدارة الأداء. ويجب أن يشمل قياس الأداء أداء العملاء، والمنتجات، والعمليات، ومقارنات بين أداء السوق والأداء التشغيلي والأداء التنافسي، وأداء الموردين، والقوى العاملة، والشركاء، والتكلفة، والأداء المالي، ونتائج الحوكمة والامتثال. ويجب أن تكون البيانات مقسمة إلى شرائح، على سبيل المثال، حسب الأسواق، وخطوط الإنتاج، ومجموعات القوى العاملة، لتسهيل التحليل.

ويشير التحليل إلى استخلاص أكبر فائدة من البيانات والمعلومات لدعم التقييم واتخاذ القرار، والتحسين، والابتكار. ويستلزم التحليل استخدام البيانات لتحديد الاتجاهات والتوقعات، والسبب والنتيجة التي قد لا تكون واضحة على خلاف ذلك. ويدعم التحليل مجموعة متنوعة من الأغراض، مثل التخطيط، ومراجعة الأداء العام، وتحسين العمليات، وتحقيق إدارة التغيير، ومقارنة أدائكم بأداء المنافسين أو بمعايير مقارنة «أفضل الممارسات».

إن أحد الاعتبارات الرئيسية في تحسين الأداء وإدارة التغيير ينطوي على اختيار واستخدام مقاييس أو مؤشرات الأداء. وينبغي أن تمثل المقاييس أو المؤشرات التي تختارونها أفضل العوامل التي تؤدي إلى تحسين أداء العملاء والأداء التشغيلي والمالي، والأداء المجتمعي. وتمثل مجموعة شاملة من المقاييس أو المؤشرات المرتبطة بمتطلبات أداء العملاء والأداء التنظيمي أساساً واضحاً لمواءمة جميع العمليات مع أهداف المنظمة. وقد ينبغي على المقاييس والمؤشرات دعم اتخاذ القرارات في بيئة سريعة التغيير. ومن خلال تحليل البيانات الناجمة عن عمليات التتبع التي تقومون بها، فإن مقاييسكم أو مؤشراتكم نفسها يمكن تقييمها وتغييرها لدعم أهدافكم على نحو أفضل.

## المسؤولية المجتمعية

يجب على قادة المنظمة التأكيد على المسؤوليات تجاه السلوك الأخلاقي العام، وضرورة مراعاة رفاهية المجتمع ومنفعته. ويجب على القادة أن يكونوا قدوة لمنظماتكم في التركيز على الأخلاق وحماية الصحة العامة والسلامة والبيئة. وتشمل حماية الصحة والسلامة والبيئة أي تأثير لعمليات منظماتكم، فضلاً عن دورات حياة منتجاتكم. كما ينبغي على المنظمات التأكيد على الحفاظ على الموارد والحد من الهدر. وينبغي أن يتوقع التخطيط الآثار السلبية الناجمة عن إنتاج وتوزيع ونقل واستخدام والتخلص من المنتجات. وينبغي على التخطيط الفعال منع المشكلات، وتوفير استجابة مباشرة في حالة وقوع مشكلات، وإتاحة المعلومات

والدعم اللازم للحفاظ على الوعي العام، والسلامة والثقة.

يتعين على المنظمات ألا تلبى فقط جميع المتطلبات التنظيمية والقانونية المحلية، والوطنية والفيدرالية، ولكن ينبغي عليها أيضاً التعامل مع هذه الاحتياجات والاحتياجات ذات الصلة كفرص للتميز «بما يتجاوز مجرد الرغبة في الامتثال.» وينبغي أن تؤكد المنظمات على السلوك الأخلاقي في جميع معاملات وتفاعلات أصحاب المصلحة. ويجب أن يكون السلوك الأخلاقي العالي متطلباً من قبل حوكمة المنظمة، وينبغي عليها مراقبته.

ويشير مصطلح «رفاهية المجتمع ومنفعته» إلى قيادة ودعم النظم البيئية والاجتماعية والاقتصادية في مجال عمل المنظمة، وذلك في حدود ما تمتلكه المنظمة من موارد، وقد تشمل مثل هذه القيادة تحسين التعليم والرعاية الصحية، والخدمات الأخرى في مجتمعكم، ومواصلة التفوق البيئي، وأن تكونوا نموذجاً يحتذى في القضايا المهمة اجتماعياً، وممارسة الحفاظ على الموارد، والقيام بخدمة المجتمع والأعمال الخيرية، وتحسين ممارسات الصناعة والأعمال، وتبادل المعلومات غير المسجلة الملكية. وبالنسبة للمنظمة القدوة، تستلزم القيادة التأثير في المنظمات الأخرى، الخاصة والعامة، للدخول في شراكة لخدمة هذه الأغراض.

وتتطلب إدارة المسؤوليات المجتمعية أن تستخدم المنظمة مقاييس مناسبة، كما تتطلب أن تتحمل القيادات المسؤولية عن تلك المقاييس.

## التركيز على النتائج وخلق القيمة

ينبغي أن تركز مقاييس أداء المنظمة على نتائج رئيسية. وينبغي استخدام النتائج لإيجاد القيمة المتوازنة لأصحاب المصلحة الرئيسيين وهم العملاء، والقوى العاملة، والمساهمون والموردون والشركاء، والجمهور، والمجتمع. ومن خلال إيجاد قيمة لأصحاب المصلحة الرئيسيين، تبني منظماتكم الولاء، وتسهم في نمو الاقتصاد، وتسهم في المجتمع. ولتحقيق الأهداف المتضاربة والمتغيرة أحياناً التي تؤدي إليها عملية موازنة القيمة، ينبغي أن تدرج الإستراتيجية التنظيمية بشكل صريح متطلبات أصحاب المصلحة الرئيسيين. وسوف يساعد ذلك على ضمان أن تلبى الخطط والإجراءات مختلف احتياجات أصحاب المصلحة، وتجنب أية آثار سلبية على أصحاب المصلحة. واستخدام مركب متوازن من مقاييس الأداء الرائدة والمتخلفة يمثل وسيلة فعالة لإيصال الأولويات القصيرة والطويلة الأجل، ورصد الأداء الفعلي، وتوفير أساس واضح لتحسين النتائج.

## المنظور النظمي

توفر معايير بالدريج منظوراً نظمياً لإدارة منظماتكم وعملياتها الرئيسية في سبيل تحقيق النتائج- والسعي إلى التميز في الأداء. إن فئات معايير بالدريج السبع، والقيم والمفاهيم الأساسية، وإرشادات تسجيل النقاط تشكل لبنات بناء النظام وآلية تكامله. ومع ذلك، فإن الإدارة الناجحة للأداء العام تتطلب توليفاً

ومواءمة وتكاملاً خاصاً بالمنظمة. والتوليف يعني النظر إلى منظماتكم ككل، ويبينى على سمات عمل رئيسية، بما في ذلك الكفاءات الأساسية، والغايات الإستراتيجية وخطط العمل، ونظم العمل. وتعني المواءمة استخدام الروابط الأساسية بين المتطلبات الواردة في فئات معايير بالدريج، لضمان اتساق الخطط والعمليات والمقاييس والإجراءات. والتكامل يبني على المواءمة، بحيث تعمل المكونات الفردية لنظام إدارة الأداء الخاص بكم بطريقة مترابطة بشكل كامل وتؤدي النتائج المتوقعة.

تم وصف هذه المفاهيم في إطار معايير بالدريج في الصفحة ٩. ويشمل المنظور النظمي تركيز قيادتكم العليا على التوجهات الإستراتيجية وعلى عملاتكم. وهو ما يعني أن قيادتكم العليا ترصد الأداء وتستجيب له وتديره بناء على النتائج. ويشمل المنظور النظمي أيضا استخدام مقاييسكم، ومؤشراتكم، وكفاءاتكم الأساسية، ومعرفتكم التنظيمية لبناء استراتيجياتكم الرئيسية. وهو ما يعني ربط هذه الاستراتيجيات مع نظم العمل والعمليات الرئيسية ومواءمة مواردكم، لتحسين أدائكم العام، وتركيزكم على العملاء وأصحاب المصلحة.

وهكذا، فإن المنظور النظمي يعني إدارة منظماتكم بأكملها، فضلاً عن مكوناتها، في سبيل تحقيق النجاح.

# الخصائص الرئيسية للمعايير

## ١- المعايير تركز على النتائج.

تركز المعايير على المجالات الرئيسية للأداء التنظيمي المبينة أدناه.

### مجالات الأداء التنظيمي:

(١) نتائج المنتجات والعمليات.

(٢) نتائج التركيز على العملاء.

(٣) نتائج التركيز على القوى العاملة.

(٤) نتائج القيادة والحوكمة.

(٥) النتائج المالية والسوقية.

ويهدف استخدام هذا المركب من المقاييس إلى ضمان توازن الاستراتيجيات بحيث لا تُفاضل بشكل غير لائق بين أصحاب المصلحة المهمين أو الأهداف أو الغايات القصيرة والطويلة الأجل.

## ٢- المعايير غير ملزمة وقابلة للتكيف.

تتكون المعايير من متطلبات تركز على النتائج

ومع ذلك، فإن المعايير لا تفرض ما يلي:

- ← كيفية هيكله منظمكم.
- ← أن يكون لدى منظمكم إدارات تعنى بالتخطيط، أو الأخلاق، أو الجودة، أو وظائف أخرى.
- ← وجوب إدارة الوحدات المختلفة في منظمكم بالطريقة نفسها.

تختلف هذه العوامل بين المنظمات، وعلى الأرجح أنها تتغير مع تطور الاحتياجات والاستراتيجيات. وتعد المعايير غير ملزمة للأسباب التالية:

- (١) أن التركيز يكون على النتائج، وليس على الإجراءات أو الأدوات، أو الهيكل التنظيمي. ويتم حث المنظمات على تطوير وإظهار أساليب إبداعية، تكيفية، ومرنة لتلبية المتطلبات. والقصد من المتطلبات غير الملزمة هو تعزيز تحسينات رئيسية («متقدمة») وتدرجية من خلال الابتكار.
- (٢) أن اختيار الأدوات والتقنيات والنظم والهيكل التنظيمي عادة ما يعتمد على عوامل مثل نوع وحجم المنظمة، والعلاقات التنظيمية، ومرحلة منظمكم التطويرية، وقدرات القوى العاملة ومسؤولياتها.
- (٣) أن التركيز على المتطلبات المشتركة، بدلاً من التركيز على الإجراءات المشتركة، يعزز التفاهم والتواصل، والتبادل، والمواءمة، والتكامل، بينما يقوم أيضاً بدعم الابتكار والتنوع في النهج المتبعة.



## ٣- المعايير تدعم منظوراً نظمياً للحفاظ على تواؤم الأهداف على نطاق المنظمة

يعد المنظور النظمي لمواءمة الأهداف جزءاً لا يتجزأ من البنية المتكاملة من القيم والمفاهيم الأساسية، واللحة التنظيمية، والمعايير، وإرشادات تسجيل النقاط، والروابط الموجهة للنتائج، وروابط السبب والنتيجة، وروابط العمليات المتقاطعة بين بنود المعايير.

وتبنى المواءمة في المعايير حول ربط وتعزيز المقاييس المستمدة من عمليات المنظمة وإستراتيجيتها. وهذه المقاييس ترتبط مباشرة بقيمة العملاء وأصحاب المصلحة وبالأداء العام. وبالتالي فإن استخدام المقاييس يعمل على توجيه الأنشطة المختلفة في اتجاهات تتفق مع حاجة أقل لإجراءات تفصيلية، أو اتخاذ قرارات مركزية، أو إدارة عمليات مفرطة في التعقيد. وتخدم المقاييس بذلك كأداة اتصال وكأساس لتطبيق متطلبات أداء عام متسقة. ومثل هذه المواءمة تضمن اتساق الغرض، فيما يتم دعم الرشاقة، والابتكار، واتخاذ القرارات اللامركزية.

إن المنظور النظمي لمواءمة الأهداف، ولا سيما مع تغير الإستراتيجية والأهداف مع مرور الوقت، يتطلب روابط ديناميكية بين بنود المعايير. وفي المعايير، فإن دورات التحسين الموجهة للعمل تتم عن طريق التغذية الراجعة بين العمليات والنتائج.

ولدورات التحسين أربع مراحل محددة بوضوح هي:

(١) التخطيط، بما في ذلك تصميم العمليات، واختيار المقاييس، وتطبيق المتطلبات (نهج).

(٢) تنفيذ الخطط (تطبيق).

(٣) تقييم التقدم المحرز والتقاط المعارف الجديدة، بما في ذلك فرص الابتكار (التعلم).

(٤) مراجعة الخطط بناء على نتائج التقييم، وتناغم العمليات وعمليات وحدات العمل، واختيار أفضل

المقاييس (تكامل).

## ٤- المعايير تدعم التشخيص القائم على الأهداف

إن المعايير وإرشادات تسجيل النقاط تشكل نظام (تقييم) تشخيصي ذا جزأين. فالمعايير عبارة عن مجموعة من سبعة عشر متطلباً موجهاً للأداء. وتبين إرشادات تسجيل النقاط أبعاد التقييم - العمليات والنتائج- والعوامل الرئيسية المستخدمة لتقييم كل البعد. وبالتالي فإن التقييم يعطي لمحة عن نقاط القوة وفرص التحسين المتصلة بالمتطلبات السبعة عشر الموجهة للأداء والمرتبطة بنضج العمليات والأداء كما حددته إرشادات تسجيل النقاط. وبهذه الطريقة، يؤدي التقييم إلى إجراءات تسهم في تحسين الأداء في جميع المجالات، كما هو موضح في المستطيل أعلاه. وهذا التقييم التشخيصي يعد أداة إدارية مفيدة تتجاوز معظم مراجعات الأداء، وقابلًا للتطبيق على مجموعة واسعة من الاستراتيجيات ونظم الإدارة، وأنواع المنظمات.

## مسرد المصطلحات الرئيسية

يأتي مسرد المصطلحات التالي ليحدد ويصف باختصار المصطلحات المستخدمة في كتيب المعايير، التي تعد مهمة لإدارة الأداء. وكما قد تلاحظون، يتم تقديم المصطلحات الرئيسية (في النسخة الانجليزية) بحروف إنجليزية صغيرة في كل مرة تظهر فيها في معايير تميز الأداء، وإرشادات تسجيل النقاط. تأتي الصيغة العامة لتقديم تعريفات المسرد كالتالي: تحتوي الجملة الأولى على تعريف محكم للمصطلح. وتتناول الجمل اللاحقة في الفقرة الأولى المصطلح بالتفصيل، وتصوره بمزيد من الدقة. وأي فقرات لاحقة تعطي أمثلة أو معلومات وصفية أو روابط رئيسية لمعلومات تخص معايير أخرى.

## خط العمل

يشير مصطلح «خط العمل» إلى إجراءات محددة تأتي استجابة لغايات إستراتيجية قصيرة وطويلة الأجل. وتتضمن خطط العمل تفاصيل حول ما تم الالتزام به من موارد وآفاق زمنية للإنجاز. ويمثل وضع خطة العمل مرحلة حاسمة في التخطيط عند تحديد الغايات الإستراتيجية والأهداف، بحيث يكون الفهم والتطبيق الفعال على مستوى المنظمة ممكناً. وفي المعايير، يتضمن تطبيق خطط العمل إيجاد مقاييس متوائمة لجميع إدارات العمل ووحداته. وقد يتطلب التطبيق أيضاً تدريباً متخصصاً لبعض الموظفين أو تعييناً لبعض الموظفين.

