



# جائزة التعليم للتميز

EDUCATION EXCELLENCE AWARD

## الدليل التفسيري لمعايير التميز الإداري

الطبعة الأولى - الدورة السادسة 1436هـ  
إعداد اللجنة العلمية



وزارة التعليم  
Ministry of Education

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جائزة التعليم للتميز





**بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ**

## مقدمة:

يهدف هذا الدليل التفسيري إلى شرح وتوضيح المعايير الأساسية والفرعية لفئة التميز الإداري في إصداره الأول (1436هـ)، حيث يتبنى هذا الدليل مبادئ التميز الإداري المؤسسي، ويعمل على رفع مستوى الجودة، والقدرة على المنافسة، مع تفعيل التحسين المستمر لأداء إدارات العموم بوزارة التربية والتعليم وإدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات، وتكريم الإدارات ذات الأداء المتميز التي تحقق أعلى مستويات التميز الإداري المؤسسي (أفضل الممارسات)، وعلى هذا الأساس سيساهم تطبيق معايير التميز الإداري المؤسسي في رفع مستوى جودة الخدمات الإدارية والتعليمية، وتلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين منها ومساعدتها على المنافسة العالمية؛ حيث يتضمن هذا الدليل مجموعة من المعايير الرئيسية، وكل معيار يتضمن مجموعة من المعايير الفرعية، وكل معيار فرعي يتضمن مجموعة من العناصر الفرعية، ويعطى لكل معيار من المعايير السابقة وزن محدد يختلف بحسب أهمية المعيار والتركيز عليه، ويكون الوزن على شكل درجات لكل معيار، حيث يبلغ عدد الدرجات الإجمالية للمعايير كلها 1000 درجة.

ويشتمل كل معيار رئيس على عدة معايير فرعية.

ويمثل هذا الدليل والمعايير التي يحتويها مرجعية في مجال تقييم التميز ويمكن الاعتماد عليه واستخدامه بوصفه:

- أداة للتقييم الذاتي.
- معياراً نوعياً للمقارنة المرجعية Benchmark مع المؤسسات الأخرى.
- دليلاً للتعرف على الجوانب الإدارية أو التعليمية أو غيرها التي تحتاج إلى تحسين.
- قاعدة لمصطلحات ومفردات مشتركة بين مؤسسات التميز ومنهجيات التفكير.
- هيكلًا لنظام إدارة الأداء للإدارات المعنية بالتطبيق.



ويتطلب هذا الدليل لمعايير التميز الإداري المؤسسي التزام كافة إدارات العموم بالوزارة وإدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات لتحقيق هذه المعايير، والعمل على المراجعة والتحديث والتطوير المستمر لكل الأعمال التي تقوم بها كافة الإدارات، لكي تواكب هذه الإدارات التطورات والتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية، وتتماشى مع الاحتياجات للمستفيدين من خدماتها. وفيما يأتي توضيح للمعايير الرئيسية والتوزيع النسبي للدرجات الخاصة بها:

م	المعايير الرئيسية	الوزن النسبي لدرجات المعايير
1	القيادة الإدارية	120
2	السياسات والاستراتيجيات	120
3	الموارد البشرية وتنميتها	120
4	الشراكة والموارد	60
5	إدارة العمليات	100
6	الإدارة الإلكترونية	100
7	التركيز على المستفيدين	100
8	التأثير على المجتمع	80
9	نتائج الأداء الرئيسية	200
	<b>المجموع</b>	<b>1000</b>

وتعدّ عملية التقييم نشاطاً مخططاً وموثقاً يجري طبقاً لمعايير وآليات معتمدة بهدف التحقق والتثبت من أن معايير التميز الإداري المؤسسي قد طبقت -أو جاري تطبيقها- ولها تأثير فعال في الرقي بمستوى الأداء العام لعمل الإدارة المحددة في رحلتها إلى التميز، من خلال القدرة على تحديد ما يأتي:

- نتائج معايير التميز الإداري المؤسسي.
- الفجوات بين الوضع الحالي والوضع المستهدف تحقيقه.
- الفرص ومجالات التحسين.
- نقاط القوة والضعف.
- العلاقات السببية بين ما يتم عمله والنتائج المتحققة من ذلك.



ويلاحظ أن هذا الدليل يهتم بتحويل المعايير الفرعية وعناصرها إلى سلوكيات قابلة للقياس (إجراءات سلوكية أو أدائية قابلة للقياس)، حيث تقوم كل إدارات العموم بالوزارة وإدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات بتقييم عملها وفق معايير التميز الإداري المؤسسي وكتابة تقرير للدراسة الذاتية الخاصة بها ورفعها للجنة المحددة في المرحلة الأولى، كون هذا التقرير للدراسة الذاتية يعد أداة ضرورية للتعرف على نقاط القوة والفرص للتحسين بالتركيز على العلاقات بين الأفراد والعمليات والنتائج، وتأمين تحسين مستمر لمن يرغب في تحقيق أهدافه المنشودة والمحددة، كما أنه يركز على نتائج التقييم المؤسسي؛ للوقوف على وضع الإدارة الراهن، ودعمها بعمليات التحسين المستمر، وتحقيق جودتها، وذلك من خلال :

- إصدار أحكام بشأن مدى تحقيق إدارات العموم بالوزارة وإدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات لأهدافها، ورسالتها في ضوء رؤيتها.
- تعرف مدى توافر ظروف الأداء الجيد لإدارات العموم بالوزارة وإدارات التربية والتعليم لتحديد جوانب التطوير، التي ينبغي أن توجه إليها جهود الإصلاح.
- تحديد القدرات والكفاءات القيادية اللازمة؛ لحشد وتعبئة وتوجيه وتنمية الإمكانيات والموارد داخل إدارات العموم وإدارات التربية والتعليم.
- الكشف عن مستوى كفاءة الكوادر بهدف العمل على تعزيز قدراتها من خلال التنمية المهنية المستمرة.
- تعرف مدى تقدم الكوادر المستهدفة في أداء المهام المنوطة بها.
- تعرف مدى نجاح إدارات العموم بالوزارة وإدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات في استخدام الطاقات والإمكانيات المادية، والبشرية المتوافرة.
- مساعدة إدارات العموم بالوزارة وإدارات التربية والتعليم على الارتقاء بمستوى أدائها الكلي، وإيداع النصح لها، من خلال بعض المقترحات والتوصيات.

## توضيح بعض المصطلحات الواردة في الدليل

المعنى	المصطلح	٣
مديرو ومديرات العموم بوزارة التربية والتعليم، ومديرو إدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات.	القيادة الإدارية	1
المنهجية التي تختارها جهة ما لوضع أهداف مُحدّدة وتحقيقها، وهي بمثابة النهج الذي سنعتمده لإنجاز مهامها.	الاستراتيجيات	2
أسلوب عمل مُحدّد يتمّ اعتماده من بين مجموعة من الخيارات لتوجيه واتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية.	السياسات	3
العاملون في جميع الإدارات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم لإنجاز الأعمال داخل الإدارة أو المؤسسة.	المستفيدون الداخليون	4
الذين يتعاملون مع المنتج أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة ويتلقون المخرجات النهائية منها.	المستفيدون الخارجيون	5
الأفراد والجماعات والمؤسسات الذين بإمكانهم التأثير والتأثر بالمخرجات الاستراتيجية المتحققة للإدارة.	أصحاب المصلحة	6
عملية مقارنة بين إدارة محددة وإدارات أخرى لها أداء متميز بهدف الوصول إلى أفكار وممارسات جديدة تساهم في التطوير والتحسين لعمل وأداء الإدارة المعنية.	المقارنة المرجعية	7
أداة ضرورية للتعرف على نقاط القوة والفرص للتحسين وتوضيح العلاقات بين الأفراد والعمليات والنتائج، وتأمين تحسين مستمر، وهو يركز على نتائج التقييم المؤسسي؛ للوقوف على وضع الإدارة الراهن، ودعمها بعمليات التحسين المستمر، وتحقيق جودتها.	تقرير الدراسة الذاتية	8

## الإطار الفكري لإدارة التميز

يستند مفهوم " إدارة التميز " إلى إطار فكري واضح يعتمد على التكامل والترابط ويلتزم منطلق التفكير المنظومي Systemic Thinking الذي ينظر إلى الإدارة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة. ومن ثم فإن إدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر الإدارة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين المرتبطين بالإدارة.

