



جائزة الملك عبدالعزيز للجودة
KING ABDULAZIZ QUALITY AWARD

النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة





نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة

إصدار خاص للمنشآت الصغيرة و المتوسطة

1443هـ - 2021م

جميع الحقوق محفوظة لجائزة الملك عبد العزيز للجودة

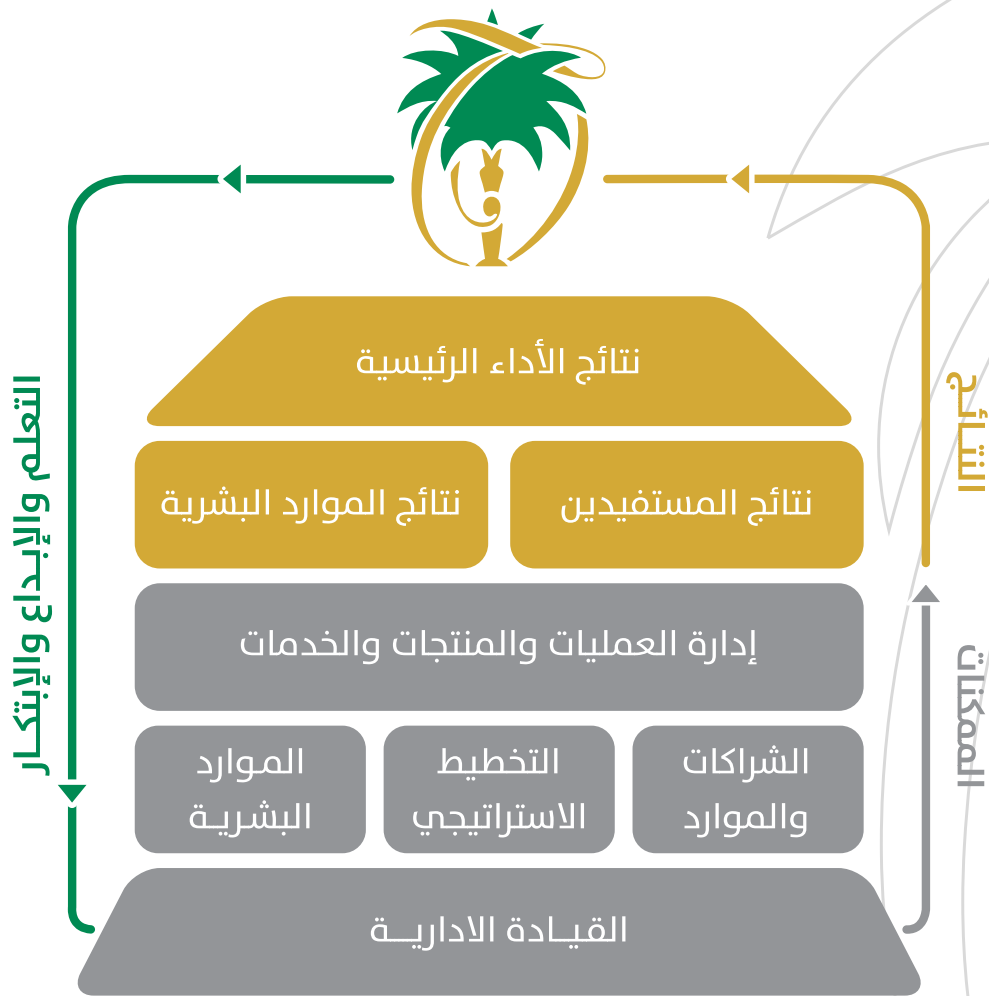
1443هـ - 2021م

فهرس المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
١	نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة	٤
٢	مبادئ الجودة والتميز المؤسسي	١٠ - ٧
٣	فهرس المعايير بالدرجات	١٢ - ١١
٤	المعايير التفصيلية	١٣
٥	القيادة الإدارية	١٦ - ١٤
٦	التخطيط الاستراتيجي	١٨ - ١٧
٧	الموارد البشرية	٢٠ - ١٩
٨	الشراكات والموارد	٢٢ - ٢١
٩	إدارة العمليات والمنتجات والخدمات	٢٥ - ٢٣
١٠	نتائج المستفيدين	٢٧ - ٢٦
١١	نتائج الموارد البشرية	٣٠ - ٢٨
١٢	نتائج الأداء الرئيسية	٣٣ - ٣١
١٤	مصفوفة مبادئ الجودة والتميز ومعايير الجائزة	٣٤
١٥	أداة التقييم المؤسسي (إتقان)	٣٥
١٦	دليل شرح المصطلحات	٤٤ - ٣٧

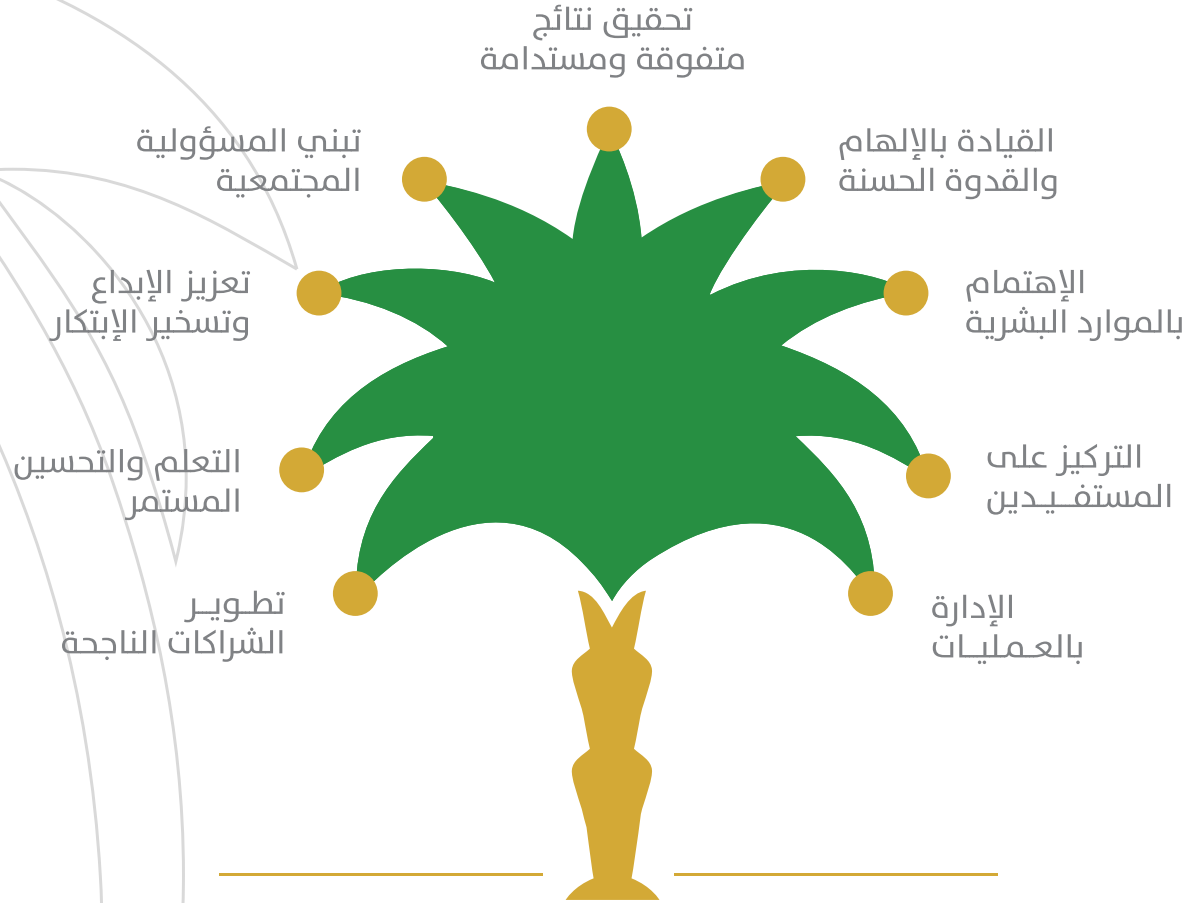


معايير التميز





مبادئ الجودة والتميز المؤسسي



مبادئ الجودة والتميز المؤسسي لجائزة الملك عبدالعزيز للجودة



أداة التقييم المؤسسي إتقان

إتقان





مبادئ الجودة والتميز المؤسسي

مقدمة

التميز هو نتيجة جهود منظمة ومستمرة تحقق وتتجاوز تطلعات جميع المعنيين، ولا يأتي هذا صدفة وإنما نتيجة لتبني جملة من المبادئ الأساسية المحركة للفكر على مستوى القيادات الإدارية والمحفزة لصنع القرارات الصائبة والمساهمة في تحقيق النجاح الشامل والمستدام طويل المدى. ولكي يتم ترجمة ذلك بشكل عملي اعتمدت الجائزة في العام ١٤٣٦هـ ٢٠١٥م هذه المبادئ لبناء نموذج معايير التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة ووضع إطار عملي لإدارة المنشأة.

1 القيادة بالإلهام والقُدوة الحسنة

1

يخصص قادة المنشآت المتميزة الكثير من الوقت والجهد من أجل التفكير والتخطيط لمستقبل المنشأة وتحديد أفضل وأسرع التغييرات المؤسسية والتنظيمية والتشغيلية اللازمة لتحقيق الرؤية والتوجهات الاستراتيجية التي وضعوها لمنشأتهم مع ضمان وجود الآليات المناسبة للمتابعة والتنفيذ، كما يدركون أهمية أن يكونوا قدوة حسنة في الالتزام بالقيم المؤسسية والنزاهة وأخلاقيات وسلوكيات العمل ومصدر إلهام وتمكين وتحفيز وبث للطاقة الإيجابية في العاملين بالمنشأة، كما يحرص القادة المتميزون على بناء علاقات إيجابية وتفاعلية مع كافة المعنيين بأعمال ومصالح منشأتهم وتوفير بيئة العمل المناسبة لنجاحها وبناء قدراتها التنافسية في عالم يموج بالتغيرات والتحولات السريعة.



2 الاهتمام بالموارد البشرية

2

تدرك المنشآت المتميزة أن نجاحها مرهون باهتمامها بتطوير وتمكين مواردها البشرية وأنهم بمثابة الروح للجسد وأن إسعادهم هو أقصر الطرق لتحقيق أهداف المنشأة ولكسب رضا المستفيدين وإسعادهم، لذا فإن المنشآت المتميزة تحرص على الاهتمام بالعاملين بها حتى قبل التحاقهم بها من خلال بناء الهياكل التنظيمية الملائمة وتوصيف الوظائف والأجور والمزايا المناسبة ووضع خطط واضحة للمسارات والتدرج الوظيفي وتهيئة بيئة العمل الجاذبة من أجل تمكينهم وإشراكهم وتعزيز الولاء المؤسسي لديهم وتحفيزهم لتقديم مستويات أداء متفوقة تعزز الأدوار المناطة بهم وتولد فيهم الطاقة الإيجابية للإبداع والابتكار وتطوير المهارات والمواهب التي يمتلكونها.



3 التركيز على المستفيدين

3

يأتي الاهتمام بالمستفيدين على رأس أولويات المنشآت المتميزة، ويدركون هذه الأهمية انطلاقاً من قناعة القادة والعاملين أن إسعاد وخدمة هذا المستفيد من أهم الأغراض الرئيسية لوجود المنشأة، لذا فإن المنشآت المتميزة تحرص وباستمرار على أن تقدم خدمة مضافة للمستفيدين من خلال تعريفهم بمنتجاتها وخدماتها وتواصل معهم بطرق وقنوات متعددة وإبداعية وتستمع إلى صوتهم وتقيس مدى رضاهم وتأخذ رغباتهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار عند تصميم وتقديم منتجاتها وخدماتها الجديدة، كما تعمل على تدريب وتمكين مقدمي الخدمات في سبيل التفوق على تطلعات المستفيدين وحيازة رضاهم وإسعادهم من أجل الاحتفاظ بهم وتنمية ولائهم وكسب مستفيدين جدد للمنشأة في كل الاوقات.



4 الإدارة بالعمليات

ينظر للمنشآت المتميزة على أنها تعمل من خلال نظام يبني قدراتها المؤسسية، متمثلاً في عملياتها الرئيسية والمساندة والذي هو بمثابة العمود الفقري الذي يتم من خلاله تقديم المنتجات والخدمات والأنشطة لكافة المعنيين، لذا تبادر المنشآت المتميزة إلى تحديد وتصميم وتوثيق وتنفيذ وتحسين عملياتها وبناء هيكلها التنظيمية بصورة تضمن سلاسة ومرونة وسرعة الإجراءات التشغيلية والإدارية وتقليص البيروقراطية والروتين في سبيل رفع إنتاجية المنشأة والعاملين بها، كما تطور مؤشرات ومقاييس لتقييم وتحسين أداء عملياتها وتبني الأنظمة المناسبة لإدارتها بما يعظم الفوائد والأغراض التي صممت من أجلها.



