

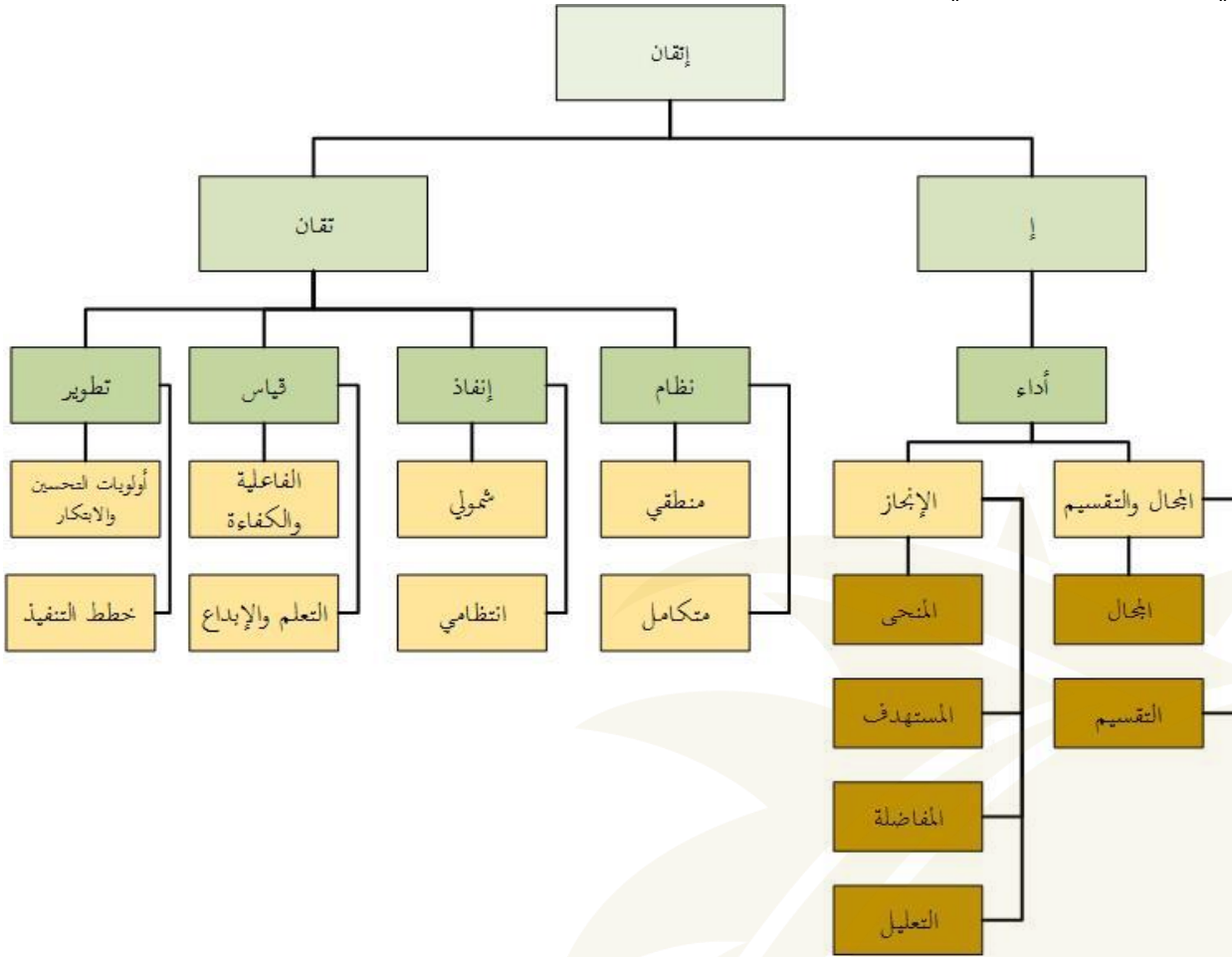


الدليل الارشادي لاداة التقييم (إتقان)

سعيّ نحو التميّز

1- مقدمة عن أداة التقييم (إتقان).

- هي الأداة المعتمدة لتحديد مستوى التميز بالجائزة الوطنية للجودة في المملكة العربية السعودية، جائزة الملك عبد العزيز للجودة، والتي تم تطويرها من خلال الاطلاع على أفضل الممارسات في الجوائز العالمية.
- عبارة عن أداة تقييم للتمييز المؤسسي في المنشآت من خلال خمسة عناصر رئيسية: الأداء والنظام والإنفاذ والقياس والتطوير، حيث يتم تقييم النتائج من خلال العنصر أداء، وتقييم الممكنات من خلال بقية العناصر.
- تم اعتماد هذه الأداة واعتمادها ضمن المراجعة التطويرية لمعايير الجائزة والخروج بالنموذج الجديد في عام ١٤٣٦هـ، ٢٠١٥م في الدورة الثالثة للجائزة.



٢- الشرح التفصيلي لعناصر وخصائص أداة التقييم (إتقان).

العنصر: أداء																	
الخصائص: المجال والتقسيم																	
المجال																	
<ul style="list-style-type: none"> • النتائج تغطي كافة المجالات ذات العلاقة بحسب المعايير. • النتائج تغطي كافة المجالات ذات العلاقة بالاستراتيجية. 																	
الغاية																	
تحديد النتائج (الأهداف) المناسبة للمنشأة																	
شرح المجال																	
<p>هناك مصدرين مجتمعين للمجال: مقاييس ومؤشرات معايير نموذج التميز (٦ & ٧ & ٨) ومؤشرات الخطة الاستراتيجية للمنشأة، مع ملاحظة ان هذين المصدرين قد يتداخلان في بعض المؤشرات أحيانا، وقد يكون المؤشر نفسه مطلوب بالمعيار وكذلك تستخدمه المنشأة في خطتها الاستراتيجية. ونسبة تغطية المجال مرتبطة في مدى تغطية محاور معايير النتائج في نموذج التميز وتصنيف المنشأة ومجالات عملها.</p>																	
أمثلة																	
<p>١. محور التدريب والتطوير لدى منشأة في القطاع الإنتاجي: معدل حضور الدورات التدريبية، معدل تدريب فئة القيادة، نسبة اجتياز برنامج اعداد قيادات الصف الثاني، نسبة ارتفاع إنتاجية فنيي خط الإنتاج بعد البرنامج التدريبي، عدد فنيي الصيانة الحاصلين على شهادة الصيانة الوقائية...الخ.</p> <p>٢. نتائج رضا المستخدمين المقدمة في تقرير الجاهزية للمنشأة يغطي جميع فئات المستخدمين (الجمهور/قطاع الأعمال/المستثمرين...)، وتم ترتيب النتائج المقدمة وفقا لأولوياتها وأهميتها في الخطة الاستراتيجية (مسوحات قياس الرضا)</p> <p>٣. مؤشرات الأداء المتعلقة بالمستفيدين مثل: عدد الشكاوي، كتب الشكر، نسبة الشكاوي الى المعاملات، الاقتراحات المنفذة.</p>																	
حساب الدرجات																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>الواقع في المنشأة</th> <th>لا توجد نتائج تغطي المجال</th> <th>توجد نتائج تغطي ٢٥% من المجال</th> <th>توجد نتائج تغطي ٥٠% من المجال</th> <th>توجد نتائج تغطي ٧٥% من المجال</th> <th>توجد نتائج تغطي كامل المجال</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>الدرجة المستحقة</td> <td>٥ - ٢٠%</td> <td>٢١ - ٤٠%</td> <td>٤١ - ٦٠%</td> <td>٦١ - ٨٠%</td> <td>٨١ - ١٠٠%</td> </tr> </tbody> </table>						الواقع في المنشأة	لا توجد نتائج تغطي المجال	توجد نتائج تغطي ٢٥% من المجال	توجد نتائج تغطي ٥٠% من المجال	توجد نتائج تغطي ٧٥% من المجال	توجد نتائج تغطي كامل المجال	الدرجة المستحقة	٥ - ٢٠%	٢١ - ٤٠%	٤١ - ٦٠%	٦١ - ٨٠%	٨١ - ١٠٠%
الواقع في المنشأة	لا توجد نتائج تغطي المجال	توجد نتائج تغطي ٢٥% من المجال	توجد نتائج تغطي ٥٠% من المجال	توجد نتائج تغطي ٧٥% من المجال	توجد نتائج تغطي كامل المجال												
الدرجة المستحقة	٥ - ٢٠%	٢١ - ٤٠%	٤١ - ٦٠%	٦١ - ٨٠%	٨١ - ١٠٠%												
ملاحظة هامة:																	
<ul style="list-style-type: none"> • الدرجة النهائية لتقييم معايير النتائج في نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة محددة بسقف الدرجة الممنوحة للمجال والتقسيم • في اثناء رصد درجة المجال فلا بد يأخذ في عين الاعتبار عدد المؤشرات/النتائج لدى المنشأة وماهو المتحقق منها ، فمثلا ان كان للمنشأة ١٠ مؤشرات وطبقت منها فقط ٣ مؤشرات هنا تكون قيمة المجال لا تتعدى هي ٣٠ % . • يحق للمنشأة المتقدمة للجائزة تقديم مؤشرات إضافية تعبر عن مستوى أدائها في الأعمال المختلفة ويعكس مدى نجاحها في جميع المجالات، لذلك على المقيم أخذها في عين الاعتبار عند رصد درجة المجال. 																	
التقسيم																	
• وجود تقسيم ملائم للنتائج بحسب طبيعة عمل المنشأة لجانها افرافي وفئات																	

