

المؤسسة : دائرة المياه و الصرف الصحي - بلدية نابلس

عمل الطلاب

- طلحة عبد الفتاح مشايخ
- مجاهد عصام أشقر
- محمد أحمد قنّب
- مهدي جمال أحمد

قدم هذا البحث

إستكمالاً لنيل درجة البكالوريوس في الهندسة الصناعية
لكلية الهندسة في جامعة النجاح الوطنية

بإشراف
م. تامر حداد

المحتويات

12.....	الشكر والإهداء
14.....	مقدمة
15.....	منهجية التقييم
16.....	نبذة عن البلدية
16.....	رؤية البلدية
17.....	إستراتيجية البلدية
18.....	نبذة عن محور البحث
19.....	مشكلة الدراسة والحل المقترح
21.....	مفهوم الجودة
25.....	مراحل تطور الجودة
33.....	مفاهيم عن حقيقة "الجودة"
33.....	مبادئ ديمنج
34.....	إدارة الجودة الشاملة (TQM)
34.....	تعريف إدارة الجودة الشاملة
37.....	نموذج التميز الأوروبي
39.....	المبادئ الأساسية للتميز
42.....	نموذج التميز الأوروبي
46.....	معايير نموذج التميز الأوروبي

- 46.....المعيار الأول: القيادة
- 48.....المعيار الثاني: السياسة والإستراتيجية
- 49.....المعيار الثالث: الموارد البشرية
- 52.....المعيار الرابع: الشراكة والموارد
- 54.....المعيار الخامس: العمليات
- 56.....المعيار السادس: نتائج المتعاملين
- 58.....المعيار السابع: نتائج الموارد البشرية
- 60.....المعيار الثامن: نتائج المجتمع
- 62.....المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية
- 65..... **منطق الرادار RADAR**
- 65..... المنهجية
- 68..... النتائج Results:
- 71..... نظرة شاملة على دائرة المياه والصرف الصحي " Top View ":
- 71..... أبرز نقاط القوة
- 72..... أبرز فرص التحسين
- 73..... نتائج التقييم:
- 74..... **المنهجيات**
- 75..... المعيار الأول: القيادة Leadership
- 79..... المعيار الفرعي الأول: تطوير القادة للرؤية والرسالة والقيم المؤسسية
- 81..... المعيار الفرعي الثاني: المشاركة الشخصية في وضع وتطوير أنظمة العمل

- 83.....المعيار الفرعي الثالث: التعامل مع جميع الفئات المعنية.
- 85.....المعيار الرابع: بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية.
- 87.....المعيار الفرعي الخامس: توفير بيئة مشجعة على الإبداع.
- 89.....المعيار السادس: تبني سياسة التغيير.
- 92.....المعيار الثاني: السياسة والاستراتيجية.
- 95.....المعيار الفرعي الأول: بناء السياسة و الاستراتيجية بناء على احتياجات المعنيين:
- 97.....المعيار الفرعي الثاني: اعتماد السياسة والاستراتيجية على معلومات دقيقة:
- 99.....المعيار الفرعي الثالث: اعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية:
- 101.....المعيار الفرعي الرابع: شرح وايصال وتنفيذ السياسة والاستراتيجية.
- 104.....المعيار الثالث: الموارد البشرية People.
- 107.....المعيار الفرعي الأول: تخطيط وإدارة الموارد البشرية.
- 109.....المعيار الفرعي الثاني: تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية.
- 111.....المعيار الفرعي الثالث: تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية.
- 113.....المعيار الفرعي الرابع: الاتصال والحوار مع الموارد البشرية.
- 115.....المعيار الفرعي الخامس: الاهتمام بـ ومكافأة وتقدير جهود وانجازات الموارد البشرية.
- 118.....المعيار الرابع: الشراكة والموارد Resources & Partnerships.
- 122.....المعيار الفرعي الأول: ادارة الشراكة.
- 124.....المعيار الفرعي الثاني: ادارة الموارد المالية.
- 126.....المعيار الفرعي الثالث: ادارة الممتلكات.
- 128.....المعيار الفرعي الرابع: ادارة الموارد التقنية.

- 130.....المعيار الفرعي الخامس: ادارة المعرفة.
- 133.....المعيار الخامس:العمليات Process.
- 136.....المعيار الفرعي الاول: منهجية تصميم وادارة العمليات
- 138.....المعيار الفرعي الثاني: تحسين العمليات بطرق ابداعية.
- 140.....المعيار الفرعي الثالث: تصميم وتطوير وتقديم الخدمات
- 142.....المعيار الفرعي الرابع: ادارة وتقوية علاقات المواطنين.
- 145.....ملخص نتائج المنهجيات
- 146.....**النتائج**
- 149.....المعيار السادس:نتائج المتعاملين.
- 150.....المعيار الفرعي الأول : رأي المتعاملين
- 152.....المعيار الفرعي الثاني:مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين
- 155.....المعيار السابع:نتائج الموارد البشرية
- 156.....المعيار الفرعي الأول: رأي الموارد البشرية
- 158.....المعيار الفرعي الثاني: مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية
- 161.....المعيار الثامن: نتائج المجتمع
- 162.....المعيار الفرعي الأول:رأي المجتمع
- 164.....المعيار الفرعي الثاني:مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع
- 167.....المعيار التاسع:نتائج الأداء الرئيسية
- 168.....المعيار الفرعي الأول: مخرجات الأداء الرئيسية
- 170.....المعيار الفرعي الثاني:مؤشرات الأداء الرئيسية

173.....	ملخص نتائج النتائج
174.....	ملخص التقييم
175.....	المراجع
176.....	الملاحق
177.....	التقييم الموضوعي
177.....	التقييم الموضوعي للمنهجيات
242.....	التقييم الموضوعي للنتائج
261.....	التقييم الكمي
261.....	التقييم الكمي للمعيار الأول: القيادة
267.....	التقييم الكمي للمعيار الثاني: السياسة والاستراتيجية
270.....	التقييم الكمي للمعيار الثالث: الموارد البشرية
275.....	التقييم الكمي للمعيار الرابع: الشراكة والموارد
280.....	التقييم الكمي للمعيار الخامس: العمليات

فهرس الجداول:

- جدول 1: خصائص الأهداف 68
- جدول 2: نتائج التقييم النهائي لكل معيار والنتيجة النهائية 73
- جدول 3: نتائج المعيار الفرعي تطوير القادة للرؤية والرسالة والقيم المؤسسية 80
- جدول 4: نتائج المعيار الفرعي المشاركة الشخصية في وضع وتطوير أنظمة العمل 82
- جدول 5: نتائج المعيار الفرعي التعامل مع جميع الفئات المعنية 84
- جدول 6: نتائج المعيار الفرعي بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية 86
- جدول 7: نتائج المعيار الفرعي توفير بيئة مشجعة على الإبداع 88
- جدول 8: نتائج المعيار الفرعي تبني سياسة التغيير 90
- جدول 9: ملخص علامات المعايير الفرعية لمعيار القيادة 91
- جدول 10: نتائج المعيار الفرعي بناء السياسة والإستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين 96
- جدول 11: نتائج المعيار الفرعي اعتماد السياسة والإستراتيجية على معلومات دقيقة 98
- جدول 12: نتائج المعيار الفرعي إعداد و مراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية 100
- جدول 13: نتائج المعيار الفرعي شرح وإيصال وتنفيذ السياسة والإستراتيجية 102
- جدول 14: ملخص علامات المعايير الفرعية لمعيار السياسة والإستراتيجية 103
- جدول 15: نتائج المعيار الفرعي تخطيط وإدارة الموارد البشرية 108
- جدول 16: نتائج المعيار الفرعي تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية 110
- جدول 17: نتائج المعيار الفرعي تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية 112
- جدول 18: نتائج المعيار الفرعي الاتصال والحوار مع الموارد البشرية 114
- جدول 19: نتائج المعيار الفرعي الاهتمام بـ ومكافأة وتقدير جهود وانجازات الموارد البشرية 116
- جدول 20: ملخص علامات المعايير الفرعية لمعيار الموارد البشرية 117
- جدول 21: نتائج المعيار الفرعي إدارة الشراكة 123
- جدول 22: نتائج المعيار الفرعي إدارة الموارد المالية 125
- جدول 23: نتائج المعيار الفرعي إدارة الممتلكات (المباني – الأجهزة – الموارد) 127
- جدول 24: نتائج المعيار الفرعي إدارة التقنية 129
- جدول 25: نتائج المعيار الفرعي إدارة المعرفة 131

- جدول 26: ملخص علامات المعايير الفرعية لمعيار الشراكة والموارد 132
- جدول 27: نتائج المعيار الفرعي منهجية تصميم وإدارة العمليات 137
- جدول 28: نتائج المعيار الفرعي تحسين العمليات بطرق إبداعية 139
- جدول 29: نتائج المعيار الفرعي تصميم وتطوير وتقديم الخدمات 141
- جدول 30: نتائج المعيار الفرعي إدارة وتقوية علاقات المتعاملين 143
- جدول 31: ملخص علامات المعايير الفرعية لمعيار العمليات 144
- جدول 32: نتائج المعيار الفرعي رأي المتعاملين 151
- جدول 33: نتائج المعيار الفرعي مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين 153
- جدول 34: ملخص علامات المعايير الفرعية لمعيار نتائج المتعاملين 154
- جدول 35: نتائج المعيار الفرعي رأي الموارد البشرية 157
- جدول 36: نتائج المعيار الفرعي مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية 159
- جدول 37: ملخص علامات المعايير الفرعية لمعيار الموارد البشرية 160
- جدول 38: نتائج المعيار الفرعي رأي المجتمع 163
- جدول 39: نتائج المعيار الفرعي مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع 165
- جدول 40: ملخص علامات المعايير الفرعية لمعيار نتائج المجتمع 166
- جدول 41: نتائج المعيار الفرعي مخرجات الأداء الرئيسية 169
- جدول 42: نتائج المعيار الفرعي مؤشرات الأداء الرئيسية 171
- جدول 43: ملخص علامات المعايير الفرعية لمعيار نتائج الأداء الرئيسية 172
- جدول 44: نتائج التقييم النهائي لكل معيار والنتيجة النهائية 174
- جدول 45: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي تطوير القادة للرؤية والرسالة والقيم المؤسسية 177
- جدول 46: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي المشاركة الشخصية في وضع وتطوير أنظمة العمل 179
- جدول 47: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي التعامل مع جميع الفئات المعنية 182
- جدول 48: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية 184
- جدول 49: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي توفير بيئة مشجعة على الإبداع 186
- جدول 50: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي تبني سياسة التغيير 189
- جدول 51: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي بناء السياسة و الاستراتيجية بناء على احتياجات المعنيين 192

- جدول 52: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي اعتماد السياسة والاستراتيجية على معلومات دقيقة.....194
- جدول 53: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي اعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية.....196
- جدول 54: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي شرح وايصال وتنفيذ السياسة والاستراتيجية.....198
- جدول 55: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي تخطيط وإدارة الموارد البشرية.....201
- جدول 56: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية.....204
- جدول 57: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية.....207
- جدول 58: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي الاتصال والحوار مع الموارد البشرية.....209
- جدول 59: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي الاهتمام بـ ومكافأة وتقدير جهود وانجازات الموارد البشرية.....212
- جدول 60: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي ادارة الشراكة.....214
- جدول 61: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي ادارة الموارد المالية.....217
- جدول 62: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي ادارة الممتلكات.....220
- جدول 63: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي ادارة الموارد التقنية.....222
- جدول 64: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي ادارة المعرفة.....224
- جدول 65: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي منهجية تصميم وادارة العمليات.....226
- جدول 66: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي تحسين العمليات بطرق ابداعية.....230
- جدول 67: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي تصميم وتطوير وتقديم الخدمات.....235
- جدول 68: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي ادارة وتقوية علاقات المتعاملين.....237
- جدول 69: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي رأي المتعاملين.....242
- جدول 70: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين.....244
- جدول 71: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي رأي المورد البشرية.....247
- جدول 72: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي نتائج الموارد البشرية.....250
- جدول 73: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي رأي المجتمع.....252
- جدول 74: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع.....254
- جدول 75: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي مخرجات الأداء الرئيسية.....256
- جدول 76: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي مؤشرات الأداء الرئيسية.....258
- جدول 77: التقييم الكمي للمعيار الفرعي تطوير القادة للرؤية والرسالة والقيم المؤسسية.....261

- جدول 78:التقييم الكمي للمعيار الفرعي المشاركة الشخصية في وضع وتطوير أنظمة العمل.....262
- جدول 79:التقييم الكمي للمعيار الفرعي التعامل مع جميع الفئات المعنية.....263
- جدول 80:التقييم الكمي للمعيار الفرعي بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية.....264
- جدول 81:التقييم الكمي للمعيار الفرعي توفير بيئة مشجعة على الإبداع.....265
- جدول 82:التقييم الكمي للمعيار الفرعي تبني سياسة التغيير.....266
- جدول 83:التقييم الكمي للمعيار الفرعي بناء السياسة والإستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين.....267
- جدول 84:التقييم الكمي للمعيار الفرعي اعتماد السياسة والإستراتيجية على معلومات دقيقة.....267
- جدول 85:التقييم الكمي للمعيار الفرعي إعداد و مراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية.....268
- جدول 86:التقييم الكمي للمعيار الفرعي شرح وإيصال وتنفيذ السياسة والإستراتيجية.....269
- جدول 87:التقييم الكمي للمعيار الفرعي تخطيط وإدارة الموارد البشرية.....270
- جدول 88:التقييم الكمي للمعيار الفرعي تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية.....271
- جدول 89:التقييم الكمي للمعيار الفرعي تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية.....272
- جدول 90:التقييم الكمي للمعيار الفرعي الاتصال والحوار مع الموارد البشرية.....273
- جدول 91:التقييم الكمي للمعيار الفرعي الاهتمام بـ ومكافأة وتقدير جهود وانجازات الموارد البشرية.....274
- جدول 92:التقييم الكمي للمعيار الفرعي إدارة الشراكة.....275
- جدول 93:التقييم الكمي للمعيار الفرعي إدارة الموارد المالية.....276
- جدول 94:التقييم الكمي للمعيار الفرعي إدارة الممتلكات (المباني – الأجهزة – الموارد).....277
- جدول 95:التقييم الكمي للمعيار الفرعي إدارة الموارد التقنية.....278
- جدول 96:التقييم الكمي للمعيار الفرعي إدارة المعرفة.....279
- جدول 97:التقييم الكمي للمعيار الفرعي منهجية تصميم وإدارة العمليات.....280
- جدول 98:التقييم الكمي للمعيار الفرعي تحسين العمليات بطرق إبداعية.....281
- جدول 99:التقييم الكمي للمعيار الفرعي تصميم وتطوير وتقديم الخدمات.....282
- جدول 100:التقييم الكمي للمعيار الفرعي إدارة وتقوية علاقات المتعاملين.....283
- جدول 101:نموذج التقييم الكمي للمنهجيات.....284
- جدول 102:نموذج التقييم الكمي للنتائج.....286

فهرس الأشكال والرسومات:

- شكل 1: التطورات الأساسية لتحويل المؤسسة إلى مؤسسة تعنى بالإبداع.....38
- شكل 2: المبادئ الأساسية للتميز.....39
- شكل 3: نموذج التميز الأوروبي 2010.....42
- شكل 4: مراحل الوصول إلى التميز المستدام.....43
- شكل 5: تعريف نموذج التميز الأوروبي.....43
- شكل 6: علامات معيار القيادة.....75
- شكل 7: خطوات إدارة التغيير.....78
- شكل 8: نسب علامات المعايير الفرعية لمعيار القيادة.....91
- شكل 9: علامات معيار السياسة والاستراتيجية.....92
- شكل 10: خطوات وضع الخطة الاستراتيجية.....93
- شكل 11: مبادئ ومراحل التخطيط الاستراتيجي.....94
- شكل 12: نسب علامات المعايير الفرعية لمعيار السياسة والإستراتيجية.....103
- شكل 13: علامات معيار الموارد البشرية.....104
- شكل 14: كيفية وصول المؤسسة إلى تمكين الموظفين.....106
- شكل 15: نسب علامات المعايير الفرعية لمعيار الموارد البشرية.....117
- شكل 16: علامات معيار الشراكة والموارد.....118
- شكل 17: مقومات الشراكة الناجحة.....120
- شكل 18: اجراءات عملية إدارة المعرفة.....121
- شكل 19: نسب علامات المعايير الفرعية لمعيار ادارة الشراكة والموارد.....132
- شكل 20: علامات معيار العمليات.....133
- شكل 21: إدارة وتنظيم العملية واجراءاتها.....135
- شكل 22: نسب علامات المعايير الفرعية لمعيار العمليات.....144

- شكل 23: ملخص تقييم المنهجيات 145
- شكل 24: نسب علامات نتائج تقييم المنهجيات 145
- شكل 25: علامات معيار نتائج المتعاملين 149
- شكل 26: نسب علامات المعايير الفرعية لمعيار نتائج المتعاملين 154
- شكل 27: علامات معيار نتائج الموارد البشرية 155
- شكل 28: نسب علامات المعايير الفرعية لمعيار نتائج الموارد البشرية 160
- شكل 29: علامات معيار نتائج المجتمع 161
- شكل 30: نسب علامات المعايير الفرعية لمعيار نتائج المجتمع 166
- شكل 31: علامات معيار نتائج الأداء الرئيسية 167
- شكل 32: نسب علامات المعايير الفرعية لمعيار النتائج الرئيسية 172
- شكل 33: ملخص تقييم النتائج 173
- شكل 34: نسب علامات نتائج تقييم النتائج 173

الشكر والإهداء

تتلعثم الكلمات وهي تتسابق لكي تأخذ شرف السبق لتتنسج باقات الشكر الخالدة لمن كانت لهم البصمة في إنجاح هذا العمل. لكل من ساهم ولو بكلمة أو فكرة أو حتى دعاء؛ اسبحوا لنا أن نقدم لكم هذا الإهداء:

إلى

معلم البشرية الخير أحق من أثنع وأكرم من شفّع محمد بن عبد الله عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم....

من كانت الأولى في حياتنا وسهرت معنا الليالي وتحملت من اجلنا الآهات التي ببركة دعائها وحنانها نستمد القوة والعون إلى الأم الغالية...

من كان منارة يضيء لنا الطريق ومشعلاً يقودنا للخير والصلاح وضاربا في الأرض لكي يوفر لنا العيش الكريم إلى الأب العزيز...

من كانوا نجوماً تهدينا في عتمة الليالي وحملوا على عاتقهم أمانة الرُّسل أساتذتنا الأعزاء وخصوصا الهيئة التدريسية في قسم الهندسة الصناعية ...

من سار معنا منذ بداية الطريق وكان لنا مرشداً وموجهاً أستاذنا الفاضل المهندس تامر حداد...

كل طالب علم وكل الأجيال التي سنأتي تحمل الرسالة وتسير على نفس الطريق لنضع اللبنة فوق اللبنة لنبني مستقبلا أجمل وحضارة أبهى

من كانوا لنا عوناً وسندا أهلنا و أحببتنا وأصدقائنا الأعزاء من بقي معنا منهم ومن فارقتنا إلى جنات الخلد شهيداً أو في مقابر الأحياء أسيراً...

من هي أكبر منا جميعاً فلسطين الحبيبة من بحر ها إلى نهرها وعاصمتها القدس الحبيبة أولى القبليتين وثالث الحرمين الشريفين...

توطئة

مقدمة

ترتكز عملية التنمية الإدارية الحكومية المستدامة على معايير و مواصفات عالمية ونماذج مجربة لدى العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء في محاولاتها الجادة للنهوض بالعمل الحكومي وتطويره. ومن هذه النماذج الإدارية المتكاملة للبناء المؤسسي هو النموذج الصادر عن المؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM) والذي أصبح معروفا عالميا كنموذج للتميز المؤسسي (Excellence Model) والمطبق في دول الإتحاد الأوروبي والذي اعتمدته العديد من الدول المجاورة لا سيما دول الخليج حيث أصبحت التجربة في دولة الإمارات العربية المتحدة مثلا للتجارب الناضجة والناجحة عالميا في هذا المضمار. وقد أدى هذا النجاح في دولة الإمارات لدرجة أن القطاع العام تفوق على القطاع الخاص في جودة الخدمات وحالته المؤسسية و أصبحت مؤسسات القطاع الخاص تنظر للمؤسسات الحكومية للمقارنات المعيارية (Benchmarking). وقد تحقق ذلك من خلال برامج التميز الحكومي في هذه الدولة مثل برنامج دبي للاداء الحكومي المتميز والذي مكن حكومة دبي من الحصول على المركز الأول عالميا في الإداء الحكومي، وبرنامج أبوظبي للإداء الحكومي المتميز، وبرنامج الشيخ خليفة للإداء الحكومي المتميز على مستوى الدولة. ويعتمد الأردن من خلال جائزة الملك عبد الله الثاني برنامجا للتميز الحكومي يعتمد على النموذج الأوروبي، وكذلك جائزة الملك عبد العزيز في المملكة العربية السعودية المبنية على النموذج الأوروبي وغيره من أنظمة التميز الأوروبي.

وتقترن برامج التميز بتطبيق معايير واجراء تقييم المؤسسات بناء على متطلبات ومؤشرات محددة يتم من خلالها تقييم مدى التزام هذه المؤسسات بتطبيق معايير التميز وتحقيق النتائج واعطاء علامة محددة لكل معيار تقيس هذا المدى وفق منطق والية تسمى الرادار (RADAR) وجاءت هذه الكلمة في اللغة الإنجليزية كاختصار للكلمات الي تدل على أوجه وعناصر القياس وهي النتائج Results والمنهجيات Approach وتطبيقها Deployment ومراجعتها وتقييمها وتحسينها Assessment & Review. وبناء على عملية التقييم هذه والتي يتم تنفيذها من قبل خبراء تميز مستقلين تحصل المؤسسة على علامة إجمالية ضمن المدى العالمي (0-1000) لتعبر عن مستوى التميز الذي وصلت إليه وتكون هذه العلامة حاصل جمع العلامات التي تحصل عليها المؤسسة نتيجة لتطبيقها معايير التميز المختلفة. وللعلم فإن أفضل المؤسسات المتميزة العالمية وصلت الى مستوى 750 نقطة بعد سنوات طويلة في رحلة التميز، وقد تجاوزت العديد من المؤسسات في بعض الدول العربية حاجز ال 550 نقطة والذي يعتبر حسب الإحصائيات العالمية مؤشرا لدرجة راقية من الأداء المؤسسي المتميز.

ويشكل هذا المشروع نتائج الخطوة الأولى في رحلة التميز لدائرة المياه والصرف الصحي التابعة لبلدية نابلس والمتمثلة بالتقييم الذاتي حسب نموذج ال EFQM لتحديد حجم الهوة أو الفجوة (Gap) بين متطلبات النموذج والوضع القائم في الدائرة.

منهجية التقييم

تم عمل هذا المشروع لإجراء عملية التقييم الذاتي القياسي لدائرة المياه والصرف الصحي التابعة لبلدية نابلس كخطوة أولى لتطبيق معايير التميز الأوروبي في دائرة المياه والصرف الصحي وقد تم إجراء التقييم الذاتي وفق معايير نموذج التميز الأوروبي EFQM علماً بأن عملية التقييم الذاتي ستتم باستخدام أسلوب ومنطق التقييم RADAR. ويتم من خلال هذه العملية التقييمية تشخيص الوضع الحالي لدائرة المياه والصرف الصحي بالمقارنة مع متطلبات معايير النموذج بهدف تحديد الفجوات وتشخيص أبرز الفرص والمشاريع التطويرية والتحسينية ليتم تنفيذها من قبل الدائرة في سبيل تطوير منهجياتها وممارساتها لتحسين نتائج أدائها باستمرار تحقيقاً لرسالة وأهداف دائرة المياه والصرف الصحي.

يحتوي الكتاب على جزئين رئيسيين، الأول خاص بمعايير الممكنات (المنهجيات) والثاني خاص بمعايير النتائج، وبحيث يشمل كل جزء على استمارات تقييم كمي (علامات) مصممة على مستوى المعيار الفرعي وتشتمل على النشاطات الواردة ضمن المعيار الفرعي المحدد، إضافة إلى الاستمارات خاصة بالتقييم النوعي الموجودة في الملاحق أو الملاحظات التقييمية لتلخيص أبرز نقاط القوة وأبرز فرص التحسين الخاصة بكل معيار فرعي.

ويشتمل الكتاب على في نهاية كل معيار رئيسي على جداول لاحتساب علامات المعيار الرئيسي من علامات معايير الفرعية، كما يشتمل الكتاب في النهاية على جدول يلخص العلامات النهائية للمعايير الرئيسية وآلية احتساب وزنها النسبي لإحتساب العلامة الكلية للدائرة في نهاية العملية التقييمية المحددة.

وتمت عملية التقييم من قبل طلاب المشروع من خلال التقييم الميداني للتحقق من مدى وجود متطلبات نموذج التميز الأوروبي EFQM من منهجيات وممارسات ومدى التطبيق الفعلي لها، وتم ذلك من خلال إجراء مقابلات مع قيادة وموظفي الدائرة وتوزيع استبانات داخل الدائرة والاطلاع على الوثائق والأدلة المعززة لهذا التطبيق.

نبذة عن البلدية

تأسست بلدية نابلس أيام العهد العثماني عام 1869 حيث تم تشكيل أول مجلس بلدي وفوض فضيلة الشيخ محمد تفاحة الحسيني ليكون أول رئيس للبلدية وحددت له الصلاحيات والمسؤوليات الملقاة عليه لتشمل العديد من النواحي مثل التعليم والصحة والبنية التحتية وشؤون التشغيل إضافة إلى الخدمات الرئيسية المتعلقة بالكهرباء والماء والرخص والمهن ، وقد مرت البلدية بعدت ظروف وعدة عقبات منها الأنتداب البريطاني والإحتلال الصهيوني ومراحل إنتقالية متعددة تنوعت فيها نشاطات وخدمات البلدية إما زيادة او نقصانا ، وصولا إلى ما هي عليه الآن حيث تعتبر بلدية نابلس وهي مؤسسة شبه حكومية أهلية تعمل وفق أنظمة وقوانين محددة وضعت وطورت على مدى السنين لتقديم أفضل الخدمات العامة لمواطنيها المحليين. وقد كان لبلدية نابلس دور ريادي ونضالي هام نظرا لمكانتها العلمية والتاريخية والحضارية ويعود الفضل في ذلك إلى القائمين عليها في تحمل المسؤوليات الجسام التي تقع على عاتقهم وتفانيهم في عملهم للسهر على راحة المواطنين. وفي الفترة الأخيرة الممتدة على طول الخمس سنوات قامت البلدية بعدة نشاطات وخدمات للمدينة فقد وضع المجلس وبالتعاون مع احدى شركات الاستشارات المعروفة هيكلية وكادرا جديدين لموظفي بلدية نابلس تزامنا مع وضع سلم جديد لرواتب الموظفين. ومن اجل تسريع عملية انجازات المعاملات التي تخص المواطنين، فقد تم تدشين مركز خاص لخدمات الجمهور في شهر شباط من العام 2008. وتعتبر شركة كهرباء الشمال التي تهدف الى تطوير اداء قطاع الكهرباء الهام وتحقيق نوع من الاستقلالية له على المدى الطويل من أهم انجازات المجلس البلدي. وقد ابدى المجلس البلدي اهتماما شديدا بالقطاعات الاخرى مثل التعليم، المياه والصناعة حيث تم انشاء 12 مدرسة، واعيد تأهيل المنطقة الصناعية الشرقية وتم العمل على تطوير شبكات المياه والمياه العادمة، كما تم بناء عدد من الادراج العامة والجدران الاستنادية في اماكن مختلفة من المدينة.

رؤية البلدية

تختلف بلدية نابلس عن باقي البلديات في المنطقة وفي الوطن العربي بسبب تعرضها إلى سلسلة من الأحداث والأزمات السياسية والاجتماعية والاقتصادية. فقد تأثرت الرؤيا والتصور لهذا الكيان بشكل كبير وتتشكل لنتوأم مع الأحداث والتطورات الجارية على الساحة. لقد وضعت البلدية تصورا جديدا في بداية عام 1994 بعد أن تم التوقيع على اتفاقية "أوسلو" بين الفلسطينيين والإسرائيليين آخذة نصب أعينها العوامل التالية

- آثار الانتفاضة الفلسطينية على أرض الواقع.
- الثقافة التقليدية للمواطنين في مدينة نابلس.
- إعادة بناء المدينة وتحسين خدمات البلدية وبنائها التحتية.

وبناء على العوامل المذكورة، عملت إدارة البلدية على رسم استراتيجية وخطة تتلاءم مع وضع المدينة الذي أنهكته ممارسات السلطات الاسرائيلية مما انعكس سلبا على مواردها المالية وعلى نوعية الخدمات التي تقدمها بشكل عام. ولذلك، فقد تمحور تصور البلدية باتجاهين رئيسيين:

الأول: عملية إعادة الحياة لهذه المؤسسة.

الثاني: التخطيط لإحداث نقلة نوعية في هذا البلد.

فبينما يتناول الاتجاه الأول تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، استحوذ الاتجاه الثاني على تطوير توجهات ومفاهيم المواطنين نحو نابلس الجديدة بنظافتها وإشراقها مع المحافظة على حضارتها وتاريخها العريق. وهكذا كانت البلدية تعمل بشكل متناغم ومتجانس في الاتجاهين مع السعي لتحقيق التوجه الأول لخدمة التوجه الثاني بهدف تقديم أفضل الخدمات لمواطنين يجيدون استخدامها.

إستراتيجية البلدية

لقد تم إعداد وتطوير الخطة الإستراتيجية لمدينة نابلس بناء على نقاشات معمقة ولقاءات مع عدد من مؤسسات المجتمع المدني، وبالتعاون مع غرفة تجارة وصناعة نابلس وجامعة النجاح الوطنية، حيث طرحت هذه الفكرة في شهر كانون ثاني يناير 2007 عندما دعت بلدية نابلس مؤسسات القطاعين العام والخاص في المدينة لحضور ورشة عمل مكثفة من أجل الاستماع إلى آرائهم بخصوص أولويات التطوير في مدينة نابلس. وقد استمع الحضور خلال ورشة العمل هذه الى شرح مفصل من كبار موظفي بلدية نابلس حول آخر مشاريع البنية التحتية التي تقوم أقسامهم بتنفيذها، وما تم انجاز من مشاريع سابقة.

ومن أجل ضمان أوسع مشاركة للمجتمع المحلي في نابلس، فقد تم توزيع استبيان حول أولويات المدينة واحتياجاتها، قام المشاركون في هذه الورشة بتعبئته. وقد كانت مخرجات هذا الاستبيان مثارا لنقاشات معمقة تمحورت حول أهمية كل من المشاريع التي اجمع المشاركون على ضرورة تنفيذها.

يركز هذا البحث بشكل أساسي على نتائج الخطة الإستراتيجية دون التعمق في طريقة تنفيذها. وهي تعتبر بمثابة نقطة انطلاق من أجل تنفيذ مجموعة من المشاريع التطويرية الهامة التي تلبي احتياجات المجتمع المحلي. وأكثر من ذلك، فإن هذه الخطة تستخلص الخطوات الضرورية الواجب اتخاذها من أجل تحقيق رؤية هذا المجتمع بمساعدة المؤسسات والأفراد الذين يمثلونه.

إن بلدية نابلس تؤمن بأن إتباع الخطوات الواردة في هذه الخطة الإستراتيجية يضمن تحقيق رؤية المجتمع المحلي والبلدية معا وبشكل متكامل. ومن خلال مشروعنا هذا سوف نتطرق للإستراتيجية بشكل موسع إن شاء الله.

نبذة عن محور البحث

يتركز محور المشروع حول إحدى دوائر البلدية الرئيسية وهي دائرة المياه والصرف الصحي وهي إحدى الدوائر الحيوية حيث يشرف على تقديم نوعين من الخدمات لسكان مدينة نابلس تتمثل في تزويد المياه النقية الصالحة للشرب، و الصرف الصحي. لقد تم تمديد أول خط للمياه الصالحة للشرب اثناء فترة الانتداب البريطاني في العام 1932 وقامت البلدية بتوسيع هذا الخط ليصبح طوله في الوقت الحاضر 345كم. وهناك اربعة آبار رئيسية للمياه الارتوازية تعمل على تغذية مدينة نابلس بالمياه العذبة الصالحة للشرب، وهي بئر ديرشرف، بئر الفارعة، بئر البادان وبئر اودلة. اما فيما يخص شبكة الصرف الصحي فقد تم تأسيسها في النصف الثاني من القرن الماضي حيث يستفيد من خدماتها حاليا ما نسبته 95% من سكان مدينة نابلس ويعتمد ما تبقى من السكان على خزانات النضح. ويعمل في هذا الدائرة اسطولا من الموظفين تعدادهم 289 موظفا.

تعتبر المياه الجوفية هي المصدر الرئيسي لمياه مدينة نابلس حيث تغطي هذه الآبار حوالي 80% من احتياجات المياه في المدينة , بالإضافة إلى خمسة ينابيع رئيسية.

يعتبر قسم المشاريع في دائرة المياه والصرف الصحي أحد الأقسام الحيوية في دائرة المياه والصرف الصحي، حيث يقوم قسم المشاريع بالإشراف على تنفيذ مشاريع المياه والصرف الصحي وتقييم ودراسة المشاريع وتحضير العطاءات من خلال كوادره المؤهلة، حيث يبلغ عدد موظفي القسم 22 موظفاً من بينهم 7 مهندسين، 3 مساحين، 4 رسامات و 8 مراقبين.

قامت دائرة المياه والصرف الصحي في بلدية نابلس سنة 2006 بإطلاق حملة توعية مائية تحت شعار "مع البلدية... بنحني الميه" والتي نظمتها البلدية بالتعاون مع الوكالة الألمانية للتعاون الفني GTZ ، واستهدفت الحملة كافة فئات المجتمع خاصة الأطفال المشاركين في النوادي الصيفية (من عمر 6-14 سنة) وربات البيوت وأئمة المساجد، وهدفت الحملة إلى توعية المواطنين لترشيد استهلاك المياه والوسائل الممكن إتباعها، وتعريف المواطنين بدائرة المياه والصرف الصحي وتعزيز العلاقات ما بين المواطنين والدائرة، وتحفيز المواطنين على تسديد الفواتير.

مشكلة الدراسة والحل المقترح

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بمدى فعالية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمتية الأمر الذي اقتضى التركيز على إدارة موارد تلك المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها وتكفل لها الاستمرارية والتطور.

لم يعد الوضع كما كان سابقاً أصبحت نظرة الجودة متكاملة وشاملة وأصبح كل عامل في الشركة التصنيعية أو الموظف في المؤسسة الخدمتية منذ عملية تصميم المنتج أو الخدمة مروراً بعملية شراء المواد الأولية وحتى الإنتاج النهائي له وتسليمه للزبون يعي بأن هدف الشركة أو المؤسسة هو تقليل التكاليف وزيادة الجودة وتسليم المنتج للزبون بأسرع ما يمكن وهذا يعني أن التصميم يجب أن يكون قابلاً للإنتاج وبأن المواد المستخدمة لتصنيع المنتج يجب أن تكون بالجودة الأفضل وبأن عمليات الإنتاج يجب أن تراقب لتحقيق الجودة الأفضل في المنتج النهائي في إطار هذه الظروف يمكن اعتبار الشركة ضمن الشركات ذات الصنف العالمي (World Class Company).

فالتطور التقني ومحدودية الموارد وزيادة المنافسة أصبحت كلها دوافع تفرض على المؤسسات حسن استخدام الموارد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات الموجودة سواء أكانت بشرية أم مادية وهذا لا يتم بدون نظام فعال لتقييم أداء المؤسسات وتفقر شركاتنا ودوائرها لمثل أدوات القياس هذه.

اهمية التقييم الذاتي

- تحديد موقع الدائرة على طريق الوصول للتميز.
- تحديد نقاط القوة والفجوات.
- تحديد فرص التحسين اللازمة لإغلاق الفجوات.
- ضمان المراجعة الدورية لقياس استدامة التميز.
- المساهمة في تعزيز المفاهيم المشتركة وثقافة التميز على مستوى الدائرة.
- تعزيز الشعور بالمسؤولية للتطوير والتحسين لدى جميع المعنيين.

الجودة

مفهوم الجودة

الجودة كما وردت في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة. وتضمنت المواصفة القياسية الدولية لمصطلحات الجودة إصدار عام 1994 تعريفاً للجودة باعتبارها: مجموعة الخواص والخصائص الكلية التي يحملها المنتج / الخدمة وقابليته لتحقيق الاحتياجات والرضا أو المطابقة للغرض – Fitness For Use "والصلاحية للغرض Quality is Fitness for use هو أكثر تعريفات الجودة ملائمة.

تحديد الصلاحية للغرض بالعوامل الستة التالية:

- ملائمة التصميم Adequacy of Design: وهو إلى أي مدى يلائم التصميم للهدف المنشأ من أجله، بمعنى آخر مدى تحقيق مواصفات التصميم لمتطلبات العميل.
 - المطابقة مع التصميم Conformance to Design: مدى المطابقة مع مواصفات التصميم بعد إتمام عملية التصنيع وتحدد بناءً على هذا العامل مسؤوليات العمالة تجاه الجودة. مقدرات المنتج المرتبطة بالزمن.
 - الإتاحة للاستخدام Availability: مدى إتاحة استخدام العميل للمنتج عند الرغبة في ذلك ويقال أن المنتج متاح للاستخدام عندما يكون في حالته التشغيلية.
 - الاعتمادية Reliability: احتمال أداء المنتج لوظيفة محددة تحت ظروف تشغيل معروفة مع استمرار الأداء لفترة زمنية محددة وبدون فشل.
 - القابلية للصيانة Maintainability: مدى سهولة إجراء عمليات التفتيش والصيانة للمنتج وهناك طريقتان لإجراء الصيانة هما الصيانة الوقائية والصيانة العلاجية.
 - سهولة التصنيع Predictability: مدى قابلية التصميم للتصنيع باستخدام المتاح من الوسائل والطرق والعمليات للكوادر البشرية العاملة بالمؤسسة.
- وتعرف الجودة حسب مضمون المواصفة القياسية ISO 9000 لعام 2000 بأنها "مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص) والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها" ويقدر ما يكون المنتج ملبياً للحاجات والتوقعات، نصفه منتجاً جيداً أو عالي الجودة أو رديئاً، يعبر عن الحاجات المعلنة في عقد الشراء أو البيع بمواصفات محددة للمنتج المراد شراؤه أو بيعه.

ومن التعاريف الأخرى لجودة المنتج:

- الجودة هي مطابقة المنتج للمتطلبات أو المواصفات.
- الجودة هي قدرة المنتج على إرضاء العملاء.
- الجودة هي انخفاض نسبة العيوب.
- الجودة هي انخفاض التالف والفاقد وإعادة التشغيل.

- الجودة هي انخفاض معدلات الفشل.
- الجودة هي انخفاض شكاوى العملاء.
- الجودة هي انخفاض الحاجة إلى الاختبارات والتفتيش.
- الجودة هي الإسراع بتقديم الخدمات للعملاء.
- الجودة هي تحسين الأداء.
- الجودة هي النجاح في تنمية المبيعات.
- الجودة هي النجاح في خفض التكاليف.

ومن الباحثين من يرى أن الجودة تعنى أشياء مختلفة لكل فرد أو مؤسسة وبالتالي فإنه يمكن تعريف الجودة حسب مبدأ التركيز على النحو التالي:

- التركيز على العميل: يعرف ديمينج وجوران الجودة على أنها " إرضاء العميل " أو " مقابلة الغرض " وهذا المسلك يعتمد على قدرة الشركة على تحديد متطلبات العميل وبعد ذلك تنفيذ هذه المتطلبات. وهذا التعريف للجودة الذي يركز على العميل مناسب جداً للشركات التي لها خدمات ذات اتصال مباشر بالعملاء أو التي تعتمد في أداء خدماتها على عدد كبير من الموظفين.
- التركيز على العملية: يعرف كروسبي الجودة على أنها " مطابقة المتطلبات ". وهذا التعريف يعطى أهمية أكبر على دور الإدارة في مراقبة الجودة حيث أن دور العملية والطريقة في تقديم الخدمة هي التي تحدد جودة المنتج النهائي. وبالتالي فإن التركيز هنا داخلي وليس خارجي. وهذا التعريف مناسب للشركات التي تقدم "خدمات قياسية"، لا تتطلب اتصال كبير بالعملاء.
- التركيز على القيمة: تعرف الجودة أحياناً أنها "التكلفة بالنسبة للمنتج، والسعر بالنسبة للعميل" أو " مقابلة متطلبات العميل على أساس الجودة، والسعر، والإمكانية " وبالتالي فإن التركيز هنا أيضاً خارجي وذلك بمقارنة الجودة مع السعر والإمكانية.

وبالتطبيق على المنتجات والخدمات تصبح الجودة هي إجمالي الصفات والخواص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على تحقيق احتياجات مشمولة أو محددة بما ينعكس على رضا المتلقي ومن ثم فلا بد أن يكون المنتج أو الخدمة مطابقاً للمواصفات الموضوعية لها وإلا فإن القصور عن المواصفات مؤشر لعدم كفاءة الأداء فالجودة تعني التطابق مع احتياجات المستفيد ومن ثم فإن الجودة تقتضي منع الأخطاء والوقاية منها وليس مجرد اكتشافها ومعيار الجودة هو الخلو من العيوب ومقياسها هو التكلفة سواء تكلفة الأخطاء وتكلفة الإصلاح ومنع حدوث الخطأ مرة أخرى.

الجودة والمواصفات القياسية.

تمثل الجودة مجموعة السمات والخواص للمنتج التي تحدد مدى ملاءمته لتحقيق الغرض الذي أنتج من أجله ليلبي رغبات المستهلك المتوقعة وتعتبر المواصفات القياسية المحدد الأساسي للجودة، والتي تشكل أعمدة أساسية تقوم عليها جودة الإنتاج وجودة الخدمات ومن خلال هذه الأعمدة الأساسية يمكن إحداث عمليات التطوير المطلوبة لتلبي رغبات المستهلكين أن المفهوم المحدد لرقابة جودة المنتج بواسطة إدارة أو شعبة محددة قد أصبح مفهوماً بالياً، وتحولت أقسام رقابة الجودة إلى مسئولية جماعية وظهر المفهوم السائد اليوم والذي ينادي بالإدارة الشاملة للجودة أو الضبط المتكامل لجودة الإنتاج وتقديم الخدمات.

أولاً: متطلبات عناصر الجودة الشاملة:

- وضع مواصفات للمنتج بما يلبي توجهات السوق ومتطلبات المستهلك الحالية والمستقبلية.
- توحيد جودة المواد والمدخلات التي تتعامل معها المنشأة والتعامل مع موردي المدخلات من خلال مواصفات وشروط ملزمة.
- توكيد الجودة أثناء التحضير والإنتاج وتلافي الأخطاء قبل الوقوع فيها.
- توكيد جودة المنتج النهائي، متضمناً عمليات الفرز والتدريج والتغليف والتعبئة والبطاقة والنقل وضبط جودة الأجهزة والمعدات المستخدمة في القياس والمعايرة.
- تحليل المعلومات التي ترد من الأسواق والمستهلكين والعملاء والاستفادة منها في تحسين الأداء وتلافي الأخطاء.
- تدريب العاملين لرفع كفاءة الأداء والحفاظ على مستوى جودة الأداء وخلق روح الانتماء للمؤسسة من خلال السمعة الطيبة التي حازت عليها المؤسسة في توجيهها لزيادة المبيعات وتقليل التكلفة وإرضاء رغبات المستهلكين.

ثانياً: مفهوم المواصفات:

تعني المواصفات الخصائص والميزات الخاصة بالمنتج لتأدية غرض محدد، وتعتبر المواصفات لغة تفاهم ووسيلة اتصال مع كافة الحلقات المتعاملة مع المنتج أو مدخلاته، وتعتبر المواصفات من أكثر الوسائل وضوحاً وقبولاً لدي كافة شرائح المجتمع لأنها تعتمد على الشفافية وتشمل المواصفات الآتي:

- أوصاف المنتج: وتعني كافة الأوصاف التي يحتاج لها أثناء عمليات الإنتاج كالأبعاد، والأوزان، والأحجام، وقوة الشد وغيرها.
- أوصاف محددة للمواد المستعملة في المنتج مثل الخواص الطبيعية، والكيميائية والهندسية.
- طريقة الإنتاج والتي تعتبر أحد الجزئيات للمواصفة حيث تختلف المواد عن بعضها لإخضاعها لطريقة الإنتاج الملائمة.

- تحدد المواصفات طرق القياس والمعايرة المطلوبة لاختبار المنتج أو المواد اللازمة، كما تحدد نوعيات الأجهزة والطرق المرجعية للاختبارات والتحليل.
- تحدد المواصفات نوعيات التحضير والتجهيز المطلوبة وكيفية التخزين والتداول.
- تحدد المواصفة نسب التفاوت المقبولة في المنتجات والتي يمكن أن يستفاد منها في تحديد درجة جودة المنتج كما هو واضح في مجالات الخضر والفاكهة.

ثالثاً: الشروط الواجب توفرها في المواصفات:

- وضوح المواصفة: يجب أن تكون المواصفة واضحة حيث يسهل فهمها بواسطة كل المعنيين بها كما يجب أن تكون بعيدة عن أي مصطلحات أو معاني غير واضحة، مما يعكس سمات الشفافية.
- التكامل: يجب أن تكون المواصفة متكاملة في المضمون والمعنى مما يبعد اجتهادات الأفراد لإدخال أو تبديل أي جزئية منها، ويتطلب هذا الأمر أن تكون المواصفة المعنية قد مرت بمراحلها المختلفة منذ أن كانت مسودة أو مقترح، وتم توزيعه على أكبر شريحة مستفيدة لإبداء الرأي والملاحظات والأخذ بتلك الآراء أو الملاحظات المتفق عليها.
- الواقعية: يجب أن تكون المواصفة واقعية وسهلة التطبيق وإلا يفقد تطبيقها إلى رفع التكاليف وإنحسار فرص المنتج أو الخدمة.
- الربحية: يجب أن تقود المواصفة عند تطبيقها بواسطة الجهة المعنية إلى خفض تكاليف الإنتاج ورفع كفاءة الأداء وزيادة حجم التسويق وتحقيق ربحية مشجعة لتكون دافعاً للمؤسسة والعاملين بها.
- الملاءمة: يجب أن تكون من خصائص تلك المواصفة الملائمة في التطبيق لفترة طويلة حتى لا تكون عرضة للتبديل والتغيير والإضافات، التي إن وجدت يجب أن تكون ثانوية ويتم إدراجها بعد فترة من الزمان وبعد تجارب ميدانية طويلة.

رابعاً: إصدار المواصفات:

أصدرت المنظمة الدولية للتقييس "ISO" منذ إنشائها عام 1947م ولغاية عام 1997م ما مجموعه 10900 مواصفة في المجالات الآتية:

الهندسة الميكانيكية، المواد الكيميائية الأساسية، المواد غير المعدنية، الفلزات، والمعادن، ومعالجة المعلومات، والتصوير، والزراعة، والبناء، والتكنولوجيات الخاصة، والصحة، والطب، والبيئة، والتغليف والتوزيع.

أصدرت ISO ضمن المواصفات المذكورة أعلاه سلسلتين من المواصفات هما ISO 9000، ISO 14000، السلسلة الأولى ذات علاقة بأنظمة إدارة الجودة والثانية بأنظمة إدارة البيئة. تعمل في إعداد المواصفات المذكورة 900 لجنة فنية تصدر وتراجع حوالي 800 مواصفة فياسية كل عام. اعتمدت اليوم أكثر من 51 دولة في العالم مواصفات ISO 9000 كمواصفات وطنية لديها بما في ذلك دول الاتحاد الأوروبي ودول EFTA واليابان والولايات المتحدة وغيرها.

"ISO" كلمة مشتقة من الكلمة الإغريقية "ISOS" أي التساوي وليست اختصار التسمية International Organization for Standardization وفي مجال المواصفات تعني ISO تساوي الشيء بالمقارنة مع المواصفة.

"ISO" هي منظمة غير حكومية وليست جزءاً من الأمم المتحدة، مع أن أعضائها يمثلون أكثر من 120 بلداً.

كافة المواصفات الصادرة عن المنظمة اختيارية مع أن الكثير من الدول تعتبرها مواصفات وطنية لها.

"ISO" غير مسؤولة عن التحقق بمدى مطابقة ما ينفذه المستخدم للمواصفة مع متطلبات هذه المواصفة.

من الضروري التمييز بين المواصفة القياسية للمنتج التي تبين الصفات المميزة المختلفة التي يجب أن تتوفر في المنتج ليكون مطابقاً للمواصفة القياسية له والمواصفة القياسية لنظام إدارة الجودة الذي يحدد أسلوب إدارة الجودة في الشركة، الذي يضمن مطابقة المنتج لمستوى الجودة الذي تم تحديده من قبل الشركة. يمكن للشركة أن تحدد مستوى الجودة الذي تريده لمنتجاتها بالاعتماد على دراسة السوق ومتطلبات الزبون. يساعد نظام إدارة الجودة على تخطيط المنتج المطلوب والحصول عليه على الدوام بنفس مستوى الجودة الذي تم تحديده. تطبق أنظمة إدارة الجودة اليوم لدى أكثر من ربع مليون مؤسسة صناعية وخدمية في العالم.

مراحل تطور الجودة

الجودة عملية تطويرية وليست ثورية "Quality Programs an evolution, not revolution"

الإدارة الشاملة للجودة هي حيث يقوم العاملون بضبط العمليات ويقوم قسم الجودة بضبط العمليات وبفحص المنتج قبل شحنه للشاري ويقوم الشاري بفحص المنتج بعد وصوله إليه نظراً لاهتمامه بالكم والربح السريع

TQM Operators use SPC Quality department uses SPC Inspect before shipping Customer inspects at receiving.

المرحلة الأولى:

تورد الشركة للزبون أي منتج ولو كان مخالفاً للمواصفات ولا تقوم بأي شيء لمعالجة المخالفات حتى يقوم الزبون بتقديم شكوى وبإعادة المنتجات المخالفة ثانية للشركة إلا إن هذه الطريقة أصبحت مكلفة للشركة وخاصة عندما أصبح لها منافسون يستطيعون توريد المنتج دون وجود مخالفات فيه وهذا ما اضطر الشركة إلى إجراء تغيير في إدارة عملها.

المرحلة الثانية:

في هذه المرحلة من التطورات بدأت الشركة بفحص المنتج في المرحلة الأخيرة للإنتاج أو قبل شحن المنتج للزبون مع إن هذه الطريقة هي أفضل من السابق، كونها قد خفضت من عدد شكاوي الزبون، غير أن الشركة قد وعت مدى الخسارة التي تتكبدها جراء إنتاج منتجات سرعان ما ترفض عند الاستعداد لشحنها ولذلك فقد تفهمت بأنه من الأفضل لها

أن تكشف عن العيوب في المنتجات مبكراً أثناء عمليات إنتاجها، مما يتيح إيقاف المادة المعيبة التي يجري تصنيعها مبكراً قبل أن تتابع المراحل التالية في الإنتاج وتصبح منتجاً جاهزاً.

المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة من تطور الجودة، تم تأسيس قسم للجودة في الشركة أوكلت إلى هذا القسم مهام مراقبة جودة المنتج واختباره ورفع تقارير عنه خلال مراحل الإنتاج التي تمر بها الشركة أتاحت هذه المرحلة من تطور الجودة الكشف المبكر عن العيوب واستخدمت فيها التقنيات الإحصائية في مراقبة الإنتاج مما سمح بالكشف المبكر عن الانحرافات قبل حدوث العيوب، غير أنه لا زالت هناك مشاكل، فكلما ازداد عدد العينات التي يقوم باختبارها قسم الجودة، كلما أصبحت الفترة الزمنية لحصول أقسام الإنتاج على نتائج الاختبارات أطول. وقد كان يستغرق دقائق أو ساعات أو وريديت كاملة حتى يصبح بالإمكان إعلام عامل التشغيل إيقاف العمل لحل هذه المشكلة كان لا بد من تدريب العامل على الأساليب الإحصائية لضبط العمليات التي ينفذها وهذا ما أدى إلى المرحلة الرابعة من تطور الجودة.

المرحلة الرابعة:

أتاحت هذه المرحلة قيام العامل نفسه بالضبط الإحصائي للعمليات التي ينفذها وهذا ما يسمى "الجودة في المنشأ" أتاحت هذه المرحلة للعامل أن يكتشف مدى الانحراف في القطعة التي ينتجها عن الحدود المسموح بها مما مكنه من إيقاف الإنتاج المخالف ومنع الحصول على منتجات معيبة وهذا ما أدى بدوره إلى منع إعادة تشغيل القطع المعيبة وتخفيف القطع التالفة غير أنه ما زالت هناك حالات تؤدي إلى حصول مشاكل في جودة المنتجات وتقع خارج سيطرة عامل التشغيل نفسه. وهذا ما أدى إلى المرحلة التالية من تطور الجودة والتي استدعت مشاركة كافة أقسام الشركة في برنامج الجودة فيها.

المرحلة الخامسة:

هذه المرحلة من تطور الجودة أصبح كل عامل في الشركة منذ عملية تصميم المنتج مروراً بعملية شراء المواد الأولية وحتى الإنتاج النهائي له وتسليمه للزبون يعي بأن هدف الشركة هو إنتاج منتجات بأقل الأسعار وبأفضل جودة وتسليمها للزبون بأسرع ما يمكن وهذا يعني أن التصميم يجب أن يكون قابلاً للإنتاج وبأن المواد المستخدمة لتصنيع المنتج يجب أن تكون بالجودة الأفضل وبأن عمليات الإنتاج يجب أن تراقب لتحقيق الجودة الأفضل في المنتج النهائي في إطار هذه الظروف يمكن اعتبار الشركة ضمن الشركات ذات الصنف العالمي (World Class Company).

جوائز التميز في الجودة

ظهرت العديد من جوائز الجودة ويرجع الاختلاف في انظمتها بين رواد الجودة امثال ديمنج وكروسيي وايشيكاوا وجوران وغيرهم يف المنهج المتبع وفي الجوانب التي يؤمنون بها لتعزيز الجودة. وسيتم استعراض اشهر هذه الجوائز وهي جائزة ديمنج والجائزة الاوروبية لادارة الجودة وجائزة الايزو وجائزة بالدريج.

- النموذج الامريكي لتميز الاداء MBNQA.
- النموذج الاوروبي لتميز الاعمال EFQM.
- النموذج الياباني للجودة الشاملة Deming Quality Award.
- نموذج دبي للاداء الحكومي.
- الايزو.

1. جائزة ديمنج :

تعد جائزة ديمنج أقدم الجوائز حيث يعود تاريخ انشائها الى عام 1950م، وقد انشأت من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين للاحتفال بالمساهمة الفاعلة التي قدمها ديمنج للصناعة اليابانية، ولهذه الجائزة خمس فئات هي :جائزة ديمنج للأفراد (DPI)، جائزة تطبيقات ديمنج (DP) جائزة تطبيقات ديمنج للمؤسسات الصغيرة (DAPSC)، جائزة ديمنج للأقسام (DAPD)، جائزة ضبط الجودة للمصانع (QCAF). وفي عام 1984م تم السماح للشركات والمؤسسات غير اليابانية بقبول ترشيحها لنيل الفئات الثلاث السابق ذكرها دون ان يتضمن الفئتين الاولى و الاخيرة حيث بقيتا مقصورتين على الافراد والمصانع اليابانية، ويتم اختبار اداء الشركة المتقدمة للترشيح على مرحلتين الالاتى وثائقية والثانية في موقع الشركة، ومن ثم تسجل درجات كل اختبار وفقا للعناصر العشرة التالية : السياسات، الانشطة، التعليم، جمع المعلومات، التحليل، المعليير، الضبط، تأكيد الجودة، التأثير، الخطط المستقبلية.

2. الجائزة الامريكية لتميز الاداء (MBNQA) :

يعتبر مالكوم بالدريج أحد رواد ادارة الجودة الشاملة الامريكية، حيث خصصت هذه الجائزة باسمه وتم اقرارها عام 1987م، وتقديرا لجهوده في المساهمة في تحسين وكفاءة وفعالية وزارة التجارة الامريكية، ويشرف على هذه الجائزة المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الامريكية ويحق للشركات الصناعية والخدمية الدخول في منافسة جائزة ديمنج.

وقد وضعت هذه الجائزة لتحقيق الأهداف التالية :

- تنمية الوعي وتعزيز الاهتمام بالجودة لدعم القدرات التنافسية.
- ادارة المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز.
- توحيد سياسات الشركات الامريكية من اجل تطبيق منهج ادارة الجودة الشاملة وتحسينها.

- المشاركة في المعلومات الخبرات التي تحققت من خلال التجارب الناجحة للشركات التي طبقت تلك المعايير.
- وضع اسس ارشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع.

3. شهادة الايزو ISO .

"ISO" كلمة مشتقة من الكلمة الإغريقية "ISOS" أي التساوي وليست اختصار التسمية International Organization for Standardization وفي مجال المواصفات تعني ISO تساوي الشيء بالمقارنة مع المواصفة. وهي اتحاد عالمي مقره مدينة جنيف بسويسرا. وهي منظمة غير حكومية ولا تخضع لانظمة اي دولة على الاطلاق وتم اعتمادها من قبل مجموعة من الدول ويعمل بها فئة من صفوة المتعلمين ذوي الخبرات والتجارب في شتى المجالات والقطاعات وتعتبر منظمة متعددة الجنسيات وذلك لما تتضمنه من جميع اطياف اللون البشري واختلاف دياناتهم واعراقهم واصولهم ورغم بعدكل المسافات التي كانت بينهم فقد جمعهم هذه المنظومة تحت اسمها الذي اصبح جزء لا يتجزأ من العصر. وهي منظمة غير ربحية أنشئت عام 1946م وبدأت فعليا عام 1947م، ولعائلة الايزو الكثير من الافراد الذين ينتمون الى سلسلة المواصفات القياسية (ISO) حيث انهم يتبنون تقريبا الاطار نفسه والمفاهيم العامة لها ولكنها تختلف في مجال التركيز والاهتمام.

ومن أهم افراد عائلة الايزو :

3.1 ادارة نظام توكيد الجودة (ISO 9000:2000) :

ادراكا من المنظمة الدولية للتقييس (ايزو) باهمية نظم الجودة وادارتها، فقد قامت باصدار مجموعة من المواصفات القياسية الدولية عن ادارة وتوكيد الجودة عام 1987م وسلسلة الايزو 9000 وهي الاكثر شيوعا وترتكز اساسا على احدث مفاهيم الجودة الشاملة والتي تقضي بان جميع اقسام المنظمة مسؤولة عن تحقيق الجودة وانه لا يمكن توكيد الجودة فيها بمجرد فحص الانتاج النهائي والتأكد من مطابقته للمواصفات القياسية في فترة معينة فحسب، بل يجب التاكيد من توفر الامكانيات وتطبيق الاساليب التي تؤدي الى تحقيق الجودة المطلوبة في جميع المراحل والاوقات بدءا من التصميم وحتى مرحلة ما بعد البيع. فالجودة تصنع في كل مرحلة ولاتضاف او تكتشف في المنتج النهائي وبالتالي يجب تغطية كل مرحلة من مراحل الانتاج بأسلوب او اجراء يكفل التحقيق من جودتها. ومواصفة الايزو 9000 هي مواصفة تختص بنظم ادارة جودة المنشآت الصناعية او الخدمية فهي تعطي الحدود الدنيا للضوابط والقواعد الواجب الالتزام بها لضمان التحكم المستمر في مستوى جودة المنتج فهي ليست مواصفة خاصة بمنتجات بل هي مجموعة من المواصفات تعطي متطلبات وارشادات ضرورية لتأسيس انظمة ادارة للجودة تهدف الى تقديم منتجات او خدمات تطابق متطلبات محددة. وقد تم تحديث المواصفات القياسية ايزو 9000 من نسختها الاولى لعام 1987م الى نسختها الثانية عام 1994م والتي انطلقت من خلال شهرة المواصفة وقد احتوت على اربع اقسام رئيسية من سلسلة المواصفات القياسية وهي ايزو 9000 و ايزو 9001 و ايزو 9002 و ايزو 9003 وكذلك ايزو 9004، وقد تم تحديثها ايضا عام 2000م والغاء التعامل مع السابقة وقد انتشرت باسم ISO9000:2000 حيث تم توحيدها في مواصفة واحدة هي ايزو 9001 "ISO9001" وهي مواصفة عامة تحتوي على ثمانية بنود اربعة منها عامة ويمكن استخدام المواصفة والحصول عليها من قبل اي

منظمة سواء كانت كبيرة او صغيرة، انتاجية او خدماتية، واما "ISO9004" فتعتبر هي الارشادات العامة لتطبيق المواصفة.

