

الدليل التفسيري لمعايير فئة

المنطقة التعليمية 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 إدارة المنطقة جوانب التميز لدى الفئة القيادية ؟</p> <p>تحدد إدارة المنطقة كل شخص من الفئة القيادية (المدير، النواب، رؤساء الأقسام...) وجوانب التميز الموجودة لديه في الأبعاد الإدارية والتربوية، ويمكن الاعتماد على مجموعة من الأدوات لتحديد جوانب التميز مثل: تقارير الكفاءة، التقارير السنوية، استبانات التقييم الذاتي، إنجازات الشخص...إلخ.</p> <p>ومن أمثلة التميز القيادي: صياغة الرؤى الطموحة، التخطيط الاستراتيجي، بناء وقيادة فرق العمل الناجحة، الأداء الفعال، المبادرات، التعاون وعلاقات العمل، الالتزام الوظيفي والسلوكي، إدارة المشاريع، المهارات الإشرافية...إلخ.</p>
2 / 1 / 1	<p>هل وضعت إدارة المنطقة إجراءات موثقة للاستمرار في تميزها القيادي؟</p> <p>تضع إدارة المنطقة مجموعة من الإجراءات لتضمن استمرارية الفئة القيادية في تميزها مثل: تحسين ظروف العمل، قبول الاقتراحات، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والاهتمام بالنشاطات الاجتماعية، الشفافية في القرارات والممارسات اليومية، التدريب، تشجيع المبادرات والأفكار الجديدة، التفويض.</p> <p>ويتم توثيق الإجراءات السابقة على شكل قرارات، لوائح، مسابقات من إعداد المنطقة والتي تتعلق مباشرة بالفئة القيادية مثل: الموظف المتميز، أفضل اقتراح، أفضل ممارسة إدارية، خطة التنمية الإدارية والتي تتضمن كيفية توظيف هذا التميز...إلخ.</p>
3 / 1 / 1	<p>هل قامت إدارة المنطقة بمتابعة تنفيذ الإجراءات التي وضعتها للاستمرار في تميز الفئة القيادية بها؟</p> <p>تقوم إدارة المنطقة بمتابعة تنفيذ الإجراءات التي تم وضعها في المؤشر السابق وذلك بمتابعة القرارات، صحائف المتابعة والتقييم المستمر، الاستبانات، استطلاعات الرأي، كما تتضمن متابعة تنفيذ تلك الإجراءات تحليل الصعوبات والمعوقات، ووضع الحلول لها بما يبرر تميز الفئة القيادية، وينشر تفوقها لدى الفئات الأخرى.</p>
4 / 1 / 1	<p>هل قامت إدارة المنطقة بتقييم نتائج الإجراءات التي وضعتها للاستمرار في تميز الفئة القيادية بها؟</p> <p>تعرض المنطقة تقييم نتائج الإجراءات المذكورة من خلال متابعة تنفيذ البرامج التنفيذية التي وضعت للتطوير بتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية فيها وتقديم الاقتراحات التطويرية.</p> <p>ويتم التقييم باستخدام الاستبانات ومناقشة المستهدفين عن أثر التدريب في هذه الجوانب على أداؤهم.</p>

البيان والتفسير	م
<p>هل أعدت إدارة المنطقة الفئة القيادية ملفات إنجاز منظمة لها؟</p> <p>ملف الانجاز هو أداة توثيقية لإبراز نشاطات وإنجازات الإداري، و يبين النمو التدريجي لخبراته. ويتيح ملف الانجاز الإداري للفرد المشاركة في تقييم أدائه.</p> <p>ترفق إدارة المنطقة ما يثبت أن لكل شخص من الفئة القيادية ملف إنجاز خاصاً به يتضمن خطته ومشاريعه وإنجازاته، والبرامج التدريبية التي التحق بها، وشهادات التقدير والشكر التي حصل عليها.</p>	<p>5 / 1 / 1</p>

م	البيان والتفسير
1 / 2 / 1	<p>هل حصرت إدارة المنطقة الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في الفئة القيادية؟</p> <p>تقوم إدارة المنطقة بتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير لدى الفئة القيادية اعتماداً 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 ، كما يمكن للمنطقة أن تضع قائمة بمعايير الأداء المتميز وفي ضوءه يتم تحديد النقاط التي تحتاج إلى تطوير، ثم تحديد خطة للتطوير.</p> <p>ويمكن ترتيب الكفايات والمهارات التي تحتاج إلى تطوير وفق أولويات محددة، خاصة بما يتوافق مع الرؤية المستقبلية للمنطقة التعليمية.</p>
2 / 2 / 1	<p>هل حددت إدارة المنطقة فترات دورية لحصر الجوانب التي تحتاج إلى تطوير لدى أعضاء الفئة القيادية؟</p> <p>تحدد المنطقة المدة الزمنية لحصر الجوانب التي تحتاج إلى تطوير (شهرياً أو فصلياً أو سنوياً) ، يرفق القرار المعد لذلك، والذي يحدد تلك الفترات الدورية.</p>
3 / 2 / 1	<p>هل وضعت إدارة المنطقة خطة مكتوبة وواضحة لتطوير الجوانب التي تحتاج إلى ذلك؟</p> <p>تضع إدارة المنطقة خطة التنمية المهنية للفئة القيادية محددة الأهداف في ضوء الجوانب التي تم حصرها والتي تحتاج للتطوير، ثم تحدد البرامج والأنشطة التي ستؤدي إلى تطوير تلك المهارات، على أن تكون مبرمجة زمنياً ومحدداً فيها المنفذون وجهة المتابعة والكلفة...إلخ.</p> <p>وتوضح المنطقة مدى مشاركة الاستشاريين والمختصين في بناء تلك الخطة، ومدى استيعاب آراء المستهدفين أيضاً في تصميم خطة التطوير.</p>
4 / 2 / 1	<p>هل قامت إدارة المنطقة بمتابعة سير تنفيذ الخطة التي وضعتها للتطوير؟</p> <p>تقوم إدارة المنطقة بمتابعة تنفيذ خطة التطوير وإجراءاتها أو البرامج التنفيذية من حيث سيرها وفق ما تم التخطيط له .</p>
5 / 2 / 1	<p>هل قامت إدارة المنطقة بتقييم الخطة التي وضعتها للتطوير؟</p> <p>تقوم إدارة المنطقة بتقييم خطة التطوير وإجراءاتها من حيث سير برامج التنمية المهنية وفق ما تم التخطيط له للاستفادة منها في التطوير.</p> <p>ترفق المنطقة صحائف المتابعة والتقييم المستمر التي توضح الإيجابيات التي تحققت والصعوبات أو المعوقات وكيفية تداركها وإصلاح المسار.</p>

البيان والتفسير	م
<p>هل انعكس تنفيذ الخطة التي وضعتها إدارة المنطقة للتطوير على عمل إدارة المنطقة وعمالها الداخليين والخارجيين ؟</p> <p>توضح المنطقة أثر تنفيذ هذه الخطة، ومدى تحقق الأهداف وفق معايير النجاح المحددة باستخدام الأدوات الآتية: رسائل الشكر من قبل الموظفين والمتعاملين مع المنطقة داخلياً وخارجياً، سرعة إنجاز الأعمال، النتائج في المجال الذي تم تطويره ومقارنته قبل إجراءات التطوير، تطبيق استبانة حول عمل الفئة القيادية وتحليلها، رسائل الشكر من المؤسسات أو المتعاملين الخارجيين.</p>	<p>6 / 2 / 1</p>

م	البيان والتفسير
1 / 3 / 1	<p>هل حصرت إدارة المنطقة 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 المنطقة حصراً بالصلاحيات التي يمكن أن تفوض من قبل المدير أو نائبه إلى الآخرين، والأسلوب الذي اتبعته لحصر الصلاحيات التي يتم فيها التفويض، ومن أمثلة الصلاحيات التي يمكن تفويضها كالتالي: إعطاء الإجازات ، الصرف من الموازنة ، لجان المشتريات...إلخ.</p> <p>علماً أن تحديد الصلاحيات يتم بعد الاطلاع على لائحة المهام وتوصيف الوظائف ولائحة الصلاحيات الممنوحة للمناطق التعليمية.</p>
2 / 3 / 1	<p>هل قامت إدارة المنطقة بوصف الصلاحيات التي سبق حصرها؟</p> <p>يتم وصف الصلاحيات التي تم تفويضها للآخرين من خلال شرح الصلاحية وآلية التنفيذ وضوابطه، ويكون الشرح موثقاً في شكل قرار أو نشرة أو دليل إداري.</p>
3 / 3 / 1	<p>هل حددت إدارة المنطقة أهداف تفويض الصلاحيات للآخرين؟</p> <p>تحدد المنطقة أهداف تفويض الصلاحيات، فقد تكون لغايات تدريبية أو لتطوير التنظيم الإداري بالمنطقة أو غيرهما. ويتم الإعلان عنها من خلال الاجتماع أو نشرة أو قرارات التفويض ذاتها حيث إن كل قرار للتفويض يحمل أهدافاً خاصة به.</p>
4 / 3 / 1	<p>هل قامت إدارة المنطقة بتفويض الصلاحيات للآخرين لمدة معينة؟</p> <p>توضح المنطقة الصلاحيات المفوضة للآخرين مقترنة بفترة زمنية محددة البداية والنهاية للتفويض، والشخص الذي تم التفويض إليه ومركزه الوظيفي، وتأتي في شكل قرارات أو نشرات داخلية. 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>
5 / 3 / 1	<p>هل اتخذت من فوضت لهم الصلاحيات قرارات دون الرجوع إلى مديريهم؟</p> <p>ترفق المنطقة نماذج من القرارات أو المهام أو الإجراءات التي اتخذها المفوض لهم الصلاحية دون الرجوع إلى المدير وكان لها أثر إيجابي على العمل من مثل: التعاقد مع جهات أخرى، النقل والانتداب...إلخ.</p> <p>وتبرز جدية تفويض الصلاحيات في حجم القرارات أو الإجراءات المتخذة وعددها.</p>

البيان والتفسير	م
<p>هل حصرت إدارة المنطقة آثار تفويض الصلاحيات للآخرين؟</p> <p>توضح إدارة المنطقة نتائج تفويض الصلاحيات في تبسيط عملها، والذي قد يتمثل فيما يلي: قلة الأخطاء، سرعة الإنجاز، اختصار بعض الإجراءات، قلة الشكاوى... إلخ.</p> <p>كما توضح المنطقة النتائج الايجابية للتفويض على الشخص المفوض إليه وعلى مهاراته الإدارية والتربوية ومدى تحقق الانتماء المهني للمنطقة.</p> <p>ترفق المنطقة أسماء المفوضين بالصلاحيات والفوائد والآثار الإيجابية التي اكتسبها كل منهم مع الدليل الذي يثبت حصول تلك الفوائد، إذ يمكن أن يتمثل الدليل في رسالة شخصية صادرة من المفوض بالصلاحيات، أو المشرفين عليه في العمل أو المتعاملين معه ممن لاحظوا تلك الآثار.</p>	6 / 3 / 1

البيان والتفسير	م
<p>هل قامت إدارة المنطقة بحصر 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 إيجابي.</p> <p>تقدم المنطقة حصراً بالأساليب التي اتبعتها لتحفيز العاملين بها (موظفين، موجهين، رؤساء أقسام... الخ)، ومن هذه الأساليب: شهادات الشكر والتقدير، الجوائز، اللقاءات الفردية والجماعية والاستماع إلى الآراء، مساندة الأفراد في تحقيق أهدافهم وبرامجهم ومقترحاتهم، والإفادة من قدراتهم في التدريب، إعطاؤهم مزيداً من الصلاحيات والمشاركة، تشجيع المبادرات، التكاليف... الخ.</p>	1 / 4 / 1
<p>هل استخدمت إدارة المنطقة معايير محددة وموثقة لتقييم الجهود والإنجازات؟</p> <p>ترفق المنطقة لائحة تتضمن معايير ثابتة وموحدة لتقييم جهود العاملين والتي يتم على أساسها منحهم الجوائز والمكافآت. ومن أمثلة المعايير: جهود الأفراد في دعم مشاريع المنطقة وبرامجها، الإنجازات، المبادرات، دعم التواصل مع المجتمع، أو معايير أخرى تراها المنطقة أكثر مناسبة... الخ.</p> <p>ويفضل تحديد المستهدفين من تلك الممارسات التحفيزية، والفترات الزمنية التي تم استخدام تلك الممارسات بها.</p>	2 / 4 / 1
<p>هل قدمت إدارة المنطقة مكافآت مادية ومعنوية لأصحاب الجهود المتميزة من العاملين فيها؟</p> <p>تذكر إدارة المنطقة الحوافز المادية التي تقدمها لأصحاب الجهود المتميزة من موظفيها، ومن أمثلة هذه الحوافز: مبالغ مالية، هدايا، كؤوس، توفير أجهزة، توفير موارد لازمة لتنفيذ بعض المشاريع والبرامج... الخ.</p> <p> ويفترض بالمنطقة أن تدير التحفيز المادي بحيث تتوفر العدالة وحسن التنفيذ وملاءمة التوقيت، وذلك حتى يتم استثمار التحفيز المادي على نحو أمثل.</p> <p>تقدم المنطقة جدولاً بالمكافآت المادية التي تم تقديمها خلال السنوات الثلاث الأخيرة، والمستهدفين من تلك المكافآت، ويفضل إضافة سبب التحفيز أو مناسبته، وزمن التحفيز.</p> <p>أما بالنسبة للحوافز المعنوية فهي تتمثل كالتالي: شهادة تقدير، المشاركة في حضور مؤتمر، تبادل الآراء، التمكين من مهارات وخبرات جديدة، التكاليفات، تبني البرامج والمبادرات الفردية، تعميم التجارب المتميزة... الخ.</p> <p>ومن أهم الحوافز المعنوية الجماعية إجراء بعض التجديدات في المنطقة، مثل إضافة بعض أشكال المرح على العمل الروتيني وإعطاء العاملين فرص اختيار الطريقة التي ينفذون بها أعمالهم، وبناء استراتيجيات للأهداف الشخصية والتحديات لكل موظف، ويرفق ما يثبت تحقق ذلك.</p>	3 / 4 / 1

البيان والتفسير	م
<p>هل حصرت إدارة المنطقة آثار التحفيز في أداء العاملين بالمنطقة؟</p> <p>عادة ما تكون آثار التحفيز واضحة وجليّة على أولئك الذين نالوا مكافآت مادية ومعنوية في سياق سليم وعن استحقاق وجدارة.</p> <p>وتتحدد تلك الآثار في زيادة الإنتاجية أو جودة نتاجاتهم أو زيادة انتمائهم المهني أو سعيهم لنقل خبراتهم للآخرين.</p> <p>ترفق إدارة المنطقة جدولاً يوضح أسماء بعض المحفزين والآثار الإيجابية التي طرأت عليهم كنتاج لذلك التحفيز، كما يمكن إرفاق رسائل إقرار من عدد من المحفزين يوضحوا فيها أثر التحفيز عليهم.</p>	<p>4 / 4 / 1</p>

البيان والتفسير	م
<p>هل أصدرت المنطقة قراراً بتشكيل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية؟</p> <p>يعتبر فريق إعداد الخطة الاستراتيجية 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 المنطقة أو أحد نائبيه، وذلك لإعطاء الخطة الاستراتيجية زخماً من الاهتمام والأولوية، كما يوفر لها دعماً إدارياً لتسهيل أداء مهمتها، ويفضل أن يكون عدد أعضاء الفريق من 5 إلى 7 أفراد يمثلون مزيجاً من المنظرين والمنفذين. ترفق المنطقة قراراً معتمداً من مدير المنطقة يقضي بتشكيل فريق الخطة الاستراتيجية، يشمل أسماء أعضاء الفريق ووظائفهم والمهام الموكلة إليهم وتوقيعهم عليه بالعلم .</p>	1 / 1 / 2
<p>هل قامت المنطقة بتأهيل فريق التخطيط الاستراتيجي؟</p> <p>توضح إدارة المنطقة جهودها في تأهيل فريق التخطيط الاستراتيجي، فقد يتم ذلك من خلال إلحاق أعضاء الفريق بدورات تدريبية وورش عمل ولقاءات واستشارات في مجال التخطيط الاستراتيجي. كما يمكن لإدارة المنطقة التعاون مع أحد المختصين في التخطيط الاستراتيجي للإشراف على الفريق ونقل الخبرة لأعضائه وتطوير مهاراتهم التخطيطية. ترفق المنطقة خططها التنفيذية المعدة لتأهيل فريق التخطيط الاستراتيجي .</p>	2 / 1 / 2
<p>هل قامت المنطقة بتخصيص الإمكانيات المطلوبة لفريق إعداد الخطة الاستراتيجية؟</p> <p>تتمثل الإمكانيات المطلوبة لإعداد فريق الخطة في الآتي: توزيع كتب حول التخطيط الاستراتيجي، نماذج ومذكرات، حضور دورات وورش عمل، توفير المكان والموازنة المالية، توفير نظام للاتصال الإلكتروني بين أعضاء الفريق...إلخ. ويعد الدعم المعنوي للفريق من أهم الإمكانيات التي يجب أن تركز عليها المنطقة لتحفيز الفريق على أن يبذل في بلورة أفكار ومشاريع خطية طموحة ومتميزة. ترفق المنطقة جدولاً يحتوي على الإمكانيات المطلوبة لفريق إعداد الخطة الاستراتيجية ويتمثل في توفير (دراسات، أبحاث، استبيانات، استطلاعات رأي للميدان، إحصائيات، نماذج، خطط لهيئات أخرى، مكان مهياً، تجهيزات...إلخ.</p>	3 / 1 / 2

البيان والتفسير	م
<p>هل اعتمدت المنطقة 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 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 المنطقة نموذجها المستخدم في إعداد الخطة الاستراتيجية بحيث يكون نموذجاً علمياً معتمداً ويتصدر الخطة الاستراتيجية للمنطقة.</p>	4 / 1 / 2
<p>هل قامت المنطقة بحصر المؤثرين والمتأثرين الداخليين والخارجيين بأعمالها وأنشطتها؟</p> <p>تحدد إدارة المنطقة العملاء المستفيدين من خدماتها في الداخل والخارج (العاملون في المنطقة، الطلبة، المعلمون، أولياء الأمور، المؤسسات والشخصيات المجتمعية، المدارس...إلخ).</p> <p>ويمكن حصر المؤثرين والمتأثرين من خلال الخبرة التراكمية لإدارة المنطقة، وباستطلاع وجهة نظر أعضاء الفريق القيادي بها.</p> <p>ترفق المنطقة حصراً بالمؤثرين والمتأثرين من العملاء الخارجيين والمشاركين في خططها وبرامجها، والعملاء الداخليين ضمن كادرها الوظيفي في المنطقة والمدارس.</p>	5 / 1 / 2
<p>هل قامت المنطقة بتوثيق آراء المؤثرين والمتأثرين الداخليين والخارجيين بأعمالها؟</p> <p>توضح إدارة المنطقة كيفية توثيقها لآراء المؤثرين والمتأثرين الداخليين والخارجيين بأعمالها، ويتم التوثيق من خلال تحليل الاستبانات بشكل يوضح رأيهم في أنشطة وأعمال المنطقة أو استخدام سجل خاص بآراء المؤثرين والمتأثرين أو اللقاءات المفتوحة...إلخ.</p> <p>ترفق المنطقة ما يدل على حصر آراء المؤثرين والمتأثرين من العملاء الخارجيين والداخليين.</p>	6 / 1 / 2
<p>هل دونت المنطقة الثقافة المؤسسية السائدة حالياً؟</p> <p>تحدد إدارة المنطقة الثقافة المؤسسية السائدة حالياً، وهي الإطار الذي يوجه قرارات المنطقة وتؤدي من خلاله أدوارها وأعمالها، ويتم التعرف عليها من خلال استبانة خاصة توزع على العاملين أو أي أسلوب تراه المنطقة مناسباً.</p>	7 / 1 / 2

