



مركز البحرين للتميز
Bahrain Centre for Excellence

معايير برنامج البحرين للتميز

معايير برنامج البحرين للتميز

٢٠٩

أهداف الكتيب (٢) لبرنامج البحرين للتميز

يهدف الكتيب رقم (٢) من سلسلة مطبوعات برنامج البحرين للتميز إلى تمكين المؤسسات الحكومية والشبه حكومية والخاصة في مملكة البحرين ، والمشاركة في البرنامج في المرحلة الأولى والتي تستعد للدخول في المرحلة الثانية من البرنامج إلى التعرف على متطلبات نموذج البحرين للتميز والتعرف العام على معاييره الرئيسية والفرعية من خلال :-

* التعرف على محتويات كل معيار رئيسي مع معاييره الفرعية.

* التعرف على المغزى من تبني هذه المعايير وفروعها بالمقارنة برؤية البحرين ٢٠٣٠م وبالدور المتوقع من الأجهزة الحكومية والشبه حكومية في تطبيق هذه المعايير.

* التعرف على ما يميز نموذج البحرين للتميز عن النماذج الأخرى في المنطقة والعالم في معايير إدارة المعرفة وتطبيقات إدارة المعرفة.

* رفع مستوى الإعداد والجاهزية للإنطلاق نحو التميز إعتباراً من بداية ٢٠١٠م.

نصائح للتعامل مع معايير نموذج البحرين للتميز

يتوقع من كل القياديين في المؤسسات الحكومية والشبه حكومية المشاركة في برنامج البحرين للتميز بقراءة المعايير ، وبحيث يتم من خلالها التالي:

* فهم واضح لعمق الأهداف المتحققة للمؤسسة من السعي في نحو معايير نموذج البحرين للتميز
* التعرف على الترابط والأثر لكل معيار على المعايير الأخرى في النموذج

* فهم طريقة التفكير المتوقعة من المؤسسات المطبقة للنموذج

* فهم الترابط بين أهداف المرحلة الأولى والمعايير للنموذج
* الإعداد لتحديد الفرق القيادية لكل معيار

* التعرف على طبيعة الاستراتيجيات والمنهجيات والقياسات التي يجب أن تعد وتنفذ حسب أفضل الممارسات المناسبة لكل معيار من المعايير الأحد عشر.

* ممارسة مفاهيم التميز في إدارة مؤسسة وتحقيق النتائج من خلال المعايير الواضحة

* تحديد أسلوب خاص بالمؤسسة يحقق التميز ويراعي تعزيز أفضل الممارسات الإدارية من خلال تحقيق المعايير.

المحتويات

- * الجزء الأول - شرح مفاهيم ومنطلقات برنامج البحرين للتميز ص (٧ - ٣)
- * الجزء الثاني - شرح معايير (المنهجيات والآليات) لبرنامج البحرين للتميز ص (٣٢ - ٩)
- * الجزء الثالث - شرح معايير (النتائج) لبرنامج البحرين للتميز ص (٤٥ - ٣٣)
- * الجزء الرابع - قائمة أوزان المعايير والمعايير الفرعية حسب لبرنامج البحرين للتميز ص (٥٦ - ٤٦)
- * الجزء الخامس - المصطلحات المستخدمة في برنامج ومعايير البحرين للتميز ص (٦١ - ٥٧)



مركز البحرين للتميز
Bahrain Centre for Excellence

الجزء الأول

شرح مفاهيم ومنطلقات برنامج البحرين للتميز

الرؤية

دفع مؤسسات القطاع العام والخاص إلى مستويات تنافسية عالمية من الإبداع والتعلم والشفافية والمعرفة، بحيث تكون إختيار مصدر المتميزين الأول في العمل دائما.

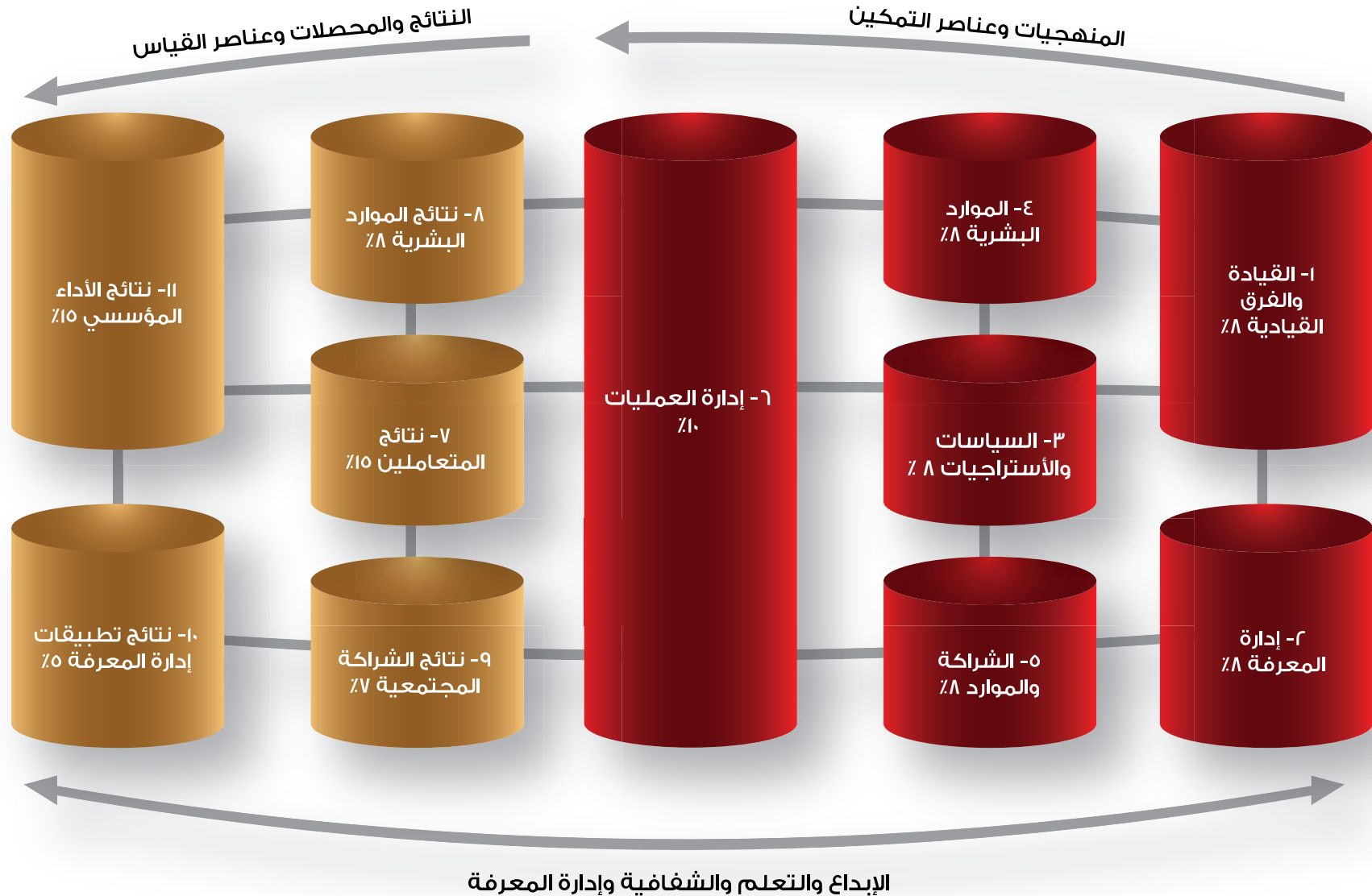
- الدعم
- التمكين
- صناعة القيادة
- روح المسؤولية
- تحفيز النجاح
- تقويم الفشل كفرص للتحسين

الرسالة

إحداث وتأصيل نقلة نوعية في أداء وخدمات ونتائج القطاع العام أولاً، ثم المؤسسات الخاصة في مملكة البحرين لتصل إلى مستوى رائد عالمياً، وذلك من خلال تقديم منهجيات علمية ومتجددة تدار بطريقة مستدامة تركز على مبادرات التحسين والتمكين والتميز والتبادل المعرفي، وبمعايير ومؤشرات تناسب طبيعة القطاع العام ومتطلبات إقتصاد المعرفة.



نموذج مركز البحرين للتميز (طرق توزيع وأوزان المعايير في منهجيات التطبيق والقياس)



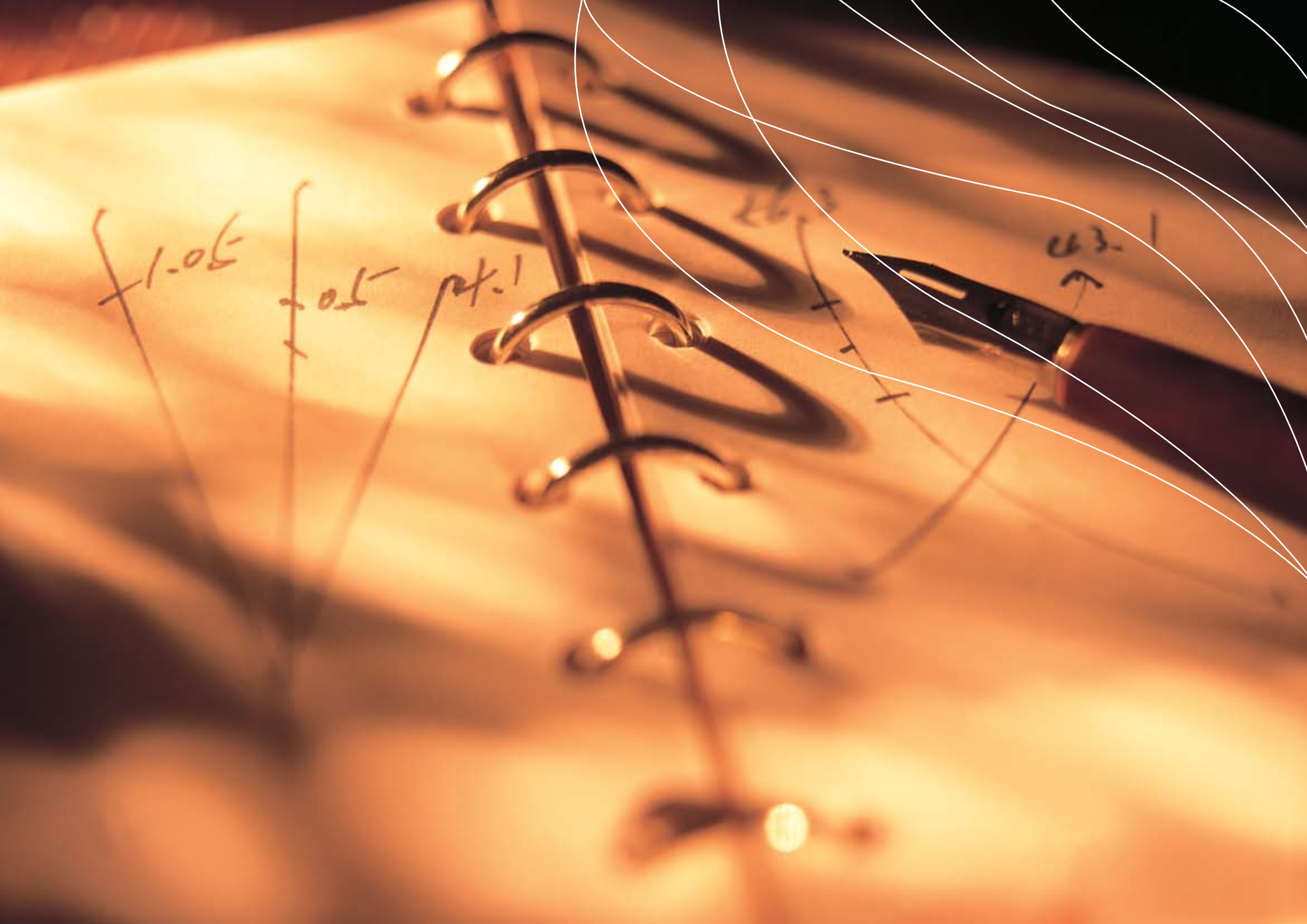
منهجية التطبيق للمعايير في برنامج البحرين للتميز

*تبنى البرنامج منهجية تقوم على تحفيز روح الإبداع والتعلم المستدام في إقتصاد المعرفة، حيث أنه حدد التالي :

- ١- لكل معيار رئيس توجد معايير فرعية تهدف إلى التوجيه إلى طبيعة الأجوبة المتوقعة ولكن لا تحدها بتاتا.
- ٢- لكل معيار فرعي هنالك نقاط إرشادية فقط (ليست إلزامية) ، وهي تهدف إلى الدفع نحو تطبيق أفضل الممارسات.
- ٣- لكل معيار فرعي تم محاولة إطلاق الطاقات الفكرية من خلال تحفيز الإجابة على "الكيفية" التي يتم بها وضع المنهجيات والآليات في المؤسسة - وبدون محاولة الدخول في التفاصيل المتروكة حسب طبيعة ومستوى وظروف ورغبة كل مؤسسة مشاركة في البرنامج.
- ٤- كل الأسئلة الإرشادية الفرعية التابعة للمعيار الفرعي تحاول أن تستنبط (ويجب أن لا تقيد) الأفكار نحو أفضل الممارسات ، وعدم الإجابة عليها أو إستبدالها لا ينقص من مكانة المعيار الفرعي في حال القدرة على الإجابة عنه بطرق إبداعية تضمن وثبت الإستدامة.

