

الدليل التفسيري لمعايير فئة

الإدارة المركزية المتميزة

الدورة الخامسة عشرة

1434 - 1433

2013 - 2012

مقدمة

إن تحول الجائزة إلى نماذج الترشيح الرقمية قد ساعد في توضيح وتحديد جوانب التميز لكل فئة، ويمكن المرشحين من استكمال متطلبات التميز عندهم، وترسيخاً لهذا النهج ارتأت إدارة الجائزة وضع هذا الدليل الذي من شأنه أن يحقق جملة أهداف وفوائد، ومنها:

الإسهام في توضيح وتحديد معايير التميز الرئيسية والفرعية في أذهان المرشحين لكل فئة من فئات الجائزة.

- تقديم تفسير إجرائي واضح لكل سؤال وارد في حقل المعايير الفرعية في طلب الترشيح، بما يسهل على المرشح تعبئة الطلب بدقة وفهم.
- تنظيم عمل المرشح للجائزة وتحسين طريقة عرض أعماله وتوثيق ما لديه من مرفقات وترقيمها بصورة سهلة وسليمة.
- تيسير عملية تقييم وتحكيم طلبات الترشيح من الفئات المختلفة وجعلها أكثر دقة وموضوعية وعدالة.
- توسيع ثقافة التميز لدى المرشحين والراغبين في ترشيح أنفسهم ومساعدتهم على استكمال جوانب التميز في عملهم.

أما منهجية هذا الدليل فهي منهجية عملية قريبة التناول، تقوم على إيراد ما يتضمنه طلب الترشيح من معايير رئيسية وأخرى فرعية منبثقة عنها مع بيان ترقيمها في طلب الترشيح، ثم تقديم تفسير إجرائي عقب المستندات والوثائق التي تدعم الإجابة بـ «نعم» على السؤال وتمكن المرشح من الحصول على الدرجة المستحقة عن السؤال.

هذا ولا يفوتنا في هذا المقام أن ننوه إلى أن ما يقدمه هذا الدليل من تفسيرات وما يقترحه من إجراءات لا تشكل نهاية المطاف على درب التميز في هذا الجانب، ولكنه اجتهاد في الفهم من جانب واضعي الدليل، وهو اجتهاد لا يشكل قيداً على حرية التفكير لدى المرشحين أو الراغبين في السير على درب التميز. ويظل الباب مفتوحاً أمامهم لذكر إجراءات أخرى ومستندات أخرى تظهر جوانب التميز في المجال نفسه، وليس هذا الدليل في واقع الأمر سوى محاولة جادة لإلقاء مزيد من الضوء على الإجراءات المطلوبة من المرشح كما تعكسها سلسلة الأسئلة الموضوعية تحت كل معيار من معايير التميز لدى كل فئة، وهو خطوة لتيسير وتقريب معايير الجائزة تضع الباحثين عن التميز على بداية الدرب السليم.

والله نسال أن يجعل من هذا العمل خيط ضوء يهدي إلى سواء السبيل والتميز.

إدارة الجائزة

م	البيان والتفسير
1 / 1 / 1	<p>هل حصرت الإدارة جوانب التميز لدى الفئة القيادية ؟</p> <p>تحدد الإدارة كل شخص من الفئة القيادية (المدير ونائبه ورؤساء الأقسام والموجهين الأوائل...الخ). وجوانب التميز الموجودة لديه، والمهارات الإدارية والتربوية التي يمتلكها.</p> <p>ويمكن الاعتماد على مجموعة من الأدوات لتحديد جوانب التميز الموجودة لدى الفئة القيادية، وذلك من خلال التالي: تقارير الكفاءة، التقارير السنوية، ملف الإنجاز، استبانات التقييم الذاتي، تقارير زيارات المسؤولين...الخ. ومن أمثلة التميز القيادي: بناء وقيادة فرق العمل الناجحة، وصياغة الرؤى الطموحة، تصميم وإدارة المشاريع الرائدة، مد جسور التواصل الفعال مع مؤسسات المجتمع المحلي والمؤسسات الأكاديمية وبيوت الخبرة العالمية...الخ.</p>
2 / 1 / 1	<p>هل وضعت الإدارة إجراءات موثقة للاستمرار في تميزها القيادي؟</p> <p>من الإجراءات التي تضعها الإدارة لاستمرار الفئة القيادية في تميزها الآتي: تحسين ظروف العمل، قبول الاقتراحات، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والاهتمام بالنشاطات الاجتماعية، الشفافية في القرارات والممارسات اليومية، التدريب، تشجيع المبادرات والأفكار الجديدة، التفويض...الخ.</p> <p>توضح الإدارة كيفية توثيقها للإجراءات السابقة من خلال إرفاق قرارات أو لوائح أو مسابقة من إعدادها، والتي تتعلق مباشرة بالفئة القيادية مثال: الموظف المتميز، أفضل اقتراح، أفضل ممارسة إدارية أو أفضل إنجاز تنموي (تدريبي).</p>
3 / 1 / 1	<p>هل قامت الإدارة بمتابعة تنفيذ الإجراءات التي وضعتها للاستمرار في تميز الفئة القيادية بها؟</p> <p>تقوم الإدارة بمتابعة تنفيذ الإجراءات التي تم وضعها في المؤشر السابق، وذلك من خلال متابعة القرارات، صحائف المتابعة، والتقييم المستمر.</p> <p>كما تتضمن متابعة تنفيذ تلك الإجراءات تحليل الصعوبات والمعوقات، ووضع الحلول لها بما يبرز تميز الفئة القيادية، وينشر تفوقها لدى الفئات الإدارية الأخرى.</p>
4 / 1 / 1	<p>هل قامت الإدارة بتقييم نتائج الإجراءات التي وضعتها للاستمرار في تميز الفئة القيادية بها؟</p> <p>تعرض الإدارة تقييم نتائج الإجراءات المذكورة من خلال تحديد الجوانب التي أصبحت أكثر تميزاً نتيجة لاستخدام الإجراءات السابقة، وقياس درجة التحسن الذي طرأ على الأداء مقارنة بالأداء السابق والجوانب السلبية والمقترحات التطويرية إن وجدت.</p>

البيان والتفسير	م
<p>ويتم تقييم نتائج الإجراءات من خلال متابعة تنفيذ البرامج التنفيذية التي وضعت للتطوير واستخدام الاستبانة ومناقشة المستهدفين من أثر التدريب في هذه الجوانب على أدائهم... الخ..</p>	
<p>هل أعدت الفئة القيادية ملفات إنجاز منظمة لها؟</p> <p>ملف الانجاز هو أداة توثيقية لإبراز نشاطات وإنجازات الإداري، ويبين النمو التدريجي لخبراته، ويتضمن خطته ومشاريعه وإنجازاته والبرامج التدريبية التي التحق بها وشهادات التقدير والشكر التي حصل عليها. ترفق الإدارة ما يثبت أن لكل شخص من الفئة القيادية ملف إنجاز خاصاً به.</p>	5 / 1 / 1

م	البيان والتفسير
1 / 2 / 1	<p>هل حصرت الإدارة الجوانب التي تحتاج إلى تطوير لدى الفئة القيادية؟</p> <p>يتم حصر الجوانب التي تحتاج إلى تطوير لدى الفئة القيادية بناء على الملاحظات المدونة في التقارير السنوية، استبانات التقييم الذاتي، الزيارات الميدانية، الآراء التي ترد من قبل المتعاملين والعاملين سلباً أو إيجاباً، نتائج تطبيق برنامج الجودة.</p> <p>كما يمكن للإدارة أن تضع قائمة بمعايير الأداء المتميز، وفي ضوءها يتم تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في المهارات الرئيسة أو الفرعية، في الأبعاد الإدارية والتقنية والتربوية.</p> <p>ويمكن ترتيب الكفايات والمهارات التي تحتاج إلى تطوير وفق أولويات محددة، خاصة بما يتوافق مع الرؤية المستقبلية للإدارة.</p>
2 / 2 / 1	<p>هل حددت الإدارة فترات دورية لحصر الجوانب التي تحتاج إلى تطوير لدى الفئة القيادية؟</p> <p>الفترات الدورية التي يتم فيها تحليل احتياجات الفئة القيادية، وإذا ما كانت فصلية أو سنوية، ويتم إثبات ذلك بإرفاق قرارات تحديد الاحتياجات خلال السنوات الثلاث السابقة، وملاحظة تاريخ كل قرار.</p>
3 / 2 / 1	<p>هل وضعت الإدارة خطة مكتوبة وواضحة لتطوير الجوانب التي تحتاج إلى ذلك؟</p> <p>تضع الإدارة خطة التنمية المهنية بحيث تكون مبنية على أساس جوانب التطوير التي تم حصرها، على أن تتضمن الخطة الأهداف والبرامج والإجراءات التي ستؤدي إلى تطوير مهارات الفئة القيادية وزمن التنفيذ والجهة المنفذة والموازنة المالية والمتابعة والتقييم.</p> <p>كما توضح الإدارة مدى مشاركة الاستشاريين والمختصين في بناء تلك الخطة، وتوضح مدى استيعاب آراء المستهدفين أيضاً في تصميم خطة التطوير.</p>
4 / 2 / 1	<p>هل قامت الإدارة بمتابعة سير تنفيذ الخطة التي وضعتها للتطوير؟</p> <p>تقوم الإدارة بمتابعة تنفيذ خطة التطوير وإجراءاتها من حيث سير برامج التنمية المهنية وفق ما تم التخطيط له للاستفادة منها في التطوير.</p> <p>يتم إرفاق صحائف المتابعة والتقييم المستمر التي توضح الإيجابيات التي تحققت و الصعوبات أو المعوقات وكيفية تداركها وإصلاح المسار... الخ.</p>
5 / 2 / 1	<p>هل قامت الإدارة بتقييم الخطة التي وضعتها للتطوير؟</p> <p>يتم تقييم مدى نجاح وفعالية خطة تطوير الفئة القيادية من خلال تقييم البرامج والأنشطة التي وضعت للتطوير، باستخدام الاستبانات وصحائف التقييم ومناقشة المستهدفين حول اثر التدريب في تطوير أدائهم... الخ.</p> <p>ترفق الإدارة ما يوضح تحقيق هذا البند.</p>

البيان والتفسير	م
<p>هل انعكس تنفيذ الخطة التي وضعتها الإدارة للتطوير على عمل الإدارة وعمالها الداخليين والخارجيين؟</p> <p>توضح الإدارة أثر تنفيذ الخطة التي وضعتها للتطوير على عملها وعمالها الداخليين والخارجيين، بحيث تحدد الايجابيات التي تم تحقيقها، والتي تتضح من خلال مجموعة من الأدوات من مثل: رسائل الشكر من قبل الموظفين والمتعاملين مع الإدارة داخلياً وخارجياً، سرعة إنجاز الأعمال، زيادة النتاجات في المجال الذي تم تطويره ومقارنته قبل إجراءات التطوير، تطبيق استبانة حول عمل الفئة القيادية وتحليل نتائجها، رسائل الشكر من المؤسسات أو المتعاملين الخارجيين...الخ.</p>	6 / 2 / 1

البيان والتفسير	م
<p>هل حصرت الإدارة الصلاحيات التي يمكن تفويضها للآخرين؟</p> <p>الصلاحيات هي السلطة الممنوحة للمسؤول في المؤسسة للقيام بعمل ما أو اتخاذ قرار أو إلزام المؤسسة تجاه الغير. وهنا ترفق الإدارة حصراً بالصلاحيات التي يمكن أن تفوض من قبل المدير أو نائب المدير إلى الآخرين، ومن أمثلة الصلاحيات التي يمكن تفويضها كالتالي: إعطاء الإجازات، الصرف من الموازنة.. الخ، علماً أن تحديد الصلاحيات يتم بعد الاطلاع على لائحة المهام وتوصيف الوظائف، ولائحة الصلاحيات الممنوحة للإدارات المركزية، مع ملاحظة أن تفويض الصلاحيات لا يعني التخلي عن المسؤولية، مع الأخذ في الاعتبار كتابة قرارات التفويض وتسليمها للمعنيين للاطلاع والعمل بها، وإرفاق نماذج من هذه القرارات موقعة من الأشخاص الذين تم التفويض إليهم.</p>	1 / 3 / 1
<p>هل قامت الإدارة بوصف الصلاحيات التي سبق حصرها؟</p> <p>توضح الإدارة الصلاحيات التي تم تفويضها للآخرين، ويتم توضيح المسؤوليات المفوضة وأجزاء المهمة أو الوظيفة، وإعطاء الأشخاص المفوضين خلفيات المهمة الموكلين بها، أي الأفكار المستمدة من الخبرة السابقة، حتى لا يجدوا أنفسهم مضطرين لمعالجة جوانب من المهمة غير معروفة لديهم، كما يجب توضيح مكان الخطر أو المأزق في تلك المسؤولية. ويكون الشرح موثقاً في شكل قرار أو نشرة أو دليل إداري أو نقاط رئيسة لشرح توضيحي.</p>	2 / 3 / 1
<p>هل حددت الإدارة أهداف تفويض الصلاحيات للآخرين؟</p> <p>تحدد الإدارة أهداف الصلاحيات المفوضة للآخرين وذلك من خلال القرارات الخاصة بالتفويض على أن يتضمن كل قرار للتفويض أهدافه الخاصة. كما يجب وضع معايير للعمل وضوابطه، وذلك حتى يتم قياس أداء المفوضين، على أن تكون معروفة لديهم وواضحة.</p>	3 / 3 / 1
<p>هل قامت الإدارة بتفويض الصلاحيات للآخرين لمدة معينة؟</p> <p>ترفق الإدارة قرارات التفويض، ويفترض أن تحدد بداية ونهاية التفويض للشخص الذي تم التفويض إليه ومركزه الوظيفي. مع الوضع في الاعتبار ضرورة إعداد الشخص المفوض حتى يحسن استخدام هذه الصلاحيات، ويفضل تقديم بعض الإرشادات إليه في بداية التفويض دون إشعاره بوجود رقابة مستمرة عليه.</p>	4 / 3 / 1

البيان والتفسير	م
<p>هل اتخذ من فوضت لهم الصلاحيات قرارات دون الرجوع إلى رؤسائهم؟</p> <p>ترفق الإدارة نماذج من قرارات أو مهام أو إجراءات مارس فيها المفوض لهم الصلاحية دون الرجوع إلى المدير وكانت ايجابية على العمل. من مثل: التعاقد مع جهات أخرى، النقل والانتداب... الخ. وتبرز جدية تفويض الصلاحيات في حجم القرارات أو الإجراءات المتخذة وعددها.</p>	5 / 3 / 1
<p>هل حصرت الإدارة آثار تفويض الصلاحيات للآخرين؟</p> <p>تحدد الإدارة النتائج الايجابية لعملية التفويض وأثرها في تبسيط عمل الإدارة، وقد يتمثل ذلك في: تبسيط الإجراءات، وتنمية مهارات العاملين وإدراكهم لأبعاد العمل، وإعداد الصف الثاني من القيادات التربوية وسرعة الانجاز.</p> <p>كما يمكن أن يعود تفويض الصلاحيات على المفوضين بتنمية مهاراتهم الإدارية أو كفاياتهم الشخصية أو خبراتهم التربوية، كما يمكن أن يزيد من مدى انتمائهم وولائهم للإدارة.</p> <p>ترفق الإدارة أسماء المفوضين بالصلاحيات والفوائد والآثار الإيجابية، مع الدليل الذي يثبت حصول تلك الفوائد، إذ يمكن أن يتمثل الدليل في رسالة شخصية صادرة من المفوض بالصلاحية، أو المشرفين عليه في العمل، أو المتعاملين معه ممن لاحظوا تلك الآثار.</p>	6 / 3 / 1