5 تطوير الشراكات الناجحة

تدرك المنشآت المتميزة مدى أهمية الشراكات في عالمنا اليوم والذي يمتلئ بالتحديات والمنافسة الشرسية على الأسواق والريادة في ظل محدودية الموارد المتاحة في العالم مما يحتم التوجه إلى تنفيذ الأنشطة الرئيسية والمشاريع الكبيرة من خلال بناء وتعزيز العلاقة مع الشركاء الرئيسيين للمنشأة وتبادل الموارد والمعارف وأفضل الممارسات معهم في سبيل تمكين المنشأة من تحقيق أهدافها وبأقل التكاليف، كما تحرص على التطوير المستمر لهذه الشراكات والتوجه نحو بناء التحالفات الاستراتيجية وتعزيز العمل المشترك لتحسين الخدمات والعمليات المشتركة.



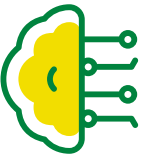
6 التعلم والتحسين المستمر

تتبنى المنشآت المتميزة التعلم والتحسين المستمر كثقافة مؤسسية إيماناً منها أنها تمثل ركناً أساسياً من أركان الجودة والتميز المؤسسي، ولذا فهي تسعى وبشكل مؤسسي لأن تكون منظمة متعلمة من خلال التعلم المستمر من أفضل الممارسات وعمل المقارنات المعيارية مع المنشآت المتفوقة وتبني الأساليب الحديثة للتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات وإشراك العاملين والمستفيدين في برامج تدريبية وتطبيقية مخصصة لهذا الغرض، وتطبق الدروس المستفادة، بما يحقق أهدافها ويعود بمخرجات مرغوبة لجميع المعنيين بالمنشأة.



7 تعزيز الإبداع وتسخير الابتكار

يمثل امتلاك القدرة المؤسسية على الإبداع والابتكار الميزة التي تصنع الفرق اليوم بين المنشآت المتنافسة والطامحة إلى الريادة والتفوق والوصول إلى العالمية في الأداء، ولهذا تعمل المنشآت المتميزة على تعزيز وغرس مفاهيم وبرامج الإبداع والابتكار ضمن سياساتها وأنظمتها وعملياتها المختلفة وتشجع العاملين وكافة المعنيين على طرح الأفكار والمقترحات الهادفة إلى التحسين المستمر في المنشأة وتسريع وتيرة استحداث منتجات وخدمات جديدة تواكب وتتفوق على تطلعات المستفيدين وتساهم في إسعادهم، كما أنها تدعم عمليات البحث والتطوير وتستفيد من التطورات المتسارعة في التقنيات الحديثة وتطوع المعرفة والخبرات المكتسبة لدى العاملين من أجل تعزيز مصادر الإبداع والابتكار في المنشأة.



8 تبني المسؤولية المجتمعية

تؤمن المنشآت المتميزة بأنها جزء من المجتمع وأن عليها واجبات ومسؤوليات لدعم وتنمية هذا المجتمع لتحقيق التوازن في إحداث الأثر الإيجابي بيئياً واقتصادياً واجتماعياً باعتبار أن هذا المجتمع يشكل محيطها الواسع الذي تستمد منه مواردها وطاقاتها ومواردها البشرية والمستفيدين من منتجاتها وخدماتها، ولذا فإنها تستشعر مسؤولياتها تجاه تأثيرات تحقيق أنشطتها وعملياتها وقراراتها على المجتمع والبيئة المحيطة ولذا فهي تساهم في التنمية المستدامة للمجتمع بتضمين مبادئ الاستدامة وتحقيق مؤثراتها الإيجابية واتباع مبدأ الشفافية والسلوك الأخلاقي في ممارساتها المؤسسية والسعي نحو المشاركة الفاعلة في تحقيق المتطلبات الأساسية والرفاهية المنشودة لأفراد المجتمع.



9 تحقيق نتائج متفوقة ومستدامة

تسعى المنشآت المتميزة إلى تحقيق نتائج متفوقة مستدامة تتميز بالشمولية والإيجابية ويأتي ذلك نتيجة طبيعية للسياسات والأنظمة والممارسات المتميزة التي تطبقها بانتظام في كافة قطاعات المنشأة، كما تتميز هذه المنشآت بأنها تولي عملية قياس الأداء المؤسسي والفردي أهمية قصوى وتحرص على استطلاع رأي كافة المعنيين وتعمل على تحليل ومقارنة مخرجات نتائج القياس وعمل الإجراءات التصحيحية اللازمة للتطوير والتحسين المستمر لعملياتها ومنتجاتها وخدماتها المختلفة.



11

توزيع الدرجات وفق الممكنات والنتائج والمعايير الرئيسية			
الدرجة	المعيار الرئيسي	رقم المعيار	
١٥٠	القيادة الإدارية	المعيار الأول	الممكنات
١٠٠	التخطيط الاستراتيجي	المعيار الثاني	
١٢٥	الموارد البشرية	المعيار الثالث	
١٢٥	الشراكات والموارد	المعيار الرابع	
١٥٠	إدارة العمليات والمنتجات والخدمات	المعيار الخامس	
٦٥٠	مجموع درجات الممكنات		
١٢٠	نتائج المستفيدين	المعيار السادس	النتائج
١٠٠	نتائج الموارد البشرية	المعيار السابع	
١٣٠	نتائج الأداء الرئيسية	المعيار الثامن	
٣٥٠	مجموع درجات النتائج		
١٠٠٠	مجموع درجات الممكنات + مجموع درجات النتائج = ٣٥٠ + ٦٥٠		مجموع الدرجات الكلي

المعايير التفصيلية



المعيار الأول: القيادة الإدارية

تعمل المنشآت المتميزة ومن خلال مواردها البشرية على إعداد وتنفيذ ومتابعة خطط وسياسات وإجراءات الموارد البشرية، وتوفير وتطوير بيئة عمل جاذبة لهم ورعاية صحتهم وسلامتهم ورفاهيتهم والتواصل بينهم بما يحقق الولاء المؤسسي لديهم، كما يعنى هذا المعيار بمجالات المشاركة والتمكين والتدريب والتعليم المستمر وعملية توطيق الوظائف، ويهتم هذا المعيار بكيفية قياس الأداء الوظيفي والاستفادة من مخرجاته في إعداد برامج لتطوير معارف الموارد البشرية وقدراتهم وإمكاناتهم وضمان فاعليتهم، وتحفيزهم وتقدير جهودهم المتميزة، ويشمل هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:



1-1 تحديد التوجه الاستراتيجي

يتضمن هذا المعيار كيفية قيام قادة المنشأة بتحديد الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية، والمشاركة الشخصية في نشرها وتمثلها كقدوة حسنة، وكيف يتم توحيد الجهود والموارد لتحقيق التوجه الاستراتيجي للمنشأة في ظل بيئة مشجعة للمشاركة، مع قيام القادة بتقييم أدائهم وإعداد الجيل القادم من القادة، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- « تحديد الرؤية والرسالة والأولويات والأهداف والقيم المشتركة بشكل واضح ومراجعتها والعمل على تعميمها لكافة المعنيين، والمشاركة الشخصية في ذلك.
- « رعاية قيم المنشأة وجعلها نماذج يحتذى بها (القدوة الحسنة) في النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك الأخلاقي على الصعيدين الداخلي والخارجي.
- « توحيد وتوجيه جميع الموارد وجهود الموارد البشرية نحو تحقيق التوجه الاستراتيجي للمنشأة، مع تهيئة بيئة مناسبة ومشجعة للقيادة بالمشاركة وتقييم أداء القيادة والسلوكيات الشخصية والعمل على تحسينها وإعداد وتطوير الجيل القادم من القادة.



2-1 متابعة ومراجعة النظام الإداري والأداء المؤسسي

يتضمن هذا المعيار كيفية قيام قادة المنشأة بتطوير ومتابعة نظام إداري للمنشأة، ونظام لقياس الأداء المؤسسي وبناء القدرات المؤسسية بما يتوافق مع ذلك النظام، مع الحرص على تقييم ومراجعة وتحليل وتطوير الأداء واتخاذ القرارات المناسبة بما يحقق نتائج متفوقة ومستدامة، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- « تطوير نظام إداري للمنشأة ومتابعته والعمل على تحسينه، بما في ذلك وضع وتقييم مؤشرات الأداء للنظام الإداري بغية التحسين وضمان الاستدامة، وتطوير نظام فعال لقياس ومراجعة وتطوير نتائج الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى الربط بين «السبب والأثر» بما يحقق فوائد مستدامة لكافة المعنيين.
- « تحديد القدرات الرئيسية للمنشأة والعمل على تطويرها بما يتوافق مع النظم الإدارية والمؤسسية الفعالة.
- « اتخاذ القرارات بناء على معلومات واقعية وموثوقة لنتائج الأداء المؤسسي.
- « تحليل نتائج الأداء المؤسسي والاستفادة من نتائج التقييم الذاتي بهدف التحسين المستمر.
- « تقديم التقارير الدورية ذات المصادقية إلى الأطراف المعنية الرئيسية بما في ذلك تقارير المراجعة الداخلية والخارجية وتلك الخاصة بالأجهزة المعنية بالحوكمة، وبما يتماشى مع المتطلبات النظامية.
- « وضوح سياسات الاختيار لأعضاء المجالس واللجان القيادية والإفصاح عنها وضمان حماية حقوق المساهمين وتطلعاتهم.



3-1 تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين

يتضمن هذا المعيار كيفية قيام قادة المنشأة بالتعرف على احتياجات وتطلعات المعنيين والاستجابة لها والتواصل الفعال معهم والعمل على تعزيز القدرات المؤسسية، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- « تحديد مجموعات المعنيين المختلفة والتواصل معهم، والتعرف على احتياجاتهم وتطلعاتهم المختلفة وتوقعها، والاستجابة لها.
- « تعزيز الشراكات والتحالفات الاستراتيجية المستدامة في ضوء الاحتياجات المؤسسية والقدرات ونقاط القوة التي تملكها المنشأة.



4-1 دعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع والمسؤولية المجتمعية

يتضمن هذا المعيار كيفية قيام قادة المنشأة بنشر ثقافة الجودة والتميز والإبداع، وتوفير البيئة والموارد اللازمة لتطبيق مشاريع الابتكار والتحسين، وتشجيع الموارد البشرية لتحقيق نجاحات مستمرة تساهم في تحقيق أهداف المنشأة وتحسين سمعتها وصورتها، وتفعيل دور المنشأة في المجتمع، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- « نشر وتعزيز ثقافة الجودة والتميز والإبداع داخل المنشأة، والمشاركة في المجموعات المهنية.
- « التمكين وتوفير الموارد والمشاركة الشخصية في تطبيق مشاريع التطوير والتحسين والابتكار والاستفادة من أفضل الممارسات، وتوفير بيئة مشجعة للإبداع والابتكار وتحفيز ورعاية المبدعين.
- « تشجيع الموارد البشرية للمساهمة في تحقيق نجاحات وإبداعات مستمرة خاصة بهم وبالمنشأة، مع الحرص على المشاركة والعمل الجماعي.
- « المساهمة في الحد من تأثير أنشطة المنشأة على المجتمع والبيئة باتباع المنشأة سلوك أخلاقي تجاه تأثير قرارات المنشأة وأنشطتها على البيئة والمجتمع ودمجها في سياسات وقيم واستراتيجية المنشأة.
- « وضع الأولويات وتبني المبادرات المجتمعية ضمن الخطط الاستراتيجية والتشغيلية في إطار مجالات المسؤولية المجتمعية كالتعليم والصحة ومحاربة الفقر ودعم المؤسسات غير الربحية، وتقديم الخدمات لذوي الاحتياجات الخاصة.



5-1 إدارة التغيير وإدارة المخاطر والأزمات

يتضمن هذا المعيار كيفية قيام قادة المنشأة بتحديد الحاجة للتغيير وإدارته بفاعلية وضمان التزام ومشاركة المعنيين للإسهام في نجاحه وتوفير الموارد والدعم المطلوب له، وإدارة المخاطر لتفاديها وخفض احتمالية وقوعها، وإدارة الأزمات ووضع خطط للتعامل معها عند حدوثها، وكذلك التأثير على السياسات والأنظمة الصادرة من الجهات المعنية والتي يمكن أن تؤثر على المنشأة ومجال عملها، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

« تحديد محركات التغيير المؤسسي ومدى الحاجة له واتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب؛ لتعزيز ودعم عمليات التغيير، وإدارته بفاعلية ويشمل ذلك تحديد الجاهزية والتعامل مع التغيير وضمان استمراريته. وإدارة المخاطر المرتبطة به على كافة المستويات.