البيان والتفسير	م
<p data-bbox="603 264 1305 309">هل دونت المنطقة الثقافة المؤسسية المنشودة مستقبلاً؟</p> <p data-bbox="118 331 1305 539">إن الثقافة المنشودة مستقبلاً هي ثقافة تتبنى الإجابة عن أسئلة جديدة وفق المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، إنها ثقافة تشد التميز والتطور والريادة ودعم القيم الإيجابية. ترفق المنطقة ثقافتها المنشودة مستقبلاً محددة الآليات التي استخدمتها للوصول لتلك الصياغة النهائية للثقافة المنشودة.</p>	8 / 1 / 2
<p data-bbox="316 622 1305 667">هل حصرت المنطقة مشاركات العاملين لديها في إعداد الخطة الاستراتيجية؟</p> <p data-bbox="118 689 1305 898">تحرص المنطقة على مشاركة العاملين بها في إعداد الخطة الاستراتيجية لتحقيق من استيعابهم وفهمهم لأهدافها، وتفاعلهم مع برامجها، لذا ترفق المنطقة مشاركات العاملين فيها سواء كان ذلك من خلال مبادراتهم أو مقترحاتهم أو برامج نفذت من قبلهم أو مساهماتهم أو لقاءات مشتركة بينهم وبين فريق الخطة الاستراتيجية .</p>	9 / 1 / 2
<p data-bbox="507 974 1305 1019">هل وضعت المنطقة سيناريوهات بديلة للخطة الاستراتيجية؟</p> <p data-bbox="118 1041 1305 1189">توضح المنطقة الإجراءات الإضافية التي وضعتها لتجنب الوقوع في المشكلات أثناء التنفيذ من خلال إرفاق بعض سيناريوهات الطوارئ والتي كانت تشكل بدائل وحلولاً لمشكلات واجهت تحقيق بعض الاستراتيجيات في خطة المنطقة أو خطط البرامج والمشاريع.</p>	10 / 1 / 2

م	البيان والتفسير
1 / 2 / 2	<p>هل حددت المنطقة المصادر التي أسهمت في صياغة الرؤية؟</p> <p>تحدد المنطقة المصادر التي استندت إليها عند صياغة رؤيتها، مثل رؤية الوزارة وتوجهاتها، طموحات المنطقة في ضوء التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المنطقة والمدارس التابعة لها، الأدب التربوي...إلخ.</p>
2 / 2 / 2	<p>هل حصرت إدارة المنطقة نقاط الانسجام بين رؤية المنطقة ورؤية الوزارة؟</p> <p>ترفق المنطقة جدول مقارنة بين رؤية المنطقة ورؤية الوزارة وتوضح النقاط المشتركة بينهما. وتوضح المنطقة مدى إسهام رؤيتها في دعم الاتجاهات التي تركزها رؤية الوزارة.</p>
3 / 2 / 2	<p>هل شارك العاملون في صياغة هذه الرؤية؟</p> <p>ترفق المنطقة نماذج من مشاركات العاملين بها في صياغة الرؤية ويتم التوضيح من خلال: محضر اجتماع لمناقشة الرؤية، تعميم للاطلاع على الرؤية وإبداء الملاحظات، مسابقة في المنطقة لوضع رؤية المنطقة بعد تحديد المواصفات والأركان المطلوبة...إلخ.</p>
4 / 2 / 2	<p>هل قامت إدارة المنطقة بالرجوع إلى الخطة الاستراتيجية عند صياغة القرارات للتحقق من مطابقة تلك القرارات للخطة الاستراتيجية؟</p> <p>توضح المنطقة ذلك بإعطاء أمثلة على بعض القرارات التي تم اتخاذها استناداً إلى ما جاء في خطة المنطقة الاستراتيجية سواء كانت في رؤيتها أو رسالتها أو أهدافها أو سياساتها أو قيمها.</p>
5 / 2 / 2	<p>هل يوجد للمنطقة رسالة واضحة وموثقة؟</p> <p>إن الرسالة تساعد المنطقة على بناء إطار واضح لعملياتها النوعية، وتصف العلاقة بين المنطقة والمجتمع والخدمات المتميزة التي تقدمها لعملائها. حيث تجيب الرسالة عن الأسئلة التالية: ما العمل أو الإنجاز الرئيس الذي تريد المنطقة تنفيذه، من الذين تستهدفهم، كيف ستحقق المنطقة ذلك الإنجاز، لماذا تريد المنطقة القيام بذلك؟. ويمكن للمنطقة أن تكمل العبارة التالية لتصيغ رسالتها بدقة: نسعى لتحقيق... لخدمة... من خلال... وذلك لأن... ترفق المنطقة نص رسالتها موضحاً عليها الأركان الرئيسة للرسالة.</p>
6 / 2 / 2	<p>هل حددت إدارة المنطقة مجالات عمل المنطقة المرتبطة بالرسالة؟</p> <p>تحدد المنطقة مجالات عملها بما يتناسب مع رؤيتها والواقع المنشود، وتسعى لأن تغطي مجالات العمل كل مكونات الأداء التعليمي والتربوي، مراعية الأولويات التي تنشدها رسالة المنطقة.</p>

البيان والتفسير	م
<p>هل وضعت المنطقة 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>ترفق إدارة المنطقة نموذج الخطة الخاص بالأهداف الاستراتيجية موزعة على مجالات العمل.</p>	7 / 2 / 2
<p>هل وضعت المنطقة مؤشرات نجاح واضحة ومحددة لجميع الأهداف؟</p> <p>تضع المنطقة 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>	8 / 2 / 2
<p>هل شارك العاملون بالمنطقة في وضع الأهداف و مؤشرات النجاح؟</p> <p>توضح المنطقة مساهمات العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات النجاح من خلال الاجتماعات، التعاميم، التمثيل في مجلس الإدارة وفريق التخطيط.</p>	9 / 2 / 2
<p>هل وضعت المنطقة خططها التشغيلية السنوية على أساس الخطة الاستراتيجية؟</p> <p>ترفق المنطقة الخطط التشغيلية السنوية أو خطط المشاريع والبرامج التي تحقق الأهداف الاستراتيجية بحيث تشمل: الأهداف التشغيلية، فريق المنفذين، الموازنة، المكان، زمن التنفيذ، المستهدفين، الإجراءات التنفيذية أو الوسائل والأنشطة...إلخ.</p> <p>مع ملاحظة انه يمكن اعتبار الخطط التشغيلية السنوية هي خطط المشاريع والبرامج، لذا فإنه يكتفى بوجود أي من الخطط التشغيلية إذا لم يكن هناك تفريغ لكل الخطط في خطة تشغيلية واحدة.</p>	10 / 2 / 2

البيان والتفسير	م
<p>هل حصرت إدارة المنطقة ممارسات المنطقة 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 تعميم الرؤية والرسالة والثقافة المنشودة من خلال: الاجتماعات واللقاءات، وضع الرؤية والرسالة في مكان بارز في المنطقة وعلى مرأى من الجميع (في المراسلات، في البوسترات البرامج المنفذة، على الكتيبات والنشرات الصادرة من المنطقة... الخ).</p>	1 / 3 / 2
<p>هل قامت إدارة المنطقة بالتحقق من فهم المؤثرين والمتأثرين للرؤية والرسالة والثقافة المنشودة؟</p> <p>يتم التحقق من مدى فهم المؤثرين والمتأثرين للرؤية والرسالة من خلال المؤثرات التالية:</p> <p>المشاريع ومدى تطابقها مع توجهات رؤية المنطقة، مساهمات المجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة في برامج وأنشطة المنطقة، الاقتراحات المقدمة من العاملين، رسائل الشكر حول ما تقدمه المنطقة من إنجازات تدعم تحقيق رؤيتها ورسالتها... الخ.</p>	2 / 3 / 2
<p>هل حصرت إدارة المنطقة ردود أفعال العاملين على الرؤية والرسالة والثقافة المنشودة؟</p> <p>توضح إدارة المنطقة ردود أفعال العاملين فيها على الرؤية والرسالة والثقافة المنشودة من خلال الآتي: تعميم الرؤية والرسالة بعد الصياغة النهائية على العاملين، ثم تدوين آرائهم، تطبيق استبانة تهدف إلى جمع آراء العاملين حول الرؤية والرسالة والثقافة المنشودة وقبولهم لها أو رفضهم إياها.</p>	3 / 3 / 2
<p>هل قامت إدارة المنطقة بمعالجة تلك الردود بحيث يتجه الجميع نحو تحقيق الرؤية والرسالة والثقافة المنشودة؟</p> <p>توضح إدارة المنطقة جهودها في معالجة تلك الردود بعد التعرف عليها، بحيث يتم ذلك من خلال دراسة تلك الردود، وتحديد نقاط الاتفاق والاختلاف، واستيعاب هذه الآراء، وإجراء التعديل إن لزم الأمر من خلال عقد اجتماع يهدف إلى مناقشة ردود أفعال العاملين حول الرؤية والرسالة والثقافة المنشودة، التعديل على الرؤية والرسالة والثقافة المنشودة السابقة. (قبل وبعد)</p>	4 / 3 / 2
<p>هل حصرت إدارة المنطقة ردود أفعال العملاء الخارجيين على الرؤية والرسالة والثقافة المنشودة؟</p> <p>ترفق المنطقة آراء العملاء الخارجيين وردود أفعالهم تجاه الرؤية والرسالة والثقافة المنشودة، والتي تتم معرفتها من خلال اللقاءات المفتوحة، الزيارات التبادلية، استطلاعات الرأي، المقابلات الفردية... الخ. مع</p>	5 / 3 / 2

البيان والتفسير	م
<p>العملاء الخارجيين لها من مثل: الوزارة، المؤسسات التعليمية ذات الصلة ببرامج المنطقة كالجوامع والكليات والمعاهد، بعض الأكاديميين الذين لهم اتصال بالمنطقة، مؤسسات حكومية مثل الشرطة، البلدية وغيرها.</p>	
<p>هل قامت إدارة المنطقة بمعالجة تلك الردود بحيث يتجه الجميع نحو تحقيق الرؤية والرسالة والثقافة المنشودة؟</p> <p>ترفق المنطقة ما يدل على قيامها بتحليل الآراء والاستطلاعات والمقترحات لتعديل الرؤية والرسالة والثقافة المنشودة بما ينسجم مع تطورات وتوجهات الجميع.</p>	6 / 3 / 2
<p>هل قامت إدارة المنطقة بتوزيع الأهداف التشغيلية ومؤشرات النجاح على جميع الوحدات الإدارية التابعة لمنطقتكم؟</p> <p>ترفق المنطقة ما يثبت توزيع الأهداف التشغيلية ومؤشرات النجاح على العاملين في الوحدات الإدارية للاطلاع والمناقشة وإبداء الملاحظات.</p> <p>وتسعى المنطقة للتحقق من التعامل الجاد من قبل العاملين لتلك الأهداف والمؤشرات، وذلك بحفظها في موقع بارز، ومراجعتها بين الفينة والأخرى.</p>	7 / 3 / 2

م	البيان والتفسير
1 / 4 / 2	<p>هل صدر قرار رسمي بتشكيل فريق متابعة الخطة وآلية عمله ومهامه؟</p> <p>ترفق المنطقة قرار تشكيل فريق متابعة الخطة بحيث يتضمن القرار أسماء أعضاء الفريق، مهام عملهم، أسلوب العمل وآلياته وقد يكون فريق المتابعة ضمن فريق التخطيط.</p> <p>ويفترض أن يقود الفريق أحد المسؤولين بالمنطقة، ويكون أعضاؤه من النوع الذي يجيد التنظيم وجدولة الأعمال ومتابعة الأفراد وتقديم الاقتراحات والحلول.</p>
2 / 4 / 2	<p>هل لدى إدارة المنطقة معايير واضحة وموثقة لتقييم ما تم تنفيذه من الخطة؟</p> <p>تضع المنطقة معايير واضحة لتقييم إنجازاتها في نطاق الخطة، ويمكن لتلك المعايير أن تكون مرتبطة بجودة التنفيذ أو زمن الإنجاز أو التوفير في المصروفات المالية... الخ. ويمكن أن تكون هذه المعايير عامة لجميع الأهداف أو خاصة لكل هدف حسب طبيعته ومبتغاه. ترفق المنطقة تلك المعايير والتي على أساسها يمكن بناء مستويات الأداء (ممتاز، جيد،...) أو نسب الإنجاز (70%، 80%...) الخ.</p>
3 / 4 / 2	<p>هل قامت إدارة المنطقة بتقييم ما تم تنفيذه من الخطة بشكل دوري؟</p> <p>تقييم النتائج هو الاختبار الحقيقي لخطة المؤسسة بقدر ما تحقق من نتائج التقييم النوعي وهو الذي يعتمد على كتابة انطباعات وصفية لواقع المؤسسة أو الكمي الذي يعتمد على أرقام إحصائية قياسية تدل على واقع المؤسسة.</p> <p>والمتابعة الدورية تعني (شهرية، فصلية، سنوية) وعليه ترفق إدارة المنطقة ما يثبت قيامها بهذا التقييم من خلال: اجتماعات متابعة الخطة، استمارات متابعة تنفيذ خطط المشاريع، خطط البرامج، متابعة البرمجة التنفيذية.</p>
4 / 4 / 2	<p>هل أسهم العاملون بإدارة المنطقة في عملية تقييم الخطة؟</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 المنطقة.</p> <p>تحدد المنطقة إسهام العاملين في تقييم الخطة من خلال إرفاق محاضر اجتماعات مجلس الإدارة أو اجتماعات فريق التخطيط مع العاملين أو تطبيق الاستبانات أو تسجيل الملاحظات الواردة أو اللقاءات الفردية.</p>
5 / 4 / 2	<p>هل لدى إدارة المنطقة آلية واضحة وموثقة لمعالجة ما لم يتم تنفيذه من الخطة؟</p> <p>تحرص المنطقة على متابعة تنفيذ الخطة، لذا تضع آليات واضحة لمعالجة ما لم يتم تنفيذه منها والتي تتمثل في: الاجتماعات الدورية، كتابة التقارير، توزيع الاستبانات وتحليلها، اقتراحات الأعضاء للبدائل والحلول المناسبة للتغلب على معوقات العمل.</p>

البيان والتفسير	م
<p>هل أبرزت عملية تقييم الخطة أي إيجابيات فيها ؟</p> <p>تذكر المنطقة الايجابيات التي أسفر عنها تنفيذ الخطة وأظهرتها عملية تقييم الخطة، وتحدد الايجابيات من خلال الأهداف الموضوعية والتغيرات الحادثة في واقع عمل المنطقة، وبناءً على المعايير ومؤشرات النجاح المحددة مسبقاً.</p> <p>ترفق إدارة المنطقة ما يثبت ذلك من خلال تحليل أدوات التقييم المستخدمة.</p>	6 / 4 / 2
<p>هل وضعت إدارة المنطقة إجراءات محددة لتعزيز هذه الإيجابيات؟</p> <p>يتم تعزيز إيجابيات الخطة من خلال نشرها بين العاملين ودعم البرامج الناجحة، وغيرها من الإجراءات الفاعلة.</p> <p>توضح المنطقة كيف تم تعزيز إيجابيات الخطة التي أسفرت عنها عملية التقييم، مثل: تطوير مشروع أو برنامج معين أو الاستمرار فيه فترة أخرى.</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... وغيرها من السلبيات.</p> <p>تذكر المنطقة سلبيات الخطة التي كشفت عنها عملية التقييم .</p>	8 / 4 / 2
<p>هل وضعت إدارة المنطقة إجراءات لتلافي هذه السلبيات؟</p> <p>عادة ما تتم دراسة السلبيات والتحقق من وجودها فعلاً، وتحديد سبب ظهورها، ومن ثم توضيح كيفية تلافيها أو معالجتها من خلال بيان البدائل المطروحة في هذا الصدد.</p> <p>ترفق المنطقة الإجراءات التي وضعتها لتلافي هذه السلبيات.</p>	9 / 4 / 2
<p>هل وضعت إدارة المنطقة إجراءات عملية لتحديث خطتها الاستراتيجية أو تعديلها بناءً على نتائج التقييم؟</p> <p>لتحديث الخطة وتطويرها لابد من القيام ببعض الإجراءات العملية والتي تتمثل في الآتي: الإفادة من نتائج برنامج الجودة، إعادة تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تقييم المشاريع ومناقشة التقارير، الاستعانة ببيوت الخبرة، عقد الاجتماعات الدورية لفريق التخطيط، وبالتالي وضع استراتيجيات إبداعية أخرى...إلخ.</p>	10 / 4 / 2

م	البيان والتفسير
1 / 1 / 3	<p>هل يوجد هيكل واضح وموثق ومعتمد للمنطقة؟</p> <p>ترفق المنطقة هيكلها الإداري متضمناً التقسيمات والوظائف الإدارية بها وكذلك التنظيمات المؤقتة مثل اللجان وفرق العمل الدائمة والمؤقتة، ويفترض أن يراعي الهيكل التنظيمي للمنطقة تكريس القيادة المؤسسية وتقليل النزعات الفردية، وتعميق مفاهيم حضارية مثل ثقافة فريق العمل وتشجيع الكفاءات المجتهدة، والتقليل من الروتين الإداري. كما يجب أن يساهم الهيكل التنظيمي في تحقيق الرؤية المستقبلية من خلال تكوينه ومستوياته وتوصيفه.</p>
2 / 1 / 3	<p>هل شارك العاملون في وضع الهيكل والوصف الوظيفي للمنطقة؟</p> <p>توضح إدارة المنطقة كيف شارك الموظفون في وضع الهيكل كإبداء آرائهم في الهيكل عن طريق تطبيق استبانة أو محاضر اجتماعات، أو المشاركة في فرق عمل لإعداد الهيكل والوصف الوظيفي.</p> <p>وتذكر مشاركات الموظفين في لجان أو فرق تعديل أو تقييم الهيكل التنظيمي أو مشاركاتهم الفردية سواء بمقترحات موثقة لإدارة المنطقة أو بالمساهمة في لجان الوزارة التي أعدت الهيكل والوصف الوظيفي.</p>
3 / 1 / 3	<p>هل قامت إدارة المنطقة بنشر هذا الهيكل على العاملين فيها؟</p> <p>توضح المنطقة كيف تم نشر الهيكلية على العاملين فيها سواء أكان ذلك من خلال: الاجتماعات أو التعاميم أو المطويات أو رسم الهيكل ووضعه في مدخل المنطقة...إلخ.</p>
4 / 1 / 3	<p>هل قامت إدارة المنطقة بتقييم هيكلها؟</p> <p>تحدد المنطقة ما إذا كانت هناك عملية تقييم هيكلها الإداري، وقد يكون ذلك نتيجة لصدور لوائح جديدة أو تطوير العمل أو إدخال تعديلات على المهام والصلاحيات الخاصة بالمنطقة أو حسب ما يقتضيه العمل.</p> <p>يفترض أن تكون هناك آلية معينة لتقييم هيكل المنطقة سنوياً على الأقل، بهدف التأكد من مدى استيعابه للمتغيرات الجديدة ومدى توافقه وانسجامه مع الواقع الفعلي وكشف الاختناقات أو الهدر الموجود فيه ويرفق ما يثبت وجود هذه الآلية.</p>
5 / 1 / 3	<p>هل وظفت إدارة المنطقة المعلومات التي حصلت عليها من عملية التقييم في تحديث هيكلها أو تعديله؟</p> <p>توضح المنطقة كيف تمت الاستفادة من المعلومات التي حصلت عليها من عملية المراجعة والتقييم والتي قد تؤكد أو تنفي كفاءة الهيكل وملاءمته.</p> <p>ترفق إدارة المنطقة ما يثبت ذلك من خلال اقتراحات الموظفين أو مطالبهم بالتعديل، اجتهادات معينة، إعادة التوصيف الوظيفي أو إضافة مهام جديدة للوصف الوظيفي...إلخ.</p>

