



النموذج الوطني للتميز المؤسسي 2022م

سعيُّ نحو التميُّز





مقدمة



تعتبر نماذج التميز المؤسسي المكوّن الأساسي لجوائز الجودة والتميز والمحرك الرئيسي للمنشآت في قطاعات الأعمال المختلفة لتوجيهها نحو تبني وتفعيل أنظمة وسياسات العمل المختلفة وقياس فاعليتها وكفاءتها بغرض التحسين والتطوير المستمر بما يتوافق مع التوجهات الحديثة للمفاهيم والمبادئ الإدارية وفق أفضل الممارسات والتطبيقات الناجحة، ومن هذا المنطلق فقد سعت إدارة جائزة الملك عبد العزيز إلى تحديث النموذج الوطني للتميز في إصدار يحاكي توجهات القيادة الرشيدة والتطور والتنمية التي تشهدها بلادنا الغالية مثل: الاهتمام برؤية المملكة 2030م والتحول الوطني وكافة البرامج والمبادرات المتعلقة بها، بالإضافة إلى التأكيد على تبني التطبيقات الحديثة لمفاهيم الجودة والتميز المؤسسي مثل: تطبيقات الجيل الرابع من الجودة quality 4.0 باستخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة مثل انترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي.

وقد تم تحديث نموذج الجائزة هذا العام 2022م بما يراعي هذا التوجهات والتطبيقات الحديثة للارتقاء بمستوى الخدمات والمنتجات المحلية وبما يحقق التنافسية العالمية والريادة للمملكة العربية السعودية بين دول العالم في كافة المجالات، وتم تضمين ذلك في المعايير الفرعية والنقاط الإرشادية، ومثال على ذلك: فصل إدارة المعرفة كمفهوم مستقل عن إدارة الموارد التقنية لتعزيز التوجه المعرفي لدى الموارد البشرية في المنشآت بما يحقق تنمية وتطوير قدراتهم وتعظيم الاستثمار في هذا الجانب.