توضيح دور معايير التميز

- * إطلاع المؤسسات الحكومية والشبه حكومية على تفاصيل متطلبات وتطبيقات التميز.
- * الإسهام في التقييم الذاتي بناء على متطلبات التميز في نموذج البحرين للتميز.
- * الحفاظ على التركيز المؤسسي الذي يحقق التبادل المعرفي وأفضل الممارسات حول الإحدى عشر معيار .
- * الحفاظ على إدراك المعنيين في المؤسسات الحكومية على مدى التطورات في ثقافة التميز في المؤسسات المطبقة لبرنامج البحرين للتميز.
- * إقامة المقارنة المعيارية بين المؤسسات الحكومية والشبه حكومية داخل مملكة البحرين
- * المقارنة بين التطبيقات في ثقافة التميز بين المؤسسات المطبقة لنموذج البحرين للتميز بالمقارنة بالمؤسسات المطبقة لبرامج التميز في الدول الأخرى.
- * تمثيل مستوى الثقافة المؤسسية التي تسعى حكومة مملكة البحرين في تطبيقها على المدى القصير والبعيد .
- * وضع منهجيات تضمن الترابط بين رؤية البحرين ٢٠٣٠ ومعايير برنامج البحرين للتميز.



1.05

2.05

U

26.3

0.3-1

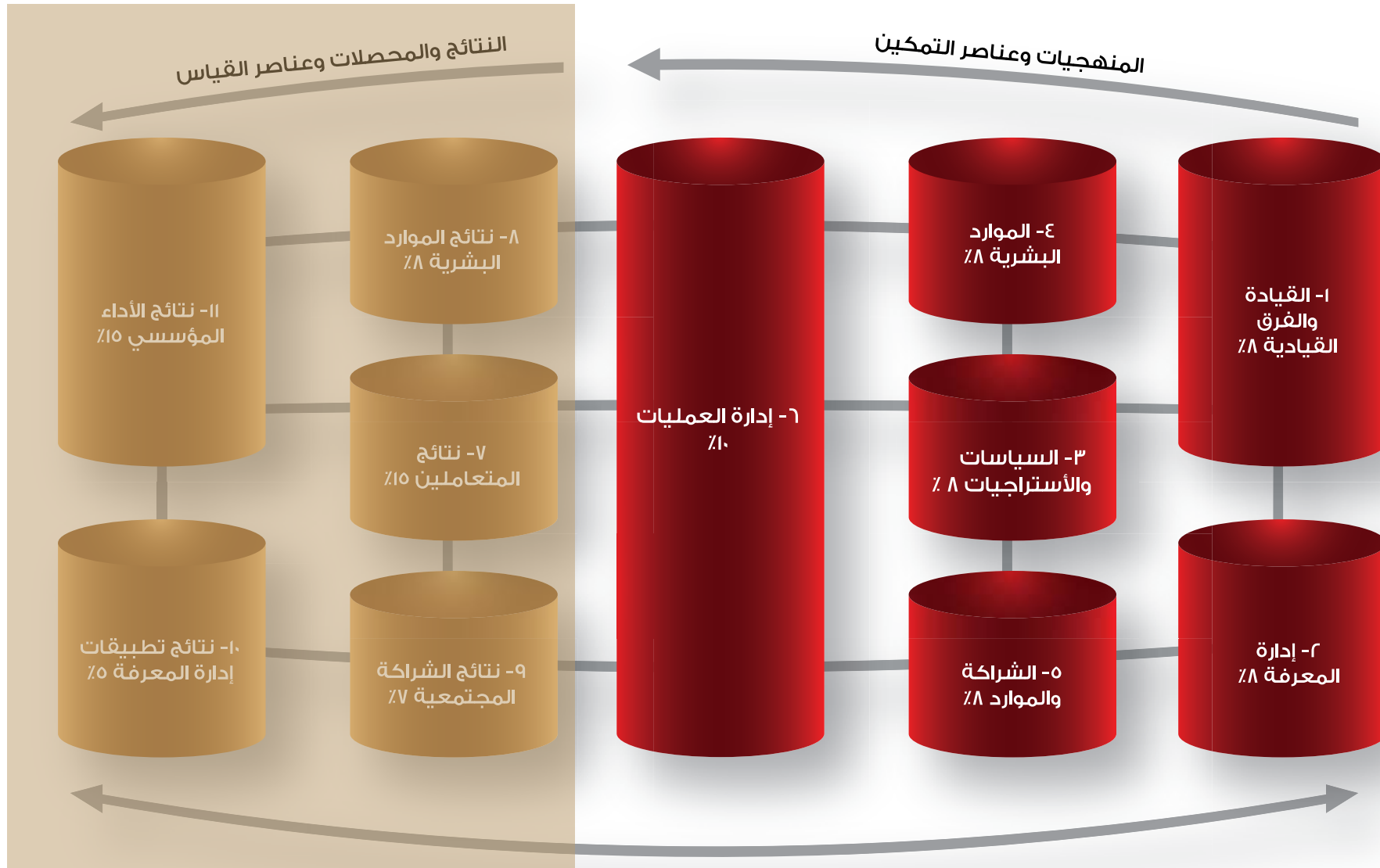


مركز البحرين للتميز
Bahrain Centre for Excellence

الجزء الثاني

شرح معايير (المنهجيات والآليات) لبرنامج البحرين للتميز

نموذج مركز البحرين للتميز (طرق توزيع وأوزان المعايير في منهجيات التطبيق والقياس)



الإبداع والتعلم والشفافية وإدارة المعرفة

المعيار ١ - القيادة والفرق القيادية

المختصر: يغطي معيار القيادة والفرق القيادية الكيفية التي يتم بها إستيفاء متطلبات القيادة ومتطلبات صناعة الفرق القيادية، من خلال تحديد المنهجيات التي تحدد دورهم في استحداث مهمة المؤسسة ورؤيتها، وتسهيل تحقيقها على الواقع. كما إن المعيار يحدد المواصفات العامة للقيم المطلوبة لصناعة الفرق القيادية التي تضرب المثل من خلال الأفعال والسلوكيات الملائمة. كما أنها تتعلق بالكيفية التي يشارك بها القياديون في استحداث وتطوير الثقافة و الأنظمة القيادية.

١ - ١ الكيفية التي تستحدث القيادة والفرق القيادية رسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمها وكيف تصبح قدوة ونموذجاً لثقافة الامتياز ؟

كيف يحدد الفريق القيادي بالمؤسسة منهجيات مدروسة بعناية لاستحداث وتطوير وإدارة التغيير نحو رسالة ورؤية المؤسسة ؟

كيف يقوم الفريق القيادي بترتيب أولويات التحسين ، ويقوم بالمشاركة الشخصية والفاعلة في ذلك؟

كيف يتم مراجعة وتحسين فعالية دور الفرق القيادية وإعداد الصف الثاني في كل تخصصات المؤسسة؟

كيف يتم تشجيع ومساندة أنشطة التعلم أو دعم إنشاء مجتمعات نقل وإدارة المعرفة ، وذلك لضمان إستدامتها؟

كيف يتم تفويض الصلاحيات، وتحفيز روح الإبداع من خلال الفرق القيادية وعلى كل المستويات؟

كيف يتم إرساء أخلاقيات وقيم تخلق ثقافة نموذجية من خلال القيادة بالقدوة Leading by Example



٢-١ الكيفية التي تشارك بها القيادة والفرق القيادية في التحقق من إستحداث وتطبيق منهجيات مستدامة للمؤسسة؟

- * كيف يتم تنظيم هيكلية المؤسسة بحيث تساعد على تنفيذ السياسات والاستراتيجيات؟
- * كيف يتم التحقق من استحداث وتطوير المنهجيات؟
- * كيف يتم التحقق من وجود سلسلة من الآليات التي تحقق الإستدامة في إستحداث وتطوير ونشر وتحديث السياسات والاستراتيجيات؟
- * كيف يتم وضع منهجيات للتحقق من القياس السليم والمراجعة المستدامة للنتائج الرئيسية؟
- * كيف يتم التحقق من استحداث وتطبيق آليات أو منهجيات لتحديد وتخطيط وتنفيذ التحسينات في المناهج والأساليب المساعدة
- عن طريق الإبداع، وأنشطة التعلم، والشفافية وإدارة المعرفة؟

٣-١ الكيفية التي تحقق المشاركة المتميزة للقادة والفرق القيادية في إدارة العلاقات مع المتعاملين والشركاء وممثلي المجتمع؟

- * كيف يتفهم ويوفر القادة والفرق القيادية الاحتياجات والتوقعات، وكيف يتجاوبون معها؟
- * كيف تقوم القيادة والفرق القيادية بالمؤسسة بتأسيس الشراكات؟
- * كيف يتم الدفع نحو أنشطة التحسين مع أو من خلال الشركاء؟
- * كيف يتم تقدير وإثابة الموارد البشرية والمعنيين على مساهمتهم في الأعمال، وتطبيق منهجيات تدعم إقتصاد المعرفة، أو تدفع نحو روح الإبداع؟
- * كيف تحقق القيادات وفرقها القيادية منهجيات التمكين للمؤسسة من خلال الدفع نحو المشاركة في الهيئات والجمعيات المهنية والمؤتمرات والندوات، وبخاصة التي تعنى بتشجيع ومساندة التميز أو مجال التخصص للمؤسسة؟
- * كيف يتم تقديم الدعم والمشاركة في الأنشطة التي تهدف إلى تحسين القيمة المضافة للإقتصاد أو نحو المجتمع بشكل مباشر أو غير مباشر؟

٤- الكيفية التي يعمل بها القادة والفرق القيادية على حفز ومساندة وتقدير الموارد البشرية في المؤسسة؟

- * كيف يقوم القادة والفرق القيادية بالعمل على تبليغ الموارد البشرية رسالة ورؤية المؤسسة وقيمها وسياساتها واستراتيجياتها، وخططها وأهدافها؟
- * كيف يتم الإصغاء للعاملين والتجاوب مع ما يطرحون؟
- * ما هو دور القيادة والفرق القيادية في مساندة وتشجيع الموارد البشرية على تحقيق خططهم وأهدافهم من خلال منهجيات التحسين والتمكين؟
- * كيف يستخدم القادة منهجيات إدارة التغيير في حفز ومساندة الموارد البشرية في التغلب على مراحل حساسة من مسيرة التميز؟



٢-١ الكيفية التي يتم بها التخطيط لإطلاق المبادرات الإستراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة لدى المؤسسة؟

- * كيف يتم التخطيط لوضع فرق عمل لممارسة تطبيقات إدارة المعرفة؟
- * كيف يتم تحديد المجتمع الممارس في المؤسسة؟
- * كيف يتم المشاركة في ورش خاصة لنشر الألفة وتوحيد المفاهيم في صناعة المجتمعات الممارسة لإدارة المعرفة؟
- * كيف يتم تحديد مشروع معين أو القيمة المضافة لدعم مهارات إدارة المعرفة في المجتمع الممارس؟
- * كيف يتم التخطيط لنشر المجتمعات الممارسة وتحديد مهامها المتصلة مع معايير الأداء لكل منها؟
- * كيف يتم توفير ثم تطبيق أدوات المعرفة المناسبة لثقافة وإجراءات المعرفة؟
- * كيف يتم تحسين وتطوير مكان العمل لتساعد على التركيز على إدارة المعرفة؟
- * كيف يتم التخطيط لقياس مفهوم الأداء المعرفي؟

المعيار ٢ - إدارة المعرفة

المختصر: يغطي هذا المعيار الكيفية التي تدير بها المؤسسة وتطور وتطلق منهجيات إدارة المعرفة وإستراتيجيتها والأداء الداعم لعملياتها. كما إن هذا المعيار يدعم المؤسسة في وضع منهجيات وآليات تدعم المؤسسات للتحويل نحو إقتصاد المعرفة من خلال توفير سبل عملية تدعم روح المبادرة وإدارة الذات وحب الشراكة المعرفية بما يحقق التميز في الأداء وسرعة الإستجابة للمتعاملين والمعنيين ، ويعزز عزم دائرة الإبداع .