« تحديد جميع أنواع المخاطر والأزمات المحتملة (الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والبيئية وغيرها) وتقييم درجة تأثيرها على المنشأة واحتمالية حدوثها ودرجة تأثيرها على المنشأة.

« إدارة جميع المخاطر والأزمات، وتطوير وتنفيذ الخطط الملائمة والخطط البديلة للتحكم بها والتعامل معها، وتوفير الموارد والدعم اللازمين لعمليتي التغيير وإدارة المخاطر والأزمات وفقاً لسيناريوهات المحتملة بما يضمن الفاعلية والكفاءة.

« التأثير في عملية بناء وتطوير السياسات والتوجهات الحالية والمستقبلية للأنظمة المحلية بما يتعلق بالمنشأة ومجال عملها.



المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي

تعمل المنشآت المتميزة على إعداد ونشر خططها وأهدافها الاستراتيجية، بما يضمن تحقيق التوجه الاستراتيجي وتحسين الميزات التنافسية وموقفها التنافسي وأدائها بصورة عامة، وكيف تقوم المنشأة بترجمة أهدافها الاستراتيجية إلى نظم إدارية وخطط وبرامج تشغيلية ومبادرات ومشاريع تطويرية، وتطبيق نظام لقياس ومتابعة المؤشرات الرئيسية ذات العلاقة بالأداء، ويشمل هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:



1-2 إعداد ونشر الخطة الاستراتيجية

يتضمن هذا المعيار كيفية قيام المنشأة بتجميع وتحليل البيانات والمعلومات ذات العلاقة كمدخل لإعداد الخطة، وكيف يتم إنشاء الأهداف الاستراتيجية والسياسات والاستراتيجيات الداعمة بمشاركة الأطراف الرئيسية ومراعاة آفاق التخطيط طويل وقصير المدى، وكيف يتم إيصال ونشر الاستراتيجيات والسياسات داخل المنشأة وخارجها، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- « تحديد احتياجات وتوقعات المعنيين ودراسة السوق/قطاع الأعمال والتنافسية؛ لتحديد الفرص والتهديدات والقيام بتحليلها وتحديد كيفية الاستجابة لها.
- « تحليل بيئة المنشأة الداخلية، وتحليل العوامل المؤثرة الخارجية وقدرات الشركاء المكملية، والاستفادة من ذلك ومن نتائج التقييم الذاتي لتحديد جوانب القوة والضعف في القدرات المرتبطة بأنشطة المنشأة، والفرص والمهددات المؤثرة على المنشأة ومجال عملها.
- « تحديد الأهداف الاستراتيجية المتوازنة والسياسات والاستراتيجيات الداعمة والبرامج والمبادرات الاستراتيجية الرئيسية طويلة وقصيرة المدى للمنشأة بما يتوافق مع تحليل البيئة الداخلية والخارجية، مع ضمان شمولية الخطة الاستراتيجية للخطط البديلة واللازمة لمواجهة المخاطر الاستراتيجية وغيرها من المخاطر المحتملة.
- « تحديد المؤشرات الرئيسية للخطة الاستراتيجية وإجراءات القياس الخاصة بجميع المجالات الرئيسية التي تطبق فيها الخطة بالتوازن والمراعاة لجميع متطلبات الجهات المعنية بالمنشأة.
- « نشر وتعميم الخطة الاستراتيجية على كافة المستويات والجهات المعنية داخل المنشأة.



2-2 تطبيق ومتابعة الخطة الاستراتيجية

يتضمن هذا المعيار كيفية قيام المنشأة بتحديد الأهداف والبرامج التشغيلية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية والمرتبطة بها، وكيف يتم متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنشأة وقياس مؤشرات الأداء لمتابعة ما يتم تحقيقه بالخطة، وإدارة وتنفيذ المشاريع والمبادرات بكفاءة وفعالية، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي

« تحديد الأهداف والخطط التشغيلية للمبادرات والمشاريع التطويرية قصيرة وطويلة المدى وربطها بالأهداف والبرامج الاستراتيجية للمنشأة مع مراعاة التغيرات التي ستشهدتها المنتجات أو الخدمات أو المستخدمين أو الأسواق/قطاع الأعمال إن وجدت.

« إسقاط الأهداف التشغيلية على كافة المستويات وربطها بالعمليات الرئيسية والفرعية، والنظم الإدارية، والبرامج التشغيلية، وتقديم مؤشرات وخطط العمل لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرتبطة.

« تخصيص وتوفير الموارد والقدرات المؤسسية لضمان إنجاز المشاريع والمبادرات وتنفيذ الخطط التشغيلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة على المستوى القصير والطويل المدى.

« إدارة المبادرات والمشاريع ومخرجاتها الرئيسية المتوقعة ودراسة الجدوى منها والتخطيط المالي لها وتنفيذها وفق آلية متكاملة تشمل تحليل المخاطر، وإدارة التغيير، والخطط البديلة، والإشراف، والمراقبة، والتقييم للمبادرات والمشاريع ومعالجة ما قد يؤثر على تعثرها.

« تطبيق آليات فعالة لمتابعة الأداء والإنجاز ومراجعة مؤشرات الأداء لتنفيذ خطة العمل وقياس التقدم المحقق وفي ضوء المقارنة المعيارية، على أن تغطي جميع المجالات الرئيسية التي تطبق فيها الخطة الاستراتيجية وجميع الجهات المعنية بالمنشأة ويضمن التوافق التنظيمي واتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية على مختلف المستويات في المنشأة.

« ربط أهداف الوحدات التنظيمية والعاملين وفرق العمل بأهداف الخطة الاستراتيجية ومتابعة وقياس مدى تحقيق تلك الأهداف بما يدعم تحقيق التوجه الاستراتيجي للمنشأة.



المعيار الثالث: الموارد البشرية

تعمل المنشآت المتميزة ومن خلال مواردها البشرية على إعداد وتنفيذ ومتابعة خطط وسياسات وإجراءات الموارد البشرية، وتوفير وتطوير بيئة عمل جاذبة لهم ورعاية صحتهم وسلامتهم ورفاهيتهم والتواصل بينهم بما يحقق الولاء المؤسسي لديهم، كما يعنى هذا المعيار بمجالات المشاركة والتمكين والتدريب والتعليم المستمر وعملية توظيف الوظائف، ويهتم هذا المعيار بكيفية قياس الأداء الوظيفي والاستفادة من مخرجاته في إعداد برامج لتطوير معارف الموارد البشرية وقدراتهم وإمكاناتهم وضمان فاعليتهم، وتحفيزهم وتقدير جهودهم المتميزة، ويشمل هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:



1-3 إعداد خطط وسياسات وإجراءات الموارد البشرية

يتضمن هذا المعيار كيفية قيام المنشأة بتطوير خطط وسياسات وإجراءات الموارد البشرية بما يحقق استراتيجية وأهداف المنشأة من خلال تخطيط وإدارة شؤون الموارد البشرية التي تساهم في تحديد حقوقهم وواجباتهم والتوازن بينها وبين مصلحة المنشأة ويعزز ولائهم المؤسسي، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- « تطوير الهياكل التنظيمية، وتحليل وتصنيف وتقييم الوظائف وتخطيط المسارات الوظيفية والتدرج الوظيفي، وتطوير لوائح وسياسات العلاقة العمالية وبما يدعم تحقيق الخطة الاستراتيجية للمنشأة.
- « تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة المطلوبة وفق احتياجات العمل وبما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- « تطوير سياسات وآليات تشمل المحاور المختلفة لإدارة الموارد البشرية مثل: التوظيف وتهيئة الموظفين الجدد، والنقل والترقية والمحافظة على الموارد البشرية بما يحقق العدالة وتكافؤ الفرص وزيادة مستويات الولاء الوظيفي.
- « إعداد وتطبيق خطة متكاملة للتوظيف بما يساهم في تعزيز نسب ومعدلات التوظيف والمحافظة عليها



2-3 تطوير معارف وقدرات الموارد البشرية

يتضمن هذا المعيار كيفية قيام المنشأة بتبني وتطبيق استراتيجيات وسياسات تساعد على تطوير قدرات الموارد البشرية ومعارفهم بما يشمل التدريب والتعلم المستمر ويساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي ويحقق النتائج المرجوة، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- « تحديد وتصنيف وتحديث المعارف والمهارات والجدارات الوظيفية الحالية والمستقبلية للموارد البشرية والتي تساهم في تحقيق خطط المنشأة وأهدافها الاستراتيجية.
- « تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد وتطوير خطط لتطوير معارف وقدرات الموارد البشرية بما يضمن تمكينهم منها وإطلاعهم عليها.
- « تنفيذ خطط تدريب وتطوير الموارد البشرية وفق طرق مناسبة لتقديم التدريب وباستخدام الأساليب والتقنيات الحديثة.
- « قياس أثر التدريب ودور التدريب والتطوير في تحقيق التوازن بين أهداف الموارد البشرية وأهداف المنشأة.
- « تشجيع التعلم المستمر من خلال قنواته المختلفة



3-3 بيئة العمل وتمكين الموارد البشرية

يتضمن هذا المعيار كيفية قيام المنشأة بتحسين بيئة العمل واستدامة جذبها للموارد البشرية بما يحقق رضاهم، وتمكين الموارد البشرية وتشجيع مشاركتهم في المجالات المختلفة للتحسين والتطوير والإبداع المؤسسي، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- « تحسين بيئة العمل المؤثرة على رضا الموارد البشرية بما يشمل الصحة المهنية والسلامة وبما يساهم في إيجاد منشآت جاذبة آخذاً في الاعتبار ذوي الاحتياجات الخاصة.
- « تشجيع ومساندة الموارد البشرية على المستوى الفردي والجماعي للمشاركة في أنشطة تطوير وتحسين الجودة والأداء المؤسسي.
- « تهيئة بيئة عمل محفزة تشجع الموارد البشرية على المبادرة والإبداع مثل: نظام لشكاوى واقتراحات الموظفين.
- « تفويض الصلاحيات وتمكين الموارد البشرية لإنجاز مهامهم من خلال ممارسة أنماط التفويض المناسبة والتركيز على موظفي المواجهة.



4-3 التواصل والمشاركة

يتضمن هذا المعيار كيفية قيام المنشأة بتطوير أساليب للتواصل بين الموارد البشرية؛ تساهم في تعزيز العلاقة بين مختلف المستويات والفئات الوظيفية وبما يحقق استراتيجيات وأهداف المنشأة، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- « تبني سياسات فاعلة ومطلقة للتواصل الفعال بين الموارد البشرية من خلال تحديد احتياجات التواصل وتطوير قنواته وأساليبه الحديثة والمناسبة وتفعيلها وتطويرها بشكل دوري.
- « تشجيع أنشطة وبرامج الموارد البشرية الاجتماعية والثقافية والرياضية من خلال مبادرات تتناغم مع توجهات المنشأة وتساهم في تعزيز العلاقات بين الموارد البشرية.
- « تطوير وتطبيق آليات لاستطلاع وقياس رضا الموارد البشرية بشكل دوري والاستفادة منها في إعداد ومراجعة خطط وسياسات وإجراءات الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل.
- « تسهيل وتشجيع مشاركة المعلومات والمعرفة وأفضل الممارسات والحوار البناء داخل المنشأة.



5-3 تقييم الأداء والتقدير

يتضمن هذا المعيار كيفية قيام المنشأة بإيجاد نظام متكامل لقياس وتقييم أداء الموارد البشرية يتم الاستفادة من مخرجاته في تطوير وتحسين أدائهم، ووجود آليات لتقديرهم ومكافأتهم بما يساهم في تحقيق المستويات المطلوبة من الإنتاجية وتعظيم الأداء، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- « تطوير نظام دوري لتقييم أداء الموارد البشرية بشكل عادل يقيس مدى تحقيق الموظفين لأهداف تتناغم مع أهداف المنشأة.
- « إطلاع الموارد البشرية على نتائج تقييم أدائهم والخطط المقترحة لتحسينه مستقبلاً بما يشمل ترابط منطقي مع الارتقاء الوظيفي وخطط التدريب والتطوير.
- « بناء آليات الأجور والحوافز والمكافآت التشجيعية لجهود الموارد البشرية المتميزة على المستوى الفردي والجماعي والتي تساهم في تقوية الانتماء والولاء المؤسسي وتحقيق أهداف المنشأة واستراتيجياتها.



