USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Iraq Governance Strengthening Project

Organizational Self-Assesment Transformation Program (OSTP) II Conference Documents (En, Ar)

October 2012

IRAQ GOVERNANCE STRENGTHENING PROJECT

Organizational Self-Assesment Transformation Program (OSTP) II Conference Documents:

OSTP Phases and Steps Presentation (Ar)

OSTP Phase II Step II Workshop Presentation (Ar)

Babil Governor's Office Benchmark Report

FUNDED BY USAID

October 2012
Contract No. AID-267-C-11-00006
Deliverable No.D-2014-225

DISCLAIMER
This report is made possible by the support of the American People through the United States Agency for International Development (USAID.) The contents of this report are the sole responsibility of Chemonics International, Inc. and do not necessarily reflect the views of USAID or the United States Government.

Contract No.:	AID-267-C-11-00006
Contractor Name:	Chemonics International, Inc.
USAID Cognizant Technical Office:	Democracy and Governance Office USAID Iraq
Date of Report:	*April 2012*
Document Title:	*Organizational Self-Assesment Transformation Program (OSTP) Conference Documents FINAL*
Author's Name:	*Martin Mayerchak*

Organizational Self-Assesment Transformation Program (OSTP) Conference Documents
Final
April 2012

The author's views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the United States Agency for International Development or the United States Government.

بناء وتوجيه فريق التقييم الذاتي - المراحل (1) و(2)

	المرحلة الاولى		المرحلة الثانية		
	الخطوة الاولى	الخطوة الثانية	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الثالثة
الفعاليات	• تشكيل فريق يتكون من (10-15) عضو يلتزمون بالتدريب ويخصصون 25% من وقتهم لاغراض تنفيذ مراحلة التقييم. • كسب ثقة ودعم الحكومة العراقية كتابيا وموافقتها على التقييم الذاتي على الاقل لمديرية واحدة.	• نقل المهاراتَ والمعلومات اللازمة - فهم ركائز ومعايير "ثقافة التميز" - جمعْ وتنظّيمْ المعلومات لمنهجية التقييمِ الذاتي • أناطة وشرح دورَ فريقِ مُقيمين ال OSTP "أبطال التغيير" .	• جمع المعلومات من مؤسسات الحكومة العراقية: – المقابلات – الاستبيانات	• تسهّيلْ عملية تحليلَ البيانات. • دعم مؤسسات الحكومة العراقية في تأسيس فريقِ OSTP. • زِيادْة المهارات الضروريةِ لجمع البياناتِ الخاصة بالتقييمِ الذاتي . • تسجيلَ الملاحظات في التقريرِ النهائيِ.	• تصميم وكتابة وطْبعُ التقرير • توزّيعْ التقريرللاشخاص المعنيين. - فريق التقييم الذاتي في الحكومة العراقية . - مستشاري مشروع GSP و منسقي المحافظات.
المنفذ	• منسقي المحافظات • مسؤول OSTP	• فريق التقييم الذاتي – مشروع GSP	• فريق التقييم الذاتي – مؤسسات الحكومة العراقية • بدعم من فريق التقييم الذاتي – OSTP GSP و منسقي المحافظات	• فريق التقييم الذاتي – مؤسسات الحكومة العراقية • بدعم من فريق التقييم الذاتي –OSTP GSP	• فريق التقييم الذاتي OSTP – GSP

المرحلة الثالثة : "خارطة التحول"

الخطوة 1	الخطوة 2 (ورشة عمل)	الخطوة 3 (في الحكومة)	الخطوة 4 (ورشة عمل)	الخطوة 5 (في الحكومة
الفعاليات	• تطوّيرْ الرؤيةً والأهدافَ لبرنامجِ التحول • تحديد نقاط القوة الحالية والحواجز الرئيسية لتحسين الأداء، استنادا إلى تقرير التقييم الذاتي لكل معيار. • العصف الذهني الحلول الممكنة لمعالجة هذه الحواجز التنظيمية لكل معيار. • مناقشة الموارد الممكنة، والجهد المطلوب وتأثير الحلول المقترحة. • خلق خرائط حل يقوم على جهد وتأثيرها المحتملِ	• الحصول على الموافقات اللازمة من قيادة الحكومة العراقية. • مناقشة مسودة خرائط الحلول مع المستفيدين الرئيسيين. • ملائمة خرائط بمدخلات أصحاب المصالح والمعلومات المتوفرة	• تعريف وتكرّيسْ المصادرَ لدعمِ برنامجِ التحول من : - داخل الحكومة العراقية. - داخل مؤسسات الحكومة العراقية الاخرى. - مشروع GSP. - مصادر خارجية. • تحديد الوقت والالية لتنفيذ الحلول وتحويلها الى خطط عمل. • تحديد مقاييس للنجاحِ • تعيين ملكية البرامج والنتائج لأفراد معينين	• الحصول على الموافقات الضرورية من الأدارة العليا في الحكومة العراقية. • أختبار وتعديل الخطةً الإستراتيجيةً مستندة على مدخلات الاشخاص الرئيسيينِ
المنفذ	• فريق الابطال – الحكومة العراقية- وبدعم مشروع GSP	• فريق التقييم الذاتي – قادة الفرق المعيارية	• فريق التقييم الذاتي – فريق الابطال – الحكومة العراقية	• فريق التقييم الذاتي – الحكومة العراقية • مستشاري GSP • فريق التقييم الذاتي - GSP	• فرق التقييم الذاتي – الحكومة العراقية

الخطوات الرئيسية للمرحلة الرابعة : " التحول"

الخطوة 1 (في الحكومة)	الخطوة 2 (ورشة عمل)	الخطوة 3 (في الحكومة)	الخطوة 4 (ورشة عمل)	الخطوة 5 (في الحكومة)
الفعاليات				
• تعزيز ورشات خطة العمل بالتركيز على المعوقات التي تواجه عملية التنفيذ فيP4S1 • مناقشة التجارب التي حدثت خلال مرحلة التنفيذ من أجل تحديد ومشاركة أفضل الممارسات التي استخدمت. • مناقشة الموارد التقنية اللازمة، ومصادر واستراتيجيات من أجل الحصول عليها. • إكمال خطة العمل المعدلة. .	• تبدأ أعمال التنفيذ داخل المؤسسة تحت إشراف فريق OSTPومستشارين ال GSP • تنقيح خطة العمل على أساس مستمر وتغير نهج التنفيذ لتعكس الدروس المستفادة • تحديد الحواجز التي تعوق التقدم في التنفيذ، إعلام ممثلي مشروع / OSTP بها.	• الاستمرار بالتنفيذ مستندين إلى خطة العمل المعدلة. • تحديد خبرات محددة ضرورية للنجاح في تنفيذ حلول. • بمساعدة من OSTP/GSP يتم تحديد إذا ما كانت هذه الخبرات موجودة داخل مؤسسات الحكومة العراقية. • اتخاذ الترتيبات اللازمة لنقل المعرفة في مؤسسات الحكومة العراقية	• الاستعانة بخبرات من الخارج (ممكن أن تكون من GSP) من أجل تلبية الاحتياجات المرتبطة بالحل. • عقد ورشات عمل من أجل بناء مهارات فريق ال OSTP والتي يمكن أن تتطبق لحلول معينة. • تحديد ووضع استراتيجية منهجية للعوائق الاضافية في عملية التحول.	• مراقبة نجاح التنفيذ. • التركيز على النجاحات وإيصالها إلى جميع المؤسسة. • تحديد نقاط الفشل واستعمالها لتغيير منهجية التنفيذ لتحقيق النجاح. • التركيز على الدروس المستفادة لاستعمالها في الحلول المستقبلية عند التنفيذ.
المنفذ				
• فرق التقييم الذاتي – الحكومة العراقية • مستشاري GSP	• فريق التقييم الذاتي – الحكومة العراقية و فريق التقييم الذاتي – GSP و مستشاري GSP • منسقي المحافظات عند الضرورة.	• فريق التقييم الذاتي الحكومة العراقية وال– GSP – سينسق لاستعمال الخبرات الخارجية عند الضرورة	• فرق التقييم الذاتي – الحكومة العراقية • مستشاري GSP • فرق التقييم الذاتي - GSP	• فرق التقييم الذاتي – الحكومة العراقية

الخطوات الرئيسية للمرحلة الخامسة : " التعاون والتعلم"

	تجميع داخلي للدروس المستفادة (في الحكومة)	تقرير عن الدروس المستفادة وأفضل الممارسات (ورشة عمل)	مشاركة الدروس المستفادة داخليا (في الحكومة)	مشاركتها مع فرق أخرى (ورشة عمل)	التحضير لدورة جديدة (في الحكومة)
الفعاليات	• لكل معيار يجمع الدروس المستفادة خلال دورة OSTP، بما في ذلك: النجاحات، والعوائق، وأفضل الممارسات لمشاركتها مع الآخرين • يجري الفريق مقابلات مع اثنين من القادة والمديرين العامين واثنين من الموظفين (جميعهم ليسومن فريق OSTP في الحكومة العراقية) للحصول على وجهة نظر خارجية عن تأثير OSTPومعرفة كيفية تحسينها في المستقبل	• مشاركة الدروس المستفادة فيما بين فرق المعايير • مناقشة وتحديد دروس ال OSTP وافضل الممارسات. • نقل وتكييف المكونات الرئيسية المحتملة لتقرير ملخص OSTP. • تبدأ كتابة التقارير التي ستكون بمثابة سجل OSTPمكتوب، كذلك الاداة الرئيسية للاتصال والترويج لنجاح OSTP	• إكمال التقرير الملخص وتوزيعه على الجهات المعنية. • إجراء عرض لتسليط الضوء على نجاحات OSTP، وتثقيف العاملين في الحكومة االعراقية على فوائد OSTP، وحشد الدعم لمواصلة التنفيذ • اجتماع مع قيادات المؤسسات غير المشاركة الإيصال فوائد OSTP مباشرة لهم.	• عقد ورشة عمل جماعية مع 3-4 فرق OSTPمن مؤسسات الحكومة العراقية من مختلف الوزارات لتبادل الدروس المستفادة. •أبطال الحلول سيقومون بإدارة نقاش الطاولات المستديرة لتبادل الدروس ذات المستوى العالي. • كل فرقة من المعايير ستقوم بعقد جلسات نقاش جانبية لمناقشة دروس مستفادة معينة. • يقوم فريق المعايير بجمع الدروس المستفادة ومشاركتها في دليل المشاركة أو في ال Website	• تهيئة فريق التقييم الذاتي في الحكومة العراقية للتخطيط لدورة ال OSTP التالية. • أخذ قرار إذا ما سيتم عمل تقييم ذاتي جديد أو استمرار فعالية التقرير الموجود. • أخذ قرار اذا ما سيتم العمل في دائرة جديدة أو الاستمرار في العمل بنفس الدائرة. • تحديد النقاط والمناطق التي لاتزال بحاجة لتدخل الOSTP وتحديد أي مناطق يلزم اكمال النشاطات فيها بشكل مستقل.
المنفذ	• فرق التقييم الذاتي – GSP يقوم بتوفير الاستبيان • فريق التقييم الذاتي – الحكومة العراقية يقوم بجمع الدروس المستفادة	• فرق التقييم الذاتي – GSP يقوم بعقد ورشة العمل • فرق التقييم الذاتي – الحكومة العراقية يقوم بتزويد الدروس الرئيسية	• فريق التقييم الذاتي الحكومة العراقية	• فرق التقييم الذاتي – GSP يقوم بتسهيل عملية المشاركة. • فريق التقييم الذاتي الحكومة العراقية يقوم بتوفير المحتوى	• فرق التقييم الذاتي – الحكومة العراقية

المرحلـــــة (5) – الدروس المستنبطة والتعاون

	جمع الدروس داخل المؤسسة	تقرير الدروس والممارسات المثلى	مشاركة الدروس داخل المؤسسة	تقرير الدروس والممارسات المثلى	التحضير لاجراء تقييم ذاتي جديد
النشاطـــــات	•جمع الدروس والنتائج لكل معيار أثناء ورش عمل التقييم الذاتي والتحول المؤسسي : النجاحات، المعوقات ، أفضل الممارساتِ للمشاركة مع الآخرين •أجراء مقابلات مع اثنان من المدراء واثنان من الموظفين للتعرف على مدى تأثير نجاحات التقييم الذاتي على المؤسسة والافراد وكَيفية تحسينها مستقبلاً	•التشارك والتشاور مع المعايير الاخرى بالدروس والنتائج •مناقشة وتعريف دروس التقييم الذاتي وما هي االممارسات المثلى التي طبقت •حول وطبق المكونات الرئيسية أعلاه لاعداد تقرير ملخص عن التقييم االذاتي والتحول المؤسسسي. •البدأ بكتابة تقريرِ الذي سيوثق فعاليات التقييم الذاتي بالإضافة إلى اداة لتعريف الادارة العليا على نجاحات فريق التقييم الذاتي والتحول المؤسسي	•اكمال تقرير التقييم الذاتي وتوزيعه على المسؤولين والمعنيين •أجراء عرض بالنجاحات التي حققها فريق التقييم الذاتي وتثقيف الموظفين بهذه النجاحات وماهي النتائج ، ولبناء قاعدة اساسية للبرنامج مستقبلاً •تعريف الادارة العليا التي لم تشارك في نشاطات التقييم الذاتي والتحول المؤسسي بالنجاحات	•أقامة ورشة عمل (3،4) فرق من وزارات مختلفة للمشاركة بالدروس •يناقش ابطال الحلول فيما بينهم طبيعة تنفيذهم للحل •كل معيار يناقش طبيعة المعوقات التي واجهها وما هي الدروس •جمع الدروس والفوائد والاتفاق على ايجاد الية للاتصال مثل الموقع الالكتروني بين فرق التقييم الذاتي	•أعداد خطة لفريق التقييم الذاتي لاجراء عملية التقييم الذاتي مجدداً •القرار باجراء تقييم اخر او المواصلة باكمال التقرير الاول •القرار يتقييم مؤسسات اخرى او الاستمرار باكمال العمل مع المؤسسات التي تم تقييمها •تميز وتحديد المجالات التي من الممكن ان تنفذها وتحتاج الى دعم مشروع تطوير/ فريق التقييم الذاتي مستقلاً
المنفذ	فريق التقييم الذاتي في الوزارة مشروع تطوير/فريق التقييم الذاتي	فريق التقييم الذاتي في الوزارة مشروع تطوير/فريق التقييم الذاتي	فريق التقييم الذاتي في الوزارة	فريق التقييم الذاتي في الوزارة مشروع تطوير/فريق التقييم الذاتي	فريق التقييم الذاتي في الوزارة

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمه
Governance Strengthening Project (GSP)

OSTP Phase 2 Step 2 Workshop

مراحل التقييم والتحليل

OSTP Team of the Governor’s Office of Babil Province

14-18 October, 2012

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

Phase 2 Step 2
Workshop Activities

نشاطات المرحلة (2)
الخطوة (2)

Day 1	• Team Introductions & Workshop Goals • Overview of previous OSTP steps & Criteria • Self-Assessment Results Analysis & Benchmark Report Writing	• نظرة عامة حول الخطوات السابقة لبرنامج التقييم الذاتي • نتائج تحليل التقييم الذاتي والتحول المؤسسي وكتابة التقرير	اليوم الأول
Day 2	• Individual Leadership Analysis & Scoring Example • Criterion Team Leadership Analysis & Scoring Example	• تحليل معايير القيادة ومثال حول كيفية احساب نقاط التحليل • تحليل لفريق معيار القيادة مع مثال لاحتساب نقاط التقييم	اليوم الثاني
Day 3	• Individual Analysis & Scoring Exercises • Criterion Team Analysis & Scoring Exercise	• تحليل ومثال حول احتساب نقاط التقييم	اليوم الثالث
Day 4	• Criterion Team Analysis & Scoring • Benchmark Report Template Review & Production	• تحليل ومثال حول احتساب نقاط التقييم • مراجعة و شرح كيفية اعداد تقرير التقييم الذاتي	اليوم الرابع
Day 5	• Benchmark Report Compilations • Criterion Team Presentations on Scoring • Preview of Next Steps	• اكمال التقرير النهائي للتقييم الذاتي • تقديم عرض توضيحي لفرق المعايير عن كيفية احتساب نقاط التقييم • شرح الخطوة القادمة	اليوم الخامس

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

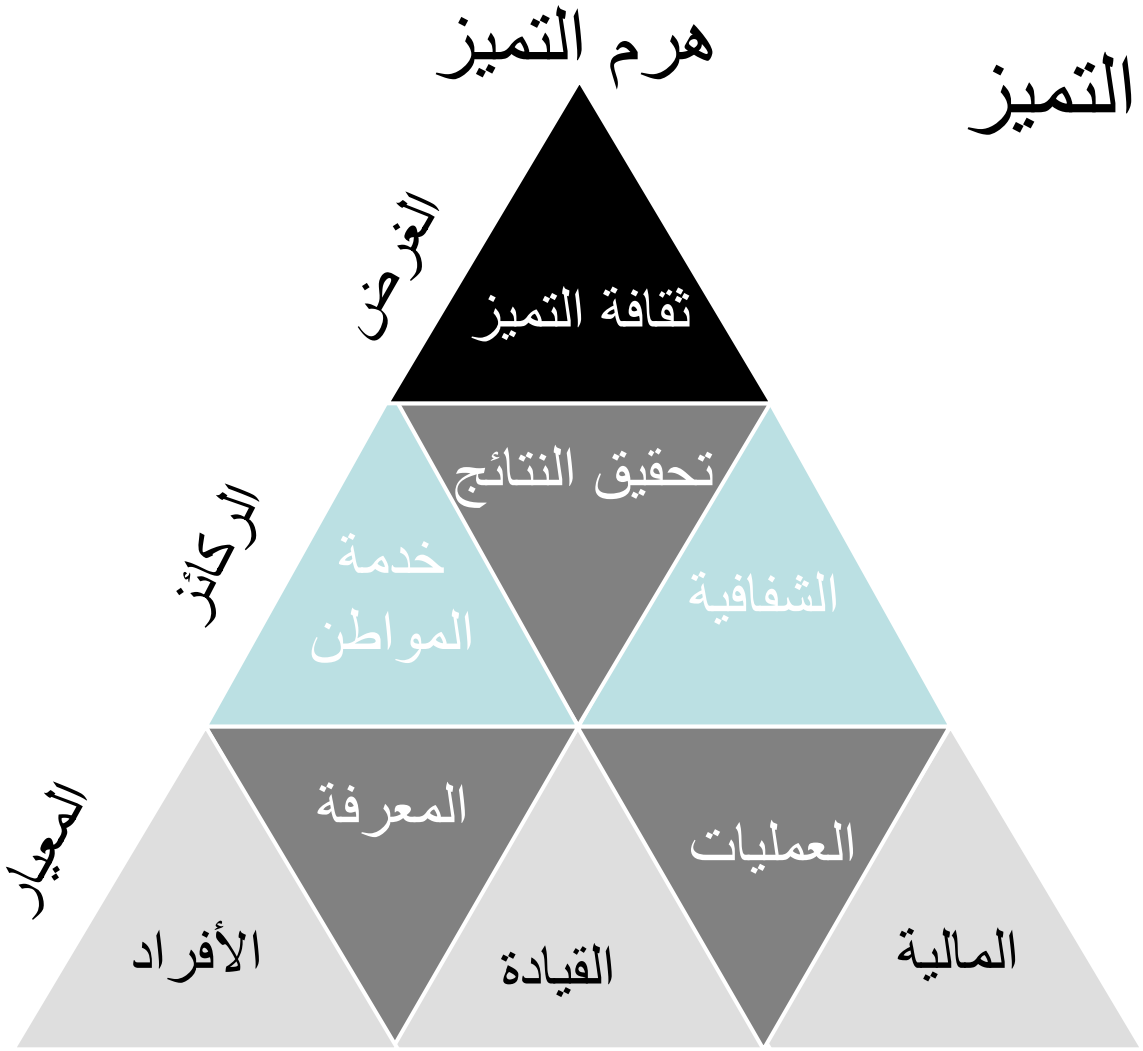
TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

OSTP Phase 2 Step 2
Day 1 Agenda

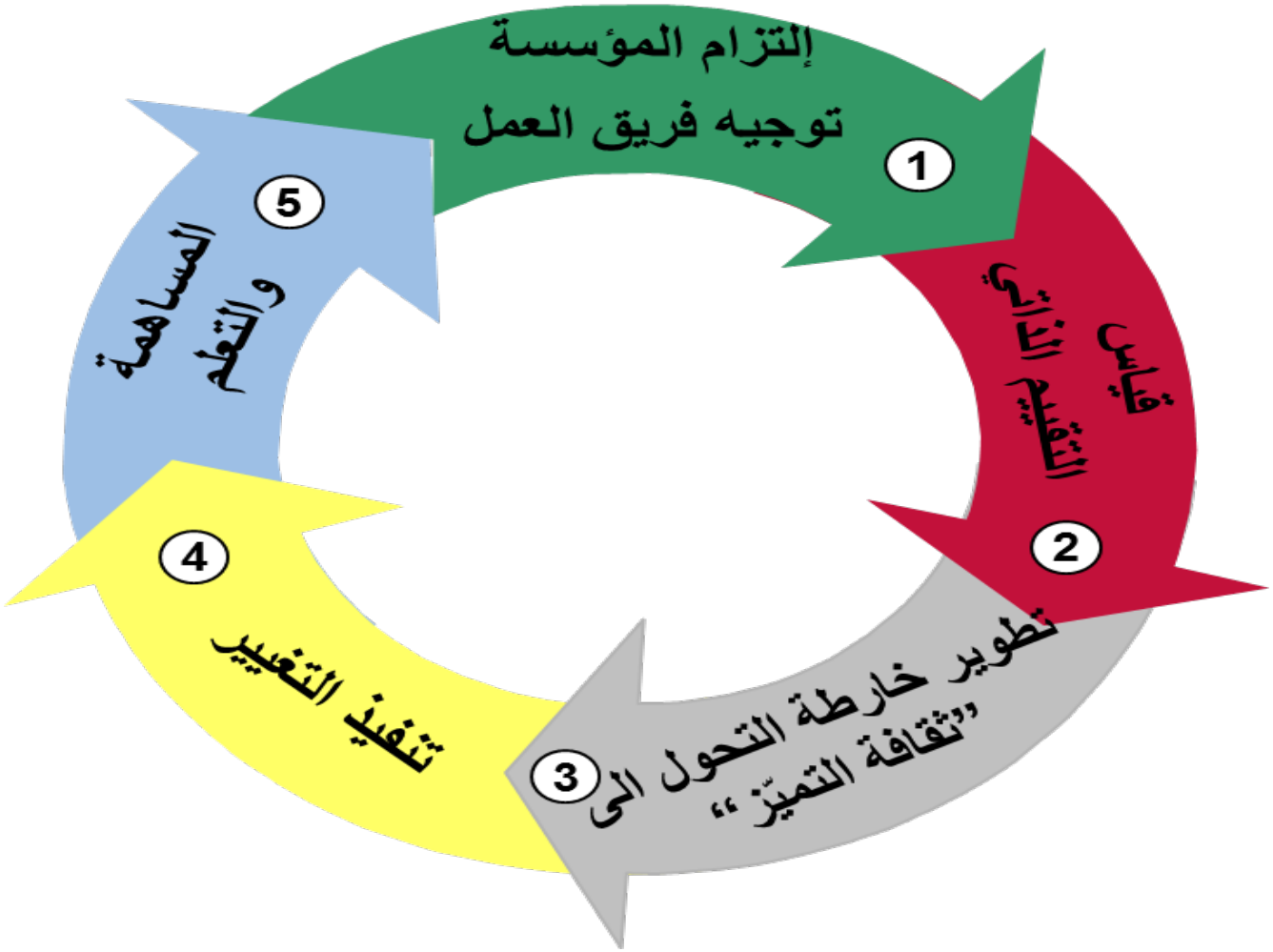
نشاطات المرحلة (2)
الخطوة (2)

9:00-11:00	• Introductions • Workshop Objectives & Expectations • OSTP Overview & Vision • Review of Phase I Activities	• مقدمة عامة • اهداف ورشة العمل وتوقعات المشاركين. • نظرة عامة حول برنامج التقييم الذاتي ورؤيته • استعراض فعاليات المرحلة الاولى	11:00-9:00
11:00-11:15	• Tea Break	• استراحة شاي	11:15-11:00
11:15-12:30	• Phase I Activities Continued • Benchmark Report Writing & Example	• الاستمرار باستعراض فعاليات المرحلة الاولى • مثال تطبيقي عن كيفية كتابة تقرير التقييم الذاتي مع الامثلة	12:30-11:15
12:30-1:00	• Lunch	• استراحة الغداء	1:00-12:30
1:00-2:30	• Group Activity - Review of the Four Criteria of Excellence	• نشاط جماعي لمراجعة المعايير الاربعة للتميز	2:30-1:00
2:30-2:45	• Tea Break	• استراحة شاي	2:45-2:30
2:45-4:00	• Interview Results Analysis • Final Remarks & Homework	• تحليل نتائج المقابلات. • ملاحظات نهائية وتهيئة لليوم الثاني	4:00-2:45

هرم ثقافة التميز



دورة برنامج التقييم الذاتي والتحول المؤسسي



استعراض المرحله السابقه

ما الذي حدث قبل أجراء عملية التقييم

- كسب التزام المؤسسة .
- تشكيل فريق التقييم الذاتي والتحول المؤسسي وشرح مفردات البرنامج.
- تدريب الفريق على الممارسات المثلى وفق المعايير الخمسه.
- أختيار فريق لكل معيار بحسب التخصص والخبره.
- توزيع وجمع أستمارات الأستبيان.
- أجراء المقابلات

التحضير لكي تصبح مقيم

- الرغبه والالتزام تجاه الارتقاء بالمؤسسه التي تنتمي لها.
- مخزون الثقافه والمعلومات التي تمتلكها (دراسه اكاديميه , قراءه , تدريب ...الخ).
- خبرتك العمليه في مجال تخصصك والناتجه من سنوات العمل.
- الفهم الواسع الناتج من تغطيتك للمعيار الذي تمثله.
- التدريب والفهم الأفضل عن الممارسات المثلى للحكومة بالاضافه الى التقييم الذاتي.
- جهودك المستمرة للتعلم.

نقاط مهمة للتقييم تدعو للتفكير

- عمر المنظمة.
- توفر المصادر والتمويل.
- عدد الموظفين.
- خلفيات الأشخاص المراد أجراء المقابلة معهم.

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

كتابة التقارير

الغرض من كتابة التقرير

- أن الغرض من كتابة الملاحظات هو وصف النتائج الرئيسية من نتائج التقييم ولتوضيح الأسباب الرئيسية للنتائج المذكورة.

- وايضاً تمكن المقيّم من تحديد نقاط القوة والنقاط التي تحتاج الى تطوير للمؤسسة وترتيبها حسب الاولويات.

- تعتبر الدليل والمرشد لتوجيه المؤسسة نحو التغيير.

مثال على كتابة الملاحظات

- المؤسسة لها رؤية مكتوبة.
- والمدراءِ ملتزمون بالعَمَل سوية بشكل فعال داخل المؤسسة.
- على أية حال، معظم المقابلين يؤكدون على ان ليس للمؤسسة رؤية واضحة والتي قَدْ تؤثر على النَتائِج سلبياً.
- ان الرؤية السابقة تشار اليها من الأدارة العليا ولكن الكل يشعر بأنها لاتواكب الزمن.

- ليس للمؤسسة رؤية او مهمة او اي شيء يدل على ذلك.
- تحتاج المؤسسه الى طرق حديثه للاداره.
- يجب عليهم البدأ بكتابة رؤية ومهمة جديدتين للمؤسسه.

يفضل ولايفضل

- البدأ بكتابة الأيجابيات.
- الربط بالركائز الثلاثة.
- ذكر المعلومات بصدق.
- كتابة المعلومات بواقعية ومصداقية.
- كتابة الملاحظات باسرع وقت ممكن.
- أستخدام أمثلة مطابقة الى الدرجات المكتوبة في التقرير.

- أنتقاد الأخرين.
- المقارنة مباشرة بالامور السلبية.
- الأصرار وأعطاء الحلول.
- كتابة ملاحظات مجامله.
- الأصرار وبقوة.
- النسيان بانهم زبائنك.

درجات التقييم

في المقابلات , أسأل نفسك :

- هل هو موجود ؟	(1 - 3) درجات
- هل هو معمول به ؟	(1 - 3) درجات
- هل هو مؤثر ؟	(1 - 4) درجات
المجموع	(10) درجات

Day 2

OSTP Phase 2 Step 2
Day 2 Agenda

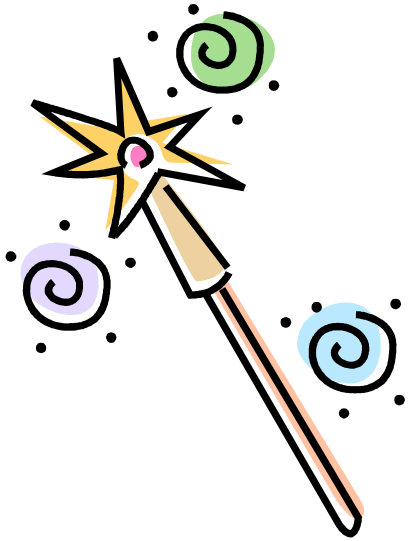
نشاطات المرحلة (2)
الخطوة (2)

9:00-11:00	• Introduction • Review of Leadership Criterion • Example: Leadership Interview Role Play	• مقدمة عامة • مراجعة معيار القيادة • مثال عملي لكيفية اجراء مقابلة لمعيار القيادة	**11:00-9:00**
11:00-11:15	• Tea Break	• استراحة شاي	**11:15-11:00**
11:15-12:30	• Example: Individual Leadership Analysis & Scoring Exercise	• مثال :تحليل معيار القيادة و تمرين حول حساب نقاط المقابلة	**12:30-11:15**
12:30-1:00	• Lunch	• استراحة غداء	**1:00-12:30**
1:00-3:00	• Example: Leadership Interview Role Play • Example: Leadership Criterion Team Report Compilation of Int. Analysis • Example: Leadership Criterion Survey Scoring & Report Compilation	• مثال عملي لكيفية اجراء مقابلة لمعيار القيادة • مثال : • مثال:تكملة تحليل الاستبيان لمعيار القيادة واعداد التقرير النهائي	**3:00-1:00**
3:00-3:15	• Tea Break	• استراحة شاي	**3:00-3:15**

التغيير نحو الأفضـــل

If you could change three things about your work at your organization tomorrow, what would you change?