إن مثلاً على غاية إستراتيجية لأحد الموردين في صناعة ذات قدرة تنافسية عالية يتمثل في العمل على تحقيق مركز الزعامة في تحديد الأسعار والمحافظة عليه. ويمكن أن يترتب على خطط العمل تصميم عمليات كفؤة، ووضع نظام محاسبة يتتبع التكاليف على مستوى الأنشطة، بما يتواءم مع المنظمة ككل. ويمكن أن تشمل متطلبات التطبيق تدريب وحدة العمل والفريق على تحديد الأولويات على أساس التكاليف والمزايا. ومن المرجح أن يؤكد التحليل والمراجعة على المستوى التنظيمي على نمو الإنتاجية، ومراقبة التكاليف، والجودة.

انظروا أيضاً تعريف «الغايات الإستراتيجية» في الصفحة ٣.١.

## المواءمة/ التواءم

يشير مصطلح «المواءمة/ التواءم» إلى اتساق الخطط، والعمليات، والمعلومات، والقرارات المتعلقة بالموارد، والإجراءات، والنتائج، والتحليلات لدعم الأهداف الرئيسية على مستوى المنظمة. وتتطلب المواءمة الفعالة فهماً مشتركاً للأغراض والأهداف. كما أنه يتطلب أيضاً استخدام مقاييس ومعلومات تكميلية للتخطيط، والتتبع، والتحليل، والتحسين على ثلاثة مستويات هي: المستوى التنظيمي، ومستوى العمليات الرئيسية، ومستوى وحدات العمل.

انظروا أيضاً تعريف «التكامل» في الصفحة ٩٧.

## التحليل

يشير مصطلح «التحليل» إلى دراسة الحقائق والبيانات، لتوفير أساس تستند إليه القرارات الفعالة. وغالباً ما ينطوي التحليل على تحديد علاقات السبب والنتيجة. ويوجه التحليل التنظيمي الشامل إدارة نظم العمل والعمليات نحو تحقيق نتائج رئيسية وغايات إستراتيجية.

وعلى الرغم من أهميتها، فإن الحقائق والبيانات الفردية لا توفر عادة أساساً فعالاً للإجراءات ولتحديد الأولويات. وتعتمد الإجراءات الفعالة على فهم العلاقات المستمدة من تحليل الحقائق والبيانات.

## السردية

يشير مصطلح «السردية» إلى المعلومات الخاصة بالعمليات التي تفتقر للأساليب، ومقاييس، وآليات تطبيق، وتقييم، وتحسين، وعوامل تعلم محددة. وغالباً ما تستخدم المعلومات غير المؤكدة الأمثلة وتصف أنشطة فردية بدلاً من عمليات منتظمة.

والإجابة السردية عن كيفية قيام القيادة العليا بتطبيق توقعات الأداء قد تصف مناسبة محددة زار خلالها أحد القيادات العليا جميع مرافق المنظمة. من ناحية أخرى، قد تصف العملية المنتظمة أساليب الاتصال المستخدمة من قبل جميع القيادات العليا لإيصال توقعات الأداء بانتظام إلى جميع المواقع التنظيمية وأعضاء القوى العاملة، وكذلك المقاييس المستخدمة لتقييم فاعلية الأساليب، والأدوات والتقنيات المستخدمة لتقييم وتحسين وسائل الاتصال.

انظروا أيضاً تعريف «منتظمة» على الصفحة ١.٤.

## النهج

يشير مصطلح «النهج» إلى الأساليب التي تستخدمها منظمة ما لمعالجة متطلبات بنود معايير بالدريج. ويشمل النهج مدى ملاءمة الأساليب لمتطلبات البنود وبيئة المنظمة التشغيلية، فضلاً عن مدى فاعلية استخدام الأساليب.

ويعد النهج واحداً من الأبعاد التي يتم النظر فيها لدى تقييم بنود العمليات. لمزيد من الوصف، راجعوا نظام تسجيل النقاط في الصفحات ١.٨-١.١٤.

## المتطلبات الأساسية

يشير مصطلح «المتطلبات الأساسية» إلى الموضوع الذي ينبغي على مستخدمي المعايير تناوله عند الإجابة عن المفهوم الأكثر مركزية لبند معين. وتعد المتطلبات الأساسية هي الموضوع الأساسي لذلك البند (على سبيل المثال، نهجكم في وضع الإستراتيجية بالنسبة للبند ١,٢). وفي المعايير، يتم عرض المتطلبات الأساسية لكل بند على هيئة سؤال في عنوان البند. وهذا العرض يتضح في صيغة البند المبينة في الصفحة ٥٥.

## معايير المقارنة

يشير مصطلح «معايير المقارنة» إلى العمليات والنتائج التي تمثل أفضل الممارسات وأفضل الأداء لأنشطة مماثلة، داخل أو خارج مجال عمل المنظمة. وتقوم المنظمات بالقياس المقارن (Benchmarking) لفهم الأبعاد الحالية للأداء العالمي، ولتحقيق تحسن «متقدم» أو (غير تدريجي) وغير متواصل. وتعد معايير المقارنة أحد أشكال البيانات المقارنة. والبيانات المقارنة الأخرى التي قد تستخدمها المنظمات تشمل بيانات الصناعة التي يقوم بجمعها طرف ثالث (عادة ما تكون متوسطات الصناعة Industry Averages)، وبيانات أداء المنافسين، ومقارنات بالمنظمات المماثلة الموجودة في المنطقة الجغرافية نفسها، أو التي تقدم منتجات وخدمات مماثلة في مناطق جغرافية أخرى.

## قدرات، القوى العاملة

انظروا «قدرات القوى العاملة» في صفحة ١.٦.

## إمكانات، القوى العاملة

انظروا «إمكانات القوى العاملة» في صفحة ١.٦.

## المتعاونون

يشير مصطلح «المتعاونين» إلى المنظمات أو الأفراد الذين يتعاونون مع المنظمة لدعم نشاط أو حدث معين أو الذين يتعاونون على أساس متقطع عندما تكون الأهداف القصيرة الأجل متوائمة أو تكون متماثلة. وعادة، لا ينطوي التعاون على اتفاقات أو ترتيبات رسمية.

انظروا أيضاً تعريف «الشركاء» في الصفحة ٩٩.

## الكفاءات الأساسية

يشير مصطلح «الكفاءات الأساسية» إلى أعظم الخبرات التي تمتلكها منظماتكم. والكفاءات الأساسية لمنظماتكم هي تلك القدرات ذات الأهمية الإستراتيجية التي تُعد أساسية لتلبية رسالتكم أو تقديم ميزة في سوقكم أو بيئة خدماتكم. وعادة ما تشكل الكفاءات الأساسية تحدياً يصعب تقليده على المنافسين أو الموردين والشركاء، وقد توفر ميزة تنافسية مستدامة. وقد يؤدي عدم وجود إحدى الكفاءات الأساسية التنظيمية اللازمة إلى تحد استراتيجي كبير أو خطأ في السوق.

ويمكن أن تنطوي الكفاءات الأساسية على خبرات تكنولوجية، أو خدمة فريدة من نوعها، أو مكانة في السوق، أو فطنة معينة في مجال العمل (مثل الاستحوادات التجارية).

## العميل

يشير مصطلح «العميل» إلى المستخدمين الفعليين والمحتملين لمنتجات منظماتكم أو برامجها أو خدماتها (المشار إليها باسم «المنتجات» في المعايير). ويشمل العملاء كلاً من المستخدمين النهائيين لمنتجاتكم، فضلاً عن الآخرين الذين قد يكونون المشترين أو المستخدمين المباشرين. وقد يشمل هؤلاء الآخرون الموزعين، أو السماسرة، أو المنظمات التي تقوم بمزيد من المعالجة لمنتجاتكم بوصفه عنصراً من عناصر منتجاتها. وتتناول المعايير العملاء على نطاق واسع، مشيرة إلى العملاء الحاليين والمستقبليين، فضلاً عن عملاء منافسيكم.

ويعد التميز المستمد من العملاء أحد القيم الأساسية للدريج، حيث يشكل جزءاً لا يتجزأ من معتقدات وسلوكيات المنظمات ذات الأداء العالي. وللمتريز على العملاء أثر على ما لدى المنظمة من اتجاهات إستراتيجية، ونظم عمل وعمليات، ونتائج، وينبغي عليه تحقيق التكامل بينها. راجعوا تعريف «أصحاب المصلحة» في الصفحة ١.٢، لمعرفة العلاقة بين العملاء وغيرهم ممن قد يتأثرون بمنتجاتكم.

## مشاركة العملاء

يشير مصطلح «مشاركة العملاء» إلى استثمار عملائكم في علامتكم التجارية ومنتجاتكم أو التزامهم نحوها. وترتكز مشاركة العملاء على قدرتكم المستمرة على خدمة احتياجاتهم، وبناء علاقات معهم بحيث يستمرون في استخدام منتجاتكم. وتشمل خصائص مشاركة العملاء: المحافظة على العملاء وولائهم، واستعداد العملاء لبذل جهد للقيام بأعمال مع منظماتكم، واستعداد العملاء للعمل بنشاط على مناصرة علامتكم التجارية ومنتجاتكم والتوصية بهما.

## زمن الدورة

يشير مصطلح «زمن الدورة» إلى الوقت اللازم لتلبية اللاتزامات أو لإكمال المهام. وتؤدي هذه القياسات الزمنية دوراً رئيسياً في المعايير، بسبب الأهمية الكبيرة لأداء الزمن في تحسين القدرة التنافسية والأداء العام. ويشير «زمن الدورة» إلى جميع جوانب الأداء الزمني. والعمل على تحسين زمن الدورة قد يشمل الوقت الذي يستغرق حتى وصول المنتج إلى السوق، وزمن تلبية الطلب، وزمن التوصيل، وزمن التغيير، وزمن الاستجابة للعملاء، وغيرها من المقاييس الزمنية المهمة.

## التطبيق

يشير مصطلح «التطبيق» إلى مدى تطبيق نهج ما في معالجة متطلبات أحد بنود معايير الدريج. ويتم تقييم التطبيق على أساس اتساع وعمق تطبيق النهج على وحدات العمل ذات الصلة في جميع أنحاء المنظمة. ويعد التطبيق أحد الأبعاد التي يتم النظر فيها لدى تقييم بنود العمليات. لمزيد من الوصف، راجعوا نظام تسجيل النقاط على الصفحات ١.٨-١.١٤.

## التنوع

يشير مصطلح «التنوع» إلى تقدير الفروق الشخصية والاستفادة منها. وتتناول هذه الفروق العديد من المتغيرات، ويمكن أن تشمل العرق والدين واللون ونوع الجنس (الجندر) والأصل القومي والإعاقة والتوجه الجنسي، والعمر وفروقات الأجيال، والتعليم، والأصل الجغرافي، وخصائص المهارات، وكذلك الفروق في الأفكار، والتفكير، التخصصات الأكاديمية، ووجهات النظر.

وتشير معايير بالدريج إلى تنوع وظائف قواكم العاملة ومجتمعات عملائكم، وتتيح الاستفادة من التنوعين فرصاً معززة للأداء العالي، ورضا العملاء والقوى العاملة والمجتمع، ومشاركة العملاء والقوى العاملة.

## فعال

يشير مصطلح «فعال» إلى مدى نجاح عملية أو مقياس في معالجة الغرض المقصود منه. ويتطلب تحديد الفعالية (١) تقييم مدى جودة توافم العملية مع احتياجات المنظمة ومدى جودة تطبيق العملية أو (٢) تقييم نتيجة المقياس المستخدم.

## التمكين

يشير مصطلح «التمكين» إلى منح الناس السلطة والمسؤولية لصنع القرارات واتخاذ الإجراءات. وينتج عن التمكين صنع قرارات أقرب إلى «خط المواجهة»، حيث تكمن المعرفة والفهم المتعلقين بالعمل. ويهدف التمكين إلى منح الناس القدرة على إرضاء العملاء عند التواصل معهم للمرة الأولى، وعلى تحسين العمليات وزيادة الإنتاجية، وتحسين نتائج أداء المنظمة. وتحتاج القوى العاملة المتمكنة إلى معلومات لاتخاذ القرارات المناسبة، وبالتالي، فإن هناك مطلباً تنظيمياً يتمثل في توفير تلك المعلومات في الوقت المناسب وبطريقة مفيدة.

## مشاركة العملاء

انظروا «مشاركة العملاء» في الصفحة ٩٣.

## مشاركة القوى العاملة

انظروا «مشاركة القوى العاملة» في الصفحة ١٠٦.

## السلوك الأخلاقي

يشير مصطلح «السلوك الأخلاقي» إلى الطريقة التي تضمن بها منظمة ما أن جميع قراراتها، وإجراءاتها،

وتفاعلات أصحاب المصلحة تتوافق مع مبادئ سلوك المنظمة الأخلاقية والمهنية. ويجب أن تدعم هذه المبادئ جميع القوانين واللوائح المعمول بها، وهي الأساس لثقافة المنظمة وقيمتها، وهي ما يميز «الصحيح» من «الخطأ».

ويجب على القيادة العليا أن تكون بمثابة القدوة في هذه المبادئ السلوكية. وتنطبق المبادئ على جميع الأشخاص المرتبطين بالمنظمة، ابتداءً من العاملين المؤقتين إلى أعضاء مجلس الإدارة، وينبغي تناولها وتعزيزها على أساس منتظم. وعلى الرغم من أن معايير بالدريج لا تفرض على جميع المنظمات استخدام النموذج نفسه لضمان السلوك الأخلاقي، إلا أنه يتعين على القيادة العليا ضمان توافق رسالة المنظمة ورؤيتها مع مبادئها الأخلاقية. وينبغي أن يمارس السلوك الأخلاقي من قبل جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك القوى العاملة، والمساهمون، والعملاء، والشركاء، والموردون، والمجتمع المحلي للمنظمة. وينبغي على المبادئ الأخلاقية المصممة تصميماً جيداً التي يتم التعبير عنها بوضوح أن تمكن الناس من اتخاذ قرارات فعالة بثقة كبيرة. وقد ترى بعض المنظمات أيضاً مبادئها الأخلاقية بمثابة شروط حدية تقيد السلوك الذي يمكن خلاف ذلك أن تكون له آثار سلبية على المنظمات و/ أو المجتمع.

## الأهداف

يشير مصطلح «الأهداف» إلى حالة مستقبلية أو مستوى أداء ينوي المرء أو يرغب في تحقيقه. ويمكن أن تكون الأهداف قصيرة وطويلة الأجل. والأهداف هي المقاصد التي توجه الأفعال. والأهداف الكمية، التي يشار إليها في كثير من الأحيان على أنها «أهداف»، تشمل نقطة عددية أو مدى عددياً. وقد تكون الأهداف توقعات تستند إلى بيانات مقارنة أو تنافسية. ويشير مصطلح «الأهداف المستنهضة» إلى تحسينات رئيسية منشودة وغير متواصلة (غير تدريجية) أو «متقدمة»، تكون عادة في المجالات الأكثر أهمية لنجاح منظماتكم في المستقبل.

يمكن أن تخدم الأهداف أغراضاً كثيرة، بما في ذلك:

- ← توضيح الغايات الإستراتيجية وخطط العمل للإشارة إلى الكيفية التي سوف تقيسون بها النجاح.
- ← تعزيز العمل الجماعي من خلال التركيز على أهداف مشتركة.
- ← تشجيع التفكير «خارج الصندوق» (الابتكار) لتحقيق هدف مستنهض.
- ← توفير أساس لقياس التقدم وتسريعه.

انظروا أيضاً تعريف «توقعات الأداء» في الصفحة ١٠١.