وهذا المفهوم " إدارة التميز " يمثل صيحة واسعة الانتشار في عالم الإدارة المعاصر، والمنطق الأساس الذي يقوم عليه، حيث يتمثل في أفكار محورية مهمة تتأكد من خلال ما يأتي:

- لا بديل للمنظمات المعاصرة عن بذل الجهد واستثمار كل الموارد المتاحة لها من أجل التفوق في صراع التنافسية الشديد ولمواجهة المتغيرات باستمرار.
- يتحقق مستوى التميز المنشود حين تتوفر للمنظمة رؤية واضحة لما تريد تحقيقه، واستراتيجيات وسياسات مدروسة تحاول أن تصل إلى أفضل الطرق لتحقيق الرؤية والأهداف والغايات التي تنشدها الإدارة.
- تتكامل مجموعة عناصر " إدارة التميز " ولا تنفصل عن بعضها، وفق النظرة المنظومية القائمة على التكامل والتفاعل التي هي أساس " إدارة التميز " .
- الغرض من تحقيق " إدارة التميز " هو توفير أفضل مستوى من الخدمة والرعاية لعملاء الإدارة (المستفيدين)، وتنمية علاقاتهم وارتباطهم بها.
- تعتمد " إدارة التميز " على القيادة ذات الرؤية، والموارد البشرية ذات المعرفة، والعلاقات الفعالة مع عناصر المناخ المحيط.
- تلتزم " إدارة التميز " بالمرونة والسرعة في استجابة الإدارة للتغييرات والتحديات، والقدرة على إدراك الفرص لاستثمارها بتفعيل ما تملكه الإدارة.
- تتبنى " إدارة التميز " المدخل التقني كأساس في أعمال الإدارة من أجل جودة التواصل مع المستفيدين من خدماتها؛ لتصبح منظمة إدارية إلكترونية.
- تتبنى " إدارة التميز " مدخل الإدارة المعاصرة المنجزة التي تحقق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها .



## ويتضمن الإطار الفكري لمفهوم "إدارة التميز" العناصر الآتية:

- تقوم المنظمات من أجل تحقيق غايات وأهداف، ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها إدارة التميز ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة، واعتمادها أساساً للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات نشاط الإدارة، وكذا اعتبارها المقياس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقويم النتائج.
- تؤدي القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات الإدارة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة الإدارية الاستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات إدارة التميز .
- تتبلور مسؤوليات إدارة التميز في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات، ونهية العناصر والمقومات الذاتية للإدارة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات. ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو باتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقيادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي "الإدارة الاستراتيجية" Strategic Management، التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء الإدارة، وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات، ومن ثم تحقيق إدارة التميز.
- يتحقق للمنظمة القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد، وتنسيقها في عمليات Processes مترابطة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهاياتها، ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان على التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها. ويحقق الأخذ بمنطق "إدارة العمليات" Process Management تفوقاً واضحاً في نمط الإدارة وإنجازاتها عن الإدارة التقليدية، التي كانت تركز التقسيمات التنظيمية والمجموعات الوظيفية المنفصلة والمتباعدة. إن إدارة التميز تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات الإدارة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.
- تعتمد "إدارة التميز" على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل الإدارة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبؤ بالفرص والمهددات. ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية أساساً في تنمية فرص التميز .





- تتخذ الإدارة قراراتها في ضوء معطيات الظروف الذاتية للمنظمة ورؤيتها وفهمها للظروف والمتغيرات الخارجية. وتحاول الإدارة دائماً تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات الأداء والفعالية بها مع غيرها من المنظمات المتفوقة والتميزة، وتسعى إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً Best Practices من خلال اتباع منهجية المقارنة المرجعية Benchmarking .
- تسعى " إدارة التميز" للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات. ويعدّ التطوير المستمر Continuous Improvement من مقومات "إدارة التميز" إذ يتيح للإدارة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل للمنظمة التفوق وتوفير منافع ومميزات للعملاء (المستفيدين) لا يجاريها المنافسون.
- إن " إدارة التميز" هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية ، وإن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هي الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكنهم دائماً من السيطرة على مقدرات العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.
- تعمل " إدارة التميز" على بناء وتنمية العلاقات Relationships مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم الإدارة. ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص الإدارة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.
- القياس Measurement أساس تفوق " إدارة التميز" التي تعمل وفق مبدأ " ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه". ويتطلب إعمال مبدأ القياس ضرورة التعبير الكمي Quantitative عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء.

إن هذه السمات والأسس الفكرية تتكامل لتمثل منظومة متشابكة هي الأساس في بناء وتنمية مقومات " إدارة التميز" في المنظمات المعاصرة، التي تخضع للقياس والتقويم من جانب إدارة الإدارة ذاتها Self-assessment ، كما تقوم بعض المنظمات بقياس تلك الأسس ومدى تكاملها وتطبيقها الفعلي حين تتقدم الإدارة الراغبة في الحصول على التميز.

## سمات منهجية إدارة التميز

تتصف منهجية " إدارة التميز " بالسمات الرئيسية الآتية:

- أن العميل (المستفيد) هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء (المستفيدين) ، وهو نقطة النهاية أيضا حيث يكون مدى رضاه عن الإدارة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة.
- أن رغبات العملاء (المستفيدين) وتطلعاتهم المحرك الأساس لجهود وتوجهات الإدارة في تخطيط عمليات الإدارة.
- أن تقويم العملاء (المستفيدين) لمستوى جودة وتميز منتجات وخدمات الإدارة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة.
- أن المحافظة على العلاقات مع العملاء (المستفيدين) وتنميتها هدف استراتيجي للإدارة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه.
- التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلص من الأنشطة الأقل عائداً وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب الإدارة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل Out sourcing .
- تميل الإدارة إلى التركيز على الأنشطة المعرفية Knowledge-Based حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.

## معايير التميز الإداري

المعيار الأول- القيادة الإدارية :

الدرجة الكلية للمعيار (120)

وصف المعيار: هذا المعيار يقيس توجهات الإدارة العليا للإدارة سواء إدارات العموم بالوزارة أو إدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات وكيف يحقق القائد ويراجع ويطور رؤية ورسالة الإدارة وقيمتها، وصولاً للتميز المؤسسي عبر أفعال وتصرفات مدروسة ومخططة وواقعية، وهل القادة على صلة وثيقة بما يدور بالإدارة لضمان أن نظام الإدارة تم تطويره وتطبيقه بتميز واحترافية.

ويتناول معيار القيادة الإدارية الدور الذي تضطلع به الإدارة العليا في الإدارة في تحديد الأهداف والتوقعات ومعايير الأداء، ويهتم هذا المعيار بصورة خاصة بكيفية تواصل الإدارة العليا مع العاملين ومشاركتهم ومراجعتهم لأداء الإدارة، وقيامهم بإيجاد بيئة تشجع على الأداء المتميز، كما يشمل هذا المعيار أيضاً مسؤوليات الإدارة تجاه الصالح العام والممارسات التي تقوم بها مراعاة لواجبات حسن المواطنة، ويعرض هذا المعيار أيضاً للجوانب الرئيسية للقيادة في الإدارة والإجراءات التي يتخذها كبار قادتها لإيجاد مؤسسة متميزة في أدائها.

وهو يعنى بتحديد دور القيادة وممارستها وقراراتها في تطوير استراتيجيات الإدارة وتحديد توجهات وأهداف الإدارة ومقاييس الأداء وتواصلها مع العاملين لإيجاد ثقافة مؤسسية مبنية على التميز من خلال تطوير وتطبيق منظومة متكاملة و مترابطة من المنهجيات والأنظمة والآليات والأساليب الإدارية ووضع السياسات والخطط المستقبلية. ويشير عنصر القيادة إلى أسلوب قادة الإدارة في تنمية وتيسير الأداء لتحقيق رسالة الإدارة ورؤيتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد. ويؤكد هذا العنصر على أهمية سلوك القادة باعتبارهم المثل الذي يحتذى به العاملون ويتبعونه.



### ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير الآتية:

- 1- يهتم القادة بلورة وتوضيح رسالة الإدارة ورؤيتها المستقبلية ومنظومة القيم الأساسية بها، وسلوكهم مثل يحتذى به لتحقيق قيم إدارة التميز.
- 2- يعنى القادة بالتأكد من أن نظم الإدارة قد تم تصميمها بعناية، وأنها تطبق بجدية وتخضع للمراجعة والتطوير باستمرار.
- 3- يتفاعل القادة بجدية مع العملاء، والموردين، وغيرهم من شركاء الإدارة وممثلي المجتمع.
- 4- يتولى القادة دفع وتشجيع ومساندة العاملين وتقدير مساهماتهم وإنجازاتهم.

### المعايير الفرعية:

#### يشمل المعيار الأول العناصر الفرعية الآتية:

(40 درجة)

1/1 توجهات ودعم الإدارة العليا

- قدمت الإدارة سواء إدارات العموم بالوزارة أو إدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات وصفاً للكيفية التي توجه فلسفتها، كما توضح دورها في تطوير رؤية الإدارة ورسالتها وقيمتها.
- ركزت الإدارة على الجوانب العملية والالتزام بإجراء المراجعات الدورية وتحقيق المهمة الأساسية للمؤسسة وأهدافها العامة والتفصيلية التي تلبي احتياجات المستفيدين والمجتمع المحلي.
- حددت الإدارة للمسؤولين والإداريين المسؤوليات والمهام والواجبات والصلاحيات بشكل يضمن كفاءة وفعالية توفير الإجراءات لزيادة جودة الإشراف والمراقبة وتطوير الأداء.
- قام الإداريون بالإدارة بتفويض الصلاحيات بشكل واضح وفق اللوائح التي تنظم إجراءات التفويض، ويتم توثيق ذلك في إطار الصلاحيات بشكل رسمي، ومقبول.
- قامت الإدارة بتحديد وتعريف قضايا السياسة العامة لاتخاذ القرارات المناسبة بشأنها بشكل واضح، والعواقب المترتبة على مخالفتها.

## مراجعة وتطوير أداء الإدارة

(40 درجة)

- قامت الإدارة بإشراك جميع العاملين في عمليات التقويم الذاتي في مجال نشاطها لإدارة عمليات ضمان الجودة وأنشطتها.
- شجعت الإدارة التحسينات، والتطوير، والابتكار، والإنجازات البارزة، مع إعطاء فرص للتحسينات التي تم تحديدها من خلال التقويم، وتستخدم في التخطيط للمستقبل بحيث تتكامل مع إطار المبادئ التوجيهية للسياسة والصلاحيات الواضحة في عمليات التخطيط العادية.
- قامت الإدارة بمراجعة البيانات عن مؤشرات الأداء الرئيسية، والتقارير السنوية التي تحدد نقاط القوة، وفرص التحسين، والتباين في الأداء، وإقرار تقارير المراجعة من الإدارة العليا.

## التفاعل وتشجيع تحقيق التميز المؤسسي

(40 درجة)

- وضعت الإدارة برنامجاً شاملاً لنشر ثقافة التميز وتعزيزها وتحفيز منسوبيها على المشاركة في فعاليات التميز داخل الإدارة.
- قامت الإدارة بإبراز مشاركتها في المجتمع من خلال دعم المؤسسات الاجتماعية لنشر الوعي بالتميز والمشاركة بفاعلية في ذلك وتوضيح التزام قيادتها العليا ومشاركتها الشخصية في إيجاد وتأسيس ثقافة التميز بين العاملين وتقديم القدوة الحسنة لهم.
- وضعت الإدارة قواعد لممارساتها وفق معايير عالية من السلوك الأخلاقي لجميع منسوبيها بحيث تغطي جميع الأعمال والأنشطة، وتم مراجعتها وتعديلها لتعكس التزاماً مستمراً لممارسات سلوكية ذات معايير عالية للإدارة التعليمية.
- حددت الإدارة سياسات تدعم العمل الجماعي وروح الفريق وسهولة التواصل بين الإدارات والأقسام.
- وضعت الإدارة السياسات والأنظمة، وبياناً بمسؤوليات اللجان العاملة بشكل واضح، وقامت بتوثيقها، ومراجعتها، وإتاحتها لجميع منسوبيها في أدلة تشمل السياسات والإجراءات التي يتم مراجعتها بصورة منتظمة ودورية.
- هيأت الإدارة مناخاً تنظيمياً إيجابياً يشجع على التواصل في عملية اتخاذ القرارات الرئيسية، وعرض الآراء والمعلومات، والإنجازات، والمساهمات من خلال مختلف وسائل الإعلام والاتصالات، كما يتم مراجعة الإجراءات المتعلقة به باستمرار.
- حددت الإدارة قيم العمل وفق معايير عالية بما يعكس التزاماً مستمراً لممارسات سلوكية فاعلة.



### الدرجة الكلية للمعيار (120)

### المعيار الثاني - السياسات والاستراتيجيات:

وصف المعيار: هذا المعيار يقيس كيف تطبق الإدارة رؤيتها ورسالتها عبر استراتيجية واضحة تركز على أصحاب المصلحة ومدعومة بالسياسات ذات العلاقة وكذلك مدعومة بالخطط والأهداف، والغايات والبرامج والمشروعات لتحقيق أهدافها.

ويتناول هذا المعيار السياسات والاستراتيجيات، وتحديد إجراءات التخطيط الاستراتيجي ومعرفة الخطوات الرئيسية التي تتخذ منها، والأطراف الرئيسية المشاركة فيها ومعرفة آفاق التخطيط على المديين القريب والبعيد، وكيف يتم إيصال ونشر الاستراتيجيات والسياسات داخل الإدارة. كما يتناول أيضاً كيفية جمع وتحليل البيانات والمعلومات ذات العلاقة واستخدامها في عملية التخطيط .

ويتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب الإدارة في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال استراتيجية واضحة تضع أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الاعتبار، ومدى توفر السياسات والخطط محددة الأهداف التي تترجم تلك الاستراتيجيات إلى واقع عملي . ويتم تقويم هذا المعيار حسب العناصر الآتية:

- 1- يتم استناد الاستراتيجية والسياسات إلى الاحتياجات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصلحة وتوقعاتهم من الإدارة.
- 2- يتم إعداد الاستراتيجية والسياسات بناء على معلومات مستمدة من مقاييس الأداء، والبحوث والدراسات وغيرها.
- 3- يتم تصميم الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بصفة مستمرة.
- 4- يتم تفعيل الاستراتيجية والسياسات من خلال مجموعة مخططة من العمليات.
- 5- يتم نشر وتنفيذ الاستراتيجية والسياسات.



## المعايير الفرعية :

### يشمل المعيار الثاني العناصر الفرعية الآتية:

#### 1/2 السياسات والاستراتيجيات المبنية على احتياجات الحاضر والمستقبل (30 درجة)

- قامت الإدارة ببناء رؤيتها ورسالتها من خلال تحديد وتجميع وتحليل البيانات المناسبة حول متطلبات بيئة العمل واحتياجات المستفيدين الرئيسيين منها.
- وضعت الإدارة خطة استراتيجية شاملة تستند إلى تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية وأثارها على المدى القصير والطويل على تحسين بيئة العمل المؤسسي، وتطويرها، وتوضيحها، وتوفير إطار التخطيط لجميع مستويات الإدارة والعمل.
- شملت عمليات التخطيط الاستراتيجي جميع مستويات المستفيدين؛ حيث تضمنت أولويات التطوير، والإجراءات والنتائج ذات الكفاءة والفعالية قصيرة وطويلة الأجل الخاصة بجميع المستفيدين والمجتمع المحلي.
- وضعت الإدارة مجموعة من السياسات، والخطط المستندة إلى النظرة الاستشرافية المستقبلية للمخاطر المحتملة وتقوم بمراجعتها وتطويرها.
- قامت الإدارة برصد الخطط، ومراجعتها وتعديلها بناء على نظم مراقبة المعلومات والتغذية الراجعة وفق التغيرات المحلية والعالمية ومتطلبات العمل.

#### 2/2 التخطيط الاستراتيجي والتنشغيلي وإدارته وتطويره (60 درجة)

- تأكدت الإدارة من اتساق الرؤية والرسالة مع القيم ذات الصلة بالمتطلبات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والملبية لاحتياجات المستفيدين، ويتم نشرها في بيئة العمل.
- قامت الإدارة بتحديد عبارة الرسالة، واختيار الإجراءات والاستراتيجيات والموارد، لتحقيقها من خلال مجموعة من المعايير لتقويم التقدم في تحقيق الرسالة.
- استخدمت الإدارة الرسالة باستمرار لتكون دليلاً وأساساً لضرورة توفير التخطيط الاستراتيجي، وتخصيص الموارد، والسياسات، والإجراءات، والعمليات، والمشاريح، والمقترحات، والاعتبارات، ونشرها لجميع المستفيدين.