اذا كنت تستطيع ان تغير اشياء ثلاثة في عملك في مؤسستك، ما الذي ترغب بتغييره؟



معيار القيـــــادة

التخطيط الاستراتيجي

- الرؤيا والرسالة
- الأستراتيجية
- الربط بالأهداف الوطنية

الثقافة الساندة

- القيم المؤسسية
- تمكين الموظفين

المتابعة والتقييم

- تحقيق المخرجات
- التعاون
- أدارة المخاطـــر

درجات التقييم

في المقابلات , أسأل نفسك :

- هل هو موجود ؟ (1 - 3) درجات
- هل هو معمول به ؟ (1 - 3) درجات
- هل هو مؤثر ؟ (1 - 4) درجات

المجموع (10) درجات

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمه
Governance Strengthening Project (GSP)

تحليل نتائـــج المقابلات

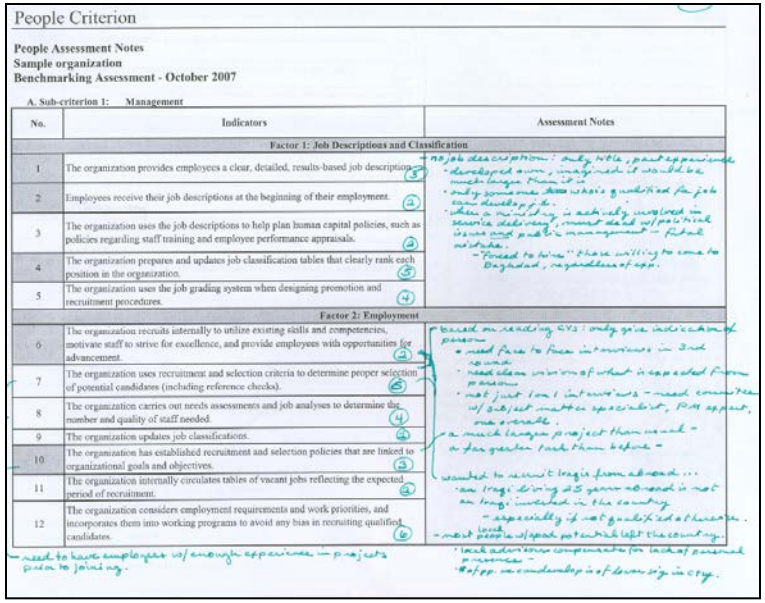
طريقة تحديد وتحليل النتائج للعوامل والمعايير الثانوية والمعايير

- الخطوة الاولى: جمعْ الدرجات لكل مقابلة
- الخطوة الثانية: حسابْ المعدل العام لكل مؤشر
- الخطوة الثالثة: حسابْ المعدل العام لكل عامل
- الخطوة الرابعة: حسابْ المعدل الموزون لكل معيار ثانوي
- الخطوة الخامسة: حسابْ المعدل الموزون لكل معيار

الخطوة الاولى: جمعْ الدرجات لكل مقابلة

- أستناداً الى مقابلاتِ الفريقَ، تجْمعُ كُل النتائج في استمارة جمع الدرجات او في ورقة عمل أكسل

	المؤشرات	درجات المؤشر* 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	المعدل	درجات العوامل
	العامل 1: العنوان والتصنيف الوظيفي												3.60
1	تقدم المؤسسة لموظفيها وصفا وظيفيا واضحا ومفصلا مبني على النتائج.	5										5.0	
2	يحصل الموظفون على وصفهم الوظيفي في بداية تعيينهم.	2										2.0	
3	تستخدم المؤسسة الوصف الوظيفي للمساعدة في التخطيط لسياسات راس المال البشري مثل السياسات الخاصة بتدريب الكوادر و تقييم أداء الموظفين.	2										2.0	
4	تحضر المؤسسة جداول التصنيف الوظيفي وتحدثها وهي تصنف بوضوح كل المناصب الموجودة في المؤسسة.	5										5.0	
5	تستخدم المؤسسة نظام التدرج الوظيفي عند تصميم إجراءات الترقية و التوظيف.	4										4.0	
	العامل 2: التوظيف												3.57
6	تلجأ المؤسسة للتشغيل من الداخل لاستغلال المهارات والكفاءات الموجودة ولتحفيز الكوادر للسعي نحو التميز وتوفير فرص التقدم الوظيفي للعاملين.	2										2.0	
7	تعمل مقاييس التوظيف و الاختيار على تحديد الاختيار المناسب للمرشحين المحتملين (بما في ذلك التأكد من المرجعيات).	6										6.0	
8	تقوم المؤسسة بعمل تقييم للاحتياجات و تحليل وظيفي لتحديد عدد ونوعية الكوادر المطلوبة.	4										4.0	
9	تقوم المؤسسة بتحديث التصنيفات الوظيفية.	2										2.0	
10	وضعت المؤسسة سياسات تشغيل واختيار مرتبطة بأهدافها العامة والخاصة.	3										3.0	
11	توزع المؤسسة داخليا جداول بالوظائف الشاغرة وهي توضح الفترة المتوقعة للعمل.	2										2.0	
12	تأخذ المؤسسة بنظر الاعتبار شروط للتوظيف واولويات للعمل ومن ثم تقوم بدمجها في برامج عمل لغرض تفادي اي محسوبيات في تعيين المرشحين من ذوي المؤهلات.	6										6.0	



People Criterion

People Assessment Notes
Sample organization
Benchmarking Assessment - October 2007

A. Sub-criterion 1: Management

No.	Indicators	Assessment Notes
	Factor 1: Job Descriptions and Classification	
1	The organization provides employees a clear, detailed, results-based job description.	5
2	Employees receive their job descriptions at the beginning of their employment.	4
3	The organization uses the job descriptions to help plan human capital policies, such as policies regarding staff training and employee performance appraisals.	4
4	The organization prepares and updates job classification tables that clearly rank each position in the organization.	5
5	The organization uses the job grading system when designing promotion and recruitment procedures.	4
	Factor 2: Employment	
6	The organization recruits internally to utilize existing skills and competencies, motivate staff to strive for excellence, and provide employees with opportunities for advancement.	4
7	The organization uses recruitment and selection criteria to determine proper selection of potential candidates (including reference checks).	5
8	The organization carries out needs assessments and job analyses to determine the number and quality of staff needed.	4
9	The organization updates job classifications.	4
10	The organization has established recruitment and selection policies that are linked to organizational goals and objectives.	3
11	The organization internally circulates tables of vacant jobs reflecting the expected period of recruitment.	4
12	The organization considers employment requirements and work priorities, and incorporates them into working programs to avoid any bias in recruiting qualified candidates.	6

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

تقدم TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

الخطوة الثانية: حسابْ المعدل العام لكل مؤشر

- جمع كافة النتائج الخاصة بالمقابلات لكل سؤال في نتيجة واحدة
  - على سبيل المثال: 2 + 5 + 4 + 3 + 5 + 4 + 2 + 5 + 4 + 3 = 37
- اجمع عدد المقابلات لذلك المؤشرِ
  - على سبيل المثال(تمت مقابلة 10 اشخاص)
- تقسيم نتيجة المقابلات على عدد المقابلات
  - على سبيل المثال (37 ÷ 10= 3.7)
- المعادلة المستخدمة = مجموع نتائج المقابلات / مجموع المقابلات = المعدل العام للمؤشر

	المؤشرات	درجات المؤشر *										المعدل	درجات العوامل
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	العامل 1: الوعي والالتزام												3.87
1	قد قدمت المؤسسة شرحا لمفهوم ادارة المعرفة الى جميع الكادر وهناك فهم عام لهذا المفهوم لدى جميع المستويات .	3	4	5	2	4	5	3	4	5	2	3.7	
2	يشمل مفهوم ادارة المعرفة بشكل واضح توثيق الرسالة العامة للمؤسسة ، ارشادات التدريب ، والتوصيف الوظيفي.	6	5	4	4	3	4	1	5	2	1	3.5	
3	تقوم المؤسسة بالترويج لسلوك الادارة الجيدة للمعرفة بشكل فاعل ومؤثر من خلال تقديم الموارد والتشجيع للموظفين.	2	3	4	5	2	4	5	6	6	7	4.4	

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

تقدم TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

الخطوة الثالثة: حسابْ المعدل العام لكل عامل

- جمع كافة النتائج الخاصة بالمعدل العام للمؤشر لتحديد نتيجة العامل
  - على سبيل المثال (3.7 + 3.5 + 4.4 = 11.6)
- اجمع عدد نتائج المؤشرات لذلك العامل
  - على سبيل المثال(3 مؤشرات لهذا العامل)
- تقسيم نتيجة المؤشرات على عدد عدد هذه المؤشرات
  - على سبيل المثال (11.6 ÷ 3 = 3.9)
- المعادلة المستخدمة: مجموع نتائج مؤشرات العامل = المعدل العام للعامل

مجموع المؤشرات للعامل

	المؤشرات	درجات المؤشر *										المعدل	درجات العوامل
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	العامل 1: الوعي والالتزام												3.87
1	قد قدمت المؤسسة شرحا لمفهوم ادارة المعرفة الى جميع الكادر وهناك فهم عام لهذا المفهوم لدى جميع المستويات .	3	4	5	2	4	5	3	4	5	2	3.7	
2	يشمل مفهوم ادارة المعرفة بشكل واضح توثيق الرسالة العامة للمؤسسة ، ارشادات التدريب ، والتوصيف الوظيفي.	6	5	4	4	3	4	1	5	2	1	3.5	
3	تقوم المؤسسة بالترويج لسلوك الادارة الجيدة للمعرفة بشكل فاعل ومؤثر من خلال تقديم الموارد والتشجيع للموظفين.	2	3	4	5	2	4	5	6	6	7	4.4	

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

الخطوة الرابعة: حسابْ المعدل الموزون لكل معيار ثانوي

- مجموع نتائج العوامل (اللون الوردي) والنسبة الموزونة (اللون الاخضر)
- حاصل ضرب نتيجة العامل مع النسبة الموزونة للعامل للحصول على نتيجة العامل الموزونة
  - كما في المثال (40% X 4.2 = 1.7) و (60% X 3.9 = 2.3)
- أضف نتيجة العامل الموزون في الحقل المخصص له للحصول على نتيجة المعيار الثانوي
  - كما في المثال (2.3 + 1.7 = 4.0)
- حاصل ضرب النتيجة النهائية الموزونة للمعيار الثانوي X(10) للحصول على النسبة المئوية
  - كما في المثال (4.0 X 10 = 40%)

المعيار الفرعي 1:	المعرفة	مجموع الدرجات للمعيار الفرعي	موزون المعيار الفرعي	القيمة الحسابية	موزون القيمة الحقيقة	موزون النسبة المئوية االحقيقية
			25%			
العامل 1:	الوعي والالتزام		60%	3.9	2.3	
العامل 2:	التخطيط		40%	4.2 (X)	1.7 (=)	
		المجموع الفرعي	100%		4.0 (+)	40%

الخطوة الخامسة: حسابْ المعدل الموزون لكل معيار

- مجموع نتائج المعايير الثانوية (اللون الازرق) والنسبة الموزونة (اللون الاصفر)
- حاصل ضرب نتيجة المعيار الثانوي مع النسبة الموزونة المحددة للمعيار الثانوي (اللون الاخضر)
  - كما في المثال (25% X 4.0 = 1.0, 35% X 5.1 = 1.8, 20% X 2.2 = 0.4 and 6.7 X 20% = 1.3)
- أضف نتيجة المعيار الثانوي الموزون في الحقل المخصص له للحصول على نتيجة النهائية الموزونة للمعيار
  - كما في المثال (1.0 + 1.8 + 0.4 + 1.3 = 4.6)
- حاصل ضرب النتيجة النهائية الموزونة للمعيار X 10 للحصول على النسبة المئوية
  - كما في المثال 4.6 X 10 = 46%

المعيار الفرعي 1:	المعرفة	مجموع الدرجات للمعيار الفرعي	25%			
العامل 1:	الوعي والالتزام		60%	3.9	2.3	
العامل 2:	التخطيط		40%	4.2	1.7	
		المجموع الفرعي	100%		4.0	1.0
المعيار الفرعي 2:	تأثير المعرفة	مجموع الدرجات للمعيار الفرعي	35%			
العامل 1:	نشر المعرفة		50%	4.8	2.4	
العامل 2:	المراجعة والتقييم		50%	5.4	2.7	
		المجموع الفرعي	100%		5.1	1.8
المعيار الفرعي 3 :	الاتصالات	مجموع الدرجات للمعيار الفرعي	20%			
العامل 1:	اتصالات داخلية		40%	2.8	1.1	
العامل 2:	اتصالات خارجية		60%	1.8	1.1	
		المجموع الفرعي	100%		2.2	0.4
اداة الاستبيان للمعرفة :		مجموع الدرجات للمعيار الفرعي	20%			
العامل 1:	المعرفة بنتائج الاستبيان		100%	6.7	6.7	
		المجموع الفرعي	100%		6.7	1.3
		معدل الموزون الفرعي	100%			4.6

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمه
Governance Strengthening Project (GSP)

Day 3

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

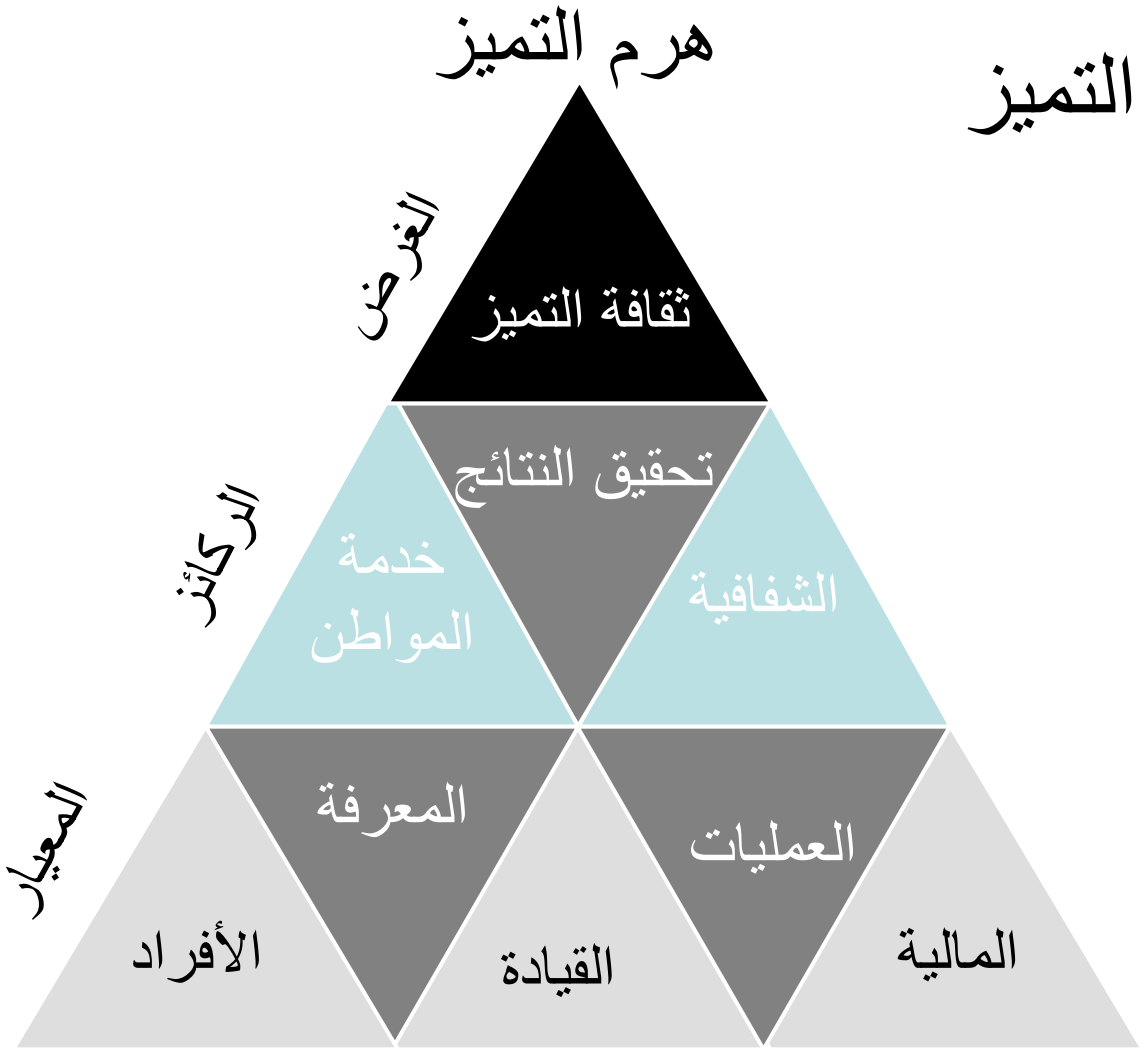
TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

OSTP Phase 2 Step 2
Day 3 Agenda

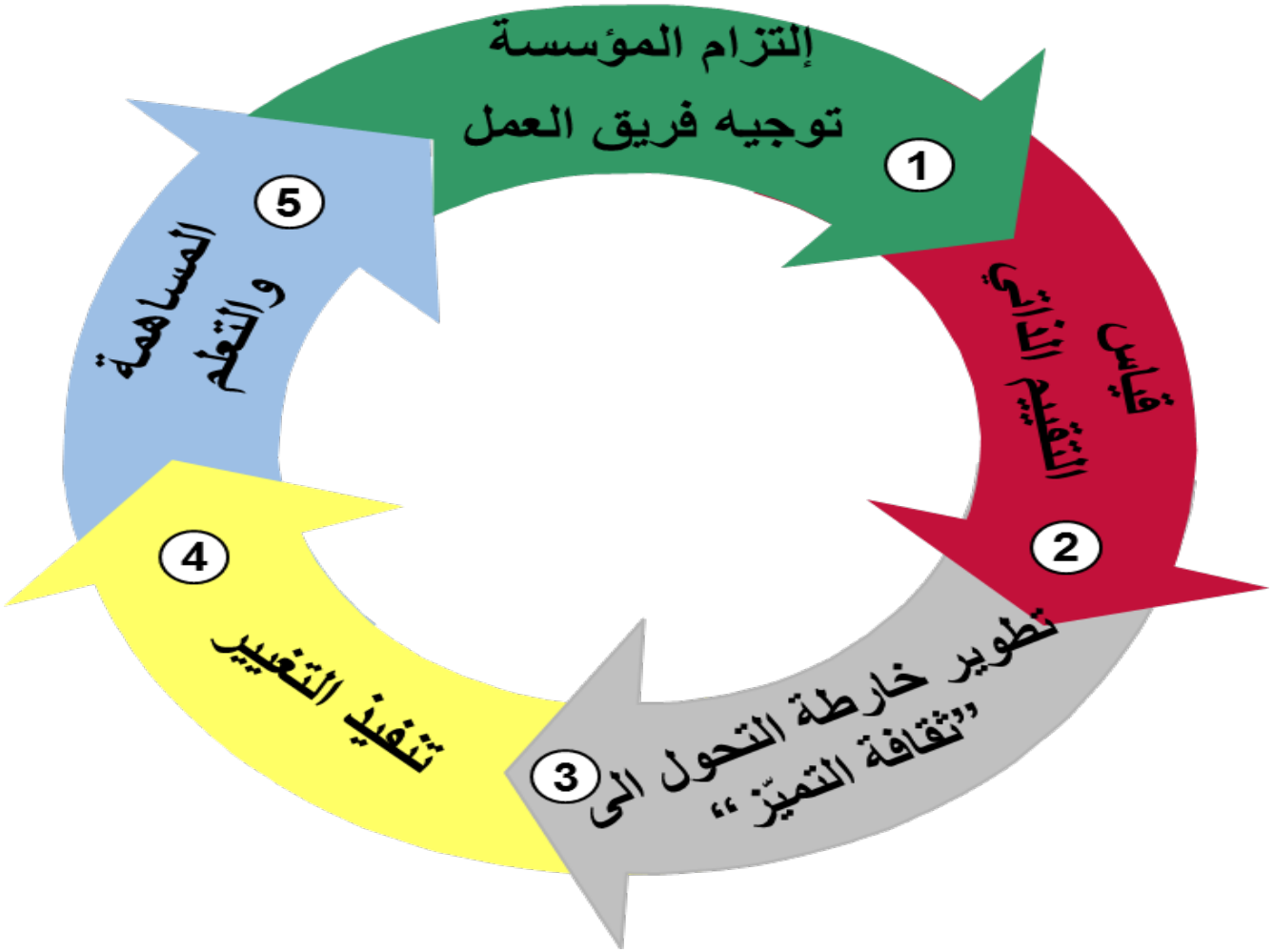
نشاطات المرحلة (2)
الخطوة (2)

9:00-11:00	• Introduction • Babil Report: Individual Interview Form Analysis & Scoring	• مقدمة عامة عامة • تقرير محافظة بابل:تحليل استمارة المقابلة و بدرج نقاط المقابلة .	11:00-9:00
11:00-11:15	• Tea Break	• استراحة شاي	11:15-11:00
11:15-12:30	• Babil Report: Individual Interview Form Analysis & Scoring	• تقرير محافظة بابل:تحليل استمارة المقابلة و بدرج نقاط المقابلة .	12:30-11:15
12:30-1:00	• Lunch	• فترة الغداء	1:00-12:30
1:00-3:00	• Babil Report: Individual Interview Form Analysis & Scoring	• تقرير محافظة بابل:تحليل استمارة المقابلة و بدرج نقاط المقابلة .	3:00-1:00
3:00-3:15	• Tea Break	• استراحة شاي	3:00-3:15

هرم ثقافة التميز



دورة برنامج التقييم الذاتي والتحول المؤسسي



يفضل ولايفضل

- البدأ بكتابة الأيجابيات.
- الربط بالركائز الثلاثة.
- ذكر المعلومات بصدق.
- كتابة المعلومات بواقعية ومصداقية.
- كتابة الملاحظات باسرع وقت ممكن.
- أستخدام أمثلة مطابقة الى الدرجات المكتوبة في التقرير.

- أنتقاد الأخرين.
- المقارنة مباشرة بالامور السلبية.
- الأصرار وأعطاء الحلول.
- كتابة ملاحظات مجامله.
- الأصرار وبقوة.
- النسيان بانهم زبائنك.

درجات التقييم

في المقابلات , أسأل نفسك :

- هل هو موجود ؟	(1 - 3) درجات
- هل هو معمول به ؟	(1 - 3) درجات
- هل هو مؤثر ؟	(1 - 4) درجات
المجموع	(10) درجات

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمه
Governance Strengthening Project (GSP)

Day 4

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

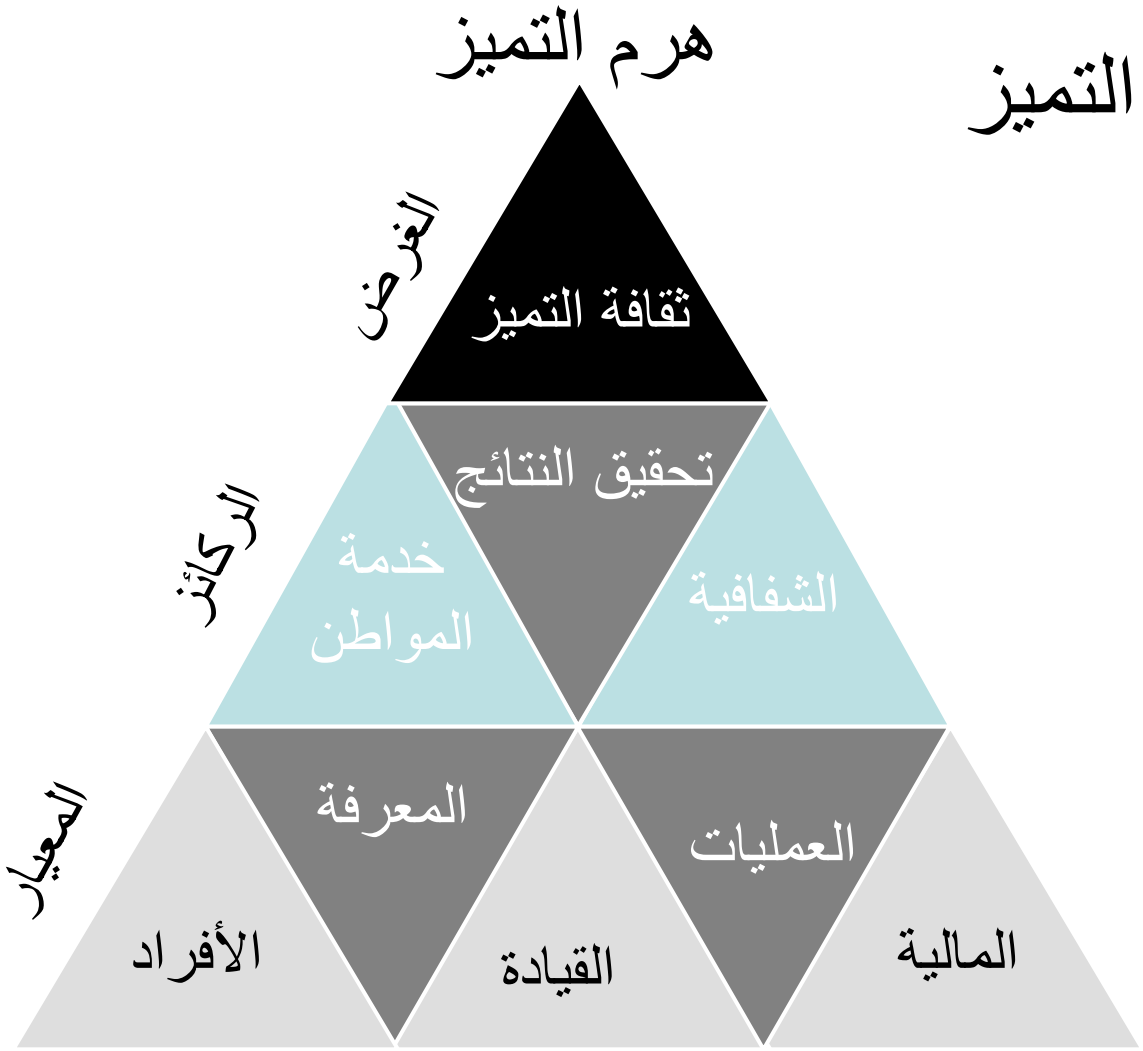
TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

OSTP Phase 2 Step 2
Day 4 Agenda

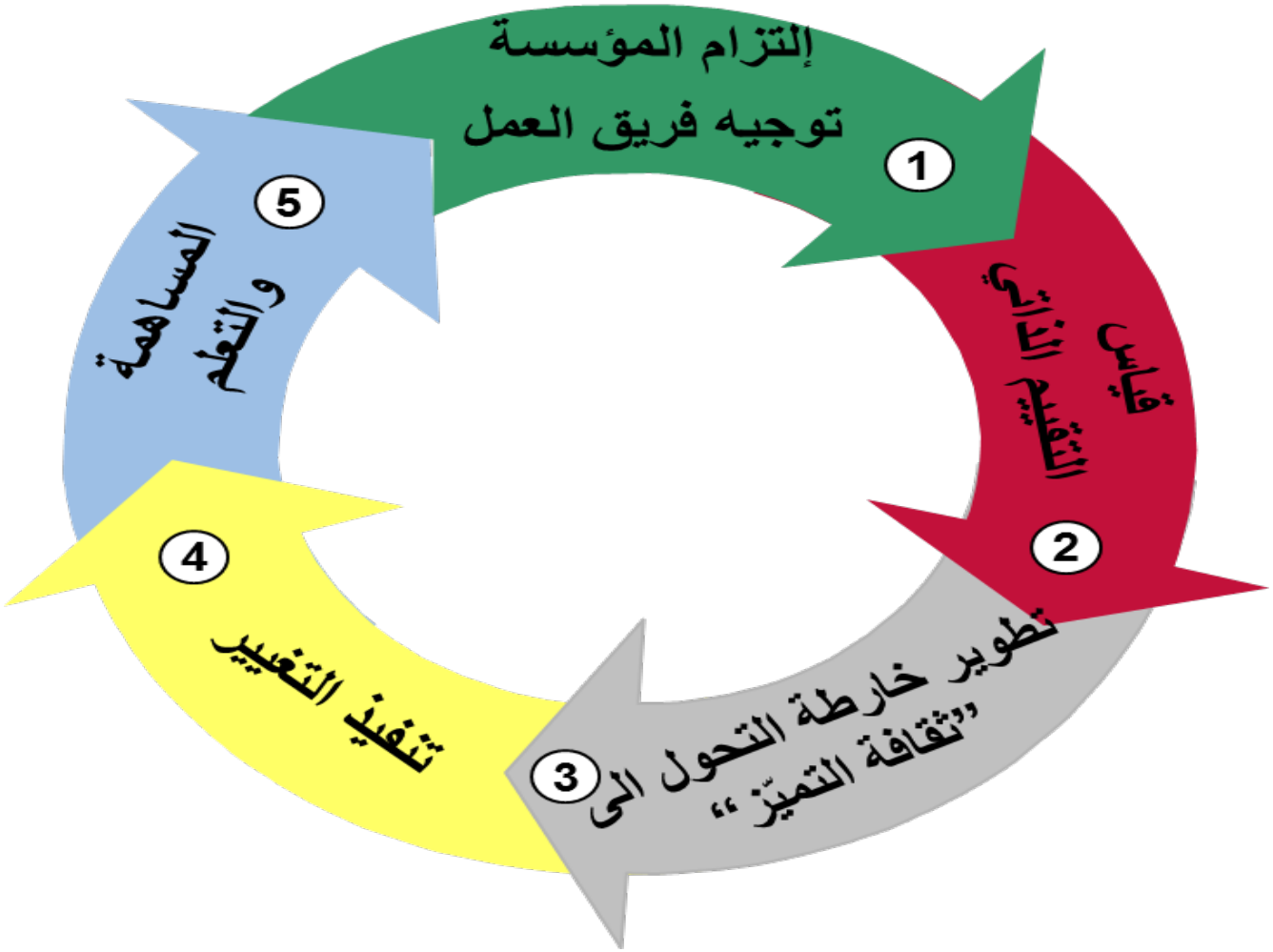
نشاطات المرحلة (2)
الخطوة (2)

9:00-11:00	• Introduction • Group Exercise: Criterion Team Report Compilation Continued	• مقدمة عامة • تمرين للفرق:الاستمرار باكمال تقرير فريق المعيار	11:00-9:00
11:00-11:15	• Tea Break	• استراحة شاي	11:15-11:00
11:15-12:30	• Group Exercise: Criterion Team Report Compilation Continued	• تمرين للفرق :الاستمرار باكمال تقرير فريق المعيار	12:30-11:15
12:30-1:00	• Lunch	• فترة الغداء	1:00-12:30
1:00-3:00	• Group Exercise: Criterion Team Report Compilation of Survey Analysis	• تمرين للفرق:تحليل نتائج المسح لفرق المعايير	3:00-1:00
3:00-3:15	• Tea Break	• استراحة شاي	3:15-3:00
3:15-4:00	• Group Exercise: Benchmark Report Compilation & Production	• تمرين للفرق:انتاج واكمال التقرير للتقييم الذاتي	4:00-3:15

هرم ثقافة التميز



دورة برنامج التقييم الذاتي والتحول المؤسسي



يفضل ولايفضل

- البدأ بكتابة الأيجابيات.
- الربط بالركائز الثلاثة.
- ذكر المعلومات بصدق.
- كتابة المعلومات بواقعية ومصداقية.
- كتابة الملاحظات باسرع وقت ممكن.
- أستخدام أمثلة مطابقة الى الدرجات المكتوبة في التقرير.

- أنتقاد الأخرين.
- المقارنة مباشرة بالامور السلبية.
- الأصرار وأعطاء الحلول.
- كتابة ملاحظات مجامله.
- الأصرار وبقوة.
- النسيان بانهم زبائنك.

درجات التقييم

في المقابلات , أسأل نفسك :

- هل هو موجود ؟	(1 - 3) درجات
- هل هو معمول به ؟	(1 - 3) درجات
- هل هو مؤثر ؟	(1 - 4) درجات
المجموع	(10) درجات

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمه
Governance Strengthening Project (GSP)

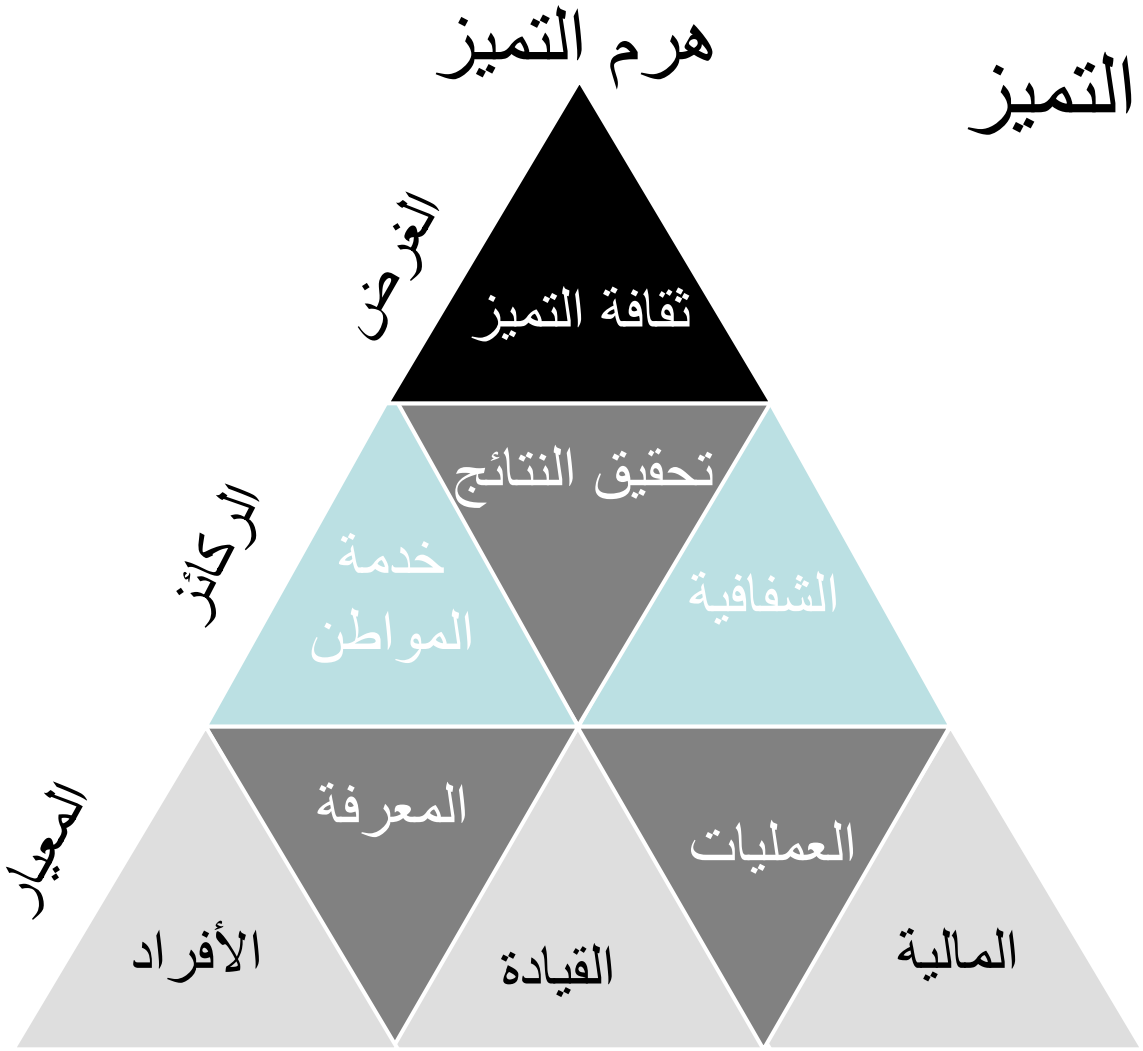
Day 5

OSTP Phase 2 Step 2
Day 5 Agenda

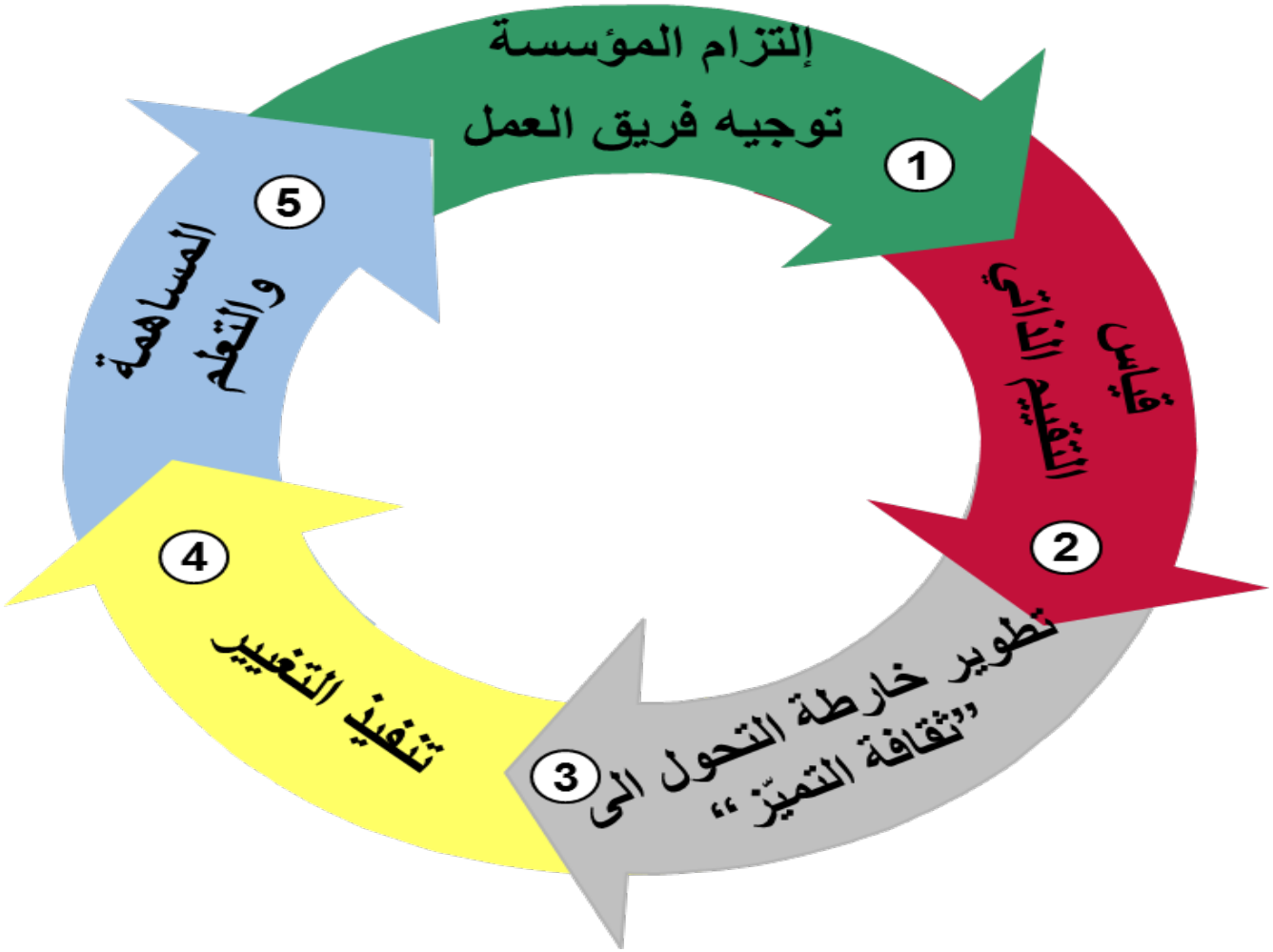
نشاطات المرحلة (2)
الخطوة (2)

9:00-11:00	• Introduction • Group Exercise: Benchmark Report Compilation & Production Continued	• مقدمة عامة • تمرين للفرق:الاستمرار بانتاج واكمال تقرير التقيي الذاتي	**11:00-9:00**
11:00-11:15	• Tea Break	• استراة شاي	**11:15-11:00**
11:15-12:30	• Group Exercise: Preparation of Presentation on Criterion Analysis & Scoring	• تمرين للفرق:اعداد عروض توضيحية لكيفية حساب وتحليل نقاط المعيار	**12:30-11:15**
12:30-1:00	• Lunch	• استراحة الغداء	**1:00-12:30**
1:00-2:30	• Group Presentations: Presentation of Criterion Reports	• عروض توضيحية للفرق:عروض توضيحية لتقارير المعايير	**2:30-1:00**
2:30-2:45	• Tea Break	• استراحة شاي	**2:45-2:30**
2:45-4:00	• Final Benchmark Report Draft Preparation • Next Steps	• اعداد المسودة النهائية لتقرير التقييم الذاتي . • الخطوة القادمة	**4:00-2:45**

هرم ثقافة التميز



دورة برنامج التقييم الذاتي والتحول المؤسسي



USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

BABYLON GOVERNORATE

TAQADUM

التقييم الذاتي والتحول المؤسسي
مقياس تقييم المعايير

ديوان محافظة بابل

جميع اقسام المؤسسة

تشرين الاول 2012

ديوان محافظة بابل
جميع اقسام المؤسسة
حكومة العراق

تشرين الاول 2012

السيد محافظ بابل المحترم :نشكركم لدعمكم المتواصل لفريق التقييم الذاتي والتحول المؤسسي في محافظة بابل وهذ انما يدل على حرصكم الكبير للارتقاء بالاداء المؤسسي للمحافظة.

