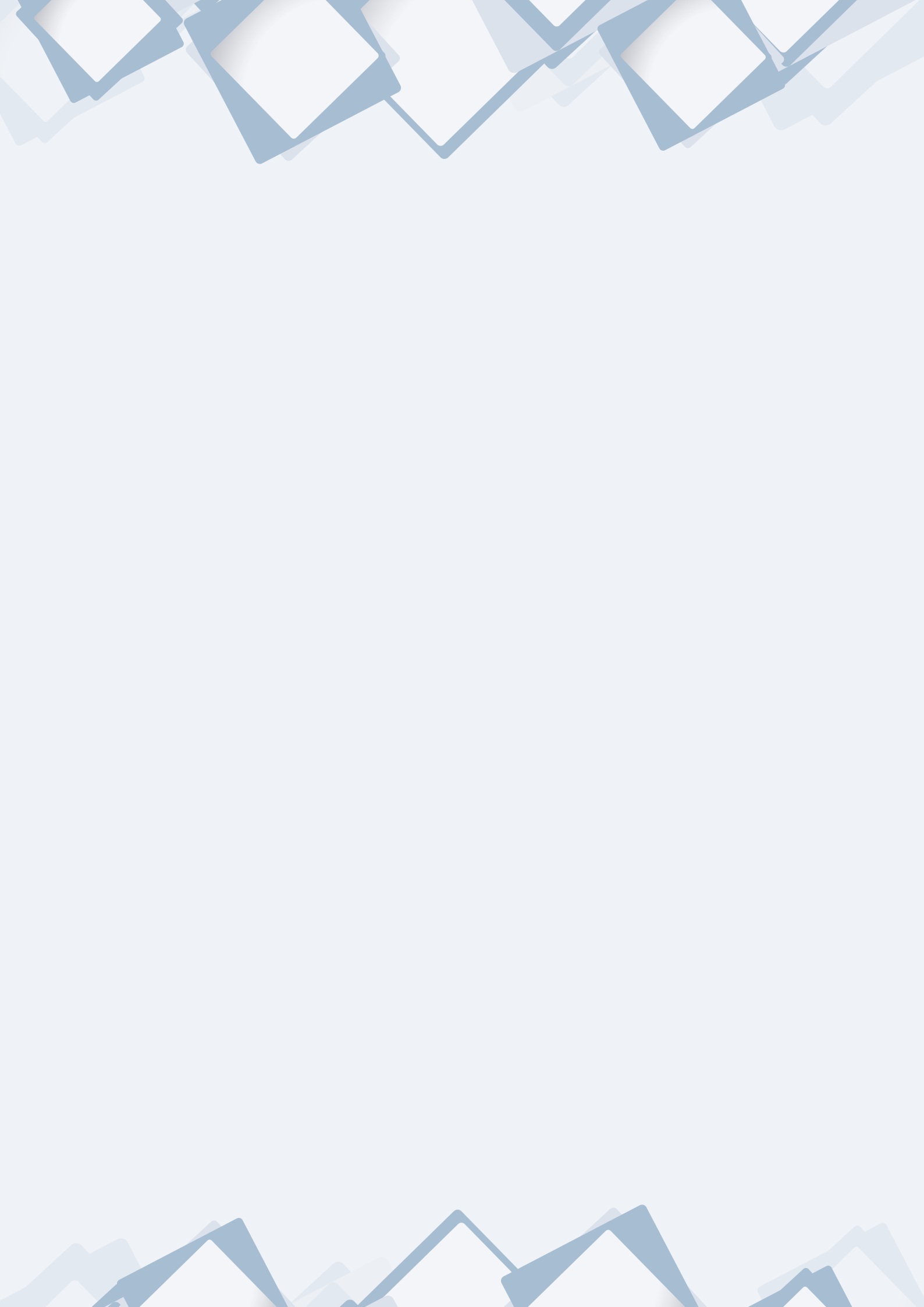




جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية

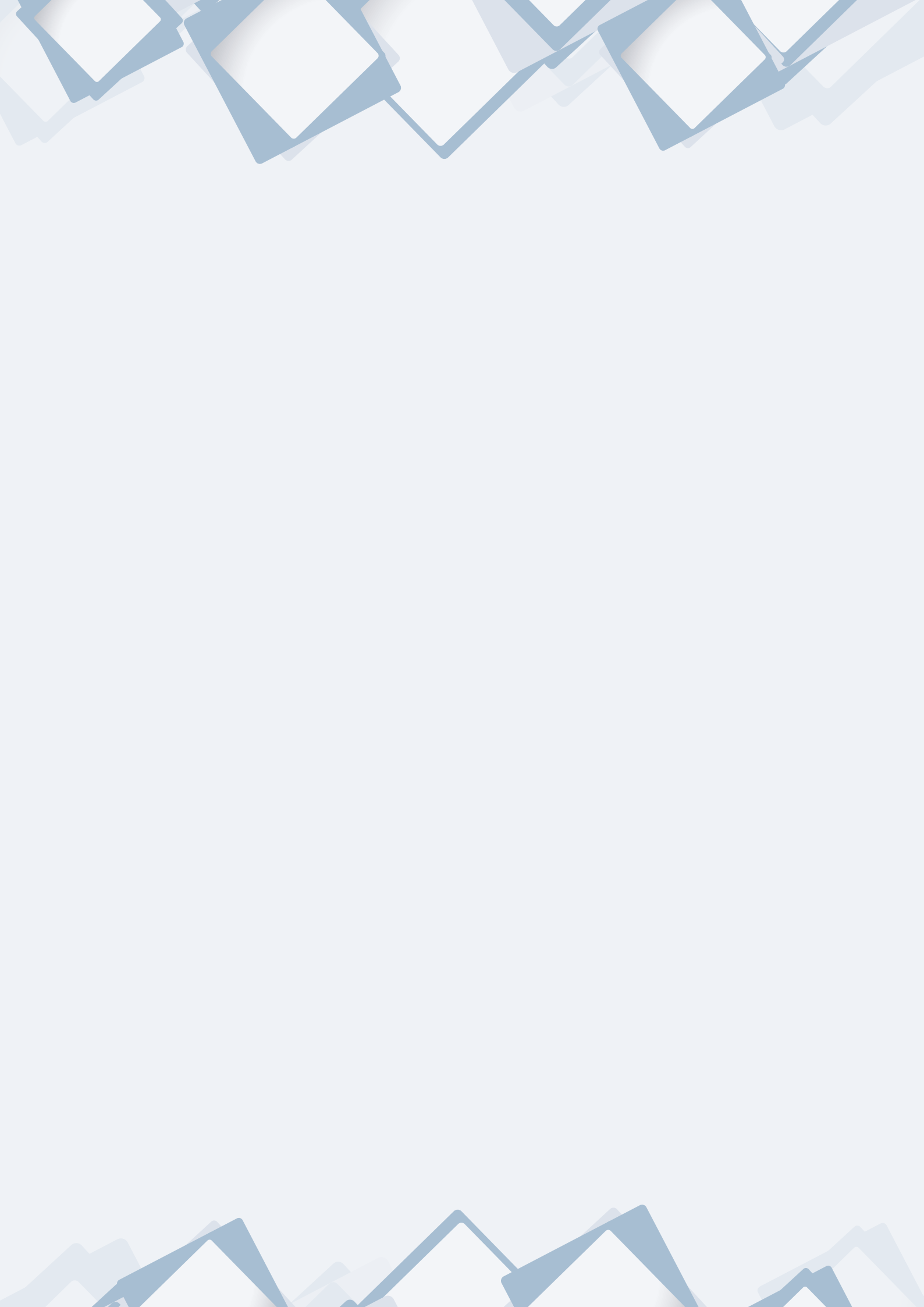
«ومن أبرز ما يتطلب التقييم والمراجعة البناء على آليات التنسيق القائمة بين الجهات المسؤولة للوصول إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتكريسها في الأوجه ذات الأولوية عند حدوث الأزمات، استناداً إلى الاستراتيجيات المعدة مسبقاً ووفقاً لأفضل الممارسات»

رسالة جلالة الملك عبدالله الثاني إلى دولة الدكتور عبدالله النصور  
١٨ كانون الأول ٢٠١٣



## قائمة المحتويات

٧	القسم الأول: نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية.....
٩	نموذج الجائزة .....
١٠	المفاهيم الأساسية للتميز.....
١٥	معايير الجائزة .....
٣٥	آلية التقييم .....
٤٢	القسم الثاني: الإطار العام .....
٤٤	إنشاء الجائزة .....
٤٤	مراحل الجائزة .....
٤٥	فئات جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية .....
٤٦	مميزات الحصول على الجائزة .....
٤٧	احتساب النتائج النهائية .....
٤٩	تعليمات إعداد تقرير الاشتراك .....
٥٠	تعليمات وإرشادات عامة .....
٥١	جائزة الموظف الحكومي المتميز .....
٥٥	فئات الجائزة .....
٥٦	معايير الجائزة .....
٦١	مراحل عملية التقييم .....
٦٤	إرشادات عامة .....
٦٦	معجم المصطلحات .....



"جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء  
الحكومي والشفافية"



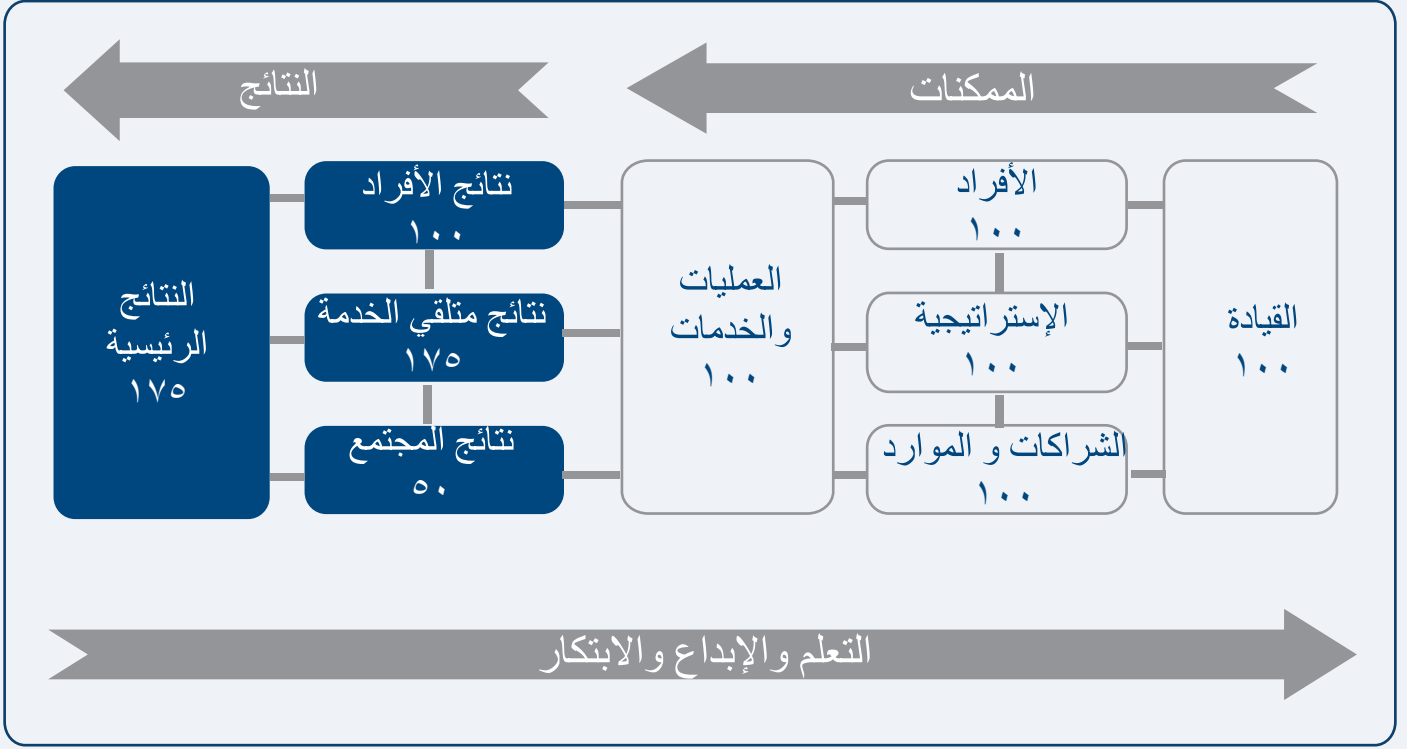
## القسم الأول

" نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني تميز  
الأداء الحكومي والشفافية "





## «نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية»



الشكل رقم (١): نموذج الجائزة

تعتبر معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية (نموذج التميز) الممثلة في الشكل أعلاه بمثابة إطار عمل غير توصيفي مبني على تسعة معايير، خمسة منها هي "ممكّنات (وسائل) Enablers"، وأربعة هي "نتائج Results". تغطي معايير "الممكنات (الوسائل)" ما تقوم به أية مؤسسة وكيفية القيام به. وتغطي معايير "النتائج" ما تحقّقه أية مؤسسة. "النتائج" تأتي نتاجاً للـ"ممكّنات (الوسائل)"، ويتم تحسين "الممكنات (الوسائل)" من خلال التغذية الراجعة من "النتائج".

تبين الأسهم الطبيعية الديناميكية للنموذج، موضحة دور التعلم والابتكار والإبداع في تحسين الممكنات مما يؤدي بدوره إلى تحقيق نتائج أفضل.

لكل معيار من المعايير التسعة تعريف خاص به، والذي يفسر المعنى العام لذلك المعيار.

لتوضيح المعنى العام، نجد أن كل معيار يدعمه عدد من المعايير الفرعية، وهي عبارة عن بنود أكثر تفصيلاً لأمثلة عامة تتم ممارستها أو تطبيقها في المؤسسات المتميزة وما ينبغي أخذه بعين الاعتبار خلال التقييم.

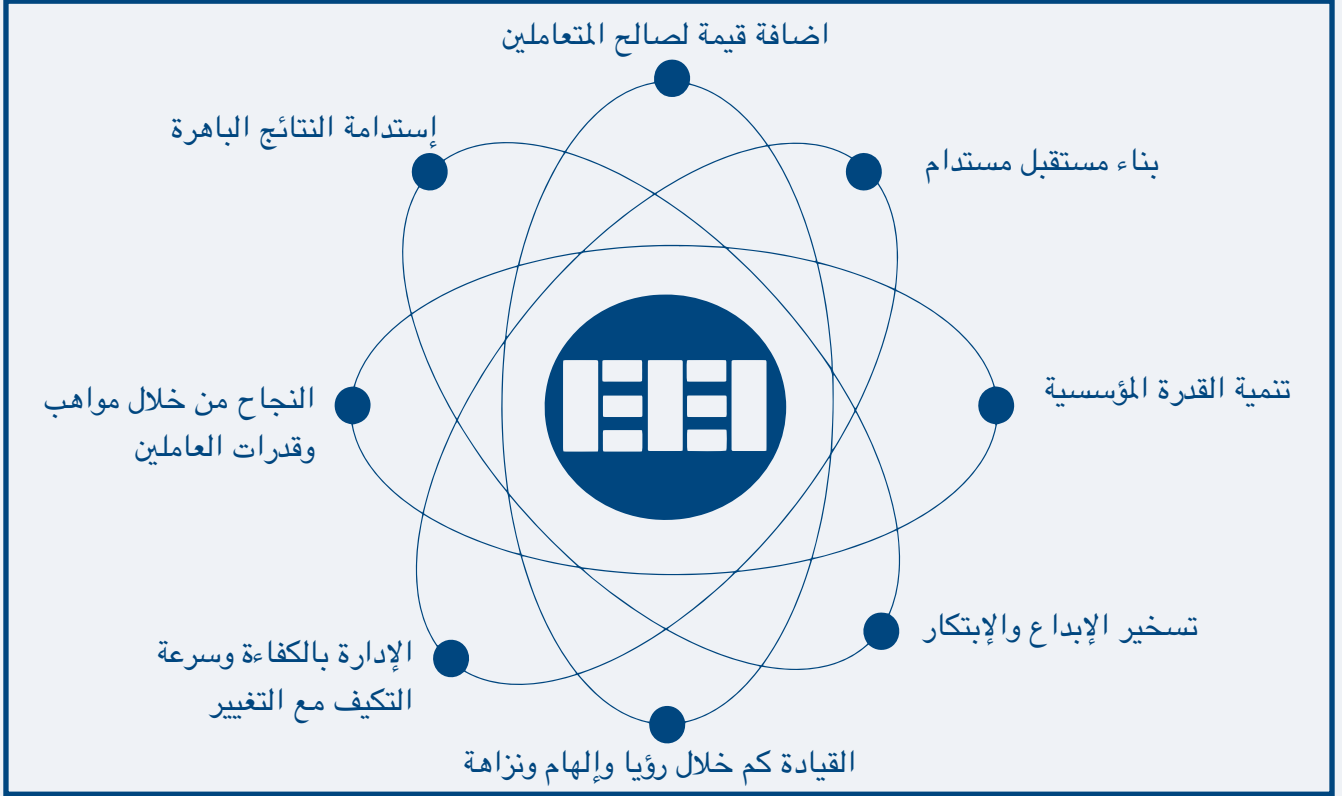
أخيراً، توجد ضمن كل معيار فرعي نقاط استرشادية، يرتبط كثير من هذه النقاط الاسترشادية بالمفاهيم الأساسية المذكورة سابقاً بشكل مباشر. إن استخدام هذه النقاط الاسترشادية ليس إلزامياً، حيث أن المقصود منها ضرب أمثلة للمساعدة على شرح المعيار الفرعي.

### ثقافة التميز

إن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة التي تحقق مستويات أداء باهرة ومستدامة بما يلبي ويتجاوز توقعات جميع أصحاب العلاقة.

## المفاهيم الأساسية للتميز

المفاهيم الأساسية للتميز وفقاً لنموذج التميز الأوروبي الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة هي المفاهيم الثمانية التي تمكن المؤسسة من تحديد مسارها نحو تحقيق أسس التميز وهذه المفاهيم هي:



الشكل رقم ( ٢ ): المفاهيم الأساسية للتميز

### ١. إضافة قيمة لصالح المتعاملين

تقوم المؤسسات المتميزة بإضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنتظمة من خلال تفهم وتوقع وتلبية إحتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم.

ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

- التعرف على المجموعات المختلفة للمتعاملين معها، الحاليين والمحتملين، ومن ثم التنبؤ بإحتياجاتهم المختلفة وتوقعاتهم المستقبلية.
- ترجمة كافة الإحتياجات والتوقعات والمتطلبات الممكنة للمتعاملين الحاليين والمحتملين إلى عروض قيمة مستدامة وجاذبة.
- بناء وتطوير حوار متواصل مع المتعاملين يتسم بالشفافية والمصارحة.
- السعي الحثيث من أجل إبتكار وإضافة قيمة لصالح المتعاملين، مع العمل على إشراكهم كلما أمكن في تطوير وابتكار خدمات ومنتجات وتجارب جديدة.
- ضمان أن الموظفين لديهم الموارد والكفاءات والتمكين اللازم لتحقيق أفضل تجربة للمتعاملين.
- المتابعة والمراجعة المستمرة لتجارب وإنطباعات المتعاملين والاستجابة المناسبة لملاحظاتهم.
- مقارنة أدائها مع مستويات الأداء والمعايير القياسية ذات الصلة، والتعلم من نقاط القوة وفرص التحسين لديها من أجل تعظيم القيمة المضافة لصالح المتعاملين.

## ٢. بناء مستقبل مستدام

للمؤسسات المتميزة أثر إيجابي على العالم من حولها من خلال تطوير وتحسين أدائها وفي الوقت نفسه العمل على تطوير الجوانب الإقتصادية والبيئية والإجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها.

ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

- ضمان مستقبل المؤسسة من خلال تحديد ونشر الغرض الأساسي الذي تستند إليه الرؤيا والرسالة والقيم والأخلاقيات والسلوك المؤسسي.
- معرفة وفهم أهم الكفاءات والقدرات المتوفرة لديها وكيفية إستخدامها لصياغة قيم مشتركة لخدمة المجتمع.
- إستيعاب مفاهيم الإستدامة في المحتوى الأساسي لإستراتيجيتها وسلسلة القيمة وتصميم العمليات ومن ثم تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها المنشودة.
- وضع المرجعية العلمية والعملية الملائمة لإيجاد صيغة متوازنة تأخذ بعين الإعتبار متطلبات الإنسان من جهة والحفاظ على البيئة وتحقيق الأرباح من جهة أخرى، والتي تبدو أحيانا وكأنها أولويات متناقضة أو متنافسة تواجههم.
- تشجيع جميع أصحاب العلاقة في المؤسسة على المشاركة في الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع بصورة أوسع وأشمل.
- تخصيص الموارد اللازمة لتلبية الإحتياجات على المدى الطويل عوضاً عن التركيز على الربح السريع على المدى القصير مع حيابة وتعزيز القدرة التنافسية في المجالات المناسبة.
- تصميم الحزمة المتكاملة للخدمات والمنتجات وضمان الإدارة النشطة لدورة الحياة الكاملة للمنتجات والخدمات بطريقة مسؤولة وتراعي الأطر المناسبة.
- بناء القدرة على قياس وتحقيق التوازن الأمثل لأثر عملياتها التشغيلية ودورة حياة منتجاتها وخدماتها على الصحة العامة والسلامة والبيئة.
- الترويج والنشر الفعال للمعايير الإقتصادية والإجتماعية والبيئية في قطاعات أعمالهم.

## ٣. تنمية القدرة المؤسسية

للمؤسسات المتميزة تقوم ببناء وتطوير قدراتها من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها المؤسسية.

ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

- تحليل إتجاهات الأداء التشغيلي لمحاولة فهم القدرات والإمكانات الحالية والكامنة لديها، ومن ثم تحديد فرص التطوير والتحسين اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- تطوير سلسلة قيمة ذات كفاءة وفاعلية لضمان استدامة قدرة المؤسسة على الإيفاء بالتزاماتها الواردة في عرض القيمة التي تم الإلتزام بها تجاه المتعاملين.
- تنمية ثقافة مؤسسية تسعى وبصورة مستمرة لتعميق فاعلية التعاون المشترك وبناء روح الفريق في كافة الحلقات المتواصلة والمكونة لسلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة.
- ضمان توفر كافة الموارد المالية والمادية والتقنية لدعم التطوير المؤسسي.
- تأسيس الإطار العام لسلسلة القيمة بالمؤسسة بناءً على القيم المشتركة ومبدأ المساءلة والأخلاقيات وثقافة الثقة المتبادلة والمصارحة.
- العمل المشترك مع الشركاء لتحقيق المنافع المتبادلة وتعزيز القيمة المضافة لصالح أصحاب العلاقة وتبادل الخبرات والمعرفة والموارد تعزيزاً لروح التعاون بين بعضهم البعض.
- إنشاء شبكات مناسبة بهدف تحديد فرص الشراكات المستقبلية لتعزيز قدرة وإمكانات المؤسسة لتحقيق قيمة مضافة لصالح المتعاملين.

## ٤. تسخير الإبداع والابتكار

المؤسسات المتميزة تعزز القيمة المضافة وتحقق مستويات متصاعدة للأداء من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم الذي يتحقق من خلال تسخير الإبداع لدى جميع أصحاب العلاقة في المؤسسة.

ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

- صياغة منهجيات لإشراك أصحاب العلاقة في المؤسسة وتحقيق الإستخدام الأمثل للمعارف المتراكمة لديهم من خلال توظيفها لإنتاج الأفكار والإبداع.
- تأسيس وإدارة شبكات التعاون المشترك التي ترمي لتحديد فرص الإبداع والابتكار والتحسين.
- الإدراك والإعتراف بأن مفهوم الإبداع يمكن أن ينطبق على المنتجات والعمليات والتسويق والهيكل التنظيمية إضافة لنماذج الأعمال.
- وضع غايات وأهداف واضحة للإبداع تبنى على فهم الأسواق والفرص المتاحة ومدعومة بالسياسات الملائمة والموارد اللازمة.
- تبني وإستخدام منهجية منظمة لإنتاج الأفكار الإبداعية وترتيبها وفق الأولويات.
- إختبار وتنقيح الأفكار الجديدة الواعدة ومن ثم تسخير الموارد اللازمة لتحقيقها خلال الإطار الزمني الملائم.
- تحويل الأفكار إلى واقع خلال المدى الزمني الذي يحقق الإستفادة القصوى منها.

## ٥. القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة

تحظى المؤسسات المتميزة بوجود قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع، كما يقومون أيضاً بإعطاء القدوة الحسنة في القيم والسلوكيات المؤسسية.

ومن الناحية العملية، فإن قادة المؤسسات المتميزة يقومون بما يلي:

- شحذ الهمم والسعي لخلق ثقافة الإشراف والحيارة والتمكين، والتحسين والمساءلة لجميع الموظفين من خلال أفعالهم وتصرفاتهم وتجاريهم.
- تجسيد القيم المؤسسية وإعطاء القدوة الحسنة في النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهني داخل المؤسسة وخارجها سعياً منهم لتطوير وتعزيز سمعة ومكانة المؤسسة.
- صياغة مسار مستقبلي واضح وتحديد مرتكزات إستراتيجية للمؤسسة وتعميمها، ومن ثم السعي لتوحيد وتصويب جهود الموظفين نحو تبني الرؤيا والرسالة والأهداف والعمل على تحقيقها.
- التحلي بالمرونة والقدرة على صناعة القرارات الصائبة بناءً على المعلومات المتوفرة والخبرة والمعرفة السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار تأثيراتها المحتملة.
- الإدراك بأن المحافظة على موقع الصدارة وإستدامته تعتمد على قدرتهم على سرعة التعلم والإستجابة عند الحاجة.
- التبنى والترويج لثقافة تدعم إنتاج الأفكار الجديدة ومنهجيات التفكير الحديثة الرامية لتشجيع الإبداع والتطوير المؤسسي.
- الإلتزام بالشفافية وتحمل المسؤولية تجاه جميع أصحاب العلاقة في المؤسسة والمجتمع ككل عن نتائج الأداء، مع ضمان تحلي جميع الموظفين بالسلوكيات المهنية والمسؤولية والنزاهة والإستقامة في كافة تعاملاتهم وتصرفاتهم.

## ٦. الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير

تعرف المؤسسات المتميزة بقدرتها على إغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التحديات الماثلة وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

- استخدام الآليات المناسبة للتعرف على المتغيرات في البيئة الخارجية وترجمتها إلى سيناريوهات مستقبلية ممكنة بالنسبة للمؤسسة.
- ترجمة الإستراتيجيات المؤسسية إلى عمليات متوائمة، ومشاريع منبثقة عنها وهياكل تنظيمية تدعمها تأكيداً على قدرة المؤسسة على تطبيق التغييرات المطلوبة بالسرعة المناسبة عبر كافة مراحل سلسلة القيمة ذات الصلة.
- تطوير مجموعة من مؤشرات أداء العمليات ونتائج مخرجات الأعمال ذات الصلة مما يتيح مراجعة كفاءة وفاعلية العمليات الرئيسة ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- استخدام البيانات الخاصة بالأداء الحالي والقدرات الخاصة بالعمليات وإجراء المقارنات المعيارية ذات الصلة من أجل توجيه الإبداع والإبتكار وعمليات التحسين.
- الإدارة الفاعلة للتغيير من خلال إدارة منظمة للمشاريع والتركيز على عمليات التحسين.
- السرعة في التكيف ومواعمة الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- تقييم وتطوير الحزمة التقنية بغرض تحسين درجة مرونة وسرعة التكيف المؤسسي للعمليات والمشاريع والمؤسسة ككل.

## ٧. النجاح من خلال مواهب وقدرات موظفي المؤسسة

المؤسسات المتميزة تقدر الموظفين لديها وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية.

ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

- تحديد المهارات والكفاءات ومستويات أداء الموظفين المطلوبة لتحقيق الرؤيا والرسالة والأهداف الإستراتيجية.
- التخطيط الفعال لجذب وتطوير والإحتفاظ بالمواهب والقدرات المطلوبة لتحقيق تلك الإحتياجات.
- المواعة بين الأهداف الشخصية وأهداف الفريق وتمكين الموظفين من الإستنهاض الكامل لقدراتهم الكامنة بروح من الشراكة الحقيقية بين الجميع.
- ضمان وجود بيئة عمل صحية ومتوازنة مع الحياة المعيشية، مع الأخذ بعين الإعتبار لكافة قضايا العصر من عمل وتواصل مستمر لا ينقطع على مدار الساعة (٢٤/٧)، وتحديات العولة المتزايدة إضافة لأساليب العمل الحديثة.
- إحترام وتقبل تنوع الموظفين والمجتمعات والأسواق التي تقوم المؤسسة بخدمتها.
- تطوير مهارات وقدرات الموظفين لضمان قدرتهم على التنقل أو أهليتهم لتولي مهام أخرى.
- تشجيع الموظفين ليصبحوا سفراء للمؤسسة تعزيزاً لصورتها وسمعتها لدى الآخرين.
- تحفيز الموظفين وحثهم على المشاركة في عمليات التحسين والإبداع ومن ثم القيام بتقدير جهودهم وإنجازاتهم.
- تفهم إحتياجات التواصل الخاصة بالموظفين ومن ثم استخدام الإستراتيجيات والأدوات الملائمة لإستمراية الحوار معهم.

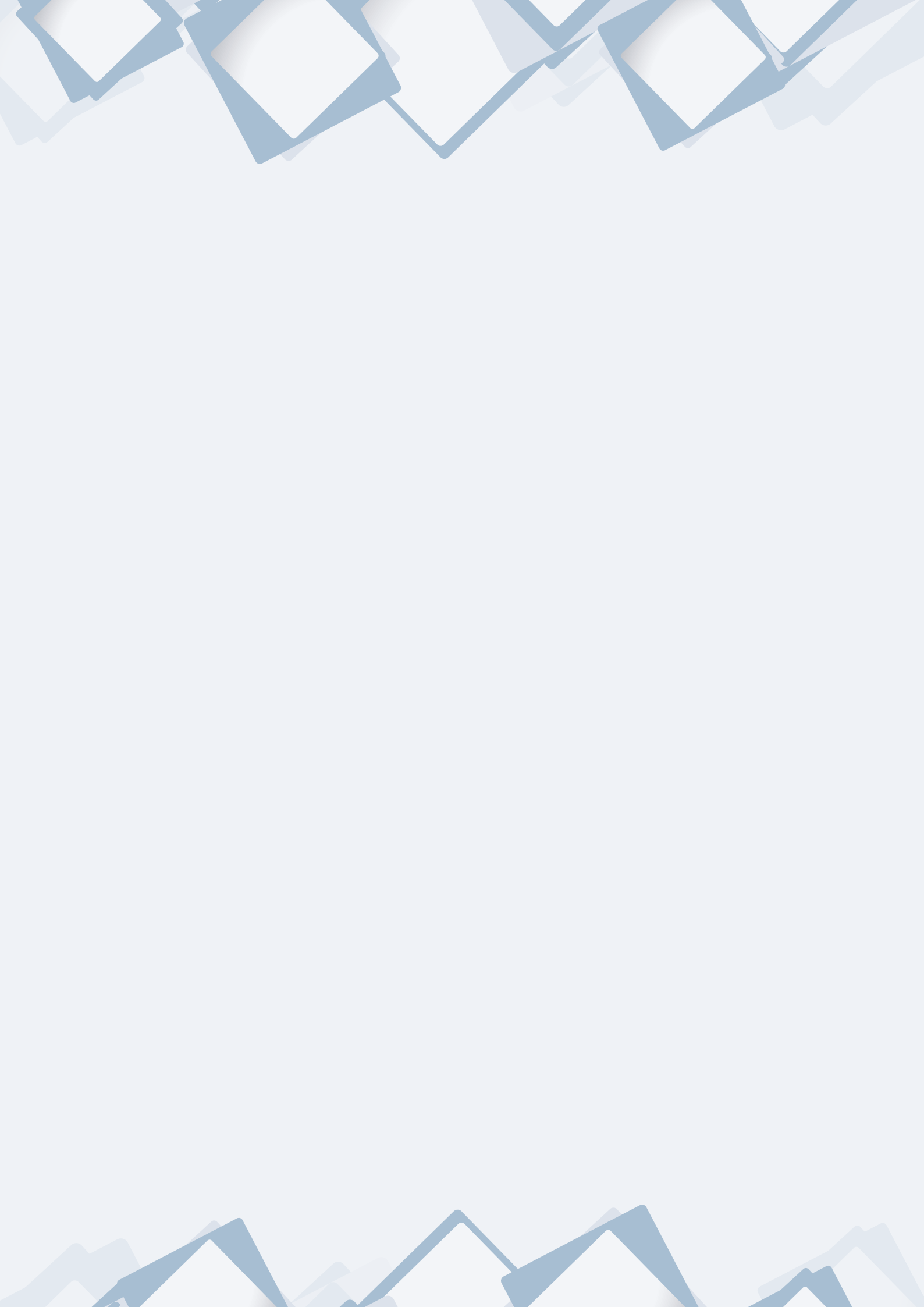
## ٨. إستدامة النتائج الباهرة

تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي الإحتياجات الخاصة بجميع أصحاب العلاقة في المؤسسة على المدين القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية التي تعمل فيها.

ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

- تجميع الإحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لجميع أصحاب العلاقة في المؤسسة كمدخل أساسي لتطوير ومراجعة الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها، مع التيقظ لأية متغيرات.
- تحديد وتفهم النتائج الرئيسة المطلوبة لتحقيق الرسالة وتقييم مستوى التقدم نحو تحقيق الرؤيا والأهداف الإستراتيجية.
- تعريف وإستخدام حزمة متوازنة من النتائج اللازمة لمراجعة مستوى التقدم، إعطاء نظرة معمقة للأولويات على المدين القصير والطويل ومن ثم إدارة التوقعات الخاصة بجميع أصحاب العلاقة في المؤسسة.
- التطبيق المنتظم للإستراتيجية والسياسات الداعمة لها لتحقيق النتائج المنشودة مع التعريف الواضح لعلاقة "السببية والأثر".
- تأسيس أهداف على نتائج مقارنات معيارية بين أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى، وبين القدرات الحالية والكامنة للمؤسسة إلى جانب المقارنة مع الأهداف الإستراتيجية الموضوعية.
- تقييم حزمة النتائج التي تم تحقيقها لأغراض تحسين الأداء المستقبلي وتوفير منافع مستدامة لجميع أصحاب العلاقة في المؤسسة.
- تحقيق أعلى مستويات الثقة للمعنيين من خلال تبني الآليات الفاعلة الرامية لتفهم السيناريوهات المستقبلية ومن ثم القيام بترجمة ذلك لإدارة فاعلة للقضايا الإستراتيجية والتشغيلية وتلك المتعلقة بالمخاطر المالية.
- ضمان تحري الشفافية في إعداد التقارير المالية وغير المالية المتعلقة بأصحاب العلاقة في المؤسسة بما في ذلك الأجهزة المتعلقة بالحوكمة المؤسسية وبما يتناسب مع توقعاتهم.
- ضمان تزويد القادة بمعلومات دقيقة وكافية توفر لهم الدعم اللائم لصناعة القرار في التوقيت المناسب.

"معايير جائزة الملك عبد الله الثاني تميز  
الأداء الحكومي والشفافية"





## ١ . القيادة Leadership

يقوم القادة في المؤسسات المتميزة بصياغة المستقبل ويعملون جاهدين على تحقيقه، كما يمثلون القدوة الحسنة في التزامهم بقيم ومبادئ المؤسسة ومدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة ويلهمون الثقة لمن حولهم في جميع الأوقات. كما أنهم يتسمون بالمرونة ويعملون على تمكين الوزارة/ المؤسسة من التنبؤات المستقبلية والتفاعل الإيجابي معها في الوقت المناسب لضمان استمرارية النجاح .

- ١ أ . يضع القادة الرسالة والرؤيا والقيم والمبادئ كما أنهم يضربون القدوة الحسنة ويمثلون نماذج يحتذى بها في التميز والنزاهة والحاكمة والبعد عن الفساد.
- ١ ب . يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بأنظمة العمل والأداء المؤسسي.
- ١ ج . يتفاعل القادة مع أصحاب العلاقة الخارجيين.
- ١ د . يدعم القادة ثقافة التميز بين الموظفين في الوزارة/ المؤسسة.
- ١ هـ . يعمل القادة على ضمان مرونة الوزارة/ المؤسسة والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير.

### ١ أ . يضع القادة الرسالة والرؤيا والقيم والمبادئ كما أنهم يمثلون نماذج يحتذى بها في التميز والنزاهة والحاكمة والبعد عن الفساد .

على سبيل المثال، يقوم القادة في المؤسسات المتميزة بما يلي:

- ضمان مستقبل الوزارة/ المؤسسة من خلال تحديد ونشر الغاية الرئيسة من وجود الوزارة/ المؤسسة والتي تشكل الأساس الذي تستند إليه الرؤية والرسالة والقيم والشفافية والأخلاقيات والسلوك المؤسسي والتركيز على أفضل النتائج وخدمة جميع فئات متلقي الخدمة (ذكور، إناث، ذوي احتياجات خاصة، غير الناطقين باللغة العربية... وغيرهم) لضمان تكافؤ الفرص وتلبية اهتماماتهم واحتياجاتهم.
- التعريف بالرؤيا والرسالة والأهداف لجميع أصحاب العلاقة وحشد الجهود من أجل تحقيقها، وتشجيع نشر مبادئ ومتطلبات تطبيق التميز في القطاع الحكومي.
- تجسيد القيم المؤسسية واعطاء القدوة الحسنة من خلال الالتزام بمدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، والنزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهني، والنوع الاجتماعي، وتطبيق نظام فعال للحوكمة المؤسسية، وميثاق النزاهة الوطنية وتعزيز قيم الشفافية وتكافؤ الفرص داخل الوزارة/ المؤسسة وخارجها سعياً منهم لتطوير وتعزيز سمعة ومكانة الوزارة/ المؤسسة.
- تطوير ودعم بناء ثقافة القيادة المشتركة بالوزارة/ المؤسسة والمشاركة الشخصية الفاعلة في تشجيع عمليات التطوير والتعلم المستمر والعمل على تشجيع العمل بروح الفريق الواحد.
- إيجاد ثقافة قيادة مشتركة للوزارة/ المؤسسة، مع ضمان تكافؤ الفرص لتمكين المرأة من تبوؤ مراكز قيادية، ومراجعة وتطوير فاعلية سلوكيات الأفراد القيادية.

### ١ ب . يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بأنظمة العمل والأداء المؤسسي .

على سبيل المثال، يقوم القادة في المؤسسات المتميزة بما يلي:

- تعريف واستخدام حزمة من النتائج المتوازنة لمراجعة مستوى التقدم ومستوى الإنجاز في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الوطنية بما يتيح تقديم نظرة معمقة للأولويات على المدى القصير والطويل ومن ثم إدارة التوقعات الخاصة بجميع أصحاب العلاقة في الوزارة/ المؤسسة.
- فهم وتطوير القدرات والموارد المتاحة بالنسبة للوزارة/ المؤسسة وضمان الاستفادة القصوى منها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالوزارة/ المؤسسة.
- تقييم حزمة النتائج التي تم تحقيقها من أجل تحسين الأداء المستقبلي وتوفير منافع مستدامة لجميع أصحاب العلاقة في الوزارة/ المؤسسة.