· قامت الإدارة بمراجعة دورية للأهداف الاستراتيجية ذات المدى الطويل والأهداف التشغيلية ذات المدى القصير للإدارة التعليمية ، وقامت بتطويرها بشكل دوري، وقياس مدى تحققها من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية، وفي ضوء التغيرات، بحيث يكون ذلك متنسقاً مع الرؤية والرسالة للإدارة التعليمية.

### 3/2 التخطيط للبحث وتطوير وإدارته (30 درجة)

- قامت الإدارة بتخطيط وتنفيذ عمليات البحث والتطوير بمنهجية محددة، ويتم نشرها بتوجيه من إدارتها.
- أجرت الإدارة دراسات ميدانية لتحديد حاجات المستفيدين من الخدمة لمواكبة متطلبات العصر والمنافسة الخارجية.
- قامت الإدارة بالاستفادة من الخبرات المتوفرة بالإدارة في عمليات البحث والتطوير وربطها بالخطة الاستراتيجية.

### المعيار الثالث - الموارد البشرية وتنميتها: الدرجة الكلية للمعيار (120)

وصف المعيار: هذا المعيار يقيس كيف تدير وتطور الإدارة (سواء إدارات العموم بالوزارة أو إدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات) معرفة وأداء أفرادها على كافة المستويات، وكيف تخطط الأنشطة لدعم سياستها واستراتيجيتها، وتضمن تشغيلاً فعالاً لعملياتها.

ويجب أن يكون لدى العاملين بالإدارة المؤهلات والخبرات اللازمة للقيام بمسؤولياتهم بكفاءة وفاعلية، كما تتوافر لدى الإدارة سياسات تطوير مهنية لضمان التحسن المستمر في أدائهم وخبراتهم. ويجب أن تحرص الإدارة على تقويم أداء جميع العاملين فيها بشكل دوري، وعلى تقدير الأداء المتميز، مع تقديم المساندة بهدف التحسين، حيثما يتطلب الأمر ذلك. ويجب أن تتوافر لدى الإدارة إجراءات فعالة وعادلة وتميز بالشفافية لحل الخصومات والمنازعات المتعلقة بالعاملين في الإدارة.

ويهتم هذا العنصر بمدى قدرة الإدارة على تخطيط أنشطة إدارة شؤون الموارد البشرية وتنميتها بما يكفل مساندة ودعم استراتيجيتها وسياساتها وتوجهاتها نحو رفع كفاءة العمليات. ويتم تقويم هذا المعيار حسب العناصر الآتية:

يتم تخطيط وإدارة وتطوير نظم شؤون الموارد البشرية بأسلوب موضوعي.

يتم تحديد مستويات المعرفة والقدرة عند الأفراد، كما تتم تنميتها والمحافظة عليها.

يتم إشراك وتمكين الأفراد في أنشطة وفعاليات الإدارة.

يجري الاتصال والتعاون بين الأفراد وبين الإدارة.

يتم مكافأة الأفراد وتقدير جهودهم، والعناية بهم.





## المعايير الفرعية:

يشمل المعيار الثالث العناصر الفرعية التالية:

### 1/3 تخطيط الموارد البشرية واختيارها

(30 درجة)

- اختارت الإدارة جميع العاملين على أساس معايير محددة ومعلنة للترشيح ووفق الخبرة المهنية والمؤهلات المطلوبة للعمل المحدد.
- وضعت الإدارة سجلات لكل العاملين تشمل بيانات ومعلومات عنهم مثل المؤهلات، والخلفية والتعليمية الثقافية، الخبرات ومجالاتها، وغيرها.
- وضعت الإدارة دليلاً للعمل يحتوي على مجموعة شاملة من السياسات والأنظمة، والتعليمات التي تشمل حقوق ومسؤوليات العاملين، وعمليات التوظيف، والإشراف وتفويض الصلاحيات، والتخطيط، وإعداد الإداريين المستقبليين، وتقويم الأداء، ومعايير التوظيف والترقية الداخلية، وعمليات التشاور والدعم، والتطوير المهني، والشكاوى، والانضباط والاستئناف. وتعاملت معها بعدالة للتأكد من أن لدى العاملين خبرة في مجالات محددة، ومزايا شخصية، ومهارة كافية لتلبية المتطلبات؛ حيث يشمل التقرير السنوي تنفيذ الإدارة للسياسات والأنظمة والتعليمات المتضمنة بهذا الدليل بما يضمن دقة الممارسات في التوظيف والتعيين.

### 2/3 التدريب والتعليم وتطوير العاملين

(30 درجة)

- أعدت الإدارة خطة لتدريب العاملين بالإدارة وفق الاحتياج التدريبي الفعلي وطبقته مع تحديد الأساليب المستخدمة لطرق تقديم هذا التدريب.
- أتاحت الإدارة الفرصة المناسبة والعادلة لجميع العاملين لتنمية المهارات الشخصية والمهنية من خلال الإجراءات المتبعة، وتقوم برصد العمليات، ومعايير تنمية المهارات الشخصية والمهنية في مجال العمل، والوظيفة وخصوصاً تأهيل الإدارة الوسطى.
- قامت الإدارة بقياس أثر البرامج التدريبية وفعاليتها في رفع مستوى المهارات المطلوبة وتحقيق الأهداف الوظيفية المنشودة، ومدى قدرة العاملين بالإدارة على تحقيق ذلك.



3/3

### الأداء والتقدير ومكافأة العاملين

(10 درجة)

- طبقت الإدارة معايير ومؤشرات لتقويم الأداء، وقامت بتحديد ذلك وتعريفه مسبقاً للعاملين، وتوثيقه، ومكافأة وتكريم العاملين بناء على ذلك.
- وضعت الإدارة معايير الترقية للعاملين سواء في خدمة العملاء أو المجتمع ويشمل جميع مستويات الإدارة.

4/3

### رضا العاملين وبيئة العمل

(35 درجة)

- وضعت الإدارة نظاماً وسياسات وإجراءات عمل من أجل ضمان حقوق العاملين مثل نظام الشكاوى، والمنازعات، والتحكيم الخارجي من قبل جهة مستقلة، وتقوم الإدارة بتطبيقه والتقييد به.
- تدعم الإدارة إجراءات تحسين بيئة العمل المتعلقة بالصحة والسلامة وتهيئة مكان العمل وكيفية مشاركة العاملين في ذلك.
- طورت الإدارة وطبقت آلية لقياس رضا العاملين (استطلاعات / استبيانات / مقابلات شخصية وغيرها) والاستفادة منها في تخطيط سياسات وإجراءات الموارد البشرية.
- استخدمت الإدارة مؤشرات الغياب، والاستقالة، والتظلمات، والإنتاجية، والسلامة في تقويم رضا العاملين واعتماد آليات لتقديم المقترحات والشكاوى ومنهجية التعامل معها.
- ربطت الإدارة نتائج رضا العاملين بنتائج العمل لتحسين بيئة العمل.

5/3

### مشاركة العاملين والصلاحيات الممنوحة

(15 درجة)

- شجعت الإدارة مشاركة العاملين في الأنشطة الخارجية التي تضمن مواكبتهم للتطورات في مجال عملهم، وترصد مدى قيامهم بذلك.
- شجعت الإدارة مشاركة العاملين داخلياً ومنحتهم الصلاحيات اللازمة لتحسين جودة العمليات المرتبطة بأعمالهم.



## المعيار الرابع- الشراكة والموارد:

### الدرجة الكلية للمعيار ( 60 )

وصف المعيار: هذا المعيار يقيس كيف تخطط الإدارة وتدير علاقتها الخارجية ومواردها الداخلية من أجل دعم سياستها واستراتيجيتها.