المعنيين والخدمات والمنتجات وغير ذلك					
الغاية اظهار الانجازات وتحديد جوانب الخلل في النتائج المناسبة المقاسة					
شرح التقييم التقسيم هنا مقصود فيه تقسيم نتائج المؤشرات المقاسة إلى مجموعات بناء على عوامل مشتركة تجمع بينها. ويهدف التقسيم إلى توضيح وتمحيص ورسم صورة واضحة المعالم عن حالة المجموعة أو مستوى أداءها أو رضاها أو ولائها أو غيرها من الجوانب التي تساعد المنشأة على تحديد مستويات الأداء والنتائج المرتبطة بتلك المجموعة، وتختلف العوامل المشتركة التي يتم تحديد المجموعة من خلالها وتتنوع بشكل كبير، فقد نأخذ المجموعة بناء على الموقع الجغرافي أو العمر أو مستوى الخدمة أو مستوى التعليم أو المنتج المباع أو الخدمة المقدمة أو فئات المعنيين... أو غيرها من العوامل.					
أمثلة ١. تقسيم معدل حضور الدورات التدريبية وفقا لتصنيف الوظيفة (إشرافي أو غير إشرافي) ٢. تقسيم معدل رضا المستفيدين وفقا لفئات المستفيدين (مراجعين، قطاع أعمال، منصات حكومية...الخ). ٣. تقسيم نتائج تقييم أداء الموردين: • وفق معيارين هما مدى المطابقة للمواصفات والالتزام بالزمن. • وفق تصنيف الموردين لدى المنشأة (استشارات، مقاولين، توريد لوازم، توريد خدمات).					
حساب الدرجات					
تم تقسيم جميع النتائج المقدمة	تم تقسيم النتائج المقدمة من ٠.٧٥	تم تقسيم النتائج المقدمة من ٠.٥	تم تقسيم النتائج المقدمة من ٠.٢٥	لم يتم تقسيم النتائج المقدمة	الواقع في المنشأة
٨١-١٠٠%	٦١-٨٠%	٤١-٦٠%	٢١-٤٠%	٥-٢٠%	الدرجة المستحقة
الخصائص: الإنجاز (المنحى، المستهدف، المفاضلة، التعليل)					
المنحى • منحى إيجابي للنتائج على مدى ثلاث سنوات على الأقل. • أو المحافظة على الأداء الجيد.					
الغاية اثبات تحقيق نتائج إيجابية					
شرح المنحى من متطلبات أداة "إتقان" توفير قياسات لنتائج ومؤشرات الأداء لمدة ثلاث أعوام أخيرة، على الأقل، مع العلم أن هذا قد يطابق أو يختلف مع منهج دورية قياس المنشأة لمؤشراتها ونتائجها، والتي تختلف من مؤشر لآخر، والدورية تحددتها المنشأة حسب احتياجاتها ولتعزيز استفادتها من القياس. وإيجابية المنحى هنا قد لا تعنى منحى تصاعدي حيث إن بعض المؤشرات تكون إيجابية عندما تكون المنحى تصاعدي مثل المبيعات أو رضا المستفيدين، في حين أن مؤشرات أخرى قد يكون منحاه إيجابي مع أنها في انحدار، على سبيل المثال عدد الحوادث أو الهدر في الموارد أو الفاقد من الإنتاج، وغيرها من المؤشرات. المحافظة على الأداء يكون أحيانا إيجابيا في حالات مثل: ١. تأثر المنشأة بعوامل قوية خارجة عن سيطرتها مثل الانهيارات الاقتصادية أو ظروف أخرى تمكنت خلالها المنشأة من التعامل معها والمحافظة على أداءها الجيد. ٢. المؤشر قد حقق أفضل مستويات ممكنة، مثلا مؤشر "عدد إصابات العمل" والنتيجة صفر، فالمحافظة على الأداء في هذه الحالة يعتبر إيجابيا. ٣. في بعض الأحيان إذا وصل المؤشر إلى مستويات عالمية يحتذى بها قد يكون من المقبول اعتبار المحافظة على نتيجة الأداء شيء جيد.					

١. النسبة المئوية لرضا المستفيدين						
المؤشر	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩			
النسبة المئوية لرضا المستفيدين	%٨٥	%٨٨	%٩٠			
٢. منحى إيجابي لثلاث سنوات متتالية لنتائج متوسط تقييم أداء الموردين لدى المنشأة.						
حساب الدرجات	الواقع في المنشأة	لا توجد نتائج أو معلومات	منحى إيجابي أو استقرار لـ ٠.٢٥ من النتائج على مدى ٣ سنوات	منحى إيجابي أو استقرار لـ ٠.٥ من النتائج على مدى ٣ سنوات	منحى إيجابي أو استقرار لـ ٠.٧٥ من النتائج على مدى ٣ سنوات	منحى إيجابي أو استقرار لجميع النتائج على مدى ٣ سنوات
	الدرجة المستحقة	٥ - ٢٠%	٢١ - ٤٠%	٤١ - ٦٠%	٦١ - ٨٠%	٨١ - ١٠٠%
المستهدف	<p>• تحديد مستهدفات منطقية وملائمة لجميع النتائج ذات الأولوية للمنشأة.</p> <p>• مدى تحقيق المستهدفات الموضوعية أو تجاوزها.</p>					
الغاية	<p>أثبتت تحقيق نتائج ايجابية</p>					
شرح المستهدف	<p>تحديد ووضع المستهدفات يعتبر من الممارسات التي تطبقها المنشآت التي تسعى إلى التميز، وهذا يكون من خلال وجود نظام متكامل ومنطقي لتحديد المستهدفات لنتائج ومؤشرات الأداء بطريقة علمية صحيحة ومتناغمة مع أهداف الخطة الإستراتيجية للمنشأة وتدعمها. ومن الممارسات العالمية الفضلى أن تكون الأهداف ذكية SMARTER: هدف محدد - قابل للقياس - قابل للتحقيق - ذو صلة - ومقيد بزم - متصل بالافراد (المسؤولية) - يكافئ الانجاز. ومن أهم فوائده تحديد المستهدفات هو تحفيز ودفع المنشأة نحو التحسن والتطور المستمر لتحقيق نتائج أفضل باستمرار.</p> <p>وعادة ما تستند المنشآت الى بعض المراجع في تحديد مستهدفاتها منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الخطة الإستراتيجية وأهدافها القصيرة وطويلة المدى. • النتائج السابقة. • قدرات المنشأة. • نتائج المنافسين. • المقارنات المعيارية. • توجهات وتنبؤات السوق والعوامل الخارجية المؤثرة. <p>بعد تحديد المستهدفات من خلال نظام منطقي ومتكامل، من متطلبات أداة "إتقان" أن يتم التحقق من مستويات الأداء مقارنة بالأهداف ومدى تحقيق المنشأة للمستهدفات الموضوعية أو تجاوزها، مع أهمية ملاحظة ان عند تحقيق أو تجاوز المنشأة للمستهدف فمن المتوقع من المنشأة (في غالب الأحيان وتحت الظروف الطبيعية) أن تقوم بتحديث الهدف ورفع السقف بناء على آلية علمية والمراجع التي ذكرناها أعلاه.</p>					