3.2 سلسلة مواصفات ادارة نظام البيئة (ISO 14001:2004) :

لا شك ان الاهتمام الدولي بانظمة ادارة البيئة تنامي في الاونة الاخيرة وبالذات مع كثرة الحديث عن الاثار السلبية لتناقص ما يسمى بطبقة الاوزون، وكذلك استمرار المداولات والمفاوضات الدولية فيما تخصن بمعاهدة Q2، ومع ذلك فان الاهتمام بانظمة ادارة البيئة لم يصل للمستوى المطلوب نتيجة لنقص الوعي الكافي بفوائد تطبيق هذه الانظمة.

ولقد كانت هيئة المواصفات البريطانية من اوائل من ابدى اهتمام بايجاد مواصفات لادارة البيئة، ففي عام 1992م ظهر اول اصدار لمواصفة دولية لنظام ادارة البيئة وهي المواصفة BS775 وبدأتطبيقها في 200 شركة صناعية في المملكة المتحدة. وتم تعديل هذه المواصفة واعيد اصدارها في فبراير 1994م لتتوافق مع النظام الخاص بادارة البيئة بالاتحاد الاوروبي EMAS وادراكا من المنظمة الدولية لتقييس (الايزو) لضرورة ايجاد مواصفات ادارة بيئية دولية موحدة بغرض منح شهادات المطابقة وتشكلت في عام 1993م لجنة فنية جديدة تحمل رقم 207، للعمل على اصدار اول مواصفة لادارة انظمة البيئة من قبل الايزو. وكان اول انتاج لهذه اللجنة الفنية في سبتمبر 1996م عندما ظهرت المواصفة ISO14001:1996 وقد تم اعتمادها دوليا وبناءا عليها تمنح شهادة الايزو 14001. هذا وقد تم تحديث هذا الاصدار عام 2004م وهي ISO14001:2004 ان سلسلة الايزو 14001 هي مجموعة من نظم الادارة البيئية التي ظهرت بهدف تحقيق مزيد من التطوير والتحسين في نظام حماية البيئة مع عمل توازن في احتياجاتها، وهي توفر الالية التي يتم من خلالها متابعة وتطوير الاداء البيئي، كما ان انظمة ادارة البيئة تشبه انظمة توكيد الجودة من حيث كونها انها توفر الوسيلة لضبط انظمة الادارة في المنظمات. ان الهدف من مواصفات ايزو 14001 هو تقليل اضرار الصناعة على البيئة والتقليل والاقتصاد من استخدام الطاقة والمواد الخام، وبالتالي اصبح هنالك اهتمام دولي واضح بانظمة ادارة البيئة وقد امتد هذا الاهتمام ليعطي الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم ايضا. ومع ذلك فان الاهتمام بانظمة ادارة البيئة لم يصل للمستوى المطلوب نتيجة لنقص الوعي الكافي بفوائد تطبيق هذه الانظمة وبسبب نقص الكفاءات القادرة على تطبيق انظمة بيئية جديدة.

3.3 سلسلة المتطلبات العامة لكفاءة مختبرات المعايرة والاختبار ISO17025:2000

حددت هذه المواصفة المتطلبات العامة للكفاءة اللازمة لاجراء الاختبارات والمعايرة بما في ذلك سحب العينات. وهي ملائمة لجميع المنشآت التي تجري الاختبارات والمعايرات. وخصصت هذه المواصفة للمختبرات لاستخدامها في تطوير انظمتها الادارية في الجودة و العمليات التنفيذية والفنية، ويمكن ايضا لعملاء المختبر والسلطات التنظيمية وجهات الاعتماد استخدام هذه المواصفة للتأكد من كفاءة المختبرات والاعتراف بها. ولا بد من التنبيه الى ان المواصفة لم تتعرض لمطابقة عمل المختبر مع المتطلبات القانونية ومتطلبات السلامة. وتستخدم المواصفة المصطلحات والتعاريف

ذات العلاقة الواردة في مواصفة الايزو 17000، وكذلك في المعجم الدولي للمبادئ والمصطلحات العامة في المترولوجيا (VIM). وتغطي هذه المواصفة متطلبات الكفاءة الفنية التي تتعرض له المواصفة ايزو 9000. ويمكن القول بان تطبيقات المواصفة هي عبارة عن توضيح للمعايير العامة (المتطلبات) الواردة في هذه المواصفة لمجالات محددة من الاختبار والمعايرة، او الاساليب التقنية للاختبار، او الاساليب والمواد، او الاختبارات والمعايير المحددة، ووفقا لذلك فانه يجب ان يقوم باعداد مثل هذه التطبيقات موظفون لديهم الالمام الفني والخبرة وان يركزوا على البنود الاساسية او الاكثر اهمية للقيام بالاختبار والمعايرة بشكل صحيح.

3.4 سلسلة مواصفات نظام ادارة الصحة والسلامة المهنية OSHA 18001:1999

هي ذلك الجزء من نظام الادارة المتكامل الذي يشمل الهيكل التنظيمي للمنشأة والتخطيط والانشطة والمهام والمسؤوليات والاحراءات والعمليات والموارد اللازمة لتطوير وتطبيق وانشاء وخدمة وصيانة سياسة السلامة والصحة المهنية وضبط مخاطرها وتحسين ادائها. وان كانت في الحقيقة ليست من ضمن سلسلة المواصفات القياسية للايزو لكنها تتبنى الاطار نفسه والتركيب العام لها. ولتطبيق المواصف 18001 اثار ايجابية عديدة اهمها :

- التوافق العالمي على نطاق الشركات العالمية وبالتالي علاقات مميزة مع المنظمات والهيئات القانونية.
- خفض وقت الاعطال الناتجة عن الاصابات والحوادث وبالتالي زيادة في مستوى الانتاجية.
- خفض استهلاك الطاقة اثناء العمليات الانتاجية وغيرها.
- خفض تكاليف تخزين المواد وتداولها ونقلها.
- منع او تقليل تكلفة الانشطة المتعلقة بتفريغ او تداول او نقل او التخلص من النفايات.

ويعتمد مدى تطبيق متطلبات ادارة الصحة والسلامة المهنية في المنظمة على طبيعة العلاقات درجة تعقيد المخاطر في نشاطات المنظمة وتركز هذه المواصفة على الحفاظ على الصحة والسلامة العامة اكثر من تركيزها على صحة وسلامة المنتج. وفي النهاية علينا دائما تذكر المقولة العظيمة الوقاية خير من العلاج وان تطبيق هذه المواصفة انما هو من هذا الباب.

3.5 سلسلة مواصفات ادارة انظمة سلامة الغذاء ISO 22000:2005 الهاسب (HACCP) :

الايزو ISO22000 هو نظام مكون من مجموعة من العناصر التي تعمل على تأمين سلامة الغذاء في جميع المراحل التي يمر بها على امتداد السلسلة الغذائية حتى استهلاكه، ومعترف به دوليا في مجال سلامة الغذاء ومدعم بأنظمة ايزو اخرى قابلة للتطبيق، وتشتمل هذه المواصفة على ما يلي :

- معرفة الاخطاء التي يمكن ان تحدث للغذاء في كل مرحلة من مراحل التصنيع.
- العمل على مراقبة العمليات.
- وضع الخطوات التي تؤمن سلامة الغذاء خلال مراحل الانتاج.
- تسجيل ما تحدث وتطوير النظام باستمرار وذلك لتفادي الاخطاء مستقبلا.

وكلمة HACCP هي مختصر من نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط التحكم الحرجة HAZARD & ANALYSIS CRITICAL CONTROL POINT اي انه النظام الوقائي والذي يعنى بسلامة الغذاء من خلال تحديد المخاطر التي تهدد سلامته، سواء كانت بيولوجية او كيميائية او فيزيائية، ومن ثم تحديد النقاط الحرجة التي يلزم السيطرة عليها لضمان سلامة المنتج. وهناك العديد لمواصفة الايزو 22000 (الهاسب):

- يؤدي الى جعل المنشأة معنية بالرقابة الغذائية(الرقابة الذاتية) مما يسهل مهمة الجهات الرقابية من التقييم والمتابعة .
- يؤدي الى جعل مصنعي الغذاء اكثر تفهما لسلامة الغذاء وبالتالي ضمان فعاليتهم في انتاج غذاء مضمون.
- توثيق كل ما يمس سلامة الغذاء بشكل مكتوب او بأي طريقة يمكن الرجوع اليها عند الحاجة.
- يقلل من فرص سحب المنتج من السوق حيث انه نظام وقائي يعمل على الحد من الاخطار الممكنة المرتبطة بالغذاء.
- يفتح المجال امام الشركات للتصدير للاسواق العالمية.
- يزيد من ثقة المستهلك في المنتج.

3.6 سلسلة مواصفات ادارة نظام امن المعلومات ISO 27001:2005 :

ان الاختراقات الامنية للمعلومات قد الحق بالقتصاد العالمي خسائر ضخمة تقدر بمليارات الدولارات. ومن اخطر الاختراقات الهجمة المشفرة التيتم اطلاقها هبر شبكة الانترنت وما اطلق عليه فيروس Kles، الذي ارتفعت الخسائر التي سببها الى ما قد يصل الى 9.9 بليون دولار امريكي، و فيروس Love Bug و قدرت الخسائر التي سببها الى حوالي 9.6 بليون دولار امريكي. وحسب تقارير احدى دور الابحاث "Price Water House Cooper" فان هجمة القرصنة بمجموعها قد انزلت بالاقتصاد العالمي خسائر بحوالي 1.6 تريليون دولار امريكي. ولذلك كله ظهرت الحاجة الى ما يسمى ادارة نظام امن المعلومات وبالتالي استطاعت المنظمة الدولية للتقييس ISO من اعداد مواصفة عالمية وهي مواصفة ايزو 27001 واتي تعد احدث اصدارات المنظمة بعد تحديث النسخة الاولى والتي كان يطلق عليها ISO 17799 ويأتي هذا المعيار كمقابل للمعيار البريطاني المعروف BS-7799.

4. جائزة دبي للجودة :

لا تقوم جائزة دبي للجودة على مجرد تحديد الفائزين والخاسرين و وإنما هي عملية تهدف الى التعرف على المؤسسات التي يحتذى بمستوى ادائها، كما تهدف الى امداد المؤسسات بخارطة طريق ترسم خطوات تحقيق التميز من خلال تبني الممارسات الجيدة والتوجهات الصحيحة السائدة بشكل نظامي والقابلة للقياس والمراجعة على نحو مستمر. كما لا تمثل جائزة دبي للجودة مبادرة اخرى يمكن للمؤسسة ان تتبناها، وإنما هي اطار عمل يضمن وضع المبادرات المختلفة في الاتجاه السليم. ويمكن الاطلاع لاحقا على منهج الجائزة والمعايير الرئيسية التي يتم ايجازها في النموذج ادناه. ويمد هذا النموذج المؤسسات باداة لقياس مستوى جودة الاداء وتسجيل الفجوات الموجودة بالفعل. تعتمد جائزة دبي للجودة على نموذج التميز المعتمد لدى المؤسسة الاوروبية لادارة الجودة (EFQM) والذي تم تطبيقه على نحو ناجح في مؤسسات القطاعين الخاص والعام منذ عام 1992م. ويوفر هذا النموذج اطار عمل شمولي للتميز الاوروبي حيث ان المعايير التسعة تقوم بدور منظومة كاملة، بحيث ان القصور في جزء من اجزائها من شأنه على ان يؤثر على ما تم الحصول عليه من نتائج في المجالات الاخرى. ولا يركز هذا النموذج ابدأ على اجزاء المنظومة، وإنما يلقي الضوء على الكل بحيث ان الكل اكبر من مجموع اجزاء المنظومة. وقد تم تصميم هذا النموذج على اساس مبدأ اللاتراكمية، وذلك للتعرق على حقيقة تعددية التوجهات التي من الممكن تبنيتها في سبيل تحقيق التميز. ولا بد للمتقدمين لجائزة دبي للجودة من ايضاح تحقيقهم التحسين المستمر والمستدام لجودة الاداء، كما يتوجب عليهم لقاء الضوء على مراحل عملية التحسين وليس على كيفية الحصول على الجائزة، ذلك ان رحلة تحقيق التميز وتطبيق أنشطة التعزيز سوف تفيد المؤسسة اكثر من استهداف الحصول على الجائزة. ووفقا لاراء فريق امانة الجائزة، يمثل الحائزون على الجائزة النموذج الامثل لمؤسسات القطاع المختلفة. وتخضع عملية قياس الاداء لتطبيق المعايير التي نضع الاطار العام لها في هذا المستندز وبالتالي حتى يتم الحفاظ على المصداقية واستمرارية الجائزة، ينبغي ان توضح المؤسسات الرابحة عن أنشطة التحسين المستدام مع تحقيقها لنتائج تعكس الاتجاهات المعتمدة خلال السنوات القادمة.

5. الجائزة الاوروبية لادارة الجودة :

انشئت الجائزة الاوروبية لادارة الجودة (EFQM) عام 1992م، وهي نموذج مبني على خبرات وتجارب اكثر من عشر شركات من الشركات الاوروبية، ومبني ايضا على نموذج بالدريج في الولايات الامريكية ونموذج ديمنج في اليابان، وتم تطوير النموذج في تسعة مجالات، خمسة منها تمثل كيفية التشغيل و الاربعة الاخرى تمثل النتائج، الخمسة الاولى تتم في بيئة المؤسسة وتسهل الدخول في ثقافة الجودة الكلية وتشمل : القيادة، السياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد والعمليات، وتتضمن النتائج الاربعة المتبقية عناصر تمثل كيفية قياس المنظمة لادائها وهي : رضا العميل، رضا الافراد، التأثير في المجتمع ونتائج العمل الرئيسية. وتمنح الجائزة الاوروبية للعديد من الشركات في قطاعات الاعمال التي تطبق عملية التقييم وفقا للمعايير المحددة في كل مجال من المجالات التسعة على ان تحقق الشركة الافضلية مقابل تلك المعايير.

مفاهيم عن حقيقة " الجودة "

ويعتبر تعبير (نجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبون) بحق هو قمة ما يفترض أن تحققه إدارة الجودة الشاملة، غير أن العبارة لا تخبرك كثيراً بالتفاصيل. وعموماً يوجد على الأقل خمسة مفاهيم عن حقيقة "الجودة " وكل واحد منها مثير للنزاع وقابل للجدل والمناقشة.

- فائقة: الجودة تعني التفوق ؛ تعرفها عندما تراها.
 - قائمة على المنتج: حيث تتعامل الجودة مع اختلافات في الجودة لبعض الخصائص أو الصفات المميزة. ويكون المنتج ذو الجودة العالية أصلب أو أكثر ليونة أو أكثر نعومة أو أكثر قوة.
 - قائمة على المستخدم: تعني الجودة ملائمة الاستخدام - أي قدرة المنتج أو الخدمة على إرضاء توقعات وتفضيلات الزبائن.
 - قائمة على التصنيع: تعني الجودة الانسجام والمطابقة مع المتطلبات - الدرجة التي يلائم بها المنتج مواصفات تصميمه.
 - قائمة على القيمة: فالمنتج ذو الجودة الأعلى هو المنتج الذي يُعطى الزبائن أقصى ما يمكن مقابل ما يدفعونه من أموال - أي المنتج الذي يفي باحتياجات الزبائن بالسعر الأقل.
- وفي الوقت الحاضر، ليست الجودة مجرد تكنولوجيا بسيطة بل هي أيضاً فلسفة مشتركة.

مبادئ ديمنج

- إنشاء أهداف ثابتة.
- تبني فلسفة عمل جديدة.
- تجنب الاعتماد على الفحص كوسيلة وحيدة للحصول على الجودة.
- التوقف عن ممارسة تقييم الأعمال على أساس السياسة السعرية.
- التحسين وبصورة مستمرة وثابتة من مستوى العمليات الإنتاجية والخدمية بما يرفع من مستوى النوعية ويساهم تدريجياً بتقليل الكلف.
- أسس للتدريب في العمل.
- أسس لمفهوم القيادة من هم القادة والمدراء.
- أطراد الخوف لكي يستطيع الجميع العمل بكفاءة داخل المؤسسة.
- أزل الموانع بين الأقسام.
- أزل الشعارات التي تضع أهداف الحث على صفر عيب في الإنتاج والخدمة والمطالبة بمستويات جديدة للإنتاج.
- أزل نظام المحاصصة والأهداف العددية ونظام الإدارة بالهدف من أسلوب قيادتك أو غير القيادات التي تعتمد هذا الأسلوب.

- أزل الحواجز والموانع التي تحرم العمال والإدارة والمهندسين العاملين من الشعور بالفخر مما أنجزوه.
- إعداد برنامج فعال للتثقيف والتطوير الذاتي.
- اجعل الجميع شركاء في انجاز عملية التغيير (المؤسسة ملك الجميع وعليهم جميعاً مهمة التغيير).

إدارة الجودة الشاملة (TQM)

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management): هي إدارة إستراتيجية تهتم باستخدام الجودة في كل العمليات وتستخدم إدارة الجودة الشاملة في العديد من المجالات مثل التصنيع والتعليم والحكومة وصناعات الخدمة (Service industries) والبرامج العلمية.

تعريف إدارة الجودة الشاملة

الجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة. ولكن بشأن إدارة الجودة الشاملة TQM لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين، إلا أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم TQM، فمثلاً كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل BQA (منظمة الجودة البريطانية) حيث عرفت TQM على أنها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً". بينما عرفها العالم جون أوكلاند " على أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل ". أما من وجهة نظر أمريكية فإن تعريف TQM يكون على الشكل التالي (إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي اساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتبين). أما وفق Royal Mail فتعرف الجودة الشاملة على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين. ووفقاً لتعريف British Rail ways board فإن إدارة الجودة الشاملة هي العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة إلى الموردين. ولذا فقد حدد كول (Cole,1995) مفهوم إدارة الجودة الشاملة (بأنها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير). كما عرفها تونكس (Tunks, 1992) بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته.

وقد عرفها أوماجونو (1991, Omachonu) بأنها استخدامات العميل المقترنة بالجودة وإطار تجربته بها. ولذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن (نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء) علماً بأن هناك توجهات فكرية تبناها مفكرون أمثال كروسبي وجابلونسكي وبروكاوبروكا تركز على النتائج النهائية التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن تلخيصها في أنها (الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة).

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ ما يلي:

إن أهداف المؤسسة قد تحتوي على رضا المستهلك وكذلك أهداف المشروع المختلفة مثل النمو، الربحية، والمركز التنافسي داخل السوق أو إدراك المجتمع للخدمات المقدمة.

إن المؤسسة تعمل داخل المجتمع من خلال خدمته، لذا فهي ذات حاجة إلى مفهوم عريض يتعلق بالمستهلك.

إن استخدام تلك المداخل يقع تحت مختلف المسميات ومنها:

- التطوير المستمر للجودة.
- الجودة الشاملة.
- إجمالي العمليات الإدارية للمشروع.
- إدارة الجودة بمفهومها الواسع في المنظمة.
- الفاعلية الإدارية للجودة.

نظرة المستهلك لجودة السلعة والخدمة:

تكون نظرة المستهلك في بعض الأحيان بعكس المزود فهو لا يعبأ بالموصفات الفنية والمقاييس للمنتج أو الخدمة فهو يدفع لمن يعفيه هذا العناء لينظر وبكل حرية من الأبعاد الشاملة التالية:

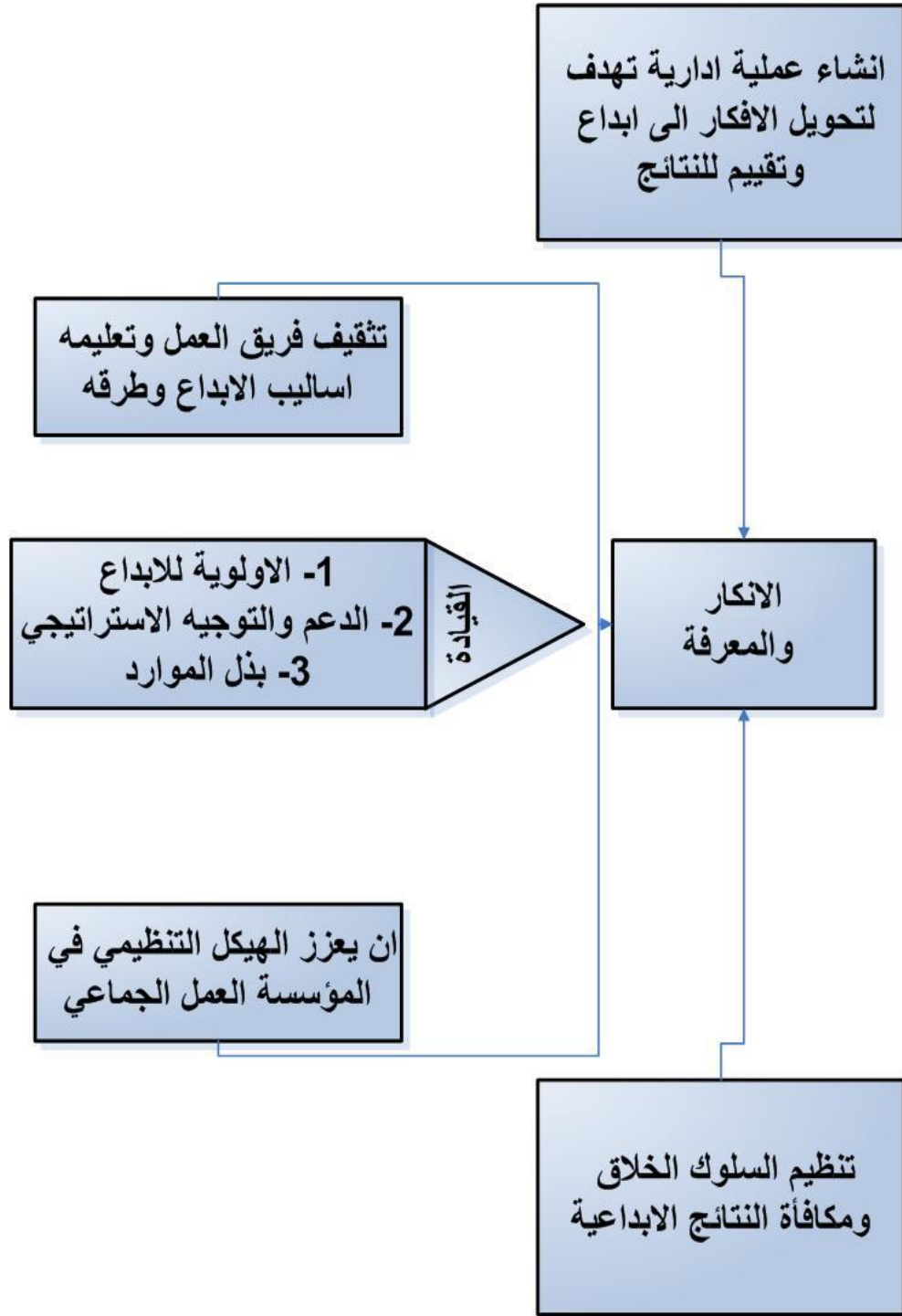
- الأداء.
- الوثوقية.
- الصيانة.
- المتانة.
- الجمال.
- السعر.
- الجودة المعقدة.

ويتركز اهتمام المستهلك على جودة الخدمة التي تستطيع أن تحقق له:

- وضوح متطلبات الخدمة.
- سهولة إجراء الخدمة.
- سرعة انجاز الخدمة.
- دقة انجاز الخدمة.
- استمرارية وانسجام أداء الخدمة.
- المناخ الجمالي والإنساني للخدمة.
- سلامة أداء الخدمة.
- كلفة الخدمة.

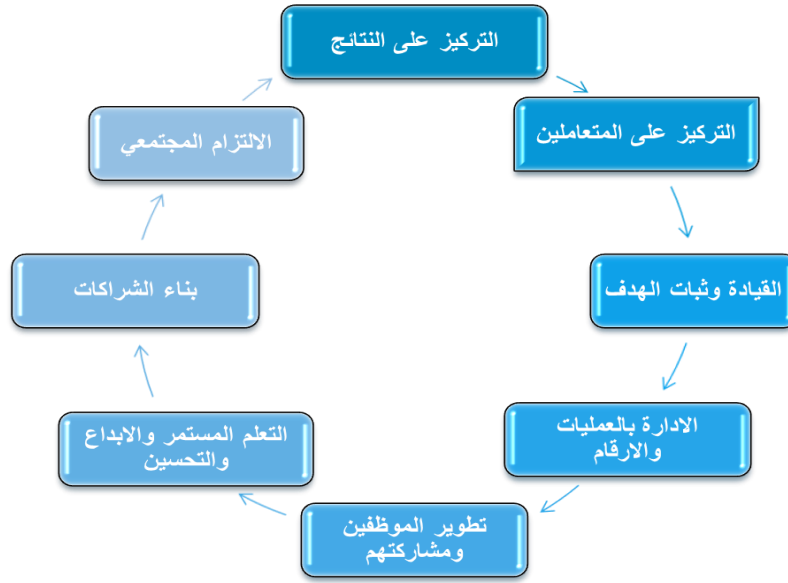
نموذج التميز الأوروبي

التطورات الأساسية لتحويل المؤسسة الى مؤسسة تعنى بالابداع



شكل 1: التطورات الأساسية لتحويل المؤسسة إلى مؤسسة تعنى بالإبداع

المبادئ الأساسية للتميز



شكل 2: المبادئ الأساسية للتميز

أولاً: التركيز على النتائج:

المنظمات الممتازة تعمل على تلبية مهمتها وتقديمها المحرز نحو تحقيق رؤيتها من خلال التخطيط وتحقيق مجموعة متوازنة من النتائج التي تلبى احتياجاتها على المدى القصير والطويل من أجل أصحاب المصلحة ومن لهم علاقة.

مفتاح تغيير:

التركيز الآن على تطوير مجموعة رئيسية من النتائج المطلوبة لرصد التقدم المحرز على رؤية ورسالة وإستراتيجية ، وتمكين القادة لاتخاذ قرارات فعالة وفي الوقت المناسب.

ثانياً: التركيز على المتعاملين:

المنظمات الممتازة نعلم أن الزبائن هم السبب الرئيسي للسعي إلى الابتكار وخلق قيمة لهم من خلال فهم وتوقع احتياجاتهم وتوقعاتهم.

مفتاح تغيير:

ينصب التركيز الآن على وضع تعريف واضح والتواصل لاقتراح قيمة والانخراط بنشاط العملاء في عمليات تصميم المنتج والخدمة.

ثالثاً: القيادة والثبات في السعي نحو تحقيق الأهداف

المنظمات الممتازة هي التي لديها القادة القادرون على تشكيل المستقبل وتحقيق ذلك.

مفتاح تغيير:

هذا المفهوم الآن أكثر ديناميكية ، مع التركيز على قدرة القادة على التكيف ، والتفاعل والحصول على التزام جميع أصحاب المصلحة لضمان النجاح المستمر للمنظمة.

رابعاً: الإدارة بالعمليات والحقائق:

تدار المنظمات الممتازة من خلال عمليات منظمة و استراتيجية مما يساعد بخلق نتائج متوازنة ومستدامة.

مفتاح تغيير:

ويجري التركيز الآن على كيفية تصميم العمليات لتقديم استراتيجية ، مع وضع حد لنهاية الإدارة "الكلاسيكية" للمنظمة.

خامساً: تطوير الموارد البشرية ومشاركتها:

المنظمات الممتازة تعطي قيمة للموارد البشرية وتخلق ثقافة التمكين لتحقيق أهداف شخصية ومؤسسية متوازنة.

مفتاح تغيير:

ويجري التركيز الآن على خلق توازن بين الاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة والتوقعات الشخصية وتطلعات الموارد البشرية للحصول على التزامها ومشاركتها.

سادساً: استمرارية التعلم والتحسين والابتكار

المنظمات الممتازة تعمل على زيادة القيمة والمستوى الأدائي للمؤسسة من خلا الابتكار المتواصل والمنهجي عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصلحة (الزبائن).

مفتاح تغيير:

الحاجة إلى التطوير والتعامل مع الشبكات والحاجة إلى إشراك جميع أصحاب المصلحة والمصادر المحتملة للإبداع والابتكار.

سابعاً: بناء الشراكات

تسعى المنظمات الممتازة الى تطوير والحفاظ على علاقات الثقة مع مختلف الشركاء لضمان النجاح المتبادل. ويمكن تشكيل هذه الشراكات مع العملاء والمجتمع والموردين الرئيسيين ، والهيئات التعليمية أو المنظمات غير الحكومية.

مفتاح تغيير:

وقد تم توسيع المفهوم ليشمل الشراكات وراء سلسلة التوريد و ينبغي أن تستند هذه على المنافع المتبادلة المستدامة لتحقيق النجاح.

ثامناً: الالتزام نحو المجتمع

المنظمات الممتازة تضمن ثقافتهم العقلية والأخلاقية وقيم واضحة و معايير عليا للسلوك التنظيمي ، والتي تمكنهم من السعي لتحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

مفتاح التغيير:

اتخاذ النشاط بمسؤولية من أجل المنظمة أو المؤسسة وأنشطتها و لما يكون لها من أثر أوسع للمجتمع.

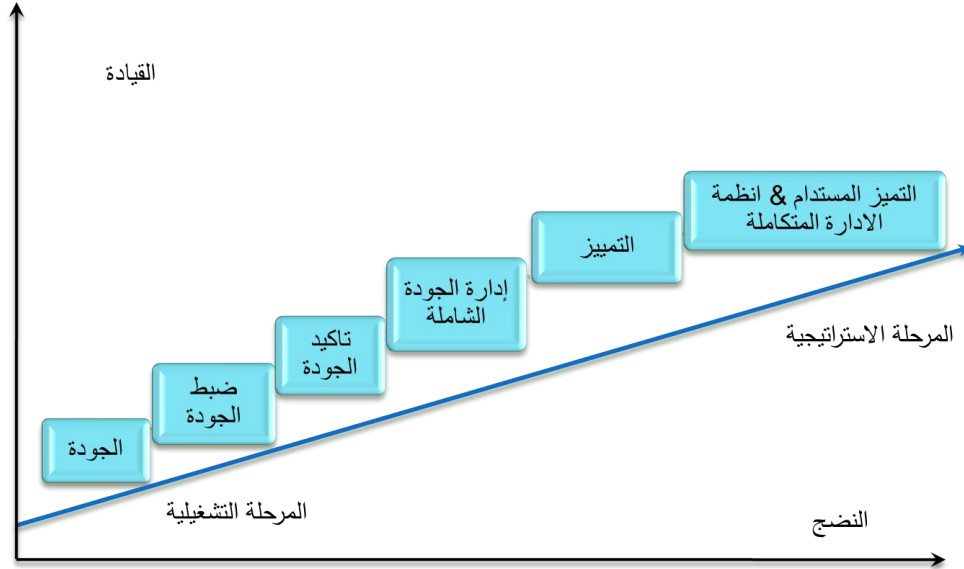
نموذج التميز الأوروبي

المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة التي تمنح نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الذي كانت بدايته عام 1992 هي مؤسسة غير ربحية تهدف إلى تمكين الشركات من تحقيق أهدافها وتحسين أنظمتها الإدارية وهو يغطي جميع الحقول المهمة التي لها علاقة بتشغيل الشركة ويحدد بشكل دقيق المتطلبات التي يجب تلبيتها في هذه الحقول. يعتبر هذا النموذج كأداة لمؤشر أداء الشركات يتبين من خلالها نقاط القوة للمحافظة عليها وكذلك تعطي إشارات عن جوانبها التي تحتاج إلى تحسين.

بالإضافة للمبادئ الأساسية للتميز يوجد معايير تسعة للتميز يبني عليها النموذج أنف الذكر ، خمس من هذه المعايير هي (الممكنات ، المنهجيات) والأربع الأخر هي (النتائج) وهي مكملات لبعضهم البعض حيث أن الممكنات هي ما تقوم بها الشركة من أعمال أما النتائج فتتضمن ما تحققه الشركة وهذا يعني أن الممكنات هي سبب للنتائج. والشكل يبين هذه المعايير التسعة.



شكل 3: نموذج التميز الأوروبي 2010



شكل 4: مراحل الوصول إلى التميز المستدام

نموذج التميز:

هو وصف لمنظومة متكاملة من المنهجيات والممارسات تمثل خارطة طريق مجربة تضمن لأية مؤسسة من خلال سلوكها تحقيق التميز المستدام.

اية منظمة تعمل على تحويل المدخلات الى مخرجات من خلال سلسلة من العمليات والإجراءات سواء كانت هذه المنظمة (عامة/خاصة) أو (صناعية/خدمانية) أو (كبيرة / صغيرة) والتي مع اختلاف مدخلاتها ومخرجاتها تخضع في تقييم مدى **فاعليتها وكفاءتها** الى معايير نفس نموذج التميز .

شكل 5: تعريف نموذج التميز الأوروبي

”النتائج المتميزة مقارنة بالأداء، المتعاملين، الموظفين والمجتمع يتم انجازها من خلال القيادة الموجهة للسياسات والإستراتيجيات والتي تأتي نتيجة لجهود الموظفين، الشركاء، الموارد والعمليات.“

يعتمد على تسعة معايير والتي يمكن استخدامها لتقييم تطور المؤسسة باتجاه يركز على المنهجيات والنتائج Enablers & Results بشكل متوازن يعمل على تكامل واستيعاب العديد من أدوات الإدارة التي يمكن تطبيقها داخل المؤسسة (إدارة العمليات- التخطيط الاستراتيجي – إدارة الموارد البشرية،....)

لماذا يستخدم نموذج التميز؟

- نموذج التميز أداة إدارية يحتاج تطبيقها لصبر ومثابرة وليس عصى سحرية.
- يساعد المؤسسات في تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكنها بشكل فعال من تحقيق نتائج متميزة.
- يعتبر أساس لتقييم وتقويم أداء المؤسسات التي تتنافس على جوائز الجودة العالمية والمحلية.

معايير نموذج التميز الأوروبي

معايير نموذج التميز الأوروبي

المعيار الأول: القيادة (100 نقطة) (6 معايير فرعية) (37 نشاط)

يتناول هذا المعيار دور ومهارات وممارسات وأداء القادة خاصة فيما يتعلق بتحديد الرؤية والرسالة والتوجهات وكيفية تحقيقها وعلى الرغم من أهمية ومحورية دور القيادة العليا إلا أن دور ومهارات وممارسات وأداء جميع المديرين والمشرفين يعتبر عنصراً أساسياً في عملية تقييم معيار القيادة ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:

أولاً: تطوير القادة للرؤية والرسالة والقيم المؤسسية:

و يشمل النقاط التالية:

- تطوير رؤية ورسالة وقيم المؤسسة وأهدافها.
- تقديم القدوة الحسنة لدعم الثقافة المؤسسية.
- التعريف بالرؤية والرسالة للمعنيين وحشد الجهود لتحقيقها.
- مراجعة مستوى الأداء والمهارات القيادية وتطويرها.
- المشاركة في المؤتمرات والندوات والمجموعات المهنية خاصة المتعلقة بالتميز والجودة.
- المشاركة الشخصية الفعالة في تشجيع عمليات التطوير والتعلم.
- تشجيع روح الفريق والتعاون داخل المؤسسة.

ثانياً: المشاركة الشخصية في وضع وتطوير أنظمة العمل:

و يشمل النقاط التالية:

- وضع الهيكل التنظيمي الملائم لتنفيذ السياسة والإستراتيجية.
- ضمان إيجاد وتطبيق أنظمة فعالة لإدارة العمليات.
- تحديد الجهات المسؤولة عن العمليات الرئيسية.
- ضمان إيجاد نظام فعال لإعداد وتطبيق وتحديث السياسة الإستراتيجية.
- ضمان إيجاد نظام فعال لقياس و مراجعة وتطوير نتائج الأداء المؤسسي.
- ضمان إيجاد وتطبيق وتحديث أنظمة لتخطيط وتعزيز عمليات التطوير المستمر.
- ضمان إيجاد نظام فعال للحكمانية في الدائرة.

ثالثاً: التعامل مع جميع الفئات المعنية:

و يشمل النقاط التالية:

- التعاون مع الدوائر الأخرى للقيام بمشاريع تطويرية مشتركة.
- المراجعة المنتظمة لأهداف وممارسات الدائرة المتعلقة باحتياجات الفئات المعنية.
- إيجاد قنوات اتصال فعالة ومباشرة ومنتظمة للقيادة مع جميع المعنيين.
- الاطلاع على استبيانات رأي الفئات المعنية وتطلعاتهم والتعرف على مؤشراتها والعمل على تحسينها.
- تقدير الجهود والمساهمات المتميزة للفئات المعنية.
- المشاركة الفعالة بمبادرات موجهة لخدمة المجتمع.

رابعاً: بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية:

و يشمل النقاط التالية:

- تحفيز ومكافأة وتقدير انجازات الأفراد والفرق بالأسلوب والوقت الملائم، وضمان التقييم العادل للأداء.
- الاتصال مع الموارد البشرية والاستماع إليها والتحاور معها والاستجابة لمتطلباتها.
- مساندة الأفراد على تحقيق خططهم وأهدافهم.
- المساهمة الشخصية في نشاطات تنمية الموارد البشرية.
- تشجيع وتمكين الموظفين للمشاركة في نشاطات التطوير.
- إعداد جيل من القادة، بما في ذلك منهجية اختيارهم وتنميتهم وتدريبهم.

خامساً: توفير بيئة مشجعة على الإبداع:

و يشمل النقاط التالية:

- توفير الموارد اللازمة للإبداع.
- تشجيع وتحفيز المبدعين.
- تشجيع تبادل الآراء والنقاش البناء.
- تقديم القدوة الحسنة في مجال الإبداع.

سادسا: تبني سياسة التغيير

و يشمل النقاط التالية:

- فهم العوامل المحركة للتغيير.
- تحديد التغييرات الداخلية والخارجية الواجب إجرائها.
- قيادة خطط التغيير.
- تخصيص الموارد والدعم اللازمين لعملية التغيير.
- إدارة النتائج والمخاطر المترتبة على برامج التغيير.
- الإدارة الفعالة لعملية التغيير وإدارة تأثيراتها على المعنيين.
- شرح عمليات التغيير ومبرراته لجميع المعنيين.
- دعم وتمكين الموارد البشرية من الإدارة الفعالة للتغيير.
- قياس ومراجعة فعالية التغيير وضمان مشاركة واستفادة المعنيين من المعرفة المكتسبة الناجمة من التغيير.

المعيار الثاني: السياسة والإستراتيجية (100 نقطة) (4 معايير فرعية) (23 نشاط)

يتناول هذا المعيار كيفية تحقيق الرسالة والرؤية من خلال تطوير وتطبيق استراتيجيات معززة بسياسات وخطط وبرامج وأهداف وأنظمة وإجراءات عمل واضحة ومتطورة ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:

أولا: بناء السياسة والإستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين:

و يشمل النقاط التالية:

- جمع وتحليل معلومات كافية تضمن معرفة بيئة العمل الحكومي والظروف المحيطة.
- معرفة ومراعاة والاستجابة لاحتياجات وتوقعات جميع المعنيين.
- مراعاة وفهم التطورات المستقبلية ومدى تأثيرها على الوزارة وعلى جميع المعنيين.

ثانيا: اعتماد السياسة والإستراتيجية على معلومات دقيقة

و يشمل النقاط التالية:

- الاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء المؤسسي الداخلي.
- الاستفادة من نتائج عملية التقييم الذاتي المؤسسي.
- الاطلاع على الاستفادة من أفضل الممارسات المطبقة.
- فهم الاستفادة من نتائج المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية وما شابه.
- الاستفادة من المعلومات والاقتراحات المقدمة من جميع المعنيين ومن نتائج آرائهم ونظرتهم إلى المؤسسة.

ثالثاً: إعداد و مراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية

و يشمل النقاط التالية:

- إعداد سياسة وإستراتيجية تتوافق ورؤية ورسالة وقيم المؤسسة.
- التوازن بين المتطلبات والتوقعات للجهات المعنية.
- وضع بدائل وسيناريوهات وخطط بديلة لمواجهة المتغيرات.
- تتضمن الإستراتيجية تحديداً لعوامل النجاح.
- تتضمن الإستراتيجية تحديداً للفرص الحالية والمستقبلية.
- توافق السياسة والإستراتيجية مع الرؤية والتوجه المستقبلي للحكومة.
- تجسد السياسة والإستراتيجية مفاهيم التميز وأفضل الممارسات.
- تحديد الجهات المسؤولة عن إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية.
- المراجعة المنتظمة للسياسة والإستراتيجية للتأكد من مدى ملائمتها وفعاليتها.
- الشفافية في إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية.

رابعاً: شرح وإيصال وتنفيذ السياسة والإستراتيجية

و يشمل النقاط التالية:

- تحديد وشرح الإطار العام المتضمن سلسلة العمليات الرئيسية اللازمة لتطبيق السياسة والإستراتيجية.
- شرح السياسة والإستراتيجية لجميع المستويات الوظيفية والتعريف بها لجميع المعنيين خارج المؤسسة وتقييم مدى معرفتهم بها.
- اعتماد السياسة والإستراتيجية كأساس لتخطيط النشاطات وتحديد الأهداف على جميع المستويات في المؤسسة.
- المواءمة وتحديد الأولويات والاتفاق على إيصال الخطط والأهداف لجميع المستويات.
- إعداد آلية متكاملة للتقارير ومتابعة التقدم في الانجاز.

المعيار الثالث: الموارد البشرية (100 نقطة) (5 معايير فرعية) (30 نشاط)

يتناول هذا المعيار تخطيط وإدارة الموارد البشرية وتطوير و توظيف قدراتهم وضمان تحقيق العدل والمساواة بين الموارد البشرية وتمكينهم والاهتمام بهم والتواصل معهم وتحفيزهم وتقديرهم بما يضمن الاستخدام الأفضل لدى الأفراد وفرق العمل من معرفة ومهارات.

أولاً: تخطيط وإدارة الموارد البشرية:

و يشمل النقاط التالية:

- المناهج والأساليب المطبقة لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.
- ضمان توافق ومواءمة خطط الموارد البشرية مع متطلبات التطبيق الفعال للسياسة والإستراتيجية والهيكل التنظيمي.
- ضمان اختيار وتوظيف أكثر المتقدمين كفاءة وملائمة للعمل.
- وجود سياسات واستراتيجيات وأنظمة عمل متكاملة لإدارة الموارد البشرية ومعرفة الموظفين بحقوقهم وواجباتهم.
- الاستفادة من استبيانات رأي الموظفين ومن المعلومات والآراء الواردة منهم لتطوير سياسات وخطط وإجراءات وممارسات الموارد البشرية.
- تطبيق منهجيات لتطبيق المسار الوظيفي للموارد البشرية.
- تطبيق منهجيات تتسم بالإبداع لتحسين طرق وأساليب عمل الموارد البشرية.

ثانياً: تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية

و يشمل النقاط التالية:

- تحديد وتصنيف معارف وقدرات الموظفين ووضعها في أماكن العمل\ الوظائف المناسبة.
- منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.
- إعداد الخطط التدريبية لإكساب الموظفين المعارف والمهارات والسلوكيات التي تمكنهم من مواجهة المتطلبات الحالية والمستقبلية للعمل.
- تطوير وتفعيل فرص التعلم المستمر (الرسمية وغير الرسمية) للأفراد والفرق.
- قياس فعالية واثر التدريب على أداء وسلوك الموظفين.
- توفير الظروف الملائمة لتشجيع الموظفين على الارتقاء بمستوى تحصيلهم.
- ربط الأهداف الفردية وأهداف الفرق مع أهداف المؤسسة ومراجعتها وتطويرها بشكل مستمر.
- تقييم أداء الموظفين وربط التقدم الوظيفي بنتائج التقييم.

ثالثاً: تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية:

و يشمل النقاط التالية:

- تشجيع ومساندة الموظفين (الأفراد والفرق) للمشاركة في عمليات التحسين للأداء والخدمات.
- تشجيع مشاركة الموظفين في النشاطات والمناسبات الرسمية وغير الرسمية.
- توفير الفرص وبيئة العمل المناسبة التي تشجع الموظفين على المبادرة والإبداع.
- تفويض الصلاحيات لتمكين الموظفين من انجاز المهام المناطة بهم.
- تشجيع روح الفريق والجهود التعاونية المشتركة.
- الشفافية في إعداد أنظمة الموارد البشرية والتعريف بها.
- الشفافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين (ترقيات – تدريب- نقل -.....).

رابعاً:الاتصال والحوار مع الموارد البشرية

و يشمل النقاط التالية:

- تحديد احتياجات ومتطلبات التواصل الفعال مع الموظفين وتفعيل قنوات الاتصال بناء على هذه الاحتياجات.
- تطبيق استراتيجيات وسياسات تسمح بالاتصال والحوار الايجابي وإبداء الرأي البناء.
- تطبيق استراتيجيات وسياسات تسمح بالتعلم والتعرف على الممارسات والانجازات المتفوقة للأفراد وفرق العمل.
- التطبيق الفعال لنظم التظلم الوظيفي.

خامساً: الاهتمام بـ ومكافأة وتقدير جهود وانجازات الموارد البشرية

و يشمل النقاط التالية:

- تشجيع ومكافأة الانجازات المتميزة على جميع المستويات بالمؤسسة (الموظفين وفرق العمل) وربطها مع سياسة وإستراتيجية المؤسسة.
- زيادة الوعي والمشاركة في المواضيع المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية والقضايا المجتمعية.
- تنظيم نشاطات اجتماعية وثقافية وإنسانية ورياضية.
- تشجيع ثقافة وبيئة عمل تضمن الولاء للمؤسسة وتدعم الشعور بالانتماء إليها.

المعيار الرابع: الشراكة والموارد (100 نقطة) (5 معايير فرعية) (34 نشاط)

يتناول هذا المعيار تخطيط وإدارة الشركات الخارجية وإدارة المواد المتاحة لدعم السياسة الإستراتيجية وتعزيز العمليات وضمان تحقيق الأهداف ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:

أولاً: إدارة الشراكة

و يشمل النقاط التالية:

- تحديد الشركاء الرئيسيين (محلياً وإقليمياً ودولياً) وفرص الشراكة الإستراتيجية بما يتفق مع إستراتيجية المؤسسة.
- رسم إطار وحدود علاقات الشراكة بما يحقق المنفعة المتبادلة ويقدم قيمة مضافة لجميع الأطراف.
- ضمان تبادل المعرفة المؤسسية والتوافق الثقافي المؤسسي مع الشركاء على كافة المستويات.
- دعم ومساندة جهود التطوير المؤسسي للمؤسسة وشركائها.
- نشر وتعميم مفاهيم وتطبيقات الإبداع والتفكير الابتكاري من خلال الشراكة البناءة.
- العمل المشترك لتحسين أداء العمليات وتبسيط الإجراءات وتطوير خدمات المتعاملين.
- الشفافية في نشر وتقييم اختيار الموردين والشركاء
- الشفافية في نشر وتقييم منهجية \ أساليب التعامل مع الموردين والشركاء (تعديل ومراجعة العقود.....).

ثانياً: إدارة الموارد المالية

و يشمل النقاط التالية:

- تطوير وتطبيق إستراتيجية مالية لضمان استعمال الموارد المالية في دعم سياسة وإستراتيجية المؤسسة.
- برامج تنمية الإيرادات وترشيد النفقات.
- منهجية تحديد الاحتياجات المالية.
- إعداد وتطبيق نظام للتقارير المالية.
- دراسة الانعكاسات المالية للمشاريع وتحليل البدائل لاختيار الملائم منها.
- تحليل النتائج والانجازات مقارنة بالموارد المالية المعتمدة.
- إعداد وتطبيق عمليات حوكمة رئيسية على كافة المستويات التي تتطلب ذلك.

ثالثاً: إدارة الممتلكات (المباني – الأجهزة – الموارد)

و يشمل النقاط التالية:

- تطوير وتطبيق إستراتيجية لإدارة الممتلكات لدعم السياسة والإستراتيجية.
- الاستخدام الأمثل للممتلكات والمرافق.
- الصيانة الفعالة للممتلكات (خاصة الوقائية).
- إدارة امن الممتلكات.
- التخزين الأمثل للمواد.
- تقليل المستهلك والفاقد بما في ذلك إعادة استخدام بعض المواد.
- المحافظة على الموارد غير المتجددة.
- تقليل الآثار السلبية الناجمة عن المنتجات والمواد واستخداماتها.

رابعاً: إدارة الموارد التقنية

و يشمل النقاط التالية:

- تطوير وتعميق إستراتيجية لإدارة الموارد التقنية لدعم سياسة وإستراتيجية المؤسسة.
- منهجية تحديد واختيار الموارد التقنية البديلة والحديثة بما يتماشى مع السياسة والإستراتيجية.
- الاستغلال الأمثل للموارد التقنية المتاحة بما في ذلك منهجية استبدال التقنيات القديمة.
- ابتكار تقنيات حديثة.
- تكريس التقنيات لمساندة جهود التطوير والتحسين المستمر.

خامساً: إدارة المعرفة

و يشمل النقاط التالية:

- تطوير وتعميق إستراتيجية وأنظمة لإدارة المعلومات و المعرفة لدعم السياسة الإستراتيجية.
- تجميع وتصنيف وإدارة المعلومات والمعارف لدعم تطبيق السياسة والإستراتيجية.
- تسهيل إمكانية الاطلاع على المعلومات والمعارف للمعنيين داخليا وخارجيا.
- ضمان حداثة ودقة وشمولية وتكامل وامن المعلومات والمعارف.
- الاستفادة القصوى من المعارف والمعلومات.
- زيادة الإبداع والتفكير الابتكاري في الدائرة من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المعلومات.

المعيار الخامس: العمليات (100 نقطة) (4 معايير فرعية) (27 نشاط)

يتناول هذا المعيار تصميم وإدارة وتحسين العمليات وتبسيط إجراءات العمل لتحقيق الأهداف وصولاً إلى تقديم خدمات متميزة وتحقيق أداء متميز ذا قيمة مضافة لجميع المعنيين ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:

أولاً: منهجية تصميم وإدارة العمليات

و يشمل النقاط التالية:

- تحديد وتصميم العمليات اللازمة لتنفيذ سياسة المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- إيجاد نظام لإدارة العمليات، وتوثيق أنظمة وأدلة العمل، ومراجعة وتحسين العمليات.
- تطبيق نظم إدارة العمليات والجودة ضمن مواصفات قياسية عالمية.
- تطبيق مقاييس للعمليات وتحديد أهداف للأداء.
- معالجة التداخلات والازدواجية في أداء المهام وتقديم الخدمات في المؤسسة ومع الشركاء لضمان انجاز فعال للعمليات.
- مراجعة مدى فعالية الإطار العام للعمليات في تطبيق السياسة والإستراتيجية.

ثانياً: تحسين العمليات بطرق إبداعية

و يشمل النقاط التالية:

- تحديد أساليب وألويات وفرص التحسين والتطوير بشكل مرحلي أو جذري.
- الاستفادة من آراء المتعاملين والمعنيين ومن نشاطات التعلم المؤسسي لتحديد أولويات وأهداف التحسين وطرق تحسين أداء العمليات.
- الاستفادة من إبداعات الموارد البشرية والمتعاملين والمعنيين في عمليات تبسيط الإجراءات وتحسين العمليات.
- استعمال أساليب جديدة وتقنيات حديثة ومناهج متطورة لتبسيط الإجراءات وتحسين العمليات.
- تطبيق طرق ملائمة لتغيير العمليات.
- تجربة وتعميم تطبيق العمليات الجديدة والمعدلة.
- شرح – إيصال المعلومات المتعلقة بالتغيير – التعديل للموارد البشرية والمتعاملين.
- ضمان تدريب الموظفين قبل القيام بتطبيق العمليات الجديدة أو المعدلة.
- تقييم تأثيرات العمليات المعدلة على الأداء والخدمة ومدى تحقيقها للنتائج المطلوبة.

ثالثاً: تصميم وتطوير وتقديم الخدمات

و يشمل النقاط التالية:

- الاستفادة من نتائج دراسات واستبيانات المتعاملين لتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية والتعرف على آرائهم بالخدمات المقدمة حالياً.
- التنبؤ ب وتحديد التحسينات الرامية إلى تطوير الخدمات المقدمة بما يتفق واحتياجات وتوقعات المتعاملين.
- تصميم وتطوير وتقديم خدمات جديدة استجابة لاحتياجات وتوقعات المتعاملين.
- الإبداع والمبادرة لتطوير وتوفير خدمات تقدم قيمة مضافة للمتعاملين.
- التوعية والتعريف والترويج للخدمات المقدمة للمتعاملين الحاليين والمتوقعين.

رابعاً: إدارة وتقوية علاقات المتعاملين

و يشمل النقاط التالية:

- تحديد متطلبات الاتصال المنتظم مع المتعاملين والاستجابة الفعالة للمعلومات الواردة من هذا الاتصال.
- المبادرة والاتصال والحوار مع المتعاملين لمناقشة والاستجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم واهتماماتهم.
- متابعة عمليات تقديم الخدمة للتعرف على مستوى الرضا عن الخدمة المقدمة وأسلوب ومكان تقديمها.
- الالتزام بروح الإبداع والمبادرة في إدارة علاقات المتعاملين.
- استعمال الاستبيانات و- أو وسائل فعالة أخرى بانتظام لتجميع البيانات من المتعاملين لتعزيز مستويات رضاهم.
- تصميم وتطبيق منهجية لدراسة وتحليل ومعالجة شكاوى واقتراحات المتعاملين.
- تطبيق منهجية لمراعاة التنوع الثقافي والاجتماعي للمتعاملين.

المعيار السادس: نتائج المتعاملين (150 نقطة) (2 معايير فرعية)

يتناول هذا المعيار مدى قياس وتحقيق النتائج الخاصة بالمتعاملين ومستويات رضاهم ويشمل المعايير التالية:

أولاً: مقياس رأي المتعاملين

تعتبر هذه المقاييس عن رأي المتعاملين (من خلال استبيانات الرأي، مجموعات النقاش، الشكاوى، رسائل الشكر وما شابه)

1- الشفافية

- سهولة وصول المعلومات.
- شفافية متطلبات الحصول على الخدمة.
- شفافية إجراءات الانجاز.

2- تقديم الخدمة

- سلوك وكفاءة الموظفين ومدى استجابتهم.
- الأدلة والوثائق المتعلقة بالخدمات.
- معالجة شكاوى المتعاملين.
- تدريب المتعاملين على كيفية الحصول على الخدمة.

3- الخدمات

- الجودة والنوعية.
- درجة الوثوقية.
- الإبداع في التصميم.
- مدى ملائمة الخدمة.

4- الانطباع العام

- الاتصال.
- المرونة.
- المبادرة.
- الاستجابة.
- العدل والاهتمام والتفهم.

ثانياً: مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين

وهي مقاييس أداء داخلية من أجل مراقبة وفهم وتحديد التنبؤ وتحسين الأداء فيما يتعلق بالمتعاملين وحسب طبيعة العمل:

1- الشفافية

- نسبة توثيق الخدمات بأدلة إجراءات وتعميمها.

2-تقديم الخدمة

- نسبة الأخطاء.
- نسبة الشكاوى.
- معالجة الشكاوى.
- الأداء مقارنة بالأهداف.
- الوقت اللازم للحصول على الخدمة.

3-الخدمات

- الإبداع في تصميم وتطوير الخدمة.
- الوقت اللازم لتطوير الخدمات الجديدة.

4-الانطباع العام

- رسائل الشكر والتقدير.
- التواصل مع المتعاملين.
- شهادات الاعتماد والجوائز المتخصصة.

المعيار السابع: نتائج الموارد البشرية (100 نقطة) (2 معايير فرعية)

يتناول هذا المعيار مدى قياس وتحقيق النتائج الخاصة بالموارد البشرية ومستويات رضاهم ويشمل هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:

أولاً: مقياس رأي الموارد البشرية

تعبر هذه المقاييس عن رأي الموارد البشرية (من خلال استبيانات الرأي، مجموعات النقاش، مقابلات شخصية، تقييم أداء وما شابه)

ويشمل:

1- التحفيز:

- فرص التطور الوظيفي.
- القيادة والاتصال والمشاركة.
- التمكين الوظيفي والتدريب والتنمية.
- فرص التعلم والانجاز.
- التقدير والتقييم العادل للأداء.

2- الرضا الوظيفي:

- النظام الإداري وشروط وظروف العمل.
- الخدمات وبيئة الأمان والسلامة وسياسة البيئة.
- الأمان الوظيفي والأجور والمزايا.
- علاقات الزمالة والعلاقات الإنسانية.
- إدارة التغيير والدور المجتمعي للدائرة.

3- الشفافية:

- شفافية أنظمة وإجراءات الموارد البشرية.
- شفافية القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

ثانياً: مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية

وهي مقاييس أداء داخلية من أجل مراقبة وفهم وتحديد التنبؤ وتحسين الأداء فيما يتعلق بالموارد البشرية:

1- التحفيز والمشاركة:

- المشاركة في فرق التحسين ونظم الاقتراحات.
- المشاركة في برامج التدريب والتطوير.
- الفوائد (القابلة للقياس) من فرق العمل.
- تقدير جهود الموظفين وفرق العمل.
- نسبة الاستجابة لاستبيانات الرأي.

2- مستويات الرضا:

- مستويات الغياب.
- مستويات الإجازة المرضية.
- نسبة حوادث العمل.
- التظلمات.
- معدل دوران العمل.

3- الخدمات المقدمة للموارد البشرية:

- سرعة الاستجابة للاستفسارات والطلبات.
- دقة خدمات شؤون الموظفين.
- فعالية الاتصال.
- تقييم التدريب.

4- الانجازات:

- الإنتاجية.
- الكفاءات المطلوبة مقارنة بالمتوفرة.
- مستويات نجاح برامج التدريب والتنمية لتحقيق الأهداف المنشودة.

المعيار الثامن: نتائج المجتمع (100 نقطة) (2 معيار فرعية)

يتناول هذا المعيار مدى قياس وتحقيق النتائج الخاصة بالمجتمع على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي ويشمل هذا المعيار على معيارين فرعيين:

أولاً: مقياس رأي المجتمع:

تعكس هذه المقاييس رأي المجتمع بناء على المعلومات التي يتم الحصول عليها من استبيانات الرأي والتقارير واللقاءات والاجتماعات العامة ويشمل:

- الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة في المجتمع:
- توفير ونشر المعلومات ذات العلاقة بالمجتمع.
- المساواة في مجال التعامل والخدمات المقدمة للمجتمع.
- طبيعة العلاقة والتعاون مع الدوائر الأخرى.