- اتخاذ القرارات بناءً على معلومات يُعتمد عليها مبنية على الحقائق وموثوقة، وتشجيع كافة الموظفين على اختلاف مواقعهم الوظيفية على تبادل المعرفة من خلال استخدام وتطوير وتبني ونشر مفهوم إدارة المعرفة لترجمة مستوى الأداء الحالي والمتوقع للعمليات ذات الصلة لتشجيعهم على تبادل المعرفة.
- تحديد المخاطر وإدارتها بالشكل الصحيح في جميع عمليات الوزارة/ المؤسسة بما يضمن الوصول إلى مستويات عالية من ثقة أصحاب العلاقة.
- إيجاد نظام فعال لقياس ومراجعة وتطوير نتائج الأداء المؤسسي بما في ذلك الاستفادة من تقارير التدقيق والتقييم الداخلية والخارجية (مثل التقرير التقييمي لجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية) في تحسين عمل الوزارة/ المؤسسة وتحويل نقاط الضعف وفرص التحسين إلى نقاط قوة من خلال خطط عمل تطويرية.
- اعتماد ومراجعة السياسات والبرامج والتعليمات وإجراءات العمل ذات العلاقة بالأنواع الاجتماعية وتكافؤ الفرص.

## ١ ج . يتفاعل القادة مع أصحاب العلاقة الخارجيين .

- على سبيل المثال، يقوم القادة في المؤسسات المتميزة بما يلي:
- تبني منهجيات عمل صممت لفهم وتوقع ومن ثم تحديد الاستجابة المناسبة للاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية المختلفة لأهم أصحاب العلاقة الخارجيين في الوزارة/ المؤسسة (مثل متلقي الخدمة، شركاء، موردين، .....) والتعاون معهم في تنفيذ مشاريع ومبادرات تطويرية مشتركة.
  - الانسجام بالشفافية وتحمل المسؤولية تجاه جميع أصحاب العلاقة في الوزارة/ المؤسسة والمجتمع ككل عن نتائج الأداء، مع ضمان تحلي جميع الموظفين بالسلوكيات المهنية والمسؤولية والنزاهة والاستقامة في كافة تعاملاتهم وتصرفاتهم مع الالتزام بالإطار العام للمساءلة والأخلاقيات وثقافة الثقة المتبادلة والشفافية وتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.
  - ضمان تحري الشفافية في إعداد وإصدار التقارير المالية وغير المالية (حسب متطلبات ديوان المحاسبة، وزارة المالية، رئاسة الوزراء، هيئة مكافحة الفساد، وجميع الأجهزة الرقابية) المتعلقة بأصحاب العلاقة في الوزارة/ المؤسسة وبما يتناسب مع توقعاتهم.
  - تشجيع جميع أصحاب العلاقة في الوزارة/ المؤسسة على المشاركة في الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع بصورة أوسع وأشمل من خلال إيجاد منهجيات لإشراكهم، والعمل على تعريف وتحديد دور الوزارة/ المؤسسة في مجال المسؤولية المجتمعية من خلال تحديد احتياجات المجتمع المحلي والأسرة.
  - الالتزام بالأنظمة والقوانين والاستراتيجيات المعمول بها والخاصة بالمجتمع مثل منع التدخين ودعم المرأة وشؤون الأسرة.
  - بناء ثقافة تدعم المحافظة على الموارد مثل المياه والطاقة ورفع كفاءة استخدامها واستخدام الطاقة البديلة إن أمكن.
  - تشجيع التعاون مع الجهات الخارجية من خلال عدد من المبادرات مثل دعم تبادل المعلومات وتنفيذ المقارنات المعيارية التي تسهم في تحسين أداء المؤسسات.

## ١ د . يدعم القادة ثقافة التميز بين الموظفين في الوزارة/ المؤسسة .

- على سبيل المثال، يقوم القادة في المؤسسات المتميزة بما يلي:
- نشر ثقافة الإشراف والتمكين والتحسين والمساءلة وتكافؤ الفرص بين الجنسين لكافة الشرائح الوظيفية من خلال أفعالهم وتصرفاتهم وتجاربهم إضافة إلى تفويض الصلاحيات بما يساهم في تحسين الأداء وتقديم الخدمات لمتلقي الخدمة.
  - الإبرار بأن المحافظة على أداء الوزارة/ المؤسسة المتميز يعتمد على قدرتهم على سرعة التعلم والاستجابة عند الحاجة.
  - تقديم الدعم المطلوب لجميع الموظفين في كافة مواقع الوزارة/ المؤسسة لتنفيذ خططهم وتحقيق أهدافهم وغاياتهم من خلال مساهمات القادة الشخصية في تنمية الأفراد.
  - الاعتراف والتقدير المستمر لجهود وإنجازات الموظفين.
  - توفير بيئة مشجعة على الإبداع من خلال تبني وترويج لثقافة تدعم إنتاج الأفكار الجديدة ومنهجيات التفكير الحديثة الرامية لتشجيع الإبداع والتطوير المؤسسي. وتشجيع الموظفين على المشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر.
  - تعزيز وتشجيع التنوع وتكافؤ الفرص، وتوفير ظروف عمل إيجابية وملائمة لكلا الجنسين.

## ١ هـ. يعمل القادة على ضمان مرونة الوزارة/ المؤسسة والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير.

- على سبيل المثال، يقوم القادة في المؤسسات المتميزة بما يلي:
- التحلي بالمرونة والقدرة على صناعة القرارات الصائبة بناءً على المعلومات المتوفرة والخبرة والمعرفة السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار لنتائجها المحتملة ومن خلال الإدارة الفاعلة للمعرفة في الوزارة/ المؤسسة.
- وضع مرجعية علمية وعملية ملائمة تأخذ بعين الاعتبار متطلبات الحفاظ على البيئة وتحقيق الأهداف والأولويات مثل الضوضاء والتلوث البيئي وتقليل الأخطار الصحية والحوادث.
- السعي لإشراك جميع أصحاب العلاقة في الوزارة/ المؤسسة والحصول على دعمهم وإسهاماتهم فيما ينبغي إحداثه من تغيير هام ومطلوب لضمان تحقيق النجاح المستدام للوزارة/ المؤسسة.
- الإدارة الفاعلة للتغيير من خلال إدارة منظمة للمشاريع والتركيز على عمليات التحسين. وإدارة تأثيرات عملية التغيير على جميع أصحاب العلاقة.
- اختبار وتعديل الأفكار الجديدة الواعدة ودعمها ومن ثم تسخير الموارد اللازمة لتحقيقها خلال الإطار الزمني الملائم.
- تفويض الصلاحيات اللازمة للعاملين في مختلف المواقع الوظيفية والجغرافية بما يضمن مرونة وقدرة الوزارة/ المؤسسة على الاستمرار بتنفيذ أعمالها بشكل مستمر وفعال.

## ٢. الإستراتيجية Strategy

تطوير إستراتيجية تتمحور حول مصالح الأطراف المعنية ويتم تطوير وتطبيق السياسات والخطط والأهداف والعمليات لتحقيق الإستراتيجية.

- ٢ أ. صياغة الإستراتيجية بناءً على فهم احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة في الوزارة/ المؤسسة والبيئة الخارجية.
- ٢ ب. صياغة الإستراتيجية بناءً على فهم الأداء الداخلي وإمكانيات الوزارة/ المؤسسة.
- ٢ ج. تطوير الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها.
- ٢ د. تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها.

## ٢ أ. صياغة الإستراتيجية بناءً على فهم احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة في الوزارة/ المؤسسة والبيئة الخارجية.

- على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:
- تجميع الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لجميع أصحاب العلاقة في الوزارة/ المؤسسة كمدخل أساسي لتطوير ومراجعة الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها بما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية والأهداف الوطنية التي تساهم الوزارة/ المؤسسة في تحقيقها.
- تحديد وتحليل وفهم المؤثرات الخارجية مثل الأنماط الاقتصادية والسياسية والمجتمعية والتي قد تؤثر على الوزارة/ المؤسسة، والعوامل الاجتماعية التي يمكن أن تؤثر على الوزارة/ المؤسسة.
- الفهم والتنبؤ بالأثر طويل وقصير المدى للتغيرات ذات العلاقة في المتطلبات السياسية، القانونية، التشريعية، والمتطلبات ذات الصلة.
- استخدام الآليات المناسبة للتعرف على المتغيرات في البيئة الخارجية وتحويلها إلى بدائل مستقبلية ممكنة بالنسبة للمؤسسة مع بقاء الوزارة/ المؤسسة متيقظة بشكل دائم لأية تغيرات بحيث تتمكن من التعامل معها بالشكل الذي يضمن قدرتها على الاستمرار في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها.

## ٢ ب. صياغة الإستراتيجية بناءً على فهم الأداء الداخلي وإمكانيات الوزارة/ المؤسسة.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- تحليل اتجاهات الأداء التشغيلي ومؤشرات الأداء المؤسسي الداخلية لمحاولة فهم القدرات والإمكانيات الداخلية الحالية والكامنة لديها، ومن ثم تحديد فرص التطوير والتحسين اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالقدرات والإمكانيات الخاصة بالشركاء الحاليين والمحتملين بغرض التعرف على كيفية تعزيزها لقدرات الوزارة/ المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- تحديد الأثر المحتمل للتكنولوجيا ونماذج العمل الجديدة على أداء الوزارة/ المؤسسة وكيفية الاستفادة منها في تطوير عملها وتحقيق أهدافها ضمن الموارد المتوفرة.
- مقارنة أداء الوزارة/ المؤسسة مع المقارنات المعيارية ذات الصلة للتعرف على نقاط القوة وفرص التحسين والتطوير المناسبة لديها.

## ٢ ج. تطوير الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- اعتماد الدليل الإرشادي للتخطيط الاستراتيجي الصادر عن وزارة تطوير القطاع العام عند صياغة ووضع استراتيجية الوزارة/ المؤسسة والحفاظ عليها مع السياسات الداعمة لها والإجراءات، بغرض تحقيق الرؤيا والرسالة الخاصة بالوزارة/ المؤسسة بما يتماشى مع محاور وثيقة الأردن ٢٠٢٥ والتوجهات والأهداف الوطنية والقطاعية والمبادرات الملكية.
- دمج مبادئ الاستدامة ومبادئ النوع الاجتماعي وتكافؤ الفرص في الإستراتيجية وتصميم العمليات، ومن ثم توفير الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بما يتواءم مع الموارد المتوفرة وبما يضمن ترتيب الأولويات التي تسعى الوزارة/ المؤسسة إلى تحقيقها.
- دمج معايير الشفافية، المذكورة في قانون ضمان حق الحصول على المعلومات في استراتيجية الوزارة/ المؤسسة وتصميم العمليات الخاصة بها وتوفير الموارد اللازمة، بما في ذلك الموظفين وتدريبهم، لضمان تحقيق الأهداف الخاصة بالشفافية.
- تحديد وفهم النتائج الرئيسة المطلوب تحقيقها من الوزارة/ المؤسسة بما يمكنها من تحقيق وتقييم مستوى التقدم نحو تحقيق الرؤيا والرسالة والأهداف الإستراتيجية.
- إيجاد نظام لمراجعة وتقييم وتحديث الخطة الإستراتيجية وسياسات الداعمة لها للتحقق من فاعلية وكفاءة الخطة الإستراتيجية.
- تحديد مؤشرات أداء نوعية وكمية بطريقة تضمن قدرة الوزارة/ المؤسسة على متابعة وتقييم مدى انجازها من الخطط الإستراتيجية والتنفيذية على كافة المستويات.
- تبني آليات فاعلة لإدارة المخاطر الإستراتيجية تتضمن الأنشطة ومسؤوليات التنفيذ والأطر الزمنية والموارد اللازمة التي تم تحديدها وكيفية التعامل معها من خلال تخطيط الخطط والبدائل المستقبلية الممكنة.

## ٢ د. تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- ترجمة الاستراتيجيات المؤسسية إلى عمليات ومشاريع وضمان وجود ومواءمة الهيكل التنظيمي لدعم تنفيذ هذه العمليات والمشاريع بهدف تطبيق التغييرات المطلوبة بالسرعة المناسبة.
- استخدام نتائج المقارنات المعيارية في تحديد المستهدفات لمؤشرات الأداء الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة.
- العمل على توفير الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية بما يضمن تحقيق أهداف الوزارة/ المؤسسة.
- تعميم الأهداف والاستراتيجيات على جميع أصحاب العلاقة ووضع أهداف خاصة بالإبداع والتطوير ضمن إستراتيجية الوزارة/ المؤسسة.
- متابعة الخطة الإستراتيجية وخطط العمل بما فيها خطة العمل المبنية على التقرير التقييمي للجائزة واتخاذ القرارات المناسبة بناءً على الانجاز الفعلي.

المؤسسات المتميزة تقدر الموظفين لديها، وتبني ثقافة تسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين الأهداف المؤسسية والشخصية وتقوم بتطوير قدرات الموظفين وتعزيز العدالة والمساواة. كما تقوم بالاعتناء بهم والتواصل معهم ومكافئتهم وتقديرهم بطريقة تحفزهم وتنمي التزامهم وتمكنهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح الوزارة/ المؤسسة بما يتواءم مع الأنظمة والقوانين المعتمدة وبالرجوع إلى الأدلة الإرشادية المعدة من قبل وزارة تطوير القطاع العام مثل الدليل التنظيمي لوحدات الموارد البشرية، والدليل التقييمي لوحدات الموارد البشرية، والدليل الإرشادي لتحديد الاحتياجات التدريبية في الدائرة، والدليل الإرشادي لإعادة هيكلة الدوائر الحكومية وأي أدلة أخرى.

- ٣ أ. دعم خطط الموظفين لإستراتيجية الوزارة/ المؤسسة.
- ٣ ب. تطوير معرفة الموظفين وقدراتهم.
- ٣ ج. مواعاة الموظفين وإشراكهم وتمكينهم.
- ٣ د. تواصل الموظفين بفاعلية في جميع أنحاء الوزارة/ المؤسسة.
- ٣ هـ. مكافأة الموظفين وتقدير جهودهم والاعتناء بهم.

### ٣ أ. دعم خطط الموظفين لإستراتيجية الوزارة/ المؤسسة.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- التحديد الواضح لمستويات أداء الموظفين اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- مواعاة خطط الموظفين مع إستراتيجية الوزارة/ المؤسسة، والهيكل التنظيمي والتقنيات الحديثة والعمليات الرئيسة والتنبؤ التقديري لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الأفراد، مع مراعاة متطلبات تكافؤ الفرص والتأهيل الوظيفي إضافة إلى وجود أوصاف وظيفية معتمدة بموجب الهيكل التنظيمي بما يضمن الاستغلال الأمثل للأفراد.
- السرعة في تعديل وموائمة الهيكل التنظيمي مع المتغيرات الداخلية والخارجية بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالوزارة/ المؤسسة.
- إشراك الموظفين في إعداد ومراجعة الإستراتيجيات والسياسات والخطط الخاصة بهم، بالإضافة إلى تبني منهجيات إبداعية ومبتكرة متى كان ذلك مناسباً.
- إدارة عمليات الاستقطاب والتعيين والتوظيف والتطوير الوظيفي والتنقلات والتعاقب الوظيفي اعتماداً على سياسات مناسبة، وبشكل يراعي النوع الاجتماعي والكفاءات واستغلالها بالشكل المطلوب، وذلك لضمان المساواة وتكافؤ الفرص وبما يتواءم مع الأنظمة الحكومية المعتمدة.
- استخدام مسوحات الموظفين وغيرها من آليات ونماذج استقصاء آراء الموظفين واستخدام النتائج والتحليل والاستفادة من الاقتراحات والشكاوى والتظلمات الوظيفية لتحسين استراتيجيات وسياسات وخطط الموظفين وأساليب العمل.

### ٣ ب. تطوير معرفة الموظفين وقدراتهم.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- تحديد المهارات والكفاءات ومستويات أداء الموظفين المطلوبة لتحقيق الرؤيا والرسالة والأهداف الإستراتيجية.
- التخطيط الفعال لجذب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب والقدرات المطلوبة لتلبية هذه الاحتياجات.
- تقييم أداء الموظفين بشكل دوري من خلال مؤشرات أداء فردية مرتبطة بالأداء المؤسسي ومساعدتهم على تحسينه.
- تطوير مهارات وقدرات الموظفين وتدريبهم من خلال خطط تدريبية تضمن العدالة والشفافية وتنفيذ هذه الخطط لضمان قدرتهم على التنقل أو أهليتهم لتولي وظائف جديدة وكيفية الاستفادة من التدريب في تحسين الأداء وانعكاسه على الأداء المؤسسي.
- تطوير مهارات وقدرات المدراء والقيادات داخل الوزارة/ المؤسسة وربطها مع خطط الإحلال والتعاقب المستقبلية.
- ضمان توفر الكفاءات والموارد والفرص والصلاحيات اللازمة للموظفين وتمكينهم لتعظيم مساهماتهم للمؤسسة.

### ٣ ج . مواومة وإشراك وتمكين الموظفين .

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- المواومة بين الأهداف الشخصية وأهداف الفريق وتمكين الموظفين من إطلاق كامل إمكانياتهم من خلال روح المشاركة الحقيقية بين الجميع.
- تفويض الصلاحيات الكافية والمناسبة للموظفين في جميع مواقعهم الوظيفية والجغرافية وتمكينهم لإنجاز مهام عملهم وتحقيق أهداف الوزارة/ المؤسسة.
- ايجاد ثقافة الابداع والابتكار لدى الموظفين في كافة مجالات العمل (الخدمات والعمليات والهيكل التنظيمية) لضمان تمتعهم بالرونة والاستجابة بسرعة للتحديات التي تواجههم وبما يمكنهم من تمثيل الوزارة/ المؤسسة وعكس صورة وسمعة الوزارة/ المؤسسة بالشكل الأمثل.
- تحفيز الموظفين للمشاركة في الأنشطة المؤسسية الموجهة نحو المجتمع والتي تساهم إيجاباً في خدمة المجتمع بشكل عام.

### ٣ د . تواصل الموظفين بفاعلية في الوزارة/ المؤسسة .

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- دراسة احتياجات التواصل الداخلي الخاصة بالموظفين وتحديد الأدوات وقنوات الاتصال المستخدمة، ومن ثم استخدام الإستراتيجيات والأدوات الملائمة لاستمرار الحوار معهم وتطويرها بشكل مستمر.
- ضمان فهم الموظفين لاستراتيجية الوزارة/ المؤسسة وتحديد مساهمتهم في استمرار نجاح الوزارة/ المؤسسة من خلال اوصول التوجهات الاستراتيجية لجميع الموظفين.
- تسهيل وتشجيع عمليات تبادل المعلومات والمعرفة وأفضل الممارسات وتحقيق الحوار في جميع أنحاء الوزارة/ المؤسسة.
- تنمية ثقافة مؤسسية تسعى وبصورة مستمرة لتعميق فاعلية التعاون المشترك وبناء روح الفريق في كافة جوانب العمل بالوزارة/ المؤسسة.