البيان والتفسير	م
<p>هل حصرت الإدارة ممارساتها التحفيزية للعاملين فيها؟</p> <p>التحفيز هو استخدام مجموعة من الأدوات وتوظيف عدد من العوامل والظروف للتأثير على سلوك العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي ليتمكنوا من أداء عملهم بفاعلية وانتماء.</p> <p>تحصر الإدارة كافة الأساليب التي حفزت بها العاملين (موظفين، رؤساء أقسام، ورؤساء شعب... الخ) ومن هذه الأساليب: شهادات الشكر، الجوائز، اللقاءات الفردية والجماعية، والاستماع إلى الآراء، مساندة العاملين في تحقيق أهدافهم وبرامجهم ومقترحاتهم، تدريبهم وتطوير قدراتهم الشخصية، والإفادة منهم في تدريب الآخرين، وإعطائهم مزيداً من الصلاحيات والمشاركة، وتشجيع المبادرات، وإسناد التكاليفات... الخ.</p> <p>ترفق الإدارة لائحة الحوافز والمكافآت، أو مسابقة بها معايير ثابتة تؤكد على التحفيز في الإدارة لدعم التميز، أو خطة التدريب، أو أية إجراءات أخرى مكتوبة وموثقة.</p>	1 / 4 / 1
<p>هل استخدمت الإدارة معايير محددة وموثقة لتقييم الجهود والإنجازات؟</p> <p>تذكر الإدارة إذا ما كان لديها لائحة بها معايير ثابتة وموحدة لتقييم أداء العاملين بها وجهودهم، وتقرر في ضوء ذلك منحهم الجوائز والمكافآت. ومن أمثلة المعايير: جهود الأفراد في دعم المشاريع والبرامج، نتائج العمل، المبادرات، دعم التواصل مع المجتمع، أو معايير أخرى تراها الإدارة أكثر مناسبة... الخ.</p> <p>ويحسن بالإدارة تحديد المستهدفين من تلك الممارسات التحفيزية، والفترات الزمنية التي تم استخدام تلك الممارسات فيها.</p>	2 / 4 / 1
<p>هل قدمت الإدارة مكافآت مادية ومعنوية لأصحاب الجهود المتميزة من العاملين فيها؟</p> <p>يقصد بالحوافز المادية مثل: المبالغ المالية، الهدايا، الكؤوس، توفير أجهزة، توفير الموارد اللازمة لتنفيذ المشاريع والبرامج... الخ.</p> <p>ويقصد بالحوافز المعنوية فيما يلي: شهادة تقدير، المشاركة في حضور مؤتمر، تبادل الآراء، التمكين من مهارات وخبرات جديدة، التكاليفات، تبني البرامج والمبادرات الفردية، تعميم التجارب المتميزة... الخ.</p> <p>ترفق الإدارة ما يثبت تحقق هذا البند.</p> <p> ويفترض بالإدارة أن تدير التحفيز المادي والمعنوي بحيث تتوفر العدالة وحسن التنفيذ وملاءمة التوقيت، وذلك حتى يستثمر التحفيز المادي أفضل استثمار.</p> <p>تقدم الإدارة قائمة تتضمن المكافآت المادية والمعنوية التي تم تقديمها خلال السنوات الثلاث الأخيرة، والمستهدفين من تلك المكافآت، ويفضل إضافة سبب التحفيز أو مناسبته، وكذلك زمن التحفيز.</p>	3 / 4 / 1

البيان والتفسير	م
<p data-bbox="596 271 1302 315">هل حصرت الإدارة آثار التحفيز في أداء العاملين فيها؟</p> <p data-bbox="113 331 1302 488">تحصر الإدارة ما حدث من آثار إيجابية في كفايات العاملين من مهارات ومعارف وقيم، وكان له أثر واضح في تطوير أدائهم المهني، ويفترض بالإدارة أن توضح وجود ارتباط بين تلك الآثار والتحفيز الذي تم إجراؤه مسبقاً.</p>	<p data-bbox="1358 271 1458 309">4/ 4/ 1</p>

م	البيان والتفسير
1 / 1 / 2	<p>هل قامت الإدارة بإصدار قرار لتشكيل فريق إعداد الخطة الإستراتيجية؟</p> <p>يعتبر فريق إعداد الخطة الإستراتيجية أحد الفرق الرئيسية في المؤسسات الحديثة، ويفترض أن يتضمن مجموعة من القياديين وأصحاب الرأي، وممن لديهم القدرة على تنظيم الأفكار والاقتراحات. يفضل أن يقود الفريق مدير الإدارة أو نائبه، وذلك لإعطاء الخطة الاستراتيجية زخماً من الاهتمام والأولوية، كما يوفر لها دعماً إدارياً لتسهيل أداء مهمتها، ويفضل أن يكون عدد أعضاء الفريق 5، 7 أفراد يمثلون مزيجاً من المنظرين والمنفذين.</p> <p>ترفق الإدارة قراراً معتمداً من مدير الإدارة يقضي بتشكيل فريق الخطة الاستراتيجية، يتضمن أسماء أعضاء الفريق ووظائفهم والمهام الموكلة إليهم.</p>
2 / 1 / 2	<p>هل قامت الإدارة بتأهيل فريق التخطيط الاستراتيجي؟</p> <p>يتم التأهيل من خلال حضور أعضاء الفريق للدورات وورش العمل واللقاءات والاستشارات حول التخطيط الاستراتيجي. كما يمكن للإدارة المركزية التعاون مع أحد المختصين في التخطيط الاستراتيجي للإشراف على الفريق ونقل الخبرة لأعضائه وتطوير مهاراتهم التخطيطية، من خلال الخطوات العملية لإعداد الخطة الاستراتيجية.</p>
3 / 1 / 2	<p>هل قامت الإدارة بتخصيص الإمكانيات المطلوبة لفريق إعداد الخطة الاستراتيجية؟</p> <p>تتمثل الإمكانيات المطلوبة لإعداد فريق الخطة الاستراتيجية في الآتي: توزيع كتب حول التخطيط الاستراتيجي، نماذج ومذكرات، حضور دورات وورش عمل، توفير المكان والموازنة المالية. ويمكن للإدارة أن تعمل على توفير نظام للاتصال الإلكتروني بين أعضاء الفريق، كما يعتبر الدعم المعنوي للفريق من أهم الإمكانيات التي تسعى الإدارة لتوفيرها للفريق حتى يبدع في بلورة أفكار ومشاريع خطية طموحة ومتميزة.</p>
4 / 1 / 2	<p>هل اعتمدت الإدارة نموذجاً علمياً من نماذج إعداد الخطة الاستراتيجية؟</p> <p>هناك العديد من النماذج التي يمكن استخدامها للتخطيط الاستراتيجي، ويعتمد اختيار النموذج على عدة عوامل، منها طبيعة قيادة المؤسسة والثقافة المؤسسية السائدة ومكونات بيئة العمل وحجم المؤسسة وخبرات فريق التخطيط.</p> <p>ويمكن أن تتعدد النماذج في التخطيط الاستراتيجي من نموذج التخطيط الأساسي Basic Strategic Planning إلى نموذج التخطيط القائم على الموضوع أو الغاية Issue.Based (or Goal.Based) Planning أو نموذج</p>

البيان والتفسير	م
<p>الانحياز Alignment Model أو نموذج التخطيط بالسيناريو Scenario Planning ، أو غيرها من النماذج التي يقتنع بها فريق التخطيط بالمنطقة بناءً على منطق معين.</p> <p>توضح الإدارة نموذجها المستخدم في إعداد الخطة الإستراتيجية بحيث يكون نموذجاً علمياً معتمداً ويتصدر الخطة الإستراتيجية للإدارة.</p>	
<p>هل قامت الإدارة بحصر المؤثرين والمتأثرين الداخليين والخارجيين بأعمالها وأنشطتها؟</p> <p>يمكن حصر المؤثرين والمتأثرين من خلال الخبرة التراكمية للإدارة، وباستطلاع وجهة نظر أعضاء الفريق القيادي بالإدارة، مع الوضع في الاعتبار أن المتعلم هو العنصر الأهم في المنظومة التربوية، حيث هو المستفيد الأول من الخدمة التعليمية والتربوية المقدمة، وهو الذي تبني الخطط والبرامج وفق احتياجاته واتجاهاته وميوله. وعلى ذلك فقد تستهدف الإدارة من يؤدي الخدمة للمتعلم بصورة مباشرة، كمديري المدارس أو الاختصاصيين أو المعلمين أو الفنيين العاملين بالمدارس.</p> <p>ترفق الإدارة قائمة بالعملاء المستفيدين من خدمة الإدارة في الداخل والخارج (الطلبة، المعلمون، أولياء الأمور، المؤسسات، الاختصاصيون... الخ.</p>	5 / 1 / 2
<p>هل قامت الإدارة بتوثيق آراء المؤثرين والمتأثرين الداخليين والخارجيين بأعمالها؟</p> <p>توثيق آراء المؤثرين والمتأثرين يتم من خلال تحليل الاستبانات بشكل يوضح رأيهم في أنشطة وأعمال الإدارة. أو من خلال استخدام سجل خاص بآراء المؤثرين والمتأثرين، اللقاءات المفتوحة... الخ.</p> <p>ترفق الإدارة ما يدل على توثيق آراء المؤثرين (من العملاء الخارجيين) والمتأثرين الداخليين (ضمن كادرها الوظيفي).</p>	6 / 1 / 2
<p>هل قامت الإدارة بتدوين الثقافة المؤسسية السائدة حالياً؟</p> <p>يتم تحديد الثقافة المؤسسية السائدة حالياً بالإدارة، وهي الإطار الذي تؤدي من خلاله أدوارها وأعمالها وتوجه قراراتها. وعادةً ما تتوافق الثقافة المؤسسية بالإدارة مع أدوارها ومهامها الكبرى، فقد تركز على الجودة في الأداء أو السرعة في التوصيل أو الغزارة في الإنتاج أو الموضوعية في إصدار الأحكام والتقييم، ويفترض في الثقافة المؤسسية أن تؤدي لشيوع أفكار وممارسات إيجابية بين العاملين في الإدارة، لتسهيل تحقيق رؤية الإدارة وأهدافها في المرحلة الحالية.</p> <p>ترفق الإدارة نص الثقافة المؤسسية السائدة حالياً التي تعتمدها.</p>	7 / 1 / 2
<p>هل قامت الإدارة بتدوين الثقافة المؤسسية المنشودة مستقبلاً؟</p> <p>إن الثقافة المنشودة مستقبلاً هي ثقافة تتبنى الإجابة عن أسئلة جديدة وفق المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، إنها ثقافة تنشد التميز والتطور والريادة، ثقافة تقوم على دعم القيم الإيجابية والحفاظ على</p>	8 / 1 / 2

البيان والتفسير	م
<p>الشخصية المستقلة للنتاج التربوي، تلك الشخصية التي تفتخر بانتمائها لدينها ووطنها. ترفق الإدارة ثقافتها المنشودة محددة الآليات التي استخدمتها للوصول لتلك الصياغة النهائية للثقافة المنشودة.</p>	
<p>هل قامت الإدارة بحصر مشاركات العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية؟ ترفق الإدارة مشاركات العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية، مثال: مبادرات، مقترحات، برامج نفذت من قبلهم، مساهمات، لقاءات مشتركة بينهم وبين فريق الخطة الاستراتيجية... الخ.</p>	9 / 1 / 2
<p>هل قامت الإدارة بوضع سيناريوهات بديلة للخطة الاستراتيجية؟ تضع الإدارة البدائل لتجنب الوقوع في المشكلات أثناء التنفيذ من خلال التنبؤ بكيفية التصرف عند حدوثها، والسيطرة عليها بوضع إجراءات إضافية وسيناريوهات لكيفية التعامل معها بالوقاية والمعالجة. ترفق الإدارة بعض سيناريوهات الطوارئ والتي كانت تشكل بدائل وحلولاً لمشكلات واجهت تحقيق بعض الاستراتيجيات في خطة الإدارة أو خطط البرامج والمشاريع.</p>	10 / 1 / 2

م	البيان والتفسير
1 / 2 / 2	<p>هل حددت الإدارة المصادر التي أسهمت في صياغة الرؤية؟</p> <p>تبين الرؤية وضع المؤسسة بوضوح في المستقبل، حيث تجيب عن التساؤل: كيف ستكون مؤسستنا في المستقبل، وبذلك فإن الرؤية تحدد اتجاه سير الإدارة وتختار الصورة التي تود أن تكون عليها بعد فترة من الزمن. ترفق الإدارة نص رؤيتها معتمدة وموثقة.</p>
2 / 2 / 2	<p>هل حصرت الإدارة نقاط الانسجام بين رؤيتها ورؤية الوزارة؟</p> <p>ترفق الإدارة جدول مقارنة بين رؤية الإدارة ورؤية الوزارة وتوضح النقاط المشتركة بينهما. كما توضح الإدارة مدى إسهام رؤيتها في دعم الاتجاهات التي تكرسها رؤية الوزارة.</p>
3 / 2 / 2	<p>هل قام العاملون بالمشاركة في صياغة هذه الرؤية؟</p> <p>ترفق الإدارة نماذج من مشاركات العاملين في صياغة الرؤية، وذلك من خلال: محضر اجتماع لمناقشة الرؤية، ملاحظات العاملين عن الرؤية، لقاء توضيحي... الخ.</p>
4 / 2 / 2	<p>هل يوجد للإدارة رسالة واضحة وموثقة؟</p> <p>إن الرسالة تساعد الإدارة على بناء إطار واضح لعملياتها النوعية، وتصف العلاقة بين الإدارة والمجتمع والخدمات المتميزة التي تقدمها لعملائها.</p> <p>حيث تجيب الرسالة على الأسئلة التالية: ما هو العمل أو الإنجاز الرئيس الذي تريد الإدارة تنفيذه؟ من الذين تستهدفهم الإدارة؟ كيف ستحقق الإدارة ذلك الإنجاز؟ لماذا تريد الإدارة القيام بذلك؟ ويمكن للإدارة أن تكمل العبارة التالية لتصيغ رسالتها بدقة: (نسعى لتحقيق... لخدمة... من خلال... وذلك لأن...).</p> <p>ترفق الإدارة نص رسالتها موضحاً عليها الأركان الرئيسة للرسالة.</p>
5 / 2 / 2	<p>هل حددت الإدارة مجالات عمل الإدارة المرتبطة بالرسالة؟</p> <p>تحدد الإدارة مجالات عملها بما يتناسب مع رؤيتها والواقع المنشود، وتسعى لأن تغطي مجالات العمل كل مكونات الأداء التربوي، مراعية الأولويات التي تنشدها رسالة الإدارة.</p>
6 / 2 / 2	<p>هل وضعت الأهداف موزعة على مجالات العمل المرتبطة بالرسالة؟</p> <p>تتم صياغة الأهداف بحيث تكون واضحة ومحددة، وقابلة للقياس، كما يحسن بالأهداف أن تكون مراعية للإمكانات المتاحة، وبها قدر من الطموح والحماس للتطوير.</p> <p>يتضح ذلك من خلال إرفاق نموذج الخطة الخاص بالأهداف الاستراتيجية موزعة على مجالات العمل.</p>

البيان والتفسير	م
<p>هل قامت الإدارة بوضع مؤشرات نجاح واضحة ومحددة لجميع الأهداف؟</p> <p>تضع الإدارة مؤشرات النجاح لقياس أو وزن القيم الحقيقية للنتائج، ويتم من خلالها التعرف على مدى القرب من تحقيق الأهداف أو البعد عنها.</p> <p>يتم إرفاق نموذج من الأهداف التي تتبناها الخطة سواء كانت الخطة الاستراتيجية أو إحدى الخطط التطويرية أو التشغيلية للتأكد من وجود مؤشرات نجاح للأهداف الموضوعية.</p>	7 / 2 / 2
<p>هل شارك العاملون في الإدارة في وضع الأهداف و مؤشرات النجاح؟</p> <p>توضح الإدارة مشاركات العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات النجاح من خلال الاجتماعات، التعاميم، التمثيل في مجلس الإدارة وفريق التخطيط... الخ.</p>	8 / 2 / 2
<p>هل قامت الإدارة بوضع خططها التشغيلية السنوية على أساس الخطة الاستراتيجية؟</p> <p>ترفق الإدارة الخطط التشغيلية السنوية أو خطط المشاريع والبرامج التي تحقق الأهداف الاستراتيجية بحيث تشمل: الأهداف التشغيلية، فريق المنفذين للموازنة، المكان، زمن التنفيذ، المستهدفين، الإجراءات التنفيذية أو الوسائل والأنشطة... الخ.</p> <p>مع ملاحظة أنه يمكن اعتبار الخطط التشغيلية السنوية هي خطط المشاريع والبرامج، لذا فإنه يكفي بوجود أي من الخطط التشغيلية إذا لم يكن هناك تفريغ لكل الخطط في خطة تشغيلية واحدة.</p>	9 / 2 / 2
<p>هل يتم الرجوع إلى الخطة الاستراتيجية عند صياغة القرارات للتحقق من مطابقة تلك القرارات للخطة الاستراتيجية؟</p> <p>ترفق الإدارة نماذج وأمثلة لبعض القرارات الإدارية أو التعاميم التي تم اتخاذها في الإدارة تدعم استراتيجيات خطة الإدارة و تبلور رؤيتها أو رسالتها.</p>	10 / 2 / 2