1- المشاركة في النشاطات المجتمعية:

- المشاركة في التدريب والتعلم.
 - دعم المشاريع الخيرية.
 - دعم الرياضة والنشاطات الثقافية.
 - الجهود والمبادرات التطوعية والإنسانية.
- 2- الجهود المبذولة لتقليل الإزعاج والأضرار الناجمة عن أعمال الدائرة:

- الأخطار الصحية وأخطار الحوادث.
- الإزعاج.
- السلامة.
- التلوث.

3- الشفافية:

- سهولة الوصول لمعلومات.
- مدى تعريف الدائرة بانجازاتها المجتمعية.

ثانياً: مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع:

وهي مقاييس أداء داخلية من أجل مراقبة وفهم وتحديد التنبؤ وتحسين الأداء فيما يتعلق بالمجتمع.

1- الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة في المجتمع:

- توفير ونشر المعلومات ذات العلاقة بالمجتمع.
- المساواة في مجال التعامل والخدمات المقدمة للمجتمع.
- طبيعة العلاقة والتعاون مع الدوائر الأخرى.

2- المشاركة في النشاطات المجتمعية:

- المشاركة في التدريب والتعلم.
 - دعم المشاريع الخيرية.
 - دعم الرياضة والنشاطات الثقافية.
 - الجهود والمبادرات التطوعية والإنسانية.
- 3- الجهود المبذولة لتقليل الإزعاج والأضرار الناجمة عن أعمال الدائرة:

- الأخطار الصحية وأخطار الحوادث.
- الإزعاج.
- السلامة.
- التلوث.

4- الشفافية:

- سهولة الوصول لمعلومات.
- مدى تعريف الدائرة بانجازاتها المجتمعية.

5- نتائج أخرى:

- عدد المبادرات المجتمعية.
- حجم الموارد المخصصة لخدمة المجتمع.
- تأثيرات المبادرة المجتمعية.

المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية (150 نقطة) (2 معيار فرعية)

يتناول هذا المعيار مدى قياس وتحقيق النتائج والانجازات مقارنة بالخطط الموضوعة وبما يتفق مع السياسة والإستراتيجية وبناء على طبيعة العمل والأهداف ويشمل معيارين فرعيين:

أولاً: مخرجات الأداء الرئيسية:

هذه المقاييس تحدد نتائج الأداء المخطط لها وبناء على طبيعة العمل والسياسة والإستراتيجية ويشمل النتائج التالية:

1-النتائج المالية:

- درجة الالتزام بالموازنة.
- ترشيد النفقات.
- الفائض.
- العائد على الاستثمار.

2-النتائج الغير مالية:

- الوقت اللازم لتقديم خدمة وإطلاق مشروع أو مبادرة.
- نسب النجاح في تحقيق الأهداف المتعلقة بالرؤية والرسالة والإستراتيجية.
- نتائج التطبيقات الالكترونية(المعاملات المنجزة,الخدمات المقدمة,الاقتراحات الواردة).
- قياس معدلات الإبداع والمشاركة(عدد المشاريع الجديدة, نسبة الاقتراحات المطبقة).

ثانياً: مؤشرات الأداء الرئيسية:

مقاييس عملياتية من اجل مراقبة وفهم وتحديد العمليات والتنبؤ وتحسين نتائج الأداء المؤسسي وحسب طبيعة العمل والأهداف والعمليات ويشمل النتائج التالية:

1-العمليات:

- الوقت اللازم للانجاز.
- نسبة الأخطاء.
- الإنتاجية.
- الإبداع والتحسين.

2-المباني والأجهزة والموارد:

- نسبة الأخطاء.
- كفاءة الاستعمال.

- معدل دوران المخزون.

- تكاليف الصيانة.

3-الموارد الخارجية:

- أداء الموردين وأسعارهم.

- عدد الشراكات والقيمة المضافة من الشراكات.

- عدد مبادرات التحسين المنفذة مع الشركاء والقيمة المضافة لها.

4-المعلومات والمعرفة:

- سهولة الوصول إليها.

- دقتها وملائمتها.

- توفرها في الوقت الملائم.

- المشاركة وتبادل المعرفة.

منطق الرادار RADAR

منطق الرادار RADAR:

يعتمد نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة على منطق يسمى RADAR ويقسم إلى:

- النتائج Results
- المنهجية Approach
- التطبيق Deployment
- التقييم Assessment
- المراجعة Review

ومن الملاحظ هنا أنها سميت بـ RADAR وليست ADARR حيث أن النتائج وضعت في المقدمة وليست في المؤخرة ومع أن المنهجيات تسبق النتائج في الحدوث لكن المنهجيات تصاغ بما يلائم ويتواءم مع الأهداف والتي دورها تكون هي النتائج المستقبلية للسياسة والإستراتيجية المتوافقة مع الرؤية والتي تعتمد أساسا على النتائج المستقبلية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

ويحدد هذا المنطق احتياجات الشركة كما يأتي:

تحديد النتائج التي تسعى إلى تحقيقها.

- تشمل هذه النتائج أداة المنشأة من الناحية المالية والتشغيلية وآراء المستفيدين.
- تخطيط وتطوير وسائل تحقيق النتائج الحالية والمستقبلية.
- تنظيم الأساليب لحسن التنفيذ.
- مراجعة الأساليب المستخدمة على ضوء مراقبة وتحليل النتائج والأنشطة التي تم عملها.
- وبعد ذلك يتم تحديد الأولويات والتخطيط وتنفيذ التحسينات حسب الحاجة

المنهجية:

طريقة موثقة تحدد أسلوبا محددًا وإجراءات تشغيلية للعمل وتضمن الانسجام والتوافق في كيفية انجاز العمليات وتقديم الخدمة.

وتقسم إلى:

- المنطقية Soundness.
- الترابط/ التكامل Integration.

السلامة والمنطقية 'soundness':

مدى منطقية المنهجية المتبعة وانسجامها مع أفضل الممارسات العالمية وتقييمها يكون:

- المنطق في المنهجية المتبعة واضح ومحدد ومقتنع.
- للمنهجية إجراءات عمل واليات محددة وواضحة وموثقة.
- المنهجية تركز على تلبية احتياجات المتعاملين والجهات المعنية.

الترايط والتكامل 'integrated':

مدى دعم المنهجية وتوافقها مع سياسة وإستراتيجية المؤسسة ومدى ترايطها وتكاملها مع المنهجيات الأخرى ويقاس مدى ترايط المنهجية ب:

- مدى دعم المنهجية لسياسة وإستراتيجية المؤسسة.
- مدى ترايط المنهجية مع المناهج الأخرى.

عناصر ومؤشرات وجود المنهجية:

- نظام موثق ومؤسس للقيام بالعمل.
- يضمن النظام الاستمرارية ولا يعتمد على الأشخاص.
- يدعم النظام السياسة والإستراتيجية.
- النظام شمولي ومنطقي و مرن ومترايط.
- يركز النظام على احتياجات المتعاملين.
- يحتوي النظام على إجراءات ومسؤوليات محددة ضمن برنامج زمني.
- يضمن النظام التنفيذ الفاعل والكفاء.
- النظام قابل للقياس والمتابعة.
- يضمن النظام المراجعة والتحديث المستمر.

أشكال المنهجية:

- نظام إداري أو تعليمات و إجراءات واليات عمل واضحة وموثقة ومعتمدة من رئيس المؤسسة أو مديرها العام وتتضمن ما يؤدي إلى تلبية الاحتياجات للمتعاملين والمعنيين.
- قرار موثق من المدير العام شريطة أن يكون معززا ومقرونا بإجراءات محددة تلبية كافة خصائص المنهجية.

التطبيق Deployment:

وتقسم إلى:

- التنفيذ Implementation: مدى التطبيق الفعلي للمنهجيات والأساليب الموثقة ضمن المنهجية ويتم تقييم التنفيذ ب: تطبيق المنهجية بشكل شمولي أفقياً أو عمودياً ضمن كافة الإدارات والوحدات الإدارية وعلى كافة المستويات التنظيمية وفئات المعنيين.
- النظامية systematic: تطبيق المنهجيات الموثقة بطريقة متسقة ومنظمة وبشكل مستمر بدون الاعتمادية على الأشخاص ويتم تقييمها عن طريق: المنهجية مطبقة بطريقة نظامية واليات تنفيذ موثقة ومخطط لها بشكل سليم ومتسق ومستمر وبما يضمن فاعلية تطبيق المنهجية.

التقييم والمراجعة Assessment & Review:

وتقسم إلى:

1-القياس Measurment :

قياس مدى فاعلية المنهجيات المتبعة وفعالية تطبيقها وقياس مدى تحقيق النتائج المرجوة ويتم تقييم فاعلية المراجعة والتقييم ب:

- القياس الدوري لمدى فاعلية المنهجيات والأساليب المتبعة.
- القياس الدوري لفعالية تطبيق المنهجيات وتلبية الاحتياجات المحددة وتحقيق النتائج المستهدفة.
- ملائمة وسائل القياس للنتائج المتحققة.

2-التعلم Learning:

مدى استخدام نشاطات التعلم المختلفة (المقارنة البيئية، التقييم الذاتي أو الخارجي، اجتماعات المراجعة الإدارية، التدقيق) للتعرف على فرص التحسين الملائمة.

ويتم تقييم التعلم من خلال استخدام نشاطات ومخرجات التعلم للتعرف على أفضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين الملائمة.

3-التحسين Improvement:

تحليل المخرجات المستنبطة من وسائل القياس والمعلومات المستخلصة من نشاطات التعلم المختلفة لاستخدامها في عمليات التحسين والتطوير. ويكون تقييم التحسين ب:مدى تحليل مخرجات عمليات التقييم والقياس ونشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد أولوياتها والتخطيط لها وتنفيذها.

النتائج Results:

وتقسم إلى:

1- النمطية Trend:

عرض للبيانات المتحققة من عمليات القياس للنتائج على فترات زمنية متتالية وبما يسمح بالمقارنة ما بين هذه النتائج وتقدير مدى تحسنها أو تراجعها خلال هذه الفترة ويكون تقييم النمطية أو الاتجاه ب: يكون نمط النتائج ايجابيا عند تحقيق تحسين مستمر في النتائج أو الاستقرار في النتائج الايجابية.

2- الهدف Target:

هو الغاية أو الهدف أو مؤشر الأداء الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال تطبيق منهجية معينة أو عملية أو إجراء ويكون تقييم تحقيق الهدف:

- مدى تحقيق النتائج للهدف أو المؤشر أو الموضوع.
- مدى ملائمة الهدف أو المؤشر الموضوع (واقعي و طموح وفيه تحدي).

خصائص الأهداف:

جدول 1: خصائص الأهداف

SMARTER	
Specific	محددة
Measurable	قابلة للقياس
Achievable/Agreeable	يمكن تحقيقها لكن فيها تحدي ومتفق عليها
Realistic	واقعية
Time Bounded	ضمن إطار زمني
Extended to Individuals	تتصل بالأفراد
Rewarding	تكافئ وتحفز الأفراد

3-المقارنة البيئية Comparison Benchmarking:

المقارنة البيئية أو المعيارية للنتائج المتحققة مع نتائج مقابلة لأفضل المؤسسات في المجال للمقارنة ويكون التقييم ب:

- إجراء المقارنة ما بين النتائج مع تلك المقابلة لمؤسسات مماثلة ومتميزة محليا و عالميا.
- تحليل المقارنة وتحديد موقع المؤسسة بالنسبة لتلك المؤسسات.

أنواع المقارنة البيئية أو المعيارية:

- مقارنة الأنظمة-المنهجيات المقارنة مع أنظمة مماثلة ومتميزة لمؤسسات أخرى.
- مقارنة النتائج: مقارنة النتائج (البيانات) مع نتائج مماثلة: إما لنفس المؤسسة لسنوات سابقة أو لنتائج مؤسسات أخرى.

4-العلاقة السببيةCausality:

قيام المؤسسة بتشخيص العلاقة السببية بين النتائج المتحققة وبين المنهجيات والنشاطات المسببة لها ويتم تقييمها ب: مدى قيام المؤسسة بربط النتائج بالمنهجيات المسببة لها وتحديد الفرص التحسينية والتطويرية.

5-المجال Scope:

مدى تغطية النتائج لكافة المجالات والجوانب ذات العلاقة بالمؤسسة من خدمات ومنتجات وفئات معينة ويكون تقييم المجال ب:

- النتائج تغطي كافة المجالات والمقاييس والمؤشرات ذات العلاقة بالمؤسسة.
- النتائج مصنفة إلى كافة الوحدات والخدمات والفئات والقطاعات المستهدفة.

التقييم

نظرة شاملة على دائرة المياه والصرف الصحي " Top View ":

أبرز نقاط القوة

- دائرة المياه والصرف الصحي التابعة لبلدية نابلس تعد أكبر دائرة في البلدية مهمتها تدرج بما يتعلق بخدمات توفير المياه الصالحة للمواطنين والبحث عن موارد مائية بشكل متجدد وكذلك تنفيذ آليات أمانة للصرف الصحي.
- للدائرة والبلدية قيادة في مجملها أخذت على عاتقها إحداث تغييرات كبيرة وصولاً لتحقيق الرؤية والرسالة المنشودة في المحافظة على مقدرات المدينة وتزويدها بكل ما تستحقه من خدمات وموارد.
- أعدت الدائرة وبالتعاون مع مؤسسات أوروبية مثل الوكالة الألمانية للتعاون " GTZ " الفني خطة إستراتيجية للأعوام 2009 -2011 تجددت بشكل دوري خلال السنوات الثلاث الماضية ، ويتم الآن العمل على إعداد خطة جديدة لإصدارها للأعوام اللاحقة ، ويتم اعتماد الخطة الإستراتيجية كمرجعية في أي عمل تقوم به الدائرة من أجل المقارنة بين الأهداف والنتائج.
- إيقانا من الدائرة بأهمية وجود كادر بشري فعّال في الدائرة فقد أنشأ قسم خاص للموارد البشرية العام الماضي خاص للدائرة يعنى بتوعية الموظفين لدى الدائرة بحقوقهم وواجباتهم وتدريبهم وزيادة الانتماء للعمل وكذلك عمل آليات محكمة في اختيار الشواغر حسب الكفاءة والقدرة على التميز والإبداع ، وكذلك تقديم الدعم والمشورة الفنية للموظفين أثناء القيام بأعمالهم.
- انطلاقاً من أهمية الدائرة في المحافظة على موارد المدينة المائية فهي تحرص على نشر ثقافة ترشيد المياه وحماية الموارد المائية وذلك من خلال نشرات توعية مستمرة وكذلك إطلاق مشاريع كاملة لترشيد الاستهلاك مثل " مع البلدية.. بنحني الميه ".
- في إطار تطوير نشاطات وآليات عمل الدائرة فقد أعدت خطة لتحويل الدائرة إلى مصلحة المياه والصرف الصحي مما يؤدي إلى تحسين في خدماتها وامتيازاتها في تزويد المواطنين بالخدمات وكذلك الرفع من كفاءتها ومستوياتها الإدارية والتنفيذية.

أبرز فرص التحسين

- لا بد من توفر أدوات لمراقبة الأداء وتطوير أدلة العمل وذلك من خلال بناء خدمات مساندة مثل بناء برامج محوسبة وقواعد بيانات تتجدد بشكل مستمر لكي نستطيع معرفة أين نحن في أي عمل نقوم به من أجل الوصول نهائياً لتحقيق الرؤية والرسالة لدى الدائرة.
- وجود عجز واضح لدى الدائرة في آليات القياس والتقييم وخصوصاً للأمور الإدارية حيث لا يوجد نظام يقيس مدى تحقيق الخدمات المقدمة من الدائرة، ومن خلال استعراض نموذج التميز الأوروبي "EFQM" تظهر أهمية وجود أنظمة للقياس والتقييم.
- عدم وجود آلية محددة لإدارة المعرفة والاستفادة من خبرات قدامى الموظفين وتعميم الفائدة على جميع الموظفين القدامى وجدد وضياع هذه الخبرات ، فلا بد من وجود آليات لأرشفة هذه الخبرات بحيث تصبح مرجعية سواء كانت للأعمال الرئيسية أو العمليات المساندة.
- وجود قصور في آليات التحفيز والدعم للمبدعين والمميزين مما يؤدي إلى عدم حافزية الموظفين وتشجيعهم على التطوير والتميز ، حيث لا يوجد نظام واضح للمكافآت يدعم ويشجع الموظفين في تنمية أفكارهم في مجالات التطوير والتحسين لخدمات الدائرة.
- اعتماد الدائرة بشكل كبير على منح ودعم خارجي في معظم نشاطاتها وأعمالها وعدم وجود اكتفاء ذاتي وذلك يحد وبشكل كبير من التطور والتقدم حيث أن قلة البدائل تحد من النتائج.
- آليات التواصل مع المواطنين لا بد من تطويرها وتحسينها باعتبارهم الفئة المستهدفة لدى الدائرة وذلك من خلال نشر رؤية ورسالة الدائرة على المجتمع وإيجاد قنوات مباشرة معهم والاستماع لهم وأخذ آرائهم وتطلعاتهم لألية عمل الدائرة.
- وجود ضعف واضح في آلية قياس النتائج وخصوصاً الإدارية منها مثل تحقيق رضا الزبون ، رفع كفاءة الموظفين أو الأداء المؤسسي.... الخ وذلك من أجل معرفة مدى تحقيق الهدف من عدم تحقيقه في أي عمل تقوم به الدائرة.
- عدم إعداد وتطبيق عمليات حوكمة رئيسية وهي عبارة عن عمليات موجهة تحدد التوقعات حيث من أولوياتها إيجاد سياسات متماسكة وإدارات متسقة واتخاذ للقرارات حيث تعتبر جزء من المسؤولية ومقارنة الواقع مع التوقعات ضمن سياسة الحوكمة.

نتائج التقييم:

جدول 2: نتائج التقييم النهائي لكل معيار والنتيجة النهائية

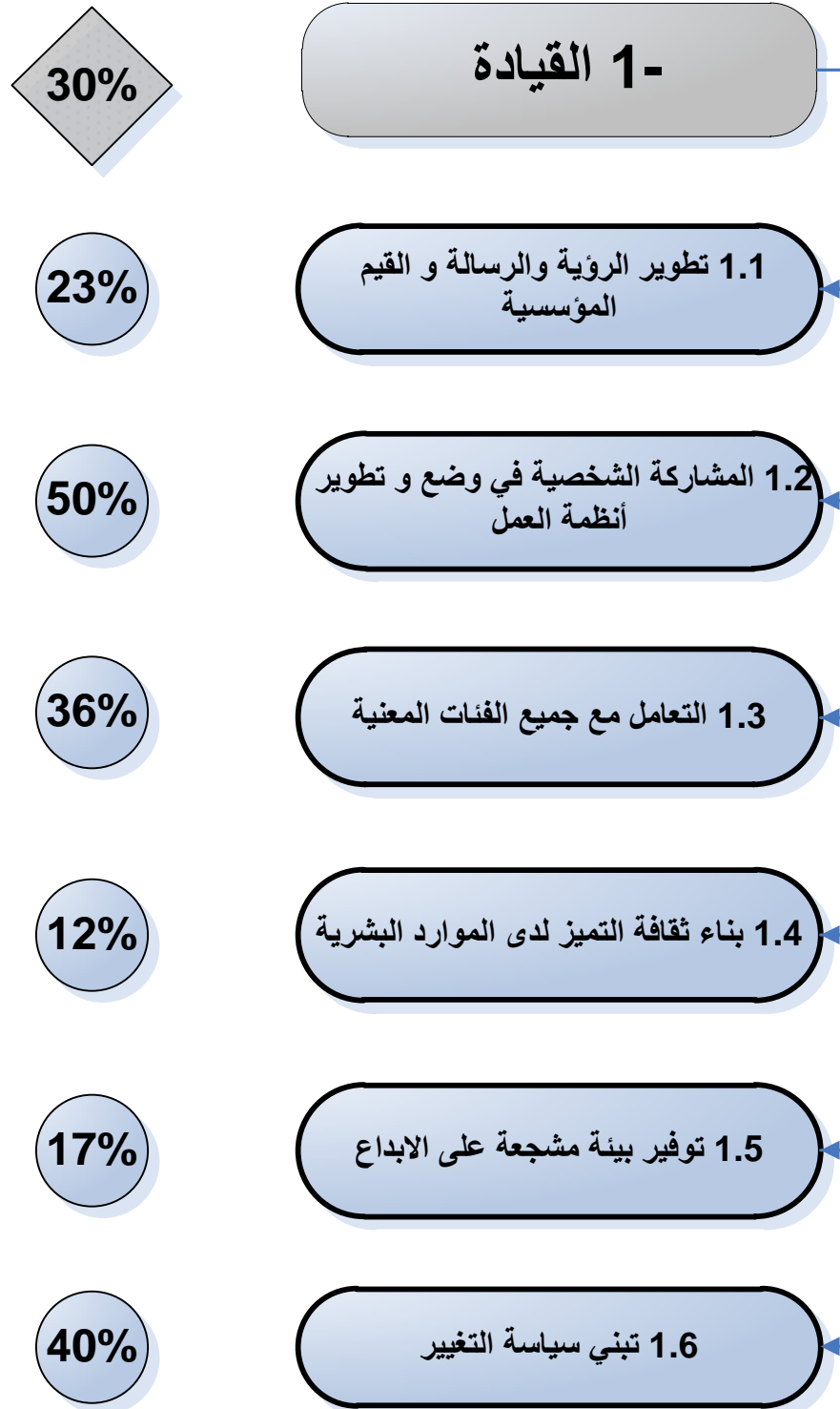
العلامة	نسبة المعيار المنوية	النشاطات	المعايير الفرعية	النسبة	النقاط	المعايير الرئيسية	رقم المعيار
3	30	39	6	10%	100	القيادة	1
2.2	22	35	6	10%	100	الموارد البشرية	2
2	20	23	4	10%	100	السياسة والاستراتيجية	3
2.3	23	34	5	10%	100	الشراكة والموارد	4
3.1	31	27	4	10%	100	العمليات	5
0.5	5	0	2	10%	100	نتائج الموارد البشرية	6
2.25	15	0	2	15%	150	نتائج المتعاملين	7
0.8	8	0	2	10%	100	نتائج المجتمع	8
2.4	16	0	2	15%	150	نتائج الاداء المؤسسي	9
185.5	-----	158	33	%100	1000	المجموع	

المنهجيات

تعني المنهجيات طرق العمل التي تتبعها دائرة المياه والصرف الصحي التابعة لبلدية نابلس لتنفيذ أعمالها على كافة المستويات وفي كافة الدوائر والأقسام وقد تكون المنهجيات على شكل دليل اجراءات عمل مفصل بخطوات أو على شكل سياسات عامة أو تشغيلية أو هياكل معتمدة بمسؤوليات وصلاحيات أو لجان عمل واضحة المسؤوليات والصلاحيات وما يميز المنهجيات هو وضوحها و ثباتها واستمراريتها ويجب التأكيد على أن المنهجيات يجب أن تطبق بكفاءة وانتظام ومن خلال التخطيط المسبق ويجب أن تخضع المنهجيات لعملية المراجعة والتحسين والتطوير.

Enablers

المعيار الأول: القيادة Leadership



شكل 6: علامات معيار القيادة

القيادة:

هي عملية تحريك الناس نحو الهدف

عناصر القيادة:

- هدف يُحرك الناس إليه.
- وجود مجموعة من الأفراد.
- وجود قائد يجعل ذلك في قالب عملية تؤثر في الافراد.

أهمية القيادة

- وضع الاستراتيجيات التي ستحقق الأهداف المرجوة
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد
- تدعيم السلوك الايجابي والتقليل من السلبيات
- ترتيب وتنظيم المؤسسات وإقامة الأنظمة المتكاملة
- السيطرة على مشاكل العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها
- إعادة التوازن للمؤسسة

معيار القيادة (حسب نموذج التميز)

القادة المتميزون يعملون على تطوير وتحفيز تحقيق الرؤية والرسالة. ويعملون على تطوير القيم والنظم المؤسسية المطلوبة للنجاح المستدام يبدو ذلك واضحا من خلال افعالهم وتصرفاتهم. خلال فترات التغيير يحافظون على ثبات الهدف. وعند الحاجة يكون لهؤلاء القادة القدرة على تغيير اتجاه المؤسسة وتحفيز الاخرين على اللحاق بهم.

ماذا يعني معيار القيادة؟

- هل تعرف ما هو المتوقع عمله من القادة؟
- هل هم ببساطة يحددون الاتجاه فقط؟
- ما هي النشاطات التي يجب ان يشاركوا بها كقادة؟
- هل قمت بتحديد تصرفاتهم التي يجب ان يتم ملاحظتها في النشاطات اليومية؟

انت في المسار الصحيح عندما

- كل الافراد في المؤسسة داخليا وخارجيا يعرفون من نعني عندما نقول "القادة".
- هناك دليل على ان القيم المؤسسية يتم معايشتها من قبل القادة والموظفين.
- القادة على كافة المستويات يشاركون بفاعلية في نشاطات التحسين (تحديد التحسين، تشكيل الفرق، المشاركة كأعضاء في الفرق والتطبيق الحقيقي للتحسين).
- القادة يمضون معظم اوقاتهم في الحديث مع المتعاملين، الموظفين والشركاء.

مصطلحات لا بد منها:

الرؤية:

هو تصور لما تطمح المؤسسة بالوصول اليه خلال فترة زمنية طويلة بين (5-10 سنوات) وتعمل كبوصلة لتوجيه المؤسسة.

خصائص الرؤية:

- التحدي.
- الالهام.
- المشاركة.
- التوجيه.
- الترابط.

الرسالة:

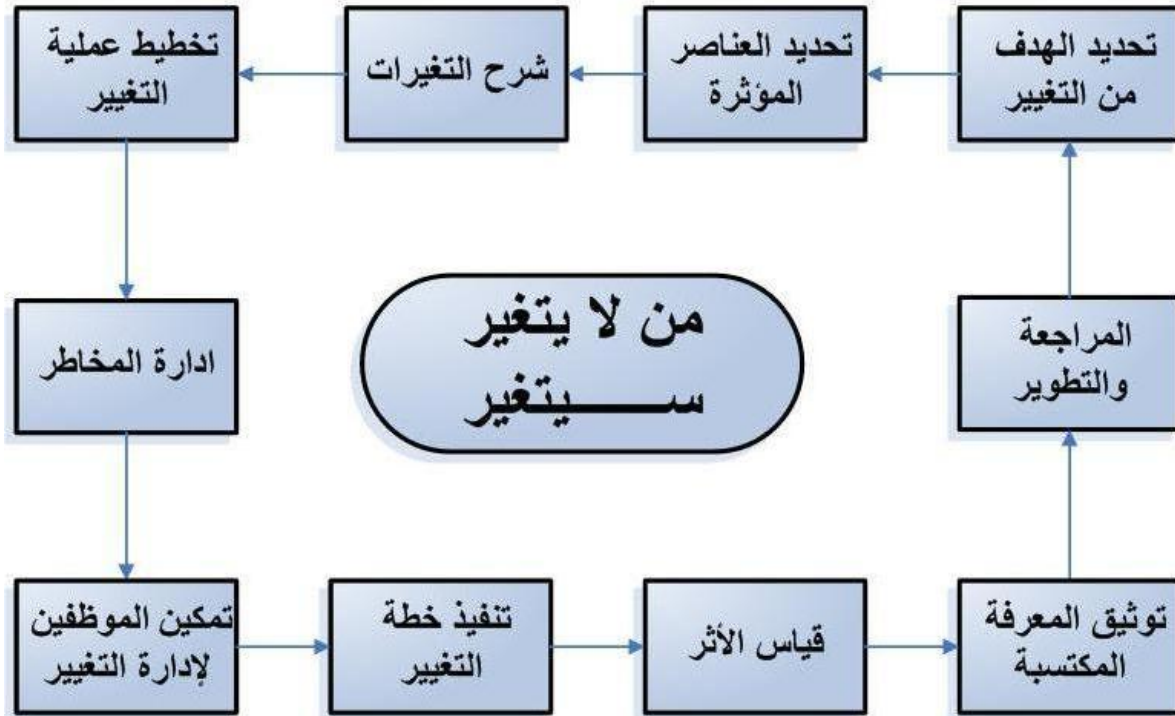
تبين سبب وجود المؤسسة والطريقة التي تستنتجها لتحقيق رؤيتها وتجب على:

- من نحن ؟
- ما هو هدفنا ؟
- ما هي خدماتنا ؟
- من هم زبائننا ؟
- اين تواجدنا ؟
- ما هي قيمتنا ؟

يتطلب تطوير نظام الحكمانيه وجود الاسس التالية:

- ممارسة الشفافية المالية والادارية وبكل المستويات.
- وجود نظام موثق وفعال للضوابط المالية والادارية وتحديد تسلسل القرار والصلاحيات والمسؤوليات.
- وجود مرجعية واضحة للمحاسبة والمسائلة على جميع المستويات.
- وجود نظام موثق ومعلن لاخلاقيات العمل.
- المحافظة على سرية المعلومات خارج الاطار المؤسسي.
- ممارسة الافصاح وبما يضمن عدم تضارب المصالح والفساد واستغلال الوظيفة.

ادارة التغيير:



شكل 7: خطوات إدارة التغيير

المعيار الفرعي الأول: تطوير القادة للرؤية والرسالة والقيم المؤسسية

أبرز نقاط القوة:

- تعمل دائرة المياه والصرف الصحي على تطوير رؤية ورسالة الدائرة وأهدافها من خلال دراسة يجريها عدد من الخبراء الأجانب والمحليين.
- من خلال سياسة وإستراتيجية قوية تدعم رؤية ورسالة مستوحاة من احتياجات المعنيين والمجتمع.

أبرز فرص التحسين:

- نشر الرؤية والرسالة إلى المعنيين من خلال منشورات أو لوحات في أماكن بارزة داخل أقسام الدائرة من خلال حشد طاقات العاملين ووعيهم باتجاه فهم السياسة والإستراتيجية والعمل بها.
- إيجاد نظام فعال ومتميز يشجع المعنيين على تطوير أنفسهم وعملهم وأدائهم المؤسسي.
- عمل تقييم دوري لأداء ومستويات القيادة.
- إشراك الفئات المعنية والأقسام بوضع رؤية ورسالة تهدف إلى خدمة المجتمع وإشراك الموظفين في عملية التقييم للقيادة لبيان نقاط القوة والضعف.
- إيجاد أدوات قياس ملائمة ومناسبة ودورية لقياس الرؤية والرسالة والقدوة الحسنة وعمل تحليل لمخرجات القياس وعرضها أمام المعنيين لتفسيرها والاستفادة منها وإسقاطها على الوضع القائم.

تطوير القادة للرؤية والرسالة والقيم المؤسسية.

جدول 3: نتائج المعيار الفرعي تطوير القادة للرؤية والرسالة والقيم المؤسسية

رقم النشاط	تطوير القادة للرؤية والرسالة والقيم المؤسسية			نعم / جزئيا / لا	A	D	A&R
1.1.1	تطوير رؤية ورسالة وقيم المؤسسة وأهدافها.			جزئيا/عمل دراسات	65	15	15
1.1.2	تقديم القدوة الحسنة لدعم الثقافة المؤسسية.			لا	5	10	5
1.1.3	التعريف بالرؤية والرسالة للمعنيين وحشد الجهود لتحقيقها.			لا	5	15	10
1.1.4	مراجعة مستوى الأداء والمهارات القيادية وتطويرها.			جزئيا/دورات	35	40	20
1.1.5	المشاركة في المؤتمرات والندوات والمجموعات المهنية خاصة المتعلقة بالتميز والجودة.			جزئيا	35	40	20
1.1.6	المشاركة الشخصية الفعالة في تشجيع عمليات التطوير والتعلم.			لا	25	45	30
1.1.7	تشجيع روح الفريق والتعاون داخل المؤسسة.			لا	10	20	10
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي					26	26	16
معدل علامة المعيار الفرعي						23	

المعيار الفرعي الثاني: المشاركة الشخصية في وضع وتطوير أنظمة العمل.

أبرز نقاط القوة:

- وجود هيكل تنظيمي واضح و محدد ويرتكز على احتياجات المعنيين و داعم للسياسة والإستراتيجية متغير حسب الحاجة.
- أنظمة فعالة ومطبقة لإدارة العمليات تتم متابعتها بشكل دوري و تحديد المسؤوليات بالنسبة إلى العمليات بشكل واضح.
- وجود وحدة للتخطيط تعمل على مراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية.
- وجود نظام لإدارة العمليات يدعم الممارسات والأنشطة والمنهجيات الأخرى.
- وجود خطوات عمل لكل عملية من العمليات المراد القيام بها و تحضيرها قبل البدء بأي إجراء ووضع آليات للتنفيذ واستخدام الموارد اللازمة.

أبرز فرص التحسين:

- إيجاد نظام فعال لتخطيط وتعزيز عمليات التطوير المستمر وفق إجراءات محددة وواضحة.
- إيجاد نظام فعال للحكمانية مبني على الشفافية والمسؤولية والمسائلة.
- إيجاد إجراءات عمل موزعة على جميع المعنيين لدعم نظام الحكمانية ووضع إجراءات لنشر نظام الحكمانية على جميع المعنيين.

المشاركة الشخصية في وضع وتطوير أنظمة العمل

جدول 4: نتائج المعيار الفرعي المشاركة الشخصية في وضع وتطوير أنظمة العمل

رقم النشاط	المشاركة الشخصية في وضع وتطوير أنظمة العمل	نعم/جزئيا / لا	A	D	A&R
1.2.1	وضع الهيكل التنظيمي الملائم لتنفيذ السياسة والإستراتيجية.	نعم/استراتيجية واضحة	60	70	60
1.2.2	ضمان إيجاد وتطبيق أنظمة فعالة لإدارة العمليات.	نعم/مركز خدمات الجمهور	70	65	80
1.2.3	تحديد الجهات المسؤولة عن العمليات الرئيسية.	نعم/توزيع أدوار	80	75	10
1.2.4	ضمان إيجاد نظام فعال لإعداد وتطبيق وتحديث السياسة الإستراتيجية.	جزئيا	65	55	60
1.2.5	ضمان إيجاد نظام فعال لقياس و مراجعة وتطوير نتائج الأداء المؤسسي.	نعم/KPI	65	75	25
1.2.6	ضمان إيجاد وتطبيق وتحديث أنظمة لتخطيط وتعزيز عمليات التطوير المستمر.	لا	25	45	30
1.2.7	ضمان إيجاد نظام فعال للحكمانية في الدائرة.	لا	10	5	10
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي			54	56	39
معدل علامة المعيار الفرعي			50		

المعيار الفرعي الثالث: التعامل مع جميع الفئات المعنية.

أبرز نقاط القوة:

- تعتبر دائرة المياه والصرف الصحي مكاملة وداعمة للدوائر الأخرى في شتى المجالات ضمن إجراءات واضحة ومحددة.
- يتم التعاون الدائم ما بين الدوائر لإنجاز السياسة والإستراتيجية على أكمل وجه ضمن إجراءات واضحة ومحددة ووفق معاملات منظمة.

أبرز فرص التحسين:

- وضع منهجية واضحة لمراجعة ممارسات الدائرة المتعلقة باحتياجات المعنيين وإيجاد قنوات اتصال فعالة ومنظمة تخدم قضايا المعنيين ضمن نظام مبني على أسس واضحة.
- العمل التطوعي والخادم للمجتمع وقياس المبادرات الموجهة لصالح خدمة المجتمع.
- إيجاد نظام لقياس مدى علاقة المعنيين والقيادة وكيفية تحقيق تطلعاتهم وتحسين ظروفهم وقياس الجهود والمساهمات المتميزة وأخذ النتائج من آليات القياس ودراساتها والعمل على نشرها على الفئات المعنية واستخلاص العبر من النتائج الصادرة من المعنيين ، والمفيد من الدراسات وإتباع ما يخدم الدائرة.

التعامل مع جميع الفئات المعنية

جدول 5: نتائج المعيار الفرعي التعامل مع جميع الفئات المعنية

رقم النشاط	التعامل مع جميع الفئات المعنية			رقم
	A	D	A&R	
1.3.1	70	75	30	التعاون مع الدوائر الأخرى للقيام بمشاريع تطويرية مشتركة.
1.3.2	35	25	10	المراجعة المنتظمة لأهداف وممارسات الدائرة المتعلقة باحتياجات الفئات المعنية.
1.3.3	60	70	35	إيجاد قنوات اتصال فعالة ومباشرة ومنتظمة للقيادة مع جميع المعنيين.
1.3.4	55	45	40	الاطلاع على استبيانات رأي الفئات المعنية وتظلماتهم والتعرف على مؤشراتها والعمل على تحسينها.
1.3.5	10	10	5	تقدير الجهود والمساهمات المتميزة للفئات المعنية.
1.3.6	30	35	10	المشاركة الفعالة بمبادرات موجهة لخدمة المجتمع.
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي				22
معدل علامة المعيار الفرعي				36

المعيار الرابع: بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية

أبرز نقاط القوة:

- تشجيع وتمكين الموظفين للمشاركة في نشاطات التطوير من خلال تدريب الموظفين.

أبرز فرص التحسين:

- بناء نظام للحوافز والكفاءات وضمان التقييم العادل للأداء.
- بناء ووضع منهجية واضحة للاستماع إلى تطلعات الموارد البشرية والاستجابة لأهدافهم ومتطلباتهم.
- تشجيع الأفراد على تنمية قدراتهم وخططهم المساندة للمؤسسة ولأنفسهم.
- تدريب وإعداد جيل لفهم العوامل ومبادئ العمل في المؤسسة.
- مشاركة القيادة في نشاط التنمية للموارد البشرية لحثهم على العمل والإخلاص للمؤسسة لإعطاء دفعة حقيقية لهم.
- تطبيق نظام الحوافز والمكافئات ونظام الاستماع لكل الموظفين بدون تمييز من أجل تمكين الموظفين في جميع المستويات العاملة من الوصول للتميز و وضع نظام لقياس أنظمة الحوافز والمكافئات والتطلعات و أخذ الإجراءات اللازمة لتحسين المنهجية المتبعة بناء على ما يتمخض من نتائج ودراسات.

بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية

جدول 6: نتائج المعيار الفرعي بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية

رقم النشاط	بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية			نعم / جزئياً / لا	A	D	A&R
1.4.1	تحفيز ومكافأة وتقدير انجازات الأفراد والفرق بالأسلوب والوقت الملائم، وضمان التقييم العادل للأداء.			لا	5	5	5
1.4.2	الاتصال مع الموارد البشرية والاستماع إليها والتحاور معها والاستجابة لمتطلباتها.			لا	15	35	15
1.4.3	مساعدة الأفراد على تحقيق خططهم وأهدافهم.			لا	5	5	10
1.4.4	المساهمة الشخصية في نشاطات تنمية الموارد البشرية.			لا	10	5	5
1.4.5	تشجيع وتمكين الموظفين للمشاركة في نشاطات التطوير.			لا	10	25	30
1.4.6	إعداد جيل من القادة، بما في ذلك منهجية اختيارهم وتنميتهم وتدريبهم.			لا	5	10	15
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي					8	14	13
معدل علامة المعيار الفرعي					12		

المعيار الفرعي الخامس: توفير بيئة مشجعة على الإبداع.

أبرز نقاط القوة:

- تشجيع تبادل الآراء والنقاش البناء من خلال الاجتماعات ووجود اهتمام معنوي بناحية الإبداع والتشجيع المعنوي عليه وتوفير معدات مساعدة لإنجاح بيئة الإبداع.

أبرز فرص التحسين:

- خلق أجواء وموارد لازمة للإبداع من خلال إتاحة المجال للمعنيين لتحقيق أهدافهم الخادمة للمؤسسة و إيجاد نظام للحوافز والمكافئات و ربط الإبداع والمبدعين بأهداف الدائرة و رؤيتها.
- وضع نظام واضح يخدم توفير الإبداع وتشجيع المبدعين حتى يتم اتباعه بشكل سليم والعمل على تنفيذ وتوفير البيئة المشجعة للإبداع لجميع الفئات المعنية بشكل يضمن استفادة جميع المعنيين.
- العمل على توفير دورات وحضور مؤتمرات لتحسين نسبة الإبداع ومعرفة فرص التحسين المتبعة محليا وعالميا.
- العمل على أخذ التدابير والإجراءات لتحسين الواقع الإبداعي في المؤسسة.

توفير بيئة مشجعة على الإبداع

جدول 7: نتائج المعيار الفرعي توفير بيئة مشجعة على الإبداع

رقم النشاط	توفير بيئة مشجعة على الإبداع			نعم / جزئيا / لا	A	D	A&R
1.5.1	توفير الموارد اللازمة للإبداع.			لا	20	25	10
1.5.2	تشجيع وتحفيز المبدعين.			لا	5	5	5
1.5.3	تشجيع تبادل الآراء والنقاش البناء.			لا	45	20	10
1.5.4	تقديم القدوة الحسنة في مجال الإبداع.			لا	30	25	5
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي							
معدل علامة المعيار الفرعي							
17							

المعيار السادس: تبني سياسة التغيير

أبرز نقاط القوة:

- وجود تحليل للعوامل المحركة للتغيير ضمن السياسة والإستراتيجية.و تحليل للتغيرات الداخلية والخارجية بناءا على تحليل الأداء "SWOT analysis"
- وجود خطط تغيير على مستوى المشاريع والعمليات فقط وليس على الأداء الوظيفي و وجود خطط لإدارة المخاطر وخطط بديلة.
- المشاركة في دورات تحت مسميات مختلفة لدعم التغيير "Change Management".
- تخصيص الموارد والدعم اللازمين لعملية التغيير مثل وجود أجهزة كمبيوتر جديدة وبرامج سكادا.

أبرز فرص التحسين:

- وضع إجراءات واضحة لإدارة عملية التغيير من خلا توعية الموظفين لأهمية التغيير واتخاذ إجراءات وقرارات إدارية بعد عملية الوعي والمعرفة والتعزيز.
- بناء نظام لقياس فعالية التغيير والمعرفة المكتسبة للتغيير.
- تغطية التنفيذ لشتى المجالات بدون تمييز.
- شرح عمليات التغيير ومبرراته لجميع المعنيين.
- قياس ومراجعة فعالية التغيير وضمان مشاركة واستفادة المعنيين من المعرفة المكتسبة الناجمة من التغيير.

تبني سياسة التغيير

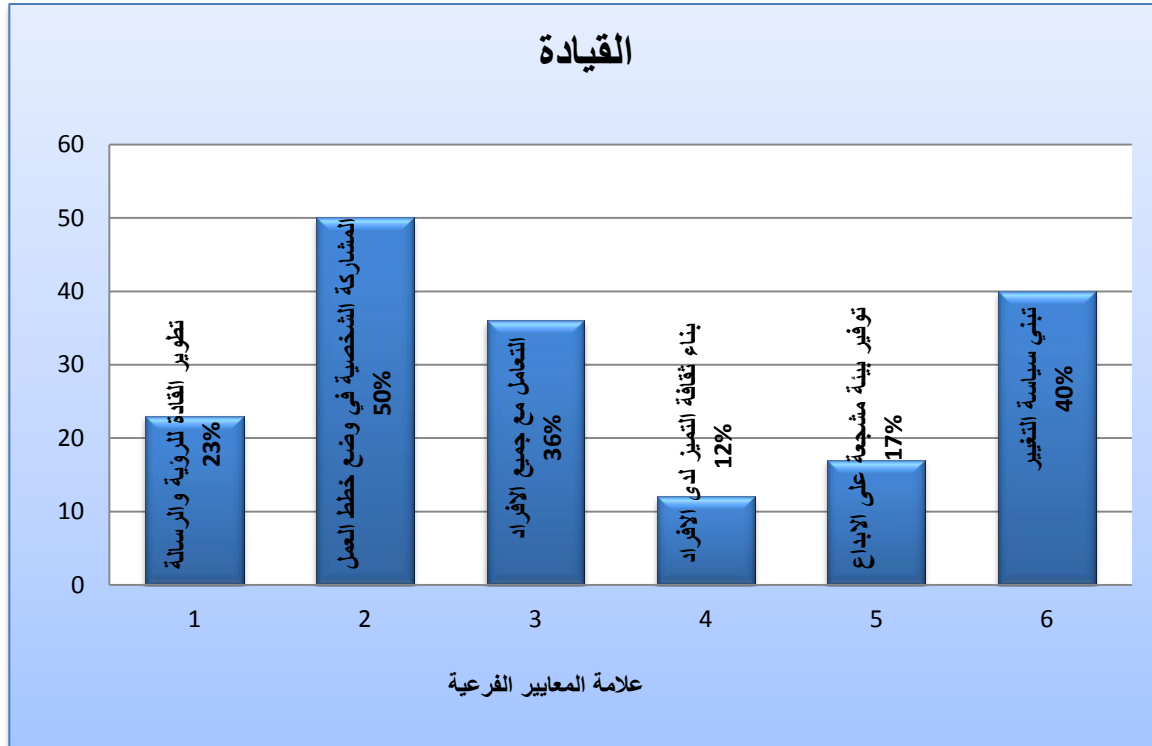
جدول 8: نتائج المعيار الفرعي تبني سياسة التغيير

رقم النشاط	تبني سياسة التغيير	نعم / جزئيا / لا	A	D	A&R
1.6.1	فهم العوامل المحركة للتغيير.	لا	25	35	35
1.6.2	تحديد التغييرات الداخلية والخارجية الواجب إجرائها.	نعم / SWOT Analysis	75	75	85
1.6.3	قيادة خطط التغيير.	جزئيا/وجود خطط تغيير	55	50	60
1.6.4	تخصيص الموارد والدعم اللازمين لعملية التغيير.	جزئيا/شراء أجهزة كمبيوتر	60	55	35
1.6.5	إدارة النتائج والمخاطر المترتبة على برامج التغيير.	جزئيا/خطط لإدارة الطوارئ	65	65	65
1.6.6	الإدارة الفعالة لعملية التغيير وإدارة تأثيراتها على المعنيين.	لا	30	25	30
1.6.7	شرح عمليات التغيير ومبرراته لجميع المعنيين.	لا	25	5	20
1.6.8	دعم وتمكين الموارد البشرية من الإدارة الفعالة للتغيير.	لا	20	45	10
1.6.9	قياس ومراجعة فعالية التغيير وضمان مشاركة واستفادة المعنيين من المعرفة المكتسبة الناجمة من التغيير.	لا	10	5	20
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي			41	40	40
معدل علامة المعيار الفرعي			40		

المعيار الأول: القيادة

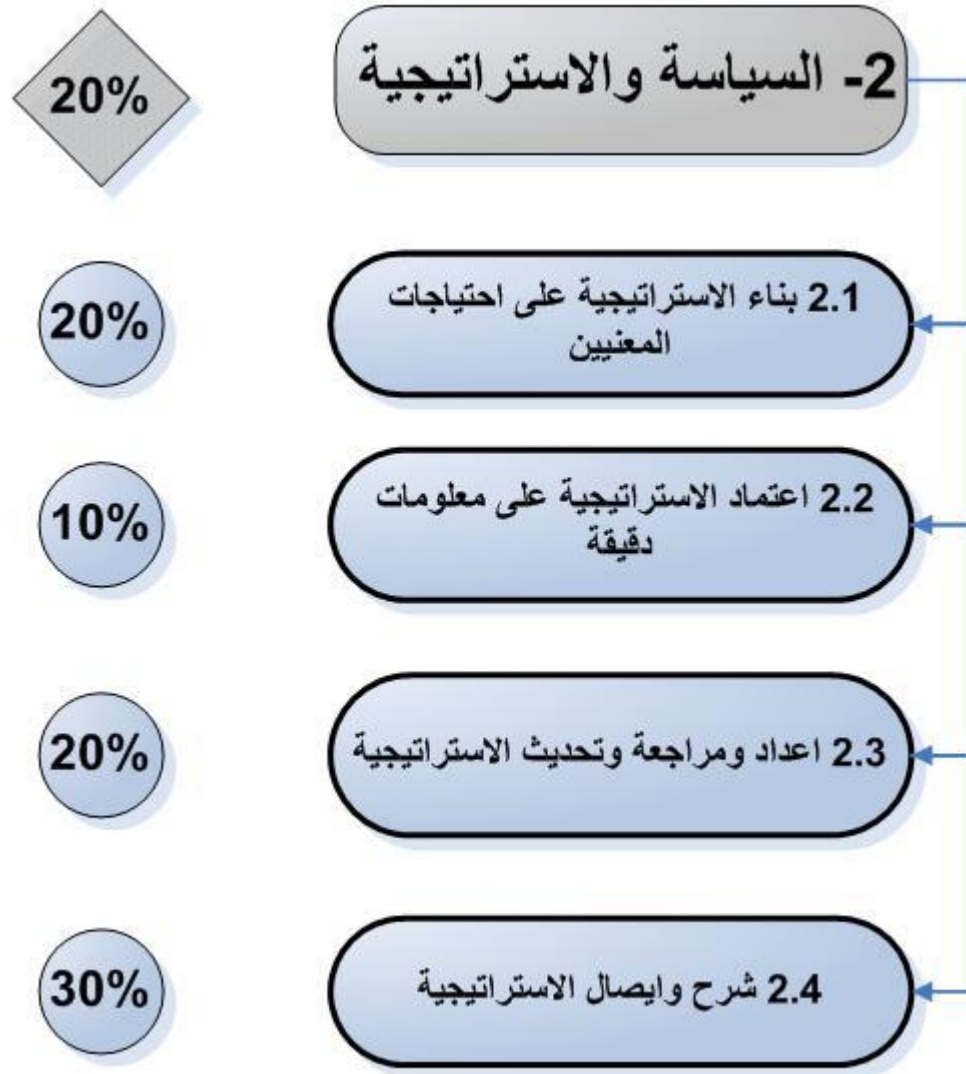
جدول 9: ملخص علامات المعايير الفرعية لمعيار القيادة

المعيار الفرعي	متوسط التقييم للمعيار الفرعي
1.1	23
1.2	50
1.3	36
1.4	12
1.5	17
1.6	40
النتيجة لمعيار القيادة	30



شكل 8: نسب علامات المعايير الفرعية لمعيار القيادة

المعيار الثاني: السياسة والاستراتيجية



شكل 9: علامات معيار السياسة والاستراتيجية

السياسة والاستراتيجية:

الاستراتيجية:

هي الإطار العام الذي من خلاله يتم تحديد التوجه والغايات والأهداف طويلة المدى أو هي مجموعة الاجراءات التي تضعها الشركة للوصول الى هدف معين.

اعداد الاستراتيجية:

هي عملية تحديد إلى أين ترغب المؤسسة أن تصل، وضع المبادئ المرشدة (الرؤية) للمستقبل المنشود، وتحديد كيفية الوصول إليه.

خطوات وضع الخطة الاستراتيجية:

يتم وضع الخطة الاستراتيجية والتي تتضمن الرؤية والرسالة وتحديد الاهداف الاستراتيجية والسياسات عن طريق:



شكل 10: خطوات وضع الخطة الاستراتيجية

صياغة الرؤية

يقوم المخططون (من قيادي المؤسسة والعاملين فيها وقد يشاركونهم مستشار او اكثر) بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح وذلك من خلال مجموعة من الجلسات الهامة. ولا توجد طريقة علمية بإجراءات محددة لوضع الرؤية.

صياغة بدائل استراتيجية

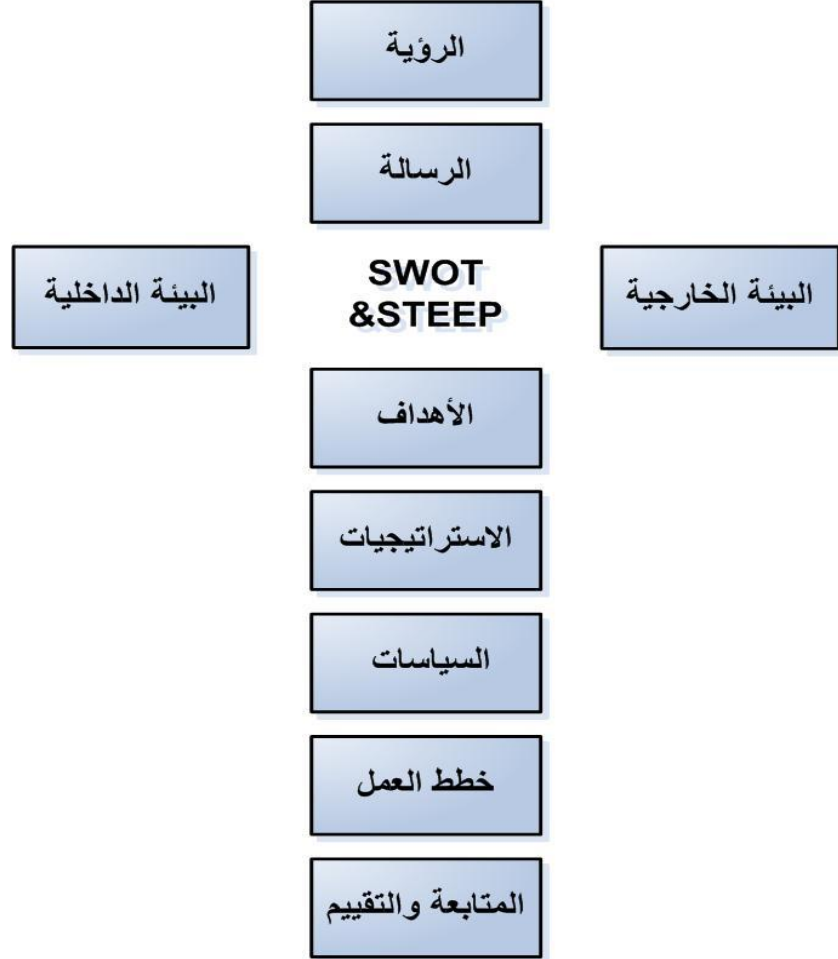
يمكن استخدام تحليل القوة والضعف والفرص والتحديات SWOT

معيار السياسة والإستراتيجية(حسب نموذج التميز)

المؤسسات المتميزة هي التي تطبق رؤيتها ورسالتها من خلال تطوير سياسة موجه نحو اصحاب المصلحة والتي تأخذ بعين الاعتبار السوق والقطاع الذي تعمل فيه. السياسات، الخطط، الاهداف والعمليات يتم تطويرها وتطبيقها لتحقيق هذه الاستراتيجية.

مصطلحات لا بد منها:

مبادئ ومراحل التخطيط الاستراتيجي



شكل 11: مبادئ ومراحل التخطيط الاستراتيجي.

تحليل البيئة الخارجية المؤثرة STEEP:

- البيئة الاجتماعية (S) Social Environment
- البيئة التكنولوجية (T) Technology Environment
- البيئة الاقتصادية (E) Economic Environment
- البيئة الطبيعية المحيطة (E) Ecology Environment
- البيئة السياسية (P) Political Environment

المعيار الفرعي الأول: بناء السياسة و الاستراتيجية بناء على احتياجات المعنيين:

أبرز نقاط القوة:

- وجود قسم الشكاوي الذي يعنى بجمع وتحليل احتياجات ومتطلبات المواطنين.
- وجود خطط بديلة للتطورات المستقبلية. "Action Investment Plan".
- يتم الترابط مع قسم العمليات للمباشرة في تنفيذ وتلبية احتياجات المواطنين في الامور التقنية.
- هنالك مؤشرات اداء لقسم الشكاوي كزيادة او نقصان عدد الشكاوي.

أبرز فرص التحسين:

- وجود اجراءات عمل واضحة في آلية جمع البيانات عوضا عن صندوق الشكاوي "مثل استبيانات ومقابلات".
- عمل توأمة بين ادارة البلدية وادارة دائرة المياه بأقسامها وموظفيها مع فئات المجتمع ذات الصلة والعلاقة لرسم خارطة عمل للوصول لتحقيق احتياجات جميع المعنيين.
- تطبيق آليات محددة في وضع الخطط البديلة واعتماد منهجية تعدد الفرص والجهات.
- عمل قسم خاص لمتابعة وتحليل احتياجات المواطنين لضمان استمرارية العمل لتحقيقها والسعي لتلبية توقعاتهم وكذلك امكانية التنبؤ باجديات المراحل القادمة.
- تقييم مستوى الرضا عن العمل لكل الموظفين ومدى علمهم الجاد في تلبية توقعات المواطنين.
- اعتماد آلية لمعرفة رأي المواطنين عن مقدار تلبية احتياجاتهم من قبل الدائرة.

بناء السياسة والإستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين

جدول 10: نتائج المعيار الفرعي بناء السياسة والإستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين

رقم النشاط	بناء السياسة والإستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين	نعم / جزئيا / لا	A	D	A&R
2.1.1	جمع وتحليل معلومات كافية تضمن معرفة بيئة العمل الحكومي والظروف المحيطة.	لا	35	25	25
2.1.2	معرفة ومراعاة والاستجابة لاحتياجات وتوقعات جميع المعنيين.	لا	20	10	15
2.1.3	مراعاة وفهم التطورات المستقبلية ومدى تأثيرها على الوزارة وعلى جميع المعنيين.	لا	35	30	20
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي			30	20	20
معدل علامة المعيار الفرعي			20		

المعيار الفرعي الثاني: اعتماد السياسة والاستراتيجية على معلومات دقيقة:

أبرز نقاط القوة:

- يتم وضع الاجراءات والمنهجيات في جمع المعلومات بناء على ما يرد من صندوق الشكاوي ومركز خدمات الجمهور.

أبرز فرص التحسين:

- اعتماد آلية لجمع المعلومات والحقائق من مختلف المصادر وحول كافة الجهات المعنية و فحصها حيث لا بد من أن يشمل جميع الفئات المعنية وكذلك كيفية الاستفادة من المنهجيات و المؤشرات الاخرى.
- تنفيذ الاقتراحات والمعلومات التي تم الحصول عليها من المواطنين وذلك بما يهدف وتحقيق الرؤية والرسالة.
- لا بد من ضمان استمرارية العمل في تحليل وتقييم المعلومات التي تحصل عليها الدائرة بحيث تضمن الحصول على معلومات دقيقة يمكن الاستفادة منها في وضع السياسة والاستراتيجية من خلال تحليل مؤشرات الاداء الداخلية والخارجية.
- معرفة الفجوة بين المعلومات وما تم التنبؤ به والبحث عن أفضل الممارسات المتبعة لتقليل الفجوة وسدها.
- وضع آليات محددة لقياس مدى دقة المعلومات التي تحصل عليها الدائرة وذلك بوضع ميزان للتوافق بين ما يتم الحصول عليه وما هو موجود عند الدائرة من توقعات واهداف وطموحات ومعرفة مقدار الفجوة بينهما و تحليل مخرجات عملية القياس والتعلم وذلك من أجل التعرف على مجالات التحسين و أولوياتها وكيفية البدء بها.

اعتماد السياسة والإستراتيجية على معلومات دقيقة

جدول 11: نتائج المعيار الفرعي اعتماد السياسة والإستراتيجية على معلومات دقيقة

رقم النشاط	اعتماد السياسة والإستراتيجية على معلومات دقيقة	نعم / جزئيا / لا	A	D	A&R
2.2.1	الاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء المؤسسي الداخلي.	لا	20	10	10
2.2.2	الاستفادة من نتائج عملية التقييم الذاتي المؤسسي.	لا	15	10	10
2.2.3	الاطلاع على والاستفادة من أفضل الممارسات المطبقة.	لا	20	25	10
2.2.4	فهم والاستفادة من نتائج المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية وما شابه.	لا	20	10	20
2.2.5	الاستفادة من المعلومات والاقتراحات المقدمة من جميع المعنيين ومن نتائج آرائهم ونظرتهم إلى المؤسسة.	لا	15	5	30
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي			15	10	15
معدل علامة المعيار الفرعي			10		

المعيار الفرعي الثالث: اعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية:

أبرز نقاط القوة:

- وجود Business Plan بمواصفات ألمانية بدعم من (GTZ) تتضمن اجراءات واضحة ومفصلة عن الدائرة من أجل تحقيق السياسة و الاستراتيجية وتتوافق مع الرؤية والرسالة.
- يتم اعداد ومراجعة السياسة و الاستراتيجية بالتنسيق مع جميع الاقسام ومراعاة تحقيق جميع المنهجيات ودعمها وذلك من خلال قسم خاص.
- يتم اعداد ومراجعة وتحديث السياسة وال استراتيجية بشكل سنوي وبوجود خبراء اوروبيين على كافة مستويات الدائرة.