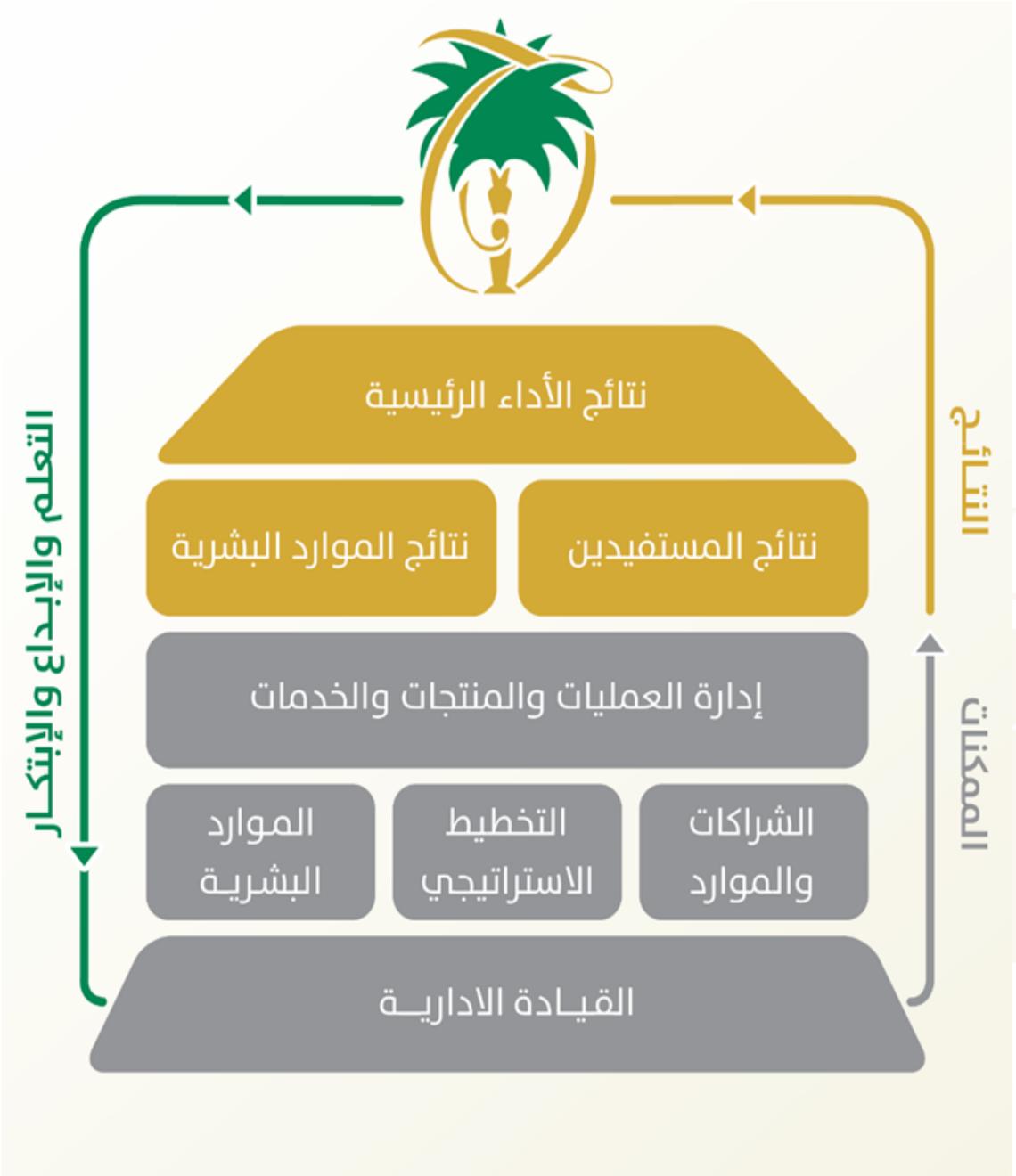
مبادئ الجودة والتميز المؤسسي



مبادئ الجودة والتميز المؤسسي لجائزة الملك عبدالعزيز للجودة



معايير التميز





أداة إتقان



إتقان





مبادئ الجودة والتميز المؤسسي



1- القيادة بالإلهام والقُدوة حسنة

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 وبما يساهم في تحقيق رؤية المملكة 2030 مع ضمان وجود الآليات المناسبة للمتابعة والتنفيذ وتحديد المخاطر الاستراتيجية وبناء الخطط اللازمة لإدارتها، كما يدركون أهمية أن يكونوا قدوة حسنة في الالتزام بالقيم المؤسسية والنزاهة وأخلاقيات وسلوكيات العمل ومصدر إلهام وتمكين وتحفيز وحث للطاقة الإيجابية في العاملين بالمنشأة، كما يحرص القادة المتميزون على بناء علاقات إيجابية و تفاعلية مع كافة المعنيين بأعمال ومصالح منشأتهم وتوفير بيئة العمل المناسبة لنجاحها وبناء قدراتها التنافسية في عالم يموج بالتغيرات والتحولات السريعة، مع الأخذ بالاعتبار ما يلزم ذلك من إدارة للتغيير و التحول الاستراتيجي.



2- الاهتمام بالموارد البشرية

تدرك المنشآت المتميزة أن نجاحها مرهون باهتمامها بتطوير وتمكين مواردها البشرية، وأنهم بمثابة الروح للجسد، وأن إسعاد الموظف هو أقصر الطرق لتحقيق أهداف المنشأة ولكسب رضا المستفيدين وإسعادهم، لذا فإن المنشآت المتميزة تحرص على الاهتمام بالموارد البشرية وتحقيق التميز في تجربة الموظف حتى قبل التحاقه بالعمل 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 وإسعادهم وتعزيز الولاء المؤسسي لديهم وتحفيزهم لتقديم مستويات أداء متفوقة تعزز الأدوار المناطة بهم وتولد فيهم الطاقة الإيجابية للإبداع والابتكار وتطوير المهارات والمواهب التي يمتلكونها، كما تشجع وتنشر ثقافة العمل التطوعي بين العاملين داخل و خارج المنشأة.



3- التركيز على المستفيدين

يأتي الاهتمام بالمستفيدين على رأس أولويات المنشآت المتميزة، ويدركون هذه الأهمية انطلاقاً من قناعة القادة والعاملين أن إسعاد و خدمة هذا المستفيد من أهم الاغراض الرئيسية لوجود المنشأة، لذا فإن المنشآت المتميزة تحرص وباستمرار على أن تقدم خدمة مضافة للمستفيدين وتعريفهم بمنتجاتها وخدماتها وتتواصل معهم وتقيس تجربتهم 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 و كسب مستفيدين جدد للمنشأة في جميع الأوقات.



4- الإدارة بالعمليات

تعمل المنشآت المتميزة على تطبيق أنظمة فعالة لإدارة عملياتها الرئيسية والمساندة و التي هي 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 وتقليل الهدر و البيروقراطية والروتين في سبيل رفع إنتاجية المنشأة والعاملين بها، كما تطور مؤشرات ومقاييس لتقييم أداء عملياتها و التحسين المستمر لها و للمنتجات و الخدمات المرتبطة بها وتبني الأنظمة و المواصفات القياسية 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 و المنافسة الشرسة 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 للتحسين المستمر للخدمات 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 وتتبنى 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 والتوجهات التقنية التحويلية للثورة الصناعية الرابعة وتعمل على تسخير التقنية والمعرفة والخبرات المكتسبة لدى العاملين من أجل تعزيز القدرات والاستدامة المؤسسية للمنشأة.



8- المساهمة في التنمية المستدامة

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 وبما لا يؤثر على قدرة الأجيال القادمة في تلبية احتياجاتها من المصادر الطبيعية غير متجددة. ولذا فهي تساهم في التنمية المستدامة للمجتمع بتضمين مبادئ الاستدامة وتحقيق مؤشراتها الإيجابية مع الحفاظ على الثوابت والقيم المجتمعية والثقافة المحلية، وإتباع 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 بما يتوافق مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، 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.



فهرس المعايير



الوزن	المعيار
150	المعيار الأول: القيادة الإدارية
25	1-1 التوجه الاستراتيجي والمساهمة في رؤية 2030
25	1-2 متابعة ومراجعة الأنظمة والأداء المؤسسي
25	1-3 تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين
25	1-4 دعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع
25	1-5 الحوكمة المؤسسية والتنمية المستدامة
25	1-6 إدارة التغيير وإدارة المخاطر والأزمات
100	المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي
50	2-1 إعداد ونشر الخطة الاستراتيجية
50	2-2 تطبيق ومتابعة الخطة الاستراتيجية
100	المعيار الثالث: الموارد البشرية
20	3-1 تخطيط وإدارة الموارد البشرية
20	3-2 تطوير معارف وقدرات الموارد البشرية
20	3-3 بيئة العمل وتمكين الموارد البشرية
20	3-4 التواصل والمشاركة والعمل التطوعي
20	3-5 تقييم أداء الموارد البشرية وتقديرها
100	المعيار الرابع: الشراكات الموارد
20	4-1 إدارة الشراكات والتحالفات الاستراتيجية
20	4-2 ادارة الموارد المالية
20	4-3 إدارة المرافق والممتلكات
20	4-4 ادارة التقنية والتحول الرقمي
20	4-5 إدارة المعرفة