<p>١. مستهدفات النسبة المئوية لرضا المستفيدين وفقا للخطة الاستراتيجية (٢٠٢٠-٢٠٢٢)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">المستهدفات</th> <th>البيانات</th> </tr> <tr> <th>٢٠٢٢</th> <th>٢٠٢١</th> <th>٢٠٢٠</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>%٩٥</td> <td>%٩٥</td> <td>%٩٢.٥</td> <td>النسبة المئوية لرضا المستفيدين</td> </tr> </tbody> </table> <p>٢٠٢٢.</p> <p>٢. تحديد نسبة الزيادة للخدمات الذكية المقدمة من المنشأة %٥ سنويا.</p>						المستهدفات			البيانات	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠		%٩٥	%٩٥	%٩٢.٥	النسبة المئوية لرضا المستفيدين	أمثلة
المستهدفات			البيانات															
٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠																
%٩٥	%٩٥	%٩٢.٥	النسبة المئوية لرضا المستفيدين															
<p>حساب الدرجات</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>الواقع في المنشأة</th> <th>لا توجد مستهدفات أو معلومات</th> <th>هناك مستهدفات تم تحقيقها ل ٢٥ من النتائج</th> <th>هناك مستهدفات تم تحقيقها ل ٥٠ من النتائج</th> <th>هناك مستهدفات تم تحقيقها ل ٧٥ من النتائج</th> <th>هناك مستهدفات ملأئمة تم تحقيقها لكامل النتائج</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>الدرجة المستحقة</td> <td>٥ - ٢٠%</td> <td>٢١ - ٤٠%</td> <td>٤١ - ٦٠%</td> <td>٦١ - ٨٠%</td> <td>٨١ - ١٠٠%</td> </tr> </tbody> </table>						الواقع في المنشأة	لا توجد مستهدفات أو معلومات	هناك مستهدفات تم تحقيقها ل ٢٥ من النتائج	هناك مستهدفات تم تحقيقها ل ٥٠ من النتائج	هناك مستهدفات تم تحقيقها ل ٧٥ من النتائج	هناك مستهدفات ملأئمة تم تحقيقها لكامل النتائج	الدرجة المستحقة	٥ - ٢٠%	٢١ - ٤٠%	٤١ - ٦٠%	٦١ - ٨٠%	٨١ - ١٠٠%	حساب الدرجات
الواقع في المنشأة	لا توجد مستهدفات أو معلومات	هناك مستهدفات تم تحقيقها ل ٢٥ من النتائج	هناك مستهدفات تم تحقيقها ل ٥٠ من النتائج	هناك مستهدفات تم تحقيقها ل ٧٥ من النتائج	هناك مستهدفات ملأئمة تم تحقيقها لكامل النتائج													
الدرجة المستحقة	٥ - ٢٠%	٢١ - ٤٠%	٤١ - ٦٠%	٦١ - ٨٠%	٨١ - ١٠٠%													
<p>المفاضلة</p> <ul style="list-style-type: none"> وجود مفاضلة للنتائج ذات الأولوية للمنشأة. مدى إيجابية الموقع النسبي للمنشأة وفق المفاضلة مع المنشآت الأخرى. كون المنشآت التي تم اختيارها لإجراء المفاضلة متميزة. 						المفاضلة												
<p>الغاية</p> <p>أثبات تحقيق نتائج إيجابية</p>						الغاية												
<p>شرح المفاضلة</p> <p>المفاضلة حسب "إتقان" هي مقارنة المنشأة لنتائجها ومؤشراتها الرئيسية مع أفضل النتائج لمنشآت مشابهة محليا أو إقليميا أو عالميا. وهذا يتطلب وجود نظام منطقي ومتكامل للمقارنات المعيارية لدى المنشأة تحدد من خلاله نتائج ومؤشرات الأداء التي تقوم بمفاضلتها وطبيعة ومواصفات المنشآت المتميزة التي ستقوم بالمقارنة معها، مع ملاحظة أن المفاضلة يجب أن تكون مع منشآت متميزة ذات ممارسات فضلى، فالمفاضلة تتيح المجال للمنشأة مقارنة نتائج ومؤشرات أدائها مع نتائج أفضل المنشآت المحلية والعالمية ومعرفة مستوياتها ومدى نجاحها في سباقها نحو التميز والعالمية، ومن ثم الانتقال إلى مرحلة التعلم من الأنظمة والمنهجيات والعمليات لدى تلك الجهات المتميزة والاستفادة منها في التطوير من خلال الأفكار الإبداعية والإبتكار.</p> <p>ملاحظة: هناك العديد من المنشآت تواجه صعوبة في الحصول على بيانات منشآت أخرى بهدف المفاضلة (المقارنة المعيارية)، وفي هذه الحالة من المتوقع من المنشأة البحث والاستفادة من قواعد البيانات والمنشآت المتوفرة على الشبكة العنكبوتية.</p>						شرح المفاضلة												
<p>حساب الدرجات</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>الواقع في المنشأة</th> <th>لا توجد مفاضلة أو معلومات</th> <th>هناك مفاضلات وإيجابية ل ٢٥ من</th> <th>هناك مفاضلات وإيجابية ل ٥٠ من</th> <th>هناك مفاضلات وإيجابية ل ٧٥ من</th> <th>هناك مفاضلات ملأئمة وإيجابية لجميع النتائج</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>الدرجة المستحقة</td> <td>٥ - ٢٠%</td> <td>٢١ - ٤٠%</td> <td>٤١ - ٦٠%</td> <td>٦١ - ٨٠%</td> <td>٨١ - ١٠٠%</td> </tr> </tbody> </table>						الواقع في المنشأة	لا توجد مفاضلة أو معلومات	هناك مفاضلات وإيجابية ل ٢٥ من	هناك مفاضلات وإيجابية ل ٥٠ من	هناك مفاضلات وإيجابية ل ٧٥ من	هناك مفاضلات ملأئمة وإيجابية لجميع النتائج	الدرجة المستحقة	٥ - ٢٠%	٢١ - ٤٠%	٤١ - ٦٠%	٦١ - ٨٠%	٨١ - ١٠٠%	حساب الدرجات
الواقع في المنشأة	لا توجد مفاضلة أو معلومات	هناك مفاضلات وإيجابية ل ٢٥ من	هناك مفاضلات وإيجابية ل ٥٠ من	هناك مفاضلات وإيجابية ل ٧٥ من	هناك مفاضلات ملأئمة وإيجابية لجميع النتائج													
الدرجة المستحقة	٥ - ٢٠%	٢١ - ٤٠%	٤١ - ٦٠%	٦١ - ٨٠%	٨١ - ١٠٠%													