أبرز فرص التحسين:

- وضع اجراءات محددة لوضع سناريوهات وخطط بديلة وعدم الاعتماد على الفرصة الواحدة.
- لا بد من تعميم التنفيذ بحيث يشمل جميع الموظفين وذلك من خلال نشر " Business Plan " وتوضيحها من أجل تحقيق " Action Plan " على جميع مستويات الدائرة.
- تجسد السياسة وال استراتيجية مفاهيم التميز وأفضل الممارسات.
- وضع ادوات قياس خاصة بالامور الادارية ومدى مطابقة هذه الامور مع ما تم رصده في السياسة وال استراتيجية مثل: اجراء مقارنات مع مؤسسات ودوائر أخرى لعمل "Benchmarking" وتحديد وضع ومكان الدائرة بالنسبة للدوائر المشابه في بلديات التوأمة الاوروبية.
- الاستفادة من نشاطات التوأمة للتعرف على أفضل الممارسات في جميع النواحي التقنية والادارية في آلية وضع واعداد وتحديث السياسة وال استراتيجية.

إعداد و مراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية

جدول 12: نتائج المعيار الفرعي إعداد و مراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية

رقم النشاط	إعداد و مراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية	نعم / جزئيا / لا	A	D	A&R
2.3.1	إعداد سياسة وإستراتيجية تتوافق ورؤية ورسالة وقيم المؤسسة.	لا	40	30	25
2.3.2	التوازن بين المتطلبات والتوقعات للجهات المعنية.	لا	30	15	10
2.3.3	وضع بدائل وسيناريوهات وخطط بديلة لمواجهة المتغيرات.	لا	5	5	5
2.3.4	تتضمن الإستراتيجية تحديدا لعوامل النجاح.	لا	40	15	15
2.3.5	تتضمن الإستراتيجية تحديدا للفرص الحالية والمستقبلية.	لا	30	30	10
2.3.6	توافق السياسة والإستراتيجية مع الرؤية والتوجه المستقبلي للحكومة.	لا	50	15	10
2.3.7	تجسد السياسة والإستراتيجية مفاهيم التميز وأفضل الممارسات.	لا	5	5	5
2.3.8	تحديد الجهات المسؤولة عن إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية.	لا	55	30	15
2.3.9	المراجعة المنتظمة للسياسة والإستراتيجية للتأكد من مدى ملائمتها وفعاليتها.	لا	55	15	5
2.3.10	الشفافية في إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية.	لا	65	25	5
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي			35	15	10
معدل علامة المعيار الفرعي			20		

المعيار الفرعي الرابع: شرح وايصال وتنفيذ السياسة والاستراتيجية

أبرز نقاط القوة:

- تعميم السياسة والاستراتيجية على رؤساء الاقسام ووضعهم في صورتها واتباع الاجراءات اللازمة لايصاله وشرحها واعتماد بعضهم كأعضاء في لجنة إقرارها وتوظيفها.
- آليات التطبيق تتم بطريقة مستمرة وذلك لوجود جهات اوربية تتابع تنفيذ وايصال السياسة والاستراتيجية.
- إعداد آلية متكاملة للتقارير ومتابعة التقدم في الانجاز.

أبرز فرص التحسين:

- ايجاد اجراءات واضحة لشرح وايصال السياسة والاستراتيجية على جميع المعنيين وكافة مستويات الموظفين وكذلك المواطنين والجهات المعنية مثل: عمل منشورات لتعميم السياسة والاستراتيجية وايصالها لجميع المعنيين من موظفين ومواطنين بحيث تصبح مطبقة ومعلومة بالضرورة لجميع المستويات.
- المتابعة الدورية لمدى تحقيق السياسة والاستراتيجية ومدى انتشارها ووضوحها عند جميع المعنيين من خلال عمل لقاءات دورية واستبيانات تقيس مستوى الانتشار وتنفيذ السياسة والاستراتيجية.
- عمل مقارنات مع دوائر ومؤسسات اخرى للتعرف على افضل الممارسات المتبعة للوصول لأفضل الفرص والاستفادة من الخبرات المكتسبة من تلك المقارنات و تحليل المقارنات والتفاوتات للوصول الى افضل المستويات والرقى بمستوى التنفيذ للسياسة والاستراتيجية وآلية ايصالها وشرحها لجميع المعنيين.

شرح وإيصال وتنفيذ السياسة والإستراتيجية

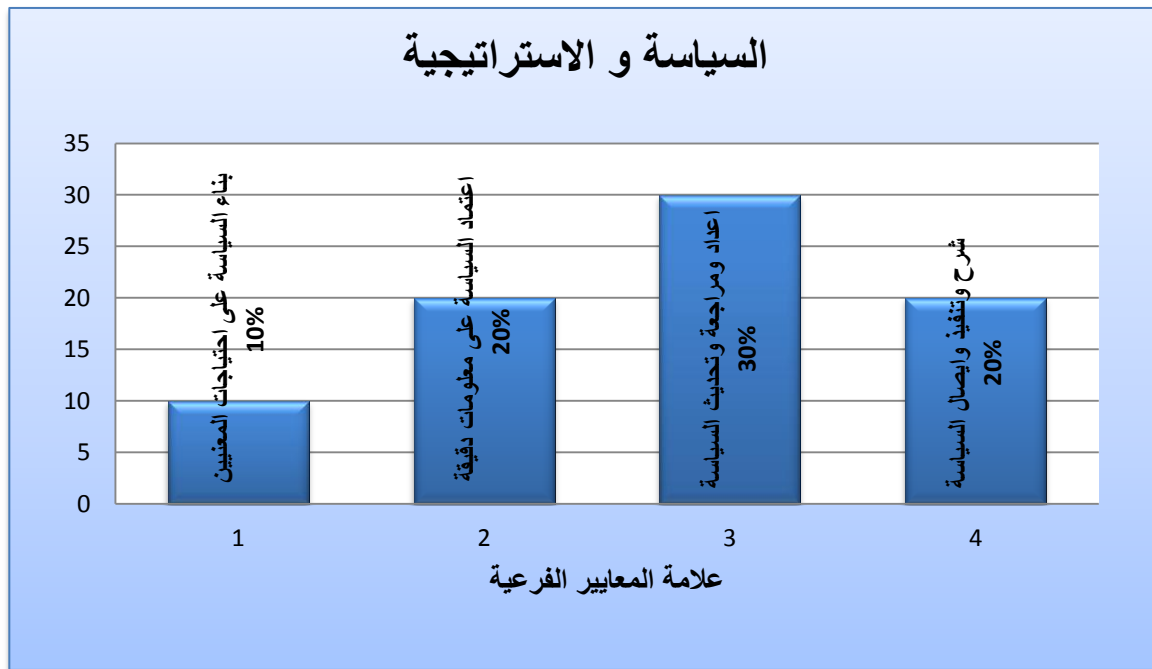
جدول 13: نتائج المعيار الفرعي شرح وإيصال وتنفيذ السياسة والإستراتيجية

رقم النشاط	شرح وإيصال وتنفيذ السياسة والإستراتيجية	نعم / جزئيا / لا	A	D	A&R
2.4.1	تحديد وشرح الإطار العام المتضمن سلسلة العمليات الرئيسية اللازمة لتطبيق السياسة والإستراتيجية.	لا	25	15	5
2.4.2	شرح السياسة والإستراتيجية لجميع المستويات الوظيفية والتعريف بها لجميع المعنيين خارج المؤسسة وتقييم مدى معرفتهم بها.	لا	25	20	5
2.4.3	اعتماد السياسة والإستراتيجية كأساس لتخطيط النشاطات وتحديد الأهداف على جميع المستويات في المؤسسة.	لا	65	40	15
2.4.4	المواءمة وتحديد الأولويات والاتفاق على إيصال الخطط والأهداف لجميع المستويات.	لا	45	25	10
2.4.5	إعداد آلية متكاملة للتقارير ومتابعة التقدم في الانجاز.	جزئيا/تقارير عمل	40	40	50
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي			40	30	20
معدل علامة المعيار الفرعي			30		

المعيار الثاني: السياسة والاستراتيجية

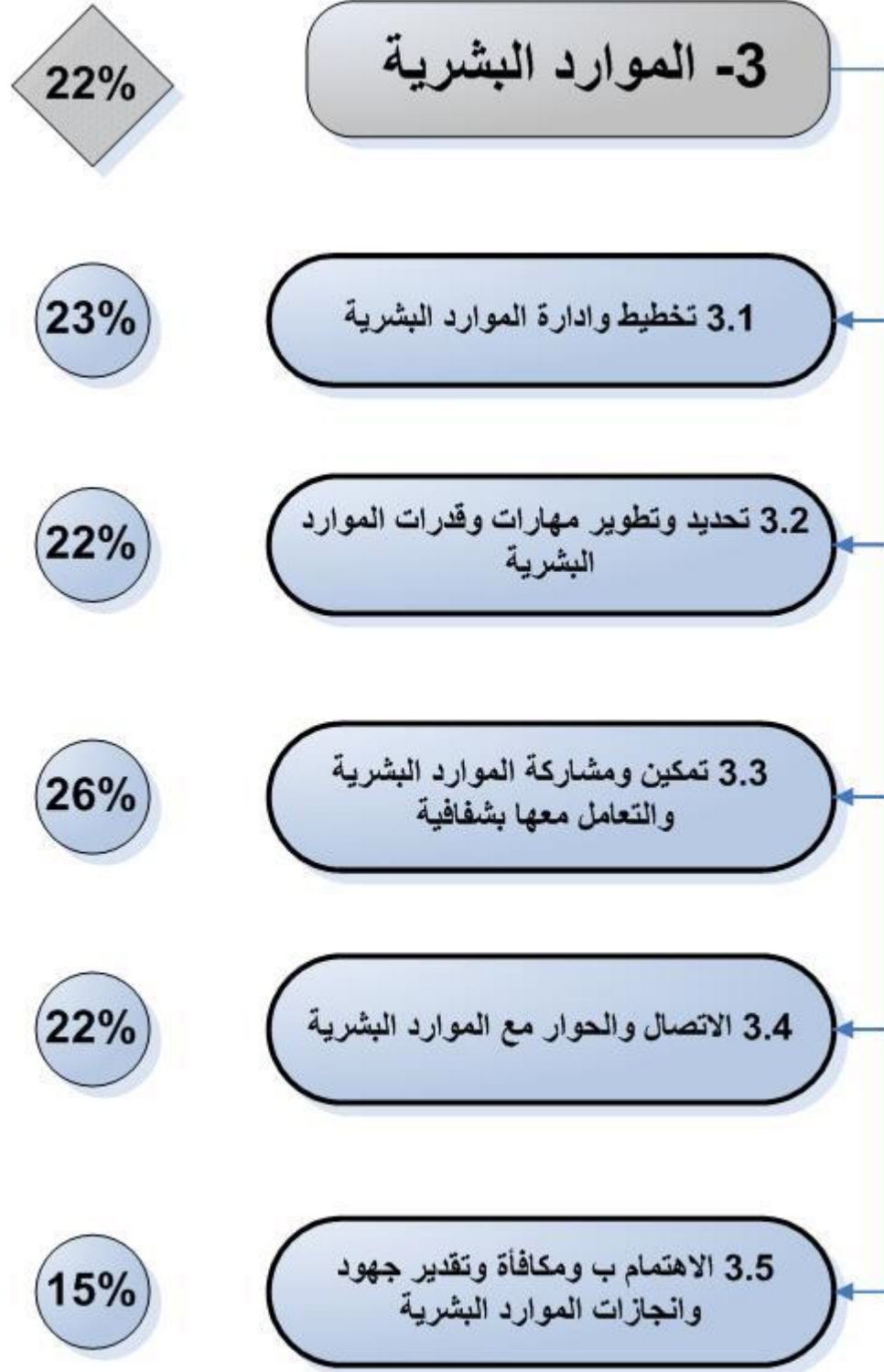
جدول 14: ملخص علامات المعايير الفرعية لمعيار السياسة والاستراتيجية.

متوسط التقييم للمعيار الفرعي	المعيار الفرعي
20	2.1
10	2.2
20	2.3
30	2.4
20	النتيجة لمعيار السياسة والاستراتيجية



شكل 12: نسب علامات المعايير الفرعية لمعيار السياسة والإستراتيجية.

المعيار الثالث: الموارد البشرية People



شكل 13: علامات معيار الموارد البشرية

الموارد البشرية

ان الموارد البشرية في اي مؤسسة تعتبر من اهم واثمن موجوداتها حيث ان هذه الموارد البشرية هي التي تميز نفسها عن المؤسسات المنافسة وتعمل بكفاءة لتحقيق اهداف المؤسسة لتلبية توقعات الاخرين.

أهداف الموارد البشرية:

- تلبية الواجبات المجتمعية والقانونية.
- تحسين الانتاجية والجودة.
- تنمية وتطوير قدرات الأفراد.
- تسهيل العملية التنافسية.

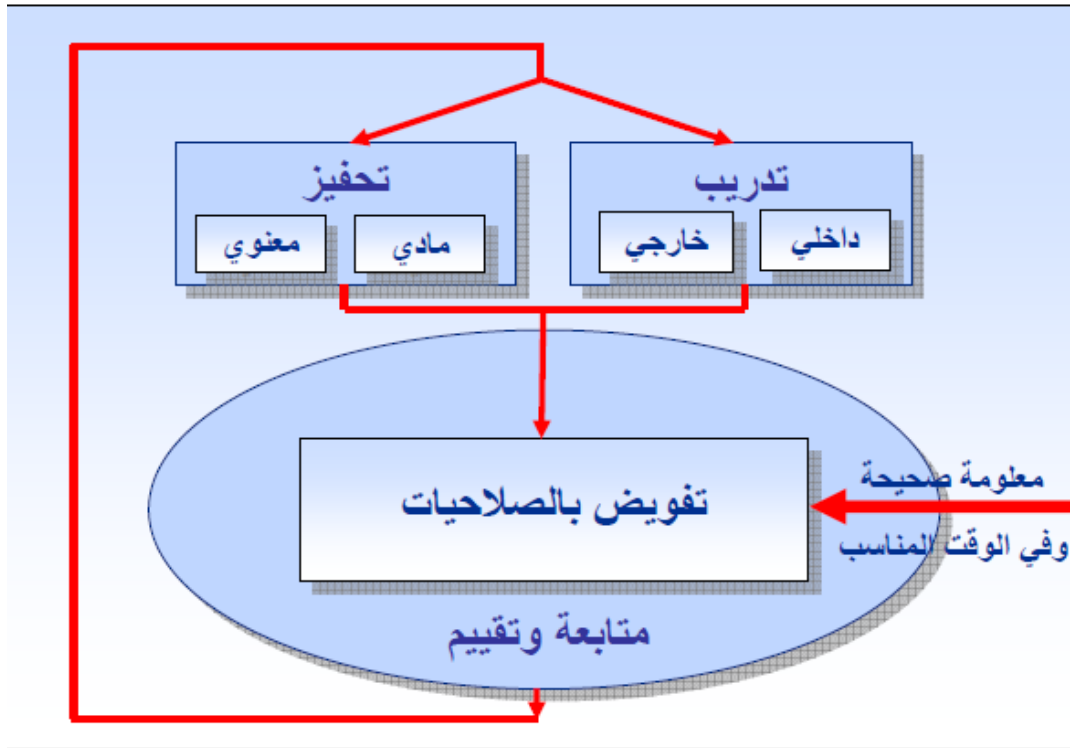
ماذا نعني بمعيار الموارد البشرية؟

- هل تعرف عدد الموارد البشرية، قدراتهم ومهاراتهم المطلوبة لتحقيق اهداف المؤسسة (في الوقت الحالي وللسنوات القادمة)؟
- هل سياسات التوظيف تدعم اهداف المؤسسة؟
- هل الافراد يعرفون ما هو المتوقع منهم؟
- هل عمليات الاتصال تعمل بالاتجاهات الثلاث (Bottom –up, Cross functional ,top –down).

انت في المسار الصحيح عندما

- يتم اعتبار مؤسستك في الاعلام ”من افضل المؤسسات التي يمكن العمل بها“.
- يتحدث الموظفون عن المسؤوليات، الادوار، النتائج والابداعات وليس عن الاوصاف الوظيفية.
- يمكن ان تقيم عوائد الاستثمار في النشاطات التعليمية وليس فقط تكاليف التدريب.
- يمكن تشكيل فرق تطوير وتحسين داخل المؤسسة عندما يكون هناك حاجة.
- تحصل على افكار من الموظفين بدون الحاجة الى الية لمتابعة الاقتراحات.

التمكين:



شكل 14: كيفية وصول المؤسسة إلى تمكين الموظفين.

المعيار الفرعي الأول: تخطيط وإدارة الموارد البشرية

أبرز نقاط القوة:

- يتم تحديد الاحتياجات للموارد البشرية وفق ما يدعم المنهجية للسياسة والاستراتيجية.
- وجود مناهج وأساليب مطبقة لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية ، فمثلا دعت الحاجة في مشروع "بدل الفاقد" الى تعيين 4 مهندسين بناء على وجود حاجة وذلك ضمن اجراءات عمل واضحة نوعا ما.
- عملية الاختيار والتوظيف تدعم النشاطات والمنهجيات الاخرى في دائرة المياه حيث يتم وضع الرجل المناسب بالمكان المناسب وبما يلبي احتياجات السياسة والاستراتيجية.

أبرز فرص التحسين:

- وضع مسارات وظيفية توضح المسميات الوظيفية لكل فئه من الموظفين ومتطلباتهم وتطويرهم المهني وكيفية تدرجهم ضمن هذه المسميات في سلم المسارات المهنية.
- وضع نظام تغذية راجعة لأراء الموظفين عن الموارد البشرية ليتم تطوير سياسات وخطط واجراءات الموارد البشرية.
- عقد ورش عمل ولقاءات ما بين الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي لضمان عملية التوائم والتوافق في الخطط.
- وضع اليات عمل لتقليل الفجوة الحاصلة في الموارد البشرية في مجال تخطيط الموارد البشرية والعمل على تقليلها وفق ما يناسب ويلبي الاحتياجات بناء على القياس وعملياته المتبعة.
- على الرغم من وجود بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية الا انه لا يوجد أداة قياس دورية وفعالة وملائمة لتحديد الاحتياجات وتقييم الموظفين وتدريبهم وضمان توافق وموائمة خطط الموارد البشرية والخطط الاستراتيجية العامة.

تخطيط وإدارة الموارد البشرية

جدول 15: نتائج المعيار الفرعي تخطيط وإدارة الموارد البشرية

رقم النشاط	تخطيط وإدارة الموارد البشرية	نعم / جزئياً / لا	A	D	A&R
3.1.1	المناهج والأساليب المطبقة لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.	جزئياً / السياسة والاستراتيجية	40	30	5
3.1.2	ضمان توافق ومواءمة خطط الموارد البشرية مع متطلبات التطبيق الفعال للسياسة والإستراتيجية والهيكل التنظيمي.	لا	20	20	5
3.1.3	ضمان اختيار وتوظيف أكثر المتقدمين كفاءة وملائمة للعمل.	نعم/امتحان توظيف	65	60	25
3.1.4	وجود سياسات واستراتيجيات وأنظمة عمل متكاملة لإدارة الموارد البشرية ومعرفة الموظفين بحقوقهم وواجباتهم.	لا	30	30	10
3.1.5	الاستفادة من استبيانات رأي الموظفين ومن المعلومات والآراء الواردة منهم لتطوير سياسات وخطط وإجراءات وممارسات الموارد البشرية.	لا	5	5	5
3.1.6	تطبيق منهجيات لتطبيق المسار الوظيفي للموارد البشرية.	لا	10	5	10
3.1.7	تطبيق منهجيات تتسم بالإبداع لتحسين طرق وأساليب عمل الموارد البشرية.	لا	30	40	35
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي			29	27	14
معدل علامة المعيار الفرعي			23		

المعيار الفرعي الثاني: تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية

أبرز نقاط القوة:

- وجود منهجية واضحة ومحددة في تحديد وتصنيف معارف وقدرات الموظفين حيث يوجد ملف لكل موظف يعمل بالدائرة.
- قامت الدائرة بعمل أداء لتقييم الموظفين في عام 2010.
- يتم أخذ تقرير من كل موظف يتدرب في دورة دون وجود منهجية واضحة متبعة.

أبرز فرص التحسين:

- وضع منهجية واضحة ومحددة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وفق ما يناسب كل موظف وفق احتياجاته واحتياجات العمل القائم عليه.
- وضع اجراءات محددة مبنية على قياس فعالية واثر التدريب على أداء وسلوك الموظفين.
- العمل على ربط الاهداف الفردية بأهداف المؤسسة ليصبح تكامل بالمؤسسة لتكون المؤسسة للفرد والفرد للمؤسسة.
- وضع خطة لاستيعاب الموظفين الجدد من خلال ارشادهم وشرح اعمال ادارات واقسام المياه وتعريفهم بزملائهم.
- العمل على تطبيق تقييم اداء الموظفين وربط التقدم الوظيفي بنتائج التقييم ضمن اليات تنفيذ مخطط لها وتتسم بالمنطقيه والاستمرار.
- الأخذ بعين الاعتبار حجم الفجوة الظاهرة من تحليل النتائج المترتبة على القياس في مجال تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية ووضع اليات لعملية التعلم اللازمة.
- وضع اليه لموائمة أهداف الموظفين الفردية في التطوير مع اهداف قسم المياه والصرف الصحي.

تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية

جدول 16: نتائج المعيار الفرعي تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية

رقم النشاط	تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية	نعم / جزئياً / لا	A	D	A&R
3.2.1	تحديد وتصنيف معارف وقدرات الموظفين ووضعها في أماكن العمل\ الوظائف المناسبة.	نعم/الارشيف، بطاقة الموظف	70	55	10
3.2.2	منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.	لا	30	20	10
3.2.3	إعداد الخطط التدريبية لإكساب الموظفي المعارف والمهارات والسلوكيات التي تمكنهم من مواجهة المتطلبات الحالية والمستقبلية للعمل.	لا	20	30	5
3.2.4	تطوير وتفعيل فرص التعلم المستمر (الرسمية وغير الرسمية) للأفراد والفرق.	لا	30	30	15
3.2.5	قياس فعالية واثر التدريب على أداء وسلوك الموظفين.	لا	10	5	10
3.2.6	توفير الظروف الملائمة لتشجيع الموظفين على الارتقاء بمستوى تحصيلهم.	لا	30	20	10
3.2.7	ربط الأهداف الفردية وأهداف الفرق مع أهداف المؤسسة ومراجعتها وتطويرها بشكل مستمر.	لا	5	10	5
3.2.8	تقييم أداء الموظفين وربط التقدم الوظيفي بنتائج التقييم.	لا	20	35	45
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي			27	26	14
معدل علامة المعيار الفرعي			22		

المعيار الفرعي الثالث: تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية

أبرز نقاط القوة:

- وجود وحدة توعية تعمل على توعية الموظفين للمشاركة في عمليات تحسين الاداء والخدمات.
- تقوم البلدية بتشجيع الموظفين للمشاركة بالنشاطات الرسمية وغير الرسمية بشكل جاد وقوي.

أبرز فرص التحسين:

- بناء وايجاد منهجيات عمل لتشجيع ومساندة الموظفين للمشاركة في عمليات التحسين والاداء الخدمات.
- العمل على تشجيع روح الفريق والجهود التعاونية من خلال وحدة التوعية في قسم المياه الفني والصرف الصحي.
- العمل على توفير الفرص وبنية العمل المناسبة من خلال دعم السياسة والاستراتيجية للقسم لتشجيع الموظفين على المبادرة والابداع.
- إيجاد أدوات خاصة لقياس الأمور المتعلقة بالتمكين والمشاركة مثل: قياس افكار واقتراحات ومشاركة الافراد في تحسين الادارة والخدمات، قياس مدى مشاركة الموظفين في النشاطات والمناسبات الرسمية وغير رسمية وقياس الشفافية في اتخاذ القرارات واعداد انظمة الموارد البشرية.
- العمل على تحديد فرص التحسين وأفضل الممارسات المتبعة من خلال تحليل نتائج القياس.
- وضع أولويات العمل والتخطيط لها لتنفيذها على أرض الواقع لتقليل الفجوة وتطوير الاراء وتمكين مشاركة الموارد البشرية في التعامل مع الموظفين بشفافية.

تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية

جدول 17: نتائج المعيار الفرعي تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية

رقم النشاط	تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية	نعم / جزئياً / لا	A	D	A&R
3.3.1	تشجيع ومساندة الموظفين (الأفراد والفرق) للمشاركة في عمليات التحسين للأداء والخدمات.	جزئياً/ اجتماعات أقسام	55	30	45
3.3.2	تشجيع مشاركة الموظفين في النشاطات والمناسبات الرسمية وغير الرسمية.	جزئياً	45	50	30
3.3.3	توفير الفرص وبيئة العمل المناسبة التي تشجع الموظفين على المبادرة والإبداع.	لا	35	30	20
3.3.4	تفويض الصلاحيات لتمكين الموظفين من إنجاز المهام المناطة بهم.	لا	20	25	20
3.3.5	تشجيع روح الفريق والجهود التعاونية المشتركة.	لا	10	5	15
3.3.6	الشفافية في إعداد أنظمة الموارد البشرية والتعريف بها.	لا	30	35	15
3.3.7	الشفافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين (ترقيات - تدريب - نقل -).	لا	10	15	10
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي					
26					
معدل علامة المعيار الفرعي					

المعيار الفرعي الرابع: الاتصال والحوار مع الموارد البشرية

أبرز نقاط القوة:

- وجود نظام تظلم وظيفي واضح ومحدد لبحث التظلمات التي تصل مباشرة و وجود هيكل تنظيمي يعتبر الى حد ما كوسيلة و قناة اتصال.
- هناك عملية تنفيذ شاملة و على كافة المستويات في موضوع التظلم الوظيفي ووجود اليات مخطط لها بشكل منطقي في نظم التظلم الوظيفي.

أبرز فرص التحسين:

- وجود قنوات الاتصال بناءا على الهيكل التنظيمي وكيفية التواصل بوجود منهجية واضحة ومحددة للإبتعاد عن التجاوزات او عدم المعرفة.
- وضع استراتيجيات باليات محددة وواضحة تسمح بالاتصال الايجابي وابداء الرأي البناء حيث لا يوجد منهجية لدراسة وتحديد السبل الفعالة للاتصال مع الموارد البشرية.
- عمل آليات تقييم وقياس واضحة ومحددة من اجل تحديد فرص التحسين في منهجيات التواصل مع الموارد البشرية.
- وضع أدوات قياس مدى فاعلية نظام التظلم الوظيفي و وضع أدوات لقياس مدى تفعيل قنوات الاتصال المتوفرة لتلبية احتياجات المتعاملين.
- أخذ مخرجات عملية التقييم ونشاطات التعلم وتحليلها للتعرف على مجالات التحسين وتحديد اولوياتها والتخطيط لها وتنفيذها.

الاتصال والحوار مع الموارد البشرية

جدول 18: نتائج المعيار الفرعي للاتصال والحوار مع الموارد البشرية

رقم النشاط	الاتصال والحوار مع الموارد البشرية			نعم / جزئياً / لا	A	D	A&R
3.4.1	تحديد احتياجات ومتطلبات التواصل الفعال مع الموظفين وتفعيل قنوات الاتصال بناء على هذه الاحتياجات.			لا	20	20	20
3.4.2	تطبيق استراتيجيات وسياسات تسمح بالاتصال والحوار الايجابي وإبداء الرأي البناء.			لا	20	15	10
3.4.3	تطبيق استراتيجيات وسياسات تسمح بالتعلم والتعرف على الممارسات والانجازات المتفوقة للأفراد وفرق العمل.			لا	5	5	5
3.4.4	التطبيق الفعال لنظم التنظم الوظيفي.			نعم / نظام تنظم وظيفي	60	80	10
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي					26	30	11
معدل علامة المعيار الفرعي					22		

المعيار الفرعي الخامس: الاهتمام بمكافأة وتقدير جهود وانجازات الموارد البشرية

أبرز نقاط القوة:

- وجود وحدة توعية تعمل للاهتمام بالقضايا المجتمعية بشكل يبني ويحث ترشيد الاستهلاك دون التطرق الى اجراءات السلامة والصحة المهنية.
- تنظيم نشاطات تواصلية بين الموظفين مثل وجود فريق رياضي وعمل رحل ترفيهية.

أبرز فرص التحسين:

- العمل على تشجيع ثقافة وبيئة عمل تضمن الولاء للدائرة بالانتماء اليها ضمن اجراءات واليات محدد وواضحه من خلال تنظيم نشاطات اجتماعيه وثقافية وانسانية دورية ضمن منهاج واضح ومحدد.
- العمل على تشجيع ومكافأة الانجازات المتميزة على جميع المستويات وربطها مع سياسة واستراتيجية دائرة المياه والصرف الصحي.
- قياس مدى الوعي لدى الموظفين واساليب نشر الوعي والسلامة المهنية وادارة الطوارئ والاصابات و العمل على قياس الانشطة الاجتماعية في اطار الانشطة اللامنهجية للمؤسسة.
- العمل على تحليل أدوات القياس واخراج مخرجات توضح فرص التعلم والاستفادة منها و أخذ الدروس والعبر والاجراءات اللازمه لزيادة التطور في جهود الموارد البشرية.

الاهتمام بـ ومكافأة وتقدير جهود وانجازات الموارد البشرية

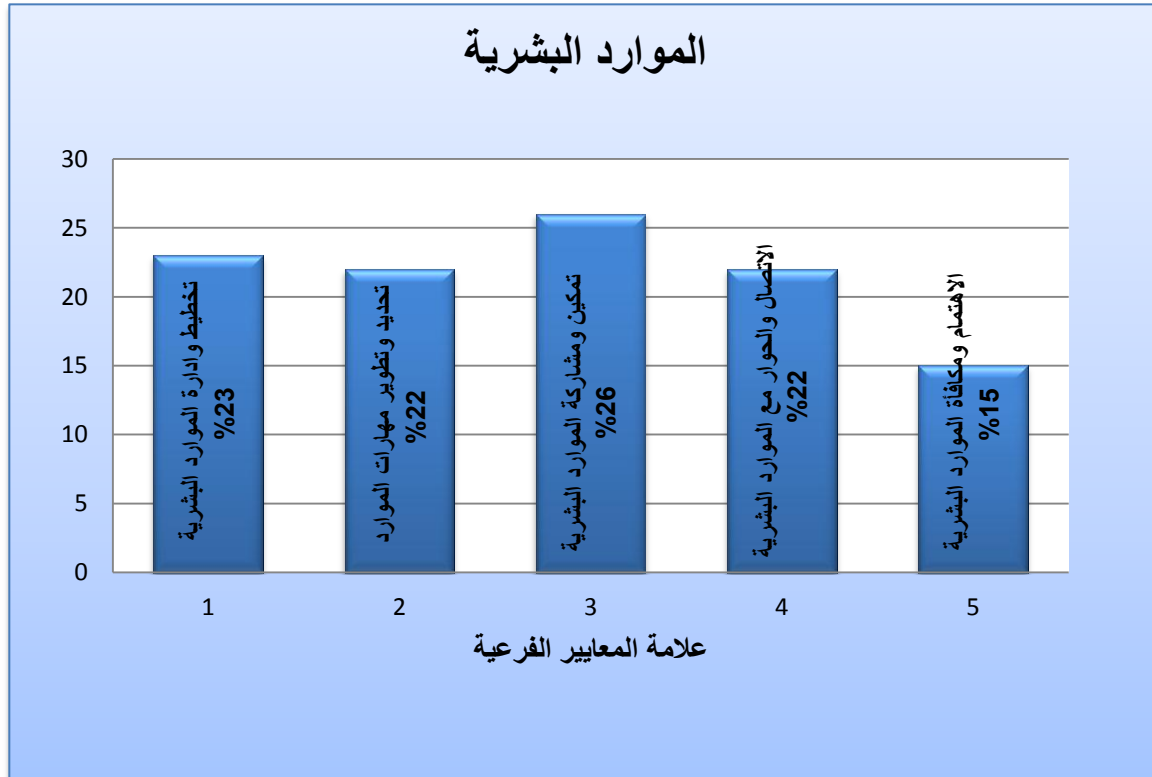
جدول 19: نتائج المعيار الفرعي الاهتمام بـ ومكافأة وتقدير جهود وانجازات الموارد البشرية

رقم النشاط	الاهتمام بـ ومكافأة وتقدير جهود وانجازات الموارد البشرية	نعم / جزئيا / لا	A	D	A&R
3.5.1	تشجيع ومكافأة الانجازات المتميزة على جميع المستويات بالمؤسسة (الموظفين وفرق العمل) وربطها مع سياسة وإستراتيجية المؤسسة.	لا	15	10	5
3.5.2	زيادة الوعي والمشاركة في المواضيع المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية والقضايا المجتمعية.	لا	45	20	10
3.5.3	تنظيم نشاطات اجتماعية وثقافية وإنسانية ورياضية.	لا	30	40	5
3.5.4	تشجيع ثقافة وبيئة عمل تضمن الولاء للمؤسسة وتدعم الشعور بالانتماء إليها.	لا	5	5	5
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي					
معدل علامة المعيار الفرعي					
			24	16	6
			15		

المعيار الثالث: الموارد البشرية

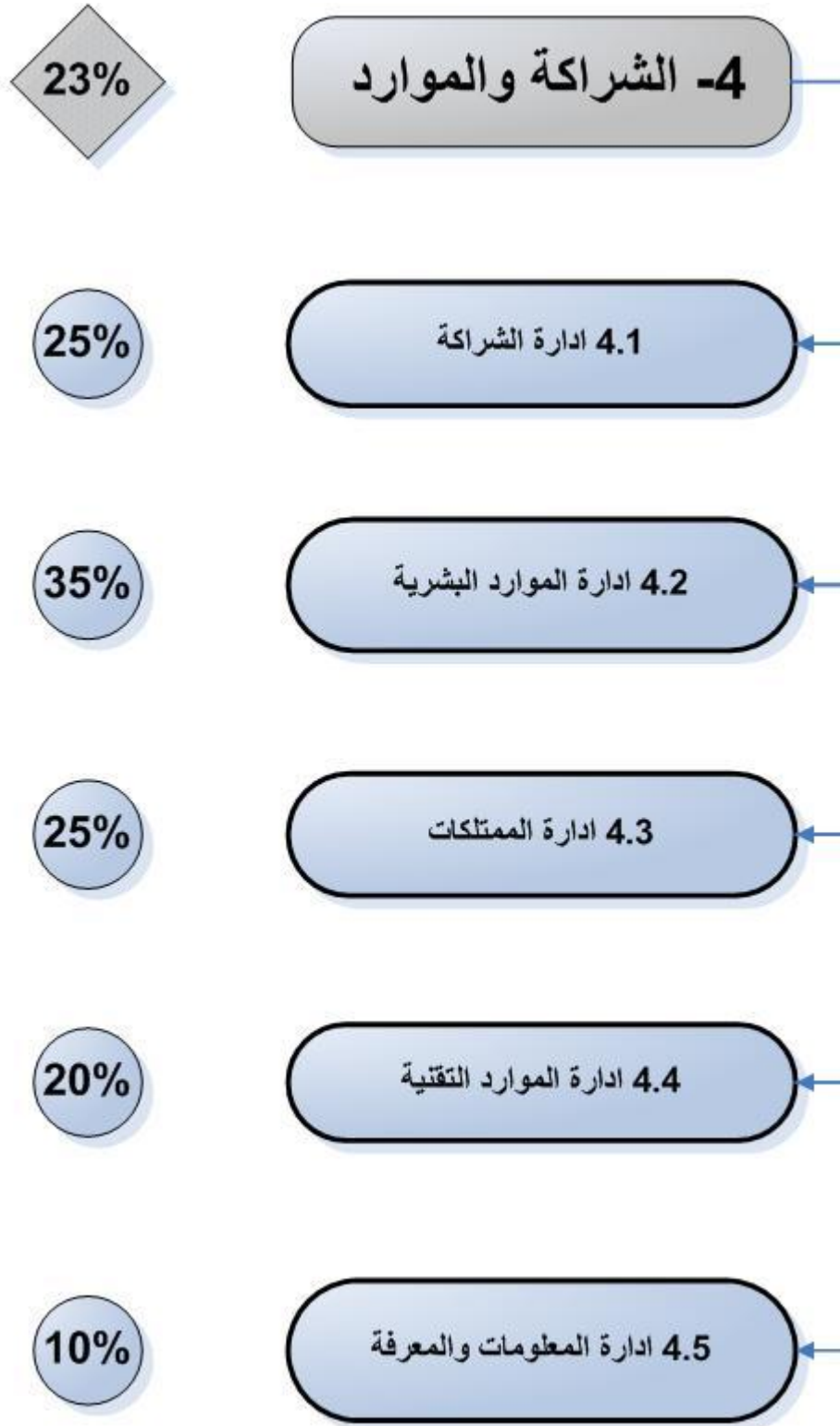
جدول 20: ملخص علامات المعايير الفرعية لمعيار الموارد البشرية.

متوسط التقييم للمعيار الفرعي	المعيار الفرعي
23	3.1
22	3.2
26	3.3
22	3.4
15	3.5
22	النتيجة لمعيار الموارد البشرية



شكل 15: نسب علامات المعايير الفرعية لمعيار الموارد البشرية.

المعيار الرابع: الشراكة والموارد Resources & Partnerships



شكل 16: علامات معيار الشراكة والموارد

الشراكة والموارد:

معيار الشراكة والموارد (حسب نموذج التميز)

المؤسسات المتميزة تخطط وتعمل على ادارة الشراكات الخارجية، الموردن والموارد الداخلية من اجل دعم السياسة والاستراتيجية وضمان فاعلية العمليات التشغيلية. وخلال التخطيط واثناء عمليات ادارة الشراكات والموارد تقوم المؤسسة بالموازنة بين احتياجاتها الحالية والمستقبلية، المجتمع والبيئة.

ماذا نعني بمعيار الشراكة والموارد؟

- هل تميز المؤسسة وأين هي المجالات التي يجب اتباع نهج الشراكة فيها بحيث تعطي قيمة مضافة اكبر من "ان تفعلها المؤسسة"؟
- هل تعرف "تكلفة الجودة" (تكلفة الفاقد والجودة المتدنية – تكلفة الفحص والتقييم – الاستثمارات في النشاطات الوقائية)؟
- هل تم تعريف "الفاقد" و"المخاطر" لجميع الموارد الاساسية؟
- هل تعرف الفرق بين البيانات – المعلومات والمعرفة؟

انت في المسار الصحيح عندما

- المساعدة التي تقدمها للموردين في مجال التميز تساعدهم على الفوز "الحصول" على جوائز للجودة والخدمات.
- عندما يقوم الموردون والشركاء بتقديم افكار للتحسين والتطوير اكثر مما تتوقع لدائرتك او شركتك
- تقوم بادارة المعرفة – يبدا الموظفين تطبيق معرفتهم الخاصة لاضافة القيمة ومساعدة المؤسسة في تحقيق نجاحها.
- تتوقف عن قياس الاخطاء وعدم المطابقة بالنسب المئوية وتبدا بحسابها باجزاء من المليون.

مصطلحات لا بد منها:

مقومات الشراكة الناجحة						
ثقة متبادلة	علاقة والتزام طويل الامد	رؤية مشتركة	التحدي الواضح لوجه الشراكة	الموازنة بين اهتمامات الشركاء	التركيز على الفائدة والقيمة المضافة على المدى الطويل	الشراكة في الاستثمار والمخاطر والمسؤولية والعوائد

شكل 17: مقومات الشراكة الناجحة.

الشركاء: الجهات التي يتكامل ويكمل عملها عمل المؤسسة لتحقيق الأهداف المؤسسية والوطنية المشتركة.

منهجية ادارة الشراكة:

- تحديد الشركاء ومدى التكامل في الاهداف معهم.
- تحديد طبيعة العلاقات وقوتها مع الشركاء.
- تحديد احتياجات الشركاء وتحديد الاولويات بناء عليها.
- فتح قنوات الحوار مع الشركاء.
- تبادل المعرفة لتحقيق الاهداف الوطنية المشتركة.
- تبادل الخدمات والعمل المشترك لتحسين الاداء الكلي.

يتطلب تطوير نظام الحكمانية وجود الاسس التالية:

- ممارسة الشفافية المالية والادارية وعلى كل المستويات.
- وجود نظام موثق وفعال للضوابط المالية والادارية وتحديد تسلسل القرارات والصلاحيات والمسؤوليات.
- وجود مرجعية واضحة للمحاسبة والمسألة وعلى كل المستويات.
- وجود نظام موثق ومعين لاخلاقيات العمل.
- المحافظة على سرية المعلومات خارج الاطار المؤسسي.
- ممارسة الافصاح وبما يضمن عدم تضارب المصالح والفساد واستغلال الوظيفة.

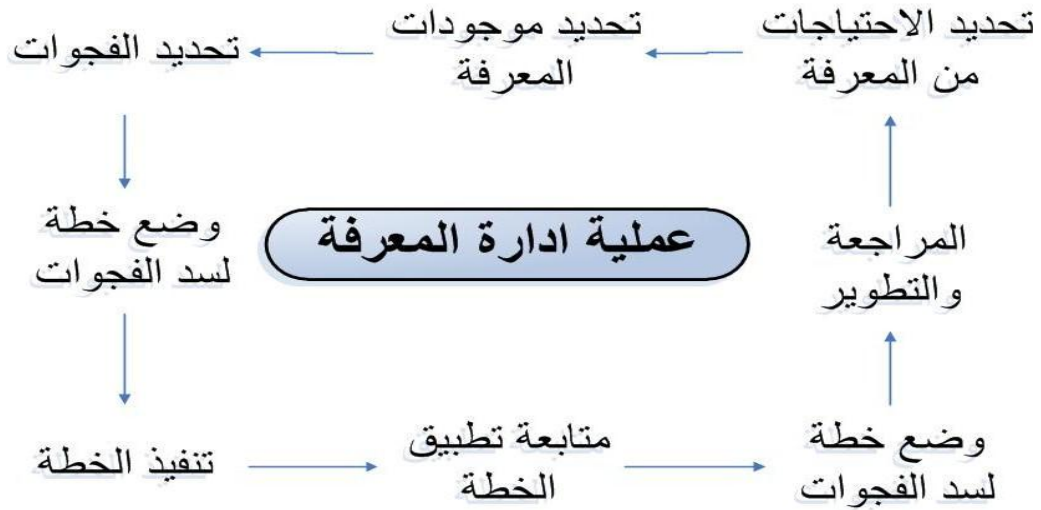
إدارة المعرفة

المعرفة: عبارة عن معلومات منظمة تطبق للقيام بالاعمال ولحل المشاكل وهي مجموعة من الخبرات والبصائر والاجراءات الصحيحة والحقيقية ولذا ترشد الافكار والتعرفات والاتصال بين الاشخاص.

وتنقسم المعرفة الى قسمين:

- معلنة Implicit
- ضمنية Explicit

وتكون عملية ادارة المعرفة:



شكل 18: اجراءات عملية إدارة المعرفة.

المعيار الفرعي الاول: ادارة الشراكة

أبرز نقاط القوة:

- اتباع آليات لتحديد الشركاء تضمن الشفافية وذلك بعمل جماعي والابتعاد عن النظرة الشخصية و وجود عقود وشروط من قبل الشركاء التي تتعاون مع الدائرة وخصوصا عمل شراكات دولية مع جهات اوروبية يابانية والمانية(GTZ).
- رسم اطار وحدود علاقات مع الشركاء لتبادل المنافع وتقديم قيمة مضافة لجميع الاطراف مثل ابتعاث مهندسين للتدريب على البرامج الجديدة
- وجود هنالك آليات للتفويض بين الاقسام والاشخاص وعدم الاعتماد على شخص واحد وشمولية التنفيذ.

أبرز فرص التحسين:

- ايجاد اجراءات محددة لدعم الابداع والمبدعين من اجل الاستفادة من كل الفرص المتاحة الشراكات المتعددة
- عمل دائرة خاصة مهمتها ربط منهجيات العمل المشترك من أجل ادارة الشراكة من قبل الدائرة والتواصل مع الشركاء.
- دعم ومساندة جهود التطوير المؤسسي للدائرة من خلال تشجيع الموظفين والعاملين على الابتكار والابداع ورصد المكافآت لهم بالعمل المستمر والحريص على نشر وتعميم الابداع بين العاملين.
- عمل آليات محددة لقياس مدى تحقيق وتطبيق المنهجيات المندرجة تحت ادارة الشراكة وعملها بشكل دوري مثل عمل اسببانات للعاملين لمعرفة مدى معرفتهم بامور الشراكة وماهية الاستفادة من التبادل المعرفي بين الشركاء.
- مقارنة الاداء مع الشركاء المعتمدين واعتباراتهم وتبادل الافكار وعمل مراجعة ذاتية وتقييمية لأدائنا الداخلي بناءا على ما نحصل عليه من مقارنات وملاحظات لنتقي بمستوى الاداء للدائرة.

إدارة الشراكة

جدول 21: نتائج المعيار الفرعي إدارة الشراكة

رقم النشاط	إدارة الشراكة	نعم / جزئيا / لا	A	D	A&R
4.1.1	تحديد الشركاء الرئيسيين (محليا وإقليميا ودوليا) وفرص الشراكة الإستراتيجية بما يتفق مع إستراتيجية المؤسسة.	لا	45	45	5
4.1.2	رسم إطار وحدود علاقات الشراكة بما يحقق المنفعة المتبادلة ويقدم قيمة مضافة لجميع الأطراف.	لا	40	40	5
4.1.3	ضمان تبادل المعرفة المؤسسية والتوافق الثقافي المؤسسي مع الشركاء على كافة المستويات.	لا	35	20	15
4.1.4	دعم ومساندة جهود التطوير المؤسسي للمؤسسة وشركائها.	لا	35	35	10
4.1.5	نشر وتعميم مفاهيم وتطبيقات الإبداع والتفكير الابتكاري من خلال الشراكة البناءة.	لا	15	5	10
4.1.6	العمل المشترك لتحسين أداء العمليات وتبسيط الإجراءات وتطوير خدمات المتعاملين.	لا	35	40	20
4.1.7	الشفافية في نشر وتقييم اختيار الموردين والشركاء	لا	35	35	5
4.1.8	الشفافية في نشر وتقييم منهجية أساليب التعامل مع الموردين والشركاء (تعديل ومراجعة العقود.....).	لا	30	25	5
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي			35	30	10
معدل علامة المعيار الفرعي			25		

المعيار الفرعي الثاني: ادارة الموارد المالية.

أبرز نقاط القوة:

- وجود اجراءات محددة لتطوير وتطبيق استراتيجية مالية لضمان استعمال الموارد المالية من خلال اجراءات الجبائية والدفع من المتعاملين وكذلك الدعم من الشركاء الاوروبيين.
- وجود خطط واجراءات لترشيد النفقات وتقليل الاستهلاك من حيث امور المواصلات والنفقات الادارية وغيرها من الامور التي تعود بالفائدة على العمل.
- تدعم المنهجيات في السياسة والاستراتيجية من حيث تكاملها لتطوير وتطبيق استراتيجية مالية تضمن استعمال الموارد المالية وترشيد النفقات وتنمية الإيرادات ودراسة الانعكاسات المالية للمشاريع وتحليل النتائج والانجازات مقارنة بالموارد المالية المعتمدة.
- وجود مدققي حسابات داخل الدائرة وكذلك الاستفادة من مدققين قادمين من هيئة الرقابة لقياس وتقييم المنهجيات المالية المتبعة.
- تقييم الانحرافات عن الموازنة ومعرفة امكان الخلل وتطوير الميزانية وتحسينها من خلال تعديل الميزانيات وطرح العطاءات لتتناسب مع مدى الاستفادة من معرفة الانحرافات عن الميزانية المطروحة.
- تبعا لآليات التعامل مع الشركاء فان هناك استمرارية في المنهجيات المتعلقة بالتقارير المالية وضمان استعمال الموارد المالية في دعم سياسة واستراتيجية الدائرة.

أبرز فرص التحسين:

- ضمان التكامل والترابط بين عمليات الحوكمة والمنهجيات الاخرى لدعم السياسة والاستراتيجية.
- قياس وتحليل البدائل وقياسها كفرص بديلة.
- عمل مقارنات مع جهات خارجية في آلية احتساب الموازنات والانحرافات وترشيد الاستهلاك والنفقات.
- عمل تقارير محسوبة واعتماد الارشيف الالكتروني.

إدارة الموارد المالية

جدول 22: نتائج المعيار الفرعي إدارة الموارد المالية

رقم النشاط	إدارة الموارد المالية	نعم / جزئيا / لا	A	D	A&R
4.2.1	تطوير وتطبيق إستراتيجية مالية لضمان استعمال الموارد المالية في دعم سياسة وإستراتيجية المؤسسة.	جزئيا	55	50	25
4.2.2	برامج تنمية الإيرادات وترشيد النفقات.	جزئيا	50	45	35
4.2.3	منهجية تحديد الاحتياجات المالية.	لا	35	35	35
4.2.4	إعداد وتطبيق نظام للتقارير المالية.	جزئيا	45	55	55
4.2.5	دراسة الانعكاسات المالية للمشاريع وتحليل البدائل لاختيار الملائم منها.	لا	40	25	20
4.2.6	تحليل النتائج والانجازات مقارنة بالموارد المالية المعتمدة.	لا	40	30	25
4.2.7	إعداد وتطبيق عمليات حوكمة رئيسية على كافة المستويات التي تتطلب ذلك.	لا	5	5	5
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي			40	35	30
معدل علامة المعيار الفرعي			35		

المعيار الفرعي الثالث: ادارة الممتلكات.

أبرز نقاط القوة:

- وجود آليات ومنهجيات لتقليل الفاقد واعادة استخدام بعض الموارد مثل المواسير والتمديدات بعد عمل صيانة حتى يعاد استعمالها.
- وجود منهجية واجراءات محددة لتسجيل الاصول الثابتة..
- هنالك ترابط بين بعض المنهجيات مثل الاستخدام الامثل للمرافق والممتلكات والمحافظة على الموارد الغير متجددة من أجل تطوير وتطبيق استراتيجية لادارة الممتلكات لدعم السياسة والاستراتيجية.

أبرز فرص التحسين:

- تقليل الأثار السلبية الناجمة عن المنتجات والمواد واستخداماتها مثل التخزين الأمثل للمواد لضمان صلاحيتها للعمل.
- عمل اجراءات محددة وواضحة لعمل صيانة وقائية للممتلكات و تنفيذ الصيانة الدورية للممتلكات لضمان تحسينها وتطويرها.
- تحديد قسم خاص مسؤوليته ترتيب وتنسيق وتخزين المواد واتباع أحدث الطرق للاستخدام والادارة باعتبارها من أصول الدائرة ولا بد من المحافظة عليها.
- معرفة الفرص البديلة للممتلكات والمقارنة بينها وبين الفرص الحالية من حيث الاستفادة المالية للدائرة هل يكون باستخدام معدات مملوكة او مستأجرة.
- عمل مقارنات مع دوائر اخرى داخل البلدية او بلديات اخرى لمعرفة آليات التطوير لادارة الممتلكات ودراسة ادارتها بشكل علمي وهندسي حديث.
- عمل ورشات عمل ودورات للموظفين ودمجهم في قسم الممتلكات.

إدارة الممتلكات (المباني – الأجهزة – الموارد)

جدول 23: نتائج المعيار الفرعي إدارة الممتلكات (المباني – الأجهزة – الموارد)

رقم النشاط	إدارة الممتلكات (المباني – الأجهزة – الموارد)	نعم / جزئياً / لا	A	D	A&R
4.3.1	تطوير وتطبيق إستراتيجية لإدارة الممتلكات لدعم السياسة والإستراتيجية.	جزئياً	45	55	10
4.3.2	الاستخدام الأمثل للممتلكات والمرافق.	جزئياً	50	40	10
4.3.3	الصيانة الفعالة للممتلكات (خاصة الوقائية).	لا	15	20	10
4.3.4	إدارة أمن الممتلكات.	لا	30	40	10
4.3.5	التخزين الأمثل للمواد.	لا	20	20	10
4.3.6	تقليل المستهلك والفاقد بما في ذلك إعادة استخدام بعض المواد.	جزئياً	40	30	10
4.3.7	المحافظة على الموارد غير المتجددة.	لا	40	45	5
4.3.8	تقليل الآثار السلبية الناجمة عن المنتجات والمواد واستخداماتها.	لا	5	5	5
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي			30	35	10
معدل علامة المعيار الفرعي			25		

المعيار الفرعي الرابع: ادارة الموارد التقنية.

أبرز نقاط القوة:

- وجود بعض اجراءات العمل للسير في مجال تطبيق شمولي لأتمتة المعلومات والاستغناء عن التعامل الورقي وتحويل جميع العمل الى عبارة عن اوامر الكترونية.
- استبدال بعض الموارد التقنية القديمة بأخرى حديثة واجهزة كمبيوتر لجميع الاقسام.

أبرز فرص التحسين:

- عمل مؤشر اداء للمقارنة بين الاستفادة من اتباع امور تقنية حديثة اوالبقاء بالاطار التقليدي وكمثال على ذلك هو كيفية عمل مركزخدمات الجمهور وانتهاجه النهج الالكتروني وكيف انه قلل العمل والجهد وزاد من رضا الزبائن وراحة الموظفين.
- ابتكار تقنيات حديثة.
- عمليات المقارنة مع دوائر وبلديات عالمية تنتهج احدث التقنيات من أجل اتباع خطواتها عن طريق ابتكار تقنيات حديثة والاستغلال الامثل للموارد التقنية وتطوير العمل.
- وضع آليات تحدد وتتبع الاستغلال الامثل للموارد التقنية المتاحة.
- ترابط جميع المنهجيات لكي نرتقي بالادارة التقنية لأعلى المستويات من أجل تحقيق السياسة والاستراتيجية على اسس حديثة ومطورة.
- تزويد جميع الموظفين بخبرات عملية في مجال التكنولوجيا والتقنية الحديثة وجعل التواصل بينهم وبين الادارة و المتعاملين تتم عن طريق برامج خاصة وعمل قاعدة بيانات شاملة لكل امور وبنود الدائرة بما فيها العطل والاجازات والخبرات والانجازات..... إلخ.

إدارة الموارد التقنية

جدول 24: نتائج المعيار الفرعي إدارة الموارد التقنية

رقم النشاط	إدارة الموارد التقنية	نعم / جزئياً / لا	A	D	A&R
4.4.1	تطوير وتعميق إستراتيجية لإدارة الموارد التقنية لدعم سياسة وإستراتيجية المؤسسة.	لا	20	35	20
4.4.2	منهجية تحديد واختيار الموارد التقنية البديلة والحديثة بما يتماشى مع السياسة والإستراتيجية.	لا	30	25	10
4.4.3	الاستغلال الأمثل للموارد التقنية المتاحة بما في ذلك منهجية استبدال التقنيات القديمة.	لا	20	30	10
4.4.4	ابتكار تقنيات حديثة.	لا	15	20	10
4.4.5	تكريس التقنيات لمساندة جهود التطوير والتحسين المستمر.	لا	30	15	10
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي			25	25	10
معدل علامة المعيار الفرعي			20		

المعيار الفرعي الخامس: ادارة المعرفة.

أبرز نقاط القوة:

- وجود اناس اصحاب خبرات جيدة في مجال العمل يمكن الاستفادة منهم لبناء قاعدة معرفة يستفاد منها.

أبرز فرص التحسين:

- وجود آلية لتصنيف وادارة المعلومات والمعارف لدعم وتطبيق الاستراتيجية فعلى سبيل المثال لاتتم عملية حصر وتحليل للمعارف والمهارات.
- وجود آلية محددة تمكن الدائرة من الاستفادة القصوى من المعارف والمعلومات المتحققة والمحافظة على تحديثها ودقتها وتكاملها.
- عمل أرشيف خاص للخبرات والمعارف المكتسبة من العمل لكل موظف ويتم جمعه بنهاية كل شهر وعمل تبادل بين الخبرات المكتسبة على مدار كل شهر.
- استمرارية تحديث و تجديد الخبرات وتصنيف المعلومات والمعارف لدعم وتطبيق السياسة والاستراتيجية لتسهيل امكانية الاطلاع على المعلومات والمعارف للمعنيين داخليا وخارجيا وعمل تحديث مستمر لهذه البيانات من أجل الاستفادة القصوى منها.
- عمل ورشات عمل لتبادل الخبرات بين الاجيال المختلفة وذلك بدعوة الموظفين المتقاعدين اصحاب الخبرة وجمعهم مع الموظفين الشباب لكي تبقى الخبرات موجودة بالدائرة وتورث لمن هم جدد.
- تقليل الاخطاء وزيادة الكفاءة والفعالية تبعا للتطور بناء على ما يتم الحصول عليه من خبرات وانجازات سابقة يتم البناء عليها والاستفادة منها.

إدارة المعرفة

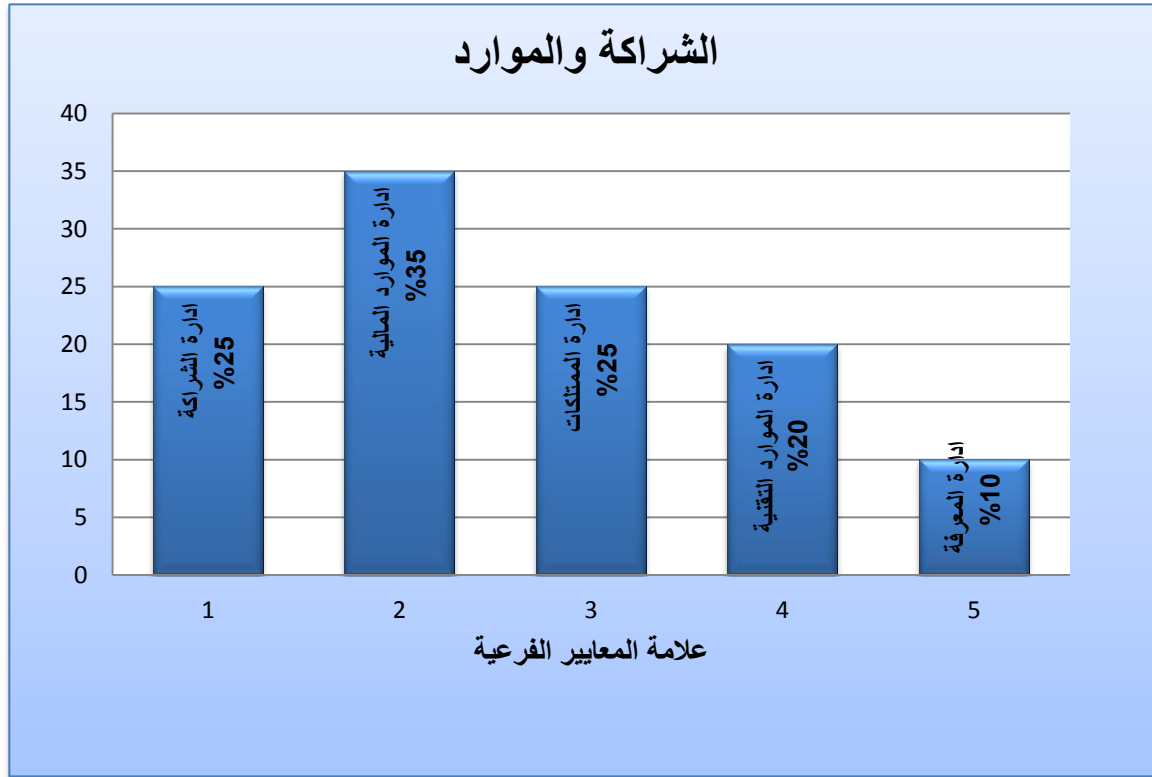
جدول 25: نتائج المعيار الفرعي إدارة المعرفة

رقم النشاط	إدارة المعرفة	نعم / جزئيا / لا	A	D	A&R
4.5.1	تطوير وتعميق إستراتيجية وأنظمة لإدارة المعلومات و المعرفة لدعم السياسة الإستراتيجية.	لا	15	15	5
4.5.2	تجميع وتصنيف وإدارة المعلومات والمعارف لدعم تطبيق السياسة والإستراتيجية.	لا	15	15	10
4.5.3	تسهيل إمكانية الاطلاع على المعلومات والمعارف للمعنيين داخليا وخارجيا.	لا	20	15	5
4.5.4	ضمان حداثة ودقة وشمولية وتكامل وامن المعلومات والمعارف.	لا	15	10	10
4.5.5	الاستفادة القصوى من المعارف والمعلومات.	لا	20	25	10
4.5.6	زيادة الإبداع والتفكير الابتكاري في الدائرة من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المعلومات.	لا	5	5	5
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي			15	10	5
معدل علامة المعيار الفرعي			10		

المعيار الرابع: الشراكة والموارد

جدول 26: ملخص علامات المعايير الفرعية لمعيار الشراكة والموارد

المتوسط التقييم للمعيار الفرعي	المعيار الفرعي
25	4.1
35	4.2
25	4.3
20	4.4
10	4.5
23	النتيجة لمعيار الشراكة والموارد



شكل 19: نسب علامات المعايير الفرعية لمعيار ادارة الشراكة والموارد.