فهرس المعايير



الوزن	المعيار
150	المعيار الخامس: إدارة العمليات والمنتجات والخدمات
30	5-1 تحديد وتصميم وإدارة العمليات
30	5-2 تصميم وإدارة المنتجات والخدمات
30	5-3 التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات
30	5-4 إدارة وتسويق المنتجات والخدمات
30	5-5 إدارة العلاقة مع المستفيدين
600	إجمالي درجة الممكنات
150	المعيار السادس: نتائج المستفيدين
100	6-1 مقاييس رأي المستفيدين
50	6-2 مؤشرات الأداء المتعلقة بالمستفيدين
100	المعيار السابع: نتائج الموارد البشرية
75	7-1 مقاييس رأي الموارد البشرية
25	7-2 مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية
150	المعيار الثامن: نتائج الأداء الرئيسية
75	8-1 مخرجات الأعمال الرئيسية
75	8-2 مؤشرات الأداء الرئيسية
400	إجمالي درجة النتائج
1000	إجمالي الدرجات



المعايير التفصيلية





المعيار الأول: القيادة الإدارية



يعمل قادة المنشآت المتميزة على تحديد التوجه الاستراتيجي ومراجعة وتوحيد الجهود لتحقيقه في إطار العمل المشترك والمبني على القيم والسلوكيات والقذوة الحسنة، وتوضيح كيفية قيام قادة المنشأة بتقييم أدائهم المرتبط بأداء المنشأة وتعزيز العلاقة مع مجموعات الأطراف المعنية بما يضمن تحقيق التوجه الاستراتيجي، وتأسيس نظم لدعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع، وتبني وتطبيق مبادئ ومتطلبات المسؤولية المجتمعية والحوكمة المؤسسية والشفافية تحقيقاً للتنمية المستدامة، إضافة إلى ضمان فاعلية إدارة التغيير والمخاطر والأزمات، ويشمل هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:

1-1 التوجه الاستراتيجي والمساهمة في رؤية 2030

يتضمن هذا المعيار كيفية قيام قادة المنشأة بتحديد الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية والمشاركة الشخصية في نشرها وتمثلها كقذوة حسنة، وكيف يتم توحيد الجهود والموارد لتحقيق التوجه الاستراتيجي للمنشأة وبما يتناغم ويدعم رؤية المملكة 2030 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 الأساسية والقيم المشتركة بشكل واضح ومواءمتها مع التوجهات ورؤية المملكة 2030 ومراجعتها والعمل على تعميمها لكافة المعنيين والمشاركة الشخصية في ذلك.
- رعاية قيم المنشأة وتمثلها كقذوة حسنة للعاملين في النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك الأخلاقي والعمل التطوعي على الصعيدين الداخلي والخارجي.
- توحيد وتوجيه جميع الموارد وجهود الموارد البشرية نحو تحقيق التوجه الاستراتيجي للمنشأة وبما يدعم أهداف ومبادرات رؤية المملكة 2030.
- تهيئة بيئة مناسبة ومشجعة للقيادة بالمشاركة وتقييم أداء القيادة والسلوكيات الشخصية والعمل على تحسينها.
- إيجاد برامج وخطط واضحة لإعداد وتطوير الجيل القادم من القادة.



2-1 متابعة ومراجعة الأنظمة والأداء المؤسسي

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

- تطوير أنظمة إدارية وتشغيلية للمنشأة ومتابعتها والعمل على تحسينها باستمرار، بما في ذلك وضع وقياس مؤشرات الأداء لهذه الأنظمة بغية التحسين المستمر وضمان الاستدامة.
- تحديد القدرات الرئيسية للمنشأة والعمل على تطويرها بما يتوافق مع النظم الإدارية والمؤسسية الفعالة.
- تطوير نظام فعال لقياس ومراجعة وتطوير نتائج الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى الربط بين "السبب والأثر" بما يحقق فوائد مستدامة لكافة المعنيين.
- اتخاذ القرارات بناء على معلومات واقعية وموثوقة لنتائج الأداء المؤسسي.
- التقييم الذاتي للأداء والتميز المؤسسي والاستفادة من نتائج التقييم بهدف تحديد الفجوة والتحسين المستمر.

3-1 تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين

يتضمن هذا المعيار كيفية قيام قادة المنشأة بالتعرف على احتياجات وتطلعات المعنيين والاستجابة لها والتواصل الفعال معهم وضمان مشاركتهم في تحسين العمليات والخدمات والمنتجات وتعزيز القدرات المؤسسية، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- تحديد مجموعات المعنيين المختلفة والتعرف على احتياجاتهم وتطلعاتهم المختلفة وتوقعها والاستجابة لها.
- التواصل وضمان مشاركة المعنيين لتحسين العمليات والمنتجات والخدمات وتوليد الأفكار الإبداعية لتحقيق المنفعة المتبادلة.
- بناء وتعزيز الشراكات والتحالفات الاستراتيجية المستدامة في ضوء الاحتياجات والقدرات المؤسسية ونقاط القوة التي تملكها المنشأة.