ويركز هذا المعيار على كيفية إدارة العمليات الخاصة بالموردين والشركاء لتنفيذ خطتها وتحقيق أهدافها ولتحقيق تميز في علاقات العمل وجودة المدخلات والمخرجات المتبادلة التي تعزز من قابلية الأطراف لإيجاد قيمة مضافة وتزيد من المرونة والاستجابة السريعة للتغير، وتؤسس علاقات متوازنة طويلة المدى بين الشركاء. ويتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب الإدارة في تخطيط وإدارة علاقاتها الخارجية ومواردها الذاتية بما يمكنها من مساندة ودعم الاستراتيجية والسياسات التي تم تحديدها، وكذا الإدارة الفعالة للعمليات. ويتم تقويم هذا المعيار حسب العناصر الآتية:

- 1- تتم إدارة العلاقات الخارجية بوعي.
- 2- تتم إدارة الموارد المالية للإدارة التعليمية بوعي.
- 3- تتم إدارة المباني والتجهيزات والمواد المختلفة المستخدمة بوعي.

## المعايير الفرعية:

يشمل المعيار الرابع العناصر الفرعية الآتية:

### 1/4 الاختيار والتقييم لجودة خدمات الموردين. (15 درجة)

- حددت الإدارة طرق وإجراءات اختيار الموردين وآليات تقويمهم ودرجة مطابقتها لمتطلباتها، ووصفت إجراءات تحسين هذه المنتجات وفقاً لمتطلبات الإدارة.
- حددت الإدارة بوضوح السياسات، والإجراءات الإدارية، والتخطيط والشؤون المالية، وإدارة التدقيق والمخاطر، وآليات الإبلاغ التي تؤثر على العلاقات مع الموردين بما في ذلك تلبية متطلبات جميع معايير الجودة ذات الصلة بما يتفق مع خاصية ورسالة الإدارة.

### 2/4 إدارة الشراكات والاتفاقيات الخارجية. (10 درجة)

- حددت الإدارة أساليب وإجراءات العلاقات والاتفاقيات مع المؤسسات المحلية، والعمل على إيجاد آليات لتطوير إمكانيات وقدرات هذه الشراكات ودعم جهود التطوير لتحسين كفاءة الأداء وتبادل المعرفة معهم.
- حددت الإدارة بوضوح مسؤوليات وفعالية ترتيبات الشراكة بمشاركة كافية وفعالة ووفقاً لقوانين المملكة العربية السعودية، وتقوم بمراجعتها بانتظام.

- وضعت الإدارة الميزانية السنوية جنباً إلى جنب مع خطط العمل، وخصصت الموارد ومصادر الدخل على المدى الطويل وتقدير النفقات، التي يتم تعديلها تدريجياً في ضوء الخبرة والتوافق مع تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الإدارة.
- حددت الإدارة الإجراءات التي تتبعها للتأكد من إدارة الموازنة التقديرية إدارة فعالة.
- قامت الإدارة بالرصد الدقيق للنفقات والالتزامات ومقارنتها مع الميزانية، مع التقارير التي أعدت لكل مركز مالي مرة واحدة على الأقل كل فصل دراسي، وبيان الفرق مع تقديرات النفقات، والتأثير على توقعات الميزانية السنوية المقررة لإدارة فعالة لنظام الميزانية، والآليات، والسياسات، والعمليات.
- قامت الإدارة بعمليات التخطيط المالي، وتقييم المخاطر، واستراتيجيات الإدارة، وعمليات المراجعة الداخلية التي تعمل بشكل مستقل من خلال مديري المحاسبة والأعمال لإكمال التدقيق الخارجي الذي يجري سنويا من قبل جهة مستقلة أو مؤسسة مراجعة خارجية ذات سمعة عالية.

- قامت الإدارة بتقويم الخطة الرئيسية، والسياسات، والعمليات التي تؤدي إلى إدارة وتطوير المرافق والتجهيزات والمباني، وتقييمها على المدى الطويل.
- وفرت الإدارة بيئة نظيفة وجذابة، وكذلك تلبية متطلبات الصحة والسلامة وتحافظ عليها.
- وضعت الإدارة معايير وعمليات لتقييم جودة كافة المرافق التعليمية على تنوعها واختلافها، ومدى كفايتها، ومقارنتها مع المعايير المرجعية في المؤسسات المماثلة.



## المعيار الخامس- إدارة العمليات:

### الدرجة الكلية للمعيار (100)

وصف المعيار: هذا المعيار يقيس مدى تصميم وإدارة العمليات من أجل دعم سياسة الإدارة واستراتيجيتها وتلبية احتياجات المستفيدين وأصحاب المصلحة من خدماتها، ويتناول هذا المعيار الأساليب والمنهجيات المعتمدة لدى الإدارة في إدارة عملياتها وتطويرها بهدف تسهيل عملية تطبيق متطلبات الاستراتيجية وصولاً لتحقيق أهدافها، ويتناول هذا العنصر كيف يتم تصميم وإدارة عمليات الإدارة وإجراءات تحسينها من أجل مساندة ودعم الاستراتيجية والسياسات، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة وإشباع رغباتهم. ويتم تقويم هذا المعيار حسب العناصر الآتية:

- 1- يتم تصميم وإدارة العمليات بطريقة نظامية.
- 2- يتم تحسين العمليات حسب الحاجة، وبطرق إبداعية ومبتكرة.
- 3- يتم تصميم الخدمات وتطويرها بناء على حاجات المستفيدين وتوقعاتهم.

## المعايير الفرعية :

يشمل المعيار الخامس العناصر الفرعية الآتية:

### 1/5 إدارة العمليات بشكل نظامي (40 درجة)

- قامت الإدارة بتأسيس نظام متكامل وشامل لكافة الإجراءات والعمليات لضمان جودة الخدمات التي تقدمها الإدارة.
- قامت الإدارة بتنفيذ عمليات ضمان الجودة وتحسينها، حيث قامت بعمليات منتظمة لتقييم وقياس جودة الأداء مع إعداد تقارير بذلك.
- عملت الإدارة على إيجاد التكامل بين وظائفها في دائرة محددة حيث يتم ربطها بمعايير ومؤشرات محددة سلفاً لكافة الأعمال والمهام المطلوبة من الإدارة.
- خضعت الإدارة لتقويم خارجي لضمان توافق عملياتها الإدارية والتعليمية مع المواصفات القياسية المحلية والدولية ذات العلاقة بقطاع التعليم.



- 2/5 **التحسين المستمر للعمليات (30 درجة)**
- طورت الإدارة آليات ونظاماً لرصد مواطن التحسين وإعداد الخطط لتنفيذها ومتابعة نتائجها وكفاءتها في عملية التحسين بشكل دوري ومنتظم.
  - وفرت الإدارة الفرصة لمشاركة العاملين في مجال استراتيجيات التطوير، والتحسين، والابتكار، والإبداع، والتقنيات الإحصائية وقامت برصدها وتقويمها.

- 3/5 **التصميم والتطوير للخدمات بناء على احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم (30 درجة)**
- قامت الإدارة بالتصميم والتطوير للخدمات بناء على احتياجات المستفيدين وتوقعاته والنتائج المتحققة.
  - قامت الإدارة بمقارنة نتائج المراجعة السنوية الداخلية والخارجية التي تضم الآراء من ذوي الخبرة في كافة القطاعات ذات الصلة، والعاملين من المؤسسات الأخرى.

- المعيار السادس - الإدارة الإلكترونية:** **الدرجة الكلية للمعيار (100)**
- وصف المعيار:** يقيس هذا المعيار مدى استخدام وتوظيف التقنية في مجالات عمل الإدارة وعملياتها من أجل دعم سياستها واستراتيجيتها.
- المعايير الفرعية:**

- 1/6 **البنية التحتية لتقنية المعلومات (30 درجة)**
- أسست الإدارة شبكة حاسوبية داخلية حديثة Intranet مع ملحقاتها وتفعيل موقع إلكتروني للإدارة.
  - وفرت الإدارة أجهزة حاسوب متنقلة (Lap Top) للعاملين وتجهيزات تقنية حديثة في مكان العمل وفق المتطلبات.

- حرصت الإدارة على عمل صيانة دورية مستمرة للأجهزة والتقنيات المستخدمة.
- 2/6 **التوظيف الإلكتروني للعمليات الإدارية والتعليمية (30 درجة)**
- وظفت الإدارة التقنية الحديثة في جميع العمليات ضمن مجالات العمل الإدارية والتعليمية.
  - جهزت الإدارة نظاماً لإدارة التعاملات إلكترونياً.
  - جهزت الإدارة نظاماً لإدارة البرامج الإدارية والتعليمية إلكترونياً.