البيان والتفسير	م
<p>هل وضعت إدارة المنطقة وصفاً وظيفياً موثقاً لجميع الوظائف فيها؟</p> <p>ترفق المنطقة الوصف الوظيفي الذي أعدته لكل الوظائف في المنطقة، 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 إدارة المنطقة بنشر صلاحيات المسؤولين وتعميمها على العاملين فيها؟</p> <p>نشر الصلاحيات الخاصة لكل مسؤول وتعميمها على الموظفين يأخذ أشكالاً مختلفة منها التعاميم والنشرات، كتيب الإرشادات، دليل العمل... الخ.</p> <p>ترفق إدارة المنطقة ما يفيد تعميمها صلاحيات المسؤولين ووصولها للموظفين.</p>	7 / 1 / 3
<p>هل راجعت إدارة المنطقة الوصف الوظيفي والصلاحيات لكل وظيفة بشكل دوري؟</p> <p>تراجع المنطقة الوصف الوظيفي والصلاحيات لكل وظيفة بناء على أسس واضحة ومحددة زمنياً مثل: استطلاع الرأي الفصلي أو السنوي أو لقاءات التقييم السنوية... الخ، على أن تتم مراجعة الوظائف كافة.</p> <p>ترفق إدارة المنطقة محاضر الاجتماعات أو تحليل استطلاعات الرأي التي تمت.</p>	8 / 1 / 3
<p>هل وظفت إدارة المنطقة المعلومات التي تحصل عليها من مراجعة الوصف الوظيفي والصلاحيات في تغييره أو تعديله؟</p> <p>تذكر إدارة المنطقة كيفية توظيف المعلومات التي تحصل عليها من المراجعة أعلاه في تعديل أو تغيير الوصف الوظيفي أو توصيف وظائف جديدة والصلاحيات، وترفق القرارات التي اتخذت بهذا الشأن.</p>	9 / 1 / 3

البيان والتفسير	م
<p>هل وضعت إدارة المنطقة أنظمة وأدلة عمل شاملة واضحة وموثقة؟</p> <p>تحدد إدارة المنطقة الوثائق الإرشادية من أنظمة وأدلة ولوائح وضعتها أو وفرتها للعاملين فيها والتي توضح جوانب العمل المختلفة، سواء كان ذلك من إعداد المنطقة التعليمية أو الوزارة مثل نظام الحوافز والمكافآت، دليل استخدام الشبكات الالكترونية، دليل النظام والانضباط، دليل النقل والانتداب، دليل الأنشطة والمسابقات...إلخ.</p> <p>وتوضح المنطقة الأنظمة والأدلة التي هي من تصميمها أو التي شاركت في تصميمها أو إذا كانت من تصميم جهات أخرى، أو تلك التي أجرت المنطقة تعديلات عليها وطورتها.</p>	1 / 2 / 3
<p>هل اتبعت إدارة المنطقة خطوات واضحة وموثقة في وضع الأنظمة والأدلة؟</p> <p>تبين المنطقة الطريقة والخطوات المتبعة لوضع الأنظمة والأدلة، والتي قد تتمثل في الآتي: الاجتماعات الدورية لمناقشة أساليب وإجراءات العمل، تشكيل لجان مختصة بتحديد الجوانب التي تحتاج إلى أدلة عمل، إطلاع العاملين على الأدلة الموضوعية وتعميمها ونشرها. علماً بأن هذه الخطوات تختلف من منطقة إلى أخرى.</p>	2 / 2 / 3
<p>هل نشرت إدارة المنطقة هذه الأنظمة والأدلة وعممتها على العاملين لديها؟</p> <p>توضح المنطقة أسلوبها في نشر وتعميم الأنظمة والأدلة على العاملين بها سواء كان من خلال عقد الندوات التعريفية أو اللقاءات أو توزيع الأدلة وغيرها من الأساليب.</p>	3 / 2 / 3
<p>هل قامت إدارة المنطقة بتطبيق التعليمات الواردة في هذه الأنظمة والأدلة؟</p> <p>إن الالتزام بالأنظمة والأدلة الموضوعية عادة ما يعزز الأداء المؤسسي للمنطقة 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 المنطقة التطبيقات العملية للتعليمات الواردة في الأنظمة وأدلة العمل.</p>	4 / 2 / 3
<p>هل راجعت إدارة المنطقة 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 رؤية المنطقة، أو باستيعاب أنظمة أكثر تطوراً فيما يتعلق بالعلاقات الوظيفية والسلوك التربوي وبرامج وأنظمة التحفيز والترقيات.</p> <p>تذكر المنطقة المدة الزمنية المحددة لمراجعة الأنظمة وأدلة العمل، والأنظمة التي تمت مراجعتها فعلياً وفق هذه</p>	5 / 2 / 3

البيان والتفسير	م
<p>البرمجة الزمنية، والآلية المتبعة للقيام بالمراجعة، حيث يمكن أن تكون من خلال الاستبانة أو تحليل التقارير الدورية أو اجتماعات النقاش أو استقصاء آراء الخبراء.</p> <p>ويمكن تنفيذ وإدارة تلك الآليات من خلال عدة أشكال، كتشكيل فريق عمل متخصص لإدارة وتطوير اللوائح والأنظمة، أو تحديد منسق معين، أو تسريب تلك المهمة لإحدى فرق العمل بالمنطقة كفريق التخطيط أو فريق التطوير الإداري.</p>	
<p>هل قامت إدارة المنطقة بحصر وتوثيق الايجابيات والسلبيات الناتجة عن مراجعة تطبيق الأنظمة والأدلة؟</p> <p>تذكر إدارة المنطقة الإيجابيات التي حصلت عليها من مراجعة تطبيق الأدلة وأنظمة العمل على مستوى الأداء ونوعية الإنجاز، كما تحدد السلبيات التي أظهرتها عملية المراجعة لأدلة وأنظمة العمل، ويكون ذلك بتحليل الاستبانة أو عن طريق صندوق الشكاوى والمقترحات...إلخ.</p>	6 / 2 / 3
<p>هل وضعت إدارة المنطقة إجراءات موثقة لتعزيز تلك الايجابيات؟</p> <p>تحدد المنطقة 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 وضعت إدارة المنطقة إجراءات موثقة لتلافي تلك السلبيات؟</p> <p>تحدد المنطقة إجراءاتها لتلافي السلبيات الناتجة عن المراجعة والتقييم لتلك الأدلة، ومن هذه الإجراءات: تشكيل لجنة، وضع أدلة جديدة، أو تدريب العاملين وتوعيتهم ببند الأدلة المطبقة.</p>	8 / 2 / 3
<p>هل وظفت إدارة المنطقة المعلومات التي تحصل عليها من مراجعة الأنظمة والأدلة بغرض تحديثها أو تعديلها؟</p> <p>تحدد المنطقة الكيفية التي تم بها توظيف المعلومات التي حصلت عليه من عملية التقييم والمراجعة في التطوير المستمر للوائح والتعديل عليها، ومراجعة إجراءات إدارتها أو استحداث أنظمة جديدة...إلخ.</p>	9 / 2 / 3
<p>هل قامت إدارة المنطقة بنشر أي تعديلات على الأنظمة والأدلة وتعميمها على العاملين؟</p> <p>تذكر المنطقة أسلوبها في نشر التعديل والإعلان عنه للعاملين عن طريق طباعة النسخ الجديدة وتوزيعها على المعنيين أو عقد لقاءات لإعلام العاملين بالتعديلات أو أي أساليب أخرى قامت بها لهذا الغرض.</p>	10 / 2 / 3
<p>هل قامت إدارة المنطقة بتدريب العاملين على البنود التي تم تعديلها قبل تطبيقها؟</p> <p>من المهم أن تقوم إدارة المنطقة بتدريب العاملين على التعديلات الجديدة، حيث يصاحب تعميم المنطقة بالتعديلات الجديدة دليل لكيفية العمل بها أو عقد ورش عمل تدريبية للتعامل مع التجديد.</p>	11 / 2 / 3

البيان والتفسير	م
<p>هل حددت إدارة المنطقة العمليات الرئيسية فيها؟</p> <p>تحدد المنطقة العمليات الرئيسية من خلال تحديد مجالات العمل فيها، ومن أمثلة العمليات الرئيسية الآتي: التخطيط والتنظيم والإشراف والمتابعة، وقد تكون العمليات محددة في لائحة مهام المنطقة أو في خطتها الاستراتيجية.</p>	12/ 2/ 3
<p>هل حددت إدارة المنطقة العمليات الفرعية فيها؟</p> <p>تحدد المنطقة العمليات الفرعية لكل عملية رئيسية، فعملية التخطيط تنبثق منها مجموعة من العمليات الفرعية من مثل: تشكيل فريق عمل التخطيط، تحليل ودراسة الواقع، أرشفة المعلومات، تحديد الأهداف...إلخ.</p>	13/ 2/ 3
<p>هل وضعت إدارة المنطقة الحدود الزمنية الدنيا والعليا للعمليات الرئيسية والفرعية فيها؟</p> <p>ترفق المنطقة القرارات محدداً بها الحد الأدنى والأعلى لإنجاز كل عملية فرعية أو رئيسية.</p>	14/ 2/ 3
<p>هل حصرت إدارة المنطقة ممارساتها العملية لمنع الازدواجية بين أقسامها؟</p> <p>من الممارسات العملية لمنع الازدواجية بين أقسام المنطقة وضع الأدلة ووصف المهام وتوضيح الصلاحيات وتوزيع العمل.</p> <p>ترفق إدارة المنطقة جداول استخدام المرافق التابعة لها، وإعلان البرمجة الزمنية للأنشطة والفعاليات الخاصة بها، والتحديد المسبق لاجتماعات اللجان...إلخ.</p>	15/ 2/ 3
<p>هل حصرت إدارة المنطقة ممارساتها العملية لمنع الازدواجية بينها وبين الدوائر والمؤسسات الأخرى؟</p> <p>من الممارسات العملية لمنع الازدواجية بين المنطقة والمؤسسات والدوائر الأخرى (الشرطة، البلدية، المواصلات، مكاتب العمل...إلخ.) أن يتم تكثيف اللقاءات محددة الهدف لدراسة تلك الإجراءات التي قد يحدث فيها مثل هذا اللبس وتوضيح اختصاصات كل إدارة أو مؤسسة وتحديد الصلاحيات .</p>	16/ 2/ 3

م	البيان والتفسير
1/3/3	<p>هل تقوم المنطقة بمراجعة الإجراءات المطبقة بهدف تبسيطها بشكل دوري؟</p> <p>المؤسسة التي تتسم إجراءاتها بالتبسيط والسهولة تعد 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 المنطقة الآلية التي طبقتها دورياً لمراجعة الإجراءات بهدف تبسيطها، وقد تلخص هذه الآلية في: دراسة الواقع الحالي للمنطقة أو تحليل البيئة التنظيمية لها بهدف تحديد الإجراءات التي تشكل عبئاً في العمل الإداري بالمنطقة، وذلك من خلال: تشكيل لجنة مراجعة الإجراءات المتبعة في المنطقة وإعادة تنظيم البيئة، إعداد الخرائط الوصفية لإجراءات معينة ودراساتها...إلخ.</p> <p>وتوضح المنطقة كيفية نشر هذه الإجراءات بعد تبسيطها وإعلام العاملين بها.</p>
2/3/3	<p>هل شارك العاملون في المنطقة في عملية تبسيط الإجراءات؟</p> <p>توضح المنطقة ما يثبت مشاركة الأعضاء في عملية تبسيط الإجراءات كاشتراكهم في عضوية اللجنة أو إجراء الدراسة للواقع الداخلي أو تحديد الإجراءات التي تحتاج إلى تبسيط.</p> <p>توضح إدارة المنطقة ما يثبت ذلك من خلال إرفاق محاضر الاجتماعات أو القرارات الإدارية الصادرة بهذا الشأن.</p>
3/3/3	<p>هل حصرت إدارة المنطقة عدد الإجراءات التي تم تبسيطها؟</p> <p>يتم توثيق الإجراءات التي يراد تبسيطها من خلال تقارير دراسة الواقع للبيئة التنظيمية و الخرائط الوصفية والرمزية، وكيفية تحديد الحل المقترح من خلال الحذف أو الدمج أو التعديل والتغيير وتنفيذه ومتابعة نتائج تطبيقه...إلخ.</p> <p>ترفق المنطقة ما يوضح عدد الإجراءات التي تم تبسيطها وذلك على شكل تقرير يتضمن الإجراءات قبل تبسيطها وبعده.</p>
4/3/3	<p>هل حصرت إدارة المنطقة الإيجابيات الناتجة عن تطبيق الإجراءات بعد تبسيطها لتعزيزها؟</p> <p>تحدد المنطقة النتائج التي ظهرت من تطبيق الإجراءات الجديدة، كالسرعة والدقة في الإنجاز و النظام والالتزام الوظيفي، من خلال تحليل نتائج الاستثمارات المطبقة لحصرياً الإيجابيات الناتجة عن تطبيق الإجراءات بعد تبسيطها، أو حصر المقترحات المقدمة بهذا الشأن، أو رسائل شكر وتقدير من مؤسسات تشيد ببساطة الإجراءات (الدقة، السرعة، النظام) ويرفق ما يفيد تعزيز هذه الإجراءات ومكافأة القائمين عليها.</p>
5/3/3	<p>هل حصرت إدارة المنطقة السلبيات الناتجة عن تطبيق الإجراءات بعد تبسيطها لتلافيها؟</p> <p>تحدد المنطقة السلبيات التي حدثت نتيجة لتبسيط الإجراءات كضعف التوثيق أو خلل في التدقيق أو حدوث نقص في البيانات الضرورية وغيرها من الأمور.</p> <p>كما تبين كيف تم العمل على تلافيها من خلال محاضر الاجتماعات، قرارات دراسة الواقع، آليات أخرى.</p>

م	البيان والتفسير
1 / 1 / 4	<p>هل وضعت المنطقة سياسة واضحة وموثقة لإدارة الموارد البشرية ؟</p> <p>تحرص المنطقة 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 المنطقة في إدارة مواردها البشرية ويجب أن تكون مكتوبة ومفهومة ومتناسقة مع السياسة العامة للمنطقة، وأيضاً 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 المنطقة سياسات إدارة الموارد البشرية بها في وثيقة معتمدة أعدها فريق تطوير الموارد البشرية أو أي جهة كلفتها المنطقة بذلك وتشمل سياسة الاختيار والتوظيف وسياسة التنمية والتدريب، وسياسة تطوير المسار الوظيفي، وسياسة تقييم الأداء، وسياسة التعويض والتحفيز والمكافآت... إلخ.</p>
2 / 1 / 4	<p>هل قامت إدارة المنطقة بنشر سياستها وتعميمها على العاملين فيها ؟</p> <p>تقوم المنطقة بنشر سياستها وتعميمها على جميع العاملين للتأكد من فهمهم واستيعابهم لبنودها ليتمكنوا من التفاعل معها وتحقيق التوافق والانسجام معها وتأييدها والمساهمة في تنفيذها.</p> <p>توضح المنطقة أساليب نشر السياسة وترفق ما يثبت تنفيذ هذا الأسلوب مثل التعاميم أو محاضر الاجتماعات... إلخ.</p>
3 / 1 / 4	<p>هل قامت إدارة المنطقة بالتحقق من تطابق سياسات الموارد البشرية مع الخطة الإستراتيجية؟</p> <p>يفترض عند إعداد سياسات الموارد البشرية ألا تتعارض مع السياسة العامة والتوجه الاستراتيجي للمنطقة حتى لا يحدث التعارض الذي يشنت الجهود ويؤدي إلى الفشل.</p> <p>تحدد المنطقة نقاط الالتقاء والتطابق بين الخطة الاستراتيجية وسياسات الموارد البشرية.</p>
4 / 1 / 4	<p>هل اتبعت إدارة المنطقة أساليب واضحة وموثقة للتنمية المهنية للعاملين فيها؟</p> <p>تحرص المنطقة على التعرف على احتياجات العاملين بها وتحديد لها لكونها الأساس الذي يقوم عليه التدريب السليم بهدف تحقيق الكفاية وتحسين الأداء وفي ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية يتم تصميم البرامج التنموية حيث يتضمن تحديد احتياجات التنمية المهنية لتحديد العاملين الذين يحتاجون لتلك التنمية وأشكال</p>

البيان والتفسير	م
<p>التنمية المناسبة لهم ومجالات التنمية، ومن أهم المصادر التي تستطيع من خلالها المنطقة تحديد الاحتياجات التدريبية استخدام تحليل الوظيفة وتحليل أداء العاملين عن طريق المتابعة والملاحظة وفقاً لمعايير محددة وتقارير الرؤساء والمشرفين لمستويات الأداء، والمقابلات الشخصية، شكاوى العاملين، ومصفوفة الكفايات الوظيفية، استقرار التطورات والمستجدات وتطلعات الرؤية، يتبع ذلك تصميم استبانة للتعرف على الحاجات التدريبية وتحليلها وترتيبها حسب الأهمية والأولوية.</p>	
<p>هل وضعت إدارة المنطقة 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 المنطقة لمواكبة المستجدات التربوية الحديثة. والاهتمام بنشر ثقافة الشراكة لاسيما فيما يتعلق بالتعلم المستمر وتقديم الدعم المادي والمعنوي لعملية التعلم. وتتعدد الأساليب التنموية في الخطة لتشمل البرامج التدريبية وورش العمل والقراءات والحلقات النقاشية وغيرها من الأساليب، وقد تركز المنطقة على بعض الموضوعات مثل: تخطيط وإدارة المشاريع، وبرامج القيادات الإدارية العليا، والتطوير التنظيمي، والاتجاهات الحديثة في الإدارة، وإدارة التغيير. ترفق إدارة المنطقة خطة التنمية المهنية للعاملين فيها محددة الأهداف والأساليب والإجراءات والموارد البشرية المسؤولة عن التنفيذ والفئة المستهدفة وزمن التنفيذ ومؤشرات النجاح ومكان التنفيذ والموازنة التقديرية.</p>	5 / 1 / 4
<p>هل حصرت إدارة المنطقة برامج التنمية المهنية التي تم تنفيذها؟</p> <p>تقوم المنطقة بإنجازات عديدة في مجال التنمية المهنية من حيث التدريب أو التأهيل تبعاً لخطةها. وتتعدد البرامج التنموية المنفذة وفقاً لطبيعتها واختلاف الفئات المستهدفة في هذه البرامج. توضح المنطقة البرامج التنموية التي نفذتها للعاملين، وترفق تقارير المتابعة موثقة على أسس علمية للبرامج التدريبية والفعاليات التي تم تنفيذها مبينة عدد ما تم تنفيذه من برامج وزمن ومكان تنفيذ كل برنامج وحجم المستفيدين، وترفق الأدلة على إقامة تلك البرامج، كالصور، وأشرطة الفيديو، ونتائج تحليل الاستبانات...إلخ.</p>	6 / 1 / 4
<p>هل شجعت إدارة المنطقة 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 المنطقة الأساليب التي استخدمتها لتشجيع العاملين على التنمية الذاتية مثل دفع تكاليف دورة، المساهمة في تنفيذ برنامج تدريبي، توفير الظروف للتحاق العاملين في دورات أو ورش، الإفادة من العاملين في مجال التدريب لبقية العاملين...إلخ.</p>	7 / 1 / 4