المعيار الرابع: الشراكات والموارد

تعمل المنشآت المتميزة لأجل تحقيق تنمية مستدامة على تخطيط وإدارة علاقتها مع الشركاء وبناء الشراكات وتفعيلها، وإدارة مواردها المالية، وإدارة المرافق والممتلكات من الأصول الثابتة من المباني والمعدات والسيارات والموارد الطبيعية بحيث يتم تحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية، وتخطيط وإدارة المعرفة والمنظومة التقنية لضمان التكامل والتوافق والاستثمار الأمثل لهذه التقنيات لتحقيق المنفعة المتبادلة بين المنشأة والمعنيين، ويشمل هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:



1-4 إدارة الشركاء والموردين

يتضمن هذا المعيار كيفية قيام المنشأة بتحديد وإدارة شركائها ومورديها الخارجيين في سبيل دعم السياسات والاستراتيجيات ودعم أنشطتها وعملياتها من خلال تفعيل التعاون والعمل المشترك معهم بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة. ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- « تحديد الشركاء الرئيسيين وتصنيفهم وبناء الشراكات المستدامة والتحالفات الاستراتيجية معهم وإدارتها بفاعلية بما يخدم السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمنشأة وتحقيق المنافع المتبادلة.
- « تنفيذ المشاريع التطويرية مع الشركاء لتعزيز القيمة المضافة لصالح أصحاب المصلحة وتحقيق الدعم المتبادل بالخبرات والموارد وأفضل الممارسات مع الشركاء.
- « اختيار وتصنيف وتقييم الموردين وتحسين جودة منتجاتهم وخدماتهم لضمان جودة منتجات وخدمات وعمليات المنشأة.
- « التكرم والتقدير الدوري والتحفيز للموردين والشركاء بما يساهم في تعزيز العلاقة مع الموردين والشركاء والتحالفات القائمة من أجل تحقيق أهداف واستراتيجية المنشأة.



2-4 إدارة الموارد المالية

يتضمن هذا المعيار كيفية قيام المنشأة بإدارة مواردها المالية بما في ذلك تطوير وتطبيق اللوائح والاستراتيجيات المالية المختلفة والتخطيط المالي الفعال وتنمية الإيرادات وترشيد النفقات وبناء الاستثمارات الآمنة، مع تطبيق أنظمة متكاملة للحوكمة والرقابة وتقديم التقارير الدورية بشفافية للمعنيين، مع الاهتمام بإدارة المخاطر المالية والتعامل معها بفاعلية وقياس الأداء من خلال مؤشرات مالية واضحة وسليمة، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- « تبني وتطبيق سياسات وعمليات مالية بما يشمل نظم فعالة للموازنة والتخطيط المالي قصير وطويل الأمد، وإعداد التقارير المالية الفعالة، وتطوير مؤشرات مالية رئيسية لمتابعة الأداء المالي للمنشأة، وبما يساهم في تنفيذ استراتيجية المنشأة وتحقيق النجاح المستدام.
- « تنمية الإيرادات، وترشيد النفقات، وإجراء دراسات الجدوى الاقتصادية، وبناء الاستثمار الآمن في الأصول المادية وغير المادية بما يحقق الكفاءة الإدارية للمنشأة.
- « بناء وتطبيق نظام متكامل للحوكمة المالية والرقابة والتدقيق المالي بما يحقق الشفافية والقابلية للمساءلة في إدارة الموارد المالية على كافة المستويات.
- « تبني وتطبيق سياسة لإدارة المخاطر المالية للمنشأة بطريقة ملائمة.



3-4 إدارة المرافق والممتلكات

يتضمن هذا المعيار كيفية قيام المنشأة بإدارة الأصول الثابتة من المباني والمعدات والسيارات والأجهزة والمواد المختلفة والاستخدام الأمثل لها وبطريقة مستدامة، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- « إدارة وصيانة المباني والمعدات والمركبات والآليات والممتلكات الأخرى دعماً وتحقيقاً لسياسات وأهداف واستراتيجية المنشأة.
- « إدارة أمن وسلامة أصول وممتلكات المنشأة.
- « منع وخفض الآثار السلبية للمرافق والممتلكات على المجتمع والبيئة والموارد البشرية بما يتوافق مع المعايير والمتطلبات المحلية.
- « الترشيد والاستخدام الأمثل للموارد العامة كالطاقة والمياه، وخفض التالف والمواد المستهلكة من المنتجات أو الخدمات، وإعادة تدويرها من أجل الحفاظ على البيئة.



4-4 إدارة التقنية والمعرفة

يتضمن هذا المعيار كيفية قيام المنشأة بإدارة المنظومة التقنية والمعرفة والمعلومات لديها لضمان التوافق والاستغلال الأمثل لهذه التقنيات من أجل تحقيق سياسات وأهداف المنشأة، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- « اختيار واستخدام وإدارة التقنيات الحديثة والإبداعية والبديلة والصديقة للبيئة، وتهيئة الموارد التقنية والفنية لتقديم المنشأة الخدمات الإلكترونية وتفعيلها لكافة فئات المعنيين.
- « المحافظة على حماية وأمن المعلومات والمعارف.
- « تحديد وحصر وتصنيف المعارف والمعلومات اللازمة، وبناء واتباع سياسة متكاملة لإدارة المعرفة بالمنشأة من أجل دعم استراتيجية وخطط وسياسات وبرامج المنشأة.
- « تبني المنشأة لسياسات حماية الملكية الفكرية والمساهمة الفعالة في ذلك.
- « تسخير الموارد التقنية الحديثة واستخدام تقنية المعلومات والاتصال لدعم جهود التطوير والتحسين المستمر لأداء المنشأة ودعم الإبداع والابتكار.



المعيار الخامس: إدارة العمليات والمنتجات والخدمات

تعمل المنشآت المتميزة على تحديد وتصميم وإدارة وتحسين عملياتها؛ لتحقيق متطلبات استراتيجيتها وصولاً لتحقيق أهدافها بإيجاد منتجات وخدمات متميزة للمستخدمين ولجميع المعنيين، وبما يساهم في المحافظة على نجاح المنشأة واستدامتها، ويتناول أيضاً جهود المنشأة واهتمامها بتطبيق أنظمة إدارة الجودة والمواصفات القياسية والاعتمادات المحلية والدولية، كما يتناول أساليب وطرق التواصل مع المستخدمين والاستماع لصوتهم والعمل على تعزيز العلاقة معهم وكيفية تسويق الخدمات والمنتجات لديها، ويشمل هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:



1-5 تحديد وتصميم وإدارة العمليات

يتضمن هذا المعيار كيفية قيام المنشأة بتحديد وتصميم وإدارة عملياتها الرئيسية والمساندة بما يحقق أهداف المنشأة، وقياس فاعلية تلك العمليات وكفاءتها، والحرص على تطبيق أفضل الممارسات والمواصفات العالمية في نظم إدارة الجودة وتصميم العمليات. ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- « تحديد متطلبات العمليات بما يشمل احتياجات وتوقعات المعنيين.
- « تحديد وتصميم العمليات الرئيسية والمساندة اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، وتوصيفها، وتوثيقها، وتعيين مالكيها وبيان أدوارهم ومسؤولياتهم، مع مراعاة الموضوعات المتعلقة بالتداخل والازدواجية في تصميم وأداء المهام وتقديم الخدمات داخل المنشأة، ومع الجهات الخارجية مثل العمليات المشتركة مع الشركاء وعمليات التعايد الخارجي لضمان إنجاز فعال للعمليات من بدايتها وحتى نهايتها.
- « تصميم وتطبيق مقاييس ومؤشرات مناسبة لقياس مدى كفاءة وفاعلية العمليات.
- « إيجاد نظام ملائم لإدارة العمليات وبما يشمل توثيق أنظمة وأدلة العمل.



2-5 تصميم وإدارة المنتجات والخدمات

يتضمن هذا المعيار كيفية قيام المنشأة بالاستفادة من المعلومات والدراسات التي تقوم بها في تصميم منتجات وخدمات جديدة استجابة لاحتياجات المستخدمين، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- « الاستفادة من نتائج دراسات السوق وآراء المستخدمين والمعنيين؛ لتحديد احتياجات وتوقعات المستخدمين.
- « تحديد وتصنيف المستخدمين (المنفردين أو مجموعات المستخدمين أو قطاعات المستخدمين)؛ بغرض تصميم المنتجات والخدمات الملائمة لكل فئة.
- « تحديد وتصميم وتطوير وتقديم خدمات ومنتجات جديدة يراعى فيها الإبداع والمبادرة، والاستجابة لاحتياجات وتوقعات المستخدمين، وتقديم قيمة مضافة لهم.
- « التحول إلى الخدمات الإلكترونية في تقديم الخدمات والمنتجات وتطويرها بصورة دائمة.
- « متابعة عمليات تقديم الخدمة للتعرف على مستوى الرضا عن الخدمة المقدمة وأسلوب ومكان تقديمها.
- « الالتزام الدائم للمنشأة بالمواصفات القياسية السعودية أو الدولية ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات، وقياس مدى فاعلية وفائدة تطبيقها.



3-5 التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات

يتضمن هذا المعيار كيفية قيام المنشأة بتحسين العمليات والمنتجات والخدمات لديها بما يحقق أداء أفضل وإرضاء المستفيدين وتخفيض التباين في إنجاز العمليات وتحسين المنتجات والخدمات من خلال تبني أدوات التحسين المناسبة، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- « رصد وتحديد آراء المستفيدين وفئات المعنيين الآخرين الواردة من القنوات المختلفة مثل: استطلاعات الرأي واللقاءات والاجتماعات، وكذلك من المصادر المؤسسية الأخرى مثل: التقييم الذاتي وأنشطة التعلم المؤسسي وغير ذلك؛ للاستفادة من أفكارهم الإبداعية في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات وتبسيطها بما يشمل الاستفادة من التقنية الحديثة.
- « تحديد فرص التحسين للعمليات والمنتجات والخدمات، وترتيبها وفق الأولويات، واستخدام أدوات وأساليب ومنهجيات التحسين المستمر المناسبة وفق أفضل الممارسات في التحسين سواء كان بشكل مرحلي أو جذري وبما يحقق توجهات المنشأة المستقبلية وأهدافها الاستراتيجية.
- « شرح وإيصال طرق التحسين المستمر للعاملين وتدريبهم على العمليات الجديدة أو المحسنة قبل تطبيقها، وتوعية المعنيين بمخرجات إجراءات التحسين والحصول على مرئياتهم عن مدى تحقيقها لتطلعاتهم ورغباتهم.
- « تقييم/قياس تأثير العمليات والمنتجات والخدمات الجديدة أو المحسنة على الأداء ومدى تحقيقه للنتائج المطلوبة.



4-5 إدارة وتسويق المنتجات والخدمات

يتضمن هذا المعيار كيفية قيام المنشأة بالتوعية والتسويق للمنتجات والخدمات وتطوير فرص أعمال وكسب مستفيدين جدد لها، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- « تبني وتطبيق آلية مناسبة لجمع المعلومات عن المستفيدين وأماكن تواجدهم وتحليلها وقراءتها وإنشاء قاعدة بيانات وتحديثها بشكل دوري ومستمر.
- « تحديد الأسواق المحتملة، والأساليب المناسبة للوصول لمستفيدي المنشأة وكذلك مستفيدي منافسيها، أو غيرهم من المستفيدين.
- « تبني أساليب وبرامج مؤثرة إبداعية وفعالة في التوعية والتعريف والترويج للمنتجات والخدمات المقدمة للمستفيدين الحاليين والمتوقعين مستقبلاً وتطويرها بشكل دوري.
- « الاهتمام بموظفي المواجهة لتحسين الصورة الذهنية عن المنشأة وخدماتها ومنتجاتها لدى المستفيدين.