- وفرت الإدارة قاعدة بيانات لكافة المعلومات والإحصاءات المطلوبة إلكترونياً في جميع مجالات العمل مع سهولة الحصول عليها.
- اشتركت الإدارة في قواعد بيانات لمجالات ودوريات إلكترونية محلية وعالمية تخدم مجالات العمل بالإدارة.

- أعدت الإدارة خطة متوازنة لاستخدام وإدارة المعلومات والتكنولوجيا والمعرفة.
- وفرت الإدارة أنظمة تقنية متطورة لكافة تعاملاتها.
- وفرت الإدارة للمستفيد الداخلي والخارجي أنظمة تقنية تيسر له الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة.

## المعيار السابع - التركيز على المستفيدين:

## الدرجة الكلية للمعيار ( 100 )

**وصف المعيار:** هذا المعيار يقيس ما تحققه الإدارة في علاقتها بالمستفيدين الداخليين والخارجيين. ويعتمد هذا المعيار على درجة التركيز الذي توليه الإدارة في العناية بالمستفيدين من حيث تحديد متطلباتهم واحتياجاتهم. كما يركز على بناء العلاقة مع المستفيدين، وتحديد عوامل النجاح الأساسية للوصول إلى مستوى متميز من الرضا والولاء، واكتساب المستفيدين الجدد والحفاظ على المستفيدين الموجودين، ودرجة انعكاس ذلك على أداء الإدارة. ويوضح ماهية الطريقة التي تستخدمها الإدارة في تحديد متطلبات المستفيدين وتوقعاتهم ورغباتهم؛ لضمان أن تظل خدماتها مناسبة لهم. كما تصف كيفية بناء العلاقة مع المستفيدين، وتحديد العوامل الرئيسية التي تقود إلى اكتساب المستفيدين، وولائهم والمحافظة عليهم، وإلى توسع الإدارة واستدامتها، ويشير هذا المعيار إلى ما تحققه الإدارة للمستفيدين من خدمات.



## المعايير الفرعية :

### يشمل المعيار السابع العناصر الفرعية الآتية:

- 1/7 **المعرفة بالمستفيدين وتحديد متطلباتهم (30 درجة)**
- حددت الإدارة كافة المستفيدين من خدماتها وتم بناء قاعدة معلومات بذلك.
  - أتاحت الإدارة مشاركة المستفيدين من خدماتها في وضع خططها الاستراتيجية، وتحديد متطلباتهم لبناء المشروعات والبرامج التي تتلاءم معهم.
  - قامت الإدارة بمراجعة رسالتها بالنتشاور مع المستفيدين من خدماتها والمرتبطة باحتياجات المجتمع المحلي الذي تخدمه.
- 2/7 **إدارة وتحسين العلاقات مع المستفيدين الداخليين والخارجيين (20 درجة)**
- أقامت الإدارة علاقات إيجابية تهدف إلى اكتساب المستفيدين وإرضاء متطلباتهم بما يفوق توقعاتهم وزيادة ولائهم.
  - أوضحت الإدارة عملية إدارة الشكاوى والمقترحات من كافة المستفيدين الداخليين والخارجيين لضمان البت فيها بطريقة سريعة وفعالة، وتجميعها وإخضاعها للتحليل بغرض الاستفادة منها في إدخال التحسينات في مختلف أقسام الإدارة.
- 3/7 **قياس وتعزيز رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين (50 درجة)**
- رصدت الإدارة فاعلية خدماتها للمستفيدين الداخليين والخارجيين ومدى رضاهم عنها مع تحديد مواطن التحسين المطلوبة لرفع كفاءة هذه الخدمات.
  - حرصت على توفير بيئة عمل لائقة تساهم في رفع كفاءة الإدارة وخدماتها.
  - استخدمت الإدارة المقارنة المرجعية لمعرفة مستوى الخدمة المقدمة مقارنة بأفضل الممارسات لدى مؤسسات تعليمية أخرى سواء المحلية أو العالمية.
  - طورت الإدارة مؤشرات قياس الأداء المتعلقة برضا المستفيدين وتطبيق الآليات المناسبة للقياس.





## المعيار الثامن- التأثير على المجتمع:

### الدرجة الكلية للمعيار ( 80 )

وصف المعيار: هذا المعيار يقيس ما تحققه الإدارة في العلاقة مع مجتمعها المحلي، الوطني، الدولي. ويتناول هذا المعيار دور الإدارة في المجتمع وأثرها في مجال مسؤوليتها الاجتماعية في التنمية الوطنية وخدمة الوطن والمواطن. ويتضح ذلك من خلال مساهمتها في دعم المبادرات والنشاطات المجتمعية ذات الاهتمامات الوطنية كحماية البيئة وزيادة نسبة العمالة المحلية وتعزيز القيمة المضافة واستيفاء المتطلبات القانونية والنظامية بما يعكس التزاماً منها بالصالح العام، كما يتناول هذا المعيار نظرة المجتمع ككل إلى أثر الإدارة عليه والإجراءات الإضافية المتعلقة بأثر الإدارة على المجتمع، ويشير هذا العنصر إلى ما تحققه الإدارة للمجتمع المحلي والوطني والعالمي، ويتم تقويمه حسب العناصر الآتية: **ناقص العناصر**

### المعايير الفرعية :

#### يشمل المعيار الثامن العناصر الفرعية الآتية:

#### 1/8 المساهمة في التنمية الوطنية (10 درجة)

- وضحت الإدارة للمستفيدين والمجتمع المحلي مساهمة رسالتها في تنمية المعتقدات والقيم والمتطلبات الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية لتلبية احتياجات المجتمع الذي تخدمه الإدارة ومساهمتها المهمة في البيئة التي تعمل بها.
- تشجع الإدارة المبادرات والمشاريع التي تعزز قيم المواطنة الصالحة.
- تبنت الإدارة الأفكار الإبداعية في كافة المجالات (الاجتماعية – الاقتصادية – الثقافية) ووظفتها للتنمية الوطنية.

#### 2/8 المسؤولية المجتمعية (40 درجة)

- وضحت الإدارة كيفية أداء مسؤولياتها تجاه الصالح العام وخدمة الوطن.
- شاركت الإدارة في الفعاليات والمناسبات الوطنية والإقليمية والدولية.
- تعاونت الإدارة مع الجهات غير الربحية وقطاعات المجتمع المحلي.
- دعمت الإدارة الخدمات المقدمة لذوي الاحتياجات الخاصة.

#### 3/8 المشاركة في تدريب المجتمع وتعليمه (30 درجة)

- تعاونت الإدارة مع المجتمع المحلي في دعم الخدمات المهنية ذات الصلة لاحتياجات المجتمع من خلال خبرات ومهارات منسوبيها.
- شاركت الإدارة في المنتديات التي تناقش فيها قضايا المجتمع المهمة، وخطط تنمية المجتمع المحلي .
- ساهمت الإدارة في تقديم مجموعة من الدورات والندوات بهدف تثقيف المجتمع المحلي في المجالات والموضوعات التي يحتاجها.
- شاركت الإدارة في معالجة المشكلات وإحداث التغيير الإيجابي في المجتمع المحلي.



## المعيار التاسع - نتائج الأداء الرئيسية: الدرجة الكلية للمعيار ( 200 )

وصف المعيار: هذا المعيار يقيس ما تحققه الإدارة من نتائج أداؤها المخطط. ويتطلب هذا المعيار قيام الإدارة بتقديم نتائج مخرجات المنظومة المتكاملة لأعمالها وأنشطتها المختلفة في ضوء تفاعلها مع مكوناتها ومحيطها، ويعبر عن نتائج الأعمال بمجموعة من المؤشرات ومقاييس الأداء الرئيسية والفرعية التي تدل على نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والوصول إلى رؤيتها وإنجاز رسالتها، ويوضح هذا المعيار النتائج الرئيسية التي تركز على المستفيدين، بما في ذلك المعلومات المتعلقة برضا المستفيدين ونتائج أداء الخدمات والعمليات والنتائج المالية والموارد البشرية والموردين وغيرها، ويشمل ذلك المعايير الفرعية الآتية:

### المعايير الفرعية:

يشمل المعيار التاسع العناصر الفرعية الآتية:

1/9 قياس مخرجات الأداء الرئيسية. (100 درجة)

2/9 قياس مؤشرات الأداء الرئيسية. (100 درجة)

ولتحقيق هذا المعيار يجب على الإدارة تحديد نوعية مخرجاتها المستهدفة وقياس مدى تحققها ميدانياً بصورة مستمرة ودورية كما هو مبين في الجدول التوضيحي رقم (1) أدناه، حيث تم وضع بعض الأمثلة التوضيحية العامة لتقوم كل إدارة عموم بالوزارة وإدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات بتحديد المخرجات التي تخصها وفق عنصر 1/9 قياس مخرجات الأداء الرئيسية.

