نموذج EFQM

EFQM

Institute for Total Quality Management (ITQM)
Zurich, Switzerland
www.itqm.ch

International accredited EFQM Trainer /Advisor

مقدمة عنEFQM

نحن مؤسسة مبتكرة وغير ربحية، تحدد وتشارك الرؤى والأفكار المستندة إلى البيانات وتقوم برعاية التعلم والتطويروتعزيز فرص التواصل والتعاون لصالح المؤسسات والأفراد في جميع أنحاء العالم

من خلال العمل في جميع أنحاء العالم، تقدم مؤسسة EFQMالعون والدعم للقيادات المختلفة خلال مراحل تغيير الثقافة المؤسسية و تطبيق مشاريع التحول والتي تؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الفائدة للمعنيين الرئيسين

عبر محفظة المنتجات والخدمات والحلول المصممة بعناية نساعد المؤسسات والأفراد على تحديد موقعهم الحالي وتسليط الضوء على الإجراءات والأنشطة المطلوبة لتحقيق الرؤية المستقبلية

نسعى لتحقيق طموحنا في بناء مستقبل أفضل للمؤسسات والأفراد وللمجتمعات المحلية من خلال الشراكة الناجحة والفعّالة مع المؤسسات في جميع أنحاء العالم

EFQM
رعاة نموذج

© EFQM 2019
لا يسمح بإعادة إنتاج أي جزء من هذا المطبوع أو تخزينه في أي نظام أسترجاعي بأي شكل او بأي وسيلة (سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية، أو من خلال النسخ أو التسجيل أو غيرها) دون الحصول على إذن خطي مسبق أو ترخيص يسمح بالنسخ والاستخدام لطرف ثالث من قبل الناشر

جدول المحتويات

لمحة تعريفية عن المؤسسة

1. مقدمة
1.1 المبادئ الأساسية التي شكلت النموذج
1.2 نتائج الأبحاث التي شكلت النموذج
1.3 مفهوم وهيكل النموذج

2. نموذج EFQM
التوجه
المعيار الأول: الغاية والرؤية والاستراتيجية
المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة

التنفيذ
المعيار الثالث: إشراك المعنيين
المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة
المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول

النتائج
المعيار السادس: انطباعات المعنيين
المعيار السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي

3. رادار: آلية التقييم
3.1 مدخل تعريفي
3.2 تطبيق رادار التوجه والتنفيذ
3.3 تطبيق رادار النتائج
3.4 تسجيل النقاط باستخدام مصفوفة رادار

4. تعريف المصطلحات

5. شكر وتقدير
5.1 مقدمة
5.2 فريق العمل الأساسي
5.3 المشاركين في إستبانة الرأي
5.4 المشاركين في ورشة عمل مؤتمر فينا
5.5 المقابلات مع المستويات القيادية
5.6 تجربة التطوير المشتركة
5.7 فريق الترجمة
5.8 مكتب EFQM

6. مساعدة إضافية

1 التعريف بنموذج EFQM

قدم نموذج EFQM منذ تطويره خارطة طريق للمؤسسات في جميع أنحاء أوروبا وخارجها لتطوير وتعزيز ثقافة التحسين والابتكار.

اليوم ومن خلال المحتوى الحديث وتحليل البيانات واللغة الجديدة المتبعة وتسليط الضوء على التوجهات والتحولات العالمية التي تعيد تشكيل العالم الذي نعيش فيه يعكس نموذج EFQM متطلبات العصر الحديث.

خلال مرحلة تطوير النسخة المحدثة من نموذج EFQM ، قمنا بإستطلاع آراء ما يقارب 2000 من خبراء التغيير وتم عقد 24 ورشة عمل داخلية وإجراء مقابلات مع قادة أكثر من 60 مؤسسة وتشكيل فريق من الخبراء والمنافسين من مختلف القطاعات بالإضافة للأكاديميين
من خلال هذا التعاون مع الشركاء والخبراء والمنافسين تمكنّا من تصميم نموذج أولي وتجربته وتعديله وفي المحصلة تطوير إطار عمل مرن يفي بالغرض ويساعد المؤسسات على تغيير وتحديث طرق العمل المتبعة سواءً على المدى القصير أوالبعيد.

تلبيةً للقضايا الفعلية التي تواجه المؤسسات المعاصرة يقدم النموذج أدوات تستند إلى تحليل البيانات لتزويد المؤسسات والأفراد برؤى ذات مغزى ومعلومات وبيانات يمكن الاستفادة منها وتقديم الدعم بالإضافة لتعزيز المشاركة والتعلم ضمن مجتمع EFQM

بالإعتماد على التفكير التصميمي تحول النموذج من كونه أداة تقييم بسيطة إلى نموذج يقدم إطار عمل حيوي ومنهج لمساعدة الأفراد والمؤسسات على مواجهة وإدارة التغييرات والتحولات والإضطرابات التي نواجهها باستمرار

سيساعد نموذج EFQM مؤسستك على النجاح من خلال تحديد المستوى الذي حققته في بناء قيمة مستدامة للمعنيين الرئيسيين بالإضافة لفهم الثغرات والحلول المتاحة مما يمكنك من تحقيق التقدم وتحسين أداء المؤسسة بشكل ملموس

1 مقدمة

1.1 المبادئ الأساسية التي شكلت النموذج

يحدد النموذج أجندة الإدارة لأي مؤسسة تطمح في تحقيق مستقبل مستدام وطويل الأمد

يعتبر نموذج EFQM إطار عمل مُعترف به عالمياً يدعم المؤسسات في إدارة التغيير وتحسين الأداء، ولقد شهد هذا النموذج عدداً من دورات التحسين والتطوير على مر السنين ليس فقط لضمان الموائمة والحداثة، وإنما للإستمرار في تحديد أجندة الإدارة لأي مؤسسة تطمح في تحقيق مستقبل مستدام وطويل الأمد

وعلى الرغم من أن المحتوى والشكل العام للنموذج قد تغير مع مرور الوقت، إلا أن المبادئ الأساسية التي يستند اليها بقيت ثابتة، وبغض النظر عن حجم المؤسسة أو القطاع فإن هذه المبادئ مازالت مهمة ولا تختلف النسخة الأخيرة من النموذج عن النسخات السابقة في التركيز على أهمية ما يلي:

- أولوية المتعامل
- ضرورة التركيز على المعنيين بصورة مستمرة وعلى المدى الطويل
- فهم علاقة السبب والأثر حول ماهية وكيفية قيام المؤسسة بأعمالها والنتائج التي تم تحقيقه

بالنظر إلى أسباب وأهداف تأسيس مؤسسة ال EFQM ، فليس من المستغرب أن نجد أن هذا التحديث لنموذج EFQM، مثل سابقاته تم بناءه بالإعتماد على حزمة من المبادئ والأعراف الأوروبية المتمثلة فيما يلي:

- ميثاق الإتحاد الأوروبي للحقوق الأساسية
- الميثاق الأوروبي لحقوق الإنسان
- توجيه الإتحاد الأوروبي EC/78/2000
- الميثاق الإجتماعي الأوروبي

وإنطلاقاً من الدور الذي يمكن أن تقوم به المؤسسات في دعم الأهداف الرئيسية لمنظمة الأمم المتحدة فقد تم التطرق إلى هذه المبادئ خلال تطوير هذه النسخة من نموذج EFQM:

- الميثاق العالمي للأمم المتحدة (2000)، المبادئ العشر للإستدامة والمسؤولية المجتمعية www.unglobalcompact.org
- أهداف الأمم المتحدة السبعة عشر للتنمية المستدامة وهي دعوة عالمية للعمل من أجل القضاء على الفقر وحماية كوكب الأرض وضمان تمتع جميع الناس بالسلام والازدهار

يتوقع من المؤسسات التي تطبق نموذج EFQM مراعاة وإحترام والإلتزام بالمبادئ المشار إليها أعلاه وذلك بغض النظر عن كونها ملزمة بها قانونياً وتشريعياً.

1 مقدمة

1.2 نتائج الأبحاث التي شكلت نموذج EFQM

تم تنفيذ العديد من المبادرات البحثية بين يوليو 2018 ومايو 2019 لتحديد التحسينات اللازمة التي يتعين تضمينها لتطوير نموذج ريادي، وقد حددت النتائج التي نتجت عنها مبادرات البحث المختلفة عدداً من التغييرات الهامة في كيفية عمل المؤسسات في الماضي وما تحتاج لتطبيقه في المستقبل لتبقى ذات صلة وفي نهاية المطاف يتم الإشارة إليها كمؤسسة رائدة ومتفوقة

لقد ساهمت نتائج الأبحاث لملخصة أدناه في تحديد محتوى وهيكل النموذج:

من أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسات في الوقت الحاضر، الإدارة الفعّالة للتغيير وإدارة العمليات اليومية في آن واحد حيث أن معضلة الإدارة الناجحة لهذين التحديين تساعد المؤسسة في سعيها بأن تكون أكثر تكيفاً وملائَمة للمستقبل

الحاجة إلى إتباع أساليب قيادية مختلفة تتسم بالتعاون وقلة الهرمية والإستبداد والسيطرة

ضرورة إتباع نهج مختلف في العمل مع الأشخاص الذين توظفهم المؤسسة وإدراك القيمة المتأصلة للعمل مع شرائح متنوعة من العاملين

تقع على المؤسسة مسؤولية رعاية النظام الإيكولوجي (ECOSYSTEM) الذي تعمل فيه بالإضافة إلى بناء وتقديم قيمة مستدامة للمعنيين وبالأخص المتعاملين، مع الأخذ في الإعتبار وبجدية الظروف الإقتصادية والبيئية والإجتماعية داخل هذا النظام

إن نهج الإبداع والإبتكار بما في ذلك التفكير المزعزع هوعنصر أساسي في مساعدة المؤسسة على بناء قيمة أكبر وتحسين مستويات الأداء

القدرة على تحديد الفرص والتهديدات داخل النظام الإيكولوجي للمؤسسة والإستجابة لها برشاقة وفعّالية وكفاءة

تطوير ثقافة قائمة على التطويرالتشاركي بدلاً من منظور (الربح والخسارة) في علاقة المؤسسة مع الآخرين ضمن نظامها الإيكولوجي

1 مقدمة

1.3 نموذج EFQM: المفهوم والهيكل

إن الطبيعة الإستراتيجية لنموذج EFQM، إلى جانب تركيزه على الأداء التشغيلي وتحقيق النتائج، تجعله الإطار المثالي لاختبار تماسك ومواءمة طموحات المؤسسة المستقبلية بالمقارنة مع طرق عملها الحالية وإستجابتها للتحديات المختلفة ونقاط الألم (Pain-points)

يقدم نموذج "EFQM" نظرة شاملة للمؤسسة ويساهم في إدراك ماهية المؤسسة كمنظومة معقدة قادرة على التكيف وتتألف من مجموعة من البشر المتكافلين في عالم حيوي ديناميكي، وبالتالي لا ينبغي أن ينظر إلى المؤسسة بإعتبارها خطية وميكانيكية ويمكن التنبؤ بها

إن أي مؤسسة تستخدم نموذج EFQM:

- تدرك أنها جزء من نظام إيكولوجي كبير ومعقد، حيث يمكن للجهات الآخرى المساهمة في أو إعاقة تقدم المؤسسة، وأن من مصلحة المؤسسة التفاعل مع والإستفادة من فرص التعلم والنمو من الآخرين داخل هذا النظام
- إغتنام فرص الريادة ضمن نطاق نفوذها،والتصرف كمصدر الهام للآخرين وبيان ما يمكن تحقيقه لصالحها و لصالح الآخرين
- تدرك أنها ستواجه تغييرات سريعة ومتزايدة وأنه لا بد أن تكون على أهبة الإستعداد للتنبؤ والمعالجة والإستجابة لهذه التغييرات بشكل مناسب، بالإضافة لإعتناق التحدي المتمثل في إدارة الحاضر، وفي الوقت نفسه التنبؤ بالمستقبل والتاكد من جاهزيتها لمواجهته.

يستند هيكل نموذج EFQM إلى منطق بسيط وواضح يتمثل في طرح ثلاثة اسئلة:

- "لماذا" هذه المؤسسة موجودة؟ ما الغاية التي تسعى لتحقيقها؟ لماذا هذه الإستراتيجية بالذات؟ (التوجه)
- "كيف" تنوي المؤسسة الوفاء بغايتها وإستراتيجيتها؟ (التنفيذ)
- ما الذي تم تحقيقه حتى الآن؟ "ماذا" تنوي المؤسسة تحقيقه في المستقبل؟ (النتائج)

تمثل الصلة بين غاية المؤسسة واستراتيجيتها وكيفية استخدامها لمساعدة المؤسسة على بناء قيمة مستدامة لأهم المعنيين* وتحقيق نتائج باهرة الأساس المحوري لنموذج EFQM .

* المعنيين هو شخص أو مجموعة أو مؤسسة لها مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في المؤسسة وأنشطتها وأدائها ويمكن أن تؤثرعلى المؤسسة أو تتأثر بها، تشمل أمثلة المعنيين الخارجيين الملاك (المساهمين) والعملاء والموردين والشركاء والوكالات الحكومية وممثلي المجتمع أوالمجتمع الأوسع بينما يمثل المعنيين الداخليين أشخاص أو مجموعات من الأشخاص
تدرس المؤسسة المتفوقة إحتياجات المعنيين ومطالبهم وطلباتهم وتوقعاتهم في نظامها الإيكولوجي، وتوازنهم، وتقيِّم أداءها فيما يتعلق بأهم المعنيين فيها "المعنيين الرئيسيين"

المنهجية | التطبيق | التقويم والتحسين
الغاية والرؤية والإستراتيجية
الثقافة المؤسسية
التوجه
المؤسسة

التوجه

مدخل تعريفي

من أجل أن تحقق المؤسسة نتائج باهرة ومستدامة تلبي أو تتجاوز توقعات المعنيين، عليها أن تقوم بما يلي:

- تحديد غاية ملهمة
- تطوير رؤية طموحة
- تطوير إستراتيجية تتمحور حول إيجاد قيمة مستدام
- بناء ثقافة التفوق والنجاح

إن تحديد التوجه يمهد الطريق للمؤسسة لتحقيق الريادة ضمن نظامها الإيكولوجي ويمكنها من تنفيذ خططها المستقبلية.