٢-٢ الكيفية التي يتم بها تحديد وإدارة الأصول المعرفية المتوفرة لدى المؤسسة؟

- * كيف يتم جمع وتصنيف المعلومات ومن ثم إدارة المعرفة لدعم ومساندة السياسات والاستراتيجيات المؤسسية الحالية والمستقبلية؟
- * كيف تقوم المؤسسة بتطوير وتنفيذ إستراتيجية خاصة بإدارة المعرفة بما يساعدها على مخاطبة رؤية مملكة البحرين ومتطلبات نموذج البحرين للتميز في إقتصاد المعرفة؟
- * كيف تقوم المؤسسة بتجميع المعلومات والمعارف المطلوبة لصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات والأهداف المطلوبة؟
- * كيف تقوم المؤسسة بتسهيل إمكانية الاطلاع على الكم والأصول المعرفية ذات العلاقة لجميع المعنيين بطريقة منتظمة؟
- * كيف تقوم المؤسسة بإدارة المعرفة بفاعلية تمكن من الاستغلال الأمثل لها؟
- * كيف تقوم المؤسسة بضمان حداثة ودقة وشمولية وتكامل وأمن المعلومات والمعارف؟

٢-٣ الكيفية التي يتم بها إدارة وتبادل المعرفة؟

- * كيف يتم تقوم المؤسسة بتبادل أفضل المعارف والممارسات بين الموارد البشرية في المؤسسة ، أو بين التخصصات المشابهة في مملكة البحرين؟
- * كيف يتم تبادل المعرفة المطلوبة لإدارة التقنية في المؤسسة؟
- * كيف تقوم المؤسسة بتعزيز وتنشيط روح التفكير الإبداعي من خلال الاستخدام السليم والتبادل المعرفي؟
- * كيف تقوم المؤسسة بتحديد وحماية الملكية الفكرية الخاصة بها وبموظفيها وإعتبارها أصل من الأصول المعرفية؟
- * كيف تقوم المؤسسة بالاستغلال الأمثل للإنترنت والإنترنت في إنجاز الأعمال الداخلية؟
- * كيف يتم توفير وسائل ملائمة للمستخدمين للمستودعات المعرفية ذات الصلة؟
- * كيف يتم التحقق من صلاحية وسلامة وأمن المعلومات والعمل على تحسينها؟

٢-٤ الكيفية التي تدار بها المعرفة في المؤسسة اليوم وفي المستقبل

- * كيف تقوم المؤسسة بالتعامل مع التوجه العالمي في تثبيت التنافسية نحو إقتصاد المعرفة؟
- * كيف يتم التعرف على تطبيقات الإدارة المعرفية التي تدعم روح المبادرة والتعلم (من خلال توفير نقلة تنظيمية جديدة لمفاهيم إدارة الأداء وتحديد مصادر المعرفة)؟
- * كيف يتم التحول نحو إيجاد الأفراد وفرق العمل والمؤسسات التي تستطيع أن تطور أداءها ومنهجياتها من خلال منهجيات الإبداع في التحول إلى تطوير الكم المعرفي وتحسين الكفاءات المعرفية؟
- كيف يتم تطوير الإلتزام في حفظ المعرفة والمحافظة على المعرفة الحرجة ؟
- كيف يتم وضع منهجيات قياس المعرفة والتي تمكن من قياس مدى التطور في تطبيقات إدارة المعرفة وكذلك معايير قياس مدى الأثر المعرفي؟
- كيف يتم وضع منهجيات قياس المعرفة بناء على معايير تمكن إدارة المعرفة في التحول لتكون قيمة مضافة لصناعة إقتصاد المعرفة لمملكة البحرين؟

- * كيف يتم رعاية وتطوير وحماية الملكيات الفكرية الاستثنائية بهدف الوصول بقيمة العميل إلى حدها الأقصى؟
- * كيف يتم السعي لحيازة وزيادة المعارف واستخدامها على نحو فعال؟
- * كيف يتم تحفيز وتشجيع الإبداع والتعلم المؤسسي من خلال الاستخدام للمعارف ذات الصلة؟



المعيار ٣- السياسات و الاستراتيجيات

المختصر: يؤسس المعيار لثقافة تدعم التوجه نحو أن تتبع المؤسسة منهجية واضحة في وضع السياسات والإستراتيجيات تساعد في تحقيق رؤيتها ورسالتها بطريقة فاعلة. ويحدد المعيار أهمية أن تركز هذه المنهجية على مشاركة جميع المعنيين وبدءا بالموارد البشرية ، وتأخذ بعين الاعتبار المجال المتخصص الذي تعمل فيه.

كما يعنى هذا المعيار بالكيفية التي تنفذ بها المؤسسة استراتيجياتها عبر السنوات وأثرها على المعنيين ، وأثرها على كل المعايير ذات الصلة.

٣-١ الكيفية التي تم بها بناء السياسات والاستراتيجيات على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للمعنيين؟

* كيف تقوم المؤسسة بالإستفادة من المعلومات التي جمعتها بشكل يضمن فهم بيئة العمل المحيطة بها (شاملا الوضعية الإقتصادية) . وبما ينعكس على التوقع السليم للاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية لجميع المعنيين؟

* كيف تقوم المؤسسة بتحديد الأساليب المناسبة لفهم وتحديد الإحتياجات والتوقعات (الحالية والمستقبلية) لجميع المعنيين بمن فيهم المتعاملين والموارد البشرية والشركاء؟

* كيف تقوم المؤسسة بدراسة المعلومات المؤثرة على القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والقانونية قبل الشروع في صياغة الإستراتيجية؟

* كيف تقوم المؤسسة بوضع التصورات على مدى تأثير السياسات والإستراتيجيات على جميع أنواع المعنيين على المدى الطويل؟

* كيف يتم وضع الإستراتيجيات الداعمة لإقتصاد المعرفة؟

* كيف يتم إختيار المنهجيات المناسبة لإدارة السياسات والإستراتيجيات ومنها على سبيل المثال لا الحصر بطاقة الأداء المتوازن؟

٣-٢ الكيفية التي تنبني عليها السياسات والاستراتيجيات بناء على المعلومات المستقاة من قياسات الأداء ، والدراسات والأنشطة ذات الصلة بالتعلم والإبداع والشفافية وإدارة المعرفة؟

* كيف تقوم المؤسسة بالإستفادة من نتائج قياس الأداء المؤسسي الداخلي في صياغة خططها الإستراتيجية ؟

* كيف تقوم المؤسسة بالاستفادة والتحليل لأنشطة التعلم المختلفة (النتائج السابقة للأداء ، مختصر لأنواع فرص التحسين ، الدراسات والبحوث، الزيارات الميدانية ورش العمل ، والمؤتمرات وزيارات أفضل الممارسات) في صياغة سياساتها وخططها الإستراتيجية ؟

* كيف تقوم المؤسسة بالاستفادة من التقنيات الحديثة ونقل أفضل الممارسات في إدارة المعرفة عند تطوير سياساتها واستراتيجياتها. وكيف تضمن استدامة مثل هذه المنهجية؟

* كيف تقوم المؤسسة بتحقيق الاستفادة القصوى من آراء ومقترحات جميع الموارد البشرية والمتعاملين وبقية المعنيين في صياغة خططها واستراتيجياتها؟

٣-٣ الكيفية التي يتم بها استحداث وتطوير ومراجعة وتحديث السياسات والاستراتيجيات؟

* كيف تقوم المؤسسة باستحداث سياسات واستراتيجيات تتسق مع رسالة ورؤية ملكة البحرين وقيمها، وتكون مترابطة مع احتياجات وتوقعات المتعاملين والمعنيين؟

* كيف تقوم المؤسسة باستحداث سياسات واستراتيجيات مبنية على المعلومات المستقاة من أنشطة التعلم والإبداع أو من متطلبات الشفافية وإقتصاد المعرفة؟

* كيف تضمن المؤسسة التوازن عند صياغة السياسة والإستراتيجية بين احتياجات وتوقعات جميع المعنيين على المدى المتوسط والطويل؟

* كيف تضمن المؤسسة في أثناء عملية التخطيط وجود بدائل وسيناريوهات وخطط بديلة لمواجهة المتغيرات والمستجدات والمخاطر؟

* كيف تقوم المؤسسة بتحديد عوامل النجاح ، ذات القيمة المضافة .

والتي تحقق لها التنافسية المستدامة ؟

* كيف تقوم المؤسسة بتحديد مسؤوليات الإعداد والمراجعة والتحديث والتنفيذ للسياسات والإستراتيجيات؟

* كيف تقوم المؤسسة بتحديد مسؤوليات الإعداد والمراجعة والتحديث والتنفيذ للسياسات والإستراتيجيات؟

* كيف تقوم المؤسسة وبصورة منتظمة بتقييم ومراجعة مدى فعالية السياسة والإستراتيجية، وما هي الخطوات التي تتم بناءً على مثل هذا التقييم؟

* كيف تقوم المؤسسة بتقييم مدى ملاءمة السياسة والإستراتيجية مع الرؤيا والتوجه المستقبلي لحكومة ملكة البحرين؟

٣-٤ الكيفية التي يتم بها تطبيق السياسات والاستراتيجيات من خلال إطار من العمليات الرئيسية؟

- * كيف يتم تحديد وتصميم إطار العمليات الرئيسية (منظومة تسلسل القيم) Value Stream Mapping المطلوبة كوسائل لتطبيق السياسات واستراتيجيات المؤسسة ؟
- * كيف تقوم المؤسسة بتحديد مسئولين ذات صلاحيات عالية عن العمليات الأساسية والمعايير الرئيسية لنموذج البحرين للتميز ، وبما يترابط مع تطبيق السياسات والإستراتيجيات؟
- * ما هي الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في شرح وإيصال وتعميم السياسات والإستراتيجيات والخطط والأهداف لجميع المعنيين ؟
- * كيف يتم توصيل وتنزيل السياسات والاستراتيجيات الخاصة بتطوير الخدمة من الإدارة العليا إلى الخط الأمامي؟
- * كيف تقوم المؤسسة باعتماد السياسة والإستراتيجية أساساً لترتيب الأولويات وتحديد الأهداف ؟
- إلى أي مدى يوجد ترابط بين دور الفرق القيادية وخطط وإستراتيجيات المؤسسة ؟
- * كيف تقوم المؤسسة بالمراجعة والتقييم لمستوى الأجاز في الخطة الإستراتيجية وإزالة المعوقات (إن وجدت)؟



المعيار ٤ – الموارد البشرية

المختصر: يتعلق هذا المعيار بالمنهجيات التي تضعها المؤسسة للالتزام تجاه المورد البشري ، وبما يحقق إطلاق الطاقات والقدرات الكامنة لديهم على المستوى الفردي والجماعي ، وذلك سعياً نحو تحقيق رؤية حكومة مملكة البحرين ونموذج البحرين للتميز. كما يقوم المعيار على إعلاء قيم العدل والمساواة وإشراك الموارد البشرية والشفافية. وتهتم أيضاً برعايتهم والتواصل معهم ومكافأتهم وتقديرهم بصورة تحفزهم وتعزز التزامهم وولائهم للمؤسسة ، وتصنع منهم أصولاً معرفية ثمينة وممكنة.