م	البيان والتفسير
1/ 3/ 2	<p>هل حصرت الإدارة ممارساتها من أجل تعميم الرؤية والرسالة والثقافة المنشودة بين المؤثرين والمتأثرين؟</p> <p>إن الانتقال إلى استراتيجية جديدة عادة ما يرافقه جهد منظم في استصحاب المؤثرين والمتأثرين بالرؤية الجديدة، ويكون ذلك من خلال برنامج متكامل وأدوار عديدة ومحددة.</p> <p>تتمثل ممارسات الإدارة من أجل تعميم الرؤية والرسالة والثقافة المنشودة في: الاجتماعات المختلفة، ووضع الرؤية والرسالة في مكان بارز في الإدارة يطلع عليه الجميع أو طباعتها على المراسلات أو بوسترات البرامج المنفذة أو الكتيبات والنشرات الصادرة من الإدارة...الخ.</p>
2/ 3/ 2	<p>هل قامت الإدارة بالتحقق من فهم المؤثرين والمتأثرين للرؤية والرسالة والثقافة المنشودة؟</p> <p>يتم التحقق من مدى فهم المؤثرين والمتأثرين للرؤية والرسالة من خلال مجموعة من المؤشرات: المشاريع ومدى تطابقها مع توجهات رؤية الإدارة، إسهامات المجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة في برامج وأنشطة الإدارة، الاقتراحات المقدمة من العاملين، رسائل الشكر حول ما تقدم الإدارة من إنجازات يدعم تحقيق رؤيتها ورسالتها.</p>
3/ 3/ 2	<p>هل حصرت الإدارة ردود أفعال العاملين على الرؤية والرسالة والثقافة المنشودة؟</p> <p>تقوم الإدارة بحصر ردود أفعال العاملين بها من خلال ورشة عمل تطبيقية لهم لمناقشة الرؤية والرسالة بعد الصياغة النهائية، أو عقد ندوة مفتوحة، أو تطبيق استبانة تهدف إلى جمع آراء العاملين حول الرؤية والرسالة والثقافة المنشودة ومدى تحقيقها لطموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية.</p>
4/ 3/ 2	<p>هل قامت الإدارة بمعالجة تلك الردود بحيث يتجه الجميع نحو تحقيق الرؤية والرسالة والثقافة المنشودة؟</p> <p>تتم المعالجة من خلال:</p> <p>عقد اجتماع بهدف مناقشة ردود أفعال العاملين حول الرؤية والرسالة والثقافة المنشودة، تحليل الاستبانة السابقة، تحديد نقاط الاتفاق والاختلاف، عقد اجتماع عام لتوضيح الرؤية والرسالة للجميع، تعديل الرؤية السابقة. (الرؤية قبل وبعد).</p>
5/ 3/ 2	<p>هل حصرت الإدارة ردود أفعال العملاء الخارجيين على الرؤية والرسالة والثقافة المنشودة؟</p> <p>توضح الإدارة إذا ما كانت هناك آراء للعملاء الخارجيين من مثل: الإدارات المركزية الأخرى بالوزارة، مؤسسات تعليمية ذات صلة ببرامج الإدارة كالجامعات، مؤسسات حكومية مثل الشرطة، البلدية وغيرها.</p>

البيان والتفسير	م
<p>ومعرفة ردود أفعالهم تجاهها، وكيفية استيعاب هذه الآراء، وإجراء التعديل إن لزم الأمر. ويتم الحصر من خلال اللقاءات المفتوحة، الزيارات التبادلية، الاستطلاعات، المقابلات الفردية.. الخ.</p>	
<p>هل قامت الإدارة بمعالجة تلك الردود بحيث يتجه الجميع نحو تحقيق الرؤية والرسالة والثقافة المنشودة؟ إرفاق ما يدل على تحليل الآراء والاستطلاعات والمقترحات وتعديل الرؤية والرسالة والثقافة المنشودة بما ينسجم مع تطلعات وتوجهات الجميع.</p>	6 / 3 / 2
<p>هل قامت الإدارة بتوزيع الأهداف ومؤشرات النجاح على جميع الوحدات الإدارية التابعة لإدارتكم؟ ترفق الإدارة ما يثبت تعميم الأهداف ومؤشرات النجاح على العاملين في الوحدات الإدارية للاطلاع والمناقشة وإبداء الملاحظات. وتسعى الإدارة للتحقق من التعامل الجاد من قبل العاملين لتلك الأهداف والمؤشرات، وذلك بحفظها في موقع بارز، ومراجعتها بين الفينة والأخرى.</p>	7 / 3 / 2

البيان والتفسير	م
<p>هل أصدرت الإدارة قرار رسمي بتشكيل فريق متابعة الخطة الاستراتيجية وآلية عمله ومهامه؟</p> <p>ترفق الإدارة قرار تشكيل فريق متابعة الخطة بحيث يتضمن القرار أسماء أعضاء الفريق، مهام عمله، أسلوب العمل، وقد يكون فريق المتابعة ضمن فريق التخطيط.</p> <p>ويفترض أن يقود الفريق مدير الإدارة أو أحد نوابه، ويكون أعضاؤه من النوع الذي يجيد التنظيم وجدولة الأعمال ومتابعة الأفراد وتقديم الاقتراحات والحلول.</p>	1 / 4 / 2
<p>هل لدى الإدارة معايير واضحة وموثقة لتقييم ما تم تنفيذه من الخطة الاستراتيجية؟</p> <p>من المعايير المستخدمة لتقييم ما تم تنفيذه من الخطة: الزمن والتكلفة ونسبة الإنجاز، الايجابيات والسلبيات، المعوقات والبدائل، نسبة تحقيق الأهداف...الخ.</p> <p>تضع الإدارة معايير واضحة لتقييم إنجازاتها في نطاق الخطة، ويمكن لتلك المعايير أن تكون مرتبطة بجودة التنفيذ أو زمن الإنجاز أو التوفير في المصروفات المالية...الخ.</p> <p>ويمكن أن تكون هذه المعايير عامة لجميع الأهداف أو خاصة لكل هدف حسب طبيعته.</p> <p>ترفق الإدارة تلك المعايير والتي على أساسها يمكن بناء مستويات الأداء (ممتاز، جيد...) أو نسب الإنجاز (70% - 80%...) أو غيرهما.</p>	2 / 4 / 2
<p>هل قامت الإدارة بتقييم ما تم تنفيذه من الخطة الاستراتيجية بشكل دوري؟</p> <p>ترفق الإدارة ما يثبت تقييمها لما تم تنفيذه من الخطة من خلال: محاضر اجتماعات متابعة الخطة، متابعة تنفيذ خطط المشاريع، خطط البرامج، متابعة البرمجة التنفيذية.</p>	3 / 4 / 2
<p>هل أسهم العاملون بالإدارة في عملية تقييم الخطة الاستراتيجية؟</p> <p>يعد استقصاء رأي العاملين فيما يتم تحقيقه من أهداف، وتنفيذه من برامج، تعميقاً للموضوعية والحيادية في التقييم، كما أن مشاركتهم في التقييم تعزز من حماسهم لتحقيق رؤية الإدارة.</p> <p>تحدد الإدارة إسهام العاملين في تقييم الخطة من خلال: اجتماعات مجلس الإدارة أو اجتماعات فريق التخطيط مع العاملين، الاستبانات، الملاحظات الواردة، اللقاءات الفردية...الخ.</p>	4 / 4 / 2
<p>هل لدى الإدارة آلية واضحة وموثقة لمعالجة ما لم يتم تنفيذه من الخطة الاستراتيجية؟</p> <p>تتمثل الآلية على سبيل المثال في التالي: الاجتماعات الدورية وكتابة التقارير، توزيع الاستبانات وتحليلها، واقتراحات الأعضاء لبدائل مناسبة، وتقديم حلول مناسبة للتغلب على معوقات العمل.</p>	5 / 4 / 2

البيان والتفسير	م
<p>هل أبرزت عملية تقييم الخطة الاستراتيجية أي إيجابيات فيها؟</p> <p>تذكر الإدارة الايجابيات التي أسفر عنها تنفيذ الخطة وأظهرتها عملية تقييم الخطة. وترفق الإدارة ما يثبت ذلك من خلال تحليل أدوات التقييم المستخدمة. كما أن اعتبارها من الإيجابيات ليتحدد من الأهداف الموضوعية والتغيرات الحادثة في واقع عمل الإدارة، وبناءً على المعايير ومؤشرات النجاح المحددة مسبقاً.</p>	6 / 4 / 2
<p>هل وضعت الإدارة إجراءات محددة لتعزيز هذه الإيجابيات؟</p> <p>يتم تعزيز إيجابيات الخطة من خلال نشرها بين العاملين ودعم البرامج الناجحة، وغيرها من الإجراءات الفاعلة. توضح الإدارة كيف تم تعزيز ايجابيات الخطة التي أسفرت عنها عملية التقييم.</p>	7 / 4 / 2
<p>هل أبرزت عملية تقييم الخطة أي سلبيات فيها؟</p> <p>قد تكشف عملية التنفيذ عن سلبيات معينة في الخطة أو تنفيذها، حيث قد يتضح ضعف دقة بعض الأهداف، أو وجود خلل في مكونات برنامج تنفيذي، أو انخفاض مستوى كفاءة فريق عمل أحد المشاريع... الخ.</p> <p>تذكر الإدارة سلبيات الخطة التي كشفت عنها عملية التقييم. وترفق هنا محاضر الاجتماعات أو صحائف المتابعة والتقييم... الخ.</p>	8 / 4 / 2
<p>هل وضعت الإدارة إجراءات لتلافي هذه السلبيات؟</p> <p>عادة ما تتم دراسة السلبية والتحقق من وجودها فعلاً، مع التعرف على سبب ظهورها، ومن ثمّ توضيح كيفية تلافي السلبيات التي كشفت عنها عملية تقييم الخطة والبدائل المطروحة في هذا الصدد.</p>	9 / 4 / 2
<p>هل وضعت الإدارة إجراءات عملية لتحديث خطتها الاستراتيجية أو تعديلها بناءً على نتائج التقييم؟</p> <p>تحدد الإدارة الإجراءات العملية التي تقوم بها الإدارة من أجل إعادة تحديث وتطوير الخطة تتمثل في: الاستفادة من نتائج برنامج الجودة، إعادة تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تقييم المشاريع ومناقشة التقارير، الاستعانة ببيوت الخبرة، الاجتماعات الدورية لفريق التخطيط ويقدم كل ذلك بشكل موثق على أسس علمية.</p>	10 / 4 / 2

م	البيان والتفسير
1/ 1/ 3	<p>هل يوجد هيكل واضح وموثق ومعتمد للإدارة؟</p> <p>يفترض أن يراعي الهيكل التنظيمي للإدارة تكريس القيادة المؤسسية وتقليل النزعات الفردية، وتعميق مفاهيم حضارية مثل ثقافة فريق العمل، وديمقراطية التعليم، وتشجيع الكفاءات المجتهدة، والتقليل من الروتين الإداري. كما يجب أن يسهم الهيكل التنظيمي في تحقيق الرؤية المستقبلية من خلال تكوينه ومستوياته وتوصيفه.</p> <p>فقد تلجأ الإدارة لإضافة بعض التنظيمات الإضافية (شعبة أو وحدة) أو تدمج أو تعديل في شيء منها على أن يتم اعتماده من الوزارة، وقد يكون هناك بعض التنظيمات المؤقتة مثل اللجان وفرق العمل الدائمة والمؤقتة، توضح الإدارة ذلك إن وجد مع إرفاق الهيكل التنظيمي لها مقرأً ومعتمداً من قبل الوزارة.</p>
2/ 1/ 3	<p>هل شارك العاملون في وضع الهيكل والوصف الوظيفي للإدارة؟</p> <p>توضح الإدارة كيف شارك الموظفون في وضع الهيكل كإبداء آرائهم في الهيكل عن طريق الاستبانة أو محضر الاجتماع أو المشاركة في فرق عمل لإعداد الهيكل والوصف الوظيفي.</p> <p>وترفق الإدارة ما يثبت ذلك.</p>
3/ 1/ 3	<p>هل قامت الإدارة بنشر هذه الهيكلية على العاملين فيها؟</p> <p>توضح الإدارة كيف يتم نشر الهيكلية على العاملين فيها سواء أكان ذلك من خلال: الاجتماعات أو التعاميم أو المطويات أو رسم الهيكل ووضعها في مدخل الإدارة...إلخ.</p>
4/ 1/ 3	<p>هل قامت الإدارة بتقييم هيكلتها؟</p> <p>تحدد الإدارة المدة الدورية لمراجعة هيكلها الإداري، وقد تكون هذه المراجعة نتيجة لصدور لوائح جديدة أو تطوير العمل أو حسب ما يقتضيه العمل من إدخال تعديلات على المهام والصلاحيات الخاصة بالإدارة.</p>
5/ 1/ 3	<p>هل وظفت الإدارة المعلومات التي حصلت عليها من عملية التقييم في تحديث هيكلها أو تعديله؟</p> <p>توضح الإدارة النتائج المتحققة من عملية المراجعة وكيف تم توظيفها، كأن يتم إعادة التوصيف الخاص بالوظائف أو إضافة مهام.</p>

البيان والتفسير	م
<p>هل وضعت الإدارة وصفاً وظيفياً موثقاً لجميع الوظائف فيها؟</p> <p>ترفق الإدارة الوصف الوظيفي الذي أعدته لكل الوظائف فيها، بحيث يراعي الوصف الوظيفي وضوح الصلاحيات، ومراعاة المستويات القيادية، وتجنب التداخل في المهام والأدوار، وتكريس المحاسبية الفردية والمؤسسية، ومراعاة الكفايات والقدرات الإدارية والتربوية والفنية للعاملين.</p>	6 / 1 / 3
<p>هل قامت الإدارة بنشر صلاحيات المسؤولين وتعميمها على العاملين فيها؟</p> <p>صلاحيات المسؤولين في الإدارة تحددها لائحة تنظيم العمل المعتمدة من قبل الوزارة إلا أن هناك مسؤوليات تستجد. تقوم الإدارة بحصر صلاحيات المدير ونائبه والآخرين من أعضاء الهيئة الإدارية، ثم يتم نشر هذه الصلاحيات للعاملين على شكل نشرة أو قرار وتوزيعها ونشرها على الأفراد في الإدارة. توضح الإدارة أسلوب نشر صلاحيات المسؤولين وتعميمها على الموظفين سواء كان ذلك عن طريق الاجتماعات أو ضمن الدليل الإداري أو ضمن تعميم داخلي.</p>	7 / 1 / 3
<p>هل تراجع الإدارة الوصف الوظيفي والصلاحيات لكل وظيفة بشكل دوري؟</p> <p>تحدد الإدارة المدة الدورية التي تتم فيها عملية مراجعة الوصف الوظيفي لكل وظيفة وقد يحدث ذلك نتيجة لإدخال فرق جديدة أو حذف أخرى أو منح صلاحيات جديدة تحتاج إلى إعادة توصيف في المهام الوظيفية. ترفق محاضر الاجتماعات أو تحليل استطلاعات الرأي التي تمت، علماً بأن جميع الوظائف تشملها المراجعة. كما تحدد الإدارة المدة الدورية لمراجعة صلاحيات المسؤولين، حيث يتم التأكد من تحقيق توزيع الصلاحيات لمبادئ أساسية، مثل تيسير تحقيق الرؤية المستقبلية وإنجاز البرامج وتيسير الإجراءات، كما قد تتغير الصلاحيات نتيجة مستجدات تتعلق باللوائح أو العاملين أو بيئة العمل. ترفق الإدارة ما يثبت تلك المراجعة الدورية ودواعي التغيرات الحادثة في تلك الصلاحيات.</p>	8 / 1 / 3
<p>هل وظفت الإدارة المعلومات التي حصلت عليها من مراجعة الوصف الوظيفي والصلاحيات في تغييره أو تعديله؟</p> <p>تحدد الإدارة الكيفية التي تم بها توظيف التقييم في تعديل الوصف الوظيفي، وترفق القرارات التي اتخذت بهذا الشأن. كما تحدد الإدارة ما هي النتائج المتحققة من عملية مراجعة الصلاحيات وكيف تم توظيفها، كأن يتم التراجع عن بعض صلاحيات التفويض أو زيادتها أو تحويلها إلى أشخاص آخرين.</p>	9 / 1 / 3