المعيار الخامس: العمليات Process



شكل 20: علامات معيار العمليات

العمليات:

معيار العمليات (حسب نموذج التميز)

المؤسسات المتميزة تصمم، تدير وتحسن العمليات من أجل ارضاء وزيادة القيمة للزبائن والجهات المعنية الاخرى.

ماذا نعني بمعيار العمليات؟

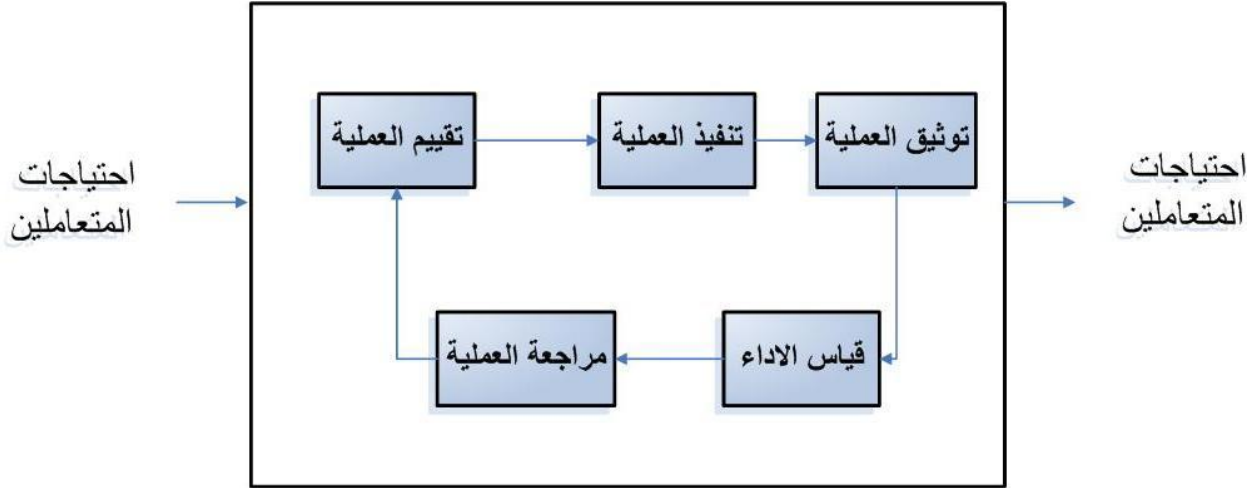
- هل تعرف المؤسسة العمليات الاساسية لديها، وهل تقدم فعلا قيمة مضافة للزبائن والجهات المعنية (المسؤوليات – اصحاب العمليات)
- المؤسسة واثقة ومتأكدة من انها تشغل العمليات الصحيحة؟
- هل الابداع والابتكار هو اساس التحسين المستمر للعمليات وكذلك ايضا يتم الاعتماد عليه لاعادة تصميم العمليات القديمة واستحداث العمليات الجديدة؟
- هل "صوت الزبون" له صدى ومسموع خلال المؤسسة (كل شخص يخدم الزبون او يخدم شخص اخر يقدم خدمات للزبائن)؟

انت في المسار الصحيح عندما

- اسماء العمليات الاساسية ليست نفس "مشابهة" لاسماء الدوائر.
- القادة يمضون معظم الوقت في نشاطات "ملكية العمليات" كما دورهم في الادارة الوظيفية.
- يمضى الموظفون وقت اكثر في تحسين العمليات ووقت اقل في حل المشاكل (الوقاية من الحريق – مقاومة الحريق).
- لديك البيانات الداخلية وبيانات الزبائن لاثبات ان العمليات الاساسية لها القدرة على تقديم المطولب منها بثباتية.
- الموظفون يقدمون منتجات وخدمات ابداعية لم يسبق ان حلم بها الزبون.

مصطلحات لا بد منها:

ادارة وتنظيم العملية



شكل 21: إدارة وتنظيم العملية واجراءاتها.

رسم مخطط العملية.

مراجعة خطط العملية وذلك باستخدام الاسئلة التالية:

- هل تم تمثيل جميع الخطوات والمعلومات التي تتم داخل العملية؟
- هل يظهر المخطط المسارات المتوالية والمتوازية؟
- هل يظهر المخطط جميع الاحتمالات والحالات الخاصة؟
- هل يظهر المخطط جميع القرارات الضرورية خلال العملية؟
- هل يظهر المخطط ما يتم تنفيذه فعليا على ارض الواقع؟

المعيار الفرعي الاول: منهجية تصميم وادارة العمليات

أبرز نقاط القوة:

- وجود نظام كامل محوسب لادارة العمليات الخدمائية في مركز خدمات الجمهور يدعم السياسة والاستراتيجية ويترابط مع الدوائر والمؤسسات الاخرى.
- وجود نظام لإدارة العمليات و توثيقها, ومراجعة وتحسين العمليات يركز على احتياجات المتعاملين.
- يوجد نموذج لجميع العمليات اللازمة واجراءاتها الادارية لدى خدمات الجمهور ولدى قسم العمليات في الدائرة.
- القيام بعمل آليات تنفيذ وتوثيق لانظمة العمل من خلال برنامج محوسب تم اعداده من قبل دائرة البرمجة في بلدية نابلس يخدم عملية توثيق ومراجعة وتحسين العمليات.
- يوجد تقرير يومي وشهري لدى قسم العمليات للادارة.

أبرز فرص التحسين:

- وضع آليات محددة و واضحة لمعالجة التداخلات والازدواجية في اداء المهام بحيث يتم تقديم الخدمات وفق ما يلبي احتياجات المتعاملين.
- وضع نظم لادارة العمليات والجودة ضمن مواصفات قياسية عالمية تدعم السياسة والاستراتيجية.
- العمل على مراجعة مدى فعالية الاطار العام للعمليات بما يضمن فاعلية العمليات وفاعلية تطبيق نظام يختص بربط علاقات العمليات مع السياسة والاستراتيجية.
- العمل على تحليل المخرجات المستنبطة من عملية التقييم ومن وسائل القياس والمعلومات المستخلصة من نشاطات التعلم لاستخدامها في التحسين.

منهجية تصميم وإدارة العمليات

جدول 27: نتائج المعيار الفرعي منهجية تصميم وإدارة العمليات

رقم النشاط	منهجية تصميم وإدارة العمليات	نعم / جزئيا / لا	A	D	A&R
5.1.1	تحديد وتصميم العمليات اللازمة لتنفيذ سياسة المؤسسة وتحقيق أهدافها.	نعم/دراسة العمليات	85	90	20
5.1.2	إيجاد نظام لإدارة العمليات، وتوثيق أنظمة وأدلة العمل، ومراجعة وتحسين العمليات.	نعم/موجود نظام توثيق	90	85	20
5.1.3	تطبيق نظم إدارة العمليات والجودة ضمن مواصفات قياسية عالمية.	لا	10	5	5
5.1.4	تطبيق مقاييس للعمليات وتحديد أهداف للأداء.	لا	10	5	5
5.1.5	معالجة التداخلات والازدواجية في أداء المهام وتقديم الخدمات في المؤسسة ومع الشركاء لضمان انجاز فعال للعمليات.	لا	15	10	10
5.1.6	مراجعة مدى فعالية الإطار العام للعمليات في تطبيق السياسة والإستراتيجية	جزئيا	80	55	10
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي					
معدل علامة المعيار الفرعي					
35					

المعيار الفرعي الثاني: تحسين العمليات بطرق ابداعية

أبرز نقاط القوة:

- يتم تحديد الاساليب في قسم العمليات لتطوير وتحديث طرق تقديم الخدمات من خلال دائرة الدراسات المتوافقة مع قسم العمليات.
- هنالك اجراءات لتحديد مكان الصيانة عن طريق تحديد مكان العطل على خريطة لمدينة نابلس عبر (GBS) والعمل على تصليحها بسرعة وذلك من خلال شراء اجهزة جديدة كالتي تستخدم في تحديد احداثيات الاعطال الموجودة في الشبكة دون الحاجة الى حفر الشوارع لتحديد الاحداثيات
- هناك منهجية واضحة ومحددة تضمن تدريب الموظفين قبل القيام بتطبيق اي عملية في الدائرة حيث هناك دورات على الاجهزة ودورات قبل النزول الى الميدان (قسم العمليات) وهناك دورات لموظفي خدمات الجمهور على البرنامج المحوسب لادارة العمليات المختلفة
- العمل على ادخال المعاملات الكترونيا لتسهيل متابعتها بالاضافة الى حوسبة نظام العمليات في البلدية من خلال تحول المعاملة الكترونيا وورقيا الى جميع اقسام الدائرة.
- يتم استعمال اساليب جديدة وتقنية حديثة ودليل ذلك مشروع تخفيض الفاقد حيث ستصبح نسبة الفاقد من 58% الى 18% وهذا يشمل جميع العمليات.

أبرز فرص التحسين:

- الاستفادة من آراء المتعاملين والمعنيين ومن نشاطات التعلم المؤسسي لتحديد أولويات وأهداف التحسين وطرق تحسين أداء العمليات.
- وضع آلية مع الموارد البشرية والمتعاملين للعمل على تبسيط الاجراءات وتحسين العمليات وكذلك شرح التعديل للموارد البشرية والمتعاملين.
- تقييم تأثيرات العمليات المعدلة على الأداء والخدمة ومدى تحقيقها للنتائج المطلوبة.
- تحسين العمليات بشكل عام بطرق ابداعية بحيث يتم ضمان فاعلية العمليات وبشكل يضمن لها الاستمرارية والاتساق والسلامة.
- قياس مدى فعالية تحسين العمليات بطرق ابداعية وقياس مدى تحقيق النتائج المرجوة وتحليل المخرجات المستنبطة من وسائل القياس لاستخدامها في عمليات التحسين والتطوير.

تحسين العمليات بطرق إبداعية

جدول 28: نتائج المعيار الفرعي تحسين العمليات بطرق إبداعية

رقم النشاط	تحسين العمليات بطرق إبداعية	نعم / جزئيا / لا	A	D	A&R
5.2.1	تحديد أساليب وألويات وفرص التحسين والتطوير بشكل مرحلي أو جذري.	لا	35	10	10
5.2.2	الاستفادة من آراء المتعاملين والمعنيين ومن نشاطات التعلم المؤسسي لتحديد أولويات وأهداف التحسين وطرق تحسين أداء العمليات.	لا	10	10	10
5.2.3	الاستفادة من إبداعات الموارد البشرية والمتعاملين والمعنيين في عمليات تبسيط الإجراءات وتحسين العمليات.	لا	10	10	10
5.2.4	استعمال أساليب جديدة وتقنيات حديثة ومناهج متطورة لتبسيط الإجراءات وتحسين العمليات.	جزئيا/المراجعة الدورية	75	75	45
5.2.5	تطبيق طرق ملائمة لتغيير العمليات.	جزئيا/التدريب والوعي	70	35	10
5.2.6	تجربة وتعميم تطبيق العمليات الجديدة والمعدلة.	نعم/التدريب الدوري	90	90	10
5.2.7	شرح – إيصال المعلومات المتعلقة بالتغيير – التعديل للموارد البشرية والمتعاملين.	لا	15	15	5
5.2.8	ضمان تدريب الموظفين قبل القيام بتطبيق العمليات الجديدة أو المعدلة.	نعم	80	75	15
5.2.9	تقييم تأثيرات العمليات المعدلة على الأداء والخدمة ومدى تحقيقها للنتائج المطلوبة.	لا	10	10	10
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي			45	35	10
معدل علامة المعيار الفرعي			30		

المعيار الفرعي الثالث: تصميم وتطوير وتقديم الخدمات

أبرز نقاط القوة:

- وجود موقع الكتروني للبلدية يتم من خلاله نشر المعلومات عن الدائرة والخدمات المقدمة و وجود وحدة توعية تعمل على ترويج الخدمات المقدمة من قبل الدائرة.

أبرز فرص التحسين:

- عدم وجود دعم ومقدرات مالية تدعم عملية تصميم وتطوير وتقديم خدمات جديدة.
- الإبداع والمبادرة لتطوير وتوفير خدمات تقدم قيمة مضافة للمتعاملين.
- العمل على تنبؤ وتحديد التحسينات لتطوير الخدمات بما يتفق واحتياجات المتعاملين وفق رؤية ومنهجية واضحة.
- العمل على تصميم وتطوير وتقديم الخدمات وذلك بما يدعم السياسة والاستراتيجية.
- استخدام النشاطات المختلفة ومخرجات التعلم للتعرف على افضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين الملائمة.
- تحليل مخرجات عمليات القياس والتقييم ونشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد اولوياتها والتخطيط لها وتنفيذها.

تصميم وتطوير وتقديم الخدمات

جدول 29: نتائج المعيار الفرعي تصميم وتطوير وتقديم الخدمات

رقم النشاط	تصميم وتطوير وتقديم الخدمات	نعم / جزئيا / لا	A	D	A&R
5.3.1	الاستفادة من نتائج دراسات واستبيانات المتعاملين لتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية والتعرف على آرائهم بالخدمات المقدمة حاليا.	لا	5	5	5
5.3.2	التنبؤ ب وتحديد التحسينات الرامية إلى تطوير الخدمات المقدمة بما يتفق واحتياجات وتوقعات المتعاملين.	لا	5	5	5
5.3.3	تصميم وتطوير وتقديم خدمات جديدة استجابة لاحتياجات وتوقعات المتعاملين.	لا	5	5	5
5.3.4	الإبداع والمبادرة لتطوير وتوفير خدمات تقدم قيمة مضافة للمتعاملين.	لا	5	5	5
5.3.5	التوعية والتعريف والترويج للخدمات المقدمة للمتعاملين الحاليين والمتوقعين.	لا	70	70	10
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي			20	20	5
معدل علامة المعيار الفرعي			15		

المعيار الفرعي الرابع: ادارة وتقوية علاقات المواطنين.

أبرز نقاط القوة:

- يتم تحديد متطلبات الاتصال المنتظم وذلك عبر دراسة قامت بها البلدية بشكل عام وكان اهم مخرجاتها مركز خدمات الجمهور.
- يتم تقييم الخدمة عن طريق البرنامج المحوسب اذ يظهر حجم التقدم في اي خدمة ونسبة المعاملات المنجزة والمقدمة والوقت اللازم لاداء كل خدمة مع تحديد مكان تأخر كل خدمة و مقدار تأخرها عن الوقت الموضوع لها من قبل القسم.
- وجود وحدة للشكاوي تعمل على برنامج محوسب تم اعداده من قبل وحدة البرمجة يعمل على استقبال الشكاوي في قسم خدمات الجمهور وتحديد مكان حلها (الموظف المسؤول).
- تصميم وتطبيق منهجية لدراسة وتحليل ومعالجة شكاوى واقتراحات المتعاملين.
- هناك اوامر من الادارة لموظفي خدمات الجمهور بحسن التعامل ومراعاة التنوع الثقافي والاجتماعي للزبائن.
- متابعة عمليات تقديم الخدمة للتعرف على مستوى الرضا عن الخدمة المقدمة وأسلوب ومكان تقديمها.

أبرز فرص التحسين:

- وضع آلية في المبادرة والاتصال والحوار مع المتعاملين لمناقشة والاستجابة لاحتياجاتهم تتبع وتنسجم مع افضل الممارسات العالمية وتقييمها.
- وضع استبيانات ووسائل فعالة بانتظام لتجميع البيانات من المتعاملين لتعزيز مستوى رضاهم.
- القياس الدوري لمدى فعالية وادارة وتقوية علاقات المتعاملين والحرص على ملائمة وسائل القياس للنتائج و تحليل مخرجات عمليات التقييم والقياس ونشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد اولوياتها والتخطيط لها وتنفيذها.

إدارة وتقوية علاقات المتعاملين

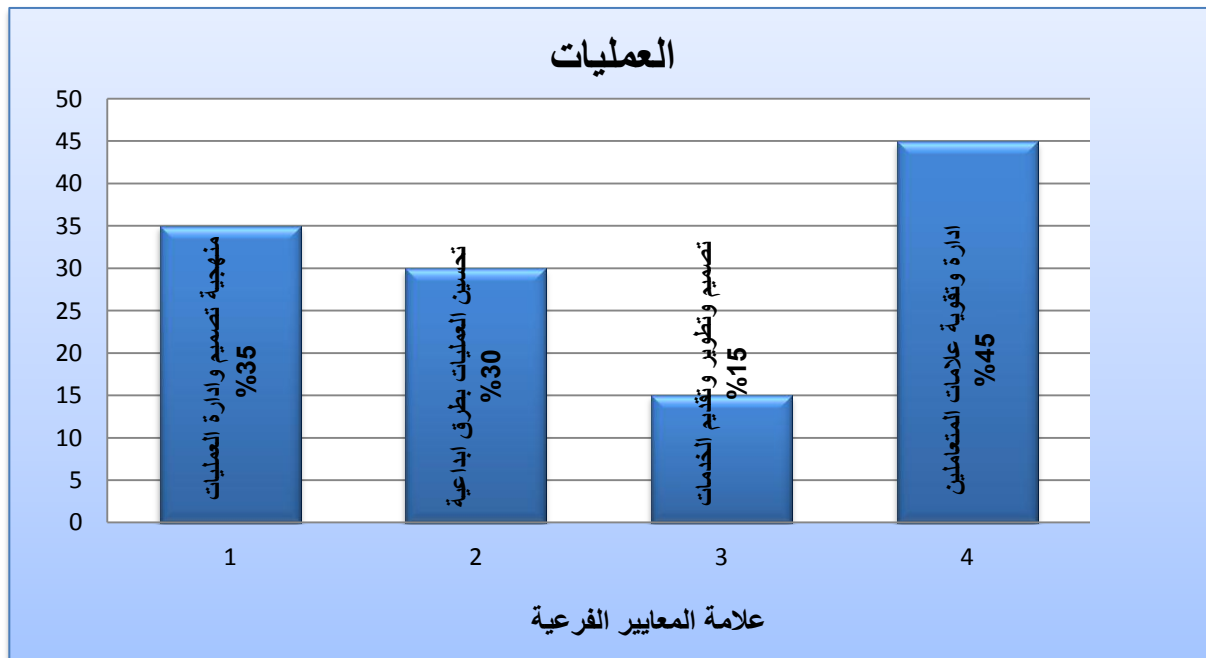
جدول 30: نتائج المعيار الفرعي إدارة وتقوية علاقات المتعاملين

رقم النشاط	إدارة وتقوية علاقات المتعاملين	نعم/جزئيا / لا	A	D	A&R
5.4.1	تحديد متطلبات الاتصال المنتظم مع المتعاملين والاستجابة الفعالة للمعلومات الواردة من هذا الاتصال.	نعم/مركز خدمات الجمهور	95	90	10
5.4.2	المبادرة والاتصال والحوار مع المتعاملين لمناقشة والاستجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم واهتماماتهم.	لا	15	15	10
5.4.3	متابعة عمليات تقديم الخدمة للتعرف على مستوى الرضا عن الخدمة المقدمة وأسلوب ومكان تقديمها.	نعم/برامج محوسبة	90	90	80
5.4.4	الالتزام بروح الإبداع والمبادرة في إدارة علاقات المتعاملين.	جزئيا	45	15	10
5.4.5	استعمال الاستبيانات و- أو وسائل فعالة أخرى بانتظام لتجميع البيانات من المتعاملين لتعزيز مستويات رضاهم.	لا	35	45	15
5.4.6	تصميم وتطبيق منهجية لدراسة وتحليل ومعالجة شكاوى واقتراحات المتعاملين.	جزئيا	65	60	55
5.4.7	تطبيق منهجية لمراعاة التنوع الثقافي والاجتماعي للمتعاملين.	لا	45	40	10
	معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي		55	50	30
	معدل علامة المعيار الفرعي			45	

المعيار الخامس: العمليات

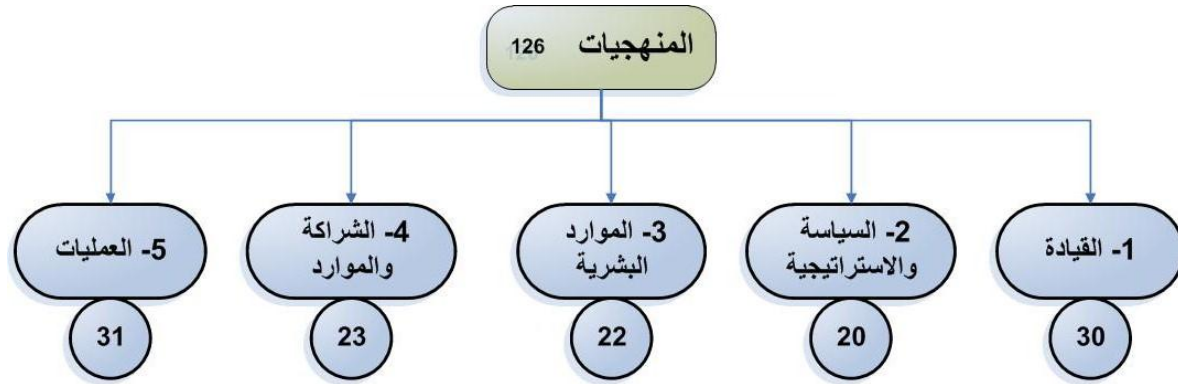
جدول 31: ملخص علامات المعايير الفرعية لمعيار العمليات

المتوسط التقييم للمعيار الفرعي	المعيار الفرعي
35	5.1
30	5.2
15	5.3
45	5.4
31	النتيجة لمعيار العمليات

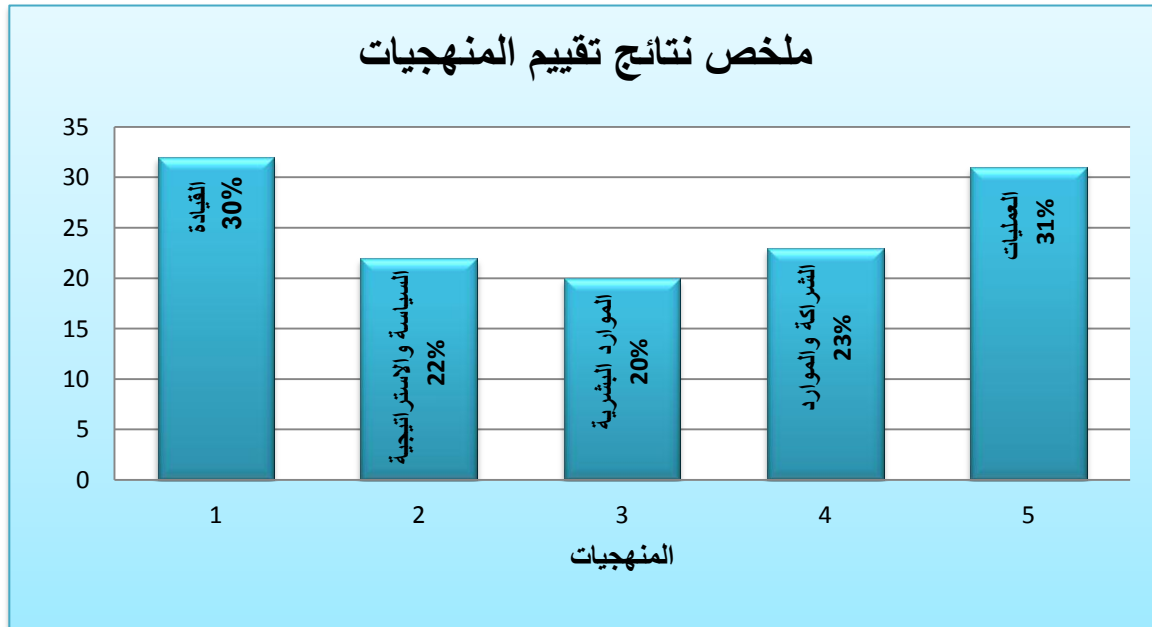


شكل 22: نسب علامات المعايير الفرعية لمعيار العمليات

ملخص نتائج المنهجيات



شكل 23: ملخص تقييم المنهجيات.



شكل 24: نسب علامات نتائج تقييم المنهجيات.

النتائج

تعتبر النتائج عن الانجازات التي تحققتها دائرة المياه والصرف الصحي التابعة لبلدية نابلس لكافة الجهات المعنية التي تتعامل لها وتحديد المتعاملين والموظفين والمجتمع عامة إضافة إلى النتائج الرئيسية للمؤسسة نفسها في الجوانب المالية وغير المالية وتشمل النتائج مقاييس رأي الجهات المعنية وكذلك مؤشرات أداء العمليات تجاه هذه الجهات ولا بد ان تكون مبنية أصلا على قيم ايجابية مقارنة مع المؤسسات الشبيهة ويجب أن ترتبط النتائج بخطط وأعمال المؤسسة وأن يكون هناك تقدم إيجابي في النتائج خلال سنوات عمل المؤسسة.

Results

مستويات قياس الاداء

مقاييس الاداء (Performance Measure):

يستخدم مقياس الاداء لمعرفة مقدار الفاعلية والكفاءة في الاداء مع الاشارة الى ماذا نقيس.

مؤشرات الاداء (Performance Indicator):

مقياس وهدف رقمي للتعبير عن المقدار المطلوب من الفاعلية والكفاءة في الاداء وهو مرتبط بهدف معين.

نظام مقياس الاداء (Performance Measurement System):

هو طريقة منظمة و هيكلية للتعريف وعرض وتحليل الاداء المؤسسي وتوفير اساس لاتخاذ القرارات في المجالات المتعددة مثل نموذج التميز.

يتم قياس الاداء بشكل متكامل من محاور مختلفة:

- الأوضاع المالية.
- العملاء.
- القوانين المحلية.
- الإبداع.
- التعلم والمعرفة في المؤسسة.
- الموظفين.
- الموردين.
- المجتمع.
- العمليات الداخلية.

كيفية تقييم مؤشرات الاداء:

- تحديد المجال الذي نريد قياسه (المحور).
- تحديد ماذا نريد ان نقيس (نوع المؤشر).
- التأكد من أن القياس يتوافق مع الشروط اللازمة (مميزات القياس).
- تحديد الهدف الرقمي.

تحديد الاهداف الرقمية

1-معلومات داخلية

- الخطة الاستراتيجية (الغايات).
- الخطة التنفيذية (الموارد)
- الأنظمة الالكترونية.
- التقارير الدورية عن الأداء السابق.
- الاستطلاعات عن احتياجات الجهات المعنية.

2- معلومات خارجية

- الابحاث المنشورة حول المتغيرات المؤثرة.
- معلومات المقارنة الرجعية.



شكل 25: علامات معيار نتائج المتعاملين

المعيار الفرعي الأول : رأي المتعاملين أبرز نقاط القوة:

- وجود يوم مفتوح لدى البلدية للاستماع لآراء الناس ومقترحاتهم من قبل رئيس البلدية يومي الاثنين والاربعاء من كل اسبوع.
- تواجد رئيس البلدية باستمرار في الراديو وعمل لقاءات معه تتخللها مداخلات من المواطنين.

أبرز فرص التحسين:

- عمل ورشات و مجموعات نقاش مع المتعاملين تبحث معهم الشفافية في سهولة وصول المعلومات أو متطلبات الحصول على الخدمة أو إجراءات انجاز الخدمة.
- عمل دراسة على المتعاملين تبحث مدى رضا المتعاملين على تقديم الخدمة وتقدير مدى حسنيتها أو تراجعها خلال فترة معينة.
- سعي دائرة المياه والصرف الصحي على تحقيق الهدف الموضوع من خلال تطبيق منهجية معينة أو عملية أو إجراء.
- العمل على أخذ رأي المتعاملين من خلال مقابلات شخصية أو من خلال رسائل الشكر والتقدير على الخدمات المقدمة والجودة والنوعية ودرجة الوثوقية وهل هناك تحسن مستمر يطرأ على النتائج أو استقرار في النتائج الايجابية.
- المقارنة المعيارية للنتائج المتحققة للشفافية والخدمات والانطباع العام مع نتائج مقابلة لأفضل المؤسسات في نفس المجال بحيث تكون المقارنة بالأنظمة أو في النتائج المتحققة.
- قيام الدائرة بتشخيص العلاقة السببية بين النتائج المتحققة وبين المنهجيات المسببة لها.
- أن تغطي النتائج كافة المجالات والمقاييس والمؤشرات ذات العلاقة بالمؤسسة.

رأي المتعاملين

جدول 32: نتائج المعيار الفرعي رأي المتعاملين

رقم النشاط	رأي المتعاملين	نعم / جزئياً / لا	نمطية	تحقيق هدف	مقارنة	سببية	مجال
6.1.1	الشفافية • سهولة وصول المعلومات. • شفافية متطلبات الحصول على الخدمة. • شفافية إجراءات الانجاز.	لا	5	5	5	5	5
6.1.2	تقديم الخدمة. • سلوك وكفاءة الموظفين ومدى استجابتهم. • الأدلة والوثائق المتعلقة بالخدمات. • معالجة شكاوى المتعاملين. • تدريب المتعاملين على كيفية الحصول على الخدمة.	لا	5	5	5	5	5
6.1.3	الخدمات • الجودة والتنوعية. • درجة الوثوقية. • الإبداع في التصميم. • مدى ملائمة الخدمة.	لا	5	5	5	5	5
6.1.4	الانطباق العام • الاتصال. • المرونة. • المبادرة. • الاستجابة. • العدل والاهتمام والتفهم.	لا	5	5	5	5	5
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي			5	5	5	5	5
معدل علامة المعيار الفرعي			5				

المعيار الفرعي الثاني: مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين أبرز نقاط القوة:

- تتم عملية التوثيق للخدمات بأدلة وإجراءات للعمل وتعميمها بشكل واضح ولكن بدون عمل نسب أو وجود مقاييس أداء داخلية من أجل مراقبة وتحسين الأداء فيما يتعلق بالمتعاملين.
- يتم بناء نظام إلكتروني (بلدية نابلس الالكترونية) يمكن للمراجع مقدم الخدمة من متابعة معاملته ومعرفة مكانها والوقت اللازم لمعالجتها.
- تتم المقارنة بين الأداء والأهداف الموضوعية من خلال برنامج محوسب يظهر نسبة المعاملات المنجزة والعالقة والمنفذة حيث تبلغ نسبة الانجاز 84.9%.
- وضع مركز خدمات الجمهور هدف أمامه بأن تتم عملية توثيق جميع الخدمات بأدلة وإجراءات عمل وتعميمها من خلال موقع البلدية وقسم الاستعلامات.
- قامت GTZ بعمل مقارنة بين 4 بلديات في فلسطين وحصلت بلدية نابلس على المستوى الأول في مجال تقديم الخدمات للمتعاملين.
- يقوم المركز بالاتصال بمقدم الخدمة فور انتهاء معاملته من خلال مقسم خاص وشرح ما حصل في معاملته.

أبرز فرص التحسين:

- وضع مقاييس أداء توضح نسبة التوثيق للخدمات بأدلة وإجراءات من أجل تحسين الأداء.
- عرض البيانات المتحققة من عمليات القياس للانطباع العام من رسائل شكر و تقدير وتواصل مع المتعاملين أو من خلال وجود شهادات اعتماد وجوائز متخصصة.
- وضع اهداف وغايات وارقام محددة ليتم التعامل مع النتائج من اجل مراقبة وفهم وتحديد التنبؤ وتحسين الأداء.
- المقارنة المعيارية للنتائج المتحققة للشفافية والخدمات والانطباع العام مع نتائج مقابلة لأفضل المؤسسات في نفس المجال بحيث تكون المقارنة بالأنظمة أو في النتائج المتحققة.
- قيام الدائرة بتشخيص العلاقة السببية بين النتائج المتحققة وبين المنهجيات المسببة لها وتقييم هذه الأسباب من خلال مدى قيام المؤسسة بربط النتائج بالمنهجيات المسببة لها وتحديد الفرص التحسينية والتطويرية.

مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين

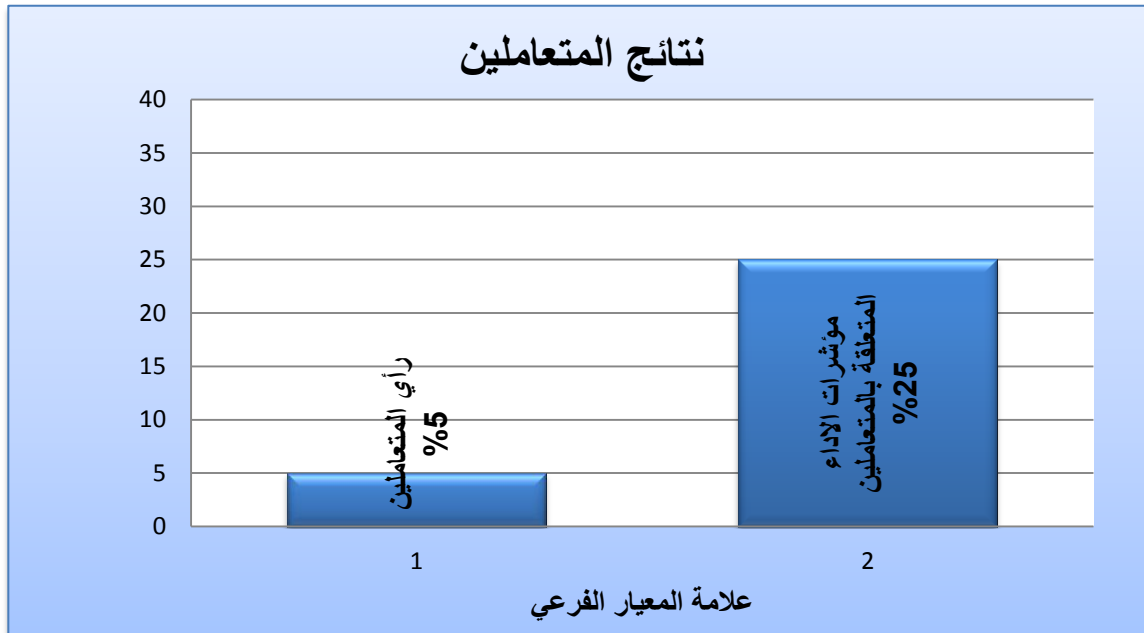
جدول 33: نتائج المعيار الفرعي مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين

رقم النشاط	مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين	نعم / جزئيا / لا	نمطية	تحقيق هدف	مقارنة	سببية	مجال
6.2.1	الشفافية • نسبة توثيق الخدمات بأدلة إجراءات وتعميمها.	جزئيا	70	50	5	5	85
6.2.2	تقديم الخدمة • نسبة الأخطاء. • نسبة الشكاوى. • معالجة الشكاوى. • الأداء مقارنة بالأهداف. • الوقت اللازم للحصول على الخدمة.	جزئيا	60	10	5	5	30
6.2.3	الخدمات • الإبداع في تصميم وتطوير الخدمة. • الوقت اللازم لتطوير الخدمات الجديدة.	جزئيا	60	10	5	5	60
6.2.4	الانطباع العام • رسائل الشكر والتقدير. • التواصل مع المتعاملين. • شهادات الاعتماد والجوائز المتخصصة.	لا	10	10	5	5	5
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي			50	20	5	5	45
معدل علامة المعيار الفرعي			25				

المعيار السادس: نتائج المتعاملين

جدول 34: ملخص علامات المعايير الفرعية لمعيار نتائج المتعاملين.

متوسط التقييم للمعيار الفرعي	المعيار الفرعي
5	6.1
25	6.2
15	النتيجة لمعيار نتائج المتعاملين



شكل 26: نسب علامات المعايير الفرعية لمعيار نتائج المتعاملين.

المعيار السابع: نتائج الموارد البشرية



شكل 27: علامات معيار نتائج الموارد البشرية

المعيار الفرعي الأول: رأي الموارد البشرية

أبرز نقاط القوة:

- وجود قسم خاص مهتم بالموارد البشرية وتحليل المخرجات.

أبرز فرص التحسين:

- بناء نظام تحفيزي للموظفين والعاملين من فرص للتطوير الوظيفي والتمكين الوظيفي والتدريب والتنميه وفرص التعلم والانجاز وما الى ذلك من نظم تحفيزيه تخلق نتائج ايجابيه.
- العمل على تلبية احتياجات العاملين في المؤسسه من خلال بناء نظام يسعى الى الرضا الوظيفي من خلال بناء نظم اداريه ووضع شروط وظروف العمل ورضا في الخدمات المقدمه الى العاملين تخلق نتائج ذات تحسين مستمر.
- بناء نظم للشفافيه المستمره وفق اليات تحسينيه ومتواليه ومتتابعه وفق نسق سلس يعمل على تحسين النتائج المترتبه على مبدأ الشفافيه من انظمه واجراءات وقرارات متعلقه بالموارد البشريه.
- وضع هدف أو مؤشر اداء يخدم الشفافيه من خلال هدف محدد وواقعي ضمن اطار زمني محدد ومقاس يدعم ويرتكز على احتياجات المتعاملين يكون شمولي ومنطقي ومرن.
- وضع غايه تركز على الامان الوظيفي والاجور والمزايا يكافئ بها الافراد لتضمن نظام تنفيذي فاعل وكفؤ قابل للقياس والمراجعه والتحسين.
- العمل على تغطية كافة المجالات والمقاييس والمؤشرات ذات العلاقه بحيث تكون مصنفه الى كافة الوحدات والخدمات والفئات والقطاعات المستهدفه.

رأي الموارد البشرية

جدول 35: نتائج المعيار الفرعي رأي الموارد البشرية

رقم النشاط	رأي الموارد البشرية	نعم / جزئياً / لا	نمطية	تحقيق هدف	مقارنة	سببية	مجال
7.1.1	التحفيز: • فرص التطور الوظيفي. • القيادة والاتصال المشاركة. • التمكين الوظيفي والتدريب والتنمية. • فرص التعلم والانجاز. • التقدير والتقييم العادل للأداء.	لا	5	5	5	5	5
7.1.2	الرضا الوظيفي: • النظام الإداري وشروط ظروف العمل. • الخدمات وبيئة الأمان والسلامة وسياسة البيئة. • الأمان الوظيفي والأجور والمزايا. • علاقات الزمالة والعلاقات الإنسانية. • إدارة التغيير والدور المجتمعي للدائرة.	لا	5	5	5	5	5
7.1.3	الشفافية: • شفافية أنظمة وإجراءات الموارد البشرية. • شفافية القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.	لا	5	5	5	5	5
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي		5					
معدل علامة المعيار الفرعي		5					

المعيار الفرعي الثاني: مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية

أبرز نقاط القوة:

- الإعتماد على النتائج المباشرة من الغيابات والإجازات المرضية.

أبرز فرص التحسين:

- عرض البيانات المتحققه من عمليات القياس للنتائج على فترات زمنية متتاليه وبما يسمح بالمقارنه ما بين هذه النتائج وتقدير مدى تحسنها او تراجعها خلال هذه الفتره وذلك من خلال عرض نتائج لمؤشرات اداء تخدم التحفيز والمشاركه كما موضح في النموذج.
- اظهار وعرض بيانات رقميه كميه ونوعيه تعبر عن المقدار المطلوب من الفاعليه في الأداء في مجال الخدمات المقدمه للموارد البشريه من سرعه الاستجابه للاستفسارات والطلبات أو تقييم التدريب.
- استخدام مقاييس اداء لمعرفة مدى كفاءة الاداء مرتبطه بهدف معين في مجال وحقل الانجازات من انتاجيه وكفاءات مطلوبه مقارنة بالمتوفره.
- المقارنه البينيه والمعياريه للنتائج المتحققه مع نتائج مقابله لأفضل المؤسسات في المجال للمقارنه في التحفيز والمشاركه للموارد البشريه ومستويات الرضا والخدمات المقدمه للموارد البشريه والانجازات من خلال اجراء مقارنه ما بين النتائج مع تلك المقابله لمؤسسات مماثله ومتميزه.
- اظهار تحسن مستمر ومستقر في مستويات الرضا الوظيفي كمستويات الغياب او الاجازة المرضيه... الخ.
- تغطية النتائج لكافة المجالات والجوانب ذات العلاقه بالمؤسسه من خدمات وفئات معينه.

مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية

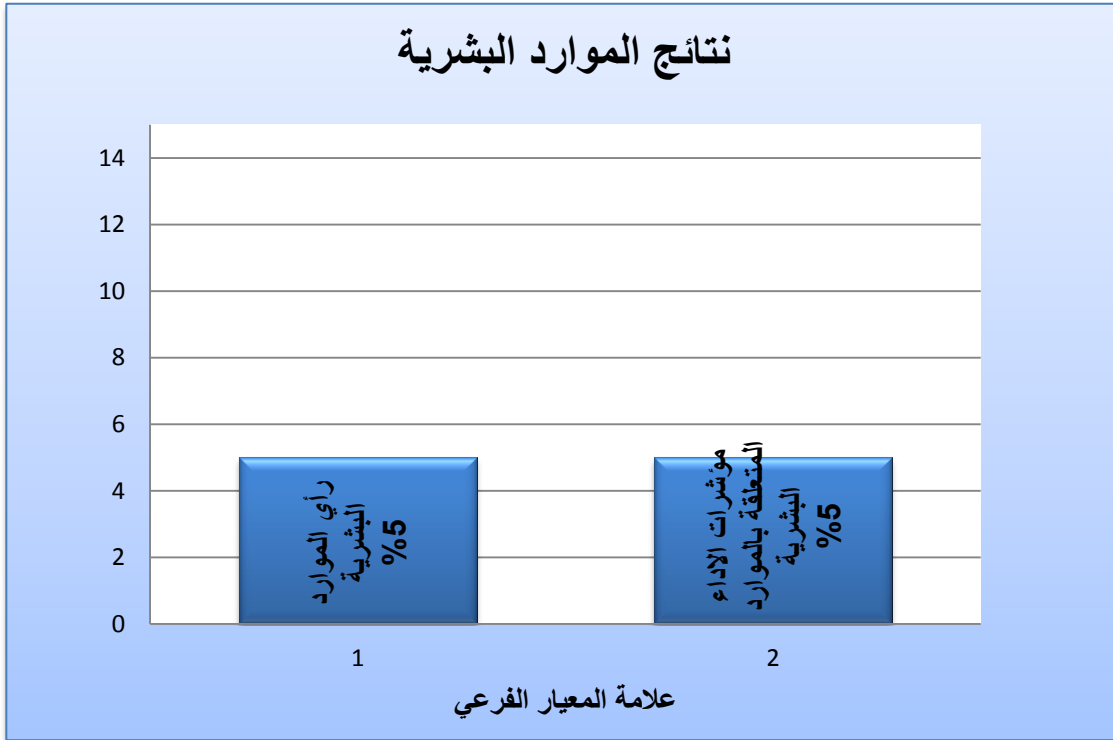
جدول 36: نتائج المعيار الفرعي مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية

رقم النشاط	مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية	نعم / جزئياً / لا	نمطية	تحقيق هدف	مقارنة	سببية	مجال
7.2.1	التحفيز والمشاركة: • المشاركة في فرق التحسين ونظم الاقتراحات. • المشاركة في برامج التدريب والتطوير. • الفوائد (القابلة للقياس) من فرق العمل. • تقدير جهود الموظفين و فرق العمل. • نسبة الاستجابة لاستبيانات الرأي.	لا	5	5	5	5	5
7.2.2	مستويات الرضا: • مستويات الغياب. • مستويات الإجازة المرضية. • نسبة حوادث العمل. • التظلمات. • معدل دوران العمل.	لا	5	5	5	5	5
7.2.3	الخدمات المقدمة للموارد البشرية: • سرعة الاستجابة للاستفسارات والطلبات. • دقة خدمات شؤون الموظفين. • فعالية الاتصال. • تقييم التدريب.	لا	5	5	5	5	5
7.2.4	الإنجازات: • الإنتاجية. • الكفاءات المطلوبة مقارنة بالمتوفرة. • مستويات نجاح برامج التدريب والتنمية لتحقيق الأهداف المنشودة.	لا	5	5	5	5	5
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي		5					
معدل علامة المعيار الفرعي		5					

المعيار السابع: نتائج الموارد البشرية

جدول 37: ملخص علامات المعايير الفرعية لمعيار الموارد البشرية

متوسط التقييم للمعيار الفرعي	المعيار الفرعي
5	7.1
5	7.2
5	النتيجة لمعيار نتائج الموارد البشرية



شكل 28: نسب علامات المعايير الفرعية لمعيار نتائج الموارد البشرية.

المعيار الثامن: نتائج المجتمع



شكل 29: علامات معيار نتائج المجتمع

المعيار الفرعي الأول: رأي المجتمع

أبرز نقاط القوة:

- وجود دائرة توعيه تابعه للموارد البشرية تعنى بالمجتمع.
- تعمل دائرة التوعية على نشر المعلومات الخاصة التي تحث المواطنين على ترشيد استهلاك الماء من خلال بروشورات توزع على المواطنين، بوسترات، لوحات في الشوارع ، وضع نظام خصميات وحوافز وجوائز لمن تقل فاتورته عن الفاتورة السابقة بمبلغ محدد من المال.
- الحرص على وجود مساواة في التعامل مع فئات المجتمع من خلال وجود خدمات الجمهور حيث يتم تسليم طلب أو معاملة أي زبون إلى مركز خدمات الجمهور ويتم التعامل مع الفئات المعنية (الزبائن) بشكل متساو.

أبرز فرص التحسين:

- العمل على الالتزام بالعمل كمؤسسه مسئوله في المجتمع بحيث تعمل على توفير ونشر المعلومات ذات العلاقة بالمجتمع وفق تحسن مستمر وايجابي وبازدياد.
- العمل على التحسين المستمر في مجال المساواة والتعامل مع الخدمات المقدمة للمجتمع بحيث يكون الرضا العام من قبل المجتمع يتزايد.
- تحسين طبيعة العلاقة والتعاون مع الدوائر الأخرى في المجالات الخدمائيه للمجتمع.
- وضع مؤشرات أداء محدد وقابله للقياس في تقليل الإزعاج والأضرار الناجمة عن أعمال الدائرة تكون هذه المؤشرات خاصة بالمجتمع وأرائهم و السعي الجاد وراء التقليل منها ،حيث تكون فرق العمل ذات دراية ومدربه جيدا لتقليل الأخطار الصحية وأخطاء الحوادث وان يتم عمل دراسة سلامه عامه للمجتمع أو الموظفين على حد سواء لتقليل الإزعاج والتلوث.
- المشاركة الفعالة في النشاطات المجتمعية وفق برنامج واضح وخطه تحسينية من دعم للرياضة والنشاطات الثقافية... الخ.
- السعي على ربط المجتمع والدائرة من حيث تسهيل عملية الوصول الى المعلومات وتعريف المجتمع بانجازات الدائرة المجتمعية.
- الحرص الدائم على نشر المعلومات ذات علاقته بالمجتمع بحيث يتم وضع هدف معين ليتم تحقيقه.
- المقارنه البيئيه مع المؤسسات الاخرى والتميزه للعمل لتقليل الازعاج والاضرار الناجمه عن دايرة المياه من تلوث وسلامه واخطاء صحيه واخطار حوادث اذ تفتقر الدائره لذلك , وربط النتائج بالاسباب.
- لا تقوم الدائره بالعمل ضمن خطه مدروسه ولا يوجد اهداف واضحه.

رأي المجتمع

جدول 38: نتائج المعيار الفرعي رأي المجتمع

رقم النشاط	رأي المجتمع	نعم / جزئياً / لا	نمطية	تحقيق هدف	مقارنة	سببية	مجال	
8.1.1	الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة في المجتمع: • توفير ونشر المعلومات ذات العلاقة بالمجتمع. • المساواة في مجال التعامل والخدمات المقدمة للمجتمع. • طبيعة العلاقة والتعاون مع الدوائر الأخرى.	لا	15	5	5	5	5	
8.1.2	المشاركة في النشاطات المجتمعية: • المشاركة في التدريب والتعلم. • دعم المشاريع الخيرية. • دعم الرياضة والنشاطات الثقافية. • الجهود والمبادرات التطوعية والإنسانية.	لا	15	5	5	5	5	
8.1.3	الجهود المبذولة لتقليل الإزعاج والأضرار الناجمة عن أعمال الدائرة: • الأخطار الصحية وأخطار الحوادث. • الإزعاج. • السلامة. • التلوث.	لا	50	5	5	5	5	
8.1.4	الشفافية: • سهولة الوصول لمعلومات. • مدى تعريف الدائرة بانجازاتها المجتمعية.	لا	40	5	5	5	5	
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي		30						5
معدل علامة المعيار الفرعي		10						

المعيار الفرعي الثاني: مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع

أبرز نقاط القوة:

- وجود مختبر لقياس مقدار التلوث في المياه ومدى سلامتها وخلوها من الأمراض والجراثيم.
- تقوم البلدية بالمشاركة في نشاطات اجتماعيه وتعمل على دعم النشاطات مثل الهلال الاحمر بشكل دوري في نشاطات مختلفه.
- وجود برنامج مخصص لفئات الشباب والشابات في المدارس لتوعيتهم بترشيد استهلاك المياه وهو مشروع يبدأ من الطلاب اولاً.

أبرز فرص التحسين:

- وضع مقياس وهدف رقمي للتعبير عن المقدار المطلوب من الفاعلية والكفاءة في الأداء في مجال الالتزام بالعمل كمؤسسه مسئوله في المجتمع بحيث يكون هذا المقياس داخلي للدائرة ليحدد فرص التحسين المستمر، وذلك بتحديد أهداف رقميه في مجال الجهود المبذولة.
- وضع نظام مقياس للأداء بحيث تكون طريقه منظمه وهيكلية للتعريف وعرض وتحليل الأداء المؤسسي للدائرة بحيث يتم توفير أساس لاتخاذ القرارات في المجالات المتعددة مثل نموذج التميز يبقى هذا النظام نشاطات رأي المجتمع ذا تحسن نمطي ايجابي مستمر.
- القيام وضع أهداف واقعيه ومحدده في عدد من المبادرات المجتمعية وحجم الموارد المحققة لخدمة المجتمع لمقارنتها مع النتائج ومدى تحقيقها للهدف الموضوع.
- قيام الدائرة بتشخيص العلاقات السببية بين النتائج المتحققة وبين المنهجيات والنشاطات المسببة لها ويتم تقييمها بمدى قيام المؤسسة بربط النتائج بالمنهجيات المسببة لها وتحديد الفرص التحسينية والتطويرية.
- تغطية النتائج لكافة المجالات والجوانب ذات العلاقة بالدائرة من خدمات وفئات معنية بحيث تغطي كافة المجالات والمقاييس والمؤشرات ذات العلاقة بحيث تكون شامله ومصنفه على جميع الوحدات والخدمات والفئات والقطاعات المستهدفة.
- تحديد أهداف رقميه في مجال الجهود المبذولة لتقليل الإزعاج والأضرار الناجمة عن أعمال الدائرة للقيام بتحقيقه من خلال مخرجات النتائج لهدف أو المؤشر أو الموضوع.
- عدم وجود ادوات قياس تعمل على قياس على سبيل المثال عدد المبادرات المجتمعيه او حجم الموارد المخصصه لخدمة المجتمع او تأثيرات المبادره المجتمعيه.

مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع

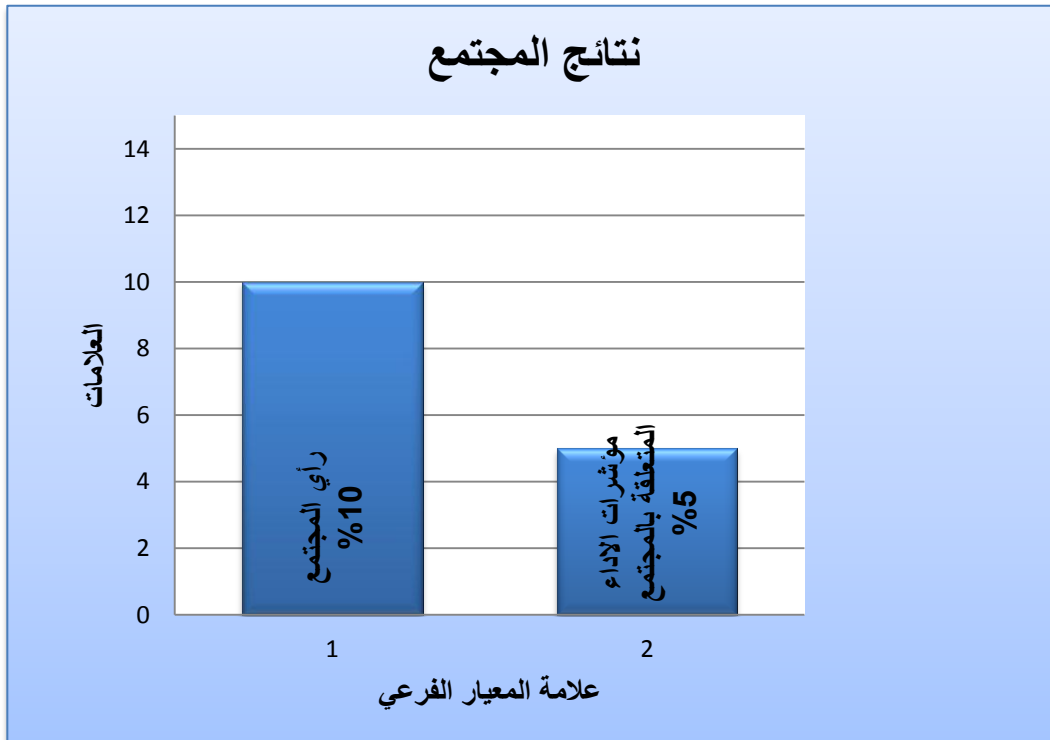
جدول 39: نتائج المعيار الفرعي مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع

رقم النشاط	مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع	نعم / جزئياً / لا	نمطية	تحقيق هدف	مقارنة	سببية	مجال
8.2.1	الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة في المجتمع: • توفير ونشر المعلومات ذات العلاقة بالمجتمع. • المساواة في مجال التعامل والخدمات المقدمة للمجتمع. • طبيعة العلاقة والتعاون مع الدوائر الأخرى.	لا	5	5	5	5	5
8.2.2	المشاركة في النشاطات المجتمعية: • المشاركة في التدريب والتعلم. • دعم المشاريع الخيرية. • دعم الرياضة والنشاطات الثقافية. • الجهود والمبادرات التطوعية والإنسانية.	لا	5	5	5	5	5
8.2.3	الجهود المبذولة لتقليل الإزعاج والأضرار الناجمة عن أعمال الدائرة: • الأخطار الصحية وأخطار الحوادث. • الإزعاج. • السلامة. • التلوث.	لا	5	5	5	5	5
8.2.4	الشفافية: • سهولة الوصول لمعلومات. • مدى تعريف الدائرة بانجازاتها المجتمعية.	لا	5	5	5	5	5
8.2.5	نتائج أخرى: • عدد المبادرات المجتمعية. • حجم الموارد المخصصة لخدمة المجتمع. • تأثيرات المبادرة المجتمعية.	لا	5	5	5	5	5
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي		5					
معدل علامة المعيار الفرعي		5					

المعيار الثامن: نتائج المجتمع

جدول 40: ملخص علامات المعايير الفرعية لمعيار نتائج المجتمع.

المعيار الفرعي	متوسط التقييم للمعيار الفرعي
8.1	10
8.2	5
النتيجة لمعيار نتائج المجتمع	8



شكل 30: نسب علامات المعايير الفرعية لمعيار نتائج المجتمع.

المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية



شكل 31: علامات معيار نتائج الأداء الرئيسية

المعيار الفرعي الأول: مخرجات الأداء الرئيسية

أبرز نقاط القوة:

- تقوم الدائرة بوضع موازنة مالية كل عام ويتم قياسها حيث تكون درجة الالتزام بالموازنة بمعدل 85%.
- في السنوات الثلاث الماضية بدأت الدائرة تصل الى مستوى التوازن في العوائد بالمقارنة مع المصاريف وهذا دليل على التحسن الايجابي المستمر للدائرة في النواحي المالية من ترشيد للنفقات الغير ضرورية.
- تقوم الدائرة بتشخيص العلاقة السببية بين النتائج المتحققة وبين المنهجيات والنشاطات المسببة لها ويتم تقييمها ب: مدى قيام المؤسسة بربط النتائج بالمنهجيات المسببة لها وتحديد الفرص التحسينية والتطويرية.

أبرز فرص التحسين:

- وضع غاية أو هدف أو مؤشر أداء لقياس النتائج الغير مالية لتسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال تطبيقها منهجية معينة أو عملية أو إجراء ليتم تقييم هذا الهدف الموضوع والقابل للقياس.
- عرض للبيانات المتحققة من عمليات القياس للنتائج الغير مالية على فترات زمنية متتالية وبما يسمح بالمقارنة ما بين هذه النتائج وتقدير مدى تحسنها أو تراجعها خلال هذه الفترة.
- مدى تغطية النتائج لكافة المجالات والجوانب ذات العلاقة بالمؤسسة من خدمات ومنتجات وفئات معينة بحيث تكون النتائج تغطي كافة المجالات والمقاييس والمؤشرات ذات العلاقة بالمؤسسة.
- المقارنة البيئية أو المعيارية للنتائج المتحققة مع نتائج مقابلة لأفضل المؤسسات في المجال للمقارنة بحيث يتم إجراء المقارنة ما بين النتائج مع تلك المقابلة لمؤسسات مماثلة ومتميزة محليا و عالميا.

مخرجات الأداء الرئيسية

جدول 41: نتائج المعيار الفرعي مخرجات الأداء الرئيسية

رقم النشاط	مخرجات الأداء الرئيسية	نعم / جزئيا / لا	نمطية	تحقيق هدف	مقارنة	سببية	مجال
9.2.1	النتائج المالية: • درجة الالتزام بالموازنة. • ترشيد النفقات. • الفائض. • العائد على الاستثمار.	نعم	85	75	5	25	55
9.2.2	النتائج الغير مالية: • الوقت اللازم لتقديم خدمة وإطلاق مشروع أو مبادرة. • نسب النجاح في تحقيق الأهداف المتعلقة بالرؤية والرسالة والإستراتيجية. • نتائج التطبيقات الالكترونية(المعاملات المنجزة،الخدمات المقدمة،الاقتراحات الواردة). • قياس معدلات الإبداع والمشاركة(عدد المشاريع الجديدة، نسبة الاقتراحات المطبقة).	لا	5	5	5	5	5
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي			45	40	5	15	30
معدل علامة المعيار الفرعي			27				

المعيار الفرعي الثاني: مؤشرات الأداء الرئيسية

أبرز نقاط القوة:

- وجود وحدة إحصاء تعمل على جمع المعلومات ووضعها على الأوتوكاد والGIS، توضح جميع المعلومات المتعلقة في العمليات والمتعاملين في اخذ خدمة المياه كدليل لشبكات المياه والعدادات...الخ.