نرفق طيا نتائج فريق التقييم الذاتي والتحول المؤسسي (OSTP) الخاص بمحافظة بابل ليكون مقياس التقييم في معايير التميز الاربعة التي تشمل: القيادة ، المعرفة ، العمليات والمالية.

ان فريق التقييم الذاتي والتحول المؤسسي فى مؤسستكم قد قام بكتابة هذا التقرير اعتمادا على المعلومات التي تم جمعها خلال المقابلات واداة الأستبيان لموظفي مؤسستكم .يعكس التقرير رؤيتهم لعمل المؤسسة والتي وثقت من قبل فريق التقييم الذاتي والتحول المؤسسي فى مؤسستكم. يرجى ملاحظة ان هذا التقرير قد وضع لغرض توزيعه فقط على مدراء وكبار مسؤولي المؤسسة ولن يقوم البرنامج بنشر التقرير او اعلانه .

نحن على ثقة بان الوقت الذي ادخر لحضور الأجتماعات ، جمع الوثائق ، مراجعة المعلومات وتطوير وتقييم النتائج قد ساعدت فريق التقييم الذاتي والتحول المؤسسي في المؤسسة على كسب منظور افضل للأداء الحكومي الأمثل وتحديد نقاط القوة والضعف .

يقدم هذا التقرير كل من المعايير الاربعة في ثلاث اقسام وكما يلي:
النتائج الأساسية
نتائج المقابلات و
نتائج اداة الأستبيان

سيكون هذا التقرير بمثابة نقطة تحول بأهمية العمل في التطور المؤسسي . ان الغرض الرئيسي هو لتحسين عمل مؤسستكم مستقبلا ، وليس لنقد عمل المؤسسة في السابق. ولغرض التحرك للأمام فسوف يقوم فريق التقييم الذاتي والتحول المؤسسي الخاص فى المؤسسة باستخدام هذا التقرير لتحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها . نحن في مكتب تقدم (OSTP) ومن خلال الجهود الأولية المرتبطة بجهد مشترك في المعرفة المؤسسية والأتصال ، يمكن ان نتوقع تحقيق نتائج ملموسة وبناء قوة دافعة للمبادرات المستقبلية نحو تحقيق التميز بالنسبة لأفضل الممارسات الدولية .

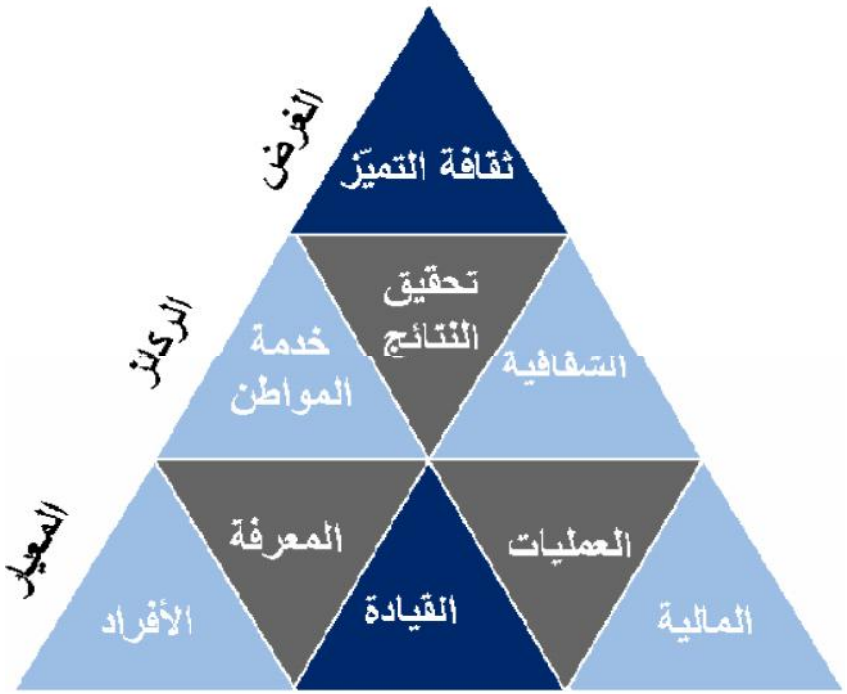
نشكركم على اشراك فريق برنامج (OSTP) في العمل مع مؤسستكم . ان فريقكم له القدرة والكفاءة ونتطلع الى مزيد من التعاون المستمر.

مع الشكر والتقدير

فريق برنامج التقييم الذاتي والتحول الموؤسسي في برنامج تقدّم

.إن تقرير التقييم الذاتي يقيس أداء الوزارة / المؤسسة وفقا للركائز الثلاث للأداء الحكومي المتميز: خدمة المواطن، التركيز على النتائج ، والشفافية

ثقافة التميز الحكومي



الحكومة المركزة على خدمة المواطن

تتطلب هذه الحكومات تركيزا متجددا على المواطن باعتباره المستفيد النهائي منها، ويجب على الحكومات أن تسمع لمواطنيها وشؤونهم وان تأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار عند تصميم السياسات العامة وتطبيقها.

الحكومة المركزة على تحقيق النتائج

تتطلب الحكومة المركزة على تحقيق النتائج وجود مؤسسات حكومية تركز على تحقيق الأهداف الحقيقية، إن الأمر يتعلق هنا بتحفيز الحكومة على العمل بشكل أفضل وبتكاليف أقل، وهذا يعني الفهم الواضح لمهمة المؤسسة ورؤيتها وقيمها، وترتيب أهدافها الرئيسية بحيث يمكن دعمها وتحقيقها والاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف وتحويل الرؤية إلى حقيقة.

الحكومة الشفافة

يتطلب الحكم الشفاف تجديد التركيز على انفتاحية الحكومة، إن الأمر يتعلق بوجود المعلومات المرتبطة بالموضوع والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب والخاصة بالهيئات الحكومية الموجودة لمساعدة المؤسسات الحكومية والمواطنين، إن الشفافية عنصر ضروري للمسائلة عندما يطلب المواطنون والمساهمون نتائج أكثر من الموظفين والهيئات الحكومية.

نظرة عامة حول برنامج التقييم الذاتي والتحول المؤسسي

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

إن تقرير التقييم الذاتي يقيس مدى تقدم الوزارة / المؤسسة بإتجاه تحقيق التميز وفقاً للممارسات المثلى عالمياً وفي اربعة معايير:

تستند الدرجات ونتائج كل معيار على المقابلات والمسح الميداني التي أجراها فريق التقييم الذاتي الخاص بمؤسستكم وفق مجموعة عوامل لكل معيار فرعي. إن درجة كل عامل تم إحتسابها بناءاً على الردود المستحصلة من المدراء والموظفين على أسئلة محددة حول المؤسسة ونشاطاتها. بشكل عام ، يتم تقييم العامل بناء على ثلاثة أسئلة:

1) هل هو موجود؟ (1-3)
2) هل يتم العمل به؟ (1-3)
3) هل هو فعال؟ (1-4)

يتم تجميع درجات العوامل بعدها لإحتساب درجة المعيار الفرعي وصولاً إلى درجة المعيار ككل, وتتراوح الدرجة من 0 إلى 10 وتصنف إلى أربعة فئات:

ضعيف (0-2): هذا العامل ليس قيد الإستعمال أو يتم إستخدامه بشكل محدود, غير موثق, ويبلغ الحد الأدنى من الموظفين, المواطنين والمستفيدين.

لابأس (3-5): العامل موجود لكن قد لايكون مفهوم و موثق بشكل جيد, وهو فعال بشكل جزئي في القيام بمهامه.

جيد (6-8): يعتبر العامل موجودا، وهو موضع الاستخدام الفعال في معظم الحالات، و مفهوم غالبا من قبل المؤسسة. وتم إبلاغه على نطاق واسع داخل المؤسسة. و غالبا ما يكون يركز على خدمة المواطن وتحقيق النتائج والشفافية.

ممتاز (9-10): هذا العامل مستخدم على نحو فعال في تأمين, توجيه أو تقييم خدمات

القيادة

يقيم هذا المعيار قدرة المؤسسة على حشد وتوجيه مواردها بما يساهم بنجاح في خدمة المواطن وتحقيق الأهداف الوطنية المرتكزة على النتائج.

المعرفة

يفحص هذا المعيار قدرة المؤسسة على جمع وبناء ونشر المعرفة من أجل تحسين التعاون وتعزيز التعلم على مستوى المؤسسة، واتخاذ القرارات الفعالة في الوقت المناسب.

العمليات

يقيم هذا المعيار تصميم وتنفيذ العمليات المتبعة في سبيل إيصال المنتجات والخدمات الرئيسية للمواطنين والمستفيدين بشكل ناجح.

المالية

يفحص هذا المعيار قدرة المؤسسة على جمع كاف وموثوق للمعلومات المالية ذات الصلة لتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف الوطنية وتقديم تقرير عن تنفيذ الميزانية بشفافية.

النتائج الأساسية

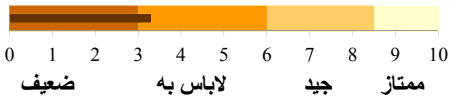
النتائج الأساسية

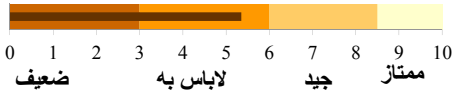
ديوان محافظة بابل

جميع اقسام المؤسسة

بعد اكمال الورشة التدريبية حول مفاهيم واليات عمل برنامج التقييم الذاتي تم اكمال المسح الميداني لديوان المحافظة وكذلك اكمال نماذج استمارات المقابلات وبعد عملية تحليل تلك المعلومات وجدنا ان المعدل النهائي لمعيار القيادة 33 % وهذا يستلزم الكثير من الجهود للارتقاء بواقع هذا المعيار والذي يتمحور حول قدرة المؤسسة في عمليات التخطيط الستراتيجي. تمت دراسة الدوائر ذات التماس المباشر بالمواطنين واختيار 30 مظف للمسح الميداني و 10 مدراء للمقابلات ومن خلال النتائج لوحظ ان المعدل النهائي هو 54% وهذا يتطلب نشر مفاهيم المعرفة بواسطة تفعيل روابط المواقع الالكترونية واجراء جلسات واجتماعات حوارية ويحتاج عموم الموظفين الى المعارف اللازمة لنشر تلك المفاهيم للنهوض بواقع الاداء المؤسسي. قام فريق العمليات بعد ان تم تلقيه الورشة التدريبية الاولى باجراء الاستبيان على المؤسسة والمقابلات على الاشخاص المستهدفين وبعد جمع المعلومات وتحليلها وجد ان المعدل النهائي للمعيار هو 45 % وهذا بحد ذاته يعتبر مؤشر لاعادة تقييم اجراءات العمليات المعمول بها حالياً. تم عمل مسح ميداني لكادر المحافظة وكذلك اكمال المقابلات مع الكواد المتقدمة بالمحافظة وبعد عملية تحليل البيانات وجدنا ان المعدل النهائي هو 56 % اي على المحافظة اعادة النظر بالاجراءات المعمول بها فيما يخص عملية اعداد الموازنة المحلية.

	الدرجات
القيادة	3.3
المعرفة	5.4
العمليات	4.5
المالية	5.6





معيـار القيـادة

ملخص درجات القيادة

ديوان محافظة بابل
جميع اقسام المؤسسة

النتيجة الأجمالية : **3.3** **(لاباس به)**

الملاحظات الأساسية

المؤشر العام يبين وجود لابأس به لعملية التخطيط الأستراتيجي للمحافظة ولكن الوصول الى المستوى الجيد يحتاج الى عمل متعلق بقطاعات الرؤية والأستراتيجية والربط بالأهداف الوطنية للوصول الى التميز.

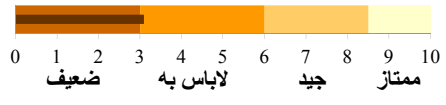
المؤشر يبين ان هنالك ضرورة لترسيخ قيم عوامل القيم المؤسسية وتمكين الموظفين كخارطة طريق لتعزيز الثقافة الساندة كونها ركن أساسي من أركان التميز في المؤسسة

النسبة القليلة للمؤشر نسبيا تؤشر وجود أرضية وقاعدة يمكن الإرتكاز عليها في تحسين النتائج المتعلقة بعوامل المعيار (تحقيق المخرجات المستهدفة ،التعاون، إدارة المخاطر) من خلال تفعيل نظم الرقابة والتقييم وتحديثها.

المسح الميداني يبين ان فهم الكوادر الوسطى للموظفين حول الاداء الوظيفي قريب جداً من فهم المسؤولين داخل المؤسسة وعليه فان تبني الاصلاحات في معايير القيادة الثلاثة بعواملها ستساهم بالضرورة بتطور الاداء الوظيفي وصولاً الى التميز المنشود

درجات المعايير الفرعية - 1-10

	الدرجات
المعيار الفرعي 1 : هيكلية التخطيط الأستراتيجي	**3.3**
المعيار الفرعي 2: الثقافة الساندة	**3.1**
المعيار الفرعي 3: المراقبة والتقييم	**2.5**
اداة المسح الميداني	**4.8**



الدرجات لمعيار القيادة

ديوان محافظة بابل

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

المعيار الفرعي 1: اطار التخطيط الاستراتيجي	مجموع درجات المعيار الفرعي	**30%**	**3.3**	**33%**
العامل 1:	الرؤية و الرسالة	20%	3.1	
العامل 2:	الاستراتيجية	25%	2.8	
العامل 3:	الربط مع الاهداف الوطنية	55%	3.5	
	المجموع الفرعي	**100%**		
المعيار الفرعي 2: الثقافة الساندة	مجموع درجات المعيار الفرعي	**20%**	**3.1**	**31%**
العامل 1:	القيم المؤسسية	50%	3.2	
العامل 2:	تمكين الموظفين	50%	3.0	
	المجموع الفرعي	**100%**		
المعيار الفرعي 3: المراقبة والتقييم	مجموع درجات المعيار الفرعي	**30%**	**2.5**	**25%**
العامل 1:	تحقيق المخرجات المستهدفة	35%	2.4	
العامل 2:	التعاون	30%	2.6	
العامل 3:	ادارة المخاطر	35%	2.5	
	المجموع الفرعي	**100%**		
اداة المسح الميداني	مجموع درجات المعيار الفرعي	**20%**	**4.8**	**48%**
العامل 1:	نتائج المسح الميداني	100%	4.8	
	المجموع الفرعي	100%		
المعدل الموزون لمعيار القيادة		**100%**	**3.3**	**33%**

مجموع درجات مؤشر التقييم للقيادة

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

المعيار الفرعي 1 : هيكلية التخطيط الاستراتيجي

	المؤشرات	درجات المؤشر*									المعدل	درجات العوامل
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
	العامل 1: الرؤية و الرسالة											**3.1**
1	تصف رؤية المؤسسة رغبتها في الوصول الى مبتغاها وهي تضع اهدافها في التميز عند قيامها بدورها، وهي تتطابق مع الاهداف الوطنية ومدعومة من قبل الوزير و المستفيدين الرئيسيين.	6	1	8	7	3	0	3	4	5	4.1	
2	الرؤية معروفة ويتم تبنيها في جميع اقسام المؤسسة وتعتبر دليلا فاعلا لها.	6	0	2	4	2	0	2	4	1	2.3	
3	يوضح بيان رسالة المؤسسة دورها، ويبين الكيفية التي تنوي بها المؤسسة لعب هذا الدور وهو دور يتوافق مع اهداف المؤسسة و الاهداف الوطنية.	8	0	8	3	2	1	2	7	1	3.6	
4	يعتبر بيان رسالة المؤسسة بيانا معروفا ويتم تبنيه في جميع اقسام المؤسسة وهو مدعوم من الوزير و المستفيدين الرئيسيين.	3	1		2	4	1	1	1	7	2.5	

المعيار الفرعي 1 : هيكلية التخطيط الاستراتيجي

	العامل 1: الرؤية و الرسالة
1	لاباس يوجد بيان المهمة الرؤية المكتوبة ولكنها غامضة كونها متضمنة في الخطة الستراتيجية والتي يطلع عليها المسؤولون لكن بقية الموظفين لا يطلعون عليها وهذا سبب معرفة المسؤولين وعليه ننصح بوضع الرؤية ورسالتها بمنشور خاص يطلع عليه اكثر الموظفين .
2	علما ان رسالة المؤسسة محددة بادوار للمدراء والمسؤولين كونهم المسؤولين عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية ويكون دور الموظفين تنفيذي وعليه فأن الرسالة والمهمة غامضة بعض الشي بالنسبة للكادر الوسطي وهذا يسبب ضعف وغموض في فهم ادوار الموظفين لمهامهم وبالتالي يسبب خلل في الاداء.
3	يتبين ان عامل الرؤيا والرسالة في مؤسسة المحافظة يتباين فهمه وتادية ادواره بسبب الوصف الوظيفي فالمسؤول يعلم بدوره والكادر الوسطي ينفذ بدون دراية.
4	الشفافية بحاجة الى تعزيز داخل المؤسسة باشراك وعلم الكوادر الوسطي بالخطة الاستراتيجية للمحافظة لتعزيز احساس الموظف في تادية مهامة ودوره من خلال : 1- ان تكون الخطة متاحة للجميع. 2- الرؤية تكتب بداخل المحافظة بخط واضح لضمان اطلاع الموظفين. تحقيق النتائج:بضعف وغموض الشفافية يكون من الطبيعي عدم حدوث ايجابيات في النتائج المتحققة وهذا ينعكس على سرعة انجاز العامل وله تأثير سلبي على المستفيد الرئيسي من المؤسسة وهو المواطن

مجموع درجات مؤشر التقييم للقيادة

ديوان محافظة بابل

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

	العامل 2: الاستراتيجية											2.8
5	تعرف الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وبحزم اهدافها ومخرجاتها واولياتها، وهي تتطابق مع رؤية المؤسسة ومصالح المستفيدين الرئيسيين والاهداف الوطنية.	9	5	6	7	1	2	2	4	3	4.3	
6	تستخدم المؤسسة الخطة الاستراتيجية كدليل ارشادي للقرارات البرامجية بالاضافة الى القرارات العملية بما في ذلك توزيع الموارد وتفويض المسؤوليات.	5	5	3	7	2	1	2	6	3	3.8	
7	يتم دعم الخطة الاستراتيجية بأكملها بخطط اجرائية أكثر تفصيلا وخطط عمل لكل وحدة فرعية.	9	1	3	3	2	1	1	7	3	3.3	
8	يعرف موظفي المؤسسة وعلى جميع المستويات بشكل عام الاستراتيجية ويفهمونها ويدعمونها، بما في ذلك دورهم في الوصول الى الاهداف الخاصة وانتاج المخرجات المرجوة.	6	0	1	0	0	1	1	1	0	1.1	
9	تخضع الخطة الاستراتيجية لعملية مراجعة منتظمة، ويتم التعامل مع النتائج بسرعة لتشجيع التحسن المستمر.	6	0	2	1	0	1	1	1	1	1.4	

العامل 2: الاستراتيجية	
الخطة الاستراتيجة لم تنجح في تحديد ادوار المؤسسة في تحقيق الاهداف رغم وجودها في رؤيا الخطة الاستراتيجة ولم يراعى مبدأ الالولويات في عملية تقسيم المهام.كما ان الخطة الاستراتيجية غير معروفة خارج المؤسسة وغامضة نوعا ما على اقسام المؤسسة وذلك بسبب عدم دعم من المراجع العليا لضرورة تحديث الخطة وتقييم مخرجاتها وهذا يسبب غموض وضعف في نشر المعرفة بموضوع الخطة الاسترايجة داخل المؤسسة.	5
عموماً توجد خطة الاستراتيجة تتطابق مع الاهاف الوطنية مكتوبة ومعروفة على مستوى معين من الادارات العليا في المؤسسة ولكنها بحاجة الى تعزيز في كافة اقسام المؤسسة على مستوى الكوادر الوسطية لتحقيق مبدا الشفافية وبالتالي يكون لها تأثير ايجابي على خدمة المواطن من خلال تحسين النتائج المرجوة من الخطة الاستراتيجية.	6
	7
	8
	9

مجموع درجات مؤشر التقييم للقيادة

ديوان محافظة بابل

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

	العامل 3: الربط مع الاهداف الوطنية											3.5
10	ان المؤسسة تعرف وتدرك الاهداف الوطنية التي تساهم مخرجاتها فيها.	5	2	4	7	1	1	2	6	3	3.4	
11	تعرف المؤسسة اولويات الحكومة المرتبطة بهذه الاهداف الوطنية.	5	2	8	7	3	7	2	1	1	4.0	
12	تدرك المؤسسة بشكل عام طبيعة تأثير كل نوع من أنواع مخرجاتها.	8	1	5	5	1	5	6	1	1	3.2	
13	تتمتع المؤسسة باطار واضح لمساعدتها في ادارك وتقييم كيفية مساهمة مخرجاتها الرئيسية في تحقيق الاهداف الوطنية.	8	5	2	5	1	5	6	1	1	3.3	
14	يدرك الموظفون والمدراء بشكل عام كيفية مساهمة المخرجات الرئيسية للمؤسسة في تحقيق الاهداف الوطنية وكيف تؤثر مدخلاتهم الخاصة في مخرجات المؤسسة.	5	5	7	5	3	5	6	1	1	3.7	

العامل 3: الربط مع الاهداف الوطنية	
لمؤسسة تملك اهداف محلية مكتوبة ولكن تفتقر الى النتائج والتطابق التام مع الاهداف الوطنية وتدعي المؤسسة دعمها للاهداف الوطنية الا انه لا يوجد تنسيق عال المستوى في تحقيق المصلحة العامة من خلال عدم تطابق اهداف المؤسسة مع الاهداف الوطنية .ويؤشر ضعف واضح في قييم المؤسسة لمشاريعها في تطوير وتحقيق الاهداف الوطنية وهذا الضعف ناجم عن ادراك الكوادر العليا والوسطية لدور مخرجات المؤسسة في تحقيق الاهداف الوطنية .	10
عموماً : الربط مع الاهداف الوطنية موجود ضمناً في الخطة الاستراتيجة ولكن يؤشر ضعف في تقييم نتائج مشاريع المؤسسة بسبب ضعف في ادراك اهمية موضوع وربما يود ايظا غموض في ادراك ووضح الاهداف الوطنية اصلاً.	11
من الضرري توسيع الثقافة في هذا المضمون لزيادة ايجابية النتائج المستلمة من المستفيد الرئيسي (المواطن).	12
	13
	14

مجموع درجات مؤشر التقييم للقيادة

المعيار الفرعي 2: الثقافة الساندة

	المؤشرات	درجات المؤشر*									المعدل	درجات العوامل
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
	العامل 1: القيم المؤسسية											**3.2**
1	تعتبر القيم الاساسية للمؤسسة قيما مناسبة و تركز على الوصول للتميز وتشجع وجود الحكومة التي تخدم المواطن و المركزة على النتائج والشفافية.	4	0	1	3	4	4	3	2	1	2.4	
2	تتميز هذه القيم الاساسية بأنها مفهومة على نطاق واسع ويتم تبنيها من قبل جميع مستويات المؤسسة و تغذي سلوك جميع الموظفين في موقع العمل.	5	0	2	1	4	4	2	2	1	2.3	
3	تعمل الندوات او الدورات التدريبية التي تقدم للموظفين على زيادة الوعي لمختلف أشكال الفساد و عواقبها المالية.	5	3	7	0	4	4	5	5	1	3.8	
4	توجد قنوات يمكن للموظفين من خلالها الابلاغ عن حالات فساد مشكوك بها.	0	5	9	4	4	6	4	3	4	4.3	
	العامل 2: تمكين الموظفين											**3.0**
5	يعتقد الموظفون بشكل عام بأنهم مفوضون بالسلطة والمسؤولية الكافية للعب ادوارهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونعني بالذات موظفو الصف الامامي الذين يتعاملون مع الزبائن يوميا.	3	4	2	3	3	4	3	0	3	2.8	
6	تتبع المؤسسة فلسفة خاصة لادارة الكوادر تعترف بوجود الاداء المتميز للموظفين وتشجعهم على الابداع والابتكار في تحقيق اهداف المؤسسة وادراك أهمية ايجاد الفرص لهم لتحقيق امكانياتهم.	2	2	2	3	1	3	1	2	1	1.9	
7	يتمتع نظام الترقية والتعيين في المؤسسة بالشفافية كما يعتمد على الاستحقاق.	1	7	6	7	3	6	3	4	1	4.2	

المعيار الفرعي 2 : الثقافة الساندة

	ملاحظات التقييم
	العامل 1: القيم المؤسسية
1	المؤسسة لا تملك قيم اساسية مكتوبة ومعرفة للموظفين وهذا سبب بالنتيجة عدم وجود اساسيا ومبدىء خاصة في عمل المؤسسة لدى الموظفين كما ان زيادة وعي الموظف في اشكال الفساد وعواقبها المالية تتم بنسبة بسيطة وهناك قنوات للموظفين يمكن استخدامها في التبليغ عن حالان الفساد مثل النزاهة ,المفتش العام ,صندوق الشكاوى والاعلام وابسطها القاء المباشر بالمسؤول.
2	عموماً : يجب على المؤسسة كتابة قيم المؤسسة خاصة بها تحتث موظفيها على الالتزام بها لزيادة الشفافية وتحسين النتائج المخرجة من عمل المؤسسة في خدمة المواطن.
3	
4	
	العامل 2: تمكين الموظفين
5	موضوع تمكين الموظف من مهام صعبة بتفوظيهم صلاحيات متباينة بين ضعيف في بعض مرافق المؤسسة الى وجود ضعيف في اجزاء اخراى ولكن عموما لا يصل الى مستوى جيد في اقسام المؤسسة ,كما ان نظام تحفيز وتشجيع الموظف بحاجة الى تطوير اداء بحيث يولد شعور لدى الموظف بتقييم المؤسسة وبالتالي الدولة الى جهودة في اداء وظيفة كما يوجد دور لاباس به في اتباع نظام الاستحقاق والترقية والتعيين في المؤسسسة بحاجة الى تطوير وتحسين.
6	عموماً:ننصح هناك ضرورة وحاجة ملحة لتطوير الاداء من خلال رفع قدراتهم ومهاراتهم بشكل يمكنهم من اداء ادوارهم المكفين بها بشكل جيد كما ان تحفيز المسؤولين على مكافاة وتشجيع موظفيها وتطوير نظام الترقيه والتعيين سينعكس ايجابياً على اداء الموظف وبالتالي تحسين الخدمات المقدمة للمواطن.
7	

مجموع درجات مؤشر التقييم للقيادة

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

المعيار الفرعي 3 : الرقابة والتقييم

	المؤشرات	درجات المؤشر*									المعدل	درجات العوامل
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
	العامل 1: تحقيق المخرجات المستهدفة											**2.4**
1	تضع المؤسسة أهدافا لكل من مخرجاتها الرئيسية لكل فترة تخطيطية أو مالية، وتقوم بتقسيمها الى اهداف فرعية لكل من مجالات الادارة ومسؤوليات الموظفين المختلفة.	8	0	3	4	1	6	2	2	0	2.9	
2	تقوم المؤسسة بتوزيع مخرجاتها المستهدفة و مسؤولياتها بفعالية وعبر مستوياتها المختلفة بالاضافة الى المستفيدين الرئيسيين.	5	5	3	4	3	1	1	1	0	2.6	
3	تتمتع المؤسسة بنظام لمراقبة وقياس وتحليل الاداء الفعلي والابلاغ عنه لكل من المخرجات الرئيسية وبانتظام، او في حال ملاحظة أي اداء غير عادي. ويتم ابلاغ المستفيدين الرئيسيين بنتائج هذا التقييم المنهجي.	6	0	1	2	3	1	1	1	0	1.7	
	العامل 2: التعاون											**2.6**
4	قامت الادارة العليا في المؤسسة بتحديد المستفيدين الرئيسيين بشكل دقيق وهي تدرك طبيعة مصالحهم ضمن مخرجات المؤسسة.	5	6	1	4	3	6	2	2	1	3.3	
5	تقوم المؤسسة بتحديث التغذية الراجعة من المستفيدين الرئيسيين وتسعى اليها بانتظام، حول النشاطات الحالية و ادائها التشغيلي والقضايا الراهنة والسياسات والتشريعات و الانظمة.	4	0	2	4	3	3	1	1	0	2.0	
6	تشجع المؤسسة موظفيها في المستويين الادنى والمتوسط على الاتصال بنظرائهم في مؤسسات أخرى لتشجيع التعاون وتعزيز سبل التنسيق.	3	4	0	7	3	6	3	3	0	3.2	
7	تعمل المؤسسة على ترتيب اولويات التزامها لتعزيز المنفعة العامة (الوطنية) التي تركز على المواطن عند اتخاذ القرارات حول مخرجاتها، وخاصة عند ظهور تضارب في مصالح المؤسسات المتعاونة.	3	2	6	0	3	6	1	1	0	2.4	
8	لدى المؤسسة سياسة الاستجابة لطلب المعلومات بشكل سريع و منتظم.	2	6	1	0	3	4	1	1	1	2.1	

المعيار الفرعي 3 : المراقبة والتقييم

	ملاحظات التقييم
	العامل 1: تحقيق المخرجات المستهدفة
1	تضع المؤسسة اهداف وضعية وحسب الخطة المالية والتخطيطية للمحافظة ,ولكن تقسيم الاهداف حسب الخطة التخطيطية والمالية يفتقر الى المتابعة وبالتالي لايتم تقييم الاهداف المرجوة من مخرجات المحافظة.يؤشر ضعف في عملية قيام المؤسسة بتوزيع المخرجات بمشاركة المستفيد الرئيسي (الشركاء مثل الدوائر الخدمية) وبالتالي يحدث ارباك وسوء تخطيط لنوعية وكمية الخدمة المقدمة للمواطن وهذه المؤشرا الغير مشجعة نتيجة ضمنية لقلة التأثير وجود نظام تقييم منهجي.
2	عموماً: عامل تحقيق المخرجات المستهدفة ومن خلال الاستبيانات تؤشر وجود ضعف المؤسسة في تحديد اداء مخرجاتها وتقيمها وبالتالي ينعكس سلبا على نوعية الخدمة المقدمة للمواطن.
3	ولتحقيق التميز في خدمة المواطن يمكن تطبيق الخطوات الاتية: 1- ايجاد نظام تقييم منهجي لمراقبة المخرجات ومدى مطابقتها لكل فترة تخطيطية او مالية تعلق نتائجها بشفافية لكل المشاركين في العمل والمستفيدين وبالتالي تحقق نتائج المرجوة في تقديم افضل الخدمات للمواطن.
	العامل 2: التعاون
4	لم تدرك المؤسسة طبيعة مصالح المستفيدين الرئيسين ولم تأخذ بنظر الاعتبار في مخرجاتها بان تضمن هذة المصالح. لايوجد نظام لجمع التغذية الراجعة ووصفها بنظام اصلاحي وتشريع للسياسات والانظمة التي تمارسهاالمؤسسة ولا تعمل المؤسسة على تشجيع موظفيها على التعاون مع المؤسسات الاخرى لترويج روح التعاون.
5	وليس هناك نظام لوضع اولويات تلزم المؤسسة على ترتيب التزاماتها بالاعتماد على المواطن في اتخاذ قرارات وليس هناك مساع للحصول على المعلومات من المواطن وتضمينها في القرارات.
6	عموماً: فان المحافظة بالنسبة لمعيار التعاون تواجه ضعفاً من حيث تفهم مصالح المستفيدين الرئيسين بسبب عدم وجود التغذية الراجعة وليس هناك التزامات او مصادر معلومات يمكن من خلالها تضمين القرارات. . المقترحات
7	1- انشاء نظام تواصل مع المواطنين لجمع المعلومات والتغذية الراجعة . 2- عمل اجتماعات دورية وتهيئة ارضية لخلق الالتزامات المؤسسية لتحقيق الهدف العام وهو الاستجابة لما يريده المواطن لانه المستفيد الرئيسي من عمل المؤسسة.
8	