ذات الأولوية	النتائج ذات الأولوية	ذات الأولوية	النتائج ذات الأولوية																
٨١-١٠٠%	٦١-٨٠%	٤١-٦٠%	٢١-٤٠%	٥-٢٠%	الدرجة المستحقة														
<ul style="list-style-type: none"> التعليل يبين الارتباط بين الأداء المتميز والأنظمة المستخدمة. تعليل التباين في الأداء وتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها. 						التعليل													
ضمان استدامة النتائج الإيجابية						الغاية													
<p>في المنشآت المتميزة هناك ارتباط واضح بين الأنظمة المطبقة ونتائج أداء المنشأة (النتيجة والفعل)، وبالتالي فإن نتائج الأداء لم تتحقق بالصدفة أو من خلال عوامل داخلية أو خارجية خارجة عن إرادة المنشأة بل هي نتيجة مباشرة لما تقوم به المنشأة من خلال استراتيجياتها وأنظمتها وسياساتها وعملياتها ومواردها. وهذا الترابط المباشر والثيق يساعد على ديمومة النتائج الإيجابية واستمراريتها والتعامل مع فجوات الأداء عند الحاجة وفي الوقت المناسب. لدى المنشآت المتميزة صورة واضحة لأدائها متوفرة عند الطلب من خلال نظام فعال لمتابعة الأداء بشكل منتظم وحسب الحاجة، وبالتالي فإن أي تفاوت أو تباين أو فجوات أو سلبية في الأداء بين مؤشر الأداء وما هو متوقع أو مستهدف يتضح عند الحاجة وفي الوقت الصحيح ودون تأخير، ومن ثم يتم تحليله وتحديد أسبابه بشكل صحيح مما يمكن صانع القرار من إتخاذ الإجراءات المناسبة للتصحيح والتحسين في الوقت المناسب ودون تأخير أو آثار سلبية على أداء المنشأة.</p>						شرح التعليل													
<p>١. حققت المنشأة نتائج إيجابية في مؤشرات الأداء المتعلقة بالمستفيدين نتيجة تطبيقها مجموعة من الإجراءات والمبادرات المتعلقة بالمستفيدين من أهمها: اهتمام قيادة المنشأة واشتراكها المباشر في تلبية ومعالجة مقترحات واحتياجات وشكاوى المستفيدين، ربط إجراءات العمل بمؤشرات كفاءة وفاعلية وتوظيفها في عملية التحسين المستمر، مبادرة أتمتة الخدمات وغيرها.</p> <p>٢. حققت المنشأة نتائج إيجابية في مخرجات الأعمال الرئيسية نتيجة توحيد جهود العاملين في مختلف الوحدات التنظيمية نحو تحقيق رؤية المنشأة ورسالتها وتوجهاتها الاستراتيجية، كما ساهم تطبيق نظام الحاكمة المؤسسية ومحاسبة الموظفين بناءً على تحقيق الأهداف المؤسسية والفردية في هذه النتائج الإيجابية. هذا بالإضافة إلى الإدارة الفاعلة للعلاقة مع الشركاء والموردين والتواصل المستمر معهم.</p>						أمثلة													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>الواقع في المنشأة</th> <th>لا يوجد تعليل أو معلومات</th> <th>واضح ل ٢٥.٠</th> <th>واضح ل ٥٠.٠</th> <th>واضح ل ٧٥.٠</th> <th>هناك تعليل واضح لجميع النتائج المقدمة</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>الدرجة المستحقة</td> <td>٥-٢٠%</td> <td>٢١-٤٠%</td> <td>٤١-٦٠%</td> <td>٦١-٨٠%</td> <td>٨١-١٠٠%</td> </tr> </tbody> </table>						الواقع في المنشأة	لا يوجد تعليل أو معلومات	واضح ل ٢٥.٠	واضح ل ٥٠.٠	واضح ل ٧٥.٠	هناك تعليل واضح لجميع النتائج المقدمة	الدرجة المستحقة	٥-٢٠%	٢١-٤٠%	٤١-٦٠%	٦١-٨٠%	٨١-١٠٠%	حساب الدرجات	
الواقع في المنشأة	لا يوجد تعليل أو معلومات	واضح ل ٢٥.٠	واضح ل ٥٠.٠	واضح ل ٧٥.٠	هناك تعليل واضح لجميع النتائج المقدمة														
الدرجة المستحقة	٥-٢٠%	٢١-٤٠%	٤١-٦٠%	٦١-٨٠%	٨١-١٠٠%														
<p>درجة معيار نتائج المستفيدين وفقاً لوزنه = (مجموع علامات تقييم المعايير الفرعية) درجة معيار نتائج المستفيدين وفقاً لوزنه: ٦٦.٥٧</p>						الدرجة النهائية للمعيار الرئيسي													

ملاحظة						في اثناء رصد درجات الإنجاز (المنحى، المستهدف، المفاضلة، التعليل) فلا أن يأخذ بعين الاعتبار ان لا يتجاوز مجموع متوسط درجة المعيار الفرعي المثوية درجة المجال.
العنصر: نظام						
الخصائص: منطقي						
<ul style="list-style-type: none"> • وضوح السبب من اختيار هذا النظام بما يتناسب مع طبيعة عمل المنشأة والممارسات الجيدة. • أن تكون هناك إجراءات عمل محددة. • التركيز على احتياجات المعنيين. • نضوج النظام من خلال عمليات المراجعة والتحسين. 						
الغاية						نظام عمل متميز
<p>أ- تصميم نظام لتطوير وتدريب الموظفين وذلك بهدف تطوير مهارات الموظفين على كافة مستوياتهم الوظيفية بما يخدم احتياجات المنشأة الحالية والمستقبلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتم تصميمه بالاستعانة بأفضل الممارسات العالمية ذات العلاقة. كما يشتمل ذلك النظام على عدد من الإجراءات والعمليات لضبط مخرجات النظام وأهمها رفع مستويات مهارات الموظفين ومعارفهم، وبما يضمن تنفيذ العمليات المرتبطة بالنظام بطريقة موحدة من كافة لجهات المنفذة له مثل أقسام التدريب في مواقع الشركة المختلفة، وشركات التدريب المتعاقد معها والمدربين، وضمان فاعلية آليات التطوير وقنواته المثلى مثل التدريب الصفي والتدريب عن بعد ومرافقة الخبراء وغيرها من آليات وقنوات وبما يخدم تنفيذ خطط المنشأة وتحقيق أهدافها باستمرار. كما يشتمل ذلك النظام على عدد من المؤشرات لقياس أداءه مثل مدى استفادة الموظف من الدورة التدريبية، عدد الناجحين في البرنامج التدريبي مقابل عدد المتقدمين... الخ.</p> <p>ب- قامت المنشأة بوضع نظام منطقي للإقتراحات يتضمن معايير تقييمها وإعتمادها وبما يتكامل مع أنظمة التقييم والحوافز تم شرحه وتعميمه ثم تنفيذه منذ العام ٢٠١٧ مما ساهم في تشجيع الموظفين على المشاركة في عمليات التطوير والتحسين من خلال تقديم ١٦٥ اقتراحاً وتعمل على تنفيذ سبعة منها بعد دراسة جدوى وأثر تطبيقها.</p>						
أمثلة						
حساب الدرجات						
لا يوجد شواهد على وضوح السبب من اختيار النظام و التركيز على احتياجات المعنيين ووجود إجراءات عمل ونضج النظام	لا يوجد شواهد على وضوح السبب من اختيار النظام و التركيز على احتياجات المعنيين ووجود إجراءات عمل ونضج النظام	لا يوجد شواهد على وضوح السبب من اختيار النظام و التركيز على احتياجات المعنيين ووجود إجراءات عمل ونضج النظام	لا يوجد شواهد على وضوح السبب من اختيار النظام و التركيز على احتياجات المعنيين ووجود إجراءات عمل ونضج النظام	لا يوجد شواهد على وضوح السبب من اختيار النظام و التركيز على احتياجات المعنيين ووجود إجراءات عمل ونضج النظام	لا يوجد شواهد على وضوح السبب من اختيار النظام و التركيز على احتياجات المعنيين ووجود إجراءات عمل ونضج النظام	الواقع في المنشأة
٥-٢٠%	٢١-٤٠%	٤١-٦٠%	٦١-٨٠%	٨١-١٠٠%	الدرجة المستحقة	