### ٣ هـ . مكافأة الموظفين وتقديرهم والاعتناء بهم .

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- مواومة المزايا وشروط التوظيف مع إستراتيجيات وسياسات شفافة.
- تحفيز الموظفين وحثهم على المشاركة في عمليات التحسين والإبداع ومن ثم القيام بتقدير جهودهم وإنجازاتهم من خلال تطبيق آليات منح المكافآت والحوافز بطريقة تراعي الموضوعية والعدالة والشفافية.
- اعتماد منهجية خاصة بفرز وترشيح موظفي الوزارة/ المؤسسة لجائزة الموظف الحكومي المتميز وتطبيقها بشكل يضمن العدالة وتكافؤ الفرص.
- ضمان وجود بيئة عمل صحية وإيجابية ومتوازنة مع الحياة المعيشية للموظفين وتعزيز العلاقات بينهم.
- ايجاد نظام يضمن قدرة الموظفين على تقديم اقتراحاتهم وشكاويهم والعمل على معالجتها وتفعيل نظام التظلم الوظيفي بما يتواءم مع الأنظمة والتعليمات.



## ٤ . الشركاء والموارد Partnerships and Resources

تقوم المؤسسات المتميزة بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم الإستراتيجية والسياسات والتشغيل الفعال للعمليات الخاصة بها وهي بذلك تضمن الإدارة الفاعلة لتأثيرها البيئي والمجتمعي.

- ٤ أ . إدارة العلاقة مع الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة.
- ٤ ب . إدارة الشؤون المالية لضمان نجاح مستدام.
- ٤ ج . إدارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة.
- ٤ د . إدارة التقنية لدعم تنفيذ الإستراتيجية.
- ٤ هـ . إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرارات بصورة فاعلة وبناء قدرات الوزارة/ المؤسسة.

### ٤ أ . إدارة العلاقة مع الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- تحديد الشركاء الرئيسيين للمؤسسة في عملية تحقيق الأهداف المؤسسية والأهداف الوطنية والقطاعية والمبادرات الملكية وتحديد طبيعة العلاقة معهم والحفاظ عليها.
- ضمان عمل الشركاء والموردين وفق إستراتيجية الوزارة/ المؤسسة وقيمها والتنسيق معهم لتحقيق الأهداف المؤسسية والأهداف الوطنية والمبادرات الملكية والعمل المشترك وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لتحسين أداء العمليات وضمان التداخل المرن (وعدم الازدواجية) ودعم مشاريع التطوير المشتركة.
- تصنيف الشركاء والموردين وفق إستراتيجية الوزارة/ المؤسسة، وتبني سياسات وعمليات مناسبة للعمل المشترك معهم بفاعلية لضمان جودة عمليات وخدمات الوزارة/ المؤسسة.
- بناء علاقات مستدامة مع الشركاء والموردين على أسس الثقة والاحترام والشفافية المتبادلة لضمان تحقيق المنافع المشتركة لكلا الطرفين.
- إتباع منهجية محددة لاختيار الموردين تتضمن معايير محددة لاختيارهم وتقييم أداءهم والاستفادة من النتائج في إدارة العلاقات مع الموردين بما يتلاءم مع أنظمة المشتريات واللوائح الحكومية.
- بناء شبكة علاقات مناسبة مع الشركاء والموردين بهدف تحديد فرص الشراكات المستقبلية لتعزيز قدرة وإمكانيات الوزارة/ المؤسسة لتحقيق قيمة مضافة لصالح متلقي الخدمة.

### ٤ ب . إدارة الشؤون المالية لضمان نجاح مستدام.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- استخدام استراتيجيات وسياسات وعمليات مالية لدعم الإستراتيجية الشاملة للوزارة/ المؤسسة وضمان المرونة المالية.
- تصميم التخطيط المالي والموازنات والتقديرات بما يتواءم مع الخطة الإستراتيجية والرقابة وإعداد التقارير ومراجعة العمليات وذلك لضمان استخدام الموارد المالية بكفاءة وفاعلية وتحصيل الإيرادات وترشيد النفقات.
- تخصيص الموارد المالية اللازمة وإعادة تخصيصها لتلبية الاحتياجات على المدى الطويل عوضاً عن التركيز على المدى القصير.
- استخدام عمليات الحوكمة المؤسسية المالية، وتعديلها وفق كافة المستويات المناسبة في الوزارة/ المؤسسة.
- تقييم واختيار والتحقق من جدوى الاستثمار في الأصول المادية وغير المادية، مع الأخذ بعين الاعتبار الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل وبما يضمن الاستخدام الأمثل لهذه الأصول.

- وجود آليات ونظام للمحاسبة يتم تطبيقه بما يتلاءم مع الأنظمة المالية الحكومية، واستخدام التقارير المالية في اتخاذ القرارات اللازمة على كافة المستويات وإعداد التوصيات حول زيادة أو تحصيل الإيرادات وخفض التكاليف وترشيد النفقات، وتقديمها للإدارة العليا الوزارة/ المؤسسة.
- وجود آليات محددة للمشتريات وضبط النفقات بما يتلاءم مع أنظمة المشتريات الحكومية والأنظمة المالية المعمول بها.
- وجود آليات للمراقبة والتدقيق المالي تضمن الشفافية والمساءلة وتوفير البيانات المطلوبة لجميع أصحاب العلاقة بما يتواءم مع الموازنة والأنظمة المالية الحكومية ونظام ديوان المحاسبة ووزارة المالية وقانون ضمان حق الحصول على المعلومات.

## ٤ ج. إدارة المباني والمعدات والمواد الطبيعية بطريقة مستدامة.

- على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:
- استخدام استراتيجيات وسياسات وعمليات لإدارة المباني والمعدات بطريقة مستدامة مالياً وبيئياً وإدارة المخزون الخاص بالوزارة/ المؤسسة.
  - الاستخدام الأمثل والإدارة الفاعلة لدورة حياة وسلامة كافة أصولها المادية بما في ذلك المباني والمعدات. وإجراء الصيانة الفاعلة لها بما يضمن الاستفادة القصوى منها.
  - قياس وتحقيق التوازن الأمثل لأثر عملياتها وخدماتها على الصحة العامة والسلامة والبيئة.
  - العمل على تقليل استهلاك وترشيد المياه والطاقة وتحديد أهداف طموحة تستوفي وتتخطى المعايير والمتطلبات القانونية والاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية.
  - السعي الدؤوب إلى الارتقاء بالمعايير الاقتصادية والبيئية والاجتماعية ضمن القطاع الذي تعمل به الوزارة/ المؤسسة.

## ٤ د . إدارة التقنية لدعم تنفيذ الإستراتيجية.

- على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:
- إدارة حزمة تقنية متكاملة لدعم الإستراتيجية العامة للمؤسسة اعتماداً على طبيعة عمل الوزارة/ المؤسسة، والاستفادة منها في تقديم الخدمات لمتلقي الخدمة.
  - تقييم وتطوير الحزمة التقنية بغرض تحسين درجة مرونة وسرعة التكيف للعمليات والمشاريع والوزارة/ المؤسسة ككل بما يتناسب مع تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
  - إشراك أصحاب العلاقة في الوزارة/ المؤسسة ذوي العلاقة في تطوير وتطبيق تقنيات حديثة تهدف لتعظيم الفوائد الناتجة منها وتطبيق متطلبات الحكومة الإلكترونية المطلوبة من الوزارة/ المؤسسة.
  - تحديد وتقييم التقنيات البديلة والتكنولوجيا الناشئة في ضوء تأثيرها على أداء الوزارة/ المؤسسة وقدراتها وعلى البيئة.
  - استخدام التكنولوجيا لدعم ثقافة الإبداع والابتكار.
  - ضمان الإستغلال الأمثل للموارد التقنية والجدوى من حيازتها.

## ٤ هـ. إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرار بصورة فاعلة وبناء قدرات الوزارة/ المؤسسة.

- على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:
- بناء وتنفيذ استراتيجية لإدارة المعرفة مترابطة مع إستراتيجية الوزارة/ المؤسسة.
  - ضمان تزويد القادة بمعلومات دقيقة وكافية توفر لهم الدعم اللازم في صناعة القرار في التوقيت المناسب من خلال نظام متكامل لإدارة المعرفة في الوزارة/ المؤسسة وبلاستفادة من الدليل الإرشادي لإدارة المعرفة الصادر عن وزارة تطوير القطاع العام.
  - تحديد أهم البيانات وتصنيفها وتحويلها إلى معلومات وعند اللزوم إلى معرفة يمكن تبادلها واستخدامه بفاعلية. وتوفير المعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات موثقة وحقيقية.



- تحديد أماكن المعرفة الضمنية والصريحة الداخلية والخارجية والعمل على توفيرها ونشرها بالوقت المناسب من خلال عدة وسائل، وعقد الشراكات اللازمة لتوفيرها.
- تحديد التهديدات الرئيسية للموجودات المعرفية لدى الوزارة/ المؤسسة، بما في ذلك المعرفة المترسخة في أذهان الموظفين (الضمنية) والمعرفة الصريحة والعمل على تخفيف هذه التهديدات بهدف حماية المعرفة.
- نشر وتعميم المعرفة الموجودة داخل الوزارة/ المؤسسة.
- تحديد الجهات الخارجية التي ستقوم الوزارة/ المؤسسة بعقد مقارنات مرجعية معها والاستفادة من نتائج المقارنات المرجعية ومساعدة المؤسسات الأخرى في عمليات المقارنة المرجعية وتطوير عملها.
- حفظ امن المعلومات وحمايتها والحفاظ على سريتها مع ضمان وصول الموظفين أصحاب العلاقة إلى المعلومات التي يحتاجون إليها وفي الوقت المناسب.
- توفير القنوات الملائمة والأدوات التي تحفز الموظفين والمتعاملين وأصحاب العلاقة على المشاركة في أنشطة الابداع والابتكار المرتبطة بعمل الوزارة/ المؤسسة.
- السماح للموظفين والمستخدمين الخارجيين بالإطلاع على المعلومات والمعرفة حسب تصنيفها، والقيام بمراقبة ذلك مع ضمان حماية أمن وحقوق الملكية الفكرية للمؤسسة.

## ٥ . العمليات والخدمات Processes & Services

تقوم المؤسسات المتميزة بتصميم، وإدارة وتحسين العمليات والخدمات لإضافة مزيد من القيمة لصالح متلقي الخدمة والأطراف المعنية الأخرى.

- أ ٥ . تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع أصحاب العلاقة في الوزارة/ المؤسسة.
- ب ٥ . تطوير العمليات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح متلقي الخدمة.
- ج ٥ . إدارة وتقديم الخدمات.
- د ٥ . إدارة علاقات متلقي الخدمة وتعزيزها.
- هـ ٥ . التواصل الخارجي وترويج الخدمات وتسويقها بشكل فاعل.

### ٥ أ . تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع أصحاب العلاقة في الوزارة/ المؤسسة.

- على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:
- استخدام إطار عام لإدارة وتطوير عمليات الوزارة/ المؤسسة بما يضمن حصر جميع العمليات (رئيسية وفرعية) مع بيان مدى ترابطها مع الخطة الاستراتيجية.
  - إدارة العمليات في كافة مراحلها من بدايتها إلى نهايتها، بما يشمل العمليات التي تتخطى حدود الوزارة/ المؤسسة وبما يضمن الشفافية وربطها بالأهداف المؤسسية والتداخل المرن بين هذه العمليات على المستوى الداخلي والخارجي.
  - ضمان فهم مسؤولي العمليات لأدوارهم ومسؤولياتهم في تطوير وإدامة وتحسين العمليات من خلال تدريبهم وضمان اطلاعهم على المستجدات والمتغيرات المتعلقة في هذه العمليات وتعميمها على أصحاب العلاقة.
  - مراجعة فاعلية وكفاءة العمليات الرئيسية ومساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية باستخدام حزمة متوازنة ومنطقية من مؤشرات أداء للعمليات وما يتعلق بها من مقاييس للمخرجات لها ارتباط واضح ومحدد بالأهداف الإستراتيجية والمؤسسية للوزارة/ المؤسسة.
  - استخدام البيانات الخاصة بالأداء الحالي للعمليات ونتائج تحليل قدراتها مقرونة بنتائج إجراء المقارنات المعيارية ذات الصلة، من أجل تفعيل الإبداع والابتكار وعمليات التحسين واستخدام التغذية الراجعة من أصحاب العلاقة في تحسين العمليات والخدمات وتدريب الموظفين عليها.

## ٥ ب . تطوير العمليات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح متلقي الخدمة .

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- الاهتمام بصوت متلقي الخدمة والسعي الحثيث من أجل ابتكار وإضافة قيمة لصالح متلقي الخدمة، مع العمل على إشراكهم كلما أمكن، في تطوير وابتكار خدمات وتجارب جديدة.
- قياس مدى رضى متلقي الخدمة عن الوزارة/ المؤسسة باستخدام مسوحات متلقي الخدمة وغير ذلك من أشكال استقصاء الآراء والتغذية الراجعة بهدف التنبؤ، وتحديد التحسينات التي تستهدف تعزيز الخدمات مع تحديد أولويات وأهداف التحسين.
- العمل على أتمتة خدمات الوزارة/ المؤسسة بما يتواءم مع خطة الحكومة الإلكترونية وضمان تطبيقها بفاعلية بهدف تحسين الخدمات وزيادة رضى متلقي الخدمة.
- جمع الوزارة/ المؤسسة لمعلومات عن احتياجات وتوقعات كافة مجموعات متلقي الخدمة واستخدامها لتحسين خدماتها بما يتواءم مع نظام تطوير الخدمات.

## ٥ ج . إدارة وتقديم الخدمات .

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- تقديم خدمات لتلبية أو تجاوز احتياجات وتوقعات متلقي الخدمة لضمان قدرة الوزارة/ المؤسسة على الاستمرار بالإيفاء بالتزاماتها لكافة فئات متلقي الخدمة في جميع مراحل تقديم الخدمة (ما قبل تقديم الخدمة، عند بداية تقديم الخدمة، أثناء تقديم الخدمة، ما بعد تقديم الخدمة).
- ضمان توفر الموارد الضرورية والكفاءات والتمكين اللازم للموظفين وذلك لتقديم الخدمة المثلى لمتلقي الخدمة من خلال جميع وسائل الحصول على الخدمة (وجها لوجه، الهاتف، الموقع الإلكتروني، التطبيقات الذكية...الخ).
- إدارة الخدمات التي تقدمها الوزارة/ المؤسسة، وتعريف متلقي الخدمة بمتطلبات وآليات وطرق وأماكن الحصول على الخدمات.
- مقارنة أدائها مع مستويات الأداء والمعايير القياسية ذات الصلة، والتعلم من نقاط القوة وفرص التحسين لديها من أجل تعظيم القيمة المضافة للمتلقي الخدمة.
- تقديم خدمات الكترونية بما يتماشى مع متطلبات مبادرة الحكومة الإلكترونية، لتحسين قدرة الوزارة/ المؤسسة على خدمة متلقي الخدمة.
- تقديم الخدمات بلباقة/ احترام/ استجابة/ عدالة وشفافية/ تكافؤ ومساواة وبدون محاباة لكافة مجموعات متلقي الخدمة (كبار السن، النساء، المصطحبين للأطفال، الناطقين بغير اللغة العربية).
- ضمان توفر البنية التحتية اللازمة في موقع تقديم الخدمات وتوفير التسهيلات والمرافق اللازمة لتقديم الخدمات.
- استخدام مؤشرات قياس داخلية لرضى متلقي الخدمة وتحديد الوزارة/ المؤسسة الأولويات ووضع الخطط الهادفة إلى تحسين مستويات رضى متلقي الخدمة.

## ٥ د . إدارة علاقات متلقي الخدمة وتعزيزها .

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- تصنيف متلقي الخدمة وفق إستراتيجية الوزارة/ المؤسسة، وبناء سياسات وعمليات من أجل إدارة هذه العلاقات بالفاعلية المطلوبة.
- تحديد وتلبية متطلبات التواصل اليومي وطويل الأمد مع كافة فئات متلقي الخدمة واستخدام الوسائل المناسبة للتواصل مع كل فئة.

- بناء وتطوير حوار متواصل مع متلقي الخدمة يتسم بالشفافية والمصارحة بما يضمن حق الحصول على المعلومات.
- المتابعة والمراجعة المستمرة لانطباعات وتجارب متلقي الخدمة معها، وضمان أن العمليات المرتبطة بالخدمات قد صممت بصورة ملائمة تضمن لها الاستجابة المناسبة لمتطلبات متلقي الخدمة.
- اعتماد وتفعيل آلية للتعامل مع اقتراحات وشكاوى متلقي الخدمة وطرق معالجتها ضمن نظام صوت متلقي الخدمة.
- استخدام الوسائل المختلفة لتفعيل قنوات صوت متلقي الخدمة وذلك لإستقبال الرد على صوت متلقي الخدمة فيما يتعلق ب (الشكاوى والتظلمات، الرضى، الإقتراحات، الإستفسارات، الآراء والإحتياجات، الشكر والإمتنان، الرد على متلقي الخدمة).

## ٥ هـ .التواصل الخارجي وترويج الخدمات وتسويقها بشكل فاعل .

- على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:
- التعرف على الفئات المختلفة لمتلقي الخدمة وتعريف متطلبات التواصل الخاصة بكل فئة.
- توفير واستخدام وسائل الاتصال والتواصل المختلفة والتي تلبي وتراعي احتياجات كل فئة من فئات متلقي الخدمة المختلفة.
- ضمان حصول متلقي الخدمة من كافة فئاتهم على المعلومات اللازمة للحصول على الخدمة بالوقت المطلوب وبحيث تكون صحيحة ودقيقة.
- تطوير استراتيجيات للتعريف والترويج عن الخدمات المقدمة من الوزارة/ المؤسسة وطرق تقديمها (خدمات الكترونية، تطبيقات ذكية، مراكز اتصال... الخ).
- التواصل الخارجي مع الفئات المستهدفة باستخدام الأدوات المناسبة لاطلاع متلقي الخدمة وأصحاب العلاقة على آخر التطورات التي تعنيهم والتطوير على الخدمات ونوعية الخدمات التي يتم تقديمها وتطويرها وكيفية السير في إجراءات الحصول على الخدمة.
- إشراك متلقي الخدمة في تطوير الخدمات المقدمة وتحديد مواصفات هذه الخدمات ومتطلبات تقديمها، من خلال (الإجتماعات، الإستبيانات، اللجان المشتركة وطلاقات الجودة... الخ).
- تفعيل قنوات الإتصال والتواصل مع متلقي خدماتها عن طريق إستخدام قنوات وأدوات متنوعة تلائم احتياجات متلقي الخدمة وتزوده بالمعلومات الصحيحة والمطلوبة بالوقت المطلوب، كما تعمل على نشر التوعية والتعريف بخدماتها وإجراءاتها بالإضافة إلى التعريف بأنظمة التعامل مع صوت متلقي الخدمة.
- إستخدام وسائل متنوعة وملائمة، للتوعية والتعريف بنظام التعامل مع صوت متلقي الخدمة (الخط الساخن، مراكز الاتصال، قنوات تقديم الخدمة... الخ).

## ٦. نتائج متلقي الخدمة Customers Results

- المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تليبي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات متلقي الخدمة معها. على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:
- استخدام حزمة من مقاييس الإنطباعات ومؤشرات الأداء ذات الصلة لتحديد التطبيق الناجح لإستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها، بناءً على احتياجات وتوقعات متلقي الخدمة معها.
  - وضع أهداف واضحة لنتائج متلقي الخدمة الرئيسية بناءً على احتياجات وتوقعات متلقي الخدمة، وذلك وفق الإستراتيجية التي تم تحديدها.
  - تصنيف النتائج من أجل تفهم تجارب واحتياجات وتوقعات فئات متلقي الخدمة الخاصة.
  - إظهار نتائج متلقي الخدمة بشكل إيجابي أو استدامة النتائج الجيدة على مدى ثلاث سنوات على الأقل.
  - تفهم بوضوح الأسباب الحقيقية المؤدية إلى الإتجاهات الظاهرة ومدى تأثير هذه النتائج على مؤشرات الأداء والانطباعات والمخرجات الأخرى ذات الصلة.
  - يتوفر لدى الوزارة/ المؤسسة الثقة في نتائج أدائها المستقبلية بناءً على فهمها للعلاقة المؤكدة بين المسببات والأثر.
  - تفهم أوجه المقارنة بين نتائج متلقي الخدمة الرئيسية الخاصة بها مع مؤسسات مشابهة وتستخدم هذه البيانات حيثما كان مناسب لتحديد الأهداف.