4-1 دعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع

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

- نشر وتعزيز ثقافة الجودة والتميز والإبداع داخل المنشأة وخارجها والمشاركة في المجموعات المهنية المتخصصة في مجال الجودة والمجالات ذات العلاقة بطبيعة عمل المنشأة.
- التمكين وتوفير الموارد والمشاركة الشخصية في تطبيق مشاريع التطوير والتحسين المستمر والابتكار والاستفادة من أفضل الممارسات.
- توفير 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.



5-1 الحوكمة المؤسسية والتنمية المستدامة

يتضمن هذا المعيار كيفية قيام قادة المنشأة بإيجاد وتطبيق أنظمة وسياسات تجاه حوكمة الإدارة العليا والعمليات المالية ومواردها البشرية، كما يتناول دور المنشأة في المجتمع وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة في مجال مسؤوليتها البيئية والمجتمعية والاقتصادية ودعم التنمية الوطنية، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- ضمان الشفافية والعدالة والنزاهة والقابلية للمساءلة على كافة المستويات في تطبيق الإجراءات واللوائح لمجالس الإدارة أو اللجان القيادية وكذلك في إدارة الموارد البشرية والمالية.
- تقديم التقارير الدورية ذات المصدقية 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 وضمن حماية حقوق المساهمين وتطلعاتهم.
- تعزيز وضمن تكافؤ الفرص والتنوع على كافة المستويات داخل المنشأة وخارجها.
- 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 التنمية المستدامة كالتعليم والصحة ومكافحة الفقر ودعم المؤسسات غير الربحية، وتقديم الخدمات لذوي الاحتياجات الخاصة.
- المساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2030 ودعم التنمية الوطنية من الناحية الاقتصادية (استثمار، تصدير، نقل التكنولوجيا، بحث وتطوير...) وقيامها بدور استراتيجي وتنافسي في تنويع مصادر الدخل للاقتصاد الوطني.
- تطوير وتطبيق آليات مناسبة لاستطلاع وقياس رضا المجتمع عن المنشأة ودورها المجتمعي ومساهمتها في التنمية المستدامة الوطنية.



6-1 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 إضافة إلى إدارة 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 ومدى الحاجة له واتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، لتعزيز ودعم عمليات التغيير والرشاقة المؤسسية.
- إدارة التغيير المؤسسي بفاعلية ويشمل ذلك تحديد الجاهزية والتعامل مع التغيير وضمان استمراريته، وإدارة المخاطر المرتبطة به على كافة المستويات.
- ضمان التزام ومشاركة جميع المعنيين ذوي العلاقة بعمليات التغيير للإسهام في نجاح عمليات التغيير.
- تحديد جميع أنواع المخاطر والأزمات المحتملة (الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والبيئية وغيرها) وتقييم درجة تأثيرها على المنشأة واحتمالية حدوثها.
- إدارة جميع المخاطر والأزمات وتطوير وتنفيذ الخطط الملائمة والخطط البديلة للتحكم بها والتعامل معها بما يضمن استمرارية الأعمال.
- توفير الموارد والدعم اللازمين لعمليات التغيير وإدارة المخاطر وفقاً للسيناريوهات المحتملة بما يضمن الفاعلية والكفاءة.
- التأثير في عملية بناء وتطوير السياسات والتوجهات الحالية والمستقبلية للأنظمة المحلية والدولية وللجهات المعنية ذات العلاقة بالمنشأة ومجال عملها.



المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي



تعمل المنشآت المتميزة على إعداد ونشر خطتها وأهدافها الاستراتيجية وتناغمها ودعمها لرؤية المملكة 2030م، 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 وقدرات الشركاء المكملة والاستفادة من ذلك ومن نتائج التقييم الذاتي للأداء والتميز المؤسسي لتحديد جوانب القوة والضعف في القدرات المرتبطة بأنشطة المنشأة.
- تحليل العوامل المؤثرة الخارجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والبيئية والتشريعية وتحديد أثرها 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 ومتطلبات رؤية المملكة 2030 والتوجهات والاستراتيجيات للجهات والمؤسسات ذات العلاقة.
- ضمان شمولية الخطة الاستراتيجية للخطط والحلول البديلة اللازمة 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 وخارج المنشأة وتقييم مدى استيعاب المعنيين لها.



2-2 تطبيق ومتابعة الخطة الاستراتيجية

يتضمن هذا المعيار كيفية قيام المنشأة بتحديد البرامج 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 وفاعلية، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- تحديد الأهداف والخطط التشغيلية للمبادرات والمشاريع التطويرية قصيرة وطويلة المدى وربطها بالأهداف والبرامج الاستراتيجية للمنشأة مع مراعاة التغيرات، إن وجدت، التي ستشهدها المنتجات أو الخدمات أو المستفيدين أو الأسواق/قطاع الأعمال.
- 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 ورعايتهم والتواصل بينهم بما يحقق الولاء المؤسسي لديهم، كما يعنى هذا المعيار بمجالات المشاركة والتمكين والتدريب والتعليم المستمر والعمل التطوعي، 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 تخطيط وإدارة 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 وتوصيف وتقييم الوظائف وتخطيط المسارات الوظيفية والتدرج الوظيفي لكافة الوظائف المختلفة 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 وإدارة المواهب والجدارات الوظيفية وتخطيط التعاقب الوظيفي والمحافظة على الموارد البشرية بما يحقق العدالة وتكافؤ الفرص وزيادة مستويات الولاء الوظيفي.
- إعداد وتطبيق خطة متكاملة للتوظيفين بما يساهم في تعزيز نسب ومعدلات التوظيفين 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 متكاملة لتطوير معارف وقدرات الموارد البشرية بما يضمن تمكينهم منها واطلاعهم 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 وحث الموارد البشرية على مواصلة دراستهم والاشتراك في عضوية المعاهد والمنظمات المهنية والمشاركة في الجمعيات المتخصصة الغير ربحية.
- تبني برامج لاكتشاف الواعدين في المنشأة من خلال منظومة متكاملة تحقق العدالة وتكافؤ الفرص وتساهم في تأهيل القيادات المستقبلية من جيل الشباب العاملين في المنشأة.

