وزارة التعليم
Ministry of Education
إدارة الجودة الشاملة
تحسين وتميز
المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة
إدارة الجودة الشاملة
دليل
معايير تطبيق الجودة
في الإدارات ومكاتب التعليم
Total Quality Management
العام الدراسي
١٤٣٦/ ١٤٣٧هـ
الإصدار الأول

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة
إدارة الجودة الشاملة

دليل

معايير تطبيق الجودة

في الإدارات ومكاتب التعليم

فريق العمل
الإعداد
رئيسة فريق التميز المؤسسي : وسيلة عمر باموسى
المشرفون : ماجد علي الزهراني ، منصور فيصل الزهراني ، عوض بن عبدالله العمري
المشرفة : إيمان عمر اليماني
الطباعة خديجة باعقيل
التنسيق : إيمان اليماني
المراجعة
رئيسة فريق رضا المستفيد : سامية عبد الله أبو طربوش
الإشراف
مديرة إدارة الجودة الشاملة
مها عبد الرحمن أبو شال

العام الدراسي ١٤٣٦/ ١٤٣٧هـ

ⓒ وزارة التعليم ، الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة ، ١٤٣٧هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة . إدارة الجودة الشاملة
دليل معايير تطبيق الجودة في الإدارات ومكاتب التعليم. / الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة . إدارة الجودة الشاملة – الرياض ، ١٤٣٧هـ

١١٠ص ؛ ..سم

ردمك: ١-١٧٧-٥٠٨-٦٠٣- ٩٧٨

١- التعليم-تنظم وإدارة –السعودية ٢- ضبط الجودة ا. العنوان
ديوي ٣٥٤.٩٥٣١ ٤٧٠ /١٤٣٧

رقم الإيداع: ٤٧٠ /١٤٣٧
ردمك ١-١٧٧-٥٠٨-٦٠٣- ٩٧٨

بسم الله الرحمن الرحيم

خالص الشكر والتقدير لفريق التحكيم

- د. أسعد الشهراني (مدير إدارة التوعية الإسلامية)
- مزنة الغانم مستشارة المساعدة للشؤون التعليمية
- دلال العنبر مشرفة تربوية (كيمياء) بمكتب الجنوب الغربي
- لمياء جمبي رئيسة قسم علاقات المعلمات بالقسم النسائي بإدارة شؤون المعلمين
- حنان سالم الغامدي مشرفة تربوية (لغة عربية) بمكتب الشمال
- أريج منقل رئيسة شعبة اللغة الإنجليزية بمكتب الجنوب الشرقي
- عبير بن صديق عضو بقسم علاقات المعلمات بالقسم النسائي بإدارة شؤون المعلمين

الدليل في أرقام

محتويات الدليل

الموضوع	رقم الصفحة
كلمة سعادة المدير العام للتعليم بمحافظة جدة	٧
المقدمة	٨
الفصل الأول : مدخل	
تعريف إدارة الجودة الشاملة	١٤
مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة	١٥
قواعد أساسية لإدارة الجودة الشاملة	١٦
متطلبات منهجية إدارة الجودة الشاملة	١٦
القيادة في إدارة الجودة الشاملة	١٧
الفصل الثاني : التعريف بدليل معايير تطبيق الجودة في الإدارات والمكاتب	
مفهوم معايير تطبيق الجودة	١٥
مسار الدليل	١٥
إجراءات توظيف دليل معايير تطبيق الجودة في الإدارات والمكاتب.	١٦
توضيح النتائج	١٧
خارطة تدفق إجراءات توظيف دليل معايير تطبيق الجودة في الإدارات والمكاتب .	١٨
مصطلحات الدليل	١٩
الفصل الثالث: بطاقات معايير تطبيق الجودة في الإدارات	
المعيار الأول: تخطيط نظام الجودة	٢٢
المعيار الثاني: توفر الدليل الإجرائي	٢٦
المعيار الثالث: نشر ثقافة الجودة في الإدارة	٣١
المعيار الرابع: إدارة الموارد البشرية	٣٥
المعيار الخامس: الاتصال الداخلي والخارجي	٤٠
المعيار السادس: بيئة العمل في الإدارة / المكتب	٤٤
المعيار السابع: رضا المستفيد	٤٨
المعيار الثامن: نتائج الأعمال (المخرجات)	٥٢
المعيار التاسع : ضبط الوثائق والسجلات في الإدارة	٥٦
المعيار العاشر: التدقيق والمراجعة الداخلية	٦٠
المعيار الحادى عشر : التحسين والتطوير	٦٤
المرفقات : نماذج العمل	٦٩
خاتمة	٧٣
المراجع	٧٤

كلمة سعادة المدير العام للتعليم بمحافظة جدة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على رسوله الأمين، وبعد.

الجودة الشاملة مدخل فعال لتحسين العمل في المنظومة التعليمية في جميع أوجهها، وحينما ننظر إليها في بعدها الواقعي نجدها تتمثل في التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز معايير معينة تدل عليها مؤشرات وشواهد واقعية وحقيقية ، وهذا يستوجب على المؤسسة قياسات متعددة لتقف على درجة أدائها وتحسنه في ظل نظام محفز على التجويد والتحسين المستمر، ودليل (تطبيق معايير الجودة في الإدارات) جاء ملبيًا لهذا المطلب ؛ لكونه يتعامل مع الجودة في بعدها الواقعي ويضع مستويات ودرجات متعددة للتطبيق مصحوبًا بنظام تحفيزي متدرج يشجع جميع الإدارات على فحص أعمالها والوقوف على درجات تطبيقها وصولاً إلى أعلى المستويات.

وإنني إذ سعدت بهذا الدليل لأشكر جهود إدارة الجودة الشاملة على ما قدمته من تيسير للإدارات لقياس جودة العمل والاحتكام إلى معايير ومؤشرات توصلها إلى الطموح الذي نرمي إليه جميعًا.

أسأل الله للجميع التوفيق والهدى والرشاد.

المدير العام للتعليم بمحافظة جدة

عبدالله بن أحمد الثقفي

المقدمة

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، والصلاة والسلام على نبي الرحمات ، عليه وعلى آله وصحبه أتم الصلاة والسلام ، وبعد ،

فإن تبني الإدارة مفهوم الجودة الشاملة بات ضرورة استراتيجية حتمية ، وهذا يستدعي استحداث أدوات يبنى عليها مسار العمل حين التطبيق ، ومن هنا انطلقت فكرة هذا الدليل الذي يهدف إلى:

١ - إعانة الإدارات والمكاتب التابعة للإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة على تتبع مسارها في الجودة.

٢ - تقويم إجراءات الإدارات/ المكاتب وفق معايير موحدة.

٣ - تهيئة المناخ التنافسي المحمود لتحقيق متطلبات الجودة.

فالجودة ليست مجرد شعارات بل هي مقاييس قائمة على فلسفة إدارية تعمل وفق منهجية علمية لتغطي جميع جوانب العمل بما يضمن سلامة الخدمة ومطابقتها للمواصفات المأمولة ، وقد تضمن الدليل ثلاثة فصول : الأول إطار نظري تمهيدي يؤكد على أهمية توفير العوامل المؤثرة في مسار الجودة لا سيما القيادة الفاعلة التي تعدُّ أهم المؤثرات في التطبيق الصحيح ، ويعرض الفصل الثاني توصيفاً للدليل وكيفية تطبيقه وأهم مرتكزاته ، أما الفصل الثالث فيستعرض أدوات الدليل وهي عبارة عن أحد عشر معياراً تتضمن خمسين مؤشرًا ولكل مؤشر شواهد دالة عليه ، وخُصّص لكل شاهد أربع درجات حال توفره ، بحيث يُحكم على الشاهد بحسب قوته بمقياس متدرج (من ١ – ٤) وهذا يتطلب فحص الشاهد قبل منحه الدرجة ، وقد ذيِّل كل معيار بمفتاح للدرجات النهائية المستحقة وفق تدرج (ممتاز ـ جيد جدًا ـ جيد ـ ضعيف) لتقف الإدارة / المكتب على مستوى أدائها في كل معيار وفي كل مؤشر بصورة خاصة وفي جميع المعايير بصورة عامة ، وهذا يعطي صورة محددة عن الأداء الخاص ونظرة كليَّة للأداء العام ، وإثارة للتنافس المحمود بين الإدارات/ المكاتب؛ فقد توجه الدليل إلى مبدأ تحفيز الإدارات والمكاتب المتميزة في بعض المعايير ابتداءً من ثلاثة معايير فما فوق .

نهيب بجميع الإدارات/ والمكاتب دراسة الدليل والعناية بما تضمنه ، للوصول إلى الأداء الذي نأمله في الفترة الحالية .

سائلين المولى أن ينفع بهذا العمل ويجعله خالصًا لوجهه الكريم .

والله من وراء القصد .