5-5 إدارة العلاقة مع المستفيدين

يتضمن هذا المعيار كيفية قيام المنشأة بالتواصل مع المستفيدين من منتجاتها وخدماتها، وجمع المعلومات منهم بأساليب مختلفة؛ لبناء وتعزيز علاقاتها معهم، والعمل على إرضائهم والمحافظة عليهم وزيادة ولائهم واكتساب مستفيدين جدد من خلال الرضا عن المنشأة وخدماتها، مع الالتزام بروح الإبداع والمبادرة في إدارة العلاقة مع المستفيدين، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- « تحديد متطلبات التواصل مع المستفيدين تبعاً للتصنيفات المحددة وبما يضمن الالتزام بمتطلبات الاتصال من قبل المعنيين ويساهم في تحديد خطط وآليات الاتصال المناسبة للأغراض المختلفة.
- « التواصل والحوار مع المستفيدين، والاستجابة لاحتياجاتهم، وتوقعاتهم، واهتماماتهم.
- « بناء علاقات تهدف إلى اكتساب المستفيدين الجدد والمحافظة عليهم وتحقيق متطلباتهم بما يفوق توقعاتهم وزيادة ولائهم وفرص تكرار التعامل معهم وجذبهم لعملاء آخرين.
- « قياس رضا المستفيدين واستخدام الوسائل المناسبة والفعالة في جمع البيانات من المستفيدين والاستماع لصوتهم، مثل استطلاعات قياس الرأي ومجموعات التركيز سعياً لتعزيز رضائهم.
- « إدارة شكاوى المستفيدين واقتراحاتهم وضمان البت فيها بطريقة سريعة وفعالة، وتجميعها وإخضاعها للتحليل بغرض الاستفادة منها في إدخال التحسينات وتطوير الخدمات والمنتجات الجديدة.
- « التقدير والتكريم للمستفيدين من خلال برامج ومبادرات تعزز الولاء.



المعيار السادس: نتائج المستفيدين

تحقق المنشآت المتميزة نتائج تلبي الاحتياجات وتنفوق تطلعات المستفيدين شاملة للمعلومات والبيانات المتعلقة بقياس رضاهم وانطباعاتهم عن المنشأة، وكذلك نتائج المنتجات والخدمات المقدمة لهم، ويشمل هذا المعيار المعيارين الفرعيين التاليين:



1-6 مقاييس رأى المستفيدين

يتضمن هذا المعيار نتائج مقاييس رأى المستفيدين ورضاهم أو عدم رضاهم عن المنشأة (من خلال استبانات قياس الرأى، مجموعات النقاش، الشكاوى، رسائل الشكر وما شابه)، ويمكن أن يشمل ذلك المحاور التالية:

الانطباع العام



- « الصورة والسمعة للمنشأة.
- « سلوك وتعامل الموارد البشرية.

قيمة المنتجات والخدمات



- « الجودة للمنتجات والخدمات.
- « القيمة مقابل الثمن المدفوع.
- « مدى درجة الاعتمادية على الخدمة أو المنتج.
- « مدى ملائمة الخدمة أو المنتج المقدم للمستفيد.
- « الإبداع في التصميم.
- « التجديد في المنتجات والخدمات.

تقديم المنتجات والخدمات



- « فاعلية قنوات الوصول إلى الخدمة أو الحصول على المنتج.
- « سرعة التقديم للخدمة والتوفير للمنتج.
- « سرعة الاستجابة وفعاليتها.
- « نسبة الخطأ.
- « احترافية وكفاءة الموارد البشرية.
- « النصيحة والدعم للخدمات والمنتجات.
- « الأدلة والوثائق المتعلقة بالخدمات والمنتجات.
- « وضوح وشفافية متطلبات وإجراءات الحصول على الخدمات والمنتجات.

العلاقة مع المستفيدين



- « الاتصال والحوار.
- « مشاركة المستفيدين.
- « ولاء المستفيدين.
- « مقترحات وشكاوى المستفيدين.

2-6 مؤشرات الأداء المتعلقة بالمستفيدين

يتضمن هذا المعيار نتائج مؤشرات الأداء الخاصة بالخدمات والمنتجات من أجل مراقبة وفهم وتحديد والتنبؤ بأداء المنشأة فيما يتعلق بالمستفيدين، ويمكن أن يشمل ذلك المحاور التالية:

السمعة والصورة الذهنية

- « المكانة والتصنيف.
- « الشكر والتقدير للمنشأة.
- « الشكر والتقدير للموظفين بالمنشأة.
- « شهادات المطابقة والاعتماد للمنتجات والخدمات.
- « السعر والقيمة المضافة.
- « دورة حياة الخدمة والمنتج.

تقديم المنتجات والخدمات

- « الترويج للخدمات والمنتجات.
- « كفاءة ومناسبة قنوات تقديم الخدمات وتوفير المنتجات.
- « الوقت اللازم لتقديم الخدمات أو توفير المنتجات.
- « الخدمات المقدمة إلكترونياً.
- « الأخطاء أو العيوب في المنتجات أو الخدمات.
- « الخدمات والمنتجات التي تم تحسينها.
- « كفاءة تقديم الخدمة.
- « خدمات الدعم والمساندة.
- « سرعة الاستجابة.
- « الوقت اللازم لتطوير الخدمات والمنتجات الجديدة.

العلاقة مع المستفيدين

- « كفاءة قنوات التواصل مع المستفيدين.
- « البرامج والمشاريع المشتركة مع المستفيدين.
- « المستفيدين الجدد.
- « المستفيدين الذين تم فقدانهم أو انتقالهم للمنافسين.
- « معالجة المقترحات والشكاوى المقدمة من المستفيدين.

المعيار السابع: نتائج الموارد البشرية



تحقق المنشآت المتميزة نتائج تلبي الاحتياجات وتنفذ تطلعات الموارد البشرية شاملة للانطباعات ومؤشرات الأداء المتعلقة بهم وفق محاور عديدة ترتبط بأهداف واستراتيجيات المنشأة ويشمل هذا المعيار المعيارين الفرعيين التاليين:

1-7 مقاييس رأي الموارد البشرية

يتضمن هذا المعيار نتائج مقاييس رأي الموارد البشرية والتي يتم الحصول عليها من خلال المعلومات التي يتم جمعها من خلال الأساليب المختلفة مثل (استطلاعات الرأي، التقارير، اللقاءات الجماعية، الخ) ويمكن أن يشمل ذلك المحاور التالية:

القيادة الإدارية والإدارة العليا



- « الإنتاجية والإنجاز.
- « التحفيز والتقدير.
- « سياسات ولوائح الموارد البشرية.
- « التمكين وتفويض الصلاحيات.
- « الولاء المؤسسي.

المشاركة



- « معالجة مقترحات الموارد البشرية.
- « فرق العمل والعمل الجماعي.
- « المشاركة في تطوير أساليب وطرق العمل.
- « المشاركة في تطوير اللوائح والسياسات.
- « المشاركة في وضع الأهداف والاستراتيجيات.

بيئة ومكان العمل



- « مكان العمل والتجهيزات.
- « بيئة العمل والروح المعنوية.
- « الصحة المهنية والسلامة.
- « العدالة وتكافؤ الفرص.

إدارة الأداء الوظيفي



- « الوصف الوظيفي والأهداف الوظيفية.
- « تقويم/تقييم الأداء الوظيفي.
- « التدريب والتعليم.
- « التطوير المهني.
- « الرواتب والمكافأة والتعويضات.
- « المزايا والخدمات.

الاتصال الفعال



- « التواصل الرأسي.
- « التواصل الأفقي.
- « معالجة الشكاوى والتظلمات.

2-7 مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية

يتضمن هذا المعيار نتائج مؤشرات الأداء الخاصة بالموارد البشرية والتي يمكن استخدامها كأدوات قياس داخلية بغرض متابعة أداء الموارد البشرية وتحسينها وتقديم تصور واضح لكفاءة وفاعلية تطبيق وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية والتنبؤ المستقبلي لأدائهم ومدى تأثيره من أو تأثيره على انطباعات وآراء الموارد البشرية وبما يحقق استراتيجية المنشأة وتوقعات المستفيدين والقيمة المضافة لهم، ويمكن أن يشمل ذلك المحاور التالية:

خطط الموارد البشرية والالتزام الوظيفي

- «التعيينات والترقيات.
- «معدلات الإنتاجية.
- «الشواغر الوظيفية.
- «التكريم والتقدير.
- «معدل التزام الموارد البشرية بأوقات العمل والحضور.
- «معدل الدوران الوظيفي / تاركي الخدمة.
- «تحديث السياسات واللوائح.
- «الصلاحيات الممنوحة.
- «دقة وحداثة الوصف الوظيفي.

مشاركة الموارد البشرية

- «فرق العمل واللجان.
- «مشاركة الموارد البشرية في فرق العمل واللجان.
- «المشاركين في مراجعة الأهداف، والسياسات، واللوائح، والاستراتيجيات.
- «نسبة الموارد البشرية المشاركين في استطلاعات رأي الموارد البشرية.
- «الاقتراحات المقدمة.
- «الاقتراحات المطبقة.

بيئة ومكان العمل

- «نسبة حوادث العمل.
- «الإجازات المرضية.
- «الوقت المستغرق لإنهاء إجراءات الموارد البشرية (طلب إجازة، التعيين، الترقية، ..).
- «تعويضات الموارد البشرية إلى إجمالي المصروفات.
- «متوسط تكلفة خدمات الموارد البشرية.
- «معدلات التنوع.
- «برامج التعاون.

التدريب وتطوير الأداء



- « مشاركة الموارد البشرية في برامج التدريب والتعليم والتطوير المهني.
- « تقييم أثر التدريب.
- « تكلفة تدريب وتطوير الموارد البشرية من إجمالي المصروفات.
- « الملتحقين ببرامج التعليم المستمر.
- « برامج التدريب على رأس العمل.
- « الالتزام بخطط تقويم الأداء التي يتم إكمالها في موعدها / المتأخرة.
- « توزيع الموارد البشرية حسب مستويات تقويم الأداء للموارد البشرية.

الاتصال والتواصل



- « كفاءة قنوات التواصل.
- « معدل التظلمات والشكاوى.
- « سرعة معالجة التظلمات والشكاوى.

التوطين



- « نسبة التوطين حسب الفئات الوظيفية المختلفة.
- « نسبة الزيادة في أعداد المواطنين (ذكوراً/إناثاً).
- « عدد البرامج المخصصة لتوطين الوظائف.
- « المشاركة في معارض التوظيف.

المعيار الثامن: نتائج الأداء الرئيسية

تحقق المنشآت المتميزة نتائج تلبي الاحتياجات وتنفذ التطلعات شاملة لمخرجات الأعمال ومؤشرات الأداء الرئيسية، وتشمل المخرجات الاستراتيجية والمالية وحجم الخدمات والمنتجات وانطباعات الشركاء والموردين والمجتمع مقابل مؤشرات الأداء المتعلقة بها وفق محاور عديدة ترتبط بأهداف واستراتيجيات المنشأة ويشمل هذا المعيار المعيارين الفرعيين التاليين:



1-8 مخرجات الأعمال الرئيسية

يتضمن هذا المعيار نتائج مخرجات الأعمال الرئيسية المرتبطة بالخطة الاستراتيجية وحجم المنتجات والخدمات والمخرجات المالية وانطباعات المجتمع والموردين والشركاء الداعمين لأنشطة المنشأة إضافة إلى مخرجات العمليات الرئيسية والمبادرات والمشاريع والتي يتم جمعها من خلال الأساليب المختلفة مثل (استطلاعات الرأي، التقارير، النظم التقنية، ... الخ) ويمكن أن يشمل ذلك المحاور التالية:

الأداء مقابل التوجه الاستراتيجي

- « مدى توافق مخرجات الأعمال مع الرؤية والرسالة.
- « مدى تحقيق الأولويات والأهداف الاستراتيجية.
- « مؤشر استمرارية الأعمال

المخرجات المالية

- « الإيرادات والمصروفات.
- « العائد على الاستثمار.
- « الأداء مقابل الموازنة.
- « التدفقات المالية.
- « مخرجات المبادرات والمشاريع (نسبة تحقيق الأهداف، الجدوى الاقتصادية، الرضا عن المخرجات من قبل المعنيين).

حجم المنتجات والخدمات والأسواق الرئيسية

- « حجم الطلب على الخدمات والمنتجات.
- « حصة المنشأة من حجم الطلب.
- « النطاق الجغرافي ومدى التغطية.

مخرجات العمليات الرئيسية

- « مدى تحقيق أهداف العمليات الرئيسية.
- « المخرجات المادية للعمليات.
- « المخرجات البشرية للعمليات.

انطباعات المجتمع

- « المشاركة في أنشطة التنمية البيئية.
- « المشاركة في أنشطة التنمية الاجتماعية.

انطباعات الشركاء والموردين



- « الرضا عن التعاملات.
- « الرضا عن عملية الإشراف.
- « الرضا عن التواصل.
- « الرضا عن مذكرات التفاهم والعقود.
- « الرضا عن المشاريع المشتركة.