وكذلك يجب على الإدارة تحديد مؤشرات الأداء وقياس مدى تحققها ميدانياً بصورة مستمرة ودورية كما هو مبين في الجدول التوضيحي رقم (1) أدناه، حيث تم وضع بعض الأمثلة التوضيحية العامة لتقوم كل إدارة عموم بالوزارة وإدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات بتحديد المؤشرات التي تخصها وفق عنصر 2/9 قياس مؤشرات الأداء الرئيسية على النحو الآتي:

## الجدول التوضيحية

الجدول التوضيحي رقم (1)

2/9 قياس مؤشرات الأداء الرئيسة = 100 درجة	1/9 قياس مخرجات الأداء الرئيسة = 100 درجة
<p>مؤشرات الأداء الرئيسة: هي مقاييس كمية ونوعية محددة، تقيم أداء الإدارة لقياس الأداء التشغيلي في مجالات محددة، وتظهر مدى النجاح الذي حققته الإدارة في خطتها. مؤشرات الأداء المرفقة أدناه وضعت كأمثلة عامة ويجب على كل إدارة عموم بالوزارة وإدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات الاستشهاد بما يثبت تحقق مؤشرات الأداء المرتبطة بعملهم بالأرقام والإحصائيات كل فيما يخصه.</p>	<p>مخرجات الأداء: هي مستهدفات لتطبيق استراتيجية الإدارة، التي تظهر أداءً جيداً ومستقراً لوضع أداء الإدارة وتميزها. على أن تتم مقارنة مخرجات أداء الإدارة خارجياً بحيث تكون نتيجة المقارنات إيجابية. مخرجات الأداء المرفقة أدناه وضعت كأمثلة عامة ويجب على كل إدارة عموم بالوزارة وإدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات الاستشهاد بما يثبت تحقق مخرجات الأداء المرتبطة بعملهم بالأرقام والإحصائيات كل فيما يخصه.</p>
أمثلة عامة توضيحية لمؤشرات الأداء:	أمثلة عامة توضيحية لمخرجات الأداء:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1- نتائج مؤشرات قياس أداء إدارات العموم بالوزارة.</li> <li>2- نتائج مؤشرات قياس أداء إدارات التربية والتعليم .</li> <li>3- نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المخططة.</li> <li>4- نتائج مقارنة أداء الإدارة بما تحققه الجهات ذات العلاقة في مجال محدد.</li> <li>5- نتائج مقارنة أداء الإدارة بمستوى أداء المنظمات التعليمية المتميزة.</li> <li>6- نتائج قياس أثر البرامج التدريبية وفعاليتها.</li> <li>7- نتائج تقييم أداء الموردين.</li> <li>8- نسبة إنجاز دورة العمل للمعاملات اليومية.</li> <li>9- نسبة الانضباط العام للدوام اليومي.</li> <li>10- معدل تأهيل الكوادر الوظيفية لمتطلبات الوظيفة.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية المرسومة والمحددة لكل إدارة عموم بالوزارة وإدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات .</li> <li>2- مدى تقديم الخدمات الإدارية والتعليمية المتميزة من كل إدارة عموم بالوزارة وإدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات .</li> <li>3- مدى الارتقاء بمنظومة العملية الإدارية والتعليمية في بيئة إدارية تعليمية محفزة تساهم في رفع كفاءة النظام التعليمي وجودة مخرجاته سعياً لتحقيق التنمية المستدامة.</li> <li>4- مدى رفع مستوى الأداء المهني للعاملين بكل إدارة عموم بالوزارة وإدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات.</li> </ol>



2/9 قياس مؤشرات الأداء الرئيسة = 100 درجة	1/9 قياس مخرجات الأداء الرئيسة = 100 درجة
11- نسبة الكوادر البشرية المتخصصة.	5- مدى مشاركة الطلاب في المسابقات والمحافل الدولية.
12- معدل توزيع الكوادر البشرية على الإدارات.	6- مدى مشاركة منسوبي الإدارة في جوائز التميز المحلية والإقليمية.
13- نسبة العاملين المشاركين في أنشطة التحسين.	7- مدى تحسين وتطوير البيئة الإدارية والتعليمية في كل إدارة عموم الوزارة وإدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات.
14- معدل الدعم المالي التي حصلت عليه الإدارة.	8- مدى توفير البيئة المناسبة لتطبيقات تقنية الاتصالات والمعلومات في كل إدارة عموم الوزارة وإدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات.
15- عدد الاستجابات (الردود) على اقتراحات العاملين.	9- مدى تطوير الخدمات الإدارية والتعليمية من كل إدارة عموم الوزارة وإدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات.
16- معدل سرعة الاستجابة على الاستفسارات.	10- مدى تطوير النظم الإدارية ومكوناتها والتحول إلى اللامركزية.
17- نسبة الشراكات مع المنظمات المحلية أو العالمية.	11- مدى بناء شراكة مجتمعية ضمن مجتمع معرفي متطور.
18- نسبة تقدير ( تكريم ) الإنجازات.	12- مدى الاستجابة الفورية لطلبات العملاء (المستفيدين).
19- معدل وقوع الحوادث والإشكاليات.. الفعلية والمحتملة.	13- مدى توطيد العلاقات مع العملاء (المستفيدين).
20- معدل تسرب العاملين (تحويل العاملين).	14- مدى تحقيق رضا العملاء (المستفيدين).
21- نسبة رضا العاملين (من خلال الاستطلاعات الدورية لقياس مدى رضاهم).	
22- معدل الأخطاء مربوطة بالشكاوي الداخلية أو الخارجية.	
23- معدل العيوب/ الرفض للأجهزة والمواد المستهلكة.	
24- معدل توفر الأمن والسلامة.	
25- عدد الشكاوى الواردة من المجتمع المحلي على الإدارة.	
26- عدد الجوائز التي يمنحها المجتمع المحلي للإدارة.	
27- معدل البرامج والمشروعات التي تحسن جودة أداء العمل وحصلت على تأييد وزاري.	
28- معدل المراكز المتقدمة التي حصلت عليها الإدارة في مسابقات التميز والمشاركات الدولية.	

## إعداد ملف طلب الترشيح ( طلب التقدم ) للجائزة

تلتزم كل إدارات العموم بالوزارة وإدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات بتعبئة استمارة التقدم للجائزة المرفقة بموقع الجائزة، وتعد كل إدارة تقريراً تقييمياً يمثل الدراسة الذاتية لعملها وفق معايير التميز الإداري، وتقوم كل إدارات العموم بالوزارة وإدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات بكتابة التقرير التقييمي (تقرير الدراسة الذاتية) الخاص بها ورفعها للجنة المختصة بالتقييم في مرحلة التقييم الأولية، على أن تكون الكتابة في تقرير الدراسة الذاتية بخط (Simplified Arabic) حجم خط 14 عادي، وفي العناوين حجم خط 16 غامق Bold، وتكون الهوامش 2 سم من جميع الاتجاهات والمحاذة يمين، مع ترقيم جميع الصفحات وتنظيم الكتابة وفق رقم كل معيار أساسي وفرعي ووضع فواصل بين مضمون كل معيار وآخر، على ألا يزيد عدد صفحات التقرير عن ( 300 ) A4 صفحة مكتوبة رأسياً بتقرير الدراسة الذاتية لكل إدارة عموم بالوزارة وإدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات، ويوضح محتوى هذا التقرير جميع الأعمال الإدارية والتعليمية والفنية وفق معايير التميز الإداري ويتضمن التقرير فهرساً للمحتويات مع ذكر أرقام الصفحات وعلى الإدارة المشاركة أن تبدأ التقرير التقييمي بتقديم نبذة عنها تشمل معلومات عامة وتتضمن الآتي:

- 1- تاريخ وكيفية تأسيسها،
- 2- الأهداف الاستراتيجية التي تعمل على تحقيقها حالياً
- 3- نطاق عملها
- 4- هيكلها التنظيمي
- 5- أعداد موظفيها (التعليمي والإداري والفني)
- 6- موازنتها ومصادر التمويل
- 7- الخدمات الرئيسية التي تقدمها
- 8- أنظمة الموارد البشرية والمالية التي تخضع لها.

