

القسم الأول

نموذج التميز الحكومي الأردني (الجيل الخامس)

منذ ان اوعز جلالة الملك عبدالله الثاني بإنشاء مركز الملك عبدالله الثاني للتميز كانت اولى مهامه توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء الجهات الحكومية والمؤسسات والهيئات الرسمية وغير الرسمية وتعزيز التنافس الايجابي بينها. وفي ظل التطور النوعي لأفضل الممارسات الإدارية المطبقة ونضج الفكر الإداري وفلسفة العمل عبر العقود القليلة الماضية فإن الحاجة أصبحت ملحة لإعادة مراجعة النموذج والمعايير المستخدمة حالياً في عملية التقييم بغية إحداث نقلة نوعية في أداء ونتائج الجهات الحكومية بصورة تكون فيها المعايير أقرب للتطبيق العملي وتحاكي واقع الحال فيها.

تأسست جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية في عام 2002، ومنذ ذلك الحين، شهدت معايير التقييم أربعة تعديلات رئيسية. حيث تم إطلاق الدورة الأولى في عام (2002) بالاستناد الى نموذج يعتمد (4) معايير رئيسية وهي القيادة، وإدارة الموارد، وإدارة العمليات، والنتائج. وفي الدورة الثالثة، شهدت معايير الجائزة تعديلاً ثانياً أضيف فيه معيار رئيسي فيما يتعلق بالمعرفة. ثم شهدت معايير الجائزة في الدورة السادسة تعديلاً ثالثاً أضيف فيه معيار رئيسي فيما يتعلق بالنتائج. وحدث التعديل الرابع المتعلق بمعايير الجائزة في الدورة السابعة، حيث اعتمد المركز نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM-2013) مع بعض التعديلات من أجل امتثال النموذج لبيئة العمل الحكومي في الأردن.

يأتي التعديل الخامس على نموذج التميز ومعايير كآحد الإستحقاقات التي يسعى المركز من خلالها الى تجذير ثقافة التميز في الأردن والمنطقة من خلال العمل على تطوير أطر التميز ومعايير التقييم القائمة على أفضل الممارسات الدولية، حيث عمل المركز على تطوير نموذج جديد للتميز والمعايير التي يستند اليها في ضوء زيادة مستوى نضج التميز داخل المؤسسات الحكومية وتغيير احتياجات وتوقعات المواطنين الأردنيين، وضرورة مراعاة خصائص القطاع العام والحاجة الى إحداث تأثير بشكل أكبر في مؤسساته. لقد استند التصميم الجديد للنموذج على المقارنة مع النماذج العالمية وأفضل الممارسات في تقييم مؤسسات القطاع العام.

الهدف من إطلاق نموذج جديد للتميز الحكومي الأردني والمسمى نموذج الجيل الخامس هو تمكين الجهات الحكومية من تلبية متطلبات وتوقعات المواطنين للحصول على خدمات حكومية بمستوى جودة أفضل مما هي عليه الآن ووفق أفضل الممارسات كون النموذج يوفر طريقة جديدة للتفكير تعتمد مبادئ ومفاهيم الكفاءة والفعالية في تخطيط وتنفيذ وتحديث العمل الحكومي. كما يستند النموذج إلى المفاهيم الحديثة في العمل الحكومي والتي تشمل التركيز على التحول نحو تطبيق التوجهات الوطنية والدور القطاعي وإدارة التغيير والابتكار والتكامل في العمل الحكومي، والتي تم تجربتها وتطبيقها وأثبتت فاعليتها في تحقيق نتائج متميزة في عدد من الدول السبقة في هذا المجال. كما يوفر نموذج التميز الجديد خارطة طريق جديدة للمؤسسات الحكومية التي تسعى إلى الوصول الى مستويات أداء أفضل في رحلتها

نحو التميز والريادة.

يضمن النموذج الجديد للتميز تحقيق قيمة مضافة للجهات الحكومية التي تطبق النموذج مثل سهولة ووضوح المعايير ومراعاة الاختلاف والخصوصية في طبيعة عمل الجهات الحكومية والتركيز على مدى تحقيق الأهداف الوطنية والقطاعية المنوطة بالجهات الحكومية واستخدام أسلوب جديد للتقييم يركز على نتائج المهام الرئيسية. كما يضمن النموذج الترابط الواضح والفهم المبسط لطبيعة العلاقة بين المدخلات والمخرجات والنتائج المرتبطة بها بحيث يسهل التطبيق على الجهات الحكومية ومساعدتها نحو مفهوم حكومات المستقبل.

لقد تم تصميم النموذج بطريقة تضمن الربط المباشر بين المدخلات والمخرجات والنتائج ذات العلاقة في نفس المعيار، بحيث يحتوي النموذج على 3 محاور رئيسية هي محور التخطيط ومحور التنفيذ ومحور التحول. يضم كل محور عدد من المعايير الرئيسية حيث تم تقسيم كل معيار إلى قسمين رئيسيين الأول معني بالقدرات والثاني ذو علاقة بالنتائج الخاصة بهذه القدرات. يركز النموذج الجديد على تعزيز التكامل بين مؤسسات القطاع العام، وتبني مفهوم التخطيط العامودي ثلاثي الأبعاد بين مختلف المستويات الإدارية (المؤسسي والقطاعي والوطني)، وتحديد مستوى المشاركة والمسؤولية عن الأداء الوطني والقطاعي والمؤسسي لتحقيق مستويات عالية لمؤشرات التنافسية العالمية ودعم نهج الحكومات لتحقيق الميزة التنافسية للدولة الأردنية. كما يفرد جزء واهتمام بالبعد التشغيلي من خدمات وعمليات ومشاريع وتركيز على ادخال مفاهيم الابداع والابتكار في الادارة الحكومية.

لقد استمد النموذج عدد من مفاهيم التميز المؤسسي التي تضمن في حال تطبيقها الوصول الى ريادة مؤسساتنا الوطنية وتحقيقها لأفضل النتائج وتنبع من قراءة متعمقة لواقع حال الإدارة العامة الأردنية وحاجتها الى بصمة جديدة تساعد على التحول بطريقة تتوافق مع أفضل الممارسات وتواكب الحديث في إدارة القطاع العام. يستند نموذج الجيل الخامس الى مفاهيم التميز التالية:

1. التربط والتكامل ثلاثي الابعاد: تركز منظومة التميز الحكومي الأردني على تبني الجهة لرؤية طموحة مستندة الى دورها الوطني والقطاعي والمؤسسي والتي توجهها في جميع أعمالها وتساعدها في صياغة رؤيتها المستقبلية وتحويلها إلى واقع ملموس مع التركيز على تفعيل الترابط ثلاثي الابعاد في التخطيط للجهة الحكومية للوصول إلى تحقيق الرؤى الوطنية ذات العلاقة والعمل على تحقيق أهدافها ومؤثراتها بما يسهم في تعزيز تنافسية الأردن.
2. تعزيز التنافسية وتحقيق الريادة: تركز منظومة التميز الحكومي على تحقيق نتائج بعيدة المدى للجهة الحكومية تضعها في مراكز متقدمة مما يحقق لها الريادة في مختلف مجالات العمل الحكومي (G2G, G2B, G2C) ويسهم في تعزيز تنافسية الأردن وترتيبه عالمياً.
3. قيادة مشتركة ملهمة وملهمة: تسهم منظومة التميز الحكومي في تعزيز دور القيادة المشتركة في الجهات الحكومية من خلال إيجاد قادة ملهمين قادرين بتشاركية على صياغة المستقبل وتحقيق الرؤية المستقبلية المستدامة وملهمين بتقديم القدوة الحسنة في القيم والسلوك الإيجابي ويشحذون الهمم ويسعون إلى إيجاد ثقافة مؤسسية تشجع على الابتكار والتطوير المؤسسي.
4. استدامة العمل الحكومي: تركز منظومة التميز الحكومي على تدعيم أسس الكفاءة والفاعلية في العمل الحكومي من خلال دعم إيجاد وتطوير أساليب وممارسات وعمليات وأنظمة مطبقة تحقق نتائج مستدامة باستخدام أمثل للموارد المتاحة وتضمن إدارة فاعلة لعمليات التغيير وتحافظ على استدامة العمل الحكومي لتحقيق احتياجات وتوقعات كافة المعنيين.
5. خلق قيمة مستدامة لمتلقي الخدمة: تركز منظومة التميز الحكومي على الارتقاء بالخدمات المقدمة من قبل الجهات الحكومية لمتلقي الخدمة بدايةً بتصميم القيمة (الخدمات) بناءً على احتياجاتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية واشراكهم وانتهاءً بتقييم تجربتهم والاستفادة منها في التطوير والتحسين على القيمة المقدمة.
6. تعزيز الرقابة المؤسسية وإدارة التغيير: تعتمد منظومة التميز الحكومي على مفاهيم الرقابة المؤسسية وإدارة التغيير التي تعزز من بناء جهة حكومية قادرة على إحداث التغيير المنشود والخروج بالحلول المرنة للتعامل مع التوجهات المستقبلية التي قد تؤثر عليها، وتقديم نموذج تنافسي يحقق مستويات متصاعدة للأداء ويضمن رشاقتها في مواجهة التحديات واقتناص الفرص في البيئة المحيطة.
7. الإدارة بالنتائج: التركيز على تحقيق النتائج والإنجازات وبناء الخطط والأهداف المترابطة وإعادة صياغة القدرات لتخدم هذا التوجه وتوفير مرجعية موضوعية للتقييم المؤسسي بصورة نظامية وتوحيد الجهود والتنسيق بين جميع الجهات الحكومية نحو تحقيق النتائج والإنجازات على المستويات المختلفة.
8. تبني مفهوم النظام الايكولوجي: التركيز على العمل ضمن منظومة متكاملة من خلال فهم النظام المحيط والمؤثر بالجهة وعناصره المختلفة والعوامل الخارجية المؤثرة على توجهها الاستراتيجي وتنفيذ مهامها الرئيسية من سياسات محلية واتجاهات عالمية والاستجابة بمرونة للتحديات والفرص التي تم تحديدها ضمن النظام الكلي المحيط ببيئة عمل الجهة الحكومية.