٤-١ الكيفية التي يتم بها التخطيط والإدارة والتطوير للموارد البشرية للمؤسسة؟

- * كيف يتم استحداث وتطوير سياسات واستراتيجيات وخطط للموارد البشرية؟
- * كيف يتم ضمان التوافق والمواءمة بين خطط الموارد البشرية وبين متطلبات التطبيق الفعال للسياسات والإستراتيجيات والهيكل التنظيمي والعمليات الرئيسية؟
- * كيف يتم إشراك الموارد البشرية وممثليهم في استحداث وتطوير سياسات واستراتيجيات وخطط الموارد البشرية ؟
- * كيف يتم الربط بين خطط الموارد البشرية حسب السياسات والاستراتيجيات، ومع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإطار عملياتها الرئيسية؟
- * كيف تتم إدارة عمليات التوظيف والتمكين والتطوير المهني؟
- * كيف تضمن المؤسسة العدالة والإنصاف في كافة معاملات الموارد البشرية . وبما يسمح لتكافؤ الفرص؟
- * كيف يتم التعرف على متطلبات الموارد البشرية ووجهات نظرهم؟
- * كيف يتم استخدام منهجيات فرق العمل في التطوير للأداء؟
- * كيف تقوم المؤسسة بإعداد وتطبيق منهجيات للمسار الوظيفي . التقييم والتقييم الوظيفي . الإحلال الوظيفي . الترقى الوظيفي للعاملين؟

٤-٢ كيف يتم تحديد و تنمية معارف وكفاءات الموارد البشرية، والعمل على الإبقاء عليها؟

- كيف تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية بناء على مصفوفة وجداول الكفاءات ، أو بناء على المسؤوليات الجديدة بالنسبة للأهداف أو العمليات المطلوب تحقيقها؟
- كيف يتم إعداد وتطوير الخطط التدريبية بشفافية تضمن تمكين الموارد البشرية من المعارف والمهارات المطلوبة والمناسبة والمستجدة التي تؤهلها لمقابلة المتطلبات الحالية والمستقبلية للعمل في المؤسسة ؟

٤-٣ الكيفية التي تتم بها تقييم مشاركة الموارد البشرية نحو التميز؟

- * كيف تقوم المؤسسة بتطوير قدرات العنصر البشري من خلال تصميم كسب الخبرات المتبادلة من خلال العمل؟
- * كيف يتم تطوير المهارات من خلال فرق العمل لإجراز مبادرات ومهمات تحقق التميز المنشود؟
- * كيف يتم ربط الأهداف الفردية وأهداف فرق العمل مع أهداف ومقاصد المؤسسة؟
- * كيف يتم تهمين جهود الموارد البشرية (أفراد أو فرق العمل) في أنشطة التحسين؟
- * كيف يتم تشجيع ومساندة مشاركة الموارد البشرية من خلال حلقات للنقاش وتداول الأفكار وفعاليات أخرى تعقد داخل المؤسسة أو من خلال غرف التحاور الإلكترونية؟
- * كيف يتم توفير فرص خفض المشاركات الإبداعية؟
- * كيف يتم تفويض الصلاحيات اللازمة لاتخاذ الإجراءات أو العمليات المطلوبة؟
- * كيف يتم تشجيع الموارد البشرية على العمل معا كفريق؟

٤-٤ الكيفية التي ينشأ بها حوار وتواصل فعال بين المؤسسة والموارد البشرية؟

- كيف يتم تقييم وتحديد احتياجات ومتطلبات التواصل الفعال بين المؤسسة والموارد البشرية؟
- كيف يساعد الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي على تفعيل قنوات الاتصال على مستوى الوحدات التنظيمية؟
- ماهي الوسائل أو الوسائط التي تستخدمها المؤسسة في تفعيل التواصل بين الإدارة العليا والموارد البشرية من أعلى إلى أسفل (من القادة إلى القواعد) ومن أسفل إلى أعلى (من القواعد إلى القادة) وفي الاتجاه الأفقي (بين أقسام وفروع وقطاعات المؤسسة).
- كيف يتم تطوير سياسات واستراتيجيات وخطط للتواصل بناء على احتياجات التواصل والحوار الحقيقية والمناسبة لطبيعة بيئة العمل؟
- كيف تقوم المؤسسة بمراجعة وتقييم فاعلية وملائمة أساليب التواصل المستخدمة مع الموارد البشرية؟

٤-٥ الكيفية التي تتم بها إثابة و تقدير ورعاية الموارد البشرية في المؤسسة؟

كيف تقوم المؤسسة بصياغة ومراجعة نظام الأجور والعلاوات بما يفي بمتطلبات العيش الكريم للعاملين ورعايتهم. ويتوافق مع سياسات ملكة البحرين؟
كيف يتم ربط المكافآت وعمليات إعادة التوزيع للقوى العاملة والإستغناءات وشروط التوظيف الأخرى بالسياسات والاستراتيجيات والمستجدات في سوق العمل ورؤية ملكة البحرين؟
كيف تقوم المؤسسة بمكافأة وتقدير مجهود الموارد البشرية سعياً لتحفيزهم وإشراكهم بأقصى مدى في صناعة التميز؟
تقدير الموارد البشرية في المؤسسة بغرض الإبقاء على مشاركتهم وممارستهم للصلاحيات المفوضة إليهم.
كيف تقوم المؤسسة بالارتقاء بوعي الموارد البشرية بقضايا الصحة والسلامة والبيئة والمسئولية نحو المجتمع . وكيف تحرص على مشاركتهم في هذه القضايا؟

٤-٦ الكيفية التي تتم بها الكسب أو المحافظة على المتميزين في المؤسسة؟

كيف تقوم المؤسسة بتحديد مستويات لمزايا الموارد البشرية . مثل خطط الإحلال الوظيفي . وخطط التقاعد المبكر. ومتطلبات الرعاية الصحية الخاصة . أو رعاية الطفولة؟
كيف يتم شجيع الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية التي تضمن الإستقرار والأمان للمجتمع المدني؟
كيف تقوم المؤسسة بمراجعة وتقييم مدى ملائمة وفعالية أساليب المكافأة والاعتراف والتحفيز والرعاية للعاملين والعمل على تطويرها؟
كيف تُعبر المؤسسة عن التزامها بعملية البحرية المناسبة ووضع المنهجيات الملائمة لتدريب وتأهيل وتوظيف المواطنين. مع ضمان استمرارية خدمة أولئك الذين يعملون في وظائف حالية. والعمل على تطويرهم؟
كيف تقوم المؤسسة بتوفير مزايا إضافية من تسهيلات وخدمات للعاملين . مثل ساعات العمل المرنة. المواصلات .. إلخ . وبما يضمن إستدامة المحافظة على هؤلاء الموارد البشرية والإستفادة من طاقاتهم؟

المعيار ٥- الشراكة والموارد

المختصر: يتعلق هذا المعيار بالكيفية التي تخطط بها المؤسسة وتدير شراكاتها الخارجية ومواردها الداخلية على نحو يدعم سياساتها واستراتيجياتها ويضمن سير عملياتها على نحو سليم. وتشمل هذه الشراكات الشراكة مع المجتمع أولاً، ثم الشراكة مع الموردين، ثم الشراكة مع المؤسسات التخصصية العالمية في نفس مجال المؤسسة. أما في إدارة الموارد فيتوقع أن تكون هنالك أيضاً منهجيات واضحة تحدد سبل الإدارة للتقنية والإدارة المالية والإدارة للمنشآت والإدارة لموارد الخدمات الفنية والخدمات المساندة بداية من عملية التخطيط الإستراتيجي بحيث يتم التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة ضماناً لتحقيق أهدافها من جهة، وتلبية احتياجات المجتمع ورؤية ملكة البحرين من جهة أخرى.

٥- الكيفية التي تتم بها تحديد متطلبات الشراكة المؤسسية؟

كيف تقوم المؤسسة بتعريف وتحديد فرص الشراكة وعلى أسس مستدامة؟
كيف تقوم المؤسسة بتحديد الشركاء الرئيسيين (محلياً وإقليمياً وعالمياً) في القطاعين العام والخاص وتقييم فرص الشراكة معهم بما يتوافق وسياساتها واستراتيجياتها المعلنة، شاملاً ذلك ما يتوافق مع رؤية ملكة البحرين؟
كيف تقوم المؤسسة بوضع منهجيات الشراكة مع الجهات المعنية (الحكومية أولاً)، ثم (الخاصة والأهلية ثانياً) بما يضمن تحقيق التكامل وليس التضاد في الأعمال؟
كيف تضمن المؤسسة وجود أسس لصياغة منهجيات التكامل المؤسسي التي تضمن عدم تكرار المهام مع جهات حكومية أخرى وإنما تكاملها؟
كيف تقوم المؤسسة بتحديد خصائص ورسم معالم وحدود لعلاقات الشراكة وإدارتها بفعالية بما يحقق المنفعة المتبادلة والقيمة المضافة للطرفين للمجتمع أحياناً؟
كيف يتم وضع التصورات التي تساهم في صناعة علاقات الشراكة وتدعم وتساند جهود التطوير المؤسسي وتحسين الأداء للعمليات وتطوير الخدمات؟
كيف تقوم المؤسسة بتقييم ومراجعة الشراكات بغرض إنهاء تلك التي لم تعد تضيف قيمة حقيقية لها أو لم تعد تتوافق مع سياساتها وإستراتيجيتها؟

٥- ٢ الكيفية التي تتم بها إدارة الشراكات المؤسسية؟

كيف تقوم المؤسسة باختيار الموردين والعمل على تأهيلهم وقياس أداءهم تدريجيا؟
كيف تدعم المؤسسة الموردين في حال توافقها مع الجدوى والقيمة الاقتصادية؟
كيف تضمن المؤسسة الشفافية في نشر وتقييم منهجية التعامل مع الموردين والشركاء بما في ذلك مراجعة العقود أو ما شابه؟
كيف تقوم المؤسسة بمراجعة منهجية إدارة الشراكة دوريا؟
كيف تقوم المؤسسة بدراسة الحاجة إلى إقامة سلسلة من الشراكات المترابطة سواء لعملية التوريد للخدمة أو لصناعة القيمة المضافة للمجتمع أو بما يتوافق مع رؤية ملكة البحرين؟
كيف يتم التحقق من التوافق الثقافي والمعرفي بين المؤسسة والمؤسسة الشريكة . وبما يضمن سلامة المخرجات؟
كيف يتم دعم ومساندة التطوير المتبادل بين المؤسسة وشركاءها ومورديها؟
كيف تستفيد المؤسسة من حفيز الطاقات والمساندة في الإبداع في الخدمات من خلال الشراكات المتقدمة؟
كيف تقوم المؤسسة بتوفير تسهيلات وخدمات لشركاءها . والعكس أيضا؟

٥ - ٣ الكيفية التي تتم بها إدارة الشراكة المجتمعية؟

* كيف يتم الربط بين رؤية البحرين المحفزة نحو الشراكة المجتمعية والسياسات والمنهجيات التي تضعها المؤسسة وتراجعها لتنفيذ أعمالها؟
* كيف تقوم المؤسسة باختيار الشركاء من مؤسسات المجتمع المدني؟
* كيف تحدد وتقيس المؤسسة أثر أعمالها وفعاليتها على المجتمع في ملكة البحرين؟
* كيف تحدد المؤسسة طبيعة الشراكة المجتمعية لإعداد الثروة البشرية في ملكة البحرين بما يتوافق مع رؤية ملكة البحرين ومنهجية مركز البحرين للتميز؟
* كيف تقوم المؤسسة بالحرص على استهلاك واستخدام المنافع بالصورة المثلى التي تقلل النفائات وتحقق إعادة التدوير ما أمكن . وتحافظ على الموارد العالية غير القابلة للتجديد؟
* كيف يتم التقليل من أي تأثيرات ضارة قد تنجم عن منتجات أو خدمات المؤسسة على المجتمع المحلي أو نحو البيئة؟
* كيف تنشر المؤسسة أهمية الإلتزام والولاء نحو منهجيات الشراكة والمسؤولية نحو المجتمع في صفوف الموارد البشرية؟
* ماهي المنهجيات (الوسائل) التي تتبعها المؤسسة لتجميع كل البيانات المجتمعية؟
* كيف تتم الاستفادة من حصيلة البيانات المتعلقة بمقاييس الأداء نحو المجتمع . وكيف يتم استخدامها في تحسين سمعة ومكانة المؤسسة في المجتمع؟

٥-٤ الكيفية تتم بها الإدارة المالية بما يضمن إستدامة التميز ؟

- * كيف تقوم المؤسسة بضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية التي تدعم وتساند السياسات والاستراتيجيات. وتتوافق مع رؤية ملكة البحرين؟
- * كيف تقوم المؤسسة بضمان توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الأعمال المطلوبة حسب الأولويات . وبالتوزيع الفعال والعاقل بين مختلف الأنشطة ؟
- * كيف تقوم المؤسسة باستحداث وتنفيذ استراتيجيات وعمليات مالية؟
- * كيف تقوم المؤسسة بتنمية الإيرادات وترشيد النفقات؟
- * كيف تقوم المؤسسة بتقييم الاستثمار في أصولها الملموسة وغير الملموسة؟
- * كيف تقوم المؤسسة بتحديد وإدارة المخاطر؟
- * كيف تقوم المؤسسة بقياس ومراجعة مدى فعالية إدارة الموارد المالية؟
- * كيف تقوم المؤسسة بضمان تطبيق نظام متكامل يضمن الإدارة الرشيدة والشفافية (الحكمانية) لإدارة الموارد المالية على جميع المستويات بها؟
- * استخدام الآليات والمتغيرات المالية لضمان هيكل كفاء وفعال لتوفير الموارد ؟
- * كيف تقوم المؤسسة بإعطاء الصلاحيات المالية التي تضمن أفضل الممارسات الإبداعية في الخدمة . والتمكين المناسب؟