البيان والتفسير	م
<p>هل قامت إدارة المنطقة بتقييم أثر التنمية المهنية أثناء الخدمة على أداء العاملين فيها؟</p> <p>تسعى المنطقة 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. حيث تقوم المنطقة 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>	8 / 1 / 4
<p>هل قامت إدارة المنطقة 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 المنطقة 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 التنموية.</p>	9 / 1 / 4
<p>هل نفذت إدارة المنطقة إجراءات محددة كالذين شاركوا أو اجتازوا برامج التنمية المهنية؟</p> <p>لا بد أن تضع المنطقة إجراءات واضحة لتشجيع العاملين للالتحاق بالبرامج التدريبية وبالتالي مكافأة الذين يجتازونها. ترفق المنطقة الإجراءات التي تتبعها في مكافأة الموظفين أوترفيتهم.</p>	10 / 1 / 4

البيان والتفسير	م
<p>هل اتبعت إدارة المنطقة أسلوباً واضحاً وموثقاً للتعرف على رضا العاملين لديها؟</p> <p>يتم قياس رضا العاملين مباشرة من خلال إبداء العاملين أنفسهم لملاحظاتهم، إما عن طريق تعبئة الاستبانات التي أعدت خصيصاً لذلك أو في اجتماعات تعقد فيما بينهم وبين الأقسام المعنية، أو بصورة غير مباشرة من خلال بعض المؤشرات مثل ظواهر الغياب، النزاعات والتظلم، والمدى الزمني للبقاء في العمل، كما أنه بالإمكان الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي عن طريق مؤشرات أخرى مثل نسبة المشاركة في خطط وبرامج المنطقة وتقديم المقترحات التطويرية.</p> <p>ومن خلال تحليل هذه المعطيات يتبين مستوى رضا العاملين وما يجب القيام به لتطوير وتحسين هذا المستوى لتحقيق المزيد من الفاعلية والإنتاجية.</p> <p>توضح المنطقة أسلوبها في التعرف على رضا الموظفين مع الأدلة التي تدعم كل أسلوب من الأساليب مثل الاستبانات واستطلاعات الرأي والمقابلات والمقترحات واللقاءات المفتوحة.</p>	1 / 2 / 4
<p>هل قامت إدارة المنطقة بحصر أسباب عدم الرضا عند بعض العاملين لديها؟</p> <p>ينبغي على المنطقة دراسة كافة القضايا التي أدت إلى قلة 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 مناخ عمل يلبي حاجة العاملين للشعور بالاستقرار النفسي والوظيفي.</p> <p>ترفق المنطقة الإجراءات التنفيذية ضمن خطة زمنية لمعالجة تلك الأسباب. ومثال لهذه الإجراءات ما يلي: تعزيز القوانين والأنظمة التي تكفل حقوق العاملين، ووضع سياسات الترقية، وتقييم الأداء والتحفيز، والتدريب، سد النقص المسبب لعدم الرضا، إحداث إجراءات تطويرية كتغيير برنامج معين معيق للإنجاز، إجراء دراسات تحليلية في جوانب عدم الرضا، تصميم استبانات، إيجاد البدائل المقترحة من قبل العاملين...إلخ.</p> <p>بعد إجراء الدراسة عن أسباب عدم الرضا لدى بعض العاملين، تعمل المنطقة على تحليل النتائج وإعداد تقرير عن أسباب عدم الرضا مدعماً بالأشكال البيانية والنسب المئوية.</p>	2 / 2 / 4
<p>هل استخدمت إدارة المنطقة نتائج التعرف على رضا العاملين لتعديل بيئة العمل فيها؟</p> <p>يترتب على دراسة نتائج قياس مستوى رضا العاملين أن تقوم المنطقة بتعديل بيئة العمل بها من خلال إيجاد بيئة عمل تعتمد على الاحترام والتقدير والتعاون المتبادل بين المسؤولين والعاملين، والعمل على تشجيع العاملين في جميع مستوياتهم الإدارية بالتعبير 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، وتفويض المزيد من الصلاحيات ليتمكن العاملون من اتخاذ القرارات المتعلقة</p>	3 / 2 / 4

البيان والتفسير	م
<p>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 المنطقة ما يوضح المجالات التي تم إجراء التحسينات فيها سواء المادية (توفير الأجهزة، المكان المهيأ، البرامج الالكترونية...الخ) والمعنوية (الحوافز، الاقتراحات، التدريب...الخ).</p>	
<p>هل قامت إدارة المنطقة بمتابعة الإجراءات التي تتخذها لمعالجة أسباب عدم الرضا؟</p> <p>ترفق إدارة المنطقة الأدلة المدعمة لتنفيذ الخطة الإجرائية لمعالجة أسباب عدم الرضا، على أن يدل على كل إجراء، على سبيل المثال: اقتراح تم تنفيذه وحقق رضا وظيفياً، تبسيط إجراء ساهم في سرعة الإنجاز...إلخ.</p>	4 / 2 / 4
<p>هل قامت إدارة المنطقة بنشر إجراءات وآليات واضحة ومحددة لاستقبال تظلمات العاملين والرد عليها؟</p> <p>تأتي أهمية وضع إجراءات وآليات واضحة لتظلمات العاملين لتوفير الطمأنينة والاستقرار لهم، فالاطلاع المباشر على المشاكل والعقبات، وآلية وأسلوب سير العمل في المنطقة، والاستماع إلى المقترحات والآراء والأفكار البناءة، من شأنه أن يطور العمل ويضعف الإنتاجية والإنجاز.</p> <p>ترفق المنطقة إجراءاتها وآلياتها للتعامل مع تظلمات العاملين التي قد تأتي على شكل لائحة، وترفق حالات تم التعامل معها بهذا الشأن وحصر عدد الحالات.</p>	5 / 2 / 4
<p>هل لدى إدارة المنطقة 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 العاملين، وإتاحة الفرصة للتعرف المباشر على الصعوبات والمعوقات التي قد تعترض سير العمل، وتنمية مهارات خدمة العملاء لتزويدهم بالخدمة المتميزة، ومعرفة أفضل الطرق المناسبة للتعامل مع شكاوى العاملين واعتراضاتهم وتحليلها، مع ضرورة تطبيق قواعد الإنصات والحديث الفعال، والاستفادة من المداخل المختلفة في التعامل مع الآخرين، والتعامل الإيجابي مع أنماط البشر.</p> <p>ترفق المنطقة نماذج من الأساليب التواصلية التي تستخدمها مثل:</p> <p>اللقاءات المفتوحة، مناسبات التكريم، التعاميم، المقابلات الفردية، لقاءات فرق العمل، الاجتماعات التخصصية، التواصل عبر الشبكة الالكترونية، وغيرها من التكنولوجيا الحديثة، وشبكات التواصل الاجتماعي (Twitter, Facebook) .. وغيرها.</p>	6 / 2 / 4
<p>هل حصرت إدارة المنطقة أفضل الممارسات لزيادة التقارب الاجتماعي بين العاملين بعضهم ببعض؟</p> <p>لاشك أن التقارب الاجتماعي بين العاملين له نتائج إيجابية على زيادة الدافعية للعمل وتحقيق التقارب والتفاهم وتسهيل أداء العمل وتوفير بيئة صحية للمكاشفة والتواصل بينهما.</p> <p>توضح المنطقة تلك الممارسات وآلية الحصر مثل استطلاعات الرأي وتحليله بشكل علمي، نسب الإنجاز أو إنتاجية العمل...إلخ.</p>	7 / 2 / 4

البيان والتفسير	م
<p>هل حصرت إدارة المنطقة أفضل الممارسات لزيادة التقارب الاجتماعي بين المنطقة ومدارسها ؟</p> <p>تهدف المنطقة إلى زيادة التواصل مع المدارس التابعة لها فهي لا تألوا جهداً لتحقيق التقارب الاجتماعي معهم وتتجهج لذلك أساليب عديدة.</p> <p>ومن الممارسات المتبعة لزيادة التقارب الاجتماعي: تقبل المقترحات، اللقاءات المفتوحة، المشاركة في القرارات، فرق العمل المشتركة، مشاركة المنطقة في برامج المدارس، حضور إدارة المنطقة لفعاليات المدارس، حل المشكلات الميدانية ودراساتها...إلخ.</p> <p>ترفق المنطقة حصراً لتلك الممارسات وآلية الحصر.</p>	<p>8 / 2 / 4</p>

البيان والتفسير	م
<p>هل وضعت إدارة المنطقة سياسة واضحة وموثقة لإعداد موازنتها السنوية؟</p> <p>يمكن أن تتضمن سياسة إعداد الموازنة السنوية للمنطقة التالي: مواصفات الموارد المالية المسموحة، ومبادئ التمويل الفردي والمؤسسي، وأهم بنود المصروفات، والأشخاص الاعتباريين الذين يحق لهم الصرف، وحدود الصرف النقدي، وأولويات أبواب الموازنة وعناصرها، والجهات المشاركة في وضع الموازنة، وغيرها من البنود التي ترى المنطقة لها أهمية وجدوى.</p> <p>توضح المنطقة سياستها في إعداد الموازنة والتي تتم بصورة تشاركية بواسطة فريق العمل المختص، ومن ثم يتم الاعتماد من خلال مجلس الإدارة الذي يمثل غالبية الأعضاء.</p>	1 / 3 / 4
<p>هل قامت إدارة المنطقة بنشر سياسة إعداد موازنتها وعممتها على العاملين؟</p> <p>تتنوع الأساليب التي تستخدمها المنطقة لنشر موازنتها المالية وتعميمها على جميع الأقسام والعاملين فيها. فقد تعتمد الاجتماعات أو النشرات والتعاميم أو اللقاءات مع مجلس الإدارة أو البريد الإلكتروني...إلخ.</p> <p>تحدد المنطقة أسلوبها في نشر موازنتها المالية وترفق الدليل لكل أسلوب تم تنفيذه.</p>	2 / 3 / 4
<p>هل شاركت الأقسام والشعب في المنطقة في وضع بنود موازنة المنطقة السنوية؟</p> <p>توضح المنطقة أسلوب مشاركة الأقسام والشعب في وضع بنود الموازنة، فقد 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>	3 / 3 / 4
<p>هل وضعت إدارة المنطقة إجراءات واضحة وموثقة لتعديل بنود موازنتها السنوية؟</p> <p>تحدد المنطقة إجراءات تعديل بنود موازنتها السنوية: وقد يتم التعديل بناء على التعاميم الصادرة من الوزارة أو المنطقة (لجنة الرقابة المالية) أو دراسة تكاليف المشاريع المتوقعة والتقارير الدورية حول المصروفات والإيرادات، وبنود الصرف وأي بنود يمكن إلغاؤها أو زيادتها...إلخ.</p> <p>يتم ذلك من خلال دراسة الموقف المالي للمنطقة بشكل شهري أو فصلي أو سنوي.</p>	4 / 3 / 4

البيان والتفسير	م
<p>هل لدى إدارة المنطقة إجراءات واضحة وموثقة للتوظيف الأمثل لمواردها المالية والعينية؟</p> <p>لرفع الكفاءة التوظيفية للموارد، من المفترض أن تكون المنطقة قادرة على التحكم بتوفير البيئة والآليات اللازمة لتعظيم استخدام 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>ترفق المنطقة خططها الإجرائية لإدارة مواردها المالية والعينية بحيث تشمل: تحديد الموارد المالية والعينية للمنطقة، توظيف الموارد المالية والعينية، وكيفية استثمار تلك الموارد وتقليل نسبة الهدر.</p>	1 / 4 / 4
<p>هل شاركت الأقسام والشعب في المنطقة في وضع هذه الإجراءات؟</p> <p>من الضروري أن تشارك المنطقة رؤساء الأقسام والشعب في وضع الإجراءات الخاصة بتوظيف مواردها المالية والعينية لكي تكسب التزامهم بها، وتأييدهم للمساهمة في إنجاحها، لكون المعلومات قد وصلت إليهم عن طبيعة ومفهوم عمل المنطقة بكل وضوح.</p> <p>ترفق المنطقة ما يثبت هذه المشاركة مثل محاضر الاجتماعات، تقارير الأقسام المقدمة بهذا الشأن وغيرها من الأدلة.</p>	2 / 4 / 4
<p>هل قامت إدارة المنطقة بتحديد جهة للقيام بأعمال الرقابة على إدارة الموارد المالية والعينية؟</p> <p>تظهر كفاءة نظم الموارد المالية والعينية من خلال التدقيق والرقابة المالية والتحليل المالي.</p> <p>ترفق المنطقة قرار تشكيل جهاز معين للرقابة، وقد حدد فيه المهام الموكولة إليه و طبيعة عمل كل عضو والسياسات المنظمة للعمل، أو تكليف جهة خارجية للقيام بذلك.</p>	3 / 4 / 4
<p>هل استخدمت إدارة المنطقة تقارير الرقابة المالية للاستفادة القصوى من مواردها المالية؟</p> <p>ترفق المنطقة نماذج من تقارير الرقابة المالية وكيفية تعامل إدارة المنطقة مع الملاحظات التي أشار إليها وذلك من خلال مراجعة الموقف المالي الشهري أو الفصلي وتحليله وكتابة تقرير مفصل حوله يوضح الآتي: مجالات الصرف، وتصحيح المسارات التي تواجه الانحرافات في الصرف...إلخ. ويكون ذلك من مسؤولية جهاز الرقابة في المنطقة.</p>	4 / 4 / 4
<p>هل لدى إدارة المنطقة برامج خاصة لتنمية مواردها؟</p> <p>تسعى المنطقة للحد من النفقات من خلال برامج لتنمية الإيرادات، لذا تحدد المنطقة المشاريع والبرامج التي تتبناها والتي تؤدي إلى تنمية مواردها المالية مع الأدلة الموثقة مثال: مركز التعليم التقني، مركز التقوية، ورشة صيانة الأجهزة، مركز الوسائل التعليمية...إلخ.</p>	5 / 4 / 4

م	البيان والتفسير
1 / 1 / 5	<p>هل وضعت إدارة المنطقة خطة واضحة وموثقة لاستثمار تقنيات المعلومات في خدمة عملائها الخارجيين؟</p> <p>تحدث عملية تطبيق تكنولوجيا المعلومات تغييرات أساسية في الإدارة، وتساعد في اتخاذ القرار المناسب والسريع المبني على الحقائق والمعلومات، وقد تحدث تحولاً تدريجياً من الإدارة المكتبية التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية إلى المكتب الافتراضي.</p> <p>إن نشر ثقافة تقنية المعلومات يقتضي تعزيز سلوكيات التعامل معها وتطويرها في خدمة عمل المنطقة وعملائها في الداخل والخارج، واستثمار التقنية من خلال البرامج الحاسوبية الخدمية والإدارية وفي التعليم وإعداد المناهج. ترفق المنطقة خطتها لاستثمار تقنية المعلومات في خدمة العملاء الخارجيين.</p>
2 / 1 / 5	<p>هل قامت إدارة المنطقة متابعة تلك الخطة بشكل دوري وموثق؟</p> <p>تذكر المنطقة الآليات التي تتم بها متابعة خطة استثمار تقنية المعلومات سواء كانت مدونة ومضمنة بالخطة أو صدرت بها قرارات إدارية، أو محاضر اجتماعات أو أية آلية أخرى تتم بها المتابعة.</p>
3 / 1 / 5	<p>هل نشرت إدارة المنطقة هذه الخطة وعممتها على العاملين فيها؟</p> <p>ترفق المنطقة ما يثبت نشر هذه الخطة وتسويقها وتعميمها بين العاملين.</p> <p>ومن هذه الآليات ما يلي: عقد الاجتماعات أو ورش العمل والدورات التي يتم فيها شرح الخطة أو تدريب الموظفين على العمل بها وتحقيق أهدافها.</p>
4 / 1 / 5	<p>هل قامت إدارة المنطقة بحصر الممارسات العملية التي قامت بها المنطقة لاستثمار تقنيات المعلومات لخدمة عملائها الخارجيين بشكل متميز؟</p> <p>هذا المعيار يحدد الممارسات التنفيذية التي تلت وضع الخطة وقامت المنطقة من خلالها بنشر ثقافة استثمار تقنية المعلومات. والممارسات العملية قد تكون من خلال موقع المنطقة على الانترنت أو الدورات التدريبية أو المؤتمرات التي يتم تنفيذها من خلال تقنية video conference، أو توظيف التعليم الإلكتروني في المنطقة، أو استخدام الهواتف الذكية، وشبكات التواصل الاجتماعي (Twitter, Facebook .. وغيرها)</p>
5 / 1 / 5	<p>هل قامت إدارة المنطقة بحصر المهارات التي يحتاجها العاملون لاستخدام تقنيات المعلومات؟</p> <p>يحتاج العاملون لاكتساب بعض المهارات اللازمة لاستخدام تقنيات المعلومات مثل: مهارات التعامل مع تطبيقات</p>