ملاحظة هامة: الدرجة النهائية لتقييم معايير الممكنات في نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة محددة بسقف الدرجة الممنوحة للنظام.																			
الخصائص: متكامل																			
<p>متكامل</p> <ul style="list-style-type: none"> • أن يكون هناك ترابط مع الأنظمة الأخرى. • أن يكون النظام داعم ومكمل لاستراتيجية المنشأة. 																			
<p>شرح متكامل</p> <p>الأنظمة المؤسسية لا توجد في فضاء خاص بها معزولة عن غيرها من الأنظمة، بل إن الأنظمة عادة ما تكون مرتبطة بأنظمة أخرى تؤثر أو تتأثر بها، ولكي تكون الأنظمة متميزة لا يتم تقييمها في معزل عن الأنظمة الأخرى المرتبطة بها بل يجب التأكد من أن النظام متناغم ومتناسق مع الأنظمة الأخرى المرتبطة به وله دور ايجابي وأنه لا يؤثر أو يتأثر بها سلبيا، وهذا يسمى تكامل أفقي، وأنه وفي نفس الوقت يتكامل مع أهداف واستراتيجيات المنشأة ويساعد على تحقيقها، وهذا يسمى تكامل عامودي.</p>																			
<p>أمثلة</p> <p>١. نظام تطوير وتدريب الموظفين نظام يؤثر ويتأثر بأنظمة إدارية أخرى داخل إدارة الموارد البشرية وخارجها على سبيل المثال وليس الحصر:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الهيكل التنظيمي والأوصاف الوظيفية • التطور الوظيفي والمسارات الوظيفية • النظام المالي • التطوير المؤسسي وإدارة التغيير <p>تم تحديد كافة الأنظمة المرتبطة في نظام تطوير وتدريب الموظفين وطبيعة الترابط بينها ومتطلبات سير العمليات والموارد بين الأنظمة بشكل سلس ومرن وسهل وبما يضمن اكتمال الإجراءات وتحقيق نتائج جيدة تلبى توقعات المعنيين لكافة الأنظمة ذات العلاقة. فعلى سبيل المثال لكي يحقق نظام التطور الوظيفي أهدافه في ترقية الموظفين المتميزين فانه من المتوقع أن يقوم نظام تطوير وتدريب الموظفين. بتطوير وتنمية مهارات الموظف المعني قبل وبعد الترقية لكي يكون مؤهل وقادر على أداء مهام عمله الجديدة، وأي خلل في هذا الترابط والتكامل بين النظامين سيؤدي إلى نتائج سلبية على المنشأة والموظف.</p> <p>٢. قامت المنشأة بوضع نظام منطقي للإقتراحات يتضمن معايير تقييمها وإعتمادها وبما يتكامل مع أنظمة التقييم والحوافز تم شرحه وتعميمه ثم تنفيذه منذ العام ٢٠١٧ مما ساهم في تشجيع الموظفين على المشاركة في عمليات التطوير والتحسين من خلال تقديم ١٦٥ اقتراحاً وتعمل على تنفيذ سبعة منها بعد دراسة جدوى وأثر تطبيقها.</p>																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>حساب الدرجات</th> <th>الواقع في المنشأة</th> <th>لا يوجد شواهد على دعم الخطة الاستراتيجية والارتباط بالانظمة الأخرى</th> <th>بعض الشواهد على دعم الخطة الاستراتيجية والارتباط بالانظمة الأخرى</th> <th>يوجد شواهد على دعم الخطة الاستراتيجية والارتباط بالانظمة الأخرى</th> <th>يوجد شواهد واضحة على دعم الخطة الاستراتيجية والارتباط بالانظمة الأخرى</th> <th>يوجد شواهد شاملة على دعم الخطة الاستراتيجية والارتباط بالانظمة الأخرى</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>الدرجة</td> <td>٥ - ٢٠%</td> <td>٢١ - ٤٠%</td> <td>٤١ - ٦٠%</td> <td>٦١ - ٨٠%</td> <td>٨١ - ١٠٠%</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						حساب الدرجات	الواقع في المنشأة	لا يوجد شواهد على دعم الخطة الاستراتيجية والارتباط بالانظمة الأخرى	بعض الشواهد على دعم الخطة الاستراتيجية والارتباط بالانظمة الأخرى	يوجد شواهد على دعم الخطة الاستراتيجية والارتباط بالانظمة الأخرى	يوجد شواهد واضحة على دعم الخطة الاستراتيجية والارتباط بالانظمة الأخرى	يوجد شواهد شاملة على دعم الخطة الاستراتيجية والارتباط بالانظمة الأخرى	الدرجة	٥ - ٢٠%	٢١ - ٤٠%	٤١ - ٦٠%	٦١ - ٨٠%	٨١ - ١٠٠%	
حساب الدرجات	الواقع في المنشأة	لا يوجد شواهد على دعم الخطة الاستراتيجية والارتباط بالانظمة الأخرى	بعض الشواهد على دعم الخطة الاستراتيجية والارتباط بالانظمة الأخرى	يوجد شواهد على دعم الخطة الاستراتيجية والارتباط بالانظمة الأخرى	يوجد شواهد واضحة على دعم الخطة الاستراتيجية والارتباط بالانظمة الأخرى	يوجد شواهد شاملة على دعم الخطة الاستراتيجية والارتباط بالانظمة الأخرى													
الدرجة	٥ - ٢٠%	٢١ - ٤٠%	٤١ - ٦٠%	٦١ - ٨٠%	٨١ - ١٠٠%														

المستحقة						
ملاحظة هامة: الدرجة النهائية لتقييم معايير الممكنات في نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة محددة بسقف الدرجة الممنوحة للنظام ((درجة منطقي + درجة متكامل) / ٢).						
العنصر: إنفاذ						
الخصائص: شمولي						
شمولي						
• أن يتم إنفاذ النظام بشكل شمولي بحيث يغطي جميع الوحدات التنظيمية وكافة فئات المعنيين.						
الغاية						
نشر وإيصال نظام العمل المتميز الى المعنيين وتنفيذه.						
شرح شمولي						
تحديد الوحدات التنظيمية التي سيطبق فيها نظام العمل من إدارات وأقسام وفروع وفئات وظيفية وغيرها يجب أن يتم بشكل دقيق وشامل خلال مرحلة تخطيط وتصميم نظام العمل، ويجب أن يتضمن ذلك كيفية التطبيق بكفاءة وفاعلية في كافة المواقع والجهات وعلى مختلف الفئات المعنية.						
حساب الدرجات						
لا يوجد شواهد على إنفاذ النظام بشكل شمولي يغطي جميع الوحدات التنظيمية وكافة فئات المعنيين	لا يوجد شواهد على إنفاذ النظام بشكل شمولي يغطي جميع الوحدات التنظيمية وكافة فئات المعنيين	لا يوجد شواهد على إنفاذ النظام بشكل شمولي يغطي جميع الوحدات التنظيمية وكافة فئات المعنيين	لا يوجد شواهد على إنفاذ النظام بشكل شمولي يغطي جميع الوحدات التنظيمية وكافة فئات المعنيين	لا يوجد شواهد على إنفاذ النظام بشكل شمولي يغطي جميع الوحدات التنظيمية وكافة فئات المعنيين	لا يوجد شواهد على إنفاذ النظام بشكل شمولي يغطي جميع الوحدات التنظيمية وكافة فئات المعنيين	لا يوجد شواهد على إنفاذ النظام بشكل شمولي يغطي جميع الوحدات التنظيمية وكافة فئات المعنيين
٥ - ٢٠%	٢١ - ٤٠%	٤١ - ٦٠%	٦١ - ٨٠%	٨١ - ١٠٠%	الدرجة المستحقة	
الخصائص: انتظامي						
انتظامي						
• أن يكون هناك انتظامية في إنفاذ النظام من حيث تسلسله واستمراريته وأن يتم بشكل مخطط له وليس عشوائي.						
• وجود المرونة للتعديل حسب الحاجة.						
الغاية						
نشر وإيصال نظام العمل المتميز الى المعنيين وتنفيذه.						
شرح انتظامي						
انتظامية إنفاذ (تطبيق) أي نظام مرتبط بتاريخ التنفيذ (متى) ودوريته (الفترة بين كل إنفاذ والذي يليه) واستمراريته والتي تحدد بناء على احتياجات المنشأة والمعنيين بالنظام وبما يضمن أعلى درجات الفاعلية والكفاءة المتوقعة من النظام ومن ثم وضع الخطط الزمنية للإنفاذ. كما أن تنظيم طريقة انفاذ النظام وجدولته لا يعني جموده، فالنظام المتميز يجب أن يكون مرنا وقابل للتعديل بطريقة سهلة وسريعة إذا دعت الحاجة لذلك وهذا يسري كذلك على المرونة في الإنفاذ، مع ملاحظة أن المرونة لا تعني العشوائية أو عدم الانتظام أو الاستمرارية فالأصل هو الانتظام والاستمرارية والشمولية والاستثناء هو التغيير عند الضرورة (مثل الفرص						