طور مركز الملك عبدالله الثاني للتميز نموذج التميز الحكومي الأردني (الجيل الخامس) وفق آلية عمل استندت على تلبية الاحتياجات الوطنية من جهة والتطوير المؤسسي من جهة أخرى وبناءً على أفضل الممارسات الإقليمية والعالمية وبالتعاون مع نخبة من الخبراء والمتخصصين دوليين في هذا المجال وبطريقة تشاركية مع ذوي العلاقة نجم عنها تحديد معايير هي الأساس لتقييم الجهات الحكومية المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء والشفافية وتحديد مستوى النضج الذي وصلته الجهات في رحلتها نحو التميز ولكي تساعدنا لبلوغ مستويات أعلى من الريادة.

شمل النموذج تحديد ثلاثة محاور هي التخطيط والتنفيذ والتحول وسبعة معايير رئيسية هي (1 التوجهات الوطنية والقطاعية (2 الدور القيادي (3 الاستراتيجية المؤسسية (4 إدارة الموارد الحكومية (5 المهام الحكومية (6 التحول الرقمي (7 التحسين والتطوير ولكل منها نتائج ترتبط بها بصورة مباشرة.

أهم ما يميز نموذج التميز الحكومي الأردني (الجيل الخامس) هو إدخال مفهوم مأسسة الترابط والتكامل ثلاثي الأبعاد (المؤسسي والقطاعي والوطني) لضمان تحقيق وتعزيز التنافسية الوطنية ومأسسة العمل الحكومي النوعي والتركيز عليه وإدراج معايير معززة تعنى بمفاهيم حديثة تشمل إدارة المعرفة والابتكار والتغيير واستشراف المستقبل وإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال والاستدامة والحوكمة وإدارة الأداء المؤسسي فضلاً عن التركيز على استخدام قدرات نوعية تشمل إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية وإدارة الموارد والممتلكات والشراكات في رحلة الجهات الحكومية نحو التميز، كما أخذ بعين الاعتبار الرئيسية للمهام الحكومية ليشمل إدارة العمليات والخدمات الحكومية والحكومة الرقمية والاختلاف والخصوصية في طبيعة عمل الجهات الحكومية وعكسها بتوزيع أوزان المعايير الفرعية بناءً على طبيعة عمل الجهة ومهامها.

الشكل التالي يوضح النموذج متبوعاً بجدول يوضح تفصيل المعايير الرئيسية والفرعية وتوزيع العلامات عليها.



الشكل رقم (1): نموذج التميز الحكومي الأردني – الجيل الخامس

محور التخطيط		محور التنفيذ		محور التحول	
(1) التوجهات الوطنية والقطاعية		50	(4) الموارد والممتلكات الحكومية	110	(7) التحسين والتطوير
التوجهات الوطنية		25	إدارة الموارد البشرية	40	إدارة المعرفة
الدور القطاعي		25	الإدارة المالية	30	إدارة الابتكار
			إدارة الموارد والممتلكات	20	إدارة التغيير
			إدارة الشراكات	20	
(2) الدور القيادي		90	(5) المهام الحكومية	80	
الثقافة المؤسسية		30	إدارة العمليات	40	
الاتصال وإشراك المعنيين		30	تقديم الخدمات	40	
الحوكمة وإدارة الأداء		30			
(3) الاستراتيجية المؤسسية		110	(6) التحول الرقمي	80	
الاستراتيجية واستشراف المستقبل		50	البنية التحتية الرقمية	30	
الخطط التشغيلية		20	الخدمات الرقمية	50	
إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال		20			
الاستدامة		20			

الجدول رقم (1): تفصيل نموذج التميز الحكومي الأردني حسب المعايير الرئيسية والفرعية وتوزيع العلامات عليها.

يوضح الجدول (2) والجدول رقم (3) توزيع أوزان المعايير الفرعية بناءً على طبيعة عمل الجهة الحكومية ومهامها نتيجة لوجود تغير في الوزن والتأثير للمعيار حسب طبيعة عمل الجهة.

الجهة/المعيار	التوجهات الوطنية والقطاعية	الدور القيادي	الاستراتيجية المؤسسية	الموارد والممتلكات الحكومية	المهام الحكومية	التحول الرقمي	التحسين والتطوير
جهة متعددة المهام	ثابت	متغير %20-0	متغير %20-0	متغير %20-0	متغير %20-0	متغير %20-0	ثابت
جهة تنفيذية (خدمية)							
جهة رقابية/تنظيمية							
جهة راسم سياسات واضح خطط							

الجدول رقم (2): توزيع أوزان المعايير الفرعية بناءً على طبيعة عمل الجهة الحكومية ومهامها.

الدور القيادي	جهة متعددة المهام	جهة تنفيذية (خدمية)	جهة رقابية/ تنظيمية	جهة راسم سياسات واضح خطط
– الثقافة المؤسسية	30	40	30	30
– الاتصال وإشراك المعنيين	30	20	30	30
– الحوكمة وإدارة الأداء	30	30	30	30
المجموع	90	90	90	90
الاستراتيجية المؤسسية	جهة متعددة المهام	جهة تنفيذية (خدمية)	جهة رقابية/ تنظيمية	جهة راسم سياسات واضح خطط
– الاستراتيجية واستشراف المستقبل	50	50	60	60
– الخطط التشغيلية	20	20	15	15
– إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال	20	20	15	15
– الاستدامة	20	20	20	20
المجموع	110	110	110	110
الموارد والممتلكات الحكومية	جهة متعددة المهام	جهة تنفيذية (خدمية)	جهة رقابية/ تنظيمية	جهة راسم سياسات واضح خطط
– إدارة الموارد البشرية	40	40	50	50
– الإدارة المالية	30	30	40	40
– إدارة الموارد والممتلكات	20	20	15	15
– إدارة الشراكات	20	20	15	15
المجموع	110	110	120	120
المهام الحكومية	جهة متعددة المهام	جهة تنفيذية (خدمية)	جهة رقابية/ تنظيمية	جهة راسم سياسات واضح خطط
– إدارة العمليات	40	30	55	55
– تقديم الخدمات	40	50	40	40
المجموع	80	80	95	95
التحول الرقمي	جهة متعددة المهام	جهة تنفيذية (خدمية)	جهة رقابية/ تنظيمية	جهة راسم سياسات واضح خطط
– البنية التحتية الرقمية	30	30	25	25
– الخدمات الرقمية	50	50	30	30
المجموع	80	80	55	55

الجدول رقم (3): توزيع أوزان المعايير الفرعية بناءً على طبيعة عمل الجهة الحكومية ومهامها.

المحور الأول: محور التخطيط

يركز هذا المحور على مدى قيام الجهة بالتخطيط ثلاثي الأبعاد على المستويات الثلاث (الوطني والقطاعي والمؤسسي)، بالإضافة إلى مدى قيام فريق القيادة بمهامه القيادية بتحقيق أهداف الجهة. كما يركز المحور على قيام الجهة بتطبيق مجموعة من الأنظمة ذات العلاقة مثل نظام الحوكمة وإدارة المخاطر وإستمرارية الأعمال والاستدامة وإدارة الأداء والتركيز على التخطيط المؤسسي واستشراف المستقبل. يتكون هذا المحور من ثلاثة معايير رئيسية وهي: التوجهات الوطنية والقطاعية، الدور القيادي، والاستراتيجية المؤسسية.

المعيار الرئيسي الأول: التوجهات الوطنية والقطاعية

يركز هذا المعيار الرئيسي على مدى قيام الجهة بتحقيق دورها في تطوير وتنفيذ التوجهات الوطنية من خلال المساهمة في التخطيط على المستوى الوطني والقطاعي ومواءمتهما على المستوى المؤسسي ومدى متابعة الجهة لأدائها وتقييم نتائجها ذات العلاقة بالمؤشرات الوطنية والقطاعية (التنافسية) من أجل تحسينها. يتكون هذا المعيار من معيارين فرعيين هما التوجهات الوطنية والدور القطاعي.