ويجب ألا يزيد عدد صفحات النبذة عن (3) صفحات ضمن الصفحات المحددة أعلاه، ويكون التقرير شاملاً للوثائق والدلائل والشواهد وإحصائيات بيانية توضيحية معززة للمعلومات الواردة في التقرير وترفق مباشرة خلف كل إجابة على عنصر من عناصر المعيار الفرعي ضمن تقرير الدراسة الذاتية، ويجوز للجهة المشاركة الإشارة إلى توفر معلومات أو أدلة ضرورية إضافية في مكاتبها في حالة عدم استطاعتها إرفاق هذه المعلومات أو الوثائق مع التقرير (بسبب تحديد عدد الصفحات)، ولا بد أن تكون المعلومات الواردة في التقرير التقييمي دقيقة وصحيحة لأن ورود معلومات



غير ذلك سيؤدي إلى ضعف محتويات التقرير التقييمي. مع توفير أدلة واقعية وأمثلة عملية بالإضافة إلى إحصائيات رقمية حديثة ووثائق معززة لتمييز الإدارة، ويتم تقديم التقرير التقييمي (الدراسة الذاتية) والوثائق المعززة إلكترونياً عبر موقع الجائزة- التقييم الإلكتروني للجائزة، والاحتفاظ بنسخة إلكترونية وورقية للتقرير بمقر إدارات العموم بالوزارة وإدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات ، حيث يتم التعامل مع المعلومات الواردة في التقرير التقييمي والوثائق المرفقة بسرية تامة وتكون محل عناية واهتمام فريق التقييم، ويتضمن نموذج صفحات التقرير التقييمي (تقرير الدراسة الذاتية) للإجابة على المعايير الرئيسية والفرعية وفق الشكل الآتي كمثال:

المعيار الرئيسي رقم ( 1 ) : القيادة الإدارية	للتوضيح هنا يكتب رقم المعيار الرئيسي واسمه
الإجابة عن المعيار الفرعي رقم (2/1) :مراجعة وتطوير أداء الإدارة	للإجابة عن المعيار الفرعي رقم (2/1) :مراجعة وتطوير أداء الإدارة
ما فعلت الإدارة بشأنه من خلال الإجابة عن العناصر الفرعية المتضمنة للمعيار الفرعي :	ما فعلت الإدارة بشأنه من خلال الإجابة عن العناصر الفرعية المتضمنة للمعيار الفرعي :
العنصر: قامت الإدارة بإشراك جميع العاملين في عمليات التقويم الذاتي في مجال نشاطها لإدارة عمليات ضمان الجودة وأنشطتها فقد عملت .....	العنصر: قامت الإدارة بإشراك جميع العاملين في عمليات التقويم الذاتي في مجال نشاطها لإدارة عمليات ضمان الجودة وأنشطتها فقد عملت .....
العنصر: شجعت الإدارة التحسينات، والتطوير، والابتكار، والإنجازات البارزة ، مع إعطاء فرص للتحسينات التي تم تحديدها من خلال التقويم، وتستخدم في التخطيط للمستقبل بحيث تتكامل مع إطار المبادئ التوجيهية للسياسة والصلاحيات الواضحة في عمليات التخطيط العادية، فقد عملت .....	العنصر: شجعت الإدارة التحسينات، والتطوير، والابتكار، والإنجازات البارزة ، مع إعطاء فرص للتحسينات التي تم تحديدها من خلال التقويم، وتستخدم في التخطيط للمستقبل بحيث تتكامل مع إطار المبادئ التوجيهية للسياسة والصلاحيات الواضحة في عمليات التخطيط العادية، فقد عملت .....
العنصر: قامت الإدارة بمراجعة البيانات عن مؤشرات الأداء الرئيسية، والتقارير السنوية التي تحدد نقاط القوة، وفرص التحسين، والتباين في الأداء، وإقرار تقارير المراجعة من الإدارة العليا فقد عملت .....	العنصر: قامت الإدارة بمراجعة البيانات عن مؤشرات الأداء الرئيسية، والتقارير السنوية التي تحدد نقاط القوة، وفرص التحسين، والتباين في الأداء، وإقرار تقارير المراجعة من الإدارة العليا فقد عملت .....
النتائج ذات العلاقة للمعيار الفرعي رقم (2/1) :مراجعة وتطوير أداء الإدارة	النتائج ذات العلاقة للمعيار الفرعي رقم (2/1) :مراجعة وتطوير أداء الإدارة
تحديد النتائج المتعلقة بتحقيق المعيار الفرعي أعلاه بجميع عناصره مجتمعة	تحديد النتائج المتعلقة بتحقيق المعيار الفرعي أعلاه بجميع عناصره مجتمعة
الخ.....	الخ.....
الأدلة والاثباتات والشواهد للمعيار الفرعي رقم (2/1) :مراجعة وتطوير أداء الإدارة	الأدلة والاثباتات والشواهد للمعيار الفرعي رقم (2/1) :مراجعة وتطوير أداء الإدارة
للتوضيح هنا يكتب رقم المعيار الفرعي واسمه ثم بيان الأدلة والشواهد على النتائج المتحققة في هذا المعيار وفق كل عنصر وترفق خلف هذه الصفحة مباشرة مع ضرورة ألا تزيد الأدلة والشواهد لكل عنصر من عناصر المعيار الفرعي عن شاهدين أو دليلين	للتوضيح هنا يكتب رقم المعيار الفرعي واسمه ثم بيان الأدلة والشواهد على النتائج المتحققة في هذا المعيار وفق كل عنصر وترفق خلف هذه الصفحة مباشرة مع ضرورة ألا تزيد الأدلة والشواهد لكل عنصر من عناصر المعيار الفرعي عن شاهدين أو دليلين



المعيار الرئيس رقم ( 1 ): القيادة الإدارية	للتوضيح هنا يكتب رقم المعيار الرئيس واسمه
<b>للإثبات فقط.</b>	
<b>العنصر الأول :</b>	
الدليل والشاهد رقم 1 هو ..... ويرفق صورة منه	
الدليل والشاهد رقم 2 هو ..... ويرفق صورة منه	
<b>العنصر الثاني :</b>	
الدليل والشاهد رقم 1 هو ..... ويرفق صورة منه	
الدليل والشاهد رقم 2 هو ..... ويرفق صورة منه	
<b>العنصر الثالث :</b>	
الدليل والشاهد رقم 1 هو ..... ويرفق صورة منه	
الدليل والشاهد رقم 2 هو ..... ويرفق صورة منه	

**ملحوظة:** يتم رفع التقرير التقييمي (الدراسة الذاتية) للإدارة سواء (إدارات العموم بالوزارة أو إدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات) إلى لجنة التقييم الأولية إلكترونياً وهي بدورها تقوم بتقييم كامل التقارير للإدارات سواء إدارات العموم بالوزارة أو إدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات ، ثم ترفعه إلى لجنة التقييم النهائية على مستوى المملكة العربية السعودية.

**الاستفسارات :**

إذا كانت هناك أية أسئلة أو استفسارات عن جائزة التميز " فئة التميز الإداري " فيسرننا تواصلكم مع الأمانة العامة للجائزة أو الموقع الإلكتروني للجائزة [www.tamayaz.org.sa](http://www.tamayaz.org.sa)، أو البريد الإلكتروني [info@tamayaz.org.sa](mailto:info@tamayaz.org.sa) .

## تفاصيل المعايير للتميز الإداري



عدد العناصر لكل المعايير الفرعية	عدد المعايير الفرعية	الوزن النسبي لدرجات المعايير	المعايير الرئيسية	٣
15	3	120	القيادة الإدارية	1
12	3	120	السياسات والاستراتيجيات	2
15	5	120	الموارد البشرية وتنميتها	3
11	4	60	الشراكة والموارد	4
8	3	100	إدارة العمليات	5
11	4	100	الإدارة الإلكترونية	6
9	3	100	التركيز على المستفيدين	7
11	3	80	التأثير على المجتمع	8
42	2	200	نتائج الأداء الرئيسية	9
134	30	1000	المجموع	





جائزة التعليم المتميز

EDUCATION EXCELLENCE AWARD