<p>والتهديدات). ومرونة التعديل لها صور متعددة ومختلفة ومنها على سبيل المثال لا الحصر مرونة تحويل نظام ما من نظام ورفي إلى نظام الكتروني أو مرونة في تطبيق النظام على عدد أكبر أو أقل من المعنيين...الخ.</p>																			
العنصر: قياس																			
الخصائص: الفاعلية والكفاءة																			
<ul style="list-style-type: none"> • أن يكون هناك قياس دوري مناسب عن مدى فاعلية وكفاءة النظام المستخدم . • أن يكون هناك قياس دوري مناسب عن مدى فاعلية وكفاءة إنفاذ النظام المستخدم. 					الفاعلية والكفاءة														
<p>تقديم صورة واقعية ودقيقة عن أداء نظام العمل وتحديد جوانب التميز والقصور.</p>																			
<p>الأنظمة المتميزة هي أنظمة تقاس بشكل دوري ومستمر من خلال مؤشرات أداء (قياس) صحيحة تعكس صورة واقعية ولحظية ودقيقة عن أداء النظام وبالتالي تمكن فريق القيادة والمدراء من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وتمكن المعنيين من اكتشاف الفجوات وتحديد فرص التحسين للنظام. وقياس النظام يتم من خلال مؤشرات مرتبطة بمعايير ٦ و ٧ و ٨ من نموذج التميز للجائزة وكذلك مرتبطة بالخطة الاستراتيجية للمنشأة وأهدافها وطبيعة ومجالات عملها، وتختلف باختلاف النظام الذي يتم قياسه والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال تطبيق النظام.</p> <p>والمقصود بالقياس هنا هو قياس النظام بعينه وأيضا قياس تطبيق (إنفاذ) ذلك النظام وهذا يتحقق من خلال قنوات وآليات قياس صحيحة وفعالة وكفؤة تمكننا من الحصول على البيان أو الرقم أو المؤشر الصحيح بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب. وقياس فاعلية وكفاءة النظام يهدف إلى تحديد ما إذا كنا قد صممنا ووضعنا نظاما متكاملًا وفعالًا وكفؤًا يساعدنا على تلبية احتياجات المعنيين وكذلك تحقيق أهدافنا المرورية والاستراتيجية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، في حين أن قياس فاعلية وكفاءة إنفاذ (تطبيق) النظام يهدف إلى معرفة إذا ما كنا قد طبقنا النظام كما هو مخطط له وبشكل شامل ومنظم وهل حقق أهدافه ومدى استغلالنا للموارد المخططة لتنفيذه من وقت ومال وموارد أخرى.</p>																			
الغاية																			
شرح الفاعلية والكفاءة																			
<p>الأنظمة المتميزة هي أنظمة تقاس بشكل دوري ومستمر من خلال مؤشرات أداء (قياس) صحيحة تعكس صورة واقعية ولحظية ودقيقة عن أداء النظام وبالتالي تمكن فريق القيادة والمدراء من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وتمكن المعنيين من اكتشاف الفجوات وتحديد فرص التحسين للنظام. وقياس النظام يتم من خلال مؤشرات مرتبطة بمعايير ٦ و ٧ و ٨ من نموذج التميز للجائزة وكذلك مرتبطة بالخطة الاستراتيجية للمنشأة وأهدافها وطبيعة ومجالات عملها، وتختلف باختلاف النظام الذي يتم قياسه والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال تطبيق النظام.</p> <p>والمقصود بالقياس هنا هو قياس النظام بعينه وأيضا قياس تطبيق (إنفاذ) ذلك النظام وهذا يتحقق من خلال قنوات وآليات قياس صحيحة وفعالة وكفؤة تمكننا من الحصول على البيان أو الرقم أو المؤشر الصحيح بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب. وقياس فاعلية وكفاءة النظام يهدف إلى تحديد ما إذا كنا قد صممنا ووضعنا نظاما متكاملًا وفعالًا وكفؤًا يساعدنا على تلبية احتياجات المعنيين وكذلك تحقيق أهدافنا المرورية والاستراتيجية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، في حين أن قياس فاعلية وكفاءة إنفاذ (تطبيق) النظام يهدف إلى معرفة إذا ما كنا قد طبقنا النظام كما هو مخطط له وبشكل شامل ومنظم وهل حقق أهدافه ومدى استغلالنا للموارد المخططة لتنفيذه من وقت ومال وموارد أخرى.</p>																			
الغاية																			
شرح الفاعلية والكفاءة																			
<table border="1"> <tr> <td>يوجد شواهد شاملة على فاعلية النظام والإنفاد</td> <td>يوجد شواهد واضحة على قياس فاعلية النظام والإنفاد</td> <td>يوجد شواهد على قياس فاعلية النظام والإنفاد</td> <td>بعض الشواهد على قياس فاعلية النظام والإنفاد</td> <td>لا يوجد شواهد على قياس فاعلية النظام والإنفاد</td> <td>الواقع في المنشأة</td> <td>حساب الدرجات</td> </tr> <tr> <td>٨١-١٠٠%</td> <td>٦١-٨٠%</td> <td>٤١-٦٠%</td> <td>٢١-٤٠%</td> <td>٥-٢٠%</td> <td>الدرجة المستحقة</td> <td></td> </tr> </table>						يوجد شواهد شاملة على فاعلية النظام والإنفاد	يوجد شواهد واضحة على قياس فاعلية النظام والإنفاد	يوجد شواهد على قياس فاعلية النظام والإنفاد	بعض الشواهد على قياس فاعلية النظام والإنفاد	لا يوجد شواهد على قياس فاعلية النظام والإنفاد	الواقع في المنشأة	حساب الدرجات	٨١-١٠٠%	٦١-٨٠%	٤١-٦٠%	٢١-٤٠%	٥-٢٠%	الدرجة المستحقة	
يوجد شواهد شاملة على فاعلية النظام والإنفاد	يوجد شواهد واضحة على قياس فاعلية النظام والإنفاد	يوجد شواهد على قياس فاعلية النظام والإنفاد	بعض الشواهد على قياس فاعلية النظام والإنفاد	لا يوجد شواهد على قياس فاعلية النظام والإنفاد	الواقع في المنشأة	حساب الدرجات													
٨١-١٠٠%	٦١-٨٠%	٤١-٦٠%	٢١-٤٠%	٥-٢٠%	الدرجة المستحقة														