البيان والتفسير	م
<p>الكمبيوتر والإنترنت والبريد الإلكتروني وأمن شبكات الانترنت (Network Internet Security)، والتحكم في الشبكات والمهاجرة عبر بروتوكول الانترنت... الخ.</p> <p>تقوم المنطقة بحصر احتياجات الموظفين في استخدام التقنيات عن طريق استبانات دراسة الاحتياجات أو من خلال تحليل مهام العمل اللازمة لاستخدام التقنيات وترفق ما يثبت أن عملية الحصر قد تمت وتم توثيقها، ترفق قوائم بأسماء الموظفين المعنيين.</p>	
<p>هل وضعت إدارة المنطقة خطة لتطوير أو معالجة مهارات العاملين في تقنيات المعلومات؟</p> <p>ترفق المنطقة خطة التنمية المهنية التي يتضح من خلالها المهارات التي ركزت عليها في تقنيات المعلومات وأعداد المستهدفين وزمن التنفيذ والجهات المنفذة والجهات المتابعة... الخ.</p>	6 / 1 / 5
<p>هل دربت إدارة المنطقة العاملين على استخدام هذه التقنيات؟</p> <p>ترفق المنطقة ما يثبت أن التدريب قد تم فعلياً من خلال تنفيذ خطة التنمية المهنية أعلاه، وتوضح الجهود العملية التي تلت وضع الخطة في تدريب العاملين على استخدام التقنيات تحديداً مثل تقارير المتابعة وصحائف الملاحظات، وآراء المستهدفين... الخ.</p>	7 / 1 / 5
<p>هل قامت إدارة المنطقة بتقييم نتائج تدريب العاملين على استخدام تقنيات المعلومات؟</p> <p>ترفق المنطقة ما يثبت أنها قد تأكدت من كفاءة وفعالية وأثر خطتها التنموية في هذا المجال.</p>	8 / 1 / 5
<p>هل قدمت إدارة المنطقة حوافز للعاملين المتفوقين في استخدام تقنيات المعلومات؟</p> <p>تذكر المنطقة الممارسات التحفيزية أيّاً كان نوعها (مادية أو معنوية) في تكريم أصحاب الأفكار المتميزة في استثمار التقنية وكذلك المتميزين في استخدامها، والتحفيز قد يكون للأفراد أو لفرق عمل، يرفق ما يثبت ذلك من قرارات أو توثيقات أو نظام واضح.</p>	9 / 1 / 5

البيان والتفسير	م
<p>هل حصرت إدارة المنطقة الأعمال والمهام الداخلية والخارجية لها التي يتطلب إنجازها استخدام التقنيات الحديثة؟</p> <p>تستعمل التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات من أجل معالجة المعلومات وتحويلها وتبادلها، حيث تزيل الحدود، وتسمح بتحسين الممارسة الحالية وتطور حلولاً جديدة تساعدنا على مواجهة متغيرات الواقع، ذلك أن شبكة الانترنت، والوسائط المتعددة الساكنة لبرمجيات العرض أوالتفاعلية على الأقراص المضغوطة والهواتف الذكية التي تشمل العديد من التطبيقات التقنية الحديثة، وشبكات التواصل الاجتماعي (Facebook, Twitter.. وغيرها) تشكل مجتمعة ما نطلق عليه عادة مصطلح التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات. توضح المنطقة درجة استفادتها من التقنيات الحديثة في إنجاز أعمالها وتقديم خدماتها، من خلال تحديد المهام والأعمال الداخلية والخارجية للمنطقة التي يتطلب إنجازها استخدام التقنيات الحديثة من مثل: الاتصالات، شؤون العاملين، الصادر والوارد، القيد والقبول...الخ.</p>	1 / 2 / 5
<p>هل حصرت إدارة المنطقة التأثير الايجابي الناتج عن استخدام التقنيات الحديثة؟</p> <p>تقوم المنطقة بتقييم الأثر الايجابي الناتج عن التحول إلى العمل التقني، ومن هذه الآثار الإيجابية زيادة الكفاءة والفعالية، وتبسيط إجراءات العمل، وسهولة تداول المعلومات، واختصار الوقت والجهد، وغيرها من الإيجابيات التي طرأت على أعمال ومهام المنطقة.</p> <p>تذكر المنطقة حقائق وأرقاماً عن فوائد وتأثيرات التقنيات الحديثة على تطوير الأداء وتحسين الخدمات فيها مع الأدلة لكل ذلك.</p>	2 / 2 / 5
<p>هل قامت إدارة المنطقة بوضع إجراءات موثقة لتعزيز الإيجابيات الناتجة عن استخدام التقنيات الحديثة؟</p> <p>قد يتم تعزيز الإيجابيات عن طريق تعميم الخدمة أوالإجراء أو توفير مزيد من الدعم المادي والمعنوي أو توسيع وعميق الإجراء أو مكافأة القائمين على هذه الأعمال أو إعداد أدلة وأنظمة لإثراء العمل...الخ.</p> <p>ترفق المنطقة ما يدل على تحقيق تلك الإجراءات وغيرها.</p>	3 / 2 / 5
<p>هل حصرت إدارة المنطقة التأثير السلبي الناتج عن استخدام التقنيات الحديثة؟</p> <p>تقوم المنطقة 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، ومهارات التعامل مع الحاسب...الخ.</p> <p>ترفق المنطقة ما يفيد قيامها بهذا الحصر من خلال لجنة المراجعة، استطلاعات الرأي، تحليل المهام...الخ.</p>	4 / 2 / 5

البيان والتفسير	م
<p>هل وضعت إدارة المنطقة إجراءات موثقة لتلافي تلك السلبيات؟</p> <p>من إجراءات تلافي السلبيات الناتجة عن التحول إلى العمل التقني الآتي: زيادة الدورات التدريبية، اختيار الموظفين الأكفاء، إيجاد نسخ احتياطية، وجود البديل اليدوي الجاهز للضرورة...الخ. ترفق المنطقة ما يثبت ذلك.</p>	5 / 2 / 5

م	البيان والتفسير
1 / 1 / 6	<p>هل حصرت إدارة المنطقة المشاريع والإنجازات الرائدة التي نفذتها؟</p> <p>تذكر المنطقة المشاريع والإنجازات الرائدة التي قامت بتنفيذها والتي لا تدخل ضمن العمل الروتيني والمعتاد والمتكرر يومياً، كالإنجازات الخاصة بتطوير الممارسات الإدارية، إعادة تنظيم البيئة التعليمية.</p>
2 / 1 / 6	<p>هل حصرت إدارة المنطقة جوانب 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 المنطقة جانب التميز والإبداع في المشاريع والإنجازات التي قامت بتنفيذها من مثل: التوجهات الحديثة في التربية والإدارة، دعم مشاريع الوزارة ورؤيتها، معالجة مشكلة ما، الاستمرارية، الجودة والحدثة...الخ.</p>
3 / 1 / 6	<p>هل حصرت إدارة المنطقة الزيادة في عدد المشاريع والإنجازات الإبداعية خلال السنوات الثلاث الأخيرة متضمنة العام الحالي؟</p> <p>ترفق المنطقة إحصائية بعدد المشاريع التي تم تنفيذها في السنوات الثلاث الأخيرة لمجالات عملها المختلفة، علماً أن المشاريع قد تشمل: تطوير الممارسات، تطوير أساليب التعليم، التطوير التقني، المباني...الخ.</p>
4 / 1 / 6	<p>هل بادر العاملون في المنطقة باقتراح هذه المشاريع؟</p> <p>إن إيجاد المناخ المناسب للعمل ودعم الثقة والتفاهم بين المنطقة والعاملين وتحفيز العاملين نحو الإبداع أو الابتكار قد يؤدي إلى تحفيزهم لبذل مزيد من الجهد والمبادرة في تقديم أفكار جديدة لتحسين وتطوير برامج المنطقة ومشاريعها.</p> <p>ترفق المنطقة ما يثبت أن العاملين فيها 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>

البيان والتفسير	م
<p>هل شارك العاملون في المنطقة بتنفيذ هذه المشاريع؟</p> <p>من المهم أن تعمل المنطقة 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 المنطقة ما يثبت أن العاملين فيها قد شاركوا في تنفيذ المشاريع سواء كان من خلال الإشراف على المشاريع أو كونهم أعضاء في فرق العمل... الخ.</p>	5 / 1 / 6
<p>هل وضعت إدارة المنطقة آليات واضحة لاستقبال الأفكار والمقترحات الإبداعية؟</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 إدارة المنطقة بتحفيز العاملين 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 المنطقة إذا ما كان لديها لائحة للحوافز لمكافأة أفضل الاقتراحات المقدمة تشتمل على الحوافز المادية والمعنوية وكيفية اختيار من يستحق المكافأة.</p>	7 / 1 / 6

م	البيان والتفسير
1 / 2 / 6	<p>هل لدى إدارة المنطقة معايير واضحة وموثقة لقياس أثر تنفيذ مشاريعها وإنجازاتها الإبداعية على المستهدفين من خدماتها؟</p> <p>توضح المنطقة إذا ما كانت لديها آلية لقياس أثر تنفيذ المشاريع والإنجازات تقيس من خلالها مدى استفادة الفئات المستهدفة من المشاريع وتحتوي عدداً من المعايير: مثل عدد ونوعية المشاركات، والتجاوب مع المشاريع، استمرارية المشاريع أو تطويرها، استفادة وتفاعل ورضا المستهدفين.</p>
2 / 2 / 6	<p>هل قامت إدارة المنطقة بقياس أثر تنفيذ مشاريعها وإنجازاتها الإبداعية على المستهدفين من خدماتها؟</p> <p>يرتبط هذا البند بالسابق حيث توضح المنطقة في هذا البند النتائج التي أظهرتها المعايير السابقة والاستبانات بعد تحليلها.</p>
3 / 2 / 6	<p>هل حصرت إدارة المنطقة آثار مشاريعها الإبداعية على العاملين فيها؟</p> <p>تذكر المنطقة الآثار المترتبة على العاملين نتيجة تنفيذ المشاريع الإبداعية من مثل: تحسن الأداء، الرضا، فهم الوظيفة، تحقيق معدلات إنتاج أعلى، زيادة الانتماء والولاء... الخ.</p>
4 / 2 / 6	<p>هل استفادت إدارة المنطقة من حصر هذه الآثار في وضع وتنفيذ مشاريع إبداعية مستقبلية؟</p> <p>تذكر المنطقة الكيفية التي تم بها توظيف النتائج الإيجابية للمشاريع الإبداعية سواء في إيجاد مشاريع جديدة أو تطوير المشاريع القائمة.</p>
5 / 2 / 6	<p>هل أدى تنفيذ المشاريع والإنجازات الإبداعية إلى تشجيع المهارات الإبداعية لدى العاملين؟</p> <p>تذكر المنطقة أثر المشاريع التي قامت بها على تنمية مواهب ومهارات العاملين، على سبيل المثال: بروز طاقات لم تكن معروفة، جوانب تنظيمية، قيادات، تقديم خدمات أفضل، مهارات التواصل والتفاعل، مقترحات ذات أفكار إبداعية... الخ.</p>
6 / 2 / 6	<p>هل حصرت إدارة المنطقة آثار مشاريعها الإبداعية على عملائها الخارجيين؟</p> <p>تذكر المنطقة النتائج الإيجابية للمشاريع على عملائها الخارجيين. ويقصد بالعملاء الخارجيين (الجمهور، إدارات الوزارة الأخرى، المؤسسات التربوية، مؤسسات المجتمع المحلي).</p> <p>ومن هذه النتائج نقل التجارب وتعميمها، زيادة التواصل، تحسين الخدمات... الخ. ويستدل على ذلك من خلال قلة الشكاوى، رسائل الشكر، التقارير، وغيرها من الأساليب.</p>

م	البيان والتفسير
1 / 1 / 7	<p>هل وضعت إدارة المنطقة برامج واضحة وموثقة لتحسين طرق تدريس المواد المختلفة في مدارسها؟</p> <p>إن نجاح العملية التعليمية والتربوية مرهون بمدى تمكن المعلم من تخصصه ومهاراته التربوية في التعامل مع كل الأطراف المتصلة بالتعليم. لذا تتبنى المنطقة مشاريع تطويرية في مجال استراتيجيات التدريس لإحداث نقلة نوعية تعتمد على الدور النشط للطلاب في عملية التعلم، وتجاوز الأساليب التقليدية وزيادة مساحة النشاط داخل الفصل من خلال تفاعل الطالب مع زملائه ومشاركتهم، وإثارة تفكيرهم من خلال البحث والدراسة والاستنتاج وتنمية العلاقات الإيجابية البناءة بين الطلاب.</p> <p>إن برامج تحسين طرق التدريس كثيرة في المناطق التعليمية، منها الجهود التي يقدمها الموجهون في خططهم، مثل برامج تبادل الزيارات والدروس التوضيحية، والتدريب على أساليب التدريس الحديثة، والبرامج التي تقيمها المنطقة كالمؤتمرات ودعوة المختصين ونقل التجارب الناجحة...إلخ.</p> <p>ترفق المنطقة خطتها أو برامجها ومشاريعها في هذا الصدد. مثل مشروع تطوير مهارات التدريس أو التطوير المهني.</p>
2 / 1 / 7	<p>هل وضعت إدارة المنطقة آلية واضحة ومحددة لتنفيذ هذه البرامج؟</p> <p>تضع المنطقة آليات تنفيذ محددة لتنفيذ هذه البرامج وتشمل الإجراءات التنفيذية مثل تحديد فرق العمل واللجان، تصميم المشاريع، تحديد جهات المتابعة، وأساليب التطبيق وأشكاله، بما في ذلك آلية تبادل المعلومات، والموارد المالية، والاتصال والتثقيف والتوعية العامة...إلخ.</p>
3 / 1 / 7	<p>هل حددت إدارة المنطقة الجهات المسؤولة عن تنفيذ هذه البرامج؟</p> <p>ترفق المنطقة البرامج المنفذة والجهات المسؤولة عن تنفيذها، وقد يكون ذلك ضمن الخطط التنفيذية أو خطط البرامج أو المشاريع.</p>
4 / 1 / 7	<p>هل حددت إدارة المنطقة معلمي المواد المختلفة الذين سيتم تدريبهم على استخدام طرائق التدريس المطورة؟</p> <p>ترفق إدارة المنطقة أسماء معلمي المواد الذين تم تدريبهم على استخدام الطرق المطورة مع توضيح الأسس التي تعتمدها المنطقة لاختيار هؤلاء المعلمين.</p>

البيان والتفسير	م
<p>هل تابعت إدارة المنطقة تنفيذ هذه البرامج في المدارس التي تطبق فيها برامج تطوير طرائق التدريس؟</p> <p>تقتضي متابعة تنفيذ أي برنامج تحديد الجهة المسؤولة عن المتابعة والاتفاق معها على آليات المتابعة للتأكد من التنفيذ ثم دراسة وتحليل كفاءة وفعالية التنفيذ، والمتابعة تكون بتوثيق نماذج التنفيذ واستمارات المتابعة وتقييم البرامج وغيرها من الأساليب.</p>	5 / 1 / 7
<p>هل قامت إدارة المنطقة بمتابعة استخدام المعلمين لطرائق التدريس التي تم تدريبهم عليها؟</p> <p>تتابع المنطقة التنفيذ لتتمكن من رصد ومراجعة مدى التقدم في استخدام المعلمين للطرق التي تدربوا عليها باتجاه تحقيق الأهداف، فقد تعتمد على تقارير التوجيه، أو تقييم إدارات المدارس أو غيرها من الأسس.</p>	6 / 1 / 7
<p>هل استخدمت إدارة المنطقة معايير مقننة لتقييم درجة استفادة المعلمين من البرامج التي تم تدريبهم فيها على طرائق التدريس المطورة؟</p> <p>تصمم المنطقة التعليمية أداة مقننة لتقييم مدى استفادة المعلمين من برامج التنمية المهنية فيما يتعلق بطرائق التدريس المطورة، ويفترض أن تبني تلك الأدوات على معايير محددة، تركز على قدرة المعلمين على تحويل التدريب إلى واقع تدريسي مطور، وتعنى بعدد المهارات المكتسبة من تلك الدورات.</p> <p>ترفق المنطقة استمارة التقييم التي يكتبها المعلم الذي خضع للتدريب، كما يمكن الاستئناس بتقرير الموجه وغيره.</p>	7 / 1 / 7
<p>هل قامت إدارة المنطقة باستخدام معايير مقننة لمعرفة درجة التحسن في تحصيل المتعلمين نتيجة استخدام هذه الطرائق؟</p> <p>يفترض البند أن هناك نتائج ايجابية تتحقق من استخدام طرائق التدريس المطورة، لذا تذكر المعايير المقننة التي استخدمتها المنطقة في إثبات هذا التحسن في مستويات التحصيل سواء كان تحسناً في مادة معينة أو المشاركات في المسابقات، أو نتائج المتعلمين، أو تحقيق نتائج في الامتحانات المطورة... إلخ.</p>	8 / 1 / 7
<p>هل حصرت إدارة المنطقة آثار استخدام برامج تطوير طرق التدريس على المتعلمين؟</p> <p>ترفق الأدلة التي تثبت الآثار الإيجابية لبرامج تطوير طرق التدريس على التحسن في مستويات التحصيل للمتعلمين وتعديل اتجاهاتهم وتنمية مهاراتهم .</p>	9 / 1 / 7
<p>هل توظف إدارة المنطقة نتائج تقييم فاعلية هذه البرامج لتطويرها أو تحسينها؟</p> <p>إن توظيف نتائج تقييم فاعلية تلك البرامج يقتضي التطوير أو التحسين أو حل الإشكاليات والسلبيات التي أظهرتها نتائج التقييم.</p> <p>تذكر هنا الجهود المبذولة في هذا التحسين الذي تم على برامج طرق التدريس مثل إعادة التدريب، توفير إمكانات... إلخ.</p>	10 / 1 / 7

البيان والتفسير	م
<p>هل قدمت إدارة المنطقة حوافز مادية ومعنوية للمعلمين الذين يستخدمون طرائق التدريس المطورة بكفاءة؟</p> <p>ترفق كشوف بأسماء المكرمين لجهودهم في استخدام طرائق تدريس مطورة، ونوع هذا التكريم سواء كان مادياً أو معنوياً من مثل: هدايا، شهادات تقدير، دورات تدريبية استثنائية، ترشيح للترقية...إلخ.</p>	11/ 1/ 7
<p>هل وضعت إدارة المنطقة خطة واضحة وموثقة لتوعية المعلمين بالطرق الحديثة لتقييم تحصيل المتعلمين؟</p> <p>توضح إدارة المنطقة الآليات والبرامج التي وضعتها ضمن خطة توعية المعلمين وتدريبهم على تقييم تحصيل المتعلمين، ويشمل هذا التدريب التالي: تقييم التحصيل من جوانب مختلفة كقياس مهارات متعددة (العملية والأدائية واللفظية والحوار والاتصال وغيرها) وعدم اقتصرها على جانب واحد، وهذا يتبعه بالضرورة تنوع أساليب التقييم كتطوير الورقة الامتحانية ، الأداء العملي...إلخ.</p>	12/ 1/ 7
<p>هل لدى إدارة المنطقة معايير واضحة لمعرفة مدى تطبيق المعلمين للطرق الحديثة لتقييم تحصيل المتعلمين؟</p> <p>ترفق المنطقة المعايير التي تعتمد عليها لمعرفة مدى تطبيق المعلمين للطرق الحديثة لتقييم تحصيل المتعلمين .</p>	13/ 1/ 7