التوجه

المعيار الأول

الغاية والرؤية والإستراتيجية

مدخل تعريفي

يتم تعريف المؤسسة المتفوقة من خلال غاية ملهمة ورؤية طموحة وإستراتيجية ملبية

غاية المؤسسة

- تبين أهمية عمل المؤسسة
- تهيئ المؤسسة لتطوير وتوفير قيمة مستدامة لجميع المعنيين
- توفر إطار عمل تتولى فيه مسؤولية مساهمتها وتأثيرها على النظام الايكولوجي الذي تعمل فيه

رؤية المؤسسة

- تصف ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه على المدى الطويل
- الغرض منها أن تكون بمثابة دليل واضح لإختيار مسارات العمل الحالية والمستقبلية
- تمثل الركيزة الأساسية لتحديد الإستراتيجية بما يتوافق مع الغايات الرئيسية للمؤسسة

إستراتيجية المؤسسة

- يتم من خلالها وصف كيفية تحقيق غاية المؤسسة
- تبين خطط المؤسسة التفصيلية المتعلقة بتحقيق الأولويات الإستراتيجية والرؤية

1.1 تحديد الغاية والرؤية
1.2 تحديد وفهم احتياجات المعنيين
1.3 فهم النظام الإيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية
1.4 تطوير الإستراتيجية
1.5 تصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء

التوجه

المعيار الثاني

الثقافة المؤسسية والقيادة

مدخل تعريفي

الثقافة المؤسسية هي مجموعة محددة من القيم والأعراف التي يتشاركها العاملون والمجموعات داخل المؤسسة والتي تؤثر مع مرور الوقت على طريقة تعاملهم داخلياً وخارجياً.

تتعلق القيادة بالمؤسسة ككل وليس بفرد أو فريق يحدد التوجه، وبكون المؤسسة رائدة ضمن نظامها الإيكولوجي باعتبارها نموذج يحتذى به، وليس من المنظور التقليدي لفريق رفيع المستوى يدير المؤسسة

في المؤسسة المتفوقة يتم تبني القيادة كنشاط وليس كدور، كما أن سلوكيات القيادة واضحة في جميع مستويات وأنحاء المؤسسة. هذا السلوك القيادي النموذجي يلهم الآخرين ويعزز وعند الضرورة يكيف القيم والأعراف مما يساهم في توجيه الثقافة المؤسسية.

إن المؤسسة التي تطمح إلى أن يتم الإعتراف بها كنموذج يحتذى به وكمؤسسة رائدة ضمن النظام الإيكولوجي، تحقق النجاح من خلال التركيز على الأنشطة التالية

2.1 توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم
2.2 تهيئة الظروف لتحقيق التغيير
2.3 تمكين الإبداع والإبتكار
2.4 توحيد الصفوف والإنخراط في تحقيق الغاية والرؤية والإستراتيجية

التوجه
المؤسسة
التنفيذ
إشراك المعنيين
بناء قيمة مستدامة
قيادة الأداء والتحول
المنهج | التطبيق | التقويم والتحسين

التنفيذ

مدخل تعريفي

من أجل أن تحقق المؤسسة نتائج باهرة ومستدامة تلبي أو تتجاوز توقعات المعنيين، عليها أن تقوم بما يلي:

- تحديد غاية ملهمة
- تطوير رؤية طموحة
- تطوير إستراتيجية تتمحور حول إيجاد قيمة مستدامة
- بناء ثقافة التفوق والريادة

تحديد توجه المؤسسة يمهد الطريق للمضي قدماً، ولكن لا بد من تنفيذ الإستراتيجية بفاعلية وكفاءة وضمان أن:

- تدرك الفئات المعنية ضمن نظامها الإيكولوجي وتتفاعل بشكل كامل مع الفئات الأساسية لنجاحها
- بناء قيمة مستدامة
- تقوم بإدارة مستويات الأداء اللازمة لتحقيق النجاح الحالي وإدارة التحسينات والتحولات المطلوبة لإستدامة النجاح في للمستقبل

المعيار الثالث

إشراك المعنيين

مدخل تعريفي

بعد أن يتم تحديد أهم الفئات المعنية بالمؤسسة (المعنيين الرئيسين) غالباً ما يتم تطبيق المبادئ التالية عند التفاعل معهم

المؤسسة المتفوقة تقوم بما يلي:

- تحديد الأنواع والفئات المحددة داخل كل مجموعة من مجموعات المعنيين الرئيسيين
- تحقيق مشاركة المعنيين الرئيسين المستمرة من خلال فهم إحتياجاتهم وتوقعاتهم
- إشراك المعنيين الرئيسيين في نشر استراتيجيتها وبناء قيمة مستدامة والاعتراف بمساهماتهم
- بناء العلاقة مع المعنيين الرئيسيين والحفاظ عليها وتطويرها على أساس الشفافية والمساءلة والسلوك الأخلاقي والثقة المتبادلة
- العمل مع المعنيين الرئيسيين لتطوير فهم موحد والتركيز على كيفية المساهمة معاً لتحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة وطموحات الإتفاق العالمي
- المبادرة في قياس وتوثيق إنطباعات المعنيين الرئيسين
- تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق بإحتياجات المعنيين الرئيسيين وإتخاذ الإجراءات المناسبة لتأمين المستقبل

من الناحية العملية، نجد أن المؤسسة المتفوقة تقوم بتصنيف المعنيين الرئيسيين إلى الفئات التالية:

3.1 **المتعاملين: بناء علاقات مستدامة**
3.2 **العاملون: جذب وإشراك وتطوير واستبقاء العاملين**
3.3 **المعنيون بمصالح الأعمال والحوكمة: تأمين وديمومة الدعم المستمر**
3.4 **المجتمع: المساهمة في تطويره ورفاهيته وازدهاره**
3.5 **الشركاء والموردون: بناء العلاقات وضمان الدعم لبناء قيمة مستدامة**

المعيار الرابع

بناء قيمة مستدامة

مدخل تعريفي

تدرك المؤسسات المتفوقة أن بناء قيمة مستدامة أمر حيوي لنجاحها على المدى الطويل ومصدر قوتها المالية

تحدد غاية المؤسسة والمدعومة بالإستراتيجية الفئات التي ينبغي على المؤسسة تطوير وبناء قيمة مستدامة لها، وفي معظم الحالات يمثل المتعاملين الذين تم تصنيفهم بطريقة ملائمة المجموعة المستهدفة لبناء قيمة مستدامة، إلا أن بعض المؤسسات قد تركز أيضاً على مجموعة مختارة من المعنيين الرئيسيين في المجتمع أو قطاع الأعمال

تدرك المؤسسات المتفوقة أن احتياجات المعنيين الرئيسيين قد تتغير بمرور الوقت وأنه من المهم جمع وتحليل التغذية الراجعة لتحسين أو تغيير منتجاتها أو خدماتها أو حلولها.