م	البيان والتفسير
1 / 2 / 3	<p>هل وضعت الإدارة أنظمة وأدلة عمل شاملة وواضحة وموثقة؟</p> <p>تحدد الإدارة ما قامت بوضعه من أنظمة وأدلة ولوائح، والتي توضح جوانب العمل المختلفة، وقد تجمع في دليل واحد أو قد تكون متفرقة، مثال على ذلك: نظام الحوافز والمكافآت، دليل استخدام الشبكات الالكترونية، دليل النظام والانضباط، دليل التنقلات والانتدابات، دليل الأنشطة والمسابقات.</p>
2 / 2 / 3	<p>هل اتبعت الإدارة خطوات واضحة وموثقة في وضع الأنظمة والأدلة؟</p> <p>تذكر الإدارة الخطوات التي اتبعتها لوضع الأنظمة والأدلة التي قد تتمثل في الاجتماعات الدورية لمناقشة أساليب وإجراءات العمل، تشكيل لجان مختصة بتحديد الجوانب التي تحتاج إلى أدلة عمل، إطلاع العاملين على الأدلة الموضوعية وتعميمها ونشرها... الخ.</p>
3 / 2 / 3	<p>هل نشرت الإدارة هذه الأنظمة والأدلة وعممتها على العاملين؟</p> <p>توضح الإدارة أسلوبها في نشر وتعميم الأدلة: كالندوات التعريفية واللقاءات وتوزيع الأدلة.</p>
4 / 2 / 3	<p>هل قامت الإدارة بتطبيق التعليمات الواردة في هذه الأنظمة والأدلة؟</p> <p>إن الالتزام بالأنظمة والأدلة الموضوعية عادة ما يعزز الأداء المؤسسي للمدرسة بعيداً عن المزاجية والانفرادية والاجتهادات غير العلمية، كما يتضمن التطبيق مراعاة (روح اللائحة) أو الأغراض التي وضعت من أجلها أو الجوانب الإنسانية الواضحة.</p> <p>تذكر الإدارة التطبيقات العملية للتعليمات الواردة في الأنظمة وأدلة العمل مثل تطبيق لائحة الحوافز والمكافآت وتطبيق لائحة السلوك وهكذا.</p>
5 / 2 / 3	<p>هل راجعت الإدارة أنظمتها وأدلتها بشكل دوري وفق آلية محددة وموثقة؟</p> <p>إن عمليات المراجعة للأدلة واللوائح تكتسب أهميتها عند تطبيق مفاهيم جديدة ومتطورة في إطار الأدوار القيادية المتغيرة أو انطلاقاً من رؤى مدرسة المستقبل، أو باستيعاب أنظمة أكثر تطوراً فيما يتعلق بالعلاقات الوظيفية والسلوك التربوي وبرامج وأنظمة التحفيز والترقيات.</p> <p>تحدد الإدارة المدة الزمنية لمراجعة الأنظمة وأدلة العمل. وتذكر الأنظمة التي تمت مراجعتها فعلياً وفق هذه البرمجة الزمنية محددة بتواريخ المراجعة سواء كانت مرفقة بخطة التقييم العامة في الإدارة أو القرارات الخاصة بذلك.</p> <p>كما تحدد الإدارة الآلية المتبعة للقيام بمراجعة أنظمتها وأدلتها، حيث يمكن أن تكون من خلال الاستبانة أو تحليل التقارير الدورية أو اجتماعات النقاش أو استقصاء آراء الخبراء.</p>

البيان والتفسير	م
ويمكن تنفيذ وإدارة تلك الآليات من خلال عدة أشكال، كتشكيل فريق عمل متخصص لإدارة وتطوير اللوائح والأنظمة، أو تحديد منسق معين.	
<p>هل قامت الإدارة بحصر وتوثيق الايجابيات الناتجة عن تطبيق الأنظمة والأدلة؟</p> <p>تحدد الإدارة الايجابيات التي حصلت عليها من مراجعة تطبيق الأدلة وأنظمة العمل على مستوى الأداء ونوعية الإنجاز. وإرفاق ما يثبت ذلك.</p>	6 / 2 / 3
<p>هل وضعت الإدارة إجراءات موثقة لتعزيز تلك الايجابيات؟</p> <p>تحدد الإدارة الإجراءات التي اتبعتها لتعزيز الايجابيات الناتجة عن تطبيق أنظمة وأدلة العمل، ويكون ذلك عن طريق التكريم والتعزيز المعنوي، وإبراز جوانب القوة في تلك الأنظمة واللوائح وتسويقها لدى الآخرين.</p>	7 / 2 / 3
<p>هل تم حصر وتوثيق السلبات الناتجة عن مراجعة تطبيق الأنظمة والأدلة؟</p> <p>تذكر الإدارة السلبات التي أظهرتها عملية المراجعة لأدلة وأنظمة العمل، ويكون ذلك بتحليل الاستبانات أو عن طريق صندوق الشكاوى والمقترحات.</p>	8 / 2 / 3
<p>هل وضعت الإدارة إجراءات موثقة لتلافي تلك السلبات؟</p> <p>تحدد الإدارة إجراءاتها لتلافي السلبات الناتجة عن المراجعة والتقييم لتلك الأدلة، ومن هذه الإجراءات: تشكيل لجنة، وضع أدلة جديدة، أو تدريب العاملين وتوعيتهم ببنود الأدلة المطبقة.</p>	9 / 2 / 3
<p>هل وظفت الإدارة المعلومات التي تحصل عليها من مراجعة الأنظمة والأدلة بغرض تحديثها أو تعديلها؟</p> <p>تحدد الإدارة الكيفية التي تم بها توظيف المعلومات التي حصلت عليها من عملية التقييم والمراجعة في التطوير المستمر للوائح والتعديل عليها ومراجعة إجراءات إدارتها أو استحداث أنظمة جديدة.</p>	10 / 2 / 3
<p>هل قامت الإدارة بنشر أي تعديلات على الأنظمة والأدلة وتعميمها على العاملين؟</p> <p>تذكر الإدارة أسلوبها في نشر التعديل والإعلان عنه للعاملين عن طريق طباعة النسخ الجديدة وتوزيعها على المعنيين أو عقد لقاءات لإعلام العاملين بالتعديلات.</p>	11 / 2 / 3
<p>هل قامت الإدارة بتدريب العاملين على البنود التي يتم تعديلها قبل تطبيقها؟</p> <p>يفضل أن يصاحب التعميم دليل العمل بالتعديلات الجديدة أو عقد ورش عمل تدريبية على التعامل مع التجديد.</p>	12 / 2 / 3

البيان والتفسير	م
<p>هل قامت الإدارة بتحديد العمليات الرئيسية فيها؟</p> <p>تحدد الإدارة العمليات الرئيسية (التخطيط والتنظيم والإشراف والمتابعة) من خلال تحديد مجالات العمل في الإدارة، وقد تكون العمليات محددة في لائحة مهام الإدارة أو في خططها الاستراتيجية.</p>	13/ 2/ 3
<p>هل قامت الإدارة بتحديد العمليات الفرعية فيها؟</p> <p>توضح الإدارة إجراءاتها في تحديد العمليات الفرعية للتخطيط مثلاً: تشكيل فريق عمل التخطيط، تحليل ودراسة الواقع، أرشفة المعلومات... الخ.</p>	14/ 2/ 3
<p>هل قامت الإدارة بوضع الحدود الزمنية الدنيا والعليا للعمليات الرئيسية والفرعية؟</p> <p>ترفق الإدارة القرارات محدداً بها الحد الأدنى والأعلى لإنجاز كل عملية.</p>	15/ 2/ 3
<p>هل قامت الإدارة بحصر ممارساتها العملية لمنع الازدواجية بين وحداتها الإدارية؟</p> <p>من الممارسات العملية لمنع الازدواجية بين أقسام الإدارة: وضع الأدلة ووصف المهام وتوضيح الصلاحيات، إعلان البرمجة الزمنية للأنشطة والفعاليات الخاصة بكل قسم، التحديد المسبق لاجتماعات اللجان.</p>	16/ 2/ 3
<p>هل قامت الإدارة بحصر ممارساتها العملية لمنع الازدواجية بينها وبين الإدارات الأخرى؟</p> <p>من الممارسات العملية لمنع الازدواجية بين الإدارة والإدارات المركزية الأخرى، تحديد الصلاحيات.</p>	17/ 2/ 3

م	البيان والتفسير
1 / 3 / 3	<p>هل تقوم الإدارة بمراجعة الإجراءات المطبقة بشكل دوري بهدف تبسيطها؟</p> <p>المؤسسة التي تتسم إجراءاتها بالتبسيط والسهولة تعتبر من المؤسسات التي تقدم خدمات ذات جودة أعلى، حيث يسهل ذلك من إنجاز معاملات العملاء والمستفيدين، ويمكن استثمار الوقت في تلك المؤسسات بصورة أفضل من مثيلاتها، ولكون الوقت ذا قيمة عالية عند ذوي الفهم والوعي من أفراد المجتمع، فإن هذه النوعية من المؤسسات عادة ما تجتذب أكبر عدد من العملاء والمستفيدين.</p> <p>تحدد الإدارة الآلية التي طبقتها لمراجعة الإجراءات بهدف تبسيطها وقد تتلخص هذه الآلية في: دراسة الواقع أو تحليل البيئة التنظيمية للإدارة بهدف تحديد الإجراءات التي تشكل عبئاً في العمل الإداري، تشكيل لجنة مراجعة الإجراءات المتبعة في الإدارة وإعادة تنظيم البيئة.. الخ.</p> <p>وتوضح الإدارة كيفية نشر الإجراءات بعد تبسيطها وإعلام العاملين بها.</p>
2 / 3 / 3	<p>هل شارك العاملون في الإدارة في عملية تبسيط الإجراءات؟</p> <p>ترفق الإدارة ما يثبت مشاركة الأعضاء في عملية تبسيط الإجراءات كاشتراكهم في عضوية اللجنة أو إجراء الدراسة للواقع الداخلي أو تحديد الإجراءات التي تحتاج إلى تبسيط... الخ.</p> <p>وقد يكون الدليل من خلال محاضر الاجتماعات أو قرارات إدارية.. الخ.</p>
3 / 3 / 3	<p>هل حصرت الإدارة عدد الإجراءات التي تم تبسيطها؟</p> <p>تحدد الإدارة الإجراءات التي تم تبسيطها في الإدارة، وذلك على شكل تقرير يتضمن الإجراءات قبل تبسيطها وبعده.</p>
4 / 3 / 3	<p>هل حصرت الإدارة الايجابيات الناتجة عن تطبيق الإجراءات بعد تبسيطها لتعزيزها؟</p> <p>تحدد الإدارة النتائج الإيجابية التي ظهرت من تطبيق الإجراءات الجديدة، كالسرعة والدقة في الإنجاز و النظام والالتزام الوظيفي، مقرونة بالألة والشواهد.</p>
5 / 3 / 3	<p>هل حصرت الإدارة السلبيات الناتجة عن تطبيق الإجراءات بعد تبسيطها لتلافيها؟</p> <p>تحدد الإدارة النتائج السلبية التي ظهرت التي حدثت نتيجة لتبسيط الإجراءات كضعف التوثيق أو خلل في التدقيق أو حدوث نقص في البيانات الضرورية. مقرونة بالأدلة والشواهد.</p>

م	البيان والتفسير
1 / 1 / 4	<p>هل وضعت الإدارة خطة واضحة وموثقة لاستثمار تقنيات المعلومات في خدمة عملائها الخارجيين؟</p> <p>يفترض هذا البند أن الإدارة تخطت مرحلة استثمار تقنية المعلومات منتقلة إلى تخطيط ثقافة تقنيات المعلومات، ونشر الثقافة يقتضي غرس قيم وتعزيز سلوكيات التعامل معها وتطويعها في خدمة عمل الإدارة وعمالئها في الداخل والخارج.</p> <p>وثقافة التقنيات تعني النتائج التقنية كميتها ونوعيتها، ومقدار الأفكار والإبداعات التقنية، ومدى قناعات العاملين بأهمية استخدامها، واستثمار التقنية من خلال البرامج الحاسوبية الخدمية والادارية، وشبكات التواصل الاجتماعي (Facebook , Twitter .. وغيرها)، ومن خلال استخدامها واستثمارها في التعليم، وإعداد المناهج. وهذه بعض الأمثلة على المحاور والمجالات التي تشملها خطة الإدارة في نشر ثقافة التقنيات في هذا البند. ترفق الإدارة خطتها لاستثمار تقنية المعلومات في خدمة العملاء الخارجيين ونشر ثقافة تقنية المعلومات.</p>
2 / 1 / 4	<p>هل قامت الإدارة بمتابعة تنفيذ تلك الخطة بشكل دوري وموثق؟</p> <p>تذكر الإدارة الآليات التي تمت بها متابعة خطة نشر الثقافة سواء كانت هذه الآليات ووسائل المراجعة والمتابعة مدونة ومتضمنة بالخطة أو صدرت بها قرارات إدارية، أو كانت محاضر اجتماعات أو أي آلية أخرى تتم بها المتابعة.</p>
3 / 1 / 4	<p>هل نشرت الإدارة هذه الخطة وعممتها على العاملين فيها؟</p> <p>ترفق الإدارة ما يثبت نشر الخطة وتسويقها وتعميمها بين العاملين، ومن هذه الآليات عقد الاجتماعات، أو تنفيذ ورش عمل ودورات تدريبية يتم فيها شرح الخطة، أو تدريب الموظفين على العمل بها وتحقيق أهدافها.</p>
4 / 1 / 4	<p>هل حصرت الإدارة الممارسات العملية التي قامت بها الإدارة لاستثمار تقنية المعلومات لخدمة عملائها الخارجيين بشكل متميز؟</p> <p>هذا المعيار يحدد الممارسات التنفيذية التي تلت وضع الخطة وقامت الإدارة من خلالها بنشر ثقافة استثمار التقنيات الحديثة. والممارسات العملية قد تكون على شكل دورات تدريبية أو مؤتمرات أو ورش عمل أو تشكيل فرق عمل ولجان لنشر القيم بالخطة المعنية.</p>
5 / 1 / 4	<p>هل قامت الإدارة بحصر المهارات التي يحتاجها العاملون لاستخدام تقنيات المعلومات؟</p> <p>إن حصر احتياجات العاملين لاستخدام التقنيات تحديداً، قد يتم من خلال العديد من الأساليب مثل: تطبيق</p>

البيان والتفسير	م
استبانة لدراسة الاحتياجات أو من خلال تحليل مهام العمل اللازمة لاستخدام التقنيات، وغير ذلك من الأساليب. ترفق الإدارة ما يثبت أن عملية الحصر قد تمت وتم توثيقها، كما ترفق قوائم بأسماء الموظفين المعنيين.	
<p>هل وضعت الإدارة خطة لتطوير أو معالجة مهارات العاملين في تقنيات المعلومات؟</p> <p>تذكر الإدارة جهودها في تطوير مهارات العاملين في التعامل مع التقنيات الحديثة من خلال وضع الخطة التدريبية التي تخص هذه المهارات تحديداً.</p> <p>ومن أمثلة المهارات: استخدام التقنية، مهارات البرامج الحاسوبية، التعليم الإلكتروني، استخدام شبكات التواصل الاجتماعي (Facebook , Twitter .. وغيرها) ... الخ.</p>	6 / 1 / 4
<p>هل قامت الإدارة بتدريب العاملين على استخدام هذه التقنيات؟</p> <p>توضح الإدارة إذا ما تم تنفيذ الخطة التدريبية لتدريب العاملين على استخدام هذه التقنيات فعلاً، أي الجهود العملية التي تلت وضع الخطة في تدريب العاملين على استخدام التقنيات.</p>	7 / 1 / 4
<p>هل قامت الإدارة بتقييم نتائج تدريب العاملين على استخدام تقنيات المعلومات؟</p> <p>هذا المعيار يفترض أن التدريب يمر في مرحلة التقييم لأثر التدريب، وهو التدريب ضمن دوائر مغلقة (تدريب، تقييم، تدريب مرة أخرى، تقييم، تطوير... الخ) للتأكد المستمر من فعالية التدريب والأثر التدريبي على المتدربين.</p> <p>ترفق الإدارة ما يثبت أنها قد تأكدت من كفاءة وفعالية وأثر خطتها التدريبية في هذا المجال.</p>	8 / 1 / 4
<p>هل قدمت الإدارة حوافز للعاملين المتفوقين في استخدام تقنيات المعلومات؟</p> <p>تذكر الإدارة الممارسات التحفيزية أيما كان نوعها (مادية أو معنوية) في تكريم أصحاب الأفكار المتميزة في استثمار التقنيات، وكذلك المتميزين في استخدامها.</p> <p>والتحفيز قد يكون للأفراد أو لفرق العمل.</p> <p>ترفق الإدارة ما يثبت ذلك من قرارات أو توثيقات أو نظام واضح.</p>	9 / 1 / 4