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 إطلاق جوائز للإبداع والابتكار ونظام اقتراحات الموظفين.
- تفويض الصلاحيات وتمكين الموارد البشرية لإنجاز مهامهم من خلال ممارسة أنماط التفويض المناسبة والتركيز على موظفي المواجهة.



4-3 التواصل والمشاركة والعمل التطوعي

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، كما يتضمن مدى تشجيع المنشأة وتبنيها للعمل التطوعي داخل وخارج المنشأة، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- تبني سياسة 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.
- تبني سياسات وإجراءات واضحة لتشجيع العمل التطوعي بالمنشأة وخارجها، وتوفير الفرص التطوعية الإبداعية التي تجذب المتطوعين، ووضع البرامج المناسبة لتدريب المتطوعين والإشراف عليهم وتحفيزهم وتكريمهم.

5-3 تقييم أداء الموارد البشرية وتقديرهم

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 وفق الجدارات الوظيفية وقياس مدى تحقيقهم لأهداف تتناغم مع أهداف المنشأة.
- إطلاع الموارد البشرية على نتائج تقييم أدائهم والخطط المقترحة لتحسين الأداء مستقبلاً بما يشمل وجود 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/الولاء المؤسسي وتحقيق أهداف المنشأة واستراتيجياتها.



المعيار الرابع: الشراكات والموارد



تعمل المنشآت المتميزة ولأجل تحقيق تنمية مستدامة على بناء الشراكات وتخطيط وإدارة علاقتها مع الشركاء والموردين 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 المنظومة التقنية لضمان التكامل والتوافق والاستثمار الأمثل لهذه التقنيات لتحقيق المنفعة المتبادلة بين المنشأة والمعنيين، وتسخير هذه التقنيات لإدارة المعلومات و المعرفة المكتسبة وبما يحقق أهداف المنشأة واستدامتها المؤسسية ويشمل هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:

1-4 إدارة الشراكات والتحالفات الاستراتيجية

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 والسعي إلى بناء تحالفات استراتيجية تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة وتساهم في دعم وتحقيق أهداف ومبادرات رؤية المملكة 2030م، 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.
- اختيار وتصنيف وتقييم الموردين وتحسين جودة منتجاتهم وخدماتهم لضمان جودة منتجات وخدمات وعمليات المنشأة.
- تنفيذ المشاريع التطويرية مع الشركاء والموردين، لتعزيز القيمة المضافة لصالح أصحاب المصلحة وتحقيق الدعم المتبادل بالخبرات والموارد وأفضل الممارسات
- التكريم 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 المالية 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:

- تطوير وتطبيق استراتيجيات وسياسات وعمليات مالية فعالة لضمان توفير الموارد اللازمة لدعم وتنفيذ استراتيجية المنشأة وبما يساهم في تحقيق النجاح المستدام.
- تبني وتطبيق نظم فعالة للموازنة والتخطيط المالي قصير وطويل الأمد وإعداد التقارير المالية الفعالة.
- تنمية الإيرادات وترشيد النفقات وتحقيق مؤشرات كفاءة الانفاق 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 ملائمة لإدارة المخاطر المالية للمنشأة.
- تطوير مؤشرات مالية رئيسية لمتابعة الأداء المالي للمنشأة.

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:

- تطوير وتطبيق استراتيجية متكاملة وتبني التوجهات الحديثة لإدارة المباني والمعدات والممتلكات الأخرى دعماً وتحقيقاً لسياسات وأهداف واستراتيجية المنشأة.
- إدارة أمن وسلامة الأصول والممتلكات الخاصة بالمنشأة.
- منع وخفض أية آثار سلبية للمرافق والممتلكات على المجتمع والبيئة والموارد البشرية بما يتوافق مع المعايير والمتطلبات المحلية والدولية.
- الترشيح والاستخدام الأمثل للموارد العامة كالطاقة والمياه، وخفض التالف والمواد المستهلكة من المنتجات أو الخدمات، وإعادة تدويرها من أجل الحفاظ على البيئة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- إدارة الصيانة الدورية والطارئة للممتلكات والمركبات والآليات بفاعلية وكفاءة



4-4 إدارة التقنية والتحول الرقمي

يتضمن هذا المعيار مدى قيام المنشأة بتبني ومواكبة التوجهات التقنية الحديثة وإدارة المنظومة التقنية والمعلومات لديها لضمان التوافق والاستثمار الأمثل لهذه التقنيات من أجل تحقيق سياسات وأهداف المنشأة. ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- تطوير وتطبيق سياسة واستراتيجية متكاملة لإدارة التقنية والتحول الرقمي بالمنشأة للتناغم مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ ذات العلاقة بالتحول الرقمي ومواكبة المفاهيم التقنية الحديثة للثورة الصناعية الرابعة.
- تهيئة كافة الموارد التقنية والفنية لتقديم المنشأة الخدمات الإلكترونية وتفعيلها بصورة أمثل لكافة المعنيين.
- اختيار واستخدام وإدارة التقنيات الحديثة والإبداعية والبديلة والصديقة للبيئة.
- تبني أفضل الاستراتيجيات والأنظمة الفنية الفعالة من أجل حماية وأمن المعلومات، وتبني معايير ومتطلبات الامن السيبراني بما يتوافق مع التوجهات المحلية والدولية.
- تسخير الموارد التقنية الحديثة واستخدام تقنية المعلومات والاتصال لدعم جهود التطوير والتحسين المستمر لأداء المنشأة ودعم الإبداع والابتكار.