1-1 التوجهات الوطنية

(ب) نتائج التوجهات الوطنية	أ) قدرات التوجهات الوطنية
ب 1) نتائج الأداء المؤشرات والنتائج المتعلقة ب: ■ نتائج المؤشرات الاستراتيجية الوطنية في الرؤية الوطنية ذات العلاقة بعمل الجهة ■ نتائج تقييم فاعلية الأهداف والمبادرات والمشاريع وبرامج وفقا للمؤشرات الاستراتيجية الوطنية ومؤشرات التنافسية الدولية ذات العلاقة بعمل الجهة ب 2) مقاييس الرأي الانطباعات عن: ■ انطباعات الجهات المساهمة في تحقيق المؤشرات الوطنية ذات العلاقة بعمل الجهة	يركز هذا المعيار على: ■ تحديد دور الجهة كمالك رئيسي أو مساهم في تحقيق الرؤية الوطنية (السياسية والاقتصادية والادارية) وكتب التكلفة السامي وخطة العمل الحكومي ذات العلاقة بالجهة ■ مدى مواءمة التوجهات والأهداف ومؤشرات الأداء الاستراتيجية للجهة الحكومية مع الرؤية الوطنية (السياسية والاقتصادية والادارية) وكتب التكلفة السامي وخطة العمل الحكومي ذات العلاقة بالجهة ■ التنسيق والمشاركة الفاعلة مع كافة الجهات المساهمة بتحقيق مؤشرات الأداء الاستراتيجية الوطنية ومؤشرات التنافسية الوطنية في التقارير الدولية ذات العلاقة بالجهة

2-1 الدور القطاعي

(ب) نتائج الدور القطاعي	أ) قدرات الدور القطاعي
ب 1) نتائج الأداء المؤشرات والنتائج المتعلقة ب: ■ نتائج مؤشرات الاستراتيجية القطاعية ذات العلاقة بعمل الجهة	يركز هذا المعيار على: ■ تحديد دور الجهة كمالك رئيسي أو مساهم في تحقيق مؤشرات الأداء الإستراتيجية القطاعية ذات العلاقة بالجهة

■ مواءمة التوجهات والأهداف ومؤشرات الأداء الاستراتيجية للجهة الحكومية مع الأهداف الاستراتيجية للجهات العاملة بنفس القطاع ■ التنسيق والمشاركة الفاعلة مع كافة الجهات المساهمة بتحقيق مؤشرات الأداء الاستراتيجية القطاعية ذات العلاقة بالجهة	■ نتائج مؤشرات أداء تقييم فاعلية الأهداف والمبادرات والمشاريع والبرامج وفقا للمؤشرات الاستراتيجية القطاعية ذات العلاقة بعمل الجهة
ب (2) مقاييس الرأي الانطباعات عن: ■ انطباعات الجهات المساهمة في تحقيق المؤشرات القطاعية ذات العلاقة بعمل الجهة	

المعيار الرئيسي الثاني: الدور القيادي

يركز هذا المعيار الرئيسي على مدى قيام فريق القيادة بمهامه القيادية لتحقيق أهداف الجهة من خلال التعرف على التوجهات الوطنية والقطاعية من جهة ومواءمتها على المستوى المؤسسي من جهة أخرى. كما يركز على مدى قيامه ببناء ثقافة مؤسسية داعمة للتميز وإعتماد وتطبيق منظومة عمل للحكومة والتركيز على الاتصال بالمعنيين وإشراكهم مع تركيز خاص على إدارة الأداء المؤسسي. يتكون هذا المعيار الرئيسي من ثلاث معايير فرعية هي الثقافة المؤسسية، والاتصال وإشراك المعنيين، والحكومة وإدارة الاداء.

1-2 الثقافة المؤسسية

أ) قدرات الثقافة المؤسسية يركز هذا المعيار على الدور القيادي في: ■ تحديد الرؤية والرسالة وحشد الجهود ومواءمة التوجهات الاستراتيجية لتحقيقها وتحديد الأولويات من الاحتياجات من الموارد الحكومية اللازمة لتحقيق التوجهات المؤسسية ■ تحديد القيم المؤسسية ونشر ثقافة التميز بما يعبر عن قيم التميز، والإنجاز، والعمل بروح الفريق، وتكافؤ الفرص والعدالة في النوع الاجتماعي والتركيز على متلقى الخدمة ونشرها وتعزيز التزام الموظفين بتطبيقها ■ تطبيق برامج ومبادرات لترسيخ الثقافة المؤسسية بين الموظفين ودعم الصورة الإيجابية للموظفين ■ نشر وتعزيز ثقافة إدارة التغيير والابتكار وإدارة المعرفة والتعلم المؤسسي ■ تطبيق برامج ومبادرات لتمكين وتأهيل الموظفين للمواقع القيادية وبناء نماذج قيادية تكون قدوة للموظفين في الالتزام بالقيم المؤسسية	ب) نتائج الثقافة المؤسسية ب (1) نتائج الأداء المؤشرات والنتائج المتعلقة ب: ■ مؤشرات أداء القيادة في مجال التوجه المؤسسي ■ مؤشرات ترسيخ الثقافة المؤسسية ■ مستوى التزام الموظفين بالقيم المؤسسية ■ مؤشرات تأهيل الموظفين للمواقع القيادية ■ مؤشرات عن مستوى دمج النوع الاجتماعي ■ مؤشرات توفير بيئة ممكنة في العمل ب (2) مقاييس الرأي الانطباعات عن: ■ دور القيادة في مجال التوجه المؤسسي ■ ترسيخ الثقافة المؤسسية ■ مدى التزام القيادة في الجهة بالقيم المؤسسية ■ مدى التزام الموظفين بالقيم المؤسسية ■ مستوى أداء الفريق القيادي وتأهيل الصف الثاني ■ مدى توفير بيئة ممكنة في العمل
---	--

2-2 الإتصال وإشراك المعنيين

أ) قدرات الإتصال وإشراك المعنيين

يركز هذا المعيار على الدور القيادي في:

- تحديد جميع المعنيين واحتياجاتهم وكيفية تلبية والاستجابة لها في الخطة الاستراتيجية للجهة
- إيجاد وتفعيل قنوات إتصال حديثة وفعالة ومباشرة ومنظمة متنوعة مع جميع المعنيين.
- تطوير خطة الإتصال المؤسسي وخطة الاتصال في الطوارئ والأزمات
- نشر الروح الايجابية بتطوير خطة لترويج الانجازات على مستوى الجهة
- تطوير قنوات لتقديم الشكاوى والإقتراحات من قبل المعنيين
- استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في الجهة

ب) نتائج الإتصال وإشراك المعنيين

ب 1) نتائج الأداء

المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:

- مؤشرات خطة الاتصال المؤسسي
- مؤشرات أدوات الإتصال الداخلية والخارجية
- مؤشرات الترويج الفعال لإنجازات الجهات
- مؤشرات التواصل مع كافة المعنيين
- مؤشرات تفاعل الجهة مع المواطنين
- استخدام قنوات التواصل الاجتماعي

ب 2) مقاييس الرأي

الانطباعات عن:

- مستوى رضا المعنيين عن أداء الاتصال والمشاركة للجهة
- قياس رأي المعنيين على الشكاوى والإقتراحات المقدمة
- فعالية التواصل الداخلي والخارجي
- جدوى استخدام قنوات التواصل الاجتماعي

3-2 الحوكمة وادارة الاداء

أ) قدرات الحوكمة وادارة الاداء

يركز هذا المعيار على الدور القيادي في:

- تبني وتطبيق سياسات فعالة وكفؤة ونظم متكاملة لتطبيق مبادئ الحوكمة
- تطبيق معايير النزاهة الوطنية والشفافية في القطاع العام وفق الدليل الوطني المعتمد للحوكمة
- الالتزام بمتطلبات أجهزة المتابعة والرقابة الإدارية والمالية الحكومية
- استخدام الانظمة التقنية في حوكمة اجراءات الجهة
- تطبيق مدونة السلوك الوظيفي الحكومي ومعايير أخلاقيات العمل المهني
- تطبيق نظام إدارة الأداء المؤسسي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات لتطبيقه
- تصميم آليات وأنظمة لجمع وتحليل والتدقيق على بيانات الأداء ورفع التقارير للمعنيين بدورية منتظمة
- متابعة جمع بيانات مؤشرات الأداء التي يتم على أساسها قياس أداء الجهة

ب) نتائج الحوكمة وادارة الاداء

ب 1) نتائج الأداء

المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:

- نتائج الملاحظات الواردة في تقارير الجهات الرقابية ذات العلاقة فعالية الإتصال معها
- نتائج تطبيق نظام الحوكمة
- نتائج نشاطات التوعية والتعالميم حول الحوكمة
- نسبة الالتزام بمدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة
- فعالية المساءلة والمحاسبة
- نتائج كفاءة وفعالية نظام إدارة الأداء المؤسسي (دقة جمع وتحليل والتدقيق على بيانات الأداء ورفع التقارير للمعنيين بدورية منتظمة)
- نتائج استخدام تقارير نظام إدارة الأداء المؤسسي في التطوير والتحسين
- مستوى التنسيق مع رئاسة الوزراء بخصوص إدارة الأداء المؤسسي
- نتائج الاستفادة من تقارير المشاركة بجوائز التميز

ب (2) مقاييس الرأي

انطباعات المعنيين عن:

- نتائج الشفافية والنزاهة وتكافؤ الفرص والعدالة في النوع الاجتماعي
- مدى توفير الجهة ومشاركتها للمعلومات اللازمة حول الأداء المؤسسي (منهم رئاسة الوزراء)

- استخدام تقارير نظام إدارة الأداء المؤسسي في المراجعة الدورية للاستراتيجيات والمؤشرات
- التنسيق مع رئاسة الوزراء بخصوص رصد الأداء المؤسسي ومشاركة المعلومات اللازمة مع الجهات المعنية

المعيار الرئيسي الثالث: الاستراتيجية المؤسسية

يركز هذا المعيار على إعداد خطة استراتيجية مؤسسية بما يشمل تحديد الأهداف والبرامج والمشاريع والمؤشرات الاستراتيجية على مستوى الجهة وبما يضمن تحقيق مصالح المعنيين وما يرتبط بها من سياسات وخطط وعمليات لتحقيقها. يتكون هذا المعيار الرئيسي من أربعة معايير فرعية وهي: الإستراتيجية واستشراف المستقبل، والخطط التشغيلية، وإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، والاستدامة.

1-3 الإستراتيجية واستشراف المستقبل

ب (1) نتائج الإستراتيجية واستشراف المستقبل

ب (1) نتائج الأداء

المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:

- نتائج مؤشرات المهام الرئيسية للجهة
- نتائج مؤشرات تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- نتائج الرقابة في التعامل/سرعة الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية
- نتائج المتعلقة في استشراف المستقبل
- نتائج توفير مصادر الدعم المالي من غير الموازنة
- نتائج تقييم الشركات الاستراتيجية

ب (2) مقاييس الرأي

الانطباعات عن:

- تحقيق الأهداف والتوجهات الاستراتيجية
- إعداد ومراجعة وتحديث الاستراتيجية
- التنسيق مع الشركاء الاستراتيجيين
- مؤشرات الأداء الاستراتيجية
- سلسلة ومواءمة الأهداف الاستراتيجية
- الأنشطة المتعلقة باستشراف المستقبل
- نتائج انطباعات الشركاء الرئيسيين

أ) قدرات الإستراتيجية واستشراف المستقبل

يركز هذا المعيار على:

- مواءمة التوجهات والأهداف ومؤشرات الأداء الاستراتيجية للجهة الحكومية مع تحليل البيئة الخارجية والاتجاهات العالمية ذات العلاقة
- مواءمة التوجهات والأهداف ومؤشرات الأداء الاستراتيجية للجهة الحكومية مع القدرات المؤسسية الداخلية
- صياغة الأهداف والتوجهات الاستراتيجية بما يحقق رؤية ورسالة الجهة
- إعداد ومراجعة الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها
- بناء شراكات فعالة ومستدامة مع الجهات الحكومية وغير الحكومية بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للجهة والمنفعة المتبادلة
- التنسيق مع الشركاء الاستراتيجيين في وضع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة
- مدى سعي الجهة الى توفير مصادر الدعم المالي من غير الموازنة بما يخدم تحقيق اهدافها الاستراتيجية
- سلسلة ومواءمة الأهداف الاستراتيجية على جميع المستويات داخل الجهة الحكومية
- ترجمة إستراتيجية الجهة إلى خطط تشغيلية وما تتضمنه من خدمات وعمليات ومشاريع ومبادرات
- استخدام أساليب نوعية وكمية لإستشراف المستقبل للمجالات المرتبطة بعمل الجهة ودمجها في الخطة الاستراتيجية

2-3 الخطط التشغيلية

(ب) نتائج الخطط التشغيلية	(أ) قدرات الخطط التشغيلية
■ ب (1) نتائج الأداء ■ المؤشرات والنتائج المتعلقة ب: ■ تطبيق المبادرات/المشاريع/البرامج (البعد الزمني والموازنة والموارد) ■ تحقيق أهداف المبادرات/المشاريع/البرامج على المستوى التشغيلي ■ تحقيق القيمة اضافية لصالح ذوي العلاقة ■ انعكاسات تطبيق المبادرات/المشاريع/البرامج المادية وغير المادية ■ تطوير المبادرات/المشاريع/البرامج جديدة	يركز هذا المعيار على: ■ تطوير الخطط التشغيلية للدوائر وربطها بالخطة الاستراتيجية للجهة ■ التخطيط المالي للمبادرات/المشاريع/البرامج في الخطط التشغيلية ■ تطبيق دراسة تحليل المنفعة أو الاحتياج مقابل التكلفة للمبادرات/المشاريع/البرامج ■ تحديد الحلول او البدائل والمخاطر التي تمت دراستها وتحليلها ومقارنتها للمبادرات/المشاريع/البرامج ■ مراجعة ومتابعة تنفيذ الخطط التشغيلية من خلال مؤشرات أداء ملائمة ومسؤوليات محددة ■ تقييم أثر تطبيق المبادرات/المشاريع/البرامج في بناء القدرات للعاملين وزيادة منحى التعلم ونقل المعرفة وتحقيق الاهداف الاستراتيجية

3-3 إدارة المخاطر وإستمرارية الأعمال

(ب) نتائج إدارة المخاطر وإستمرارية الأعمال	(أ) قدرات إدارة المخاطر وإستمرارية الأعمال
ب (1) نتائج الأداء المؤشرات والنتائج المتعلقة ب: ■ مؤشرات متعلقة بالمخاطر/الفرص المحتملة ■ نتائج النجاح في التعامل مع المخاطر ■ مؤشرات مدى فعالية وكفاءة الاجراءات المطبقة لمعالجة المخاطر ■ نتائج خطة عمل إدارة المخاطر واستمرارية الاعمال ب (2) مقاييس الرأي الانطباعات عن: ■ مقاييس رأي ذوي العلاقة في إدارة المخاطر وإستمرارية الأعمال	يركز هذا المعيار على: ■ تبني وتطبيق خطة عمل لإدارة المخاطر واستمرارية الاعمال ■ إعداد سجل خاص بالمخاطر المحتملة وضمان دورية تحديثه ■ تطبيق آليات التواصل والتشاور مع أصحاب العلاقة فيما يخص إدارة المخاطر واستمرارية الاعمال ■ المراجعة والتقييم الدوري لخطة عمل إدارة المخاطر واستمرارية الاعمال

4-3 الاستدامة

(ب) نتائج الاستدامة	(أ) قدرات الاستدامة
ب (1) نتائج الأداء المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:	يركز هذا المعيار على: ■ تضمين خطط الجهة أهداف لتقليل الآثار السلبية وتعظيم الآثار الإيجابية لأنشطة

■ الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي ذات العلاقة بعمل الجهة ■ مدى تأثير أنشطة وخدمات برامج ومبادرات وسياسات الجهة على الاستدامة ■ مدى تحقيق المؤشرات الوطنية لتعزيز تنافسية الدولة في مؤشرات الاستدامة (أهداف التنمية المستدامة) ب (2) مقاييس الرأي الانطباعات عن: ■ مقاييس رأي كافة الفئات المعنية عن ممارسة الجهة المتعلقة بالاستدامة ■ مقاييس رأي كافة الفئات المعنية عن ممارسة الجهة المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة	■ خدمات وسياسات الجهة لتحقيق الاستدامة ■ تصميم وتطبيق برامج ومبادرات وسياسات لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية ذات العلاقة بالاستدامة ■ تحديد تأثير أنشطة وخدمات وسياسات الجهة على الاستدامة ■ تحديد مجالات التقاطع مع أهداف التنمية المستدامة والعمل على تحقيق متطلباتها
--	--

المحور الثاني: محور التنفيذ

يركز هذا المحور على مدى قيام الجهة بإدارة مواردها المختلفة والممتلكات وبناء الشراكات بكفاءة وفاعلية بالإضافة الى ادارة مهامها من خلال تطبيق متطلبات إدارة العمليات وتقديم الخدمات والخدمات الرقمية بناء على ما يتوافق مع خططها ومهامها وطبيعة عملها. ويتكون هذا المحور من ثلاث معايير رئيسية وهي الموارد والممتلكات الحكومية، والمهام الحكومية، والتحول الرقمي.

المعيار الرئيسي الرابع: الموارد والممتلكات الحكومية

يتضمن هذا المعيار الرئيسي أربعة معايير فرعية هي إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية وإدارة الموارد والممتلكات وإدارة الشراكات ويتم مراعاة مدى تطبيق المعايير بناء على طبيعة عمل الجهة من حيث طبيعة وحجم الموارد والممتلكات التي تستخدمها لتحقيق الاستراتيجية المؤسسية.