### ٦ أ . مقاييس رأي متلقي الخدمة

هي انطباعات متلقي الخدمة عن الوزارة/ المؤسسة يمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر مثل استبيانات آراء متلقي الخدمة، مجموعات العصف الذهني، التقييم، التغذية الراجعة من الشكاوي والثناء، كما يجدر بهذه الانطباعات أن تعطي فهماً واضحاً من منظور متلقي الخدمة، حول مدى فاعلية تطبيق ومخرجات إستراتيجية الوزارة/ المؤسسة الخاصة بمتلقي الخدمة ومخرجاتها إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها.

ويمكن لمثل هذه المقاييس أن تتضمن إنطباعات حول ما يلي:

- السمعة والانطباع العام
- قيمة الخدمة
- تقديم الخدمة
- خدمة وعلاقات متلقي الخدمة ودعمهم
- ولاء متلقي الخدمة ومدى ارتباطهم بالوزارة/ المؤسسة
- نتائج رضی متلقي الخدمة

### ٦ ب . مؤشرات متلقي الخدمة

هي مقاييس داخلية تستخدمها الوزارة/ المؤسسة من أجل مراقبة أدائها وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه، فضلاً عن التنبؤ بتأثيرها على انطباعات متلقي الخدمة معها. ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهماً واضحاً حول تطبيق وتأثير إستراتيجية الوزارة/ المؤسسة الخاصة بمتلقي الخدمة إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة.

ويمكن لهذه المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول ما يلي:

- تقديم الخدمة مثل مدة الانتظار داخل مكان تقديم الخدمة، المدة اللازمة لإنجاز الخدمة، الوقت اللازم لاتمام الخدمة (الوصول على الخدمة بشكل كامل ونهائي)، نسبة الأخطاء في الخدمات (مثل: عدد الأخطاء لكل ١٠٠ معاملة)،
- الانتاجية (مثل: حجم المعاملات المنجزة في وحدة الزمن مقارنة بالأهداف).
- خدمة وعلاقات متلقي الخدمة ودعمهم.

- التعامل مع طلبات الحصول على المعلومات والتي تم تقديمها إلى الوزارة/ المؤسسة.
- إشراك متلقي الخدمة والشركاء في تصميم العمليات.. الخ.
- نتائج التعامل مع اقتراحات وشكاوى متلقي الخدمة المباشرة ومن خلال إدارة الشكاوى في وزارة تطوير القطاع العام.
- نتائج أتمتة الخدمات (التحول الإلكتروني للخدمات الحكومية).

## ٧. نتائج الأفراد People Results

- المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز احتياجات وتوقعات الموظفين. على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:
- استخدام حزمة من مقاييس الانطباعات ومؤشرات الأداء ذات الصلة لتحديد التطبيق الناجح لإستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها، وتبني كل ذلك على احتياجات وتوقعات الموظفين لديها.
  - وضع أهداف واضحة لنتائج الموظفين الرئيسة بناءً على احتياجات وتوقعات الموظفين لديها، وذلك وفق الإستراتيجية التي تم تحديدها من قبل الوزارة/ المؤسسة.
  - تصنيف النتائج من أجل تفهم تجارب وخبرات واحتياجات وتوقعات مجموعات محددة من الموظفين داخل الوزارة/ المؤسسة.
  - إظهار نتائج الموظفين بشكل إيجابي أو استدامة النتائج الجيدة على مدى ثلاث سنوات على الأقل.
  - تتفهم بوضوح الأسباب الحقيقية المؤدية إلى الاتجاهات الظاهرة ومدى تأثير هذه النتائج على مؤشرات الأداء والانطباعات والنتائج الأخرى ذات الصلة.
  - لديها الثقة في نتائج أدائها المستقبلي بناءً على فهمها للعلاقة المؤكدة بين المسببات والأثر.
  - تتفهم أوجه المقارنة بين نتائج الموظفين الرئيسة الخاصة بها مع مؤسسات مشابهة وتستخدم هذه البيانات، حيثما كان ذلك مناسباً، لتحديد أهداف جديدة.

## أ٧ . مقاييس رأي الأفراد

هي انطباعات الموظفين عن الوزارة/ المؤسسة ويمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر، مثل استبيانات آراء الموظفين، ومجموعات العصف الذهني، المقابلات والتقييم المنظمة. كما يجدر بهذه الانطباعات أن تعطي فهماً واضحاً من منظور الموظفين حول مدى فاعلية تطبيق ومخرجات إستراتيجية الوزارة/ المؤسسة الخاصة بالموظفين ومخرجاتها إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها.

ويمكن لمثل هذه المقاييس أن تتضمن انطباعات حول ما يلي:

- الرضى والمشاركة والارتباط
- التحفيز والتمكين
- القيادة والإدارة
- الكفاءة وإدارة الأداء
- التدريب والتطوير المهني
- التواصل الفعال
- ظروف العمل
- تكافؤ الفرص

## ٧ ب . مؤشرات الأفراد

هي مقاييس داخلية تستخدمها الوزارة/ المؤسسة من أجل مراقبة أداء الموظفين وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه، فضلاً عن التنبؤ بتأثيرها على انطباعات الموظفين لديها. ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهماً واضحاً حول تطبيق وتأثير إستراتيجية الوزارة/ المؤسسة الخاصة بالموظفين إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة.

ويمكن لهذه المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول ما يلي:

- أنشطة الإشراف والإرتباط
- أنشطة الكفاءات وإدارة الأداء
- أداء القيادة
- أنشطة التدريب والتطوير المهني
- التواصل الداخلي
- الاحتفاظ بالموظفين
- التعامل مع اقتراحات وشكاوى الموظفين
- تكافؤ الفرص

## ٨ . نتائج المجتمع Society Results

المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تليي أو تتجاوز إحتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة في الوزارة/ المؤسسة ذوي الصلة في المجتمع.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- إستخدام حزمة من مقاييس الإنطباعات ومؤشرات الأداء ذات الصلة لتحديد التطبيق الناجح لاستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها، وتبني كل ذلك على إحتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة في الوزارة/ المؤسسة الخارجيين ذوي الصلة.
- وضع أهداف واضحة لنتائج المجتمع الرئيسة بناءً على إحتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة في الوزارة/ المؤسسة في المجتمع، وذلك وفق الاستراتيجية التي تم تحديدها.
- تصنيف النتائج من أجل تفهم تجارب وإحتياجات وتوقعات فئات أصحاب العلاقة في الوزارة/ المؤسسة ذوي الصلة في المجتمع.
- إظهار نتائج المجتمع بشكل إيجابي أو استدامة النتائج الجيدة على مدى ثلاث سنوات على الأقل.
- تفهم بوضوح الأسباب الحقيقية المؤدية إلى الإتجاهات الظاهرة ومدى تأثير هذه النتائج على مؤشرات الأداء والانطباعات والمخرجات الأخرى ذات الصلة.
- يتوفر لدى الوزارة/ المؤسسة الثقة في نتائج أدائها المستقبلية بناءً على فهمها للعلاقة المؤكدة بين المسببات والأثر.
- تتفهم أوجه المقارنة بين نتائج المجتمع الرئيسة الخاصة بها مع مؤسسات مشابهة وتستخدم هذه البيانات حيثما كان ذلك مناسباً.

## ٨ أ . مقاييس رأي المجتمع

هي انطباعات المجتمع عن الوزارة/ المؤسسة ويمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر، مثل الاستبيانات، والتقارير والمقالات الصحفية، والاجتماعات العامة والمجتمع المحلي، والنواب والهيئات الحكومية، كما يجدر بهذه الانطباعات أن تعطي فهماً واضحاً من منظور المجتمع، حول مدى فاعلية تطبيق ومخرجات إستراتيجية الوزارة/ المؤسسة الخاصة بالمجتمع والبيئة إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها.

ويمكن لمثل هذه المقاييس أن تتضمن إنطباعات حول ما يلي:

- التأثير البيئي
- السمعة والانطباع العام
- التأثير المجتمعي
- تأثير بيئة العمل
- الجوائز والتغطية الإعلامية

## ٨ ب . مؤشرات المجتمع

هي مقاييس داخلية تستخدمها الوزارة/ المؤسسة من أجل مراقبة أدائها وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه، فضلا عن التنبؤ بتأثيرها على إنطباعات أصحاب العلاقة في الوزارة/ المؤسسة في المجتمع ذوي الصلة. ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهما واضحا حول تطبيق وتأثير إستراتيجية الوزارة/ المؤسسة الخاصة بالمجتمع والبيئة إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة.

ويمكن لهذه المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول ما يلي:

- الأنشطة الخاصة بالبيئة والإقتصاد والمجتمع
- الإلتزام بالتشريعات والحوكمة المؤسسية
- الأداء الخاص بالصحة والسلامة
- الأداء المسؤول حول المشتريات ومصادرنا
- المسؤولية المجتمعية ومنها نتائج ترشيد استهلاك المياه والطاقة واستهلاك المواد (الأوراق، الوقود، وغيرها) ورفع كفاءة استخدامها ودعم المجتمع والصحة مثل مكافحة التدخين وشؤون المرأة والأسرة.
- تكافؤ الفرص بشكل عام ومن حيث النوع الاجتماعي بشكل خاص ونتائج المسؤولية المجتمعية تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة.

## ٩ . النتائج الرئيسة Key/ Business Results

المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تليبي أو تتجاوز إحتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة بمصالح العمل.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- تطوير مجموعة من النتائج المالية وغير المالية لتحديد التطبيق الناجح لإستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها، وتبني ذلك على إحتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة.
- وضع أهداف واضحة لنتائج الأعمال الرئيسة بناءً على إحتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة، وذلك وفق الاستراتيجية التي تم تحديدها.
- تصنيف النتائج من أجل تفهم أداء جوانب محددة من الوزارة/ المؤسسة وتجارب وتوقعات أصحاب العلاقة.
- إظهار نتائج الأعمال بشكل إيجابي أو استدامة النتائج الجيدة على مدى ثلاث سنوات على الأقل.
- تفهم وبشكل واضح الأسباب الحقيقية المؤدية إلى الإتجاهات الظاهرة ومدى تأثير هذه النتائج على كل من مؤشرات الأداء الأخرى والمخرجات ذات الصلة.
- تتوفر لدى الوزارة/ المؤسسة الثقة في أدائها المستقبلي بناءً على فهمها للعلاقة المؤكدة بين المسببات والأثر.
- تفهم كيف تقارن نتائج الأعمال الرئيسة الخاصة بها مع مؤسسات مشابهة وتستخدم هذه البيانات حيثما كان مناسب لتحديد الأهداف.

## ٩ أ . مخرجات الأداء الرئيسة

هي مجموعة من مخرجات الأعمال الرئيسة المالية وغير المالية التي تبين مدى نجاح الوزارة/ المؤسسة في تطبيق إستراتيجيتها. يتم تحديد هذه المقاييس والأهداف ذات الصلة بالاتفاق مع أصحاب العلاقة.

ويمكن أن تتضمن مقاييس المخرجات ما يلي:

- نتائج تحقيق الأهداف المؤسسية والوطنية والمبادرات الملكية والمتعلقة بالشفافية
- نتائج أداء العمليات الرئيسة (مثل تقديم الخدمات، الإنتاجية، الجودة والأخطاء، الشفافية، وغيرها حسبما ينطبق في الوزارة/ المؤسسة)
- مدى تحقيق الأهداف المالية
- درجة الالتزام بالموازنة
- تحصيل الإيرادات، خفض التكاليف وترشيد النفقات
- مدى تحقيق أهداف المعرفة
- انطباعات أصحاب العلاقة من غير متلقي الخدمة والأفراد والمجتمع مثل (الموردين، الشركاء ...)

## ٩ ب . مؤشرات الأداء الرئيسة

هي مجموعة من مؤشرات الأعمال الرئيسة المالية وغير المالية التي تستخدم لقياس الأداء التشغيلي للمؤسسة وهي تساعد على مراقبة وفهم والتنبؤ وتحسين مخرجات الأعمال الرئيسة.

ويمكن أن تتضمن مقاييس مؤشرات الأداء ما يلي:

- المؤشرات المالية
- درجة الالتزام بالموازنة
- تبادل ونقل المعرفة مع الجهات الأخرى
- أداء العمليات الرئيسة
- أداء الشركاء والموردين
- التقنيات والمعلومات والمعرفة



## الوثائق المعززة لكافة المعايير، كمرفقات أو خلال الزيارة الميدانية (على سبيل المثال لا الحصر):

- < خطط العمل المبنية على التقرير التقييمي للجائزة وتقارير الانجاز
- < وثائق ذات علاقة بالحاكمة المؤسسية والشفافية
- < التقرير السنوي
- < وثائق تبين الأهداف المؤسسية بما فيها تلك الأهداف ذات الصلة بالأهداف الوطنية والمبادرات الملكية
- < وثائق تبين تمكين القيادة للموظفين
- < وثائق تبين التزام الموظفين بمدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة
- < نماذج تخطيط الموارد البشرية
- < خطة الإحلال والتعاقب الوظيفي
- < دليل بطاقات وصف وتصنيف الوظائف ورموزها
- < سياسات التعيين
- < خطة الاستقطاب أو إعادة التوزيع
- < نتائج تقييم الأداء وترابطها مع الخطة التدريبية
- < سياسة الترقية بناءً على الأداء
- < تعليمات منح المكافآت والحوافز
- < خطط الموارد البشرية
- < خطة التدريب والتطوير الإداري وميزانيتها
- < وثائق تبين قياس رضی الموظفين
- < خطط الرفاه الوظيفي
- < جدول يبين تفويض الصلاحيات
- < الخطة الإستراتيجية، بيان الرؤيا والرسالة والقيم
- < وثائق تبين أنظمة الرقابة والتقييم، مؤشرات الأداء الرئيسة وعملية مراجعة الخطة الإستراتيجية
- < وثائق تبين علاقات التعاون القائمة مع الشركاء (مذكرات تفاهم، محاضر اجتماعات، وغير ذلك...)
- < إستراتيجية إدارة المخاطر
- < الأنظمة الإدارية والمالية
- < منهجيات التعلم والإبداع المستمرين
- < منهجيات الاتصال الداخلي
- < وثائق تبين تصميم العمليات ومخطط (خريطة) سيرها
- < وثائق تبين تبسيط العمليات والإجراءات
- < النماذج الخاصة بالحكومة الإلكترونية
- < تقرير مدى تقدم أعمال مشاريع وخدمات الحكومة الإلكترونية
- < وثائق توضح صلاحيات الوصول للمعلومات
- < نظام حماية وأمن المعلومات
- < مسوحات احتياجات متلقي الخدمة وتحليلها
- < منهجيات التعامل مع الاقتراحات والشكاوى
- < وثائق تبين مسوحات التغذية الراجعة من متلقي الخدمة أو مقترحات التطوير أو احتياجات وتوقعات متلقي الخدمة
- < معايير اختيار الموردين
- < سياسة الاتصال الخارجي
- < وثيقة إستراتيجية إدارة المعرفة
- < خرائط المعرفة
- < أدلة على عملية نقل المعرفة الداخلية
- < قائمة بالموجودات المعرفية الحيوية الموجودة في الوزارة/ المؤسسة
- < وثائق تبين الحاجات المعرفية الخارجية
- < نظام التوثيق والأرشفة
- < خطط تبادل المعرفة مع المؤسسات الأخرى

- < خطة الإدارة المالية قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى
- < البرنامج الزمني لإعداد مشروع الموازنة
- < عملية إعداد مشروع الموازنة
- < عملية توزيع المخصصات المالية بعد التخصيص
- < تقارير متابعة مؤشرات الأداء
- < سياسات الشراء
- < الموقف المالي
- < التقرير المالي ( القوائم المالية)
- < وثائق الرقابة المالية
- < تقارير الإنجاز المالي
- < النتائج المحاسبية أو الرقابية
- < وثائق تبين الاقتراحات المالية لمتخذي القرار
- < وثائق تبين دور المؤسسة في مجال المسؤولية المجتمعية
- < وثائق تبين نسب ترشيد استهلاك المياه والطاقة
- < تعاميم أو مذكرات تبين التزام القيادة بالترشيد

### الأشخاص الذين يتم الاتصال بهم لكافة المعايير (على سبيل المثال لا الحصر):

- < شخص قيادي
- < مدير شؤون الموظفين
- < المدير المالي
- < اختيار عشوائي لمدراء من مستويات إدارية ودوائر مختلفة
- < مدير التدريب والتطوير
- < مدير شؤون الموظفين
- < مدير إدارة الجودة
- < مدير التخطيط
- < مدير العلاقات العامة
- < اختيار عشوائي لموظفين في مستويات إدارية ودوائر مختلفة
- < مدير الدراسات والأبحاث
- < مدير خدمة الجمهور
- < مدير الموارد البشرية
- < مدير شؤون الموظفين
- < مدير التدريب والتطوير
- < مدير تكنولوجيا المعلومات/ رئيس قسم الحكومة الإلكترونية
- < مدير مراقبة وضبط الجودة
- < مدير اللوازم
- < مدير المستودعات
- < مدير التفيتش/ التدقيق الداخلي
- < مسؤول المعلومات

## تكامل وتناغم المفاهيم الأساسية للتميز مع المعايير

تم وضع المفاهيم الأساسية للتميز أولاً من ثم تم استخدامها كأساس للنقاط الإسترشادية للمعايير الفرعية الخاصة بنموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بما يضمن الربط بين النظرة العامة التي تقدمها المفاهيم الأساسية والتحليل التفصيلي الناتج من خلال المعايير، حيث أن النقاط الإسترشادية هي جوانب عملية تم تضمينها في معايير الممكنات ( الوسائل) Enablers الخمسة. النتائج المحققة، والمعايير ذات الصلة بها، سوف تستند إلى المنهجيات التي تم تبنيها والمقاييس المستخدمة لمراقبة الكفاءة والفاعلية بالإضافة إلى البيئة التي تعمل من خلالها الوزارة/ المؤسسة.