مجموع درجات مؤشر التقييم للقيادة

ديوان محافظة بابل

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

	العامل 3: ادارة المخاطر											2.5
9	حددت المؤسسة وبوضوح المخاطر الرئيسية التي تعيقها عن انتاج مخرجاتها بنجاح.	7	0	7	0	3	6	2	1	1	3.0	
10	عملت المؤسسة على تقييم هذه المخاطر كلاً على حدة وقدرت احتمالية حدوثها فعليا وقوة تأثيرها.	2	0	5	2	3	4	2	1	1	2.2	
11	لدى المؤسسة استراتيجية مطبقة لادارة هذه المخاطر.	5	1	3	2	3	4	2	1	1	2.4	
12	تراجع المؤسسة هذه الاستراتيجية بانتظام للتأكد من صلتها الوثيقة بالظروف الراهنة وتحديد فيما اذا كانت بحاجة الى أية تعديلات.	4	1	4	2	1	4	2	1	1	2.2	

العامل 3: ادارة المخاطر	
لم تحدد المحافظة المخاطر الرئيسية التي لا تسمح لها او تعيق تحقيق اهدافها ومخرجاتها, لم تقم المحافظة بمناقشة عوامل الخطر او ان احتمالية حدوث المخاطر غير واضحة أو غير مفهومة ولا توجد خطة لمواجهة وادارة هذة المخاطر . حيث انها لم تراجع دورياً ولم يوضع نظام رصين لمواجهة احتمالية حدوث الخطر ومعرفة تاثيراتها فيما لوحدثت .	9
عموماً: هناك ضعف في تحديد وتقييم وادارة المخاطر التي قد تواجه المحافظة وتعيقها عن تحقيق اهدافها ومخرجاتها بسبب عدم فهم طبيعة هذة المخاطر قبل وقوعها وانما يوجد فقط معالجة ترقيعية بعد الحدوث هذة الاخطار.	10
المقترحات. 1- تشكيل لجنة من المختصين تقوم بدراسة ومعالجة المخاطر التي تعيق تحقيق اهدافها ووضع الحلول قبل وقوعها. 2- تشكيل لجان فرعية في كل قطاع وعمل تنسيق ولقاءات دورية لوضع النظام الامثل لمعالجة الخطر في كل مفصل بانسيابية. 3- رفع توصيات الى مجلس المحافظة لتشريع عمل هذة اللجان واعطائها صلاحيات ادارية وتنظيمية في مجال مواجهة المخاطر	11
	12

اداة الأستبيان /تغذية راجعة للمعلومات حول معيار القيادة

ديوان محافظة بابل

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

	أطار التخطيط الاستراتيجي	نعم	%	لا	%	مجموع الاراء	ملاحظات الاستبيان
1	هل تعلم ان كان لدى المؤسسة رؤية مكتوبة ، تحدد ماذا تريد المؤسسة ان تصبح بصورة مثالية ، فيما يخص تحقيق مواصفات التميز في اداء دورها بشكل جيد؟	9	30%	21	70%	30	تفتقر المؤسسة لآلية توضح من خلالها الرؤية وبيان المهمة والرسالة وتوزيع الأدوار بشكل واضح لدى كادر المؤسسة
2	هل انت على علم بهذه الرؤية؟	8	27%	22	73%	30	
3	هل ان الرؤية قد ساعدتك في ان تجد طرق جديدة لتعزيز العمل الذي تقوم به ، او الاعمال التي يقوم بها الموظفين ممن يعملون بقربك؟	13	43%	17	57%	30	
4	هل لديك علم ان كان للمؤسسة رسالة مكتوبة تحدد بشكل واضح دور المؤسسة ووظائفها الاساسية؟	14	47%	16	53%	30	
5	هل سبق وان سألك مديرك عن افكارك و / او خطة العمل التي تخص خطة عمل قسمك و / او خطة المؤسسة الاستراتيجية؟	17	57%	13	43%	30	
6	هل تفهم دورك في تحديد مخرجات الاهداف والتي هي معروفة لك والتي ترتبط بشكل واضح بتحقيق اهداف الخطة الاستراتيجية؟	19	63%	11	37%	30	

اداة الأستبيان /تغذية راجعة للمعلومات حول معيار القيادة

ديوان محافظة بابل

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

	الثقافة السائدة	نعم	%	لا	%	مجموع الاراء	ملاحظات الاستبيان
7	هل تعلم اذا كان لدى المؤسسة مجموعة من القيم الاساسية التي تأمل المؤسسة ان يتحلى بها الموظفون في سلوكهم في العمل لغرض تعزيز ناتج الاداء؟	20	67%	10	33%	30	تشير نتائج الإستبيان الى ضرورة وضع منظومة قيم مؤسسية تحترم من قبل القيادات العليا لتحقيق الأهداف الموضوعة وتشجيع الموظفين ون خلال تطوير نظام أداري يحفزهم على الأداء الأمثل كسيلة للوصول الى حالة التميز
8	هل انت / زملائك / مديرك عادة تلتزمون بهذه القيم الاساسية؟	19	63%	11	37%	30	
9	بحسب خبرتك ، هل لدى الكادر /المدراء استعداد لتبادل المعلومات مع بعضهم البعض؟	16	53%	14	47%	30	
10	بحسب خبرتك ، هل تحاول المؤسسة بجد تشجيع كادرها على الابداع وتحمل الخطورة المحسوبة سعيا منها لتعزيز ناتج الاداء؟	15	50%	15	50%	30	
11	هل ترى ان المدراء في المؤسسة يتولون القيادة عن طريق الاقتداء بامثلة ، بصورة عامة على الاقل؟	14	47%	16	53%	30	
12	هل تعتقد ان كل مدير بصورة عامة يسعى بشكل استباقي لتحقيق الاهداف الناتجة في مجال مسؤوليته او مسؤوليتها؟	13	43%	17	57%	30	
13	هل تعتقد بان المدراء في العادة يتحملون مسؤولية تحقيق هذه الاهداف الناتجة؟	15	50%	15	50%	30	
14	بحسب خبرتك ، هل تبين وتشيد الادارة بشكل نظامي باداء العمل المتميز سواء اداء الافراد / الفرق في المؤسسة؟	16	53%	14	47%	30	
15	هل تشعر انت بشكل عام بانك مقيم من قبل ادارة المؤسسة؟	18	60%	12	40%	30	
16	هل تم تفويضك لمسؤولية وصلاحية على نحو كاف للأسهام بشكل اكثر تأثيراً في تحقيق الاهداف الناتجة للمؤسسة؟	14	47%	16	53%	30	

اداة الأستبيان /تغذية راجعة للمعلومات حول معيار القيادة

ديوان محافظة بابل

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

	المراقبة والتقييم	نعم	%	لا	%	مجموع الاراء	ملاحظات الاستبيان
17	بحسب معرفتك ، هل وضعت مؤسستك اهداف واضحة عند كل فترة تخطيط او فترة مالية لكل من نواتجها الاساسية؟	16	53%	14	47%	30	تشير نتائج المسح الى وجود تفهم من قبل الكوادر الوسطى الى ضرورة مطابقة الأهداف الوقتية (المخرجات) خلال الفترات الزمنية التخطيطة والمالية
18	هل تحاول مؤسستك مراقبة ادائها بشكل منتظم بالقياس الى كل من نواتجها الاساسية؟	12	40%	18	60%	30	
19	هل تشعر ان مؤسستك تدرك معنييها الاساسيين وتتفهم طبيعة اهتمامهم بنواتج المؤسسة؟	13	43%	17	57%	30	
20	برأيك ، هل قامت المؤسسة بتحديد والتحضير ضد المخاطر الرئيسية على قدرتها على الانتاج الناجح او تسليم نواتجها؟	14	47%	16	53%	30	

معيـار المعرفـة

ملخص درجات المعرفة

ديوان محافظة بابل
جميع اقسام المؤسسة

النتيجة الأجمالية: **5.4** **(لاباس به)**

درجات المعايير الفرعية (1-10)

	الدرجات
المعيار الفرعي 1: عمليات المعرفة	**4.8**
المعيار الفرعي 2: ألاثر المعرفي	**4.7**
المعيار الفرعي 3: الاتصالات	**5.8**
اداة المسح الميداني	**6.7**

الملاحظات الأساسية

تحتاج الدائرة الى تركيز أكثر لنشر معايير المعرفة (تحديث الموقع الالكتروني ، اجراء جلسات واجتماعات حوارية حول مفهوم المعرفة ، تضمين مفهوم المعرفة جريدة الدائرة وباقي وسائل الاعلام)وكذلك التأثير على الادارات العليا لتطبيق مفهوم المعرفة.

تحتاج الدائرة الى التشبيك الفعال بين الخبراء الموجودين داخل المؤسسة والموظفين الجدد ، وتفعيل المكتبة الداخلية ، تشجيع الموظفين ذوي الكفاءات لنقل معارفهم الى باقي الموظفين

تحتاج الاتصالات الداخلية والخارجية الى زيادة كفاءة العاملين فيها بالتدريب لتطوير مهاراتهم وتزويد قسم الاتصالات بالاجهزة التقنية الحديثة لزيدة فاعلية القسم

عموم الموظفين يحتاجون الى المعارف اللازمة والوعي بأهمية استمارات الاستبيان بوصفها اداة قياس للواقع ، وعلى العموم يرى المستبينون ان هناك حاجة متزايدة لنشر مفاهيم ادارة المعرفة في اوساط الموظفين.

الدرجات لمعيار المعرفة

ديوان محافظة بابل

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

					النسبة المئوية	الدرجات	قيمة المعيار الفرعي
المعيار الفرعى 1: عمليات المعرفة			مجموع درجات المعيار الفرعى		48%	4.8	25%
	العامل 1:	الوعى والالتزام				5.2	60%
	العامل 2:	التخطيط				4.2	40%
			المجموع الفرعى				100%
المعيار الفرعى 2: آلاثر المعرفى			مجموع درجات المعيار الفرعى		47%	4.7	35%
	العامل 1:	نشر المعرفة				4.7	50%
	العامل 2:	المراجعة والتقييم				4.7	50%
			المجموع الفرعى				100%
المعيار الفرعى 3: الاتصالات			مجموع درجات المعيار الفرعى		58%	5.8	20%
	العامل 1:	اتصالات داخلية				5.5	40%
	العامل 2:	اتصالات خارجية				6.1	60%
			المجموع الفرعى				100%
اداة المسح الميدانى			مجموع درجات المعيار الفرعى		67%	6.7	20%
	العامل 1:	نتائج المسح الميدانى				6.7	100%
			المجموع الفرعى				100%
			المعدل المزوزن لمعيار للمعرفة		54%	5.4	100%

مجموع درجات مؤشر التقييم للمعرفة

ديوان محافظة بابل

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

المعيار الفرعي 1 : عمليات المعرفة

	المؤشرات	درجات المؤشر *										المعدل	درجات العوامل
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	العامل 1: الوعي والالتزام												**5.2**
1	شرحت المؤسسة مفهوم ادارة المعرفة لكافة موظفيها وهناك فهم عام لهذا المفهوم على جميع المستويات.	2	3	5	8	3	7	5	8	4	5	5.0	
2	تم شمول ادارة المعرفة في وثيقة المهمة العامة للمؤسسة وارشادات التدريب والوصف الوظيفي.	4	4	6	6	4	6	7	6	3	6	5.2	
3	تروج المؤسسة على سيادة سلوك ادارة المعرفة الجيدة من خلال تقديم التشجيع والموارد للموظفين.	3	4	5	7	5	6	5	8	6	6	5.5	
	العامل 2 : التخطيط												**4.2**
4	لدى المؤسسة استراتيجية واضحة ومكتوبة لادارة المعرفة، وهي توضح كيفية مساهمة المعرفة في تحقيق اهداف المؤسسة.	4	5	5	3	5	5	4	6	2	2	4.1	
5	عرّفت المؤسسة متطلباتها الضرورية من المعرفة كما عرّفت الثغرات بين الموجودات الحالية و الاحتياجات.	7	5	3	5	6	6	4	9	2	2	4.9	
6	تدير المؤسسة مواردها المعرفية بهدف تصنيف كل الموجودات حسب النوع والموقع و الشخص المسؤول.	2	3	3	2	3	7	3	4	2	2	3.1	
7	تطبق المؤسسة استراتيجية لادارة المخاطر التي تواجه اصولها المعرفية.	4	4	4	2	5	7	4	7	2	6	4.5	

المعيار الفرعي 1 : عمليات المعرفة

	ملاحظات التقييم
	العامل 1: الوعي والالتزام
1	تحتاج الدئرة الى تركيز اكثر لنشر مفاهيم المعرفة ادارة المعرفة على جميع المستويات
2	هناك تايد لشمول ادارة المعرفة في وثيقة المهمة العامة للمؤسسة بمعدل النصف
3	اكثر من نصف المعدل يرون ان المؤسسة تروج على سيادة ادارة المعرفة من خلال التشجيع للموظفين
	العامل 2 : التخطيط
4	استيراتيجية ادارة المعرفة موجودة لكنها غير مكتوبة وليست شاملة وغير فعالة بالشكل المطلوب
5	عرفت المؤسسة بعض متطلباتها من المعرفة وكذلك بعض الثغرات المعرفية
6	تدير المؤسسة مواردها المعرفية بدون تصنيف للموجودات
7	لم تحدد المؤسسة التهديدات والمخاطر التي تواجه موجوداتها المعرفية بوضوح وهي بحاجة الى تركيز اكثر وواضح لادارة هذه المهمة

مجموع درجات مؤشر التقييم للمعرفة

ديوان محافظة بابل

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

المعيار الفرعي 2 : ألاثر المعرفي

	المؤشرات	درجات المؤشر *										المعدل	درجات العوامل
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	العامل 1: نشر المعرفة												**4.7**
1	تحتفظ المؤسسة بالوثائق الداخلية ولديها نظام لاستعادتها وأرشفتها.	7	8	7	5	8	8	6	9	7	7	7.2	
2	تحتفظ استراتيجية ادارة المعرفة في المؤسسة بالمعرفة الضمنية غير المدونة لموظفيها الرئيسيين وتوفرها لباقي موظفي المؤسسة.	5	6	5	6	6	7	5	3	3	2	4.8	
3	توفر المؤسسة الوقت والمكان اللازمين لمحاكاة الافكار والاراء وتطويرها.	4	5	4	3	5	5	5	5	3	2	4.1	
4	تعقد المؤسسة لقاءات عمل منتظمة للموظفين الذين يضطلعون بمهام متشابهة لتطوير وتبادل المعرفة فيما بينهم.	4	5	4	5	5	4	4	7	3	2	4.3	
5	لدى المؤسسة استراتيجية للمعلومات والاتصالات لتحديد احتياجاتها وتطوير مواردها في مجال المعلومات و الاتصالات لتحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها.	2	2	5	2	2	6	5	8	3	2	3.7	
6	لدى المؤسسة نظام معلومات واتصالات فاعل لدعم ايصال المعرفة ومشاركتها و التعلم داخل المؤسسة.	5	4	4	4	4	5	4	3	6	2	4.1	

المعيار الفرعي 2 : ألاثر المعرفي

	ملاحظات التقييم
	العامل 1: نشر المعرفة
1	يوحد نظام للادارة وارشفة المعلومات سواء يدوي او الكتروني ولكنة غير مستخدم بشكل جيد من قبل الموظفين
2	هناك مرونة محدودة في نشر المعلومات بين الموظفين وهناك صعوبة في نقل الخزين المعرفي من الموظف القديم الى الموظف الجديد
3	تحاول المؤسسة سد الثغرات المعرفية في المكان والزمان المطلوبين ولكن ذلك لا يتم باستمرار
4	نادرا ما تعقد المؤسسة لقاءات عمل للموظفين الذين يظلعون بمهام متشابة لتطوير المعرفة بينهم
5	استيراتيجية المعلومات والاتصالات موجودة لكنها غير مكتوبة وغير واضحة
6	نظام المعلومات والاتصالات محدود الفعالية لدعم ايصال المعرفة و مشاركتها

مجموع درجات مؤشر التقييم للمعرفة

ديوان محافظة بابل

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

	العامل 2 : المراجعة والتقييم												**4.7**
7	تجري المؤسسة مراجعة منتظمة لموجوداتها من المعرفة بهدف تحديد الثغرات التي ينبغي سدها.	3	3	4	3	3	6	3	8	2	2	2	3.7
8	تراجع المؤسسة بانتظام مدى تقدمها في تحقيق الأهداف الادائية لادارة المعرفة واستراتيجية ادارة المعرفة ونظام الاتصال والمعلومات لادارة المعرفة.	6	4	3	4	4	5	3	6	2	2	2	3.9
9	تعدّل المؤسسة اسلوبها في ادارة المعرفة والاستراتيجية بناء على نتائج هذه المراجعات.	6	6	4	5	5	5	6	7	2	2	2	4.8
10	تشجع المؤسسة موظفيها على الابداع والمخاطرة المدروسة و المحسوبة.	7	6	5	5	5	6	7	5	5	6	5	5.7
11	لدى المؤسسة أنظمة وهي تشجع على فرص اكتساب المعرفة بين موظفيها و مشاركتها.	6	6	5	6	5	6	6	6	7	2	6	5.5

العامل 2 : المراجعة والتقييم	
تراجع المؤسسة موجوداتها المعرفية بشكل محدود لتحديد الثغرات التي ينبغي سدها	7
مراجعة مدى تقدم المعرفة بتحقيق الاهداف الادائية محدود	8
تعدل المؤسسة اسلوبها احيانا بناء على نتائج مراجعات مدجى التقدم في الاداء	9
تشجع المؤسسة على الابداع بشكل محدود	10
تشجع المؤسسة على فرص اكتساب المعرفة والمشاركة بشكل محدود	11

مجموع درجات مؤشر التقييم للمعرفة

ديوان محافظة بابل

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

المعيار الفرعي 3: الإتصالات

	المؤشرات	درجات المؤشر*										المعدل	درجات العوامل
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	العامل 1: الاتصالات الداخلية												**5.5**
1	لدى المؤسسة استراتيجية اتصالات داخلية وشخص مسؤول عن تطويرها وتطبيقها.	7	6	6	5	6	7	7	7	2	7	6.0	
2	ان استراتيجية الاتصالات الداخلية معروفة ومفهومة على جميع المستويات في المؤسسة.	6	6	5	6	7	5	5	5	2	6	5.3	
3	تشتمل استراتيجية الاتصالات للمؤسسة على خطة عمل تبين مهمات ومسؤوليات واضحة وبرامج زمنية لايجاد ونشر المواد الخاصة بالأتصالات.	5	3	6	3	3	7	6	5	2	7	4.7	
4	تخصص المؤسسة عددا كافيا من الموظفين المؤهلين و موارد مالية لدعم الاتصالات الداخلية بفعالية.	8	6	6	6	6	7	6	6	2	6	5.9	

المعيار الفرعي 3: الإتصالات

	ملاحظات التقييم
	العامل 1: الاتصالات الداخلية
1	يوجد في الموسسة استيراتيجية للاتصالات الداخلية فعال وبشكل جيد
2	استيراتيجية الاتصالات الداخلية معروفة ومفهومة بشكل محدود
3	لا تحدد خطة الاتصالات الاهداف والرسائل والفئات المستهدفة
4	خصصت الدئراة عدد كاف من الموظفين بحاجة الى تطوير المهارات وتجهيز مستلزمات الاتصال

مجموع درجات مؤشر التقييم للمعرفة

ديوان محافظة بابل

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

	العامل2: :الأتصالات الخارجية												6.1
5	لدى المؤسسة استراتيجية اتصالات خارجية معرّفة بوضوح وخطة عمل خاصة ودائرة مسؤولة عن تطبيقها.	7	6	6	5	6	7	7	7	2	7	6.0	
6	استراتيجية الاتصالات الخارجية للمؤسسة معروفة ومفهومة على جميع المستويات فيها.	6	6	5	6	7	5	5	5	2	6	5.3	
7	تتمتع استراتيجية الاتصالات الخارجية بكونها ديناميكية ومزودة بالموارد الكافية للاستفادة من الفرص المحتملة وادارة الازمات.	3	7	3	7	7	5	2	7	2	6	4.9	
8	تشغل المؤسسة موقعا الكترونيا رسميا على الانترنت يسمح للجمهور بالوصول الى معلومات رسمية مختارة.	8	8	7	7	8	8	8	7	7	6	7.4	
9	تحاول المؤسسة باستمرار تحسين درجة سهولة استخدام الموقع الالكتروني للمستخدمين من الداخل والخارج.	8	8	8	7	5	7	7	7	3	7	6.7	
10	لدى المؤسسة رقم هاتف خاص يمكن للمواطنين الاتصال به للحصول على معلومات عن الخدمات الحكومية.	8	8	8	6	8	8	8	8	8	5	7.5	
11	تصدر المؤسسة تقريرا سنويا في وقت ثابت كل عام وهو تقرير شامل ومختصر ودقيق وسهل الفهم ويعطي رؤية قوية عن مساهمة المؤسسة في خدمة الجمهور.	3	4	6	4	7	7	6	6	2	2	4.7	

العامل2: الأتصالات الخارجية	
يوجد في الموسسة استيراتيجية للاتصالات الخارجية فعال وبشكل جيد	5
استيراتيجة الاتصالات الخارجية معروفة ومفهومة بشكل محدود	6
تتمتع الاتصالات بديناميكية محدودة	7
تشغل الموسسة موقعا الكتونيا يسمح للجمهور بالوصول الى المعلومات بشكل جيد	8
الموظفون والزبائن يستخدمون البريد الالكتروني بشكل جيد ومتاح للجميع	9
توجد أرقام مخصصة للمواطنين يمكنهم بها الحصول على المعلومات اللازمة	10
تصدر المؤسسة تقريرا سنويا لكنه غير شامل لا يعطي الرؤية الواضحة في مساهمة المؤسسة في خدمة الجمهور	11

اداة الأستبيان / تغذية راجعة للمعلومات حول معيار المعرفة

ديوان محافظة بابل

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

	عمليات المعرفة	نعم	%	لا	%	مجموع الاراء	ملاحظات الاستبيان
1	برايك هل تسعى المؤسسة الى تطوير والحصول وتبادل المعلومات بصورة مستمرة؟	25	83%	5	17%	30	أجمع المستبينون على ان الدائرة تسعى لتطوير المعلومات والحصول عليها بصورة مستمرة
2	بحسب معرفتك ، هل لدى المؤسسة استراتيجية لأدارة المعرفة؟	14	47%	16	53%	30	أكثر من النصف يرى ان الدائرة ليس لديها استراتيجية لإدارة المعرفة
3	هل يقوم قسمك بطلب وتوثيق المعلومات من موظفيه وزبائنه بصورة رسمية ؟	28	93%	2	7%	30	وكذلك أجمع المستبينون على قيام الأقسام بطلب توثيق المعلومات من الموظفين والزبائن
4	هل يكون اداؤك لعملك اكثر فاعلية وكفاءة لو اتيح لك مجال افضل للدخول الى المعلومات الموجودة اصلا لدى المؤسسة ؟	27	90%	3	10%	30	يوافق الأغلبية على ان الأداء سيكون أكثر فاعلية لو أتيح المجال للدخول الى المعلومات الموجودة أصلا لدى الدائرة
5	برأيك ، هل تقوم المؤسسة بشكل واضح وفاعل بتبادل المعرفة التي تحفظها لديها مع المعنيين من المواطنين و / او الاعمال؟	23	77%	7	23%	30	يرى اكثر من الثلثين ان الدائرة تقوم بشكل فاعل تبادل المعرفة التي تحفظها لديها من المعنيين من الموظفين

اداة الأستبيان / تغذية راجعة للمعلومات حول معيار المعرفة

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

	الاثر المعرفي	نعم	%	لا	%	مجموع الاراء	ملاحظات الاستبيان
6	بحسب معرفتك ، هل يقوم قسمك / شعبتك بالنظر في موجودات المعرفة الحالية وتعريف وتوثيق اي فجوات معرفية رئيسية قد تحتاج لملئها؟	23	77%	7	23%	30	الغالبية يشيرون الى قيام الأقسام بالنظر في موجودات المعرفة والفجوات المعرفيةبشكل جيد.
7	هل لدى شعبتك قواعد واضحة للحصول ولتخزين الوثائق والمعلومات ذات العلاقة؟	24	80%	6	20%	30	الغالبية توافق على وجود قواعد واضحة للحصول على الوثائق وتخزينها .
8	بحسب تجربتك ، هل هذه الوثائق جاهزة وميسرة وقابلة للدخول؟	22	73%	8	27%	30	اكثر من ثلثين يقولون ان الوثائق جاهزة وميسرة.
9	بحسب تجربتك ، هل يقوم المدراء بتشجيع الكادر بصورة عامة لغرض التأكد فيما اذا كانت المعرفة موجودة مسبقا وميسرة قبل البدء بالعمل على موضوع محدد؟	19	63%	11	37%	30	بحدود الثلثين يقولون ان هناك تشجيع من الادارات للمعرفة والاتأكد من وجودها.
10	بحسب معرفتك ، هل قامت المؤسسة بتعريف اي من مبادرات الحكومة الالكترونية كجزء من خطتها الاستراتيجية – او استراتيجية ادارة المعرفة – لغرض القيام بدورها بصورة اكثر فاعلية؟	9	30%	21	70%	30	أكثر من ثلثي الآراء تشير ان الادارة لم تعرف اي من مبادرات الحكومة الالكترونية كجزء من خطتها الاستراتيجية وهنا يجب ان نركز على نشر مفاهيم ادارة المعرفة واشاعة مفاهيم ادارة المعرفة واشاعتها
11	بحسب معرفتك ، هل تقوم مؤسستك باستخدام الانترنت لتزويد المواطنين / او الزبائن بالدخول الميسر الى خدماتها و / او ما لديها من معرفة؟	21	70%	9	30%	30	اكثر من الثلثين يؤيد قيام الدائرة باستخدام الإنترنت لتزويد المواطنين بما لديها من معرفة.

اداة الأستبيان / تغذية راجعة للمعلومات حول معيار المعرفة

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

	الاتصالات	نعم	%	لا	%	مجموع الاراء	ملاحظات الاستبيان
12	بحسب معرفتك ، هل لدى مؤسستك استراتيجية للأتصالات الداخلية مع الشخص المعني ؟	24	80%	6	20%	30	أغلب الآراء تشير الى وجود الإتصالات وفعاليتها بشكل عملي جيد.
13	برأيك ، هل ان استراتيجية الاتصالات ديناميكية على نحو كاف لتنتهز الفرص غير المتوقعة ولأدارة الازمات؟	15	50%	15	50%	30	نصف الآراء تؤيد ديناميكية الإتصالات ودورها خلال ادارة الأزمات.
14	هل لدى مؤسستك استراتيجية للأتصالات الخارجية مع الشخص المعني؟	19	63%	11	37%	30	ثلثي الآراء تبين وجود استراتيجية للإتصالات الخارجية مع الشخص المعني .
15	برأيك ، هل ان استراتيجية الاتصالات الخارجية ديناميكية على نحو كاف لتنتهز الفرص الغير متوقعة ولأدارة الازمات؟	11	37%	19	63%	30	على الرغم ان الفقرة 4 هي نفس الفقرة 2 الا ان هناك تباين في الإجابة ما يدل على عدم وجود فهم تام لمفردات الاستمارة.

معيـار العمليـات

معيار العمليات

ديوان محافظة بابل
جميع اقسام المؤسسة

النتيجة الأجمالية : 4.5 (لاباس به)

الملاحظات الأساسية

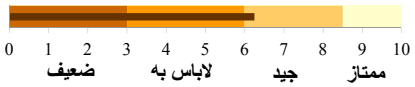
هنالك تباين في تلية متطلبات ورغبات الزبائن عند تصميم وتبسيط العمليات لوجود تداخل في الصلاحيات الممنوحة
جدية التعامل مع التغذية الراجعة لكن الاستاجبة لها متابينة لعدم وجود قنوات اتصال فاعلة بين اقسام المؤسسة ولاتوجد الية محددة لقياسها .

بصوره عامه يوجد اداره للعلاقات مع المتعاملين ضمن قنوات اتصال عامه لكن لاتوجد قنوات تخصصيه لادارة العلاقات بصوره دقيقه من اجل توفير فهم اعمق ومدروس يتم اعتماده كمدخل للعمليات

هناك توجه مستمر من المؤسسه نحو التحسين في تقديم الخدمات لكن لا توجد اليه معتمده للتعلم من الاخطاء ولاتوجد صلاحيات كافيه تمكن الموظفين من الاستجابه الفوريه لطلبات متلقي الخدمه وهناك حاجه الى تبسيط اجراءات العمل اليوميه والقضاء على الروتين

درجات المعايير الفرعية -(1-10)

	الدرجات
المعيار الفرعي 1: ادارة العملية وتبسيطها	4.0
المعيار الفرعي 2: ادارة العلاقات مع المتعاملين	4.0
المسح الميداني	6.3



الدرجات لمعيار العمليات

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

المعيار الفرعي 1: ادارة العملية وتبسيطها		**قيمة المعيار الفرعي**	**الدرجات**	**النسبة المئوية**
		35%	**4.0**	**40%**
العامل 1:	تصميم العملية و تقديمها	55%	4.0	
العامل 2:	تبسيط الاجراءات	45%	4.0	
	المجموع الفرعي	100%		
المعيار الفرعي 2: ادارة العلاقات مع المتعاملين		45%	**4.0**	**40%**
العامل 1:	احتياجات متلقي الخدمة وتوقعاتهم	30%	3.4	
العامل 2:	رضى المتعاملين	35%	4.4	
العامل 3:	بناء العلاقات مع الموردين	15%	5.2	
العامل 4:	التحسين المستمر	20%	3.4	
	المجموع الفرعي	100%		
المسح الميداني		20%	**6.3**	**63%**
العامل 1:	نتائج المسح الميداني	100%	6.3	
	المجموع الفرعي	100%		
	معدل الموزون لمعيار للعمليات	100%	**4.5**	**45%**

مجموع درجات مؤشر التقييم للعمليات

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

المعيار الفرعي 1: ادارة العملية وتبسيطها

	المؤشرات	درجات المؤشر*								المعدل	درجات العوامل
		1	2	3	4	5	6	7	8		
	العامل 1: تصميم العملية وتقديمها										**4.0**
1	تقوم المؤسسة بتحويل المتطلبات المتغيرة للزبائن إلى تصميم المنتج.	0	6	2	0	0	5	3	2	2.3	
2	يتم اختبار تصميم العملية لضمان وجود القدرة الكافية للمؤسسة لتقديم المنتج في الوقت المناسب ودون أية عوائق.	0	1	1	1	7	6	1	5	2.8	
3	تلبي المؤسسة المتطلبات الرئيسية خلال عملية التقديم الرئيسية للمنتج.	1	4	5	2	6	7	1	8	4.3	
4	يتم تحديد الموارد المطلوبة لكل عملية وتوفيرها لضمان عملية التقديم السريع للمنتجات.	7	7	0	7	7	9	1	5	5.4	
5	قامت المؤسسة بإنشاء قنوات اتصال فاعلة تعزز التعاون والتفاهم بين الوحدات العاملة خلال عملية التقديم.	6	9	5	3	8	8	3	8	6.3	
6	يتم قياس نتائج عملية التقديم بشفافية ويتم إدماجها ضمن تصميم العملية المقبلة.	7	1	0	0	8	6	0	2	3.0	

	العامل 1: تصميم العملية و تقديمها
1	هنالك تباين في اعتماد تلبية احتياجات الزبائن عند تصميم العمليه حيث يتم تلبية الاحتياجات بصوره جيده في بعض المفاصل بينما في مفاصل اخرى هنالك ضعف او تاخير في تقديم وايصال الخدمه..وبصوره عامه يوجد تباين في الاداء بين الجهات الخدميه ذات التماس المباشر مع المواطن اي مع مع مقدمي الخدمه المباشرين وبين الاقسام الاداريه بسبب وجود الكثير من التحديات مثل تداخل الصلاحيات مع الدوائر الحكوميه الاخرى ذات الطابع الخدمي. يتم استلام التغذيه الراجعه والشكاوي من المواطنين ويتم تجميعها لكن لايتم الاستجابه لها بشكل فاعل في تصميم عمليات تعالج الشكاوي وتاخذ المقترحات بنظر الاعتبار حيث ان جزء كبير من دور المؤسسه هو تحويل هذه الشكاوى الى الدوائر الخدميه ذات العلاقه لعدم وجود صلاحيات للاستجابه لمعظم هذه الشكاوي. ويتم تحديد الموارد المطلوبه لكل عمليه بصوره لابأس بها. يوجد ايضا قنوات اتصال للتعاون والتفاهم بين الاقسام مثل الاجتماعات الدوريه وغيرها. الا ان دور هذه القنوات متباين الفاعليه بين مفصل واخر حيث لايوجد اجتماعات تخصصيه دقيقه لمناقشة تصميم العمليه. ولايوجد اي قياس فاعل لنتائج العمليه وان نتائج العمليه يتم مناقشتها شفويا على الصعيد الفردي حيث لايوجد اليه محدده لقياس نتائج العمليات وتوثيقها
2	
3	
4	
5	
6	

مجموع درجات مؤشر التقييم للعمليات

ديوان محافظة بابل

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

	العامل2: تبسيط الاجراءات										4.0
7	يتم تصميم و تحضير تخطيط العمليات بحيث يعكس تدفق الخطوات الإجرائية لكل عملية تقديم.	3	7	1	0	7	6	2	5	3.9	
8	يتم تعريف و حلّ الروابط والخطوات والأعمال بين كل من وحدات العمل والعمليات، بهدف تفادي أية ازدواجية في تقديم الخدمات.	4	6	0	0	4	7	1	7	3.6	
9	يتم تأمين ومراقبة توفر الموارد والمعلومات المطلوبة لدعم العمليات.	6	1	2	3	7	7	3	9	4.8	
10	يتم توثيق كل خطوة من خطوات العمليات في جداول تدفق توزع على مقدمي الخدمات	7	6	0	1	6	7	0	9	4.5	
11	يتم تطبيق عملية التبسيط بأسلوب تشاركي حيث يتم تشجيع الموظفين على المساعدة في تحليل تدفق كل عملية و التوصية بالإجراءات و التحسينات.	3	1	0	0	7	7	0	9	3.4	
12	توفير دورات تدريبية تعكس الأنماط الجديدة لتصميم العمل وتقديم الخدمة.	7	7	3	7	2	9	3	3	5.1	
13	يتم تقديم وتوزيع نتائج عملية التبسيط بين جميع الموظفين المعنيين بالإضافة إلى الشركاء من خارج المؤسسة.	6	1	0	3	8	6	0	5	3.6	
14	قامت المؤسسة بإدارة مقاومة التغيير التي عبّر عنها الموظفون نتيجة لتطبيق أنماط جديدة من التقديم العمل.	1	6	0	1	7	8	0	8	3.9	
15	يتم دمج قرارات الإدارة باستخدام الموارد التكنولوجية في خطط العمل بشكل فوري.	3	1	1	0	7	6	0	8	3.3	