م	البيان والتفسير
1 / 2 / 4	<p>هل حصرت الإدارة الأعمال والمهام الداخلية والخارجية للإدارة التي يتطلب إنجازها استخدام التقنيات الحديثة؟</p> <p>تحدد الإدارة المهام والأعمال الداخلية لها والتي يتطلب إنجازها استخدام التقنيات الحديثة مع إرفاق الأدلة التي تبين ذلك (الاتصالات، شؤون العاملين، الصادر والوارد، القيد والقبول... الخ). وكذلك بالنسبة للأعمال الخارجية للإدارة، والتي يقصد بها الخدمات التي تقدمها الإدارة للجمهور مثل: المستندات، والوثائق، والمعلومات، وأنظمة المقترحات والشكاوى، وغيرها من هذه الخدمات. تحصر الإدارة الأعمال والمهام التي يتوقع من إدخال التقنية فيها أن تنجز بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.</p>
2 / 2 / 4	<p>هل حصرت الإدارة الأثر الايجابي الناتج عن استخدام التقنيات الحديثة؟</p> <p>تقوم الإدارة بتقييم الأثر الايجابي الناتج عن التحول إلى العمل التقني مثل زيادة الكفاءة، والفعالية وتبسيط اجراءات العمل، وسهولة تداول المعلومات، واختصار الوقت والجهد، وغيرها من الإيجابيات التي طرأت على أعمال ومهام الإدارة. ترفق الإدارة حقائق وأرقاماً عن فوائد وتأثيرات التقنيات الحديثة على تطوير الأداء وتحسين الخدمات فيها.</p>
3 / 2 / 4	<p>هل قامت الإدارة بوضع إجراءات موثقة لتعزيز الإيجابيات الناتجة عن استخدام التقنيات الحديثة؟</p> <p>قد يتم تعزيز الإيجابيات عن طريق تعميم الخدمة أو الإجراء، أو توفير مزيد من الدعم المادي والمعنوي، أو توسيع وعميق الإجراء، مكافأة القائمين على هذه الأعمال، أو إعداد أدلة وأنظمة تركز الإيجابيات وتقنن لها. توضح الإدارة إجراءاتها لتعزيز الإيجابيات الناتجة عن استخدام التقنيات الحديثة، مع إرفاق ما يدل على ذلك.</p>
4 / 2 / 4	<p>هل حصرت الإدارة الأثر السلبي الناتج عن استخدام التقنيات الحديثة؟</p> <p>تقوم الإدارة بتقييم الأثر السلبي للتحول إلى العمل التقني وتوثيق الاختناقات أو المشكلات التي قد أحدثها التحول إلى استخدام التقنية الحديثة مثل: العوائق الفنية والتقنية، ارتفاع موازنة الصيانة، نقص الأجهزة... الخ. ترفق الإدارة ما يفيد قيامها بهذا الحصر من خلال لجنة مراجعة أو استطلاع الرأي أو تحليل المهام... الخ.</p>
5 / 2 / 4	<p>هل قامت الإدارة بوضع إجراءات موثقة لتلافي تلك السلبيات؟</p> <p>من إجراءات تلافي السلبيات الناتجة عن التحول إلى العمل التقني زيادة الدورات التدريبية، اختيار الموظفين الأكفاء، إيجاد نسخ احتياطية، وجود البديل اليدوي الجاهز للضرورة. توضح الإدارة إجراءاتها لتلافي تلك السلبيات.</p>

م	البيان والتفسير
1 / 1 / 5	<p>هل وضعت الإدارة سياسة واضحة وموثقة لإدارة الموارد البشرية فيها؟</p> <p>تحرص الإدارة على وضع سياسة واضحة لإدارة الموارد البشرية فيها وذلك لإدراكها أهمية ذلك في زيادة الفاعلية التنظيمية لديها وإشباع حاجات العاملين بها، على اعتبار أنهما يكملان بعضهما بعضاً. تشمل تلك السياسة القواعد والأحكام العامة والأساليب التي تنتهجها الإدارة في إدارة مواردها البشرية ويجب أن تكون مكتوبة، ومفهومة، ومتناسقة مع السياسة العامة للمنطقة و متناسقة داخلياً مع السياسات والأهداف العامة المقررة لها، وتكون ناتجة عن مناقشات وعمل جماعي يشمل استشارات مع ممثلين عن جميع الوظائف فيها، كلما أمكن.</p> <p>ترفق الإدارة سياسات إدارة الموارد البشرية كوثيقة معتمدة تم إعدادها من قبل فريق تطوير الموارد البشرية بالإدارة (تصنيف العاملين، خطة التدريب، تقييم الأداء... الخ).</p>
2 / 1 / 5	<p>هل قامت الإدارة بنشر سياستها وتعميمها على العاملين فيها؟</p> <p>تقوم الإدارة بنشر سياستها وتعميمها على جميع العاملين بها للتأكد من فهمهم لها واستيعابهم لبنودها ليتمكنوا من التفاعل معها وتحقيق التوافق والانسجام معها وتأييدها و المساهمة في تنفيذها. وعليه توضح الإدارة أساليب نشر السياسة وترفق ما يثبت تنفيذ هذا الأسلوب مثل التعاميم أو محاضر الاجتماعات... الخ.</p>
3 / 1 / 5	<p>هل تم التحقق من تطابق سياسات الموارد البشرية مع الخطة الاستراتيجية؟</p> <p>يفترض عند إعداد سياسات الموارد البشرية ألا تتعارض مع السياسة العامة والتوجه الاستراتيجي للإدارة حتى لا يحدث التعارض الذي يشنت الجهود ويؤدي إلى الفشل.</p> <p>تحدد الإدارة نقاط الالتقاء والتطابق بين الخطة الاستراتيجية وسياسات الموارد البشرية.</p>
4 / 1 / 5	<p>هل اتبعت الإدارة أساليب واضحة وموثقة للتعرف على احتياجات العاملين فيها؟</p> <p>تحرص الإدارة على التعرف على احتياجات العاملين بها وتحديد لها لكونها الأساس الذي يقوم عليه التدريب السليم، وذلك لتحقيق الكفاية وتحسين الأداء.</p> <p>وفي ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية يتم تصميم البرامج التدريبية، ومن أهم المصادر التي تستطيع من خلالها الإدارة تحديد الاحتياجات التدريبية استخدام تحليل الوظيفة، وتحليل أداء العاملين عن طريق المتابعة والملاحظة وفقاً لمعايير محددة و تقارير الرؤساء والمشرفين لمستويات الأداء، والمقابلات الشخصية، وشكاوى</p>

البيان والتفسير	م
<p>العاملين، ومصفوفة الكفايات الوظيفية، واستقراء التطورات والمستجدات، وتطلعات الرؤية، يتبع ذلك تصميم استبانة للتعرف على الحاجات التدريبية وتحليلها وترتيبها حسب الأهمية والأولوية. تحدد الإدارة الأساليب المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية وأهم الطرق العلمية لتحديد تلك الاحتياجات.</p>	
<p>هل وضعت الإدارة خطة شاملة وموثقة للتنمية المهنية للعاملين فيها؟</p> <p>تهدف خطة التنمية المهنية إلى تلبية الاحتياجات التنموية لجميع العاملين عن طريق تزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات بما يتوافق مع احتياجات الإدارة وخططها، وذلك لمواكبة المستجدات التربوية الحديثة. وتتوزع الأساليب التنموية في الخطة لتشمل البرامج التدريبية وورش العمل والقراءات والحلقات النقاشية وغيرها، وقد تركز الإدارة على بعض الموضوعات مثل: تخطيط وإدارة المشاريع، وبرامج القيادات الإدارية العليا، والتطوير التنظيمي، والاتجاهات الحديثة في الإدارة، وإدارة التغيير، وغيرها من الموضوعات. ترفق الإدارة خطة التنمية المهنية للعاملين محددة الأهداف والأساليب والإجراءات والموارد البشرية المسؤولة عن التنفيذ والفئة المستهدفة وزمن التنفيذ ومؤشرات النجاح.</p>	5 / 1 / 5
<p>هل شجعت الإدارة التنمية الذاتية المستمرة للعاملين فيها؟</p> <p>تهدف التنمية التكاملية إلى تحقيق التنمية المهنية الذاتية للعاملين من خلال تشجيع المبادرات الشخصية في مجالات البحوث والدراسات والقراءات وحضور البرامج التدريبية وورش العمل وغيرها لتحقيق أكبر عائد من التنمية المهنية لكونها مرتبطة بحاجات المتدرب الفعلية فتقلل الفاقد والهدر التدريبي. توضح الإدارة أساليب التشجيع سواء أكان بتوفير الدورات الخاصة، أو تكريم الذين يساهمون في الاستفادة من هذه الأساليب (الترقيات، إدارة فريق... الخ). كما يعتبر فسخ المجال امام العاملين للتدريب في حد ذاته نوعاً من التشجيع.</p>	6 / 1 / 5
<p>هل قامت الإدارة بتقييم أثر التنمية المهنية أثناء الخدمة على أداء العاملين فيها؟</p> <p>تسعى الإدارة إلى التحقق من كفاءة وفاعلية برامج التنمية المهنية عن طريق متابعة أداء العاملين بعد مضي فترة زمنية معينة من تاريخ انتهاء التدريب وقياس أدائهم بأدوات قياس مناسبة بالإضافة إلى استطلاع رأي الرئيس المباشر. وتقوم الإدارة بتقييم أثر برامج التنمية من خلال المقابلات، واستطلاعات الرأي، والاستبيانات، والملاحظة لأداء الموظف، والمتابعة الدورية بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة مثل: تقليص مشاكل العمل، وارتفاع نسبة رضا العملاء والعاملين، وتخفيض الزمن المطلوب لإنجاز العمل.</p>	7 / 1 / 5

البيان والتفسير	م
<p>هل تقوم الإدارة بمراجعة خطة التنمية المهنية للعاملين بشكل دوري؟</p> <p>يفضل أن تراجع خطة التنمية المهنية بصورة دورية (شهرياً أو فصلياً) للوقوف على أخطاء التنفيذ في الخطة أو في معدلات الأداء، والتأكد من سلامة الخطة لضمان عدم حدوث أو تكرار حدوث المشكلات والمعوقات. ترفق الإدارة الخطة الشهرية أو الفصلية موضحاً فيها نسب الإنجاز لخطة التنمية المهنية مع ذكر مؤشرات النجاح من خلال تقارير قسم الموارد البشرية أو لجنة التنمية المهنية، ونتائج تحليل استبانات المستهدفين من البرامج التمهوية.</p>	8 / 1 / 5
<p>هل نفذت الإدارة إجراءات محددة للذين شاركوا أو اجتازوا برامج التنمية المهنية؟</p> <p>تضع الإدارة إجراءات واضحة لتشجيع العاملين للالتحاق بالبرامج التدريبية وبالتالي مكافأة الذين يجتازونها. توضح الإدارة الإجراءات التي تتبعها في مكافأة الموظفين أو ترقيةهم وما يدل على ذلك مثل (لائحة الحوافز والمكافآت).</p>	9 / 1 / 5

البيان والتفسير	م
<p>هل اتبعت الإدارة أسلوباً واضحاً وموثقاً للتعرف على رضا العاملين فيها؟</p> <p>توجد العديد من المؤشرات الدالة على الرضا الوظيفي للعاملين، ويمكن التعرف على البعض منها من خلال العاملين مباشرةً، مثل التنمية المهنية، المشاركة، الأمان الوظيفي، وبيئة العمل. كما أن هنالك مؤشرات أخرى تعبر عن مستوى رضا العاملين ولكنها لا تأتي مباشرة من العاملين أنفسهم مثل ظواهر الغياب، النزاعات والتظلم، والمدى الزمني لبقاء العاملين في العمل بالإدارة إضافة للخدمات والتسهيلات المقدمة لهم من قبل الإدارة.</p> <p>يتم قياس رضا العاملين مباشرة من خلال إبداء العاملين لملاحظاتهم، إما عن طريق تعبئة الاستبانات التي أعدت خصيصاً لذلك أو في اجتماعات تعقد فيما بينهم وبين الإدارة أو القسم المعني بهم.</p> <p>توضح الإدارة أسلوبها في التعرف على رضا العاملين مع الأدلة التي تدعم كل أسلوب من الأساليب: الاستبانات، الاستطلاعات، المقابلات، المقترحات، اللقاءات المفتوحة.</p>	1 / 2 / 5
<p>هل قامت الإدارة بحصر أسباب عدم الرضا عند بعض العاملين فيها؟</p> <p>بعد إجراء الدراسة عن أسباب عدم الرضا لدى بعض العاملين، تعمل الإدارة على تحليل النتائج وإعداد تقرير عن أسباب عدم الرضا مدعماً بالأشكال البيانية والنسب المئوية.</p>	2 / 2 / 5
<p>هل استخدمت الإدارة نتائج التعرف على رضا العاملين فيها لتعديل بيئة العمل؟</p> <p>يترتب على دراسة نتائج قياس مستوى رضا العاملين أن تقوم الإدارة بتعديل بيئة العمل بها من خلال إيجاد بيئة عمل تعتمد على الاحترام والتقدير والتعاون المتبادل بين المسؤولين وبين العاملين، والعمل على تشجيع العاملين في جميع مستوياتهم الإدارية على التعبير عن آرائهم وأفكارهم، والمشاركة في المناقشات التي تتصل بالقرارات التي يفترض منهم تنفيذها، وتفعيل نظام تقييم كفاءة الأداء ووضع نظام فعال للحوافز، وإيجاد آلية واضحة وعادلة لإجراءات الترقية تعتمد على الكفاءة، وتقويض المزيد من الصلاحيات ليمكن العاملين من اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم وتزيد من قدرتهم على التصرف في أداء مهامهم، وترسيخ مفهوم المسؤولية الجماعية، وتحسين بيئة العمل المادية من خلال توفير الأدوات والمستلزمات والأجهزة التي تساعد العاملين على أداء مهامهم.</p> <p>ترفق الإدارة ما يوضح المجالات التي تم إجراء التحسينات فيها سواء المادية (توفير الأجهزة، المكان المهيأ، البرامج الالكترونية... الخ) والمعنوية (الحوافز، الاقتراحات، التدريب) كنتيجة للتعرف على رضا العاملين.</p>	3 / 2 / 5

البيان والتفسير	م
<p>هل قامت الإدارة بمتابعة الإجراءات التي تتخذها لمعالجة أسباب عدم الرضا؟</p> <p>ينبغي على الإدارة دراسة كافة القضايا التي أدت إلى نقص الرضا الوظيفي أو عدمه من خلال دراسة واقع وبيئة العمل، والعمل على إيجاد نظام فعال للحوافز يتصف بالوضوح والدقة في تقدير جهود العاملين ومكافآت المتميزين وتوفير بيئة وظيفية تلبى حاجة العاملين للشعور بالاستقرار النفسي والوظيفي.</p> <p>ترفق الإدارة الإجراءات التنفيذية ضمن خطة زمنية لمعالجة تلك الأسباب. ومثال لهذه الإجراءات: تعزيز القوانين والأنظمة التي تكفل حقوق العاملين، ووضع سياسات الترقية، وتقييم الأداء والتحفيز، والتدريب، سد النقص المسبب لعدم الرضا، إحداث إجراءات تطويرية، إجراء دراسات تحليلية في جوانب عدم الرضا، إيجاد البدائل المقترحة من قبل العاملين.</p> <p>ترفق الإدارة الأدلة المدعمة لتنفيذ الخطة الإجرائية لمعالجة أسباب عدم الرضا، فكل إجراء يدل عليه، مثال على ذلك: اقتراح تم تنفيذه وحقق رضا وظيفياً، تبسيط إجراء ساهم في سرعة الإنجاز... الخ.</p>	4 / 2 / 5
<p>هل قامت الإدارة بنشر إجراءات وآليات واضحة ومحددة لاستقبال تظلمات العاملين والرد عليها؟</p> <p>تأتي أهمية وضع إجراءات واضحة لتظلمات العاملين لتوفير الطمأنينة والاستقرار لهم، فالاطلاع المباشر على المشاكل والعقبات وآلية وأسلوب سير العمل في الإدارة، والاستماع إلى المقترحات والآراء والأفكار البناءة، من شأنه تطوير العمل ومضاعفة الإنتاجية والإنجاز.</p> <p>ترفق الإدارة إجراءاتها الموثقة للتعامل مع تظلمات العاملين، التي قد تأتي على شكل لائحة، وترفق حالات تم التعامل معها بهذا الشأن، وحصر عدد الحالات.</p>	5 / 2 / 5
<p>هل لدى الإدارة قنوات اتصال فعالة على مختلف المستويات الإدارية فيها؟</p> <p>تكمن أهمية فتح قنوات الاتصال في تحقيق التفاعل على مختلف المستويات الإدارية، وتعزيز روح الفريق، وتحسين مهارات الموظفين، وإتاحة الفرصة للتعرف المباشر على الصعوبات والمعوقات التي قد تعترض سير العمل، وتنمية مهارات خدمة العملاء التي يحتاجونها لتزويد العملاء بالخدمة المتميزة، ومعرفة أفضل الطرق المناسبة للتعامل مع شكاوى العاملين واعتراضاتهم وتحليلها، مع ضرورة تطبيق قواعد الاستماع والحديث الفعال، والاستفادة من المداخل المختلفة في التعامل مع الآخرين، والتعامل الإيجابي مع أنماط البشر.</p> <p>توضح الإدارة أساليب الاتصال مثال: اللقاءات المفتوحة، مناسبات التكريم، تعاميم، مقابلات فردية، لقاءات فرق العمل، الاجتماعات التخصصية، التواصل عبر الشبكة الالكترونية... الخ.</p>	6 / 2 / 5
<p>هل قامت الإدارة بحصر أفضل الممارسات لزيادة التقارب الاجتماعي بين العاملين بعضهم ببعض؟</p> <p>تسعى الإدارة لزيادة التقارب الاجتماعي بين العاملين لتحقيق التعاون والتوافق الذي ينعكس إيجاباً على العمل.</p>	7 / 2 / 5