يتبين هذا الربط في الجدول أدناه:

المعيار	١. القيادة					٢. الإستراتيجية					٣. الأفراد					٤. الشراكات والموارد					٥. العمليات والخدمات				
	أ	ب	ج	د	هـ	أ	ب	ج	د	هـ	أ	ب	ج	د	هـ	أ	ب	ج	د	هـ	أ	ب	ج	د	هـ
المعيار الفرعي																									
إضافة قيمة لصالح المتعاملين																									
بناء مستقبل مستدام																									
تنمية القدرة المؤسسية																									
تسخير الإبداع والإبتكار																									
القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة																									
الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير																									
النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين																									
إستدامة النتائج الباهرة																									

## آلية التقييم (RADAR© Methodology)

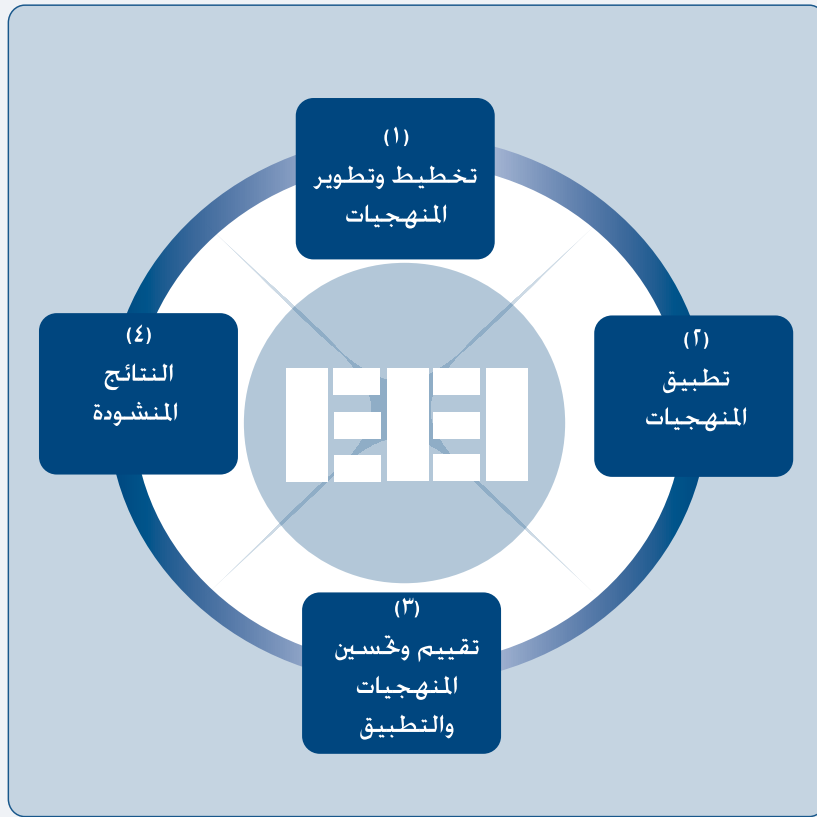
تعتمد آلية تقييم الوزارات والمؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية للدورة الثامنة (٢٠١٧/٢٠١٦) على آلية الرادار RADAR© Methodology وهي أداة التقييم المستخدمة في نموذج التميز المعتمد لدى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، كما ويمكن استخدام آلية الرادار لإجراء عملية التقييم الذاتي (Self-assessment).

تتكون آلية التقييم من أربعة عناصر هي:

- النتائج RESULTS
- المنهجية APPROACHES
- التطبيق DEPLOY
- التقييم والتحسين REFINE & ASSESS

إن المبدأ الرئيسي لاستخدام الرادار RADAR هو أنه عندما يتحسن أداء المؤسسة عبر الزمن، فإن درجتها إزاء النموذج سترتفع. تم تخصيص 50% من الدرجات للممكنات (الوسائل) Enablers وتخصيص 50% منها للنتائج Results، مما يضمن للمؤسسة القدرة على استدامة أدائها في المستقبل.

الشكل التالي يوضح مكونات آلية الرادار



الشكل رقم (3): آلية الرادار

- إن منطق الرادار RADAR هو إطار ديناميكي للتقييم وأداة قوية للإدارة، يقوم بتوفير منهجية منظمة لتقييم أداء أية مؤسسة. بنظرة عامة، يعبر منطق الرادار RADAR عن حاجة أي مؤسسة إلى:
- تحديد النتائج المراد تحقيقها (الأهداف) كجزء من إستراتيجيتها.
  - الإعداد والتخطيط والتطوير لمجموعة متكاملة من المنهجيات السليمة لتحقيق الأهداف المطلوبة حالياً وفي المستقبل.
  - تطبيق المنهجيات بطريقة منظمة لضمان التنفيذ.
  - تقييم وتحسين المنهجيات المطبقة بناءً على مراقبة وتحليل النتائج المتحققة وأنشطة التعلم المستمر.

لإجراء تحليل سليم يمكن تقسيم عناصر منطوق الرادار RADAR إلى سلسلة من الخصائص، كما هو موضح أدناه:

## تحليل الممكنات (الوسائل) Enablers

العناصر	الخصائص	البيان
المنهجية	سليمة	تعتمد المنهجيات على منطق واضح بناءً على احتياجات أصحاب العلاقة في المؤسسة ذوي ومبنية على عمليات.
	متكاملة	المنهجيات تدعم الاستراتيجية وترتبط بمنهجيات أخرى ذات الصلة.
التطبيق	منفذ	تم تنفيذ المنهجيات في جميع النواحي ذات الصلة كل في حينه.
	منظم	يتم التنفيذ بشكل منظم ويتيح للمؤسسة المرونة وسرعة التكيف المؤسسي.
التقييم والتحسن	القياس	يتم قياس فاعلية وكفاءة المنهجيات وتطبيقها بشكل مناسب.
	التعلم والإبداع	يتم استخدام التعلم والإبداع لإنتاج فرص التحسين أو الإبداع.
	التحسين والإبتكار	يتم استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع لتقييم التحسينات والابتكارات ووضعها حسب الأولوية وتنفيذها.

## تحليل النتائج Results

العناصر	الخصائص	البيان
مدى الصلة وسهولة الاستخدام	النطاق ومدى الصلة	تم تحديد مجموعة متلاحمة من النتائج، بما فيها النتائج الرئيسية، التي تستعرض أداء المؤسسة وفق استراتيجيتها وغاياتها واحتياجاتها وتوقعات أصحاب العلاقة في المؤسسة ذوي الصلة.
	مدى الصحة	النتائج حديثة ودقيقة ويمكن الاعتماد عليها.
الأداء	التصنيف	يتم تصنيف النتائج بشكل مناسب لتقديم فهمًا معمقًا.
	الاتجاهات	اتجاهات إيجابية أو المحافظة على أداء جيد على مدى ثلاث سنوات.
	الأهداف (المستهدفات)	يتم تحديد أهداف كما يتم تحقيقها للنتائج الرئيسية بشكل مستمر، وذلك وفق الغايات الاستراتيجية.
	المقارنات	يتم إجراء مقارنات للنتائج الرئيسية وتكون إيجابية، وذلك وفق الغايات الاستراتيجية.
	الثقة	بناء على ما تم تأسيسه من علاقات السبب والأثر يمكن الوثوق بالمحافظة على مستويات الأداء في المستقبل.

## رادار RADAR للممكّنات (الوسائل) Enablers

يتم استخدام مصفوفة الممكّنات لتحليل المنهجيات الخاصة بمعايير الممكّنات (الوسائل):

- القيادة
- الاستراتيجية
- الأفراد
- الشراكات والموارد
- العمليات والخدمات

### تطبيق مصفوفة الممكّنات

- بناءً على الأدلة المتوفرة، قم بتطبيق جزء رادار RADAR المتعلق بالممكّنات على مجموعة المنهجيات التي تم تبنيها.
- يشمل الرادار RADAR إرشادات حول ما نتوقع أن تستعرضه الوزارة/ المؤسسة.
  - يجب ألا تزيد الدرجة الكلية عن تلك الخاصة بتطوير المنهجيات. مثلاً، إذا كانت المنهجيات غير سليمة ولا تغطي كل المعيار الفرعي، فإنه مهما تم وضع درجات لبقية الخصائص فإن الدرجة ستكون محددة بسقف درجة سلامة المنهجيات.

المنهجية	البيان	عدم القدرة على العرض	قدرة محدودة على العرض	قدرة على العرض	قدرة كاملة على العرض	يعتبر نموذجاً عالياً يحتذى به
سليمة	تعتمد المنهجية على منطق واضح، بناءً على احتياجات أصحاب العلاقة في المؤسسة نوي الصلة، ومبنية على عمليات.					
متكاملة	المنهجية تدعم الاستراتيجية وترتبط بمنهجيات أخرى ذات الصلة.					
التطبيق		عدم القدرة على العرض	قدرة محدودة على العرض	قدرة على العرض	قدرة كاملة على العرض	يعتبر نموذجاً عالياً يحتذى به
منفذ	تم تنفيذ المنهجية في جميع النواحي ذات الصلة كل في حينه.					
منظم	يتم التنفيذ بشكل منظم ويتيح للمؤسسة المرونة وسرعة التكيف.					
التقييم والتحسين		عدم القدرة على العرض	قدرة محدودة على العرض	قدرة على العرض	قدرة كاملة على العرض	يعتبر نموذجاً عالياً يحتذى به
القياس	يتم قياس فاعلية وكفاءة المنهجية وتطبيقها بشكل مناسب.					
التعلم والإبداع	يتم استخدام التعلم والإبداع لإنتاج فرص التحسين أو الابتكار.					
التحسين والابتكار	يتم استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع لتقييم التحسينات والابتكارات ووضعها حسب الأولوية وتنفيذها.					
الدرجة		0%	25%	50%	75%	100%

يتم استخدام مصفوفة النتائج لتحليل النتائج الخاصة بمعايير النتائج:

- نتائج متلقي الخدمة
- نتائج الأفراد
- نتائج المجتمع
- النتائج الرئيسية

### تطبيق مصفوفة النتائج Results

- بناء على الدلائل المتوفرة، قم بتطبيق جزء رادار RADAR المتعلق بالنتائج على مجموعة النتائج المستخدمة.
- يشمل رادار RADAR إرشادات حول ما نتوقع أن تستعرضه الوزارة/ المؤسسة.
- يجب ألا تزيد الدرجة الكلية عن تلك الخاصة بالنطاق ومدى الصلة للنتائج المتوفرة. مثلاً، إذا كان نطاق النتائج المتوفرة لا يغطي كل المعيار الفرعي حسب الغايات الاستراتيجية للمؤسسة فإن الدرجة النهائية ستكون محددة بسقف الدرجة المنوحة للنطاق ومدى الصلة.

مدة الصلة وسهولة الاستخدام	البيان	عدم القدرة على العرض	قدرة محدودة على العرض	قدرة على العرض	قدرة كاملة على العرض	يعتبر نموذجاً عالمياً يحتذى به
النطاق ومدى الصلة	تم تحديد مجموعة متلاحمة من النتائج، بما فيها النتائج الرئيسية التي تستعرض أداء المؤسسة وفق استراتيجيتها وغاياتها واحتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة في المؤسسة ذوي الصلة.					
مدى الصحة	النتائج حديثة ودقيقة ويمكن الاعتماد عليها.					
التصنيف	يتم تقسيم النتائج بشكل مناسب لتقديم فهماً معمقاً.					
الأداء		عدم القدرة على العرض	قدرة محدودة على العرض	قدرة على العرض	قدرة كاملة على العرض	يعتبر نموذجاً عالمياً يحتذى به
الاتجاهات	اتجاهات إيجابية أو المحافظة على أداء جيد على مدى ثلاث سنوات.					
الأهداف	يتم تحديد الأهداف كما يتم تحقيقها للنتائج الرئيسية بشكل مستمر، وذلك وفق الغايات الاستراتيجية.					
المقارنات	يتم إجراء مقارنات للنتائج الرئيسية وتكون ايجابية، وذلك وفق الغايات الاستراتيجية.					
الثقة	بناءً على ما تم تأسيسه من علاقات السبب والآخر، يمكن الوثوق بالمحافظة على مستويات الأداء في المستقبل.					
الدرجة		٠%	٢٥%	٥٠%	٧٥%	١٠٠%

عند الإجابة على معايير الممكنات ومعاييرها الفرعية، يجب على الوزارة/ المؤسسة تغطية كل من (المنهجية، التطبيق، التقييم والتحسين)، فيما يجب تغطية كل من (النمطية، الهدف، المقارنة والعلاقة السببية) عند الإجابة على النتائج.

## آلية إحتساب ووضع الدرجات والعلامات

يتم استخدام آلية التقييم الرادار RADAR للتقييم والإدارة في وضع الدرجات للوزارات والمؤسسات المتقدمة للجائزة. إن المبدأ الرئيسي لإستخدام الرادار RADAR هو أنه عندما يتحسن أداء الوزارة/ المؤسسة عبر الزمن، فإن درجتها إزاء النموذج سترتفع. تم تخصيص ٥٠% من الدرجات للممكنات (الوسائل) وتخصيص ٥٠% منها للنتائج، مما يضمن للوزارة/ المؤسسة القدرة على استدامة أدائها في المستقبل.

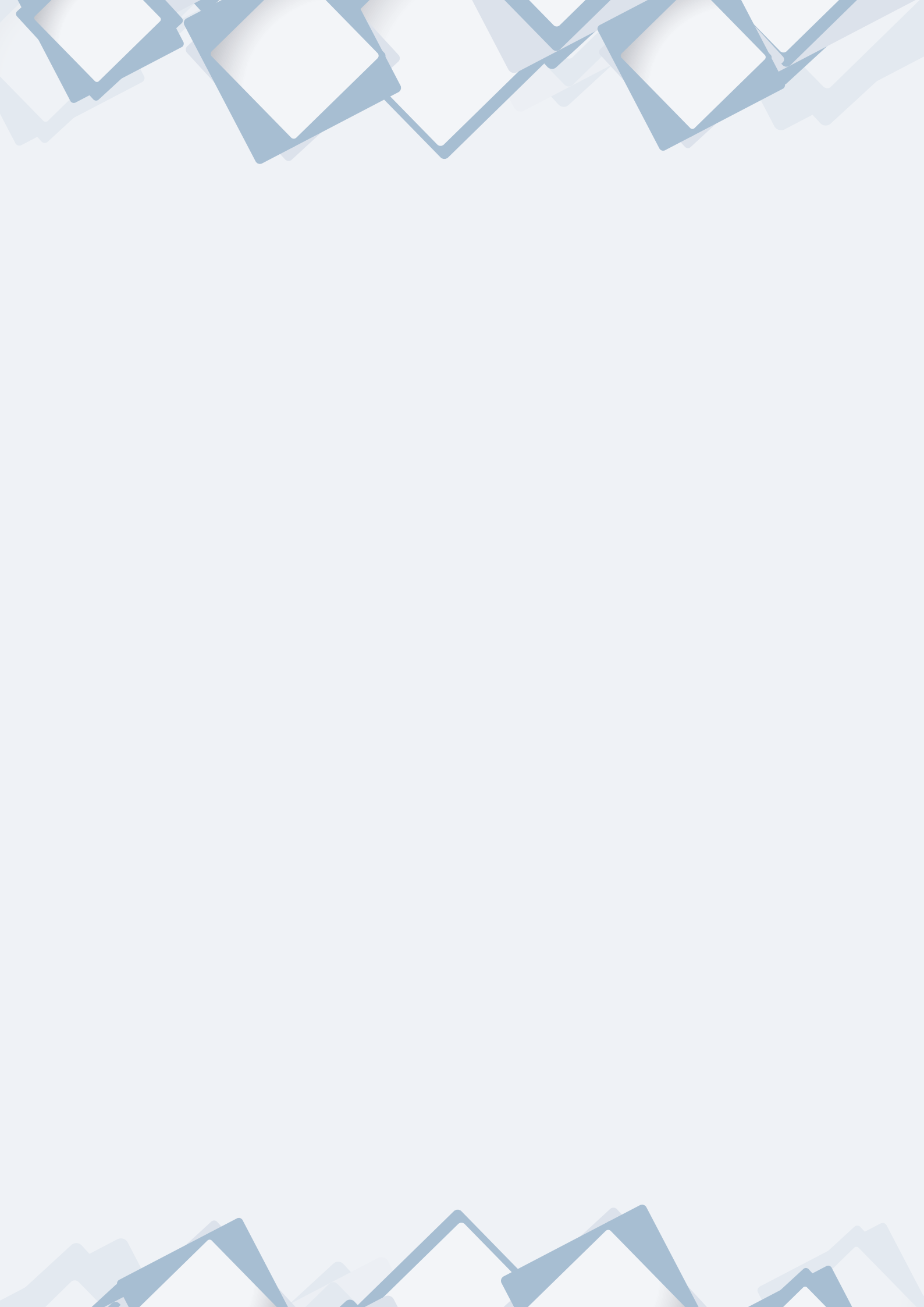
عندما يتم تقييم وزارة/ مؤسسة بإستخدام مصفوفة الرادار، فإن كل معيار من المعايير التسعة له وزن خاص وذلك لاحتساب الدرجة النهائية الممنوحة.

بصفة عامة فإنه تم تخصيص أوزان متساوية للمعايير الفرعية ضمن كل معيار، على سبيل المثال كل من المعايير الفرعية الخمسة ضمن معيار القيادة يساهم ب ٢٠% من ال ١٠٠ درجة المخصصة للمعيار الأول. غير أن هناك استثناءان:

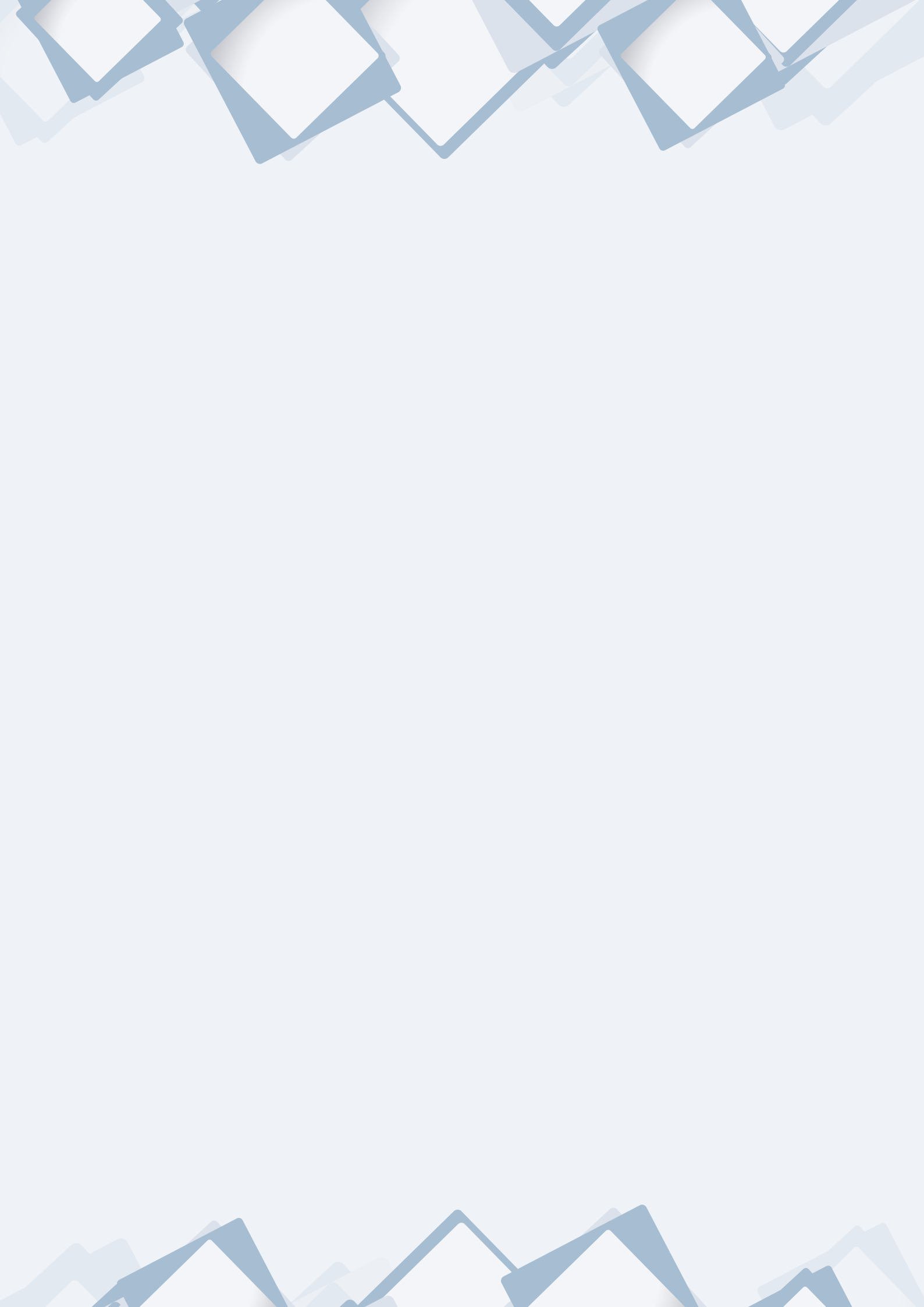
- المعيار الفرعي ٦ أ يحصل على ٧٥% من الدرجات المخصصة للمعيار ٦، بينما المعيار الفرعي ٦ ب يحصل على ٢٥%.
- المعيار الفرعي ٧ أ يحصل على ٧٥% من الدرجات المخصصة للمعيار ٧، بينما المعيار الفرعي ٧ ب يحصل على ٢٥%.