1-4 إدارة الموارد البشرية

أ) قدرات إدارة الموارد البشرية يركز هذا المعيار على: ■ تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتوفير متطلبات الخطة الإستراتيجية والخطط التشغيلية للجهة ■ تطوير و/أو تطبيق سياسات وأنظمة عمل متكاملة وخطط وبرامج ومبادرات ذات العلاقة بإدارة المواهب ■ تمكين الموارد البشرية من خلال تأمين الأدوات وتفويض الصلاحيات والحصول على المعلومات ■ تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على تقييم الكفايات السلوكية والفنية ■ تطوير ادوات التحفيز ومكافأة الإنجازات على جميع المستويات ■ تحديد احتياجات ومتطلبات التواصل الفعال مع الموارد البشرية	ب (ب) نتائج إدارة الموارد البشرية ب (1) نتائج الأداء المؤشرات والنتائج المتعلقة ب: ■ نتائج تنمية الموارد البشرية (التدريب والتمكين والتحفيز) ■ الإنتاجية ■ النتائج المتعلقة بأنظمة عمل وبرامج إدارة المواهب ■ النتائج المتعلقة بالتواصل مع الموارد البشرية ■ النتائج المتعلقة بتقييم الموارد البشرية ب (2) مقاييس الرأي الانطباعات عن: ■ الرضا الوظيفي
---	--

■ تقييم أداء الموارد البشرية بما يضمن تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية وربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي ■ توفير بيئة عمل إيجابية وصحية وآمنة وملائمة لمختلف الفئات	■ أنظمة وسياسات العمل ■ بيئة العمل ■ أدوات التواصل ■ أدوات التحفيز ■ تقييم الموظفين ■ تدريب الموظفين
---	---

2-4: إدارة الموارد المالية

أ) قدرات إدارة الموارد المالية يركز هذا المعيار (حسب طبيعة عمل الجهة) على: ■ إعداد وتنفيذ خطط مالية قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى وربطها باستراتيجية الجهة ■ ربط الموازنة السنوية للجهة بأولويات تنفيذ خطتها الإستراتيجية، وتحديد المؤشرات في قانون الموازنة والقيم المستهدفة لها بما يتوافق مع مؤشرات الخطة الإستراتيجية ■ إدارة التدفقات النقدية ■ تفعيل استخدام التقنيات الحديثة والذكية في اعداد وتنفيذ والرقابة على الموازنة العامة السنوية للجهة ■ إعداد وتطبيق برامج متكاملة لترشيد النفقات وتنمية الإيرادات ■ تطوير اجراءات تحصيل الايرادات المستحقة للجهة الحكومية ■ توفير أدلة العمل والإجراءات اللازمة لتنفيذ العمليات المالية وبما يتوافق مع تعليمات الجهات الحكومية ذات العلاقة ■ إدارة عمليات شراء الخدمات والمواد بما يتوافق مع الأنظمة الحكومية المركزية ■ تصميم عمليات الضبط الداخلي والرقابة والمراجعة وإعداد التقارير المالية ■ إدارة العلاقة مع الموردين والتعامل معهم وتقييم أدائهم بشفافية وتقدير جهود المتميزين منهم	ب) نتائج إدارة الموارد المالية ب 1) نتائج الأداء المؤشرات والنتائج المتعلقة ب: المؤشرات والنتائج المتعلقة ب: ■ التخطيط المالي ■ الموازنة ■ التدفق النقدي ■ حوسبة وأتمتة العمليات المالية وعمليات الشراء ■ تنمية الإيرادات وترشيد النفقات ■ الرقابة المالية ■ تقييم الشركاء والموردين ■ الشفافية المتعلقة بالموردين ■ نتائج الملاحظات الواردة في تقارير الجهات الرقابية (نتائج تقارير ديوان المحاسبة، وتقارير التدقيق الداخلي/الخارجي وتقارير دائرة الموازنة العامة)
--	---

3-4: إدارة الموارد والممتلكات

أ) قدرات إدارة الموارد والممتلكات يركز هذا المعيار على:	ب) نتائج إدارة الموارد والممتلكات ب 1) نتائج الأداء المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:
- تطوير وتطبيق سياسات وخطط لإدارة الموارد المادية والممتلكات من مباني ومرافق ومعدات وأجهزة وربطها بالاستراتيجية للجهة - الاستخدام الأمثل للممتلكات والمرافق والمعدات وإدارة دورة حياة تلك الأصول وأمنها وإدامتها - تطبيق المواصفات والمعايير البيئية وترشيد استهلاك الموارد غير المتجددة - تطبيق المواصفات والمعايير الخاصة بالسلامة العامة والصحة المهنية - إدارة المستودعات والمخزون وبما يتوافق مع أو يرتبط بنظام إدارة المخزون العام الحكومي (GIMCS) - ضمان تكاملية عمليات الشراء مع المخزون - تأهيل موظفي المستودعات بالكفايات التخصصية اللازمة لتمكينهم من قيامهم بأعمالهم	- كفاءة الاستعمال - عمليات الصيانة - خفض الاستهلاك المرتبط بإدارة الممتلكات - إعادة الاستخدام والتدوير للمواد - المخزون والمستودعات - ترشيد استهلاك الموارد غير المتجددة - إدارة البيئة - السلامة العامة والصحة المهنية

4-4: إدارة الشراكات

أ) قدرات إدارة الشراكات يركز هذا المعيار على:	ب) نتائج إدارة الشراكات ب 1) نتائج الأداء المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:
- تحديد وتصنيف الشركاء والموردين محلياً وإقليمياً ودولياً وفي القطاعين الحكومي والخاص ومؤسسات المجتمع المدني - تحديد فرص الشراكات المستقبلية وتنفيذ القابل للتطبيق منها، وبما يساهم في تحقيق قيمة مضافة للمعنيين وخفض التكاليف والإنفاق المتعلق - نشر وتعميم مفاهيم ومهارات وتطبيقات الابتكار واستخدام التقنيات الحديثة والذكية في تطوير وزيادة كفاءة وفعالية عمليات شراء الخدمات والتوريد - إدارة مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص -حيثما توفر- بكفاءة وفعالية	- تقييم الشركاء - مبادرات التحسين المنفذة مع الشركاء - إدارة المشاريع المشتركة الشفافية المتعلقة بالشركاء - مستوى التقنية المستخدمة في التعامل مع الموردين والشركاء ب 2) مقاييس الرأي انطباعات الشركاء عن: - التعاون والشراكة والالتزام ببنود وشروط الشراكة/التعاقد - الشفافية في التعامل - قنوات التواصل

المعيار الرئيسي الخامس: المهام الحكومية

يركز هذا المعيار على قدرة الجهة على تطبيق المرتكزات الأساسية للعمل الحكومي في المجال التخصصي لها وتحقيق النتائج المرجوة من عملها من خلال تطبيق متطلبات إدارة العمليات وتقديم الخدمات بناء على ما يتوافق مع خططها ومهامها وطبيعة عملها بغرض رفع مستوى الأداء المؤسسي. يتكون هذا المعيار الرئيسي من معيارين فرعيين هما إدارة العمليات، وتقديم الخدمات.

1-5 إدارة العمليات

ب) نتائج إدارة العمليات ب (1) نتائج الأداء	أ) قدرات إدارة العمليات يركز هذا المعيار على:
- المؤشرات والنتائج المتعلقة ب: - الأداء التشغيلي المتعلق بالعمليات الرئيسية - الإنتاجية - كفاءة تنفيذ العمليات - الازدواجية والتداخل فيما يتعلق بالعمليات المشتركة - تطوير العمليات	- استخدام إطار عام لإدارة وتطوير العمليات لتحقيق الاستراتيجية المؤسسية وضمان استمرارية الأعمال - تحديد وتصنيف العمليات اللازمة واستخدام أساليب مناسبة لإدارتها وتطويرها - تحديد مسؤولي العمليات وتوضيح أدوارهم ومسؤولياتهم في إدارة العمليات الرئيسية - تصميم وقياس مؤشرات أداء العمليات - معالجة الموضوعات المتعلقة بالازدواجية والتداخل فيما يتعلق بالعمليات المشتركة مع جهات أخرى - تطبيق مبادرات لتطوير العمليات