يتضمن بناء القيمة المستدامة الخطوات التالية، مع الأخذ بعين الإعتبار أن الخطط الحالية والمستقبلية قد تتوازى او تتداخل بناءً على طبيعة عمل المؤسسة.

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

المعيار الخامس

قيادة الأداء والتحول

مدخل تعريفي

لضمان تحقيق النجاح الحالي والمستقبلي لا بد أن تقوم المؤسسة بتلبية متطلبين رئيسين في آن واحد

لا بد أن تقوم المؤسسة بمواصلة إدارة عملياتها التشغيلية الحالية بنجاح (قيادة الأداء)

تواجه المؤسسة العديد من التغييرات الداخلية والخارجية والتي لا بد من إدارتها لضمان ديمومة النجاح (قيادة التحول)

إن التوافق والتكامل ما بين قيادة الأداء والتحول تؤكد ضرورة قيام المؤسسة بالإنجاز حالياً وفي نفس الوقت الاستعداد للمستقبل.

العناصر الرئيسية التي تدعم تمكين الأداء والتحول هي الإبتكار والتكنولوجيا والبيانات والمعلومات والمعرفة والاستخدام الأمثل للأصول والموارد الرئيسية.

5.1 قيادة الأداء وإدارة المخاطر
5.2 التحول المؤسسي للمستقبل
5.3 قيادة الإبتكار والإستفادة من التكنولوجيا
5.4 الإستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة
5.5 إدارة الأصول والموارد

النتائج

مدخل تعريفي

يتضمن هذا المحور ما حققته المؤسسة ضمن فصلي التوجهات والتنفيذ بما في ذلك التنبؤات المستقبلية.

من الناحية العملية، نجد أن المؤسسة المتفوقة تقوم بتقديم بيانات حول نتائجها المتعلقة بما يلي:

- انطباعات آراء المعنيين
- بناء قيمة مستدامة
- إدارة الأداء والتحول

التوجه
المؤسسة
النتائج
إنطباعات المعنيين
الأداء الإستراتيجي والتشغيلي
الأداء | مدى الصلة وسهولة الإستخدام

المعيار السادس

إنطباعات المعنيين

مدخل تعريفي

يركز هذا المعيار على النتائج المستندة إلى ردود الفعل من المعنيين الرئيسيين حول تجاربهم الشخصية في التعامل مع المؤسسة **(إنطباعات الرأي)**

قد تتعلق هذه الإنطباعات بالمعنيين السابقين والحاليين ويمكن الحصول عليها من عدد من المصادر مثل إستبيانات الرأي ومجموعات التركيز والتقييمات والصحافة أو وسائط التواصل الإجتماعي والإعتراف الخارجي والإجتماعات العامة و تقارير المستثمرين وإفادات الثناء والشكاوى بما في ذلك التعليقات التي يتم جمعها من خلال فرق إدارة علاقات المتعاملين.

بالإضافة إلى إنطباعات الرأي التي يكونها المعنيين الرئيسين من خلال تجاربهم الشخصية في التعامل مع المؤسسة يمكن لهذه الإنطباعات أن تتشكل من خلال تأثير سمعة المؤسسة على البيئة والمجتمع ومن الأمثلة على ذلك درجة المساهمة الناجحة للمؤسسة من وجهة نظر المعنيين الرئيسين في واحد أو أكثر من أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة وطموحات الإتفاق العالمي

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتفوقة تقوم بما يلي:

- تحدد مدى نجاحها في تنفيذ استراتيجيتها لتلبية احتياجات وتوقعات المعنيين الرئيسيين.
- تستخدم تحليل ادائها الماضي والحالي للتنبؤ بالأداء في المستقبل
- إستخدام نتائج إنطباعات رأي المعنيين الرئيسيين لتبقى مطلعة وللتأثيرعلى توجه المؤسسة وتنفيذ إستراتيجيتها

ويمكن أن تشمل الأمثلة على النتائج والمواضيع الرئيسية لإنطباعات المعنيين الرئيسيين التي يتعين تغطيتها ما يلي:

- **نتائج إنطباعات المتعاملين**
- **نتائج انطباعات العاملين**
- **نتائج إنطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة**
- **نتائج إنطباعات المجتمع**
- **نتائج إنطباعات الشركاء والموردين**

النتائج

المعيار السابع

الأداء الإستراتيجي والتشغيلي

مدخل تعريفي

يركز هذا المعيار على النتائج المرتبطة بأداء المؤسسة من حيث:

- القدرة على تحقيق الغاية والإستراتيجية وبناء قيمة مستدامة
- الملائمة المستقبلية

يتم إستخدام هذه النتائج من قبل المؤسسة لرصد وفهم وتحسين الأداء بشكل عام والتنبؤ بتأثير هذا الأداء على كل من انطباعات المعنيين وطموحات المؤسسة الإستراتيجية المستقبلية