2-8 مؤشرات الأداء الرئيسية

يتضمن هذا المعيار نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية والتي يتم من خلالها التحكم في تحقيق المخرجات الرئيسية المرتبطة، وفق مجموعة من المحاور تشمل مؤشرات الأداء المالي، ومؤشرات الأداء للموردين والشركاء والتي تضمن دعمهم للمنشأة، إضافة إلى مؤشرات الأداء للعمليات الرئيسية ومدى الاستفادة من الموارد التقنية والمعرفية لدعم وتحسين أنشطة وعمليات المنشأة مع مراعاة المسؤولية المجتمعية والحوكمة، ويمكن أن يشمل ذلك المحاور التالية:

المؤشرات المالية

- « مؤشرات تنمية الإيرادات.
- « مؤشرات التحصيل.
- « مؤشرات ترشيد الإنفاق.
- « مؤشرات التمويل الذاتي.
- « مؤشرات النفقات مقابل الموازنة والإنجاز مقابل الخطة للمبادرات والمشاريع.

مؤشرات الأداء للعمليات الرئيسية

- « كفاءة العمليات.
- « كفاءة عمليات التحسين.
- « أتمتة العمليات.

مؤشرات الحوكمة والمسؤولية المجتمعية

- « التوافق مع القوانين والنظم.
- « أنشطة الشفافية والتغطية الإعلامية.
- « الأنشطة والمبادرات البيئية.
- « الأنشطة والمبادرات المجتمعية.

مؤشرات الأداء للشركاء والموردين

- « معالجة شكاوى ومقترحات الموردين والشركاء.
- « جودة الخدمات والمنتجات المشتركة مع الشركاء.
- « جودة الخدمات والمنتجات المقدمة من الموردين.
- « نتائج تقييم الأداء للشركاء والموردين والتحالفات الاستراتيجية إن وجد.
- « الإنجاز مقابل النفقات للمشاريع مع الموردين والشركاء.

مؤشرات الموارد التقنية والمعرفية

- « مؤشرات التقدم التقني.
- « مؤشرات أمن المعلومات.
- « مدى الاستفادة والاستخدام للمعلومات والمعارف.

مصفوفة مبادئ الجودة والتميز ومعايير الجائزة

بنيت معايير الجائزة على أساس المبادئ التسعة للجودة والتميز، ولذا فهناك ترابط وتكامل واضح بينها، مما يجعل المبادئ قابلة للتطبيق من خلال المعايير الرئيسية والفرعية والموضوعات المختلفة

المعيار الرئيسي	المعيار الفرعي	القيادة بالإنهام بالقوة الحسنة	الاهتمام بالموارد البشرية	التركيز على المستفيدين	الإدارة بالعمليات	تطوير الشراكات الناجحة	التعلم والتحسين المستمر	تعزيز الإبداع وتنشيط الابتكار	تبني المسؤولية المجتمعية	تحقيق نتائج متفوقة ومستدامة
١ القيادة الإدارية	١ تحديد التوجه الاستراتيجي									
	٢ متابعة ومراجعة النظام الإداري والأداء المؤسسي									
	٣ تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين									
	٤ دعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع والمسؤولية المجتمعية									
	٥ إدارة التغيير وإدارة المخاطر والأزمات									
٢ التخطيط الاستراتيجي	١ إعداد ونشر الخطة الاستراتيجية									
	٢ تطبيق ومتابعة ومراجعة الخطة الاستراتيجية									
٣ الموارد البشرية	١ إعداد خطط وسياسات وإجراءات الموارد البشرية									
	٢ تطوير معارف وقدرات الموارد البشرية									
	٣ بيئة العمل وتنظيم الموارد البشرية									
	٤ التواصل والمشاركة									
	٥ تقييم أداء وتقدير الموارد البشرية									
٤ الشراكات والموارد	١ إدارة الشركاء والموردين									
	٢ إدارة الموارد المالية									
	٣ إدارة المرافق والممتلكات									
	٤ إدارة التقنية والمعرفة									
٥ إدارة العمليات والمنتجات والخدمات	١ تحديد وتصميم وإدارة العمليات									
	٢ تصميم وإدارة المنتجات والخدمات									
	٣ التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات									
	٤ إدارة وتسويق المنتجات والخدمات									
	٥ إدارة العلاقة مع المستفيدين									
٦ نتائج المستفيدين	١ مقاييس رأي المستفيدين									
	٢ مؤشرات الأداء المتعلقة بالمستفيدين									
٧ نتائج الموارد البشرية	١ مقاييس رأي الموارد البشرية									
	٢ مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية									
٨ نتائج الأداء الرئيسية	١ مخرجات الأعمال الرئيسية									
	٢ مؤشرات الأداء الرئيسية									



أداة التقييم المؤسسي إتيقان

إتيقان



هي الأداة المعتمدة لدى الجائزة لتحديد مستوى التميز المؤسسي، والتي يتم من خلالها قياس مستوى الأداء المؤسسي عن طريق خمسة عناصر رئيسية: الأداء والنظام والإنفاذ والقياس والتطوير، بحيث يتم تقييم النتائج من خلال العنصر (أداء). وتقييم الممكنات من خلال بقية العناصر.



مكونات إتقان

أداء

وهي النتائج التي ترغب الجهة في تحقيقها والوصول إليها وتبين أدائها وإنجازاتها والتي يتم بناؤها من خلال خطتها الاستراتيجية. ويشمل الأداء:

- « المجال والتقسيم حيث يتطلب تغطية كافة المجالات ذات العلاقة بالمعايير والاستراتيجية، وتقسيم ذلك بشكل ملائم بحسب طبيعة عمل المنشأة كالنطاق الجغرافي وفئات المعنيين وغير ذلك.
- « الإنجاز حيث يتطلب وجود منحى إيجابي على مدى ثلاث سنوات أو المحافظة على الأداء الجيد، ووجود مستهدفات منطقية ومفاضلة من المنشآت المتميزة لجميع النتائج ذات الأولوية، بالإضافة لوجود تعليل يبين الارتباط بين الأداء المتحقق والأنظمة المستخدمة.

نظام

وهو النهج الذي يتم تصميمه وبناءه لتحقيق الأهداف والنتائج التي ترغب المنشأة في الوصول إليها، ويتطلب في النظام أن يكون منطقياً من حيث سبب اختياره ووجود إجراءات عمل محددة بالإضافة لتركيزه على احتياجات المعنيين، كما يتطلب في النظام أن يكون متكاملًا من حيث ترابطه مع الأنظمة الأخرى ودعمه لاستراتيجية المنشأة.

إنفاذ

وهو تطبيق النظام في المنشأة وإنفاذه بشكل شمولي يغطي جميع وحدات المنشأة وكافة المعنيين، وانتظامي من حيث تسلسله واستمرارية إنفاذه بشكل مخطط له وليس عشوائياً.

قياس

وهو تحديد مدى فاعلية وكفاءة الأنظمة المتبعة وإنفاذها، والتعلم من أفضل الممارسات والإبداع.

تطوير

وهو استخدام مخرجات القياس في تحديد أولويات التحسين والابتكار وتنفيذها وفق خطة محددة.

دليل شرح المصطلحات



المصطلح	شرح المصطلح
الاعتمادية	مؤشرات ترتبط بمدى توفر الخدمة/ المنتج عند الطلب وقيام المنتج بوظائفه عند الحاجة لها.
الانتماء/ الولاء المؤسسي	استعداد الموظف وتفانيه لبذل الجهد الأقصى من أجل تحقيق نتائج أفضل للعمل واستمرار تفوق المنشأة.
الابتكار	ترجمة الأفكار الجديدة إلى حلول عملية أو تطوير المنتجات والخدمات والعمليات والأنظمة والأساليب بهدف تحسين الكفاءة والفاعلية أو الخروج بميزة تنافسية.
الإبداع	توليد أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة، أو تطوير منتجات، أو خدمات، أو أنظمة، وأساليب جديدة، أو محسنة.
الاستراتيجية	خطة بعيدة المدى تصف الطرق والمنهجيات التي تعتمز المنشأة من خلالها تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها.
الانطباع	عبارة عن رأي المعنيين عن المنشأة.
الأداء المؤسسي	مجموعة النتائج والإنجازات التي تحقّقها المنشأة من خلال أفرادها وفرق العمل لديها ووحداتها التنظيمية.
التأثير البيئي	تقييم الآثار المحتملة (سلبية كانت أو إيجابية) لخدمات ومنتجات ومشاريع المنشأة على البيئة.
التحسين المستمر	العمليات المستمرة والمنهجية المنظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرجوة، وتقليل الاختلافات في الأداء، أو الاختلاف عن المعايير، لتحقيق مستويات أعلى للأداء وحصيلة أفضل للمستفيدين من خلال التغيير التدريجي.
التخطيط الاستراتيجي	نشاط منظم وشامل يركز على تفسير وفهم المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنشأة، وتحديد القضايا والموضوعات الاستراتيجية التي تواجه المنشأة، ووضع السياسات الملائمة للتعامل معها.
التخطيط المالي	مهمة تحديد كيفية توفير الأموال اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة وتوزيعها واستقلالها بشكل أمثل لتحقيق أهدافها.
التدرج الوظيفي	خارطة طريق واضحة لمسار العاملين ضمن مجموعة من الوظائف يمر خلالها الموظف في حياته الوظيفية وفق آلية محددة توازن بين متطلبات الوظائف ومؤهلات الموظفين ويساهم في تحقيق استراتيجيات المنشأة.
التدفقات المالية	تقارير مالية تبين التدفق النقدي الداخل للمنشأة الخارج منها.
الترويج	مجموعة من العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنشأة بغرض التعريف بمنتجاتها وخدماتها وإيصالها للمستفيدين بما يحقق رغباتهم ويحقق الربحية للمنشأة.
التسويق	مجموعة العمليات والأنشطة التي تعمل على اكتشاف رغبات المستفيدين وتطوير مجموعة من الخدمات والمنتجات التي تشبع رغباتهم وتحقق للمنشأة عائد مادي أو معنوي خلال فترة مناسبة.
التعلم المستمر	الأساليب والوسائل المختلفة المستخدمة لتعزيز مهارات العاملين بمختلف أنواعها المتعددة.
التقدير	مكافأة العاملين حسب نتائج مراجعة أدائهم وفق معايير تتناسب مع طبيعة الوظائف.
التمكين	هي العملية التي يتمكن من خلالها الأفراد أو فرق العمل بالمنشأة من تحمل مسئوليات صنع القرار، مع العمل بدرجة من الاستقلالية عند القيام بأعمالهم، وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة للقيام بذلك.
التميز المؤسسي	هو حالة من التفوق في الأداء المؤسسي للمنشأة، ويحدث نتيجة لجهود منظمة ومستمرة ومستدامة، تحقق وتتجاوز تطلعات جميع المعنيين.
التنمية الاقتصادية	الإجراءات المستدامة والمنسقة التي يتخذها صنع القرار والأطراف المعنية، والتي تسهم في تعزيز مستوى المعيشة والمؤشرات الاقتصادية لمنطقة معينة.
التنمية الوطنية	هو أثر المنشأة ومساهمتها في المجالات الاقتصادية التي تدعم التنمية الوطنية كالتوظيف والتصدير والإنتاجية.
التنمية المستدامة	تلبية احتياجات الجيل الحالي دون إهدار حقوق الأجيال القادمة في مستوى لا يقل عن المستوى الذي نعيش فيه، وقد حدد المجتمع الدولي مكونات التنمية المستدامة على أنها: نمو اقتصادي، تنمية اجتماعية، حماية البيئة ومصادر الثروة الطبيعية بها.