2-5 تقديم الخدمات

ب) نتائج تقديم الخدمات ب (1) نتائج الأداء	أ) قدرات تقديم الخدمات يركز هذا المعيار على:
- المؤشرات والنتائج المتعلقة ب: - الإنتاجية - كفاءة وفعالية تقديم الخدمات - توفر الخدمات - سهولة الوصول للخدمات - تطوير الخدمات - القيمة المضافة لمتلقي الخدمة - التوعية في مجال الخدمات - التعامل مع الشكاوى/المقترحات المقدمة فيما يتعلق بالعمليات والخدمات - ب (2) مقاييس الرأي - انطباعات متلقي الخدمة عن: - تقديم الخدمات - السمعة والصورة الذهنية - التواصل والإشراك والتوعية لمتلقي الخدمة - تطوير الخدمات - مستوى الالتزام بجودة الخدمات - الابتكار في الخدمات	- تحديد وتصنيف عمليات تقديم الخدمات اللازمة لتنفيذ استراتيجية الجهة - تصميم وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة وباستخدام حلول مبتكرة وتلبى الاحتياجات الحالية والمستقبلية - تصميم وقياس مؤشرات أداء للخدمات - تطبيق مبادرات للتحسين والتطوير على الخدمات ذات الأولوية ورسم رحلة تجربة متلقي الخدمة - تطوير آليات وقنوات مبتكرة في تقديم الخدمات المشتركة والعمل مع الشركاء المعنيين - تطوير وتطبيق اتفاقيات مستوى الخدمة داخل الجهة وخارجها - تفعيل قنوات التوعية والاتصال والتواصل مع متلقي الخدمة - تطبيق نظام لإدارة العلاقة مع متلقي الخدمة (المقترحات والشكاوى)

المعيار الرئيسي السادس: التحول الرقمي

يركز هذا المعيار على قدرة الجهة على تطبيق متطلبات التحول الرقمي من خلال توفير البنية التحتية الرقمية اللازمة لتقديم خدمات رقمية ذات مستوى جودة عالٍ وبما يتوافق مع طبيعة عملها. يتكون هذا المعيار الرئيسي من معيارين فرعيين هما البنية التحتية الرقمية، والخدمات الرقمية.

1-6 البنية التحتية الرقمية

ب) نتائج البنية التحتية الرقمية ب 1) نتائج الأداء	أ) قدرات البنية التحتية الرقمية يركز هذا المعيار على:
- المؤشرات والنتائج المتعلقة ب: - خطة التحول الرقمي في الجهة - الموقع الإلكتروني - البنية التحتية الرقمية - الأمن السيبراني - الترابط مع الخطة الوطنية للتحول الرقمي - تبني التكنولوجيا المتقدمة	- إعداد وإدارة خطة التحول الرقمي والتي تشمل مستوى الربط ما بين الحكومة والحكومة G2G والحكومة والمواطن G2C والحكومة وقطاع الاعمال G2B - تحديد مستوى النضج الرقمي وانعكاسه على خطة التحول الرقمي للجهة - مستوى الموائمة والترابط مع الخطة الوطنية للتحول الرقمي - إدارة وإدامة البنية التحتية الرقمية - تقييم مستوى الجاهزية لدى الجهات الحكومية لتبني التكنولوجيا المتقدمة (البلوك تشين، الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة،) - جهود الجهة في المشاركة الرقمية والبيانات والمفتوحة - تطوير الموقع الإلكتروني والالتزام بالمعايير الدولية لها - تطوير وتطبيق سياسات وخطط الأمن السيبراني ومستوى التنسيق مع الجهات ذات العلاقة

2-6 الخدمات الرقمية

ب) نتائج الخدمات الرقمية ب 1) نتائج الأداء	أ) قدرات الخدمات الرقمية يركز هذا المعيار على:
- المؤشرات والنتائج المتعلقة ب: - خطة الخدمات الرقمية - التكامل الرقمي فيما يتعلق بتقديم الخدمات الرقمية - أثر الخدمات المقدمة على الأعمال والأنشطة الرئيسية للجهة - خطة التوعية الرقمية ب 2) مقاييس الرأي - انطباعات متلقي الخدمة والشركاء والمعنيين عن: - الخدمات الرقمية المقدمة من الجهة - مستوى الوعي بالخدمات الرقمية المقدمة - مستوى الثقة بالتعامل مع الخدمات الرقمية - نسب متابعة الشكاوى على الخدمات الرقمية - الموقع الإلكتروني.	- إعداد خطة الخدمات الحكومية الرقمية في الجهة - تكمال الخدمات الرقمية والأنظمة الإلكترونية والتطبيقات مع مشاريع التحول الرقمي الوطنية (الرابط الحكومي للخدمات، التوقيع الرقمي، السحابة الحكومية) بالإضافة الى التكامل مع الجهات الحكومية الأخرى - خطة التوعية والاستخدام للخدمات الرقمية - تطبيق المعايير العالمية والممارسات الفضلى في تقديم الخدمات الرقمية - استخدام الحلول الذكية والتقنيات الحديثة المبتكرة بما يتفق مع احتياجات المعنيين

المحور الثالث: محور التحول

يركز هذا المحور على مدى قيام الجهة بتطبيق عمليات التطوير والتحسين من خلال تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة والتحول الى مؤسسة متعلمة/ذكية والقدرة على إدارة عملية التغيير والتحديث والتحسين المستمر (التدريجي والتحويلي) والانتقال الى إدارة الابتكار (الجذري) بما يتوافق مع قدرات الجهة. يتكون هذا المحور من معيار رئيسي واحد وهو التحسين والتطوير والذي يحتوي على ادارة المعرفة والابتكار والتغيير.

المعيار الرئيسي السابع: التحسين والتطوير

يركز هذا المعيار على تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة والتحول الى مؤسسة متعلمة/ذكية وطرق التعامل مع البيانات والمعلومات والمعارف واستخدامها في تعزيز القدرات المؤسسية في إدارة التغيير وعملية دعم صنع واتخاذ القرار، يتكون هذا المعيار من ثلاثة معايير فرعية وهي ادارة المعرفة، وادارة الابتكار وادارة التغيير.

1-7 إدارة المعرفة

أ) قدرات إدارة المعرفة	ب) نتائج إدارة المعرفة
يركز هذا المعيار على:	ب (1) نتائج الأداء
تطوير خطة لإدارة المعرفة والتعلم المؤسسي لبناء مؤسسة متعلمة/ذكية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:
حصر وتصنيف البيانات والمعلومات والمعارف	تحقيق أهداف خطة إدارة المعرفة
لدعم عملية اتخاذ القرار ومأسسة العمل الحكومي	نتائج دقة المعلومات وملائمتها وتوفيرها
إدارة المخاطر والتهديدات المرتبطة بالموجودات المعرفية	نتائج المشاركة وتبادل المعارف
استخدام البيانات والمعلومات والمعارف عن الأداء الحالي لتحديد مجالات التعلم وفرص التغيير والابتكار	نتائج حصر المعارف في الجهة
استخدام الانظمة الحديثة والتي تساهم في عمليات تبادل المعرفة والتعلم	نتائج فعالية التقنيات والآليات التطويرية المستخدمة في نشر المعرفة
ضمان تبادل المعرفة المؤسسية مع الشركاء	نتائج إدارة المخاطر والتهديدات المرتبطة بالموجودات المعرفية
	نتائج المتعلقة بإدارة التعلم المؤسسي
	نتائج متعلقة بمأسسة العمل الحكومي

2-7 إدارة الابتكار

أ) قدرات إدارة الابتكار	ب) نتائج إدارة الابتكار
يركز هذا المعيار على:	ب (1) نتائج الأداء
تحديد مجالات الابتكار التدريجي والتحويلي والجذري في الجهة	المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:
تطوير وتطبيق خارطة طريق لإدارة الابتكار	تحقيق أهداف خطة إدارة الابتكار
بناء وإدارة شبكة شراكات فعالة لدعم الابتكار	الاقتراحات/الأفكار الإبداعية المطبقة
بناء ثقافة وبيئة عمل داعمة للابتكار	الخدمات/المنتجات الجديدة أو المطورة الناتجة عن أفكار مبدعة أو ابتكارات
توفير الموارد والقنوات الملائمة والأدوات التي تحفز المعنيين على الابتكار	زيادة الإيرادات/خفض النفقات المتأتية من تطبيق الأفكار الابتكارية
إدارة المواهب وإعداد وتنفيذ برامج لبناء القدرات في مجال الابداع والابتكار	المخصصات المرسودة للابتكار
تعديل الهيكل التنظيمي للجهة لتحديد مسؤولية إدارة الابتكار	النشاطات الابتكارية المنفذة مع الشركاء
	الأبحاث والدراسات في مجال الابتكار

ب 2) مقاييس الرأي

- نتائج الانطباعات حول إدارة الابتكار من حيث:
- قياس انطباعات الموظفين ومتلقي خدمات والشركاء عن أنشطة ونتائج الابتكار

3-7 إدارة التغيير

أ) قدرات إدارة التغيير

يركز هذا المعيار فيما يخص إدار التغيير على:

- فهم العوامل الداخلية والخارجية المحركة لإدارة التغيير/ التحسين الواجب إجرائها والنتائج المترتبة عليه.
- تطوير وتطبيق خطة لإدارة التغيير
- بناء وإدارة شبكة شراكات فعالة لدعم إدارة التغيير
- تطوير وتطبيق خطة للاتصال والتواصل مرتبطة بخطة إدارة التغيير
- التنبؤ بالمتغيرات الداخلية والخارجية وسرعة الاستجابة لها بطرق مبتكرة وفي الوقت الملائم ويشمل ذلك الرقابة المؤسسية والقدرة على تغيير آليات العمل والموارد الداخلية لتتواءم مع المتغيرات والفرص المتاحة

ب) نتائج إدارة التغيير

ب 1) نتائج الأداء

المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:

- نتائج إدارة التغيير

ب 2) مقاييس الرأي

نتائج الانطباعات حول إدارة الابتكار من حيث:

- قياس انطباعات الموظفين ومتلقي خدمات والشركاء عن أنشطة ونتائج إدارة التغيير



القسم الثاني

"الإطار العام لجائزة الملك عبد الله الثاني
لتميز الأداء الحكومي والشفافية"

إنشاء الجائزة

صدرت الإرادة الملكية السامية بإنشاء جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية بتاريخ 2002/9/4، بهدف تحسين وتطوير أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمقيمين والسياح والمستثمرين، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الأداء المتميز والشفافية، وإبراز الجهود المتميزة لمؤسسات القطاع العام وعرض إنجازاتها في تطوير أنظمتها وخدماتها، وبحيث تكون أرفع جائزة للتميز في القطاع العام على المستوى الوطني. تهدف الجائزة إلى تجذير ثقافة التميز في القطاع العام.