م	البيان والتفسير
1 / 2 / 7	<p>هل لدى إدارة المنطقة آلية واضحة وموثقة للتعرف على المتعلمين الموهوبين والفائقين في مدارسها؟</p> <p>الموهوبون هم الذين يتمكنون من تحقيق أداءات متميزة في جانب أكاديمي معين أو في مجال غير أكاديمي، دون أن يشترط تحقيقهم مستويات متقدمة في التحصيل الدراسي للمادة، بينما المتفوقون هم الذين يتمكنون من بلوغ مستويات متقدمة في التحصيل الدراسي للمادة .</p> <p>توضح المنطقة آليتها في التعرف على الموهوبين والمتفوقين، فقد تكون الآلية تكوين فريق الرعاية والاكتشاف، أو آليات الترشيح المركزية كاختبار الموهبة، وترشيح المعلمين وغيرها من الآليات، ترفق المنطقة ما يثبت وجود هذه الآلية مثل قرار إداري أو دليل العمل مع الموهوبين أو الخطة التنفيذية للمشروع أو لجنة الرعاية أو الأدوات المطبقة للكشف عن الموهوبين.</p>
2 / 2 / 7	<p>هل قامت إدارة المنطقة بحصر واكتشاف المتعلمين الموهوبين والفائقين في مدارسها؟</p> <p>ترفق إدارة المنطقة نماذج من كشوف أسماء أبرز الموهوبين والمتفوقين وأسس اختيارهم ومجالات الموهبة التي تميزوا فيها أو مادة التفوق الدراسي.</p>
3 / 2 / 7	<p>هل وضعت إدارة المنطقة برامج إثرائية وأنشطة خاصة لهؤلاء المتعلمين؟</p> <p>توضح المنطقة برامج رعاية الموهوبين والمتفوقين التي نفذتها، يرفق هذا البرنامج إن وجد وإلا تجمع الجهود المبذولة والخطط الموضوعية في أقسام وإدارات المنطقة والمدارس في كشف يوضح ماهية هذه البرامج. ومن أمثلة ذلك: برامج تدريس مهارات التفكير، البرامج الإثرائية في الرياضيات، مسابقات الأولياد، دورات متميزة في الحاسوب وتطبيقاته، برامج الرعاية الاجتماعية، برامج الفرق والألعاب الرياضية...إلخ.</p>
4 / 2 / 7	<p>هل حددت إدارة المنطقة الجهات المسؤولة عن تنفيذ هذه البرامج؟</p> <p>توضح إدارة المنطقة الجهات المسؤولة عن تنفيذ البرامج الإثرائية للموهوبين، سواء كانت أقساماً معينة أو فرق عمل أو أشخاصاً محددين بأسمائهم ومسمياتهم الوظيفية، ويتم تحديد المراكز أو المدارس التي تنفذ فيها.</p>
5 / 2 / 7	<p>هل تابعت إدارة المنطقة تنفيذ هذه البرامج؟</p> <p>من المهم أن تتابع المنطقة الطلاب أثناء تنفيذ البرامج الإثرائية وذلك لمعرفة مدى فاعليتها. ولذلك على إدارة المنطقة أن توضح آلية متابعة تنفيذ البرامج الإثرائية، كتشكيل فريق عمل أو تكليف أحد الأقسام، مع بيان كيفية متابعة التنفيذ، هل هي استمارات معدة لذلك، أم تقارير دورية تطلب من الجهات المنفذة أو عقد اجتماعات...إلخ.</p>

البيان والتفسير	م
<p>هل لدى إدارة المنطقة آلية محددة وواضحة لتقييم نتائج هذه البرامج؟</p> <p>تقيم المنطقة نتائج هذه البرامج الاثرية أولاً: من حيث إنجازها لأهدافها، وثانياً: من حيث أثرها على المستهدفين.</p> <p>توضح إدارة المنطقة الآلية التي تتبعها في هذا التقييم، فقد تستخدم استمارات التقييم أو تحليل الإنجازات أو اختبارات معينة...إلخ.</p>	6 / 2 / 7
<p>هل حصرت إدارة المنطقة آثار برامج رعاية الموهوبين والمتفوقين؟</p> <p>تدون إدارة المنطقة نتائج هذه الآثار، وترفق قائمة بالآثار الناتجة عن تنفيذ برامج الرعاية، مثل الفوز في مسابقات معينة، الحصول على البطولات، إقامة معارض، نتاجات تعلم أو غيرها.</p>	7 / 2 / 7

م	البيان والتفسير
1 / 3 / 7	<p>هل لدى إدارة المنطقة آلية واضحة وموثقة للتعرف على المتعلمين الذين يعانون من صعوبات دراسية في مدارسها؟</p> <p>هؤلاء المتعلمون هم الذين يجدون صعوبة في مواكبة أنفسهم للمناهج الأكاديمية بالمدرسة بسبب قصور بسيط في الذكاء أو القدرة على التعلم. وقد تكون آلية التعرف عليهم من خلال متابعة نتائج الاختبارات التشخيصية أو التقييمية... إلخ، ويستدل عليها من كشوف الدرجات أو تقارير الموجهين التربويين والمدارس بهذا الشأن.</p>
2 / 3 / 7	<p>هل حصرت إدارة المنطقة المتعلمين الذين يعانون من صعوبات دراسية في مدارسها؟</p> <p>ترفق المنطقة نماذج من قوائم بأسماء المتعلمين الذين يعانون من الصعوبات الدراسية ببياناتها المختلفة (أعداد وأسماء المتعلمين حسب المدارس والصعوبات الدراسية التي يعانون منها).</p>
3 / 3 / 7	<p>هل وضعت إدارة المنطقة برامج اثنائية وأنشطة خاصة لهؤلاء المتعلمين؟</p> <p>ترفق إدارة المنطقة خطة البرنامج العلاجي والأنشطة المعتمدة لهذه الفئة من المتعلمين، قد تكون خطة على مستوى المنطقة وقد تكون خططاً مجمعة من المدارس. ومن هذه البرامج والأنشطة أوراق العمل الفردية التي ينفذها المعلمون وأساليب التدريس الخاصة بهذه الفئة والأنشطة الصفية واللاصفية، غرف المصادر، ودروس التقوية... إلخ.</p>
4 / 3 / 7	<p>هل حددت إدارة المنطقة الجهات المسؤولة عن تنفيذ هذه البرامج؟</p> <p>توضح إدارة المنطقة الجهات المسؤولة عن تنفيذ هذه البرامج (إدارات مدارس، اختصاصيون، قسم في المنطقة، فريق عمل... إلخ.</p>
5 / 3 / 7	<p>هل تابعت إدارة المنطقة تنفيذ هذه البرامج؟</p> <p>ترفق إدارة المنطقة المتابعات التي قامت بها لهذه البرامج (لقاءات تقييم، تقارير دورية، اجتماعات... إلخ).</p>
6 / 3 / 7	<p>هل لدى إدارة المنطقة آلية محددة وواضحة لتقييم نتائج تطبيق هذه البرامج؟</p> <p>تذكر إدارة المنطقة آلية تقييم نتائج تطبيق برامج وأنشطة المتعلمين الذين يعانون صعوبات دراسية كأن تكون مثلاً مقارنة بين درجات التحصيل قبل تنفيذ البرامج وبعده، تقارير إدارات المدارس... إلخ.</p>
7 / 3 / 7	<p>هل حصرت المنطقة آثار ونتائج تطبيق برامج رعاية المتعلمين الذين يعانون من صعوبات دراسية؟</p> <p>ترفق المنطقة ما يوضح نتائج تنفيذ هذه البرامج، ومدى تطور تحصيل هذه الفئة من المتعلمين، وارتفاع مستوى تفاعلهم داخل الصف وخارجه، كما ترفق قوائم طلابية حددت فيها التغيرات التي حدثت لهم نتيجة تطبيق البرامج عليهم ومدى التقدم الذي أحرزه هؤلاء المتعلمون.</p>

م	البيان والتفسير
1 / 4 / 7	<p>هل وضعت إدارة المنطقة آلية لِحصر وتوثيق أعداد الكبار الذين يحتاجون إلى استكمال تعليمهم العام؟ تهتم المنطقة بمكافحة الأمية وتعليم الكبار، وتدعم هذا النوع من التعليم فنياً ومالياً وإدارياً، لذا تضع خطة زمنية قائمة على الإحصاء لاستيعاب الأميين وكبار السن الذين يحتاجون إلى استكمال تعليمهم العام من خلال الدراسات المسحية على الأسر، والتقارير المهنية من أماكن العمل الوظيفي، وغيره.</p> <p>توضح المنطقة نوع هذه الآلية، وترفق نماذج من كشوف الحصر تتضمن تصنيف الكبار حسب العمر والجنس والمرحلة الدراسية، ويمكن الاستفادة من المدارس في عمليات الحصر.</p>
2 / 4 / 7	<p>هل تبنت إدارة المنطقة برامج محددة لتعليم الكبار؟ توضح المنطقة جهودها في إشراك المؤسسات والجهات المجتمعية للتعاون معها في التصدي للأمية، وقد تتعاون بشكل كبير مع الجهات الإعلامية للإسهام في التوعية العامة عن أهمية التعليم، من خلال إعداد البرامج والتمثيلات وغيرها من الوسائل الممكنة.</p> <p>وقد تتبنى إدارة المنطقة بعض برامج تعليم الكبار عن طريق اختيار نوع الخدمة التعليمية التي يمكن أن تقدم للمراحل المختلفة، والفترة الزمنية لها، وطريقة تقديم هذه الخدمة التعليمية ومكانها.</p> <p>توضح المنطقة هذه البرامج المقدمة بإرفاق خطط أو قرارات تدل على ذلك.</p>
3 / 4 / 7	<p>هل حددت إدارة المنطقة الجهات المسؤولة عن تنفيذ هذه البرامج؟ تحدد المنطقة الجهات أو الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ هذه البرامج، وأسماء المدارس أو المراكز التي يتم فيها التنفيذ.</p>
4 / 4 / 7	<p>هل قامت إدارة المنطقة بتقييم هذه البرامج؟ يتم تقييم هذه البرامج بتحليل النتائج وأرقام المنتسبين لهذه الخدمات وأعداد المتسربين، ويمكن أيضاً مقارنة هذه البيانات ببيانات مراكز أو برامج أخرى.</p> <p>ترفق المنطقة أوراق التقييم المعتمدة من الإدارة خلال السنوات الثلاث الأخيرة إن وجدت.</p>
5 / 4 / 7	<p>هل وظفت إدارة المنطقة نتائج تقييم هذه البرامج في تطويرها أو تحسينها؟ يتم توظيف نتائج التقييم السابق في تحسين الخدمات التعليمية وزيادة البرامج وإضافة مراكز جديدة أو وضع لوائح وأدلة لهذه الخدمات، أو إلغاء برامج معينة، وغيرها من التطويرات التي تم إجراؤها بناء على النتائج ويرفق ما يثبت ذلك.</p>

البيان والتفسير	م
<p>هل لدى إدارة المنطقة آلية محددة لِحصر وتوثيق أعداد الأميين في المنطقة حسب فئاتهم العمرية وجنسهم؟</p> <p>يمكن اتباع آلية الدراسات المسحية، أو آلية التواصل مع جهات المعلومات الإحصائية الوطنية، أو غيرها. توضح إدارة المنطقة آلية حصر الأميين وكيف تم توثيق قوائم الأميين حسب فئاتهم العمرية والجنس.</p>	6 / 4 / 7
<p>هل أنشأت إدارة المنطقة مراكز لِحو الأمية في الأماكن المختلفة في المنطقة؟</p> <p>تذكر المنطقة جهودها في فتح مراكز محو الأمية وتحديد الصعوبات التي واجهتها، والتطور في إنشاء هذه المراكز، الزيادة المطردة (إن وجدت).</p> <p>ترفق المنطقة ما يثبت ذلك من قرارات الإنشاء وإحصائيات بأعداد المنتسبين...إلخ.</p>	7 / 4 / 7
<p>هل وضعت إدارة المنطقة برامج واضحة وموثقة لِحو الأمية؟</p> <p>يفترض أن تكون برامج محو الأمية متناسبة مع الفئة المحددة من حيث نوع الخدمة التعليمية وفترة تقديم هذه الخدمة والكيفية التي تقدم بها، توضح هنا الأفكار والجهود المبذولة في سبيل تقديم الملائم لهذه الفئة والجديد في برامج محو الأمية.</p>	8 / 4 / 7
<p>هل حددت إدارة المنطقة الجهات المسؤولة عن تنفيذ هذه البرامج؟</p> <p>ترفق إدارة المنطقة البرامج سابقة الذكر محدداً بها أسماء الجهات أو الأشخاص المسؤولين عن تنفيذها مع مسمياتهم الوظيفية، كذلك أسماء المدارس والمراكز التي نفذت هذه البرامج.</p>	9 / 4 / 7
<p>هل قامت إدارة المنطقة بتقييم هذه البرامج؟</p> <p>إرفاق ما يدل على قيام المنطقة بتقييم برامج محو الأمية من حيث النتائج المتحققة والأعداد وجودة الخدمة التعليمية وغيرها من المعايير، قد يكون التقييم عن طريق تقارير سنوية تكتبها الجهات المسؤولة عن تنفيذ البرامج أو عن طريق محاضر اجتماعات لفريق عمل أو لجنة مكلّفة بالتقييم أو غيرها من الإثباتات مع تضمين هذه الإثباتات النتائج التي توصل إليها التحليل.</p>	10 / 4 / 7
<p>هل تستخدم إدارة المنطقة نتائج تقييم هذه البرامج في تطويرها أو تحسينها؟</p> <p>كيف استفادت برامج محو الأمية من التقييم الذي تم؟ ما التطور الذي حصل؟ ما الذي استجد بعد التقييم وتحديد التوصيات والقرارات اللازمة التي تمت؟.</p>	11 / 4 / 7

البيان والتفسير	م
<p>هل حضرت إدارة المنطقة المشاركين في برامج محو الأمية وتعليم الكبار؟</p> <p>يتم إرفاق كشف بالمكافآت المقدمة للمشاركين في برامج محو الأمية وتعليم الكبار موضح به نوع المكافآت ومقدارها والجهود التي تقوم بها المنطقة في تعزيز العمل مع هذه الفئة.</p>	12/ 4/ 7
<p>هل حصرت إدارة المنطقة آثار ونتائج البرامج والخدمات التربوية في تطوير مجال محو الأمية وتعليم الكبار؟</p> <p>يفترض هذا المعيار قيام المنطقة بدراسة مدى تطور العمل والنتائج المتحققة في مجال محو الأمية وتعليم الكبار ، هذه الدراسة تحتاج تحليل النتائج ومقارنتها بالسنوات السابقة ومقارنتها بما يقدم داخل الدولة وخارجها من خبرات وتجارب في هذا المجال، ومن ثم حصر مقدار هذه الآثار الايجابية المترتبة على الجهود التي قدمتها المنطقة في سبيل تطوير هذا المجال يرفق هنا ما يثبت وجود هذا الحصر والتوثيق (دراسات، محاضر اجتماعات، توصيات...الخ).</p>	13/ 4/ 7

م	البيان والتفسير
1 / 5 / 7	هل لدى إدارة المنطقة آلية واضحة وموثقة لتصنيف المعلمين؟ توضح المنطقة كيفية تصنيف المعلمين وفق أدائهم فقد تستخدم استمارات مخصصة يقوم بتنفيذها الموجهون اعتماداً على تقارير الأداء وغيرها من الإجراءات التي تدل على وجود هذه الآلية الواضحة والموثقة.
2 / 5 / 7	هل حددت إدارة المنطقة احتياجات المعلمين في مدارسها؟ تسعى المنطقة إلى تقديم كافة الخدمات التربوية للمعلمين حيث تعمل على تحديد الاحتياجات التنموية لهم والتي تعتبر الأساس الذي تقوم عليه التنمية المهنية بهدف تحقيق الكفاية وتحسين الأداء. وفي ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية يتم تصميم البرنامج التنموي. ترفق المنطقة كشفاً بأسماء المعلمين، مدارسهم، المواد التي يدرسونها، احتياجاتهم التدريبية وفقاً لمصفوفة الكفايات.
3 / 5 / 7	هل وضعت إدارة المنطقة برامج وأنشطة خاصة لكل فئة من فئات المعلمين؟ ترفق المنطقة خططها تجاه المعلمين، فتذكر البرامج الداعمة والمحفزة لإبداعات المتميزين وبرامج تدريب وتطوير إمكانات المعلمين وفقاً لاحتياجاتهم...إلخ.
4 / 5 / 7	هل حددت إدارة المنطقة الجهات المسؤولة عن تنفيذ هذه البرامج؟ قد تستعين المنطقة ببعض المؤسسات أو الجهات التدريبية الخارجية إلى جانب العناصر المتوفرة لديها من المدربين ذوي الكفايات العالية في التدريب من الموجهين ومديري المدارس ورؤساء الأقسام والمعلمين...إلخ. ترفق المنطقة مع البرامج أعلاه أسماء الجهات والأشخاص المسؤولين عن تنفيذ البرامج التدريبية سواء كانوا في لجان مكلفة بذلك أو كأفراد موزعين على مدارس المنطقة ومراكزها أو من جهات خارجية.
5 / 5 / 7	هل قامت إدارة المنطقة بتنفيذ هذه البرامج؟ تنقل المنطقة من التخطيط إلى التنفيذ وتحقيق النتائج بزيادة المعرفة وتنمية المهارات وتعديل الاتجاهات للمعلمين. ترفق المنطقة فعاليات البرامج التي تقوم بتنفيذها.
6 / 5 / 7	هل لدى إدارة المنطقة آلية محددة وواضحة لتقييم نتائج تطبيق هذه البرامج؟ كلما كان التخطيط واضحاً ومتكاملاً كلما ساهم ذلك في فعالية المتابعة، وبالتالي مراجعة مدى التقدم في اتجاه تحقيق الأهداف، ويرتبط ذلك بوضع معايير وأوزان لقياس النتائج، يتبع ذلك إجراء التقييم النوعي

البيان والتفسير	م
<p>والكمي ثم تصحيح الأخطاء والانحرافات والتي تتطلب تعديل الخطط واتخاذ قرارات جديدة أو إعادة توزيع المهام... إلخ.</p> <p>تحدد المنطقة آلية تقييم نتائج التطبيق التي قد تكون استمارات تقييمية أو استطلاعات رأي أو مقابلات أو أرقام الانجازات ونوعيتها، أو غيرها من الآليات.</p>	
<p>هل حصرت إدارة المنطقة آثار تنفيذ تلك البرامج؟</p> <p>تهتم المنطقة بقياس أثر برامج التنمية المهنية ومدى جدوى العائد منها، بإثراء خبرات المعلم بالمادة العلمية الجيدة والأساليب التربوية الحديثة، حيث ينتقل الأثر إلى الفصول المدرسية، من خلال تنوع تطبيق استراتيجيات وطرائق التدريس مثل التعلم باللعب والتعلم بلعب الأدوار، والتعلم بالحوار، والتعلم بالاستكشاف، والتعلم التعاوني وغيرها من طرائق التدريس التي تحفز الطالب على التعلم.</p> <p>يفترض هذا المعيار أن المنطقة حصرت آثار تنفيذ تلك البرامج في مجالات متعددة تصب في نهايتها في تطوير التعليم والخدمات التعليمية.</p>	7 / 5 / 7