الدرجة المستحقة	٥ - ٢٠%	٢١ - ٤٠%	٤١ - ٦٠%	٦١ - ٨٠%	٨١ - ١٠٠%
الخصائص: التعلم والإبداع					
التعلم والإبداع	<ul style="list-style-type: none"> • تحليل نتائج القياس للتعلم وتحديد فرص التحسين. • التعلم من أفضل الممارسات المتبعة داخل المنشأة أو خارجها لتحديد فرص التحسين. • الإبداع لغرض تقديم أفكار للتحسين والتطوير أو معالجة فرص التحسين. 				
الغاية	<p>تقديم صورة واقعية ودقيقة عن أداء النظام وتحديد جوانب التميز والقصور.</p>				
شرح التعلم والإبداع	<p>المؤشرات بحد ذاتها قد لا تعكس صورة واضحة عن حال النظام أو تنفيذه ولذا فبعد جمع المؤشرات تقوم المنشآت المتميزة بتحليلها للتعلم منها، وهذا يساعد المعنيين على ترجمة لغة المؤشرات والأرقام والبيانات إلى لغة يفهمها ويستفيد منها كافة المعنيين في المنشأة في اتخاذ القرارات وتحديد التوجهات، وبناء على ما تعلمناه من نتائج التحليل وإجابة أسئلة (ماذا، وأين، وكيف، ومتى، ومن، ولماذا؟) يتم تحديد ماهية الفجوات بشكل واضح ومحدد ومن ثم تحديد عدد من الحلول وفرص التحسين.</p> <p>من الممارسات المتبعة في المنشآت المتميزة هي المقارنات المعيارية والبيئية الداخلية والخارجية، فالمنشأة المتميزة والتي تدار من خلال البيانات والحقائق لديها القدرة على تحديد نقاط قوتها وضعفها داخليا وخارجيا والتعلم منها، وبالتالي الاستفادة من إمكاناتها وقدراتها في حل مشاكلها والتعامل مع التحديات التي تواجهها. فعند تحليلنا للمؤشرات والنتائج قد نجد أن بعض المدراء أو الإدارات أو الفروع تتميز عن غيرها في بعض الممارسات بشكل واضح، وهذا يدفعنا للبحث وتحليل أسباب هذا التمايز والاستفادة منه في التحسين من خلال نقل تلك الخبرات والمعرفة والممارسات المتميزة من الإدارة المتميزة إلى الإدارة التي تواجه التحديات. المنشأة المتميزة منشأة مبدعة وباستمرار، وتستفيد من أفكار موظفيها وكافة المعنيين فيها في تطوير أنظمتها وعملياتها وخدماتها ومنتجاتها وفي التعامل مع التحديات وفرص التحسين بشكل ممنهج ومستمر. وهذا يتطلب وجود بيئة محفزة ومنظومة فعالة ومتكاملة للابتكار والابداع.</p>				
أمثلة	<p>١. تعمل المنشأة وبشكل منتظم على تحليل نتائج مؤشرات أدائها المتعلقة بشؤون الموظفين وتقوم بالاستفادة من هذه النتائج في تطوير وتحسين الأنظمة المتعلقة بهم وبمشاركتهم، حيث تم وفقاً لنتائج هذا التحليل للعام ٢٠١٨ تحديد ما له علاقة بالموارد البشرية ٩ مشاريع كان مجموع أعضاء الفرق المشكلة للعمل على تطويرها ٤٥ موظفاً.</p> <p>٢. تضمنت خطة تطوير أنظمة الموارد البشرية بالمنشأة آلية واضحة يقوم بموجبها فريق إعداد الخطة بتجميع كافة الملاحظات والإقتراحات المطروحة من الموظفين عبر قنوات الإتصال المختلفة إضافة إلى نتائج تحليل استبيانات رأي الموظفين وترجمتها إلى إجراءات تحسينية على هذه الأنظمة بعد اعتمادها من الإدارة العليا؛ ومثال على ذلك تحسين وتسهيل إجراءات تنظيم الإجازات الصيفية بناءً على نتائج استبيانات رأي الموظفين خلال العام ٢٠١٨ مما أدى إلى تحسين رضا الموظفين عن هذه الإجراءات من ٦٢% إلى ٧٤% خلال العام.</p>				
العنصر: تطوير					

الخصائص: أولويات التحسين والابتكار																				
<p>أولويات التحسين والابتكار</p> <ul style="list-style-type: none"> • استخدام مخرجات القياس ونشاطات التعلم والإبداع لتقييم وتحديد أولويات التحسين والابتكارات. 						<p>الغاية</p>														
<p>البحث عن أفضل الطرق لتنفيذ العمل وتحقيق التفوق والتميز.</p> <p>بعد قياس مؤشرات الفاعلية والكفاءة للنظام وإنفاذه وتحليلها والتعلم منها وتحديد عدد من فرص التحسين والحلول المناسبة للتعامل مع الفجوات من خلال التعلم والإبداع، من الطبيعي أن تتعدد الأنظمة التي تحتاج إلى تطوير وكذلك أن تتنوع الحلول التي ستحتاج إلى أن تتعامل معها المنشأة من خلال خطط تنفيذية.</p> <p>التعامل مع التحسينات يتم بطرق ووسائل مختلفة وقد يتحكم بالوسيلة المستخدمة طبيعة التحسين، فعلى سبيل المثال إذا كان التحسين ذا علاقة بجودة منتج ما فقد يكون التحليل الاحصائي إحدى وسائل التحسين، ومقارنة نتائج التحليل بنتائج سابقة هي إحدى ممارسات التعلم التي ترشدنا إلى طبيعة الخلل وسببه وتكلفته وتأثيره داخليا وخارجيا، وقد يكون العصف الذهني هو أحد آليات خلق الأفكار الجديدة والحلول الجذرية، فمن المهم أن تحدد المنشأة المتميزة اليات التعلم والإبداع الأفضل والأكثر فاعلية لديها لكي تحصل على أفضل النتائج باستمرار.</p>						<p>شرح أولويات التحسين والابتكار</p>														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>لا يوجد شواهد على استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع</th> <th>بعض الشواهد على استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع</th> <th>يوجد شواهد على استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع</th> <th>يوجد شواهد واضحة على استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع</th> <th>يوجد شواهد شاملة على استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع</th> <th>الواقع في المنشأة</th> <th>حساب الدرجات</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>٥ - ٢٠%</td> <td>٢١ - ٤٠%</td> <td>٤١ - ٦٠%</td> <td>٦١ - ٨٠%</td> <td>٨١ - ١٠٠%</td> <td>الدرجة المستحقة</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						لا يوجد شواهد على استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع	بعض الشواهد على استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع	يوجد شواهد على استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع	يوجد شواهد واضحة على استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع	يوجد شواهد شاملة على استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع	الواقع في المنشأة	حساب الدرجات	٥ - ٢٠%	٢١ - ٤٠%	٤١ - ٦٠%	٦١ - ٨٠%	٨١ - ١٠٠%	الدرجة المستحقة		
لا يوجد شواهد على استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع	بعض الشواهد على استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع	يوجد شواهد على استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع	يوجد شواهد واضحة على استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع	يوجد شواهد شاملة على استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع	الواقع في المنشأة	حساب الدرجات														
٥ - ٢٠%	٢١ - ٤٠%	٤١ - ٦٠%	٦١ - ٨٠%	٨١ - ١٠٠%	الدرجة المستحقة															
الخصائص: خطط التنفيذ																				
<ul style="list-style-type: none"> • تنفيذ أولويات التحسين والابتكارات وفق خطة محددة. 						<p>خط التنفيذ</p>														
<p>البحث عن أفضل الطرق لتنفيذ العمل وتحقيق التفوق والتميز.</p> <p>خطط تنفيذ مشاريع ومبادرات التحسين والتطوير يجب التعامل معها مثل أي مشاريع أخرى، وهذا يتطلب وجود نظام فعال وكفوء لإدارة المشاريع لدى المنشأة. وهذا يتطلب وجود مدير وفريق للمشروع وتوفير موارد ووجود خطة لإدارة التغيير وخطة زمنية وميثاق للمشروع وخطة ضمان جودة وخطة تواصل وغيرها من الممارسات المتعارف عليها لإدارة المشاريع. حيث يتم صياغة خطط تنفيذية محددة للتحسين حسب أفضل ممارسات إدارة المشاريع، وتحديد أهداف ذكية ومؤشرات أداء واضحة لمتابعة كل مشروع. ومن المهم اختيار أعضاء فريق المشروع بشكل صحيح بحيث يتضمن المهارات والخبرات اللازمة، وقد يحتوي على ممثلين عن الجهات المعنية بالنظام الذي يتم تحسينه.</p>						<p>شرح خطط التنفيذ</p>														