إدارة الجودة الشاملة

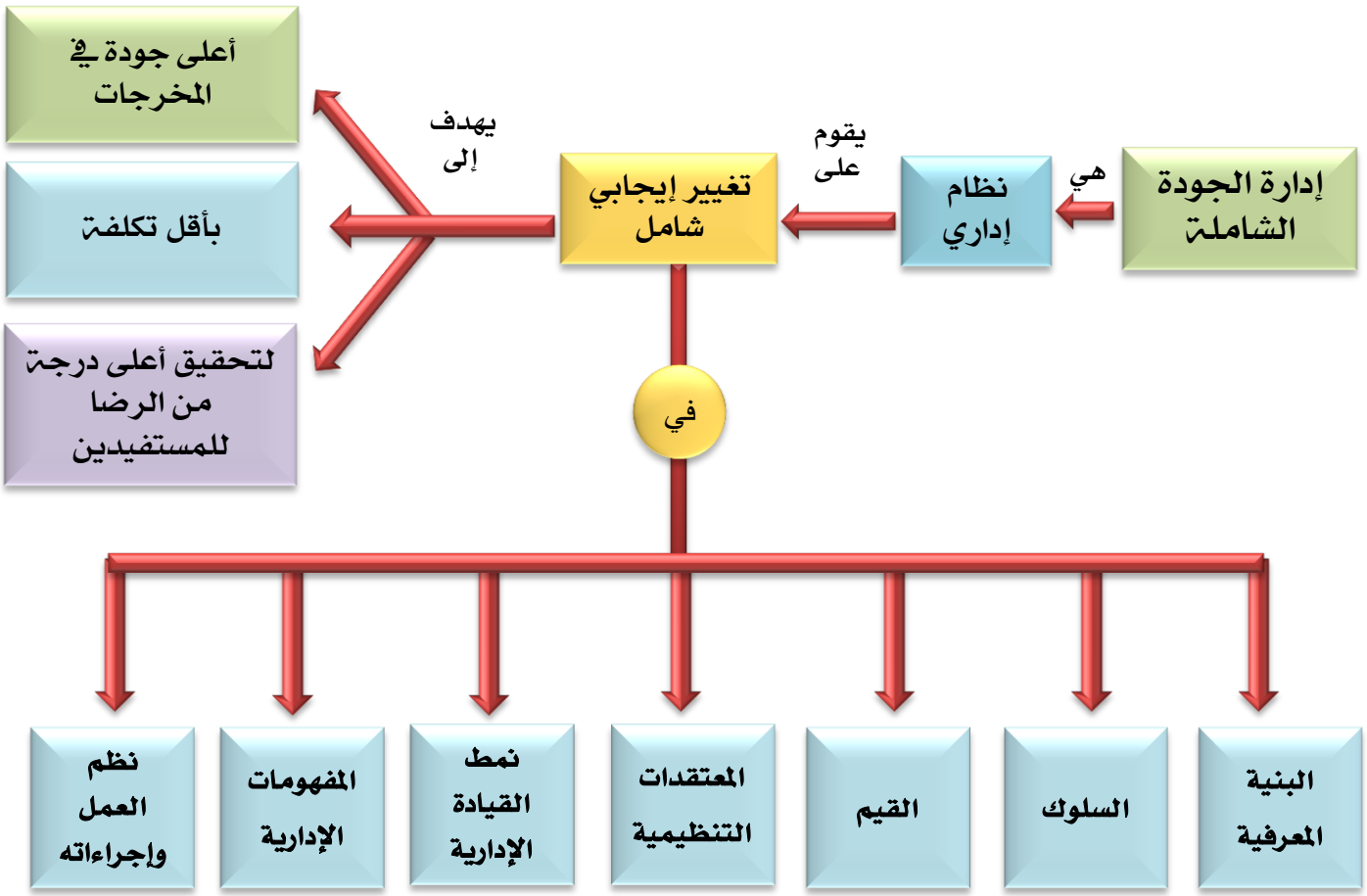
العام الدراسي

١٤٣٧/١٤٣٦هـ

الفصل الأول

مدخل

تعريف إدارة الجودة الشاملة



مقارنة بين
الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

مجال المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهدف الكلي	زيادة كم المنتج	تحقيق رضا المستفيد وإسعاده
الهيكل التنظيمي	عمودي	أفقي
الرقابة	بعدية	متزامنة مع الأداء
هدف الرقابة	كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤول من خلال الرئيس	كشف الأخطاء لتحديد الأسباب ومعالجة الخلل؛ لتنمية الرقابة الذاتية
التخطيط	تركيز على المدى القصير	الموازنة بين المدى القصير والبعيد
أسلوب العمل	فردي	تعاوني (فرقاء العمل)
القيادة	قرارات فردية من الرئيس	تشاركية
القرارات	مبنية على معلومات أو آراء	مبنية على دراسات علميَّة ومؤشرات
التحسين	عند الحاجة	مستمر
تنمية الأفراد	التدريب عند الحاجة	مستمر مع تشجيع التنمية الذاتية
مسؤولية الجودة	لها جهة معينة	مسؤولية الجميع
اللوائح والأنظمة	التزام حرفي	مرونة في التطبيق
السلطة	مركزية ضعيفة التفويض	لامركزية تؤكد على التفويض

قواعد أساسية لإدارة الجودة الشاملة

١. القيادة التشاركية المرنة .
٢. العمل الجماعي.
٣. التخطيط الاستراتيجي الموجه الملبي لتوقعات المستفيد.
٤. التدريب المستمر واستثمار العنصر البشري.
٥. التحفيز الهادف إلى ترسيخ الولاء.
٦. التحسين المستمر.

متطلبات منهجية إدارة الجودة الشاملة

١. دعم القيادة (قرار استراتيجي).
٢. التمهيد والتهيئة قبل التطبيق .
٣. تنميط العمليات (توحيد إجراءات العمل ونماذجه).
٤. استمرارية الرقابة وشموليتها (متابعة – جمع معلومات – تقويم).
٥. معالجة المشكلات عن طريق فرقاء العمل .
٦. فعالية نظام الاتصالات على المستويين الرأسي والأفقي.
٧. تجريب الخدمات والمنتجات وتعديلها وفق نتائج التجريب .
٨. ضبط التكاليف والقضاء على الهدر.

إن تطبيق الجودة الشاملة يتضمن إجراء تغييرات فعلية في مجالات متعددة ، ومما يضمن نجاح هذا التغيير أن يكون مخططا وفق استراتيجية المشاركة وإقناع منفذي التغيير بالحاجة إليه وبالعوائد المتوقعة منه .

القيادة في إدارة الجودة الشاملة
القيادة الفاعلة

يتطلب تطبيق منهجية الجودة الشاملة قيادة فاعلة تتوفر فيها الخصائص التالية :

- ❖ تمكين المرؤوسين ، ومنحهم الثقة ، وتزويدهم بالمواد اللازمة والتدريب المستمر، والعناية بالرغبات والقدرات .
- ❖ الاعتماد على :
  - ✓ الوقاية والتطوير بدلاً من المعالجة .
  - ✓ تحقيق المصلحة العامة بدلاً من النظر إلى المصلحة الشخصية .
  - ✓ التعاون بدلاً من التنافس غير المحمود .
  - ✓ الدراسة والتخطيط بدلاً من الارتجال .
- ❖ القدرة على مواجهة التحديات والتفاؤل والاعتراف بالأخطاء للاستفادة منها .
- ❖ المتابعة المستمرة وفق مقاييس موضوعية .
- ❖ العدالة والصدق، واحترام الآخرين ، وحسن توظيف الصلاحيات بما فيه مصلحة العمل .
- ❖ المنطقية والحكمة وسعة الأفق وبعد النظر والمرونة.

الفصل الثاني

التعريف بدليل معايير
تطبيق الجودة في الإدارات ومكاتب التعليم

مفهوم معايير تطبيق الجودة

هي المقياس الذي يوضح درجة تطبيق الإدارة / المكتب للجودة في نظام العمل باستخدام أدوات تعطي نتائج إحصائية تسمح باكتشاف الانحراف عن نظام الجودة ومعالجته .

مسار الدليل

تضمَّن الدليل أحد عشر معيارًا تغطي الجوانب التي تؤكد نظام الجودة في الإدارة ، وفُصِّل كل معيار بعدد من المؤشرات ، ثم زوِّد كل مؤشر بشواهد دالة عليه ، وقد تم تخصيص شاهد في كل مؤشر ؛ ليدل على تميز نوعي في تحقق المؤشر ، وتفصيل ما سبق يدل عليه الجدول التالي:

م	المعيار	عدد المؤشرات	عدد الشواهد	الدرجة الكلية للمعيار
١	تخطيط نظام الجودة	٥	١٣	٥٢
٢	توفر الدليل الإجرائي	٦	١٤	٥٦
٣	نشر ثقافة الجودة في الإدارة	٥	١٥	٦٠
٤	إدارة الموارد البشرية	٦	٢٣	٩٢
٥	الاتصال الداخلي والخارجي	٣	١١	٤٤
٦	بيئة العمل في الإدارة / المكتب	٤	١٩	٧٦
٧	رضا المستفيد	٤	٢٤	٩٦
٨	نتائج الأعمال (المخرجات)	٣	٨	٣٢
٩	ضبط الوثائق والسجلات في الإدارة	٥	١٩	٧٦
١٠	التدقيق والمراجعة الداخلية	٤	١٥	٦٠
١١	التحسين والتطوير	٥	١٩	٧٦
المجموع	١١ معيارًا	٥٠ مؤشرًا	١٨٠ شاهدًا	٧٢٠ درجة

إجراءات توظيف دليل معايير تطبيق الجودة في الإدارات ومكاتب التعليم

١) قراءة الدليل قراءة فاحصة متأنية ، ودراسة الأدوات ، من القيادة والمنسوبين.

٢) تنفيذ اجتماعات وحلقات نقاش ؛ لتعميق الفهم للمعايير والشواهد وتبادل الرأي حيال ذلك ، والتأكيد على ثقافة الجودة بما تتضمنه من تواصل معرفي واحترام الأفكار واهتمام بثقافة الإنجاز .

٣) تدريب القيادة و المنسوبين على التقييم الذاتي ، وتأصيل مبادئه .

٤) تكوين فرقاء عمل بحيث يختص كل فريق بمعيار (أو معياريين) يتم تطبيقه (تقييم ذاتي داخلي) وجمع شواهده.

٥) إعداد تقرير مختصر عن نتيجة تطبيق المعيار وفق مفتاح النتيجة التي دُيِّل بها كل معيار ، وتوضيح نقاط القوة والضعف في أداء الإدارة بناءً على الدرجات التي في ذلك المعيار.

٦) تنفيذ حلقات نقاش بعدية لمناقشة أوليات التحسين وكيفية ذلك (الخطة التقويمية).

٧) في حال حصول الإدارة أو المكتب على تقرير ممتاز في ثلاثة معايير أو أكثر يتم رفع خطاب إلى سعادة المدير العام للتعليم لطلب زيارة لجنة التقييم للاطلاع على شواهد المعايير الحاصلة على تقدير ممتاز.

٨) التعامل مع النتائج يكون وفق التالي :

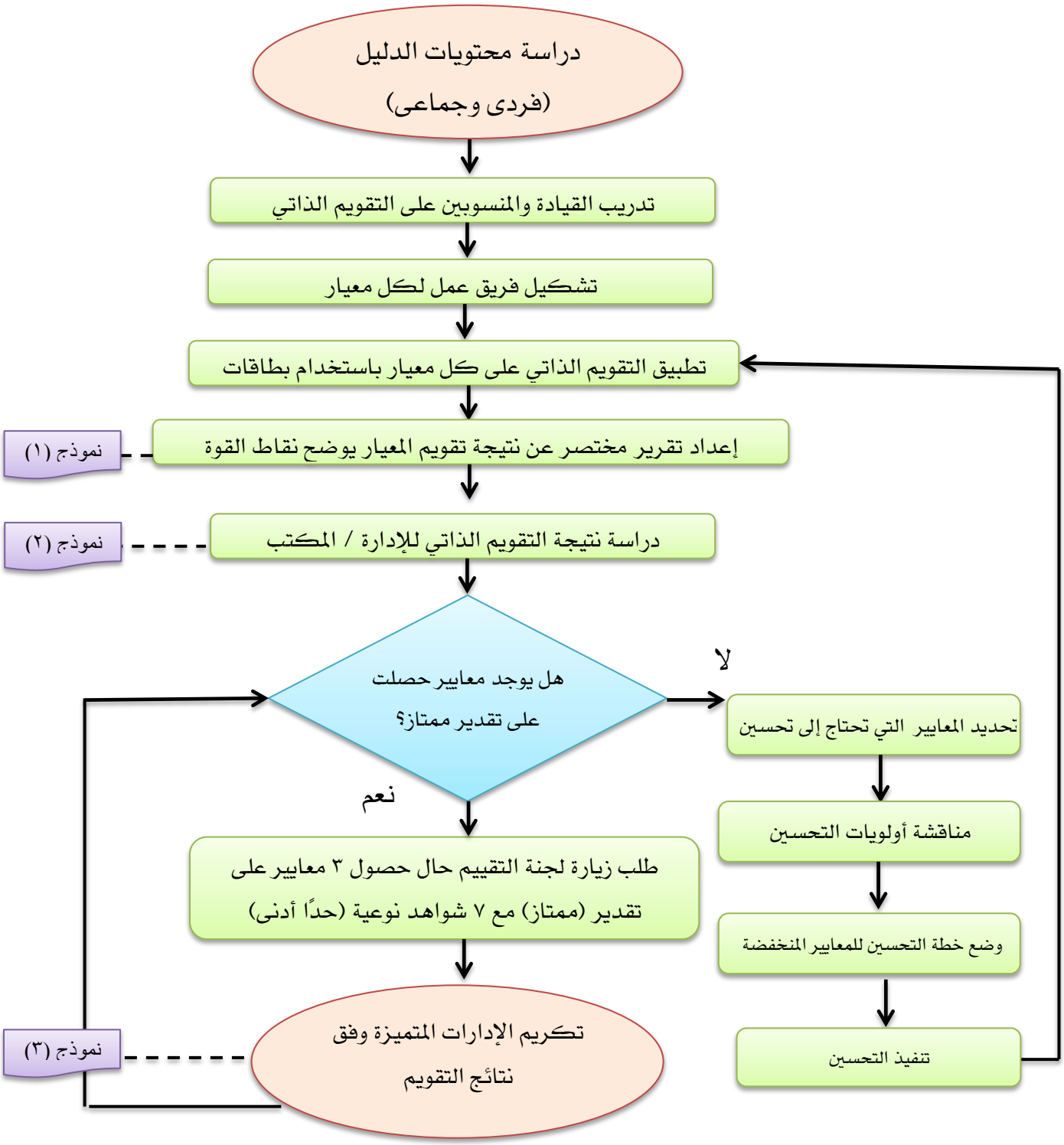
- الحصول على تقدير (ممتاز) في ثلاثة معايير و(٧)شواهد نوعية (★) من المعايير الحاصلة على تقدير ممتاز يؤهل الإدارة أو المكتب للمرتبة الرابعة في تطبيق الجودة .
- الحصول على تقدير (ممتاز) من أربعة إلى ستة معايير و(١٨) شاهدًا نوعيًّا (★) من المعايير الحاصلة على تقدير (ممتاز) يؤهل الإدارة أو المكتب للمرتبة الثانية في تطبيق الجودة .
- الحصول على تقدير (ممتاز) من سبعة إلى تسعة معايير و(٣٠) شاهدًا نوعيًّا (★) من المعايير الحاصلة على تقدير ممتاز يؤهل الإدارة أو المكتب للمرتبة الثانية في تطبيق الجودة .
- الحصول على تقدير (ممتاز) في عشرة معايير أو أحد عشر معيارًا و(٤٠) شاهدًا نوعيًّا (★) من المعايير الحاصلة على تقدير ممتاز يؤهل الإدارة للمرتبة الأولى في تطبيق الجودة .
- الحصول على تقدير (ممتاز) في جميع المعايير يؤهل الإدارة أو المكتب للحصول على لقب (**سفيرة الجودة**) ويتم دعمها من إدارة التعليم للحصول على شهادة الآيزو(٩٠٠٠١ : ٢٠٠٨)

٩) تكريم الإدارات والمكاتب المتميزة وفق النتائج في حفل عام على مستوى الإدارة العامة للتعليم بالمحافظة وتمنح الإدارة شهادة بناءً على النتيجة التي حصلت عليها .

توضيح النتائج

المرتبة	عدد المعايير الحاصلة على تقدير ممتاز	الحد الأدنى للشواهد النوعية
الرابعة	ثلاثة معايير	سبعة شواهد نوعية من المعايير الحاصلة على تقدير (ممتاز)
الثالثة	من أربعة إلى ستة معايير	ثمانية عشر شاهدًا نوعيًا من المعايير الحاصلة على تقدير (ممتاز)
الثانية	من سبعة إلى تسعة معايير	ثلاثون شاهدًا نوعيًا من المعايير الحاصلة على تقدير (ممتاز)
الأولى	عشرة معايير	أربعون شاهدًا نوعيًا من المعايير الحاصلة على تقدير (ممتاز)
لقب (سفير/ة الجودة)	جميع المعايير(أحد عشر معيارًا)	خمسون شاهدًا نوعيًا من المعايير الحاصلة على تقدير (ممتاز)

خارطة تدفق إجراءات توظيف
دليل معايير تطبيق الجودة الشاملة في الإدارات ومكاتب التعليم



المصطلحات الواردة في بطاقات معايير الدليل

منسق الجودة : عضو من لجنة التميز و الجودة في الإدارة / المكتب يشارك في تنظيم خطة الجودة ونقل الخبرة إلى إدارته وله مهام محددة تضمنها الدليل التنظيمي الصادر من الإدارة العامة للجودة .

العمليات: سلسلة من الإجراءات المصممة والمنفذة لتحقيق هدف محدد (تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة مضافة تلبي حاجات المستفيد) .

مؤشرات الأداء: أداة تعطي نتائج كمية لوصف مسار العمليات أو النتائج ، أو للتزود بالمعلومات .

الموارد: الإمكانات التي توفّرها المؤسسة لتسهيل العمليات وتشغيل النظام وتشمل الموارد البشرية والمادية والتقنية والمعلومات والوقت .

توقعات المستفيدين : الاشتراطات التي يطلبها المستفيد في الخدمة المقدمة له .

المستفيد الخارجي : هو الفرد (أو الأفراد أو التنظيمات) الذي يتلقى خدمة من المؤسسة ويؤثر في خططها ويتأثر بها سواءً أكان من داخل المؤسسة أو من خارجها .

المستفيد الداخلي: هو الفرد الذي يشارك في تقديم الخدمة إنجاز المهام المطلوبة من الإدارة .

الموردون: منظمة أو شخص يقدم منتجًا أو خدمة . (مؤسسة أو شخص تكون مخرجاته من مواد ومعلومات وخدمات وغيرها مدخلات لعمليات مؤسسة أو منظمة أخرى).

المراجعة الداخلية : فحص شامل لعملية معينة أو مجموعة من العمليات في نظام المؤسسة يقوم به العاملون في المؤسسة للتقييم الذاتي.

المقارنة المرجعية : قياس عمليات مؤسسة ما ومقارنتها بالمؤسسات القيادية الرائدة في نفس المجال لاكتساب الأفكار وتطوير الأداء لتمكين المؤسسة من قيادة مجالها في المستقبل .

تابع المصطلحات الواردة في بطاقات معايير الدليل

خارطة تدفق : رسم يتضمن خطوات تسلسل عملية ما من خلال أسهم أو خطوط تدل على الترابط والتعاقب بين الخطوات ، ويعبر كل شكل عن خطوة .

الترميز : شكل أو حرف أو رقم يدل على تنظيم معين للمعلومة أو جزء منها.

المكتسبات القبلية: الخبرة الموجودة لدى موظفي المؤسسة قبل الدخول في الخبرة الجديدة .

التقويم الذاتي: مجموعة خطوات إجرائية يقوم بها أفراد من داخل مجتمع المؤسسة لتشخيص واقعها باستخدام أدوات تتضمن معايير ومقاييس تدل نتائجها على نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة بحيث تبني خططها التحسينية على النتائج.

الصلاحيات : منح الأفراد سلطة أوسع لممارسة المسؤوليات والتحكم فيها لصالح المؤسسة.

فجوات الأداء : نتيجة مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المأمول (أين نحن ؟ أين نريد أن نكون ؟).

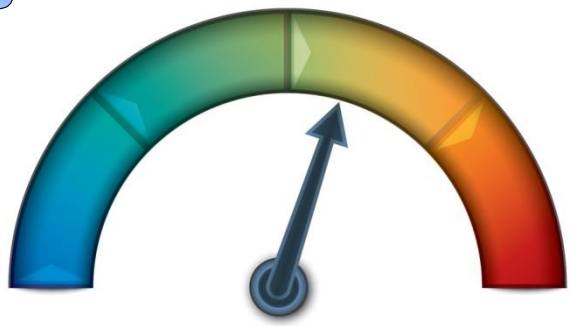
الشواهد النوعية: دلائل ذات سمة دقيقة لتأكيد تحقق المؤشر (أشير إليها في الدليل بعلامة ★) .

الفصل الثالث

بطاقات معايير الدليل

المعيار ١

تخطيط نظام الجودة



قال تعالى:

﴿ الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ ﴾

(سورة المائدة آية ٣)

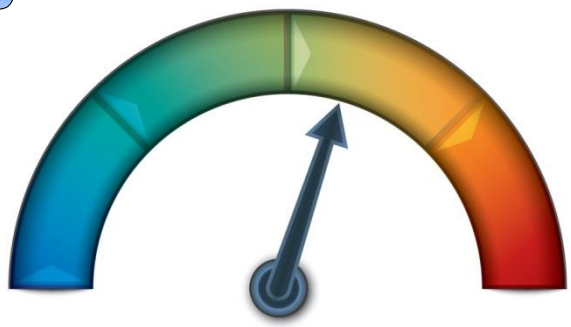
قال صلى الله عليه وسلم:

(صلُّوا كما رأيتموني أصلي)

(متفق عليه)

المعيار ١

تخطيط نظام الجودة



تناول هذا المعيار الخطوات الرئيسة التي تتبعها الإدارة للتخطيط لنظام الجودة ابتداءً من مرحلة التخطيط للتخطيط وما تتطلبه من توفير المعلومات اللازمة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم إعداد خطة النظام واحتياجاتها وارتباطها بنتائج تشخيص الواقع بهدف معالجة الفجوة بين الواقع والمأمول ، وانتهاءً بتقويم خطة النظام وفق الأدوات العلمية ورصد ما يواجهها من تحديات ، ويتضمن هذا المعيار خمسة مؤشرات وثلاثة عشر شاهداً وخصص له من الدرجات اثنتان وخمسون درجة .

المعيار الأول: تخطيط نظام الجودة

م	المؤشر	الشواهد	المقياس❖ ٤	٣	٢	١	غير متوفر ٠	ملحوظات
١	التخطيط للتخطيط.	قرار تشكيل لجنة التميز والجودة في الإدارة / المكتب.						
		نتائج استثمارة تشخيص الواقع لتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وخلاصة آراء المستفيد .						
	إجمالي الدرجات	(٨)	الدرجة المستحقة		( )			
٢	تصميم برنامج (نظام الجودة) في الإدارة / المكتب .	تضمين برنامج النظام : ١ - تصميم الهيكل التنظيمي للإدارة / المكتب . ٢ - أهداف الجودة التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها . ٣ - سياسة الجودة التي تتضمن : ❖ ▪ عبارات توضح أهداف الإدارة / المكتب . ▪ الالتزام بالمطابقة مع المتطلبات والتحسين المستمر لفاعلية نظام إدارة الجودة . ▪ تحديد إطار عمل لوضع ومراجعة أهداف الجودة . ▪ المراجعة المستمرة لضمان استمرارية ملاءمتها. ▪ ذكر مرجعية النظام الذي ستلتزم به الإدارة . ▪ اعتمادها من القيادة العليا . ٤ - قائمة المؤشرات الرئيسية للأداء . ٥ - إجراءات توكيد الجودة التدقيق الداخلي – تقصي آراء المستفيدين – الإجراءات التصحيحية والوقائية – مراجعة الإدارة –ضبط الوثائق و السجلات						
		قائمة المؤشرات الرئيسة للأداء.★						
	إجمالي الدرجات	(٨)	الدرجة المستحقة		( )			

❖ تشير الدرجة (٤) إلى أعلى مستوى والدرجة (١) إلى أدنى مستوى .

تابع المعيار الأول: تخطيط نظام الجودة

م	المؤشر	الشواهد	المقياس ٤	٣	٢	١	غير متوفر ٠	ملحوظات
٣	الإعلان عن برنامج (نظام الجودة)	نتائج استطلاع الرأي حيال البرنامج .						
		بيان الحضور للقاء تعريفي ببرنامج نظام الجودة. ★						
	إجمالي الدرجات	(٨)	الدرجة المستحقة		( )			
٤	تقويم * برنامج نظام الجودة	بطاقة تقويم البرنامج وقياس تحقق الأهداف وفق مؤشرات الأداء. ★						
		بيان التحديات التي واجهت تنفيذ البرنامج ، ومقترحات تذليلها.						
		تقارير متابعة تنفيذ البرنامج وفق توزيع المهام.						
		بيان توظيف الموارد المتاحة لخدمة الأهداف.						
	إجمالي الدرجات	(١٦)	الدرجة المستحقة		( )			
٥	التخطيط لإدارة المخاطر	قائمة حصر المخاطر المحتملة وأساليب التعامل معها.						
		لائحة الإدارة /المكتب في إدارة المخاطر.						
		نماذج لإدارة المخاطر.						
	إجمالي الدرجات	(١٢)	الدرجة المستحقة		( )			

نتيجة المعيار				
التقدير	ممتاز	جيد جدًا	جيد	ضعيف
الدرجات	٥٢ - ٤٤	٤٣ - ٣٦	٦٩ - ٢٩	٢٨ فأقل
الدرجة المستحقة		التقدير	عدد الشواهد النوعية	( ) شاهدًا

* يمكن الاستعانة بالنماذج المعدة من إدارة التخطيط والتطوير.

المعيار ٢

توفر الدليل الإجرائي

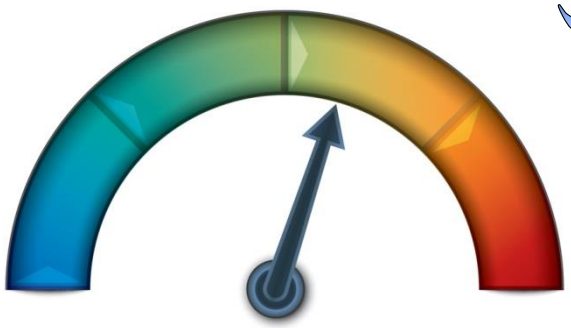
قال صلى الله عليه وسلم :

(تركتكم على المحجة البيضاء ليلها كنهارها
لا يزيغ عنها إلا هالك)

(رواه ابن ماجه)

المعيار ٢

توفر الدليل الإجرائي



إن بناء الدليل الإجرائي هو الضامن الأول لمسار صحيح وموحد في تنفيذ العمليات ، وهو الكشاف الذي يسير في ضوئه العاملون والمتعاملون في الإدارة لتقديم خدمات سليمة وفق المواصفات المطلوبة ؛ ولذا عني هذا المعيار بوصف محتويات الدليل من خلال ستة مؤشرات وأربعة عشر شاهداً وخصص له ست وخمسون درجة .

المعيار الثاني : توفر الدليل التنظيمي والإجرائي

م	المؤشر	الشواهد	المقياس❖ ٤	٣	٢	١	غير متوفر ٠	ملحوظات
١	رسم العمليات وفق مهام الإدارة	بيان يحدد عمليات الإدارة / المكتب تبعًا للمهام الواردة في الهيكل التنظيمي .						
		تقسيم العمليات إلى رئيسة ومساندة.						
		خارطة تدفق تتضمن جميع العمليات التي تؤديها الإدارة لتوضيح ترابطها.						
		توصيف كل عملية يشمل :★ ▪ رقم العملية ▪ الهدف من العملية ▪ مجال التطبيق ▪ الوثائق المرجعية ▪ التعريفات ▪ المسؤولية (المسمى الوظيفي للمسؤول عن العملية)						
	إجمالي الدرجات	(١٦)	الدرجة المستحقة			( )		
٢	تحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ العمليات.	إجراءات مرقمة وفقً انشطة العملية بصياغة صحيحة.★						
		نماذج (ورقية أو رقمية) مستخدمة في تنفيذ الإجراءات ، ومرقمة وفق رقم كل إجراء.						
		جدول للنماذج المستخدمة في كل عملية يشتمل على: ▪ عنوان النموذج ▪ رقم النموذج ▪ مكان الحفظ ▪ مدة الحفظ ▪ التكرار (فصلي، سنوي) والزمن التقريبي. ▪ المسؤول (المسمى الوظيفي).						
	إجمالي الدرجات	(١٢)	الدرجة المستحقة			( )		

❖ تشير الدرجة (٤) إلى أعلى مستوى والدرجة (١) إلى أدنى مستوى .

المعيار الثاني : توفر الدليل التنظيمي والإجرائي

م	المؤشر	الشواهد		المقياس❖ ٤	٣	٢	١	غير متوفر ٠	ملحوظات
٣	إعداد الوصف الوظيفي لجميع الوظائف في الإدارة.	بيان بملاك الوحدة الإدارية من القوى البشرية ، والموجود ، والاحتياج.							
		وصف وظيفي لجميع الوظائف الواردة في بيان الوظائف يتضمن:★ ■ المسمى الوظيفي. ■ اسم الإدارة. ■ مسمى وظيفة المسؤول المباشر . ■ مسمى الوظائف التي يشرف عليها . ■ ملخص الوظيفة . ■ مهام الوظيفة . ■ الاتصالات والعلاقات الداخلية والخارجية. ■ متطلبات شغل الوظيفة.(المؤهلات ، الخبرة ، التدريب، المهارات) ■ ظروف العمل يوضح فيه (مكان العمل ، طبيعة العمل، طبيعة الدوام). ■ الحقوق والواجبات.							
	إجمالي الدرجات	(٨)	الدرجة المستحقة			( )			
٤	تنظيم عمل المجالس واللجان .	ملحق للمجالس واللجان المؤقتة يتضمن: ★ ■ الهيكل التنظيمي وفرقاء العمل. ■ الهدف العام والأهداف التفصيلية. ■ بيان أسماء الأفراد وفرقاء العمل. ■ مهام كل فرد وفريق. ■ إجراءات عمل كل فريق.							
	إجمالي الدرجات	(٤)	الدرجة المستحقة			( )			

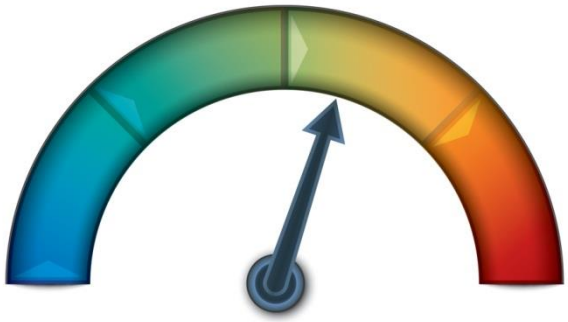
المعيار الثاني : توفر الدليل التنظيمي والإجرائي

م	المؤشر	الشواهد		المقياس❖ ٤	٣	٢	١	غير متوفر ٠	ملحوظات
٥	تنظيم الوثائق اللازمة لتنفيذ العمليات.	جدول شامل للوثائق .★							
		تخصيص فصل في الدليل للوثائق وفق ترميزها (أو تُجمع في إضبارة مستقلة متسلسلة وفق مسرد) .							
	إجمالي الدرجات	(٨)	الدرجة المستحقة	( )					
٦	تنظيم إرشادات المستفيد وتعاملاته مع الإدارة .	بيان حصر للمذكرات والأدلة والنشرات التوعوية الصادرة عن الوزارة .							
		بيان حصر للمذكرات والأدلة والنشرات التوعوية الصادرة عن الإدارة (أو إرفاق نسخ منها). ★							
	إجمالي الدرجات	(٨)	الدرجة المستحقة	( )					

نتيجة المعيار				
التقدير	ممتاز	جيد جداً	جيد	ضعيف
الدرجات	٥٦ – ٤٨	٤٧ –٣٩	٣٨ –٣٠	٢٩ فأقل
الدرجة المستحقة		التقدير	عدد الشواهد النوعية	( ) شاهداً

المعيار ٣

نشر ثقافة الجودة



قال تعالى:

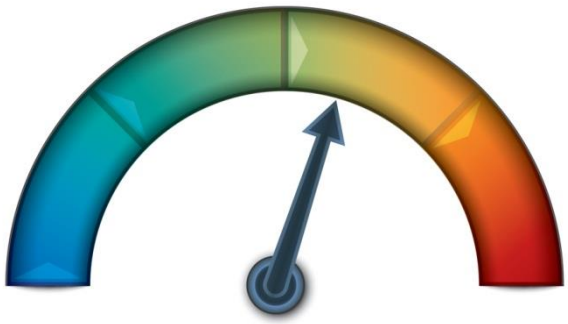
﴿ فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِنْهُمْ طَائِفَةٌ لِيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ

وَلِيُنْذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ ﴾

(سورة التوبة آية ١٢٢)

المعيار ٣

نشر ثقافة الجودة



يعنى هذا المعيار بالخطوة الرئيسة للبدء في تبني الإدارة لنظام الجودة وهي خطوة نشر الثقافة ؛ لتكون الجودة لغة مشتركة بين جميع العاملين والمتعاملين في الإدارة ، ووضعت في المعيار مواصفات ينبغي توفرها في مرحلة نشر الثقافة ليتحقق النجاح فيها وتؤتي ثمارها على الوجه المؤثر إيجابيًا فيما ستأتي من مراحل بعدها ، وكان ذلك من خلال خمسة مؤشرات تشتمل على خمسة عشر شاهداً وخصص له ستون درجة.

المعيار الثالث : نشر ثقافة الجودة

م	المؤشر	الشواهد	المقياس❖ ٤	٣	٢	١	غير متوفر ٠	ملحوظات
١	وضع خطة واضحة لنشر ثقافة الجودة في الإدارة	قرار تكليف ممثل الجودة .						
		خطة محدد فيها التالي :★ ▪ برامج نشر الثقافة (لعام دراسي). ▪ المسؤولون عن التنفيذ. ▪ استراتيجية التنفيذ. ▪ مؤشر التحقق.						
		نتائج متابعة تنفيذ خطة نشر الثقافة .						
	إجمالي الدرجات	(١٢)	الدرجة المستحقة		( )			
٢	إشراك جميع المستفيدين في المعرفة المستهدفة	بيانات حضور جميع الفئات برنامج نشر الثقافة { مدير الإدارة ـ المنسق ـ أعضاء الإدارة (تعليميون ، إداريون) ، المستفيدون من خدمات الإدارة }.★						
		قوائم المشاركين في نشر الثقافة من جميع الفئات السابقة.						
		بيان توزيع المهام على فرقاء العمل .						
	إجمالي الدرجات	(١٢)	الدرجة المستحقة		( )			
٣	تنوع استراتيجيات نشر ثقافة الجودة	إعلان دعوة ملك في مكان بارز من الإدارة / المكتب.						
		تقارير (حقائب) توضح التنوع (اجتماعات ـ برامج تدريبية حلقات نقاش : قراءة موجهة ....)★						
		بيانات استعارة المستفيدين لمراجع الجودة من مكتبة الإدارة.						
		رسائل إلكترونية (بريد ـ هاتف مجموعات بريدية وهاتفية) تتضمن موضوعات في الجودة .						
		تقارير زيارات متبادلة مع جهات طبقت الجودة .						
	إجمالي الدرجات	(٢٠)	الدرجة المستحقة		( )			

❖ تشير الدرجة (٤) إلى أعلى مستوى والدرجة (١) إلى أدنى مستوى .

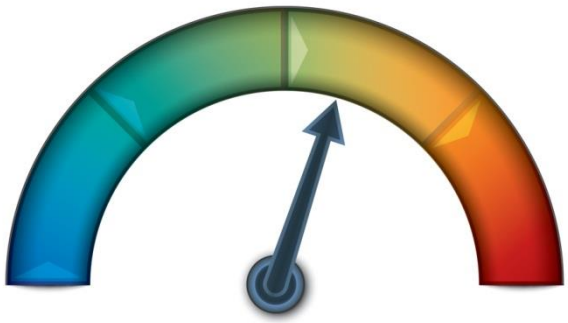
تابع المعيار الثالث : نشر ثقافة الجودة

م	المؤشر	الشواهد	المقياس❖ ٤	٣	٢	١	٠ غير متوفر	ملحوظات
٤	تعزيز القناعة بمبادئ الجودة.	شواهد ورقية أو إلكترونية تدل على إطلاع المنسوبين على التجارب وقصص النجاح للمؤسسات التي تبنت الجودة.★						
		تضمين موقع الإدارة ومكتبتها نتائج الأبحاث والدراسات المعززة لمبادئ الجودة وآثار تطبيقها .						
	إجمالي الدرجات	(٨)	الدرجة المستحقة		( )			
٥	تقديم معلومات كافية للمنسوبين	قائمة الموضوعات والحقائب التي يتناولها برنامج نشر ثقافة الجودة تتسم بالتالي : ▪ تغطية الموضوعات الرئيسة ▪ توازن كمية المعلومات المقدمة وفق أهمية الموضوع وحاجة المنسوبين . ▪ تضمنها قيم التميز التي تسعى الإدارة إلى تثبيتها.						
		بطاقة تقويم ذاتي عن استفادة منسوبي الإدارة من المعلومات المقدمة لهم .★						
	إجمالي الدرجات	(٨)	الدرجة المستحقة		( )			

نتيجة المعيار				
التقدير	ممتاز	جيد جدًا	جيد	ضعيف
الدرجات	٦٠ - ٥١	٥٠ -٤٢	٤١ -٣٣	٣٢ فأقل
الدرجة المستحقة		التقدير	عدد الشواهد النوعية	( ) شاهدًا

المعيار ٤

إدارة الموارد البشرية



قال تعالى:

﴿ فَآتَاهُمُ اللَّهُ ثَوَابَ الدُّنْيَا وَحُسْنَ ثَوَابِ الْآخِرَةِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴾

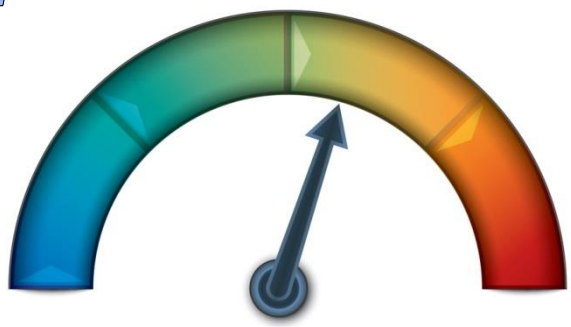
(سورة آل عمران آية ١٤٨)

﴿ وَيَجْزِيَ الَّذِينَ أَحْسَنُوا بِالْحُسْنَى ﴾

(سورة النجم آية ٣١)

المعيار ٤

إدارة الموارد البشرية



يتناول هذا المعيار المؤشرات اللازمة لإدارة الموارد البشرية بما يضمن الاستقطاب الصحيح للكفايات وفق متطلبات العمل بالإدارة ، والنمو المعرفي المهني للعاملين وتقويمهم ، وذلك من خلال ستة مؤشرات وثلاثة وعشرين شاهداً، وخصص له اثنتان وتسعون درجة.

المعيار الرابع : إدارة الموارد البشرية

م	المؤشر	الشواهد	المقياس❖ ٤	٣	٢	١	غير متوفر ٠	ملحوظات
١	التخطيط لإدارة الموارد البشرية وفق رؤية الإدارة واحتياجاتها الحالية والمستقبلية.	بيان حصر الموجود والاحتياج الكمي والنوعي من الوظائف التعليمية والإدارية حالياً ومستقبلاً.						
		قاعدة بيانات تدريب المنسوبين .						
		خطة لإدارة وتنمية الموارد البشرية والوفاء بالاحتياجات وفق نتائج تحديد الاحتياجات.★						
		نتائج دراسة : رضا الموظفين ، حركة الموظفين (من) و (إلى) الإدارة ، مقترحات التحسين والتطوير من منسوبي الإدارة.						
		قاعدة بيانات بشركاء التدريب (مدربين ، مركز تدريب، رعاة ....إلخ).						
	إجمالي الدرجات	(٢٠)	الدرجة المستحقة			( )		
٢	استقطاب الأفراد من ذوي الكفاية للعمل في الإدارة.	خطابات الرفع إلى الجهة المسؤولة للإبلاغ عن احتياج الإدارة من القوى البشرية مشفوعة بشروط الترشيح.						
		بيانات الموظفين الدالة على وجود حاصلين على شهادات عليا وتخصصات دقيقة تفي باحتياج الإدارة.						
		تقارير مقابلات شخصية للترشيح للعمل في الإدارة أو بيان درجات الاختبارات التحريرية للمتقدمين.						
		تقارير مفاضلة بين المتقدمين.★						
	إجمالي الدرجات	(١٦)	الدرجة المستحقة			( )		

❖ تشير الدرجة (٤) إلى أعلى مستوى والدرجة (١) إلى أدنى مستوى .

تابع المعيار الرابع : إدارة الموارد البشرية

م	المؤشر	الشواهد	المقياس❖ ٤	٣	٢	١	غير متوفر ٠	ملحوظات
٣	تزويد المنسوبين بالمعارف اللازمة لأداء مهامهم .	توقيع الموظفين بالعلم على : ★ • حقوق الموظفين وواجباتهم. • الوصف الوظيفي . • ضوابط الترشيح والتكليف بمهام أخرى. • ضوابط التفويض والمهام المفوضة. • لائحة تقويم الأداء الوظيفي. • لوائح تنظيم الدوام والإجازات. • جميع اللوائح الصادرة عن الوزارة أو ديوان الخدمة المدنية ذات الصلة بعمل الإدارة ومنسوبيها.						
		بيانات توضح التوزيع المتوازن للمهام و الأعمال على الموظفين .						
	إجمالي الدرجات	(٨)	الدرجة المستحقة		( )			
٤	اتباع الإدارة آلية لتقويم الأداء الوظيفي للمنسوبين .	تقارير متابعة دورية (يومية – شهرية – فصلية).						
		محاضر اجتماعات توضيحية لنظام التقويم.						
		تقارير وصفية لنقاط القوة والضعف للمنسوبين (أو سلالم تقدير) ، ومحاضر اجتماعات فردية ببعض الموظفين لتوضيح فرص التحسين . ★						
		نتائج تحليل تقويم الأداء الوظيفي للموظفين.						
		وجود سجلات إنجاز منظمة للمنسوبين.						
	إجمالي الدرجات	(٢٠)	الدرجة المستحقة		( )			

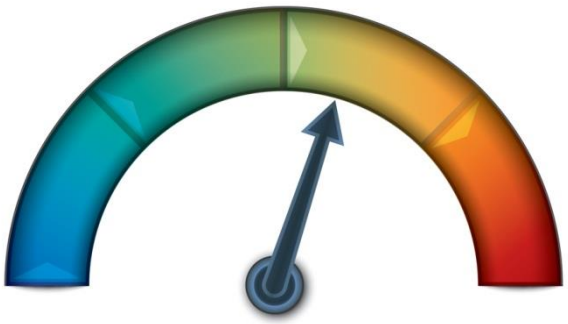
تابع المعيار الرابع : إدارة الموارد البشرية

م	المؤشر	الشواهد	المقياس❖ ٤	٣	٢	١	غير متوفر ٠	ملحوظات
٥	تنفيذ عمليات التدريب للقيادة والمنسوبين في مجال الجودة.	بيانات تحديد الاحتياجات التدريبية.						
		بيان إحصائي بعدد البرامج المنفذة والأساليب المستخدمة (محاضرات ،مؤتمرات ، ورش عمل، دورات، قراءة موجهة، ...إلخ).						
		حقائب تدريبية تتضمن أساليب متنوعة (دراسة حالة ، أوراق عمل وأنشطة ، نشرات علمية ، تمثيل أدوار...إلخ).						
		شهادات حضور القيادة والمنسوبين لدورات وبرامج متنوعة في مجال الجودة وفق وثيقة التدريب .★						
	إجمالي الدرجات	(١٦)	الدرجة المستحقة				( )	
	قياس أثر التدريب وفعاليته للقيادة والمنسوبين	نماذج متنوعة للتقويم التدريب(قياس ـ في أثناء ـ بعدي)						
		تقارير المتابعة لأثر التدريب.★						
		منتجات ومخرجات مرتبطة ببرامج تدريبية في المجال نفسه.						
	إجمالي الدرجات	(١٢)	الدرجة المستحقة				( )	

نتيجة المعيار				
التقدير	ممتاز	جيد جداً	جيد	ضعيف
الدرجات	٩٢ - ٧٨	٧٧ -٦٤	٦٣ -٥١	٥٠ فأقل
الدرجة المستحقة		التقدير	عدد الشواهد النوعية	( ) شاهداً

المعيار ٥

الاتصال الداخلي والخارجي



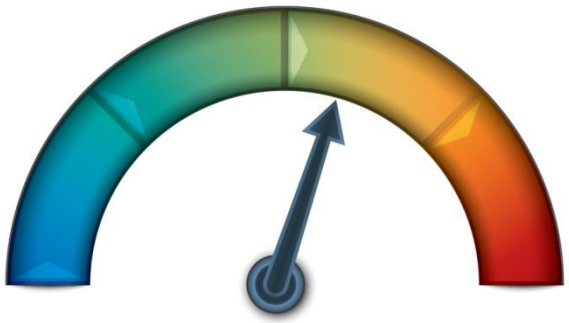
قال ﷺ :

(اتق الله حيثما كنت ، وأتبع السيئة الحسنة تمحها ، وخالق الناس بخلق حسن)

(رواه الترمذي)

المعيار ٥

الاتصال الداخلي والخارجي



يعرض هذا المعيار مؤشرات الاتصال الفاعل داخلياً وخارجياً بما يضمن سلامة النسق التواصلي وسلاسته وتنوع قنواته ؛ لكونه مؤثرًا في إنجاز المهام وتقديم الخدمات بالمواصفات المطلوبة ، وذلك من خلال ثلاثة مؤشرات يوضحها أحد عشر شاهداً ، وخصص له أربع وأربعون درجة.

المعيار الخامس: الاتصال الداخلي والخارجي

م	المؤشر	الشواهد	المقياس❖ ٤	٣	٢	١	غير متوفر ٠	ملحوظات
١	التخطيط لعمليات الاتصال الداخلي والخارجي.	إعلان الرؤية والرسالة والخارطة التنظيمية العامة لإدارة التعليم والهيكل الخاص بالإدارة .						
		قائمة بوسائل الاتصال المباشرة وغير المباشرة وأهدافها والمسؤول عن كل تقنية من تقنيات الاتصال .						
		قاعدة بيانات بأرقام وعناوين الاتصال لجميع منسوبي الإدارة .						
		قاعدة بيانات بأرقام وعناوين الإدارات الأخرى والجهات الخارجية ذات العلاقة بالإدارة .						
		استئمارة تقويم فاعلية الاتصال .★						
		إدراج صلاحيات الاتصال وتوزيع المهام ضمن الوصف الوظيفي.						
	إجمالي الدرجات	(٢٤)	الدرجة المستحقة				( )	
٢	توظيف تقنيات الاتصال الداخلي والخارجي	صور من توظيف الإدارة ومنسوبيها لجميع وسائل الاتصال غير المباشر (بريد إلكتروني ، تويتر، فيس بوك ، مدونات ،موقع إلكتروني ، فاكس ، رسائل نصية ، واتس أب ...)★						
		سجلات الاتصال المباشر(محاضر اجتماعات، خطابات، تعاميم ، تقارير ورش عمل ومقابلات).						
	إجمالي الدرجات	(٨)	الدرجة المستحقة				( )	

❖ تشير الدرجة (٤) إلى أعلى مستوى والدرجة (١) إلى أدنى مستوى .

تابع المعيار الخامس : الاتصال الداخلي والخارجي

م	المؤشر	الشواهد		المقياس❖ ٤	٣	٢	١	غير متوفر ٠	ملحوظات
١	تطوير عمليات الاتصال الداخلي والخارجي.	نتائج التقويم الذاتي لفاعلية تبادل البيانات والمعلومات داخليًّا وخارجيًّا .							
		إدخال الإدارة وسائل اتصال إضافية مقارنة بعامين ماضيين .★							
		تحديث وسائل الاتصال بناءً على نتائج التقويم الذاتي .							
	إجمالي الدرجات	(١٢)	الدرجة المستحقة			( )			

نتيجة المعيار				
التقدير	ممتاز	جيد جدًا	جيد	ضعيف
الدرجات	٤٤ – ٣٧	٣٦ – ٣١	٣٠ – ٢٤	٢٣ فأقل
الدرجة المستحقة		التقدير	عدد الشواهد النوعية	( ) شاهدًا

المعيار ٦

بيئة العمل في الإدارة / المكتب

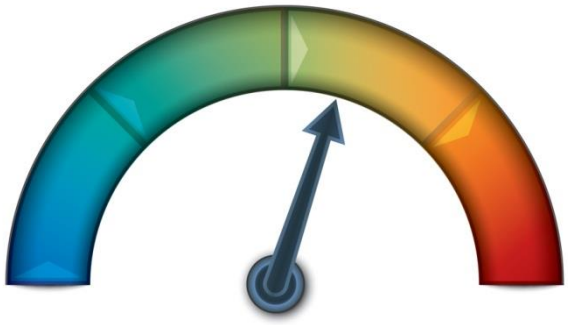
قال تعالى:

﴿ الَّذِي خَلَقَ سَبْعَ سَمَاوَاتٍ طِبَاقًا مَا تَرَىٰ فِي خَلْقِ الرَّحْمَٰنِ مِنْ تَفَاوُتٍ ﴾

(سورة الملك آية ٣)

المعيار ٦

بيئة العمل في الإدارة / المكتب



يعنى هذا المعيار بوصف البيئة ؛ لتكون بيئة محفزة على الإنتاج وفق اشتراطات عملية تعين على الإنجاز في جو آمن ؛ وتضمن المعيار أربعة مؤشرات تحتوي على تسعة عشر شاهداً ،وخصص له ست وسبعون درجة.

المعيار السادس : بيئة العمل في الإدارة / المكتب

م	المؤشر	الشواهد	المقياس❖ ٤	٣	٢	١	غير متوفر ٠	ملحوظات
١	تحقق المعايير العملية في البيئة المادية.	خارطة الموقع المكاني للإدارة متفقة مع الارتباط الوظيفي (أو وفق اعتبارات وظيفية محددة).						
		تنظيم مكاتب المنسوبين تنظيمًا وظيفيًّا وفق سير العمليات.						
		ارتفاع مؤشرات استطلاع رضا العاملين والمتعاملين عن بيئة العمل من حيث :★ ■ توفر الهدوء في موقع العمل. ■ نظافة بيئة العمل . ■ العوامل الفيزيقية للبيئة(الإضاءة -التهوية - درجة الحرارة ، البعد عن ملوثات البيئة ...). ■ كفاية المرافق العامة. ■ تنظيم أماكن التخزين وقصرها على المهم.						
		وجود لوحات إرشادية للبيئة المكانية للموظفين والمتعاملين.						
		مناسبة المساحة المخصصة لكل موظف.						
	إجمالي الدرجات	(٢٠) الدرجة المستحقة ( )						
٢	توفر عوامل الأمن والسلامة في بيئة العمل.	وجود خطة إخلاء للطوارئ .						
		توفر أجهزة الأمن والسلامة.						
		توفر تعليمات لاستخدام أجهزة الأمن والسلامة.						
		تأمين بيئة العمل من مخاطر الكهرباء (القواطع والتوصيلات والحمولة)						
		توفر أجهزة وأدوات إسعافات أولية .						
		شهادات الدورات التدريبية للعاملين في مجال الإسعافات الأولية .						
		بيانات توزيع العمل لتفعيل محتوى الدورات التدريبية في الإسعافات الأولية (أو محاضر اجتماعات توزيع العمل).★						
	إجمالي الدرجات	(٢٨) الدرجة المستحقة ( )						

❖ تشير الدرجة (٤) إلى أعلى مستوى والدرجة (١) إلى أدنى مستوى .

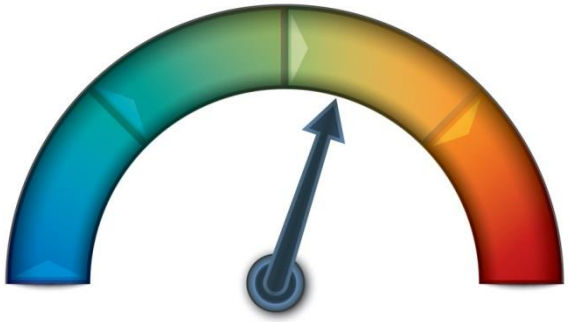
المعيار السادس: بيئة العمل في الإدارة / المكتب

م	المؤشر	الشواهد	المقياس❖ ٤	٣	٢	١	غير متوفر ٠	ملحوظات
٣	توفر التجهيزات المعينة على أداء العمل.	صور دالة على توفر وسائل الاتصال المباشرة وغير المباشرة .						
		توفر أجهزة حاسوبية ونقاط توزيع شبكة الاتصال مكافئة لعدد العاملين بالإدارة .★						
		استئمارات الصيانة الدورية للأجهزة.						
	إجمالي الدرجات	(١٢)	الدرجة المستحقة		( )			
٤	التنظيم الإداري لبيئة العمل.	وجود الخارطة التنظيمية للإدارة في مكان بارز.						
		بيانات توزيع الأعمال الإدارية على المنسوبين.★						
		بيانات تنظيم الوثائق والسجلات وفق ترميز وتصنيف علمي صحيح.						
		بيانات حفظ العهدة وضبطها ومذكرات إخراج التالف منها.						
	إجمالي الدرجات	(١٦)	الدرجة المستحقة		( )			

نتيجة المعيار				
التقدير	ممتاز	جيد جدًا	جيد	ضعيف
الدرجات	٧٦ – ٦٥	٦٤ –٥٣	٥٢ –٤٢	٤١ فأقل
الدرجة المستحقة		التقدير	عدد الشواهد النوعية	( ) شاهدًا

المعيار ٧

رضا المستفيد



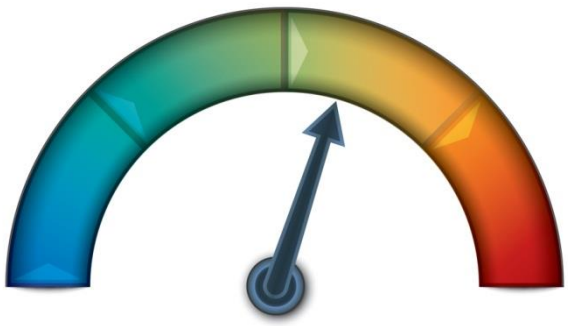
قال تعالى:

﴿ إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴾

(سورة الكهف آية ٣٠)

المعيار ٧

رضا المستفيد



يبرز هذا المعيار قدر عناية الإدارة بعميلها الداخلي والخارجي وكيفية تعاملها معه وتحقيقها لتوقعاته وقياس ذلك واستفادتها من النواتج في تحسين خدماتها ، كون العميل هو الهدف الذي تسعى الإدارة نحو إرضائه من خلال منتج جيد يفوق توقعاته، وقد تضمن المعيار أربعة مؤشرات وأربعة وعشرين شاهداً ، وخصص له ست وتسعون درجة.

المعيار السابع : رضا المستفيد

م	المؤشر	الشواهد	المقياس❖ ٤	٣	٢	١	غير متوفر ٠	ملحوظات
١	تحديد المستفيدين وتوقعاتهم ونوع الخدمة المقدمة لهم.	بيان بفئات وأسماء وأعداد المستفيدين الداخليين والخارجيين.						
		قائمة بمتطلبات المستفيدين وفق الأولويات.						
		نتائج دراسات لمتطلبات المستفيدين وتوقعاتهم .						
		قائمة بالخدمات المقدمة للمستفيدين .						
		عرض مرئي أو صور للخدمات المقدمة للمستفيدين.★						
	إجمالي الدرجات	(٢٠) الدرجة المستحقة			( )			
٢	التواصل مع المستفيدين.	قائمة بقنوات الاتصال بالمستفيدين (رسائل اتصالات ، أيقونة في الموقع ...) .						
		قائمة الطرائق التي تتبعها الإدارة في علاقتها بالمستفيد (تحفيز ، استبانات ، بيان ، خطة....)						
		بيانات توثق التواصل المستمر مع المستفيدين دوريًا.★						
	إجمالي الدرجات	(١٢) الدرجة المستحقة			( )			
٣	قياس رضا المستفيدين، وتحقيقه.	قرار تشكيل فريق لحل مشكلات المستفيدين.						
		نظام إدارة الشكاوى للمستفيدين الداخليين والخارجيين .						
		سجل خاص بمشكلات المستفيدين وطرائق الحل.						
		خطة وقائية لمنع حدوث المشكلات.						
		أدوات متنوعة لقياس رضا المستفيدين (نماذج، استبانات، مقابلات، أيقونة في الموقع....)						
		تقرير نتائج قياس رضا المستفيدين.						
		آلية الاستفادة من المعلومات الناتجة من قياس رضا المستفيد.						
		نتائج استبانات بعدية لقياس رضا المستفيدين إثر تعديل في خدمات الإدارة .★						
		نتائج مقارنة رضا المستفيدين من خدمات الإدارة بنتائج إدارة نظيرة ذات مستويات عليا في تحقيق درجة الرضا .						
	إجمالي الدرجات	(٣٦) الدرجة المستحقة			( )			

❖ تشير الدرجة (٤) إلى أعلى مستوى والدرجة (١) إلى أدنى مستوى .

تابع المعيار السابع : رضا المستفيد

م	المؤشر	الشواهد	المقياس❖ ٤	٣	٢	١	غير متوفر ٠	ملحوظات
٤	وضع نظام لتحفيز المنسوبين.	محاضر اجتماعات تشاورية مع المنسوبين في إجراءات العمل .						
		بيانات توزيع أعمال ذات دلالات على : ▪ توظيف فرقاء العمل . ▪ توزيع العمل وفق الإمكانات. ▪ العدالة في التوزيع.						
		وجود لائحة تتضمن معايير ثابتة وموحدة لتقييم أداء المنسوبين لمنحهم جوائز ومكافآت.★						
		ارتفاع نسبة رضا المنسوبين عن أداء الإدارة في تقرير التقويم الذاتي للإدارة.						
		ارتفاع نسبة رضا المنسوبين عن بيئة العمل.						
		خطابات أو بيانات ترشيح لبعض المنسوبين لحضور لقاءات أو مؤتمرات أو فعاليات خارج الإدارة .						
		خطابات شكر على المنجزات .						
	إجمالي الدرجات	(٢٨)	الدرجة المستحقة			( )		

نتيجة المعيار				
التقدير	ممتاز	جيد جدًا	جيد	ضعيف
الدرجات	٩٦ - ٨٢	٨١ -٦٧	٦٦ -٥٣	٥٢ فأقل
الدرجة المستحقة		التقدير	عدد الشواهد النوعية	( ) شاهدًا

المعيار ٨

نتائج الأعمال (المخرجات)

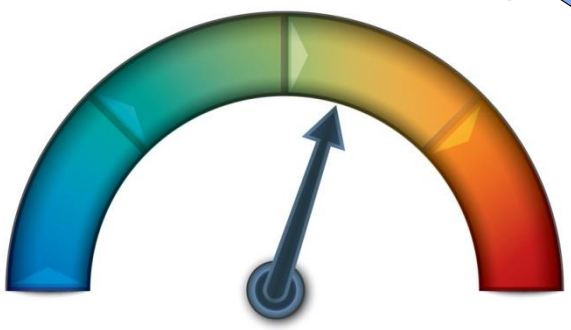
قال تعالى:

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

(سورة التوبة آية ١٠٩)

المعيار ٨

نتائج الأعمال (المخرجات)



يتطلب هذا المعيار تقديم الإدارة شواهد عملية تدل على نتائج أعمالها في سياق مهامها الرئيسة الواردة في الدليل التنظيمي ، والحكم على نجاح الإدارة فيما سبق يتطلب تحويل المهام إلى مؤشرات تقيس تحقق الأهداف مع خفض التكاليف والنفقات من خلال استثمار جيد للموارد ، وقد احتوى المعيار على ثلاثة مؤشرات يدل عليها ثمانية شواهد ، وخصص له اثنتان وثلاثون درجة.

المعيار الثامن: نتائج الأعمال (المخرجات)

م	المؤشر	الشواهد	المقياس❖ ٤	٣	٢	١	غير متوفر ٠	ملحوظات
١	تقديم مؤشرات دالة على نجاح الإدارة في تحقيق مهامها وفق الدليل التنظيمي للعمل.	دراسة مقارنة لنتائج مستوى أداء سابق ومستوى أداء حالي للعمليات وفق مؤشرات كمية.						
		بيان (أو دراسة) يتضمن نتائج دالة على ارتفاع نسبة مؤشر الأداء لكل مهمة من المهام.★						
	إجمالي الدرجات	(٨)	الدرجة المستحقة		( )			
٢	تقديم مؤشرات دالة على خفض التكاليف والنفقات وتبسيط الإجراءات مع كفاءة الإنتاجية.	نتائج دراسة معيار الشكاوى الدالة على انخفاض نسبة الشكاوى من المتعاملين .						
		خارطة تدفق لمسار إحدى عمليات الإدارة (أو أكثر) تبين تبسيط إجراءات العمل ونماذجه (قبل وبعد). ★						
		نتائج دراسة دالة على انخفاض التكاليف (بشرية ، مادية) مصحوبة باستطلاع رأي يوضح رضا المستفيدين عن الخدمة.						
	إجمالي الدرجات	(١٢)	الدرجة المستحقة		( )			

❖ تشير الدرجة (٤) إلى أعلى مستوى والدرجة (١) إلى أدنى مستوى .

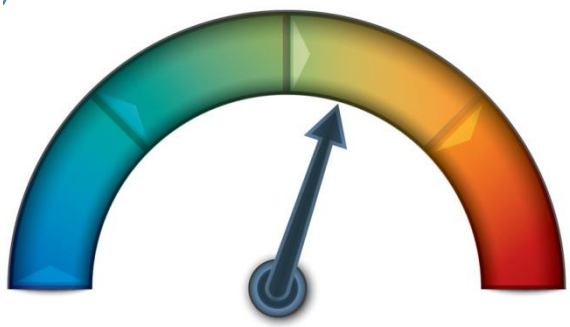
تابع المعيار الثامن : نتائج الأعمال (المخرجات)

م	المؤشر	الشواهد	المقياس❖ ٤	٣	٢	١	غير متوفر ٠	ملحوظات
٣	تقديم مؤشرات دالة على تأثير الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في جودة الخدمة.	قوائم تدل على انخفاض نسبة النقل والتقاعد في الإدارة مقارنة بأعوام سابقة.						
		حصر عددي(قوائم عددية) لمنتجات ذات علاقة بالبرامج التدريبية الموجهة للمنسوبين.						
		بيانات إحصائية دالة على ارتفاع استفادة الميدان التربوي من أداء منسوبي الإدارة وبرامجها وفق مجالها.★						
	إجمالي الدرجات	(١٢)	الدرجة المستحقة		( )			

نتيجة المعيار				
التقدير	ممتاز	جيد جدًا	جيد	ضعيف
الدرجات	٣٢ -٢٧	٢٦ -٢٢	٢١ -١٧	١٦ فأقل
الدرجة المستحقة		التقدير	عدد الشواهد النوعية	( ) شاهدًا

المعيار ٩

ضبط الوثائق والسجلات في الإدارة



قال تعالى:

﴿ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا ﴾

(سورة النساء آية ١)

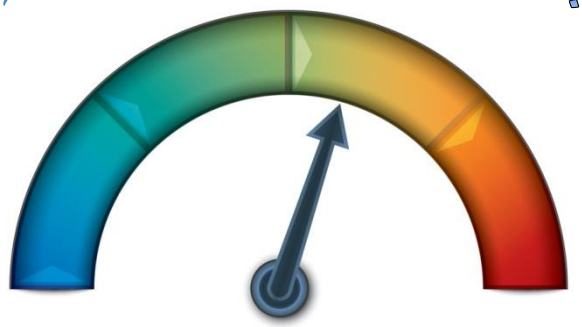
قال صلى الله عليه وسلم :

(إنَّ لله ملائكة يتعاقبون فيكم ملائكة بالليل وملائكة بالنهار)

(رواه البخاري ومسلم)

المعيار ٩

ضبط الوثائق والسجلات في الإدارة



يصف هذا المعيار قدرة الإدارة على تنظيم وثائقها وسجلاتها وتوظيفها و اختبار فاعليتها وتحسينها وحفظها ، وهذا يضمن سلامة أداء العمليات المعتمدة على الوثائق لا سيما أن الإدارة تحرص على نشر الوثائق وتعريف المنسوبين بكيفية توظيفها . وقد تضمن المعيار خمسة مؤشرات بتسعة عشر شاهداً وخصص له ست وسبعون درجة.

المعيار التاسع : ضبط الوثائق والسجلات في الإدارة

م	المؤشر	الشواهد		المقياس❖ ٤	٣	٢	١	غير متوفر ٠	ملحوظات
١	تنظيم ضبط الوثائق والسجلات وفق منهجية علمية.	وجود لائحة لضبط الوثائق والسجلات تتضمن ضوابط ما يلي: (إصدار الوثائق ، تعديلها ، اعتمادها ، إلغاؤها ، توزيعها ، سحبها)★							
		اعتماد الوثائق والسجلات الداخلية بالختم والتوقيع.							
		ضبط الوثائق والسجلات الخارجية في سجل الضبط.							
		ترميز الوثائق وتنظيمها وفق ما تم اعتماده من إدارة التعليم.							
		توفر الوثائق والسجلات في أقسام الإدارة تبعًا لمجال التطبيق.							
	إجمالي الدرجات	(٢٠)	الدرجة المستحقة			( )			
٢	تعريف المنسوبين بالوثائق والسجلات.	نشرات تعريف المنسوبين بالوثائق والسجلات.							
		توقيع المنسوبين على بيانات حصر السجلات.★							
		قوائم توزيع الوثائق ونشرها.							
	إجمالي الدرجات	(١٢)	الدرجة المستحقة			( )			
٣	تطبيق إجراءات إصدار الوثائق	وجود نسخ تجريبية للوثيقة قبل تعميمها.							
		نتائج استطلاع فاعلية الوثيقة المستحدثة .★							
		اعتماد الوثيقة من صاحب الصلاحية.							
	إجمالي الدرجات	(١٢)	الدرجة المستحقة			( )			

❖ تشير الدرجة (٤) إلى أعلى مستوى والدرجة (١) إلى أدنى مستوى .

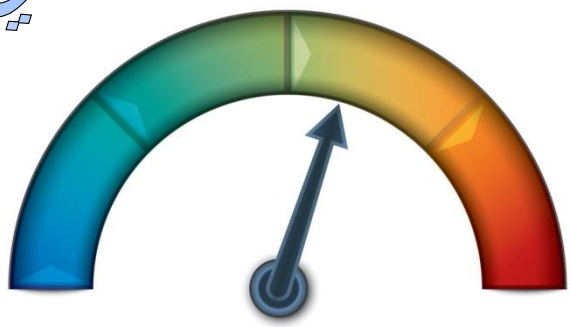
تابع المعيار التاسع : ضبط الوثائق والسجلات في الإدارة

م	المؤشر	الشواهد		المقياس❖ ٤	٣	٢	١	غير متوفر ٠	ملحوظات
٤	فاعلية الوثائق والسجلات المستخدمة في الإدارة .	نتائج استطلاع آراء المتعاملين مع الوثائق.							
		قائمة تعديل وإلغاء الوثائق .★							
		مسارد منظمة تحقق إمكانية استرجاع المعلومات بيسر.							
	إجمالي الدرجات	(١٢)	الدرجة المستحقة			( )			
٥	حفظ السجلات والوثائق .	مسرد يُسهِّل الوصول إلى السجلات والوثائق المحفوظة.							
		تحديد فترة حفظ السجلات وإتلافها .★							
		وجود السجلات في مكان آمن .							
		النسخ الاحتياطي للسجلات الإلكترونية .							
		بيانات أو سجل التخلص من الإصدارات القديمة وسحبها وفق لائحة الضبط .							
	إجمالي الدرجات	(٢٠)	الدرجة المستحقة			( )			

نتيجة المعيار				
التقدير	ممتاز	جيد جداً	جيد	ضعيف
الدرجات	٧٦ -٦٥	٦٤ -٥٣	٥٢ -٣٧	٣٦ فأقل
الدرجة المستحقة		التقدير	عدد الشواهد النوعية	( ) شاهداً

المعيار ١٠

التدقيق الداخلي



قال تعالى:

﴿ إِنْ أَحْسَنتُمْ أَحْسَنتُمْ لِأَنفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا ﴾

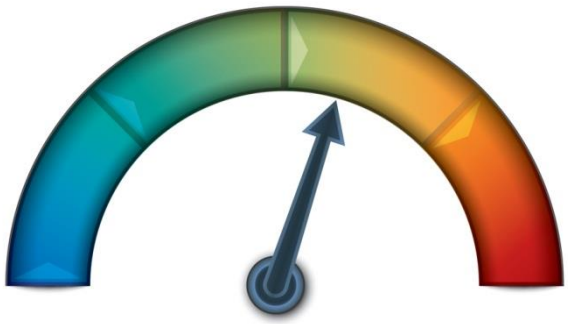
(سورة الإسراء آية ٧)

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ ﴾

(سورة النحل آية ٩٠)

المعيار ١٠

التدقيق الداخلي



يتناول هذا المعيار قدرة الإدارة على تنفيذ التدقيق الداخلي في سياق علمي يبدأ بالتخطيط ثم التنفيذ، وينتهي بدارسة النتائج للوصول إلى إجراءات تصحيحية ؛ لتكون عملية التدقيق ذات جدوى فعلية في مسار عمل الإدارة ، وتضمن المعيار أربعة مؤشرات بخمسة عشر شاهداً ، وخصص له ستون درجة.

المعيار العاشر : التدقيق الداخلي

م	المؤشر	الشواهد		المقياس❖				غير متوفر	ملحوظات
				٤	٣	٢	١	٠	
١	التخطيط لعملية التدقيق.	قرار تكليف أحد الأعضاء رئيسًا للتدقيق الداخلي.							
		خطابات التكليف لفريق التدقيق الداخلي.							
		نماذج العمل.							
		قوائم الفحص معدة وفق شروطها.★							
		الخطة الزمنية للتدقيق الداخلي.							
		إبلاغات مواعيد الزيارة للموظف/القسم /الإدارة.							
	إجمالي الدرجات	(٢٤)	الدرجة المستحقة			( )			
٢	تنفيذ عملية التدقيق.	نماذج معبأة تشتمل على المعلومات المستقاة من عملية التدقيق الداخلي.★							
		تقرير نتائج عمليات التدقيق الداخلي لكل موظف/ قسم (عملية) وفق طبيعة العمل بالإدارة.							
	إجمالي الدرجات	(٨)	الدرجة المستحقة			( )			
٣	رصد حالات عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية.	رصد حالات عدم المطابقة بدقة .							
		قائمة بالسبب الرئيس لكل حالة من حالات عدم المطابقة.							
		قائمة بالإجراءات التصحيحية لحالات عدم المطابقة.							
		بيانات وتقارير متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية.★							
	إجمالي الدرجات	(١٦)	الدرجة المستحقة			( )			

❖ تشير الدرجة (٤) إلى أعلى مستوى والدرجة (١) إلى أدنى مستوى .

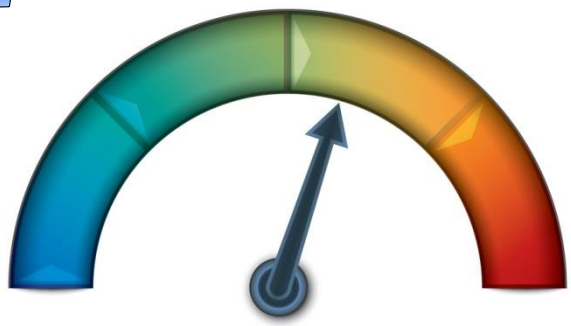
تابع المعيار العاشر: التدقيق الداخلي

م	المؤشر	الشواهد	المقياس❖ ٤	٣	٢	١	غير متوفر ٠	ملحوظات
٤	مراجعة عملية التدقيق.	محضر التدقيق الداخلي.						
		محضر اجتماع مناقشة نتائج التدقيق الداخلي والإجراءات التصحيحية مع فريق العمل.						
		محضر اجتماع مناقشة نتائج التدقيق الداخلي مع الجهات المدقق عليها ، مع التوقيع بالعلم.★						
	إجمالي الدرجات	(١٢)	الدرجة المستحقة		( )			

نتيجة المعيار				
التقدير	ممتاز	جيد جدًا	جيد	ضعيف
الدرجات	٦٠ - ٥١	٥٠ -٤٢	٤١ -٣٣	٣٢ فأقل
الدرجة المستحقة		التقدير	عدد الشواهد النوعية	( ) شاهدًا

المعيار ١١

التحسين والتطوير



قال تعالى:

﴿ إِنْ أُرِيدُ إِلاّ الإِصْلاَحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِيَ إِلاّ بِاللهِ ﴾

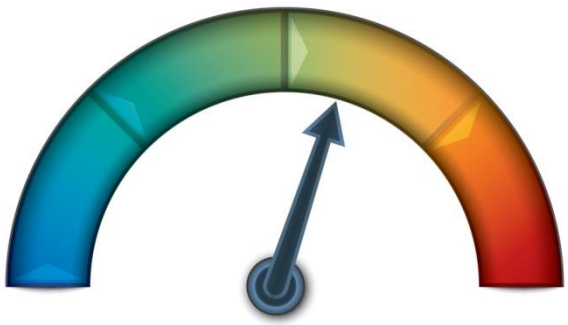
(سورة هود آية ٨٨)

﴿ لَيْسَ عَلَى الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ جُنَاحٌ فِيمَا طَعِمُوا إِذَا مَا اتَّقَوْا وَآمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ ثُمَّ اتَّقَوْا وَآمَنُوا ثُمَّ اتَّقَوْا وَأَحْسَنُوا وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴾

(سورة المائدة آية ٩٣)

المعيار ١١

التحسين والتطوير



يقيس هذا المعيار مسار عمل الإدارة في عمليات التحسين التي تبحث عنها كل إدارة مجودة ، بحيث يكون المسار وفق خطوات علمية وشواهد عملية توصل الإدارة إلى حكم دقيق على عملية التحسين والتطوير التي نفِّذت في الإدارة ، وذلك من خلال خمسة مؤشرات بتسعة عشر شاهداً ، خصص له ست وسبعون درجة.

المعيار الحادي عشر : التحسين والتطوير

م	المؤشر	الشواهد	المقياس❖ ٤	٣	٢	١	غير متوفر ٠	ملحوظات
١	التخطيط لعملية التحسين والتطوير المستمر.	قاعدة بيانات لمنسوبي الإدارة والمستفيدين.						
		قرار تشكيل لجنة للتحسين.						
		قرار تشكيل فرقاء العمل .						
		أولويات التحسين وفق نتائج التدقيق الداخلي .						
		محضر اجتماع مراجعة الإدارة .						
		قائمة بمهام كل فريق ومسؤولياته وصلاحياته.						
		خطة استراتيجية تتضمن ما يلي: ★ ▪ الأهداف : ▪ ارتباطها بنتائج التدقيق الداخلي. ▪ تضمينها المتطلبات المادية والبشرية . ▪ اعتماد أهم مبادئ التحسين وهي : ✓ الاستمرارية ✓ الشمول (مدخلات -عمليات– مخرجات). ✓ العمل الجماعي. ✓ مداخل التحسين المستمر للجودة و أدواتها. ✓ بيانات سجل التحسين معبأة وفق عمليات التحسين .						
		خطة تشغيلية سنوية للتحسين مبنية على الخطة الاستراتيجية.						
		إجراءات التحفيز المصاحب لعملية التحسين.						
	إجمالي الدرجات	(٣٦)	الدرجة المستحقة			( )		
٢	تنفيذ إجراءات التحسين والتطوير.	محاضر اجتماعات فرقاء التحسين بهدف دراسة تقارير التدقيق الداخلي وفجوات الأداء وخطة التحسين.						
		نتائج تقييم الإدارة للمعايير الواردة في الدليل بعد التحسين.						
	إجمالي الدرجات	(٨)	الدرجة المستحقة			( )		

❖ تشير الدرجة (٤) إلى أعلى مستوى والدرجة (١) إلى أدنى مستوى .

تابع المعيار الحادي عشر : التحسين والتطوير

م	المؤشر	الشواهد	المقياس❖ ٤	٣	٢	١	غير متوفر ٠	ملحوظات
٣	التحقق من حدوث التغيير.	نتائج تدل على :★ • انخفاض معدل الأخطاء، وتقليل الهدر. • ارتفاع الإنتاجية ودرجة الجاهزية . • ازدياد طرح المبادرات: (برامج ،مشاريع، دراسات، أبحاث، مشاركات علمية ...). • تحقيق رضا المستفيد الداخلي والخارجي. • ثبات القوى البشرية في الإدارة . • تقليل الهدر.						
		حصول الإدارة ومنسوبيها على جوائز وشهادات تكريم						
	إجمالي الدرجات	(٨)	الدرجة المستحقة		( )			
٤	إجراء مقارنة مرجعية	خطة المقارنة المرجعية .						
		نتائج تفصيلية للمقارنة المرجعية .						
		خطة تطبيق أفضل الممارسات بناءً على نتائج المقارنة المرجعية .						
	إجمالي الدرجات	(١٢)	الدرجة المستحقة		( )			
٥	استثمار الشراكة المجتمعية في عملية التحسين.	قائمة حصر الشركاء وبيانات الاتصال بهم ومذكرات التفاهم معهم.						
		خطة استثمار الشراكة المجتمعية في تحسين أداء الإدارة.						
		تقارير للخدمات المتبادلة مع الشركاء ومكتسبات برنامج الشراكة.★						
	إجمالي الدرجات	(١٢)	الدرجة المستحقة		( )			

نتيجة المعيار				
التقدير	ممتاز	جيد جداً	جيد	ضعيف
الدرجات	٧٦ -٦٥	٦٤ -٥٣	٥٢ -٣٧	٣٦ فأقل
الدرجة المستحقة		التقدير	عدد الشواهد النوعية	( ) شاهداً

المرفقات

م	الموضوع
١.	نموذج رقم (١) نتيجة تقييم معيار
٢.	نموذج رقم (٢) نتيجة التقويم الذاتي للإدارة / المكتب .
٣.	نموذج رقم (٣) نموذج فحص لجنة التقييم على مستوى الإدارة العامة للتعليم

نموذج رقم (١)

نتيجة تقييم معيار

١) بيانات أولية :

رقم المعيار : ( )

مسمى المعيار:.....

فريق العمل :.....

تاريخ بدء العمل : / /

نتيجة المعيار

٢) الدرجات :

رقم المؤشر	درجته	الشواهد المنخفضة حاصلة على 0، 1، 2	الشواهد المرتفعة حاصلة على 3، 4	الشاهد النوعي		ملحوظات
				متوفر	غير متوفر	

٣) التقرير الوصفي :

نقاط القوة في المعيار : .....

المؤشرات المنخفضة :.....

أسباب الانخفاض : .....

مقترحات المعالجة : .....

فريق العمل

الاسم: ..... التوقيع ..... التاريخ : / /

الاسم: ..... التوقيع ..... التاريخ : / /

نموذج رقم (٢)

نتيجة التقويم الذاتي للإدارة / المكتب

١) بيانات أولية :

مسمى الإدارة : .....

تاريخ بدء فحص المعايير : ..... تاريخ الانتهاء : / /

عدد فرقاء العمل : ( )

٢) الدرجات :

المعيار	الدرجة الكلية الأساسية	الدرجة المستحقة	التقدير	المؤشرات المرتفعة	المؤشرات المنخفضة	الشواهد النوعية		ملحوظات
						متوفرة	غير متوفرة	
تخطيط نظام الجودة								
الدليل الإجرائي								
نشر ثقافة الجودة في الإدارة								
إدارة الموارد البشرية								
الاتصال الداخلي والخارجي								
رضا المستفيد								
بيئة العمل في الإدارة / المكتب								
نتائج الأعمال (المخرجات)								
ضبط الوثائق والسجلات في الإدارة								
التدقيق والمراجعة الداخلية								
التحسين والتطوير								
المجموع		درجة الدرجة الكلية						

عدد المعايير الحاصلة على تقدير ممتاز	عدد المؤشرات النوعية في المعايير الحاصلة على تقدير ممتاز

المرتبة التي تستحقها الإدارة وفقاً لمعيار النتيجة : المرتبة : .....

٣) فرص التحسين للمعايير التي لم تحصل على تقدير ممتاز :

.....

.....

الاسم: ..... التوقيع ..... التاريخ : / /

الاسم: ..... التوقيع ..... التاريخ : / /

نموذج رقم (٣)

نموذج فحص لجنة التقييم على مستوى الإدارة العامة للتربية والتعليم

١) بيانات أولية :

الإدارة المستهدفة : .....

تاريخ الزيارة : / /

المعايير الحاصلة على تقدير ممتاز : ( ) عدد الشواهد النوعية المرتبطة بها : ( )

المرتبة التي استحقتها الإدارة بناءً على تقييمها الداخلي : .....

٢) نتيجة فحص المعايير الحاصلة على تقدير ممتاز وشواهدها النوعية :

المعايير الحاصل على تقدير ممتاز	درجته المستحقة بناءً على التقييم الذاتي	درجته بعد فحص اللجنة	التقدير بعد الفحص	أسباب تغيير الدرجة إن وجد

٣) تقرير وصفي :

نقاط القوة للمعايير المفحوصة : .....

.....

فرص التحسين : .....

.....

توصيات أخرى : .....

.....

لجنة الفحص :

الاسم: ..... التوقيع ..... التاريخ : / /

الاسم: ..... التوقيع ..... التاريخ : / /

خاتمة

وبعد ، فإن من مستلزمات نجاح التطبيق والوصول إلى النتائج المأمولة أن ينظر إلى الدليل على أنه خارطة طريق تنظم عمل الإدارة في مسارها نحو الجودة ، وبالتالي تبني معايير الدليل ومؤشراته والسعي الجاد نحو توفير شواهده وفق متطلبات نجاح فرقاء العمل التي يعوَّل عليها كثيرًا في مسار الجودة الشاملة ، وستكون إدارة الجودة الشاملة مسانداً لجميع الإدارات بكونها جهة استشارية في هذا المجال، ولن تتوانى عن ذلك إن شاء الله مرحبة بأي فكرة أو مرئيات تعينها على تطوير الدليل وتعديله في نسخته القادمة التي ستكون أكثر نموًا وثراءً بإذن الله إثر ما سيتم إنجازه من خطوات في طريق الجودة بتعاون وتضافر للجهود .

وفقنا الله وسدد على الخير خطانا .

إدارة الجودة الشاملة

العام الدراسي

١٤٣٧/١٤٣٦هـ

المراجع

م	الموضوع
١.	أحمد ماهر ، الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، ١٩٩٨م.
٢.	خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، ، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ، عمان ، ط الثانية ٢٠٠٥م.
٣.	عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة و الشاملة ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط الأولى ٢٠٠١م.
٤.	قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو ٩٠٠١ : ٢٠٠٠ ، ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط الأولى.
٥.	كين بلاتشر ، الإدارة للمبتدئين ، مكتبة جرير ، السعودية ، ١٩٩٨م.
٦.	محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات) ، دار وائل للنشر و التوزيع .عمان ، ط الرابعة ٢٠٠٩م.
٧.	مجموعة من المؤلفين ، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز و معايير الاعتماد ، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ، عمان ، ط الأولى ٢٠٠٦م.
٨.	دليل الجودة جمعية زمزم للخدمات الصحية التطوعية ، ١٤٢٩هـ .
٩.	الهيئة السعودية للمواصفات و المقاييس و الجودة ، معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة / قطاع التعليم و الدليل التفسيري للجائزة ، الإصدار الأول، ١٤٣٣هـ.
١٠.	معايير جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي فئة الإدارة المدرسية والدليل التفسيري للجائزة ، الدورة الحادية عشرة ، ١٤٢٩ / ١٤٣٠هـ.
١١.	معايير ومؤشرات الجودة الشاملة في مدارس تطوير.

تم بحمد الله

العام الدراسي

١٤٣٦/ ١٤٣٧هـ

Total Quality Management