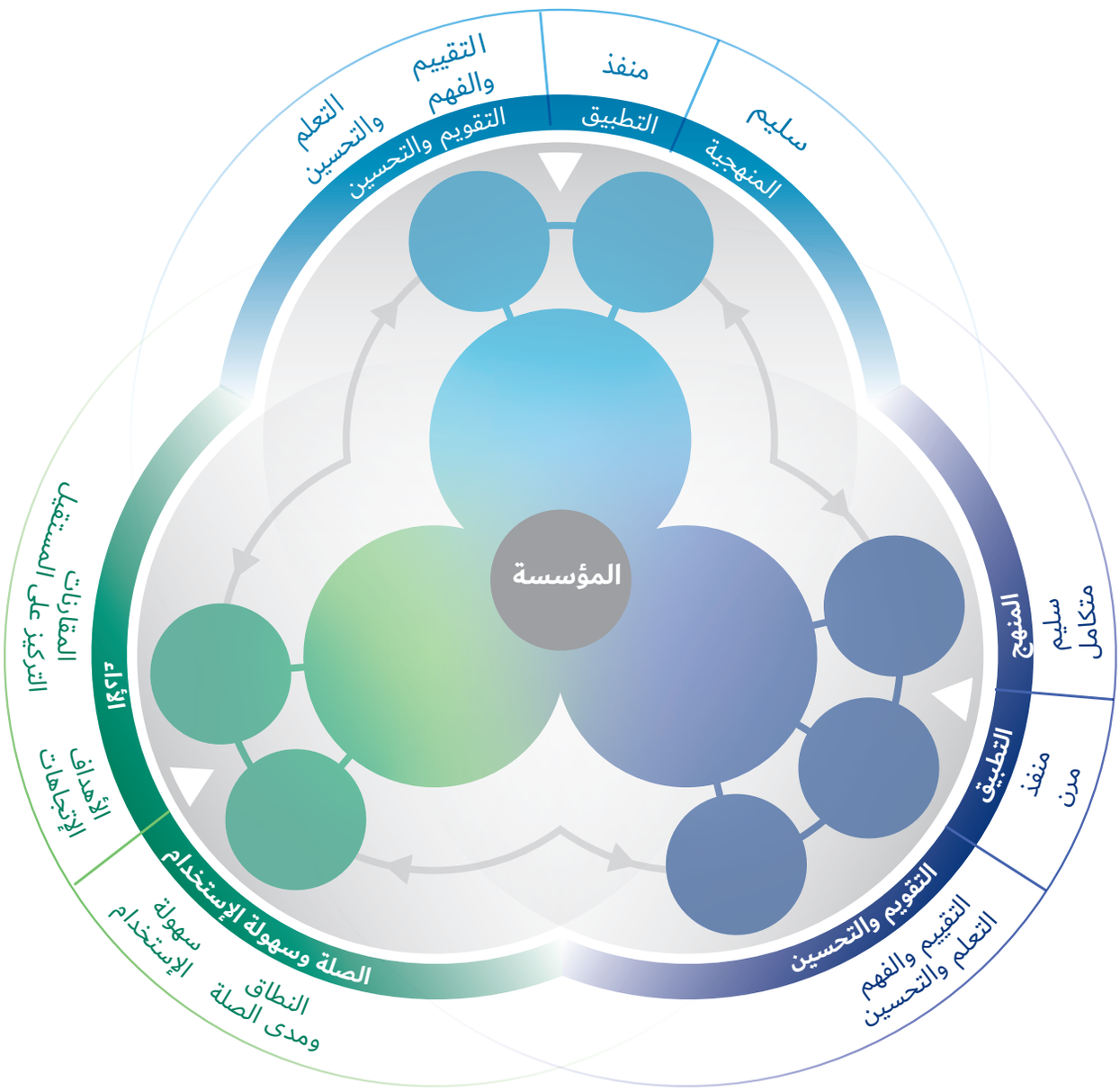
من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتفوقة تقوم بما يلي:

- إستخدام المؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء الإستراتيجي والتشغيلي
- فهم الروابط بين انطباعات المعنيين الرئيسيين والأداء الفعلي والقدرة على التنبؤ بدرجة عالية من اليقين بكيفية تطور الأداء في المستقبل
- تأخذ بعين الإعتبار الإحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للمعنيين الرئيسيين عند تحديد مؤشرات الأداء الملائمة للأهداف الإستراتيجية والتشغيلية
- تفهم وبشكل واضح الأسباب الحقيقية المؤثرة على الأداء وتستخدم النتائج المحققة للبقاء على علم والتأثير على التوجه والتنفيذ
- إستخدام النتائج المحققة حالياً للتنبؤ بالأداء المستقبلي بدرجة عالية من اليقين

ويمكن أن تشمل مؤشرات الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، **على سبيل المثال لا الحصر،** ما يلي:

- **الإنجازات في تحقيق غاية المؤسسة وبناء قيمة مستدامة**
- **الأداء المالي للمؤسسة**
- **تحقيق توقعات المعنيين الرئيسيين**
- **تحقيق الأهداف الإستراتيجية**
- **إنجازات قيادة الأداء**
- **إنجازات قيادة التحول**
- **مقاييس التوقعات المستقبلية**

3 أداة التشخيص : رادار "RADAR"



3.1 مقدمة

رادار "RADAR" هو اختصار تستخدمه EFQM لوصف المنطق وراء الأداة التي طورتها لمساعدة المؤسسات في:

- إدارة الأعمال بطريقة أفضل
- تشخيص نقاط القوة الحالية وفرص التحسين

ينص منطق رادار على أن المؤسسة تحتاج إلى:

- تحديد **النتائج** التي تهدف الى تحقيقها كجزء من الإستراتيجية
- الإعداد والتخطيط لمجموعة متكاملة من **المناهج** السليمة لتحقيق النتائج المطلوبة حالياً وفي المستقبل.
- **تطبيق** المناهج بطريقة ملائمة
- **تقويم وتحسين** المناهج المطبقة من أجل التعلم والتحسين.

لإجراء تحليل مفصل يتم تقسيم عناصر رادار "RADAR" إلى عدد من الخصائص ومع كل خاصية يوجد وصف يوضح ما هو مقصود وما ينبغي أن تسعى المؤسسة لتحقيقه.

انظر إلى الجداول 1 - 3 في الصفحات التالية

يمكن للأفراد أو الفرق إستخدام منطق رادار "RADAR" على مستوى الخصائص، بالإقتران مع نموذج EFQM للمساعدة في:

- تحديد مواطن القوة الحالية للمؤسسة وفرص التحسين فيها
- وصف مستقبل المؤسسة من حيث النتائج المرجوة والإجراءات اللازمة التي يجب اتخاذها لتحقيق تلك النتائج المرجوة.

3 أداة التشخيص : رادار "RADAR"

تطبيق رادار التوجه والتنفيذ

يستخدم الجدول رقم 1 لتحليل النهج في المعيار الأول (الغاية والإستراتيجية) والمعيار الثاني (الثقافة المؤسسية والقيادة)

ملاحظة: عند تقييم التوجه لا تنطبق خصائص الموائمة والمرونة.

يستخدم الجدول رقم 2 لتحليل النهج في المعيار الثالث (إشراك المعنيين) والمعيار الرابع (بناء قيمة مستدامة) والمعيار الخامس (قيادة الأداء والتحول).

يجب تطبيق الخصائص الموضحة في الجداول أدناه بناءً على المعلومات المبينة في التوجه والتنفيذ على التوالي.