يتم تقييم كل معيار فرعي بإستخدام مصفوفة رادار وتحديد درجته ومن ثم يتم تجميع درجات جميع المعايير الفرعية وصولاً إلى درجة المعيار حيث يتم تطبيق الأوزان المبيّنة بالنموذج وصولاً إلى النتيجة الإجمالية والتي تتراوح من ٠ إلى ١٠٠٠ درجة.





القسم الثاني  
«الإطار العام»



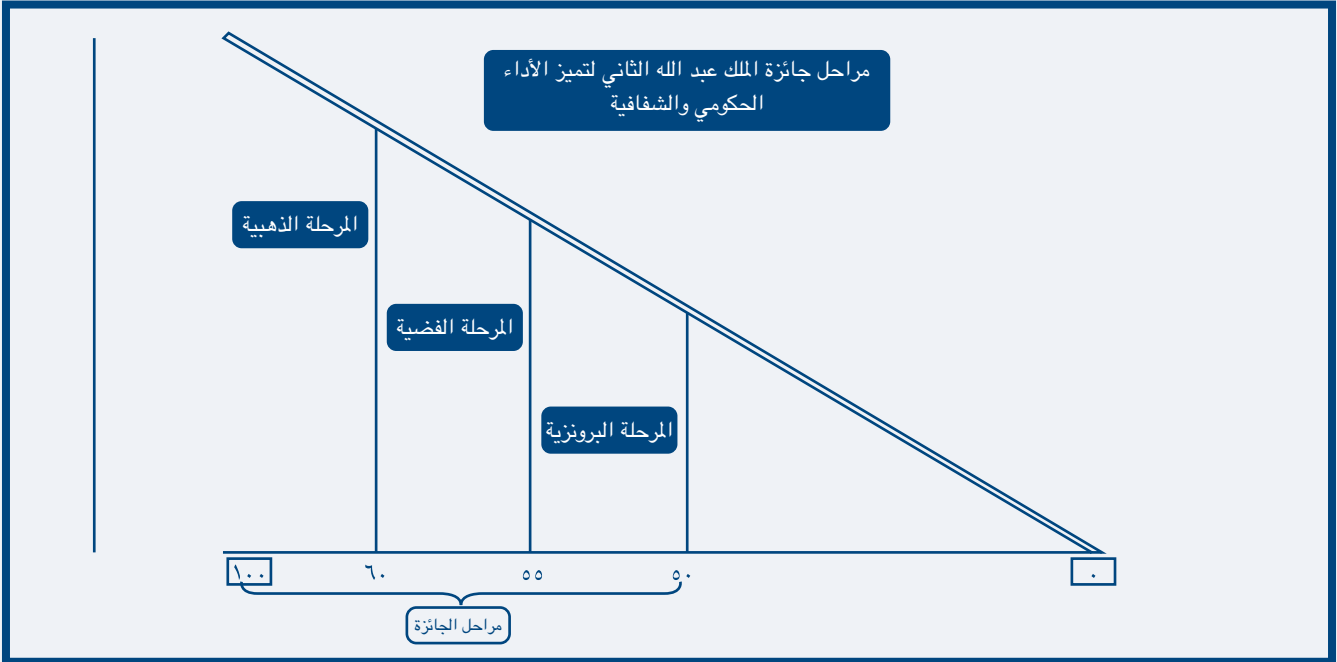
## إنشاء الجائزة

صدرت الإرادة الملكية السامية بإنشاء جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية بتاريخ ٤/٩/٢٠٠٢، بهدف تحسين وتطوير أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والجودة 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 والتي تركز على ثلاثة أسس وهي التركيز على متلقي الخدمة، التركيز على النتائج والشفافية.

## أهداف الجائزة

تسعى الجائزة لضمان قيام القطاع الحكومي 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.

## مراحل الجائزة



الشكل رقم (٤): مراحل الجائزة

تم إيجاد ثلاث مراحل هي المرحلة الذهبية والمرحلة الفضية والمرحلة البرونزية وبحيث يتم تحديد الوزارات والمؤسسات الفائزة في كل مرحلة كل حسب العلامة التي تحققها، أما الوزارات والمؤسسات التي تنحصر بينها المنافسة ولا تحصل على الجائزة فتحصل على ختم التميز، ويأتي استحداث هذه الآلية بهدف تحفيز الوزارات والمؤسسات المشاركة على التحسين المستمر وتطوير أدائها والمضي في مسيرة التميز.

## فئات جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية



الشكل رقم ( ٥ ) : فئات الجائزة

## جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية

### ١ . الوزارات والمؤسسات المشاركة لأكثر من مرة

• الوزارات المشاركة لأكثر من مرة

◁ الوزارات الكبيرة

◁ الوزارات الصغيرة والمتوسطة

• المؤسسات المشاركة لأكثر من مرة

◁ القطاع الصحي والرقابة الصحية

◁ القطاع المالي والاستثمار والاقتصاد

◁ قطاع البنية التحتية والطاقة

◁ قطاع التدريب والتشغيل

◁ قطاع التنمية المحلية والاجتماعية ومكافحة الفقر

◁ قطاع التشريع والمشاركة

◁ قطاع المؤسسات العسكرية

### ٢ . الوزارات المشاركة لأول مرة

### ٣ . المؤسسات المشاركة لأول مرة

### ٤ . أفضل إنجاز

### ٥ . أية فئة أخرى يحددها مجلس الأمناء مثل فئة الأداء الشامل المتميز

## جائزة الخدمة الحكومية المتميزة

تهدف الجائزة إلى بناء إطار عمل لتحسين مستوى الخدمات وعملية تقديمها لمتلقي الخدمة، وبناء ونشر ثقافة الخدمة الحكومية المتميزة، وذلك بتقديم الخدمات إلى كافة فئات متلقي الخدمة بكل فاعلية وتميز حتى يلمس متلقي الخدمة أثرها، كما تهدف إلى تطوير آليات وأنظمة التعامل مع «صوت متلقي الخدمة» مثل التعامل مع الشكاوى والاقتراحات وقياس درجة رضى متلقي الخدمة وتحديد احتياجاتهم، وتفعيل وسائل الاتصال والتواصل مع متلقي الخدمة والعمل على تحسينها بما يمكن الجهات الحكومية من رفع مستوى التفاعل مع المواطنين.

## جائزة الإبداع الحكومي

تهدف الجائزة إلى تشجيع الوزارات والمؤسسات الحكومية على تبني الإبداع في إدارتها وعملياتها ونشاطاتها وخدماتها، وإلى بناء ثقافة الإبداع لديها لتصبح أكثر قدرة على مواجهة زيادة الطلب على خدماتها من قبل المواطنين وإدارة التعامل مع الموارد المتاحة بكفاءة لتمكينها من تقديم خدماتها بأعلى مستويات الجودة والدقة وزيادة رضى المتعاملين متلقي الخدمة. وتأتي هذه الجائزة إيماناً بوجود طاقات كامنة لدى موظفي القطاع العام والتي إذا ما تم توجيهها وتوفير البيئة الداعمة لها ستؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الإبداع والابتكار اللازمين لتحسين الخدمات.

## جائزة الموظف الحكومي المتميز

تقوم كل وزارة/ مؤسسة مشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية بترشيح ثلاثة موظفين لجائزة الموظف الحكومي المتميز، عن فئاتها الثلاثة:

- الفئة الأولى: جائزة الموظف القيادي/ الإشرافي المتميز
- الفئة الثانية: جائزة الموظف الإداري/ الفني المتميز
- الفئة الثالثة: جائزة الموظف المساند المتميز

## مميزات الحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية

- يمثل الفوز بجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية إنجازاً رفيعاً للوزارة/ المؤسسة واعترافاً بأدائها المتميز، كما تعتبر الجهة الحائزة على الجائزة مثلاً أعلى يحتذى به.
- تمنح الوزارة/ المؤسسة الحائزة على الجائزة شهادة شكر وتقدير موشحة بتوقيع صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم وتذكراً يمثل جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، مما يعتبر حافزاً وتكريماً معنوياً للوزارة/ المؤسسة الفائزة، ويتم تسليم الجائزة في حفل كبير يقام تحت الرعاية الملكية السامية.
- يحق للوزارة/ المؤسسة الفائزة وضع شعار الجائزة الذي يحدده المركز على وثائقها ومطبوعاتها وموقعها الإلكتروني وفي الحملات الإعلانية بشرط استخدام الشعار مع إقران مرحلة الجائزة التي حصل عليها (ذهبية، فضية، برونزية) 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 (٣٤) من نظام الخدمة المدنية رقم (٨٢) لسنة ٢٠١٣، تمنح زيادتان سنويتان للموظف الحاصل على تقدير (ممتاز) لسنتين متتاليتين وزيادة سنوية واحدة للحاصل على تقدير (جيد جداً) حداً أدنى لسنتين متتاليتين في الدائرة التي تحصل على المركز الأول في أعلى مرحلة من مراحل جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية.
- يشترط لمنح الزيادات المنصوص عليها في الفقرة (أ) من هذه المادة ان يكون الموظف قد امضى خدمة فعلية في دائرته مدة لا تقل عن ثمانية اشهر في السنة التي حصلت فيها الدائرة على الجائزة.
- تمنح الزيادة المنصوص عليها في الفقرتين (أ) و (ب) من هذه المادة بقرار من الوزير بناءً على تنسيب اللجنة المركزية اعتباراً من اليوم الأخير من شهر كانون الأول من كل سنة.

## احتساب النتائج النهائية

تعتمد النتيجة النهائية لكل وزارة/ مؤسسة على أربعة عناصر متكاملة هي:

- عملية التقييم (٦٠%) (تقرير الاشتراك والذي يتضمن إجابات أسئلة المعايير وعملية التقييم الميداني).
- المتسوق الخفي (١٥%) للجهات المشاركة التي تقدم خدماتها للمواطن بشكل مباشر و(٢٠%) للجهات التي لا تقدم خدماتها للمواطنين مباشرة بل لمؤسسات أخرى: يقوم المركز بالتعاقد مع جهة محايدة لتقوم بمسوحات المتسوق الخفي، حيث يعمل المتسوق الخفي على تقييم الخدمات التي تقدمها الوزارة/ المؤسسة عن طريق تقمص دور مواطن/ مستثمر/ أو مؤسسة أخرى تسعى للحصول على الخدمة. يقوم المتسوق الخفي بعدة زيارات لكل وزارة/ مؤسسة، ومن ثم يقوم بتعبئة استبانة مبنية على أفضل الممارسات الدولية تتضمن ملاحظاته حول عملية تقديم الخدمة وترجمة النتائج إلى علامات لكل وزارة/ مؤسسة.
- رضى متلقي الخدمة (١٥%) للجهات المشاركة التي تقدم خدماتها للمواطن بشكل مباشر و(١٠%) للجهات التي لا تقدم خدماتها للمواطنين مباشرة بل لمؤسسات أخرى: يقوم المركز بالتعاقد مع جهة محايدة لتقوم بدراسة لقياس رضى متلقي الخدمة (مواطن، مستثمر، مؤسسات). في هذه الدراسة يتم استطلاع رأي متلقي الخدمة حول الخدمات التي تقدمها الوزارات والمؤسسات من خلال استبانة إلكترونية مبنية على أفضل الممارسات الدولية ومن ثم يتم احتساب العلامات لكل وزارة/ مؤسسة.
- رضى الموظفين (١٠%): يقوم المركز بالتعاقد مع جهة محايدة لتقوم بقياس رضى موظفي الوزارات والمؤسسات عن مدى إشراكهم وتفاعلهم في الوزارات/ المؤسسات التي يعملون بها. تتم عملية قياس الرضى من خلال تعبئة الموظفين لاستبانة إلكترونية مبنية على أفضل الممارسات الدولية، ومن ثم يتم تفرغ وتحليل الاستبانات واحتساب العلامات لكل وزارة/ مؤسسة.

## عملية التقييم

- تقوم الوزارة/ المؤسسة المشاركة بالإجابة على متطلبات معايير الجائزة وتضمينها في تقرير الاشتراك وإرفاق الوثائق المطلوبة معه.
- تقوم الوزارة/ المؤسسة المشاركة بإعداد عرض تقديمي يهدف شرح خصوصيتها للمقيمين، ومن ضمنها طبيعة عملها ومتلقي خدماتها ومن هم أصحاب العلاقة لديها وغيرها من الأمور التي ترتأى عرضها.
- يقوم كل عضو في فريق التقييم بدراسة تقرير الوزارة/ المؤسسة (كل على حده)، ثم يقدم كل مقيم تقريره المستقل عنها.
- يجتمع فريق التقييم بهدف الوصول إلى فهم مشترك حول وضع الوزارة/ المؤسسة، ومن ثم إعداد تقرير توافقي يبين نقاط القوة وفرص التحسين والأمور الواجب التأكد منها خلال الزيارة الميدانية.
- يقوم المركز بترتيب موعد للزيارة الميدانية ليتسنى للمقيمين تقييم الجهة المشاركة وتقييم الوضع على أرض الواقع، كما توفر الزيارة الميدانية فرصة للمؤسسة لإبراز أمور قد تكون الوزارة/ المؤسسة غفلت عن ذكرها في تقرير الاشتراك.
- بعد مرحلة الزيارة الميدانية والتي تمتد من ٢-٤ أيام يقوم المقيمون بكتابة التقرير التقييمي النهائي للجهة المشاركة

ووضع العلامات النهائية وتسليمه إلى رئيس الفريق ليقوم بمراجعتها وإعطاء الملاحظات الخاصة بالتقرير وإرجاعه إذا لزم الأمر للمقيمين لتصحيحه.

• هيئة التحكيم: يقوم المركز بتشكيل هيئة محكمين متخصصة تضم أعضاء من كافة القطاعات وخبراء في مجال جوائز التميز وأعضاء هيئات تحكيم في جوائز التميز العربية بهدف مناقشة التقارير النهائية للجهات المشاركة، ويتم عرض النتائج لكافة الجهات المشاركة والاطلاع على التقارير التقييمية بالإضافة إلى مقابلة مقيمي المؤسسات ومناقشتهم والتعرف على أهم نقاط القوة والضعف لدى المؤسسات بما يبرر العلامة المعطاة من قبل المقيمين وتقوم هيئة التحكيم بعد ذلك إما باعتماد العلامات كما هي أو التوصية بزيادتها أو إنقاصها بالاتفاق مع مقيمي الوزارة/ المؤسسة وذلك لضمان العدالة بين المؤسسات ولضمان أن التقييم والمسطرة (المرجعية) المستخدمة هي نفسها لكل المؤسسات وذلك نظراً لاطلاع الهيئة على نتائج كافة المؤسسات من كافة الفئات.

• ومن الأهمية هنا التأكيد على عدم وجود دور للمركز في هيئة التحكيم، حيث يتم اعتماد النتائج من قبل هيئة التحكيم ورفعها إلى إدارة المركز الذي يقوم باستلام علامات التقييم من جميع رؤساء الفرق والتي تمثل ٦٠% من العلامة النهائية بالإضافة إلى استلام علامات كل من رضى متلقي الخدمة والموظفين وعلامات المتسوق الخفي ليتم جمعهم والحصول على العلامة النهائية للجهات المشاركة في الجائزة.

• لجنة توكيد الجودة: لزيادة دقة عملية التقييم عمل المركز على إضافة لجنة فنية لقراءة التقارير التقييمية حيث يقوم رئيس الفريق بتسليم التقارير التقييمية النهائية الخاصة به إلى إدارة المركز ليتم مراجعتها من قبل لجنة توكيد الجودة وذلك لضمان خروج التقرير بأفضل صورة ليتسنى للجهة المشاركة الاستفادة منه.

• يتم رفع العلامات إلى مجلس الأمناء ليس بالأسماء الحقيقية للمؤسسات وإنما من خلال رموز معتمدة لهذه الغاية وغير معروفة لأعضاء مجلس الأمناء بناء على طلب سمو الأمير فيصل بن الحسين، رئيس مجلس أمناء المركز 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 المؤسسات الفائزة. إن الطريقة المتبعة في الحصول على النتائج واعتمادها من مجلس أمناء المركز لهي نفس الطريقة المتبعة في المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والجوائز الإقليمية والعالمية الأخرى مع اختلاف بسيط في بعض المسميات والتفاصيل.