البيان والتفسير	م
<p>تذكر الإدارة أفضل الممارسات المنفذة لزيادة التقارب الاجتماعي بين العاملين بعضهم ببعض كالأسيات، الرحلات، صندوق التكافل... إلخ، مع العلم أن هذه الأساليب قد يشترك فيها العاملون جميعهم بمختلف درجاتهم الوظيفية.</p> <p>توضح الإدارة تلك الممارسات موثقة بالصور أو أشرطة الفيديو أو التقارير والتعاميم الرسمية.</p>	
<p>هل قامت الإدارة بحصر أفضل الممارسات لزيادة التقارب الاجتماعي بين العاملين والإدارات الأخرى؟</p> <p>لاشك أن التقارب الاجتماعي بين العاملين والفئة القيادية له نتائج إيجابية على زيادة الدافعية للعمل، وتحقيق التقارب والتفاهم، وتسهيل أداء العمل، وتوفير بيئة صحية للمكاشفة والتواصل بينهما.</p> <p>ترفق الإدارة أفضل الممارسات التي تمت من أجل زيادة التقارب بين العاملين والفئات القيادية، كالحفلات والرحلات واستغلال المناسبات الاجتماعية كالزواج والقدوم من السفر أو الإجازة.</p> <p>توضح الإدارة أفضل الممارسات المنفذة لزيادة التقارب بين العاملين فيها والإدارات الأخرى. وقد تكون هذه الممارسات مثل: حفلات التكريم المشتركة، الرحلات الاجتماعية، بطاقات التهنية... إلخ.</p> <p>ترفق الإدارة حصراً لتلك الممارسات موثقة بالصور أو أشرطة الفيديو أو غيرها.</p>	8 / 2 / 5

البيان والتفسير	م
<p>هل وضعت الإدارة سياسة واضحة وموثقة لإعداد موازنتها السنوية؟</p> <p>توضح الإدارة سياستها في إعداد الموازنة والتي تتم بصورة تشاركية خلال مجلس الإدارة الذي يمثل غالبية الأعضاء، ثم ترفع الى اللجنة المالية وفريق الموارد المالية للموافقة بعد ابداء الرأي، واستخدام نماذج محددة مع ربطها بالخطة الاستراتيجية للإدارة مع الأخذ في الاعتبار الاهداف المستقبلية واحتياجات التدريب والتقنيات كأحد البنود المهمة في وضع الموازنات.</p>	1 / 3 / 5
<p>هل قامت الإدارة بنشر سياسة إعداد موازنتها وعممتها على العاملين فيها؟</p> <p>تقوم الإدارة بنشر سياسة إعداد موازنتها على العاملين فيها، حتى تتبين لهم البنود التي يمكن أن يتقدموا باقتراحات مالية بشأنها، أو يتعرفوا على المواعيد التي يتم فيها تقديم الاقتراحات التي تخص الموازنة، وأساليب التقديم، والنماذج التي يمكن استخدامها لهذا الغرض.</p> <p>تتنوع الأساليب التي تستخدمها الإدارة لنشر تلك السياسة وتعميمها على جميع الأقسام والعاملين فيها. لذا تحدد الإدارة أسلوبها في النشر، فقد تعتمد الاجتماعات أو النشرات والتعاميم أو اللقاءات مع مجلس الإدارة أو البريد الالكتروني، وترفق الدليل الموثق لكل أسلوب تم تنفيذه.</p>	2 / 3 / 5
<p>هل شاركت الأقسام والشعب بالإدارة في وضع بنود موازنة الإدارة السنوية؟</p> <p>توضح الإدارة أسلوب مشاركة الأقسام والشعب في وضع بنود الموازنة، وقد تكون من خلال تمثيلهم في مجلس الإدارة أو فريق الموارد المالية أو لجنة الرقابة المالية. أو إرسال تعميم للجميع يوضح بنود الميزانية السنوية ويطلب من الجميع الاطلاع والتعليق بالإضافة أو الحذف أو تحديد احتياجات البرامج والمشاريع.</p> <p>تقوم الإدارة بإرفاق ما يثبت تلك المشاركات من خلال وضع الموازنة التقديرية لكل قسم أو شعبة وتحديد الاحتياجات وتمثيل الأقسام في اللجنة المالية مع إرفاق الدليل المدعم لكل أسلوب.</p>	3 / 3 / 5
<p>هل وضعت الإدارة إجراءات واضحة وموثقة لتعديل بنود موازنتها السنوية؟</p> <p>تحدد الإدارة إجراءاتها لتعديل بنود موازنتها السنوية من خلال دراسة الموقف المالي للإدارة بشكل فصلي أو سنوي، وقد يتم التعديل بناءً على التعاميم الصادرة من الوزارة أو الإدارة (لجنة الرقابة المالية) أو دراسة تكاليف المشاريع المتوقعة، والتقارير الدورية حول المصروفات والإيرادات، والتغييرات التي قد تطرأ على بنود الصرف كإقترح إلغائها أو زيادتها... الخ.</p>	4 / 3 / 5

البيان والتفسير	م
<p>هل لدى الإدارة إجراءات واضحة وموثقة للتوظيف الأمثل لمواردها المالية والعينية؟</p> <p>في سبيل رفع الكفاءة التوظيفية للموارد، فإنه من المفترض أن تكون الإدارة قادرة على التحكم بتوفير البيئة والآليات اللازمة لاستخدام الموارد المتاحة والحد من هدرها، من خلال التخطيط ووضع إجراءات تقديرية لحجم ونوعية الطلب والتمكن من تنفيذ آليات المساءلة والمحاسبة، وإخضاع البرامج والخدمات إلى حسابات التكلفة والعائد عند وضع الخطط.</p> <p>توضح الادارة إجراءاتها لتوظيف مواردها المالية والعينية وتحديد الموارد المالية والعينية للإدارة.</p>	1 / 4 / 5
<p>هل شاركت أقسام الإدارة والشعب بوضع هذه الإجراءات؟</p> <p>إن مشاركة الأقسام والشعب في وضع الإجراءات يكسب التزامهم بها، لكون المعلومات قد وصلت إليهم عن طبيعة ومفهوم عمل الإدارة بكل وضوح ولكسب تأييدهم للمساهمة في إنجاحها.</p> <p>ترفق الإدارة الموازنة التقديرية لكل قسم أو شعبة، أو تحديد احتياجات كل قسم أو شعبة بصورة أخرى، كتمثيل الأقسام في اللجنة المالية مثلاً. مع إيراد ما يثبت هذه المشاركة مثل محاضر الاجتماعات، تقارير الأقسام المقدمة بهذا الشأن... الخ.</p>	2 / 4 / 5
<p>هل قامت الإدارة بتحديد جهة للقيام بأعمال الرقابة على إدارة الموارد المالية والعينية؟</p> <p>تظهر كفاءة نظم الموارد المالية المتعلقة بالموازنة من خلال التدقيق والرقابة المالية والتحليل المالي.</p> <p>توضح الإدارة الجهة التي حددتها للقيام بأعمال الرقابة على إدارة الموارد المالية والعينية بالإدارة.</p>	3 / 4 / 5
<p>هل استخدمت الادارة تقارير الرقابة المالية للاستفادة القصوى من مواردها المالية؟</p> <p>ترفق الإدارة نماذج من تقارير الرقابة المالية وكيفية تعامل الإدارة مع الملاحظات التي أشار إليها، وذلك من خلال مراجعة الموقف المالي الشهري أو الفصلي وتحليله، وكتابة تقرير مفصل حوله يوضح: مجالات الصرف وتصحيح المسارات التي تواجه الانحرافات في الصرف.</p>	4 / 4 / 5
<p>هل لدى الإدارة برامج خاصة لتنمية مواردها المالية؟</p> <p>تعمل الإدارة على برامج لتنمية الإيرادات والحد من النفقات، لذا تحدد الإدارة المشاريع والبرامج التي تتبناها والتي تؤدي إلى تنمية مواردها المالية مع الأدلة الموثقة، مثال: مشاريع الرعاية الخارجية، تسويق نتائج الإدارة، تنفيذ برامج مجتمعية من خلال الاختصاصيين المنتسبين للإدارة... الخ.</p>	5 / 4 / 5

م	البيان والتفسير
1 / 1 / 6	<p>هل قامت الإدارة بحصر المشاريع والإنجازات الرائدة التي نفذتها الإدارة؟</p> <p>تذكر الإدارة المشاريع والإنجازات الرائدة التي قامت بتنفيذها والتي لا تدخل ضمن العمل الروتيني والمعتاد والمتكرر يومياً، كالإنجازات الخاصة بتطوير الممارسات الإدارية، إعادة تنظيم البيئة، ولا يقتصر هنا على المشاريع التي نفذت في الإدارة، وإنما لكل ما يتعلق بأقسامها ومبانيها والمنتمين إليها بحيث تعطي الإدارة سمة مميزة عن غيرها.</p>
2 / 1 / 6	<p>هل قامت الإدارة بحصر نواحي التميز والإبداع في هذه المشاريع والإنجازات؟</p> <p>الإبداع Innovation هو عملية اتساع وامتداد بالفكرة الابتكارية وجعلها ملائمة لتصبح حقيقة أو واقعا مقبولاً.. لذلك ليس بالضرورة أن يكون مبتكر الفكرة هو مبدعها ، فالإبداع هو تنمية للابتكار. ويرى باركر أن عملية الإبداع تمر بثلاث مراحل بعد ابتكار الفكرة وهي: الالتزام Entrepreneurship والتوظيف أو الاستثمار Investment والتطوير أو التنمية Development ، حيث يتضمن الالتزام بذل الجهد وتنظيمه والحصول على المساعدات والتأييد المادي. أما الاستثمار فهو عملية توظيف الاعتمادات، والتنمية هي الامتداد والتعميق والتفصيل للأفكار.</p> <p>يتعلق هذا المعيار بالسابق بحيث تذكر الإدارة جانب التميز والإبداع في المشاريع والإنجازات التي قامت بتنفيذها، من مثل: التوجهات الحديثة في التربية والإدارة، دعم مشاريع الوزارة ورؤيتها، معالجة مشكلة ما، عدد المستهدفين، الاستمرارية، الجودة والحدثة...إلخ.</p>
3 / 1 / 6	<p>هل قامت الإدارة بحصر الزيادة في عدد المشاريع والإنجازات الإبداعية في العام الأخير مقارنة مع ما تم في السنوات الثلاث السابقة لذلك؟</p> <p>ترفق الإدارة إحصائية بعدد المشاريع التي تم تنفيذها في هذا العام لمجالات عمل الإدارة المختلفة علماً بأن المشاريع قد تشمل: تطوير الممارسات، تطوير أساليب التعليم، التطوير التقني للمباني...إلخ.</p>
4 / 1 / 6	<p>هل بادر العاملون بالإدارة باقتراح هذه المشاريع؟</p> <p>إن إيجاد المناخ المناسب للعمل ودعم الثقة والتفاهم بين الإدارة والعاملين وتحفيز العاملين نحو الإبداع أو الابتكار قد يؤدي إلى تحفيزهم لبذل الجهد من أجل عملهم والمبادرة في تقديم أفكار جديدة لتحسين وتطوير برامج الإدارة ومشاريعها.</p>

البيان والتفسير	م
<p>ترفق الإدارة ما يثبت أن العاملين في الإدارة قد شاركوا في اقتراح المشاريع التي تم تنفيذها، سواء كان ذلك من خلال الرسائل والمكاتبات، أو صندوق الاقتراحات أو عن طريق تقديم أفكار مباشرة على شكل تقارير أو اجتماعات تم فيها طرح الأفكار والمشاريع.</p>	
<p>هل شارك العاملون بالإدارة بتنفيذ هذه المشاريع؟</p> <p>من المهم أن تعمل الإدارة على نشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة بين العاملين والعملاء، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية بينهم، والتأكيد على تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطوراً، وذلك لتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والتميز والارتقاء في العمل.</p> <p>ترفق الإدارة ما يثبت أن العاملين في الإدارة قد شاركوا في تنفيذ المشاريع سواء أكان ذلك من خلال الإشراف على المشاريع أو من خلال عضويتهم في فرق العمل... الخ.</p>	5 / 1 / 6
<p>هل وضعت الإدارة آليات لاستقبال الأفكار والاقتراحات الإبداعية؟</p> <p>الفكرة الجديدة.. قد تعني نقلةً واسعةً في أداء المؤسسة، وهي بالضرورة تعطي انطباعاً أن المؤسسة متجددة ومتطورة، وأصحاب الأفكار الإبداعية هم عملة نادرة في المؤسسة يلزم الحفاظ عليها وتشجيعها، وتوفير الظروف المساعدة لهم للتفكير والتأمل وعرض الأفكار والمقترحات.</p> <p>توضح المنطقة الآلية التي تستخدمها لاستقبال الأفكار والمقترحات الإبداعية وقد تتضمن الآلية مسابقة أفضل اقتراح، صندوق للاقتراحات، برنامج زمني لتقديم الاقتراحات، تقييم الاقتراحات واختيار الأفضل منها.</p>	6 / 1 / 6
<p>هل قامت الإدارة بتحفيز العاملين لديها والعملاء الذين قدموا أفضل الاقتراحات؟</p> <p>إن الارتقاء بمستوى الأداء في العمل يتطلب توفير حوافز معنوية أو مادية وظروف عمل تحفيزية تشجع التعاون البناء وروح المنافسة الإيجابية بين الأفراد (العاملين والعملاء).</p> <p>توضح الإدارة إذا ما كان لديها لائحة للحوافز لمكافأة أفضل الاقتراحات المقدمة، بحيث تشمل على فلسفة التحفيز بالإدارة وأنواع الحوافز المادية والمعنوية، وكيفية اختيار من يستحق المكافأة والظروف التي يتم فيها توصيل المكافأة... الخ.</p>	7 / 1 / 6

البيان والتفسير	م
<p>هل لدى الإدارة معايير واضحة وموثقة لقياس اثر تنفيذ مشاريعها وانجازاتها الإبداعية على المستهدفين من خدماتها؟</p> <p>توضح الإدارة إذا ما كان لديها آلية لقياس اثر تنفيذ المشاريع والإنجازات، تقيس من خلالها مدى استفادة الفئات المستهدفة من المشاريع، وتحتوي عدداً من المعايير: مثل عدد ونوعية المشاركات في إطار التفاعل مع تلك المشاريع، اختصار تلك المشاريع لوقت الإنجاز، زيادة الجودة عن مثيلاتها من المشاريع، استمراريتها في الإنتاج في مختلف الظروف، تحقيق مستويات أعلى فيما يتعلق برضا المستهدفين.</p> <p> ويفترض بتلك المعايير أن تكون محددة رقمياً أو بنسب مئوية أو بتقديرات معرّفة بصورة واضحة، حتى يمكن قياس أثرها بدقة، ولا يتم الحكم على جدواها وفق النظرة الانطباعية فقط.</p>	1 / 2 / 6
<p>هل قامت الإدارة بقياس اثر تنفيذ مشاريعها وانجازاتها الإبداعية على المستهدفين من خدماتها؟</p> <p>توضح الإدارة في هذا البند النتائج التي أظهرتها المعايير السابقة والنتائج التي أظهرتها الاستبيانات بعد تحليلها. ويحسن أن تكون الإدارة موضوعية في قياس الأثر من خلال آراء المستهدفين أو الاختصاصيين والخبراء من خارج الإدارة، كما أن أدوات القياس تكون مصممة بحيث لا توجه المتعاملين معها في اتجاه معين، بحيث يتماشى مع رغبات الإدارة في إثبات آثار معينة.</p>	2 / 2 / 6
<p>هل قامت الإدارة بحصر آثار مشاريعها الإبداعية على العاملين بها؟</p> <p>تذكر الإدارة الآثار المترتبة على العاملين، نتيجة تنفيذ المشاريع الإبداعية من مثل: تحسن الأداء، الرضا، فهم الوظيفة، تحقيق معدلات إنتاج أعلى، زيادة الانتماء والولاء للإدارة... الخ، وإرفاق ذلك بالدليل.</p>	3 / 2 / 6
<p>هل استفادت الإدارة من حصر هذه الآثار للاستفادة منها في وضع وتنفيذ مشاريع إبداعية مستقبلية؟</p> <p>كثيراً ما يسبب نجاح أي مشروع إبداعي في خلق روح جديدة بالمؤسسة، ويعمل على تكوين فريق عمل محترف في تصميم وإدارة المشاريع المتميزة. مما يجعل وضع وتنفيذ مشاريع إبداعية مستقبلية أكثر يسراً وسهولة.</p> <p>تذكر الإدارة الكيفية التي تم بها توظيف النتائج الايجابية للمشاريع الإبداعية سواء في إيجاد مشاريع جديدة أو تطوير المشاريع القائمة.</p>	4 / 2 / 6
<p>هل أدى تنفيذ المشاريع والإنجازات الإبداعية إلى تشجيع المهارات الإبداعية لدى العاملين في الإدارة؟</p> <p>تذكر الإدارة اثر المشاريع التي قامت بها على تنمية مواهب ومهارات العاملين على سبيل المثال: بروز طاقات لم تكن معروفة، جوانب تنظيمية، قيادات، زيادة مهارات التواصل والتفاعل، مقترحات ذات أفكار إبداعية... الخ.</p>	5 / 2 / 6