أبرز فرص التحسين:

- وضع مقاييس عملياتية من اجل مراقبة وفهم وتحديد العمليات والتنبؤ وتحسين نتائج الأداء المؤسسي وحسب طبيعة العمل والأهداف والعمليات للنظر في عملية التحسن المستمر والايجابي.
- وضع غاية أو هدف أو مؤشر أداء لقياس النتائج الغير مالية لتسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال تطبيقها منهجية معينة أو عملية أو إجراء ليتم تقييم هذا الهدف الموضوع والقابل للقياس.
- تشخيص العلاقة السببية بين النتائج المتحققة وبين المنهجيات والنشاطات المسببة لها ويتم تقييمها ب: مدى قيام المؤسسة بربط النتائج بالمنهجيات المسببة لها وتحديد الفرص التحسينية والتطويرية.
- تحليل المقارنة وتحديد موقع المؤسسة بالنسبة لتلك المؤسسات.

مؤشرات الأداء الرئيسية

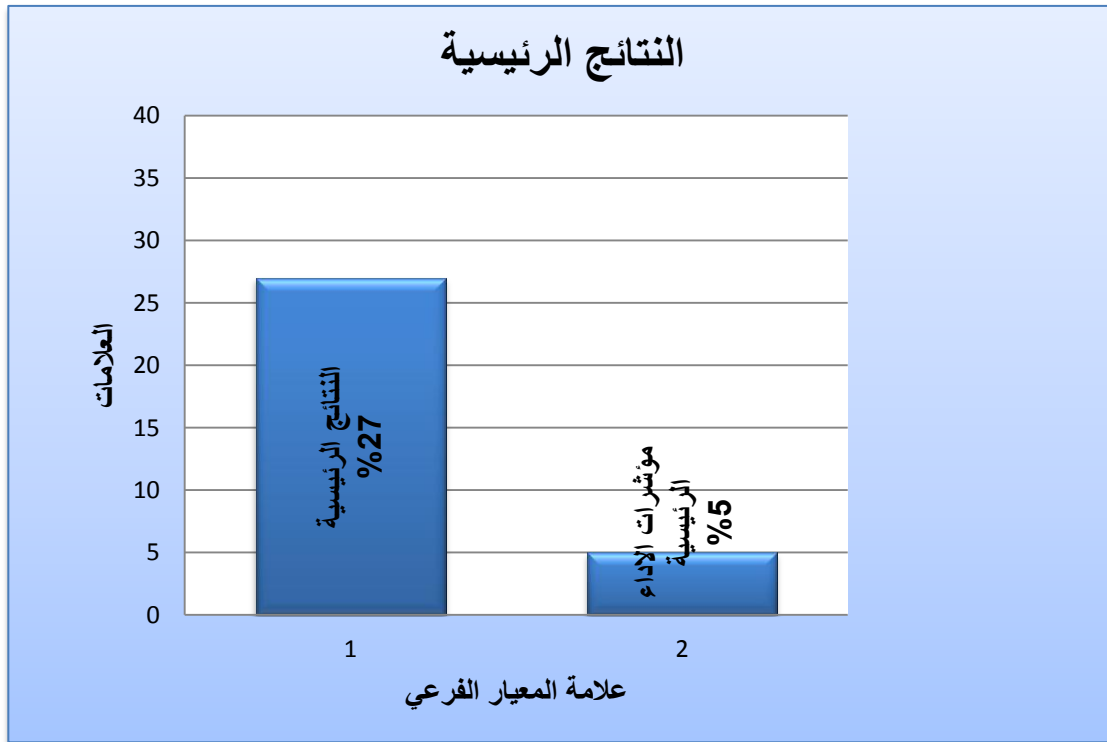
جدول 42: نتائج المعيار الفرعي مؤشرات الأداء الرئيسية

رقم النشاط	مؤشرات الأداء الرئيسية	نعم / جزئياً / لا	نمطية	تحقيق هدف	مقارنة	سببية	مجال	
9.2.1	العمليات: • الوقت اللازم للإنجاز. • نسبة الأخطاء. • الإنتاجية. • الإبداع والتحسين.	لا	5	5	5	5	5	
9.2.2	المباني والأجهزة والموارد: • نسبة الأخطاء. • كفاءة الاستعمال. • معدل دوران المخزون. • تكاليف الصيانة.	لا	5	5	5	5	5	
9.2.3	الموارد الخارجية: • أداء الموردين وأسعارهم. • عدد الشراكات والقيمة المضافة من الشراكات. • عدد مبادرات التحسين المنفذة مع الشركاء والقيمة المضافة لها.	لا	5	5	5	5	5	
9.2.4	المعلومات والمعرفة: • سهولة الوصول إليها. • دقتها وملامتها. • توفرها في الوقت الملائم. • المشاركة وتبادل المعرفة.	لا	5	5	5	5	5	
معدل علامات العناصر للمعيار الفرعي							5	5
معدل علامة المعيار الفرعي							5	

المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية

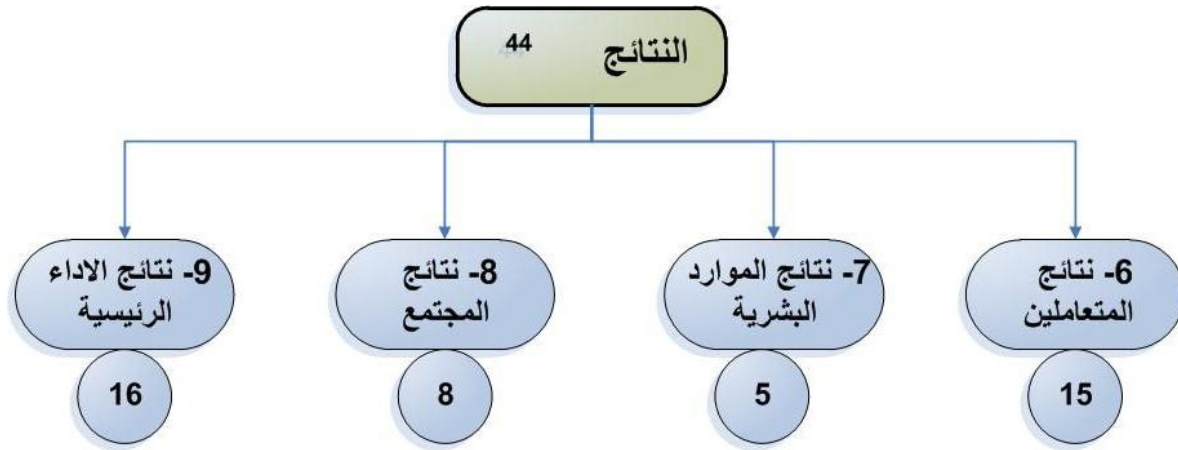
جدول 43: ملخص علامات المعايير الفرعية لمعيار نتائج الأداء الرئيسية.

المعيار الفرعي	متوسط التقييم للمعيار الفرعي
9.1	27
9.2	5
النتيجة لمعيار نتائج الأداء الرئيسية	16

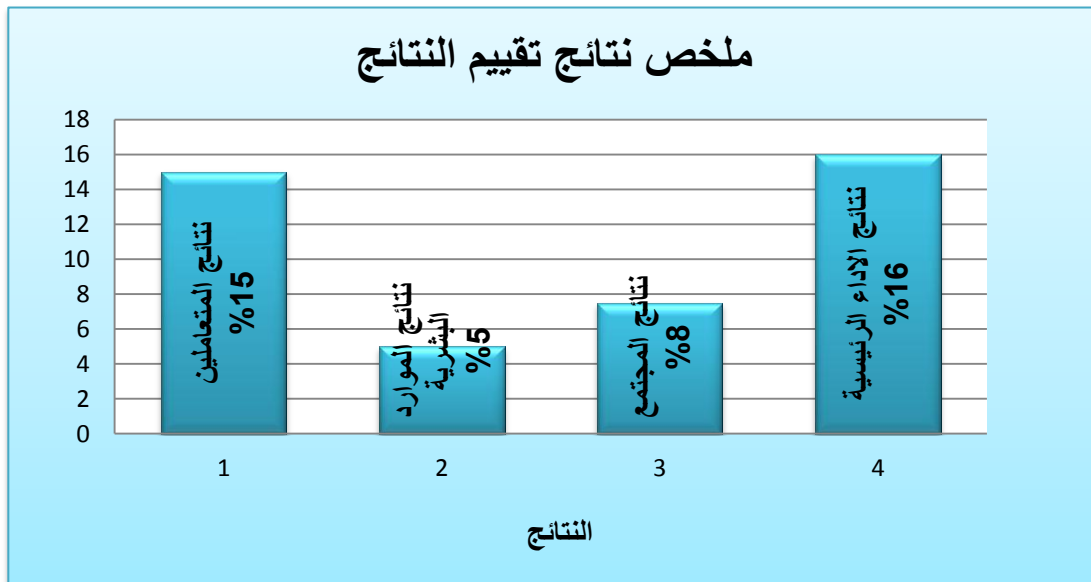


شكل 32: نسب علامات المعايير الفرعية لمعيار النتائج الرئيسية.

ملخص نتائج النتائج



شكل 33: ملخص تقييم النتائج.



شكل 34: نسب علامات نتائج تقييم النتائج.

ملخص التقييم:

جدول 44: نتائج التقييم النهائي لكل معيار والنتيجة النهائية

العلامة	النسبة المئوية للمعيار	النشاطات	المعايير الفرعية	النسبة	النقاط	المعايير الرئيسية	رقم المعيار
3	30	39	6	10%	100	القيادة	1
2.2	22	35	6	10%	100	الموارد البشرية	2
2	20	23	4	10%	100	السياسة والاستراتيجية	3
2.3	23	34	5	10%	100	الشراكة والموارد	4
3.1	31	27	4	10%	100	العمليات	5
0.5	5	0	2	10%	100	نتائج الموارد البشرية	6
2.25	15	0	2	15%	150	نتائج المتعاملين	7
0.8	8	0	2	10%	100	نتائج المجتمع	8
2.4	16	0	2	15%	150	نتائج الاداء المؤسسي	9
185.5	-----	158	33	%100	1000	المجموع	

المراجع

- www.efqm.org/en/
- www.wikipedia.com
- www.dubaiexcellence.com/Arabic/index.html
- www.find-pdf.com
- مسودة تطبيق نموذج التميز لديوان الرقابة المالية

الملاحق

التقييم الموضوعي

التقييم الموضوعي للمنهجيات

التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الأول: القيادة

جدول 45: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي تطوير القادة للرؤية والرسالة والقيم المؤسسية

تطوير القادة للرؤية والرسالة والقيم المؤسسية		
عناصر RADAR	أبرز نقاط القوة	أبرز فرص التحسين
المنهجية		
<p>السلامة والمنطقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنطق في المنهجية المتبعة واضح ومحدد. للمنهجية إجراءات عمل وآليات محددة وواضحة. المنهجية تركز على احتياجات المتعاملين والمعنيين. 	<ul style="list-style-type: none"> تعمل دائرة المياه والصرف الصحي على تطوير رؤية ورسالة الدائرة وأهدافها من خلال دراسة يجريها عدد من الخبراء الأجانب. 	<ul style="list-style-type: none"> إيجاد آلية وإجراءات تقدم القدوة الحسنة للمعنيين من خلال دورات ولقاءات بين المعنيين والقيادة. نشر الرؤية والرسالة إلى المعنيين من خلال منشورات أو لوحات في أماكن بارزة داخل أقسام الدائرة. نشر فكر التمييز والجودة بين المعنيين والقيادة من خلال مؤتمرات وندوات ذات صلة. عمل تقييم دوري لأداء ومستويات القيادة. إيجاد نظام فعال ومتميز يشجع المعنيين على تطوير أنفسهم وعملهم وأدائهم المؤسسي. دعم روح التعاون بين الأفراد المعنيين من خلال وضع الحوافز ونظام خلاق للتقييم والتحفيز.

<ul style="list-style-type: none"> ● التعرف بالرؤية والرسالة لدعم السياسة والإستراتيجية من خلال حشد طاقات العاملين ووعيهم باتجاه فهم السياسة والإستراتيجية والعمل بها. ● إيجاد روح من الوفاق والتوائم بين الموظفين والعاملين لحصد نتائج متميزة مترتبة على تطبيق السياسة والإستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● من خلال سياسة وإستراتيجية قوية تدعم رؤية ورسالة مستوحاة عن احتياجات المعنيين والمجتمع 	<p>الترباط/التكامل:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● مدى دعم المنهجية للسياسة والإستراتيجية. ● مدى ترابط المنهجية بالمنهجيات الأخرى.
التطبيق		
<ul style="list-style-type: none"> ● إشراك الفئات المعنية والأقسام بوضع رؤية ورسالة تهدف إلى خدمة المجتمع. ● إشراك الموظفين في عملية التقييم للقيادة لبيان نقاط القوة والضعف. 		<p>التنفيذ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● المنهجيات مطبقة بشكل شمولي أفقيا وعموديا وعلى كافة مستويات الوحدات التنظيمية وفئات المعنيين.
<ul style="list-style-type: none"> ● وضع آليات وإجراءات واضحة لتطوير الرؤية والرسالة. ● وضع معايير وأسس تقييمية ونظام لتقييم القيادة. ● عمل جدول زمني لدورات تهم المعنيين. 		<p>النظامية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● المنهجية مطبقة بطريقة نظامية وآليات التنفيذ مخطط لها وتتم بشكل سليم ومنطقي ومستمر.
المراجعة والتقييم		
<ul style="list-style-type: none"> ● إيجاد أدوات قياس ملائمة ومناسبة ودورية لقياس الرؤية والرسالة والقوة الحسنة. 		<p>القياس:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● القياس الدوري لمدى فعالية المنهجيات والأساليب المتبعة. ● القياس الدوري لفعالية تطبيق المنهجيات. ● ملائمة وسائل القياس.

<ul style="list-style-type: none"> • عمل تحليل لمخرجات القياس وعرضها أمام المعنيين لتفسيرها والاستفادة منها وإسقاطها على الوضع القائم. • إشراك القيادة في دورات مستمرة في مجالات التطوير الإداري للرؤية والرسالة. 		<p>التعلم:</p> <ul style="list-style-type: none"> • استخدام نشاطات التعلم للتعرف على أفضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين المحتملة.
<ul style="list-style-type: none"> • أخذ إجراءات إدارية وإستراتيجية بما يخدم مصلحة الدائرة بناءا على تحليل مخرجات التحليل. • وضع آليات محددة لتنفيذ ما تم أخذه في الدورات المعنية وتطبيقها بشكل فعلي وبناءا. 		<p>التحسين:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مدى تحليل مخرجات عملية التقييم والقياس و نشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد أولوياتها و التخطيط لها.

جدول 46: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي المشاركة الشخصية في وضع وتطوير أنظمة العمل

المشاركة الشخصية في وضع وتطوير أنظمة العمل		
أبرز فرص التحسين	أبرز نقاط القوة	عناصر RADAR
المنهجية		
<ul style="list-style-type: none"> • إيجاد نظام فعال لتخطيط وتعزيز عمليات التطوير المستمر وفق إجراءات محددة وواضحة. • إيجاد نظام فعال للحكمانية مبني على الشفافية والمسؤولية والمسائلة. 	<ul style="list-style-type: none"> • وجود هيكل تنظيمي واضح و محدد ويرتكز على احتياجات المعنيين. • أنظمة فعالة ومطبقة لإدارة العمليات تتم متابعتها بشكل دوري. • تحديد المسؤوليات بالنسبة إلى العمليات بشكل واضح. 	<p>السلامة والمنطقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المنطق في المنهجية المتبعة واضح ومحدد. • للمنهجية إجراءات عمل وآليات محددة وواضحة. • المنهجية تركز على احتياجات

	<ul style="list-style-type: none"> ● السياسة والإستراتيجية يتم تعديلها وتحديثها كل فترة. ● نظام فعال نقيس به العمليات والأداء. ● 	<p>المتعاملين والمعنيين.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ● وجود هيكل تنظيمي داعم للسياسة والإستراتيجية متغير حسب الحاجة. ● وجود نظام لإدارة العمليات يدعم الممارسات والأنشطة والمنهجيات الأخرى. ● وجود وحدة للتخطيط والسياسة والإستراتيجية تعمل على مراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية. ● وجود نظام للأداء المؤسسي (العمليات) يتم تقديمه بشكل دوري. 	<p>الترايط/التكامل:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● مدى دعم المنهجية للسياسة والإستراتيجية. ● مدى ترايط المنهجية بالمنهجيات الأخرى.
التطبيق		
<ul style="list-style-type: none"> ● وضع إجراءات لنشر نظام الحكمانية على جميع المعنيين 	<ul style="list-style-type: none"> ● الهيكل التنظيمي واضح ومحدد ومطبق بشكل شمولي على جميع الفئات المعنية. ● الإجراءات للعمليات واضحة على كافة المستويات الإدارية. 	<p>التنفيذ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● المنهجيات مطبقة بشكل شمولي أفقيا وعموديا وعلى كافة مستويات الوحدات التنظيمية وفئات المعنيين.
<ul style="list-style-type: none"> ● إيجاد إجراءات عمل موزعة على جميع المعنيين لدعم نظام الحكمانية 	<ul style="list-style-type: none"> ● وجود خطوات عمل لكل عملية من العمليات المراد القيام بها. ● وضع آليات للتنفيذ واستخدام الموارد اللازمة 	<p>النظامية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● المنهجية مطبقة بطريقة نظامية وآليات التنفيذ مخطط لها وتتم

	● وتحضيرها قبل البدء بأي إجراء.	بشكل سليم ومنطقي ومستمر.
المراجعة والتقييم		
● وضع معايير وأسس لقياس نظام الحكمانية وأنظمة التخطيط وعمليات التطوير المستمر.		القياس: <ul style="list-style-type: none"> ● القياس الدوري لمدى فعالية المنهجيات والأساليب المتبعة. ● القياس الدوري لفعالية تطبيق المنهجيات. ● ملائمة وسائل القياس.
● أخذ النتائج وتحليلها والعمل على دراستها دراسة مستفيضة		التعلم: <ul style="list-style-type: none"> ● استخدام نشاطات التعلم للتعرف على أفضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين المحتملة.
● الأخذ بإجراءات ونتائج الدراسة وتطبيقها على كافة المستويات.		التحسين: <ul style="list-style-type: none"> ● مدى تحليل مخرجات عملية التقييم والقياس و نشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد أولوياتها و التخطيط لها.

جدول 47: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي التعامل مع جميع الفئات المعنية

التعامل مع جميع الفئات المعنية		
عناصر RADAR	أبرز نقاط القوة	أبرز فرص التحسين
المنهجية		
<p>السلامة والمنطقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنطق في المنهجية المتبعة واضح ومحدد. للمنهجية إجراءات عمل وآليات محددة وواضحة. المنهجية تركز على احتياجات المتعاملين والمعنيين. 	<ul style="list-style-type: none"> تعتبر دائرة المياه والصرف الصحي مكتملة وداعمة للدوائر الأخرى في شتى المجالات ضمن إجراءات واضحة ومحددة 	<ul style="list-style-type: none"> وضع منهجية واضحة لمراجعة ممارسات الدائرة المتعلقة باحتياجات المعنيين. إيجاد قنوات اتصال فعالة ومنتظمة تخدم قضايا المعنيين ضمن نظام مبني على أسس واضحة. العمل التطوعي والخادم للمجتمع. بناء نظام فعال للتحفيز وتقدير الجهود
<p>الترباط/التكامل:</p> <ul style="list-style-type: none"> مدى دعم المنهجية للسياسة والإستراتيجية. مدى ترابط المنهجية بالمنهجيات الأخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> التعاون الدائم ما بين الدوائر لإنجاز السياسة والإستراتيجية على أكمل وجه. 	<ul style="list-style-type: none"> ربط المراجعة للممارسات المتعلقة بالدائرة بالسياسة والإستراتيجية. إيجاد قنوات اتصال للمعنيين والقيادة ونظام الحوافز للمساهمات والجهود المبذولة.
التطبيق		
<p>التنفيذ:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنهجيات مطبقة بشكل شمولي أفقيا وعموديا وعلى كافة مستويات الوحدات التنظيمية 	<ul style="list-style-type: none"> يتم التعاون ضمن إجراءات واضحة ومحددة ووفق معاملات منتظمة. 	

		وقفات المعنيين.
	<ul style="list-style-type: none"> وجود آليات تنفيذ واضحة للتعاون المشترك بين الدوائر. 	النظامية: <ul style="list-style-type: none"> المنهجية مطبقة بطريقة نظامية وآليات التنفيذ مخطط لها وتتم بشكل سليم ومنطقي ومستمر.
المراجعة والتقييم		
<ul style="list-style-type: none"> إيجاد نظام لقياس مدى علاقة المعنيين والقيادة وكيفية تحقيق تطلعاتهم وتحسين ظروفهم وقياس الجهود والمساهمات المتميزة قياس المبادرات الموجهة لصالح خدمة المجتمع. 		القياس: <ul style="list-style-type: none"> القياس الدوري لمدى فعالية المنهجيات والأساليب المتبعة. القياس الدوري لفعالية تطبيق المنهجيات. ملائمة وسائل القياس.
<ul style="list-style-type: none"> أخذ النتائج من آليات القياس ودراساتها والعمل على نشرها على الفئات المعنية. 		التعلم: <ul style="list-style-type: none"> استخدام نشاطات التعلم للتعرف على أفضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين المحتملة.
<ul style="list-style-type: none"> استخلاص العبر من النتائج الصادرة من المعنيين ، والمفيد من الدراسات وإتباع ما يخدم الدائرة. 		التحسين: <ul style="list-style-type: none"> مدى تحليل مخرجات عملية التقييم والقياس و نشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد أولوياتها و التخطيط لها.

جدول 48: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية

بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية		
عناصر RADAR	أبرز نقاط القوة	أبرز فرص التحسين
المنهجية		
<p>السلامة والمنطقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنطق في المنهجية المتبعة واضح ومحدد. للمنهجية إجراءات عمل وآليات محددة وواضحة. المنهجية تركز على احتياجات المتعاملين والمعنيين. 	<ul style="list-style-type: none"> بناء نظام للحوافز والكفاءات وضمان التقييم العادل للأداء. بناء ووضع منهجية واضحة للاستماع إلى تطلعات الموارد البشرية والاستجابة لأهدافهم ومتطلباتهم. تشجيع الأفراد على تنمية أفرادهم وخططهم المساندة للمؤسسة ولأنفسهم. تمكين الموظفين عن طريق التحفيز المادي والمعنوي. تدريب وإعداد جيل لفهم العوامل ومبادئ العمل في المؤسسة. 	
<p>الترابط/التكامل:</p> <ul style="list-style-type: none"> مدى دعم المنهجية للسياسة والإستراتيجية. مدى ترابط المنهجية بالمنهجيات الأخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> مشاركة القيادة في نشاط التنمية للموارد البشرية لحثهم على العمل والإخلاص للمؤسسة لإعطاء دفعة حقيقية لهم. 	

التطبيق		
<ul style="list-style-type: none"> • تطبيق نظام الحوافز والمكافآت ونظام الاستماع لكل الموظفين بدون تمييز. • تمكين الموظفين في جميع المستويات العاملة. 		<p>التنفيذ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المنهجيات مطبقة بشكل شمولي أفقيا وعموديا وعلى كافة مستويات الوحدات التنظيمية وفئات المعنيين.
<ul style="list-style-type: none"> • إيجاد أساليب ونظم وإجراءات لتطبيق أنظمة الحوافز والمكافآت ... الخ 		<p>النظامية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المنهجية مطبقة بطريقة نظامية وآليات التنفيذ مخطط لها وتتم بشكل سليم ومنطقي ومستمر.
المراجعة والتقييم		
<ul style="list-style-type: none"> • وضع نظام لقياس أنظمة الحوافز والمكافآت والتطلعات. • قياس مدى تمكين الموظفين. 		<p>القياس:</p> <ul style="list-style-type: none"> • القياس الدوري لمدى فعالية المنهجيات والأساليب المتبعة. • القياس الدوري لفعالية تطبيق المنهجيات. • ملائمة وسائل القياس.

<ul style="list-style-type: none"> أخذ النتائج ودراساتها والعمل على تحليلها على أسس علمية واضحة ومحددة. 		<p>التعلم:</p> <ul style="list-style-type: none"> استخدام نشاطات التعلم للتعرف على أفضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين المحتملة.
<ul style="list-style-type: none"> أخذ الإجراءات اللازمة لتحسين المنهجية المتبعة بناء على ما تمخض من نتائج ودراسات. 		<p>التحسين:</p> <ul style="list-style-type: none"> مدى تحليل مخرجات عملية التقييم والقياس و نشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد أولوياتها و التخطيط لها.

جدول 49: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي توفير بيئة مشجعة على الإبداع

توفير بيئة مشجعة على الإبداع		
أبرز فرص التحسين	أبرز نقاط القوة	عناصر RADAR
المنهجية		
<ul style="list-style-type: none"> خلق أجواء وموارد لازمة للإبداع من خلال إتاحة المجال للمعنيين لتحقيق أهدافهم الخادمة للمؤسسة. إيجاد نظام للحوافز والمكافآت. 		<p>السلامة والمنطقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنطق في المنهجية المتبعة واضح ومحدد. للمنهجية إجراءات عمل وآليات محددة وواضحة. المنهجية تركز على احتياجات

		المتعاملين والمعنيين.
<ul style="list-style-type: none"> • ربط الإبداع والمبدعين بأهداف المؤسسة ورؤيتها. 		الترابط/التكامل: <ul style="list-style-type: none"> • مدى دعم المنهجية للسياسة والإستراتيجية. • مدى ترابط المنهجية بالمنهجيات الأخرى.
التطبيق		
<ul style="list-style-type: none"> • العمل على تنفيذ وتوفير البيئة المشجعة للإبداع لجميع الفئات المعنية بشكل يضمن استفادة جميع المعنيين. • تشجيع وتحفيز المبدعين على جميع المستويات وبث روح الإبداع والتميز. 		التنفيذ: <ul style="list-style-type: none"> • المنهجيات مطبقة بشكل شمولي أفقيا وعموديا وعلى كافة مستويات الوحدات التنظيمية وفئات المعنيين.
<ul style="list-style-type: none"> • وضع نظام واضح يخدم توفير الإبداع وتشجيع المبدعين حتى يتم اتباعه بشكل سليم. 		النظامية: <ul style="list-style-type: none"> • المنهجية مطبقة بطريقة نظامية وآليات التنفيذ مخطط لها وتتم بشكل سليم ومنطقي ومستمر.

المراجعة والتقييم

المراجعة والتقييم		
<ul style="list-style-type: none"> • إيجاد نظام لقياس نسبة المبدعين وبيئة الإبداع. 		<p>القياس:</p> <ul style="list-style-type: none"> • القياس الدوري لمدى فعالية المنهجيات والأساليب المتبعة. • القياس الدوري لفعالية تطبيق المنهجيات. • ملائمة وسائل القياس.
<ul style="list-style-type: none"> • العمل على توفير دورات وحضور مؤتمرات لتحسين نسبة الإبداع ومعرفة فرص التحسين المتبعة محليا وعالميا. 		<p>التعلم:</p> <ul style="list-style-type: none"> • استخدام نشاطات التعلم للتعرف على أفضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين المحتملة.
<ul style="list-style-type: none"> • العمل على أخذ التدابير والإجراءات لتحسين الواقع الإبداعي في المؤسسة 		<p>التحسين:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مدى تحليل مخرجات عملية التقييم والقياس و نشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد أولوياتها و التخطيط لها.

جدول 50: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي تبني سياسة التغيير

تبني سياسة التغيير		
عناصر RADAR	أبرز نقاط القوة	أبرز فرص التحسين
المنهجية		
<p>السلامة والمنطقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنطق في المنهجية المتبعة واضح ومحدد. للمنهجية إجراءات عمل وآليات محددة وواضحة. المنهجية تركز على احتياجات المتعاملين والمعنيين. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود تحليل للعوامل المحركة للتغيير ضمن السياسة والإستراتيجية. وجود تحليل للتغيرات الداخلية والخارجية بناء على تحليل الأداء "SWOT analysis" وجود خطط تغيير على مستوى المشاريع والعمليات فقط وليس على الأداء الوظيفي. وجود خطط لإدارة المخاطر وخطط بديلة. 	<ul style="list-style-type: none"> وضع إجراءات واضحة لإدارة عملية التغيير من خلال توعية الموظفين لأهمية التغيير واتخاذ إجراءات وقرارات إدارية بعد عملية الوعي والمعرفة والتعزيز. توعية المعنيين إلى مبررات وآليات التغيير. بناء نظام لقياس فعالية التغيير والمعرفة المكتسبة للتغيير.
<p>الترابط/التكامل:</p> <ul style="list-style-type: none"> مدى دعم المنهجية للسياسة والإستراتيجية. مدى ترابط المنهجية بالمنهجيات الأخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> دعم السياسة والإستراتيجية للعوامل المحركة للتغيير والعوامل الداخلية والخارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة التغيير من أجل دعم السياسة و الإستراتيجية.

التطبيق		
التنفيذ:	<ul style="list-style-type: none"> يشمل التنفيذ المشاريع والعمليات. 	<ul style="list-style-type: none"> المنهجيات مطبقة بشكل شمولي أفقيا وعموديا وعلى كافة مستويات الوحدات التنظيمية وفئات المعنيين.
النظامية:	<ul style="list-style-type: none"> يتم السير ضمن آليات محدد وواضحة وبشكل سليم. 	<ul style="list-style-type: none"> المنهجية مطبقة بطريقة نظامية وآليات التنفيذ مخطط لها وتتم بشكل سليم ومنطقي ومستمر.
المراجعة والتقييم		
القياس:	<ul style="list-style-type: none"> وضع أنظمة قياس لقياس جدوى التغيير على المؤسسة. أنظمة لقياس وصول فكرة التغيير للجهات المعنية. 	<ul style="list-style-type: none"> القياس الدوري لمدى فعالية المنهجيات والأساليب المتبعة. القياس الدوري لفعالية تطبيق المنهجيات. ملائمة وسائل القياس.
التعلم:	<ul style="list-style-type: none"> المشاركة في دورات تحت مسميات مختلفة لدعم التغيير " Change Management". 	<ul style="list-style-type: none"> استخدام نشاطات التعلم للتعرف على أفضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين المحتملة.

<ul style="list-style-type: none">• أخذ الإجراءات اللازمة لتحسين الإدارة المؤسسة.		<p>التحسين:</p> <ul style="list-style-type: none">• مدى تحليل مخرجات عملية التقييم والقياس و نشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد أولوياتها و التخطيط لها.
---	--	--

التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الثاني: السياسة والاستراتيجية.

جدول 51: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي بناء السياسة و الاستراتيجية بناء على احتياجات المعنيين

بناء السياسة و الاستراتيجية بناء على احتياجات المعنيين		
عناصر RADAR	أبرز نقاط القوة	أبرز فرص التحسين
المنهجية		
<p>السلامة والمنطقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنطق في المنهجية المتبعة واضح ومحدد. للمنهجية إجراءات عمل وآليات محددة وواضحة. المنهجية تركز على احتياجات المتعاملين والمعنيين. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود قسم الشكاوي الذي يعنى بجمع وتحليل احتياجات ومتطلبات المواطنين. وجود خطط بديلة للتطورات المستقبلية. "Action Investment Plan" 	<ul style="list-style-type: none"> وجود اجراءات عمل واضحة في آلية جمع البيانات عوضا عن صندوق الشكاوي "مثل استبيانات ومقابلات" وضع آلية محددة لتحليل البيانات وتفسيرها.
<p>الترابط/التكامل:</p> <ul style="list-style-type: none"> مدى دعم المنهجية للسياسة والإستراتيجية. مدى ترابط المنهجية بالمنهجيات الأخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> عمل اجتماعات مع رؤساء الاقسام عند الحاجة. 	<ul style="list-style-type: none"> عمل توأمة بين ادارة البلدية وادارة دائرة المياه بأقسامها وموظفيها مع فئات المجتمع ذات الصلة والعلاقة لرسم خارطة عمل للوصول لتحقيق احتياجات جميع المعنيين. عمل اجتماعات دورية للمنتدبين من هذه التوأمة لمتابعة سير الخطة.
التطبيق		
<p>التنفيذ:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنهجيات مطبقة بشكل شمولي أفقيا وعموديا وعلى كافة 	<ul style="list-style-type: none"> يتم تطبيق ومعالجة الاحتياجات في المجالات التقنية بشكل سريع. 	<ul style="list-style-type: none"> شمولية التنفيذ والتطبيق بحيث تكون شاملة لجميع الاحتياجات المطلوبة من الدائرة بما فيها التقني والادارة وعمل نقطة ربط بينهم. تطبيق آليات محددة في وضع الخطط البديلة واعتماد منهجية تعدد الفرص

والجهات.		مستويات الوحدات التنظيمية وفئات المعنيين.
<ul style="list-style-type: none"> عمل قسم خاص لمتابعة وتحليل احتياجات المواطنين لضمان استمرارية العمل لتحقيقها والسعي لتلبية توقعاتهم وكذلك امكانية التنبؤ باجديات المراحل القادمة. 	<ul style="list-style-type: none"> يتم الترابط مع قسم العمليات للمباشرة في تنفيذ وتلبية احتياجات المواطنين في الامور التقنية. 	<p>النظامية:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنهجية مطبقة بطريقة نظامية وآليات التنفيذ مخطط لها وتتم بشكل سليم ومنطقي ومستمر.
المراجعة والتقييم		
<ul style="list-style-type: none"> اعتماد آلية لمعرفة رأي المواطنين عن مقدار تلبية احتياجاتهم من قبل الدائرة. تقييم مستوى الرضا عن العمل لكل الموظفين ومدى علمهم الجاد في تلبية توقعات المواطنين. 	<ul style="list-style-type: none"> هنالك مؤشرات اداء لقسم الشكاوي كزيادة او نقصان عدد الشكاوي. اعتماد مؤشرات اداء موحدة في المجال التقني من قبل سلطة المياه. 	<p>القياس:</p> <ul style="list-style-type: none"> القياس الدوري لمدى فعالية المنهجيات والأساليب المتبعة. القياس الدوري لفعالية تطبيق المنهجيات. ملائمة وسائل القياس.
<ul style="list-style-type: none"> عمل مقارنات مع مؤسسات رديفة في آلة تحديد الاحتياجات وكيفية العمل على تحقيقها. البحث عن دورات تساعد في منطقية الربط بين السياسة والاستراتيجية من جهة وتلبية وتحقيق احتياجات المواطنين. 		<p>التعلم:</p> <ul style="list-style-type: none"> استخدام نشاطات التعلم للتعرف على أفضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين المحتملة.

<ul style="list-style-type: none"> • وضع آلية محددة للتنفيذ والاستفادة من مجريات التعلم والقياس وكذلك مدى تحقيق ما تم تعلمه على واقع الدائرة. 		<p>التحسين:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مدى تحليل مخرجات عملية التقييم والقياس و نشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد أولوياتها و التخطيط لها.
--	--	---

جدول 52: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي اعتماد السياسة والاستراتيجية على معلومات دقيقة

اعتماد السياسة والاستراتيجية على معلومات دقيقة		
أبرز فرص التحسين	أبرز نقاط القوة	عناصر RADAR
المنهجية		
<ul style="list-style-type: none"> • اعتماد آلية لجمع المعلومات والحقائق من مختلف المصادر وحول كافة الجهات المعنية و فحصها. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتم وضع الاجراءات والمنهجيات في جمع المعلومات بناء على ما يرد من صندوق الشكاوي ومركز خدمات الجمهور. 	<p>السلامة والمنطقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المنطق في المنهجية المتبعة واضح ومحدد. • للمنهجية إجراءات عمل وآليات محددة وواضحة. • المنهجية تركز على احتياجات المتعاملين والمعنيين.
<ul style="list-style-type: none"> • لا بد من أن يشمل جميع الفئات المعنية وكذلك كيفية الاستفادة من المنهجيات و المؤشرات الاخرى 	<ul style="list-style-type: none"> • تدعم هذه الاجراءات السياسة والاستراتيجية بحيث توفر ارضية لبدء العمل على وصفها وإرساء دعائمها. 	<p>الترابط/التكامل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مدى دعم المنهجية للسياسة والإستراتيجية. • مدى ترابط المنهجية

		بالمنهجيات الأخرى.
التطبيق		
<ul style="list-style-type: none"> • وضع آلية واضحة لمعرفة الاداء المؤسسي ومؤشراته والاستفادة من بياناته. • اعتماد آلية محددة للتقييم الذاتي وتحليل نتائجه. • تنفيذ الاقتراحات والمعلومات التي تم الحصول عليها من المواطنين وذلك بما يهدف وتحقيق الرؤية والرسالة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تنفيذ وتطبيق افضل الممارسات المطبقة من قبل مؤسسات ذات صلة وعلاقة. 	التنفيذ: <ul style="list-style-type: none"> • المنهجيات مطبقة بشكل شمولي أفقيا وعموديا وعلى كافة مستويات الوحدات التنظيمية وفئات المعنيين.
<ul style="list-style-type: none"> • لا بد من ضمان استمرارية العمل في تحليل وتقييم المعلومات التي تحصل عليها الدائرة بحيث تضمن الحصول على معلومات دقيقة يمكن الاستفادة منها في وضع السياسة والاستراتيجية من خلال تحليل مؤشرات الاداء الداخلية والخارجية 		النظامية: <ul style="list-style-type: none"> • المنهجية مطبقة بطريقة نظامية وآليات التنفيذ مخطط لها وتتم بشكل سليم ومنطقي ومستمر.
المراجعة والتقييم		
<ul style="list-style-type: none"> • وضع آليات محددة لقياس مدى دقة المعلومات التي تحصل عليها الدائرة وذلك بوضع ميزان للتوافق بين ما يتم الحصول عليه وما هو موجود عند الدائرة من توقعات واهداف وطموحات ومعرفة مقدار الفجوة بينهما 		القياس: <ul style="list-style-type: none"> • القياس الدوري لمدى فعالية المنهجيات والأساليب المتبعة. • القياس الدوري لفعالية تطبيق المنهجيات. • ملائمة وسائل القياس.
<ul style="list-style-type: none"> • معرفة الفجوة بين المعلومات وما تم التنبؤ به والبحث عن أفضل الممارسات المتبعة لتقليل الفجوة وسدها. 		التعلم: <ul style="list-style-type: none"> • استخدام نشاطات التعلم للتعرف على أفضل الممارسات المتبعة

		وتحديد فرص التحسين المحتملة.
<ul style="list-style-type: none"> تحليل مخرجات عملية القياس والتعلم وذلك من أجل التعرف على مجالات التحسين و أولوياتها وكيفية البدء بها. 		التحسين: <ul style="list-style-type: none"> مدى تحليل مخرجات عملية التقييم والقياس و نشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد أولوياتها و التخطيط لها.

جدول 53: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي اعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية

اعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية		
عناصر RADAR	أبرز نقاط القوة	أبرز فرص التحسين
المنهجية		
السلامة والمنطقية: <ul style="list-style-type: none"> المنطق في المنهجية المتبعة واضح ومحدد. للمنهجية إجراءات عمل وآليات محددة وواضحة. المنهجية تركز على احتياجات المتعاملين والمعنيين. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود Business Plan بمواصفات ألمانية بدعم من (GTZ) تتضمن إجراءات واضحة ومفصلة عن الدائرة من أجل تحقيق السياسة و الاستراتيجية وتتوافق مع الرؤية والرسالة. المراجعة المنتظمة للسياسة والاستراتيجية. الشفافية في اعداد السياسة والاستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> وضع اجراءات محددة لوضع سناريوهات وخطط بديلة وعدم الاعتماد على الفرصة الواحدة.
الترابط/التكامل: <ul style="list-style-type: none"> مدى دعم المنهجية للسياسة 	<ul style="list-style-type: none"> يتم اعداد ومراجعة السياسة و الاستراتيجية بالتنسيق مع جميع الاقسام ومراعاة تحقيق 	

	<p>جميع المنهجيات ودعمها وذلك من خلال قسم خاص.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● تحديد الجهات المسؤولة عن اعداد وتطوير السياسة والاستراتيجية من خلال القسم الخاص. 	<p>والاستراتيجية.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● مدى ترابط المنهجية بالمنهجيات الأخرى.
التطبيق		
<ul style="list-style-type: none"> ● لابد من تعميم التنفيذ بحيث يشمل جميع الموظفين وذلك من خلال نشر " Business Plan" وتوضيحها من أجل تحقيق " Action Plan " على جميع مستويات الدائرة. ● العمل على وضع خطط لتنفيذ آلية لتجسيد مفاهيم التميز وأفضل الممارسات في اثناء اعداد السياسة والاستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● يتم اعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية بشكل سنوي وبوجود خبراء اوروبيين على كافة مستويات الدائرة. 	<p>التنفيذ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● المنهجيات مطبقة بشكل شمولي أفقيا وعموديا وعلى كافة مستويات الوحدات التنظيمية وفئات المعنيين.
	<ul style="list-style-type: none"> ● آليات التنفيذ مخطط لها ضمن " Action Plan " المعدة بالاعتماد على " Business Plan " . 	<p>النظامية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● المنهجية مطبقة بطريقة نظامية وآليات التنفيذ مخطط لها وتتم بشكل سليم ومنطقي ومستمر.
المراجعة والتقييم		
<ul style="list-style-type: none"> ● وضع ادوات قياس خاصة بالامور الادارية ومدى مطابقة هذه الامور مع ما تم رصده في السياسة والاستراتيجية. ● اجراء مقارنات مع مؤسسات ودوائر أخرى لعمل "Benchmarking" وتحديد وضع ومكان الدائرة بالنسبة للدوائر المشابهة في بلديات التوأمة الاوروبية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● آليات القياس المعتمدة تهتم بالامور التقنية والفنية مثل زيادة او نقصان معدل الفاقد. 	<p>القياس:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● القياس الدوري لمدى فعالية المنهجيات والأساليب المتبعة. ● القياس الدوري لفعالية تطبيق المنهجيات. ● ملائمة وسائل القياس.

<ul style="list-style-type: none"> • الاستفادة من نشاطات التوأمة للتعرف على أفضل الممارسات في جميع النواحي التقنية والادارية في آلية وضع واعداد وتحديث السياسة والاستراتيجية. • وجود كادر مؤهل ومصادر ودعم مالي لزيادة مفاهيم التميز و أفضل الممارسات. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحليل مخرجات القياس للامور التقنية واستخدام نشاطات للتعرف على افضل الممارسات للارتقاء بالمستوى. 	<p>التعلم:</p> <ul style="list-style-type: none"> • استخدام نشاطات التعلم للتعرف على أفضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين المحتملة.
<ul style="list-style-type: none"> • تطوير السياسة والاستراتيجية والارتقاء بمستواها وذلك من خلال الاستفادة من مخرجات التقييم و التعلم. 		<p>التحسين:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مدى تحليل مخرجات عملية التقييم والقياس و نشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد أولوياتها و التخطيط لها.

جدول 54: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي شرح وايقال وتنفيذ السياسة والاستراتيجية

شرح وايقال وتنفيذ السياسة والاستراتيجية		
أبرز فرص التحسين	أبرز نقاط القوة	عناصر RADAR
المنهجية		
<ul style="list-style-type: none"> • ايجاد اجراءات واضحة لشرح وايقال السياسة والاستراتيجية على جميع المعنيين وكافة مستويات الموظفين وكذلك المواطنين والجهات المعنية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تعميم السياسة والاستراتيجية على رؤساء الاقسام ووضعهم في صورتها واتباع الاجراءات اللازمة لايقاله وشرحها واعتماد بعضهم كأعضاء في لجنة إقرارها وتوظيفها. 	<p>السلامة والمنطقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المنطق في المنهجية المتبعة واضح ومحدد. • للمنهجية إجراءات عمل وآليات محددة وواضحة. • المنهجية تركز على احتياجات

		المتعاملين والمعنيين.
	<ul style="list-style-type: none"> اعتماد السياسة والاستراتيجية كاساس لتخطيط النشاطات وتحديد الاهداف. تكامل وترابط ودعم شرح السياسة والاستراتيجية في سبيل انجاح المنهجيات وتوافقها مع بعضها البعض. 	<p>الترابط/التكامل:</p> <ul style="list-style-type: none"> مدى دعم المنهجية للسياسة والاستراتيجية. مدى ترابط المنهجية بالمنهجيات الأخرى.
التطبيق		
<ul style="list-style-type: none"> عمل منشورات لتعميم السياسة والاستراتيجية وإيصالها لجميع المعنيين من موظفين ومواطنين بحيث تصبح مطبقة ومعلومة بالضرورة لجميع المستويات. 	<ul style="list-style-type: none"> يتم التطبيق على كافة المستويات الاولى بالدائرة بحيث تكون الامور مطبقة بشكل شامل على تلك المستويات. 	<p>التنفيذ:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنهجيات مطبقة بشكل شمولي أفقيا وعموديا وعلى كافة مستويات الوحدات التنظيمية وفئات المعنيين.
	<ul style="list-style-type: none"> آليات التطبيق تتم بطريقة مستمرة وذلك لوجود جهات اوروبية تتابع تنفيذ وإيصال السياسة والاستراتيجية. 	<p>النظامية:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنهجية مطبقة بطريقة نظامية وآليات التنفيذ مخطط لها وتتم بشكل سليم ومنطقي ومستمر.

المراجعة والتقييم

المراجعة والتقييم		
<ul style="list-style-type: none"> ● المتابعة الدورية لمدى تحقيق السياسة والاستراتيجية ومدى انتشارها ووضوحها عند جميع المعنيين من خلال عمل لقاءات دورية واستبيانات تقيس مستوى الانتشار وتنفيذ السياسة والاستراتيجية. 		<p>القياس:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● القياس الدوري لمدى فعالية المنهجيات والأساليب المتبعة. ● القياس الدوري لفعالية تطبيق المنهجيات. ● ملائمة وسائل القياس.
<ul style="list-style-type: none"> ● عمل مقارنات مع دوائر ومؤسسات اخرى للتعرف على افضل الممارسات المتبعة للوصول لأفضل الفرص والاستفادة من الخبرات المكتسبة من تلك المقارنات. 		<p>التعلم:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● استخدام نشاطات التعلم للتعرف على أفضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين المحتملة.
<ul style="list-style-type: none"> ● تحليل المقارنات والتفاوتات للوصول الى افضل المستويات والرقى بمستوى التنفيذ للسياسة والاستراتيجية وآلية ايصالها وشرحها لجميع المعنيين 		<p>التحسين:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● مدى تحليل مخرجات عملية التقييم والقياس و نشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد أولوياتها والتخطيط لها.

التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الثالث: الموارد البشرية

جدول 55: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي تخطيط وإدارة الموارد البشرية

تخطيط وإدارة الموارد البشرية		
عناصر RADAR	أبرز نقاط القوة	أبرز فرص التحسين
المنهجية		
<p>السلامة والمنطقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنطق في المنهجية المتبعة واضح ومحدد. للمنهجية إجراءات عمل وآليات محددة وواضحة. المنهجية تركز على احتياجات المتعاملين والمعنيين. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود مناهج وأساليب مطبقة لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية , فمثلا دعت الحاجة في مشروع "بدل الفاقد" الى تعيين 4 مهندسين بناء على وجود حاجة وذلك ضمن اجراءات عمل واضحة نوعا ما. يتم اختيار الموظف ضمن منهجيه واضحه ومحدده حيث يتم عمل مقابلات للمتقدمين ويأخذ بعين الاعتبار الدورات والشهادات والخبره وملائمة العمل 	<ul style="list-style-type: none"> وضع اجراءات عمل واليات محدده تضمن توافق خطط الموارد البشريه مع خطط السياسه والاستراتيجيه والهيكل التنظيمي وفق ما يركز على احتياجات المتعاملين والمعنيين. وضع سياسه واستراتيجيه خاصه للموارد البشريه ضمن اجراءات واليات عمل. وضع مسارات وظيفيه توضح المسميات الوظيفيه لكل فئه من الموظفين ومتطلباتهم وتطويرهم المهني وكيفية تدرجهم ضمن هذه المسميات في سلم المسارات المهنيه. وضع نظام تغذيه راجعه لأراء الموظفين عن الموارد البشريه ليتم تطوير سياسات وخطط واجراءات الموارد البشريه.
<p>الترايط/التكامل:</p> <ul style="list-style-type: none"> مدى دعم المنهجية للسياسة والإستراتيجية. مدى ترايط المنهجية بالمنهجيات الأخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> يتم تحديد الاحتياجات للموارد البشريه وفق ما يدعم المنهجيه للسياسه والاستراتيجيه. عملية الاختيار والتوظيف تدعم النشاطات والمنهجيات الأخرى في دائرة المياه حيث يتم وضع الرجل المناسب بالمكان المناسب وبما يلبي احتياجات السياسه والاستراتيجيه. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود سياسات واستراتيجيات متكامله مرتبطه بالسياسه والاستراتيجيه العامه لدائرة المياه تقوم على معرفة الموظفين بحقوقهم وواجباتهم.

التطبيق

التطبيق		
<ul style="list-style-type: none"> • يتم تحديد الاحتياجات بتوزيع ورقة على الأقسام ولكن هذا الاجراء المحدود لا يمكن اعتباره كمنهج قوي اذ لا يتم التنفيذ بشكل حاضري وقوي لتحديد هذه الاحتياجات. • عقد ورش عمل ولقاءات ما بين الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي لضمان عملية التوائم والتوافق في الخطط. • العمل على وضع سياسه واستراتيجيه تخص الموارد البشرية ومطبقه بشكل شامل على كافة المستويات للمعنيين. • وضع اجراءات دوريه لأخذ الاقتراحات والاراء من كافة الموظفين لدعم وتطوير السياسه وخطط الموارد البشرية كصندوق للاقتراحات والشكاوى يخص الموارد البشرية. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتم تعيين الموظفين من خلال الاعلان في الصحف اليومية على اساس تنافسيه ووفق معايير واختبارات مهنيه لاعطاء الفرصه للجميع , واختيار أفضل المتقدمين بطريقه تضمن اعلى درجه من الشفافيه. 	<p>التنفيذ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المنهجيات مطبقة بشكل شمولي أفقيا وعموديا وعلى كافة مستويات الوحدات التنظيمية وفئات المعنيين.
<ul style="list-style-type: none"> • العمل على تطبيق وتنفيذ الخطط والاجراءات والممارسات للموارد البشرية لأخذ اراء الموظفين بطريقه منطقيه وسليمه. 	<ul style="list-style-type: none"> • وجود اليات مطبقة ومخطط لها بشكل سليم ومنطقي ومستمر في عملية اختيار وتوظيف المتقدمين والكفاءه وملائمة العمل. 	<p>النظامية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المنهجية مطبقة بطريقة نظامية وآليات التنفيذ مخطط لها وتتم بشكل سليم ومنطقي ومستمر.

المراجعة والتقييم

المراجعة والتقييم		
<ul style="list-style-type: none"> • على الرغم من وجود بعض ممارسات ادارة الموارد البشريه الا انه لا يوجد أداء قياس دوريه وفعاله وملائمه لتحديد الاحتياجات وتقييم الموظفين وتدريبهم وضمان توافق وموائمة خطط الموارد البشريه والخطط الاستراتيجيه العامه. • وضع أدوات قياس لضمان تطبيق المسار الوظيفي للموارد البشريه وأدوات اخرى لقياس الاساليب والمنهجيات والخطط المتبعه من قبل دائرة الموارد البشريه. 		<p>القياس:</p> <ul style="list-style-type: none"> • القياس الدوري لمدى فعالية المنهجيات والأساليب المتبعة. • القياس الدوري لفعالية تطبيق المنهجيات. • ملائمة وسائل القياس.
<ul style="list-style-type: none"> • التعامل مع نتائج القياس في تخطيط الموارد البشريه وتحليلها وعرضها امام جمهور المعنيين. 		<p>التعلم:</p> <ul style="list-style-type: none"> • استخدام نشاطات التعلم للتعرف على أفضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين المحتملة.
<ul style="list-style-type: none"> • وضع اليات عمل لتقليل الفجوه الحاصله في الموارد البشريه في مجال تخطيط الموارد البشريه والعمل على تقليلها وفق ما يناسب ويلبي الاحتياجات بناء على القياس وعملياته المتبعه. 		<p>التحسين:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مدى تحليل مخرجات عملية التقييم والقياس و نشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد أولوياتها و التخطيط لها.

جدول 56: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية

تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية		
عناصر RADAR	أبرز نقاط القوة	أبرز فرص التحسين
المنهجية		
<p>السلامة والمنطقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنطق في المنهجية المتبعة واضح ومحدد. للمنهجية إجراءات عمل وآليات محددة وواضحة. المنهجية تركز على احتياجات المتعاملين والمعنيين. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود منهجية واضحة ومحددة في تحديد وتصنيف معارف وقدرات الموظفين حيث يوجد ملف لكل موظف يعمل بالدائرة. تدعم البلديه دورات ولقاءات وورشات عمل جاهزه يتم توزيعها على المعنيين من الموظفين. قام قسم المياه والصرف الصحي بعمل أداء لتقييم الموظفين في عام 2010 يتم أخذ تقرير من كل موظف يتدرب في دوره دون وجود منهجية واضحة متبعه. 	<ul style="list-style-type: none"> وضع منهجية واضحة ومحددة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وفق ما يناسب كل موظف وفق احتياجاته واحتياجات العمل القائم عليه. اعداد خطط تدريبية لاكساب الموظفين المعارف والمهارات من خلال اجراءات عمل واليات محددة تركز على احتياجات المعنيين والمتعاملين. التركيز على احتياجات الفرق والافراد وفرص التعليم المستمر كل في مجاله ونطاق عمله. وضع اجراءات محددة مبنية على قياس فعالية واثر التدريب على أداء وسلوك الموظفين. وضع نظام من الحوافز والتشجيعات للارتقاء بمستوى تحصيلهم. العمل على ربط الاهداف الفرديه بأهداف المؤسسة ليصبح تكامل بالمؤسسه لتكون المؤسسة للفرد والفرد للمؤسسه. وضع نظام تقييمي لاراء الموظفين وربطه بالتقدم الوظيفي من ترقيات وعلاوات. وضع خطه لاستيعاب الموظفين الجدد من خلال ارشادهم وشرح اعمال ادارات واقسام المياه وتعريفهم بزملائهم.

<ul style="list-style-type: none"> • ربط تحديد الاحتياجات التدريبية في الخطط والسياسات الاستراتيجية لتكون ضمن خطه مبنية وفق رؤى مؤسسية. • اعداد الخطط التدريبية وفق ما يلزم ويناسب ويواكب التخطيط الاستراتيجي لقسم المياه. • تطوير وتفعيل فرص التعليم المستمر لدعم السياسه والاستراتيجيه في مواكبة خطوات عملها على اكمل وجه وفق رؤيا اعلى مما سبق بسبب وجود ارتقاء في التحصيل والمستوى. 		<p>الترباط/التكامل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مدى دعم المنهجية للسياسة والإستراتيجية. • مدى ترابط المنهجية بالمنهجيات الأخرى.
التطبيق		
<ul style="list-style-type: none"> • اعداد الخطط التدريبية بما يشمل جميع الفئات وعلى كافة مستويات قسم المياه والصرف الصحي. • العمل على تطبيق فرص التعلم المستمر وقياس فعالية واثر التدريب على جميع الفئات دون تحيز وممارسة الشفافية الكامله. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتم تنفيذ وتحديد احتياجات وتصنيف معارف وقدرات الموظفين بطريقه شموليه لجميع المعنيين في دائرة المياه والصرف الصحي. 	<p>التفذي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المنهجيات مطبقة بشكل شمولي أفقيا وعموديا وعلى كافة مستويات الوحدات التنظيمية وفئات المعنيين.
<ul style="list-style-type: none"> • العمل على تطبيق تقييم اداء الموظفين وربط التقدم الوظيفي بنتائج التقييم ضمن اليات تنفيذ مخطط لها وتتسم بالمنطقيه والاستمرار. 		<p>النظامية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المنهجية مطبقة بطريقة نظامية وآليات التنفيذ مخطط لها وتتم بشكل سليم ومنطقي ومستمر.
المراجعة والتقييم		
<ul style="list-style-type: none"> • وضع منهجيه لقياس اثر التدريب على اداء الموظفين وسلوكهم. • وضع اليه لمواكبة أهداف الموظفين الفرديه في التطوير مع اهداف قسم المياه والصرف الصحي. 		<p>القياس:</p> <ul style="list-style-type: none"> • القياس الدوري لمدى فعالية المنهجيات والأساليب المتبعة.

<ul style="list-style-type: none"> • وضع اليه او منهجيه لقياس الخطط التدريبيه الموجهه لاكساب الموظفين المعارف والمهارات. 		<ul style="list-style-type: none"> • القياس الدوري لفعالية تطبيق المنهجيات. • ملائمة وسائل القياس.
<ul style="list-style-type: none"> • الأخذ بعين الاعتبار حجم الفجوه الظاهره من تحليل النتائج المترتبه على القياس في مجال تحديد وتطوير مهارات وفدرات الموارد البشريه ووضع اليات لعملية التعلم اللازمه. 		<p>التعلم:</p> <ul style="list-style-type: none"> • استخدام نشاطات التعلم للتعرف على أفضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين المحتملة.
<ul style="list-style-type: none"> • تطبيق مخرجات التعلم على ارض الواقع لخلق نوع من التغيير في المؤسسه. 		<p>التحسين:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مدى تحليل مخرجات عملية التقييم والقياس و نشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد أولوياتها و التخطيط لها.

جدول 57: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية

تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية		
عناصر RADAR	أبرز نقاط القوة	أبرز فرص التحسين
المنهجية		
<p>السلامة والمنطقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنطق في المنهجية المتبعة واضح ومحدد. للمنهجية إجراءات عمل وآليات محددة وواضحة. المنهجية تركز على احتياجات المتعاملين والمعنيين. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود وحدة توعيه تعمل على توعية الموظفين للمشاركة في عمليات تحسين الاداء والخدمات. تقوم البلديه بتشجيع الموظفين للمشاركة بالنشاطات الرسمية وغير الرسمية بشكل جاد وقوي. 	<ul style="list-style-type: none"> بناء و ايجاد منهجيات عمل لتشجيع ومساندة الموظفين للمشاركة في عمليات التحسين والاداء الخدمات. هناك تفويض للصلاحيات ولكن ليس ضمن منهاج واضح ومحدد متبع. العمل على تشجيع روح الفريق والجهود التعاونيه من خلال وحدة التوعيه في قسم المياه الفني والصرف الصحي. المشكلة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين انها تكون نادرة الحدوث بسبب الاوضاع وتحتاج الى اذن خاصه من قبل ادارة البلديه. العمل على بناء نظام لاعداد أداة عمل اجرائيه.
<p>الترابط/التكامل:</p> <ul style="list-style-type: none"> مدى دعم المنهجية للسياسة والإستراتيجية. مدى ترابط المنهجية بالمنهجيات الأخرى. 		<ul style="list-style-type: none"> العمل على توفير الفرص وبنية العمل المناسبه من خلال دعم السياسه والاستراتيجيه للقسم لتشجيع الموظفين على المبادره والابداع.