٥-٥ الكيفية التي تتم إدارة المباني والمعدات، والمواد؟

- كيف يتم الاستفادة من الأصول الثابتة (المباني والمعدات والمواد) في دعم ومساندة السياسات والاستراتيجيات؟
- كيف تقوم المؤسسة بتطوير وتطبيق إستراتيجية متكاملة لإدارة المباني والمعدات والممتلكات الأخرى دعماً للسياسة والإستراتيجية؟
- كيف تقوم المؤسسة بضمان تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد والممتلكات المتاحة وتمديد مدة صلاحيتها لأطول فترة ممكنة . وبما يضمن أمنها وسلامتها؟
- كيف يتم قياس وإدارة أي تأثيرات ضارة لأصول المؤسسة على المجتمع أو الموارد البشرية في المؤسسة (بما في ذلك التأثيرات على الصحة والسلامة).
- كيف تقوم المؤسسة بتوفير إجراءات صيانة فعالة لجميع ممتلكاتها خاصة الصيانة الوقائية؟
- كيف تقوم المؤسسة بإدارة أمن الممتلكات؟
- كيف تقوم المؤسسة بتوفير التخزين الأمثل للمواد . وبما يضمن التخزين الإقتصادي؟
- كيف تقوم المؤسسة بضمان تقليل الفاقد والمستهلك بما في ذلك إعادة استخدام بعض المواد سارية الصلاحية وتلك غير المتجددة؟
- كيف تساهم المؤسسة في المحافظة على البيئة وتقليل الآثار الضارة المترتبة عن بعض المواد المخزنة أو المستخدمة لديها؟ إدارة عمليات صيانة واستخدامات الأصول لتحسين أداء دورة الحياة الكلية للأصول.
- كيف تقوم المؤسسة بالاحتفاظ بقوائم الموجودات من المواد بالصورة المثلى؟

٧-٥ الكيفية التي تتم بها إدارة الموردين لتحقيق مشاريع إبداعية؟

- * كيف يتم إدارة العلاقة مع الموردين بما يضمن التبادل المعرفي والعمل بروح الشراكة ؟
- * كيف تقوم المؤسسة بتوضيح العائد على الإستثمار من الشراكة بين المؤسسة ومورديها لتقديم خدمات إبداعية؟
- * كيف تستفيد المؤسسة وحقق التمازج بين ثقافتها وثقافة مورديها المتميزين؟
- * كيف تقوم المؤسسة بتحديد متطلبات الإبداع في الخدمة من خلال مورديها؟
- * كيف تقوم المؤسسة بتقييم ومراجعة منهجيتها في إدارة مورديها لتحقيق نتائج ذات تنافسية عالية ؟

٥ - ٦ الكيفية التي تتم بها إدارة التقنية بما يضمن إستدامة السعي نحو التميز؟

- كيف يتم تحديد وتقييم التقنيات البديلة والآخذة في الظهور على السياسات والاستراتيجيات أو الأعمال الحالية في المؤسسة؟
- كيف تقوم المؤسسة بتطوير إستراتيجيتها بما يمكنها من تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد التقنية؟
- كيف تقوم المؤسسة بتحديد التقنيات القديمة واستبدالها في الوقت المناسب بأخرى ، وبما يضمن إستمرار أفضل الموارد؟
- كيف تقوم المؤسسة بتسخير التقنيات الحديثة لدعم جهود التطوير والتحسين المستمر؟
- كيف تقوم المؤسسة بتقييم ومراجعة منهجيتها في إدارة التقنية والتأكد من مدى فعاليتها في تحقيق التحسين والتمكين المناسب ؟

المعيار ٦- إدارة العمليات

المختصر: يختص هذا المعيار بالكيفية التي تقوم بها المؤسسة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها بغرض دعم ومساندة تحقيق رؤية المؤسسة وسياساتها وإستراتيجياتها. كما إن هذا المعيار يدعم تحقيق الرضاء التام وتوليد القيمة المتزايدة للمتعاملين والمعنيين ومملكة البحرين.

كما إن هذا المعيار هو المؤشر الأساس لمدى توفر العمليات التي بها الإبداع والتعلم والشفافية وإدارة المعرفة ، وهو المعيار الذي يتحقق من خلاله كفاءة وفعالية تبسيط وتيسير الإجراءات للمستفيد من الخدمة.

٦-١ الكيفية التي يتم بها تصميم العمليات ذات القيمة المضافة وإدارتها على نحو منظم؟

- * كيف تصمم المؤسسة عملياتها الرئيسية ذات القيمة المضافة ، وبما يتصل مع تسلسل القيم Value Streams. بما يضمن تحقيق سياساتها وإستراتيجياتها؟
- * كيف تقوم المؤسسة بإدارة العمليات ذات القيمة المضافة. من خلال نظام موحد وموثق ومطبق بصورة فعالة؟
- * كيف تقوم المؤسسة بتطبيق نظم حديثة لإدارة العمليات وبما يناسب تطوير متطلبات المتعاملين. منها على سبيل المثال لا الحصر بطاقة الأداء المتوازن ، ونظام إدارة الجودة الأيزو ٩٠٠٠ أو نظام إدارة البيئة الأيزو ١٤٠٠٠ أو أي من الأنظمة المناسبة لطبيعة العمليات في بيئة العمل؟
- * كيف تقوم المؤسسة بقياس ومراجعة منهجيات إدارة العمليات وكيف يمكن أن يقود ذلك إلى تحسينات مستمرة؟
- * كيف تقوم المؤسسة بتقييم مدى نجاح إدارة العمليات أو بوضع مؤشرات ومقاييس لأداء العمليات؟
- * كيف تقوم المؤسسة بمعالجة الموضوعات المتعلقة بالتداخل والازدواجية في أداء المهام وتقديم الخدمات لضمان زيادة الكفاءة والفعالية ، والتأكد من التكامل المؤسسي الداخلي والخارجي؟
- كيف تقوم المؤسسة برسم وتطبيق عمليات تضمن التواصل مع الشركاء والمعنيين بما يضمن إدارة العمليات المتداخلة على نحو كفاء وفعال ومتكامل؟

٦-٢ الكيفية التي يتم بها التحسين للعمليات وصناعة الإبداع بما يحقق الرضاء والقيمة المضافة للمتعاملين والمعنيين؟

كيف تقوم المؤسسة بتحديد فرص التحسين وحسب الأولويات؟
كيف تتم الاستفادة من أنشطة التقييم الذاتي والمراجعة الإدارية في تحسين العمليات؟
كيف تتم الاستفادة من آراء المتعاملين والمعنيين ومن أنشطة التعلم المؤسسي في تحديد فرص التحسين والتطوير وترتيب الأولويات؟
كيف يتم الاستفادة من مشاركة الموارد البشرية في عمليات التطوير وتبسيط الإجراءات؟
كيف تقوم المؤسسة بالتطبيق والتحكم في إجراءات عمليات التغيير وإدارة التغيير؟
كيف يتم شرح أو إيصال المعلومات المتعلقة بالتغيير للعاملين والمعنيين؟
كيف تضمن المؤسسة تلقي الموارد البشرية التمكين المناسب لإدارة عملية التطوير وصناعة التغيير؟
كيف يتم التحقق من أن منهجيات التحسين التي أدخلت على العمليات قد حققت النتائج المتوقعة؟

٦-٣ الكيفية التي بها إدارة التغيير بناء على احتياجات وتوقعات المتعاملين والمعنيين؟

كيف تقوم المؤسسة بتحديد دقيق وعلمي وعملي وبشكل مستدام ومتجدد لاحتياجات وتوقعات المتعاملين والمعنيين الآنية والمستقبلية بحدوث دعم منهجياتها في إدارة التغيير؟
كيف تقوم المؤسسة بتحديد دقيق وعلمي وعملي وبشكل مستدام ومتجدد لتصورات المتعاملين والمعنيين بشأن خدماتها الموجودة حالياً؟
كيف تقوم المؤسسة بإدارة التغيير لتحقيق الرضاء لجميع فئات المتعاملين والمعنيين وطبيعة احتياجاتهم؟
كيف تتم الاستفادة من نتائج دراسات واستبيانات المتعاملين (وغيرها من وسائل تجميع المعلومات) لتحديد الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية؟
كيف يتم تصميم وتطوير وتقديم خدمات جديدة بناءً على احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم؟
ما مدى تأثير مشاركة المتعاملين وتطبيق مفهوم الشراكة في تطوير الخدمات الحالية وإدارة التغيير نحو خدمات جديدة للمؤسسة؟
كيف يتم تحديد التحسينات التي ترمي إلى الارتقاء بالخدمات بما يتماشى مع احتياجات وتوقعات المتعاملين المستقبلية؟ .

٦-٤ الكيفية التي يتم بها ضمان التوفر للخدمات بانتظام؟

كيف يتم إنتاج الخدمات التي تتماشى مع التصميمات والتطورات بما يضمن تقديم خدمات ذات كفاءة وفاعلية؟ كيف يتم الحفاظ على استمرارية تقديم الخدمات الجديدة أو الحالية وكيف يتم قياسها ومراجعتها؟ كيف يتم إعلام وتعريف الموارد البشرية بجميع الخدمات المعلوماتية والمعرفية للمؤسسة؟ كيف تقوم المؤسسة بتحديد التحسينات المطلوبة لتطوير خدماتها إرضاءً لاحتياجات المتعاملين وتوقعاتهم؟ كيف تقوم المؤسسة بالتوصيل والتسويق لخدماتها للمتعاملين والمعنيين؟ كيف تبذل المؤسسة في التوصيل لخدماتها ومنتجاتها للمتعاملين؟

٦-٥ الكيفية التي تتم بها الإستفادة من الحكومة الإلكترونية أو الموقع الإلكتروني الخاص بها في تقديم خدمات المؤسسة التنافسية؟