أهداف الجائزة

تسعى الجائزة لضمان قيام القطاع العام بالواجبات والمهام الموكلة إليه على أكمل وجه وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة والاحتراف، كما تهدف إلى توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية، وتعزيز تبادل الخبرات بين الوزارات ومؤسسات القطاع العام ومشاركة قصص النجاح فيما بينها حول الممارسات الإدارية الناجحة.

مستويات التميز:

تم تحديد 5 مستويات رئيسية للتميز (الموضحة في الجدول التالي) بحيث يتم تقسيم الجهات المشاركة عليها حسب نتيجة التقييم النهائية وهي:

المستوى التأهيلي	المستوى الأساسي	المستوى المتقدم	مستوى التميز	مستوى الريادة
300 - 0	400 - 301	500 - 401	600 - 501	1000 - 601
المراحل الأولى من وضع رؤية وخطط مؤسسية للبدء برحلة الجهة للتميز. جهة جيدة لديها برامج اهتمام بالتميز وبناء قدراته مع الكثير من فرص التحسين ومحدودية في النتائج المتحققة.	بداية الانطلاق الفعلي للجهة في رحلتها نحو التميز، وتطبيق وتحسين القدرات اللازمة للوصول إلى النتائج الإيجابية. الحاجة إلى إشراك أكبر للمعنيين في الاستراتيجية. النتائج المتحققة مناسبة إلى حد ما.	بدء الجهة بقطف ثمار تطبيق معايير التميز وبيان ذلك على تحسن أداء الجهة في عدة مجالات بالإضافة إلى استخدام الجهة للمعرفة المكتسبة خلال رحلتها نحو التميز في تسريع عجلة التقدم والتطور وبناء القدرات من أجل تخطيط أفضل للوصول إلى المستهدفات وتحقيق النتائج وبالتالي حققت نتائج جيدة	جهة متميزة تسعى دائماً للحصول على نتائج إيجابية على كافة المستويات ولديها الثقة للتحسين والتطوير المستمر على أدائها. تستخدم الجهة أحياناً الأفكار الإبداعية والطرق المبتكرة مبنية على التعلم من نتائج الأداء وأفضل الممارسات. السعي نحو تحقيق مستهدفات عالمية للنتائج واتباع أفضل الممارسات وبالتالي حققت نتائج متميزة عالمية المستوى في عدد من النتائج.	جهة لديها مستوى عالمي من التميز والنضج ويعتبر أدائها عالمي وذات مرجعية للمقارنة وتقني به الجهات الأخرى. لدى الجهة نظرة واثقة للمستقبل باستدامة أدائها المتميز من خلال استخدام عمليات التحسين والتطوير بشكل مستمر واستخدام الأفكار الإبداعية والطرق المبتكرة بشكل رئيسي والمبنية على التعلم من نتائج الأداء وأفضل الممارسات والتركيز على التطوير والتحديث وإدارة المعرفة وبالتالي حققت نتائج متميزة عالمية المستوى في

العديد/جميع النتائج ذات العلاقة.				
----------------------------------	--	--	--	--

تعكس العلامات في الجدول اعلاه مستوى التميز لكل جهة مشاركة وهي تمثل نتيجة التقييم النهائية/ بحيث تكون الجهات التي تحصل على علامة 300 فأقل في المستوى التأهيلي، بينما تقع الجهات التي حصلت على علامة بين 301-400 في المستوى الاساسي، والجهات التي حصلت على علامة بين 401-500 في المستوى المتقدم. في المقابل، يبدأ مستوى التميز للجهات الحاصلة على علامة بين 501-600 ومستوى الريادة يكون للجهات التي حصلت على علامة أعلى من 601.

في نهاية دورة التقييم، وعند اعلان النتائج، يتم اعلان الجهات الفائزة ومستوى تميزها، كما يتم اعلان الجهات التي انتقلت الى مستوى أعلى عن الدورة السابقة، كما يتم اعلان الجهات التي انتقلت الى مستوى أقل. ان الهدف من هذا التقسيم الجديد هو خلق تحدي جديد لدى الجهات المشاركة والمتمثل في التقدم الى مستويات اعلى او الحفاظ على مستوى التميز.

مميزات الحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية

- يمثل الفوز بجائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية إنجازاً رفيعاً للجهة واعترافاً بأدائها المتميز، كما تعتبر الجهة الحائزة على الجائزة مثلاً أعلى يحتذى به.
- تمنح الجهة الحائزة على الجائزة شهادة شكر وتقدير موشحة بتوقيع صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم وتذكراً يمثل جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، مما يعتبر حافزاً وتكريماً معنوياً للجهة الفائزة، ويتم تسليم الجائزة في حفل كبير يقام تحت الرعاية الملكية السامية.
- يحق للجهة الفائزة وضع شعار الجائزة الذي يحدده المركز على وثائقها ومطبوعاتها وموقعها الإلكتروني وفي الحملات الإعلانية بشرط استخدام الشعار مع إقران مستوى التميز الذي حصلت عليه الجهة وسنة الحصول عليها.
- يقوم مركز الملك عبد الله الثاني للتميز بنشر قصص نجاح الوزارات/ المؤسسات الفائزة بالجائزة على الموقع الإلكتروني للمركز والجائزة بهدف نشر وتعميم الفائدة وترويج فوز هذه الوزارات/ المؤسسات.
- تقوم الوزارات/ المؤسسات الفائزة بالجائزة بعرض قصص نجاحها ومشاركتها مع الوزارات/ المؤسسات الأخرى من خلال استعراض أدائها المتميز، واستراتيجيات الجودة التي تتبناها، بهدف تعميم الفائدة من تجربتها الناجحة على الجهات الأخرى، وذلك من خلال الندوات والدورات التدريبية التي تعقد للتعريف بالجائزة والمؤتمرات ذات العلاقة.
- تطبيقاً للبند (أ) من أحكام المادة (33) من نظام الخدمة المدنية رقم (9) لسنة 2020، تمنح زيادتان سنويتان للموظف الحاصل على تقدير (ممتاز) لآخر سنة وتقدير لا يقل عن (جيد جداً) في السنة التي تسبقها، وزيادة سنوية واحدة للحاصل على تقدير لا يقل عن (جيد) لثلاث سنوات متتالية في الجهة التي تحصل على المركز الأول في أعلى جائزة منحت في تلك السنة من جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية. وتطبيقاً للمادة (185) من نظام الخدمة المدنية رقم (9) لسنة 2020، على الرغم مما ورد في أي نظام آخر، لا تسري أحكام المواد (29) و(33) و(34) من هذا النظام على الموظفين الذين تنظم شؤونهم بموجب أنظمة خاصة بهم.

احتساب النتائج النهائية

تعتمد النتيجة النهائية لكل جهة على الزيارة الميدانية والتي يتم من خلالها تقييم الجهات بناء على معايير نموذج التميز الاردني.