يوفر الوصف المرتبط بكل خاصية إرشادات حول ما يجب ان تقوم المؤسسة بتحقيقه

الجدول 1: رادار التوجه

العناصر	الخصائص	الوصف
المنهج	السلامة	المنهج واضح ومحدد ويهدف لتلبية والإستجابة لإحتياجات المعنيين الرئيسين وتم تصميمه بحيث يفي بالمتطلبات المستقبلية.
	التوائم	ملاحظة: لا ينطبق على التوجه
التطبيق	التنفيذ	يتم تطبيق المناهج في جميع النواحي ذات الصلة بفعّالية وفي الوقت المناسب
	المرونة	ملاحظة: لا ينطبق على التوجه
التقويم والتحسين	التقييم والفهم	يتم جمع التغذية الراجعة حول فعّالية المناهج وكفاءتها ونشرها وفهمها ومشاركتها
	التعلم والتحسين	يتم إستخدام النتائج المستقاة من تحليل الإتجاهات الناشئة والقياس والتعلم والمقارنات المرجعية لإلهام الإبداع وإيجاد حلول مبتكرة لتحسين الأداء خلال فترات زمنية مناسبة

الجدول 2 : رادار التنفيذ

العناصر	الخصائص	الوصف
المنهج	السلامة	المنهج واضح ومحدد ويهدف لتلبية والإستجابة لإحتياجات المعنيين الرئيسين وتم تصميمه بحيث يفي بالمتطلبات المستقبلية
	التوائم	المناهج تدعم توجه المؤسسة وترتبط مع النهج الأخرى ذات الصلة
التطبيق	التنفيذ	يتم تطبيق المناهج في جميع النواحي ذات الصلة بفعّالية في الوقت المناسب
	المرونة	التنفيذ يتيح المرونة والقدرة على التكيف
التقويم والتحسين	التقييم والفهم	يتم جمع التغذية الراجعة حول فعّالية المناهج وكفاءتها ونشرها وفهمها ومشاركتها
	التعلم والتحسين	يتم إستخدام النتائج المستقاة من تحليل الإتجاهات الناشئة والقياس والتعلم والمقارنات المرجعية لإلهام الإبداع وإيجاد حلول مبتكرة لتحسين الأداء خلال فترات زمنية مناسبة

3.3 أداة التشخيص - رادار "RADAR"

تطبيق رادار النتائج

يتم إستخدام جدول نتائج رادار "RADAR" الموضح أدناه لدعم تحليل المعيار السادس (إنطباعات المعنيين) والمعيار السابع (الأداء الإستراتيجي والتشغيلي)

يجب تطبيق خصائص منطق رادار بناءً على الأدلة المقدمة وعادةً ما يكون هذا الدليل مجموعة من البيانات التي تبين الأداء الإستراتيجي والتشغيلي وتقدم إجابة عن كل معيار من معايير النتائج يوفر الوصف المرتبط بكل خاصية إرشادات حول ما يجب أن تقوم المؤسسة بتحقيقه

الجدول 3: تحليل النتائج

العناصر	الخصائص	الوصف
مدى الصلة وسهولة الإستخدام	النطاق ومدى الصلة	تم تحديد مجموعة من النتائج التي ترتبط بوضوح بغاية وإستراتيجية المؤسسة كما يتم مراجعة النتائج وتحسينها بشكل مستمر
	سهولة الإستخدام	النتائج حديثة ودقيقة وموثوقة ومصنفة بشكل مناسب لتوفير فهم معمق يدعم تحسين الأداء والتحول
الأداء	الإتجاهات	إتجاهات إيجابية أو أداء ريادي مستدام على مدى الفترة/الدورة الإستراتيجية
	الأهداف	يتم تحديد أهداف (مستهدفات) ذات الصلة بالتوجه الإستراتيجي ويتم تحقيقها باستمرار
	المقارنات	يتم إجراء المقارنات الخارجية الملائمة لتصنيف أداء المؤسسة وبما يتماشى مع التوجه الاستراتيجي بحيث تكون نتائج المقارنة ايجابية
	التركيز على المستقبل	بناء على ما تم تأسيسه من علاقات السبب والأثر الحالي وتحليل البيانات وأنماط الأداء والمقاييس التنبؤية تدرك المؤسسة محركات الأداء الريادي في المستقبل

3.4 وضع الدرجات باستخدام مصفوفة رادار

تدير EFQM وشركاؤها جوائز لتقدير المؤسسات التي تتمكن من إبراز الأداء الريادي المستدام عند تقييمها بناءً على معايير نموذج EFQM

المؤسسات التي تتقدم بطلب للحصول على الإعتراف على أساس نموذج EFQM يتم وضع الدرجات لها من أصل 1000 نقطة حيث يتم تقسيم هذه النقاط على المعايير السبعة كما هو موضح في الرسم أدناه.

3.4 أداة التشخيص - رادار RADAR
وضع الدرجات باستخدام مصفوفة رادار

في محوري التوجه والتنفيذ تم تخصيص أوزان متساوية للمعايير الفرعية ضمن كل معيار، على سبيل المثال:

- كل معيار فرعي من المعايير الخمسة في الغاية والرؤية والإستراتيجية يساهم بنسبة 20٪ من المئة المخصصة للمعيار الأول:
  a. 1.1 = 20 نقطة
  b. 1.2 = 20 نقطة
  c. 1.3 = 20 نقطة
  d. 1.4= 20 نقطة
  e. 1.5 = 20 نقطة

- كل معيار فرعي من المعايير الأربعة في بناء قيمة مستدامة يساهم بنسبة 25٪ من المائتين نقطة المخصصة للمعيارالرابع:
  a. 4.1 = 50 نقطة
  b. 4.2 = 50 نقطة
  c. 4.3 = 50 نقطة
  d. 4.4 = 50 نقطة

في النتائج لا توجد معايير فرعية وبالتالي يتم تسجيل 200 نقطة متاحة لإنطباعات المعنيين و 200 نقطة للأداء التشغيلي والإستراتيجي على مستوى المعيارين السادس والسابع.

عندما يتم تقييم مؤسسة بإستخدام مصفوفة رادار هناك قاعدتين رئيسين لا بد من تطبيقهما إحداهما تتعلق بالتوجه والتنفيذ والاخرى بالنتائج:

- عند وضع الدرجة لأي من المعايير الفرعية ضمن التوجه والتنفيذ يجب أن لا تزيد الدرجة الكلية عن تلك الخاصة بسلامة المناهج، بغض النظر عن ما تم وضعه من درجات لبقية الخصائص فإن الدرجة ستكون محددة بسقف درجة سلامة المناهج.
- عند وضع الدرجة للنتائج (المعيار 6 و 7) يجب أن لا تزيد الدرجة الكلية عن تلك الخاصة بالنطاق ومدى الصلة للنتائج المتوفرة حيث أن الدرجة النهائية ستكون محددة بسقف الدرجة الممنوحة للنطاق ومدى الصلة.

يتم تقييم المؤسسات الراغبة بالحصول على إعتراف خارجي لإنجازاتها من قبل فريق من المقيمين باستخدام مصفوفة رادار وتتوفر مصفوفات رادار هذه على منصة EFQM الرقمية ويتم توضيح كيفية إستخدامها في الدورات التدريبية للمقيمين و المقدمة من قبل EFQM وشركاؤها المعتمدون

يمكن أيضاً إستخدام مصفوفات رادار "RADAR" الثلاثة من قبل المؤسسات التي ترغب في إجراء التقييم الذاتي بناءً على نموذج EFQM والتي تسفر بالإضافة للعلامة عن مجموعة من نقاط القوة وفرص التحسين.

إن ما يحفز المؤسسة على تحديد الدرجة إجمالية باستخدام مقياس 1000 نقطة كجزء من تقييمها الذاتي، فضلاُ عن الحصول على لمحة عن درجتها مقابل كل معيار من المعايير السبعة هو المقارنة مع المؤسسات الأخرى التي تتبع نموذج EFQM ومنطق رادار "RADAR"، كما أن التقييم يوفر للمؤسسة نقطة انطلاق يمكنها من خلالها قياس تقدمها أو تراجعها مقارنة بنتائج التقييمات الذاتية المستقبلية.