<p>قامت المنشأة بناء على نتائج تحليل مؤشرات الفاعلية والكفاءة لنظام عمل التخطيط الاستراتيجي وعدم تحقيقها للمستهدفات في عام ٢٠١٨ بمقارنة نظام العمل مع جهة خارجية مشهود لها بالتميز في مجال التخطيط الاستراتيجي وتطويره بشهر مارس من عام ٢٠١٩.</p>	<p>أمثلة</p>																
<table border="1"> <tr> <td data-bbox="188 453 370 726"> <p>يوجد شواهد واضحة على تنفيذ أولويات التحسين والابتكارات وفق خطة محددة</p> </td> <td data-bbox="370 453 548 726"> <p>يوجد شواهد واضحة على تنفيذ أولويات التحسين والابتكارات وفق خطة محددة</p> </td> <td data-bbox="548 453 727 726"> <p>يوجد شواهد على تنفيذ أولويات التحسين والابتكارات وفق خطة محددة</p> </td> <td data-bbox="727 453 906 726"> <p>يوجد شواهد على تنفيذ أولويات التحسين والابتكارات وفق خطة محددة</p> </td> <td data-bbox="906 453 1084 726"> <p>لا يوجد شواهد على تنفيذ أولويات التحسين والابتكارات وفق خطة محددة</p> </td> <td data-bbox="1084 453 1266 726"> <p>الواقع في المنشأة</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="188 726 370 810"> <p>٨١-١٠٠%</p> </td> <td data-bbox="370 726 548 810"> <p>٦١-٨٠%</p> </td> <td data-bbox="548 726 727 810"> <p>٤١-٦٠%</p> </td> <td data-bbox="727 726 906 810"> <p>٢١-٤٠%</p> </td> <td data-bbox="906 726 1084 810"> <p>٥-٢٠%</p> </td> <td data-bbox="1084 726 1266 810"> <p>الدرجة المستحقة</p> </td> </tr> </table>	<p>يوجد شواهد واضحة على تنفيذ أولويات التحسين والابتكارات وفق خطة محددة</p>	<p>يوجد شواهد واضحة على تنفيذ أولويات التحسين والابتكارات وفق خطة محددة</p>	<p>يوجد شواهد على تنفيذ أولويات التحسين والابتكارات وفق خطة محددة</p>	<p>يوجد شواهد على تنفيذ أولويات التحسين والابتكارات وفق خطة محددة</p>	<p>لا يوجد شواهد على تنفيذ أولويات التحسين والابتكارات وفق خطة محددة</p>	<p>الواقع في المنشأة</p>	<p>٨١-١٠٠%</p>	<p>٦١-٨٠%</p>	<p>٤١-٦٠%</p>	<p>٢١-٤٠%</p>	<p>٥-٢٠%</p>	<p>الدرجة المستحقة</p>	<p>حساب الدرجات</p>				
<p>يوجد شواهد واضحة على تنفيذ أولويات التحسين والابتكارات وفق خطة محددة</p>	<p>يوجد شواهد واضحة على تنفيذ أولويات التحسين والابتكارات وفق خطة محددة</p>	<p>يوجد شواهد على تنفيذ أولويات التحسين والابتكارات وفق خطة محددة</p>	<p>يوجد شواهد على تنفيذ أولويات التحسين والابتكارات وفق خطة محددة</p>	<p>لا يوجد شواهد على تنفيذ أولويات التحسين والابتكارات وفق خطة محددة</p>	<p>الواقع في المنشأة</p>												
<p>٨١-١٠٠%</p>	<p>٦١-٨٠%</p>	<p>٤١-٦٠%</p>	<p>٢١-٤٠%</p>	<p>٥-٢٠%</p>	<p>الدرجة المستحقة</p>												
<p>تحتسب الدرجة النهائية لمعيار فرعي في النتائج: ((منطقي + متكامل) / ٢) + (شمولي + انتظامي) / ٢ + (الفاعلية والكفاءة + التعلم والإبداع) / ٢ + (أولويات التحسين + خطط التنفيذ) / ٢ / ٤ مثال ١ - تحديد التوجه الاستراتيجي (بالارقام):</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="188 989 318 1121"> <p>خط التنفيذ</p> </td> <td data-bbox="318 989 464 1121"> <p>أولويات التحسين</p> </td> <td data-bbox="464 989 594 1121"> <p>التعلم والإبداع</p> </td> <td data-bbox="594 989 740 1121"> <p>الفاعلية والكفاءة</p> </td> <td data-bbox="740 989 870 1121"> <p>انتظامي</p> </td> <td data-bbox="870 989 1000 1121"> <p>شمولي</p> </td> <td data-bbox="1000 989 1130 1121"> <p>متكامل</p> </td> <td data-bbox="1130 989 1266 1121"> <p>منطقي</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="188 1079 318 1121"> <p>٣٠</p> </td> <td data-bbox="318 1079 464 1121"> <p>٣٠</p> </td> <td data-bbox="464 1079 594 1121"> <p>٣٥</p> </td> <td data-bbox="594 1079 740 1121"> <p>٤٠</p> </td> <td data-bbox="740 1079 870 1121"> <p>٤٥</p> </td> <td data-bbox="870 1079 1000 1121"> <p>٥٠</p> </td> <td data-bbox="1000 1079 1130 1121"> <p>٥٠</p> </td> <td data-bbox="1130 1079 1266 1121"> <p>٥٥</p> </td> </tr> </table> <p>متوسط درجة المعيار الفرعي: $(٥٢.٥ + ٤٧.٥ + ٣٧.٥ + ٣٠) / ٤$ متوسط درجة المعيار الفرعي المئوية: ٤١.٨٨ درجة المعيار الفرعي النهائية: درجة المعيار الفرعي المئوية * وزن المعيار الفرعي المئوي درجة المعيار الفرعي النهائية: $٤١.٨٨ * ٢٥$ درجة المعيار الفرعي النهائية: ١٠.٤٧</p>	<p>خط التنفيذ</p>	<p>أولويات التحسين</p>	<p>التعلم والإبداع</p>	<p>الفاعلية والكفاءة</p>	<p>انتظامي</p>	<p>شمولي</p>	<p>متكامل</p>	<p>منطقي</p>	<p>٣٠</p>	<p>٣٠</p>	<p>٣٥</p>	<p>٤٠</p>	<p>٤٥</p>	<p>٥٠</p>	<p>٥٠</p>	<p>٥٥</p>	<p>الدرجة النهائية للمعيار الفرعي</p>
<p>خط التنفيذ</p>	<p>أولويات التحسين</p>	<p>التعلم والإبداع</p>	<p>الفاعلية والكفاءة</p>	<p>انتظامي</p>	<p>شمولي</p>	<p>متكامل</p>	<p>منطقي</p>										
<p>٣٠</p>	<p>٣٠</p>	<p>٣٥</p>	<p>٤٠</p>	<p>٤٥</p>	<p>٥٠</p>	<p>٥٠</p>	<p>٥٥</p>										
<p>مثال: في حال كانت علامات المعايير الفرعية لمعيار القيادة الإدارية كميالي: ٩.٣، ١١.٢، ١٠.٤٧، ١٠.٥٨، ٩.٩، ٩.٥ الدرجة النهائية للمعيار الرئيسي (القيادة الإدارية): مجموع درجات المعايير الفرعية الدرجة النهائية للمعيار الرئيسي (القيادة الإدارية): ٦٠.٩٥</p>	<p>الدرجة النهائية للمعيار الرئيسي</p>																