التطبيق		
<ul style="list-style-type: none"> • تطبيق عمليات تفويض الصلاحيات على جميع الاقسام وجميع المستويات والفئات المعنيه. • الشفافيه في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين على جميع الفئات المعنيه ودون تمييز. 		<p>التنفيذ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المنهجيات مطبقة بشكل شمولي أفقيا وعموديا وعلى كافة مستويات الوحدات التنظيمية وفئات المعنيين.
<ul style="list-style-type: none"> • وضع اليات مخطط واجراءات عمل واضحه في اعداد انظمة الموارد البشريه والتعرف بها. 		<p>النظامية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المنهجية مطبقة بطريقة نظامية وآليات التنفيذ مخطط لها وتتم بشكل سليم ومنطقي ومستمر.
المراجعة والتقييم		
<ul style="list-style-type: none"> • قياس افكار واقتراحات ومشاركة الأفراد في تحسين الاداره والخدمات. • قياس مدى مشاركة الموظفين في النشاطات والمناسبات الرسميه والغير رسميه. • قياس الشفافيه في اتخاذ القرارات واعداد انظمة الموارد البشريه. 		<p>القياس:</p> <ul style="list-style-type: none"> • القياس الدوري لمدى فعالية المنهجيات والأساليب المتبعة. • القياس الدوري لفعالية تطبيق المنهجيات. • ملائمة وسائل القياس.
<ul style="list-style-type: none"> • العمل على تحديد فرص التحسين وأفضل الممارسات المتبعه من خلال تحليل نتائج القياس. 		<p>التعلم:</p> <ul style="list-style-type: none"> • استخدام نشاطات التعلم للتعرف على أفضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين المحتملة.

<ul style="list-style-type: none"> • وضع أولويات العمل والتخطيط لها لتنفيذها على أرض الواقع لتقليل الفجوة وتطور الآراء وتمكين مشاركة الموارد البشرية في التعامل مع الموظفين بشفافية. 		<p>التحسين:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مدى تحليل مخرجات عملية التقييم والقياس و نشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد أولوياتها و التخطيط لها.
---	--	---

جدول 58: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي الاتصال والحوار مع الموارد البشرية

الاتصال والحوار مع الموارد البشرية		
أبرز فرص التحسين	أبرز نقاط القوة	عناصر RADAR
المنهجية		
<ul style="list-style-type: none"> • وجود قنوات الاتصال بناءا على الهيكل التنظيمي وكيفية التواصل ولكن ليس بوجود منهجيه واضحه ومحدده فهناك بعض التجاوزات او عدم المعرفة. • وضع استراتيجيات باليات محدده وواضحه تسمح بالاتصال الايجابي وابداء الرأي البناء. • وجود منهجيه لدراسة وتحديد السبل الفعاله للاتصال مع الموارد البشرية. 	<ul style="list-style-type: none"> • وجود هيكل تنظيمي يعتبر الى حد ما كوسيلة قناة اتصال. • وجود نظام تظلم وظيفي واضح ومحدد لبحث التظلمات التي تصل مباشرة. 	<p>السلامة والمنطقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المنطق في المنهجية المتبعة واضح ومحدد. • للمنهجية إجراءات عمل وآليات محددة وواضحة. • المنهجية تركز على احتياجات المتعاملين والمعنيين.

<ul style="list-style-type: none"> • العمل على دعم السياسه والاستراتيجيه العامه من خلال تطبيق سياسات واستراتيجيات تسمح بالاتصال والحوار الايجابي وابداء الرأي البناء. 		<p>الترابط/التكامل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مدى دعم المنهجية للسياسة والإستراتيجية. • مدى ترابط المنهجية بالمنهجيات الأخرى.
التطبيق		
	<ul style="list-style-type: none"> • هناك عملية تنفيذ شامل وعلى كافة المستويات في موضوع التظلم الوظيفي. 	<p>التنفيذ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المنهجيات مطبقة بشكل شمولي أفقيا وعموديا وعلى كافة مستويات الوحدات التنظيمية وفئات المعنيين.
	<ul style="list-style-type: none"> • وجود اليات مخطط لها بشكل منطقي في نظم التظلم الوظيفي. 	<p>النظامية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المنهجية مطبقة بطريقة نظامية وآليات التنفيذ مخطط لها وتتم بشكل سليم ومنطقي ومستمر.
المراجعة والتقييم		
<ul style="list-style-type: none"> • وضع عملية قياس لتحديد فرص التحسين في منهجيات التواصل مع الموارد البشرية. 		<p>القياس:</p> <ul style="list-style-type: none"> • القياس الدوري لمدى فعالية

<ul style="list-style-type: none"> • وضع أدوات لقياس لقياس مدى فاعلية نظام التنظيم الوظيفي. • وضع أدوات لقياس مدى تفعيل قنوات الاتصال المتوفرة لتلبية احتياجات المتعاملين. 		<p>المنهجيات والأساليب المتبعة.</p> <ul style="list-style-type: none"> • القياس الدوري لفاعلية تطبيق المنهجيات. • ملائمة وسائل القياس.
<ul style="list-style-type: none"> • العمل على استخدام نشاطات التعلم للتعرف على أفضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين المحتملة. 		<p>التعلم:</p> <ul style="list-style-type: none"> • استخدام نشاطات التعلم للتعرف على أفضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين المحتملة.
<ul style="list-style-type: none"> • أخذ مخرجات عملية التقييم ونشاطات التعلم وتحليلها للتعرف على مجالات التحسين وتحديد أولوياتها والتخطيط لها وتنفيذها. 		<p>التحسين:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مدى تحليل مخرجات عملية التقييم والقياس و نشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد أولوياتها و التخطيط لها.

جدول 59: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي الاهتمام بـ ومكافأة وتقدير جهود وانجازات الموارد البشرية

الاهتمام بـ ومكافأة وتقدير جهود وانجازات الموارد البشرية		
عناصر RADAR	أبرز نقاط القوة	أبرز فرص التحسين
المنهجية		
السلامة والمنطقية: <ul style="list-style-type: none"> المنطق في المنهجية المتبعة واضح ومحدد. للمنهجية إجراءات عمل وآليات محددة وواضحة. المنهجية تركز على احتياجات المتعاملين والمعنيين. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود وحدة توعيه تعمل للاهتمام بالقضايا المجتمعية بشل بيني ويحث ترشيد الاستهلاك دون التطرق الى اجراءات السلامه والصحه المهنيه. 	<ul style="list-style-type: none"> العمل على تشجيع ثقافة وبيئة عمل تضمن الولاء للمؤسسه وتدعم الشعوب بالانتماء اليها ضمن اجراءات واليات محدده وواضحه. تنظيم نشاطات اجتماعيه وثقافيه وانسانيه دوريه ضمن منهاج واضح ومحدد. وجود منهجيه للسلامه للموظفين وحالات الطوارئ.
الترابط/التكامل: <ul style="list-style-type: none"> مدى دعم المنهجية للسياسة والإستراتيجية. مدى ترابط المنهجية بالمنهجيات الأخرى. 		<ul style="list-style-type: none"> العمل على تشجيع ومكافأة الانجازات المتميزه على جميع المستويات وربطها مع سياسه واستراتيجيه قسم المياه والصرف الصحي.
التطبيق		
التنفيذ: <ul style="list-style-type: none"> المنهجيات مطبقة بشكل شمولي أفقيا وعموديا وعلى كافة مستويات الوحدات التنظيمية 		<ul style="list-style-type: none"> تنظيم النشاطات بشكل شمولي يضمن جميع المستويات المشاركه في النشاطات الاجتماعيه والانسانيه والرياضيه.

		وقفات المعنيين.
<ul style="list-style-type: none"> تشجيع ثقافة وبيئة عمل تضمن الولاء للمؤسسة ضمن اليات وخطط مخطط لها بشكل سليم ومنطقي وواقعي. 		النظامية: <ul style="list-style-type: none"> المنهجية مطبقة بطريقة نظامية وآليات التنفيذ مخطط لها وتتم بشكل سليم ومنطقي ومستمر.
المراجعة والتقييم		
<ul style="list-style-type: none"> العمل على قياس الانشطة الاجتماعية في اطار الانشطة اللامنهجية للمؤسسة. قياس مدى الوعي لدى الموظفين واساليب نشر الوعي والسلامة المهنية وادارة الطوارئ والاصابات. 		القياس: <ul style="list-style-type: none"> القياس الدوري لمدى فعالية المنهجيات والأساليب المتبعة. القياس الدوري لفعالية تطبيق المنهجيات. ملائمة وسائل القياس.
<ul style="list-style-type: none"> العمل على تحليل أدوات القياس واخراج مخرجات توضح فرص التعلم والاستفادة منها. 		التعلم: <ul style="list-style-type: none"> استخدام نشاطات التعلم للتعرف على أفضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين المحتملة.
<ul style="list-style-type: none"> أخذ الدروس والعبر والاجراءات اللازمه لزيادة التطور في جهود الموارد البشرية. 		التحسين: <ul style="list-style-type: none"> مدى تحليل مخرجات عملية التقييم والقياس و نشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد أولوياتها و التخطيط لها.

التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الرابع: الشراكة والموارد
جدول 60: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي ادارة الشراكة

ادارة الشراكة		
أبرز فرص التحسين	أبرز نقاط القوة	عناصر RADAR
المنهجية		
<ul style="list-style-type: none"> • ايجاد اجراءات محددة لدعم الابداع والمبدعين من اجل الاستفادة من كل الفرص المتاحة الشراكات المتعددة. • وضع آليات محددة لقيم ومفاهيم وتطبيقات التفكير الابتكاري من خلال الشراكة البناءة. 	<ul style="list-style-type: none"> • اتباع آليات لتحديد الشركاء تضمن الشفافية وذلك بعمل جماعي والابتعاد عن النظرة الشخصية. • وجود عقود وشروط من قبل الشركاء التي تعاون مع الدائرة. • رسم اطار وحدود علاقات مع الشركاء لتبادل المنافع وتقديم قيمة مضافة لجميع الاطراف مثل ابتعاث مهندسين للتدريب على البرامج الجديدة. • عمل شراكات دولية مع جهات اوروبية يابانية والمانية(GTZ). 	<p>السلامة والمنطقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المنطق في المنهجية المتبعة واضح ومحدد. • للمنهجية إجراءات عمل وآليات محددة وواضحة. • المنهجية تركز على احتياجات المتعاملين والمعنيين.

<ul style="list-style-type: none"> عمل دائرة خاصة مهمتها ربط منهجيات العمل المشترك من أجل ادارة الشراكة من قبل الدائرة والتواصل مع الشركاء. 	<ul style="list-style-type: none"> العمل المشترك مع خدمات الجمهور لقيسوا اداء العمليات والاجراءات وتطوير خدمات الجمهور. ترابط بين المنهجيات لتحسين التبادل المعرفي والتطوير الثقافي على كافة المستويات والشركاء. تكامل المنهجيات من اجل تحقيق الفائدة المرجوة من خلال الشركاء من حيث التطوير وتحسين الاداء. 	<p>الترابط/التكامل:</p> <ul style="list-style-type: none"> مدى دعم المنهجية للسياسة والإستراتيجية. مدى ترابط المنهجية بالمنهجيات الأخرى.
التطبيق		
<ul style="list-style-type: none"> تطبيق المهجيات المتعلقة بالابداع والتفكير الابتكاري من اجل الارتقاء بالمستوى العام للدائرة. 	<ul style="list-style-type: none"> يوجد هنالك آليات للتفويض بين الاقسام والاشخاص وعدم الاعتماد على شخص واحد وشمولية التنفيذ. 	<p>التنفيذ:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنهجيات مطبقة بشكل شمولي أفقيا وعموديا وعلى كافة مستويات الوحدات التنظيمية وفئات المعنيين.
<ul style="list-style-type: none"> استمرارية العمل على ضمان التبادل المعرفي مع الشركاء والتوافق الثقافي على كافة المستويات. دعم ومساندة جهودالتطوير المؤسسي للمؤسسة من خلال تشجيع الموظفين والعاملين على الابتكار والابداع ورصد المكافآت لهم بالعمل المستمر والحريص على نشر وتعميم الابداع بين العاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> الاستمرارية في نشر وتقييم اختيار الموردين والشركاء. آليات تنفيذ مخططة في سبيل تبسيط الاجراءات وتطوير خدمات المتعاملين. 	<p>النظامية:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنهجية مطبقة بطريقة نظامية وآليات التنفيذ مخطط لها وتتم بشكل سليم ومنطقي ومستمر.

المراجعة والتقييم

المراجعة والتقييم		
<ul style="list-style-type: none"> عمل آليات محددة لقياس مدى تحقيق وتطبيق المهجيات المندرجة تحت ادارة الشراكة وعملها بشكل دوري مثل عمل اسببانات للعاملين لمعرفة مدى معرفتهم بامور الشراكة وماهية الاستفادة من التبادل المعرفي بين الشركاء. وضع معايير خاصة تحدد آلية لرسم اطار العلاقات مع الشركاء. 		<p>القياس:</p> <ul style="list-style-type: none"> القياس الدوري لمدى فعالية المنهجيات والأساليب المتبعة. القياس الدوري لفعالية تطبيق المنهجيات. ملائمة وسائل القياس.
<ul style="list-style-type: none"> مقارنة الاداء مع الشركاء المعتمدين واعتبارهم معيار لكي نرتقي بمستوى الاداء وتبادل الافكار وعمل مراجعة ذاتية وتقييمية لأدائنا الداخل بناء على ما نحصل عليه من مقارنات وملاحظات. 		<p>التعلم:</p> <ul style="list-style-type: none"> استخدام نشاطات التعلم للتعرف على أفضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين المحتملة.
<ul style="list-style-type: none"> وضع سقف اعلى للاداء مما هي عليه الدائرة مقارنة بالشركاء الالمان والعمل المستمر على الوصول له ومن ثم عمل تطوير ورفع لهذا السقف لكي تضمن التحسين الدائم. 		<p>التحسين:</p> <ul style="list-style-type: none"> مدى تحليل مخرجات عملية التقييم والقياس و نشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد أولوياتها و التخطيط لها.

جدول 61: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي ادارة الموارد المالية

ادارة الموارد المالية		
عناصر RADAR	أبرز نقاط القوة	أبرز فرص التحسين
المنهجية		
<p>السلامة والمنطقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنطق في المنهجية المتبعة واضح ومحدد. للمنهجية إجراءات عمل وآليات محددة وواضحة. المنهجية تركز على احتياجات المتعاملين والمعنيين. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود اجراءات محددة لتطوير وتطبيق استراتيجية مالية لضمان استعمال الموارد المالية من خلال اجراءات الجباية والدفع من المتعاملين وكذلك الدعم من الشركاء الأوروبيين. وجود خطط واجراءات لترشيد النفقات وتقليل الاستهلاك من حيث امور المواصلات والنفقات الإدارية وغيرها من الامور التي تعود بالفائدة على العمل. وجود آلية محددة لعمل التقارير الحالية لتسليمها للجهات الشريكة واستلامها من المعنيين. 	<ul style="list-style-type: none"> اعداد اجراءات وآليات محددة تتضمن وجود وتطبيق عمليات حوكمة رئيسية على كافة المستويات.

<ul style="list-style-type: none"> • ضمان التكامل والترابط بين عمليات الحوكمة والمنهجيات الأخرى لدعم السياسة والاستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تدعم المنهجيات في السياسة والإستراتيجية من حيث تكاملها لتطوير وتطبيق إستراتيجية مالية تضمن استعمال الموارد المالية وترشيد النفقات وتنمية الإيرادات ودراسة الانعكاسات المالية للمشاريع وتحليل النتائج والانجازات مقارنة بالموارد المالية المعتمدة. 	<p>الترابط/التكامل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مدى دعم المنهجية للسياسة والإستراتيجية. • مدى ترابط المنهجية بالمنهجيات الأخرى.
التطبيق		
<ul style="list-style-type: none"> • شمولية تنفيذ كافة المنهجيات بغض النظر عن الجهة التي يتم التعامل معها. 	<ul style="list-style-type: none"> • وجود موازنة مالية سنوية ومقارنة شمولية التنفيذ على أساسها. • تطبيق نظام خاص للتقارير المالية تدرج فيه كل الأمور المالية. • وجود قسم خاص للجباية. 	<p>التنفيذ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المنهجيات مطبقة بشكل شمولي أفقيا وعموديا وعلى كافة مستويات الوحدات التنظيمية وفئات المعنيين.
<ul style="list-style-type: none"> • ضمان استمرارية العمل على تنفيذ الإجراءات والمنهجيات التي تضمن الشفافية المالية و الحسابية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تبعا لآليات التعامل مع الشركاء فان هنالك استمرارية في المنهجيات المتعلقة بالتقارير المالية وضمان استعمال الموارد المالية في دعم سياسة واستراتيجية الدائرة. 	<p>النظامية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المنهجية مطبقة بطريقة نظامية وآليات التنفيذ مخطط لها وتتم بشكل سليم ومنطقي ومستمر.

المراجعة والتقييم

المراجعة والتقييم		
<ul style="list-style-type: none"> ● قياس وتحليل البدائل وقياسها كفرص بديلة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● وجود مدققي حسابات داخل الدائرة وكذلك الاستفادة من مدققين قادمين من هيئة الرقابة لقياس وتقييم المنهجيات المالية المتبعة. ● تحديد نسبة انحراف الموازنة مثل تقارير عن نظام التعرفة بتكلفة المتر المكعب. 	<p>القياس:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● القياس الدوري لمدى فعالية المنهجيات والأساليب المتبعة. ● القياس الدوري لفعالية تطبيق المنهجيات. ● ملائمة وسائل القياس.
<ul style="list-style-type: none"> ● عمل مقارنات مع جهات خارجية في آلية احتساب الموازنات والانحرافات وترشيد الاستهلاك والنفقات. 	<ul style="list-style-type: none"> ● هنالك ورشات عمل ودورات لتنمية قدرات الموظفين. ● تقييم الانحرافات عن الموازنة ومعرفة اماكن الخلل وتطوير الميزانية وتحسينها. 	<p>التعلم:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● استخدام نشاطات التعلم للتعرف على أفضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين المحتملة.
<ul style="list-style-type: none"> ● عمل تقارير محسوبة واعتماد الارشيف الالكتروني. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تعديل الميزانيات وطرح العطاءات لتتناسب مع مدى الاستفادة من معرفة الانحرافات عن الميزانية المطروحة. 	<p>التحسين:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● مدى تحليل مخرجات عملية التقييم والقياس و نشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد أولوياتها و التخطيط لها.

جدول 62: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي ادارة الممتلكات

ادارة الممتلكات		
عناصر RADAR	أبرز نقاط القوة	أبرز فرص التحسين
المنهجية		
<p>السلامة والمنطقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنطق في المنهجية المتبعة واضح ومحدد. للمنهجية إجراءات عمل وآليات محددة وواضحة. المنهجية تركز على احتياجات المتعاملين والمعنيين. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود منهجية واجراءات محددة لتسجيل الاصول الثابتة. وجود آليات لتحديد الاستخدام الامثل للممتلكات والمرافق. وجود آليات ومنهجيات لتقليل الفاقد واعادة استخدام بعض الموارد مثل المواسير والتمديدات بعد عمل صيانة حتى يعاد استعمالها. 	<ul style="list-style-type: none"> عمل اجراءات محددة وواضحة لعمل صيانة وقائية للممتلكات. التخزين الأمثل للمواد لضمان صلاحيتها للعمل. تقليل الأثار السلبية الناجمة عن المنتجات والمواد واستخداماتها.
<p>الترابط/التكامل:</p> <ul style="list-style-type: none"> مدى دعم المنهجية للسياسة والإستراتيجية. مدى ترابط المنهجية بالمنهجيات الأخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> هنالك ترابط بين بعض المنهجيات مثل الاستخدام الامثل للمرافق والممتلكات والمحافظة على الموارد الغير متجددة من أجل تطوير وتطبيق استراتيجيات لادارة الممتلكات لدعم السياسة والاستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> تعميق الترابط والتكامل بين المنهجيات الاخرى لكي تضمن الدعم لتحقيق السياسة والاستراتيجية.
التطبيق		
<p>التفديد:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنهجيات مطبقة بشكل شمولي أفقيا وعموديا وعلى كافة 	<ul style="list-style-type: none"> يتم تنفيذ وتطبيق آليات للاستخدام الأمثل للمعدات الثقيلة والكبيرة. وجود فرق أمن وحماية للممتلكات. 	<ul style="list-style-type: none"> تنفيذ الصيانة الدورية للممتلكات. تحديد قسم خاص مسؤوليته ترتيب وتنسيق وتخزين المواد واتباع أحدث الطرق للاستخدام والادارة باعتبارها من أصول الدائرة ولايد من المحافظة عليها.

	<ul style="list-style-type: none"> شمولية التطبيق من أجل تقليل المستهلك وتخفيض الفاقد. 	<p>مستويات الوحدات التنظيمية وفئات المعنيين.</p>
<ul style="list-style-type: none"> تطبيق المنهجيات الموثقة بطريقة متسقة ومنظمة وبشكل مستمر بدون الاعتمادية على الأشخاص ويتم تقييمها عن طريق: المنهجية مطبقة بطريقة نظامية واليات تنفيذ مخطط لها وتتم بشكل سليم ومنطقي ومستمر. فاعلية تطبيق المنهجية. 		<p>النظامية:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنهجية مطبقة بطريقة نظامية وآليات التنفيذ مخطط لها وتتم بشكل سليم ومنطقي ومستمر.
المراجعة والتقييم		
<ul style="list-style-type: none"> معرفة الفرص البديلة للممتلكات والمقارنة بينها وبين الفرص الحالية من حيث الاستفادة المالية للدائرة هل يكون باستخدام معدات مملوكة او استئجارها. 		<p>القياس:</p> <ul style="list-style-type: none"> القياس الدوري لمدى فعالية المنهجيات والأساليب المتبعة. القياس الدوري لفعالية تطبيق المنهجيات. ملائمة وسائل القياس.
<ul style="list-style-type: none"> عمل مقارنات مع دوائر اخرى داخل البلدية او بلديات اخرى لمعرفة آليات التطوير لادارة الممتلكات ودراسة ادارتها بشكل علمي وهندسي حديث. عمل ورشات عمل ودورات للموظفين ودمجهم في قسم الممتلكات. 		<p>التعلم:</p> <ul style="list-style-type: none"> استخدام نشاطات التعلم للتعرف على أفضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين المحتملة.

<ul style="list-style-type: none"> • فحص مستمر وصيانة دورية للممتلكات لضمان تحسينها وتطويرها. 	<ul style="list-style-type: none"> • تتم عملية التحسين بعد حدوث خلل او عطل بأي من الممتلكات. 	<p>التحسين:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مدى تحليل مخرجات عملية التقييم والقياس و نشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد أولوياتها و التخطيط لها.
--	---	---

جدول 63: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي ادارة الموارد التقنية

ادارة الموارد التقنية		
أبرز فرص التحسين	أبرز نقاط القوة	عناصر RADAR
المنهجية		
<ul style="list-style-type: none"> • وضع اجراءات عمل واضحة ومحددة لتطوير وتطبيق استراتيجيات لادارة الموارد التقنية. • وضع اجراءات وآليات لتحديد اختيار الموارد التقنية. • وضع آليات تحدد وتتبع الاستغلال الامثل للموارد التقنية المتاحة. • دعم وتوجيه اجراءات محددة لابنكار تقنيات حديثة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يوجد توجه لتحويل جميع البيانات والمراسلات في الدائرة الى أرشفة الكترونية ويوجد موظفة عملها توثيق هذه المراسلات والبيانات الكترونياً. 	<p>السلامة والمنطقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المنطق في المنهجية المتبعة واضح ومحدد. • للمنهجية إجراءات عمل وآليات محددة وواضحة. • المنهجية تركز على احتياجات المتعاملين والمعنيين.
<ul style="list-style-type: none"> • ترابط جميع المنهجيات لكي نرتقي بالادارة التقنية لأعلى المستويات من أجل تحقيق السياسة والاستراتيجية على اسس حديثة ومطورة. 		<p>الترابط/التكامل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مدى دعم المنهجية للسياسة والإستراتيجية. • مدى ترابط المنهجية

		بالمنهجيات الأخرى.
التطبيق		
	<ul style="list-style-type: none"> وجود بعض اجراءات العمل للسير في مجال تطبيق شمولي لأتمتة المعلومات والاستغناء عن التعامل الورقي وتحويل جميع العمل الى عبارة عن اوامر الكترونية. تطوير وتطبيق استراتيجية لادارة الموارد التقنية المتوفرة لدى الدائرة. 	التنفيذ: <ul style="list-style-type: none"> المنهجيات مطبقة بشكل شمولي أفقيا وعموديا وعلى كافة مستويات الوحدات التنظيمية وفئات المعنيين.
<ul style="list-style-type: none"> استمرارية العمل على تنفيذ وتطبيق المنهجيات بشكل سليم ووضعها بحيث تضمن تحقيق الاهداف المرجوة من خلال الانتقال من مرحلة التوثيق التقليدي الى الالكتروني. 	<ul style="list-style-type: none"> الحرص على استمرارية انتهاج التحويل من التعاملات التقليدية الى التعاملات الالكترونية. 	النظامية: <ul style="list-style-type: none"> المنهجية مطبقة بطريقة نظامية وآليات التنفيذ مخطط لها وتتم بشكل سليم ومنطقي ومستمر.
المراجعة والتقييم		
<ul style="list-style-type: none"> عمل مؤشر اداء للمقارنة بين الاستفادة من اتباع امور تقنية حديثة او البقاء بالاطار التقليدي وكمثال عليه هو كيفية عمل مركز خدمات الجمهور وانتهاجه النهج الالكتروني وكيف انه قلل العمل والجهد وزاد من رضا الزبائن وراحة الموظفين. 		القياس: <ul style="list-style-type: none"> القياس الدوري لمدى فعالية المنهجيات والأساليب المتبعة. القياس الدوري لفعالية تطبيق المنهجيات. ملائمة وسائل القياس.
<ul style="list-style-type: none"> عمليات المقارنة مع دوائر وبلديات عالمية تنتهج احدث التقنيات من أجل اتباع خطواتها عن طريق ابتكار تقنيات حديثة والاستغلال الامثل للموارد التقنية وتطوير العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> هنالك بعض الدورات في رخصة قيادة الحاسوب لبعض الموظفين وكذلك التدريب على برامج للاستغلال الامثل للموارد التقنية 	التعلم: <ul style="list-style-type: none"> استخدام نشاطات التعلم للتعرف على أفضل الممارسات المتبعة

	المتاحة مثل تعلم برنامج سكاذا.	وتحديد فرص التحسين المحتملة.
<ul style="list-style-type: none"> تزويد جميع الموظفين بخبرات عملية في مجال التكنولوجيا والتقنية الحديثة وجعل التواصل بينهم وبين الادارة و المتعاملين تتم عن طريق برامج خاصة وعمل قاعدة بيانات شاملة لكل امور وبنود الدائرة بما فيها العطل والاجازات والخبرات والانجازات..... إلخ. 	<ul style="list-style-type: none"> شراء مواد وآليات وتقنيات مدنية لتسهيل وتطوير العمل. 	<p>التحسين:</p> <ul style="list-style-type: none"> مدى تحليل مخرجات عملية التقييم والقياس و نشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد أولوياتها و التخطيط لها.

جدول 64: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي ادارة المعرفة

ادارة المعرفة		
عناصر RADAR	أبرز نقاط القوة	أبرز فرص التحسين
المنهجية		
<p>السلامة والمنطقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنطق في المنهجية المتبعة واضح ومحدد. للمنهجية إجراءات عمل وآليات محددة وواضحة. المنهجية تركز على احتياجات المتعاملين والمعنيين. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود اناس اصحاب خبرات جيدة في مجال العمل يمكن الاستفادة منهم لبناء قاعدة معرفة يستفاد منها. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود منهجية او ممارسة لتطوير وتطبيق استراتيجيات لادارة المعلومات والمعرفة لدعم الخطة الاستراتيجية. وجود آلية لتصنيف وادارة المعلومات والمعارف لدعم وتطبيق الاستراتيجية فعلى سبيل المثال لاتتم عملية حصر وتحليل للمعارف والمهارات.

<ul style="list-style-type: none"> وجود آلية محددة تمكن الدائرة من الاستفادة القصوى من المعارف والمعلومات المتحققة والمحافظة على تحديثها ودقتها و تكاملها. 		<p>الترابط/التكامل:</p> <ul style="list-style-type: none"> مدى دعم المنهجية للسياسة والإستراتيجية. مدى ترابط المنهجية بالمنهجيات الأخرى.
التطبيق		
<ul style="list-style-type: none"> عمل أرسيف خاص للخبرات والمعارف المكتسبة من العمل لكل موظف ويتم جمعه بنهاية كل شهر وعمل تبادل بين الخبرات المكتسبة على مدار كل شهر. 		<p>التنفيذ:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنهجيات مطبقة بشكل شمولي أفقيا وعموديا وعلى كافة مستويات الوحدات التنظيمية وفئات المعنيين.
<ul style="list-style-type: none"> استمرارية تحديث و تجديد الخبرات وتصنيف المعلومات والمعارف لدعم وتطبيق السياسة والاستراتيجية لتسهيل امكانية الاطلاع على المعلومات والمعارف للمعنيين داخليا وخارجيا وعمل تحديث مستمر لهذه البيانات من أجل الاستفادة القصوى منها. 		<p>النظامية:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنهجية مطبقة بطريقة نظامية وآليات التنفيذ مخطط لها وتتم بشكل سليم ومنطقي ومستمر.
المراجعة والتقييم		
<ul style="list-style-type: none"> وضع مؤشر اداء لمدى الارتقاء بمستوى العمل والاستفادة من خبرات الاجيال السابقة وعدم تكرار نفس الاخطاء وتحديث أطر الحل والتوجيه. 		<p>القياس:</p> <ul style="list-style-type: none"> القياس الدوري لمدى فعالية المنهجيات والأساليب المتبعة. القياس الدوري لفعالية تطبيق المنهجيات.

		<ul style="list-style-type: none"> ● ملائمة وسائل القياس.
<ul style="list-style-type: none"> ● عمل ورشات عمل لتبادل الخبرات بين الاجيال المختلفة وذلك بدعوة الموظفين المتقاعدين اصحاب الخبرة وجمعهم مع الموظفين الشباب لكي تبقى الخبرات موجودة بالدائرة وتورث لمن هم جدد. 		<p>التعلم:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● استخدام نشاطات التعلم للتعرف على أفضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين المحتملة.
<ul style="list-style-type: none"> ● تقليل الاخطاء وزيادة الكفاءة والفعالية تبعا للتطور بناء على ما يتم الحصول عليه من خبرات وانجازات سابقة يتم البناء عليها والاستفادة منها. 		<p>التحسين:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● مدى تحليل مخرجات عملية التقييم والقياس و نشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد أولوياتها و التخطيط لها.

التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الخامس: العمليات

جدول 65: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي منهجية تصميم وادارة العمليات

منهجية تصميم وادارة العمليات		
عناصر RADAR	أبرز نقاط القوة	أبرز فرص التحسين
المنهجية		
<p>السلامة والمنطقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● المنطق في المنهجية المتبعة واضح ومحدد. ● للمنهجية إجراءات عمل وآليات 	<ul style="list-style-type: none"> ● وجود اجراءات عمل وآليات واضحة ومحددة في تحديد العمليات و تقويمها. ● وجود نظام لإدارة العمليات و توثيقها، ومراجعة وتحسين العمليات يركز على 	<ul style="list-style-type: none"> ● تطبيق نظم لادارة العمليات والجودة ضمن مواصفات قياسية وعالمية تستند عليها الدائرة وفق اجراءات عمل وآليات واضحة. ● وضع منهجية واضحة ومحددة في تطبيق مقاييس للعمليات وتحديد اهداف الاداء التي تلبي احتياجات المتعاملين.

<ul style="list-style-type: none"> • وضع آليات محددة و واضحة لمعالجة التداخلات والازدواجية في اداء المهام بحيث يتم تقديم الخدمات وفق ما يلبي احتياجات المتعاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> • احتياجات المتعاملين. • وجود آلية منطقية واضحة ومحددة ومقنعة في مراجعة مدى فعالية الاطار العام للعمليات. 	<ul style="list-style-type: none"> • محددة وواضحة. • المنهجية تركز على احتياجات المتعاملين والمعنيين.
<ul style="list-style-type: none"> • وضع نظم لادارة العمليات والجودة ضمن مواصفات قياسية عالمية تدعم السياسة والاستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتم تصميم العمليات وتحديدها وفق ما يلائم ويناسب السياسة والاستراتيجية. • وجود نظام كامل محسوب لادارة العمليات الخدمائية في مركز خدمات الجمهور يدعم السياسة والاستراتيجية ويترابط مع الدوائر والمؤسسات الاخرى. 	<p>الترباط/التكامل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مدى دعم المنهجية للسياسة والاستراتيجية. • مدى ترابط المنهجية بالمنهجيات الأخرى.
التطبيق		
<ul style="list-style-type: none"> • العمل على تغطية جميع مستويات الدائرة والوحدات التنظيمية وادراجها ضمن نظم لادارة العمليات والجودة ضمن مواصفات قياسية عالمية. • العمل على تطبيق مقاييس واهداف الاداء في الدائرة على جميع المستويات. • الحرص على معالجة التداخلات وازدواجية المهام ضمن موافقة بين الدوائر في شتى اجزاء واقسام الدائرة. • وجود قياسات عالمية لمشروع الفاقد فقط حسب طلب (GTZ) لاسباب معينة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتم تحديد وتصميم العمليات بشكل شمولي وعلى كافة المستويات للوحدات التنظيمية وفئات المعنيين. • يوجد نموذج لجميع العمليات اللازمة واجراءاتها الادارية لدى خدمات الجمهور ولدى قسم العمليات في الدائرة. • يتم توثيق انظمة وادلة العمليات بشكل 	<p>التنفيذ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المنهجيات مطبقة بشكل شمولي أفقيا وعموديا وعلى كافة مستويات الوحدات التنظيمية وفئات المعنيين.

	<p>شمولي وضمن كافة الادارات والوحدات الادارية</p> <ul style="list-style-type: none"> • تتم مراجعة مدى فعالية الاطار العام للعمليات بحيث يخدم السياسة والاستراتيجية ويغطي جميع العمليات في الدائرة. 	
<ul style="list-style-type: none"> • وضع منهجيات تخدم تطبيق نظم لادارة العمليات والجودة بشكل مستمر وبدون الاعتماد على الاشخاص. • وضع مقاييس للعمليات وتحديد اهداف للاداء بطريقة نظامية وآليات تنفيذ مخطط لها. • العمل على معالجة التداخلات و الازدواجية في المهام ضمن نظام ممنهج ويتسم بالسلامة والاتساق والاستمرارية. • العمل على مراجعة مدى فعالية الاطار العام للعمليات بما يضمن فاعلية العمليات و فاعلية تطبيق نظام يختص بربط علاقات العمليات مع السياسة والاستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتم تحديد وتصميم العمليات بطريقة موثقة متسقة ومنظمة. • القيام بعمل آليات تنفيذ وتوثيق لانظمة العمل من خلال برنامج محوسب تم اعداده من قبل دائرة البرمجة في بلدية نابلس يخدم عملية توثيق ومراجعة وتحسين العمليات. • يوجد تقرير يومي وشهري لدى قسم العمليات للادارة. 	<p>النظامية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المنهجية مطبقة بطريقة نظامية وآليات التنفيذ مخطط لها وتتم بشكل سليم ومنطقي ومستمر.
المراجعة والتقييم		
<ul style="list-style-type: none"> • وضع اساليب ومنهجيات تلبي الاحتياجات المحددة في تحديد وتصميم ادارة العمليات. 	<ul style="list-style-type: none"> • وجود قياس عن طريق حس الادارة وليس عبر اساليب رسمية متبعة. 	<p>القياس:</p> <ul style="list-style-type: none"> • القياس الدوري لمدى فعالية المنهجيات والأساليب المتبعة. • القياس الدوري لفاعلية تطبيق المنهجيات. • ملائمة وسائل القياس.

<ul style="list-style-type: none"> ● التعلم على افضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين 	<ul style="list-style-type: none"> ● يتم تحديد مكان الصيانة في شبكة المياه على خريطة لقسم (GIS) ضمن برنامج (GBS). ● يتم توثيق التجارب في تقديم الخدمة والاستفادة من الايجابيات وتحسين السلبيات. ● اجتماعات دورية لدى خدمات الجمهور لمناقشة الامور المهمة في الدائرة. 	<p>التعلم:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● استخدام نشاطات التعلم للتعرف على افضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين المحتملة.
<ul style="list-style-type: none"> ● العمل على تحليل المخرجات المستتبهة من عملية التقييم ومن وسائل القياس والمعلومات المستخلصة من نشاطات التعلم لاستخدامها في التحسين 		<p>التحسين:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● مدى تحليل مخرجات عملية التقييم والقياس و نشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد اولوياتها و التخطيط لها.

جدول 66: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي تحسين العمليات بطرق ابداعية

تحسين العمليات بطرق ابداعية		
عناصر RADAR	أبرز نقاط القوة	أبرز فرص التحسين
المنهجية		
<p>السلامة والمنطقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنطق في المنهجية المتبعة واضح ومحدد. للمنهجية إجراءات عمل وآليات محددة وواضحة. المنهجية تركز على احتياجات المتعاملين والمعنيين. 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد اساليب الاولويات يركز على احتياجات المتعاملين ولكن كشعور ومبادرة من المدير (خدمات الجمهور). يتم تحديد الاساليب في قسم العمليات لتطوير وتحديث طرق تقديم الخدمات من خلال دائرة الدراسات المتوافقة مع قسم العمليات. هنالك اجراءات لتحديد مكان الصيانة عن طريق تحديد مكان العطل على خريطة لمدينة نابلس عبر (GBS) والعمل على تصليحها بسرعة. العمل على ادخال المعاملات الكترونيا لتسهيل متابعتها بالاضافة الى حوسبة نظام العمليات في البلدية. تحول المعاملة الكترونيا وورقيا الى جميع اقسام الدائرة. شراء اجهزة جديدة كالتي تستخدم في تحديد احداثيات الاعطال الموجودة في الشبكة دون 	<ul style="list-style-type: none"> لا يوجد منهجية في تحديد وتطوير اولويات وفرص تحسين بشكل مرحلي او جذري وانما عبارة عن افكار ممكن طرحها من قبل المدير وتنفيذها. وضع منهجية وآلية متبعة ومحددة يتم من خلالها الاستفادة من اراء المتعاملين ومن نشاطات التعلم المؤسسي بهدف التحسين بشكل عام وتحسين اداء العمليات بشكل خاص. وضع آلية مع الموارد البشرية والمتعاملين للعمل على تبسيط الاجراءات وتحسين العمليات. العمل على وضع اجراءات عمل وآليات محددة وواضحة ومقنعة تعمل على اقبال المعلومات المتعلقة بالتغيير للموارد البشرية. وضع ادوات قياس ومنهجيات واهداف واضحة في عملية تقييم تأثيرات العمليات المعدلة على الاداء والخدمة ومدى تحقيقها للنتائج المرتكزة على احتياجات المتعاملين.

	<p>الحاجة الى حفر الشوارع لتحديد الاحداثيات.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● العمل على شراء اجهزة حديثة تخدم وتلبي متطلبات القسم وبالتالي تخدم المتعاملين والناس. ● العمليات غالبا ما تكون ثابتة واذا توفر دعم للمشاريع يتم تطبيقها ولكن عملية التغيير تتم ضمن منهجية تركز على احتياجات المتعاملين. ● وجود منهجية متبعة في تجربة وتعميم وتطبيق العمليات الجديدة والمعدلة. ● هناك منهجية واضحة ومحددة تضمن تدريب الموظفين قبل القيام بتطبيق اي عملية في الدائرة حيث هناك دورات على الاجهزة ودورات قبل النزول الى الميدان (قسم العمليات) وهناك دورات لموظفي خدمات الجمهور على البرنامج المحوسب لادارة العمليات المختلفة. 	
--	---	--

<ul style="list-style-type: none"> • وجود وتحديد الاولويات وفرص التحسين الداعمة للسياسة والاستراتيجية بشكل مرحلي او جذري. • الاخذ بعين الاعتبار الاستفادة من اي المتعاملين او المعنيين لتحديد الاولويات واهداف التحسين الداعمة للسياسة والاستراتيجية. • العمل على وجود روابط وعلاقات واجراءات ومسؤوليات ضمن برنامج محدد زمنيا بين الموارد البشرية والعمليات للاستفادة منهم في اداء العمليات. • العمل على تقييم تأثير العمليات المعدلة على الاداء والخدمة وفق ما يدعم السياسة والاستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتم تحديد الاساليب والاولويات وفق ما يأتي من مشاريع من (GTZ) بحيث تكون الاولوية حسب وجود الدعم المالي والقدرة على البدء فيه. • يتم استخدام الاساليب الجديدة والتقنيات الحديثة وفق ما يدعم السياسة والاستراتيجية المتبعة وبما يضمن افضل النتائج. • القيام بتغيير العمليات وفق ما يلائم الخطة الاستراتيجية ويدعمها ويحققها. • تجربة وتعميم تطبيق العمليات الجديدة والمعدلة وفق ما يدعم السياسة والاستراتيجية ووفق ما يدعم المنهجيات الاخرى. • تدريب الموظفين وضمان القيام بذلك بما يدعم السياسة والاستراتيجية المتبعة والقائمة على متابعة من قبل (GTZ). 	<p>الترابط/التكامل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مدى دعم المنهجية للسياسة والاستراتيجية. • مدى ترابط المنهجية بالمنهجيات الأخرى.
التطبيق		
<ul style="list-style-type: none"> • العمل على التطبيق الفعلي للمنهجيات والاساليب الموثقة ضمن تحديد اساليب واولويات وفرص التحسين والتطوير سواء بشكل مرحلي او جذري. • العمل على الاستفادة من اراء المعنيين والمتعاملين بشكل شامل ودون تمييز. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتم استعمال اساليب جديدة وتقنية حديثة ودليل ذلك مشروع تخفيض الفاقد حيث ستصبح نسبة الفاقد من 58% الى 18% • وهذا يشمل جميع العمليات. • هنالك طريقة يتم اتباعها من قبل خدمات 	<p>التنفيذ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المنهجيات مطبقة بشكل شمولي أفقيا وعموديا وعلى كافة مستويات الوحدات التنظيمية وفئات المعنيين.

	<p>الجمهور وقسم العمليات في تنفيذ طرق ملائمة لتنفيذ العمليات من خلال قسم الدراسات لقسم العمليات و ادارة قسم خدمات الجمهور لخدمات الجمهور.</p> <ul style="list-style-type: none"> • يتم تطبيق وتعميم العمليات الجديدة والمعدلة على جميع الفئات المعنية. • يتم اخذ دورات اوتوكاد وبرامج محوسبة ودورات للاجهزة الجديدة شاملة لجميع المعنيين قبل البدء بتنفيذ العمليات. 	
<ul style="list-style-type: none"> • تحسين العمليات بشكل عام بطرق ابداعية بحيث يتم ضمان فاعلية العمليات وبشكل يضمن لها الاستمرارية والاتساق والسلامة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتم استخدام الاساليب الجديدة والتقنيات الحديثة بطريقة متسقة وموثقة وبشكل مستمر. • يتم تدريب الموظفين وفق آليات تنفيذ مخطط لها وتتم بشكل سليم ومستمر. 	<p>النظامية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المنهجية مطبقة بطريقة نظامية وآليات التنفيذ مخطط لها وتتم بشكل سليم ومنطقي ومستمر.
المراجعة والتقييم		
<ul style="list-style-type: none"> • قياس مدى فعالية تحسين العمليات بطرق ابداعية وقياس مدى تحقيق النتائج المرجوة. • عمل قياس دوري لمدى الفعالية والاساليب المتبعة. 		<p>القياس:</p> <ul style="list-style-type: none"> • القياس الدوري لمدى فعالية المنهجيات والاساليب المتبعة. • القياس الدوري لفعالية تطبيق المنهجيات.

		<ul style="list-style-type: none"> ● ملائمة وسائل القياس.
<ul style="list-style-type: none"> ● استخدام نشاطات التعلم المختلفة من مقارنة ببنية او تقييم ذاتي او خارجي. 		<p>التعلم:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● استخدام نشاطات التعلم للتعرف على أفضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين المحتملة.
<ul style="list-style-type: none"> ● تحليل المخرجات المستتبهة من وسائل القياس لاستخدامها في عمليات التحسين والتطوير. 		<p>التحسين:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● مدى تحليل مخرجات عملية التقييم والقياس و نشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد أولوياتها و التخطيط لها.

جدول 67: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي تصميم وتطوير وتقديم الخدمات

تصميم وتطوير وتقديم الخدمات		
عناصر RADAR	أبرز نقاط القوة	أبرز فرص التحسين
المنهجية		
<p>السلامة والمنطقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنطق في المنهجية المتبعة واضح ومحدد. للمنهجية إجراءات عمل وآليات محددة وواضحة. المنهجية تركز على احتياجات المتعاملين والمعنيين. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود وحدة توعية تعمل على ترويج الخدمات المقدمة من قبل الدائرة. وجود موقع الكتروني للبلدية يتم من خلاله نشر المعلومات عن الدائرة والخدمات المقدمة 	<ul style="list-style-type: none"> الاستفادة من نتائج الدراسات والاستبيانات السابقة لتحديد احتياجات المتعاملين. العمل على تنبؤ وتحديد التحسينات لتطوير الخدمات بما يتفق واحتياجات المتعاملين وفق رؤية ومنهجية واضحة. وجود دعم ومقدرات مالية تقوي عملية تصميم وتطوير وتقديم خدمات جديدة مع انه لا يوجد دراسات تلي هذه الاحتياجات.
<p>الترابط/التكامل:</p> <ul style="list-style-type: none"> مدى دعم المنهجية للسياسة والإستراتيجية. مدى تراطب المنهجية بالمنهجيات الأخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> العمل على التوعية والتعريف بالخدمات المقدمة ضمن وحدة التوعية ومركز خدمات الجمهور والموقع الالكتروني بما يدعم السياسة و الاستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> العمل على تصميم وتطوير وتقديم الخدمات وذلك بما يدعم السياسة والاستراتيجية.
التطبيق		
<p>التنفيذ:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنهجيات مطبقة بشكل شمولي أفقيا وعموديا وعلى كافة مستويات الوحدات التنظيمية 	<ul style="list-style-type: none"> العمل على توعية المواطنين من خلال الموقع الالكتروني. 	

		وقفات المعنيين.
	<ul style="list-style-type: none"> • يتم التعريف بالخدمات ضمن آليات تنفيذ مخطط لها من خلال الموقع الالكتروني او الدعايات. 	النظامية: <ul style="list-style-type: none"> • المنهجية مطبقة بطريقة نظامية وآليات التنفيذ مخطط لها وتتم بشكل سليم ومنطقي ومستمر.
المراجعة والتقييم		
<ul style="list-style-type: none"> • ملائمة وسائل القياس للنتائج المتحققة. • القياس الدوري. 		القياس: <ul style="list-style-type: none"> • القياس الدوري لمدى فعالية المنهجيات والأساليب المتبعة. • القياس الدوري لفعالية تطبيق المنهجيات. • ملائمة وسائل القياس.
<ul style="list-style-type: none"> • استخدام النشاطات المختلفة ومخرجات التعلم للتعرف على أفضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين الملائمة. • تحليل مخرجات عمليات القياس والتقييم ونشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد اولوياتها والتخطيط لها وتنفيذها. 		التعلم: <ul style="list-style-type: none"> • استخدام نشاطات التعلم للتعرف على أفضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين المحتملة.
<ul style="list-style-type: none"> • تحليل المخرجات المستتبهة من وسائل القياس لاستخدامها في عمليات التحسين والتطوير. 		التحسين: <ul style="list-style-type: none"> • مدى تحليل مخرجات عملية التقييم والقياس و نشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد أولوياتها و التخطيط لها.

جدول 68: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي ادارة وتقوية علاقات المتعاملين.

ادارة وتقوية علاقات المتعاملين.		
عناصر RADAR	أبرز نقاط القوة	أبرز فرص التحسين
المنهجية		
<p>السلامة والمنطقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنطق في المنهجية المتبعة واضح ومحدد. للمنهجية إجراءات عمل وآليات محددة وواضحة. المنهجية تركز على احتياجات المتعاملين والمعنيين. 	<ul style="list-style-type: none"> يتم تحديد متطلبات الاتصال المنتظم وذلك عبر دراسة قامت بها البلدية بشكل عام وكان اهم مخرجاتها مركز خدمات الجمهور. يتم تقييم الخدمة عن طريق البرنامج المحوسب اذ يظهر جميع التقدم في اي خدمة ونسبة المعاملات المنجزة والمقدمة والوقت اللازم لاداء كل خدمة مع تحديد مكان تأخر كل خدمة و مقدار تأخرها عن الوقت الموضوع لها من قبل القسم. تتسم الادارة في خدمات الجمهور بالابداع والمبادرة حيث هناك برنامج تطويري للادارة من خلال دورات وورش عمل. وجود وحدة للشكاوي تعمل على برنامج محوسب تم اعداده من قبل وحدة البرمجة يعمل على استقبال الشكاوي في قسم خدمات الجمهور وتحديد مكان حلها (الموظف المسؤول). 	<ul style="list-style-type: none"> وضع آلية في المبادرة والاتصال والحوار مع المتعاملين لمناقشة والاستجابة لاحتياجاتهم تتبع وتنسجم مع افضل الممارسات العالمية وتقييمها. وضع استبيانات ووسائل فعالة بانتظام لتجميع البيانات من المتعاملين لتعزيز مستوى رضاهم.

	<ul style="list-style-type: none"> ● اخذ دورات للموظفين تتعلق بكيفية التعامل مع المتعاملين على اختلاف وتنوع ثقافتهم ومستواهم. ● يتم تجميع المعلومات من المتعاملين وارشفتها الكترونيا وورقيا لكل خدمة او شكوى مقدمة. 	
<ul style="list-style-type: none"> ● وضع آلية ومنهجية تركز على مناقشة الاستجابة لاحتياجات المتعاملين وتوقعاتهم واهتماماتهم. ● مراعاة التنوع الثقافي والاجتماعي بما يخدم السياسة والاستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● وجود مركز خدمات جمهور يدعم السياسة والاستراتيجية ويترابط مع العمليات و المنهجيات والدوائر الاخرى. ● تتم متابعة عملية تقديم الخدمة لكل معاملة عن طريق نموذج يوضح خط سير كل خدمة منذ وصولها الى مركز خدمات الجمهور حتى تنفيذها وتحديد الوقت اللازم لكل خدمة في كل قسم ويوضح البرنامج المحوسب مكان كل عملية ومدى تقدمها في اي وقت. ● الالتزام بروح الابداع والمبادرة الشخصية من قبل الادارة لدعم السياسة والاستراتيجية. ● وجود وحدة الشكاوى تتوافق وتدعم السياسة والاستراتيجية العامة. 	<p>الترباط/التكامل:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● مدى دعم المنهجية للسياسة والإستراتيجية. ● مدى ترابط المنهجية بالمنهجيات الأخرى.

التطبيق

التطبيق		التنفيذ:
<ul style="list-style-type: none"> • البدء بتنفيذ منهجيات شاملة وعلى كافة جهات المعنيين والمتعاملين في الحوار معهم ونقاش مدى الاستجابة لاحتياجات الزبائن وتوقعاتهم واهتماماتهم. • العمل على التطبيق الفعلي والالتزام بروح الابداع والمبادرة ضمن اساليب موثقة وواضحة ومحددة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تم عمل دراسة شاملة لجميع الدوائر في البلدية وكان اهم مخرجاتها مركز خدمات الجمهور عام 2008. • تتم متابعة عمليات تقديم الخدمة عن طريق البرنامج المحوسب الذي يظهر التقدم في المعاملة ومكان وصولها ومدى تأخرها عن الوقت المطلوب لها في كل اجراء من اجراءاتها. • مركز خدمات الجمهور هو مكان تقديم الخدمة مصمم ومجهز باحدث الوسائل لتحقيق الهدف الذي تسعى له البلدية وهو راحة ورضا الزبائن والمتعاملين اثناء الانتظارو خلال الاستفسار عن الخدمات ومتابعاتها. • تقوم وحدة الشكاوي والتي تأخذ الشكاوي من مركز خدمات الجمهور بتحليلها ومعالجتها ومحاولة تجنب الوقوع في هذه المشاكل في المرات القادمة. • هناك اوامر من الادارة لموظفي خدمات الجمهور بحسن التعامل ومراعاة التنوع الثقافي والاجتماعي للزبائن. 	<ul style="list-style-type: none"> • المنهجيات مطبقة بشكل شمولي أفقيا وعموديا وعلى كافة مستويات الوحدات التنظيمية وفئات المعنيين.

	<ul style="list-style-type: none"> تجميع المعلومات من خلال المعاملات المقدمة من خلال مركز خدمات الجمهور. 	
	<ul style="list-style-type: none"> وجود منهجية موثقة وبطريقة متنسقة ومنتظمة وبشكل مستمر وذلك جلي وواضح خلال دراسة المتعاملين لمركز خدمات الجمهور. يتم تقديم الخدمات وفق ما يخطط له وبطريقة تضمن فعالية الخدمة. وجود آلية تنفيذ واضحة تتمثل بالبرنامج المحوسب لتحليل الشكاوى ودراساتها ووجود وحدة متخصصة بالشكاوي فقط. 	<p>النظامية:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنهجية مطبقة بطريقة نظامية وآليات التنفيذ مخطط لها وتتم بشكل سليم ومنطقي ومستمر.
المراجعة والتقييم		
<ul style="list-style-type: none"> القياس الدوري لمدى فعالية وادارة وتقوية علاقات المتعاملين. الحرص على ملائمة وسائل القياس للنتائج المتحققة. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود آلية لقياس مدى تقدم الخدمة للتعرف على رضا الخدمة المقدمة. وجود وحدة شكاوي لديها مؤشرات لقياس نسبة الشكاوي ومدى التعامل معها. 	<p>القياس:</p> <ul style="list-style-type: none"> القياس الدوري لمدى فعالية المنهجيات والأساليب المتبعة. القياس الدوري لفعالية تطبيق المنهجيات. ملائمة وسائل القياس.
<ul style="list-style-type: none"> استخدام نشاطات التعلم المختلفة من مقارنة بينية, تقييم ذاتي اوخارجي, اجتماعات المراجعة الادارية, التدقيق للتعرف على فرص التحسين الملائمة. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود وحدة شكاوي تقوم بتحليل مخرجات الشكاوي ونسبها. 	<p>التعلم:</p> <ul style="list-style-type: none"> استخدام نشاطات التعلم للتعرف

<ul style="list-style-type: none"> ● تقييم التعلم من خلال استخدام نشاطات ومخرجات التعلم للتعرف على افضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين. 	<ul style="list-style-type: none"> ● مركز خدمات الجمهور وضمن البرنامج المحوسب يقوم بتحليل البيانات المتعلقة بالمتعاملين. 	<p>على أفضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين المحتملة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● تحليل المخرجات المستتبهة من وسائل القياس والمعلومات المستخلصة من نشاطات التعلم المختلفة لاستخدامها في عملية التحسين والتطوير. ● تحليل مخرجات عمليات التقييم والقياس ونشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد اولوياتها والتخطيط لها وتنفيذها. 	<ul style="list-style-type: none"> ● القيام بالتعديل على الخدمات واجراءاتها في حال حدوث خلل او شكوى معينة. 	<p>التحسين:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● مدى تحليل مخرجات عملية التقييم والقياس و نشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد أولوياتها و التخطيط لها.

التقييم الموضوعي للنتائج

التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار السادس: نتائج المتعاملين

جدول 69: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي رأي المتعاملين

رأي المتعاملين		
عناصر RADAR	أبرز نقاط القوة	أبرز فرص التحسين
النتائج		
التمطية: <ul style="list-style-type: none"> تحسن مستمر في النتائج أو استقرار في النتائج الإيجابية. 	<ul style="list-style-type: none"> عمل ورشات و مجموعات نقاش مع المتعاملين تبحث معهم الشفافية من حيث سهولة وصول المعلومات أو متطلبات الحصول على الخدمة أو اجراءات انجاز الخدمة. عرض البيانات المتحققة من هذه العمليات على فترات زمنية متتالية وبما يسمح بالمقارنة بين هذه النتائج. عمل دراسة على المتعاملين تبحث مدى رضا المتعاملين عن تقديم الخدمة وتقدير مدى تحسنها أو تراجعها خلال فترة معينة. العمل على أخذ رأي المتعاملين من خلال مقابلات شخصية أو من خلال رسائل الشكر والتقدير على الخدمات المقدمة والجودة والنوعية ودرجة الوثوقية وهل هناك تحسن مستمر يطرأ على النتائج أو استقرار في النتائج الايجابية. دراسة الانطباع العام للمتعاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> عمل ورشات و مجموعات نقاش مع المتعاملين تبحث معهم الشفافية من حيث سهولة وصول المعلومات أو متطلبات الحصول على الخدمة أو اجراءات انجاز الخدمة. عرض البيانات المتحققة من هذه العمليات على فترات زمنية متتالية وبما يسمح بالمقارنة بين هذه النتائج. عمل دراسة على المتعاملين تبحث مدى رضا المتعاملين عن تقديم الخدمة وتقدير مدى تحسنها أو تراجعها خلال فترة معينة. العمل على أخذ رأي المتعاملين من خلال مقابلات شخصية أو من خلال رسائل الشكر والتقدير على الخدمات المقدمة والجودة والنوعية ودرجة الوثوقية وهل هناك تحسن مستمر يطرأ على النتائج أو استقرار في النتائج الايجابية. دراسة الانطباع العام للمتعاملين.
الهدف: <ul style="list-style-type: none"> مدى تحقيق النتائج للأهداف الموضوعية. مدى ملائمة الهدف (واقعي وفيه 	<ul style="list-style-type: none"> وضع غايات وأهداف بما يتعلق برأي المتعاملين من شفافية أو تقديم خدمة. سعي دائرة المياه والصرف الصحي على تحقيق الهدف الموضوع من خلال تطبيق منهجية معينة أو عملية أو إجراء. 	<ul style="list-style-type: none"> وضع غايات وأهداف بما يتعلق برأي المتعاملين من شفافية أو تقديم خدمة. سعي دائرة المياه والصرف الصحي على تحقيق الهدف الموضوع من خلال تطبيق منهجية معينة أو عملية أو إجراء.

<ul style="list-style-type: none"> المقارنة المعيارية للنتائج المتحققة للشفافية والخدمات والانطباع العام مع نتائج مقابلة لأفضل المؤسسات في نفس المجال بحيث تكون المقارنة بالأنظمة أو في النتائج المتحققة. تحليل المقارنة وتحديد موقع الدائرة بالنسبة لتلك المؤسسات. 		<p>تحدي).</p> <p>المقارنة البيئية:</p> <ul style="list-style-type: none"> مدى عقد مقارنة معيارية للنتائج المقابلة لمؤسسات مماثلة ومتميزة الوضع النسبي للمؤسسة وفق المقارنة المعيارية.
<ul style="list-style-type: none"> قيام الدائرة بتشخيص العلاقة السببية بين النتائج المتحققة وبين المنهجيات المسببة لها. تقييم هذه الأسباب من خلال مدى قيام المؤسسة بربط النتائج بالمنهجيات المسببة لها وتحديد الفرص التحسينية والتطويرية. 		<p>العلاقة السببية:</p> <ul style="list-style-type: none"> مدى ربط النتائج بالمنهجيات المطبقة والمسببة لها.
<ul style="list-style-type: none"> أن تغطي النتائج كافة المجالات والمقاييس والمؤشرات ذات العلاقة بالمؤسسة. 		<p>المجال:</p> <ul style="list-style-type: none"> النتيجة تغطي كافة المجالات ذات العلاقة. النتيجة مصنفة إلى كافة الفئات المعنيين والوحدات التنظيمية والقطاعات المستهدفة.