البيان والتفسير	م
<p>هل قامت الإدارة بحصر آثار مشاريعها الإبداعية على عملائها الخارجيين؟</p> <p>تذكر الإدارة النتائج الإيجابية للمشاريع على العملاء الخارجيين. ويقصد بالعملاء الخارجيين (الجمهور، إدارات الوزارة الأخرى، المؤسسات التربوية، مؤسسات المجتمع المحلي). ومن هذه النتائج نقل التجارب وتعميمها، زيادة التواصل، تحسين الخدمات...إلخ. ويستدل على ذلك من خلال قلة الشكاوى، رسائل الشكر، التقارير... إلخ.</p>	<p>6 / 2 / 6</p>

م	البيان والتفسير
1 / 1 / 7	<p>هل قامت الإدارة بحصر فئات المستهدفين من خدماتها وجمع بياناتهم ذات العلاقة؟</p> <p>توضح الإدارة الفئات المستهدفة من خدماتها داخل الإدارة (الموظفين، رؤساء الأقسام والشعب... إلخ)، وهم ما يعرفون بالعملاء الداخليين. ويظهر ذلك من خلال جوانب عمل الإدارة الموضح في خطتها الاستراتيجية. كما توضح الإدارة الفئات المستهدفة من خدماتها خارج الإدارة (المؤسسات التربوية المماثلة، الوزارة وإداراتها، والأقسام المشابهة، مؤسسات المجتمع المحلي، النوادي والجمعيات التربوية) وهم ما يعرفون بالعملاء الخارجيين، ويظهر ذلك من خلال جوانب عمل الإدارة الموضح في خطتها الاستراتيجية.</p>
2 / 1 / 7	<p>هل قامت الإدارة بتحليل البيانات المتعلقة بالمستهدفين وتوثيقها؟</p> <p>ترفق الإدارة نماذج من تحليل بيانات المستهدفين والتصنيف المتبع في ذلك التحليل، وطرق حفظ البيانات، ومن البيانات التي تحتاج إلى تحليل وتوثيق للمستهدفين: المستوى التعليمي، المستوى الاقتصادي، السلوكيات الوظيفية، الخبرات المهنية... إلخ. ويفاد من ذلك في وضع خطة الإدارة المركزية في التعامل الصحيح مع المستهدفين، وفق طرق تفكيرهم واحتياجاتهم وثقافتهم.</p>
3 / 1 / 7	<p>هل استفادت الإدارة من نتائج تحليل هذه البيانات في وضع خطة لتقديم أفضل الخدمات؟</p> <p>إن المعلومات التي تحصل عليها الإدارة من نتائج تحليل البيانات يكون لها قيمة أكبر عندما تنظم على نحو يمكن الجهات المعنية من استخدامها والاستفادة منها في الواقع العملي، ويكون ذلك من خلال وضع بعض الأنشطة وإعداد البرامج والفعاليات على نحو يتضمن فيها الوسائل والإجراءات الكفيلة بإحداث التحسين والتطوير في الخدمات المقدمة.</p> <p>توضح الإدارة جوانب استفادتها من البيانات السابقة في وضع خطة لتقديم خدمات أفضل.</p>

البيان والتفسير	م
<p>هل قامت الإدارة بحصر قنوات وآليات الاتصال مع الفئات المستهدفة من خدمات الإدارة؟</p> <p>يعد الاتصال عملية اجتماعية، غايتها حصول الفرد أو الجماعة على المعلومات والمعارف، والإلمام بتجارب الأفراد والجماعات، وفي الوقت نفسه إيصال آرائه وأفكاره وتجاربه للآخرين، بما يكفل قيام عملية تفاعلية ثنائية الطرف بهدف إحداث تناغم وانسجام بين طرفين، وتحقيق قدر من المشاركة سواء كانت فعلية يتبادل الطرفان فيها المعلومات والمعارف، أو كانت وجدانية يتبادلان فيها المشاعر والاتجاهات والقيم.</p> <p>ويؤدي الاتصال دوراً مهماً على صعيد النظم التربوية، حيث أن العملية التربوية برمتها تقوم على علاقات اتصال ثنائية من مثل: معلم ومتعلم، متعلم ومتعلم، مدير وموظف، موظف وموظف، وهكذا في سلسلة من العمليات الاتصالية المتكررة والمستجدة، ومن هنا يكون نجاح الاتصال وفعاليتها نجاحاً للعملية التربوية.</p> <p>تحدد الإدارة قنوات وآليات الاتصال مع الفئات المستهدفة (داخل المنطقة وخارجها) من خدمات الإدارة والتي قد تشمل البريد الإلكتروني، الموقع على شبكة الانترنت، النشرات، المراسلات، المشاركة في الاجتماعات، الفاكس، واستخدام شبكات التواصل الاجتماعي (Facebook , Twitter ... وغيرها)..</p> <p>ترفق الإدارة ما يثبت استخدامها وتوظيفها الفعلي لهذه القنوات،</p>	1 / 2 / 7
<p>هل قامت الإدارة بتوضيح قنوات وآليات الاتصال للعاملين بالإدارة؟</p> <p>يحسن بالعاملين في الإدارة أن يكونوا على وعي تام بقنوات الاتصال بالآخرين، فيحسنوا استخدامها بكفاءة عالية، فإذا كانت القناة الرئيسية هي العروض Presentations فيفترض بهم أن يتقنوا مهارات العرض السليم، وإذا كانت القناة الرئيسية هي التواصل الإلكتروني فيفترض بهم أن يجيدوا استخدام الحاسب الآلي والبرنامج الشبكي المعد لهذا النوع من التواصل، وغيرها من القنوات.</p> <p>توضح الإدارة الكيفية التي قامت بها لتوضيح قنوات وآليات الاتصال لموظفيها، وتدريبهم على استخدامها من خلال الدورات التدريبية المصممة لذلك. كما يمكن توعيتهم بالمستجدات فيما يتعلق بقنوات وآليات الاتصال بالإدارة حسب التحديثات والتطوير في تلك القنوات والآليات.</p>	2 / 2 / 7
<p>هل قامت الإدارة بتوضيح قنوات وآليات الاتصال للمستهدفين من خدماتها؟</p> <p>توضح الإدارة الكيفية التي قامت بها لتوضيح قنوات وآليات الاتصال للمستفيدين من خدماتها، ويكون ذلك من خلال النشرات، الإعلانات في محل تواجد الجمهور، الإذاعة، توظيف لحظات الانتظار في الهاتف، وشبكات التواصل الاجتماعي (Facebook , Twitter ... وغيرها).. الخ.</p>	3 / 2 / 7
<p>هل قامت الإدارة بحصر نسبة الزيادة في التواصل بين الإدارة والمستهدفين؟</p> <p>تقوم الإدارة بالتأكد من فعالية قنوات الاتصال عن طريق التقييم الدوري (شهري، فصلي، سنوي)، باستخدام مجموعة من أدوات التغذية الراجعة كالاستبيانات، التوقيع على الاستلام، الاستجابات لموضوعات الاتصال، حجم المساهمة في الأنشطة والبرامج التي تقدمها الإدارة، المقابلات الشخصية... الخ.</p>	4 / 2 / 7

البيان والتفسير	م
<p>هل لدى الإدارة خطة واضحة وموثقة لقياس رضا المستهدفين من خدماتها؟</p> <p>العديد من المؤسسات والقيادات لديها القناعة بأهمية رضا المستهدفين أو (خدمة العملاء)، وكثيراً ما يرددون شعارات وأفكاراً تعبر عن ذلك أمثال (العميل دائماً على حق)، (العميل موضع اهتمامنا)، وقد نجح البعض في تحويل الأفكار الى أفعال وبرامج عمل تستطيع من خلالها المؤسسة تحقيق رضا العملاء، انطلاقاً من أن رضا العملاء هو العنصر الأساسي الذي يضمن استمرار المؤسسة، في حين أن العديد من الإدارات والمؤسسات التربوية مازالت لم تعط الاهتمام الكافي لهذا المفهوم الإداري المتطور أو قد تواجهها عقبات في سبيل ذلك.</p> <p>تضع الإدارة خطة موثقة لقياس رضا المستهدفين من خدماتها توضح فيها جميع الجوانب الواجب استبانها أو دراستها تشرح فيها طريقة العمل، والهدف منه، وآلية التعريف بالنتائج، واستنتاج آليات التحسين. كما يمكن للإدارة تحليل الآراء التي تحصل عليها من صناديق الشكاوى والاقتراحات والرسائل الواردة لمعرفة آراء المستهدفين تجاه الادارة وخدماتها المقدمة.</p>	1 / 3 / 7
<p>هل استخدمت الإدارة أدوات مقننة لقياس رضا المستهدفين؟</p> <p>تتعدد الأدوات المستخدمة لقياس رضا العملاء، مثال نموذج السيرفكوال ServQual لقياس رضا العملاء وغيره من الأدوات العلمية، ويحسن بالإدارة أن تستخدم أداة مقننة على بيئة العمل بالإمارات، حتى تعطي نتائج أكثر دقة ومصداقية وموضوعية. وفي حال عدم الحصول على أي أداة مقننة، فإنه يمكن تصميم أداة مبسطة في الإدارة تعطي نتائج انطباقية، حيث أن ذلك أفضل على الأقل من عدم بذل أي جهد لاستطلاع رأي المستهدفين.</p> <p>ويمكن للإدارة أن تستفيد من الجهات التي تتوفر فيها الخبرة في هذا المجال، كأقسام الجودة بالدوائر والوزارات، أو كليات الإدارة الجامعية، أو المؤسسات الاستشارية الخاصة.</p>	2 / 3 / 7
<p>هل قامت الإدارة بقياس رضا المستهدفين بشكل دوري؟</p> <p>تحدد الإدارة المدة الدورية (شهري، فصلي، سنوي) لقياس رضا المستهدفين. وترفق ما يثبت قيامها بذلك من خلال الأدوات المؤرخة المستخدمة لهذا الغرض. أو بأية طريقة معتمدة ودالة.</p>	3 / 3 / 7
<p>هل قامت الإدارة بتحليل نتائج قياس رضا المستهدفين؟</p> <p>ترفق الإدارة بيانات نتائج تحليل قياس رضا المستهدفين من خدماتها، ومن المستحسن توفير مقارنات لبيانات النتائج السابقة التي توضح نسب التحسين بشكل بياني.</p>	4 / 3 / 7

البيان والتفسير	م
<p>هل وظفت الإدارة المعلومات التي حصلت عليها من تحليل النتائج للتعرف على نقاط القوة في أدائها؟</p> <p>تلخص الإدارة نقاط القوة التي أوردتها المستهدفون في أداء الإدارة من خلال تحليل نتائج قياس رضا المستهدفين، ويتم مداولتها في اجتماعات الإدارة الهادفة الى التحسين واستخلاص العبر، ودراسة إمكانية توظيف افضل الممارسات في مشاريع وأقسام أخرى.</p>	5/ 3/ 7
<p>هل حصرت الإدارة الإجراءات المطبقة لتعزيز نقاط القوة في أدائها؟</p> <p>توضح الإدارة الخطة التي اتبعتها لتعزيز نقاط القوة في أدائها كما اوردها المستهدفون من خدماتها، وقد تتضمن الإجراءات تعميم البرامج الناجحة أو تحفيز العاملين المتسببين بنقاط القوة أو نشر النجاحات ومجالات التميز لدى العاملين والعملاء...إلخ.</p>	6/ 3/ 7
<p>هل وظفت الإدارة المعلومات التي تحصل عليها من تحليل النتائج للتعرف على نقاط الضعف في أدائها؟</p> <p>توضح الإدارة نقاط الضعف التي اوردها المستهدفون من خلال تحليل نتائج قياس رضا المستهدفين، وتنظمها بصورة معينة تتيح لها دراستها والتمعن فيها.</p>	7/ 3/ 7
<p>هل حصرت الإدارة الإجراءات المطبقة لتلافي نقاط الضعف في أدائها؟</p> <p>توضح الإدارة الإجراءات التي اتبعتها لتلافي نقاط الضعف في ادائها كما اوردها المستهدفون من خدماتها، وقد تتضمن الإجراءات ايجاد مشاريع جديدة، تطوير مشاريع سابقة، تطوير خدمات او استحداث خدمات جديدة...إلخ.</p>	8/ 3/ 7

م	البيان والتفسير
1 / 4 / 7	<p>هل قامت الإدارة بحصر إدارات الوزارة والجهات الحكومية والخاصة المعنية بخدمة المجتمع؟</p> <p>إن التعاون بين الإدارة والإدارات المركزية الأخرى بالوزارة من ناحية والجهات الحكومية والخاصة المعنية من ناحية أخرى يقتضي الاهتمام بسياسة تخطيطية شاملة مسبقة تحدد أسماء هذه الجهات والهدف من اختيارها، وذكر نقاط الالتقاء بينها وبين الإدارة وتحديد المسؤوليات الخاصة بكل منها.</p> <p>ترفق الإدارة أسلوبها في الحصر والتوثيق وبناء قاعدة البيانات بهذا الشأن، أو ترفق قائمة بهذه الإدارات والوزارات والجهات الحكومية المعنية بخدمة المجتمع، وتحليل أسباب اختيارها وتصنيفها، ونقاط الالتقاء بينها وبين الإدارة.</p>
2 / 4 / 7	<p>هل وضعت الإدارة إجراءات واضحة وموثقة للتعاون مع هذه الإدارات والجهات؟</p> <p>توضح الإدارة الإجراءات المتبعة لتحقيق التعاون بينها وبين الإدارات والجهات الحكومية والخاصة والتي قد تتمثل في: مذكرات التفاهم، عقود التوأمة، المشاريع والبرامج المشتركة، تبادل الخبرات... إلخ.</p>
3 / 4 / 7	<p>هل قامت الإدارة بحصر وتوثيق الجهات المرجعية والأشخاص المرجعيين في المجتمع للاستفادة من آرائهم في تحسين خدماتها؟</p> <p>يزخر المجتمع بالعديد من الكفاءات العلمية والاجتماعية التي يمكن الاستفادة من آرائها وخبراتها لتحسين وتطوير أداء الإدارة والخدمات التي تقدمها، ويمكن الاستفادة منها من خلال دعوتها للمشاركة في المحاضرات والندوات أو تنظيم زيارات ميدانية لمواقعها.</p> <p>وتتنوع الجهات المرجعية كالكليات الجامعية وأقسام الجودة والمؤسسات الاستشارية وبيوت الخبرة، كما يمكن أن يكون الأشخاص المرجعيون كالخبراء والأكاديميين والمدربين.</p>
4 / 4 / 7	<p>هل قامت الإدارة بتعريف العاملين بها بأوجه التعاون مع الجهات المعنية في المجتمع المحلي؟</p> <p>لكي يتفاعل ويتجاوب العاملون بالإدارة مع الإدارات الأخرى والجهات المجتمعية، فإنهم بحاجة إلى معرفة هذه المؤسسات والأدوار الوظيفية لها والخدمات التي تقدمها. ولذلك من المهم أن توفر الإدارة المعلومات الكافية عن هذه المؤسسات لتزويد العاملين بها. كما توضح لهم أوجه الاستفادة الممكنة منهم ومجالات الاستفادة الفعلية.</p> <p>ترفق الإدارة ما يدل على جهودها في تعريف الموظفين بها بأوجه التعاون مع جهات المجتمع المحلي.</p>
5 / 4 / 7	<p>هل قامت الإدارة بحصر وتوثيق المشاريع المشتركة التي تنفذها مع إدارات الوزارة والجهات الأخرى لخدمة المجتمع؟</p> <p>مهما اختلفت وتباينت وظيفة كل مؤسسة ودورها الذي اختصها به المجتمع، إلا أنها جميعاً على اختلاف</p>