4. تعريف المصطلحات

إدارة التغيير (Manage Change): هو منهج لقيادة تحول الأفراد والفرق والمؤسسات من وضعها الحالي إلى وضع محدد ومنشود في المستقبل وهي عملية مؤسسية تهدف إلى إدارة التغيير من خلال مساندة المعنيين بالمؤسسة المتأثرين بالتغيير لفهم وتقبل واعتناق التغيير

الإستراتيجية (Strategy): الخطة المستنبطة من التحليل الدقيق للنظام البيئي والتي تعتزم المؤسسة من خلالها تحقيق أولوياتها الاستراتيجية على مدى فترة زمنية معينة والانتقال من من الوضع الحالي للمستقبل مع الإلتزام بغاية المؤسسة

الإستدامة (Sustainability): المستقبل طويل الأجل للمؤسسة كما يتصورها مختلف المعنيين الرئيسيين، أي المعنيين بالأعمال والحوكمة والعاملين ومجتمعها وشركائها ومورديها

الإنطباعات (Perception): رأي المعنيين في المؤسسة

أهداف التطوير المستدامة للأمم المتحدة (United Nations Sustainable Development Goals): الاطلاع على https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-/development-goals

الإبداع (Creativity): القدرة على الابتعاد عن القواعد والأساليب والعلاقات الحالية لتوليد أفكار جديدة أو مطورة لعمليات أو منتجات أو خدمات أو حلول أو أنظمة أو تعاملات مجتمعية

الإبتكار (Innovation): الترجمة العملية للأفكار إلى منتجات وخدمات وحلول وعمليات وأنظمة وابتكارات مؤسسية وتفاعلات مجتمعية جديدة أو حالية

الإقتصاد الدائري(Circular Economy): يرتكز الإقتصاد الدائري على مبدأ التحديث والتطوير في المبادئ الإقتصادية للإنتقال من الاقتصاد الخطي التقليدي إلى الإقتصاد المتضمن كافة عناصر الإنتاج ، وبذلك فإن النظام الاقتصادي يستند إلى تلك الاطر والعوامل طويلة المدى، الصيانة والإصلاح وإعادة الاستخدام وإعادة التصنيع والتجديد وإعادة التدوير للمزيد الإطلاع على http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm

الإتجاهات الضخمة/الكبرى (Megatrends): الموضوعات التي يتنبأ/ يتوقع أن تكون التأثيرات العالمية في السنوات المقبلة وتعد عملية تحويلية طويلة المدى ذات إمتداد عالمي ونطاق واسع وتأثير كبير ويرى قادة الفكر أنها العوامل المهيمنة التي يجب على أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها أو القطاع (الخاص/ العام) أن تراعيها في الأفق الزمني 3-5 سنوات إذا ما أرادت أن تظل ذات صلة

التمكين (Empowerment): عملية يتم بموجبها منح السلطة للأفراد أو الفرق، ويعملون بدرجة من الاستقلالية في أعمالهم ويتمكنون من مسؤولية اتخاذ القرار والحصول على الموارد والتحكم في حياتهم الشخصية وبذلك يكتسبون القدرة على تحقيق تطلعاتهم وأهدافهم الشخصية والجماعية
عندما يشعر الفرد بالتمكين يكون لديه شعور أكبر بالحماسة والثقة بالنفس

التنبؤ (Forecast): القدرة على التنبؤ أو حساب ما سيحدث أو هناك حاجة إليه في المستقبل نتيجة لدراسة وتحليل البيانات المتاحة ذات الصلة

التوازن بين الجنسين (Gender Balance): حسب سياق أي مؤسسة، يتعلق الأمر بتمتع النساء بنفس الفرص التي يتمتع بها الرجال للتقدم في الحياة المهنية، بما في ذلك زيادة تمثيل المرأة في هيئات صنع القرار

التنوع والإدراج (Diversity & Inclusion): مدى إعتراف وتقدير وتسخير الخصائص التي تميز الأشخاص داخل المؤسسة، و يمكن أن يرتبط ذلك بالعمر والمعتقدات والفئة والقدرات البدنية والعرق والدين

التفكير المزعزع (Disruptive Thinking): التحرر من قيود التفكير التقليدي والحصول على منظور جديد وأكبر ومختلف، ورؤية الأشياء من زاوية أخرى

التعلم (Learning): عملية اكتساب المهارات والمعرفة والفهم من خلال الدراسة والخبرات

الثقافة (Culture): مجموعة معينة من القيم والأعراف السلوكية المشتركة بين العاملين والفرق داخل المؤسسة والتي تضبط طريقة التعامل مع بعضهم البعض ومع المعنيين خارج المؤسسة

الحوكمة (Governance): إطار للصلاحيات والضوابط في المؤسسة يساعد على الإستيفاء بالتزامات المؤسسة القانونية والمالية والأخلاقية

الرؤية (Vision): وصف لما تسعى المؤسسة لتحقيقه على المدى الطويل وتستخدم كدليل لاختيار توجهات العمل الحالية والمستقبلية وتشكل بالإضافة لغاية المؤسسة أساساً للإستراتيجيات والسياسات

السلوك الأخلاقي (Ethical behaviour): الأخلاق هي معايير راسخة في الثقافة تحدد مدى الصحة او الخطأ في تصرفات الأشخاص كما إنها تؤثر على السلوك وتساعد الفرد على اتخاذ الخيارات الصحيحة والتصرف بمسؤولية

لشراكة (Partnership): علاقة عمل متينة بين المؤسسة وشريك أو أكثر لإيجاد وتبادل قيمة مضافة لكل الأطراف المشاركة ويتم إنشاء الشراكة مثلا مع الموردين والموزعين والمؤسسات التعليمية والمتعاملين والاستشاريين ومعاهد الأبحاث

الشريك (Partner): طرف خارجي يتم إختياره بشكل استراتيجي من أجل العمل معاً لتحقيق أهداف وفوائد مشتركة ومستدامة للجميع

المتعامل (Customer): متلقي المنتج أو الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة، المتعامل هو أحد المعنيين الرئيسين الذين تطمح المؤسسة أن تقدم لهم قيمة مستدامة

المستهلكون المنتجون (Prosumers): طريقة غير تقليدية لتصنيف المتعاملين حيث يوفر العالم الرقمي والإلكتروني للقرن الحادي والعشرين إمكانات كبيرة للمؤسسات لإشراك المتعاملين في تصميم المنتجات أو الخدمات أو الحلول التي يرغبون في استهلاكها

المجتمع(Society): البنية التحتية المجتمعية خارج المؤسسة والتي يمكن أن تتأثر أو بشكل مساوي أن تؤثر على المؤسسة، المجتمع يمكن أن يتضمن ممثلو المجتمع المباشر أو المجتمع الأوسع بما في ذلك على سبيل المثال مجموعات الإهتمام الخاصة