## الحوكمة

يشير مصطلح «الحوكمة» إلى نظام الإدارة والضوابط الذي تتم ممارسته في الإشراف على منظماتكم. وتتضمن الحوكمة مسؤوليات مالكي المنظمة/ المساهمين، ومجلس الإدارة، والقيادة العليا. أما المواثيق

واللوائح والسياسات المؤسسية أو التنظيمية فتوثق حقوق ومسؤوليات كل من الأطراف، وتصف كيفية إدارة منظماتكم وضبطها، لضمان (١) مساءلة المالكين/ المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، (٢) شفافية العمليات، و (٣) المعاملة العادلة لجميع أصحاب المصلحة. وقد تشمل عمليات الحوكمة الموافقة على التوجه الاستراتيجي، ورصد وتقييم أداء الرئيس التنفيذي، ووضع التعويض التنفيذي والمزايا، وتخطيط الخلافة، والتدقيق المالي، وإدارة المخاطر، والإفصاح، وإعداد تقارير المساهمين. ومن المهم ضمان الحوكمة الفعالة، لكسب ثقة أصحاب المصلحة والمجتمع الأكبر، ولتحقيق الفاعلية التنظيمية.

## العمل العالي الأداء

يشير مصطلح «العمل العالي الأداء» إلى العمليات التي تستخدم لتحقيق ممنهج لمستويات من الأداء التنظيمي والفردية تكون أعلى من أي وقت مضى، بما في ذلك الجودة، والإنتاجية، ومعدل الابتكار، وأداء زمن الدورة. ويؤدي العمل العالي الأداء إلى تحسين خدمة العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين. إن نهج العمل العالي الأداء تختلف في الشكل والوظيفة، ونظم الحوافز. ويركز العمل العالي الأداء على مشاركة القوى العاملة. وغالبا ما يشمل العمل العالي الأداء التعاون بين الإدارة والقوى العاملة، والذي قد تشارك فيه وحدات المساومة لدى القوى العاملة، ويشمل كذلك التعاون بين وحدات العمل، الذي كثيراً ما تشارك فيه فرق العمل، ويشمل أيضاً تمكين الناس لديكم، بما في ذلك المسؤولية الموجهة ذاتياً، والمدخلات في التخطيط. وقد يشمل أيضاً بناء وتعلم المهارات الفردية والتنظيمية، والتعلم من المنظمات الأخرى، والمرونة في تصميم الوظائف ومهام العمل، وهيكل تنظيمي مسطح، حيث لا مركزية في صنع القرار وحيث تتخذ قرارات أقرب إلى «خط المواجهة»، والاستخدام الفعال لمقاييس الأداء، بما في ذلك المقارنات. وتستخدم العديد من المنظمات ذات الأداء العالي الحوافز النقدية وغير النقدية استناداً لعوامل مثل الأداء التنظيمي، ومساهمات الفريق والمساهمات الفردية، وبناء المهارات. وعادة ما يسعى العمل العالي الأداء أيضاً إلى مواءمة هيكل المنظمة، والكفاءات الأساسية، والعمل، والوظائف، وتنمية القوى العاملة، والحوافز.

## كيف

يشير مصطلح «كيف» إلى النظم والعمليات التي تستخدمها منظمة ما لتحقيق متطلبات رسالتها. وفي الرد على أسئلة «كيف» في متطلبات بنود العمليات، ينبغي أن يتضمن وصف العملية معلومات مثل عوامل النهج (الأساليب والمقاييس)، والتطبيق، والتعلم، والتكامل.

## المؤشرات

انظروا «المقاييس والمؤشرات» في الصفحات ٩٨-٩٩.



## الابتكار

يشير مصطلح «الابتكار» إلى تحقيق تغيير حقيقي من أجل تحسين المنتجات أو العمليات، أو الفاعلية التنظيمية، وإيجاد قيمة جديدة لأصحاب المصلحة. وينطوي الابتكار على اعتماد فكرة، أو عملية، أو تكنولوجيا أو منتج أو نموذج أعمال يكون إما جديداً من الأساس أو جديداً بالنسبة لتطبيقه المقترح. وتكون نتائج الابتكار عبارة عن تغير غير متواصل أو متقدم في النتائج، أو المنتجات، أو العمليات.

ويعد الابتكار التنظيمي الناجح عملية متعددة الخطوات تنطوي على تنمية وتقاسم المعارف، وقرار تنفيذ، وتنفيذ، وتقييم، وتعلم. وعلى الرغم من أن الابتكار غالباً ما يرتبط بالابتكار التكنولوجي، إلا أنه ينطبق على جميع العمليات التنظيمية الرئيسية التي من شأنها أن تستفيد من التغيير، سواء من خلال تحسين متقدم أو تغيير في النهج أو المخرجات. ويمكن أن يشمل الابتكار تغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي أو نموذج الأعمال لإنجاز عمل المنظمة بمزيد من الفاعلية.

## التكامل

يشير مصطلح «التكامل» إلى تناغم الخطط والعمليات والمعلومات وقرارات الموارد والإجراءات والنتائج، والتحليلات لدعم أهداف المنظمة الرئيسية. ويتجاوز التكامل الفعال المواءمة، ويتحقق عندما تعمل العناصر الفردية لنظام إدارة الأداء كوحدة مترابطة بشكل كامل.

انظروا أيضاً تعريف «المواءمة» في الصفحة ٩.

ويعد التكامل واحداً من الأبعاد التي يتم النظر فيها لدى تقييم كل من بنود العمليات والنتائج. ولمزيد من الوصف، راجعوا نظام تسجيل النقاط على الصفحات ١٠٨-١١٤.

## رئيسية

يشير مصطلح «رئيسية» إلى العناصر أو العوامل الكبيرة أو الأكثر أهمية، تلك التي تعد حاسمة لتحقيق النتيجة المنشودة. إن معايير بالدريج، على سبيل المثال، تشير إلى التحديات الرئيسية والخطط الرئيسية، والعمليات الرئيسية، والمقاييس الرئيسية، تلك التي تعد الأهم لنجاح منظماتكم، وهي العناصر الأساسية لمتابعة نتيجة مرجوة أو رصدها.

## أصول المعرفة

يشير مصطلح «أصول المعرفة» إلى الموارد الفكرية المتراكمة لدى منظماتكم. وهي المعرفة التي تمتلكها منظماتكم وقواها العاملة في شكل معلومات، وأفكار، وتعلم، وفهم، وذاكرة، ورؤى، ومهارات معرفية وتقنية، وقدرات. ويعد ما لدى قواكم العاملة من برمجيات، وبراءات اختراع، وقواعد بيانات، ووثائق، وأدلة،

وسياسات وإجراءات، ورسومات فنية، مستودعات لأصول المعرفة الخاصة بمنظمتكم. ولا تحتفظ منظمتكم فقط بأصول المعرفة بل يحتفظ بها أيضا عملاؤها والموردون والشركاء كذلك.

وأصول المعرفة هي «الدراية» المتوافرة لدى منظمتكم للاستخدام، وللاستثمار والنمو. ويعد بناء وإدارة أصول المعرفة عنصرين رئيسيين لمنظمتكم من أجل إيجاد قيمة لأصحاب المصلحة وللمساعدة في المحافظة على إدامة ميزة تنافسية معينة.

## نظام القيادة

يشير مصطلح «نظام القيادة» إلى كيفية ممارسة القيادة، بصورة رسمية وغير رسمية، في جميع أنحاء المنظمة، بل ويعد الأساس والطريقة لاتخاذ القرارات الرئيسية، وتناقؤها، وتنفيذها. ويشمل نظام القيادة هياكل وآليات صنع القرار، والاتصال في اتجاهين، واختيار وتطوير القادة والمديرين، وتعزيز القيم والسلوك الأخلاقي والاتجاهات، وتوقعات الأداء.

ويحترم نظام القيادة الفعال قدرات ومتطلبات القوى العاملة وأصحاب المصلحة الآخرين، ويحدد توقعات عالية للأداء وتحسين الأداء. كما أنه يبني الولاء والعمل الجماعي بناء على رؤية المنظمة وقيمها والسعي لتحقيق الأهداف المشتركة. ونظام القيادة يشجع ويدعم المبادرة والمخاطرة المناسبة، ويخضع الهيكل التنظيمي للغرض والوظيفة، ويتجنب سلاسل من الأوامر التي تتطلب مسارات قرار طويلة. ويشمل نظام القيادة الفعال آليات للقادة لإجراء الفحص الذاتي، وتلقي التغذية الراجعة، والتحسين.

## التعلم

يشير مصطلح «التعلم» إلى معرفة جديدة أو مهارات يتم اكتسابها من خلال التقييم والدراسة والخبرة والابتكار. وتتضمن معايير بالدريج نوعين متميزين من التعلم: التنظيمي والشخصي. ويتحقق التعلم التنظيمي من خلال البحث والتطوير ودورات التقييم والتحسين، وأفكار وملاحظات القوى العاملة وأصحاب المصلحة، وتبادل أفضل الممارسات، والقياس المقارن. ويتحقق التعلم الشخصي من خلال التعليم والتدريب، والفرص التطويرية التي تمضي قدماً بالنمو الفردي.

ولكي يكون التعلم فعالاً، ينبغي أن يكون جزءاً لا يتجزأ من طريقة عمل المنظمة. فالتعلم يسهم في الميزة التنافسية واستدامة المنظمة وقواها العاملة. لمزيد من الوصف للتعلم التنظيمي والشخصي، راجعوا ما يتصل بذلك من قيمة جوهرية ومفهوم في الصفحة ٨٣.

ويعد التعلم واحداً من الأبعاد التي يتم النظر فيها لدى تقييم بنود العمليات. لمزيد من الوصف، راجعوا نظام تسجيل النقاط في الصفحات ٨-١١٤.

## المستويات

يشير مصطلح «المستويات» إلى معلومات عديدة تضع نتائج المنظمة وأدائها على ميزان قياس مفيد. وتتيح مستويات الأداء التقييم بالنسبة للأداء سابق، والتوقعات، والأهداف، والمقارنات المناسبة.

## المقاييس والمؤشرات

يشير مصطلح «المقاييس والمؤشرات» إلى معلومات عديدة تقيس كمية المدخلات والمخرجات، وأبعاد أداء العمليات والمنتجات والبرامج والمشاريع والخدمات و(نتائج) المنظمة بشكل عام. ويمكن أن تكون المقاييس والمؤشرات بسيطة (مستمدة من قياس واحد) أو مركبة.

ولا تميز المعايير بين المقاييس والمؤشرات. ومع ذلك، فإن بعض المستخدمين لهذه المصطلحات يفضلون كلمة «المؤشر» (١) عندما يتصل القياس بالأداء، ولكنه ليس مقياساً مباشراً لهذا الأداء (مثلاً يعد عدد الشكاوى مؤشراً على عدم الرضا، ولكنه ليس مقياساً مباشراً له) و (٢) عندما يشكل القياس متنبئاً («مؤشراً رئيسياً») لأداء أكثر أهمية (مثلاً قد تكون زيادة رضا العملاء مؤشراً رئيسياً، لكسب حصة في السوق).

## الرسالة

يشير مصطلح «الرسالة» إلى الوظيفة العامة للمنظمة. وتجيب الرسالة عن السؤال التالي: «ما الذي تحاول هذه المنظمة تحقيقه؟» ويمكن أن تحدد الرسالة ما تخدمه من عملاء أو أسواق، أو الكفاءات المتميزة أو الأساسية، أو التقنيات المستخدمة.

## المتطلبات المتعددة

يشير مصطلح «المتطلبات المتعددة» إلى الأسئلة الفردية التي ينبغي على مستخدمي المعايير الإجابة عنها ضمن كل مجال يتم تناوله. وتشكل هذه الأسئلة تفاصيل متطلبات البند، وتعرض في نص أسود تحت كل مجال/ مجالات بند ينبغي معالجته/ معالجتها. وقد تم توضيح هذا العرض في صيغة البند المبينة في الصفحة ٥٥.

حتى المستخدمين ذوي الأداء العالي الذين يسجلون نقاطاً عالية ليس من المرجح أن يتمكنوا من معالجة جميع المتطلبات المتعددة بقدرة متساوية أو بالنجاح نفسه.

## المتطلبات العامة

يشير مصطلح «المتطلبات العامة» إلى المواضيع التي ينبغي على مستخدمي المعايير تناولها عند الإجابة عن الموضوع الرئيسي لبند معين. وتتناول المتطلبات العامة أهم سمات متطلبات البنود. وفي المعايير،

يتم عرض المتطلبات العامة لكل بند في جملة أو أكثر من الجمل التمهيدية المطبوعة بالخط العريض. وقد تم توضيح هذا العرض في صيغة البند المبينة في الصفحة ٥٥.

## الشركاء

يشير مصطلح «الشركاء» إلى المنظمات الرئيسية أو الأفراد الذين يعملون بالتنسيق مع منظماتكم لتحقيق هدف مشترك أو لتحسين الأداء. وعادة ما تكون الشراكات عبارة عن ترتيبات رسمية لمقصد أو غرض معين، مثل تحقيق غاية إستراتيجية أو تقديم منتج معين. وتكون الشراكات الرسمية عادة لفترة طويلة من الزمن، وتنطوي على فهم واضح للأدوار والمزايا الفردية والمتبادلة للشركاء. انظروا أيضاً تعريف «المتعاونين» في الصفحة ٩٢.

## الأداء

يشير مصطلح «الأداء» إلى المخرجات ونتائجها التي تم الحصول عليها من العمليات والمنتجات والعملاء، والتي تتيح للمنظمة تقييم ومقارنة نتائجها بالنسبة لتوقعات الأداء والمعايير والنتائج السابقة، والأهداف، ونتائج المنظمات الأخرى. ويمكن التعبير عن الأداء من ناحية غير مالية ومالية. وتتناول معايير بالدريج أربعة أنواع من الأداء: (١) أداء المنتجات، (٢) أداء التركيز على العملاء، (٣) الأداء التشغيلي، و(٤) الأداء المالي والسوقي.

ويشير مصطلح «أداء المنتجات» إلى الأداء بالنسبة لمقاييس ومؤشرات خصائص المنتج والخدمة المهمة للعملاء. ومن الأمثلة على ذلك موثوقية المنتج، والتسليم في الوقت المحدد، ومستويات الخطأ القائمة على خبرة العملاء، وزمن استجابة الخدمة. وبالنسبة للمنظمات غير الربحية، يمكن أن تشمل الأمثلة على «أداء المنتجات» أداء البرنامج والمشروع في مجالات الاستجابة السريعة لحالات الطوارئ، أو الخدمات المنزلية أو الخدمات المتعددة اللغات.

ويشير مصطلح «أداء التركيز على العملاء» إلى الأداء بالنسبة لمقاييس ومؤشرات تصورات العملاء، وردود أفعالهم، وسلوكياتهم. ومن الأمثلة على ذلك المحافظة على العملاء، وشكاوى العملاء، ونتائج مسح العملاء.

يشير مصطلح «الأداء التشغيلي» إلى أداء القوى العاملة، والقيادة والأداء التنظيمي والأخلاقي بالنسبة لمقاييس ومؤشرات الفاعلية والكفاءة والمساءلة. ومن الأمثلة على ذلك زمن الدورة، والإنتاجية، وتقليل الهدر، ومعدل دوران القوى العاملة، ومعدلات التدريب المتقاطع للقوى العاملة، والامتثال التنظيمي والمساءلة المالية، وإنجاز الإستراتيجية، وإشراك المجتمع. ويمكن قياس الأداء التشغيلي على مستوى وحدة العمل، ومستوى العمليات الرئيسية، وعلى المستوى التنظيمي.

ويشير مصطلح «الأداء المالي والسوقي» إلى الأداء بالنسبة لمقاييس التكلفة، والإيراد، وموقف السوق، بما في ذلك استخدام الأصول، ونمو الأصول، والحصة في السوق. ومن الأمثلة على ذلك العائد على الاستثمارات، والقيمة المضافة لكل موظف، ونسبة الدين إلى حقوق الملكية، والعوائد على الأصول، وهوامش التشغيل، وميزانية الأداء، ومبلغ الأموال الاحتياطية، وفترة تحويل النقد، والمقاييس الأخرى للربحية والسيولة، ومكاسب السوق.