البيان والتفسير	م
<p>هل حصرت إدارة المنطقة فئات المستهدفين من خدمات المنطقة وجمع بياناتهم ذات العلاقة؟</p> <p>توضح المنطقة الفئات المستهدفة من خدماتها داخل المنطقة (الموظفون، رؤساء الاقسام والشعب، الموجهون...إلخ) وهم ما يعرفون بالعملاء الداخليين.</p> <p>كما توضح المنطقة الفئات المستهدفة من خدماتها خارج المنطقة (المؤسسات التربوية المماثلة، الإدارات المركزية بالوزارة، مؤسسات المجتمع المحلي، النوادي والجمعيات التربوية...إلخ) وهم ما يعرفون بالعملاء الخارجيين، ويظهر ذلك من خلال جوانب عمل المنطقة الموضح في خطتها الاستراتيجية.</p> <p>تحدد المنطقة الآلية التي استخدمتها في جمع المعلومات والبيانات عن الفئات المستهدفة من خدماتها بشكل دوري، ومن آلية جمع البيانات عن العملاء الداخليين: بطاقات الموظفين، السجلات الخاصة، اللقاءات والاجتماعات، البرامج الالكترونية، الملف التدريبي...إلخ.</p> <p>ومن آلية جمع المعلومات عن العملاء الخارجيين: الاجتماعات، اللقاءات الفردية، استبانات خاصة لاستطلاع الرأي...إلخ.</p>	1 / 1 / 8
<p>هل قامت المنطقة بتحليل البيانات المتعلقة بالمستهدفين وتوثيقها ؟</p> <p>ترفق المنطقة نماذج من تحليل بيانات المستهدفين مع توضيح التصنيف الذي اتبعته في تحليلها للبيانات، وطرق حفظ البيانات، ومن أمثلة تحليل البيانات: المستوى التعليمي، المستوى الاقتصادي، الوظيفة، الخبرات السابقة...إلخ.</p>	2 / 1 / 8
<p>هل استفادت المنطقة من نتائج تحليل هذه البيانات في وضع خطة لتقديم أفضل الخدمات؟</p> <p>إن المعلومات التي تحصل عليها المنطقة 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 إعداد الأنشطة والبرامج والفعاليات متضمنة الوسائل والإجراءات الكفيلة بإحداث التحسين والتطوير في الخدمات المقدمة. توضح المنطقة استفادتها من البيانات السابقة في وضع خطة لتقديم خدمات أفضل.</p>	3 / 1 / 8

البيان والتفسير	م
<p>هل حصرت إدارة المنطقة قنوات وآليات الاتصال مع الفئات المستهدفة من خدمات المنطقة ؟</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 تهدف إلى 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>تحدد المنطقة قنوات وآليات الاتصال مع الفئات المستهدفة من خدمات المنطقة (داخل المنطقة وخارجها) والتي قد تشمل البريد الإلكتروني، الموقع على شبكة الانترنت، النشرات، المراسلات، المشاركة في الاجتماعات، الفاكس، الهواتف الذكية بمختلف تطبيقاتها، وشبكات التواصل الاجتماعي (Twitter, Facebook .. وغيرها).</p> <p>ترفق المنطقة ما يثبت استخدامها وتوظيفها الفعلي لهذه القنوات.</p>	1 / 2 / 8
<p>هل قامت إدارة المنطقة بتوضيح قنوات وآليات الاتصال للعاملين في المنطقة؟</p> <p>يؤدي 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>توضح المنطقة الكيفية التي قامت بها لتوضيح قنوات وآليات الاتصال لموظفيها. وقد يكون ذلك من خلال عقد اجتماع، نشرة، تعميم، التدريب على استخدام قنوات الاتصال...إلخ.</p>	2 / 2 / 8
<p>هل قامت إدارة المنطقة بتوضيح قنوات وآليات الاتصال للمستهدفين من خدماتها؟</p> <p>توضح المنطقة الكيفية التي قامت بها لتوضيح قنوات وآليات الاتصال للمستفيدين من خدماتها، ويكون ذلك من خلال تنظيم اللقاءات، نشرات، الإعلان في محل تواجد الجمهور، الإذاعة، توظيف لحظات الانتظار في الهاتف...إلخ.</p>	3 / 2 / 8
<p>هل حصرت إدارة المنطقة نسبة الزيادة في التواصل بين الإدارة والمستهدفين؟</p> <p>على المنطقة أن تقوم بشكل دوري (شهري، فصلي، سنوي) بالتأكد من فعالية قنوات الاتصال من خلال استخدام مجموعة من أدوات التغذية الراجعة كالاستبانات، التوقيع على الاستلام، الاستجابات لموضوعات الاتصال، حجم المساهمة في الأنشطة والبرامج التي تقدمها المنطقة، المقابلات الشخصية، عدد المتابعين في شبكات التواصل الاجتماعي...إلخ.</p> <p>يفترض بالمنطقة أن تثبت تلك الزيادة في التواصل من خلال عروض رقمية واضحة ومجدولة.</p>	4 / 2 / 8

م	البيان والتفسير
1 / 3 / 8	<p>هل لدى إدارة المنطقة خطة واضحة وموثقة لقياس رضا المستهدفين من خدماتها؟</p> <p>تضع المنطقة 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 للمنطقة تحليل الآراء التي تحصل عليها من صناديق الشكاوى والاقتراحات والرسائل الواردة لمعرفة آراء المستهدفين تجاه الادارة وخدماتها المقدمة.</p>
2 / 3 / 8	<p>هل استخدمت إدارة المنطقة أدوات مقننة لقياس رضا المستهدفين؟</p> <p>توضح المنطقة الأدوات المستخدمة في قياس رضا المستهدفين سواء كان ذلك من خلال تطبيق استبانات محددة صممت لهذا الغرض (ترفق الاستبانة) أو استخدام الفاكس والبريد الالكتروني...إلخ، مع الأخذ في الاعتبار حجم الشريحة وعدد الأشخاص الذين أرسلت إليهم ونسبة ردودهم، وطرق زيادتها في حالة عدم توفر ذلك.</p>
3 / 3 / 8	<p>هل قامت إدارة المنطقة بقياس رضا المستهدفين بشكل دوري؟</p> <p>تحدد المنطقة المدة الدورية (شهرياً ، فصلياً ، سنوياً) لقياس رضا المستهدفين.</p>
4 / 3 / 8	<p>هل قامت إدارة المنطقة بتحليل نتائج قياس رضا المستهدفين؟</p> <p>ترفق المنطقة بيانات نتائج تحليل قياس رضا المستهدفين من خدماتها، ومن الأفضل توفير مقارنات لبيانات سابقة موضحة بشكل بياني.</p>
5 / 3 / 8	<p>هل وظفت إدارة المنطقة المعلومات التي تحصل عليها من تحليل النتائج للتعرف على نقاط القوة في أدائها؟</p> <p>تلخص المنطقة نقاط القوة التي أوردها المستهدفون في أداء المنطقة من خلال تحليل نتائج قياس رضا المستهدفين بعد دمج المتشابه منها، ويتم مناقشتها من خلال اجتماعات المنطقة الهادفة الى التحسين واستخلاص العبر، ودراسة إمكانية توظيف أفضل الممارسات في مشاريع وأقسام أخرى.</p>
6 / 3 / 8	<p>هل حصرت المنطقة الإجراءات المطبقة لتعزيز نقاط القوة في أدائها؟</p> <p>توضح المنطقة الإجراءات التي اتبعتها لتعزيز نقاط القوة في أدائها كما أوردها المستهدفون من خدماتها، وقد تتضمن الإجراءات ايجاد مشاريع جديدة أو تطوير مشاريع سابقة أو تطوير خدمات أو استحداث خدمات جديدة...إلخ.</p>

البيان والتفسير	م
<p>هل وظفت إدارة المنطقة المعلومات التي تحصل عليها من تحليل النتائج للتعرف على نقاط الضعف في أدائها؟</p> <p>توضح المنطقة نقاط الضعف التي أورها المستهدفون من خلال تحليل نتائج قياس رضا المستهدفين، وتلخص مجالات التحسين بعد دمج المتشابه منها.</p>	<p>7/ 3/ 8</p>
<p>هل حصرت إدارة المنطقة الإجراءات المطبقة لتلافي نقاط الضعف في أدائها؟</p> <p>توضح المنطقة الإجراءات التي اتبعتها لتلافي نقاط الضعف في أدائها كما أورها المستهدفون من خدماتها، وقد تتضمن الإجراءات إيجاد مشاريع جديدة أو تطوير مشاريع سابقة أو تطوير خدمات أو استحداث خدمات جديدة...إلخ.</p>	<p>8/ 3/ 8</p>

البيان والتفسير	م
<p>هل حصرت إدارة المنطقة إدارات الوزارة والجهات المجتمعية المعنية بخدمة المجتمع؟</p> <p>إن التعاون بين المنطقة والإدارات المركزية 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 المنطقة وتحديد المسؤوليات الخاصة بكل منها.</p> <p>ترفق المنطقة قائمة بهذه الإدارات المركزية بالوزارة والجهات الحكومية المعنية بخدمة المجتمع، ولا يكتفى بسرد مسميات هذه الأقسام أو الإدارات أو الجهات، بل تحليل أسباب اختيارها، وماهي نقاط الالتقاء بينها وبين المنطقة.</p>	1 / 4 / 8
<p>هل وضعت إدارة المنطقة إجراءات واضحة وموثقة للتعاون مع هذه الإدارات والجهات؟</p> <p>توضح المنطقة الإجراءات المتبعة لتحقيق التعاون بينها وبين الإدارات والجهات الحكومية والخاصة والتي قد تتمثل في: الاجتماعات واللقاءات ، المشاركة في الاحتفالات والمناسبات ، الأنشطة المشتركة، الندوات ، المشاريع المشتركة...إلخ.</p>	2 / 4 / 8
<p>هل قامت إدارة المنطقة 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 المنطقة والخدمات التي تقدمها من خلال دعوتها للمشاركة في المحاضرات والندوات أو تنظيم زيارات ميدانية لمواقعها ... إلخ.</p> <p>توضح المنطقة الأشخاص الذين تستفيد من آرائهم في تحسين وتطوير خدماتها مثل: الخبراء المتخصصين، الاستشاريين، جهات تقييم الأداء، مؤسسات تربوية... إلخ.</p>	3 / 4 / 8
<p>هل قامت إدارة المنطقة بتعريف العاملين بأوجه التعاون مع الجهات المعنية في المجتمع المحلي؟</p> <p>لكي يتفاعل ويتجاوب العاملون بالمنطقة مع الإدارات الأخرى والجهات المجتمعية ، فإنهم بحاجة إلى معرفة هذه المؤسسات والأدوار الوظيفية لها والخدمات التي تقدمها ... إلخ. ولذلك من المهم أن توفر المنطقة المعلومات الكافية عن هذه المؤسسات لتزويد العاملين بها.</p> <p>ترفق المنطقة ما يدل على جهودها في تعريف العاملين بها بأوجه التعاون مع جهات المجتمع المحلي.</p>	4 / 4 / 8

البيان والتفسير	م
<p>هل قامت إدارة المنطقة 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 تخصصها الوظيفي واختلاف نظمها الاجتماعية تتفق في كونها مرتبطة ومساندة لدعم البنيان الاجتماعي وتماسك المجتمع.</p> <p>تذكر المنطقة المشاريع والبرامج التربوية التي نفذت فيها بالتنسيق والتعاون مع الإدارات المركزية بالوزارة، أو الجهات الحكومية والخاصة لخدمة المجتمع. ويمكن الرجوع إلى الخطة الاستراتيجية للمنطقة بهذا الشأن. علماً أن المشاركة قد تكون بالدعم المادي أو المعنوي أو الاستشارة أو الإشراف.</p>	5 / 4 / 8
<p>هل قامت إدارة المنطقة بحصر جوانب استفادة المجتمع من المشاريع المشتركة مع إدارات الوزارة والجهات المجتمعية؟</p> <p>توضح المنطقة 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...إلخ.</p>	6 / 4 / 8
<p>هل قامت إدارة المنطقة بحصر جوانب استفادة المجتمع التربوي من المشاريع المشتركة مع إدارات الوزارة والجهات المجتمعية؟</p> <p>توضح المنطقة جوانب استفادة المجتمع التربوي (علمية، تربوية، تطوير ممارسات، إعلامية) من المشاريع المشتركة المنفذة وترفق ما يثبت ذلك وفق ما أورده أعضاء المجتمع التربوي.</p>	7 / 4 / 8
<p>هل وظفت إدارة المنطقة المعلومات التي تحصل عليها من هذا التقييم في تحسين خدماتها للمجتمع؟</p> <p>توضح المنطقة الأسلوب التي تم من خلاله توظيف المعلومات (جوانب الاستفادة) في تطوير الخدمات المقدمة والتي تتمثل في تقديم خدمات جديدة أو تطوير خدمات سابقة...إلخ.</p>	8 / 4 / 8

م	البيان والتفسير
1 / 5 / 8	هل حصرت إدارة المنطقة مشاركتها في المناسبات المجتمعية والوطنية المختلفة ؟ تقدم المنطقة حصراً بالمناسبات الوطنية والمجتمعية التي تشارك في فعاليتها من خلال إصدار تقييم بالمناسبات المجتمعية والوطنية. وإرفاق ما يثبت التعامل الفعلي معها.
2 / 5 / 8	هل نسقت إدارة المنطقة مع الإدارات الأخرى للمشاركة في فعاليات هذه المناسبات؟ تذكر المنطقة الفعاليات التي شاركت فيها وتم التنسيق بينها وبين الإدارات الأخرى لإحيائها مثل: أسبوع المرور، يوم البيئة...إلخ.
3 / 5 / 8	هل شجعت إدارة المنطقة موظفيها على المشاركة في فعاليات هذه المناسبات؟ توضح المنطقة أسلوبها في تشجيع موظفيها للمشاركة في الفعاليات والمناسبات المجتمعية سواء كان ذلك عن طريق التشجيع اللفظي أو طرح المسابقات أو نشر الأعمال أو منح مكافآت، أو ذكر أسمائهم على موقع المنطقة على شبكة الإنترنت، وعلى شبكات التواصل الاجتماعي (Twitter, Facebook .. وغيرها).
4 / 5 / 8	هل حصرت إدارة المنطقة آثار المشاركة في تلك الفعاليات؟ توضح المنطقة أسلوبها في تقييم مشاركتها في الفعاليات المجتمعية. وقد يتم التقييم من حيث نوع المشاركة في الأنشطة المجتمعية، عدد المشاركين، حجم الموارد المخصصة للمشاركات المجتمعية، رسائل الشكر...إلخ.

م	البيان والتفسير
1 / 6 / 8	هل وضعت إدارة المنطقة أهدافاً محددة للأنشطة والمسابقات التي تخططها وتنفذها على مستوى المنطقة؟ تحدد المنطقة الأهداف التي وضعتها للأنشطة والمسابقات التي تخططها وتنفذها، ويكون ذلك من خلال الأهداف المدرجة في الخطة الاستراتيجية في هذا المجال ومن خلال أهداف المشاريع التي تنفذها المنطقة. ترفق المنطقة خطة المشاركات في المسابقات موضحاً فيها الأهداف والفعاليات والموازنة ومؤشرات النجاح والجهات المسؤولة عن التنفيذ وجهة التقييم...إلخ.
2 / 6 / 8	هل حددت إدارة المنطقة الجهة المسؤولة عن تنفيذ هذه الأنشطة والمسابقات؟ توضح المنطقة الجهة المسؤولة عن تنفيذ أنشطتها ومسابقاتها، بحيث يكون ذلك متضمناً في الخطة، وإرفاق القرارات الإدارية أو التعاميم التي توضح الجهة المسؤولة عن التنفيذ.
3 / 6 / 8	هل تابعت إدارة المنطقة تنفيذ هذه الأنشطة والمسابقات؟ تذكر المنطقة أسلوبها في متابعة تنفيذ الخطة الخاصة بالأنشطة والمسابقات سواء كان ذلك من خلال: تشكيل فرق عمل أو لجان متابعة أو تقارير المتابعة...إلخ.
4 / 6 / 8	هل شجعت إدارة المنطقة المتميزين في هذه الأنشطة والمسابقات؟ تذكر المنطقة الجوائز المادية والمعنوية التي قدمتها للمتميزين في الأنشطة. وتوثق ذلك من خلال الصور والأشرطة المرئية، كما ترفق قائمة بأسماء الذين تم تكريمهم ونوعية التكريم وتواريخ التكريم وأسباب التكريم.
5 / 6 / 8	هل وضعت إدارة المنطقة آلية واضحة لتقييم فعاليات هذه الأنشطة والمسابقات منطلقاً من الخطة الاستراتيجية؟ توضح المنطقة أسلوبها في تقييم مشاركتها في الأنشطة والمسابقات، وقد يتم التقييم من خلال تشكيل الفرق واللجان الخاصة بتقييم فعاليات هذه الأنشطة والمسابقات، وتوفير بيانات وإحصاءات بالتالي: عدد المشاركين، وحجم الموارد المخصصة للمشاركات المجتمعية، ورسائل الشكر، والمراكز المتقدمة التي تحصل عليها المنطقة والعاملون بها وطلابها في هذه المسابقات.
6 / 6 / 8	هل استخدمت إدارة المنطقة نتائج هذه الفعاليات لتطويرها أو تحسينها؟ توضح المنطقة كيفية التي وظفت فيها نتائج التقييم لتطوير وتحسين فعاليات تلك الأنشطة والمسابقات من حيث زيادة حجم المشاركة كماً ونوعاً، زيادة الموارد المالية المخصصة، تطوير فعالياتها، أثر المشاركة على العاملين بها والميدان.