الملكية الفكرية(Intellectual Property): قيمة المؤسسة التي لم يتم تقييدها في حساباتها المالية التقليدية وتمثل الأصول غير الملموسة للمؤسسة وغالباً ما يكون الفرق بين القيمة السوقية والدفترية

الممارسات الجيدة/أفضل الممارسات(Good Practice/Best Practice): مناهج أو سياسات أو عمليات أو أساليب متفوقة تؤدي إلى إنجازات استثنائية، حيث أنه من الصعوبة بمكان التعرف على ما هو الأفضل فإن المصطلح «ممارسة جيدة» هو الأكثر تفضيلا لدى معظم المؤسسات و من طرق التعرف على الممارسات الجيدة خارج المؤسسة المقارنات المعيارية والتعلم الخارجي

المقارنات(Comparisons): إستخدام البيانات لمقارنة أداء المؤسسة أو العمليات بغيرها

المقارنة المعيارية (Benchmarking): مقارنة منظمة للمناهج مع مؤسسات أخرى ذات صلة توفر للمؤسسة المعلومات اللازمة لاتخاذ الخطوات الملائمة لتحسين الأداء

المعرفة (Knowledge): الخبرة والمهارة التي يحصل عليها الفرد من خلال التجربة والتعليم ويشمل ذلك الفهم النظري والعملي للأمور ، وفي حين أن البيانات هي حقائق أولية فإن المعلومات هي المضمون المبني على البيانات وأما المعرفة فهي المعلومات التي توجه الفعل واتخاذ القرار

ا

لمعنيين (Stakeholder): شخص أو مجموعة أو مؤسسة لها اهتمام أو مصلحة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة وممارساتها وأنشطتها ويمكن إما أن تؤثر على المؤسسة أو تتأثر بها، ويتضمن المعنيين الخارجيين أرباب العمل (المساهمين) والمتعاملين والموردين والشركاء والدوائر الحكومية وممثلي المجتمع المدني، بينما يتضمن المعنيين الداخليين العاملين ومجموعات العاملين
المؤسسة الرائدة تعتني باحتياجات ومتطلبات ورغبات وتوقعات المعنيين، وتوازن بينها وتقيم أدائها المتعلق بالمعنيين الرئيسيين

المعنيون بالأعمال والحوكمة (Business & Governing Stakeholders): هم أولئك الأشخاص الذين يقدمون التمويل للمؤسسة أو الأشخاص المسئولين عن فريق الإدارة العليا وفي الشركات، قد يعني ذلك أرباب العمل أو المساهمين أو المستثمرين وفي القطاع العام قد يعني ذلك الحكومة أو الوزراء أو السياسيين.

الميثاق العالمي للأمم المتحدة (Global Compact):
https://www.unglobalcompact.org

النزاهة (Integrity): النزاهة هي خصلة الالتزام الشديد بالأخلاقيات النبيلة ويشمل ذلك القيم مثل الإحترام والإنصاف والثقة والصدق

النظام الإيكولوجي (Ecosystem): من المبادئ الأساسية للنظام البيئي الترابط أي أن شيئًا يحدث في جزء من النظام قد يؤثر على أجزاء أخرى داخل المنظومة. في سياق المؤسسة هناك العديد من العوامل الخارجية التي تؤثرعلى كيفية عملها، ولكن ليس لها سيطرة عليها ويمكن أن تشمل هذه السياسات الحكومية والإطار الإقتصادي والإجتماعي داخل المنطقة وما حولها والتوقعات الدينية والثقافية السائدة للمجتمعات المحلية ومطالب الإستدامة والتمويل المتاح

العاملون(People): جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة سواء بدوام كامل أو دوام جزئي أو المتطوعين ويشمل ذلك القادة على جميع المستويات

القيم (Values): مجموعة من الفلسفات أو المبادئ التي توجه سلوك المؤسسة داخلياً أو مع العالم الخارجي وتوجه القيم العاملين إلى ما هو جيد ومرغوب فيه وبالعكس كما وتؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد والفرق وتخدم كإرشادات عامة للعاملين في المؤسسة في كافة الظروف

بيان الغاية (Purpose Statement): بيان يصف سبب وجود المؤسسة ماذا تفعل ولماذا تفعل ذلك وهو واضح ومفهوم لكل الفئات المعنية

بيع القيمة (Sell the Value): بغض النظر عما إذا كانت المؤسسة من القطاع الخاص أم العام فيتعين عليها بيع عرض القيمة للمعنيين الرئيسيين من اجل إتخاذ قرار شراء المنتج أو الخدمة أو الحلول المقدمة

4. تعريف المصطلحات

جدارة (Competence): القدرة أو المهارة على القيام بشيء ما بكفاءة وفعالية

مجتمع (Community): يشير مصطلح المجتمع عادة إلى مختلف الأفراد والجماعات والمؤسسات التي لها مصلحة خاصة في رفاهية ونجاح المؤسسة والأحياء المجاورة والتأثير الذي قد تحدثه على النظام الايكولوجي

منهج (Approach): الطريقة الشاملة التي من خلالها يتم إنجاز الأعمال ويتألف من عمليات وأفعال منظمة يتم تنفيذها في إطار من المبادئ والسياسات.

مؤسسات القطاع الثالث (Third Sector Organisations): هي مؤسسات لا تقع ضمن القطاع العام ولا القطاع الخاص وعادةً تكون منظمة طوعية أو مجتمعية، أو جمعية خيرية مسجلة، أو مساعدة ذاتية أو مجموعة مجتمعية. وبصفة عامة، فإن المؤسسة مستقلة عن الحكومة وتحفزها الرغبة في تحقيق الأهداف الاجتماعية وتحتاج إلى تحقيق فائض (ربح) لتحقق الإستدامة المالية، وتعيد استثمار االأرباح خلال السعي لتحقيق طموحاتها

نموذج العمل (Business Model): عناصر العمل التي تساعد في خلق وتقديم قيمة وتشمل هذه العناصر عادة عرض القيمة ، فئات المتعاملين والعلاقة معهم، القنوات المستخدمة لتقديم المنتجات والخدمات والحلول في السوق، قنوات الإيرادات والتكلفة، الشركاء، والموارد الرئيسية، والعمليات الرئيسية للمؤسسة

عرض القيمة (Value Proposition): القيمة الفارقة للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للمتعاملين معها.

عملية (Process): مجموعة من الأنشطة التي يتم تكرارها بمرور الوقت وتتفاعل مع بعضها الآخر بحيث تشكل مخرجات نشاط معين المدخلات لنشاط آخر، تضيف العمليات قيمة للمتعاملين الخارجيين والداخليين عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات باستخدام الموارد، وعادةً هناك ثلاثة أنواع من العمليات: العمليات الرئيسية أو «الأساسية»، وعمليات الإدارة والعمليات المساند