العامل2: تبسيط الاجراءات	
بعض العمليات تعد لها خارطه تعكس سير الخطوات والاجراءات وان عملية تصميم ونشر العمليه فاعله في بعض المفاصل خصوصا في التعامل مع الشركاء مثل المناقصات واحالة المشاريع حيث تتوفر عمليه منظمه وشفافه ذات خطوات مفهومه. بينما تكون اقل فاعليه في المفاصل التي تتعلق بالتعامل مع المواطنين. هناك ايضا حلول بسيطه الى حد ما للروابط والخطوات بين العمليات تفادي الازدواجيه لكنها تكون شفويه وغير موثقه كما ويوجد توفير للموارد والمعلومات اللازمه لدعم سير العمليات لكن لايوجد توثيق بشكل مخططات لاطار سير العمليات. وايضا لاتوجد مشاركه فاعله للموظفين في تحليل عملية السير لكل عمليه وان وجدت بنسبه طفيفه لايتم التعامل مع التوصيات الناتجه عنها بقدر كافي من الجديه وايضا لايوجد دورات تدريبيه تعكس الاساليب الجديده لمخططات سير العمل ويتم التوجيه شفويا فقط بهذا الشأن..ولايوجد نشر لنتائج العمليه التي تم تبسيطها الى الموظفين المعنيين والمواطنين ذوي العلاقه. ولايوجد اداره واضحة المعالم لمقاومة التغيير لكن ايضا تقوم الاداره بالتعامل مع مقاومة التغيير من خلال اصدار اوامر اداريه معينه عند الحاجه.ويتم تحويل قرارات الاداره بادخال الموارد التكنلوجيه الى خطط عمل لكن ليس بالسرعه المطلوبه حيث في اغلب الاحيان تستغرق عملية التحويل فتره طويله واحيانا تكون متلكئه.	7 8 9 10 11 12 13 14 15

مجموع درجات مؤشر التقييم للعمليات

ديوان محافظة بابل

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

المعيار الفرعي 2:إدارة العلاقة مع المتعاملين

		درجات المؤشر*								المعدل	درجات العوامل
		1	2	3	4	5	6	7	8		
	العامل 1: احتياجات متلقى الخدمة وتوقعاتهم										**3.4**
1	يتم الاستفادة من التغذية الراجعة للمتعاملين و بشكل فاعل من خلال المسوحات وأساليب أخرى لتعريف أفضل لمتطلبات متلقي المنتج و توقعاتهم.	0	6	3	3	2	7	2	7	3.8	
2	تقوم المؤسسة بإجراء تحليلات دورية لمتطلبات المنتج، وتحديث البيانات الخاصة بمتطلبات وتوقعات جميع الشركاء.	0	1	1	1	2	7	0	6	2.3	
3	تقوم المؤسسة بالاجتماع مع العملاء للحصول على التغذية الراجعة والمقترحات عند تحسين تصميم المنتج وتقديمه.	0	7	2	7	2	6	1	8	4.1	
	العامل2: رضى المتعاملين										**4.4**
4	تبذل المؤسسة جهودا جبارة للوصول إلى مستوى عال من رضى المتعاملين بأساليب مختلفة بما في ذلك الحصول على تغذية راجعة دورية من العملاء و حل مشاكلهم فورا.	3	6	4	3	1	7	3	8	4.4	
5	تتبنى المؤسسة منهجية تمكنها من التعلم من أخطائها خلال تصميم المنتج وتقديمه.	2	1	2	1	2	5	1	6	2.5	
6	يوجد توثيق تم تصميمه بطريقة مناسبة بهدف التعامل السهل من شكاوى المتعاملين أو ملاحظاتهم على مستوى الخدمات.	6	7	2	2	2	8	1	8	4.5	
7	تمكين الموظفين من الاستجابة الفورية لتساؤلات المتعاملين.	4	8	8	3	5	7	8	7	6.3	

المعيار الفرعي 2:إدارة العلاقة مع المتعاملين

	ملاحظات التقييم
	العامل 1: احتياجات متلقي الخدمة وتوقعاتهم
1	يوجد اجتماع دوري بين السيد المحافظ او من يمثله مع المواطنين لتلقي اقتراحاتهمويتم التعامل معها ضمن الصلاحيات المخوله للمؤسسه و يوجد تحليل سنوي للاطر العامه للاحتياجات ونوع الخدمات المطلوبه وهناك ايضا تحديثلبيانات متطلبات المعنيين الى حد ما والتي يتم استحصالها من الاقضيه والنواحي عن طريق مدير الوحده الاداريه في القضاء او الناحيه (مدير الناحيه او قائم مقام) بينما عملية طلب المعلومات او التغذيه الراجعه ضعيف جدا حيث لاتوجد اليه محدده لاستحصال التغذيه الراجعه بشأن توقعات الزبون بصوره دقيقه لتوفير فهم اعمق
2	
3	
	العامل2: رضى المتعاملين
4	هناك جهد مقبول الى حد معين في التعامل مع شكاوى المواطنين لوضع الحلول لكنها احيانا تتعارض مع الصلاحيات والامكانيات الخاصه بالمؤسسه. كما لايوجد تركيز فاعل على استنباط الدروس من العمليات السابقه من اجل التعلم من الاخطاء السابقه والعمل على تفاديها في تصيميم العمليات اللاحقه وصولا الى ارضاء الزبون. كما يوجد توثيق للشكاوى والملاحظات الخاصه بالزبائن في بعض مفاصل المؤسسه بينما ينعدم في مفاصل اخرى. ويوجد اجابه فوريه شفويه جيده على استفسارات الزبائن لكنها تقتصر على التوجيه.
5	
6	
7	

مجموع درجات مؤشرالتقييم للعمليات

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

	العامل 3: بناء العلاقات مع الموردين										5.2
8	يتم تعريف المتطلبات الرئيسية للأداء مثل الجودة و التقديم والسعر، للموردين و الشركاء.	7	6	6	8	7	7	7	6.8		
9	يتم أخذ المعلومات الخاصة بالأعمال و الخطط لتحسين قدرة الموردين والشركاء بعين الاعتبار.	7	7	0	6	7	0	8	5.1		
10	تحث المؤسسة شركائها للمحافظة على متطلبات النجاح و أساليب التواصل المنتظم و أسس تقييم التقدم و أساليب التأقلم مع المتغيرات.	1	6	2	1	7	7	0	3.3		
11	تصر المؤسسة على استخدام السلوك الأخلاقي في جميع تعاملاتها وتبادلاتها.	1	2	8	3	6	8	7	5.5		
12	يعتبر جمع المعلومات من أهم مدخلات الاستراتيجية وتوزيع خطة العمل.	1	1	4	6	7	8	1	4.6		
13	تعتبر المنتجات و الخدمات التي يتم تقديمها للمستخدم النهائي عبر وسطاء تجاريين معروفة ومقبولة من قبل المؤسسة.	3	6	6	6	7	7	6	6.1		
14	تساعد أعمال المزودين على تحسين الأداء و تساهم في أداء المؤسسة.	3	6	4	3	8	7	6	5.0		
15	تقوم المؤسسة بتصميم و إدارة و تحسين عمليات مزوديها و شركائها كما يتم بناء علاقات طيبة مع أهم الموردين.	3	2	5	6	8	7	5	5.4		

العامل 3: بناء العلاقات مع الموردين	
تقوم المؤسسه بتعريف المجهزين بشكل جيد بشروط الاداء الرئيسيه مثل النوعيه وموعد التسليم والسعر عن طريق مواصفات ومتطلبات يتم نشرها وتداولها بشفافيه.كما ويؤخذ بنظر الاعتبار المعلومات والاجراءات اللازمه لتحسين قدرة المجهزين والشركاء ويتم ابلاغ المجهزين والشركاء بذلك. وكذلك يتم حث الشركاء بصوره لابأس بها على المحافظه على شروط النجاح وتقوم المؤسسه بتقديم الدعم الكافي من اجل التكيف مع الاحوال التغيره من خلال المساهمه في مواجهة وحل التحديات التي تواجه المجهزين والشركاء. ويوجد تركيز جيد على السلوك الاخلاق داخل المؤسسه في جميع التعاملات والتفاعلات مع المواطن. وهناك نوع من تجميع المعلومات من اجل استخدامها كمدخلات الى الاستراتيجيه. وتقوم المؤسسه بالاعتماد بصوره واسعه على مجموعات وسيطه تكون معروفه ومقبوله من المؤسسه ويتم فرض شروط اداء على هذه المجموعات لكن لايتم تدقيق هذه الشروط بالقدر اللازم. وان عمليات المجهزين تعمل على تحسين الاداء بصوره فاعله لعدم توفر الامكانيه لدى المؤسسه على التتنفيذ المباشر وكذلك لايوجد كادر كافي لتغطية كل فعاليات المؤسسه بدون الاعتماد على المجهزين وان هذه العمليه تؤدي ايضا الى تبادل خبرات بين كوادر المؤسسه وكوادر المجهزين كما تتولى المؤسسه الى حد ما ادارة وتطوير المجهزين من خلال وضع تعليمات واضحه وشفافه وعادله للتعامل مع المجهزين.	8 9 10 11 12 13 14 15

مجموع درجات مؤشر التقييم للعمليات

ديوان محافظة بابل

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

	العامل 4 : التحسين المستمر										3.4
16	يتم وضع قوانين وأسس إجراءات العمل وتعتبر ثابتة مع وجود مبادرات للتحسين.	3	7	0	1	2	8	0	5	3.3	
17	يتم مراجعة الأسس الحالية باستمرار بحيث تعكس الاحتياجات المستقبلية لتحسين معايير الجودة في تقديم المنتج.	2	7	1	0	2	5	2	4	2.9	
18	تستخدم المؤسسة آلية لتقييم و تعزيز جودة المنتج باستمرار.	0	1	3	3	1	5	3	8	3.0	
19	يتم مراجعة العمليات و مجموعة الأهداف من اجل التحسن المستمر.	0	6	2	0	2	6	1	7	3.0	
20	يتم المشاركة بالمعلومات الإجرائية والتواصل بها مع المتعاملين من الداخل/الخارج بهدف استمرار التعلم وتحسين العمل.	3	1	5	0	2	7	5	1	3.0	
21	تبنت المؤسسة نموذج التغذية الراجعة لتعريف وتطبيق الاحتياجات الأساسية والمرغوبة و المتوقعة وغير المتوقعة لضمان الاستجابة المستمرة لاحتياجات المتعاملين و لرفع مستوى الخدمات المقدمة لهم.	0	7	7	3	1	6	6	0	3.8	
22	تتبع المؤسسة استراتيجية تواصل معروفة لتقديم مستوى مقبول من جودة المنتج و مقاييس ما بعد المنتج.	2	2	2	3	2	7	2	9	3.6	
23	تطبق المؤسسة معايير معينة ومؤشرات قابلة للقياس لتشجيع حل المشاكل عبر استخدام عدة أدوات مثل اجتماعات دورات الجودة والاتصال المنتظم مع وسائل الإعلام والتدريب الذي يتم خلال الوظيفة والمقدم لمزودي الخدمات.	3	6	1	6	5	8	1	8	4.8	

العامل 4 : التحسين المستمر	
الاجراءات النافذة لايؤخذ بها في بعض الاحيان وتكون غير مكملة لمبادرات التحسين كونها لاتكون بشكل منظم ومستمر ولايؤخذ بنتائجها بجدية وكذلك تسعى المؤسسة ان تستخدم الية التقييم وتعزيز نوعية الخدمة في اقسام دون اقسام اخرى وتتم مراجعة العمليات بصورة متباينة وبالنسبة للمعلومات الاجرائية والاتصال بالزبائن داخلياً وخارجياً فهو معمول به في معظم اقسام المؤسسة كماتتبنى المؤسسة نموذج القيمة المضافة بصورة متباينة . اما بالنسبة لاستراتيجية المؤسسة فهي معرفة في جوانب معينة من خلال التواصل مع الشركاء وضعيفة من جوانب اخرى كما ان هذه المعايير موجودم من خلال الاجتماع مع بعض الدوائر والاتصال بهم والتوعية في وسائل الاعلام واشراك العاملين في دورات لمجهزي الخدمات	16
	17
	18
	19
	20
	21
	22
	23

اداة الأستبيان / تغذية راجعة للمعلومات حول معيار العمليات

ديوان محافظة بابل

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

	ادارة العملية وتبسيطها	نعم	%	لا	%	مجموع الاراء	ملاحظات الاستبيان
1	هل تعتقد بان هناك عبء غير ضروري او تأخير في العمليات التي تقوم بها يوميا؟	30	83%	6	17%	36	معظم الموظفين الذين ملؤا الاستبيان اشارو الى وجود اعباء غير ضروريه او روتين في العمليات اليوميه مما يسبب تاخير على الرغم من ان معظم الموظفين يعرفون من هم زبائنهم المستهدفين كمتلقي خدمه من خلال عملهم. وان نسبه عاليه جدا من الموظفين يقومون بتقييم احتياجات الزبون فيما يخص عملهم وان الجزء الاكبر من الموظفين يعتقدون بان عملهم اليومي يمكن ان يبسط اكثر للقضاء على الروتين والحلقات الزائده دون التاثير على نتيجة العمل. وان نسبه مقبوله من الموظفين قامو بالمشاركه بعملية تحليل سير عملهم على الرغم من انه في اغلب الاحيان لايتم الاخذ بتوصيات الموظفين فيما يخص الاجراءات الضروريه اللازم اتخاذها.
2	هل تعلم من هم زبائنك في عملك؟	23	64%	13	36%	36	
3	هل تقوم بتقييم احتياجات الزبون التي تتعلق بعملك بشكل مستمر؟	32	89%	4	11%	36	
4	هل تشعر ان اجراءات عملك يمكن ان تبسط بينما تستمر بتقديم نفس النتيجة؟	31	86%	5	14%	36	
5	هل شاركت في تحليل سير عملك؟	21	58%	15	42%	36	
6	هل تم الاخذ بتوصياتك فيما يخص الاجراءات الضرورية اللازم اتخاذها والتي تتعلق بعملك؟	13	36%	23	64%	36	

اداة الأستبيان / تغذية راجعة للمعلومات حول معيار العمليات

ديوان محافظة بابل

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

	ادارة العلاقات مع المتعاملين	نعم	%	لا	%	مجموع الاراء	ملاحظات الاستبيان
7	هل يطلب قسمك من الزبائن اجراء تغذية راجعة للمعلومات بشكل منتظم لغرض تحديد احتياجات الزبائن وتوقعاتهم ؟	22	61%	14	39%	36	نسبه كبيره من الموظفين اشارو الى ان اقسامهم تطلب تغذيه راجعه من الزبائن لغرض تحديد احتياجاتهم. وان المؤسسه تبذل جهودا مشتركه لضمان رضا الزبون على الرغم من اغلب الموظفين لم يتم اعطائهم صلاحيات اتخاذ القرارت للاجابه الفوريه لاستفسارات الزبائن. وبصوره عامه فان فان اغلب وظائف الموظفين تتوجه باتجاه تحسين نوعية الخدمات باستمرار لكن يجب على المؤسسه ان تبذل جهودا اكثر من اجل تثبيت اجراءات مناسبه تمكنها من التعلم من اخطائها في مجال ايصال الخدمات.
8	هل بذلت مؤسستك جهوداً مشتركة لضمان مستوى عال من رضا الزبون بشكل عام؟	24	67%	12	33%	36	
9	هل تم اعطائك صلاحية اتخاذ القرارات للأجابة الفورية لاستفسارات الزبائن؟	14	39%	22	61%	36	
10	هل تتوجه وظيفتك باتجاه تحسين نوعية الخدمات باستمرار؟	32	89%	4	11%	36	
11	حسب رأيك، هل تبنت المؤسسة الإجراءات المناسبة لضمان تمكنها من التعلم من أخطائها في مجال إيصال الخدمات؟	13	36%	23	64%	36	

لقد تم ترك هذه الصفحه فارغه لسبب تقنى.

معيـار الماليـة

معيار المالية

ديوان محافظة بابل
جميع اقسام المؤسسة

النتجية الأجمالية: **5.6** **(لاباس به)**

الملاحظات الأساسية

وزارة المالية لديها تعليمات مركزية في اعداد الموازنة حيث سنوياً ترسل قوائم او جداول الى الدوائر لتنظيم واعداد الموازنة .اما الدائرة ليس لديها اي تعليمات مستقله خاصة بها وبذلك تلتزم الدائرة بالتعليمات المركزية حصراً

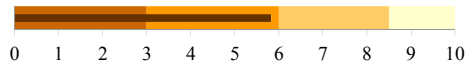
يتم تنفيذ الموازنة بشقيها الاستثماري او التشغلي وفقاً للتعلميات المرفقة معها سواء من وزارة المالية او التخطيط ولايجوز التجاوز عليها ولايمكن عمل اي اجراء لا بعد اخذ موافقة الوزارات المذكوره اعلاه.

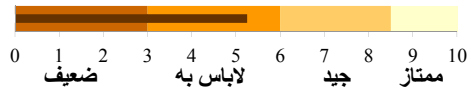
التعليمات مركزية بالنسبة للدوائر ولا يجوز التجاوز عليها لذا نوصي باعطاء المرونة الكافية في التعليمات اي تخويل الصلاحيات لمسؤلي الدوائر لغرض التنفيذ

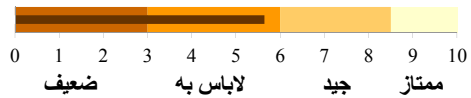
من خلال المسح الميداني نجد هناك ضرورة ملحة يحتاج لها الموظفين وخاصه الحسابات الى دورات للتعرف على عملية اعداد الموازنة وارتباطها بشكل متكامل بعملية التنمية على المستوى المحلي باعتبارها الاداة لعملية التخطيط السليم للمشاريع .

درجات المعايير الفرعية (1-10)

	الدرجات
المعيار الفرعي 1: التخطيط	**5.7**
المعيار الفرعي 2: التنفيذ	**5.8**
المعيار الفرعي 3: التقييم المالي	**5.3**
اداة المسح الميداني	**5.6**







الدرجات لمعيار المالية

ديوان محافظة بابل

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

		قيمة المعيار الفرعي	الدرجات	النسبة المئوية
المعيار الفرعي 1: التخطيط	مجموع درجات المعيار الفرعي	20%	5.7	57%
العامل 1:	التقديرات	35%	4.2	
العامل 2:	اعداد الموازنة ورصد المخصصات	65%	6.5	
	المجموع الفرعي	100%		
المعيار الفرعي 2: التنفيذ	مجموع درجات المعيار الفرعي	35%	5.8	58%
العامل 1:	الادارة المالية	50%	5.9	
العامل 2:	المشتريات	30%	6.6	
العامل 3:	ادارة المخزون	20%	4.4	
	المجموع الفرعي	100%		
المعيار الفرعي 3: التقييم المالي	مجموع درجات المعيار الفرعي	25%	5.3	53%
العامل 1:	الرقابة والتدقيق	50%	4.9	
العامل 2:	التوصيات	50%	5.6	
	المجموع الفرعي	100%		
اداة المسح الميداني	مجموع درجات المعيار الفرعي	20%	5.6	56%
العامل 1:	نتائج المسح الميداني	100%	5.6	
	المجموع الفرعي	100%		
	المعدل الموزون للمعيار المالي	100%	5.6	56%

مجموع درجات مؤشر التقييم للمالية

ديوان محافظة بابل

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

المعيار الفرعي 1: التخطيط

	المؤشرات	درجات المؤشر 1	2	3	4	5	المعدل	درجات العوامل
	العامل 1: التقديرات							**4.2**
1	تستلم المؤسسة وتقوم بمراجعة المعلومات الكافية حول احتياجاتها المالية باساليب صحيحة وبافتراضات مستقبلية تم التفكير بها جيدا، لتمكين مدرائها من القيام باتخاذ قرارات تمويل سليمة.	2	6	3	2	8	4.2	
2	تستعين المؤسسة بنتائج السنوات السابقة في صنع قرارات الموازنة الحالية.	6	5	2	0	8	4.2	
3	حددت المؤسسة نسبة التغير المقبولة في تقديراتها المستقبلية.	1	5	2	5	7	4.0	
4	تأخذ الموازنة الحالية بالأعتبار التغييرات المحتملة في استراتيجيات المؤسسة والتشريعات الحكومية والمتوقع حدوثها في السنوات القادمة.	2	8	5	2	5	4.4	
	العامل 2: اعداد الموازنة ورصد المخصصات							**6.5**
5	تقوم المؤسسة بمراجعة واعادة النظر في اولوياتها خلال عملية اعداد الموازنة.	2	6	8	8	10	6.8	
6	تضمن ارشادات اعداد موازنة المؤسسة توافق هذه الموازنة مع اولويات الخطة الاستراتيجية.	8	8	8	6	3	6.6	
7	تأخذ المؤسسة بالاعتبار احتياجات المواطنين وتوقعاتهم عند اعداد الموازنة.	6	8	5	9	5	6.6	
8	الاساس المنطقي وراء قرارات تخصيص الاموال معروف ومفهوم في كافة دوائر واقسام المؤسسة.	8	3	2	8	9	6.0	

المعيار الفرعي 1: التخطيط

	ملاحظات التقييم
	العامل 1: التقديرات
1	تستلم استماره معينه من وزاره الماليه الى المؤسسه لغرض ملأها وتقديم ما تحتاج الدائره من موازنه للعام القادم. البيانات المقدمه تعتمد على المصروفات لنصف السنه الماليه*2 + نسبه نمو تقدر ب 10-20% بالنسبه للموازنه التشغيليه . الموازنه الاستثماريه تعتمد على المبالغ المخصصه 1- نعم حيث تعتمد على مصروفات السنوات السابقه باضافه نسب نمو بمقدار 10% 2- النسب التى تحددها المؤسسه للتشغيليه كافيه لادامه عملها اما الاستثماريه تعتمد على المبالغ المخصصه من الحكومه المركزيه لتنفيذ المشاريع التى تحتاجها. نعم تاخذ
2	المؤسسه الاستراتيجيه التى تحتاجها للسنوات المستقبليه. بالنسبة للموازنة الاستثمارية : 1- المبالغ المخصصة من الموازنة
3	الاتحادية تعتمد على كثافة السكان باعتماد مليون دولار لكل 100 الف شخص لا تحدد المؤسسة اى نسب للتغير وانما تخصيص الاموال يكون من الحكومة حصراً ويتم توزيع تلك المبالغ على دوائر المحافظة وحسب اولوياتها.تصادق تلك المشاريع من المحافظ وترسل الى مجلس المحافظة للمصاقة وبعدها يتم ارسالها الى وزارة التخطيط.
4	
	العامل 2: اعداد الموازنة ورصد المخصصات
5	توجد الملاحظات التاليه: الاتصال برؤساء الاقسام فى الموسسه لغرض توحيد احتياجاتهم من مبالغ المدرجه ضمن الموازنه المقترحه للسنه اللاحقه. مسوده الميزانيه تدرج الارقام للمبالغ التى تحتاجها المؤسسه وترسل الى وزاره الماليه وقد تنفذ او تحذف منها او يضاف اليها حسب تقديرات الايرادات لوزاره الماليه وترسل الرساله الى وزاره التخطيط حسب المبلغ المحدد للمؤسسه. تنفيذ الميزانيه الاستثماريه حسب الاولويات لاحتياجات المواطنين واحتياجات الدوائر لها بعد اعداد مسوده الميزانيه بشقيها الانفاقى والاستثمارى تناقش مع مسؤول الدائره
6	الاعلى للمصادقه عليها وترسل الى مجلس المحافظه للمناقشه وبعد المصادقه من مجلس المحافظه ترسل الى وزاره الماليه (الميزانيه التشغيليه) .
7	
8	

مجموع درجات مؤشر التقييم للمالية

ديوان محافظة بابل

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

المعيار الفرعي 2 : التنفيذ

	المؤشرات	درجات المؤشر 1	2	3	4	5	المعدل	درجات العوامل
	العامل 1: الادارة المالية							**5.9**
1	تتطلب التشريعات المعمول بها من المؤسسة الحفاظ على مستويات عالية من المسائلة المالية وتحديد آليات تحقيق ذلك.	8	9	6	5	7	7.0	
2	يتوفر لدى المؤسسة سياسات واجراءات مكتوبة لعملياتها المحاسبية.	8	5	6	8	9	7.2	
3	تتوفر التقارير المالية للجمهور ووسائل الاعلام.	2	5	0	8	5	4.0	
4	يتطابق النظام المحاسبي للمؤسسة مع معايير الاتفاقيات الدولية لمهنة المحاسبة.	2	2	5	8	10	5.4	

المعيار الفرعي 2 : التنفيذ

ملاحظات التقييم	
العامل 1: الادارة المالية	
نعم لدى المؤسسه تعليمات مركزيه لا يمكن تجاوزها وفى حاله التجاوز تتم السئله القانونيه. توجد تعليمات مكتوبه لغرض اجراء العمليات الحسابيه لا يمكن مخالفتها والا تعرض المسؤول عن المخالفه للمسائله القانونيه واعتباره متجاوز على المال العام. التقارير الماليه خاصه بالدائره فقط ولا يجوز الاطلاع عليها حفاظاً على سرية العمل الحسابي والرقابي. نعم طبق فى العراق النظام الحسابى الموحد المعمول فى ارقى الدول العالميه كامريكا وبريطانيا وفرنسا.	1
	2
	3
	4

مجموع درجات مؤشر التقييم للمالية

ديوان محافظة بابل

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

	العامل 2: المشتريات							6.6
5	توفر المؤسسة وثائق خطية لكافة العاملين في مختلف المستويات الادارية حول الطرق الصحيحة في عمليات الشراء.	5	1	1	6	9	4.4	
6	يتطلب نظام المشتريات في المؤسسة سلسلة من المراسلات لكل عملية شراء بما في ذلك مستندات موقعة مطابقة للارقام والايصالات.	6	5	5	6	10	6.4	
7	لدى المؤسسة عمليات واضحة وفعالة للموافقة على المشتريات ويتم تنفيذ هذه العمليات بشكل روتيني على كافة المستويات في المؤسسة.	6	8	6	5	7	6.4	
8	لدى المؤسسة سياسة مكتوبة للمشتريات التي تزيد عن حد معين من المال توضح فيه طريقة طرح العطاءات بشكل تنافسي.	7	8	6	9	7	7.4	
9	يتم الاعلان عن العطاءات باسلوب يتصف بالعدالة والشفافية وعدم التمييز ويضمن التنافسية.	8	9	8	8	10	8.6	

العامل 2: المشتريات	
نعم يقدم صاحب الطلب رساله تحريريه للمسؤل لغرض استحصال الموافقه على الشراء. نعم عمليه الشراء ولكى تصرف الوصولات الموثقه مع الطلب المصادق عليه من الرئيس الاعلى ويتضمن الوصل المبلغ (سعر الماده المشتراة) وموقع من صاحب المحل. نعم الشراء من قبل لجنه معينه بامر ادارى ومسؤوله عن عمليه الشراء وتوقع وصولات الشراء وتقدم الى الدائره الماليه للمصادقه عليها بعد تدقيقها من التدقيق الداخلى. توجد تعليمات خاصه بالشراء مدرجه ضمن الموازنه العامه ولا يجوز تجاوزها مطلقا. نعم حيث تعلن العطاءات عللى الشركات والمقاولين وتنشر فى الصحف اليوميه بالاضافه الى لوحه الاعلانات يحدد فيه موعد المناقصه وموعد تقديم العطاءات ويفتح من قبل لجنه الفتح ويرسل الى لجنه الاحاله بجدول تفصيلى عن كل شركه او مقاول متقدم للمشروع وتوجد اوليات وتعليمات لغرض الاحاله وهذه التعليمات منشوره لدى لجنه الاحاله والمشاريع فى ديوان المحافظه. ننصح بتخويل المعاون المالي للمحافظ بعد الموافقة الاولية من المسؤل الاعلى بتوقيع مستندات الصرف اختصاراً للوقت والجهد.	5
	6
	7
	8
	9

مجموع درجات مؤشر التقييم للمالية

ديوان محافظة بابل

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

	العامل 3 : ادارة المخزون							**4.4**
10	لدى المؤسسة سياسة مكتوبة لعمليات المخزون تبين بوضوح البنود التي يمكن او لا يمكن تخزينها.	2	2	0	5	6	3.0	
11	تقوم المؤسسة دورياً باجراء جرد لمحتويات مخازنها للحد من القيام بعمليات شراء غير ضرورية.	6	8	8	2	7	6.2	
12	تربط المؤسسة نظام ادارة المخزون بادارة التدفق النقدي.	8	5	0	2	5	4.0	

العامل 3 : ادارة المخزون	
	10
	11
	12

مجموع درجات مؤشر التقييم للمالية

ديوان محافظة بابل

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

المعيار الفرعي 3 : التقييم المالي

	المؤشرات	درجات المؤشر 1	2	3	4	5	المعدل	درجات العوامل
	العامل 1: الرقابة والتدقيق							**4.9**
1	تقوم المؤسسة بتحديد المؤشرات الاساسية المناسبة لتقييم فاعلية عملية اعداد الموازنة.	0	6	6	2	10	4.8	
2	تتضمن تلك المؤشرات مقاييس حول نوعية وكمية المنتجات أو الخدمات التي تقوم بتوفيرها.	2	6	2	0	8	3.6	
3	لدى المؤسسة أنظمة لتزويد المدراء بالمعلومات المالية المحدثة على مدار السنة المالية.	5	2	8	5	7	5.4	
4	تعد المؤسسة تقارير شاملة عن الموازنة تقارن فيها الايراد والانفاق الفعلي بناء على الارقام التي تم التنبؤ بها.	2	8	5	5	9	5.8	
	العامل 2: التوصيات							**5.6**
5	توجه الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ادارتها المالية.	5	2	2	2	8	3.8	
6	يقوم المدراء الماليون في المؤسسة بتقديم توصيات رسمية لصانعي القرار في المؤسسة حول متطلبات عملية تحسين الموازنة.	3	8	8	5	10	6.8	
7	يطلب المدير المالي من صانعي القرار داخل المؤسسة أو خارجها بتقديم توصياتهم فيما يتعلق بكيفية تقديمهم لتقارير أكثر نفعا.	3	8	8	2	10	6.2	

ملاحظات التقييم للمالية

المعيار الفرعي 3 : التقييم المالي

	ملاحظات التقييم
	العامل 1: الرقابة والتدقيق
1	لدى التدقيق تعليمات خاصه لغرض مراقبه اعمال الصرف ولا يمكن الصرف بدون التدقيق. توجد لجنه خاصه لمتابعه الاسعار وجوده الماده المشتراة لغرض صرف مبلغها. معلومات رسميه ترسل مع الموازنه للتنفيذ واعطاء نسخ منها للتدقيق ولغرض مصادقه عمليات الصرف. ترسل جداول شهريه الى وزاره الماليه تتضمن مصروفات الشهر ويحتوى على الرصيد النقدى للاشهر السابقه , لايوجد لدى المؤسسة نظام مراقبة لاعداد الموازنة المحلية . ترسل جداول شهرية الى وزارة المالية تتضمن مصروفات الشهر ويحتوي على الرصيد النقدي للاشهر التالية.
2	
3	
4	
	العامل 2: التوصيات
5	من خلال الموازنه السنويه بشقيها الانفاقى والاستثمارى تعمل المؤسسه على تنفيذ خطتها السنويه ومراقبه اموالها من خلال ما مؤشر لكل ماده من مبلغ ولا يجوز التجاوز عليه وفى حاله التجاوز يعتبر مخالفه حسابيه يحاسب عليها القانون. اما الاستثمارى والخاص بالمشاريع فتتضمن المشاريع المراد تنفيذها ضمن خطه مدروسه خلال السنه ولا يجوز اعلان مشاريع غير مصادق عليها ضمن خطه العمل مسوده الموازنه تناقش مع المسؤل الاعلى للمصادقه عليها ووضع اللمسات الاخيره وفق تطلعات واحتياج المؤسسه. هناك جدول صادر من وزارة المالية يملىء من قبل المحافظة لاعداد ميزان المراجعة الشهري وليس للمحافظة حق تغيير او اضافة اي شي.
6	
7	

اداة استبيان / تغذية راجعة حول معيار المالية

ديوان محافظة بابل

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

التخطيط		نعم	%	لا	%	مجموع الاراء	ملاحظات الاستبيان
1	هل تستقبل مؤسستك المعلومات الكافية حول متطلباتها المالية وتراجعها لتمكينك انت ومدرائك من اتخاذ قرارات مالية جيدة وقوية ؟	5	36%	9	64%	14	المعلومات المهمه اكثر الموظفين لديهم اطلاع بها والمدرجه فى الفقرات (2و5و8) اما باقى الفقرات قد يجهل الموظفين معناها او لديهم معلومات ضعيفه عنها. من خلال الاستبيان يحتاج الموظفين وخاصه الحسابات الى دورات للتعرف على الموازنه وكيفيه اعدادها. اوضحت النسبه ان الموازنه لا باس بها.
2	هل تستخدم مؤسستك نتائج موازنة العام السابق في اتخاذ قرارات متعلقة بالموازنة الحالية ؟	8	57%	6	43%	14	
3	حسب علمك,هل قامت مؤسستك بتعريف النسبة المئوية المقبولة للاختلاف في خططها المالية ؟	2	14%	12	86%	14	
4	هل تأخذ الموازنة الحالية التغييرات المحتملة في استراتيجية المؤسسة والتشريعات الحكومية التي قد تحدث في السنوات القادمة ؟	5	36%	9	64%	14	
5	هل تراجع مؤسستك اولوياتها عند وضع الموازنة ؟	12	86%	2	14%	14	
6	هل تضمن ارشادات وضع مسودة الموازنة في مؤسستكم بان تتوازى الموازنة مع اولويات الخطة الاستراتيجية ؟	5	36%	9	64%	14	
7	هل تاخذ مؤسستك بعين الاعتبار احتياجات وتوقعات المواطن والعميل عند وضع الموازنة ؟	5	36%	9	64%	14	
8	هل تعتبر مبررات المخصصات المالية معروفة ومفهومة في المؤسسة؟	10	71%	4	29%	14	