## تميز الأداء

يشير مصطلح «تميز الأداء» إلى نهج متكامل في إدارة الأداء التنظيمي يؤدي إلى (١) تقديم قيمة دائمة التحسن للعملاء وأصحاب المصلحة، بحيث يساهم في الاستدامة التنظيمية، و (٢) تحسين عموم الفاعلية والقدرات التنظيمية، و (٣) التعلم التنظيمي والشخصي. وتوفر معايير بالدريج لتمييز الأداء إطاراً وأداة تقييم لفهم نقاط القوة التنظيمية وفرص التحسين، وبالتالي لتوجيه جهود التخطيط.

## توقعات الأداء

يشير مصطلح «توقعات الأداء» إلى تقديرات الأداء المستقبلي. وينبغي أن تستند التوقعات إلى فهم الأداء الماضي ومعدلات التحسن، والافتراضات حول التغييرات الداخلية والابتكارات في المستقبل، وكذلك الافتراضات حول التغييرات في البيئة الخارجية التي تؤدي إلى تغييرات داخلية. لذا فإنه يمكن لتوقعات الأداء أن تكون بمثابة أداة رئيسية في كل من إدارة العمليات ووضع الاستراتيجيات وتنفيذها. وتعد توقعات الأداء بياناً للأداء المستقبلي المتوقع. أما الأهداف فهي بيان للأداء المستقبلي المطلوب. وتوقعات أداء المنافسين أو المنظمات المماثلة قد تشير إلى التحديات التي تواجه المنظمة والمجالات التي تحتاج إلى أداء متقدم أو ابتكار. وحيث يكون الهدف أداء متقدماً أو ابتكاراً، فإن توقعات الأداء والأهداف يمكن أن تتداخل. انظروا أيضاً تعريف «الأهداف» في الصفحة ٩٥.

## العملية

يشير مصطلح «العملية» إلى أنشطة متصلة ببعضها بغرض إنتاج منتج (أو خدمة) لعميل (مستخدم) داخل أو خارج المنظمة. وعموماً، تنطوي العمليات على مجموعات من الناس والآلات والأدوات والتقنيات، والمواد، والتحسينات في سلسلة محددة من الخطوات أو الإجراءات. ونادراً ما تعمل العمليات بمعزل، إذ يجب النظر إليها بالنسبة لعلاقتها مع عمليات أخرى تؤثر فيها. وفي بعض الحالات، قد تتطلب العمليات الالتزام بسلسلة محددة من الخطوات، مع توثيق (رسمي في بعض الأحيان) للإجراءات والمتطلبات، بما في ذلك خطوات محددة جيداً للقياس والضبط.

وفي حالات كثيرة تتعلق بالخدمات، وخاصة عندما يكون العملاء مرتبطين ارتباطاً مباشراً بالخدمة، يتم استخدام العملية بطريقة أكثر عمومية (أي لتوضيح ما يجب القيام به، بما في ذلك تسلسل مفضل أو متوقع). وإذا كان التسلسل أمراً بالغ الأهمية، فينبغي أن تشمل الخدمة معلومات لمساعدة العملاء على فهم التسلسل وتتبعه. وهذه العمليات الخدمية تتطلب أيضاً توجيهاً لمقدمي هذه الخدمات حول التعامل مع الحالات الطارئة المتعلقة بالإجراءات الممكنة أو سلوكيات الأشخاص الذين تتم خدمتهم.

في العمل المتعلق بالمعرفة، مثل التخطيط الاستراتيجي، والبحث والتطوير، والتحليل، فإن العملية لا تعني بالضرورة تسلسلاً رسمياً من الخطوات. وبدلاً من ذلك، تعني العملية تفاهات عامة بشأن أداء كفاء، مثل التوقيت، والخيارات التي ينبغي إدراجها، والتقييم، وإعداد التقارير. وقد تنشأ تسلسلات كجزء من هذه التفاهات.

وفي نظام بالدريج لتسجيل النقاط، يتم تقييم مستوى إنجاز عملياتكم. ويستند مستوى الإنجاز هذا إلى أربعة عوامل يمكن تقييمها لكل من عمليات المنظمة الرئيسية وهي: النهج، والتطبيق، والتعلم، والتكامل. لمزيد من الوصف، راجعوا نظام تسجيل النقاط على الصفحات ١٠٨-١١٤.

## الإنتاجية

يشير مصطلح «الإنتاجية» إلى مقياس كفاءة استخدام الموارد. وعلى الرغم من أن المصطلح غالباً ما يتم تطبيقه على عوامل مثل القوى العاملة (إنتاجية العمل)، والآلات، والمواد، والطاقة، ورأس المال، إلا أن مفهوم الإنتاجية ينطبق كذلك على إجمالي الموارد المستخدمة في إنتاج المخرجات. إن استخدام مقياس كلي للإنتاجية بشكل عام يتيح تحديد مدى فائدة الأثر الصافي للتغيرات الشاملة في عملية ما، والتي ربما ترتبط بمبادلة موارد.

## التوقعات، الأداء

انظروا «توقعات الأداء» في الصفحة ١٠٠.

## الغرض

يشير مصطلح «الغرض» إلى السبب الأساسي لوجود منظمة ما. والدور الرئيسي للغرض هو إلهام منظمة ما وتوجيهها في وضع قيمها. والغرض بشكل عام يكون واسعاً ودائماً. ويمكن لمنظمتين تعملان في مجالين مختلفين أن يكون لهما أغراض متماثلة، ويمكن لمنظمتين تعملان في مجال واحد أن يكون لهما أغراض مختلفة.

## النتائج

يشير مصطلح «النتائج» إلى المخرجات والمحصلات التي تحققها منظمة ما في تناول متطلبات بنود معايير بالدرج. ويتم تقييم النتائج على أساس الأداء الحالي، والأداء بالنسبة لمقارنات مناسبة، ومعدل تحسينات الأداء واتساعها وأهميتها، والعلاقة بين مقاييس النتائج ومتطلبات الأداء التنظيمي الرئيسية. لمزيد من الوصف، راجعوا نظام تسجيل النقاط في الصفحات ١٠٨-١١٤.

## الشريحة

يشير مصطلح «الشريحة» إلى جزء من عموم عملاء منظمة ما، أو سوقها، أو منتجاتها، أو قاعدة قواها العاملة. وعادة ما يكون للشرائح خصائص مشتركة يمكن تجميعها منطقياً. وفي بنود النتائج، يشير المصطلح إلى تقسيم بيانات النتائج بطريقة تسمح بتحليل يعتد به لأداء المنظمة. والأمر متروك لكل منظمة لتحديد العوامل المحددة التي تستخدمها لتقسيم عملائها وأسواقها ومنتجاتها، وقواها العاملة إلى شرائح. ويعد فهم الشرائح أمراً بالغ الأهمية لتحديد الاحتياجات والتوقعات الواضحة لمختلف العملاء، والسوق، ومجموعات القوى العاملة، ولمواءمة المنتجات في سبيل تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم. على سبيل المثال، قد يعتمد تقسيم السوق إلى شرائح على قنوات التوزيع، أو حجم الأعمال، أو الجغرافيا، أو التكنولوجيات المستخدمة. ويمكن أن يستند تقسيم قطاعات القوى العاملة إلى الجغرافيا، أو المهارات، أو الاحتياجات، أو مهام العمل، أو تصنيفات الوظائف.

## القيادة العليا

يشير مصطلح «القيادة العليا» إلى مجموعة أو فريق الإدارة العليا. وفي العديد من المنظمات، يتكون هذا المصطلح من رئيس المنظمة والأشخاص الذين يخاطبونه مباشرة.

## أصحاب المصلحة

يشير مصطلح «أصحاب المصلحة» إلى كل المجموعات التي تتأثر أو قد تتأثر بإجراءات المنظمة ونجاحها. ويمكن أن تشمل الأمثلة على أصحاب المصلحة الرئيسيين العملاء، والقوى العاملة، والشركاء والمتعاونين، ومجالس الحكم، والمساهمين، والجهات المانحة، والموردين، ودافعي الضرائب، والهيئات التنظيمية، وصانعي السياسات، والممولين، والمجتمعات المحلية والمهنية. انظروا أيضاً تعريف «العميل» في الصفحة ٩٣.

## المزايا الإستراتيجية

يشير مصطلح «المزايا الإستراتيجية» إلى مزايا السوق التي تمارس تأثيراً حاسماً على احتمال نجاح المنظمة في المستقبل. وعادة ما تكون هذه المزايا مصادر النجاح التنافسي للمنظمة حالياً ومستقبلاً نسبة إلى جهات أخرى تقدم منتجات مماثلة. وتنشأ المزايا الإستراتيجية عموماً من أحد المصدرين التاليين أو كليهما: (1) الكفاءات الأساسية، التي تركز على بناء وتوسيع قدرات المنظمة الداخلية، و(2) الموارد الخارجية ذات الأهمية الإستراتيجية، والتي يتم تشكيلها والاستفادة منها من خلال العلاقات الخارجية الرئيسية والشراكات. وعندما تدرك المنظمة مصدرى الميزة الإستراتيجية، فإنها تستطيع تضخيم قدراتها الداخلية الفريدة من خلال الاستفادة من القدرات المكملة في منظمات أخرى.

راجعوا تعريف «التحديات الإستراتيجية» و «الغايات الإستراتيجية» أدناه لمعرفة العلاقة بين المزايا الإستراتيجية، والتحديات الإستراتيجية، والغايات الإستراتيجية التي تعبر عنها المنظمة لمعالجة التحديات التي تواجهها والمزايا التي لديها.

## التحديات الإستراتيجية

يشير مصطلح «التحديات الإستراتيجية» إلى تلك الضغوط التي تمارس تأثيراً حاسماً على احتمال نجاح المنظمة في المستقبل. وعادة ما يقود هذه التحديات موقف المنظمة التنافسي في المستقبل نسبة إلى الجهات الأخرى التي تقدم منتجات مماثلة. وبينما لا يعد هذا الأمر حصرياً، فإن التحديات الإستراتيجية عموماً لها ما يحركها خارجياً. ومع ذلك، فإن المنظمة قد تواجه تحديات إستراتيجية داخلية في استجابتها للتحديات الإستراتيجية المدفوعة من الخارج.

وقد تتصل التحديات الإستراتيجية الخارجية باحتياجات أو توقعات العملاء أو السوق، أو التغيرات في المنتج أو التغيرات التكنولوجية، أو مخاطر أو احتياجات مالية واجتماعية، وغيرها. وقد ترتبط التحديات الإستراتيجية الداخلية بقدرات المنظمة أو مواردها البشرية وغيرها من الموارد.

راجعوا تعريف «المزايا الإستراتيجية» و«الغايات الإستراتيجية» في هذه الصفحة لمعرفة العلاقة بين التحديات الإستراتيجية، المزايا الإستراتيجية، والغايات الإستراتيجية التي تعبر عنها المنظمة لمعالجة التحديات التي تواجهها والمزايا التي لديها.

## الغايات الإستراتيجية

يشير مصطلح «الغايات الاستراتيجية» إلى ما تعبر المنظمة عنه من مقاصد أو استجابات للتعامل مع تغير أو تحسن كبير، ومع قضايا المنافسة أو قضايا اجتماعية، ومزايا العمل. وتتركز الغايات الاستراتيجية عموماً خارجياً وداخلياً، وتتصل بما هو مهم من العملاء، أو السوق، أو المنتج، أو الفرص التكنولوجية والتحديات



(التحديات الاستراتيجية). وذكر على نطاق واسع أنها تمثل ما يتعين على المنظمة تحقيقه لتبقى أو لتصبح قادرة على المنافسة، ولتضمن الاستدامة على المدى الطويل. وتحدد الغايات الاستراتيجية للمنظمة اتجاهاتها على المدى الطويل، وتوجه تخصيص الموارد وإعادة توزيعها. راجعوا تعريف «خطط العمل» في الصفحة ٩٠ لمعرفة العلاقة بين الغايات الاستراتيجية وخطط العمل وللحصول على مثال لكل منهما.

## الاستدامة / المستدام

يشير مصطلح «الاستدامة» إلى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العمل الحالية وامتلاك الرشاقة والإدارة الاستراتيجية للإعداد بنجاح للعمل، والسوق، وبيئة التشغيل في المستقبل. وينبغي مراعاة العوامل الخارجية والداخلية على حد سواء. وقد يشمل المزيج المحدد من العوامل عناصر على نطاق الصناعة وعناصر تختص بالمنظمة على وجه الخصوص.

وقد تتضمن اعتبارات الاستدامة قدرات القوى العاملة وإمكاناتها، وتوافر الموارد، والتكنولوجيا، والمعرفة، والكفاءات الأساسية، ونظم العمل، والمرافق، والمعدات. وقد تتأثر الاستدامة بالتغيرات في السوق ورغبات العملاء، والتغيرات في الأسواق المالية، والتغيرات في البيئة القانونية والتنظيمية. وبالإضافة إلى ذلك، تمتلك الاستدامة عنصراً يتعلق بالتأهب اليومي لحالات الطوارئ الآنية أو قصيرة الأجل.

وفي سياق معايير الدريج، فإن تأثير منتجات منظمكم وعملياتها في المجتمع والإسهامات التي تقدمونها لمصلحة النظم البيئية والاجتماعية والاقتصادية تعد جزءاً من إجمالي المسؤوليات المجتمعية لمنظمكم، حيث يمكن أيضاً أن تؤثر في استدامة منظمكم معالجتها لمثل هذه الاعتبارات وطريقة معالجتها لها.

## منتظمة

يشير مصطلح «منتظمة» إلى النهج المرتبة بشكل جيد، والقابلة للتكرار، التي تستخدم البيانات والمعلومات ليكون التعلم ممكناً. وبعبارة أخرى، فإن النهج تعد منتظمة إذا كانت تبني فرصة التقييم والتحسين والتبادل، وبالتالي تتيح زيادة في النضج. ولاستخدام هذا المصطلح، انظروا إرشادات تسجيل النقاط لبنود العمليات في الصفحة ١١٢.

## الاتجاهات

يشير مصطلح «الاتجاهات» إلى معلومات عديدة تظهر اتجاه ومعدل التغير بالنسبة لنتائج المنظمة أو اتساق أداؤها مع مرور الوقت. وتعطي الاتجاهات تسلسلاً زمنياً للأداء التنظيمي.

وعموماً هناك حاجة لما لا يقل عن ثلاث نقاط بيانات تاريخية (وليست عبارة عن تنبؤات)، للبدء في التحقق من وجود اتجاه. وهناك حاجة إلى مزيد من نقاط البيانات لتحديد اتجاه صالح إحصائياً. ويتم تحديد الفترة الزمنية لاتجاه ما من خلال زمن دورة العملية التي يتم قياسها. والأوقات القصيرة للدورة تتطلب قياساً أكثر تواتراً، في حين قد تتطلب أوقات الدورات الأطول فترات زمنية أطول قبل أن يتم تحديد اتجاهات مفيدة. والأمثلة على الاتجاهات التي تحتاج إليها المعايير تشمل البيانات المتعلقة بأداء المنتجات، ونتائج رضا وعدم رضا العملاء والعاملين، والأداء المالي، وأداء السوق، والأداء التشغيلي، مثل زمن الدورة والإنتاجية.

## القيمة

يشير مصطلح «القيمة» إلى القيمة المحسوسة للمنتج، أو العملية، أو الأصول، أو الوظيفة مقارنة بالتكاليف والبدائل الممكنة. وكثيراً ما تستخدم المنظمات اعتبارات القيمة لتحديد منافع مختلف الخيارات المتعلقة بتكاليفها، مثل قيمة مختلف مجموعات المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء. وينبغي على المنظمات فهم ما تقيمه مختلف مجموعات أصحاب المصلحة، ومن ثم تقديم قيمة لكل مجموعة. وهذا كثيراً ما يتطلب تحقيق التوازن في القيمة للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين، مثل القوى العاملة والمجتمع.