المصطلح	شرح المصطلح
التواصل الأفقي	مرور المعلومات أفقياً عبر التسلسل الهرمي للإدارة.
التواصل الرأسي	مرور المعلومات صعوداً وهبوطاً عبر التسلسل الهرمي للإدارة.
التوجه الاستراتيجي	وصف يحدد الاتجاه العام للمنشآت ويشتمل على الرؤية، والرسالة، والقيم، والأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها.
التوظيف	الأنشطة التي تتعلق بجمع مصادر الراغبين في العمل واستقطاب أفضل المرشحين لقبول عروض العمل وفق الجدارات المطلوبة.
الجدارات الوظيفية	مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي تساهم بتحقيق الأداء المتميز للوظائف المختلفة.
الجودة	درجة الالتزام والإيفاء بمتطلبات وتوقعات ورغبات المستفيدين بصفة دائمة وتجاوزها.
الحوافز	القيمة المادية أو المعنوية التي يحصل عليها الموظف نظير خدمة مميزة مقدمة للمنشأة.
الحوكمة	النظام الذي تقوم المنشأة من خلاله باتخاذ وتنفيذ القرارات طبقاً لأهدافها من أجل تعزيز مفاهيم الشفافية والمساءلة في أنظمتها، وتفعيل مبدأ الرقابة والمساءلة المؤسسية، كما تعزز الثقة والمصادقية في بيئة العمل.
الحوكمة المالية	النظام الذي يتم من خلاله إدارة الموارد المالية للمنشأة وإحكام الرقابة على أدائها بالطريقة التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المالية وتحقيق نتائج أفضل لجميع المعنيين وتعزيز مفاهيم الشفافية والمساءلة المؤسسية.
الخدمات	بخلاف المنتج الذي يعتبر شيئاً مادياً ملموساً، الخدمة شيء معنوي محسوس وتنطوي على بعد شخصي عادة مثل الخدمات المصرفية والخدمات الحكومية وغيرها.
الدوران الوظيفي	نسبة دخول وخروج العاملين من وإلى المنشأة إلى متوسط عدد العاملين خلال فترة محددة.
الرسالة	عبارة عن بيان يصف الغاية أو السبب الكامن لوجود المنشأة وتجيب على سؤال من نحن، وماذا نريد؟
الرؤية	وصف للمكانة التي تحاول المنشأة تحقيقها في المستقبل على المدى الطويل.
السوق/قطاع الأعمال	مجموعة من المستفيدين الحاليين والمحتملين الذين يتشاركون في نطاق جغرافي واحتياجات أو رغبات محددة يسعون للحصول عليها ولديهم القناعة في دفع المقابل المادي - إن وجد - لتلبية هذه الاحتياجات أو الرغبات.
السيناريوهات البديلة	وصف لوضع أو أوضاع مستقبلية محتملة أو مرغوب فيها لتصبح بديلاً صالحة بناء على الوضع الراهن، مع تحديد المسارات التي يمكن أن تؤدي إليها.
الشراكات	علاقة عمل دائمة بين المنشأة والشركاء، مع ابتكار قيمة مضافة ومشاركتها مع الطرفين.
الشريك	طرف خارجي ترشحه المنشأة على نحو استراتيجي للعمل معه بنية تحقيق الأهداف المشتركة والمنفعة المتبادلة بشكل مستدام.
الشفافية	الانفتاح والإفصاح عن القرارات والأنشطة التي تؤثر على مجتمع المعنيين الداخليين والخارجيين، والرغبة في توصيل ذلك بأسلوب واضح ودقيق وتام.
الصحة المهنية والسلامة	مجموعة من الإجراءات والقواعد والنظم التي تساهم في المحافظة على سلامة وصحة الموظف بما يشمل توفير بيئات عمل آمنة خالية من مسببات الحوادث أو الإصابات أو الأمراض والحفاظ على الممتلكات والموارد المختلفة من خطر التلف.
الصورة الذهنية	سمعة المنشأة لدى المجتمع شاملة الشركاء والموردين والمستفيدين.
العائد على الاستثمار	نسبة الإيرادات التي يتم تحصيلها من وحدة المصروفات والنفقات على الأنشطة المختلفة.
العدالة	الإنصاف والمساواة وأداء الحقوق مع مراعاة التنوع.
العمليات	مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة تتفاعل مع بعضها البعض، والتي تحوّل المدخلات (الموارد) إلى مخرجات (خدمات أو منتجات) وينتج عنها شيء له قيمة للمستفيدين وتعتمد معايير أداء محددة مثل التكلفة والجودة والسرعة.

المصطلح	شرح المصطلح
العمليات الرئيسية	هي العمليات التي تعد غاية في الأهمية للمنشأة وذلك في ضوء تقديمها ودعمها للاستراتيجية فضلاً عن إدارتها لسلسلة القيم.
الفاعلية والكفاءة	الفاعلية هي مدى تحقيق أهداف المنشأة وتلبية متطلبات المجتمع الذي تعيش فيه.
والكفاءة هي إنجاز العمل بشكل صحيح وإنتاج أكبر كم من المخرجات بأقل موارد ممكنة وبالجودة المطلوبة.	هي العمليات التي تعد غاية في الأهمية للمنشأة وذلك في ضوء تقديمها ودعمها للاستراتيجية فضلاً عن إدارتها لسلسلة القيم.
القابلية للمساءلة	يقصد من هذا المبدأ أن المنشأة ينبغي أن تكون مسئولة عن تأثيراتها على المجتمع والبيئة، بحيث أنها تقبل وتوافق على الفحص والتدقيق الملائمين وأن توافق أيضاً على مسؤوليتها في التجاوب مع هذا الفحص والتدقيق.
القدرة المؤسسية	الإمكانات المادية والتقنية والمعرفية والمالية التي تمتلكها المنشأة وتمكنها من القيام بالمهام بفاعلية وكفاءة من خلال أفرادها ونظامها ومواردها.
القيادة الإدارية	مجموعة أفراد قيادات المنشأة المسؤولين عن توجيه المنشأة وسياستها بصورة عامة وقيادة مواردها المختلفة (البشرية والمالية والتقنية والمعرفية) نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها ممن يتحملون مسؤوليات قيادية، وتضم جميع مستويات القيادات من مجالس الإدارات والإدارة العليا والوسطى ومدراء الوحدات التنظيمية كالأقسام والفروع.
القيم المؤسسية	مجموعة من فلسفات أو مبادئ عمل من شأنها توجيه السلوك الداخلي للمنشأة بالإضافة إلى علاقتها بالبيئة الخارجية، وتحدث هذه القيم أثراً بالغاً على سلوك الأفراد وفرق العمل وهي بمثابة خطوط توجيهية عامة يتم الاسترشاد بها في كافة المواقف والأوضاع.
القيادة الإدارية	مجموعة أفراد قيادات المنشأة المسؤولين عن توجيه المنشأة وسياستها بصورة عامة وقيادة مواردها المختلفة (البشرية والمالية والتقنية والمعرفية) نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها ممن يتحملون مسؤوليات قيادية، وتضم جميع مستويات القيادات من مجالس الإدارات والإدارة العليا والوسطى ومدراء الوحدات التنظيمية كالأقسام والفروع.
القيم المؤسسية	مجموعة من فلسفات أو مبادئ عمل من شأنها توجيه السلوك الداخلي للمنشأة بالإضافة إلى علاقتها بالبيئة الخارجية، وتحدث هذه القيم أثراً بالغاً على سلوك الأفراد وفرق العمل وهي بمثابة خطوط توجيهية عامة يتم الاسترشاد بها في كافة المواقف والأوضاع.
القيمة المضافة	الفوائد التي يتحصل عليها المستفيد والتي أوجدتها المنشأة خلال مراحل معينة من مراحل تقديم الخدمات أو المنتجات للمستفيدين.
المبادرات الاستراتيجية	عمل إجرائي نقوم به لتنفيذ هدف استراتيجي، بحيث أننا نرى الأشياء قبل أوانها ونقوم بعمل إجرائي استباقي لمعالجة نقطة ضعف، أو تعزيز نقطة قوة، أو استثمار فرصة، أو الحد من تهديد.
المبادرات المجتمعية	البرامج والأنشطة المخصصة بشكل واضح للإيفاء بأهداف محددة متعلقة بالمسؤولية المجتمعية.
المبادئ الأساسية للتمييز	هي المرتكزات الأساسية والمفاهيم الأصلية الموجهة للفكر والسلوك الإداري على مستوى الأفراد والمنشآت، والتي على أساسها يتم بناء معايير الجائزة.
المخرجات المادية للعمليات	جميع العناصر المادية الملموسة الناتجة عن العملية وتشمل على سبيل المثال المنتجات، والأجهزة، والآليات، والمباني، والوثائق.
المخرجات البشرية للعمليات	جميع العناصر البشرية بفتاتهم المختلفة الذين تم التعامل معهم خلال العملية وتشمل على سبيل المثال العاملين، والمستفيدين، والموردين، والشركاء، والمجتمع.
المخرجات المعنوية للعمليات	جميع العناصر غير الملموسة الناتجة عن العملية وتشمل الخدمات، والمهارات، والمعرفة، والمعلومات، والرضا، والشكاوى، والمقترحات.

المصطلح	شرح المصطلح
المرافق	الأصول الثابتة التي تساند المنشأة في القيام بعملها مثل المباني والأراضي التابعة للمنشأة، وتشمل أيضاً المعدات الكهربائية ومعدلات الطاقة والتكييف ونظم الإضاءة والديكور والنظافة، إلخ.
المسارات الوظيفية	مجموعة من الوظائف المرتبطة ببعضها وفق فئة مهنية محددة وتسلسل منطقي حسب الدرجة الوظيفية، تساهم في بناء تدرج وظيفي واضح للعاملين يأخذ في الاعتبار المؤهلات المطلوبة لكل وظيفة.
المسؤولية المجتمعية	يقصد بها مسؤولية المنشأة تجاه تأثيرات قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة وذلك من خلال سلوك شفاف وأخلاقي، وقيامها بمبادرات ومشاريع تؤكد التزامها بخدمة وتنمية المجتمع وتفعيل دورها بما يتجاوز نطاق مهامها ومسؤولياتها الأساسية والمباشرة.
المعارف الصريحة	هي تلك المعارف التي تم توثيقها وحفظها في مكان ما بالمنشأة بحيث يصبح من السهل نشرها من دون اتصال مباشر بين البشر مثل (السياسات، الإجراءات، التقارير، التصميم الهندسية، البنية التحتية لتقنية المعلومات، الخطة الاستراتيجية، المهام والأهداف.. إلخ)
المعارف الضمنية	هي مجموعة الخبرات المتراكمة والمهارات المكتسبة لدى أي فرد في المنشأة، وسميت بالضمنية لأنها مخفية غير ظاهرة للعيان فهي في داخل العقل.
المعرفة	مجموعة المعارف والمهارات التي يكتسبها شخص ما من خلال الخبرة والتعليم، والتي تتضمن الاستيعاب النظري أو العلمي للموضوع، وهي إما بيانات أو معلومات تمت معالجتها وتنظيمها بحيث تعكس لمستقبلها الفهم والاستيعاب النظري أو العملي للموضوع وقد يُسترشد بها في اتخاذ قرار أو إجراء معين.
المعلومات	البيانات التي يتم تنظيمها ومعالجتها وتحليلها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد أو تفسيرها في إطار هيكلي معين بما يضمن فاعلية صنع القرارات.
المعنيون	يقصد بهم جميع الأفراد أو المجموعات الذين لهم مصلحة أو منفعة في المنشأة ويؤثرون أو يتأثرون بمخرجات ونتائج أنشطتها أو قراراتها، ويشمل جميع المنشآت المتعاملة مع المنشأة وقطاعات الأعمال والمساهمين والمستفيدين والشركاء والموردين والمجتمع والعاملين في المنشأة.
المعيار	مجموعة محددة مسبقاً من القواعد والشروط والعناصر يتم اختيارها أو تقديرها من أجل الحكم على مستوى أو مستويات متوقعة والموضحة لالتزام المنشأة بالقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات وتنفيذ الخطط والبرامج المحققة للإنجاز والتميز.
المقارنة	عبارة عن إنجاز تم قياسه بغرض عقد المقارنة وتحديد المستهدفات.
المقارنة المرجعية/ المقارنة المعيارية	استخدام التعلم واستخلاص الخبرات من الآخرين لتحسين أداء المنشأة من خلال الاطلاع على التجارب الميدانية ومنهجيات العمل للمنشآت الأخرى ذات الصلة وتلك التي تتبوأ مراكز متقدمة والمقارنة معها وذلك كوسيلة لاتخاذ إجراءات تحسين لديها.
المكانة والتصنيف	الحصة السوقية أو التصنيف الحكومي وغير الحكومي للمنشأة.
الممارسات المثلى	أسلوب نموذجي أو منهج ثبت بالتجربة أنه يؤدي إلى نتائج متميزة ويمكن تكييفه حتى يتناسب مع أي منشأة معينة.
الممتلكات	جميع ما يمتلكه المنشأة من أموال منقولة وغير منقولة قد تشمل الأراضي، والعقار، والتقنيات، والأجهزة، والمعدات، والآليات، والمرافق العامة، والمخزون، والأصول بأنواعها المختلفة.
المنتجات	كل شيء مادي ملموس، أو غير ملموس، يتلقاه الفرد أو المنشأة من خلال عملية التبادل. فقد تكون المنتجات في صورة سلعة، أو خدمة، أو فكرة، أو تركيبة تجمع بين عنصرين أو أكثر من العناصر السابقة لإشباع رغبات المستفيدين.