اداة استبيان / تغذية راجعة حول معيار المالية

ديوان محافظة بابل

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

	التنفيذ	نعم	%	لا	%	مجموع الاراء	ملاحظات الاستبيان
9	هل تتطلب تشريعات التمكين في المؤسسة المحافظة على مستويات عالية من المسائلة المالية وتحديد آليات الوصول اليها ؟	8	57%	6	43%	14	من خلال ملاحظه الاستبيان تبين ان اكثر الموظفين الماليه لاكثر فقرات التقرير تشير الى وجود سياسه ماليه رصينه تعمل المؤسسه بموجبها لغرض المحافظه على المال العام . توجد تعليمات رسميه مرسله من وزاره الماليه وموزعه على الموظفين لغرض تنفيذ الموازنه. الموازنه التشغيليه الانفاقيه لها تعليمات مركزيه لغرض التنفيذ وخصوصا عمليه الشراء حيث تؤلف لجنه مركزيه للشراء وتوفير تعليمات مركزيه للشراء . الموازنة الستثماريه (موازنه المشاريع) تحدد اولويات المشاريع وبعد مصادقه الميزانه تعلن المشاريع وفق اعلان رسمى فى لوحه الاعلانات والصحف. توجد سجلات رسميه فى المخزن لمراقبه عمليه شراء المواد ويخضع سنويا للجرد من قبل لجنه مختصه.
10	هل توجد في مؤسستك سياسات واجراءات مكتوبة لعملياتها الحسابية ؟	11	79%	3	21%	14	
11	هل تتوفر التقارير المالية لمؤسستك للجمهور ووسائل الاعلام ؟	2	14%	12	86%	14	
12	هل يخضع النظام المحاسبي لمؤسستك لمعايير المعاهدات الدولية لمهنة المحاسبة ؟	5	36%	9	64%	14	
13	هل تقدم المؤسسة وثائق مكتوبة لاساليب الشراء المناسبة لجميع الموظفين وعلى كافة المستويات ؟	10	71%	4	29%	14	
14	هل يتطلب نظام المشتريات في مؤسستك وجود اثبات ورقي لكل عملية شراء ؟	14	100%	0	0%	14	
15	هل يوجد في مؤسستك عملية موافقة واضحة وفاعلة تطبق روتينيا على جميع مستويات المؤسسة ؟	10	71%	4	29%	14	
16	هل يوجد في المؤسسة سياسة شراء مكتوبة تفرض بأن تكون المشتريات باكثر من مبلغ معين على شكل طرح عطاءات ؟	14	100%	0	0%	14	
17	هل يتم طرح العطاءات بطريقة عادلة وشفافة وغير متحيزة وتنافسية ؟	11	79%	3	21%	14	
18	هل يوجد لدى مؤسستك سياسة مكتوبة فيما يخص المخزون / الجرد؟	11	79%	3	21%	14	
19	هل تقوم مؤسستك وبشكل دوري بمتابعة المخزون من الموجودات للمساعدة في ادارة عمليات التخطيط والشراء؟	10	71%	4	29%	14	

اداة استبيان / تغذية راجعة حول معيار المالية

ديوان محافظة بابل

تشرين الاول 2012 - جميع اقسام المؤسسة

	التقييم المالي	نعم	%	لا	%	مجموع الاراء	ملاحظات الاستبيان
20	هل قامت مؤسستك بتعريف المؤشرات الرئيسية المناسبة بتقدير فعالية عملية وضع الموازنة ؟	10	71%	4	29%	14	المؤسسه عند وضع الموازنه يتصل اصحاب القرار برؤساء الدوائر التابعه للمؤسسه لاعطاء ارائهم حول ما يحتاجونه من مبالغ للسنه القادمه. عند اعداد الموازنه توجد تعليمات رسميه لغرض الاعداد ولا يمكن التجاوز عليها. يوجد سجل مراقبه المصروفات للموازنه ولا يجوز التجاوز عليها. تعتمد المؤسسه على الاداره الماليه بشكل جاد للقيام بفعالياتها وبدونهم لا يمكن ان يكون اى عمل.
21	هل تشتمل هذه المؤشرات على مقاييس كمية ونوعية للمنتجات او الخدمات التي تقدمها ؟	3	21%	11	79%	14	
22	هل تتمتع مؤسستك بنظام تزويد المدراء بأحدث المعلومات المالية عبر السنة المالية ؟	8	57%	6	43%	14	
23	هل تحضر مؤسستك تقارير شاملة خاصة بالموازنة لمقارنة المصروفات والعوائد الفعلية مع الارقام المتوقعة ؟	8	57%	6	43%	14	
24	هل تعمل الخطة الاستراتيجية للمؤسسة على قيادة الادارة المالية ؟	11	79%	3	21%	14	
25	هل يقدم المدراء الماليون في مؤسستك توصيات رسمية لصانعي القرار فيها حول تحسين عملية وضع الموازنة ؟	9	64%	5	36%	14	
26	هل يطلب المدراء الماليون للمؤسسة من صانعي القرار في الداخل والخارج تقديم توصياتهم حول كيفية جعل تقاريرهم اكثر فائدة؟	4	29%	10	71%	14	

الملحق

دليل مؤشرات التقييم

1 القيادة

معيار فرعي رقم 1: إطار التخطيط الاستراتيجي

العامل 1: الرؤية والرسالة

التقييم	التعريف
صفر	غير موجودة. تفتقر المؤسسة لوجود بيان المهمة والرسالة.
2-1	ضعيف: يوجد للمؤسسة رؤية و/أو بيان رسالة ولكنها غامضة ولا تكشف الكثير عن طموح المؤسسة أو إستراتيجيتها لتحقيق أهدافها، حيث ان الرؤية وبيان الرسالة لديها غير مكتوب/غير رسمي أو غير مكتوب بالشكل الصحيح. لا يتوافق بيان المهمة والرؤية مع الأهداف الوطنية ولا يرتبط بها، كما انه لا يركز تركيزا واضحا على التميز. لم يتم إشراك كادر الموظفين في تطوير الرؤية، كما انهم لا يعلمون شيئا عن رؤية المؤسسة وبيان مهمتها، ولم تقم المؤسسة بأية محاولة لترويج أية مفاهيم عن كيفية ارتباط المهمة والرؤية بالأدوار الفردية، كما لا يوجد أي علم بهما خارج حدود المؤسسة. لم توافق السلطات المختصة (كالوزير) على بيان الرسالة والرؤية.
5-3	لا بأس: يوجد للمؤسسة بيان رسالة ورؤية مكتوبة تبين أهدافا وقيما وإجراءات واضحة، ولكنها قد تكون غامضة في تحديدها للهدف الموجّه للمؤسسة أو تقدم إستراتيجية شاملة قديمة. قامت الإدارة العليا على الأغلب بصياغة الرؤية وبيان الرسالة بمشاركة بسيطة أو معدومة من باقي الموظفين. قامت المؤسسة ببعض المحاولات للترويج لهذه الوثائق في الداخل ولكن هناك سوء فهم و/أو عدم اهتمام منتشر بشكل واسع بين الموظفين. لا يوجد علم بهما خارج حدود المؤسسة، وربما لم تحظى بموافقة السلطة المعنية مثل الوزير.
8-6	جيد: يوجد للمؤسسة رؤية وبيان رسالة واضحين تبين أهداف المؤسسة في السعي نحو التميز وإستراتيجيتها الموسعة لممارسة دورها. تتوافق هذه الوثائق عادة مع الأهداف الوطنية والتفويض القانوني الحالي لها. تميزت عملية صياغة بيان الرسالة والرؤية بالشمولية وتمت بمشاركة الإدارة بالإضافة إلى بعض الموظفين من مستويات أخرى في المؤسسة. تقوم المؤسسة بترويج هذه الوثائق في الداخل وهناك إدراك عام وقبول من قبل الموظفين لوجودها. هناك بعض الوعي والدعم للرؤية من قبل المستفيدين الرئيسيين. تم الموافقة على الرؤية من قبل السلطات المختصة مثل الوزير. تظهر الإدارة بعض التفهم للحاجة لتفعيل بيان الرسالة والرؤية باستخدامهما كدليل في عملية اتخاذ القرار.
10-9	ممتاز: تعتبر رؤية المؤسسة وبيان رسالتها البوصلة التي ترشد المؤسسة في عملها، فهي مفهومة ومكتوبة ومحدّثة جيدا، وتبين أهداف المؤسسة في التميز وكيفية الوصول إليه، وتوضح الكيفية التي تنوي بها المؤسسة تحقيق أهدافها، كما أنها تتوافق مع الأهداف الوطنية. يدعم المستفيدين الرئيسيين هذه الوثائق وهي حاصلة على موافقة السلطات المختصة مثل الوزير. تم صياغة هذه الوثائق ضمن عملية تشاركية من داخل المؤسسة وهناك وعي وفهم وقبول لها من قبل العاملين. بأمكان المؤسسة أن تبين الكيفية التي تعمل بها الرؤية وبيان المهمات على إرشادها من خلال ضرب أمثلة في الكيفية التي تؤثر بها الرؤية في تعزيز القرارات والمبادرات والإجراءات الراهنة.

العامل 2: الإستراتيجية

التقييم	التعريف
صفر	غير موجودة. لم تقم المؤسسة بتعريف الأهداف الوطنية التي تساهم في تحقيقها أو أهدافها الخاصة، كما لم تطور خطة إستراتيجية.
2-1	ضعيف: يوجد للمؤسسة خطة ولكنها ليست "إستراتيجية" أو مفيدة لعملية اتخاذ القرار، حيث أنها لم تعرّف الأهداف الوطنية بالشكل الكافي والدقيق و/أو فشلت في تحديد أهداف محددة وأطر زمنية لتحقيقها. لم ترتبط هذه الخطة بالرؤية والرسالة بوضوح، ولم تحصل على موافقة السلطات الرسمية (مثل الوزير). لا توجد محاولات جدية لمراجعة أو تحديث الخطة.

1 القيادة

5-3	لا بأس: يوجد للمؤسسة خطة إستراتيجية تحدد الأهداف الوطنية التي تساهم في تحقيقها، ولكنها لم تنجح في تحديد دور المؤسسة في تحقيقها في كل الحالات. تم تقسيم مهمة المؤسسة إلى أهداف محددة، ولكنها لم توضع ضمن أولويات، كما ان ارتباطها بمخرجات معينة غير واضح. قامت بعض أقسام المؤسسة بتطوير المزيد من خطط العمل التي تشكل أهدافا معينة في الخطة الإستراتيجية، ولكن لم يتم تطبيق هذه الممارسة على المؤسسة ككل. تم تطوير الخطة بمشاركة عدد محدود من الموظفين، الذين يدركون وجودها دون التأكد من كيفية تأثيرها على عملهم. الخطة الإستراتيجية غير معروفة خارج المؤسسة وقد لا تدعمها السلطات المعنية (مثل الوزير). قد تقوم المؤسسة بمراجعة خطتها الإستراتيجية ولكن بشكل غير منتظم، وقد تكون نتائج هذه المراجعة مفيدة بشكل هامشي في تحديث الخطة.
8-6	جيد: يوجد للمؤسسة خطة إستراتيجية تحدد الأهداف الوطنية ذات الصلة بدقة بالاضافة إلى دور المؤسسة في تحقيقها. تعمل الخطة الإستراتيجية على تقسيم مهمة المؤسسة إلى أهداف محددة بما في ذلك أهداف الأداء والأطر الزمنية لتحقيقها. تم تطوير الخطة الإستراتيجية بمشاركة محدودة من العاملين بشكل عام، ويدرك الموظفون على جميع المستويات الغرض من وجودها وتأثيرها على عملهم. تدرك الإدارة بشكل عام الأهداف التي تعمل من أجلها، وتوجد خطط أخرى أكثر تحديدا في اغلب الأقسام الأخرى داخل المؤسسة. حصلت الخطة الإستراتيجية على موافقة السلطات المعنية (مثل الوزير)، وقامت المؤسسة بعدة محاولات لتعميمها على أهم المستفيدين. تراجع المؤسسة خطتها بانتظام وتحصل على نتائج مفيدة تستخدمها إلى حد ما في تحديث الخطة.
10-9	ممتاز: تعمل خطة المؤسسة الإستراتيجية وبفعالية على تحويل رؤيتها ومهمتها إلى أهداف ملموسة وواقعية، وتساهم في تحقيق الأهداف الوطنية. وهي تعرّف بدقة جميع الأهداف الوطنية التي تساهم المؤسسة في تحقيقها وتوضح الاهداف الخاصة وترتبها حسب الأولوية وتحدد أهداف الأداء القابلة للقياس والتقييم. تستخدم المؤسسة الخطة الإستراتيجية وغيرها من خطط العمل المرتبطة بها لاتخاذ القرارات حول المخرجات المرجوة في مرحلة التخطيط وتخصيص الموارد وتفويض المسؤوليات. كما تم تطوير الخطة الإستراتيجية بمشاركة من الموظفين على كافة المستويات، وهي مفهومة ومدعومة من الجميع في أرجاء المؤسسة. حصلت الخطة الإستراتيجية على موافقة السلطات المعنية (مثل الوزير). تراجع المؤسسة خطتها الوطنية وفق أسس منتظمة وتستخدم نتائج هذه المراجعة في تحديث الخطة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها.

العامل 3 : الربط بالأهداف الوطنية

التقييم	التعريف
صفر	غير موجودة. تجهل المؤسسة الأهداف الوطنية التي تساهم في تحقيقها، وهي تسعى للحفاظ على مصالحها الخاصة، وتتجاهل دمج هذه المصالح ضمن الصورة الإجمالية للدولة، وهي مؤسسة ضعيفة وتسعى لخدمة نفسها.
2-1	ضعيف: تفترض المؤسسة بأن ما تقوم به هو هدف ما بالضرورة، وهي لا تفرق بين الأهداف الوطنية وأهدافها الخاصة. تحافظ على مصالحها الخاصة وضرورة وجود الإجراءات البيروقراطية لتقدم ما تعتقد انه مخرجات فاعلة وشفافة وكافية لخدمة المواطن. تعمل المؤسسة هنا عمل "عنق الزجاجة" أي أنها تحبط محاولات القطاعين الحكومي والخاص في العمل بكفاءة وفاعلية.
5-3	لا بأس: تدرك المؤسسة بأنها تلعب دورا في تحقيق الأهداف الوطنية المشتركة وهي تبذل جهودا جزئية لفهم هذه الأهداف ودورها في تحقيقها. إلا ان هذه الأهداف التي تدعي المؤسسة بأنها تدعمها هي أهداف غير واضحة وليست مفهومة بشكل كامل ضمن المؤسسة وهي غير ملموسة. كما لا تتفق المؤسسات الحكومية الأخرى التي تدعم نفس الأهداف الوطنية على نفس التعريف لها بالضرورة، وتختلف أيضا في المقاييس الكمية والنوعية التي تقيس بها نجاحها في تحقيق هذه الاهداف. لا تتعاون المؤسسة بشكل كاف مع المستفيدين الآخرين في تحقيق الأهداف وهي تتردد كثيرا في تعديل سلوكياتها الخاصة أو التخلي عن مناطق سيطرتها بهدف مساندة الأهداف الوطنية بشكل أفضل.

1 القيادة

8-6	جيد: تتفهم المؤسسة أهمية الأهداف الوطنية وأسبقيتها عن أهدافها الخاصة. عرّفت المؤسسة الأهداف الخاصة التي تدعمها ودورها في تحقيقها. يوافق بعض (وليس كل) شركاء المؤسسة من القطاع الحكومي على تعريف المؤسسة للأهداف الوطنية. تتعاون المؤسسة مع أغلب المستفيدين الآخرين الذين يتفقون معها على نفس الأهداف الوطنية، ولديها أساليبها في مناقشة مدى النجاح في تحقيق هذه الأهداف. توجد مقاييس معينة لقياس مدى تحقيق الاهداف ولكنها غير كافية في قياس كم النجاح وتعتمد على فرضيات او بيانات غامضة، أو انها لا تجد الدعم الكافي من قبل المستفيدين الآخرين في القطاع الحكومي من ناحية فعاليتها.
10-9	ممتاز: تتفهم المؤسسة أهمية الأهداف الوطنية وكيفية أسبقيتها على الأهداف الخاصة. عرّفت المؤسسة تلك الأهداف التي تدعمها وحصلت على تأكيدات عليها وعلى دور المؤسسة في تحقيقها على المستوى الوزاري أو الأعلى. عرّفت المؤسسة أولوية كل هدف من الأهداف ولديها مفهوم عميق عن كيفية إسهام مخرجاتها في التأثير على هذه الأهداف، كما انها تمارس حوارا مفتوحا وصادقا ومنتظما مع غيرها من المستفيدين، خاصة الهيئات الحكومية الأخرى التي تلعب دورا في تحقيق الأهداف الوطنية. تتعاون المؤسسة بفعالية مع المستفيدين الآخرين، ويتفق جميع هؤلاء الشركاء على نفس الأهداف الوطنية وعلى المقاييس الكمية والنوعية المستخدمة في قياس النجاح في تحقيقها. تدرك المؤسسة بأنه يجب تقديم بعض التنازلات أحيانا وهي ترغب في تعديل سلوكياتها الخاصة ومتطلباتها أو حتى التخلي عن جزء من سيطرتها من اجل دعم الأهداف الوطنية بشكل أفضل.

المعيار الفرعي رقم 2: القيادة الداخلية

العامل1: القيم

التقييم	التعريف
صفر	غير موجودة. لا يوجد للمؤسسة قيم مشتركة سواء كانت مكتوبة أو مفهومة ضمنيا، سواء على مستوى الأقسام أو المؤسسة ككل. وإن وجدت فهي إما ان تكون غير مناسبة على الإطلاق أو تتبنى بيئة عمل سلبية يسودها عدم التعاون.
2-1	ضعيف: هناك دلائل بسيطة عن وجود قيم مشتركة داخل أقسام معينة أو وحدات فرعية، ولكن ينعدم وجود القيم الأساسية على مستوى المؤسسة ولا توجد محاولات جادة من قبل الإدارة لتبنيها. وقد تتعارض قيم العاملين كأفراد أيضا في تلك الأقسام التي عجزت فيها القيم المشتركة في التطور للمدى الممكن تقديره.
5-3	لا بأس: توجد بعض القيم الأساسية القابلة للتعريف ولكنها قد لا تكون مكتوبة أو معرّفة بوضوح، وهي على الأغلب تكون مشتركة على مستوى الأقسام أو اقل، بدلا من ان تنتشر عبر أرجاء المؤسسة ككل، وتعتمد في وجودها على المدراء الأفراد وعلى الثقافات السائدة بين الأقسام. قد يعي الموظفون وجود هذه القيم ولكنهم لم يصيغوا بعد مفهوما مشتركا لها. وعلى الرغم من إمكانية ان تؤثر هذه القيم على أداء الموظف على المستوى الفردي إلا انها ليست مطورة أو مقبولة على نطاق واسع لتؤثر على صنع القرار على مستوى المؤسسة.
8-6	جيد: يوجد للمؤسسة مجموعة مكتوبة من القيم الأساسية الرسمية المناسبة لتبني النجاح. وهي قيم معروفة جيدا ومفهومة على نطاق واسع ومقبولة من قبل الموظفين. تنعكس أغلب هذه القيم ايجابيا على الأداء على المستويين الفردي والمؤسسي، وتبذل المؤسسة جهودا لترويج هذه القيم الأساسية بين موظفيها، كما يعي شركاء المؤسسة وجودها.
10-9	ممتاز: تنفذ تلك القيم الأساسية الداعية للتميز إلى الأداء على مستوى المؤسسة والأقسام وعلى المستوى الشخصي أيضا. وهي قيم معرّفة جيدا ومكتوبة ومناسبة لأي مؤسسة تسعى لخدمة المواطن وتركز على النتائج وتتمتع بالشفافية. تتبنى كل من الإدارة والموظفين هذه القيم بوعي ويوافق عليها الشركاء، وهي تؤثر على القرارات الأساسية بالإضافة إلى سير العمل اليومي وتحدد التعامل بين الموظفين أنفسهم وبين العاملين والجمهور أيضا.

دليل مؤشرات التقييم

1 القيادة

العامل 2: تمكين الموظفين

التقييم	التعريف
صفر	غير موجودة. يسير كل شيء في المؤسسة، سواء كان قرارا أو عملا إداريا روتينيا، بناء على قرارات الإدارة العليا أو موقعا من قبل عدد من الموظفين. يشعر العاملون بأنهم غير مخولين تماما وإذا لم تكن هناك أمور طارئة على رأس أولويات الإدارة العليا، فان نتائج العمل اليومي ضئيلة.
2-1	ضعيف: لا تتفهم القيادة كثيرا الحاجة لتمكين الموظفين ولا تبذل جهودا جبارة لضمان قدرتهم على المساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة. لا يشعر الموظفون بوجود أي حافز بل يشعرون بأنهم مقيدين وغير قادرين على أداء وظائفهم بكفاءة خاصة هؤلاء الذين يتعاملون مع الجمهور يوميا. لا يوجد ما يشجعهم على تطوير مهاراتهم أو يساهم في تحسين أدائهم المؤسسي ليصبح ذو معنى. يسود التحيز نظام الترقية والتعيين.
5-3	لا بأس: تتفهم الإدارة إلى حد ما الحاجة إلى تفويض المسؤوليات والموارد المناسبة للموظفين، ولكن لا تزال عملية صنع القرار مركزة بيد الإدارة العليا وهي التي تعرّض كفاءة المؤسسة للخطر. يتمكن الموظفون من أداء وظائفهم بدرجة معينة من الكفاءة وقد يملكون الموارد المناسبة لذلك بشكل عام أيضا، ولكنهم لا يشعرون بالحاجة للإبداع والابتكار عند السعي لتحقيق أهداف المؤسسة. تقدم المؤسسة بعض الفرص لتطوير مهارات العاملين، لكن هذه الفرص لا تشمل تعزيز قدرتهم على اتخاذ القرارات أو حل المشاكل. لا توجد للمؤسسة سياسة معينة للاعتراف بالأداء المميز للموظفين ومكافآت ويتم الاعتراف به عادة بشكل متضارب. يعتمد نظام التعيين والترقية على الاستحقاق نظريا ولكن التحيز لا يزال يلعب دورا.
8-6	جيد: تتفهم قيادة المؤسسة أهمية تمكين الموظفين وقد بذلت جهودا ملموسة لتفويض السلطة وتوزيع الموارد بهدف تمكين الموظفين من المساهمة بشكل أكثر فعالية وكفاءة. تعمل الادارة على تشجيع الموظفين بشكل عام على المبادرة عند مواجهتهم تحديات جديدة، كما انها تعمل على الاعتراف بالأداء المتميز ومكافأته. بذلت المؤسسة جهدا لايجاد تنوع في الفرص المتوفرة للموظفين لتطوير مهاراتهم. تعتمد الترقيات والتعيينات كثيرا على الاستحقاق.
10-9	ممتاز: يتميز موظفو المؤسسة بالإبداع والابتكار وهم يساعدون المؤسسة في تحقيق أهدافها الخاصة. هناك ما يكفي من السلطات والموارد لدى الموظفين لأداء مسؤولياتهم بفعالية كما انهم يشعرون بالتخويل الكافي لاتخاذ مخاطر محسوبة. يشعر الموظفون أيضا بتقدير جهودهم من قبل الإدارة، ولديهم الفرصة لتطوير إمكانياتهم بعدة طرق بما فيها تقديم التدريب الهادف لبناء المهارات وتمكين الموظفين من المشاركة في مشاريع تغني خبراتهم وتعمقهم في فهم عمل المؤسسة. قامت الإدارة بتطوير أساليب عادلة ومحفزة للاعتراف بأداء الموظفين المتميز ومكافأته. يتمتع نظام التعيين والترقية بالشفافية الكافية لمنع التحيز وتجنب تفشي المحسوبية.

المعيار الفرعي 3: المراقبة والتقييم

العامل1: تحقيق المخرجات المستهدفة

التقييم	التعريف
صفر	غير موجود.
2-1	ضعيف: لا تضع المؤسسة أهدافا لأدائها بالنسبة لأغلب المخرجات الرئيسية. نادرا ما يتم نشر الأهداف قبل أو بعد عملية المراجعة ونادرا ما تحدد حتى المقاييس الكمية. لا تتطابق المقاييس مع الانجاز سواء من ناحية المنطق أو الواقع ولم تبذل أية جهود لتعميم الفرضيات. لا تتبنى المؤسسة تشريعات معينة لمراقبة الأداء الفعلي للمخرجات الأساسية أو الإبلاغ عنه. لا تتحول الاستنتاجات الناتجة عن المراجعات ان وجدت إلى أية إصلاحات. لا يعلم الشركاء في الداخل والخارج عن أهداف الأداء، ان وجدت أصلا.

دليل مؤشرات التقييم

1 القيادة

5-3	لا بأس: تضع المؤسسة بعض أهداف الأداء لبعض المخرجات الأساسية، إلا ان هذه الأهداف ليس مجزأة إلى أهداف فرعية. لا يتم نشر الأهداف دائما قبل أو بعد عملية المراجعة ونادرا ما تحدد قياسات كمية.لا تتفق المقاييس مع ما يتم انجازه ضمن القيود الحالية على الموارد لا منطقيا ولا واقعيا، كما لا ترتبط هذه المقاييس مع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة. الافتراضات المحددة لأهداف الاداء غير واضحة، ولا تتبع المؤسسة أسلوبا نظاميا لمراقبة وقياس وتحليل والإبلاغ عن الأداء الفعلي مقارنة بالمخرجات الأساسية. نادرا ما تستخدم الحقائق المأخوذة من مراجعات المراقبة والتقييم لفرض أية تغييرات أو المبادرة بالإصلاحات. لا يتم إعلام الشركاء بانتظام عن مخرجات الأداء.
8-6	جيد: تضع المؤسسة أهداف الأداء لأغلب المخرجات الأساسية. تتجزأ الأهداف إلى أهداف فرعية وتنشر على جهات معينة من الادارة والموظفين الذين يضمنون فهم المؤسسة لهذه الأهداف وتحقيقها. تتوزع الأهداف وتتحدد المقاييس الكمية والنوعية، وتتوافق المقاييس واقعيا ومنطقيا مع ما تم انجازه ضمن القيود الحالية على الموارد. الفرضيات واضحة لمختلف المستفيدين وهي معممة. تستخدم المؤسسة نظاما لمراقبة وقياس وتحليل والإبلاغ عن الأداء الفعلي بناء على المخرجات الأساسية. يتم استخدام الحقائق الناتجة عن المراجعات المنتظمة وإبلاغ المستفيدين بانتظام عن أداء المؤسسة بناء على مخرجات ونتائج مستهدفة محددة مسبقا.
10-9	ممتاز: تضع المؤسسة أهدافا للأداء لكل من المخرجات الأساسية، وهي أهداف كمية ونوعية، ومجزأة إلى أهداف فرعية ومنتشرة على أقسام معينة وعلى الادارة والموظفين الذين يضمنون فهم المؤسسة لهذه الأهداف وتحقيقها. تؤخذ الأهداف مأخذا جديا ويتم تحقيق أغلبها. تعتبر المقاييس المستخدمة لقياس تحقيق الأهداف واقعية ومنطقية ومتوافقة. يتم قياس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بشكل رسمي وبانتظام، وتؤخذ نتائج هذه القياسات مأخذا جديا وتتحول إلى إصلاحات تقوم بها المؤسسة. تدعم الأهداف الخطة الإستراتيجية للمؤسسة. يتم تعميم الافتراضات ويتمكن الشركاء بسهولة من الوصول إلى معلومات المراقبة والتقييم. يتم استخدام الاستنتاجات الخاصة بمخرجات المؤسسة ليس فقط في تحقيق مخرجات معينة، بل في مدى نجاح هذه المخرجات في دعم النتائج المرجوة.

العامل 2: التعاون

التقييم	التعريف
صفر	غير موجود.
2-1	ضعيف: لم تحدد الإدارة العليا المستفيدين الرئيسيين ولم تحاول تفهم مصالحهم المرتبطة بالمؤسسة. نادرا ما تسعى للحصول على التغذية الراجعة من المستفيدين. لا تجتمع الإدارة العليا مع المستفيدين بانتظام ولا تحصل على تغذية راجعة منهم. لا تعطي المؤسسة التزامها بتحسين المزايا الاجتماعية بشكل شامل الأولوية، وهي ليست جاهزة للتعامل مع تضارب المصالح مع المؤسسات الأخرى.لم تفتح المؤسسة قنوات تواصل خاصة مع المستفيدين، ولا يتم السعي للحصول على مطالبات المستفيدين أو تستبعد بشكل كبير.
5-3	لا بأس: لم تحدد الإدارة العليا المستفيدين الرئيسيين ولم تحاول التنبؤ باهتمامهم بمخرجاتها بشكل عادل. نادرا ما يتم التعامل مع التغذية الراجعة للمستفيدين وبيانها. نادرا ما تلتقي الإدارة العليا بالمستفيدين لإعلامهم بآخر المستجدات. لا تعمل إدارة المؤسسة جديا على تشجيع موظفيها على مختلف المستويات للتعاون مع نظرائهم في مؤسسات أخرى لترويج التعاون والأهداف الوطنية المشتركة. حاولت المؤسسة وضع التزامها بتعزيز المزايا الاجتماعية الشاملة موضع الأولوية ولكنها ليست جاهزة بالشكل الكافي لأي تضارب في المصالح مع مؤسسات أخرى. لا توجد للمؤسسة سياسة محددة لفتح قنوات التواصل مع المشاركين، على الرغم من الاستجابة لطلباتهم في حال سمح الوقت بذلك أو إذا كان الشريك يبدو مهما.

1 القيادة

8-6	جيد: عرّفت المؤسسة المستفيدين الرئيسيين وتسعى باستمرار لفهم اهتمامهم بمخرجاتها. يتم التعامل مع التغذية الراجعة من المستفيدين الرئيسيين، ويعي المستفيدون ذلك. تلتقي الإدارة العليا بالمستفيدين الرئيسيين لإعلامهم وترحب بالتغذية الراجعة منهم في أغلب القضايا. تشجع إدارة المؤسسة موظفيها من مختلف المستويات للتواصل والتعاون بشكل رسمي وغير رسمي مع نظرائهم في مؤسسات أخرى. تأخذ المؤسسة التزامها بوضع الأهداف الاجتماعية فوق مصالحها المؤسسية مأخذا جديا. تهيئ المؤسسة نفسها لمواجهة أي تضارب في المصالح مع مؤسسات أخرى وتتعامل مع اتخاذ القرارات بناء على المصالح الوطنية. تعمل المؤسسة على تحويل بعض الأعمال الحكومية غير الأساسية لمصادر خارجية من القطاع الخاص من خلال عمليات شراء واضحة وشفافة.
10-9	ممتاز: تعرف الإدارة العليا بدقة المستفيدين الرئيسيين وتفهم اهتمامهم بمخرجاتها، تؤخذ التغذية الراجعة من المستفيدين الرئيسيين بانتظام. يتم التعرف على المشاكل والفرص والتعامل معها، ويعي المستفيدون الرئيسيون ذلك وهم يثقون في المؤسسة في تعاملهم.تلتقي الإدارة العليا بانتظام مع المستفيدين الرئيسيين ليبقوا على اطلاع وهي ترحب بالتغذية الراجعة من طرفهم فيما يخص القضايا التشغيلية والقانونية والتشريعية. تشجع إدارة المؤسسة موظفيها من مختلف المستويات على التواصل والتعاون، بشكل رسمي وغير رسمي، مع نظرائهم في مؤسسات أخرى. تأخذ المؤسسة التزامها بوضع الأهداف الاجتماعية فوق مصالحها المؤسسية مأخذا جديا. تعمل المؤسسة بتعاون كامل مع المستفيدين وتتعامل مع اتخاذ القرارات بناء على المصالح الوطنية. تعمل المؤسسة على تحويل بعض الأعمال الحكومية غير الأساسية لمصادر خارجية من القطاع الخاص من خلال عمليات شراء واضحة وشفافة.

العامل 3: إدارة المخاطر

التقييم	التعريف
صفر	غير موجود.
2-1	ضعيف: لم تعرّف المؤسسة المخاطر الرئيسية التي تواجه قدرتها على تحقيق أهدافها. لا تقوم الإدارة بمناقشة عوامل الخطر، واحتمالية حدوث الخطر غير مفهومة أو مقدرة أو موثقة. لا يوجد للمؤسسة إستراتيجية لإدارة المخاطر، ولا يتم التفكير بمثل هذه الإستراتيجية إلا حين حدوث المشاكل.
5-3	لا بأس: لم تعرّف المؤسسة المخاطر الرئيسية التي تحد من قدرتها على تحقيق مهمتها. عوامل الخطر لا تناقش بانفتاح من قبل الإدارة كما ان احتمالية حدوث الخطر ليست مفهومة، ولم يتم تحليلها أو تقديرها أو توثيقها، إلا ان الإدارة تستطيع إخبارك بالتأكيد عن أهم المخاطر التي تواجه المؤسسة وقدرتها على انجاز مهمتها، على الرغم من ان هذه المخاطر لم يتم تقديرها بأسلوب تحليلي. لا يتم التفكير بأية إستراتيجية لإدارة المخاطر إلا حين حدوث المشكلة أو الأزمة.
8-6	جيد: عرّفت المؤسسة أهم المخاطر الأولية التي تحد من قدرتها على تحقيق مهمتها، وقد تم تقدير اغلب هذه المخاطر بأسلوب تحليلي وتوثيقها. تم تقدير احتمال حدوث المخاطر بشكل عقلاني. يوجد للمؤسسة إستراتيجية موثقة لإدارة المخاطر، وهي ترشد عملية صنع القرار في حال حدوث الأزمة أو احتمالية حدوثها. يتم مراجعة هذه الإستراتيجية وتحديثها بانتظام.
10-9	ممتاز: عرّفت المؤسسة بوضوح عوامل الخطر الرئيسية، وتم تقدير احتمال حدوثه وتوثيق هذا التقدير، وهو مدعم بأساليب تحليلية وإحصائية. يوجد للمؤسسة استراتيجية مكتوبة لإدارة المخاطر، وهي ترشد عملية صنع القرار في حال حدوث الأزمة أو احتمالية حدوثها. يتم مراجعة هذه الإستراتيجية وتعديلها بانتظام. يوافق المستفيدون الذين قد يلعبوا دورا في تجنب المخاطر أو الاستجابة لها على الأساليب المتبعة في إستراتيجية المؤسسة لإدارة المخاطر، والمؤسسة جاهزة للتعامل مع المخاطر المحتملة.