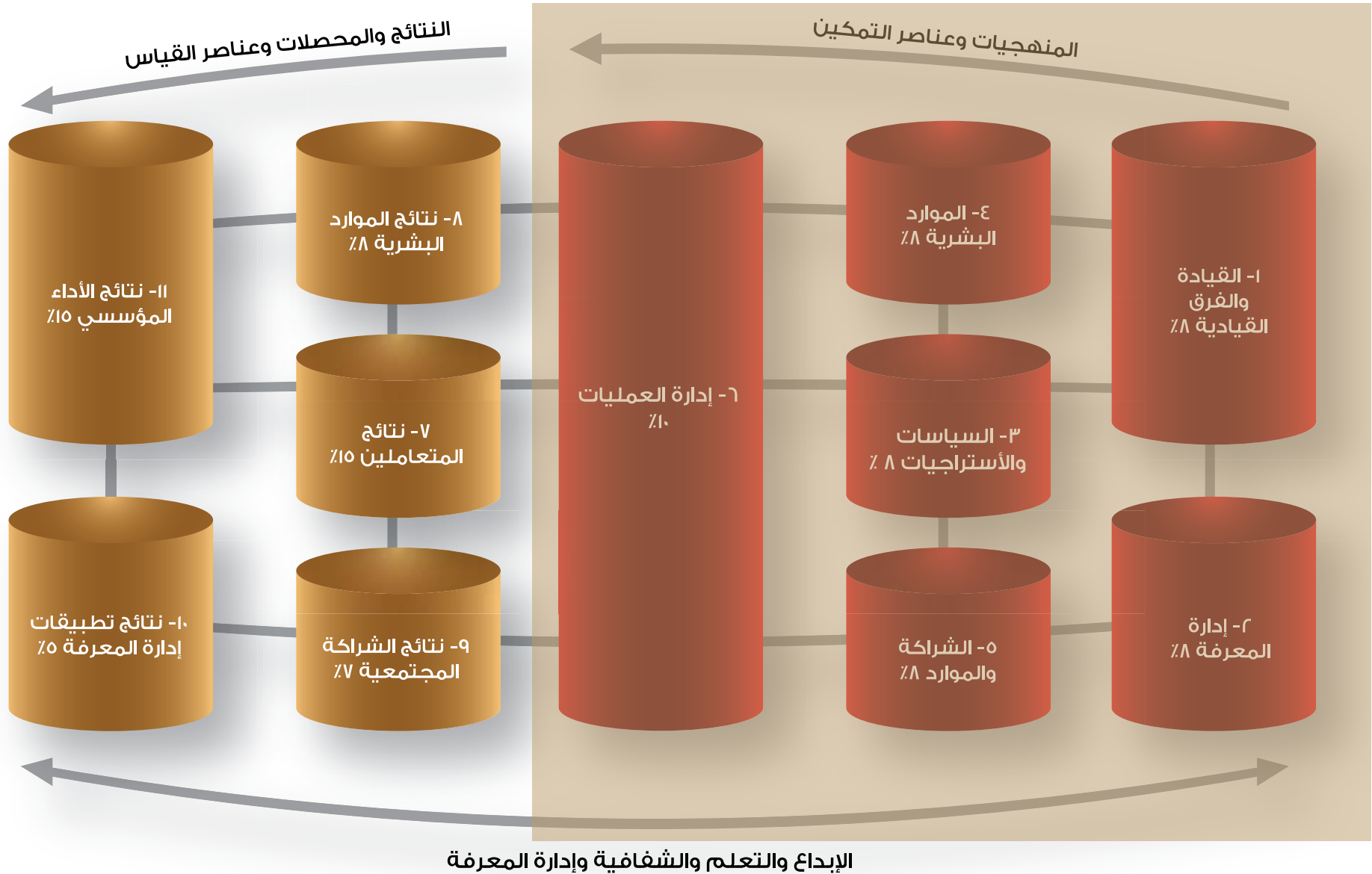
كيف تقوم المؤسسة بتحديد ومقابلة متطلبات الاتصالات اليومية بالمتعاملين والمعنيين، من خلال الحكومة الإلكترونية أو الموقع الإلكتروني الخاص بها، وبما يضمن التواصل والاستجابة الفعالة والسريعة؟ كيف تقوم المؤسسة بالمتابعة والمبادرة والحوار مع المتعاملين والمعنيين لضمان رضاهم عن الخدمات المقدمة، من خلال الحكومة الإلكترونية أو الموقع الإلكتروني الخاص بها؟ كيف يتم استخدام وسائل فعالة للتواصل مع المتعاملين (استبيانات، لقاءات، الخ..) بانتظام لتجميع البيانات من المتعاملين وتعزيز رضاهم؟ كيف يتم تدريب الموظفين وإعطائهم الصلاحيات والموارد اللازمة لضمان كفاءة تعاملهم مع جميع المتعاملين سواء مباشرة أو من خلال المواقع الإلكترونية؟ كيف يتم تطبيق منهجية تمكن من دراسة وتحليل ومعالجة الشكاوى ومراعاة التنوع الثقافي والاجتماعي للمتعاملين؟ كيف يتم معالجة المعلومات التعقيبية المستقاة من الاتصالات اليومية أو من خلال المواقع الإلكترونية مع المتعاملين بما في ذلك الشكاوى؟ كيف تقوم المؤسسة من الإستفادة من الحكومة الإلكترونية في تقديم خدمات سلسلة وسهل الوصول إليها؟



مركز البحرين للتميز
Bahrain Centre for Excellence

الجزء الثالث
شرح معايير (النتائج) لبرنامج البحرين للتميز

نموذج مركز البحرين للتميز (طرق توزيع وأوزان المعايير في منهجيات التطبيق والقياس)



المعيار ٧ - نتائج المتعاملين

المختصر: يختص هذا المعيار بما حققه المؤسسة من مؤشرات فيما يتعلق بالمتعاملين والمعنيين. حيث يهدف إلى تحقيق أعلى مستويات الرضا لجميع فئات المتعاملين المعنيين من خلال مقاييس شاملة تغطي كافة جوانب الخدمة. وكما تشمل المقاييس تصورات المتعاملين بشأن المؤسسة.

٧-١ مقاييس التصور للمتعاملين

التعريف لمقاييس التصور للمتعاملين: هي مجمل المقاييس التي تحدد انطباع المتعاملين عن المؤسسة وجمع من خلال (أدوات مثل الاستبيانات، اللقاءات، مجموعات الرأي، الشكاوي وغيرها). وقد تكون منها الإجابات على الأسئلة التالية على سبيل المثال لا الحصر:

٧-٢ مؤشرات الأداء للمتعاملين

التعريف لمقاييس مؤشرات الأداء للمتعاملين: هي مجمل المقاييس الداخلية التي تستخدم من قبل المؤسسة بغرض مراقبة وفهم وتوقع وتحسين أداءها ، وتوقع تصورات المتعاملين والمعنيين ، وتعزيز مستوى رضاهم. وقد تكون منها الإجابات على الأسئلة التالية على سبيل المثال لا الحصر:

- * ما هي أنواع المؤشرات التي تحدد نسبة الأخطاء؟
- * ما هي أنواع المؤشرات التي تحدد الأداء مقارنة بالأهداف؟
- * ما هي أنواع المؤشرات التي تحدد نسبة الشكاوى ومدى معالجتها؟
- * ما هي أنواع المؤشرات التي تحدد الوقت اللازم لتقديم الخدمات؟
- * ما هي أنواع المؤشرات التي تحدد الوقت اللازم لتطوير الخدمة؟
- * ما هي الطرق التي اتبعتها المؤسسة للحصول على مثل هذه المعلومات؟
- * كيف يتم اطلاع الموارد البشرية على المعلومات الأساسية المتعلقة بأداء المؤسسة تجاه المتعاملين؟
- * كيف يتم الاستفادة من مؤشرات أداء المتعاملين في تحسين الخدمات و أداء المؤسسة ككل؟

ما هي المواضيع الأساسية التي جمعت للمؤسسة من خلال التعرف على آراء المتعاملين في أمور تهمهم، والتي تحولت إلى بيانات كمية أو رقمية من خلال مثلا: الاستبيانات الدورية، ونتائج مجموعات النقاش ، وسجل الشكاوى، وسجل عدم المطابقات ، ورسائل الإستفسار والمتابعة ، وهكذا.

ما هي الوسائل التي اتبعتها المؤسسة للحصول على هذه البيانات؟

ما هو المدى الذي غطته المسوحات ودرجة تكرارها وما هو مستوى الاستجابة لها؟

ما هي الصورة العامة: لإمكانية الوصول إلى المؤسسة ، والتواصل ، والمرونة ، والسلوكيات العامة ، والمبادرات ، وسرعة التجاوب مع متطلبات المجتمع.

ما هي الوسائل التي تقوم المؤسسة باطلاع الموارد البشرية من خلالها على نتائج المسوحات الخاصة بآراء المتعاملين؟ وكيف يتم الاستفادة من ذلك في تحسين الخدمة؟

ما هي صورة المؤسسة أمام المتعاملين في حقيقة أنها تقوم بتعريفهم بحقوقهم في كيفية الحصول على الخدمة ، وبشفافية ، مع تحمل المسؤولية، والتفهم للحاجة الملحة؟

ما هي صورة المؤسسة بالنسبة للمتعاملين في أنها تقوم بالإبداع وتوفير الخدمات الفنية؟

المعيار ٨ - نتائج الموارد البشرية

المختصر: يختص هذا المعيار بما حققه المؤسسة فيما يتعلق بمواردها البشرية. حيث يقيس تصورات الموارد البشرية بشأن المؤسسة (والتي يتم الحصول عليها من المسوحات) على سبيل المثال أو من المجموعات المستهدفة. أو من المقابلات مع الموارد البشرية، أو من التقارير المعدة لأغراض التقييم). كما يقيس مؤشرات الأداء المطلوبة نحو الموارد البشرية.



٨-١ مقاييس التصور للمورد البشري

التعريف لمقاييس التصور للمورد البشري: هي مجمل المقاييس التي تُحدد انطباع الموارد البشرية بالمؤسسة وجمع من خلال (أدوات مثل الاستبيانات، اللقاءات، مجموعات الرأي، الشكاوي وغيرها). وقد تكون منها الإجابات على الأسئلة التالية على سبيل المثال لا الحصر:

أولاً - كيف تتحقق المؤسسة من خلال القياسات الصحيحة في مجال قدرتها على التحفيز والتشجيع للعاملين في مجالات مثل: التطوير المهني، التواصل الداخلي، وتفويض الصلاحيات، وتكافؤ الفرص، والمشاركة، والقيادة، وفرص التعلم وتحقيق الإنجازات، والتقدير، ووضع الأهداف والتقييم لقيم ورؤية ورسالة وسياسات واستراتيجيات المؤسسة، والتمكين من خلال التدريب والتطوير المهني وتحديد المسارات الوظيفية.

ثانياً- كيف تتحقق المؤسسة من خلال القياسات الصحيحة في مجال قدرتها على تحقيق الرضا الوظيفي ورضا الموارد البشرية مثل الرضا عن إدارة المؤسسة، وشروط الخدمة، والتسهيلات والخدمات، والظروف الصحية، وأوضاع السلامة، والأمن الوظيفي، والرواتب والمزايا، والعلاقات مع الرؤساء، وإدارة التغيير، والسياسات البيئية للمؤسسة، وتأثيرات أنشطتها على البيئة، ودور المؤسسة في المجتمع، وبيئة العمل.

٨-٢ مؤشرات الأداء للمورد البشري

التعريف لمقاييس مؤشرات للمورد البشري: هي مجمل المقاييس الداخلية التي تستخدم من قبل المؤسسة بغرض مراقبة وفهم وتوقع وتحسين أداء الموارد البشرية وتعزيز مستوى رضاهم. وقد تكون منها الإجابات على الأسئلة التالية على سبيل المثال لا الحصر:

ما هي أنواع المؤشرات التي تحدد الإنجازات نحو "متطلبات الموارد البشرية" ومنها مثلا: متطلبات الكفاءة في مقابل الكفاءات المتوفرة. ومتطلبات الإنتاجية. و معدلات نجاح التدريب والتطوير لغرض تحقيق الأهداف؟

ما هي أنواع المؤشرات التي تحدد "طبيعة الحوافز ومدى المشاركة للعاملين" ومنها مثلا: المشاركة في فرق التحسين. المشاركة في تقديم المقترحات. مستويات التدريب والتطوير. والفوائد القابلة للقياس للعمل في هيئة فريق. تقدير الأفراد والفرق. و معدلات الاستجابة لمسوحات الموارد البشرية؟

ما هي أنواع المؤشرات التي تحدد "مستوى الرضا الوظيفي" في المؤسسة من خلال مثلا مؤشرات: التغيب عن العمل والإجازات المرضية. ومستويات الحوادث. والتظلمات. وتوجهات التوظيف. وتغير الموارد البشرية. واستخدام المزايا. واستخدام التسهيلات المتاحة من قبل المؤسسة (التسهيلات الترفيهية. دور حضارة الأطفال.. إلخ) ما هي أنواع المؤشرات التي تحدد "مستوى الخدمات المقدمة للعاملين" بالمؤسسة من خلال مثلا: دقة إدارة شئون الموارد البشرية. وفعالية الاتصالات. وسرعة الإجابة على الاستفسارات. و تقييم التدريب

المعيار ٩- نتائج الشراكة المجتمعية

المختصر: يتناول هذا المعيار ما حققه المؤسسة فيما يتعلق بالمجتمع المحلي أولاً والعالمى ، حيثما يكون ملائماً. حيث أن المعيار يقيس مستويات رضا المجتمع ويضع مجموعة من المقاييس الفعالة والشاملة للتأكد من ذلك. كما إن المعيار يدفع نحو مقاييس لتصورات المجتمع بشأن المؤسسة (والتي يتم الحصول عليها من خلال المسوحات والتقارير ، والاجتماعات العامة ، ومثلي الرأي العام ، والسلطات الحكومية) .