## القيم

يشير مصطلح «القيم» إلى المبادئ التوجيهية والسلوكيات التي تجسد كيفية العمل المتوقع من منظماتكم وأفرادها. والقيم تعكس الثقافة المطلوبة للمنظمة وتعززها. وتدعم القيم وتوجه عملية صنع القرار لكل عضو في القوى العاملة، مما يساعد المنظمة على إنجاز رسالتها، وتحقيق رؤيتها بطريقة مناسبة. وقد تتضمن الأمثلة على القيم إظهار النزاهة والإنصاف في جميع التفاعلات، وتجاوز توقعات العملاء، وتقدير الأفراد والتنوع، وحماية البيئة، والسعي اليومي لتحقيق التميز في الأداء.

## الرؤية

يشير مصطلح «الرؤية» إلى الحالة المنشودة لمنظماتكم في المستقبل. وتصف الرؤية وجهة المنظمة، وما تنوي أن تكونه، أو الصورة التي تتطلع إليها في المستقبل.

## صوت العميل

يشير مصطلح «صوت العميل» إلى عملية التقاط معلومات ذات صلة بالعملاء. وتهدف عمليات صوت العميل إلى تحقيق السبق والابتكار على الدوام في سبيل التقاط متطلبات العملاء وتوقعاتهم ورغباتهم المعلنة وغير المعلنة والمتوقعة. إن الهدف هو تحقيق مشاركة العملاء. ويمكن أن يتضمن الاستماع إلى

صوت العميل جمع ودمج أنواع مختلفة من بيانات العملاء، مثل بيانات المسوحات، والنتائج التي تتوصل إليها مجموعة التركيز، وبيانات الضمان، وبيانات الشكاوى، والتي تؤثر في قرارات الشراء والمشاركة لدى العملاء.

## عمليات العمل

يشير مصطلح «عمليات العمل» إلى أهم العمليات الداخلية لإيجاد القيمة. وقد تشمل تصميم وتسليم المنتجات، ودعم العملاء، وإدارة سلسلة التوريد، والأعمال، وعمليات الدعم. وهي العمليات التي تنطوي على أغلبية القوى العاملة لدى منظماتكم وتنتج قيمة للعملاء، وأصحاب المصلحة، والمساهمين. وترتبط العمليات الرئيسية لعملكم في كثير من الأحيان بكفاءاتكم الأساسية، وبالعوامل التي تحدد نجاحكم بالنسبة للمنافسين، وبالعوامل التي تعدها قيادتكم العليا مهمة لنمو العمل.

## نظم العمل

يشير مصطلح «نظم العمل» إلى كيفية إنجاز عمل منظماتكم. وتشمل نظم العمل قوائم العاملة، والموردين والشركاء الرئيسيين، والمقاولين، والمتعاونين، وغيرهم من عناصر سلسلة التوريد اللازمة لإنتاج وتوصيل منتجاتكم وعمليات أعمالكم وعمليات الدعم لديكم. وتنسق نظم عملكم العمليات الداخلية والموارد الخارجية اللازمة لتطوير وإنتاج وتقديم منتجاتكم لعملائكم وللنجاح في السوق الخاص بكم. وتعد القرارات المتعلقة بنظم العمل قرارات استراتيجية. فهذه القرارات تنطوي على حماية الكفاءات الأساسية، والاستفادة منها، واتخاذ قرار بشأن ما ينبغي شراؤه أو إنتاجه خارج منظماتكم لتتمتعوا بالكفاءة والاستدامة في سوق عملكم.

## القوى العاملة

يشير مصطلح «القوى العاملة» إلى جميع الأشخاص الذين يشاركون بنشاط في إنجاز عمل منظماتكم، بما في ذلك العاملين بأجر (مثل الموظفين الدائمين، أو العاملين بدوام جزئي، أو العاملين بشكل مؤقت، والعاملين عن بعد، فضلاً عن موظفي العقود الذين تشرف عليهم المنظمة) والمتطوعين، حسب الاقتضاء. وتشمل القوى العاملة قادة الفرق والمشرفين والمديرين على جميع المستويات.

## قدرات القوى العاملة

يشير مصطلح «قدرات القوى العاملة» إلى قدرة منظماتكم على إنجاز عمليات عملها، من خلال معارف ومهارات وقدرات وكفاءات أفرادها.

وقد تشمل القدرات بناء وإدامة العلاقات مع عملائكم، والابتكار والتحول إلى التكنولوجيات الجديدة، وتطوير منتجات وعمليات جديدة، وتلبية المطالب المتغيرة للأعمال والسوق والمطالب التنظيمية.

## إمكانات القوى العاملة

يشير مصطلح «إمكانات القوى العاملة» إلى قدرة المؤسسة على ضمان مستويات توظيف كافية لإنجاز العمليات وتقديم المنتجات بنجاح لعملائكم، بما في ذلك القدرة على تلبية مستويات الطلب الموسمي أو المتفاوت.

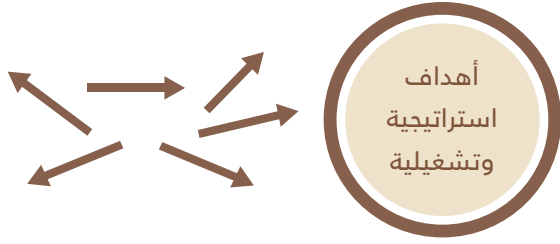
## مشاركة القوى العاملة

يشير مصطلح «مشاركة القوى العاملة» إلى مدى التزام القوى العاملة، سواء عاطفياً وفكرياً، بإنجاز عمل المنظمة، ورسالتها، ورؤيتها. وغالبا ما تتميز المنظمات التي تسجل فيها مشاركة القوى العاملة مستويات عالية ببيئات عمل عالية الأداء يستحث فيها الناس لبذل قصارى جهدهم لما فيه مصلحة عملائهم ونجاح المنظمة.

وبشكل عام، يشعر أعضاء القوى العاملة بأنهم مشاركون عندما يجدون معنى شخصياً ودافعية شخصية في عملهم، وعندما يتلقون الدعم الإيجابي بين الأشخاص وفي مكان العمل. وتستفيد القوى العاملة المشاركة من علاقات الثقة والبيئة الآمنة والتعاونية، والتواصل الجيد، وتدفق المعلومات، والتمكين، ومساءلة الأداء. والعوامل الرئيسية التي تسهم في المشاركة تشمل التدريب، والتطوير الوظيفي، ونظم التقدير والمكافآت الفعالة، وتكافؤ الفرص، والمعاملة العادلة، والأجواء الأسرية الصديقة.

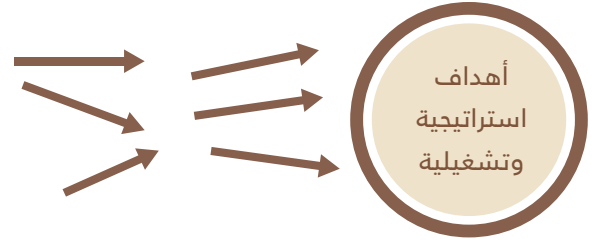
## الخطوات نحو عمليات ناضجة مساعدة لتقييم وتسجيل نقاط بنود العمليات

### (١) الاستجابة للمشكلات (٠-٢٥٪)



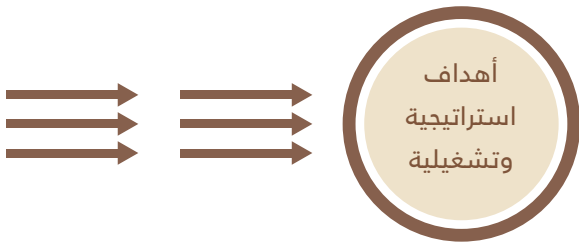
تتميز العمليات (Operations) بأنشطة بدلاً من عمليات (Processes)، وتستجيب إلى حد كبير للاحتياجات أو المشكلات الفورية. الأهداف غير محددة بشكل جيد.

### (٢) نهج منتظمة مبكرة (٣-٤٥٪)



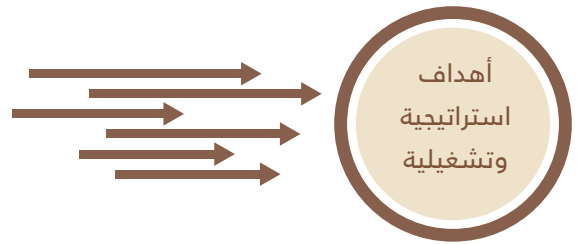
المنظمة في المراحل الأولى من تنفيذ عمليات من خلال عمليات مع التكرارية والتقييم والتحسين، وبعض التنسيق المبكر بين الوحدات التنظيمية. يجري تحديد الاستراتيجية والأهداف الكمية.

### (٣) نهج متوائمة (٥-٦٥٪)



تتميز العمليات بعمليات قابلة للتكرار، ويتم تقييمها بشكل منتظم للتحسين، مع تبادل التعلم ومع التنسيق بين الوحدات التنظيمية. تعالج العمليات الاستراتيجية والأهداف الرئيسية للمنظمة.

### (٤) نهج متكاملة (٧-١٠٠٪)



تتميز العمليات بعمليات قابلة للتكرار، ويتم تقييمها بشكل منتظم، من أجل التغيير والتحسين بالتعاون مع الوحدات المتأثرة الأخرى. ويتم السعي للكفاءات عبر الوحدات وتحقيقها من خلال التحليل والابتكار وتبادل المعلومات والمعارف. تقوم العمليات والمقاييس بتتبع التقدم المحرز على صعيد الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية الرئيسية.

## نظام تسجيل النقاط

يستند تسجيل نقاط إجابات بنود المعايير وردود المتقدمين لجائزة بالدريج إلى بعدين للتقييم، هما: (١) العملية و(٢) النتائج. وينبغي على مستخدمي المعايير تقديم معلومات متعلقة بهذين البعدين. ويرد وصف العوامل المحددة لهذه الأبعاد أدناه. وترد إرشادات تسجيل النقاط على الصفحات ١١٢-١١٣.

### العملية

يشير مصطلح «العملية» إلى الأساليب التي تستخدمها منظماتكم وتحسنها لمعالجة متطلبات البنود في الفئات ١-٦. والعوامل الأربعة المستخدمة لتقييم العملية هي النهج والتطبيق والتعلم والتكامل. يشير «النهج» إلى:

- ← الأساليب المستخدمة لإنجاز العملية.
- ← مدى ملاءمة الأساليب لمتطلبات البنود وبيئة المنظمة التشغيلية.
- ← فاعلية استخدامكم للأساليب.
- ← درجة تكرار النهج واستناده إلى بيانات ومعلومات موثوقة (أي درجة انتظامه).

يشير «التطبيق» إلى مدى

- ← تطبيق نهجكم في معالجة متطلبات البنود ذات الصلة والمهمة لمنظمتكم.
- ← تطبيق نهجكم باستمرار.
- ← استخدام (تنفيذ) نهجكم من قبل جميع وحدات العمل المناسبة.

يشير «التعلم» إلى

- ← صقل نهجكم من خلال دورات التقييم والتحسين.
- ← تشجيع إحداث تغيير متقدم لنهجكم من خلال الابتكار.
- ← تبادل التحسينات والابتكارات مع وحدات العمل الأخرى والعمليات ذات الصلة في منظماتكم.

يشير «التكامل» إلى مدى

- ← تواءم نهجكم مع احتياجاتكم التنظيمية المحددة في اللحظة التنظيمية وبنود العمليات الأخرى.
- ← تكامل نظم مقاييسكم ومعلوماتكم وتحسيناتكم عبر العمليات ووحدات العمل.
- ← تنغم خطتكم، وعملياتكم، ونتائجكم وتحليلاتكم، وتعلمكم، وإجراءاتكم عبر العمليات ووحدات العمل لدعم الغايات على مستوى المنظمة.

## النتائج

يشير مصطلح « النتائج » إلى مخرجات ومحصلات منظماتكم في تحقيق المتطلبات في البنود ٧، ١، ٧، ٥ (الفئة ٧).

والعوامل الأربعة المستخدمة لتقييم النتائج هي: المستويات والاتجاهات والمقارنات والتكامل.

تشير «المستويات» إلى:

← المستوى الحالي لأدائكم.

تشير « الاتجاهات » إلى:

← معدل تحسن أدائكم أو استدامة الأداء الجيد (أي منحدر بيانات الاتجاه).

← اتساع (أي مدى تطبيق) نتائج أدائكم.

تشير «المقارنات» إلى:

← أدائكم بالنسبة لمقارنات مناسبة، مثل المنافسين أو المنظمات المماثلة لمنظماتكم.

← أدائكم بالنسبة لمعايير المقارنة أو قادة الصناعة.

يشير "التكامل" إلى مدى

← معالجة مقاييس نتائجكم (في كثير من الأحيان من خلال التقسيم إلى شرائح) للمتطلبات المهمة

لأداء عملائكم ومنتجاتكم والأسواق، والعمليات، وخطط العمل المحددة في اللوحة التنظيمية

وبنود العمليات.

← شمول نتائجكم لمؤشرات صالحة للأداء المستقبلي.

← تناغم نتائجكم عبر العمليات ووحدات العمل لدعم الأهداف على مستوى المنظمة.

## تصنيف البنود وأبعاد تسجيل النقاط

تصنف البنود وفقاً لأنواع المعلومات والبيانات التي يتوقع منكم تقديمها بالنسبة لبعدي التقييم

المذكورين أعلاه.

## ويتحدد هذان النوعان من البنود كما يلي

١- عملية

٢- نتائج

في بنود العمليات، ترتبط النهج، والتطبيق، والتعلم، والتكامل ببعضها بعضاً للتأكيد على أن أوصاف

في بنود العمليات، ترتبط النهج، والتطبيق، والتعلم، والتكامل ببعضها بعضاً للتأكيد على أن أوصاف النهج ينبغي أن تشير دائماً إلى التطبيق- الذي يتفق مع المتطلبات المحددة للبند ومنظمتكم. ومع نضج العمليات، ينبغي أن يشير وصفها أيضاً إلى كيفية حدوث دورات التعلم (بما في ذلك الابتكار)، وكذلك التكامل مع العمليات ووحدات العمل الأخرى. ورغم أن عوامل النهج والتطبيق والتعلم والتكامل ترتبط ببعضها، إلا أن التغذية الراجعة للمتقدمين لجائزة بالدريج تعكس نقاط القوة وفرص التحسين في أي من هذه العوامل أو كلها.

تتطلب بنود النتائج بيانات تظهر مستويات الأداء والاتجاهات والمقارنات ذات الصلة للمقاييس والمؤشرات الأساسية للأداء التنظيمي، والتكامل مع المتطلبات التنظيمية الرئيسية. كما تتطلب بنود النتائج أيضاً بيانات عن اتساع نطاق نتائج الأداء التي يتم ذكرها. وهذا يرتبط ارتباطاً مباشراً بالتطبيق والتعلم التنظيمي، فإذا تم تبادل وتطبيق عمليات التحسين على نطاق واسع، فإنه ينبغي أن تكون هناك نتائج مقابل ذلك. وبالتالي فإن تسجيل نقطة لبند من بنود النتائج تمثل مركباً يعتمد على الأداء العام، مع مراعاة العوامل الأربعة للنتائج، وهي: المستويات والاتجاهات والمقارنات والتكامل.

## “الأهمية” كاعتبار من اعتبارات تسجيل النقاط

يعد بعدا التقييم المذكورين سابقاً مهمين للتقييم والتغذية الراجعة. وهناك اعتبار حاسم في التقييم والتغذية الراجعة ألا وهو أهمية العملية والنتائج التي يتم ذكرها لعوامل عملكم الرئيسية. وينبغي تحديد المجالات ذات الأهمية القصوى في لمحتكم التنظيمية وفي بنود مثل 1.2 و 2.2 و 3.2 و 1.5 و 2.5 و 1.6. وتعد متطلبات العملاء الرئيسيين، والبيئة التنافسية، واحتياجات القوى العاملة، والغايات الاستراتيجية الرئيسية، وخطط العمل، مجالات ذات أهمية خاصة.