عملية التقييم

1. تقوم الجهة المشاركة بالإجابة على معايير الجائزة وتضمينها في مصفوفة الاشتراك والذي يتم تعبئته إلكترونياً وإرفاق الوثائق المطلوبة معه.
2. تقوم الجهة المشاركة بإعداد عرض تقديمي بهدف شرح خصوصيتها للمقيمين، ومن ضمنها طبيعة عملها ومتلقي خدماتها ومن هم أصحاب العلاقة لديها وغيرها من الأمور التي ترتأي عرضها.
3. يقوم كل عضو في فريق التقييم بدراسة مصفوفة الجهة (كل على حده)، ثم يقدم كل مقيم تقريره المستقل عنها.
4. يجتمع فريق التقييم بهدف الوصول إلى فهم مشترك حول وضع الجهة، ومن ثم إعداد تقرير توافقي يبين نقاط القوة وفرص التحسين والأمور الواجب التأكد منها خلال الزيارة الميدانية.
5. يقوم المركز بترتيب موعد للزيارة الميدانية ليتسنى للمقيمين تقييم الجهة المشاركة وتقييم الوضع على أرض الواقع، كما توفر الزيارة الميدانية فرصة للجهة لإبراز أمور قد تكون غفلت عن ذكرها في مصفوفة الاشتراك.
6. بعد مرحلة الزيارة الميدانية والتي تمتد من 2-4 أيام يقوم المقيمون بكتابة التقرير التقييمي النهائي للجهة المشاركة ووضع العلامات النهائية وتسليمه إلى المركز.
7. يتم عرض التقرير النهائي على اللجنة الفنية والتي بدورها تقوم بقراءة التقارير التقييمية ومراجعتها وذلك لضمان خروج التقرير بأفضل صورة ليتسنى للجهة المشاركة الاستفادة منه.
8. وفي نهاية عملية التقييم يقوم المركز بتشكيل هيئة تحكيم متخصصة تضم أعضاء من كافة القطاعات وخبراء في مجال التميز وأعضاء هيئات تحكيم في جوائز التميز العربية بهدف مناقشة التقارير النهائية للجهات المشاركة بحضور مقيمي الجائزة ومناقشتهم والتعرف على أهم نقاط القوة والضعف لدى الجهات بما يبرر العلامة المعطاة من قبل المقيمين وتقوم هيئة التحكيم بعد ذلك باعتماد العلامات.
9. يتم رفع العلامات إلى مجلس الأمناء ليس بالأسماء الحقيقية للجهات وإنما من خلال رموز معتمدة لهذه الغاية وغير معروفة لأعضاء مجلس الأمناء بناء على طلب رئيس المجلس سمو الأمير فيصل بن الحسين وذلك لضمان النزاهة والعدالة في التعامل مع هذه النتائج وضمان عدم وجود أية مؤثرات أو ضغوطات تؤدي إلى تغيير هذه النتائج، ومن ثم اعتمادها من قبل مجلس الأمناء وبالتالي إعلان الجهات الفائزة.
10. بعد إعلان النتائج، تحصل كل جهة شاركت في الجائزة على تقرير تقييمي استناداً إلى معايير الجائزة يوضح نقاط القوة وفرص التحسين لديها مما يساعد على التحسين المستمر في أدائها.

تعليمات إعداد وثيقة الاشتراك

متطلبات الشكل العام (التنسيق)

1. اللغة المستخدمة في كتابة وثيقة الاشتراك هي اللغة العربية.
2. تتم طباعة الإجابات باستخدام خط (Simplified Arabic) حجم (12) وترقيم الإجابات والصفحات حسب المعايير الرئيسية والمعايير الفرعية.
3. في جميع الملحقات (الرسوم البيانية، القوائم،... الخ) يجب أن يستخدم نفس أسلوب كتابة الأحرف المستخدمة في النص الرئيسي.
4. حجم الصفحات: الحجم القياسي لورق A4 (210*297 ملم).
5. يجب أن تكون صفحات النص مرتبة بطريقة عامودية (Portrait).
6. المسافة بين الأسطر: مفرد (Single).
7. يجب ألا يزيد عدد الأسطر في كل صفحة عن 30 سطراً.
8. يجب ألا تقل الحواشي عن 1 إنش من الأعلى والأسفل، و1.25 إنش من الجانبين.
9. يجب ترقيم كافة صفحات الوثيقة.
11. يجب أن تتضمن الوثيقة فهرساً للمحتويات (مع ذكر أرقام الصفحات).
12. يجب أن تحتوي صفحة الغلاف على اسم الجهة المشاركة وشعارها، واسم الجائزة ودورتها "جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية - الدورة التاسعة (2023/2024)" إضافة إلى تحديد فيما إذا كان المحتوى "وثيقة الاشتراك" أو "الوثائق المرفقة" أو كلاهما.

تعليمات وإرشادات عامة

1. يفضل أن تقوم الجهة المشاركة بالجائزة بإعداد وثيقة الاشتراك من خلال تشكيل فريق من العاملين في الجهة، وأن يقوم هذا الفريق بدراسة وافية لكافة محتويات كتيب الجائزة.
2. تهدف الجائزة إلى توفير تقرير تقييمي شامل حول أداء الجهة المشاركة. لذلك لا بد أن تكون المعلومات الواردة في وثيقة الاشتراك دقيقة وصحيحة لأن ورود معلومات غير ذلك سيؤدي إلى ضعف محتويات التقرير التقييمي النهائي.
3. يجب على الجهة توفير أدلة واقعية وأمثلة عملية بالإضافة إلى إحصائيات رقمية حديثة ووثائق معززة.
4. عدد صفحات وثيقة الاشتراك (75 صفحة) ، وعدد صفحات الوثائق المرفقة شاملة الصور والرسوم البيانية والقوائم خمس وسبعين (75) صفحة مفردة.
5. يتم عرض النتائج المطلوبة ضمن الصفحات المحددة لوثيقة الاشتراك وليس ضمن المرفقات. يمكن عرض النتائج باستخدام الرسوم البيانية والجداول لتوضيح المستهدفات، النمطية، المقارنات والمجال.
6. نظراً لتحديد الحد الأقصى - لعدد صفحات وثيقة الاشتراك وعدد الوثائق المرفقة، فإن على الجهة المشاركة ترتيب أولوياتها والتركيز على ذكر النقاط الأكثر أهمية مع تجنب الإطالة أو ذكر النقاط غير الهامة.
7. على الجهة المشاركة أن تبدأ مصفوفة الاشتراك بتقديم نبذة عنها تشتمل على معلومات عامة وتتضمن تاريخ وكيفية تأسيسها، الأهداف الاستراتيجية التي تعمل الجهة على تحقيقها حالياً وارتباطها بأهداف رؤية التحديث الاقتصادي ، نطاق عملها، هيكلها التنظيمي، أعداد موظفيها، فروعها، وموازنتها ومصادر التمويل - إن وجدت- والخدمات الرئيسية التي تقدمها وأنظمة الموارد البشرية واللوازم والمالية التي تخضع لها (يجب ألا يزيد عدد صفحات النبذة عن صفتين).
8. يندرج تحت كل من المعايير الرئيسية عدد من المعايير الفرعية والتي يتضمن كل منها عدة بنود، وعلى الجهة المشاركة الإجابة على كافة تلك البنود عند كتابة وثيقة الاشتراك.
9. تقوم الجهة المشاركة بإعداد الوثائق والسجلات والقوائم والرسومات التوضيحية المعززة للمعلومات الواردة في وثيقة الاشتراك وإرفاقها مع الوثيقة.
10. فيما يتعلق بالوثائق المرفقة، يجوز للجهة أن ترفق وثيقتين في صفحة واحدة كحد أقصى، مع مراعاة الوضوح.
11. يجوز للجهة المشاركة الإشارة إلى توفر معلومات أو أدلة ضرورية إضافية في مكاتبها في حالة عدم استطاعتها إرفاق هذه المعلومات أو الوثائق مع وثيقة الاشتراك (بسبب تحديد عدد الصفحات)، ليتمكن أعضاء فريق التقييم من الإطلاع عليها خلال الزيارة الميدانية للجهة المشاركة إن لزم الأمر.

12. لا يتم احتساب صفحة الغلاف وقائمة المحتويات وقائمة المرفقات الإضافية والنبذة عن الجهة ضمن الصفحات.
13. تقوم الجهة المشاركة بتوفير مكان خاص لعملية التقييم ولأعضاء هيئة المقيمين عند زيارة الجهة ويتم توفير الوثائق المطلوبة في هذا المكان توفيراً للوقت، كما يمكن لفريق المقيمين طلب أية وثائق أخرى وزيارة أية مواقع أخرى إذا استدعى التقييم ذلك.
14. يحق لفريق المقيمين التأكد من صحة المعلومات الواردة في وثيقة الاشتراك خلال الزيارة الميدانية.
15. يقوم أعضاء فريق المقيمين بطلب الموظفين للمقابلة حسبما هو مذكور في الكتيب إضافة إلى أي موظف يرى المقيمون ضرورة مقابلته عند إجراء التقييم كما يقوم فريق التقييم بمقابلة الموظفين في اقسامهم ودوائرهم.
16. يقوم المركز بالتنسيق مع ضابط ارتباط الجهة المشاركة بهدف تحديد أيام الزيارة الميدانية لفريق التقييم.
17. يتم التعامل مع المعلومات الواردة في وثيقة الاشتراك والوثائق المرفقة بسرية تامة وتكون محل عناية واهتمام إدارة المركز وأعضاء هيئة المقيمين.
18. تقوم الجهة المشاركة بتزويد إدارة المركز بوثيقة الاشتراك والوثائق المرفقة عبر البريد الإلكتروني والذي سيتم إعلام الجهات المشاركة به لاحقاً.