٩-١ مقاييس التصورات للمجتمع

التعريف لمقاييس التصور للمجتمع: هي مجمل المقاييس التي تحدد انطباع المجتمع والمؤسسات في المجتمع ومفاهيم الشراكة معه. بناءً على المعلومات التي يتم الحصول عليها من استبيانات الرأي. التقارير، اللقاءات العامة، الإعلام للتأكد من دعم المؤسسة للمجتمع والبيئة التي تعمل فيها. ويمكن أن يشمل ذلك الأسئلة الآتية:

كيف تتحقق المؤسسة من خلال القياسات الصحيحة لإنطباعات المجتمع في مجال قدرتها على: أداء أعمالها ومخرجاتها كمواطن مسئول ، والإفصاح عن المعلومات التي تتعلق بالمجتمع ، والممارسات التي تضمن تكافؤ الفرص ، والتأثير على الاقتصاد المحلي والوطني ، والعلاقات مع السلطات ذات الصلة ، والسلوكيات الأخلاقية؟

كيف تتحقق المؤسسة من خلال القياسات الصحيحة لإنطباعات المجتمع في مجال قدرتها على: المشاركة في المجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة من خلال المشاركة في التعليم والتدريب ، ودعم ومساندة توفير الخدمات الطبية والرعاية الاجتماعية ، ودعم الأنشطة الرياضية وأنشطة الترويح والترفيه، والعمل التطوعي والأعمال الخيرية؟

٩-١ مقاييس التصورات للمجتمع (٢)

كيف تتحقق المؤسسة من خلال القياسات الصحيحة لإنطباع المجتمع في مجال قدرتها على تنفيذ الأنشطة التي تستهدف خفض ومنع الإزعاج والأذى الذي يمكن أن ينتج عن عمليات المؤسسة و/أو خلال دورة حياة منتجاتها أو خدماتها: المخاطر الصحية والحوادث، الضجيج والروائح، ومهددات (السلامة)، والتلوث وانبعاث الغازات السامة؟

كيف تتحقق المؤسسة من خلال القياسات الصحيحة لإنطباع المجتمع في مجال قدرتها على إعداد التقارير بشأن الأنشطة بهدف المساعدة في الحفاظ على المصادر وضمان الإبقاء عليها: اختيار المواصلات، والتأثير البيئي، وخفض وإزالة الخلفات والتغليف، وإحلال المواد الخام أو المدخلات الأخرى، وإستخدام المرافق العامة: مثل الغاز والماء والكهرباء والمواد الجديدة والمدورة؟

كيف تتحقق المؤسسة من مدى إنطباع أسر الموارد البشرية بها، من خلال البرامج الموجهة لهم أو بسبب الأثر التي تتركه على المنتسبين لها؟

٩-٢ مؤشرات الأداء للمجتمع

التعريف لمقاييس مؤشرات للمشاركة نحو المجتمع : هي مجمل المقاييس الداخلية التي تستخدم من قبل المؤسسة بغرض مراقبة وفهم وتوقع وتحسين أداءها نحو المشاركة المجتمعية. وقد تكون منها الإجابات على الأسئلة التالية على سبيل المثال لا الحصر:

ما هي أنواع المؤشرات التي تحدد مؤشرات أداء المؤسسة الخاصة بالالتزام بالمسئولية تجاه المجتمع ومنها: توفير ونشر المعلومات ذات العلاقة بقضايا المجتمع، والمساواة في مجال التعامل والخدمات المقدمة للمجتمع، وطبيعة العلاقة والتعاون مع الجهات الحكومية الأخرى معالجة التغييرات في مستويات التوظيف، والتغطية الصحفية؟

ما هي أنواع المؤشرات التي تحدد مؤشرات أداء المؤسسة الخاصة بالتعامل مع السلطات المعنية في قضايا مثل: استخراج الشهادات، والتصاريح، وتعزيز الإقتصاد الوطني، والتخطيط، والتصريح ببيع الخدمة، وشهادات التقدير والجوائز التي تم الحصول عليها؟

١٠-١ الكيفية التي تقاس بها المعرفة المؤسسية؟

التعريف لمقاييس التصور للتطبيقات إدارة المعرفة: هي مجمل المقاييس التي تحدد. وقد تكون منها الإجابات على الأسئلة التالية على سبيل المثال لا الحصر:

* كيف يتم تطوير الإلتزام في إدارة وحفظ المعرفة والمحافظة على المعرفة الحرجة والمهمة؟

ما هي أنواع المؤشرات التي تحدد مؤشرات أداء المؤسسة الخاصة بالمشاركة في النشاطات المجتمعية مثل: المشاركة في التدريب والتعليم، ودعم المشاريع الخيرية، ودعم الرياضة والأنشطة الثقافية، والجهود والمبادرات الطوعية والإنسانية؟

ما هي أنواع المؤشرات التي تحدد مؤشرات أداء المؤسسة الخاصة بالجهود المبذولة لتقليل الإزعاج والأضرار الناجمة عن مثلا: الأخطار الصحية والحوادث، والسلامة، والإزعاج والتلوث البيئي؟

ما هي أنواع المؤشرات التي تحدد مؤشرات أداء المؤسسة الخاصة بالشفافية من خلال مثلا: سهولة الوصول إلى المعلومات، ومدى تعريف المؤسسة بأجزائها المجتمعية؟ ما هي أنواع المؤشرات التي تحدد مؤشرات أداء المؤسسة الخاصة بقياس عدد المبادرات المجتمعية، وحجم الموارد المخصصة لخدمة المجتمع، وتأثيرات تلك المبادرات على المجتمع؟

المعيار ١٠ – نتائج تطبيقات إدارة المعرفة

المختصر: يتناول هذا المعيار ما حققه المؤسسة فيما يتعلق بالمجتمع المحلي أولاً والعالمى ، حيثما يكون ملائماً. حيث أن المعيار يقيس مستويات رضا المجتمع ويضع مجموعة من المقاييس الفعالة والشاملة للتأكد من ذلك. كما إن المعيار يدفع نحو مقاييس لتصورات المجتمع بشأن المؤسسة (والتي يتم الحصول عليها من خلال المسوحات والتقارير ، والاجتماعات العامة ، ومثلي الرأي العام ، والسلطات الحكومية) .

* كيف يتم وضع منهجيات قياس المعرفة والتي تمكن من قياس مدى التطور في تطبيقات إدارة المعرفة
* كيف يتم وضع معايير داخلية لقياس مدى الأثر المعرفي بناء على جهود التمكين في إدارة المعرفة
* كيف يتم بناء قيم لإدارة المعرفة التي تقوم على تضمين مقترحات الموظفين أولاً بأول ، و تحويل الأفكار إلى مشاريع ، و عكس متطلبات ورؤى المستفيدين والمتعاملين والمعنيين . وقياس نتائج المشاريع بمنهجية إستراتيجية ، و التحليل والحل للمشاكل أولاً بأول .
* كيف يتم وضع مقياس لدرجة التطور المعرفي في المؤسسة؟

* كيف يتم وضع مقياس درجة الرصد والتمكين المعرفي في المؤسسة؟
* كيف تقاس عدد وحجم أعمال المجتمعات الممارسة لتطبيقات المعرفة في المؤسسة؟
* كيف يقاس حجم مشاريع النقل المعرفي؟
* كيف يتم الزيادة والتحسين لإدارة المعرفة بناء على تحديد المؤشرات أو نتائج التقييم الذاتي؟
* كيف تتم الزيادة في التنوع في توظيف مصادر المعرفة بناء على تحديد المؤشرات أو نتائج التقييم الذاتي؟

١٠- مؤشرات الأداء لتطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسة

- * التعريف لمقاييس مؤشرات لتطبيقات إدارة المعرفة : هي مجمل المقاييس الداخلية التي تستخدم من قبل المؤسسة بغرض مراقبة وفهم وتوقع وتحسين أداءها نحو تطبيقات إدارة المعرفة. وقد تكون منها الإجابات على الأسئلة التالية على سبيل المثال لا الحصر:
- * ما هي أنواع المؤشرات التي تحدد مؤشرات أداء المؤسسة الخاصة بالالتزام بتطبيقات إدارة المعرفة من خلال مثلا: إمكانية الوصول ، والسلامة ، والارتباط ، والتوقيت ، وتقاسم واستخدام المعارف ، وقيمة رأس المال الفكري ؟
- * ما هي أنواع المؤشرات التي تحدد مؤشرات أداء المؤسسة الخاصة بالالتزام بالتقنية الداعمة مثلا: لمعدلات الابداع ، وقيمة الملكية الفكرية ، وبراءات الاختراع ، رسوم حق الامتياز؟
- * ما هي أنواع المؤشرات التي تحدد مؤشرات أداء المؤسسة الخاصة بتحليل للفارق المعرفي ، والرصد والإكتساب المعرفي ، والتطبيقات المعرفية ، والشراكة (المساهمة) المعرفية ، والتطوير المعرفي ، والإبداع المعرفي.
- * ما هي أنواع المؤشرات التي تحدد مؤشرات أداء المؤسسة الخاصة بالإحتفاظ بالمعرفة مع التحديد لقيمتها؟
- * ما هي أنواع المؤشرات التي تحدد عدد الأفكار المعرفية التي تم رصدها ونشرها ؟

- * ما هي أنواع المؤشرات التي تحدد عدد الأفكار المعرفية التي تم تطبيقها على أرض الواقع على مستوى المجتمع الممارس أو على مستوى المؤسسة؟
- * ما هي أنواع المؤشرات التي تحدد عدد الأفكار المعرفية التي تم حفظها في مخزون المعرفة الرقمي أو من خلال الوسائط المتعددة أو الإدارة المرئية أو التسلسل العملياتي أو الإجرائي أو التنظيم الجديد؟

المعيار II- نتائج الأداء المؤسسي

المختصر: يتناول هذا المعيار ما حققه المؤسسة فيما يتعلق بأدائها المخطط في السياسات والإستراتيجيات. كما إن هذه المقاييس هي أيضا النتائج الرئيسية التي تم التخطيط لها بواسطة المؤسسة.

II- النتائج الرئيسية للأداء

* التعريف لمقاييس النتائج الرئيسية للأداء: هي مجمل المقاييس التي تحدد نتائج الأداء المخطط لها من قِبَل المؤسسة وتشمل النتائج المالية وغير المالية . وقد تكون منها الإجابات على الأسئلة التالية على سبيل المثال لا الحصر:

* ما هي النتائج المالية للمؤسسة ، والتي قد تشمل: درجة الالتزام بالموازنة ، والفائض ، و ترشيد النفقات ، و العائد على الاستثمار ، الاستفادة من المعلومات المالية في قياس الأداء ، والتكاليف المصروفة على المخزون ، ومدى الالتزام ببنود الموازنة ؟

* ما هي النتائج الغير المالية للمؤسسة ، والتي قد تشمل: نصيب أنواع الخدمات الرئيسية - الوقت المستغرق في الوصول إلى الخدمة - حجم وكميات المخزون - معدلات النجاح وهذه هي المقاييس التشغيلية التي يتم استخدامها لغرض مراقبة وفهم وتوقع وتحسين النتائج الرئيسية المتوقعة لأداء المؤسسة.

١١- مؤشرات الأداء الرئيسية

التعريف لمقاييس مؤشرات الأداء الرئيسية: هي مجمل المقاييس الداخلية التي تستخدم من قبل المؤسسة بغرض مراقبة وفهم وتوقع وتحسين أداءها نحو مدى تحقق أهداف المؤسسة وعملياتها التشغيلية إضافية خاصة وقد تكون منها الإجابات على الأسئلة التالية على سبيل المثال لا الحصر:

ما هي أنواع المؤشرات التي تحدد مؤشرات أداء المؤسسة الخاصة بالعمليات ومنها مثلا: التطبيق، التقييمات، التحسينات، مواقيت الدورات، معدلات الأعطال، مدى النضج المؤسسي في التحسين وفي ثقافة الإبداع، مدى الإنتاجية، ومدى الوقت المستغرق في توصيل الخدمة من بداية طلبها، الوقت اللازم للأجاز، نسبة الأخطاء، ما هي أنواع المؤشرات التي تحدد مؤشرات أداء المؤسسة الخاصة بقدرتها على إدارة الشراكات والموارد الخارجية ومنها مثلا: أداء الموردين، وعدد الشراكات والقيمة المضافة منها، و عدد المبادرات مع الشركاء والقيمة المضافة منها؟

ما هي المقاييس التي تتبعها المؤسسة لإعطاء مؤشرات مسبقة عن نجاحها في تحقيق كل أو بعض الأهداف والخطط الموضوعية في كل من:

أ- المالية، مثل: بنود التدفق النقدي، وبنود الميزانية العمومية، والاستهلاك، وتكاليف الصيانة، وعائدات الملكية، وعائدات صافي الأصول، والتصنيفات الائتمانية

ب- المباني والمعدات والمواد، مثل: معدلات الأعطال، التغير في المخزون، واستهلاك المنافع، والاستخدام السليم

ج- الصورة العامة: عدد الجوائز التقديرية في مجال خدمة المتعاملين وعدد مرات الترشيح لمثل هذه الجوائز، والمنتجات والخدمات التنافسية، ومعدلات الأعطال، وديمومة المتابعة مع المتعاملين



مركز البحرين للتميز
Bahrain Centre for Excellence

الجزء الرابع
قائمة أوزان المعايير والمعايير الفرعية حسب
لبرنامج البحرين للتميز

منهجية أوزان المعايير والمعايير الفرعية

في منهجية السعي نحو التميز لا يهتم الحصول على درجات أو درجة نجاح ، ما يهتم هو وجود محاولات جادة في السعي نحو التميز حسب المعايير المحددة لنموذج التميز المتبنى ، وهو في هذه الحالة نموذج البحرين للتميز. لذا فإن الأوزان للمعايير قد أختيرت بناء على توجهات حكومة مملكة البحرين سواء من تحقيق رؤية البحرين أو تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء الحكومي. لا تعتبر الأوزان للمعايير الفرعية إلزامية ، فقط الوزن الكلي المعتمد في النموذج هو الإلزامي وذلك لإعطاء فرصة للمقيمين من داخل المؤسسة ، والمقيمين الخارجيين التقييم بناء على محصلة الممارسات وليس الإستدلال بالأرقام وبالتالي الإفساح لروح الإبداع والتعلم في كل مراحل التطبيق. أخيراً ، تعتبر الأوزان هي منهجية إستدلال عالمية على مدى التطور في التطبيق وليست الهدف ، فالهدف هو الحالة الثقافية التي تحدها مدى قدرة المؤسسة على التعرف على فرص التحسين والتمكين ، وكذلك نقاط القوة التي تعتبر ممارسات عالمية يجب أن تعرف عن المؤسسة.