## تحديد النقاط لإجاباتكم

ينبغي مراعاة الإرشادات التالية في تحديد النقاط لإجابات البنود.

- ◀ جميع المجالات التي سيتم تناولها ينبغي أن تدرج في الإجابة عن البند. كما يجب أن تعكس الإجابات ما هو مهم بالنسبة للمنظمة.
- ◀ في تعيين نقطة لبند معين، ينبغي عليكم أولاً تحديد أي مدى تتراوح بينه النقاط (على سبيل المثال، من 50 في المئة إلى 65 في المئة) هو الأكثر وصفاً لمستوى إنجاز المنظمة كما ورد في إجابة البند. ويمكن لـ “الأكثر وصفاً لمستوى إنجاز المنظمة” أن يشمل بعض الثغرات في واحد أو أكثر من عوامل النهج والتطبيق والتعلم والتكامل (العملية) أو عوامل المستويات والاتجاهات والمقارنات والتكامل (النتائج) لمدى النقاط الذي تم اختياره. ويستند مستوى إنجاز منظمة ما إلى نظرة شمولية إما لعوامل العمليات الأربعة أو عوامل النتائج الأربعة في مجموعها وليس على حساب مجموع أو حساب معدل التقييمات المستقلة مقابل كل من العوامل الأربعة. وتعيين



- ← النقطة الفعلية ضمن المدى الذي تم اختياره يتطلب تقييم ما إذا كانت إجابة البند أقرب إلى ما جاء بيانه في مدى النقاط الأعلى التالي أو مدى النقاط الأدنى التالي.
- ← يمثل تسجيل 50% لبند عملية معينة نهجاً يلبي المتطلبات العامة لهذا البند، والتي يتم تطبيقها على الدوام وعلى معظم وحدات العمل، والتي تمر ببعض دورات التحسين والتعلم، وتعالج الاحتياجات التنظيمية الأساسية. وتعكس النقاط الأعلى مزيداً من الإنجاز الذي يتجلى بتطبيق أوسع، وتعلم تنظيمي واضح، وزيادة في التكامل.
- ← يمثل تسجيل 50% لبند نتائج معينة دلالة واضحة على مستويات جيدة من الأداء والاتجاهات المفيدة، وبيانات مقارنة ملائمة لمجالات النتائج المشمولة في البند والمهمة لعمل المنظمة أو رسالتها. وتعكس النقاط الأعلى اتجاهات ومستويات أداء أفضل، وأداء مقارنة أقوى، وتغطية أوسع لمتطلبات العمل أو الرسالة وتكامل معها.
- ← لا يحصل المتقدمون لجائزة بالدريج على نقطة نهائية واحدة كجزء من تغذيتهم الراجعة، بل يحصلون على مدى نقاط لكل بند من بنود المعايير، ويحصلون على نقاط في مجموعتين عامتين: واحدة لبنود العملية وواحدة لبنود النتائج. وتصور واصفات هاتين المجموعتين التقدم العام والنضج الذي تحرزه المنظمة في بعدي العمليات والنتائج. وتتوافر واصفات مجموعتي النقاط على موقع بالدريج الإلكتروني.

## إرشادات تسجيل نقاط العمليات

النقطة	العملية (للاستخدام مع الفئات من 1-6)
٥٪ أو ١٠٪	<ul style="list-style-type: none"> <li>← لا يوجد نهج منتظم واضح في تناول متطلبات البند، والمعلومات سردية. (نهج)</li> <li>← من الواضح وجود تطبيق ضئيل أو معدوم لأي نهج منتظم. (تطبيق)</li> <li>← لا يوجد توجه واضح للتحسين، حيث يتم تحقيق التحسين من خلال الاستجابة للمشكلات. (تعلم)</li> <li>← لا توجد مواءمة تنظيمية واضحة، حيث إن المجالات الفردية أو وحدات العمل تشتغل بشكل مستقل. (تعلم)</li> </ul>
١٠٪، ١٥٪، ٢٠٪، أو ٢٥٪	<ul style="list-style-type: none"> <li>← البداية لنهج منتظم في تناول المتطلبات الأساسية في البند واضحة. (نهج)</li> <li>← هذا النهج في المراحل الأولى من التطبيق في معظم المجالات أو وحدات العمل، مما يثبط التقدم في تحقيق المتطلبات الأساسية في البند. (تطبيق)</li> <li>← المراحل الأولى من الانتقال من الاستجابة للمشكلات إلى الاتجاه للتحسين العام واضحة. (تعلم)</li> <li>← النهج يتماشى مع مجالات أو وحدات عمل أخرى إلى حد كبير من خلال الحل المشترك للمشكلات. (تكامل)</li> </ul>

العملية (للاستخدام مع الفئات من ١-٦)	النقطة
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ من الواضح وجود نهج منتظم فعال يستجيب للمتطلبات الأساسية في البند. (نهج)</li> <li>◀ النهج تم تطبيقه، على الرغم من أن بعض المجالات أو وحدات العمل في مراحل مبكرة من التطبيق. (تطبيق)</li> <li>◀ يوجد بداية واضحة لنهج منتظم في تقييم العمليات الرئيسية وتحسينها. (تعلم)</li> <li>◀ النهج في المراحل الأولى من المواءمة مع احتياجاتكم التنظيمية الأساسية المبينة في الإجابة عن اللوحة التنظيمية وبنود العمليات الأخرى. (تكامل)</li> </ul>	<p>٣٠٪، ٣٥٪، ٤٠٪، أو ٤٥٪</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ من الواضح وجود نهج منتظم فعال يستجيب لمجمل المتطلبات في البند. (نهج)</li> <li>◀ النهج مطبق جيداً، على الرغم من أن التطبيق قد يختلف في بعض المجالات أو وحدات العمل (تطبيق)</li> <li>◀ يوجد عملية تقييم وتحسين منتظمة قائمة على الحقائق، كما يوجد بعض التعلم التنظيمي، بما في ذلك الابتكار، لتحسين كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية. (تعلم)</li> <li>◀ النهج يتواءم مع مجمل احتياجاتكم التنظيمية المبينة في الإجابة عن اللوحة التنظيمية وبنود العمليات الأخرى. (تكامل)</li> </ul>	<p>٥٠٪، ٥٥٪، ٦٠٪، أو ٦٥٪</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ من الواضح وجود نهج منتظم فعال يستجيب لمتطلبات متعددة من البند. (نهج)</li> <li>◀ النهج مطبق جيداً، مع عدم وجود ثغرات واضحة. (تطبيق)</li> <li>◀ التقييم والتحسين المنتظم والقائم على الحقائق، والتعلم التنظيمي، بما في ذلك الابتكار، هي أدوات رئيسية للإدارة، وهناك دليل واضح على التحسين الناجم عن التحليل والتبادل على المستوى التنظيمي. (تعلم)</li> <li>◀ النهج يتكامل مع احتياجاتكم التنظيمية الحالية والمستقبلية المبينة في الإجابة عن اللوحة التنظيمية وبنود العمليات الأخرى. (تكامل)</li> </ul>	<p>٧٠٪، ٧٥٪، ٨٠٪، أو ٨٥٪</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ من الواضح وجود نهج منتظم فعال، يستجيب تماماً للمتطلبات المتعددة للبند. (نهج)</li> <li>◀ النهج مطبق بالكامل مع خلو من نقاط الضعف أو الثغرات الواضحة في أي من مجالات أو وحدات العمل. (تطبيق)</li> <li>◀ التقييم والتحسين المنتظم القائم على الحقائق، والتعلم التنظيمي من خلال الابتكار تعد أدوات رئيسية على نطاق المنظمة. ومن الواضح وجود تحسين وابتكار، مدعومين بالتحليل والتبادل، في جميع أنحاء المنظمة. (تعلم)</li> <li>◀ النهج يتكامل بشكل جيد مع احتياجاتكم التنظيمية الحالية والمستقبلية المبينة في الإجابة عن اللوحة التنظيمية وبنود العمليات الأخرى. (تكامل)</li> </ul>	<p>٩٠٪، ٩٥٪، أو ١٠٠٪</p>

## إرشادات تسجيل نقاط النتائج

النقطة	النتائج (للاستخدام مع الفئة V)
٪ أو 0٪	<ul style="list-style-type: none"> <li>← لا توجد نتائج للأداء التنظيمي و/ أو توجد نتائج ضعيفة في المجالات التي تم ذكرها. (مستويات)</li> <li>← بيانات الاتجاه إما لم يتم ذكرها أو أنها تظهر بشكل رئيسي اتجاهات سلبية. (اتجاهات)</li> <li>← لم يتم ذكر معلومات مقارنة. (مقارنات)</li> <li>← لم يتم ذكر نتائج لأي مجالات مهمة في إنجاز رسالة منظمكم. (تكامل)</li> </ul>
٪1، ٪10، ٪2، ٪20 أو ٪25	<ul style="list-style-type: none"> <li>← تم ذكر عدد قليل من نتائج الأداء التنظيمي، التي تستجيب للمتطلبات الأساسية للبند، وتوجد بدايات مستويات أداء جيد واضحة. (مستويات)</li> <li>← تم ذكر بعض بيانات الاتجاهات، مع بعض الاتجاهات السلبية الواضحة. (اتجاهات)</li> <li>← معلومات المقارنة التي تم ذكرها ضئيلة أو معدومة. (مقارنات)</li> <li>← تم ذكر نتائج لعدد قليل من المجالات المهمة في إنجاز رسالة منظمكم. (تكامل)</li> </ul>
٪3، ٪30، ٪4، ٪40 أو ٪45	<ul style="list-style-type: none"> <li>← تم ذكر مستويات أداء تنظيمي جيدة تستجيب للمتطلبات الأساسية في البند. (مستويات)</li> <li>← تم ذكر بعض بيانات الاتجاهات، والغالبية العظمى من الاتجاهات المقدمة مفيدة. (اتجاهات)</li> <li>← المراحل الأولى من الحصول على معلومات مقارنة واضحة. (مقارنات)</li> <li>← تم ذكر نتائج العديد من المجالات المهمة في إنجاز رسالة منظمكم. (تكامل)</li> </ul>
٪5، ٪50، ٪6، ٪60 أو ٪65	<ul style="list-style-type: none"> <li>← تم ذكر مستويات أداء تنظيمي جيدة استجابة لمجمل متطلبات البند. (مستويات)</li> <li>← الاتجاهات المفيدة واضحة في المجالات المهمة في إنجاز رسالة المنظمة. (اتجاهات)</li> <li>← تم تقييم بعض مستويات الأداء الحالي مقابل مقارنات و/ أو معايير مقارنة ذات صلة، وتظهر هذه المستويات مجالات أداء نسبي جيد. (مقارنات)</li> <li>← تم ذكر نتائج الأداء التنظيمي لمعظم المتطلبات الرئيسية للعملاء والسوق والعمليات. (تكامل)</li> </ul>
٪7، ٪70، ٪8، ٪80 أو ٪85	<ul style="list-style-type: none"> <li>← تم ذكر مستويات أداء تنظيمي تتراوح بين الجيدة والممتازة، استجابة للمتطلبات المتعددة لهذا البند. (مستويات)</li> <li>← تحققت إدامة اتجاهات مفيدة مع مرور الوقت في معظم المجالات المهمة لإنجاز رسالة المنظمة. (اتجاهات)</li> <li>← تم تقييم ما يتراوح بين العديد إلى معظم مستويات الأداء الحالي مقابل مقارنات و/ أو معايير مقارنة ذات صلة، وتظهر مجالات قيادة وأداء نسبياً جيدة جداً. (مقارنات)</li> <li>← تم ذكر نتائج الأداء التنظيمي لمعظم المتطلبات الرئيسية للعملاء، والسوق، والعمليات، وخطة العمل. (تكامل)</li> </ul>

## إرشادات تسجيل نقاط النتائج

النقطة	النتائج (للاستخدام مع الفئة ٧)
٩٠٪، ٩٠٪، أو ١٠٠٪	← تم ذكر مستويات أداء تنظيمي ممتازة تستجيب تماماً للمتطلبات المتعددة من البند. (مستويات) ← تحققت إدامة الاتجاهات المفيدة على مر الزمن في جميع المجالات المهمة لإنجاز رسالة المنظمة. (اتجاهات) ← تجلى دليل على تبوء مركز القيادة في الصناعة ومعايير المقارنة في مجالات عديدة. (مقارنات) ← تم ذكر نتائج وتوقعات الأداء التنظيمي لمعظم المتطلبات الرئيسية للعملاء، والسوق، والعمليات، وخطة العمل. (تكامل)

## مقارنة تشبيهية بغرض التعلم: من مكافحة الحرائق إلى الابتكار

يعد التعلم سمة أساسية للمنظمات ذات الأداء العالي، وبالتالي، فهو مفهوم بالغ الأهمية في تميز الأداء. وهو مصطلح أساسي مستخدم في كتيب المعايير وواحد من العوامل الأربعة لتسجيل النقاط التي تستخدم لتقييم نضج عمليات المنظمة (الصفحات ٨-١٠٩، نظام تسجيل النقاط وإرشادات تسجيل النقاط).

إن التعلم التنظيمي الفعال والمطبق بشكل جيد يمكن أن يساعد المنظمة في التحسن ابتداءً من المراحل الأولى من الاستجابة للمشكلات (٥٠٪ في إرشادات تسجيل النقاط) إلى أعلى مستويات التحسن والصلق والابتكار على نطاق المنظمة (٧٠٪-١٠٠٪). والمقارنة التشبيهية المتعلقة بمكافحة الحرائق والموضحة هنا تصور تقدماً عبر مستويات النضج لهذا البعد المتعلق بتسجيل النقاط.

### ١- الرد على المشكلة:

اركض بالخرطوم وأطفئ النار. (٥٠٪)

### ٢- توجه لتحسن عام:

قم بتركيب المزيد من الخراطيم للوصول إلى النيران بسرعة والحد من أثرها. (٢٥-١٠٪)

### ٣- تقييم وتحسن منتظمين:

قيم أي المواقع الأكثر عرضة للنيران. قم بتركيب مجسات حرارة ومرشات مياه في تلك المواقع. (٤٥-٣٠٪)

## ٤- تعلم وتحسن استراتيجي:

قم بتركيب أنظمة مجسات حرارة ومرشات مياه يتم تفعيلها بالحرارة التي تسبق النيران. (٥٠-٦٥٪)

## ٥- التحليل التنظيمي والابتكار:

استخدم مواد مضادة وممانعة للنيران، واستبدل السوائل القابلة للاحتراق بسوائل أساسها من الماء تصبح المجسات والمرشات الخط الثانوي للحماية، لكون الوقاية هي النهج الرئيسي للحماية. (٧٠-١٠٠٪)

## التقدم بطلب الترشيح لجائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة

تعد جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة أعلى مستوى تقدير وطني لتمييز الأداء يمكن أن تحصل عليه منظمة أمريكية. وتشجع الجائزة

- ← الوعي بتمييز الأداء كعنصر متزايد الأهمية في القدرة التنافسية
- ← تبادل المعلومات حول استراتيجيات الأداء الناجحة وحول المزايا المستمدة من استخدام هذه الاستراتيجيات

تتقدم المنظمات بطلب للحصول على الجائزة في واحدة من فئات الأهلية الست التالية:

- ← التصنيع.
- ← الخدمة.
- ← الأعمال التجارية الصغيرة.
- ← التعليم.
- ← الرعاية الصحية.
- ← العمل غير الربحي.

يمكن إعطاء ما يصل إلى ١٨ جائزة في جميع فئات الأهلية الست كل عام. ومهما كانت فئة أهليتكم للجائزة، فإنكم بحاجة إلى نماذج تقديم طلبات الترشيح لجائزة بالدريج قبل التقدم بالطلب.