5-4 إدارة المعرفة

يتضمن هذا المعيار كيفية قيام المنشأة بإدارة المعرفة بما يشمل تخطيط وتنظيم ورقابة المعارف المؤسسية والمتعلقة برأس المال البشري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتعزيز التأثير الإيجابي على الميزة التنافسية للمنشآت واستدامة المعرفة ونشرها واستثمارها ويمكن أن يشمل ما يلي:

- بناء واتباع سياسة متكاملة لإدارة المعرفة بالمنشأة.
- تحديد المعارف والمعلومات اللازمة للمنشأة وبما يشمل الحصر والتصنيف والمحافظة والتطوير والتحديث والاستثمار الأمثل للمعارف من أجل دعم استراتيجية وبرامج وخطط المنشأة.
- تحديد وتحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة وتسهيل الوصول إليها وتسخير التقنية الحديثة لتحقيق ذلك.
- تبني المنشأة لسياسات حماية الملكية الفكرية والمساهمة الفعالة في ذلك.
- تطوير برامج وحوافز لتشجيع تبادل الخبرات ونقل المعرفة بين العاملين في المنشأة.



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 للمستفيدين ولجميع المعنيين، وبما يساهم في المحافظة على نجاح المنشأة واستدامتها، ويتناول أيضاً إدارة الجودة والمواصفات القياسية والاعتمادات المحلية والدولية، كما يشمل ذلك أساليب وطرق التواصل مع المستفيدين 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 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 وتحقيق أهداف لعمليات وتعيين مالكي العمليات وبيان أدوارهم ومسؤولياتهم.
- إيجاد نظام ملائم لإدارة العمليات وبما يشمل توثيق أنظمة وأدلة العمل لمراجعة وتحسين العمليات.
- تصميم وتطبيق مقاييس ومؤشرات مناسبة لقياس مدى كفاءة وفاعلية العمليات.
- مراعاة الموضوعات المتعلقة بالتداخل والازدواجية في تصميم وأداء المهام وتقديم الخدمات داخل المنشأة، ومع الجهات الخارجية مثل العمليات المشتركة مع الشركاء وعمليات التعهيد الخارجي ولضمان إنجاز فعال للعمليات من بدايتها وحتى نهايتها.



2-5 تصميم وإدارة المنتجات والخدمات

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

- تبني مفهوم الاستماع إلى صوت المستفيد وآراء بقية فئات المعنيين والاستفادة من نتائج دراسات السوق لتحديد احتياجات وتوقعات المستفيدين.
- تحديد وتصنيف المستفيدين (المنفردين أو مجموعات المستفيدين أو قطاعات المستفيدين) ودراسة وفهم تجربة المستفيد بغرض تصميم المنتجات والخدمات الملائمة لكل فئة.
- تصميم وتطوير وتقديم خدمات ومنتجات جديدة استجابة لاحتياجات وتوقعات المستفيدين.
- الإبداع والمبادرة لتطوير وتوفير خدمات ومنتجات تقدم قيمة مضافة للمستفيدين.
- التحول إلى الخدمات الإلكترونية في تقديم الخدمات والمنتجات وتطويرها بصورة دائمة.
- متابعة عمليات تقديم الخدمة والمنتج للتعرف على مستوى الرضا عن الخدمة المقدمة وأسلوب ومكان تقديمها.
- التزام المنشأة بالمواصفات القياسية السعودية والدولية ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات، وقياس مدى فاعلية وفائدة تطبيقها.