المصطلح	شرح المصطلح
المنتجات	كل شيء مادي ملموس، أو غير ملموس، يتلقاه الفرد أو المنشأة من خلال عملية التبادل. فقد تكون المنتجات في صورة سلعة، أو خدمة، أو فكرة، أو تركيبة تجمع بين عنصرين أو أكثر من العناصر السابقة لإشباع رغبات المستفيدين.
المنهجية/ النظام/ أسلوب العمل	طريقة موثقة تحدد أسلوباً محدداً وموحداً للعمل، وتضمن الانسجام والتوافق في كيفية القيام بعمل أو مهمة ما.
الموارد	الأشياء المحسوسة وغير المحسوسة التي تساعد المنشأة في تحقيق مخرجاتها، منها على سبيل المثال: الموارد المالية، والممتلكات، والأصول الثابتة، والطاقة، والمعلومات، والمعرفة، والخبرات، والبنية التحتية لتقنية المعلومات.
الموارد البشرية	كافة الأفراد الذين تقوم المنشأة بتوظيفهم بنظام الدوام الكامل أو الجزئي بما يشمل شاغلي مختلف الفئات الوظيفية.
الموارد الطبيعية	موارد لا دخل للإنسان بوجودها ونظراً لأهميتها الحيوية واعتماد الإنسان عليها فهو يؤثر فيها ويتأثر بها ومن أمثلتها: الهواء، والماء، والشمس، والنفط، والأشجار.. إلخ
الموارد المتجددة	الموارد التي تتجدد ذاتياً، وهي مجموعة من مختلف مصادر الطاقة (كالطاقة الشمسية، وطاقة الرياح). ومن أمثلتها أيضاً المصادر النباتية والحيوانية، وهي موارد لا تتعرض للنضوب إذا ما استغلها الإنسان بأسلوب معتدل راشد بعيداً عن الإسراف.
الموارد غير المتجددة	تضمن الموارد الموجودة في البيئة على هيئة رصيد ثابت وما يؤخذ منه لا يعوض. ومن ثم فهي موارد معرضة لخطر النضوب والنفاد. مثل: الفحم، والنفط، والغاز الطبيعي، والمعادن المشعة.
الموازنة	هو التقدير المفصل والمعتمد للنفقات العامة والإيرادات العامة للمنشأة، عن فترة مالية مستقبلية، غالباً ما تكون سنة واحدة.
الميزة التنافسية	ميزة منفردة تتفوق المنشأة بها على المنافسين، فهي ميزة أو عنصر تفوق للمنشأة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.
النظام الإداري	مجموعة السياسات، واللوائح، والقرارات، والتعليمات، والأدلة، والإجراءات الموثقة التي تقود المنشأة لتحقيق أهدافها ومهامها المختلفة.
النقل الوظيفي	نقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى التنظيمي.
إنتاجية الموارد البشرية	الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ومعدل كفاءتها وحجم المخرجات مقابل الموارد وفق الوحدات التي تتناسب مع الوظائف.
إدارة التغيير	هي العملية والأساليب التي من خلالها يتم إدارة التحول وتيسير الانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع الجديد.
إدارة المخاطر	نظام متكامل وشامل لتهيئة البيئة المناسبة والأدوات اللازمة لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة وتحديد وقياسها وتحديد مقدار آثارها المحتملة على أعمال المنشأة وأصولها وإيراداتها ووضع الخطط المناسبة لما يلزم ولما يمكن القيام به لتجنب هذه المخاطر أو لكبحها والسيطرة عليها وضبطها للتخفيف من آثارها إن لم يمكن القضاء على مصادرها.
إدارة الأزمات	نظام متكامل للإدارة والسيطرة على الآثار الشديدة للخطر عند وقوعه للمنشأة والتي تحدث الضرر لأعمال المنشأة، أو ممتلكاتها، أو أموالها، أو المعنيتين.
إدارة المخاطر المالية	نظام يتضمن القيام بالأنشطة الخاصة بتحديد وتعريف المخاطر المالية التي قد تتعرض لها المنشأة، وقياسها، والتعامل مع مسبباتها، والآثار المترتبة عليها، بما يمكن المنشأة من التطوير وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.

المصطلح	شرح المصطلح
إدارة المواهب	مجموعة المبادرات التي يتم من خلالها التأكد من وجود الكوادر البشرية القادرة على التميز في الأداء وفق الجدارات الوظيفية المطلوبة لتنفيذ استراتيجيات العمل وبما يشمل تحليل مخزون الموهبة، وتطوير أساليب قياس وإدارة الأداء الوظيفي، وخطط التعاقب الوظيفي بالإضافة إلى تصميم برامج تضمن استكشاف وإعداد القادة بمختلف مستوياتهم الوظيفية لصناعة الميزة التنافسية للمنظمة في سوق العمل.
أفضل الممارسات/ الممارسات الجيدة	مناهج أو سياسات أو عمليات أو طرق مميزة تؤدي إلى إنجازات استثنائية، وحيث إنه من الصعوبة بمكان تحقيق ما هو أفضل، تفضل معظم المنشآت استخدام مصطلح (الممارسات الجيدة). ويمكن أن تتضمن الطرق اللازمة للوصول إلى الممارسات الجيدة خارج المنشأة الاستفادة من نماذج المقارنة والتعليم/ التعلم الخارجي.
أنشطة التعلم المؤسسي	مجموعة الأنشطة المخطط لها والتي يمارسها العاملون في وقت محدد وفق ميولهم. واستعدادهم وقدراتهم وحسب الإمكانيات المادية والكفاءات البشرية المتاحة سعياً لزيادة المعرفة واكتساب المهارات لتحقيق أهداف المنشأة.
برامج التعاون	خطط وآليات وممارسات تشجع على التعاون والعمل الجماعي.
بيئة العمل	محيط الموظف الذي يتأثر به ويؤثر فيه ويشمل المنظومة المتكاملة (الموقع/ البناء/ المزايا التي يتمتع بها الموظف) والتي تساهم في زيادة إنتاجيته وتحقيق أهدافه واستراتيجيات المنشأة.
تخطيط التعاقب الوظيفي	تحديد المرشحين البديل لشاغلي الوظائف المختلفة ضمن خطة تشمل الوظائف المستهدفة، وأسماء البديل المرشحين، وآليات تأهيلهم، وإعدادهم للأدوار الجديدة وفق فترات زمنية واضحة وبدائل منطقية تضمن استدامة العمل المؤسسي وتحقيق أهداف المنشأة قصيرة وطويلة المدى.
تخطيط القوى العاملة	دراسة احتياجات المنشأة من أعداد القوى العاملة وفقاً لمعايير تتناسب مع مهام الوظائف.
تعويضات العاملين	الرواتب، والأجور، والبدايات، والعلاوات، والميزات التي يتقاضاها العاملون مقابل إنجاز الأعمال المناطة بهم.
تفويض الصلاحيات	منح الموظف «المفوض» الموظف «المفوض إليه»، حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق يتم تحديده بالقدر اللازم المناسب لإنجاز مهمة معينة.
تقييم الأداء	المراجعة الدورية لأداء العاملين وفق معايير وجدارات تتناسب مع طبيعة الوظائف.
تقييم الوظائف	التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها وتحديد أهمية وقيمة كل وظيفة تمهيداً لتحديد الأجر العادل لها.
تكافؤ الفرص	هي طريقة مبدأ يضمن حصول جميع العاملين على معاملة عادلة وفرص متساوية بغض النظر عن الجنس أو السن أو العرق أو الجنسية أو الدين أو الإعاقة.
تمكين الموارد البشرية	إتاحة المجال للعامل للتصرف وتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات لإنجاز الأعمال المناطة به وتوفير الموارد والبنية التحتية وبيئة العمل الداعمة لذلك.
تهيئة الموظفين الجدد	العمل على تكييف الموظفين الجدد مع وظائفهم، وزملائهم، وبيئة العمل، ومزايا الشركة، وسياساتها.
توصيف الوظيفة	شرح لوضع وظيفي يشمل الواجبات والمسؤوليات والشروط المطلوبة لأداء العمل بما يشمل المؤهل العلمي والخبرة والدرجة الوظيفية للوظيفة.
خطة العمل	وثيقة مكتوبة تصف العمليات والإجراءات التنفيذية والموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وأغراضها.

المصطلح	شرح المصطلح
دورة حياة الخدمة والمنتج	دورة حياة الخدمة/المنتج تشمل التطوير والتقديم والاستخدام والإلغاء أو الإتلاف.
سرعة الاستجابة	الزمن المستغرق لتلبية الطلب على الخدمة أو المنتج.
التوطين	عملية الإحلال النوعي والكمي للعمالة المواطنة محل العمالة غير المواطنة بما يشمل اختبار وتعيين وتقييم الأداء وتدريب العمالة المحلية وتأهيلها وإعدادها بما يضمن توفر القدرات والمؤهلات والقادة في العمالة السعودية المستهدفة.
قدرات الموارد البشرية	إمكانات ومعارف ومهارات العاملين لأداء مهمة معينة بمستوى يتوافق مع تطلعات المستفيدين منها.
قياس أثر التدريب	عملية حساب لفاعلية أو مدى التأثير الذي أحدثه التدريب في تطوير مهارات العاملين وزيادة معارفهم المختلفة وأثر ذلك على أدائهم للأعمال المناطة بهم.
قياس رضا المستفيدين	في تلك الجهود المنهجية التي تقوم بها المنشأة للوقوف على مدى رضا المستفيدين عما تقدمه من خدمات أو منتجات وبرامج بهدف إجراء التعديلات المؤسسية اللازمة بحيث تصبح أكثر استجابة لاحتياجات وتطلعات المستفيدين.
قياس رضا الموارد البشرية	هي تلك الجهود المنهجية التي تقوم بها المنشأة للوقوف على مدى رضا العاملين لديها وتشمل عدة محاور منها ظروف العمل، الحوافز، التدريب والتطوير، الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، بهدف إجراء التعديلات المؤسسية اللازمة بحيث تصبح أكثر استجابة لاحتياجات وتطلعات العاملين.
محركات التغيير	هي الأسباب والمحفزات التي أسهمت في اتخاذ المنشأة قرار التغيير في أمر ما.
مخرجات الأعمال الرئيسية	المخرجات المالية وغير المالية التي تبين مدى نجاح المنشأة في تحقيق استراتيجيتها من خلال خدماتها ومنتجاتها وعملياتها الرئيسية.
معدلات التنوع	مؤشرات التنوع في القوى العاملة بحسب التنوع الثقافي والاجتماعي والاقتصادي.
مقاييس رأي	يقصد بها الوقوف على رأي المعنيين في المنشأة وخدماتها ومنتجاتها وموظفيها وأنشطتها ونظم العمل لديها من خلال مقاييس ومؤشرات مناسبة.
موظفي المواجهة	فئة الموظفين الذين لهم علاقة مباشرة بالجمهور والمستفيدين من خدمات المنشأة بشكل مباشر.
مؤشرات استمرارية الأعمال	مؤشرات العمليات التي تحدد وتقيم المخاطر المحتملة أن تواجهها المنشأة، وتطور مرونة المنشآت للتأكد من تحقيق الأهداف الرئيسية لها عن طريق تأمين توافر الموارد التنظيمية.
مؤشرات الأداء	هي معلومات كمية أو نوعية قابلة للقياس تصف نتائج المنشأة لتقييم أدائها، وما تم تحقيقه من إنجاز من قبل الفرد أو فريق العمل أو العملية.
مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات مالية وغير مالية محددة وقابلة للقياس ومرتبطة بأنشطتها وعملياتها الرئيسية تمكن من ضبط أداء المنشأة لضمان نجاحها في تحقيق استراتيجيتها.
نتائج الأداء الرئيسية	المؤشرات المالية وغير المالية الرئيسية التي تستخدم بغرض قياس الأداء التشغيلي للمنشأة والتي تساهم في مراقبة وتحقيق مخرجات الأعمال الرئيسية.
نظام اقتراحات الموظفين	نظام متكامل للتعامل مع اقتراحات الموظفين، ويشمل آليات استلام الاقتراحات ودراساتها ومعالجتها والاستفادة منها في تحسين الأداء وقياس أثرها، ويعمل على تشجيع الموظفين لتقديم الأفكار الإبداعية بما يحقق استراتيجية وأهداف المنشأة.

www.kaqa.org.sa



جائزة الملك عبدالعزيز للجودة
KING ABDULAZIZ QUALITY AWARD



T +966 11 452 0202 | E info@kaqa.org.sa
F +966 11 452 0231 | P.O.Box 3437 Riyadh 11471

 kaqaorg
www.kaqa.org.sa