عدد النقاط	المعايير الرئيسية والفرعية	م
٨٠	القيادة والفرق القيادية	١
٢٠	١/١ - وضوح الرؤية وصناعة القدوة نحو التميز	
٢٠	٢/١ - إستحداث وتطبيق منهجيات مستدامة	
٢٠	٣/ ١ - التعامل مع فئات المتعاملين والمعنيين	
٢٠	٤/١ - مكافأة وتشجيع الجهود الفعالة	

عدد النقاط	المعايير الرئيسية والفرعية	م
٨٠	إدارة المعرفة	٢
٢٠	١/٢ - التخطيط لإطلاق المبادرات الإستراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة	
٢٠	٢/٢ - تحديد وإدارة الأصول المعرفية	
٢٠	٣/٢ - إدارة وتبادل المعرفة	
٢٠	٤/٢ - إدارة المعرفة في المؤسسة اليوم وفي المستقبل	

عدد النقاط	المعايير الرئيسية والفرعية	م
٨٠	السياسات والإستراتيجيات	٣
٢٠	١/٣ - منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية	
٢٠	٢/٣ - شمولية ومعلومات التخطيط الاستراتيجي	
٢٠	٣/٣ - تطبيق الخطة الاستراتيجية	
٢٠	٤/٣ - تحديث وتحسين الخطة الاستراتيجية	

م	المعايير الرئيسية والفرعية	عدد النقاط
٤	الموارد البشرية	٨٠
	١/٤ - تخطيط الموارد البشرية	١٥
	٢/٤ - تنمية الموارد البشرية	١٥
	٣/٤ - تقييم الموارد البشرية	١٥
	٤/٤ - التواصل بين المؤسسة والموارد البشرية	١٥
	٥/٤ - إثابة وتقدير ورعاية الموارد البشرية	١٠
	٦/٤ - الكسب المحافظة على المتميزين	١٠

م	المعايير الرئيسية والفرعية	عدد النقاط
٥	الشراكة و الموارد	٨٠
	١/٥ - تحديد متطلبات الشراكة المؤسسية	١٥
	٢/٥ - المبادرات نحو إدارة الشراكات المؤسسية	١٥
	٣/٥ - أنواع ومبادرات إدارة الشراكة المجتمعية	١٠
	٤/٥ - كفاءة الإدارة المالية	١٠
	٥/٥ - إدارة الموارد المباني ، والمعدات، والمواد	١٠
	٦/٥ - إدارة التقنية بما يضمن إستدامة السعي نحو التميز؟	١٠
	٧/٥ - إدارة الموردين لتحقيق المشاريع الإبداعية	١٠

م	المعايير الرئيسية والفرعية	عدد النقاط
٦	إدارة العمليات	١٠٠
	١/٦ - تحديد وإدارة العمليات الرئيسية وتصميمها	٢٠
	٢/٦ - تطبيق منهجية "تحسين" العمليات وتبسيط الإجراءات	٢٠
	٣/٦ - تطبيق إدارة التغيير في تحسين العمليات	٢٠
	٤/٦ - توفر الإبداع في مجال الخدمات المقدمة للمتعاملين والمعنيين	٢٠
	٥/٦ - الاستفادة من الحكومة الإلكترونية والموقع الإلكتروني في تقديم الخدمات	٢٠

م	المعايير الرئيسية والفرعية	عدد النقاط
٧	نتائج المتعاملين	١٥٠
	١/٧ - توفر مقاييس لقياس تصورات المتعاملين	٧٥
	٧/٧ - قياس مؤشرات رضا المتعاملين	٧٥

م	المعايير الرئيسية والفرعية	عدد النقاط
٨	نتائج الموارد البشرية	٨٠
	١/٨ - توفر مقاييس لقياس تصورات الموارد البشرية	٤٠
	٢/٨ - قياس مؤشرات رضا الموارد البشرية	٤٠

عدد النقاط	المعايير الرئيسية والفرعية	م
٧٠	نتائج الشراكة المجتمعية	٩
٣٥	١/٩ - توفر مقاييس لقياس تصورات الشراكة المجتمعية	
٣٥	٢/٩ - قياس مؤشرات الرضا عن الشراكة المجتمعية	

عدد النقاط	المعايير الرئيسية والفرعية	م
٥٠	نتائج تطبيقات إدارة المعرفة	١٠
٢٥	١/١٠ - توفر مقاييس لقياس للتصورات عن تطبيقات إدارة المعرفة	
٢٥	٢/١٠ - قياس مؤشرات الرضا عن تطبيقات إدارة المعرفة	

عدد النقاط	المعايير الرئيسية والفرعية	م
٥٠	نتائج مؤشرات الأداء المؤسسي	١١
٢٥	١/١١ - مدى وجود منهجيات لقياس النتائج الرئيسية للأداء في المؤسسة	
٢٥	٢/١١ - قياس مؤشرات الأداء الرئيسية	



مركز البحرين للتميز
Bahrain Centre for Excellence

الجزء الخامس

المصطلحات المستخدمة في برنامج ومعايير البحرين للتميز



التميز

حالة من التفوق والنجاح تتميز بها المؤسسة بصفات تنافسية غير عادية تحقق لها السمو والتمتع بصفات صعب اللحاق بها ، وتتخطى من خلالها الآخرين.

أفضل الممارسات

مارسات عالمية تستطيع أن تنافس بها المؤسسة الحكومية على مستوى حكومة مملكة البحرين أو عالميا إذا ثبت أنها مستدامة ولها منهجيات ثابتة ومطبقة ، وبحيث تصبح مرجع عالمي.

فرص التحسين

فرصة للنمو المؤسسي نحو ثقافة التميز حدد طبيعة التحديات أو المعوقات الغير مناسبة التي يجب التغلب عليها.

الإبداع

إجاز متميز يقود إلى تحسين الخدمة أو العمليات من خلال تحسين تسلسل العمليات أو تخفضة تكاليفها ، أو من خلال تبني فكرة أو مشروع أو تقنيات تساند تطبيقات التنافسية للمؤسسة وحقق لها السبق والريادة.

الأداء

مجموع العمليات والإجازات والنتائج النهائية التي يحققها الفرد أو فرق العمل أو المؤسسة.

إدارة التغيير

التعامل مع مراحل التغيير المطلوب من حالة إلى أخرى حسب متطلبات التميز وبحيث يتم الوصول إلى المستوى الأفضل أو تحسين ثقافة المؤسسة أو الممارسات المتعلقة بها.

إدارة العمليات

المنهجية المتبعة في التصميم والتنفيذ والتحكم في العمليات المرتبطة بإجاز مهام وأنشطة وخدمات المؤسسة الحكومية.

الإنتاجية

معدل أو نسبة الإجاز الذي تم تحقيقه من المؤسسة أو الأفراد خلال فترة زمنية محددة.

التحسين المستمر

أسلوب إداري يعكس ثقافة مؤسسية تسعى لتحقيق التميز من خلال مواصلة إدخال تعديلات جزئية أو صغيرة على العمليات مرتبطة بمعايير للأداء تحقق الإرتقاء إلى مستويات أفضل.

التعلم المؤسسي

تحصيل المعلومات واكتساب المعرفة وتطبيق الممارسات التي تؤدي إلى التحسين أو التغيير نحو الأفضل. ويشمل ذلك المقارنات المعيارية والمراجعة والتقييم الداخلي والخارجي ودراسات أفضل الممارسات والإطلاع على أفضل التجارب.

التمكين

منهجيات تحقق للموارد البشرية الصلاحيات والمسؤوليات وتمكنهم من إتخاذ القرارات المتعلقة بمهام عملهم وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة للقيام بعمل جيد.

الأداء المتميز

التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة وهو يعتبر مرحلة متقدمة من الإبداع في العمل والأداء الكفؤ والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفعالة والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك العاملين والتحسين المستمر والابتكار وبناء شراكات ناجحة.

الثقافة المؤسسية

نطاق شامل ومتكامل من قيم وأخلاقيات وآداب وممارسات العمل السائدة في مؤسسة حكومية معينة.

الشراكة

علاقة بين طرفين تقدم قيمة مضافة للمتعاملين. وخلق ثقافة التميز من خلال صناعة الشراكات الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف المخطط لها

الشفافية

ثقافة مؤسسية تحقق الفرص المتساوية والكافية للإطلاع والتعرف على المعلومات والقرارات التي تحقها المؤسسة متضمنة مبررات اتخاذها والجهات المسؤولة عنها والنتائج والمحصلات المترتبة عليها.

القيم المؤسسية

تمثل أساس وجود المؤسسة والمبدأ العام الذي على أساسه يتم تصميم العمليات الرئيسية والسلوكيات للمؤسسة الحكومية بما يعكس ويعزز ثقافة السعي نحو التميز.

القيمة

إدراك المعنيين والمتعاملين بما تستحقه الخدمة أو العملية من جهد مبذول أو إستحقاق للرسوم المدفوعة.

المسؤولية تجاه المجتمع

تقديم المؤسسة لمبادرات ومشاريع تؤكد التزامها بخدمة وتنمية المجتمع وتفعيل دورها ليساهم بشكل أكبر بتوفير ظروف ملائمة للتنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والبيئية، ودعم القطاعات الصناعية والتجارية والسياحية والصحية.. الخ، بما يتجاوز نطاق المهام والمسؤوليات الرئيسية والمباشرة للمؤسسة.

المعرفة

المكتسبات الضمنية أو المكتوبة أو المقروءة أو التطبيقات التي تقود إلى التنافسية أو صناعة مجتمعات مستفيدة من المعلومات المتبادلة أو التي يستطيع من خلالها صناعة إقتصاد ذات إطار تنافسي يقوم على قدرات الأصول البشرية.

المعنيين

كل من يستفيد من خدمات المؤسسة الحكومية أو يتأثر بمخرجات ونواتج أعمالها أو يتعامل معها لتلقي خدمة أو منتج منها أو لتقديم خدمة أو منتج لها، وتشمل فئات (القطاع الحكومي، القطاع الخاص، مجتمع الأعمال، المساهمون، المتعاملون، الموردون، الشركاء، المجتمع، الجمهور العام والعاملين في المؤسسة).

المقارنة المعيارية

المقارنة مع مؤسسات متميزة في مجالات محددة للتعرف على أفضل الممارسات على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي في نفس نطاق العمل أو خارجه بهدف الاستفادة والتعلم منها.

المقاييس للأداء

معلومات كمية أو نوعية تصف المخرجات و أداء العمليات في المؤسسة، وتكون كمعالم في الطريق لدى تحقيق متطلبات التميز.

المنهجية

طريقة موثقة تحدد أسلوباً محدداً للعمل، وتضمن الانسجام والتوافق في كيفية القيام بعمل أو مهمة ما.

حقوق الطبع محفوظة لبرنامج البحرين للتميز

والمهندس محمد بوحجي

٢٠٢٤/٧/٢٨

معكم لمستقبل حكومة مبدعة ومتعلمة

الكتاب رقم (٢) الإصدار الأول