3-5 التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات

يتضمن هذا المعيار كيفية قيام المنشأة بالتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات لديها بما يحقق أداء أفضل وإرضاء المستفيدين وتخفيض التباين في إنجاز العمليات وتحسين المنتجات والخدمات من خلال تبني أدوات التحسين المناسبة والاستفادة من تقنيات الثورة الصناعية الرابعة لإحداث نقلة نوعية وإبداعية في مجالات التحسين المستهدفة، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- رصد وتحديد واستفادة المنشأة من آراء المستفيدين والمعنيين الواردة من القنوات المختلفة مثل استطلاعات الرأي واللقاءات والاجتماعات وكذلك من المصادر المؤسسية الأخرى مثل: التقييم الذاتي وأنشطة التعلم المؤسسي وغير ذلك.
- الاستفادة من الأفكار الإبداعية للعاملين والمستفيدين والمعنيين في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات وتبسيطها بما يشمل الاستفادة من التقنية الحديثة.
- تحديد أساليب وأولويات وفرص التحسين للعمليات والمنتجات والخدمات والتطوير سواء بشكل مرحلي أو جذري بما يحقق توجهات المنشأة المستقبلية وأهدافها الاستراتيجية.
- استخدام أدوات وأساليب ومنهجيات التحسين المستمر المناسبة وفق أفضل الممارسات في تحسين العمليات وتبسيطها، أخذاً في الاعتبار مفهوم الجيل الرابع للجودة Quality 4.0 باستخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة مثل انترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي.
- شرح وإيصال طرق التحسين المستمر للعاملين وتدريبهم على العمليات الجديدة أو المحسنة قبل تطبيقها، وتوعية المعنيين بمخرجات إجراءات التحسين والحصول على مريئاتهم عن مدى تحقيقها لتطلعاتهم ورغباتهم.
- تقييم/قياس تأثير العمليات والمنتجات والخدمات الجديدة أو المحسنة على الأداء ومدى تحقيقها 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 فعالة لجمع المعلومات عن المستفيدين وأماكن تواجدهم وتحليلها وقرائها وإنشاء قاعدة بيانات لهم وتحديثها بشكل دوري ومستمر.
- تحديد المستفيدين (منفردين أو مجموعات أو قطاعات) وكذلك مستفيدي المنافسين، أو غيرهم من المستفيدين، أو الأسواق المحتملة والأساليب المناسبة للوصول إليهم.
- تبني أساليب وبرامج مؤثرة إبداعية وفعالة في التوعية والتعريف والترويج للمنتجات والخدمات المقدمة للمستفيدين الحاليين والمتوقعين مستقبلاً وتطويرها بشكل دوري.
- تصميم وتطبيق مقاييس ومؤشرات مناسبة لقياس مدى كفاءة وفاعلية إدارة وتسويق المنتجات والتسويق.
- الاهتمام بموظفي المواجهة وتمكينهم 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 لإقامة وتعزيز علاقاتها معهم بهدف كسب وارضاء المستفيدين والمحافظة عليهم وزيادة ولائهم وأساليب وطرق جمع المعلومات منهم ومعرفة مدى رضاهم عن المنشأة وخدماتها مع الالتزام بروح الإبداع والمبادرة في إدارة العلاقة مع المستفيدين، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- تصنيف فئات المستفيدين وفق آلية واضحة ومحددة تساهم في تحديث ومتابعة احتياجاتهم وتطلعاتهم المختلفة.
- تحديد متطلبات التواصل مع المستفيدين تبعاً للتصنيفات المحددة وبما يضمن الالتزام بمتطلبات الاتصال من قبل المعنيين والاستفادة من كافة قنوات التواصل التقنية الحديثة المتاحة لضمان سهولة الوصول لكافة المستفيدين.
- التواصل والحوار مع المستفيدين لمناقشتهم 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 الدائمين من خلال برامج ومبادرات تعزز الولاء.



المعيار السادس: نتائج المستفيدين



تحقق المنشآت المتميزة نتائج تلبى الاحتياجات وتفوق تطلعات المستفيدين شاملة للمعلومات والبيانات المتعلقة بقياس رضاهم وانطباعاتهم عن المنشأة، وكذلك نتائج المنتجات والخدمات المقدمة لهم، والتي سيتم شرحها بمزيد من التفصيل في الدليل الإرشادي لمعايير النتائج، حيث يشمل هذا المعيار المعيارين الفرعيين التاليين

1-6 مقاييس رأي المستفيدين

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

الانطباع العام

- الصورة والسمعة للمنشأة
- سلوك وتعامل الموارد البشرية
- الصورة والسمعة للمنتجات والخدمات
- معدل الرضا العام للمستفيدين

قيمة وجودة المنتجات والخدمات

- جودة المنتجات والخدمات
- القيمة مقابل السعر والوقت المستغرق.
- مدى درجة الاعتمادية على الخدمة أو المنتج
- الإبداع في التصميم والتقديم
- مدى ملائمة الخدمة أو المنتج المقدم للمستفيد
- التجديد في المنتجات والخدمات
- تكامل المنتجات والخدمات



تقديم الخدمات والمنتجات

- سهولة الوصول للمعلومات.
- قنوات الوصول إلى الخدمة أو الحصول على المنتج.
- سرعة التقديم للخدمة والتوفير للمنتج.
- سرعة الاستجابة وفعاليتها.
- نسبة الأخطاء في عمليات التقديم للخدمات والمنتجات.
- احترافية وكفاءة الموارد البشرية.
- النصيحة والدعم للخدمات والمنتجات.
- الأدلة والوثائق المتعلقة بالخدمات والمنتجات.
- شفافية ووضوح متطلبات الحصول على الخدمات والمنتجات.

العلاقة مع المستفيدين

- قنوات ودورية الاتصال والحوار.
- مشاركة المستفيدين في عمليات تصميم وتطوير المنتجات والخدمات.
- ولاء المستفيدين.
- إدارة ومعالجة مقترحات وشكاوى المستفيدين.

مؤشرات الأداء المتعلقة بالمستفيدين 2-6

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



قيمة وجودة الخدمات والمنتجات

- شهادات الجودة والمطابقة والاعتماد للمنتجات والخدمات
- الرسوم والقيمة المضافة
- دورة حياة الخدمة والمنتج
- المنتجات والخدمات الجديدة
- الوقت اللازم لتطوير الخدمات والمنتجات الجديدة
- الخدمات والمنتجات التي تم تحسينها
- الخدمات المقدمة إلكترونياً

تقديم المنتجات والخدمات

- الترويج للخدمات والمنتجات
- كفاءة ومناسبة قنوات تقديم الخدمات وتوفير المنتجات
- الوقت اللازم لتقديم الخدمات أو توفير المنتجات
- الأخطاء أو العيوب في المنتجات أو الخدمات
- كفاءة تقديم الخدمة
- خدمات الدعم والمساندة
- سرعة الاستجابة

العلاقة مع المستخدمين

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



المعيار السابع: نتائج الموارد البشرية



تحقق المنشآت المتميزة نتائج تلبى الاحتياجات وتفوق تطلعات الموارد البشرية شاملة للانطباعات ومؤشرات الأداء المتعلقة بهم وفق محاور عديدة ترتبط بأهداف واستراتيجيات المنشأة والتي سيتم شرحها بمزيد من التفصيل في الدليل الإرشادي لمعايير النتائج، 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