يمكنكم تحميل الوثيقة، وكذلك النماذج التي يمكن تعبئتها والتي تأتي على صيغة ملفات مايكروسوفت وورد، من الرابط التالي: [http://www.nist.gov/baldrige//award\\_application.cfm](http://www.nist.gov/baldrige//award_application.cfm).

## عملية تقديم الطلب

إن تقديم طلب الترشيح للجائزة هي عملية من خطوتين:

- ← تقديم حزمة شهادات الأهلية. في الجزء الأول، تشهدون أن منظمكم تلبية متطلبات الأهلية.
- ← تقديم حزمة طلبات الترشيح للجائزة. في الجزء الثاني، تقدمون طلب الترشيح للجائزة (على قرص مضغوط أو على الورق) يعالج معايير تمييز الأداء (الصفحات 44-15).

ينبغي عليكم استخدام المعايير الواردة في هذا الكتيب فقط إذا كانت منظماتكم تتقدم بالطلب في فئات الأهلية التجارية (التصنيع أو الخدمات، أو الأعمال التجارية الصغيرة) أو فئة الأهلية الخاصة بالعمل غير الربحي. إذا تقدمتم بطلب الترشيح عن فئة الأهلية في التعليم أو الرعاية الصحية، ينبغي أن يعالج طلبكم معايير تمييز الأداء في التعليم أو معايير تمييز الأداء في الرعاية الصحية، على التوالي. للحصول على معلومات بشأن طلب كتيبات معايير تمييز الأداء في التعليم ومعايير تمييز الأداء في الرعاية الصحية، أو بشأن تحميلها، انظروا الصفحات 120-122 أو <http://www.nist.gov/baldrige/publications> إذا تقدمت منظماتكم بحزمة شهادات الأهلية، يمكنكم ترشيح عضو من كبار الموظفين لديكم ليكون في مجلس الفاحصين لجائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة. لحجز مكان لأحد الأعضاء العاملين، قوموا بتسليم حزمة شهادات أهليتيكم بحلول الأول من مارس/ آذار 2011، لدورة جائزة عام 2011، وبحلول 28 فبراير/ شباط، 2012، لدورة جائزة عام 2012. ولمعرفة التواريخ النهائية الأخرى، راجعوا المربع أدناه. وللحصول على معلومات مفصلة عن حزمة شهادات الأهلية، وحزمة طلبات الجائزة والمواعيد النهائية والرسوم، راجعوا نماذج طلب الترشيح لجائزة بالدريج، التي يمكن تحميلها من [http://www.nist.gov/baldrige/publications/award\\_application.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/award_application.cfm).

## مراجعة الطلب

يقوم فريق من مجلس الفاحصين، الذي يلتزم بقواعد صارمة فيما يتعلق بتضارب المصالح، بمراجعة كل طلب ترشيح للجائزة وفقاً لمعايير تمييز الأداء باستخدام العملية التالية:

- ← مراجعة مستقلة وجماعية: يقوم أعضاء مجلس الفاحصين بمراجعة الطلب (1) بشكل مستقل و(2) كفريق يقوده أحد كبار الفاحصين أو فاحص خريج.
- ← مراجعة عبر زيارة الموقع: المنظمات التي تسجل درجات أعلى تتلقى زيارات في موقعها.
- ← مراجعة الحكام: يجري فريق الحكام مراجعات نهائية، ويوصي بالفائزين بالجائزة.

تبقى هوية جميع مقدمي الطلب سرية ما لم يحصلوا على الجائزة. يعامل برنامج بالدريج كل المعلومات المقدمة من المتقدمين بالطلب بسرية تامة، ولدى البرنامج العديد من البروتوكولات والعمليات المعمول بها لحماية المنظمات والمساعدة على ضمان نزاهة الجائزة.

٢.١١ و ٢.١٢

٢.١١ ٢.١٢

المواعيد النهائية لتقديم الطلبات لدورات الجائزة لعامي

حزمت شهادات الأهلية

## المواعيد النهائية لتقديم الطلبات لدورات الجائزة لعامي ٢٠١١ و ٢٠١٢

٢٠١٢	٢٠١١	حزمات شهادات الأهلية
٢٨ فبراير	١ مارس	مع ترشيح لمجلس الفاحصين
٣ أبريل	١٢ أبريل	دون ترشيح لمجلس الفاحصين
		حزمات طلبات الجائزة
١ مايو	٣ مايو	مقدمة على قرص مضغوط
١٥ مايو	١٧ مايو	مقدمة على ورق

للرسوم المتعلقة بطلب الترشيح لجائزة بالدريج، راجعوا كتيب نماذج طلب الترشيح لجائزة بالدريج  
([http://www.nist.gov/baldrige/publications/award\\_application.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/award_application.cfm)).

## الفائزون بالجائزة

يجوز للفائزين بالجائزة نشر جوائزهم والإعلان عنها. ويتوقع من الفائزين تبادل المعلومات حول استراتيجيات أدائهم الناجحة مع المنظمات الأمريكية الأخرى.

## رسوم دورتي الجائزة للعامين 2011 و 2012

المعلومات حول الرسوم الحالية المتعلقة بطلب الترشيح لجائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة متاحة على الرابط [http://www.nist.gov/baldrige/publications/award\\_application.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/award_application.cfm). ملاحظة: يتوقع البرنامج ارتفاع الرسوم في دورة الجائزة لعام 2012، فضلاً عن إمكانية زيادتها بعد ذلك. وسوف تستند مثل هذه الزيادات إلى التغييرات ذات الصلة في مؤشر أسعار المستهلك.

## التغذية الراجعة للمتقدمين

تعد التغذية الراجعة واحدة من أهم أجزاء عملية جائزة بالدريج، بل إنها توفر طريقاً للتحسين. في ختام عملية المراجعة، يتلقى كل متقدم بطلب الترشيح للجائزة تقرير تغذية راجعة هو عبارة عن تقييم كتبه فريق تقييم من خبراء أمريكيين بارزين. يحتوي التقرير على قائمة خاصة بالمتقدم تدرج نقاط القوة وفرص التحسين بناء على المعايير. وتستخدم المنظمات التقرير في التخطيط الاستراتيجي، ليساعدها في التركيز على عملاتها وتحسين أدائها العام.

يتم إرسال تقارير التغذية الراجعة بالبريد في أوقات مختلفة أثناء دورة الجائزة بناء على مرحلة المراجعة التي يصل إليها مقدم الطلب في عملية التقييم. تراعى السرية التامة في جميع الأوقات وفي كل جانب من جوانب مراجعة الطلب والتقييم.

إذا كانت منظماتكم تتقدم بطلب في فئة التعليم أو الرعاية الصحية، راجعوا كتيب معايير القطاع المناسبة. ولطلب المعلومات، راجعوا الصفحات 120-122 أو الرابط <http://www.nist.gov/baldrige/publications>

## ملخص شروط الأهلية

يجوز للمنظمات التي تتخذ من الولايات المتحدة مقراً لها، بما في ذلك الفروع الأمريكية للمنظمات الأجنبية، التقدم بطلب للحصول على هذه الجائزة. لأغراض الأهلية، فإن المنشآت العسكرية والسفارات الأمريكية في الخارج لا تشكل أراضي أمريكية.

للتأهل للجائزة، يجب على منظماتكم:

- ← أن تكون موجودة منذ سنة على الأقل.
  - ← أن تكون لديها الممارسات التشغيلية المرتبطة بجميع وظائفها التنظيمية الرئيسية المتاحة للفحص في الولايات المتحدة أو أراضيها
  - ← أن تكون قادرة على تبادل المعلومات بشأن فئات المعايير السبع في مرافق منظماتكم الموجودة في الولايات المتحدة وفي مؤتمر السعي للتميز®.
- تتلخص هنا قواعد الأهلية لفئات الأعمال التجارية والعمل غير الربحي. لملخصات قواعد أهلية التعليم والرعاية الأهلية، راجعوا كتيبات المعايير الخاصة بها.

## فئات الأهلية الأعمال التجارية

- المنظمات المؤهلة عن الأعمال الربحية تشمل الشركات العامة أو الخاصة المملوكة، والمشاريع المشتركة، والملكية الفردية، والشراكات، والشركات القابضة في ثلاث فئات:
- ← منظمات التصنيع التي تنتج وتبيع المنتجات المصنعة أو عمليات التصنيع، أو تنتج منتجات زراعية، أو تعدينية، أو منتجات لأعمال البناء.
  - ← منظمات الخدمات التي تقدم خدمات أو تبيعها.
  - ← الشركات الصغيرة التي لديها 500 موظف أو أقل يتقاضون أجراً، وتعمل في التصنيع و/ أو تقديم الخدمات، وتكون كيانات منفصلة ومستقلة.



## العمل غير الربحي

المنظمات غير الربحية والحكومية بما في ذلك الهيئات الحكومية المحلية، وهيئات الولايات والهيئات الفيدرالية، والمؤسسات التجارية، والمنظمات الخيرية، ووكالات الخدمة الاجتماعية، الاتحادات الائتمانية، والجمعيات المهنية مؤهلة لتقديم طلبات في هذه الفئة.

ويجوز لمنظمات التعليم أو الرعاية الصحية أن تختار تقديم الطلب في فئة التعليم أو الرعاية الصحية، وذلك باستخدام معايير تميز الأداء في التعليم أو معايير تميز الأداء في الرعاية الصحية، أو، وفق ما هو مناسب، في فئة الخدمات، أو الأعمال التجارية الصغيرة، أو فئة العمل غير الربحي، باستخدام معايير تميز الأداء (معايير الأعمال التجارية / العمل غير الربحي).

إذا كان لديك سؤال حول الأهلية، راجعوا الوصف الكامل لشروط الأهلية في نماذج طلبات الترشيح لجائزة بالدريج ([http://www.nist.gov/baldrige/publications/award\\_application.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/award_application.cfm)) أو اتصلوا ببرنامح بالدريج لتمييز الأداء على هاتف (301) 975-2036.

## قيود الأهلية المنظمات الأم والفروع

إن المنظمة الكبرى التي تتولى أو تسيطر على فرع معين لها تعد المنظمة "الأم"، وهو أعلى مستوى لمنظمة يحق لها التقدم لنيل الجائزة. ولكي تكون الفروع مؤهلة، يجب أن يكون معترفاً بها ككيانات منفصلة، وأن يسهل تمييزها عن المنظمة الأم والفروع الأخرى، وأن تكون مكتفية ذاتياً بما يكفي لفحصها في جميع فئات المعايير السبع، وأن يكون لها تعريف واضح كـ "منظمة" ينعكس في أدبياتها، وأن تعمل ككيانات تجارية أو تشغيلية، وليس كأنشطة تتجمع لكتابة طلب الترشيح للجائزة.

لا يجوز للفرع ومنظمتها الأم على حد سواء التقدم بطلب الترشيح لجوائز في العام نفسه. واعتماداً على عدد الموظفين، يجوز لما يصل إلى خمسة فروع من المنظمة الأم الواحدة أن تتقدم بطلب الجائزة خلال دورة الجائزة نفسها.

## الفائزون بالجائزة

لا يحق للفائزين بالجائزة التقدم بطلب الترشيح للجائزة مرة أخرى لمدة خمس سنوات. ومع ذلك، فإنه يجوز لهم تقديم طلبات الترشيح للجائزة للحصول على تغذية راجعة فقط خلال تلك السنوات الخمس. وبعد خمس سنوات، يجوز للفائزين تقديم طلب للترشيح للجائزة أو للحصول على التغذية الراجعة فقط، إذا رغبوا في ذلك. وبالمثل، إذا حصل على الجائزة فرع لديه أكثر من 50 في المئة من إجمالي العاملين في المنظمة الأم، فإنه لا يحق للمنظمة الأم وجميع فروعها التقدم بطلب الجائزة لسنوات خمس. ويجوز لهم تقديم طلبات الجائزة

للحصول على التغذية الراجعة فقط خلال تلك السنوات الخمس. وإذا فاز أي من فروع المنظمة الأم بجائزة، فإن ذلك الفرع وجميع فروعها يكونون غير مؤهلين للتقدم بطلب الجائزة لسنوات خمس، ولكن يجوز لهم أيضاً أن يقدموا طلبات جائزة للحصول على التغذية الراجعة خلال تلك السنوات الخمس.

## كيفية الحصول على مواد برنامج بالدريج لتمييز الأداء

ملاحظة: إذا كنتم تخططون لتقديم طلب للترشيح للجائزة، سوف تحتاجون إلى نماذج طلبات جائزة بالدريج بالإضافة إلى كتيب المعايير.

معايير تميز الأداء ونماذج طلبات الجائزة

النسخ الفردية

يمكنكم تحميل كتيبات المعايير ونماذج طلبات جائزة بالدريج من <http://www.nist.gov/baldrige> النسخ الفردية من كتيبات المعايير والنسخ الورقية من نماذج طلبات جائزة بالدريج متاحة مجاناً من

Baldrige Performance Excellence Program

National Institute of Standards and Technology

Administration Building, Room A600

Bureau Drive, Stop 1020 100

Gaithersburg, MD 20899-1020

Telephone: (301) 975-2036

Fax: (301) 948-3716

E-Mail: [baldrige@nist.gov](mailto:baldrige@nist.gov)

## الطلبات الكبيرة

تتوافر حزم من عشر نسخ من كتيبات المعايير بسعر ٣٩,٩٥ دولار لكل حزمة (بالإضافة إلى تكاليف الشحن والتجهيز) من الجمعية الأمريكية للجودة. انظروا "الطلب من الجمعية الأمريكية للجودة" في الصفحات ١٢١-١٢٢.

معايير تميز الأداء ٢.١٢-٢.١١

(يشار إليها على أنها معايير الأعمال التجارية/ والعمل غير الربحي) سلعة رقم T1٥٣٥

معايير تميز الأداء في التعليم ٢.١٢-٢.١١ - سلعة رقم T1٥٣٤

معايير تميز الأداء في الرعاية الصحية ٢.١٢-٢.١١ - سلعة رقم T1٥٣٦

## مواد بالدريج التعليمية

كل عام، يقوم برنامج بالدريج لتمييز الأداء بتطوير مواد لتدريب أعضاء مجلس الفاحصين وتبادل المعلومات حول استراتيجيات تمييز الأداء الناجحة للفائزين بالجائزة. وتمثل العناصر التالية عينات من هذه المواد. للحصول على قائمة كاملة، راجعوا الرابط <http://www.nist.gov/baldrige>.

## حزم دراسات الحالة

تحتوي حزم دراسات الحالة على دراسة حالة (طلب ترشيح غير حقيقي لجائزة بالدريج)، ودفتر تسجيل النقاط، وتقرير تغذية راجعة، وملخص تنفيذي. وعند استخدامها مع كتيب معايير تمييز الأداء المتصل بها، تعد دراسات الحالة موارد ثمينة للمتقدمين بطلب الترشيح لجائزة بالدريج وغيرهم من مستخدمي المعايير. وتوضح دراسات الحالة طلب الترشيح، والمراجعة، وعملية التغذية الراجعة، كما تظهر الصيغة والمضمون العام للطلب، وتقديم معلومات عن تسجيل النقاط. وحزم دراسات الحالة المستندة إلى منظمات غير حقيقية من فئات الأعمال التجارية، والعمل غير الربحي، والرعاية الصحية، والتعليم تجدونها متاحة في صيغة PDF من الرابط <http://www.nist.gov/baldrige/publications>.