3 المعرفة

معيار فرعي رقم 1:عمليات المعرفة

العامل 1: الوعي والالتزام

التقييم	التعريف
صفر	غير موجودة.
2-1	ضعيف:يفتقر الموظفون على جميع مستويات المؤسسة لإدراك مفهوم إدارة المعرفة ومتطلبات وجود مثل هذا المفهوم بشكل فاعل. لم تظهر المؤسسة التزامها بسياسة إدارة المعرفة وإرشاداتها ونشاطاتها. لا تعتبر مسؤوليات إدارة المعرفة جزءا من الوصف الوظيفي للموظف. لا يتم شمول إدارة المعرفة ضمن أولويات الخطة الإستراتيجية للمؤسسة. لا يتوفر التدريب على أنظمة وممارسات إدارة المعرفة لأغلب أو لجميع الموظفين. لا توفر المؤسسة لموظفيها أية موارد لتبادل المعرفة ولا تشجعها. عادة ما يتطلب الأمر إعادة تشكيل المعرفة الموجودة في المؤسسة حاليا أو الحصول عليها من مصادر خارجية. لا يتم مكافأة الأفراد على العمل بروح الفريق وتبادل المعرفة.
5-3	لا بأس: يدرك الموظفون على بعض المستويات في المؤسسة مفاهيم إدارة المعرفة ومتطلبات الحفاظ على نظام فاعل لإدارتها. لا تلتزم المؤسسة كثيرا بسياسات إدارة المعرفة وإرشاداتها ونشاطاتها. بينما تحاول المؤسسة تشجيع السلوك الجيد لإدارة المعرفة (مثل تبادل المعرفة)، الا ان الموارد في الواقع غير كافية وهناك تشجيع محدود على تبادل المعرفة. لا تعتبر مسؤوليات إدارة المعرفة من ضمن الوصف الوظيفي، ويعمل الموظفون على حماية معرفتهم الخاصة كنوع من الأمان الوظيفي. تعطى إدارة المعرفة الأولوية في خطة المؤسسة الإستراتيجية. لا يتوفر التدريب على أنظمة إدارة المعرفة في المؤسسة بشكل منتظم أو انه غير متوفر لأغلب الموظفين. لا تزود المؤسسة موظفيها بالموارد الكافية ولا تشجعهم على دعم تبادل المعرفة. عادة ما يتطلب الأمر إعادة تشكيل المعرفة الموجودة في المؤسسة حاليا أو الحصول عليها من مصادر خارجية. لا يتم مكافأة الأفراد على تبادل المعرفة بشكل كاف.
8-6	جيد: يدرك الموظفون على جميع مستويات المؤسسة مفاهيم إدارة المعرفة ومتطلبات الحفاظ على نظام فاعل لإدارتها. وهم يدركون الكيفية التي تساعد بها ممارسة إدارة المعرفة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر. تلتزم المؤسسة بسياسات إدارة المعرفة وإرشاداتها ونشاطاتها، وهي تشجع السلوك الجيد لإدارة المعرفة (مثل تبادل المعرفة)، وتقدم الموارد والتشجيع الكافي لذلك. تعتبر مسؤوليات إدارة المعرفة جزءا من الوصف الوظيفي لبعض الموظفين وليس الجميع، ويتبادل الموظفون معرفتهم الخاصة بانفتاح. تعطى إدارة المعرفة الأولوية في خطة المؤسسة الإستراتيجية. يتوفر التدريب على أنظمة وممارسات إدارة المعرفة في المؤسسة لأغلب الموظفين. تزود المؤسسة موظفيها بالموارد الكافية وتشجعهم على دعم تبادل المعرفة. تتوفر المعرفة الموجودة في المؤسسة حاليا لكن لا يتمكن الموظفون من الحصول عليها في الوقت المناسب دائما. يتم مكافأة الأفراد أحيانا على تبادل المعرفة.
10-9	ممتاز: يدرك الموظفون على جميع مستويات المؤسسة مفاهيم إدارة المعرفة ومتطلبات الحفاظ على نظام فاعل لإدارتها. وهم يدركون الكيفية التي تساعد بها ممارسة إدارة المعرفة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر. تلتزم المؤسسة بسياسات موثقة لإدارة المعرفة بوجود إرشادات ونشاطات واضحة، وهي تشجع السلوك الجيد لإدارة المعرفة (مثل تبادل المعرفة)، وتقدم الموارد والتشجيع الكافي لذلك. تعتبر مسؤوليات إدارة المعرفة جزءا من الوصف الوظيفي لأغلب الموظفين ويتبادل الموظفون معرفتهم الخاصة بانفتاح. تعطى إدارة المعرفة الأولوية في الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، كما تتوفر خطة إستراتيجية لتبادل المعرفة أيضا. يتوفر التدريب على أنظمة وممارسات إدارة المعرفة في المؤسسة لأغلب الموظفين. تزود المؤسسة موظفيها بالموارد الكافية وتشجعهم على دعم تبادل المعرفة. تتوفر المعرفة الموجودة في المؤسسة حاليا في الوقت والمكان المناسبين. يتم مكافأة الأفراد أحيانا على إظهار إدارة متميزة لإدارة وتبادل المعرفة.

3 المعرفة

العامل 2: التخطيط

التقييم	التعريف
صفر	غير موجودة.
2-1	ضعيف: لا يوجد للمؤسسة خطة إستراتيجية لإدارة المعرفة. لم تعين المؤسسة فردا ليضطلع بمهمة متابعة ومراقبة تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة. لا يتم التعامل مع متطلبات المعرفة، ولم تقم المؤسسة بتوثيق الثغرات بين متطلبات المعرفة وذخرها المعرفي، ولا تحاول سد هذه الثغرات. لا تدرك المؤسسة الكيفية التي يساهم بها كل من موجوداتها المعرفية في مخرجاتها،ولم تحدد التهديدات أو المخاطر التي تواجه موجوداتها المعرفية. لا يوجد في المؤسسة موظفون تنحصر مهمتهم الأساسية في دعم عمليات جمع المعرفة ونشرها.
5-3	لا بأس: يوجد للمؤسسة خطة إستراتيجية مكتوبة لإدارة المعرفة. توضح هذه الإستراتيجية كيفية مساهمة المعرفة في مخرجات المؤسسة ونتائجها، إلا أنها ليست شاملة ولم يتم تحديد المخرجات بدقة. الخطة الإستراتيجية إما ان تكون قديمة أو غير مدعومة بشكل كامل في المؤسسة. عينت المؤسسة موظفا أو أكثر ليضطلع بمهمة متابعة ومراقبة تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة، على الرغم من أنهم لا يتمتعون بالسلطة أو الموارد أو الأدوات الكافية لتطبيق الخطة بكفاءة. قامت المؤسسة بتحديد وتوثيق بعض الثغرات بين متطلبات المعرفة وذخرها المعرفي، ولكن لا يتم دمج هذه الثغرات تماما في خطط عمل إدارة المعرفة. تدرك المؤسسة بشكل ضعيف الكيفية التي يساهم بها كل من موجوداتها المعرفية في مخرجاتها، ولم تحدد التهديدات أو المخاطر التي تواجه موجوداتها المعرفية بوضوح.
8-6	جيد: يوجد للمؤسسة خطة إستراتيجية مكتوبة لإدارة المعرفة. توضح هذه الإستراتيجية جيدا كيفية مساهمة المعرفة في مخرجات المؤسسة ونتائجها، وهي خطة شاملة نسبيا تتميز بوجود مخرجات محددة. الخطة الإستراتيجية محدثة ومدعومة في المؤسسة. عينت المؤسسة موظفا أو أكثر ليضطلع بمهمة متابعة ومراقبة تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة، ويتمتع هذا الموظف بالسلطة والموارد والأدوات الكافية لتطبيق الخطة بكفاءة. قامت المؤسسة بتحديد وتوثيق اغلب الثغرات بين متطلبات المعرفة وموجوداتها المعرفية المتوفرة، ويتم دمج هذه الثغرات بشكل ما في خطط عمل إدارة المعرفة. تأخذ المؤسسة بتكاليف ومزايا امتلاك المعلومات المحسنة وتخزينها ونشرها والمعرفة المطلوبة لسد هذه الثغرات ودعم أهدافها بشكل كلي، ولكن لا يتم متابعة القرارات بشكل دائم. تم تحديد أغلب المخاطر والتهديدات التي تواجه الموجودات المعرفية للمؤسسة وهناك موظفون يشرفون، بالإضافة إلى وظائفهم المعتادة، على تبادل المعرفة وإيجادها وتخزينها ونشرها.
10-9	ممتاز: يوجد للمؤسسة خطة إستراتيجية مكتوبة لإدارة المعرفة. توضح هذه الإستراتيجية جيدا كيفية مساهمة المعرفة في مخرجات المؤسسة ونتائجها، وهي خطة شاملة تتميز بوجود مخرجات محددة ونتائج مرجوة. الخطة الإستراتيجية محدثة ومدعومة في المؤسسة. عينت المؤسسة موظفا مسؤولا يسانده موظفون آخرون، ليكرس جل وقته في متابعة ومراقبة تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة، ويتمتع هذا الموظف بالسلطة والموارد والأدوات الكافية لتطبيق الخطة بكفاءة. تحتفظ المؤسسة بقاعدة بيانات تتضمن ذخرها المعرفي الثمين، وتبين أنواع المعرفة وموقعها والشخص الممكن الاتصال به (عند الحاجة) للوصول إليها. تحدد المؤسسة بانتظام وتوثق الثغرات بين متطلبات المعرفة وموجوداتها المعرفية المتوفرة، ويتم دمج هذه الثغرات بشكل كامل في خطط عمل إدارة المعرفة. تعمل المؤسسة بانتظام على التقاط وامتلاك وتخزين المعلومات المحسنة والمعرفة لسد الثغرات وإيجاد الفرص التي تأتي بالمزيد من المعرفة أو المزيد من الاستخدام للمعرفة الموجودة. تؤخذ قرارات رئيسية حول التبادل الفاعل للمعرفة على أعلى مستوى في المؤسسة، ويتم تحديد أهم المخاطر التي تواجه الموجودات المعرفية للمؤسسة ومواجهتها. تشتمل خطط المؤسسة المعرفية على معرفة الاحتياجات المعرفية المستقبلية والاستراتيجيات اللازمة لاستغلال الفرص المتوقعة وتعزيز قدرة المؤسسة على امتلاك واستخدام المعرفة. تبين خطة إدارة المعرفة للمؤسسة بوضوح بأن المؤسسة تعمل على اكتساب المعرفة.

3 المعرفة

المعيار الفرعي رقم 2: أثر المعرفة

العامل1: نشر المعرفة

التقييم	التعريف
صفر	غير موجودة.
2-1	ضعيف: لا تحاول المؤسسة الاستفادة من المعرفة الضمنية الضرورية للموظفين الرئيسيين لجعلها أكثر توفرا. هناك قيود غير ضرورية مفروضة على المعلومات الغير سرية أو الغير شخصية. يعمل الأفراد داخل المؤسسة على حماية المعلومات كمصدر للأمن الوظيفي والسلطة. وبما انه لم يتم الاستفادة رسميا من المعرفة، فان المؤسسة لا تحاول توفيرها للموظفين عندما يحتاجونها. تفتقر المؤسسة لمرونة في نشر المعلومات القيمة التي قد تمكن الموظفين من ممارسة عملهم بفعالية أكثر. تخزن المؤسسة المعلومات بشكل يجعل الوصول إليها من قبل عدة مستخدمين في نفس الوقت أمرا صعبا. لا توفر إدارة المؤسسة الوقت والمساحة الكافيين للموظفين على جميع المستويات لمحاكاة الأفكار وتبادل المعرفة والتعلم. تعمل المؤسسة أيضا على إخفاء المعلومات مما يؤدي إلى جهل موظفي الصفوف الأمامية ورجوعهم إلى الإدارة عند محاولة اتخاذ القرارات. لا تدعم المؤسسة الحلقات الدراسية حول القضايا والمواضيع المهمة المستخدمة على نطاق واسع. لا يوجد للمؤسسة نظام الكتروني تكنولوجي فاعل لدعم تبادل المعرفة والاتصال والتعلم. تؤدي البيروقراطية في صنع القرار من قبل موظفي الصف الأمامي غير الممكنين والذين لا يملكون المعرفة الكافية لأداء وظائفهم بشكل جيد إلى ظهور الكثير من العيوب والاخطاء في عمل المؤسسة.
5-3	لا بأس: يوجد للمؤسسة نظام لإدارة وأرشفة المعلومات سواء كان يدوي أو الكتروني ولكنه غير مستخدم بشكل جيد من قبل الموظفين. لا يتمكن هذا النظام من التقاط جميع الوثائق الداخلية بالإضافة إلى تلك المخصصة للاستخدام الخارجي. يوجد للمؤسسة نظام لأرشفة الوثائق بعد فترة زمنية معينة ولكنه غير مستخدم فعليا. تلتقط المؤسسة بعض المعرفة الضرورية وتنشرها من خلال توثيقها وعقد دورات تدريبية داخلية. هناك بعض القيود على المعلومات الغير سرية والغير شخصية. لا يفصح الأفراد داخل المؤسسة عن المعلومات كنوع من ضمان الأمن الوظيفي والسلطة. تحاول المؤسسة تحديد الاحتياجات المعرفية للموظفين أو توفير المعرفة المطلوبة في الوقت والمكان المطلوبين، ولكن ذلك لا يتم باستمرار داخل المؤسسة. هناك مرونة محدودة في نشر المعلومات القيمة التي قد تمكن الموظفين من أداء وظائفهم بفعالية. تخزن المؤسسة المعلومات بأسلوب يجعلها متوفرة إلى حد ما خاصة لأولئك الذين يتعاملون مع النظام.توفر إدارة المؤسسة الوقت والمساحة المحددة للموظفين على جميع المستويات لمحاكاة الأفكار وتبادل المعرفة والتعلم. تعمل المؤسسة على إبقاء موظفي الخط الأمامي معتمدين على الإدارة في عملية صنع القرار. نادرا ما تدعم المؤسسة الحلقات الدراسية الداخلية حول القضايا المهمة أو المواضيع المستخدمة على نطاق واسع. يوجد للمؤسسة نظام مدعم تكنولوجيا لتبادل المعرفة والاتصالات والتعلم إلا ان الوصول إليه محدود جدا في المؤسسة. يتوفر لموظفي الصفوف الأمامية في المؤسسة ما يكفي من المعلومات لاتخاذ قرارات اعتيادية مما يؤدي إلى بعض العيوب والأخطاء. لم يحصل الموظفون الذين يستطيعون الوصول للمعلومات على تدريب كاف للاستفادة التامة من هذا النظام.

3 المعرفة

8-6	جيد: يوجد للمؤسسة نظام لإدارة وأرشفة المعلومات سواء كان يدوي أو الكتروني. يستطيع هذا النظام التقاط الوثائق الداخلية تقريبا بالإضافة إلى تلك المخصصة للاستخدام الخارجي. يوجد للمؤسسة نظام لأرشفة الوثائق بعد فترة زمنية معينة ولكنه غير مستمر. تلتقط المؤسسة اغلب موجوداتها المعرفية الضرورية وتنشرها من خلال توثيقها وعقد دورات تدريبية داخلية. لا يوجد قيود على المعلومات الغير سرية والغير شخصية إلا ان النظام يشتمل على مقاييس لحماية امن وسرية و/أو نزاهة المعلومات الحساسة. كثيرا ما يتبادل الأفراد داخل المؤسسة المعرفة ويتم مكافأتهم على ذلك في تقييمهم السنوي. يأتي الأمان الوظيفي والسلطة من القدرة على زيادة القاعدة المعرفية للآخرين في المؤسسة. تحدد المؤسسة بانتظام الاحتياجات المعرفية للموظفين توفر المعرفة المطلوبة في الوقت والمكان المطلوبين. هناك مرونة في نشر المعلومات القيمة بانتظام وهي تمكن الموظفين من أداء وظائفهم بفعالية. تخزن المؤسسة المعلومات بأسلوب يجعلها متوفرة ضمن نظام سهل التعلم، وهذا يشمل وجود مكتبة أو نظام الكتروني لتبادل الملفات. توفر إدارة المؤسسة الوقت والمساحة الكافية للموظفين على جميع المستويات لمحاكاة الأفكار وتبادل المعرفة والتعلم. تعمل المؤسسة على إبقاء موظفي الخط الأمامي معتمدين على الإدارة إلى حد ما في عملية صنع القرار. تقوم المؤسسة بعقد الحلقات الدراسية بانتظام حول القضايا المهمة أو المواضيع المستخدمة على نطاق واسع. يوجد للمؤسسة نظام مدعم تكنولوجيا لتبادل المعرفة والاتصالات والتعلم ويتمكن الأفراد في اغلب أقسام المؤسسة من الدخول إلى هذا النظام. يتوفر لموظفي الصفوف الأمامية في المؤسسة ما يكفي من المعلومات لاتخاذ قرارات في الحالات غير الاعتيادية ضمن حدود واضحة معينة.
10-9	ممتاز: يوجد للمؤسسة نظام يدوي والكتروني لإدارة وأرشفة المعلومات. يستطيع هذا النظام التقاط الوثائق الداخلية ويوزعها على الأفراد المعنيين في المؤسسة. يوجد للمؤسسة نظام محدّث لأرشفة الوثائق بعد فترة زمنية معينة. يوجد للمؤسسة "خارطة معرفية" منظمة ومحدثة ترشد الموظفين للمعلومات التي يبحثون عنها. تتمتع هذه الخارطة بالمرونة وتبين للموظف المستخدم الطرق المختلفة لإيجاد المعلومات والوصول إليها. قامت المؤسسة بتحديد أفضل الموارد للحصول على أنواع معينة من المعلومات. تخزن المؤسسة المعلومات بطريقة تسمح لأكثر من مستخدم بالوصول إليها في نفس الوقت. تضمن إدارة المؤسسة وجود الوقت والمساحة الكافيين لمحاكاة الأفكار وتبادل المعرفة والتعلم. تعمل المؤسسة بانتظام على جمع الموظفين معا من مختلف المسؤوليات الاعتيادية لتطوير و/أو تبادل المعرفة. لا يوجد قيود على المعلومات الغير سرية والغير شخصية إلا ان النظام يشتمل على مقاييس لحماية امن وسرية و/أو نزاهة المعلومات الحساسة. كثيرا ما يتبادل الأفراد داخل المؤسسة المعرفة ويتم مكافأتهم على ذلك في تقييمهم السنوي. يأتي الأمان الوظيفي والسلطة من القدرة على زيادة القاعدة المعرفية للآخرين في المؤسسة. تحدد المؤسسة بانتظام الاحتياجات المعرفية للموظفين توفر المعرفة المطلوبة في الوقت والمكان المطلوبين. هناك مرونة في نشر المعلومات القيمة بانتظام وهي تمكن الموظفين من أداء وظائفهم بفعالية. تخزن المؤسسة المعلومات بأسلوب يجعلها متوفرة ضمن نظام سهل التعلم. يوجد للمؤسسة نظام معلومات مدعم الكترونيا لدعم تبادل المعرفة والاتصالات والتعلم. يستطيع الأفراد في جميع أقسام المؤسسة الوصول إلى هذا النظام كما هو الحال بالنسبة للمستفيدين الرئيسيين مثل الهيئات الحكومية الأخرى التي تسعى لخدمة الأهداف الوطنية المشتركة. تعمل المؤسسة على تمكين موظفي الخط الأمامي لاتخاذ قرارات متمكنة ومدعمة معرفيا.

3 المعرفة

العامل2: المراجعة والتقييم

التقييم	التعريف
صفر	غير موجودة.
2-1	ضعيف: لا تقوم المؤسسة بإجراء مراجعات دورية لموجوداتها المعرفية لتحديد أية ثغرات ينبغي سدها. لا تترجم المؤسسة أهداف إدارة المعرفة إلى أهداف ملموسة ومعقولة لأدائها الكمي. يتم توزيع أهداف إدارة المعرفة ان وجدت على عدد محدود من الموظفين وهي غير مفهومة بالشكل الكافي في المؤسسة. لم يتم توضيح أساليب تحقيق هذه الأهداف في خطط العمل. لم يتم عهد مسؤولية تحقيق هذه الأهداف للمدراء والموظفين على مختلف المستويات. لا تفكر المؤسسة بمراقبة سلوك الموظفين بالنسبة لإدارة المعرفة، كما لا يتم تقييم سلوك إدارة المعرفة خلال مراجعة أداء الموظف. لا تراجع المؤسسة بانتظام إستراتيجيتها لإدارة المعرفة، وهي إستراتيجية قديمة ان وجدت.
5-3	لا بأس: تراجع المؤسسة موجوداتها المعرفية بشكل محدود لتحديد الثغرات التي ينبغي سدها. تترجم المؤسسة أهداف إدارة المعرفة إلى أهداف معقولة وملموسة لأدائها الكمي. تضع المؤسسة أهدافا لإدارة المعرفة ولكن بأسلوب غير تشاركي. لا يتم توزيع الأهداف وفهمها على نطاق واسع داخل المؤسسة، كما ان أساليب تحقيق هذه الأهداف غير موضحة في خطط عملها. لم يتم عهد مسؤولية تحقيق هذه الأهداف للمدراء أو للموظفين على مختلف المستويات. لا تقوم المراجعة بمراقب جادة لسلوك الموظفين من ناحية إدارة المعرف، كما لم يتم توضيح هذه المسؤولية في اتفاقيات تقييم الأداء. يتم تقييم سلوك إدارة المعرفة بشكل جزئي خلال مراجعة الأداء، ولا تجري المؤسسة مراجعات دورية لتقدمها في تحقيق أهداف الأداء الخاصة بإدارة المعرفة. تحاول المؤسسة، ولو بأسلوب غير كفؤ، مراجعة فعالية إستراتيجيتها الخاصة بالمعلومات والاتصالات.
8-6	جيد: تراجع المؤسسة موجوداتها المعرفية دوريا لتحديد الثغرات التي ينبغي سدها. تترجم المؤسسة أهداف إدارة المعرفة إلى أهداف معقولة وملموسة لأدائها الكمي. تضع المؤسسة أهدافا لإدارة المعرفة بأسلوب يشمل مشاركة المدراء والموظفين. يتم توزيع الأهداف وفهمها على نطاق واسع داخل المؤسسة، كما ان أساليب تحقيق هذه الأهداف موضحة في خطط عملها ولكنها غير واضحة بشكل كاف للأفراد عبر أقسام المؤسسة لإدراك المعرفة المتوفرة ودورهم في المساهمة في القاعدة المعرفية للمؤسسة ككل. لم يتم عهد مسؤولية تحقيق هذه الأهداف بشفافية للمدراء أو للموظفين على كافة المستويات. تقوم المؤسسة بمراقبة غير رسمية لسلوك الموظفين من ناحية إدارة المعرفة، كما لم يتم توضيح هذه المسؤولية في اتفاقيات تقييم الأداء. تراجع المؤسسة تقدمها في تحقيق أهداف الأداء الخاصة بإدارة المعرفة بشكل عشوائي وارتجالي. تراجع المؤسسة فعالية إستراتيجيتها الخاصة بإدارة المعرفة ولكنها لا تأخذ بنتائج هذه المراجعة.
10-9	ممتاز: تراجع المؤسسة موجوداتها المعرفية بانتظام لتحديد الثغرات التي ينبغي سدها، وتقوم المؤسسة بسد هذه الثغرات. تترجم المؤسسة أهداف إدارة المعرفة إلى أهداف معقولة وملموسة لأدائها الكمي. تضع المؤسسة أهدافا لإدارة المعرفة بأسلوب يشمل مشاركة واسعة من المدراء والموظفين. يتم توزيع الأهداف وفهمها على نطاق واسع داخل المؤسسة، كما ان أساليب تحقيق هذه الأهداف موضحة في خطط عملها. تعهد مسؤولية تحقيق هذه الأهداف للمدراء وللموظفين على كافة المستويات. تقوم المؤسسة بمراقبة سلوك الموظفين من ناحية إدارة المعرفة، بما في ذلك طريقة تبادلهم للمعرفة الضمنية. كما تم توضيح هذه المسؤولية في اتفاقيات تقييم الأداء. يتبنى الموظفون في جميع أقسام المؤسسة هذه المسؤولية ويتم مكافأتهم عليها من خلال مراجعة الأداء. تراجع المؤسسة بانتظام تقدمها في تحقيق أهداف الأداء الخاصة بإدارة المعرفة وتراجع إستراتيجيتها الخاصة بإدارة المعرفة لتأخذ بنتائج هذه المراجعة.

3 المعرفة

المعيار الفرعي رقم 3: الاتصالات

العامل1: الاتصالات الداخلية

التقييم	التعريف
صفر	غير موجودة.
2-1	ضعيف: لا يوجد للمؤسسة إستراتيجية للاتصالات الداخلية. قد تعهد المؤسسة بمسؤولية الاتصالات الداخلية لشخص (أو قسم) معين لديه مهارات محدودة في تخطيط وتطبيق وتقيم إستراتيجية الاتصالات الداخلية. لا تتبع المؤسسة الأهداف والرسائل والفئات المستهدفة والأدوات وآليات التقييم المناسبة لنشاطات الاتصالات الداخلية ولا تطبقها. تدعم الإدارة العليا جهود الاتصالات الداخلية نظريا وليس عمليا.لا توجد توجيهات واضحة للتعاون بين الموظفين من أقسام مختلفة مكرسة للاتصالات الداخلية، إذا تم تعيين موظفين مكرسين لهذا الهدف. لا تسعى المؤسسة للحصول على التغذية الراجعة من الموظفين حول تحسين فعالية نشاطات الاتصالات الداخلية ولا تستخدمها.
5-3	لا بأس: يوجد للمؤسسة أنشطة للاتصالات الداخلية ولكن لا يوجد لها إستراتيجية. عهدت المؤسسة بمسؤولية الاتصالات الداخلية لقسم معين، يتمتع موظفوه ببعض المهارات المطلوبة لتخطيط وتطبيق وتقييم إستراتيجية الاتصالات الداخلية. لا تحدد خطة الاتصالات الأهداف والرسائل والفئات المستهدفة والأدوات وآليات التقييم المناسبة لنشاطات الاتصالات الداخلية. تدعم الإدارة العليا جهود الاتصالات الداخلية إلى حد ما على الرغم من تخصيص وقت اقل للإشراف على الرسالة التي ترغب بإيصالها. هناك معرفة عامة وفهم لنشاطات الاتصال على جميع المستويات داخل المؤسسة. لا تتميز نشاطات الاتصالات الداخلية بالديناميكية المناسبة للاستفادة من الفرص غير المتوقعة، كما لا تتعامل الاتصالات الداخلية جيدا مع الأزمات.
8-6	جيد: يوجد للمؤسسة إستراتيجية للاتصالات الداخلية. عهدت المؤسسة بمسؤولية الاتصالات الداخلية لقسم معين، يتمتع موظفوه بالمهارات المطلوبة لتخطيط وتطبيق وتقييم إستراتيجية الاتصالات الداخلية. حددت المؤسسة الفئات المستهدفة والأدوات وآليات التقييم المناسبة لنشاطات الاتصالات الداخلية. تدعم الإدارة العليا جهود الاتصالات الداخلية من خلال المشاركة وتحديد الاتجاهات عندما يكون ذلك مناسبا. تتمتع نشاطات الاتصالات الداخلية بالديناميكية المناسبة للاستفادة من الفرص غير المتوقعة.تعتبر عملية تخطيط وتطبيق وتقييم نشاطات الاتصالات الداخلية عملية مركزية، وهناك دلائل واضحة تؤدي للتعاون بين الموظفين من مختلف الأقسام فيما يخص نشاطات الاتصالات الداخلية. تشتمل إستراتيجية الاتصالات الداخلية أنظمة للتعامل مع الأزمات والمخاطر. هناك خطة عمل لتطبيق إستراتيجية الاتصالات. تعهد خطة العمل بالمسؤوليات وتحدد المهام والأطر الزمنية لإيجاد ونشر مواد الاتصالات. تتميز خطة العمل بالمرونة الكافية لتبني أية إضافات وتعديلات كلما كان ذلك ضروريا. تعين المؤسسة عددا من الموظفين المؤهلين وتكرس موارد مالية محدودة لتطبيق خطة العمل. يتم مراجعة إستراتيجية الاتصالات الداخلية للتأكد من تحقيق أهدافها. تقوم المؤسسة بمسح رسمي للموظفين بهدف تقييم مدى مساهمة نشطات الاتصالات الداخلية في زيادة وعي الموظفين بقضايا المؤسسة وللمساعدة في تيسير التعاون بين الموظفين والأقسام وتعزيز الأداء. تستخدم المؤسسة التغذية الراجعة من الموظفين لتحسين فعالية إستراتيجية الاتصالات الداخلية.

3 المعرفة

10-9	ممتاز: يوجد للمؤسسة إستراتيجية واضحة للاتصالات الداخلية. عهدت المؤسسة بمسؤولية الاتصالات الداخلية لقسم مركزي معين يقوم بتخطيط وتطبيق وتقييم إستراتيجية الاتصالات الداخلية. يتمتع موظفو هذا القسم بالمهارات والموارد اللازمة لإيجاد إستراتيجية الاتصالات الداخلية وتطبيقها. حددت المؤسسة الأهداف والرسائل والفئات المستهدفة والأدوات وآليات التقييم المناسبة . يحصل الموظفون على رسائل رئيسية يعملون على أساسها. تدعم الإدارة العليا جهود الاتصالات الداخلية. إستراتيجية الاتصالات الداخلية مفهومة ومعروفة جيدا على مختلف المستويات داخل المؤسسة وهي تتمتع بالديناميكية المناسبة للاستفادة من الفرص غير المتوقعة. هناك دلائل واضحة للتعاون بين الموظفين من مختلف الأقسام وهم مكرسين للاتصالات الداخلية. يوجد نظام للتعامل مع المخاطر الطارئة. هناك خطة عمل لتطبيق إستراتيجية الاتصالات. تعهد خطة العمل المرنة بالمسؤوليات وتحدد مهمات واضحة واطر زمنية لإيجاد ونشر مواد الاتصالات. تكرس المؤسسة عددا كافيا من الموارد لجهود الاتصالات الداخلية. تستعين المؤسسة بمزودي خدمات من الخارج للقيام بمهام الاتصالات الداخلية التي لا تستطيع المؤسسة تقديمها. يتم اختبار أدوات الاتصالات الداخلية كلما كان ذلك مناسبا وقبل الإنتاج الفعلي لضمان استخدام أفضل أساليب وأشكال إيصال الخدمة. يتم مراجعة إستراتيجية الاتصالات الداخلية بانتظام للتأكد من تحقيق أهدافها. تقوم المؤسسة بمسح رسمي للموظفين بهدف تقييم مدى مساهمة نشاطات الاتصالات الداخلية في زيادة وعي الموظفين بقضايا المؤسسة وللمساعدة في تيسير التعاون بين الموظفين والأقسام وتعزيز الأداء.

3 المعرفة

العامل 2: الاتصالات الخارجية

التقييم	التعريف
صفر	غير موجودة.
2-1	ضعيف: لا يوجد للمؤسسة إستراتيجية للاتصالات الخارجية. لا يوجد للمؤسسة قسم للاتصالات أو العلاقات العامة. لا تدعم الإدارة العليا جهود الاتصالات الخارجية. لا توجد دلائل واضحة للتعاون بين الموظفين من مختلف الأقسام حول قضايا الاتصالات الخارجية. تحمي المؤسسة معلوماتها وترفض إيصالها لأطراف خارجية.
5-3	لا بأس: يوجد للمؤسسة إستراتيجية ارتجالية وغير رسمية للاتصالات الخارجية. لا يوجد للمؤسسة قسم اتصالات أو علاقات عامة. لا تؤرشف المؤسسة وثائق الاتصالات الخارجية بطريقة منظمة. لا تكرس المؤسسة الموارد الكافية للاتصال الفاعل بالأطراف الخارجية. تستخدم المؤسسة مزودي خدمة من خارجها للقيام بالاتصالات التي لا تستطيع القيام بها داخليا. لا يتم اختبار أدوات الاتصال قبل الإنتاج الفعلي، ولا تتمتع المواد المطبوعة بالجودة الكافية. تقوم المؤسسة بمسح غير رسمي للمستفيدين لتقدير مدى مساعدة جهود الاتصالات الخارجية في إيصال صورة ايجابية عن المؤسسة وزيادة الوعي العام والمعرفة فقط لا غير. لا يوجد آلية لضمان التغذية الراجعة المستمرة من المستفيدين حول نشاطات الاتصالات.
8-6	جيد: يوجد للمؤسسة إستراتيجية فاعلة للاتصالات الخارجية. يوجد للمؤسسة قسم اتصالات أو علاقات عامة ويتمتع موظفو هذا القسم بأغلب المهارات المطلوبة لتخطيط وتطبيق وإيصال الاتصالات الخارجية الفاعلة. تدعم الإدارة العليا جهود الاتصالات الخارجية وترشدها ولو بشكل محدود. تتميز إستراتيجية الاتصالات الخارجية بالديناميكية الكافية للاستفادة من الفرص غير المتوقعة، إلا أنها نادرا ما تجد الفرص. تعتبر عملية تخطيط وتطبيق وتقييم الاتصالات الخارجية عملية مركزية. هناك إرشادات مكتوبة للتعاون بين الموظفين من مختلف الأقسام، ويتم نشر هذه الإرشادات وفهمها بكفاءة. تتمتع المؤسسة بنظام ارشفة وثائق الاتصالات الخارجية واستعادتها. تستخدم المؤسسة مزودي خدمة الاتصالات الخارجية من خارج حدودها للقيام بالاتصالات التي لا يمكن إتمامها داخليا. يتم اختبار أدوات الاتصال حيثما يكون ذلك مناسبا قبل الإنتاج الفعلي لضمان استخدام أفضل أساليب الإيصال وأكثرها فاعلية. يتم مراجعة إستراتيجية الاتصالات الخارجية بانتظام لضمان تحقيق أهدافها. تقوم المؤسسة بمسح رسمي للمستفيدين لتقييم المدى الذي تعمل به الاتصالات الخارجية على مساعدة المؤسسة بإظهار الصورة الايجابية وزيادة الوعي العام والمعرفة وضمان إبلاغ المتعاملين المستفيدين عن الأحداث والنشاطات أو التغييرات التي قد تؤثر عليهم. تستخدم المؤسسة التغذية الراجعة من الموظفين والمستفيدين لتحسين فعالية إستراتيجية الاتصالات الخارجية.