جدول 70: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين

مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين		
عناصر RADAR	أبرز نقاط القوة	أبرز فرص التحسين
النتائج		
<p>المنمطية:</p> <ul style="list-style-type: none"> تحسن مستمر في النتائج أو استقرار في النتائج الإيجابية. 	<ul style="list-style-type: none"> تتم عملية التوثيق للخدمات بأدلة وإجراءات للعمل وتعميمها بشكل واضح ولكن بدون عمل نسب أو وجود مقاييس أداء داخلية من أجل مراقبة وتحسين الأداء فيما يتعلق بالمتعاملين. على موقع البلدية يوجد إجراءات عمل لجميع الخدمات المقدمة الى المتعاملين. يتم الآن بناء بلدية نابلس الالكترونية من خلالها يظهر كل مقدم خدمة أين وصلت معاملته وفي أي قسم ومتى ستنتهى. يتم توثيق جميع الخدمات الكترونيا وورقيا. وجود وحدة شكاوى تستقبل ذلك من خلال الهاتف ومركز خدمات الجمهور. تتم المقارنة بين الأداء والأهداف الموضوعية من خلال برنامج محوسب يظهر نسبة المعاملات المنجزة والعالقة والمنفذة حيث تبلغ 	<ul style="list-style-type: none"> وضع مقاييس أداء توضح نسبة التوثيق للخدمات بأدلة وإجراءات من أجل تحسين الأداء. عرض البيانات المتحققة من عمليات القياس للانطباع العام من رسائل شكر و تقدير وتواصل مع المتعاملين أو من خلال وجود شهادات اعتماد وجوائز متخصصة.

	<p>نسبة الانجاز 84.9%.</p> <ul style="list-style-type: none"> • وجود دليل ووصف لانواع الطلبات يظهر فيها كل خدمة مقدمة والمدة المتوقعة لانجاز هذه الخدمة. • يقوم المركز بالاتصال بمقدم الخدمة فور انتهاء معاملته من خلال مقسم خاص وشرح ما حصل في معاملته. 	
<ul style="list-style-type: none"> • وضع اهداف وغايات وارقام محددة ليتم التعامل مع النتائج من اجل مراقبة وفهم وتحديد التنبؤ وتحسين الأداء. • وضع أهداف محددة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها تخدم تقديم الخدمة والانطباع العام لدى المتعاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> • وضع مركز خدمات الجمهور هدف أمامه بأن تتم عملية توثيق جميع الخدمات بأدلة واجراءات عمل وتعميمها من خلال موقع البلدية وقسم الاستعلامات 	<p>الهدف:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مدى تحقيق النتائج للأهداف الموضوعية. • مدى ملائمة الهدف (واقعي وفيه تحدي).
<ul style="list-style-type: none"> • المقارنة المعيارية للنتائج المتحققة للشفافية والخدمات والانطباع العام مع نتائج مقابلة لأفضل المؤسسات في نفس المجال بحيث تكون المقارنة بالأنظمة أو في النتائج المتحققة. • تحليل المقارنة وتحديد موقع الدائرة بالنسبة لتلك المؤسسات. 	<p>قامت GTZ بعمل مقارنة بين 4 بلديات في فلسطين وحصلت بلدية نابلس على المستوى الأول في مجال تقديم الخدمات للمتعاملين.</p>	<p>المقارنة البيئية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مدى عقد مقارنة معيارية للنتائج المقابلة لمؤسسات مماثلة ومتميزة الوضع النسبي للمؤسسة وفق المقارنة المعيارية.
<ul style="list-style-type: none"> • قيام الدائرة بتشخيص العلاقة السببية بين النتائج المتحققة وبين المنهجيات المسببة لها. • تقييم هذه الأسباب من خلال مدى قيام المؤسسة بربط النتائج بالمنهجيات المسببة لها وتحديد الفرص التحسينية والتطويرية. 		<p>العلاقة السببية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مدى ربط النتائج بالمنهجيات المطبقة والمسببة لها.

<ul style="list-style-type: none">• أن تغطي النتائج كافة المجالات والمقاييس والمؤشرات ذات العلاقة بالمؤسسة.		<p>المجال:</p> <ul style="list-style-type: none">• النتيجة تغطي كافة المجالات ذات العلاقة.• النتيجة مصنفة إلى كافة الفئات المعنيين والوحدات التنظيمية والقطاعات المستهدفة.
---	--	--

التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار السابع: نتائج الموارد البشرية
جدول 71: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي رأي المورد البشرية

رأي المورد البشرية		
عناصر RADAR	أبرز نقاط القوة	أبرز فرص التحسين
النتائج		
<p>النمطية:</p> <ul style="list-style-type: none"> تحسن مستمر في النتائج أو استقرار في النتائج الإيجابية. 		<ul style="list-style-type: none"> بناء نظام تحفيزي للموظفين والعاملين من فرص للتطوير الوظيفي والتمكين الوظيفي والتدريب والتنمية وفرص التعلم والانجاز وما الى ذلك من نظم تحفيزية تخلق نتائج ايجابية. العمل على تلبية احتياجات العاملين في المؤسسه من خلال بناء نظام يسعى الى الرضا الوظيفي من خلال بناء نظم اداريه ووضع شروط وظروف العمل ورضا في الخدمات المقدمه الى العاملين تخلق نتائج ذات تحسين مستمر. السعي الى رضا وظيفي يتحقق من خلال امان وظيفي وزيادة وتحسين الاجور ووضع مزايا وعرض بيانات متحققه من عمليات القياس للنتائج على فترات زمنية متتاليه. بناء نظم للشفافيه المستمره وفق اليات تحسينيه ومتواليه ومتتابعه وفق نسق سلس يعمل على تحسين النتائج المترتبه على مبدأ الشفافيه من انظمه واجراءات وقرارات متعلقه بالموارد البشريه. السعي وراء رضا وظيفي من علاقات زماله وانسانيه وادارة تغيير ودور مجتمعي للدائره بحيث يكون نمط النتائج ايجابيا عند تحقيق تحسين مستمر.

<ul style="list-style-type: none"> • وضع غايه أو هدف لنظام التحفيز من خلال وضع منهجيه معينه من خلال نظام موثق ومؤسس للقيام بنظام التحفيز بحيث يضمن الاستمراريه من خلال هدف واقعي فيه تحدي وطموح. • وضع مؤشر أداء تسعى المؤسسة لتحقيقه ليخدم الرضا الوظيفي من خلال وضع هدف محدد وقابل للقياس وفق منهجيه تدعم السياسه والاستراتيجيه. • وضع هدف أو مؤشر اداء يخدم الشفافيه من خلال هدف محدد وواقعي ضمن اطار زمني محدد ومقاس يدعم ويرتكز على احتياجات المتعاملين يكون شمولي ومنطقي ومرن. • وضع مؤشرات اداء الشفافيه للقرارات المتعلقة بالموارد البشريه تتصل بالافراد بنظام شمولي يحتوي على اجراءات ومسؤوليات محدده ضمن برنامج زمني. • وضع غايه تركز على الامان الوظيفي والاجور والمزايا يكافئ بها الافراد لتضمن نظام تنفيذي فعال وكفؤ قابل للقياس والمراجعه والتحسين. 		<p>الهدف:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مدى تحقيق النتائج للأهداف الموضوعه. • مدى ملائمة الهدف (واقعي وفيه تحدي).
<ul style="list-style-type: none"> • اجراء مقارنة في اراء الموارد البشريه ونشاطاتهم المختلفه مع شركات رائده وانظمه مماثله متميزه في مجال التحفيز والرضا الوظيفي والشفافيه. • العمل على ربط النتائج وعلاقتها السببيه بين النتائج المتحققه والمنهجيات. 		<p>المقارنة البيئية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مدى عقد مقارنة معيارية للنتائج المقابلة لمؤسسات مماثلة وتميزه الوضع النسبي للمؤسسة وفق المقارنة المعيارية.
<ul style="list-style-type: none"> • العمل على تغطية كافة المجالات والجوانب ذات العلاقة بالمؤسسة والمصنفه الى خدمات وفئات وقطاعات مستهدفه. 		<p>العلاقة السببية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مدى ربط النتائج بالمنهجيات المطبقة والمسببة لها.

<ul style="list-style-type: none">• العمل على تغطية كافة المجالات والمقاييس والمؤشرات ذات العلاقة بحيث تكون مصنفة الى كافة الوحدات والخدمات والفئات والقطاعات المستهدفة.		<p>المجال:</p> <ul style="list-style-type: none">• النتيجة تغطي كافة المجالات ذات العلاقة.• النتيجة مصنفة إلى كافة الفئات المعنيين والوحدات التنظيمية والقطاعات المستهدفة.
--	--	--

جدول 72: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي نتائج الموارد البشرية

نتائج الموارد البشرية		
عناصر RADAR	أبرز نقاط القوة	أبرز فرص التحسين
النتائج		
<p>المنظية:</p> <ul style="list-style-type: none"> تحسن مستمر في النتائج أو استقرار في النتائج الإيجابية. 	<ul style="list-style-type: none"> عرض البيانات المتحققه من عمليات القياس للنتائج على فترات زمنية متتاليه وبما يسمح بالمقارنه ما بين هذه النتائج وتقدير مدى تحسنها او تراجعها خلال هذه الفتره وذلك من خلال عرض نتائج لمؤشرات اداء تخدم التحفيز والمشاركه كما موضح في النموذج. اظهار تحسن مستمر ومستقر في مستويات الرضا الوظيفي كمستويات الغياب او الاجازة المرضيه... الخ. اظهار وعرض بيانات رقميه كميه ونوعيه تعبر عن المقدار المطلوب من الفاعليه في الأداء في مجال الخدمات المقدمه للموارد البشريه من سرعة الاستجابة للاستفسارات والطلبات أو تقييم التدريب. استخدام مقاييس اداء لمعرفة مدى كفاءة الاداء مرتبطه بهدف معين في مجال وحقل الانجازات من انتاجيه وكفاءات مطلوبه مقارنة بالمتوفره. 	<ul style="list-style-type: none"> عرض البيانات المتحققه من عمليات القياس للنتائج على فترات زمنية متتاليه وبما يسمح بالمقارنه ما بين هذه النتائج وتقدير مدى تحسنها او تراجعها خلال هذه الفتره وذلك من خلال عرض نتائج لمؤشرات اداء تخدم التحفيز والمشاركه كما موضح في النموذج. اظهار تحسن مستمر ومستقر في مستويات الرضا الوظيفي كمستويات الغياب او الاجازة المرضيه... الخ. اظهار وعرض بيانات رقميه كميه ونوعيه تعبر عن المقدار المطلوب من الفاعليه في الأداء في مجال الخدمات المقدمه للموارد البشريه من سرعة الاستجابة للاستفسارات والطلبات أو تقييم التدريب. استخدام مقاييس اداء لمعرفة مدى كفاءة الاداء مرتبطه بهدف معين في مجال وحقل الانجازات من انتاجيه وكفاءات مطلوبه مقارنة بالمتوفره.
<p>الهدف:</p> <ul style="list-style-type: none"> مدى تحقيق النتائج للأهداف الموضوعية. مدى ملائمة الهدف (واقعي وفيه تحدي). 	<ul style="list-style-type: none"> وضع غايه او هدف تسعى الدائره الى تحقيقه من حيث الالتزام بالعمل كمؤسسه مسؤوله من المجتمع يكون واقعي وذا طموح لتحسين النتائج الظاهره من المجتمع. وضع مؤشرات أداء محدد و قابله للقياس في تقليل الازعاج والاضرار الناجمه عن اعمال الدائره تكون هذه المؤشرات خاصة بالمجتمع وارئهم. 	<ul style="list-style-type: none"> وضع غايه او هدف تسعى الدائره الى تحقيقه من حيث الالتزام بالعمل كمؤسسه مسؤوله من المجتمع يكون واقعي وذا طموح لتحسين النتائج الظاهره من المجتمع. وضع مؤشرات أداء محدد و قابله للقياس في تقليل الازعاج والاضرار الناجمه عن اعمال الدائره تكون هذه المؤشرات خاصة بالمجتمع وارئهم.

<ul style="list-style-type: none"> المقارنه البينيه والمعياريه للنتائج المتحققه مع نتائج مقابله لأفضل المؤسسات في المجال للمقارنه في التحفيز والمشاركه للموارد البشريه ومستويات الرضا والخدمات المقدمه للموارد البشريه والانجازات من خلال اجراء مقارنه ما بين النتائج مع تلك المقابله لمؤسسات مماثله ومتميزه. تحليل المقارنه وتحديد موقع المؤسسه بالنسبه لتلك المؤسسات. 		<p>المقارنة البيئية:</p> <ul style="list-style-type: none"> مدى عقد مقارنة معيارية للنتائج المقابلة لمؤسسات مماثلة وتمييزة الوضع النسبي للمؤسسة وفق المقارنة المعيارية.
<ul style="list-style-type: none"> قياس مدى قيام دائرة المياه والصرف الصحي بربط النتائج بالمنهجيات المسببه لها وتحديد الفرص التحسينيه والتطويريه وفق نظام ومؤشرات اداء. 		<p>العلاقة السببية:</p> <ul style="list-style-type: none"> مدى ربط النتائج بالمنهجيات المطبقة والمسببية لها.
<ul style="list-style-type: none"> تغطية النتائج لكافة المجالات والجوانب ذات العلاقة بالمؤسسه من خدمات وفئات معينه. 		<p>المجال:</p> <ul style="list-style-type: none"> النتيجة تغطي كافة المجالات ذات العلاقة. النتيجة مصنفة إلى كافة الفئات المعنيين والوحدات التنظيمية والقطاعات المستهدفة.

التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الثامن: نتائج المجتمع

جدول 73: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي رأي المجتمع

رأي المجتمع		
عناصر RADAR	أبرز نقاط القوة	أبرز فرص التحسين
النتائج		
<p>النمطية:</p> <ul style="list-style-type: none"> تحسن مستمر في النتائج أو استقرار في النتائج الإيجابية. 	<ul style="list-style-type: none"> العمل على الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤوله في المجتمع بحيث تعمل على توفير ونشر المعلومات ذات العلاقة بالمجتمع وفق تحسن مستمر وإيجابي ويزاد. العمل على التحسين المستمر في مجال المساواة والتعامل مع الخدمات المقدمه للمجتمع بحيث يكون الرضا العام من قبل المجتمع يتزايد. تحسين طبيعة العلاقة والتعاون مع الدوائر الاخرى في المجالات الخدمائيه للمجتمع. السعي الجاد وراء تقليل الازعاج والاضرار الناجمه عن اعمال الدائره من حيث ان تكون الفرق المعنيه بالعمل ذات درايه ومدربه جيدا لتقليل الاخطار الصحيه واخطاء الحوادث وان يتم عمل دراسه سلامه عامه للمجتمع او الموظفين على حد سواء لتقليل الازعاج والتلوث. المشاركه الفعاله في النشاطات المجتمعيه وفق برنامج واضح وخطه تحسينيه من دعم للرياضه والنشاطات الثقافيه.... الخ. السعي على ربط المجتمع والدائره من حيث تسهيل عملية الوصول الى المعلومات وتعريف المجتمع بانجازات الدائره المجتمعيه. 	<ul style="list-style-type: none"> العمل على الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤوله في المجتمع بحيث تعمل على توفير ونشر المعلومات ذات العلاقة بالمجتمع وفق تحسن مستمر وإيجابي ويزاد. العمل على التحسين المستمر في مجال المساواة والتعامل مع الخدمات المقدمه للمجتمع بحيث يكون الرضا العام من قبل المجتمع يتزايد. تحسين طبيعة العلاقة والتعاون مع الدوائر الاخرى في المجالات الخدمائيه للمجتمع. السعي الجاد وراء تقليل الازعاج والاضرار الناجمه عن اعمال الدائره من حيث ان تكون الفرق المعنيه بالعمل ذات درايه ومدربه جيدا لتقليل الاخطار الصحيه واخطاء الحوادث وان يتم عمل دراسه سلامه عامه للمجتمع او الموظفين على حد سواء لتقليل الازعاج والتلوث. المشاركه الفعاله في النشاطات المجتمعيه وفق برنامج واضح وخطه تحسينيه من دعم للرياضه والنشاطات الثقافيه.... الخ. السعي على ربط المجتمع والدائره من حيث تسهيل عملية الوصول الى المعلومات وتعريف المجتمع بانجازات الدائره المجتمعيه.

<ul style="list-style-type: none"> • وضع غايه او هدف تسعى الدائره الى تحقيقه من حيث الالتزام بالعمل كمؤسسه مسؤوله من المجتمع يكون واقعي وذا طموح لتحسين النتائج الظاهره من المجتمع. • وضع مؤشرات أداء محدده وقابله للقياس في تقليل الازعاج والاضرار الناجمه عن اعمال الدائره تكون هذه المؤشرات خاصة بالمجتمع وارانهم. 		<p>الهدف:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مدى تحقيق النتائج للأهداف الموضوعه. • مدى ملائمة الهدف (واقعي وفيه تحدي).
<ul style="list-style-type: none"> • العمل على المقارنه المعياريه للنتائج والوقائع الحاصله مع نتائج مقابله لأفضل المؤسسات في نفس المجال. 		<p>المقارنة البيئية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مدى عقد مقارنة معيارية للنتائج المقابلة لمؤسسات مماثلة ومتميزة الوضع النسبي للمؤسسة وفق المقارنة المعيارية.
<ul style="list-style-type: none"> • قيام دائرة المياه والصرف الصحي بتشخيص العلاقة السببيه بين النتائج المتحققه والمنهجيات والنشاطات المسببه لها من حيث قيام الدائره بربط هذه النتائج بالمنهجيات المسببه لها وتحديد الفرص التحسينيه والتطويريه. 		<p>العلاقة السببيه:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مدى ربط النتائج بالمنهجيات المطبقة والمسببه لها.
<ul style="list-style-type: none"> • العمل على تغطية كافة المجالات والمقاييس والمؤشرات ذات العلاقة بحيث تكون مصنفة الى كافة الوحدات والخدمات والفئات والقطاعات المستهدفه. 		<p>المجال:</p> <ul style="list-style-type: none"> • النتيجة تغطي كافة المجالات ذات العلاقة. • النتيجة مصنفة إلى كافة الفئات المعنيين والوحدات التنظيمية والقطاعات المستهدفة.

جدول 74: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع

مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع		
عناصر RADAR	أبرز نقاط القوة	أبرز فرص التحسين
النتائج		
<p>النمطية:</p> <ul style="list-style-type: none"> تحسن مستمر في النتائج أو استقرار في النتائج الإيجابية. 		<ul style="list-style-type: none"> وضع مقياس وهدف رقمي للتعبير عن المقدار المطلوب من الفاعليه والكفاءه في الاداء في مجال الالتزام بالعمل كمؤسسه مسؤوله في المجتمع بحيث يكون هذا المقياس داخلي للدائره ليحدد فرص التحسين المستمر. وضع نظام مقياس للاداء بحيث تكون طريقه منظمه وهيكلية للتعريف وعرض وتحليل الاداء المؤسسي للدائره بحيث يتم توفير اساس لاتخاذ القرارات في المجالات المتعدده مثل نموذج التميز يبقى هذا النظام نشاطات رأي المجتمع ذا تحسن نمطي ايجابي مستمر.
<p>الهدف:</p> <ul style="list-style-type: none"> مدى تحقيق النتائج للأهداف الموضوعية. مدى ملائمة الهدف (واقعي وفيه تحدي). 		<ul style="list-style-type: none"> القيام بتحديد اهداف رقميه في مجال الجهود المبذوله لتقليل الازعاج والاضرار الناجمه عن اعمال الدائره للقيام بتحقيقه من خلال مخرجات النتائج لهدف او المؤشر او الموضوع. وضع اهداف واقعيه ومحدده في عدد من المبادرات المجتمعيه وحجم الموارد المحققه لخدمة المجتمع لمقارنتها مع النتائج ومدى تحقيقها للهدف الموضوع.
<p>المقارنة البيئية:</p> <ul style="list-style-type: none"> مدى عقد مقارنة معيارية للنتائج المقابلة لمؤسسات مماثلة 		<ul style="list-style-type: none"> المقارنه البيئيه او المعياريه للنتائج المتحققه مع نتائج مقابله لافضل المؤسسات في المجال بحيث تكون المقارنه ايضا من حيث الانظمه والمنهجيات المتبعه في نفس المجال.

<ul style="list-style-type: none"> ● تحليل المقارنه وتحديد موقع الدائره بالنسبه لتلك المؤسسات. 		<p>ومتميزة الوضع النسبي للمؤسسة وفق المقارنة المعيارية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● قيام الدائره بتشخيص العلاقات السببيه بين النتائج المتحققه وبين المنهجيات والنشاطات المسببه لها ويتم تقييمها بمدى قيام المؤسسه بربط النتائج بالمنهجيات المسببه لها وتحديد الفرص التحسينيه والتطويريه 		<p>العلاقة السببيه:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● مدى ربط النتائج بالمنهجيات المطبقة والمسببه لها.
<ul style="list-style-type: none"> ● مدى تغطية النتائج لكافة المجالات والجوانب ذات العلاقه بالدائره من خدمات وفئات معنيه بحيث تغطي كافة المجالات والمقاييس والمؤشرات ذات العلاقه بحيث تكون شامله ومصنفه على جميع الوحدات والخدمات والفئات والقطاعات المستهدفه. 		<p>المجال:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● النتيجة تغطي كافة المجالات ذات العلاقه. ● النتيجة مصنفة إلى كافة الفئات المعنيين والوحدات التنظيمية والقطاعات المستهدفة.

التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار التاسع: النتائج الرئيسية

جدول 75: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي مخرجات الأداء الرئيسية

مخرجات الأداء الرئيسية		
عناصر RADAR	أبرز نقاط القوة	أبرز فرص التحسين
النتائج		
<p>النمطية:</p> <ul style="list-style-type: none"> تحسن مستمر في النتائج أو استقرار في النتائج الإيجابية. 	<ul style="list-style-type: none"> تقوم الدائرة بوضع موازنة مالية كل عام ويتم قياسها حيث تكون درجة الالتزام بالموازنة بمعدل 85%. في السنوات الثلاث الماضية بدأت الدائرة تصل الى مستوى التوازن في العوائد بالمقارنة مع المصاريف وهذا دليل على التحسن الايجابي المستمر للدائرة في النواحي المالية من ترشيد للنفقات الغير ضرورية. تقوم الدائرة بالمقارنة المالية على فترات زمنية متتالية ووضع الاساليب الامثل لاتباعها في السنوات المقبلة. 	<ul style="list-style-type: none"> عرض للبيانات المتحققة من عمليات القياس للنتائج الغير مالية على فترات زمنية متتالية وبما يسمح بالمقارنة ما بين هذه النتائج وتقدير مدى تحسنها أو تراجعها خلال هذه الفترة.
<p>الهدف:</p> <ul style="list-style-type: none"> مدى تحقيق النتائج للأهداف الموضوعية. مدى ملائمة الهدف (واقعي وفيه تحدي). 	<ul style="list-style-type: none"> وجود هدف واضح ومحدد وقابل للقياس في النواحي المالية من درجة الالتزام بالموازنة وترشيد النفقات والفائض والعند على الاستثمار. 	<ul style="list-style-type: none"> وضع غاية أو هدف أو مؤشر أداء لقياس النتائج الغير مالية لتسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال تطبيقها منهجية معينة أو عملية أو إجراء ليتم تقييم هذا الهدف الموضوع والقابل للقياس.

<ul style="list-style-type: none"> ● المقارنة البيئية أو المعيارية للنتائج المتحققة مع نتائج مقابلة لأفضل المؤسسات في المجال للمقارنة بحيث يتم إجراء المقارنة ما بين النتائج مع تلك المقابلة لمؤسسات مماثلة وتميزة محليا و عالميا. ● تحليل المقارنة وتحديد موقع المؤسسة بالنسبة لتلك المؤسسات. 		<p>المقارنة البيئية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● مدى عقد مقارنة معيارية للنتائج المقابلة لمؤسسات مماثلة وتميزة الوضع النسبي للمؤسسة وفق المقارنة المعيارية.
	<p>تقوم الدائرة بتشخيص العلاقة السببية بين النتائج المتحققة وبين المنهجيات والنشاطات المسببة لها ويتم تقييمها ب: مدى قيام المؤسسة بربط النتائج بالمنهجيات المسببة لها وتحديد الفرص التحسينية والتطويرية.</p>	<p>العلاقة السببية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● مدى ربط النتائج بالمنهجيات المطبقة والمسببة لها.
<p>مدى تغطية النتائج لكافة المجالات والجوانب ذات العلاقة بالمؤسسة من خدمات ومنتجات وفئات معنية بحيث تكون النتائج تغطي كافة المجالات والمقاييس والمؤشرات ذات العلاقة بالمؤسسة.</p>		<p>المجال:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● النتيجة تغطي كافة المجالات ذات العلاقة. ● النتيجة مصنفة إلى كافة الفئات المعنيين والوحدات التنظيمية والقطاعات المستهدفة.

جدول 76: التقييم الموضوعي والوصفي للمعيار الفرعي مؤشرات الأداء الرئيسية

مؤشرات الأداء الرئيسية		
عناصر RADAR	أبرز نقاط القوة	أبرز فرص التحسين
النتائج		
النمطية: <ul style="list-style-type: none"> تحسن مستمر في النتائج أو استقرار في النتائج الإيجابية. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود وحدة احصاء تعمل على جمع المعلومات ووضعها على الاوتوكاد وال GIS توضح جميع المعلومات المتعلقة في العمليات والمتعاملين في اخذ خدمة المياه كدليل لشبكات المياه والعدادات... الخ 	<ul style="list-style-type: none"> وضع مقاييس عملياتية من اجل مراقبة وفهم وتحديد العمليات والتنبؤ وتحسين نتائج الأداء المؤسسي وحسب طبيعة العمل والأهداف والعمليات للنظر في عملية التحسن المستمر والايجابي.
الهدف: <ul style="list-style-type: none"> مدى تحقيق النتائج للأهداف الموضوعية. مدى ملائمة الهدف (واقعي وفيه تحدي). 		<ul style="list-style-type: none"> وضع غاية أو هدف أو مؤشر أداء لقياس النتائج الغير مالية لتسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال تطبيقها منهجية معينة أو عملية أو إجراء ليتم تقييم هذا الهدف الموضوع والقابل للقياس.
المقارنة البيئية: <ul style="list-style-type: none"> مدى عقد مقارنة معيارية للنتائج المقابلة لمؤسسات مماثلة ومتميزة محليا و عالميا. تحليل المقارنة وتحديد موقع المؤسسة بالنسبة لتلك المؤسسات. 		<ul style="list-style-type: none"> المقارنة البيئية أو المعيارية للنتائج المتحققة مع نتائج مقابلة لأفضل المؤسسات في المجال للمقارنة بحيث يتم إجراء المقارنة ما بين النتائج مع تلك المقابلة لمؤسسات مماثلة ومتميزة محليا و عالميا. تحليل المقارنة وتحديد موقع المؤسسة بالنسبة لتلك المؤسسات.

<p>تشخيص العلاقة السببية بين النتائج المتحققة وبين المنهجيات والنشاطات المسببة لها ويتم تقييمها ب: مدى قيام المؤسسة بربط النتائج بالمنهجيات المسببة لها وتحديد الفرص التحسينية والتطويرية.</p>		<p>العلاقة السببية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مدى ربط النتائج بالمنهجيات المطبقة والمسببة لها.
<p>مدى تغطية النتائج لكافة المجالات والجوانب ذات العلاقة بالمؤسسة من خدمات ومنتجات وفئات معنية بحيث تكون النتائج تغطي كافة المجالات والمقاييس والمؤشرات ذات العلاقة بالمؤسسة.</p>		<p>المجال:</p> <ul style="list-style-type: none"> • النتيجة تغطي كافة المجالات ذات العلاقة. • النتيجة مصنفة إلى كافة الفئات المعنيين والوحدات التنظيمية والقطاعات المستهدفة.

Soundnes “SO” : السلامة والمنطقية

Integration “IN” : الترابط والتكامل

Implementation “IM” : التنفيذ

Systematic “SY” : النظامية

Measurment “MEA” : القياس

Learning “LE” : التعلم

Improvement “IMP” : التحسين

التقييم الكمي

التقييم الكمي للمعيار الأول: القيادة

جدول 77: التقييم الكمي للمعيار الفرعي تطوير القادة للرؤية والرسالة والقيم المؤسسية

القيادة							المعيار الأول
IMP	LE	MEA	SY	IM	IN	SO	تطوير القادة للرؤية والرسالة والقيم المؤسسية
30	5	15	10	20	70	60	تطوير رؤية ورسالة وقيم المؤسسة وأهدافها.
10	10	5	10	10	10	5	تقديم القدوة الحسنة لدعم الثقافة المؤسسية.
20	10	10	10	20	5	10	التعريف بالرؤية والرسالة للمعنيين وحشد الجهود لتحقيقها.
15	25	20	60	20	30	40	مراجعة مستوى الأداء والمهارات القيادية وتطويرها.
15	35	10	40	45	40	30	المشاركة في المؤتمرات والندوات والمجموعات المهنية خاصة المتعلقة بالتميز والجودة.
25	30	40	40	50	30	25	المشاركة الشخصية الفعالة في تشجيع عمليات التطوير والتعلم.
5	20	10	10	30	10	10	تشجيع روح الفريق والتعاون داخل المؤسسة.

جدول 78: التقييم الكمي للمعيار الفرعي المشاركة الشخصية في وضع وتطوير أنظمة العمل

القيادة							المعيار الأول
IMP	LE	MEA	SY	IM	IN	SO	المشاركة الشخصية في وضع وتطوير أنظمة العمل
75	70	60	75	70	65	60	وضع الهيكل التنظيمي الملائم لتنفيذ السياسة والإستراتيجية.
90	90	90	75	65	70	70	ضمان إيجاد وتطبيق أنظمة فعالة لإدارة العمليات.
5	10	15	75	90	85	80	تحديد الجهات المسؤولة عن العمليات الرئيسية.
70	65	60	65	45	60	75	ضمان إيجاد نظام فعال لإعداد وتطبيق وتحديث السياسة الإستراتيجية.
75	80	75	85	75	65	75	ضمان إيجاد نظام فعال لقياس و مراجعة وتطوير نتائج الأداء المؤسسي.
45	25	35	35	50	25	25	ضمان إيجاد وتطبيق وتحديث أنظمة لتخطيط وتعزيز عمليات التطوير المستمر.
10	15	5	5	5	10	10	ضمان إيجاد نظام فعال للحكمانية في الدائرة.

جدول 79: التقييم الكمي للمعيار الفرعي التعامل مع جميع الفئات المعنية

القيادة							المعيار الأول
IMP	LE	MEA	SY	IM	IN	SO	التعامل مع جميع الفئات المعنية
70	10	10	75	75	75	70	التعاون مع الدوائر الأخرى للقيام بمشاريع تطويرية مشتركة.
15	10	10	15	40	40	25	المراجعة المنتظمة لأهداف وممارسات الدائرة المتعلقة باحتياجات الفئات المعنية.
20	10	75	80	65	60	60	إيجاد قنوات اتصال فعالة ومباشرة ومنتظمة للقيادة مع جميع المعنيين.
45	15	60	30	65	60	55	الإطلاع على استبيانات رأي الفئات المعنية وتظلماتهم والتعرف على مؤشراتها والعمل على تحسينها.
10	5	5	10	10	10	10	تقدير الجهود والمساهمات المتميزة للفئات المعنية.
10	15	10	40	25	30	35	المشاركة الفعالة بمبادرات موجهة لخدمة المجتمع.

جدول 80: التقييم الكمي للمعيار الفرعي بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية

القيادة							المعيار الأول
IMP	LE	MEA	SY	IM	IN	SO	بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية
5	10	5	5	5	5	5	تحفيز ومكافأة وتقدير انجازات الأفراد والفرق بالأسلوب والوقت الملائم، وضمان التقييم العادل للأداء.
25	15	15	45	25	25	10	الاتصال مع الموارد البشرية والاستماع إليها والتحاور معها والاستجابة لمتطلباتها.
5	10	5	10	5	10	10	مساعدة الأفراد على تحقيق خططهم وأهدافهم.
10	5	10	5	10	5	10	المساهمة الشخصية في نشاطات تنمية الموارد البشرية.
80	70	85	80	75	75	65	تشجيع وتمكين الموظفين للمشاركة في نشاطات التطوير.
5	10	5	20	5	10	20	إعداد جيل من القادة، بما في ذلك منهجية اختيارهم وتنميتهم وتدريبهم.

جدول 81: التقييم الكمي للمعيار الفرعي توفير بيئة مشجعة على الإبداع

القيادة							المعيار الأول
IMP	LE	MEA	SY	IM	IN	SO	توفير بيئة مشجعة على الإبداع
15	15	5	25	30	20	25	توفير الموارد اللازمة للإبداع.
5	5	5	5	10	10	5	تشجيع وتحفيز المبدعين.
15	10	5	15	25	45	50	تشجيع تبادل الآراء والنقاش البناء.
10	10	5	20	30	25	40	تقديم القدوة الحسنة في مجال الإبداع.

جدول 82: التقييم الكمي للمعيار الفرعي تبني سياسة التغيير

القيادة							المعيار الأول
IMP	LE	MEA	SY	IM	IN	SO	تبني سياسة التغيير
35	30	45	40	30	35	20	فهم العوامل المحركة للتغيير.
80	85	85	70	75	80	75	تحديد التغييرات الداخلية والخارجية الواجب إجرائها.
65	65	60	60	50	55	60	قيادة خطط التغيير.
45	35	30	55	60	50	70	تخصيص الموارد والدعم اللازمين لعملية التغيير.
65	75	70	65	75	70	65	إدارة النتائج والمخاطر المترتبة على برامج التغيير.
30	45	30	35	25	25	35	الإدارة الفعالة لعملية التغيير وإدارة تأثيراتها على المعنيين.
20	25	10	5	5	35	20	شرح عمليات التغيير ومبرراته لجميع المعنيين.
15	15	10	50	45	20	25	دعم وتمكين الموارد البشرية من الإدارة الفعالة للتغيير.
30	25	10	5	10	10	15	قياس ومراجعة فعالية التغيير وضمان مشاركة واستفادة المعنيين من المعرفة المكتسبة الناجمة من التغيير.

التقييم الكمي للمعيار الثاني: السياسة والاستراتيجية

جدول 83: التقييم الكمي للمعيار الفرعي بناء السياسة والإستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين

السياسة والاستراتيجية							المعيار الثاني
IMP	LE	MEA	SY	IM	IN	SO	بناء السياسة والإستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين
30	25	20	20	35	30	40	جمع وتحليل معلومات كافية تضمن معرفة بيئة العمل الحكومي والظروف المحيطة.
25	15	15	15	10	15	25	معرفة ومراعاة والاستجابة لاحتياجات وتوقعات جميع المعنيين.
25	20	20	30	30	25	45	مراعاة وفهم التطورات المستقبلية ومدى تأثيرها على الوزارة وعلى جميع المعنيين.

جدول 84: التقييم الكمي للمعيار الفرعي اعتماد السياسة والإستراتيجية على معلومات دقيقة

السياسة والاستراتيجية							المعيار الثاني
IMP	LE	MEA	SY	IM	IN	SO	اعتماد السياسة والإستراتيجية على معلومات دقيقة
10	20	5	10	10	25	20	الاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء المؤسسي الداخلي.
10	15	5	10	10	15	15	الاستفادة من نتائج عملية التقييم الذاتي المؤسسي.
15	20	5	20	30	15	25	الاطلاع على والاستفادة من أفضل الممارسات المطبقة.
25	20	25	10	15	15	25	فهم والاستفادة من نتائج المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية وما شابه.
35	30	25	5	10	15	15	الاستفادة من المعلومات والاقتراحات المقدمة من جميع المعنيين ومن نتائج آرائهم ونظرتهم إلى المؤسسة.

جدول 85: التقييم الكمي للمعيار الفرعي إعداد و مراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية

السياسة والاستراتيجية							المعيار الثاني
IMP	LE	MEA	SY	IM	IN	SO	إعداد و مراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية
30	25	25	30	35	40	45	إعداد سياسة وإستراتيجية تتوافق ورؤية ورسالة وقيم المؤسسة.
35	30	15	15	15	5	10	التوازن بين المتطلبات والتوقعات للجهات المعنية.
5	5	5	5	5	10	5	وضع بدائل وسيناريوهات وخطط بديلة لمواجهة المتغيرات.
20	15	15	15	15	40	40	تتضمن الإستراتيجية تحديداً لعوامل النجاح.
10	5	15	25	35	30	30	تتضمن الإستراتيجية تحديداً للفرص الحالية والمستقبلية.
10	5	15	20	15	45	50	توافق السياسة والإستراتيجية مع الرؤية والتوجه المستقبلي للحكومة.
5	5	5	5	5	5	10	تجسد السياسة والإستراتيجية مفاهيم التميز وأفضل الممارسات.
20	15	15	35	30	60	55	تحديد الجهات المسؤولة عن إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية.
10	5	5	15	20	60	55	المراجعة المنتظمة للسياسة والإستراتيجية للتأكد من مدى ملائمتها وفعاليتها.
10	5	5	25	25	65	70	الشفافية في إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية.

جدول 86: التقييم الكمي للمعيار الفرعي شرح وإيصال وتنفيذ السياسة والإستراتيجية

السياسة والاستراتيجية							المعيار الثاني
IMP	LE	MEA	SY	IM	IN	SO	شرح وإيصال وتنفيذ السياسة والإستراتيجية
5	5	5	20	15	20	25	تحديد وشرح الإطار العام المتضمن سلسلة العمليات الرئيسية اللازمة لتطبيق السياسة والإستراتيجية.
5	5	5	20	20	25	30	شرح السياسة والإستراتيجية لجميع المستويات الوظيفة والتعريف بها لجميع المعنيين خارج المؤسسة وتقييم مدى معرفتهم بها.
20	15	15	35	45	60	70	اعتماد السياسة والإستراتيجية كأساس لتخطيط النشاطات وتحديد الأهداف على جميع المستويات في المؤسسة.
5	10	15	25	30	40	50	المواءمة وتحديد الأولويات والاتفاق على إيصال الخطط والأهداف لجميع المستويات.
60	50	50	40	40	45	40	إعداد آلية متكاملة للتقارير ومتابعة التقدم في الانجاز.

التقييم الكمي للمعيار الثالث: الموارد البشرية

جدول 87: التقييم الكمي للمعيار الفرعي تخطيط وإدارة الموارد البشرية

الموارد البشرية							المعيار الثالث
IMP	LE	MEA	SY	IM	IN	SO	تخطيط وإدارة الموارد البشرية
5	5	5	25	35	45	30	المناهج والأساليب المطبقة لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.
5	5	5	25	20	20	25	ضمان توافق ومواءمة خطط الموارد البشرية مع متطلبات التطبيق الفعال للسياسة والإستراتيجية والهيكل التنظيمي.
25	20	30	55	70	60	70	ضمان اختيار وتوظيف أكثر المتقدمين كفاءة وملائمة للعمل.
10	10	5	30	25	35	30	وجود سياسات واستراتيجيات وأنظمة عمل متكاملة لإدارة الموارد البشرية ومعرفة الموظفين بحقوقهم وواجباتهم.
5	5	5	5	5	5	5	الاستفادة من استبيانات رأي الموظفين ومن المعلومات والآراء الواردة منهم لتطوير سياسات وخطط وإجراءات وممارسات الموارد البشرية.
5	10	5	5	5	10	5	تطبيق منهجيات لتطبيق المسار الوظيفي للموارد البشرية.
45	30	25	35	40	25	35	تطبيق منهجيات تتسم بالإبداع لتحسين طرق وأساليب عمل الموارد البشرية.

جدول 88: التقييم الكمي للمعيار الفرعي تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية

الموارد البشرية							المعيار الثالث
IMP	LE	MEA	SY	IM	IN	SO	تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية
5	10	5	55	55	55	70	تحديد وتصنيف معارف وقدرات الموظفين ووضعها في أماكن العمل\ الوظائف المناسبة.
5	10	15	20	10	25	35	منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.
5	5	5	30	25	15	20	إعداد الخطط التدريبية لإكساب الموظفي المعارف والمهارات والسلوكيات التي تمكنهم من مواجهة المتطلبات الحالية والمستقبلية للعمل.
20	15	10	25	35	25	30	تطوير وتفعيل فرص التعلم المستمر (الرسمية وغير الرسمية) للإفراد والفرق.
15	10	5	5	5	10	5	قياس فعالية واثر التدريب على أداء وسلوك الموظفين.
5	5	10	20	15	30	35	توفير الظروف الملائمة لتشجيع الموظفين على الارتقاء بمستوى تحصيلهم.
5	5	5	10	10	5	5	ربط الأهداف الفردية وأهداف الفرق مع أهداف المؤسسة ومراجعتها وتطويرها بشكل مستمر.
50	40	45	35	35	20	15	تقييم أداء الموظفين وربط التقدم الوظيفي بنتائج التقييم.

جدول 89: التقييم الكمي للمعيار الفرعي تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية

الموارد البشرية							المعيار الثالث
IMP	LE	MEA	SY	IM	IN	SO	تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية
55	45	35	30	35	50	60	تشجيع ومساندة الموظفين (الأفراد والفرق) للمشاركة في عمليات التحسين للأداء والخدمات.
25	20	35	50	50	45	45	تشجيع مشاركة الموظفين في النشاطات والمناسبات الرسمية وغير الرسمية.
25	20	15	30	25	35	35	توفير الفرص وبيئة العمل المناسبة التي تشجع الموظفين على المبادرة والإبداع.
25	20	15	20	30	15	20	تفويض الصلاحيات لتمكين الموظفين من إنجاز المهام المناطة بهم.
20	15	5	5	5	10	10	تشجيع روح الفريق والجهود التعاونية المشتركة.
20	15	10	35	35	30	30	الشفافية في إعداد أنظمة الموارد البشرية والتعريف بها.
10	10	5	15	15	5	10	الشفافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين (ترقيات - تدريب - نقل -).

جدول 90:التقييم الكمي للمعيار الفرعي الاتصال والحوار مع الموارد البشرية

الموارد البشرية							المعيار الثالث
IMP	LE	MEA	SY	IM	IN	SO	الاتصال والحوار مع الموارد البشرية
20	15	15	25	20	20	25	تحديد احتياجات ومتطلبات التواصل الفعال مع الموظفين وتفعيل قنوات الاتصال بناء على هذه الاحتياجات.
10	10	15	15	15	20	15	تطبيق استراتيجيات وسياسات تسمح بالاتصال والحوار الايجابي وإبداء الرأي البناء.
5	5	5	5	5	5	5	تطبيق استراتيجيات وسياسات تسمح بالتعلم والتعرف على الممارسات والانجازات المتفوقة للأفراد وفرق العمل.
10	5	5	85	80	65	60	التطبيق الفعال لنظم التظلم الوظيفي.

جدول 91:التقييم الكمي للمعيار الفرعي الاهتمام بـ ومكافأة وتقدير جهود وانجازات الموارد البشرية

الموارد البشرية							المعيار الثالث
IMP	LE	MEA	SY	IM	IN	SO	الاهتمام بـ ومكافأة وتقدير جهود وانجازات الموارد البشرية
5	5	5	10	15	10	20	تشجيع ومكافأة الانجازات المتميزة على جميع المستويات بالمؤسسة (الموظفين وفرق العمل) وربطها مع سياسة وإستراتيجية المؤسسة.
10	10	5	15	30	30	60	زيادة الوعي والمشاركة في المواضيع المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية والقضايا المجتمعية.
5	5	5	40	40	30	25	تنظيم نشاطات اجتماعية وثقافية وإنسانية ورياضية.
5	5	5	5	5	5	5	تشجيع ثقافة وبيئة عمل تضمن الولاء للمؤسسة وتدعم الشعور بالانتماء إليها.

التقييم الكمي للمعيار الرابع: الشراكة والموارد
جدول 92: التقييم الكمي للمعيار الفرعي إدارة الشراكة

الشراكة والموارد							المعيار الرابع
IMP	LE	MEA	SY	IM	IN	SO	إدارة الشراكة
10	5	5	50	40	50	45	تحديد الشركاء الرئيسيين (محليا وإقليميا ودوليا) وفرص الشراكة الإستراتيجية بما يتفق مع إستراتيجية المؤسسة.
5	5	5	45	35	40	45	رسم إطار وحدود علاقات الشراكة بما يحقق المنفعة المتبادلة ويقدم قيمة مضافة لجميع الأطراف.
25	20	5	25	15	40	30	ضمان تبادل المعرفة المؤسسية والتوافق الثقافي المؤسسي مع الشركاء على كافة المستويات.
20	15	5	25	45	30	45	دعم ومساندة جهود التطوير المؤسسي للمؤسسة وشركائها.
20	15	5	5	5	15	20	نشر وتعميم مفاهيم وتطبيقات الإبداع والتفكير الابتكاري من خلال الشراكة البناءة.
25	20	15	40	40	40	35	العمل المشترك لتحسين أداء العمليات وتبسيط الإجراءات وتطوير خدمات المتعاملين.
10	5	5	35	40	30	45	الشفافية في نشر وتقييم اختيار الموردين والشركاء
5	5	5	25	25	30	30	الشفافية في نشر وتقييم منهجية \ أساليب التعامل مع الموردين والشركاء (تعديل ومراجعة العقود.....).

جدول 93: التقييم الكمي للمعيار الفرعي إدارة الموارد المالية

الشراكة والموارد							المعيار الرابع
IMP	LE	MEA	SY	IM	IN	SO	إدارة الموارد المالية
35	15	30	50	55	50	60	تطوير وتطبيق إستراتيجية مالية لضمان استعمال الموارد المالية في دعم سياسة وإستراتيجية المؤسسة.
40	35	35	45	45	50	50	برامج تنمية الإيرادات وترشيد النفقات.
40	35	35	35	35	35	40	منهجية تحديد الاحتياجات المالية.
60	55	55	55	60	35	60	إعداد وتطبيق نظام للتقارير المالية.
25	15	25	25	25	45	40	دراسة الانعكاسات المالية للمشاريع وتحليل البدائل لاختيار الملائم منها.
30	25	20	30	35	45	40	تحليل النتائج والانجازات مقارنة بالموارد المالية المعتمدة.
5	5	5	5	5	5	5	إعداد وتطبيق عمليات حوكمة رئيسية على كافة المستويات التي تتطلب ذلك.

جدول 94: التقييم الكمي للمعيار الفرعي إدارة الممتلكات (المباني – الأجهزة – الموارد)

الشراكة والموارد							المعيار الرابع
IMP	LE	MEA	SY	IM	IN	SO	إدارة الممتلكات (المباني – الأجهزة – الموارد)
20	5	5	55	55	50	40	تطوير وتطبيق إستراتيجية لإدارة الممتلكات لدعم السياسة والإستراتيجية.
20	5	5	35	45	50	50	الاستخدام الأمثل للممتلكات والمرافق.
20	5	5	20	20	20	15	الصيانة الفعالة للممتلكات (خاصة الوقائية).
20	5	5	45	40	35	30	إدارة امن الممتلكات.
25	5	5	30	15	20	20	التخزين الأمثل للمواد.
25	5	5	30	30	35	45	تقليل المستهلك والفاقد بما في ذلك إعادة استخدام بعض المواد.
15	5	5	40	50	45	40	المحافظة على الموارد غير المتجددة.
5	5	5	5	5	5	5	تقليل الآثار السلبية الناجمة عن المنتجات والمواد واستخداماتها.

جدول 95: التقييم الكمي للمعيار الفرعي لإدارة الموارد التقنية

الشراكة والموارد							المعيار الرابع
IMP	LE	MEA	SY	IM	IN	SO	إدارة الموارد التقنية
35	30	5	35	40	25	20	تطوير وتعميق إستراتيجية لإدارة الموارد التقنية لدعم سياسة وإستراتيجية المؤسسة.
20	15	5	25	30	35	30	منهجية تحديد واختيار الموارد التقنية البديلة والحديثة بما يتماشى مع السياسة والإستراتيجية.
20	15	5	30	30	25	20	الاستغلال الأمثل للموارد التقنية المتاحة بما في ذلك منهجية استبدال التقنيات القديمة.
20	15	5	20	25	15	20	ابتكار تقنيات حديثة.
20	15	5	15	20	30	30	تكريس التقنيات لمساندة جهود التطوير والتحسين المستمر.

جدول 96: التقييم الكمي للمعيار الفرعي إدارة المعرفة

الشراكة والموارد							المعيار الرابع
IMP	LE	MEA	SY	IM	IN	SO	إدارة المعرفة
5	5	5	15	20	15	15	تطوير وتعميق إستراتيجية وأنظمة لإدارة المعلومات و المعرفة لدعم السياسة الإستراتيجية.
20	15	5	15	15	20	15	تجميع وتصنيف وإدارة المعلومات والمعارف لدعم تطبيق السياسة والإستراتيجية.
5	15	5	15	20	20	20	تسهيل إمكانية الاطلاع على المعلومات والمعارف للمعنيين داخليا وخارجيا.
20	15	5	10	15	15	15	ضمان حداثة ودقة وشمولية وتكامل وامن المعلومات والمعارف.
20	15	5	25	25	15	30	الاستفادة القصوى من المعارف والمعلومات.
5	5	5	5	5	5	5	زيادة الإبداع والتفكير الابتكاري في الدائرة من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المعلومات.

التقييم الكمي للمعيار الخامس: العمليات

جدول 97: التقييم الكمي للمعيار الفرعي منهجية تصميم وإدارة العمليات

العمليات							المعيار الخامس
IMP	LE	MEA	SY	IM	IN	SO	منهجية تصميم وإدارة العمليات
30	30	10	90	95	85	90	تحديد وتصميم العمليات اللازمة لتنفيذ سياسة المؤسسة وتحقيق أهدافها.
30	25	10	80	90	90	90	إيجاد نظام لإدارة العمليات، وتوثيق أنظمة وأدلة العمل، ومراجعة وتحسين العمليات.
5	5	5	5	5	10	10	تطبيق نظم إدارة العمليات والجودة ضمن مواصفات قياسية عالمية.
5	5	5	5	5	5	15	تطبيق مقاييس للعمليات وتحديد أهداف للأداء.
10	10	10	10	10	20	30	معالجة التداخلات والازدواجية في أداء المهام وتقديم الخدمات في المؤسسة ومع الشركاء لضمان انجاز فعال للعمليات.
10	10	10	30	80	80	85	مراجعة مدى فعالية الإطار العام للعمليات في تطبيق السياسة والإستراتيجية

جدول 98: التقييم الكمي للمعيار الفرعي تحسين العمليات بطرق إبداعية

العمليات							المعيار الخامس
IMP	LE	MEA	SY	IM	IN	SO	تحسين العمليات بطرق إبداعية
10	10	10	10	10	30	45	تحديد أساليب وألويات وفرص التحسين والتطوير بشكل مرحلي أو جذري.
10	10	10	10	10	10	10	الاستفادة من آراء المتعاملين والمعنيين ومن نشاطات التعلم المؤسسي لتحديد أولويات وأهداف التحسين وطرق تحسين أداء العمليات.
10	10	10	10	10	10	10	الاستفادة من إبداعات الموارد البشرية والمتعاملين والمعنيين في عمليات تبسيط الإجراءات وتحسين العمليات.
40	40	15	75	75	70	80	استعمال أساليب جديدة وتقنيات حديثة ومناهج متطورة لتبسيط الإجراءات وتحسين العمليات.
10	10	10	20	55	60	80	تطبيق طرق ملائمة لتغيير العمليات.
10	10	10	90	90	90	90	تجربة وتعميم تطبيق العمليات الجديدة والمعدلة.
5	10	10	10	15	15	20	شرح – إيصال المعلومات المتعلقة بالتغيير – التعديل للموارد البشرية والمتعاملين.
15	15	10	70	80	80	80	ضمان تدريب الموظفين قبل القيام بتطبيق العمليات الجديدة أو المعدلة.
10	10	10	10	10	10	10	تقييم تأثيرات العمليات المعدلة على الأداء والخدمة ومدى تحقيقها للنتائج المطلوبة.

جدول 99: التقييم الكمي للمعيار الفرعي تصميم وتطوير وتقديم الخدمات

العمليات							المعيار الخامس
IMP	LE	MEA	SY	IM	IN	SO	تصميم وتطوير وتقديم الخدمات
5	5	5	5	5	5	5	الاستفادة من نتائج دراسات واستبيانات المتعاملين لتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية والتعرف على آرائهم بالخدمات المقدمة حالياً.
5	5	5	5	5	5	5	التنبؤ بـ وتحديد التحسينات الرامية إلى تطوير الخدمات المقدمة بما يتفق واحتياجات وتوقعات المتعاملين.
5	5	5	5	5	5	5	تصميم وتطوير وتقديم خدمات جديدة استجابة لاحتياجات وتوقعات المتعاملين.
5	5	5	5	5	5	5	الإبداع والمبادرة لتطوير وتوفير خدمات تقدم قيمة مضافة للمتعاملين.
10	10	10	75	70	60	80	التوعية والتعريف والترويج للخدمات المقدمة للمتعاملين الحاليين والمتوقعين.

جدول 100: التقييم الكمي للمعيار الفرعي إدارة وتقوية علاقات المتعاملين

العمليات							المعيار الخامس
IMP	LE	MEA	SY	IM	IN	SO	إدارة وتقوية علاقات المتعاملين
10	10	10	90	90	95	95	تحديد متطلبات الاتصال المنتظم مع المتعاملين والاستجابة الفعالة للمعلومات الواردة من هذا الاتصال.
10	10	10	20	10	10	15	المبادرة والاتصال والحوار مع المتعاملين لمناقشة والاستجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم واهتماماتهم.
80	80	80	90	95	90	90	متابعة عمليات تقديم الخدمة للتعرف على مستوى الرضا عن الخدمة المقدمة وأسلوب ومكان تقديمها.
10	10	10	20	10	50	40	الالتزام بروح الإبداع والمبادرة في إدارة علاقات المتعاملين.
20	35	5	50	40	40	35	استعمال الاستبيانات و- أو وسائل فعالة أخرى بانتظام لتجميع البيانات من المتعاملين لتعزيز مستويات رضاهم.
35	65	65	60	60	65	70	تصميم وتطبيق منهجية لدراسة وتحليل ومعالجة شكاوى واقتراحات المتعاملين.
10	10	10	40	45	35	60	تطبيق منهجية لمراعاة التنوع الثقافي والاجتماعي للمتعاملين.

نموذج التقييم الكمي للمنهجيات

جدول 101: نموذج التقييم الكمي للمنهجيات

100%			75%			50%			25%			0%			الخاصية	العنصر					
الإثباتات شمولية			يوجد إثباتات واضحة			يوجد إثباتات			بعض الإثباتات			لا يوجد إثباتات			<p>السلامة والمنطقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنطق في المنهجية المتبعة واضح ومحدد. للمنهجية إجراءات عمل وآليات محددة وواضحة. المنهجية تركز على احتياجات المتعاملين والمعنيين. 	المنهجية					
الإثباتات شمولية			يوجد إثباتات واضحة			يوجد إثباتات			بعض الإثباتات			لا يوجد إثباتات					<p>الترابط/التكامل:</p> <ul style="list-style-type: none"> مدى دعم المنهجية للسياسة والإستراتيجية. مدى ترابط المنهجية بالمنهجيات الأخرى. 				
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30				25	20	15	10
100%			75%			50%			25%			0%			الخاصية	العنصر					
التنفيذ يغطي كافة المجالات			التنفيذ يغطي 4/3 من المجالات			التنفيذ يغطي 2/1 من المجالات			التنفيذ يغطي 4/1 من المجالات			لا يوجد إثباتات على التنفيذ			<p>التنفيذ:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنهجيات مطبقة بشكل شمولي أفقيا وعموديا وعلى كافة مستويات الوحدات التنظيمية وفئات المعنيين. 	التطبيق					
الإثباتات شمولية			يوجد إثباتات واضحة			يوجد إثباتات			بعض الإثباتات			لا يوجد إثباتات					النظامية:				

																				المجموع		الخاصية		العنصر																																				
																				0		25%		50%		75%		100%																																
																				10		15		20		25		30		35		40		45		50		55		60		65		70		75		80		85		90		95		100				
																				لا يوجد إثبات على التنفيذ		التنفيذ يغطي 4/1 من المجالات		التنفيذ يغطي 2/1 من المجالات		التنفيذ يغطي 4/3 من المجالات		التنفيذ يغطي كافة المجالات																														المراجعة والتقييم		
																				لا يوجد إثبات		بعض الإثباتات		يوجد إثبات		يوجد إثباتات واضحة		الإثباتات شمولية																																
																				التعلم:		استخدام نشاطات التعلم للتعرف على أفضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين المحتملة.																																						
																				لا يوجد إثبات على التنفيذ		التنفيذ يغطي 4/1 من المجالات		التنفيذ يغطي 2/1 من المجالات		التنفيذ يغطي 4/3 من المجالات		التنفيذ يغطي كافة المجالات																																
																				التحسين:		مدى تحليل مخرجات عملية التقييم والقياس ونشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد أولوياتها والتخطيط لها.																																						
																				10		15		20		25		30		35		40		45		50		55		60		65		70		75		80		85		90		95		100				
																				10		15		20		25		30		35		40		45		50		55		60		65		70		75		80		85		90		95		100				
																				المجموع الكلي																																								

نموذج التقييم الكمي للنتائج

جدول 102: نموذج التقييم الكمي للنتائج

العنصر	الخاصية	0%	25%	50%	75%	100%	
النتائج	النمطية: • تحسن مستمر في النتائج أو استقرار في النتائج الإيجابية.	لا يوجد نتائج	ربع النتائج ايجابية او مستقرة بشكل ايجابي على مدى 3 سنوات	نصف النتائج ايجابية او مستقرة بشكل ايجابي على مدى 3 سنوات	ثلاث ارباع النتائج ايجابية او مستقرة بشكل ايجابي على مدى 3 سنوات	كافة النتائج ايجابية او مستقرة بشكل ايجابي على مدى 3 سنوات	
	الهدف: • مدى تحقيق النتائج للأهداف الموضوعية. • مدى ملائمة الهدف (واقعي وفيه تحدي).	لا يوجد إثبات	بعض الإثباتات	يوجد إثبات	يوجد إثباتات واضحة	الإثباتات شمولية	
	المقارنة البيئية: • مدى عقد مقارنة معيارية للنتائج المقابلة لمؤسسات مماثلة ومتميزة الوضع النسبي للمؤسسة وفق المقارنة المعيارية.	لا يوجد إثبات على التنفيذ	التنفيذ يغطي 4/1 من المجالات	التنفيذ يغطي 2/1 من المجالات	التنفيذ يغطي 4/3 من المجالات	التنفيذ يغطي كافة المجالات	
	العلاقة السببية: • مدى ربط النتائج بالمنهجيات المطبقة والمسببة لها.	لا يوجد إثبات على التنفيذ	التنفيذ يغطي 4/1 من المجالات	التنفيذ يغطي 2/1 من المجالات	التنفيذ يغطي 4/3 من المجالات	التنفيذ يغطي كافة المجالات	
	المجموع	10	35	60	85	100	
	الخاصية	0%	25%	50%	75%	100%	
	المجال:	لا يوجد إثبات على التنفيذ	التنفيذ يغطي 4/1 من المجالات	التنفيذ يغطي 2/1 من المجالات	التنفيذ يغطي 4/3 من المجالات	التنفيذ يغطي كافة المجالات	
	العنصر	الخاصية	0%	25%	50%	75%	100%
	النتائج	المجال:	لا يوجد إثبات على التنفيذ	التنفيذ يغطي 4/1 من المجالات	التنفيذ يغطي 2/1 من المجالات	التنفيذ يغطي 4/3 من المجالات	التنفيذ يغطي كافة المجالات