البيان والتفسير	م
<p>تخصصاتها الوظيفية وتباين نظمها الاجتماعية تتفق في كونها مرتبطة ومساندة لدعم الهوية الوطنية والبنیان الاجتماعي والأخلاقي.</p> <p>تذكر الإدارة المشاريع والبرامج التربوية التي نفذت فيها بالتنسيق والتعاون مع الإدارات المركزية بالوزارة، أو الجهات الحكومية والخاصة لخدمة المجتمع. ويمكن الرجوع إلى خطة الإدارة الاستراتيجية بهذا الشأن. علماً أن المشاركة قد تكون بالدعم المادي أو المعنوي أو الاستشارة أو الإشراف.</p>	
<p>هل قامت الإدارة بحصر جوانب استفادة المجتمع من المشاريع المشتركة التي قدمتها بالتعاون مع الإدارات والجهات الأخرى؟</p> <p>توضح الإدارة جوانب الاستفادة من المشاريع المشتركة التي تنفذها كما أوردها أفراد المجتمع بأنفسهم من خلال المراجعة الداخلية، والتغذية الراجعة من الجهات المعنية، واستطلاعات الرأي خطياً أو شفويّاً أو ميدانياً، أو رسائل الشكر... الخ.</p>	6 / 4 / 7
<p>هل وظفت الإدارة المعلومات التي حصلت عليها من هذا التقييم في تحسين خدماتها للمجتمع؟</p> <p>توضح الإدارة الأسلوب الذي تم من خلاله توظيف المعلومات (جوانب الاستفادة) في تطوير الخدمات المقدمة والتي تتمثل في تقديم خدمات جديدة أو تطوير خدمات سابقة... إلخ.</p>	7 / 4 / 7

البيان والتفسير	م
<p>هل حصرت الإدارة مشاركتها في المناسبات المجتمعية والوطنية المختلفة؟</p> <p>تقوم الإدارة بتحديد المناسبات الوطنية والمجتمعية وحصريها، ويمكن تنظيم هذا الحصر من خلال إصدار تقويم بالمناسبات المجتمعية والوطنية، أو عمل لوحة حائطية بالإدارة بهذا الخصوص.</p>	1 / 5 / 7
<p>هل نسقت الإدارة مع الإدارات الأخرى للمشاركة في فعاليات هذه المناسبات؟</p> <p>تذكر الإدارة الفعاليات التي شاركت فيها وتم التنسيق بينها وبين الإدارات الأخرى لإحيائها مثل: يوم المعلم، أسبوع المرور، يوم البيئة، اليوم الوطني، رأس السنة الهجرية...إلخ.</p>	2 / 5 / 7
<p>هل شجعت الإدارة العاملين لديها على المشاركة في فعاليات هذه المناسبات؟</p> <p>توضح الإدارة أسلوبها في تشجيع موظفيها للمشاركة في الفعاليات والمناسبات المجتمعية، سواء كان ذلك عن طريق التشجيع أو طرح المسابقات أو نشر الأعمال أو منح مكافآت...إلخ.</p>	3 / 5 / 7
<p>هل حصرت الإدارة آثار المشاركة في تلك الفعاليات؟</p> <p>توضح الإدارة أسلوبها في تقييم مشاركتها في الفعاليات المجتمعية. وقد يتم التقييم من حيث نوع المشاركة في الأنشطة المجتمعية، عدد المشاركين، حجم الموارد المخصصة للمشاركات المجتمعية...إلخ.</p>	4 / 5 / 7

م	البيان والتفسير
1 / 1 / 8	<p>هل وضعت الإدارة سياسة واضحة وموثقة لتقييم أداء العاملين فيها؟</p> <p>تقييم الأداء هو قياس لكفاية الأداء الوظيفي وحكم على قدرة الأفراد على القيام بمهامهم وواجباتهم. ويعد تقييم الأداء سياسة مهمة من سياسات الأفراد تقوم الإدارة بتخطيطها والإعداد لها والإشراف على تنفيذها ومراقبة نتائجها. وحين تقوم الإدارة بتقييم شؤون الأفراد في الإدارة فإنها تحاول تنسيق وظيفة التقييم في الأقسام والشعب وتستعين برؤساء الأقسام والمشرفين المباشرين في إعداد استمارات التقييم وتصميم مقابلات التقييم، وقد تكون هناك لجنة لتقييم العاملين أو قد يتم التنسيق بصورة غير رسمية حيث يتصل المقيمون ببعضهم مباشرة ويناقشون أمور تقييم العاملين تحت إشرافهم.</p> <p>وتتكون عملية تقييم الأداء من أربع خطوات متصلة ببعضها وهي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحديد أسس التقييم ومعايير وأهدافه (أي العمل الواجب إنجازه وكيف سيتم تقييمه) ويتم ذلك من خلال التفاهم المشترك بين المدير والعاملين. - التقييم المستمر للأداء، ومدى التقدم في ضوء المعايير المحددة، بالإضافة إلى توفير التغذية الراجعة لتوضيح أو تطوير الأداء، وتصحيح الأداء غير المقبول مع مكافأة الأداء المتميز. - التوثيق الرسمي للأداء عن طريق استيفاء استمارة تقييم الأداء. - المناقشة المنهجية لتقييم الأداء والمبنية على استمارة تقييم الأداء المستوفاة. <p>وقد تتضمن سياسة الإدارة أموراً معينة تتعلق بالتقييم كالعلائية وإتاحة الفرصة للعامل للتعبير على نواتج التقييم، وغير ذلك من الأمور التي تعمق الفائدة المرجوة من التقييم.</p> <p>توضح الإدارة بشكل مفصل سياستها في تقييم أداء العاملين.</p>
2 / 1 / 8	<p>هل قامت الإدارة بنشر سياسة تقييم الأداء وتعميمها على العاملين فيها؟</p> <p>ترفق الإدارة طرق تعميم سياسة تقييم الأداء على العاملين فيها، مع إرفاق الأدلة المدعمة لكل طريقة من مثل: إصدار نشرة توزع على العاملين، محاضر اللقاءات والاجتماعات، توزيع معايير التقييم...إلخ.</p>
3 / 1 / 8	<p>هل لدى الإدارة معايير محددة ومقننة لتقييم أداء العاملين فيها؟</p> <p>ترفق الإدارة المعايير التي حددت لتقييم أداء العاملين والمتضمنة في التقارير المعتمدة للتقييم، وعادة ما تكون تلك المعايير مبنية على المهام والسلوكيات الوظيفية، وكذلك أهداف العمل ورؤاه المستقبلية.</p>

البيان والتفسير	م
<p>هل قامت الإدارة بتقييم أداء العاملين فيها بشكل دوري؟</p> <p>من المهم أن تقوم الإدارة بتقييم أداء العاملين فيها بشكل دوري (تقييم سنوي، ونصف سنوي، ربع سنوي) وذلك لمعرفة قصور أداء العاملين في أعمالهم، أو جوانب تميزهم، ومن ثم الاستفادة من نتائج التقييم في تصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين أو تحسين بيئة العمل.</p> <p>ترفق الإدارة خططها الإجرائية لعملية التقييم محددة الزمن الدوري للتقييم.</p>	4 / 1 / 8
<p>هل قامت الإدارة بتحليل نتائج تقييم أداء العاملين فيها بناءً على خططها الاستراتيجية؟</p> <p>لا شك أن تحليل الإدارة لنتائج تقييم أداء العاملين تحليلاً علمياً يساعدها على التخطيط لسياساتها المستقبلية تخطيطاً سليماً من حيث الاختيار والتعيين والإشراف والنقل والترقية والحوافز وإنهاء الخدمة.</p> <p>فمن خلال التحليل تستدل الإدارة على مدى تقدم العاملين في وظائفهم ونجاحهم فيها، وتقييم برامج التدريب التي تنفذها لهم، وما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء العاملين وصقل قدراتهم، كما تستدل الإدارة على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيههم وما إذا كانت هناك نواحي قوة أو قصور...إلخ.</p> <p>توضح الإدارة الجزء الخاص بأهداف تطوير أداء العاملين، وكيف أن التقييم يعد من برامج العمل المساعدة على تحقيق الأهداف، مع إرفاق تحليل نتائج تقييم الأداء على أسس علمية.</p>	5 / 1 / 8
<p>هل قامت الإدارة بإطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم؟</p> <p>من المهم جداً عند إجراء تقييم أداء العاملين، أن يجتمع المسؤول مع الموظف على انفراد ويعلمه أولاً بالسلوكيات الايجابية المتعلقة بالكفايات، ومن ثم يشرح له السلبيات التي تضمنها أدائه مع ذكر المواقف السلبية، والانطباع السلبي الذي قد سببته تلك السلوكيات، ومن ثم عرض الطريقة الصحيحة لتعديل المسار.</p> <p>وفي نهاية الاجتماع تذكر له الإيجابيات مرة أخرى مع تحفيزه بالاستمرار في السلوكيات الايجابية.</p> <p>توضح الإدارة الطرق التي لجأت إليها لإطلاع موظفيها على التقارير مثال: إصدار نشرة عامة بمجالات التميز أو التطوير، عقد لقاء مفتوح ومناقشة جوانب الضعف وأهمية تلافئها، التكريم، عقد اللقاءات الفردية لمناقشة تقارير الأداء والتوقيع بالعلم عليها...إلخ.</p>	6 / 1 / 8
<p>هل قامت الإدارة بتوظيف نتائج التقييم للتعرف على نقاط القوة في أداء العاملين لتعزيزها؟</p> <p>ترفق الإدارة تقرير تحليل نتائج التقييم وتحديد نقاط القوة أو المهارات المميزة عند العاملين بالإدارة حسب الأقسام الإدارية والشعب، مع ملاحظة عمل مقارنات مرجعية مع السنوات السابقة للتعرف على نقاط القوة من حيث الزيادة والنقص، وكيفية تعزيز نقاط القوة.</p> <p>ويأخذ التعزيز أشكالاً شتى من مثل: تمثيل الإدارة في حضور مؤتمرات، حضور ورش عمل، دورات تدريبية، قيادة فرق عمل، إدارة مشروع، تدريب آخرين...إلخ.</p>	7 / 1 / 8

البيان والتفسير	م
<p>هل قامت الإدارة بتوظيف نتائج التقييم للتعرف على نقاط الضعف في أداء العاملين لمعالجتها؟</p> <p>تجدر الإشارة إلى أن من فوائد تقييم الأداء استخدام المعلومات التي يحتويها في عملية توجيه العاملين الذين يقل أدؤهم عن المستوى المقبول، ومعرفة العوائق التي تعترض سبيل العاملين التي تتسبب في تدني الأداء سواء كانت تلك العوائق إدارية أو فنية، ومن ثم تسعى الإدارة إلى إصلاح الخلل لإعادة مستوى أداء العاملين إلى الدرجة التي ترغبها سواء كان ذلك من خلال وضع خطة تدريبية تطويرية فردية كانت أو جماعية للعاملين الذين يحتاجون إلى ذلك.</p> <p>ترفق الإدارة تقريراً لتحليل نتائج التقييم تحدد فيه نقاط الضعف عند العاملين بالإدارة، حسب الأقسام الإدارية والشعب، مع توضيح كيفية معالجة نقاط الضعف في أداء العاملين سواء كانت هذه المعالجة بإلحاقهم بدورات تدريبية، أو أي برنامج تنموي آخر، أو تدوير الخبرات بين الأقسام المختلفة، أو التدريب خارج مواقع العمل، أو تنفيذ برنامج زيارات ميدانية لمؤسسات أخرى، أو التوأمة مع موظف آخر، أو المتابعة الدورية، أو إشراكهم في لجان العمل أو التكليف بمهام خاصة... الخ.</p>	8 / 1 / 8
<p>هل أخذت الإدارة نتائج تقييم أداء العاملين بعين الاعتبار عند النظر في ترقيةهم أو مكافأتهم؟</p> <p>إن استخدام نتائج تقييم أداء العاملين لمباشرة العملية التحفيزية ولمكافأة المتميزين منهم في مناسبات منظمة لهذا الغرض وبحضور أكبر عدد ممكن من العاملين. عادة ما تكون لها نتائج وآثار ملحوظة.</p> <p>ترفق الإدارة ما يوضح ربط الترقيات أو المكافآت بنتائج التقييم حيث تحدد الوظيفة ونتيجة التقييم وطبيعة الترقية أو المكافأة.</p>	9 / 1 / 8

البيان والتفسير	م
<p>هل لدى الإدارة معايير محددة ومقننة لتقييم أداء الوحدات التنظيمية والعمليات الرئيسية فيها؟</p> <p>تصمم الإدارة معايير محددة لتقييم أداء الوحدات التنظيمية والعمليات الرئيسية فيها، وتكون هذه المعايير منبثقة من المهام الرئيسية لتلك الوحدات، كما ترتبط تلك المعايير بمعدلات الإنتاج ونوعيته، ومدى رضا العملاء والعاملين، ومدى الإلتزام الوظيفي، وغيرها من المعايير التي تتعلق بخصوصية الإدارة وطبيعة عملها. ترفق الإدارة المعايير المحددة لقياس أداء الوحدات التنظيمية حسب الأقسام الإدارية و الشعب.</p>	1 / 2 / 8
<p>هل حددت الإدارة الجهات التي تقوم بتقييم أداء الوحدات التنظيمية والعمليات الرئيسية فيها؟</p> <p>تحدد الإدارة الجهات المسؤولة عن تقييم أداء الوحدات التنظيمية والعمليات الرئيسية فيها هل هي: لجان أو فرق عمل معينة، بيوت خبرة متخصصة، أو المدير ونائبه، أو رؤساء الأقسام والشعب...إلخ.</p>	2 / 2 / 8
<p>هل قامت الإدارة بتقييم أداء الوحدات التنظيمية والعمليات الرئيسية فيها بشكل دوري؟</p> <p>ترفق الإدارة نتائج تقييم أداء الوحدات التنظيمية والعمليات الرئيسية فيها. بحيث تكون منسقة ووفق مواعيد معينة تثبت دورية التقييم. علماً بأن التقييم الذي يشتمل على الإحصاءات والأشكال التوضيحية كالرسوم البيانية ونماذج الحاسب الآلي يطبع التقييم بطابع التميز والجدية.</p> <p>ترفق الإدارة معايير تقييم كل من العمليات الرئيسية مثال:</p> <p>المجال التنظيمي: تصميم الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات، تحديد العلاقات، اختيار رؤساء الأقسام...إلخ.</p> <p>مجال التخطيط: وضع الأهداف ونسب الإنجاز، رسم السياسات والإجراءات (اللوائح)، التنبؤات وإعداد الموازنات، وضع برامج العمل والجدول الزمنية، الشكاوى والاقتراحات...إلخ.</p> <p>مجال التوجيه: التحفيز، القيادة، الاتصال...إلخ.</p> <p>مجال الرقابة: وضع المعايير الرقابية، قياس الأداء...إلخ.</p>	3 / 2 / 8
<p>هل قامت الإدارة بتحليل نتائج تقييم الوحدات التنظيمية والعمليات الرئيسية فيها بناءً على خطتها الاستراتيجية؟</p> <p>ترفق الإدارة تحليل نتائج تقييم أداء الوحدات التنظيمية والعمليات الرئيسية فيها، ومدى انسجام نتائج التحليل ومؤشرات الأداء مع تحقق الأهداف في الخطة الاستراتيجية، بما يدعو إلى التطوير والإنجاز المرسوم في الأهداف المستقبلية. ويفترض في التحليل أن يكون منطقياً ودقيقاً وقائماً على معطيات النتائج المرفقة.</p>	4 / 2 / 8

البيان والتفسير	م
<p>هل قامت الإدارة بنشر نتائج تقييم أداء الوحدات التنظيمية والعمليات الرئيسة فيها وتعميمها على الموظفين فيها؟</p> <p>إن نشر نتائج تقييم الوحدات التنظيمية والعمليات الرئيسة فيها سواء من خلال الأساليب الاعتيادية كالتقارير، أو من خلال جداول المقارنة بين الوحدات التنظيمية، يؤدي إلى تعرف العاملين على جوانب القوة والضعف في الوحدات التي ينتمون إليها، ومن ثم يمكنهم تحديد أدوار ذاتية إيجابية في الإسهام بالارتقاء بأداء وحداتهم. توضح الإدارة أساليب نشر نتائج تقييم أداء الوحدات التنظيمية مثال: تقرير، مناقشات مفتوحة، اجتماعات تخصصية، جداول ورسوم بيانية مقارنة...إلخ.</p>	5 / 2 / 8
<p>هل وظفت الإدارة نتائج تقييم وحداتها التنظيمية وعملياتها الرئيسة في تحسين أداء الإدارة وتطويره؟؟</p> <p>تذكر الإدارة على سبيل المثال أهم التغييرات والتعديلات التي تمت في كل من: مجال الأفراد، الوحدات التنظيمية، العمليات الرئيسة، وكيفية تأثير هذه التحسينات على تطوير العمل وارتقاء الإدارة لأعلى مستويات التميز في الكثير من المجالات، وتفردتها بهذه المبادرات المتميزة.</p>	6 / 2 / 8