3 المعرفة

10-9	ممتاز: يوجد للمؤسسة إستراتيجية للاتصالات الخارجية. يوجد للمؤسسة قسم اتصالات أو علاقات عامة ويتمتع موظفو هذا القسم بأغلب المهارات المطلوبة لتخطيط وتطبيق وإيصال الاتصالات الخارجية الفاعلة. حددت المؤسسة الأهداف والرسائل والفئات المستهدفة والأدوات وآليات التقييم المناسبة لنشاطاتها المتعلقة بالاتصالات الخارجية. تتميز إستراتيجية الاتصالات الخارجية بالديناميكية الكافية للاستفادة من الفرص غير المتوقعة، ولتحديد الفرص وإيجادها، وهي مدعمة بخطط عمل تحدد المسؤوليات والمهمات الواضحة والأطر الزمنية لإيجاد ونشر مواد الاتصالات الخارجية. تتبنى خطة الاتصالات الخارجية الحاجة للتعامل مع المخاطر الطارئة. تعتبر عملية تخطيط وتطبيق وتقييم الاتصالات الخارجية عملية مركزية. هناك إرشادات واضحة للتعاون بين الموظفين من مختلف الأقسام. تتمتع المؤسسة بنظام أرشفة وثائق الاتصالات الخارجية واستعادتها. تستخدم المؤسسة عددا مناسبا من الموظفين المؤهلين وتكرس الموارد المالية الكافية لتطبيق خطة العمل. يتم اختبار أدوات الاتصال حيثما يكون ذلك مناسبا قبل الإنتاج الفعلي لضمان استخدام أفضل أساليب الإيصال وأكثرها فاعلية. يتم مراجعة إستراتيجية الاتصالات الخارجية بانتظام لضمان تحقيق أهدافها. تقوم المؤسسة بمسح رسمي للمستفيدين لتقييم المدى الذي تعمل به الاتصالات الخارجية على مساعدة المؤسسة بإظهار صورة ايجابية وزيادة الوعي العام والمعرفة وضمان إبلاغ المتعاملين المستفيدين عن الأحداث والنشاطات أو التغييرات التي قد تؤثر عليهم. تستخدم المؤسسة التغذية الراجعة من الموظفين والمستفيدين لتحسين فعالية إستراتيجية الاتصالات الخارجية.

4 العمليات

الجزء الأول: إدارة العمليات وتبسيطها

العامل 1: تصميم العمليات وتلبيتها

التقييم	التعريف
صفر	غير موجود، لا يوجد للمؤسسة رؤيا أو بيان مهمات.
2-1	ضعيف: لم يتم تصميم أو اختبار أو مراقبة العمليات الأساسية. تلبية العمليات غير ثابت وغير منتظم. لا يوجد دمج أو ترتيب لعمليات الدعم والعمليات الرئيسة. لا تستخدم المؤسسة أسلوب نظامي للتعرف على متطلبات العمليات واحتياجاتها وتوقعات المتعاملين. العمليات المساندة ليست مدمجة أو متوافقة مع معايير العمليات الرئيسة. لم يتم قياس مؤشرات الأداء الرئيسية، كما ان التعاون والمشاركة عبر جميع أقسام المؤسسة والمؤسسات الشريكة (ان وجدت)، لا يؤدي الى عمليات وإجراءات مبسطة فاعلة ومتكاملة لتعظيم كفاءة وفعالية التفاعل الحكومي.
5-3	لا بأس – تم تصميم وتوثيق العمليات الرئيسة ولكن لم يتم اختبارها أو مراقبتها. تلبية العمليات غير متوافق في جميع أقسام المؤسسة. لوحظ وجود بعض الفجوات أو نقاط الضعف في العمليات ولا يتم التطرق إليها عادة. هناك دمج وترتيب محدود في العمليات الرئيسة والمساندة. تتعرف المؤسسة على احتياجات العمليات وتوقعات المتعاملين ولكن ليس بشكل نظامي ولا يغطي كل المجالات. لم يتم دمج العمليات المساندة بشكل كاف مع العمليات الرئيسة. توجد مؤشرات لأداء العمليات الرئيسة ولكنها لا تقاس بشكل منتظم، أو لا تقاس أبدا. التعاون بين أقسام المؤسسة ارتجالي وغير مرتب مسبقا. التنسيق بين المؤسسات الشريكة كان ناجحا إلى حد ما ولكنه لم يؤدي الى عمليات وإجراءات فاعلة ومتكاملة ومبسطة لتعظيم كفاءة وفعالية التفاعل الحكومي.
8-6	جيد: تم تصميم وتوثيق واختبار ومراقبة العمليات الرئيسة. تلبية العمليات متوافق في جميع أقسام المؤسسة. تكامل وترتيب العمليات الرئيسة والمساندة واضح. يتم التطرق عادة إلى أية ثغرات قد تلاحظ في العمليات. تتعرف المؤسسة بشكل نظامي على احتياجات وتوقعات المتعاملين في أغلب الاقسام. يتم دمج العمليات المساندة مع الرئيسة. توجد مؤشرات لقياس الأداء للعمليات الرئيسة ويتم قياسها بانتظام. هناك تشجيع للتعاون بين كافة أقسام المؤسسة، وهناك نجاح ملحوظ أدى إلى خدمة المتعاملين بإيجاد المزيد من العمليات والإجراءات الفاعلة والمتكاملة والمبسطة. لكن هناك حاجة إلى المزيد من التحسين في هذا المجال حيث لا ترغب جميع المؤسسات الشريكة في المشاركة في تكامل العمليات وتبسيطها، كما لم يتم تعظيم كفاءة وفعالية التدخل الحكومي.
10-9	ممتاز: تم تصميم وتوثيق واختبار ومراقبة العمليات الرئيسة. تلبية العمليات متوافق في جميع أقسام المؤسسة. تكامل وترتيب العمليات الرئيسة والمساندة واضح. يتم التطرق إلى الثغرات المسجلة في العمليات. تتعرف المؤسسة بشكل نظامي على احتياجات وتوقعات المتعاملين. يتم دمج العمليات المساندة مع الرئيسة. توجد مؤشرات لقياس الأداء للعمليات الرئيسية ويتم قياسها بانتظام. هناك تشجيع للتعاون بين كافة أقسام المؤسسة، وهناك نجاح ملحوظ أدى إلى خدمة المتعاملين بإيجاد المزيد من العمليات والإجراءات الفاعلة والمتكاملة والمبسطة. ترغب المؤسسات الشريكة في المشاركة في تكامل العمليات وتبسيطها، كما تم تعظيم كفاءة وفعالية التفاعل الحكومي للمواطنين.

العامل 2: تبسيط الإجراءات

التقييم	التعريف
صفر	غير موجود.

4 العمليات

2-1	ضعيف: تستخدم المؤسسة منهجا غير عملي في تبسيط الإجراءات من ناحية المال والوقت والجهد. لا يزال الخط الأحمر (عدم الكفاءة) واضحا ولم يجر أي تحسين على الخطوات غير الضرورية أو إلغاءها. لا يؤخذ رضا المتعاملين بعين الاعتبار ولا توجد أية نتائج مستهدفة. لم يتم وضع خطط عمل ورسومات بيانية لأية عملية. لا تتعاون المؤسسة مع أية جهات أخرى للتخلص من عدم الكفاءة. مقاومة التغيير لدى العاملين عالية ولم يتم اتخاذ أية إجراءات تصحيحية أو قرارات لتبسيط الخدمة.
5-3	لا بأس – تستخدم المؤسسة منهجية لتبسيط الإجراءات من ناحية المال والوقت والجهد. لا يزال الخط الأحمر واضحا على الرغم من محاولة المؤسسة إزالته. يعتبر رضا المتعاملين أمرا هامشيا من ناحية تبسيط الإجراءات. توجد خطط عمل ورسومات بيانية لبعض عمليات المؤسسة. تحاول المؤسسة التعاون مع مؤسسات أخرى للتخلص من الخط الأحمر ولكن ذلك غير واضح من وجهة نظر العميل. هناك مقاومة للتغيير بين العاملين ولكنها لا تقف عائقا أمام الإجراءات التصحيحية أو تبسيط الخدمات.
8-6	جيد: تستخدم المؤسسة منهجا لتبسيط الإجراءات من ناحية الوقت والمال والجهد. تم التخفيف من الخط الأحمر بشكل كبير بشهادة المتعاملين والعاملين في المؤسسة. يؤخذ رضا العملاء بعين الاعتبار في الجهود المستمرة لتبسيط الإجراءات. تم وضع خطط العمل والرسومات البيانية لأغلب عمليات المؤسسة، وهي تستخدم للتعرف على الفرص المتاحة للمزيد من التبسيط. تتعاون المؤسسة مع مؤسسات أخرى للتخلص من الخط الأحمر، وهذا واضح من وجهة نظر المتعاملين. يتمتع العاملون بمزايا الإجراءات المبسطة ومقاومة المزيد من جهود التبسيط هي في الحد الأدنى. هناك تطبيق للتكنولوجيا في بعض المجالات للمزيد من التحسين في تبسيط الإجراءات.
10-9	ممتاز: تستخدم المؤسسة منهجا لتبسيط الإجراءات من ناحية الوقت والمال والجهد. تم التخلص من الخط الأحمر بشكل كبير بشهادة المتعاملين والعاملين في المؤسسة. يؤخذ رضا المتعاملين بعين الاعتبار دائما في الجهود المستمرة لتبسيط الإجراءات. تم وضع خطط العمل والرسومات البيانية لجميع عمليات المؤسسة، وهي تستخدم للتعرف على الفرص المتاحة للمزيد من التبسيط. تتعاون المؤسسة مع مؤسسات أخرى للتخلص من الخط الأحمر، وهذا واضح من وجهة نظر المتعاملين. يتمتع العاملون بمزايا الإجراءات المبسطة ومقاومة المزيد من جهود التبسيط هي في الحد الأدنى. هناك تطبيق للتكنولوجيا في بعض المجالات للمزيد من التحسين في تبسيط الإجراءات.

الجزء 2: إدارة العلاقات مع المتعاملين

العامل 1: احتياجات متلقي الخدمة وتوقعاتهم

التقييم	التعريف
صفر	غير موجود.
2-1	ضعيف: خدمة متلقي الخدمة ضعيفة جدا ولا يتم تلبية متطلباتهم وتوقعاتهم. لا ترتبط طلبات متلقي الخدمة وأولويات المؤسسة بالشكل الصحيح مع الخطط الإستراتيجية وخطط العمل. لا يتم التعامل مع شكاوى متلقي الخدمة بشكل دقيق وهناك تأجيل في تطبيق الإجراءات التصحيحية. لا يتم جمع المعلومات من متلقي الخدمة بشكل روتيني. لا تقوم المؤسسة بتحديث العمليات حسب المتطلبات المتوقعة لمتلقي الخدمة واحتياجاتهم وتطوير العمل. لا يتم تطبيق قنوات الاتصال مع متلقي الخدمة بشكل نظامي ولا تؤخذ همومهم بعين الاعتبار.
5-3	لا بأس – تقدم الخدمة لمتلقيها ويتم تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل طفيف. لا ترتبط تفضيلات متلقي الخدمة وأولويات المؤسسة بالشكل الصحيح مع الخطط الإستراتيجية وخطط العمل. لا يتم التعامل مع شكاوى متلقي الخدمة بشكل دقيق ونادرا ما تطبق الإجراءات التصحيحية أو تؤخذ بعين الاعتبار. لا يتم جمع المعلومات من متلقي الخدمة بشكل روتيني. تقوم المؤسسة بتحديث العمليات عشوائيا وبشكل لا يتوافق مع الاحتياجات المتوقعة لمتلقي الخدمة. قنوات التواصل مع متلقي الخدمة مفتوحة وتؤخذ الشكاوى بعين الاعتبار.

4 العمليات

8-6	جيد: تقدم الخدمة لمتلقيها ويتم قياس احتياجاتهم وتوقعاتهم وتلبيتها بشكل منتظم إلى حد ما. لا ترتبط تفضيلات متلقي الخدمة وأولويات المؤسسة بشكل كامل مع الخطط الإستراتيجية وخطط العمل. يتم التعامل مع شكاوى متلقي الخدمة وتؤخذ الإجراءات التصحيحية بعين الاعتبار أحيانا ولكن لا يؤخذ بها دائما. يتم جمع المعلومات من متلقي الخدمة من وقت لآخر. تُحدّث المؤسسة عملياتها حسب الاحتياجات المتوقعة لمتلقي الخدمة. قنوات التواصل مفتوحة بانتظام مع متلقي الخدمة وتؤخذ اهتماماتهم بعين الاعتبار.
10-9	ممتاز: تقدم الخدمة لمتلقيها بشكل ممتاز وتلبى احتياجاتهم وتوقعاتهم. ترتبط تفضيلات متلقي الخدمة وأولويات المؤسسة مع الخطط الإستراتيجية وخطط العمل. يتم التعامل مع شكاوى واهتمامات وتفضيلات متلقي الخدمة وتؤخذ الإجراءات التصحيحية بعين الاعتبار جديا. يتم جمع المعلومات من متلقي الخدمة بشكل روتيني. تحدّث المؤسسة عملياتها باستمرار حسب الاحتياجات المتوقعة لمتلقي الخدمة وتوقعاتهم. قنوات التواصل الشفافة والمنتظمة مع متلقي الخدمة مفتوحة ويتم التعامل مع اهتماماتهم وسماعها بكفاءة وسرعة.

العامل 2: رضا المتعاملين

التقييم	التعريف
صفر	غير موجود.
2-1	ضعيف: لم يتم تدريب مقدمي الخدمة بشكل كفوء كما لم يتم تمكينهم تماما من الاستجابة لاستفسارات المتعاملين. لا يتم قياس مستوى رضا المتعاملين كما ان الحصول على التغذية الراجعة من المتعاملين ليست أولوية. لا يتم تشجيع العاملين على اقتراح طرق اخرى لتعزيز رضا المتعاملين.
5-3	لا بأس –تم تدريب مقدمي الخدمة على الاستجابة لاستفسارات المتعاملين المعتادة وعليهم الرجوع إلى رؤسائهم في حال واجهوا أية استفسارات معقدة. يتم قياس مستوى رضا المتعاملين بشكل غير رسمي حيث لا يعتبر الحصول على التغذية الراجعة من ضمن الأولويات. تؤخذ مدخلات المتعاملين جديا عند ظهور المشكلة فقط. يمكن للعاملين اقتراح طرق لتحسين رضا المتعاملين لكن الإدارة لا تأخذ هذه المقترحات على محمل الجد ونادرا ما تعطى أية أهمية. يوجد تفاعل سابق مع المتعاملين المكررين في نواحي معينة ولكنه غير متوفر للعاملين في الخطوط الأمامية.
8-6	جيد: تم تدريب مقدمي الخدمة على الاستجابة لاستفسارات المتعاملين المعتادة وغير المعتادة. يتم قياس مستوى رضا المتعاملين بانتظام وبعدة أساليب تعتبر التغذية الراجعة من المتعاملين من ضمن الأولويات. تؤخذ مدخلات المتعاملين بانتظام وليس عند ظهور المشكلة فقط. يشجع العاملون على اقتراح طرق لتحسين رضا المتعاملين وتأخذ الإدارة هذه المقترحات على محمل الجد وتطبق أفضلها. يوجد تفاعل سابق مع المتعاملين المكررين في نواحي معينة وهو متوفر للعاملين في الخطوط الأمامية، إلا ان بعض هؤلاء يفتقرون للتدريب الكافي على استخدام وحفظ معلومات (بيانات) المتعاملين بفعالية.
10-9	ممتاز: تم تدريب مقدمي الخدمة على الاستجابة لأغلب استفسارات المتعاملين حتى غير المعتادة منها. يتم قياس مستوى رضا المتعاملين بانتظام وبعدة أساليب وتعتبر التغذية الراجعة من المتعاملين من ضمن الأولويات. هناك سعي للحصول على مدخلات المتعاملين، وتؤخذ مأخذا جديا وليس عند ظهور المشكلة فقط. يشجع العاملون على اقتراح طرق لتحسين رضا المتعاملين وتأخذ الإدارة هذه المقترحات على محمل الجد ويطبق أفضلها. يتم شكر ومكافأة العاملين عند تقديم خدمة استثنائية للمتعاملين، وتستخدم التكنولوجيا للأخذ بنظر الأعتبار حالات التفاعل السابقة مع المتعاملين ذوي الأستفسارات المكررة في نواحي معينة وهو متوفر للعاملين في الخطوط الأمامية، الذين يحفظون ويستخدمون هذه المعلومات القيمة بفعالية.

العامل 3: بناء علاقات مع الموردين

التقييم	التعريف
صفر	غير موجود.

4 العمليات

2-1	ضعيف: العلاقات مع الموردين ضعيفة، وغير مبنية على الثقة والمساءلة. لا يعتمد اختيار الموردين على معايير معينة. لا تتمتع عملية الاختيار بالشفافية ولا تؤخذ متطلبات الأداء الرئيسية بين الاعتبار. كما ان التعاون بين المؤسسة والموردين لا يضمن إيصال الخدمة بكفاءة وفعالية.
5-3	لا بأس – العلاقة مع الموردين عادية، وهي غير مبنية على الثقة والمسائلة. يعتمد اختيار الموردين على معايير عادلة ومحددة، وتعتبر عملية الاختبار شفافة إلى حد ما. توجد بعض مؤشرات الأداء الرئيسية وتؤخذ بالاعتبار إلى حد ما عند تقييم الموردين. يضمن التعاون بين المؤسسة والموردين إيصال الخدمة بفعالية كفاءة. لا يحصل الموردون على اهتمام كبير عند إعادة تقييم عمل المؤسسة. لا تؤخذ نصائحهم مأخذا جديا ولا تساهم في تحسين سلسلة التوريد التي تقدمها المؤسسة.
8-6	جيد: العلاقة مع الموردين قوية نسبيا، وهي مبنية على الثقة والمسائلة. هناك تعاون بين المؤسسة ومورديها، ويعتمد اختيار الموردين على معايير عادلة ومحددة وشفافة. وضعت مؤشرات الأداء الرئيسية بوضوح ويؤخذ بها عند تقييم الموردين. يضمن التعاون بين المؤسسة والموردين إيصال الخدمة بفعالية وكفاءة. يبدي الموردون رأيهم بشكل غير رسمي عند إعادة تقييم عمل المؤسسة (فيما يتعلق بالموردين).
10-9	ممتاز: العلاقة مع الموردين قوية ومبنية على الثقة والمسائلة. هناك تعاون بين المؤسسة ومورديها، ويعتمد اختيار الموردين على معايير عادلة ومحددة وشفافة. وضعت مؤشرات الأداء الرئيسية بوضوح ويؤخذ بها عند تقييم الموردين. يضمن التعاون بين المؤسسة والموردين إيصال الخدمة بفعالية وكفاءة. يعتبر الموردون شركاء موثوق بهم ويؤخذ برأيهم عند إعادة تقييم عمل المؤسسة (فيما يتعلق بالموردين). تؤخذ نصائحهم مأخذا جديا وتساهم في تحسين سلسلة التوريد للمؤسسة.

العامل 4: التحسين المستمر

التقييم	التعريف
صفر	غير موجود.
2-1	ضعيف: لا تسعى المؤسسة إلى تحديث مهاراتها ومعرفتها باستمرار، كما تفتقر إلى الإجراءات الضرورية لاستمرار التفكير الاستراتيجي الهادف لتحسين خدمة المتعاملين. لا تحاول المؤسسة مراجعة أو تحديث معايير الأداء الخاصة بإيصال الخدمة. تعمل ثقافة المؤسسة على حماية الاساليب القديمة وهي تحبط أية تحسينات محتملة.
5-3	لا بأس : تدعي المؤسسة بأنها تسعى باستمرار إلى تحديث مهاراتها ومعرفتها إلا ان ذلك غير واضح وهناك ضعف في العمليات التي تقوم بها المؤسسة لهذا الهدف. هناك بعض العمليات التي تشجع على استمرارية التفكير الاستراتيجي وتحسين خدمة المتعاملين إلا أنها توجد على الأغلب في المستويات الادارية العليا (غير العملية). تسعى المؤسسة باستمرار التحسين في المجالات التي لا تتعارض واهتماماتها فقط.
8-6	جيد: تسعى المؤسسة أصلا إلى استمرار تحديث مهاراتها ومعرفتها والتحسين. يوجد عدد من العمليات الهادفة إلى تشجيع استمرارية التفكير الاستراتيجي وتحسين خدمة المتعاملين على المستويين الإداري والعملي. تسعى المؤسسة إلى استمرار التحسين حتى في المجالات التي تتعارض مع اهتماماتها الأصلية. يتم تشجيع العاملين على خوض المخاطر المدروسة وهناك خطط تقديرية لتشجيع التفكير الإبداعي والتحسين المستمر على جميع المستويات وفي كل الأوقات.
10-9	ممتاز: تسعى المؤسسة أصلا إلى استمرار تحديث مهاراتها ومعرفتها والتحسين. يوجد عدد من العمليات الهادفة إلى تشجيع استمرارية التفكير الاستراتيجي وتحسين خدمة المتعاملين على المستويين الإداري والعملي. تسعى المؤسسة إلى استمرار التحسين حتى لو تطلب ذلك خرق العديد من الممارسات القديمة البالية غير الكفؤة وغير المنتجة. يتم تشجيع العاملين على خوض المخاطر المدروسة وهناك خطط تقديرية لتشجيع التفكير الإبداعي والتحسين المستمر على جميع المستويات وفي كل الأوقات. يشعر العاملون بتقدير آرائهم وأفكارهم، وتعتبر المؤسسة مؤسسة تعليمية بحق تسعى للتعلم والتحسين المستمر، وهي تسعى لدمج الأساليب الخلاقة المختبرة حيث يكون ذلك ممكنا وعبر جميع الأقسام والخطوط التابعة لها.

5 المالية

معيار فرعي رقم 1:التخطيط

العامل 1: التقديرات

التقييم	التعريف
صفر	غير موجودة.
2-1	ضعيف: لا تستطيع المؤسسة وضع تقديرات مالية لنشاطاتها واستراتيجياتها المستقبلية، وهي لا تطبق نظام تحليل الكلفة لكل مشروع أو مجال من مجالات الإنفاق.لا تؤخذ نسبة التغير بعين الاعتبار في التقديرات المالية، ولا يتم التنبؤ بالنفقات والعائد بشكل دقيق. لا يوجد للمؤسسة بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها لوضع تقديرات دقيقة لتكلفة النفقات والعوائد المتوقعة.
5-3	لا بأس: تحاول المؤسسة وضع تقديرات لنشاطاتها واستراتيجيها المستقبلية، وتطبق تحليلا للكلفة مقابل العائد لكل مشروع أو مجال من مجالات الإنفاق، إلا ان ذلك لا يتم باستمرار. تؤخذ نسبة التغير بعين الاعتبار عند القيام بالتقديرات المالية، ولا يتم التنبؤ بالنفقات والعوائد بدقة. تمتلك المؤسسة بيانات بحثية وتقديرات للكلفة حول نفقاتها وعوائدها المتوقعة، لكن ذلك لا ينعكس في الموازنة.
8-6	جيد: تقوم المؤسسة بعمل تقديرات منطقية يمكن الاعتماد عليها في الاستراتيجيات والنشاطات المستقبلية. تقوم المؤسسة بعمل تحليل للكلفة مقابل العائد لكل مشروع ومجال من مجالات الإنفاق وتتخذ قراراها بناء على هذا التحليل. تؤخذ نسبة التغير بعين الاعتبار في أغلب التقديرات المالية ويتم التنبؤ بالنفقات والعوائد. تمتلك المؤسسة بيانات بحثية وتقديرات للكلفة لنفقاتها وعوائدها المتوقعة.
10-9	ممتاز: تقوم المؤسسة بعمل تقديرات دقيقة جدا لنشاطاتها وإستراتيجيتها المستقبلية، وهي تقوم بعمل تحليل الكلفة مقابل العائد لكل مشروع ومجال من مجالات الإنفاق وتتخذ قراراتها بناء على هذا التحليل وتدمج النتائج ضمن الموازنة. يتم أخذ نسبة التغير بعين الاعتبار في التنبؤات المالية، وتتنبأ المؤسسة بنفقاتها وعوائدها بشكل جيد. تمتلك المؤسسة بيانات بحثية جيدة وتقديرات دقيقة لكلفة النفقات والعوائد المتوقعة، وهي تسمح بوجود مرونة مالية كافية للاستفادة من الفرص المتوقعة.

العامل 2:إعداد الموازنة ورصد المخصصات

التقييم	التعريف
صفر	غير موجودة.
2-1	ضعيف: لا تؤخذ الأولويات المبنية على الخطة الإستراتيجية للمؤسسة بعين الاعتبار عند إعداد الموازنة ورصد المخصصات، كما ان تقدير احتياجات المواطنين وتوقعاتهم ينعكس بشكل ضعيف جدا في قرارات الموازنة. لا يتم تحضير عملية إعداد الموازنة ورصد المخصصات بناء على الاحتياجات الفعلية، ولا تتبنى المؤسسة أسلوبا تشاركيا في إدارة الموازنة. لا يوجد نظام مراقبة لرصد المخصصات.
5-3	لا بأس: توجد أولويات في إعداد الموازنة ولكنها لا تعتمد على الخطة الإستراتيجية. لا تتم إدارة عملية إعداد الموازنة ورصد المخصصات بشكل جيد. لا تشرك المؤسسة الموظفين المعنيين في إدارة الموازنة، اما نظام مراقبة رصد المخصصات فيستخدم بشكل ارتجالي وعشوائي. تتم عملية إعداد الموازنة ورصد المخصصات مرة واحدة في العام فقط وهي لا تسمح بالكثير من المرونة.
8-6	جيد: يتم وضع الأولويات ومراجعتها حسب الخطة الإستراتيجية، كما يتم أخذ احتياجات المواطنين وتوقعاتهم بعين الاعتبار ولكنها لا تنعكس بشكل كامل في قرارات الموازنة. تسمح عملية إعداد الموازنة ورصد المخصصات بوجود بعض المرونة لتحقيق الاحتياجات واستغلال الفرص غير المتوقعة. تتبنى المؤسسة أسلوبا تشاركيا في إدارة الموازنة، وتتم عملية رصد المخصصات بانتظام وبطريقة تدعم البرامج التي ثبت نجاحها في دعم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

5 المالية

10-9	ممتاز: يتم وضع الأولويات ومراجعتها باستمرار حسب الخطة الإستراتيجية، كما تؤخذ احتياجات المواطنين وتوقعاتهم بعين الاعتبار وهي تنعكس في قرارات الموازنة و تلاقي تفهما كاملا في أرجاء المؤسسة. تعتبر عملية إعداد الموازنة ورصد المخصصات عملية مفتوحة، حيث تتبنى المؤسسة أسلوبا تشاركيا في إدارة الموازنة ونظاما فاعلا في مراقبة رصد المخصصات باستمرار. تتم عملية رصد المخصصات بانتظام وبطريقة تدعم البرامج التي ثبت نجاحها في دعم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. يتخلى المدراء داخل المؤسسة عن سيطرتهم على المخصصات برضاهم، وهي مخصصات يمكن استخدامها لأغراض تفيد المؤسسة في تحقيق أهدافها.

العامل الفرعي رقم 2: التنفيذ

العامل 1:الإدارة المالية

التقييم	التعريف
صفر	غير موجودة.
2-1	ضعيف: السياسات المحاسبية مكتوبة ومفهومة بشكل ضعيف، ومستخدمة بشكل غير كفؤ. لا تتوفر التقارير المالية لوسائل الإعلام والجمهور والمستفيدين حتى لو طلبت. لا يتم مراجعة النظام المحاسبي سنويا لبيان مناطق الضعف أو الاختلاف مقارنة بالمعايير المالية الجيدة.
5-3	لا بأس: هناك سياسات وإجراءات محاسبية مكتوبة ولكنها نادرا ما تكون مفهومة أو مستخدمة. تتوفر التقارير المالية لوسائل الإعلام والجمهور والمستفيدين لكل قضية على حدة. يتم مراجعة النظام المحاسبي أحيانا ولكن نادرا ما يتم اكتشاف الفرص المتوفرة أو علاج مناطق الضعف.
8-6	جيد: هناك سياسات وإجراءات محاسبية مكتوبة ومفهومة ومستخدمة. تتوفر التقارير المالية لوسائل الإعلام والجمهور والمستفيدين، ويتم مراجعة النظام المحاسبي سنويا لبيان مناطق الضعف. يتم أيضا التعامل مع الاختلافات عن المعايير المالية الجيدة.
10-9	ممتاز: هناك سياسات وإجراءات محاسبية مكتوبة ومفهومة ومستخدمة جيدا. لا تتوفر التقارير المالية لوسائل الإعلام والجمهور والمستفيدين فقط بل تعمم بشكل مفتوح من قبل المؤسسة على شكل وثائق مثل التقرير السنوي للمؤسسة. يتم مراجعة النظام المحاسبي سنويا لبيان نقاط الضعف أو الاختلاف عن المعايير المالية. تستخدم المؤسسة نتائج هذه المراجعات باستمرار سعيا لتحسين أسلوب الادارة المالية فيها.

العامل 2: المشتريات

التقييم	التعريف
صفر	غير موجودة.
2-1	ضعيف: لا يتم توثيق أساليب المشتريات وتوزيعها على العاملين، كما ان إجراءات حماية النزاهة العامة (الحماية من الفساد) ليست مفهومة جيدا. عملية الشراء غير واضحة من ناحية اختلاف أنواع وحجم المشتريات كما ان عملية الموافقة على المشتريات غير واضحة أيضا. لا يعمل نظام المحاسبة في المؤسسة على حمايتها من سوء إدارة المشتريات أو الهدر.
5-3	لا بأس: يتم توثيق أساليب الشراء وتوزيعها على العاملين، وعلى الرغم من وضع إجراءات للشراء يتم إتباعها لضمان حماية النزاهة العامة إلا انها غير مفهومة أو مستخدمة في المؤسسة. يتم التدقيق على عملية الشراء من وقت لآخر. الموافقة على عمليات الشراء ليست ثابتة وغير رسمية وليست مراقبة أو موثقة. يعمل نظام المحاسبة في المؤسسة على حمايتها فقط من حالات معينة لسوء إدارة المشتريات أو الهدر.
8-6	جيد: يتم توثيق أساليب المشتريات وتوزيعها على العاملين. لا يزال قرار المشتريات الصغيرة يتطلب عدة موافقات غير ضرورية. تستخدم المؤسسة إجراءات الشراء الموضوعة والمتبعة بهدف حماية النزاهة العامة وهي إجراءات مفهومة. يتم التدقيق على عملية الشراء من وقت لآخر ومتابعة نتائج التدقيق. عمليات الموافقة ثابتة ورسمية وموثقة ومراقبة، ويعمل النظم المحاسبي للمؤسسة على حمايتها من اغلب حالات سوء إدارة المشتريات والهدر.

5 المالية

10-9	ممتاز: يتم توثيق أساليب الشراء وتوزيعها على كافة الموظفين، كما ان الموافقة على عمليات الشراء ثابتة بغض النظر عن نوعها وحجمها، وهي موافقة رسمية وموثقة ومراقبة. لا تتطلب الموافقة على المشتريات الصغيرة وجود عدة تواقيع، كما ان العاملين المشرفين على هذه العملية مدربين ومؤهلين لتحمل مسؤولية إتباع الإرشادات والمحددات. تستطيع الإدارة العليا تخصيص وقت أقل للإجراءات غير الضرورية وإعطاء وقت أكثر للقضايا القيادية. إجراءات الشراء الموضوعة والمتبعة لحماية النزاهة العامة مفهومة جيدا ومستخدمة في المؤسسة. يتم تدقيق عملية الشراء بانتظام ومتابعة النتائج لتحسين نظام المشتريات ككل. يعمل النظام المحاسبي للمؤسسة على حمايتها من حالات سوء إدارة المشتريات والهدر.

العامل3: إدارة المخزون

التقييم	التعريف
صفر	غير موجودة.
2-1	ضعيف: لا يوجد للمؤسسة نظام مكتوب لإدارة المخزون، ولا تقوم المؤسسة بجرد مخزونها بانتظام. لا ترتبط إدارة المخزون بإدارة التدفق النقدي، كما ان قرارات شراء المخزون عشوائية وارتجالية. لا تقوم المؤسسة بالتأمين على المخزون الذي يمكن ان تؤدي خسارته إلى توقف عملها. لا يتم تخزين بعض البضائع بالطريقة الصحيحة وقد تتعرض للتلف. قد تفقد المؤسسة في كثير من الأحيان جزء من المخزون. لا يضمن نظام إدارة المخزون، ان وجد، الحد من التكلفة غير الضرورية.
5-3	لا بأس: يوجد للمؤسسة سياسة مكتوبة لإدارة المخزون تغطي اغلب البضائع التي قد تخزن. تقوم المؤسسة بجرد مخزونها غالبا. لا ترتبط إدارة المخزون بإدارة التدفق النقدي بالشكل الكافي كما ان قرارات شراء المخزون تكون ارتجالية في اغلب الأحيان. تقوم المؤسسة بالتأمين على المخزون ولكنها لا تستخدم هذا التأمين بشكل فاعل. يتم تخزين البضائع بشكل جيد بعيدا عن أية أضرار محتملة. تعمل أنظمة المؤسسة على ضمان عدم فقدان أي جزء من المخزون. يعمل نظام إدارة المخزون على الحد من التكاليف غير الضرورية لكن تطبيقه غير فاعل.
8-6	جيد: يوجد للمؤسسة سياسة مكتوبة لإدارة المخزون تغطي اغلب البضائع التي قد تخزن. تقوم المؤسسة بجرد مخزونها بانتظام. ترتبط إدارة المخزون بإدارة التدفق النقدي بشكل جيدكما ان قرارات شراء المخزون ثابتة. تقوم المؤسسة بالتأمين على المخزون، ويتم تخزينه بالشكل المناسب بعيدا عن أية أخطار محتملة. تعمل أنظمة المؤسسة على ضمان عدم فقدان أي جزء من المخزون. ويعمل نظام إدارة المخزون على الحد من التكاليف غير الضرورية وهو مطبق بشكل فاعل.
10-9	ممتاز: يوجد للمؤسسة سياسة مكتوبة لإدارة المخزون تغطي اغلب البضائع التي قد تخزن. تقوم المؤسسة بجرد مخزونها بانتظام. ترتبط إدارة المخزون بإدارة التدفق النقدي بشكل جيد كما تعتمد قرارات شراء المخزون على التخطيط والاحتياجات الفعلية من البضائع. يتم توثيق كافة عمليات الشراء ويمكن مراقبتها والتحكم بها بسهولة. يحد نظام إدارة المخزون من التكاليف غير الضرورية ويتم إدارة الأموال بحكمة. تقوم المؤسسة بالتأمين على المخزون، ويتم تخزينه بالشكل المناسب بعيدا عن أية أخطار محتملة. تعمل أنظمة المؤسسة على ضمان عدم فقدان أي جزء من المخزون. يتم إدخال تحسينات على نظام إدارة المخزون باستمرار لضمان أكبر قدر ممكن من الكفاءة واقل قدر ممكن من الهدر.

العامل الفرعي رقم 3: التقييم المالي

العامل1: الرقابة والتدقيق

التقييم	التعريف
صفر	غير موجودة.
2-1	ضعيف:لا تقوم المؤسسة بمراقبة الأموال أو تدقيقها. لا توجد مؤشرات مالية، وبما انه لم يتم تعريف المؤشرات الرئيسية للأداء المالي، لا يمكن قياس هذه المؤشرات لتقيم فعالية إعداد الموازنة. لا يتم تحضير تقارير لمقارنة النفقات الحقيقية مقابل المتوقعة وبالتالي لا يتم تحضير العوائد.