البيان والتفسير	م
<p>هل قامت إدارة المنطقة بحصر الأنشطة والمسابقات التي أعدتها بجهد خاص للعاملين الماضيين متضمنة أهم بيانات تلك الأنشطة والمسابقات؟</p> <p>ترفق المنطقة حصراً للأنشطة والمسابقات التي أعدتها بجهد خاص للعاملين الماضيين مثل: المساهمة في تنفيذ ندوة ثقافية، الدخول في المسابقات، المساهمة في إقامة معارض علمية، المساهمة في مشاريع تهم أولياء الأمور، إنشاء لجان تطوعية، إقامة معسكرات أو مخيمات وغيرها. على أن يتم تحديد أهدافها وفعاليتها ونتائجها، وإرفاق ما يدل على تنفيذ تلك الأنشطة من شهادات شكر وأشرطة تسجيلية وصور.</p>	7 / 6 / 8
<p>هل قامت إدارة المنطقة بحصر مشاركتها المحلية والدولية متضمنة أهم بيانات تلك المشاركات؟</p> <p>تتفاعل المنطقة المتميزة إيجابياً مع المسابقات المحلية والدولية، لذا فهي تنظم أجندة المسابقات ضمن برنامجها الزمني السنوي، وتسعى للمنافسة في العديد من تلك المسابقات، لما يتيح ذلك من إتاحة الفرص للفائقين والموهوبين لإبراز قدراتهم ومهاراتهم.</p> <p>توضح المنطقة برامجها المتضمنة في خطتها للمشاركة في المسابقات المحلية والدولية، والتي تتضمن مجموعة من الإجراءات مثل توزيع الكتيبات الإرشادية لتلك المسابقات، وحصر مجالات التنافس، وترويج تلك المسابقات بين المتعلمين، وتشكيل الفرق المنافسة، وعمل التصنيفات على مستوى المنطقة</p> <p>تحصر المنطقة مشاركتها المحلية والدولية حيث تقدم بيانات عن تلك المشاركات وقائمة بأسماء المشاركين ونوعية المشاركة وتاريخ ومكان تنفيذها...إلخ.</p>	8 / 6 / 8
<p>هل قامت إدارة المنطقة بحصر الجوائز التي حصلت عليها كمنطقة أو ممن يتبعها من عاملين أو معلمين أو متعلمين متضمنة بيانات تلك الجوائز؟</p> <p>توضح المنطقة كل الجوائز التي حصلت عليها كمنطقة والعاملين بها والمدارس التابعة لها مثل الطلبة والمعلمين مع كافة البيانات الخاصة بتلك الجوائز.</p>	9 / 6 / 8

م	البيان والتفسير
1 / 7 / 8	<p>هل لدى إدارة المنطقة سياسة واضحة وموثقة لكيفية توظيف الإعلام في تطوير العملية التربوية؟</p> <p>تحرص المنطقة على توظيف الإعلام لأهداف كثيرة من أهمها: خدمة العملية التربوية وتطويرها، وإعلام المجتمع بجهودها وأنشطتها، ونشر الخبرات والأفكار التربوية الحديثة، والتواصل بطريقة أحدث وأسرع مع الميدان التربوي. وكذلك التغطية الموضوعية لمختلف جوانب العمل في المنطقة.</p> <p>توضح المنطقة سياستها في توظيف الإعلام التربوي في تطوير العملية التربوية.</p>
2 / 7 / 8	<p>هل قامت إدارة المنطقة بنشر هذه السياسة وتعميمها على العاملين فيها على كافة المستويات؟</p> <p>توضح المنطقة أسلوبها في نشر وتعميم سياستها فيما يخص توظيف الإعلام التربوي على الموظفين وعلى كافة المستويات وذلك من خلال: التعميم، النشرات، الاجتماعات.</p>
3 / 7 / 8	<p>هل قامت إدارة المنطقة بإصدار مجلات أو دوريات أو نشرات أو كتيبات تربوية بهدف تطوير العملية التربوية في المنطقة؟</p> <p>تذكر المنطقة المجلات والدوريات والنشرات والكتيبات التربوية التي قامت بإصدارها مع إرفاق نماذج منها.</p>
4 / 7 / 8	<p>هل وظفت إدارة المنطقة الإعلام التربوي في نشر البحوث الإجرائية المتميزة؟</p> <p>من الضروري أن تهتم المنطقة بالبحث العلمي عامة والبحوث الإجرائية المتميزة خاصة، وأن تعمل على نشرها ليتمكن التربويون من الاستفادة من نتائجها وتوصياتها، ومن أمثلة هذه البحوث التي تتناول دراسة التالي: طرق التدريس، والأنشطة المدرسية، ومحو الأمية، والتخطيط التربوي، وتطوير التعليم لتنمية التحصيل، والتسرب...إلخ.</p> <p>توضح المنطقة البحوث التي قامت بنشرها عن طريق الإعلام التربوي.</p>
5 / 7 / 8	<p>هل استخدمت إدارة المنطقة الوسائل الإعلامية المتاحة لها في تحقيق التفاعل بينها وبين مجتمعها المحلي والمدارس فيها؟</p> <p>توضح المنطقة كيفية توظيف وسائل الإعلام (الإذاعة، التلفاز، الصحف، المسرح) في تحقيق التفاعل بينها وبين المجتمع والمدارس، كنشر برامج التوعية، والترويج للمشاريع والأنشطة والفعاليات، مع تحديد نوعية الوسيلة الإعلامية والبرامج التي نفذتها من خلالها.</p>

البيان والتفسير	م
<p data-bbox="635 271 1305 315">هل قامت إدارة المنطقة بتقييم سياستها الإعلامية؟</p> <p data-bbox="118 331 1305 432">ترفق المنطقة ما يثبت أنها تقوم بتقييم سياستها الإعلامية من خلال: نشر البحوث الإجرائية، انطباعات العملاء، التغطية الإعلامية لأنشطة المنطقة وفعاليتها.</p>	<p data-bbox="1361 271 1465 309">6 / 7 / 8</p>
<p data-bbox="352 506 1305 551">هل وظفت إدارة المنطقة نتائج هذا التقييم في تطوير سياستها الإعلامية؟</p> <p data-bbox="156 566 1305 611">توضح المنطقة الكيفية التي تم من خلالها توظيف نتائج التقييم في تطوير سياستها الإعلامية المستقبلية.</p>	<p data-bbox="1361 506 1465 544">7 / 7 / 8</p>

م	البيان والتفسير
1 / 8 / 8	<p>هل وضعت إدارة المنطقة آليات واضحة للتعريف بجوائز التميز التربوي؟</p> <p>تحدد المنطقة الآلية التي تتبعها للتعريف بجوائز التميز التربوي، والفعاليات التي تقوم بها لتعريف فئاتها المستهدفة. ومن أمثلة تلك الفعاليات: تكوين المجلس التنفيذي ولجانه، أو تكوين فريق الجائزة في المنطقة، أو الأسبوع الإرشادي، أو توزيع ملصقات ومطويات، أو لجان متابعة...إلخ.</p>
2 / 8 / 8	<p>هل حصرت إدارة المنطقة جهودها في تحفيز الفئات المستهدفة للمشاركة في إحدى جوائز التميز التربوي؟</p> <p>توضح المنطقة الجهود التحفيزية التي تبذلها لحفز الفئات المختلفة للمشاركة بجوائز التميز التربوي، ومن أهمها تسخير كافة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لخدمة المشاركين في الجوائز، ومتابعة كافة الراغبين في المشاركة وتذليل الصعوبات لهم...إلخ.</p>
3 / 8 / 8	<p>هل قامت إدارة المنطقة بتقييم مشاركتها بجوائز التميز التربوي في مختلف الفئات المستهدفة؟</p> <p>تحدد المنطقة أساليب تقييمها لمشاركتها في الجوائز ويكون ذلك من خلال الاجتماعات أو توزيع الاستبانات. وترفق قائمة بحجم المشاركات التي قامت بها خلال السنوات السابقة لكل فئات الجوائز ومدى التفاعل والزيادة في أعداد المشاركين.</p>
4 / 8 / 8	<p>هل وظفت إدارة المنطقة نتائج تقييم مشاركتها بجوائز التميز التربوي في تطوير أدائها؟</p> <p>توضح المنطقة كيفية توظيف نتائج تقييم مشاركتها بالجوائز في تطوير أدائها كأن تضع خطة مستقبلية للتطوير والتحفيز حول مشاركات أفضل .</p>
5 / 8 / 8	<p>هل حصرت إدارة المنطقة الجوائز التي حصلت عليها في مختلف الفئات المستهدفة خلال الثلاث سنوات الأخيرة؟</p> <p>تذكر إدارة المنطقة الجوائز التي حصرتها المنطقة والمدارس التابعة لها في مختلف الفئات المستهدفة خلال السنوات الثلاث الأخيرة.</p>
6 / 8 / 8	<p>هل حققت إدارة المنطقة نسبة تقدم في أعداد المشاركين والفائزين بجوائز التميز التربوي خلال السنوات الثلاث الأخيرة؟</p> <p>توضح المنطقة نسبة التقدم في أعداد المشاركين والفائزين بجوائز التميز التربوي من جميع الفئات في السنوات الثلاث الأخيرة.</p>

البيان والتفسير	م
<p>هل وضعت إدارة المنطقة آلية موثقة للاستفادة من الفئات المتميزة والفائزة بجوائز التميز التربوي في تطوير الميدان التربوي ونشر ثقافة التميز؟</p> <p>توضح المنطقة آلية الاستفادة من الفئات الفائزة لتطوير العمل التربوي، ونشر ثقافة التميز، وتكثيف المشاركة في الدورات المقبلة، والتوعية والتعريف بالجوائز، وذلك ضمن خطة المنطقة وما تحويه من برامج وملتقيات وورش العمل...إلخ.</p>	7 / 8 / 8
<p>هل لدى إدارة المنطقة خطة واضحة وموثقة لتهيئة الفئات المستهدفة بجوائز التميز التربوي للمشاركة فيها خلال الدورات القادمة؟</p> <p>ترفق المنطقة خطتها في المجال المرتبط بتهيئة الفئات المختلفة للمشاركة بجوائز التميز التربوي.</p>	8 / 8 / 8
<p>هل قدمت إدارة المنطقة حوافز مادية أو معنوية للمشاركين في منافسات جوائز التميز التربوي على مستوى المنطقة؟</p> <p>تذكر المنطقة الحوافز والمكافآت (المادية والمعنوية) التي قدمتها للمشاركين في منافسات جوائز التميز التربوي.</p>	9 / 8 / 8

م	البيان والتفسير
1 / 1 / 9	<p>هل وضعت المنطقة سياسة واضحة وموثقة لتقييم أداء العاملين فيها؟</p> <p>تقييم الأداء هو قياس لكفاية الأداء الوظيفي وحكم على قدرة الأفراد على القيام بواجباتهم. ويعد تقييم الأداء من السياسات المهمة، لذا تقوم المنطقة بتخطيطها والإعداد لها والإشراف على تنفيذها ومراقبة نتائجها. وحين تقوم المنطقة بتقييم شؤون الأفراد 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 خمس خطوات متصلة ببعضها وهي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحديد أسس المساءلة عن العمل وأهدافه (أي العمل الواجب إنجازه وكيف سيتم تقييمه) ويتم ذلك من خلال التفاهم المشترك بين المدير والعاملين. - التقييم المستمر للأداء والتقدم في ضوء أسس المساءلة عن العمل وأهدافه، بالإضافة إلى توفير التغذية الراجعة لتوضيح أو تطوير الأهداف، وتصحيح الأداء غير المقبول مع مكافأة الأداء المتميز. - التسجيل الرسمي للأداء عن طريق استيفاء استمارة تقييم الأداء. - المناقشة المنهجية لتقييم الأداء والمبينة على استمارة تقييم الأداء المستوفاة. - المناقشة الرسمية لزيادة الاستحقاقات في المكافآت أو غيرها. <p>توضح المنطقة بشكل مفصل سياستها في تقييم أداء العاملين.</p>
2 / 1 / 9	<p>هل قامت المنطقة بنشر سياسة تقييم الأداء وتعميمها على العاملين فيها ؟</p> <p>ترفق المنطقة طرق تعميم سياسة تقييم الأداء على العاملين، مع إرفاق الأدلة المدعمة لكل طريقة من مثل: إصدار نشرة توزع على العاملين، محاضر اللقاءات والاجتماعات، توزيع معايير التقييم...إلخ.</p>
3 / 1 / 9	<p>هل لدى المنطقة معايير محددة ومقننة لتقييم أداء العاملين فيها ؟</p> <p>ترفق المنطقة المعايير التي حددت لتقييم أداء العاملين والمتضمنة في التقارير المعتمدة للتقييم أو استبانات للعملاء، أو ملاحظات، أو نماذج أخرى استحدثت من قبل المنطقة...إلخ.</p>
4 / 1 / 9	<p>هل تقوم المنطقة بتقييم أداء العاملين فيها بشكل دوري؟</p> <p>من المهم أن تقوم المنطقة بقياس مستوى أداء العاملين فيها بشكل دوري (تقييم سنوي، ونصف سنوي، ربع سنوي) حيث أن تقييم الأداء يعد صمام الأمان للخدمات التي تقدمها المنطقة لعملائها، كما أنه يعد جهازاً</p>

البيان والتفسير	م
<p>قياسياً فعلاً لقياس مستوى أداء العاملين، ولمعرفة قصور أداء العاملين في أعمالهم، كما أنه وسيلة فعالة لوضع البرامج التدريبية لتطوير مهارات العاملين...إلخ. ترفق المنطقة خطتها الإجرائية لعملية التقييم محددة الزمن.</p>	
<p>هل حلت المنطقة نتائج تقييم أداء العاملين بناءً على خطتها الاستراتيجية؟</p> <p>لا شك أن تحليل المنطقة لنتائج تقييم أداء العاملين تحليلاً علمياً يساعدها على التخطيط لسياساتها المستقبلية تخطيطاً سليماً من حيث الاختيار والتعيين والإشراف والنقل والترقية والحوافز وإنهاء الخدمة. فمن خلال التحليل تستدل المنطقة 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 المنطقة على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيههم وما إذا كانت هناك نواحي قوة أو قصور...إلخ. توضح المنطقة 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 / 9
<p>هل أطلعت المنطقة 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 الإيجابية المتعلقة بالكفايات، ومن ثم يشرح له السلبيات التي تضمنها أدائه مع ذكر المواقف السلبية مع تواريخ حدوثها، والانطباع السلبي الذي قد سببته تلك السلوكيات، ومن ثم عرض الطريقة الصحيحة لتعديل المسار. وفي نهاية الاجتماع تذكر له الإيجابيات مرة أخرى مع تحفيزه على الاستمرار في السلوكيات الإيجابية. توضح المنطقة الطرق التي لجأت إليها لاطلاع موظفيها على التقارير مثال: إصدار نشرة عامة بمجالات التميز أو التطوير، عقد لقاء مفتوح ومناقشة جوانب الضعف وأهمية تلافيها، التكريم، عقد اللقاءات الفردية لمناقشة تقارير الأداء والتوقيع بالعلم عليها...إلخ.</p>	6 / 1 / 9
<p>هل قامت المنطقة بتوظيف نتائج التقييم للتعرف على نقاط القوة في أداء العاملين لتعزيزها؟</p> <p>ترفق المنطقة تقرير تحليل نتائج التقييم وتحديد نقاط القوة أو المهارات المميزة عند العاملين بالمنطقة حسب الأقسام الإدارية والشعب، مع ملاحظة عمل مقارنات مرجعية مع السنوات السابقة للتعرف على نقاط القوة من حيث الزيادة والنقص، وكيفية تعزيز نقاط القوة. ويأخذ التعزيز أشكالاً شتى مثل: تمثيل المنطقة في حضور المؤتمرات، حضور ورش العمل، دورات تدريبية، قيادة فرق عمل، إدارة مشروع، تدريب آخرين...إلخ.</p>	7 / 1 / 9

البيان والتفسير	م
<p>هل قامت المنطقة بتوظيف نتائج التقييم للتعرف على نقاط الضعف في أداء العاملين لمعالجتها؟</p> <p>تجدر الإشارة إلى أن من فوائد تقييم الأداء أيضاً استخدام المعلومات التي يحتويها في عملية توجيه العاملين الذين يقل أدائهم عن المستوى المقبول، ومعرفة العوائق التي تعترض سبيل العاملين التي تتسبب في تدني الأداء سواء كانت تلك العوائق إدارية أو فنية، ومن ثم تسعى المنطقة 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 المنطقة تقرير تحليل نتائج التقييم وتحديد نقاط الضعف عند العاملين بالمنطقة حسب الأقسام الإدارية والشعب وأسلوب المعالجة الذي استخدمته مثل: إدخالهم دورات تدريبية أو أي برنامج تنموي آخر، تدوير الخبرات بين الأقسام المختلفة، التدريب خارج مواقع العمل، برنامج زيارات ميدانية لمؤسسات أخرى، التوأمة مع موظف آخر، المتابعة الدورية، إشراكهم في لجان العمل أو التكليف بمهام خاصة...إلخ.</p>	8 / 1 / 9
<p>هل أخذت المنطقة نتائج تقييم أداء العاملين بعين الاعتبار عند النظر في ترقيتهم أو مكافأتهم؟</p> <p>توضح المنطقة كيفية استخدامها لنتائج تقييم أداء الموظفين لمباشرة العملية التحفيزية ومكافأة المتميزين منهم.</p> <p>ترفق المنطقة ما يوضح ربط الترقيات أو المكافآت بنتائج التقييم حيث تحدد الوظيفة ونتيجة التقييم وطبيعة الترقية أو المكافأة. ويفضل أن تتم الترقيات أو المكافآت في مناسبات منظمة لهذا الغرض وبحضور أكبر عدد ممكن من العاملين.</p>	9 / 1 / 9

البيان والتفسير	م
<p>هل لدى المنطقة معايير محددة ومقننة لتقييم أداء الوحدات التنظيمية والعمليات الرئيسة فيها؟</p> <p>ترفق المنطقة المعايير الرقابية المحددة لقياس أداء الوحدات التنظيمية والعمليات الرئيسة فيها حسب الأقسام الإدارية و الشعب.</p> <p>كما ترفق معايير تقييم العمليات الرئيسة فيها مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - المجال التنظيمي: تصميم الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات، تحديد العلاقات، اختيار رؤساء الأقسام...إلخ. - مجال التخطيط: وضع الأهداف ونسب الإنجاز، رسم السياسات والإجراءات (اللوائح)، التنبؤات وإعداد الموازنات، وضع برامج العمل والجدول الزمنية، الشكاوى والاقتراحات...إلخ. - مجال التوجيه: التحفيز، القيادة، الاتصال...إلخ. - مجال الرقابة: وضع المعايير الرقابية، قياس الأداء...إلخ. <p>حيث يفترض أن تكون هذه المعايير بصورة علمية مبسطة وشاملة.</p>	1 / 2 / 9
<p>هل حددت المنطقة الجهات التي تقوم بتقييم أداء الوحدات التنظيمية والعمليات الرئيسة فيها؟</p> <p>تحدد المنطقة الجهات المسؤولة عن تقييم أداء الوحدات التنظيمية والعمليات الرئيسة، سواء أكانت لجاناً أو فرق عمل مدربة، أو بيوت خبرة متخصصة، أو المدير أو نائبه أو رؤساء الأقسام والشعب...إلخ.</p>	2 / 2 / 9
<p>هل قامت المنطقة بتقييم أداء الوحدات التنظيمية والعمليات الرئيسة فيها بشكل دوري؟</p> <p>ترفق المنطقة ما يدل على استمرارية تقييم أداء الوحدات التنظيمية والعمليات الرئيسة وبرمجته زمنياً بحيث تحدد ما إذا كانت هذه العملية تتم بصورة شهرية أو سنوية...إلخ.</p>	3 / 2 / 9
<p>هل قامت المنطقة بتحليل نتائج تقييم الوحدات التنظيمية والعمليات الرئيسة فيها بناءً على خطتها الاستراتيجية؟</p> <p>ترفق المنطقة تحليل تقييم أداء الوحدات التنظيمية والعمليات الرئيسة ومدى انسجام نتائج التحليل ومؤشرات الأداء مع تحقق الأهداف في الخطة الاستراتيجية بما يدعو إلى التطوير والإنجاز المرسوم في الأهداف المستقبلية.</p>	4 / 2 / 9
<p>هل قامت المنطقة بنشر نتائج تقييم أداء الوحدات التنظيمية والعمليات الرئيسة وتعميمها على العاملين فيها؟</p> <p>توضح المنطقة أساليب نشر نتائج تقييم أداء الوحدات التنظيمية والعمليات الرئيسة فيها مثال: تقرير، مناقشات مفتوحة حسب الوحدات، اجتماعات تخصصية، إصدار نشرة، توجيه رسائل استفسارية، مقابلات فردية... إلخ</p>	5 / 2 / 9

البيان والتفسير	م
<p>هل وظفت المنطقة نتائج تقييم وحداتها التنظيمية وعملياتها الرئيسية في تطوير أدائها؟</p> <p>تذكر المنطقة أهم التغييرات والتعديلات التي تمت في كل من: الوحدات التنظيمية والعمليات الرئيسية، وكيفية تأثير هذه التحسينات على تطوير العمل وارتقاء المنطقة لأعلى مستويات التميز في بعض المجالات.</p>	<p>6 / 2 / 9</p>