- فاعلية القيادة
- التحفيز والتقدير
- السياسات واللوائح للموارد البشرية
- التمكين وتفويض الصلاحيات
- برامج إعداد قادة المستقبل
- الولاء المؤسسي
- الحوكمة والرشاقة المؤسسية

المشاركة والعمل التطوعي

- إدارة ومعالجة مقترحات الموارد البشرية
- فرق العمل والعمل الجماعي
- العمل التطوعي داخل وخارج المنشأة
- المشاركة في تطوير أساليب وطرق العمل
- المشاركة في تطوير اللوائح والسياسات
- المشاركة في وضع الأهداف والاستراتيجيات



بيئة العمل

- معدل رضا العاملين
- مكان العمل والتجهيزات
- بيئة العمل والروح المعنوية
- الصحة المهنية والسلامة
- العدالة وتكافؤ الفرص

إدارة الأداء الوظيفي

- الوصف الوظيفي والأهداف الوظيفية
- تقويم الأداء الوظيفي
- التدريب والتعليم
- التطوير المهني
- التعاقب الوظيفي
- الرواتب والمكافأة والتعويضات
- المزايا والخدمات

الاتصال الفعال

- التواصل الرأسي
- التواصل الأفقي
- إدارة ومعالجة 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 وتحسينه 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 بحسب خطط الموارد البشرية
- معدلات الإنتاجية
- الشواغر الوظيفية حسب الإدارات
- التكريم والتقدير
- معدل التزام الموارد البشرية بأوقات العمل والحضور
- معدل الدوران الوظيفي/تاركي الخدمة
- تحديث السياسات واللوائح
- الصلاحيات الممنوحة

التدريب وتطوير الأداء

- دقة وحدائة الوصف الوظيفي
- مشاركة الموارد البشرية في برامج التدريب والتعليم
- المشاركين في برامج التطوير المهني والتعاقب الوظيفي
- 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



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

المشاركة والعمل التطوعي

- 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
- عدد المتطوعين
- عدد ساعات التطوع
- المشاركة في البرامج والجمعيات التطوعية
- الاقتراحات المقدمة
- نسبة الاقتراحات المطبقة

الاتصال والتواصل

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

التوطين

- نسبة التوطين حسب الفئات الوظيفية المختلفة
- نسبة الزيادة في إعداد المواطنين (ذكور/إناثاً)
- عدد البرامج المخصصة لتوطين الوظائف
- المشاركة في معارض التوظيف



المعيار الثامن: نتائج الأداء الرئيسية



تحقق المنشآت المتميزة نتائج تلبى الاحتياجات وتفوق التطلعات وتساهم بتحقيق أهداف وتوجهات رؤية المملكة 2030 والتنمية المستدامة ويقاس ذلك من خلال مخرجات 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 والتي سيتم شرحها بمزيد من التفصيل في الدليل الإرشادي لمعايير النتائج، ويشمل هذا المعيار المعيارين الفرعيين التاليين:

1-8 مخرجات الأعمال الرئيسية

يبتضمن هذا المعيار نتائج مخرجات الأعمال الرئيسية المرتبطة بالخطة الاستراتيجية ومدى المساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2030م، 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
- مدى فاعلية القيم المؤسسية
- مدى مساهمة المنشأة في تحقيق أهداف وتوجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠
- عدد البرامج والمبادرات الوطنية التي تشارك فيها المنشأة بصورة مباشرة أو غير مباشرة.
- 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)

مخرجات العمليات الرئيسية

- مدى تحقيق أهداف العمليات الرئيسية
- المخرجات المادية للعمليات
- المخرجات البشرية للعمليات
- المخرجات المعنوية للعمليات

حجم المنتجات والخدمات والأسواق الرئيسية

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

انطباعات المجتمع

- السمعة والصورة الذهنية بالمجتمع
- التحكم في التأثير البيئي
- المشاركة في أنشطة التنمية المستدامة
- إيجابية التأثير المجتمعي
- المشاركة في أنشطة التنمية الاجتماعية
- التأثير في التنمية الاقتصادية

انطباعات الشركاء والموردين

- الرضا عن التعاملات
- الرضا عن عملية الإشراف
- الرضا عن الشفافية
- 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 التي 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 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
- قنوات التواصل مع الشركاء والموردين
- الإنجاز مقابل النفقات للمشاريع مع الموردين والشركاء

مؤشرات الأداء للعمليات الرئيسية والمساندة

- كفاءة العمليات
- كفاءة عمليات التحسين
- كفاءة عمليات التدقيق الداخلي والخارجي
- أتمتة العمليات



مؤشرات الموارد التقنية والمعرفية

- مؤشرات التقدم التقني
- مؤشرات أمن المعلومات
- حجم المعارف الضمنية التي تم حصرها
- حجم المعارف المعلنة التي تم حصرها
- مدى الاستفادة والاستخدام للمعلومات والمعارف
- مؤشرات الاستثمار في البحث والتطوير
- مؤشرات الملكية الفكرية والابتكارات وبراءات الاختراع.

مؤشرات الحوكمة والتنمية المستدامة

- التوافق مع القوانين والأنظمة
- أنشطة الشفافية والتغطية الإعلامية
- الأنشطة والمبادرات البيئية
- الأنشطة والمبادرات المجتمعية
- الأنشطة والمبادرات للتنمية الاقتصادية



قنوات التواصل الاجتماعي:

