



# معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة

المرجع: KAQA-D-03

الإصدار: 2 الطبعة: 1



## معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة

المرجع: KAQA-D-03

الطبعة: 1 / الإصدار: 3

شوال 1432 هـ

سبتمبر 2011 م

تم الموافقة من	تم التدقيق من	حررت من	
			الاسم:
			الرتبة الوظيفية:
			التاريخ:
			التوقيع:



# معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة

المرجع:	KAQA-D-03
الإصدار:	2
الطبعة:	1

## مقدمة:

أنشئت جائزة الملك عبد العزيز للجودة بموجب خطاب المقام السامي رقم 18670/ب/7 وتاريخ 1420/11/27 هـ بهدف تحفيز القطاعات الإنتاجية والخدمية لتبني مبادئ الجودة الشاملة وأسسها، والعمل على رفع مستوى الجودة، والقدرة على المنافسة العالمية، مع تفعيل التحسين المستمر لأداء هذه القطاعات وتكريم أفضل المنشآت ذات الأداء المتميز التي تحقق أعلى مستويات الجودة. وعلى هذا الأساس سيساهم برنامج جائزة الملك عبد العزيز للجودة بالمملكة في رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات الوطنية، وزيادة التنافس بين المنشآت في القطاعات المختلفة جميعها على تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين منها ومساعدتها على المنافسة العالمية.

وتمنح الجائزة من خلال هيئة المحكمين وفرق التقييم المستقلة التي تقوم بمراجعة استمارات التقدم وإجراء زيارات ميدانية عند الحاجة بالتنسيق الأمانة العامة التابعة للهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. ويستخدم المقيمون معايير الجائزة التالية لإعطاء حكم موضوعي عن مستوى الجودة في المنشآت المتقدمة:

- القيادة الإدارية.
- التخطيط الاستراتيجي.
- الموارد البشرية.
- الموردون والشركاء.
- إدارة العمليات.
- التركيز على المستفيد.



## معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة

KAQA-D-03		المرجع:	
1	الطبعة:	2	الإصدار:

• التأثير على المجتمع.

• نتائج الأعمال.

ويعطى لكل معيار من المعايير السابقة وزن محدد يختلف بحسب أهمية المعيار بالنسبة للمملكة، ويكون الوزن على شكل درجات لكل معيار، حيث يبلغ عدد الدرجات الإجمالية للمعايير كلها 1000 درجة. ويشتمل كل معيار رئيسي على عدة معايير فرعية تسمى عناصر . يأتي الإصدار الثاني من المعايير ولوائح ودليل الجائزة بناءً على التزام إدارتها بإخضاع برنامج الجائزة ومكوناته لعملية المراجعة والتحديث والتطوير المستمر لكي تواكب التطورات والتغيرات العالمية، وتتماشى مع الاحتياجات الجديدة للدولة ومستفيدة من الدروس والعبر من تطبيق الإصدار الأول. وفيما يلي تفصيل أوسع عن كل معيار وعناصره والدرجات الخاصة به والتطورات والتغيرات التي حصلت عليها.



## معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة

المرجع: KAQA-D-03

الإصدار: 2 الطبعة: 1

### معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة

الوزن (درجة)	المعيار
120	1 القيادة الإدارية
80	2 التخطيط الإستراتيجي
100	3 الموارد البشرية
80	4 الموردون والشركاء
170	5 إدارة العمليات
90	6 التركيز على المستفيد
60	7 التأثير على المجتمع
300	8 نتائج الأعمال
1000	المجموع

(120)

#### 1- القيادة الإدارية

40

1/1 توجهات الإدارة العليا

40

2/1 مراجعة أداء المنشأة

40

3/1 تشجيع ثقافة الجودة ونشرها

## 2- التخطيط الإستراتيجي (80)

40	1/2	عملية إدارة التخطيط الإستراتيجي
20	2/2	الأهداف الإستراتيجية وخطة العمل
20	3/2	البحث والتطوير

## 3- الموارد البشرية (100)

20	1/3	تخطيط الموارد البشرية واختيارها
20	2/3	التدريب والتعليم
15	3/3	الأداء والتقدير
15	4/3	رضا العاملين وبيئة العمل
15	5/3	مشاركة العاملين
15	6/3	التوطين

## 4- الموردون والشركاء (80)

30	1/4	اختيار وتقييم وتحسين جودة خدمات الموردين
20	2/4	التركيز على الموردين المحليين والمنتجات المحلية
30	3/4	إدارة الشراكات والاتفاقيات بعيدة المدى

## 5- إدارة العمليات (170)

100	1/5	نظم إدارة الجودة والبيئة والطاقة والصحة والسلامة المهنية
-----	-----	----------------------------------------------------------



## معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة

KAQA-D-03		المرجع:	
1	الطبعة:	2	الإصدار:

50	2/5	التحسين المستمر
20	3/5	تطبيق المواصفات القياسية السعودية ( أو الدولية) المعتمدة
(90)		<b>6- التركيز على المستفيد</b>
30	1/6	المعرفة بالمستفيدين والسوق
30	2/6	إدارة العلاقات مع المستفيدين
30	3/6	قياس وتعزيز رضا المستفيدين
(60)		<b>7- التأثير على المجتمع</b>
20	1/7	المساهمة في التنمية الوطنية
20	2/7	المسؤولية المجتمعية
20	3/7	المشاركة في تدريب المجتمع وتعليمه
(300)		<b>8- نتائج الأعمال</b>
80	1/8	رضا المستفيدين
70	2/8	النتائج المالية
50	3/8	الموارد البشرية
50	4/8	الموردون/الشركاء
25	5/8	الاستثمار في البحث والتطوير
25	6/8	التصدير

## تفاصيل معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة

### 1 - القيادة الإدارية ( 120 درجة )

يتناول معيار القيادة الإدارية الدور الذي تضطلع به الإدارة العليا في المنشأة في تحديد الأهداف والتوقعات ومعايير الأداء ، ويهتم هذا المعيار بصورة خاصة بكيفية تواصل الإدارة العليا مع العاملين ومشاركتهم ومراجعتهم لأداء المنشأة ، وقيامهم بإيجاد بيئة تشجع على الأداء المتميز ، كما يشمل هذا المعيار أيضاً مسؤوليات المنشأة تجاه الصالح العام والممارسات التي تقوم بها مراعاة لواجبات حسن المواطنة، ويعرض هذا المعيار أيضاً للجوانب الرئيسية للقيادة في المنشأة والإجراءات التي يتخذها كبار قادتها لإيجاد منشأة متميزة في أدائها.

ويعنى هذا المعيار بتحديد دور القيادة وممارستها وقراراتها في تطوير إستراتيجيات المنشأة وتحديد توجهات وأهداف المنشأة ومقاييس الأداء وتواصلها مع العاملين لإيجاد ثقافة مؤسسية مبنية على التميز والجودة من خلال تطوير وتطبيق منظومة متكاملة ومتراصة من المنهجيات والأنظمة والآليات والأساليب الإدارية ووضع السياسات والخطط المستقبلية.

#### 1/1- توجهات الإدارة العليا ( 40 درجة )

تقدم المنشأة وصفاً للكيفية التي توجه بها الإدارة العليا المنشأة، بما في ذلك كيفية وضع ومراجعة الخطة الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة وأهدافها وتطوير وتطبيق وتحديث الأنظمة الإدارية . كما توضح دورها في تطوير رؤية المنشأة ورسالتها وتحقيقها ونشر ثقافة التميز والجودة فيها.



## معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة

المرجع:	KAQA-D-03		
الإصدار:	2	الطبعة:	1

- كيف تقوم الإدارة العليا للمنشأة بتحديد ونشر قيم المنشأة وتوجهاتها على كل من المدى القريب والبعيد، وكذلك كيفية تحديد توقعات الأداء بما في ذلك التركيز على إيجاد وموازنة القيمة المرجوة للمستفيدين ومساهمي المنشأة، وكيف تقوم الإدارة العليا بإيجاد قنوات اتصال فعّالة ومناسبة ومنتظمة مع مختلف فئات وشرائح المستفيدين ل توصيل القيم والتوجيهات والتوقعات من خلال نظام القيادة في المنشأة إلى العاملين جميعهم.
- كيف تقوم الإدارة العليا للمنشأة ب توفير بيئة مناسبة مشجعة للإبداع والابتكار و تعمل على تمكين العاملين وتنمية القدرات التنظيمية وتخصيص موارد مناسبة وإيجاد مخصصات للحوافز والمكافآت وتشجع على التعلم على مستوى المنشأة والعاملين.

### 2/1- مراجعة أداء المنشأة ( 40 درجة )

- كيف تقوم الإدارة العليا بإجراء عملية تقييم ومراجعة لأداء المنشأة بغرض تقييم نجاحها وأدائها التنافسي وما تحقّقه من تقدم في ضوء الأهداف الموضوعية على كل من المدى القريب والبعيد وقياس قدرتها على مواجهة متغيرات الإحتياجات التنظيمية؟ وكيف تقوم بمراجعة مؤشرات القياس الرئيسية للأداء بصورة منتظمة مع توضيح النتائج الرئيسية لعمليات مراجعة التي تمت مؤخراً؟
- كيف تقوم المنشأة بجمع ودمج البيانات والمعلومات من المصادر جميعها لمساندة الأعمال اليومية واتخاذ القرارات التنظيمية؟
- كيف تختار المنشأة الإجراءات أو المؤشرات الخاصة بمتابعة الأعمال اليومية وأداء المنشأة ككل وتوجهها لخدمة إحتياجاتها الخاصة؟

- كيف تختار المنشأة بيانات ومعلومات المقارنة الرئيسية وتضمن استخدامها بصورة فعالة؟

## 3/1- تشجيع ثقافة الجودة ونشرها ( 40 درجة)

تقدم المنشأة وصفاً لكيفية تناولها لمسئولياتها تجاه نشر الوعي بالجودة داخل المنشأة وخارجها وتعدد الطرق والوسائل التي تستخدمها لترسيخ مفاهيم الجودة وأسسها داخل المنشأة من خلال تحديد سياسات تدعم العمل الجماعي وروح الفريق وسهولة التواصل بين الإدارات والأقسام، كما يتعين على المنشأة إبراز مشاركتها في المجتمع من خلال دعم المؤسسات الاجتماعية لنشر الوعي بالجودة والمشاركة بفعالية في ذلك وتوضيح التزام قيادتها العليا ومشاركتها الشخصية في إيجاد وتأسيس ثقافة التميز والجودة بين العاملين وتقديم القدوة الحسنة لهم.

## 2 -التخطيط الاستراتيجي ( 80 درجة)

تصف المنشأة الطريقة التي تستخدمها في تحديد أهدافها الإستراتيجية، بما في ذلك تحسين موقفها التنافسي وأدائها بصورة عامة، والطريقة التي تستخدمها في تحويل أهدافها الاستراتيجية والتنمية إلى خطط عامة ومشاريع تطويرية بهدف زيادة الربحية وزيادة الإنتاجية أو تحسين المنتجات والخدمات، مع إيجاز خطط العمل الخاصة بها والإجراءات والمؤشرات الرئيسية ذات العلاقة بالأداء، وكيفية إعداد التوقعات الخاصة بأداء المنشأة في المستقبل في ضوء هذه الإجراءات والمؤشرات.

كما يعنى هذا المعيار بتوفير إطار مرجعي موحد لعملية اتخاذ القرارات لتكون متوافقة مع أهداف وغايات المنشأة والمساعدة في تحديد الغايات والأهداف وخطط العمل وأولويات تخصيص الموارد



## معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة

المرجع: KAQA-D-03

الإصدار: 2 الطبعة: 1

والتي توضح الاستجابة المثلى للفرص والتهديدات الخارجية ومعرفة نقاط القوة والضعف الداخلية. ويتعين أن تتضمن المعلومات المقدمة من المنشأة المتطلبات التالية:

### 1/2 - عملية إدارة التخطيط الاستراتيجي (40 درجة)

كيف يتم إنشاء السياسات والاستراتيجيات؟ ما هي إجراءات التخطيط الاستراتيجي العام؟ وما هي الخطوات الرئيسية التي تتخذ فيها؟ وما هي الأطراف الرئيسية المشاركة فيها؟ وما هي آفاق التخطيط على كل من المدى القريب والبعيد؟ كيف يتم إيصال ونشر الاستراتيجيات والسياسات داخل المنشأة، وما هي الإجراءات التي تتخذها المنشأة ل ضمان أن تتناول عملية التخطيط العوامل الرئيسية التالية، وكيف يتم تجميع وتحليل البيانات والمعلومات ذات العلاقة لتناول هذه العوامل:

- احتياجات وتوقعات المستفيدين والسوق والفرص المترتبة على ذلك من خلال تحديد وتجميع وتحليل المعلومات المناسبة حول متطلبات بيئة عمل المنشأة (المستفيدون، العاملون، ذوي العلاقة، الأسواق، الأداء المؤسسي...)

- تحليل بيئة المنشأة الخارجية والبيئة التنافسية والقدرة على المنافسة مقارنة بالمنافسين وتحديد الفرص والمخاطر والتهديدات.

- التغييرات التكنولوجية وغيرها من التغييرات الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على المنتجات أو الخدمات.

- تحليل بيئة المنشأة الداخلية وتحديد جوانب القوة والضعف في مجال الموارد البشرية وغيرها من الموارد.

- تحليل بيئة المنشأة الداخلية وتحديد جوانب القوة والضعف في مجال الموردين/ الشركاء.

6/1/2- تحديد المخاطر المالية وتلك المتعلقة بالمجتمع، وغير ذلك من المخاطر المحتملة.

## 2/2- الأهداف الإستراتيجية وخطة العمل ( 20 درجة)

- ما هي الأهداف الإستراتيجية الرئيسة الطويلة والقصيرة المدى للمنشأة وكيفية ربطها برؤية

ورسالة المنشأة والجدول الزمني لتنفيذها؟ وما هي المستويات الرئيسة المستهدفة؟

- كيف تتناول الأهداف الاستراتيجية التحديات التي تم تحديدها عند إعداد المعلومات العامة عن

المنشأة؟ وكيف تضمن المنشأة أن هذه الأهداف توازن بين احتياجات جميع الجهات المعنية

بالمنشأة؟ ما هي آلية تعميم وشرح وإيصال الخطة الإستراتيجية ومتطلبات تنفيذها لمخ

المستويات الإدارية في المنشأة.

- كيف تقوم المنشأة باختيار الإستراتيجيات والسياسات المناسبة وتطوير وتنفيذ خطط العمل بناء

عليها لتحقيق الأهداف الرئيسة للمنشأة؟ وكيف تقوم بتخصيص الموارد لضمان إنجاز خطط

العمل؟

- ما هي خطط العمل على المدى القريب والبعيد؟ وما هي التغيرات، إن وجدت، التي ستشهدتها

المنتجات أو الخدمات أو المستفيدين أو الأسواق؟

- ما هي الخطط الرئيسة الخاصة بالموارد البشرية والمبنيّة على الأهداف الاستراتيجية وخطط

العمل على المدى القريب والبعيد؟

- ما هي المؤشرات الرئيسة وإجراءات القياس الخاصة بالأداء المستخدمة في متابعة ما يتم

تحقيقه من تقدم فيما يتعلق بخطط العمل؟ وما هي الإجراءات التي تتخذ لضمان أن النظام العام

المستخدم في قياس التقدم المحقق في تنفيذ خطة العمل يحقق التوافق التنظيمي ويغطي جميع المجالات الرئيسية التي تطبق فيها الخطة وجميع الجهات المعنونة بالمنشأة، وكيف تستخدم المنشأة تقارير متابعة التقدم في الأداء والإنجاز على مختلف المستويات الإدارية؟

## 3/2- البحث والتطوير ( 20 درجة )

- كيف يتم البحث والتطوير بالاستفادة من الخبرات المكتسبة لتطوير الوضع العام ومواكبة المتغيرات؟
- هل تقوم المنشأة بتخطيط وتنفيذ عمليات البحث والتطوير عن طريق إدارة أو قسم متخصص ومزود بالكفاءات والصلاحيات والموارد اللازمة؟

## 3 - الموارد البشرية (100 درجة )

يركز هذا المعيار على الدور الذي تقوم به المنشأة في سعيها نحو التميز فيما يخص مواردها البشرية من إعداد وتنفيذ ومتابعة الأنظمة والخطط والبرامج الخاصة بالموارد البشرية وقدرتها على تطوير بيئة عمل ملائمة للعاملين . كما يعنى هذا المعيار بتوضيح مجالات ذات الاهتمام للموارد البشرية والتي تشمل التخطيط والإدارة والتدريب والتعليم المستمر والرعاية وبيئة العمل فضلاً عن دعم عملية التوظيف. كما يعنى بكيفية العمل على توظيف كامل قدرات العاملين لتحقيق تميز مرتفع الأداء، وكيفية مشاركة العاملين بهدف تطوير إمكاناتهم لضمان فاعليتهم وكيفية تأمين صحتهم وسلامتهم ورفاهيتهم . ويتضمن معيار الموارد البشرية المعايير الفرعية التالية:-

## 1/3- تخطيط الموارد البشرية واختيارها (20 درجة )

وصف مهام وممارسات العمل والأجور والتقدم المهني والأساليب التي تمكن من تحفيز العاملين لتحقيق مستوى أداء مرتفع. ويجب أن تتضمن الآتي:

- تطوير أنظمة عمل متكاملة لإدارة الموارد البشرية تشمل تنظيم العمل والوظائف وإدارتها وتشجيع التعاون والمبادرة والابتكار وتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للموارد البشرية.
- أساليب تنمية الثقافة وزيادة المرونة بما يضمن موائمة احتياجات العمل.
- كيفية المشاركة في المهارات والمعلومات والاتصالات الفعالة على نطاق وح دات العمل والوظائف والمواقع.
- تحديد أهداف التدرج الوظيفي ومنهجية وآليات تحقيق ذلك.
- إعداد ومراجعة الوصف الوظيفي والمهارات المطلوبة لشغل الوظائف وآليات التوظيف والمحافظة على بقاء العاملين واستمرارهم.
- تحديد أساليب الاستفادة من الأفكار والثقافات وطرق التفكير لبناء نظام عمل فعال ومرن.
- إيجاد آليات للاختيار والاستقطاب والتعيين ومنهجية لرسم المسار الوظيفي.

## 2/3- التدريب والتعليم ( 20 درجة )

- وصف طرق التدريب والتعليم لمساندة تحقيق أهداف المنشأة، بما في ذلك تكوين المعلومات لدى العاملين لتنمية قدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، ويجب أن تتضمن الآتي:
- مساهمة التدريب والتعليم في خطط العمل وكيفية تحقيق التوازن بين أهداف المنشأة ورغبات العاملين على المدى القريب والمدى البعيد فيما يتعلق بالتطوير والتعليم والتقدم المهني.

- أساليب جمع المعلومات من العاملين ورؤسائهم ومديريهم حول الاحتياجات التعليمية والتدريبية وطرق استخدامها لتحديدها وتوفيرها.

- الآليات المتبعة لتطوير العاملين المتعلقة بالتغيرات التقنية والقيادة وتأهيل العاملين وتحسين أدائهم وزيادة التنوع الوظيفي.

- إعداد وتطبيق خطة للتدريب وقياس أثر وفاعلية البرامج التدريبية لإكساب الموارد البشرية المهارات والمعارف المطلوبة وتحديد الأساليب المستخدمة لطرق تقديم التدريب، وكيفية تقويم فعالية التعليم والتدريب مع الأخذ بالاعتبار الأداء الفردي وأداء المنشأة ككل.

- وسائل استخدام المعلومات والمهارات في العمل وطرق تدعيمها من خلال تحديد وتصنيف المهارات والخبرات والمعارف اللازمة والمتوفرة في المنشأة.

### 3/3 - الأداء والتقدير ( 15 درجة )

وصف نظام إدارة أداء وتقدير العاملين في المنشأة، ويجب أن تتضمن الآتي:

- إيجاد نظام دقيق وشفاف لتقييم أداء الموارد البشرية يحتوي المعلومات المقدمة للعاملين عن أدائهم وكيفية تمييزهم وتركيزهم على العملي أو المستفيد.

- آليات الأجور والحوافز والمكافآت التشجيعية المساعدة على تحقيق الأهداف وتقوية الانتماء للمنشأة وربطها بالنتائج.

- المنهجية المتبعة لتقويم أداء العاملين والإجراءات المترتبة على النتائج.

### 4 / 3 - رضا العاملين وبيئة العمل ( 15 درجة )

وصف كيفية المحافظة على بيئة ومناخ العمل المحققة لرضا العاملين . ويجب أن تتضمن الآتي:

- إجراءات تحسين بيئة العمل المتعلقة بالصحة والسلامة وسهولة استخدام مكان العمل وكيفية مشاركة العاملين في ذلك.

- تحديد العوامل البيئية المكونة للمنشأة والمؤثرة على رضا العاملين وتقسيم هذه العوامل وفقا لتنوع فئات العاملين وتطبيق برامج لتحسين بيئة العمل ، وتحديد مستوياتها وأهداف الأداء وإبراز الاختلافات - إن وجدت -.

- طرق مساندة المنشأة للعاملين من خلال الخدمات والعوائد والسياسات وأساليب صياغتها وفقا لفئات العاملين وتناسب احتياجاتهم.

4- تطوير وتطبيق آلية لقياس رضا العاملين والاستفادة منها في تخطيط سياسات وإجراءات الموارد البشرية وإيجاد طرق وإجراءات مدى رضا العاملين وأساليب صياغتها وفقا لفئات العاملين وتناسب احتياجاتهم.

- وسائل استخدام مؤشرات التغيب والاستقالة والنظلمات والإنتاجية والسلامة في تقييم رضا العاملين واعتماد آليات لتقديم المقترحات والشكاوي ومنهجية للتعامل معها والاستفادة منها.

- كيفية ربط نتائج تقييم رضا العاملين بنتائج العمل لتحسين بيئة العمل وتدعيم مناخ مساندة العاملين.

### 5/3- مشاركة العاملين ( 15 درجة)



## معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة

المرجع: KAQA-D-03

الإصدار: 2 الطبعة: 1

وصف كيفية مشاركة ومساهمة العاملين في رفع أداء وإنتاجية المنشأة ومنهجية إشراك الموارد

البشرية في تخطيط الأنظمة الخاصة بهم وتطويرها. ويجب أن تتضمن الآتي:

- كيفية مشاركة العاملين في أساليب تحسين الجودة.
- كيفية مشاركة العاملين في تحقيق السلامة.
- كيفية مشاركة العاملين في إدارة المنشأة.
- كيفية مشاركة العاملين في تطوير العمل ومخرجاته.

### 6/3- التوطين ( 15 درجة )

إعداد وتطبيق خطة متكاملة للتوطين ( للسعودة) في المنشأة وتعزيز نسب السعودة فيها على أن

تتضمن:

- إيضاح نسب المواطنين الفعلي في المنشأة، مع تحديد المواقع القيادية أو الإدارية التي يشغلها المواطنون السعوديون.
- إيضاح معايير بيع العمل التي وضعتها المنشأة لتنمية الكفاءات الوطنية (الرواتب، والترقيات، والتدريب وساعات العمل)
- ما هي البرامج العامة لتنمية قدرات العامل السعودي للمساهمة في تنمية المجتمع؟ وما هي المنهجيات المعتمدة لتشجيع العاملين للعمل في وظائف تتدنى فيها نسبة السعودة؟

### 4 -الموردون والشركاء ( 80 درجة )

يركز هذا المعيار على كيفية إدارة العمليات الخاصة بالموردين والشركاء لتنفيذ خططها وتحقيق أهدافها ولتحقيق تميز في علاقات العمل وجودة المدخلات والمخرجات المتبادلة التي تعزز من قابلية الأطراف لإيجاد قيمة مضافة وتزيد من المرونة والاستجابة السريعة للتغير، وتؤسس علاقات متوازنة طويلة المدى بين الشركاء تشمل:

## 1/4- اختيار وتقييم وتحسين جودة خدمات الموردين ( 30 درجة)

وصف طرق وإجراءات اختيار الموردين وتقييمهم والتحقق من مخرجات الموردين ومطابقتها لمتطلبات المنشأة ، ووصف إجراءات تحسين منتجات الموردين وفقا لمتطلبات المنشأة.

## 2/4- التركيز على الموردين المحليين والمنتجات المحلية ( 20 درجة)

وصف إجراءات التحقق والمفاضلة للموردين المحليين وطرق التأكد من مطابقة مخرجاتهم لمتطلبات المنشأة.

## 3/4- إدارة الشراكات والاتفاقيات بعيدة المدى ( 30 درجة)

وصف لأساليب وإجراءات العلاقات والاتفاقيات مع الموردين والمشاركين بعيدة المدى ، والعمل على إيجاد آليات لتطوير إمكانيات وقدرات الموردين والشركاء ودعم جهود التطوير لتحسين كفاءة أدائهم وتبادل المعرفة معهم.

## 5- إدارة العمليات ( 170 درجة)

يتناول هذا المعيار الأساليب والمنهجيات المعتمدة لدى الم نشأة في إدارة عملياتها وتطويرها بهدف تسهيل عملية تطبيق متطلبات الإستراتيجية وصولاً لتحقيق أهدافها ويركز على جهود المنشأة واهتمامها بتطبيق أنظمة إدارة الجودة والمواصفات القياسية . كما تصف المنشأة في هذا المعيار كيفية تحديد وإدارة وتحسين الإجراءات والعمليات الرئيسية لتصميم وتوصيل المنتجات والخدمات ويشمل ذلك:

## 1/5 - نظم إدارة الجودة والبيئة والطاقة والصحة والسلامة المهنية (100 درجة)

كيف قامت المنشأة بتأسيس وتحسين نظام متكامل لضمان وقياس الجودة (البيئة والطاقة والصحة والسلامة المهنية ) وشامل لكافة الإجراءات والعمليات التي تخضع لها المنتجات والخدمات استناداً إلى متطلبات آيزو - 9000 (ISO 14000، OHSAS 18000) أو ما يناظر ذلك؟ مع الأخذ التام بعين الاعتبار مدى فاعلية وتجاوب الإدارة المسؤولة عن تطبيق ومتابعة الالتزام المستمر والفاعل بهذه المتطلبات، مع توفير ما يلزم من الموارد البشرية والتقنية والاستشارية.

كيف تقوم المنشأة بقياس مدى فاعلية نظام إدارة الجودة (البيئة والطاقة والصحة والسلامة المهنية) عن طريق الحصول والحفاظ على استمرارية وصلاحية شهادة المطابقة لمتطلبات آيزو - 9000 (ISO 14000، OHSAS 18000) أو ما يناظرها من قبل الجهات المعتمدة من الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

## 2/5 - التحسين المستمر ( 50 درجة)

كيف قامت المنشأة بوضع وتنفيذ استراتيجية قصيرة وطويلة الأمد للتحسين المستمر للإجراءات والعمليات ورضاء المستفيدين وأداء الموردين وكفاءات العاملين من خلال:

1/2/5 إنشاء قاعدة معلوماتية تتضمن جمع البيانات والقياسات والمؤشرات مع المحافظة على دقة المعلومات وتحديثها بشكل دوري ومستمر.

2/2/5 وضع آلية معتمدة لجمع المعلومات وتحليلها وقراءاتها.

3/2/5 المراجعة الدورية والمستمرة من قبل الإدارة العليا لمدى فاعلية تحقيق الأهداف ضمن

الإطار الزمني المحدد لها ووضع أهداف مستقبلية ذات طابع تحسيني أكبر عن طريق تعيين

نقاط القوة واستثمارها وكشف نقاط الضعف والعمل على تلاشيها عن طريقي الإجراءات التصحيحية الفاعلة.

- إيجاد آلية شرح وإيصال طرق التحسين المستمر ومخرجاتها وقياس اثرها على العمليات.

## 3/5- تطبيق المواصفات القياسية السعودية أو الدولية المعتمدة ( 20 درجة)

كيف وضعت المنشأة الآليات والموارد المتطلبية للالتزام الدائم بالمواصفات القياسية مع إظهار ما يثبت التطبيق الفعلي لهذه المتطلبات؟ وقياس مدى فائدة وفاعلية تطبيقها؟

## 6- التركيز على المستفيد ( 90 درجة)

يعتمد هذا المعيار على درجة التركيز الذي توليه المنشأة في العناية بالمستفيدين من حيث تحديد متطلباتهم واحتياجاتهم والتعرف على خصائص السوق الذي تنتمي إليه المنشأة وتمركز عملياتها حوله. كما يركز على بناء العلاقة مع المستفيدين وتحديد عوامل النجاح الأساسية للوصول إلى



## معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة

المرجع:	KAQA-D-03
الإصدار:	2
الطبعة:	1

مستوى متميز من الرضا والولاء واكتساب المستفيدين الجدد والحفاظ على المستفيدين الموجودين ودرجة انعكاس ذلك على أداء المنشأة . ويوضح ما هي الطريقة التي تستخدمها المنشأة في تحديد متطلبات المستفيدين والأسواق وتوقعاتهم وأفضلياتهم لضمان أن تظل منتجاتها أو خدماتها مناسبة لهم. كما تصف كيفية بناء العلاقة مع مستفيديها وتحديد العوامل الرئيسية التي تقود إلى اكتساب المستفيدين، وولائهم والمحافظة عليهم، وإلى توسع المنشأة واستدامتها ويشمل ذلك:

### 1/6- المعرفة بالمستفيدين والسوق ( 30 درجة)

ما هي الطرق التي تستخدمها المنشأة في تحديد متطلبات المستفيدين والأسواق وتوقعاتهم وأفضلياتهم لضمان أن تظل منتجاتها أو خدماتها مناسبة لهم، ولتطوير فرص أعمال جديدة . ويتعين أن تتضمن المعلومات المقدمة من المنشأة إجابات عن الأسئلة التالية:

- كيف تقوم المنشأة بتحديد المستفيدين المنفردين أو مجموعات المستفيدين أو قطاعات السوق؟ وكيف يتضمن هذا التحديد مستفيدي منافسيها، أو غيرهم من المستفيدين، أو الأسواق المحتملة؟

- لأغراض التخطيط للمنتجات أو الخدمات والتسويق وإدخال التحسينات وغير ذلك من

الأغراض المتعلقة بتطوير العمل، كيف تتعرف المنشأة على متطلبات المستفيدين الرئيسيين (

بما في ذلك الصفات الخاصة بالمنتجات والخدمات )، والتعرف على أهميتها أو قيمتها النسبية لقرارات الشراء التي يقوم بها المستفيدين؟ وفي إطار تحديد هذه المتطلبات، كيف أوجدت المنشأة

وسائل فعّالة لجمع البيانات والمعلومات عن المستفيدين والأسواق والمنافسين وتبويبها وتحديثها

بشكل دوري وكيف تستخدم المنشأة المعلومات ذات العلاقة عن المستفيدين الحاليين والسابقين

بما في ذلك معلومات التسويق والمبيعات وبيانات الاحتفاظ بالمستفيدين وتحليل المستفيدين

المكتسبين والمفوقين والشكاوى، وإذا اختلفت الطرق المستخدمة في تحديد المتطلبات بين المستفيدين المنفردين أو مجموعات المستفيدين، فما هي الاختلافات الرئيسة في عملية تحديد المتطلبات.

- كيف تقوم المنشأة بتحديث طرق الاستماع والتعلم بما يتسق مع احتياجات الأسواق وتوجهاتها؟ ما هي المنهجيات المستخدمة للتعرف على احتياجات وتوقعات واهتمامات المستفيدين والأسواق والتنبؤ بها وأساليب تليبيتها واستخدامها لتطوير فرص أعمال ومنتجات/ خدمات جديدة؟

## 2/6- إدارة العلاقات مع المستفيدين (30 درجة)

توضيح الطرق التي تستخدمها المنشأة في إقامة علاقات تهدف إلى اكتساب المستفيدين وإرضائهم والمحافظة عليهم وزيادة ولائهم وتطوير فرص أعمال جديدة وكيفية تحديد المنشأة لرضا المستفيدين. ويتعين أن تتضمن المعلومات المقدمة من المنشأة إجابات عن الأسئلة التالية:

- كيف تقوم المنشأة بإقامة علاقات تهدف إلى اكتساب المستفيدين وإرضاء متطلباتهم بما يفوق توقعاتهم وزيادة ولائهم وفرص تكرار التعامل معهم واكتساب توصياتهم الإيجابية؟

- كيف تحدد المنشأة المتطلبات الرئيسة للاتصال بالمستفيدين والاختلافات بينها تبعاً لإختلاف طريقة الاتصال؟ وكيف تضمن الإلتزام بمتطلبات الاتصال هذه من قبل المشاركين جميعهم في إجراءات الاستجابة لطلبات المستفيدين؟ ويتعين أن تدرج المنشأة موجزاً لآليات الاتصال الرئيسة التي يمكن للمستفيدين من خلالها طلب المعلومات والمتابعة وتقديم الشكاوى.



## معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة

المرجع:	KAQA-D-03
الإصدار:	2
الطبعة:	1

- ما هي عملية إدارة الشكاوى المستخدمة في المنشأة؟ وكيف تضمن البت في الشكاوى بطريقة سريعة وفعالة، وتجميع الشكاوى وإخضاعها للتحليل بغرض الاستفادة منها في إدخال التحسينات في مختلف أقسام المنشأة ومن قبل الشركاء؟
- كيف تضمن المنشأة مواكبة الأساليب المستخدمة في إقامة العلاقات والاتصال بالمستفيدين لإحتياجات الأسواق وتوجهاتها؟

### 3/6- قياس وتعزيز رضا المستفيدين (30 درجة )

- كيف تحدد المنشأة مدى رضا المستفيدين أو عدم رضاهم؟ وكيف تستخدم هذه المعلومات لإدخال التحسينات؟ وكيف تضمن أن الإجراءات المتخذة تؤدى إلى الحصول على معلومات يمكن إستخدامها في تحديد المعاملات المستقبلية للمستفيدين أو الإحتمالات الخاصة بالإحالات الإيجابية في المستقبل؟ ويتعين على المنشأة وصف الاختلافات الرئيسة في طرق تحديد مدى الرضا بين مجموعات المستفيدين المختلفة.
- كيف تقوم المنشأة بالمتابعة مع المسقيدين فيما يتعلق بالمنتجات أو الخدمات أو المعاملات بهدف الحصول على معلومات سريعة يمكن التصرف على أساسها؟
- كيف تقوم المنشأة بجمع و إستخدام المعلومات المتعلقة بمدى رضا مستفيديها مقارنة برضا المستفيدين عن المنشآت المنافسة لها أو بالمستويات المرجعية إذا كان ذلك مناسباً؟

- كيف تعمل المنشأة على مواكبة أساليبها في تحديد رضا المستفيدين مع احتياجات الأعمال وتوجهاتها؟

- كيف تقوم المنشأة بإجراء المقارنة البيئية مع المنافسين حول المستويات المستهدفة والمتحققة لدرجة رضا المستفيدين؟

## 7 - التأثير على المجتمع ( 60 درجة )

يتناول هذا المعيار دور المنشأة في المجتمع وأثرها فيه في مجال مسؤوليتها الاجتماعية في التنمية الوطنية وخدمة الوطن والمواطن . ويتضح ذلك من خلال مساهمتها في دعم المبادرات والنشاطات المجتمعية ذات الاهتمامات الوطنية كحماية البيئة وزيادة نسبة العمالة المحلية وزيادة حجم الصادرات وتعزيز القيمة المضافة ودعم الجهات غير الربحية واستيفاء المتطلبات القانونية والنظامية بما يعكس التزاما منها بالصالح العام ، كما يتناول هذا المعيار نظرة المجتمع ككل إلى أثر المنشأة عليه والإجراءات الإضافية المتعلقة بأثر المنشأة على المجتمع ويشمل ذلك:

### 1/7 - المساهمة في التنمية الوطنية ( 20 درجة )

تقدم المنشأة قائمة بمساهماتها في التنمية الوطنية وتوضح دورها ومساهمتها في التنمية الوطنية من الناحية الاقتصادية (استثمار، تصدير، تكنولوجيا، بحث وتطوير...) كما تبين ما قامت به في مجال تطوير شراكات حقيقية مع مؤسسات المجتمع المحلي وعلى المستوى الوطني في مجالات التنمية الوطنية المختلفة (صحة وتعليم وعمل، استثمار،...).

## 2/7- المسؤولية المجتمعية ( 20 درجة)

وهنا تقدم المنشأة وصفاً لكيفية أدائها لمسؤولياتها تجاه الصالح العام وخدمة الوطن. ويتعين أن تتضمن المعلومات المقدمة من المنشأة إجابات عن الأسئلة التالية:

- المسؤوليات تجاه الصالح العام:

- كيف تتناول المنشأة الآثار المترتبة على ما تقدمه من منتجات أو خدمات وما تقوم به من أعمال على المجتمع؟ ما هي العمليات والإجراءات والأهداف الرئيسية التي تهدف إلى استيفاء المتطلبات النظامية والقانونية وإلى التعامل مع المخاطر المرتبطة بمنتجات المنشأة وخدماتها وأعمالها (كتدوير النفايات والمحافظة على البيئة والسلامة المرورية وغيرها) والتقليل من أثارها السلبية على المجتمع (تلوث، حوادث، أخطار صحية، السلامة...)?
- كيف تقوم المنشأة بإعداد توقعات مسبقة لاهتمامات المستفيد فيما يختص بالمنتجات أو الخدمات أو الأعمال الحالية أو المستقبلية؟ وكيف تستعد للأخذ بزمام المبادرة في التعامل مع هذه الاهتمامات؟
- كيف تتبع المنشأة ممارسات أعمال أخلاقية في جميع تعاملاتها مع الجهات المعنية بها؟
- ما مدى التزام المنشأة بالمعايير المحلية والدولية لحماية البيئة وتدوير النفايات مثل أيزو 14000 أو ما يناظرها؟

- دعم الجهات غير الربحية: كيف تقوم المنشأة والإدارة العليا بها وموظفوها بتقديم مساندة فعالة لتدعيم الجهات غير الربحية؟ وكيف تقوم المنشأة بتحديد الجهات غير الربحية والمجالات التي ينبغي التركيز عليها عند المشاركة وتقديم الدعم من قبل المنشأة؟

## 3/7- المشاركة في تدريب المجتمع وتعليمه (20 درجة)

- ما هي الإجراءات المتبعة في المنشأة لخلق شراكه حقيقية مع المجتمع ، وهل هذه الإجراءات مشار إليها بوضوح في سياسات وإجراءات العمل بالمنشأة؟

- ذكر الأنشطة والفعاليات التي قامت المنشأة برعايتها بغرض دعم شؤون تدريب المجتمع

وتوعيته؟ وهل شاركت المنشأة في الفعاليات الثقافية والتعليمية المتاحة لعموم أفراد المجتمع؟

- هل سبق للمنشأة أن أشرفت على تدريب أفراد من المجتمع الذي تعمل فيه وبما يؤدي إلى

مساهمتهم في نمو المجتمع؟ أو هل تولت تغطية الجوانب المالية لتدريب أفراد من المجتمع في

بعض القطاعات غير الربحية؟

- ما هي البحوث أو الدراسات التي أشرفت عليها المنشأة بغرض رفع درجة الوعي والمواطنة

لدى كافة فئات المجتمع؟

- هل قامت المنشأة بعرض الدروس المستفادة من خلال مسيرتها العملية أو النجاحات التي

حققتها بغرض المشاركة مع الآخرين في تحقيق نمو للقطاع الذي تعمل فيه؟

- كيف دعمت المنشأة الخدمات المقدمة لذوي الاحتياجات الخاصة (توظيف، وتدريب، وتسهيل

خدمات)؟

## 8 - نتائج الأعمال ( 300 درجة )



## معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة

المرجع:	KAQA-D-03		
الإصدار:	2	الطبعة:	1

توضح نتائج أداء المنشأة مخرجات المنظومة المتكاملة لأعمالها في ضوء تفاعلها مع عناصر مكوناتها ومحيطها . ويعبر عن نتائج الأعمال بمجموعة من مؤشرات ومقاييس الأداء الرئيسية والفرعية التي تدل على نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والوصول إلى رؤيتها وإنجاز رسالتها. يوضح هذا المعيار النتائج الرئيسية للمنشأة التي تركز على المستفيدين فيها، بما في ذلك المعلومات المتعلقة برضا المستفيدين ونتائج أداء المنتجات والخدمات والنتائج المالية والموارد البشرية والموردين والاستثمار في البحث والتطوير والتصدير فضلاً عن نتائج مساهمتها في التنمية الوطنية وخدمة المجتمع.

### 1/8- رضا المستفيدين ( 80 درجة )

توجز المنشأة النتائج الرئيسية التي تركز على المستفيدين في المنشأة بما في ذلك المعلومات المتعلقة برضا المستفيدين ونتائج أداء المنتجات والخدمات ويتم تصنيف النتائج حسب مجموعات المستفيدين أو قطاعات السوق حسب ما يناسب المنشأة (بما في ذلك البيانات المقارنة المناسبة).

ويتعين أن تتضمن المعلومات المقدمة من المنشأة إجابات على الأسئلة التالية:

- ما هي المستويات أو المؤشرات الحالية المتعلقة برضا المستفيدين أو عدم رضاهم عن المنشأة بما في ذلك المقارنات مع مستويات رضا المستفيدين عن المنشآت المنافسة؟

- ما هي المستويات أو المؤشرات الحالية المتعلقة بانطباعات المستفيدين عن المنشأة ومعدل الاحتفاظ بالمستفيدين والتزكيات وغير ذلك من الجوانب المتعلقة بإقامة العلاقات مع المستفيدين

حسب ما ينطبق على المنشأة ؟

- ما هي المستويات أو المؤشرات الحالية التي تهتم المستفيدين فيما يتعلق بأداء المنتجات والخدمات؟

## 2/8 - النتائج المالية ( 70 درجة )

توجز المنشأة النتائج الرئيسية لأدائها المالي والتسويقي مصنفة بحسب قطاعات السوق وفق ما ينطبق على المنشأة (بما في ذلك البيانات المقارنة المناسبة )، ويتعين أن تتضمن المعلومات والبيانات المقدمة من المنشأة إجابات عن الأسئلة التالية حول النتائج المالية والتسويقية:

- ما هي المستويات أو المؤشرات الحالية المتعلقة بالأداء المالي بما في ذلك الأداء المالي الإجمالي والإجراءات المتعلقة بالعوائد المالية أو القيمة الاقتصادية (الربحية والعائد على رأس المال، حجم النمو في الاستثمارات، حجم الصادرات، ... ) وإدارة وترشيد التكاليف والمصاريف (بحسب ما ينطبق)؟

- ما هي المستويات أو المؤشرات الحالية المتعلقة بالأداء التسويقي بما في ذلك الحصة السوقية والموقف في السوق ونمو الأعمال والأسواق الجديد ة وحجم المبيعات التي يتم الدخول إليها (بحسب ما ينطبق )؟ وينبغي تصنيف النتائج بما يتناسب مع الأسواق والمنتجات وال منافسين وغيرها.

## 3/8 . الموارد البشرية ( 50 درجة )

توجز المنشأة نتائجها الرئيسية المتعلقة بالموارد البشرية بما في ذلك النتائج المتعلقة برفاهية العاملين ورضاهم وتطويرهم وأداء نظام العمل وينبغي تصنيف النتائج بما يتناسب مع تنوع

الأيدي العاملة والأنواع والفئات المختلفة من العاملين إذا كان ذلك ينطبق على المنشأة (بما في ذلك البيانات المقارنة المناسبة)، ويتعين أن تتضمن المعلومات والبيانات المقدمة من المنشأة إجابات عن الأسئلة التالية حول النتائج المتعلقة بالموارد البشرية:

- ما هي المستويات أو المؤشرات الحالية المتعلقة برفاهية العاملين ورضاهم أو عدم رضاهم وتطويرهم؟

- ما هي المستويات أو المؤشرات الحالية المتعلقة بأداء أنظمة العمل وفعاليتها؟

- ما هي المستويات أو المؤشرات الحالية المتعلقة بنسبة التوظيف.

## 4/8- الموردون/الشركاء ( 50 درجة )

توجز المنشأة عرض النتائج الرئيسية المتعلقة بأدائها تجاه شركائها ومورديها والتي تسهم في تحقيق أرباح عالية على مستوى المنشأة ككل ( بما في ذلك بيانات المقارنة المناسبة لتوضيح نسب النمو)، ويتعين أن تتضمن المعلومات المقدمة من المنشأة إجابات عن الأسئلة التالية:

- نتائج قيام المنشأة باختيار الموردين وبتأهيلهم؟
- نتائج عملية المفاضلة بين الموردين المحليين والخارجيين وكيف تتم مساعدة الموردين المحليين وإعطائهم الفرصة للتوريد؟
- نتائج الاستراتيجيات بعيدة المدى لتكوين شراكة مع الموردين الرئيسيين؟
- نتائج التعاون مع الموردين لتطوير منتجاتهم وخدماتهم؟

## 5/8 - الاستثمار في البحث والتطوير ( 25 درجة )



## معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة

المرجع:	KAQA-D-03		
الإصدار:	2	الطبعة:	1

تقوم المنشأة بإيجاز نتائجها الرئيسية المتعلقة بالبحث والتطوير ومن ذلك نسبة ما تخصصه للبحث والتطوير ومستوى الجودة وعدد المنتجات الجديدة والإنتاجية ومستوى القيمة المضافة للمنتجات.

### 6/8 - التصدير ( 25 درجة )

تقوم المنشأة بإيجاز نتائجها الرئيسية المتعلقة بالتصدير ومن ذلك نسبة الإنتاج الذي تقوم بتصديره وتنوع الأسواق التصديرية وحجم الصادرات ومساهمته في نمو المنشأة.