وفيما يلي بعض الأمثلة على حزم دراسات الحالة تلك:

- ٢٠١٠ حزمة دراسة منظمة غير ربحية: مختبرات NuGrain (استناداً إلى معايير تمييز الأداء ٢٠٠٩-٢٠١٠).
- ٢٠٠٩ حزمة دراسة حالة منظمة تعليمية: كلية Nightingale للتمريض (استناداً إلى معايير تمييز الأداء في التعليم ٢٠٠٩-٢٠١٠).
- ٢٠٠٨ حزمة دراسة حالة منظمة صناعية: Novel Connect (استناداً إلى معايير تمييز الأداء ٢٠٠٨).
- ٢٠٠٧ حزمة دراسة حالة منظمة غير ربحية: Share Food (استناداً إلى معايير تمييز الاداء ٢٠٠٧).
- ٢٠٠٦ حزمة دراسة حالة منظمة رعاية صحية: Arroyo Fresco Community Health Center (استناداً إلى معايير تمييز الأداء في الرعاية الصحية ٢٠٠٦).
- ٢٠٠٥ حزمة دراسة حالة منظمة تجارية: Landmark Dinning Inc (استناداً إلى معايير تمييز الأداء ٢٠٠٥).
- ٢٠٠٤ حزمة دراسة حالة منظمة تعليمية: Sandy Hill School District (استناداً إلى معايير تمييز الأداء في التعليم ٢٠٠٤).
- ٢٠٠٣ حزمة دراسة حالة منظمة تجارية: GeoOrb Polymer، أمريكا الشمالية (استناداً إلى معايير تمييز الأداء ٢٠٠٣).
- ٢٠٠٢ حزمة دراسة حالة منظمة رعاية صحية: CapStar Health System (استناداً إلى معايير تمييز الأداء في الرعاية الصحية ٢٠٠٢).
- ٢٠٠١ حزمة دراسة حالة منظمة تجارية: TriView National Bank (استناداً إلى معايير تمييز الأداء ٢٠٠١).

## الطلب من الجمعية الأمريكية للجودة

تقدم الجمعية الأمريكية للجودة أربع طرق ملائمة للطلب:

- ← للحصول على أسرع خدمة، اتصلوا على الرقم المجاني (800) 248-1946 في الولايات المتحدة وكندا (في المكسيك، اتصلوا بالهاتف المجاني 95-800-248-1946). جهزوا أرقام السلع، وبطاقة الائتمان الخاصة بكم أو رقم أمر الشراء، و(إن وجد) رقم عضويتكم في الجمعية الأمريكية للجودة.
- ← أرسلوا نموذج طلبكم معبئاً إلى الجمعية الأمريكية للجودة على فاكس رقم (414) 272-1734.
- ← أرسلوا طلبكم بالبريد إلى مركز خدمة العملاء لدى الجمعية الأمريكية للجودة،

P.O. Box 3005, Milwaukee, WI 53201-3066.

← تقدموا بالطلب عبر شبكة الإنترنت بزيارة الموقع الإلكتروني: <http://www.asq.org>.

## الدفع

تشمل خيارات الدفع شيك، أو حوالة، أو أمر شراء أمريكي، أو بطاقات الائتمان فيزا، ماستر كارد، أو أمريكيان إكسبريس. ويجب أن يتم الدفع بالعملة الأمريكية، ويجب أن تكون الشيكات والحوالات (المدفوعة لأمر الجمعية الأمريكية للجودة) مسحوبة على حساب مؤسسة مالية أمريكية. ويجب أن تكون جميع الطلبات الدولية مسبقة الدفع.

## الشحن والتجهيز

للخارج

مبلغ الطلبية	الولايات المتحدة	كندا	خارج الولايات المتحدة/ كندا
يصل إلى ٣٤,٩٩ دولار	٤,٢٥ دولار	٩,٢٥ دولار	٢٥٪ من قيمة الطلبية
٣٥,٠٠ دولار	٩٩,٩٩ دولار	٦,٥٠	١١,٥٠
١٠٠ دولار أو أكثر	*١٢,٥٠	*١٧,٥٠	

\* إذا تجاوزت رسوم الشحن الفعلية مبلغ ١٢,٥٠ دولار (١٧,٥٠ دولار كندي)، فإن الجمعية الأمريكية للجودة

ستصدر لكم فاتورة بالنفقات الإضافية

- ← سوف يتم شحن الطلبيات داخل الولايات المتحدة وكندا عن طريق UPS عند توافرها.
- ← لن يتم خصم القيمة من بطاقتكم الائتمانية حتى يتم شحن السلع. وتكون تكلفة الشحن والتجهيز مستحقة الدفع مرة واحدة، للطلبية كاملة.
- ← الرجاء السماح بفترة تمتد من أسبوع إلى أسبوعين للتسليم داخل الولايات المتحدة، ومن ستة أسابيع إلى ثمانية أسابيع للتسليم الدولي.

# يرحب برنامج بالدريج لتمييز الأداء بتعليقاتكم على المعايير أو أي من عمليات جائزة بالدريج. يرجى إرسال تعليقاتكم إلى:

Criteria for Performance Excellence 2012–2011

Baldrige Performance Excellence Program

National Institute of Standards and Technology

Administration Building, Room A600

Bureau Drive, Stop 1020 100

Gaithersburg, MD 20899-1020

E-Mail: [baldrige@nist.gov](mailto:baldrige@nist.gov)

Web Site: <http://www.nist.gov/baldrige>

## برنامج بالدريج لتمييز الأداء وآثاره

تم إنشاء جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة وفق القانون العام . . ١٠٧-١ ، ودخلت حيز التنفيذ في ٢٠ أغسطس/آب ١٩٨٧ . وقد أدى القانون العام . . ١٠٧-١ إلى إيجاد شراكة جديدة بين القطاعين العام والخاص. ويأتي الدعم الرئيسي للبرنامج من مؤسسة جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة، التي أنشئت في عام ١٩٨٨ .

تحمل الجائزة اسم مالكولم بالدريج، الذي شغل منصب وزير التجارة في الفترة من ١٩٨١ حتى وفاته في عام ١٩٨٧ . وقد أسهم تميزه الإداري في تحسين كفاءة الحكومة وفعاليتها على أمد طويل. في عام ٢٠١٠ ، ونتيجة لدراسة تتعلق بالعلامات التجارية، تم تغيير اسم البرنامج إلى برنامج بالدريج لتمييز الأداء.

في ٢٠ أغسطس/آب ١٩٨٧ ، وقع الرئيس رونالد ريغان «قانون مالكولم بالدريج الوطني لتحسين الجودة لعام ١٩٨٧» ، مؤسساً برنامجاً يعترف الكثيرون بفضلته في جعل الجودة أولوية وطنية، والمساعدة في تنشيط الاقتصاد الأمريكي خلال التسعينات. واليوم، يجري تقليد برنامج بالدريج لتمييز الأداء والفائزين بجائزة بالدريج، ويحظون بالإعجاب في جميع أنحاء العالم. فقد قامت أكثر من ٣٠ دولة والعديد من البلدان، بما في ذلك اليابان، بإنشاء برامج على غرار برنامج بالدريج. وعلى وجه الخصوص، تستخدم معايير بالدريج لتمييز الأداء على نطاق واسع كأداة تقييم وتحسين. وقد تم توزيع الملايين من النسخ المطبوعة والإلكترونية من المعايير. في عام ١٩٩٩ ، تمت إضافة فئات للتعليم والرعاية الصحية إلى الفئات الثلاث الأصلية: التصنيع، والخدمات، والأعمال التجارية الصغيرة. وفي عام ٢٠٠٧ ، تمت إضافة فئة العمل غير الربحي.

## كانت آثار البرنامج بعيدة المدى:

- ← منذ بدء برنامج بالدريج في عام 1987، كان هناك ما يقرب من 1500 متقدم لجائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة. وقد تلقى هؤلاء المتقدمون تقييمات قوية من قبل مجلس الفاحصين، وذلك باستخدام معايير تميز الأداء.
- ← خلال عام 2009، تم اختيار 84 فائزاً بالجائزة ضمن ست فئات كالتالي: 28 شركة تصنيع، و 15 شركة خدمات، و 19 شركة أعمال تجارية صغيرة، و 8 منظمات تعليمية، و 11 منظمة رعاية صحية، و 3 منظمات غير ربحية.
- ← هناك أكثر من 35 برنامج جوائز جودة فعالة محلياً وإقليمياً، وقطاعياً تأسست في أنحاء الولايات المتحدة. وجميع هذه البرامج جاءت إلى حد ما على غرار برنامج بالدريج لتمييز الأداء، وتستند معايير جوائزها إلى معايير بالدريج لتمييز الأداء.
- ← من عام 1996 إلى عام 2009، كان 45 من الستين فائزاً بجائزة بالدريج من الفائزين بجوائز سابقة في برامج جوائز الدولة.
- ← منذ عام 1991، كانت هناك ما يقرب من 11800 طلب لجوائز الجودة المحلية وعلى مستوى الولايات.
- ← منذ عام 1988، درب برنامج بالدريج ما يقارب 8800 فاحص. ومنذ عام 1991، دربت برامج الدولة والبرامج المحلية أكثر من 39 ألف فاحص.
- ← وصل عدد الحضور في مؤتمرات السعي للتمييز إلى حوالي 21300 على مدار تاريخ برنامج بالدريج. يتقدم برنامج بالدريج بالشكر للفائزين بالجائزة لعامي 2008 و 2009، لاستخدام الصور في هذا الكتيب: مطاحن الذرة كارجيل (2008، التصنيع)، هانيويل الاتحادية للتصنيع والتكنولوجيا، شركة ش.م.م (2009، التصنيع)، وميدوي يو إس إي (2009، الأعمال التجارية الصغيرة)، وبرنامج الدراسات التعاونية للبحوث السريرية- مركز التنسيق (2009، العمل غير الربحي).

## حقوق تصميم الغلاف : Havlin Levente / Shutterstock

Baldrige Performance Excellence Program

National Institute of Standards and Technology

United States Department of Commerce

Administration Building, Room A600

Bureau Drive, Stop 1020 100

Gaithersburg, MD 20899-1020

Telephone: (301) 975-2036 • Fax: (301) 948-3716

E-Mail: [baldrige@nist.gov](mailto:baldrige@nist.gov) • Web Site: <http://www.nist.gov/baldrige>

يدير المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا، وهو وكالة تابعة لوزارة التجارة الأمريكية، برنامج بالدريج لتمييز الأداء. ويقوم المعهد بتعزيز الابتكار والقدرة التنافسية الصناعية الأمريكية عبر تحقيق تقدم في علم القياس والمعايير والتكنولوجيا بطرق تعزز الأمن الاقتصادي وتحسن نوعية حياتنا. ويضطلع المعهد بمهمته في أربعة برامج تعاونية، بما في ذلك برنامج بالدريج لتمييز الأداء. أما البرامج الثلاثة الأخرى فهي: مختبرات المعهد، لإجراء البحوث التي من شأنها تحقيق تقدم في البنية التحتية التكنولوجية للبلاد وهي ما تحتاج إليه الصناعة الأمريكية لتعمل بصورة مستمرة على تحسين المنتجات والخدمات، وشراكة هولينغز لإلحاق التصنيع، وهي شبكة وطنية من المراكز المحلية التي تقدم المساعدة الفنية والتجارية للشركات الصناعية الأصغر حجماً، وبرنامج الابتكار التكنولوجي الذي يقدم جوائز بتكلفة متقاسمة للمصانع والجامعات، واتحادات البحث في مجال التكنولوجيات الثورية المحتملة التي تلبى احتياجات وطنية ومجتمعية مهمة.

اتصلوا ببرنامج بالدريج أو زوروا موقعنا على شبكة الإنترنت للحصول على

- ← أدوات تساعدكم على تحسين أداء منظماتكم.
- ← معلومات عن التقدم بطلب الترشيح لجائزة بالدريج.
- ← معلومات حول كيف تصبحون فاحصين لدى برنامج بالدريج.
- ← لمحات عن الفائزين بجائزة بالدريج.
- ← نسخ فردية من معايير تميز الأداء- لقطاعات الأعمال التجارية/ العمل غير الربحي، والتعليم، والرعاية الصحية.
- ← دراسات حالة وغير ذلك من مواد بالدريج التعليمية.

American Society for Quality

North Plankinton Avenue 600

Milwaukee, WI 53203

Telephone: (800) 248-1946 • Fax: (414) 272-1734

E-Mail: [asq@asq.org](mailto:asq@asq.org) • Web Site: <http://www.asq.org>

يجعل الجودة أولوية عالمية، وحتمية تنظيمية، وخلقاً شخصياً، تصبح الجمعية الأمريكية للجودة مجتمعاً لجميع الذين يسعون للجودة في التكنولوجيا، والمفاهيم أو الأدوات لتحسين أنفسهم والعالم من حولهم. وتضطلع الجمعية الأمريكية للجودة بإدارة جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة، وذلك بموجب عقد مع المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا.

قوموا بالاتصال بالجمعية الأمريكية للجودة لطلب

- ← شحنة من نسخ المعايير.
- ← أقراص DVD خاصة بالفائزين بالجائزة.

## ورقة عمل بالدريج للتحليل الذاتي

على الرغم من أن الخبرات المكتسبة من المراقبين أو المراجعين الخارجيين تكون دائماً مفيدة، إلا أنك تعرف منظمتك بشكل أفضل منهم. أنت الآن في موقع ممتاز لتحديد نقاط القوة الرئيسية لمنظمتك، والفرص المهمة للتحسين. بعد أن تنتهي من اللجاجة عن أسئلة معايير بالدريج، ستتمكن من زيادة فرص التحسين عن طريق القيام بالتحليل الذاتي لإجاباتك عن جميع فئات المعايير السبعة، من خلال استخدام ورقة العمل هذه.

ابدأ بتحديد موطن أو اثنين للقوة، ونقطة أو اثنتين لفرص التحسين لكل فئة من فئات المعايير. بالنسبة للنقاط عالية الأهمية، قم بتعيين هدف وخطة عمل.

النقاط عالية الأهمية				الأهمية عالية، متوسطة،	معايير الفئة
من المسؤول؟	بحلول أي موعد؟	ما الإجراء الذي تم التخطيط له؟	تحديد هدف (نقاط القوة) أو تحسين (فرص التحسين)		
<b>الفئة ١ - القيادة</b>					
نقاط القوة					
					١.
					٢.
فرص التحسين					
					١.
					٢.
<b>الفئة ٢ - التخطيط الاستراتيجي</b>					
نقاط القوة					
					١.
					٢.
فرص التحسين					
					١.
					٢.
<b>الفئة ٣ - التركيز على المستفيدين</b>					
نقاط القوة					
					١.
					٢.
فرص التحسين					
					١.
					٢.
<b>الفئة ٤ - القياس، والتحليل، وإدارة المعرفة</b>					
نقاط القوة					
					١.
					٢.
فرص التحسين					
					١.
					٢.



النقاط عالية الأهمية			الأهمية عالية، متوسطة،	معايير الفئة
من المسؤول؟	بحلول أي موعد؟	ما الإجراء الذي تم التخطيط له؟	تحديد هدف (نقاط القوة) أو تحسين (فرص التحسين)	
				الفئة ٥ - التركيز على القوى العاملة نقاط
				نقاط القوة
				.١
				.٢
				فرص التحسين
				.١
				.٢
				الفئة ٦ - التركيز على العمليات
				نقاط القوة
				.١
				.٢
				فرص التحسين
				.١
				.٢
				الفئة ٧ - النتائج
				نقاط القوة
				.١
				.٢
				فرص التحسين
				.١
				.٢

## مؤسسة الملك خالد الخيرية

ص.ب ٢٢ الرياض ١١٣٣٣ ، المملكة العربية السعودية

هاتف: + ٩٦٦١١٢.٢.٢.٢

فاكس: + ٩٦٦١١٢.٢٥٥٥٥

بريد إلكتروني: info@kkf.org.sa

www.kkf.org.sa

 @KKFoundation

 facebook.com/KKFoundation

 youtube.com/kingkhalidfoundation