• بعد إعلان النتائج، تحصل كل وزارة/ مؤسسة 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 تقرير الاشتراك

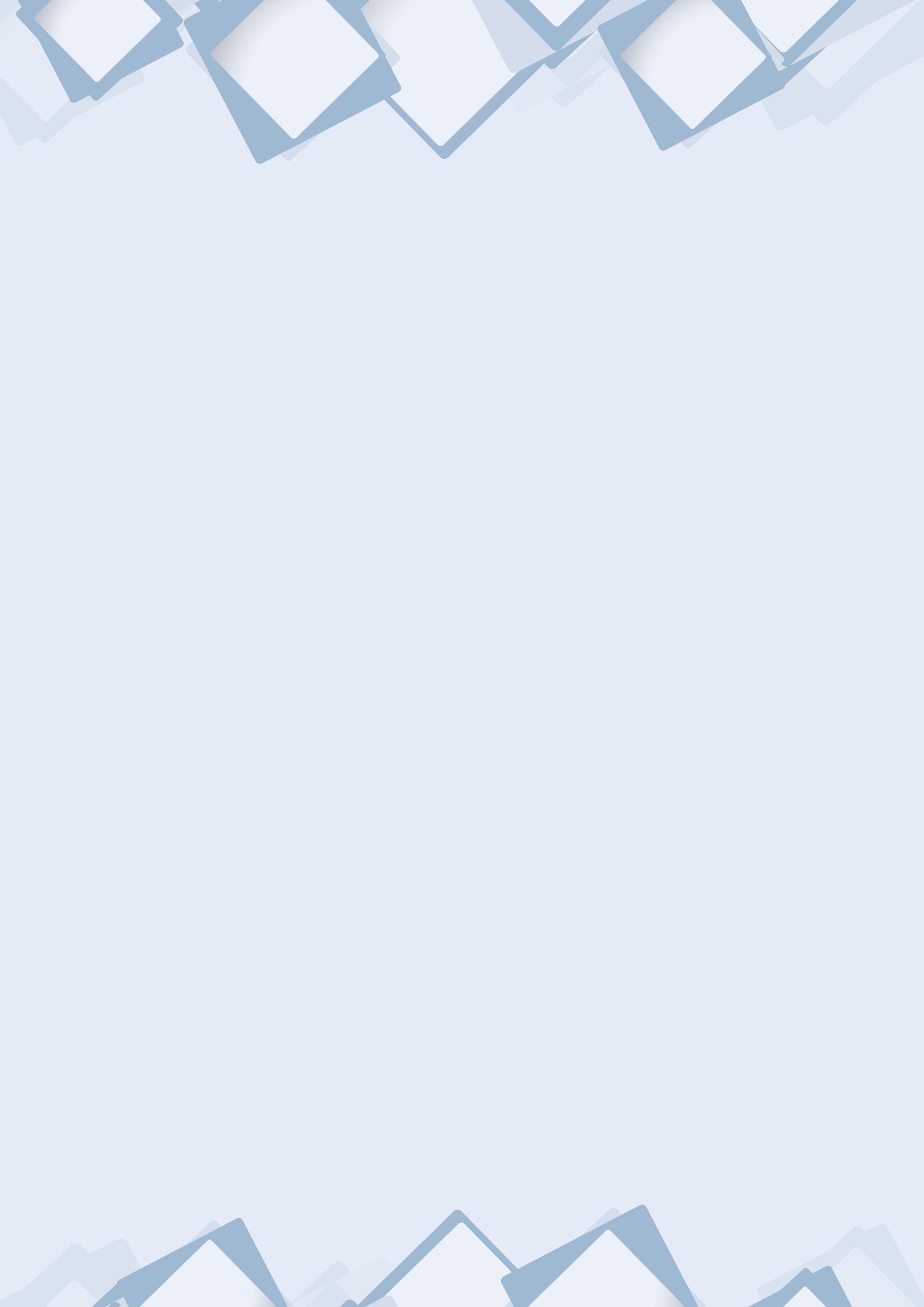
### متطلبات الشكل العام (التسيق)

١. اللغة المستخدمة في كتابة تقرير الاشتراك هي اللغة العربية.
٢. تتم طباعة الإجابات باستخدام خط (Simplified Arabic) حجم (١٢) وترقيم الإجابات والصفحات حسب المعايير الرئيسية والمعايير الفرعية.
٣. في جميع الملحقات (الرسوم البيانية، القوائم، ... الخ) يجب أن يستخدم نفس أسلوب كتابة الأحرف المستخدمة في النص الرئيسي.
٤. حجم الصفحات: الحجم القياسي لورق A٤ (٢٩٧\*٢١٠ ملم).
٥. يجب أن تكون صفحات النص مرتبة بطريقة عامودية (Portrait).
٦. المسافة بين الأسطر: مفرد (Single).
٧. يجب ألا يزيد عدد الأسطر في كل صفحة عن ٣٠ سطراً.
٨. يجب ألا تقل الحواشي عن ١ إنش من الأعلى والأسفل، و١,٢٥ إنش من الجانبين.
٩. يجب ترقيم كافة صفحات التقرير.
١٠. يجب تجميع كافة أجزاء التقرير وتثبيتها بطريقة تمنع انفصال الصفحات أثناء تداول التقرير.
١١. يجب أن يتضمن التقرير فهرساً للمحتويات (مع ذكر أرقام الصفحات).
١٢. يجب أن تحتوي صفحة الغلاف على اسم الوزارة/ المؤسسة المشاركة وشعارها، واسم الجائزة ودورتها «جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية - الدورة الثامنة (٢٠١٦/٢٠١٧)» إضافة إلى تحديد فيما إذا كان المحتوى «تقرير الاشتراك» أو «الوثائق المرفقة» أو كلاهما.

## تعليمات وإرشادات عامة

١. يفضل أن تقوم الوزارة/ المؤسسة المشاركة بالجائزة بإعداد تقرير الاشتراك من خلال تشكيل فريق من العاملين في الوزارة/ المؤسسة، وأن يقوم هذا الفريق بدراسة وافية لكافة محتويات كتيب الجائزة.
٢. تهدف الجائزة إلى توفير تقرير تقييمي شامل حول أداء الوزارة/ المؤسسة المشاركة لتعمل الجهة المشاركة بالتالي على إبراز نقاط القوة والتركيز على فرص التحسين لديها.
٣. يجب على الوزارة/ المؤسسة توفير أدلة واقعية وأمثلة عملية بالإضافة إلى إحصائيات رقمية حديثة ووثائق معرزة.
٤. عدد أوراق تقرير الاشتراك (٣٥ ورقة) وتتم الكتابة على وجهي الورقة بحيث يصبح عدد الصفحات سبعون (٧٠) صفحة، وعدد صفحات الوثائق المرفقة شاملة الصور والرسوم البيانية والقوائم خمس وسبعين (٧٥) صفحة مفردة.
- يتم عرض النتائج المطلوبة ضمن الصفحات المحددة لتقرير الاشتراك وليس ضمن المرفقات. يمكن عرض النتائج باستخدام الرسوم البيانية والجداول لتوضيح المستهدفات، النمطية، المقارنات والمجال.
٥. نظرا لتحديد الحد الأقصى لعدد صفحات تقرير الاشتراك وعدد الوثائق المرفقة، فإن على الوزارة/ المؤسسة المشاركة ترتيب أولوياتها والتركيز على ذكر النقاط الأكثر أهمية مع تجنب الإطالة أو ذكر النقاط غير الهامة.
٦. على الجهة المشاركة أن تبدأ تقرير الاشتراك بتقديم نبذة عنها تشتمل على المعلومات الأساسية الخاصة الوزارة/ المؤسسة مثل (تاريخ وكيفية تأسيسها، الأهداف الاستراتيجية التي تعمل الوزارة/ المؤسسة على تحقيقها حالياً، نطاق عملها، هيكلها التنظيمي، أعداد موظفيها، فروعها، وموازنتها ومصادر التمويل - إن وجدت - والخدمات الرئيسية التي تقدمها وأنظمة الموارد البشرية واللوازم والمالية التي تخضع لها).
٧. يندرج تحت كل من المعايير التسعة الرئيسة عدد من المعايير الفرعية والتي يتضمن كل منها عدة بنود، وعلى الوزارة/ المؤسسة المشاركة الإجابة على كافة تلك البنود عند كتابة تقرير الاشتراك.
٨. تقوم الوزارة/ المؤسسة المشاركة بإعداد الوثائق والسجلات والقوائم والرسومات التوضيحية المعرزة للمعلومات الواردة في تقرير الاشتراك وإرفاقها مع التقرير.
٩. فيما يتعلق بالوثائق المرفقة، يجوز للمؤسسة أن ترفق وثيقتين في صفحة واحدة كحد أقصى، مع مراعاة الوضوح.
١٠. يجوز للجهة المشاركة الإشارة إلى توفر معلومات أو أدلة ضرورية إضافية في مكاتبها في حالة عدم استطاعتها إرفاق هذه المعلومات أو الوثائق مع تقرير الاشتراك (بسبب تحديد عدد الصفحات)، ليتمكن أعضاء فريق التقييم من الإطلاع عليها خلال الزيارة الميدانية للجهة المشاركة إن لزم الأمر.
١١. لا يتم احتساب صفحة الغلاف وقائمة المحتويات وقائمة المرفقات الإضافية والنبذة عن الوزارة/ المؤسسة ضمن الصفحات السبعين.
١٢. تقوم الجهة المشاركة بتوفير مكان خاص لعملية التقييم ولأعضاء هيئة المقيمين عند زيارة الوزارة/ المؤسسة 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.
١٣. يحق لفريق المقيمين التأكد من صحة المعلومات الواردة في تقرير الاشتراك خلال الزيارة الميدانية.
١٤. يقوم أعضاء فريق المقيمين بطلب الموظفين للمقابلة حسبما هو مذكور في الكتيب إضافة إلى أي موظف يرى المقيمون ضرورة مقابلته عند إجراء التقييم.
١٥. يقوم المركز بالتنسيق مع ضابط ارتباط الجهة المشاركة بهدف تحديد أيام الزيارة الميدانية لفريق التقييم.
١٦. يتم التعامل مع المعلومات الواردة في تقرير الاشتراك والوثائق المرفقة بسرية تامة وتكون محل عناية واهتمام إدارة المركز وأعضاء هيئة المقيمين.
١٧. تقوم الوزارة/ المؤسسة المشاركة بتزويد إدارة المركز بثلاث نسخ ورقية منفصلة من تقرير الاشتراك والوثائق المرفقة، بالإضافة إلى قرص مدمج (CD).

## «جائزة الموظف الحكومي المتميز»





لقد أكدنا في أكثر من مناسبة أن الإنسان الأردني هو الدافع الأساسي للتطوير والارتقاء بأداء المؤسسات الخدمية لتكون في مستوى توقعاته، كما أكدنا على أن هذه المؤسسات مُساءلة عن أدائها من قبل المواطنين والهيئات التمثيلية ومؤسسات المجتمع المدني، وصولاً إلى أداء نوعي يعبر عن التاريخ العريق لمؤسسات الدولة الأردنية وفلسفتها القائمة على صون كرامة الإنسان وحماية كبريائه، وهذه العناصر هي مكونات المواطنة الفاعلة التي انتهجها الأردن أسلوب عمل وحياة، حيث يجب أن تسود أسس المراجعة والتقييم وروح العمل في التعامل مع مثل هذه التحديات.

رسالة جلالة الملك عبدالله الثاني إلى دولة الدكتور عبدالله النسر  
١٨ كانون الأول ٢٠١٣

## مقدمة

يعد الموظفون المورد الأساسي في أي مؤسسة والعنصر الأهم لنجاحها، لذا لا بد من التركيز على تطوير الموظفين وتأهيلهم بالطرق السليمة، وتقديم كل ما يزيد من رضاهم عن عملهم وقدرتهم على العطاء والإبداع لدعم مسيرة المؤسسة. إن الاستثمار برأس المال البشري يعود بالمنفعة على كل من الموظف والمؤسسة ويحقق أهداف كل منهما.

تقوم جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية من خلال فئة الموظف الحكومي المتميز بتكريم الموظف المتميز الذي يتحلى بالصفات والخصائص التالية:

- شخصية وسلوك متميزين.
- مبادر ومبدع ومبتكر.
- يمتلك مؤهلات علمية وخبرات عملية تتناسب وطبيعة عمله.
- لديه رؤية واضحة لما يريد تحقيقه في الوزارة/ المؤسسة.
- يستفيد من الموارد المتاحة لديه بالشكل الأمثل.
- يبذل كل ما يستطيع لتقديم الخدمة الأفضل لمتلقي الخدمة<sup>(١)</sup>.
- يسعى لتعزيز سمعة الوزارة/ المؤسسة والحفاظ عليها.
- ملتزم بمدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة<sup>(٢)</sup>.

١ - متلقي الخدمة: أي شخص أو جهة تقدم له/ لها الخدمة من قبل الوزارة/ المؤسسة، وقد يكون متلقي الخدمة مواطناً أو مستثمراً أو وزارة أو مؤسسة أو جهة أخرى.

٢ - المرجعية التفصيلية التي تتضمن المعايير السلوكية وأخلاقيات الوظيفة العامة المقررة قانونياً ودستورياً، والتي تم إقرارها من قبل مجلس الوزراء عام ٢٠٠٩، وتسري أحكامها على كافة الموظفين الخاضعين للخدمة المدنية وعلى موظفي المؤسسات والدوائر المستقلة.

## فئات جائزة الموظف الحكومي المتميز

### الفئة الأولى: جائزة الموظف القيادي / الإشرافي المتميز

يشترط فيمن يتم ترشيحه لهذه الفئة ما يلي:

١. أن يكون موظفاً عاملاً في الوظائف القيادية أو الإشرافية في الوزارة/ المؤسسة على اختلاف أنواعها ومسمياتها (مساعد أمين عام، نائب مدير عام مؤسسة أو دائرة، مساعد مدير عام مؤسسة أو دائرة، مدير دائرة، مدير مديرية، رئيس قسم، ...إلخ). لا يجوز ترشيح الوزير أو الأمين العام أو مدير عام المؤسسة للجائزة لأنهم يكرمون من خلال فوز الوزارة أو المؤسسة.
٢. أن يكون قد عمل في الوظيفة القيادية أو الإشرافية في الوزارة/ المؤسسة لمدة سنتين أو أكثر عند تاريخ الترشيح.
٣. أن يرأس موظفين اثنين على الأقل.

### الفئة الثانية: جائزة الموظف الإداري / الفني المتميز

يشترط فيمن يتم ترشيحه لهذه الفئة ما يلي:

١. أن يكون موظفاً عاملاً في وظائف إدارية كتابية أو بوظائف ذات طبيعة فنية تقنية على اختلاف أنواعها ومسمياتها (هندسية، قانونية، اقتصادية، مالية، حاسوبية...إلخ).
٢. أن يكون قد عمل في الوظيفة الإدارية أو الفنية في الوزارة/ المؤسسة لمدة سنتين أو أكثر عند تاريخ الترشيح.

### الفئة الثالثة: جائزة الموظف المساند المتميز

يشترط فيمن يتم ترشيحه لهذه الفئة ما يلي:

١. أن يكون موظفاً عاملاً في وظائف خدمية أو مهنية أو إدارية مساندة (سكرتاريا، مأمور مقسم، سائق...إلخ).
٢. أن يكون قد عمل في الوظيفة الخدمية أو الإدارية المساندة في الوزارة/ المؤسسة لمدة سنتين أو أكثر عند تاريخ الترشيح.
٣. أن يكون من حملة شهادة الدبلوم أو أقل.

## شروط الإشتراك

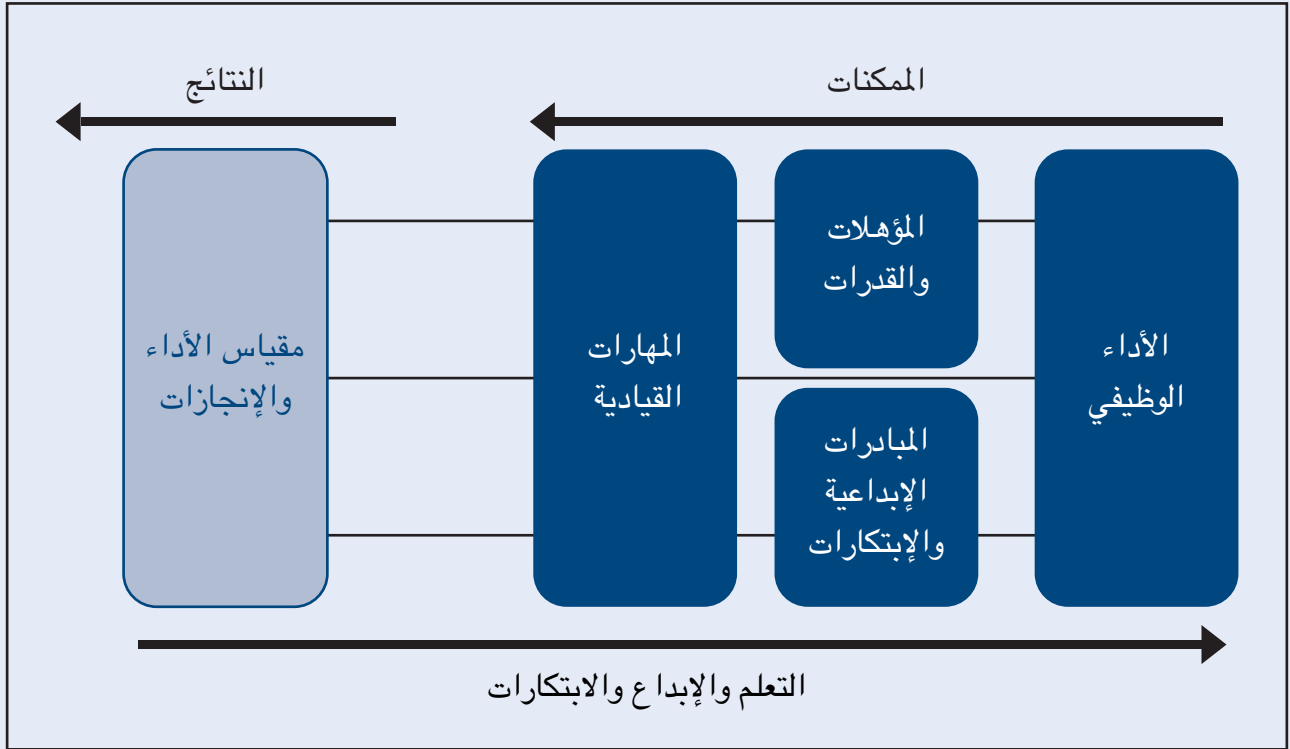
- يشترط ملازمة المسمى الوظيفي للموظف المرشح مع فئة الجائزة المرشح لها، ويتم إرفاق الهيكل التنظيمي للوزارة/ المؤسسة وبما يبين موقع الموظف فيه للتأكد من تحقق هذا الشرط.
- لا يجوز ترشيح نفس الموظف لأكثر من دورة وذلك لمنح بقية الموظفين فرصة الترشيح لفئات الجائزة حتى لو تم ترشيحه عن فئة أخرى غير التي ترشح عنها سابقاً.
- يجب ألا يقل تقييم أداء الموظف المرشح في السنتين الماضيتين عن جيد جداً.
- تقوم الوزارة/ المؤسسة بالتعهد في نموذج ترشيح الموظفين للفئات الثلاث بانطباق شروط الترشيح عليهم ولن يتم تقييم أي تقرير لأي موظف تم إرساله غير المذكور في نموذج الترشيح.
- في حال تم تغيير المسمى الوظيفي للموظف بعد أن تم ترشيحه لأي من الفئات الثلاثة، يجوز أن يبقى مرشحاً عن فئته في حال بقاءه بنفس المستوى الوظيفي، ويتم تقييم أدائه بناءً على السنتين الماضيتين.
- في حال تم نقل الموظف إلى موقع آخر تابع للوزارة/ المؤسسة التي يعمل بها بعد أن تم ترشيحه لأي من الفئات الثلاثة، يجوز أن يبقى مرشحاً عن فئته في حال بقاءه بنفس المستوى الوظيفي، ويتم تقييم أدائه بناءً على السنتين الماضيتين وفي الموقع الجغرافي القديم.
- يشترط عدم حصول الموظف المرشح لجائزة الموظف الحكومي المتميز على أي شكل من أشكال العقوبات (تنبيه، إنذار، فصل، وغيرها) خلال السنتين الأخيرتين من عمله في الوزارة/ المؤسسة.
- يحق للمركز رفض اشتراك أي موظف مرشح لا تنطبق عليه الشروط الواردة أعلاه في أي مرحلة من مراحل التقييم.

## مميزات الحصول على جائزة الموظف الحكومي المتميز

- يعتبر الموظف الحائز على جائزة الموظف الحكومي المتميز مثلاً أعلى بين موظفي القطاع العام ويعتبر حصوله على الجائزة اعترافاً بتميز أدائه وكفأته.
- يستلم الموظف الحائز على جائزة الموظف الحكومي المتميز شهادة شكر وتقدير وتذكراً للجائزة ومكافأة مالية.
- بعد إعلان النتائج، يحصل كل موظف تمت زيارته في موقع عمله على تقرير تقييمي يتضمن أهم نقاط القوة وفرص التحسين لديه، مما يساعد على الإرتقاء بأدائه.
- تطبيقاً للبند (ب) من أحكام المادة (٣٤) من نظام الخدمة المدنية رقم (٨٢) لسنة ٢٠١٣، يمنح الموظف الذي يحصل على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية خمس زيادات سنوية.
- تمنح الزيادة المنصوص عليها في الفقرتين (أ) و (ب) من هذه المادة بقرار من الوزير بناءً على تنسيب اللجنة المركزية اعتباراً من اليوم الأخير من شهر كانون الأول من كل سنة.
- يحصل الموظف الحائز على ختم التميز شهادة شكر وتقدير بالإضافة الى تقرير تقييمي يتضمن أهم نقاط القوة وفرص التحسين لديه، مما يساعد على الإرتقاء بأدائه مستقبلاً.

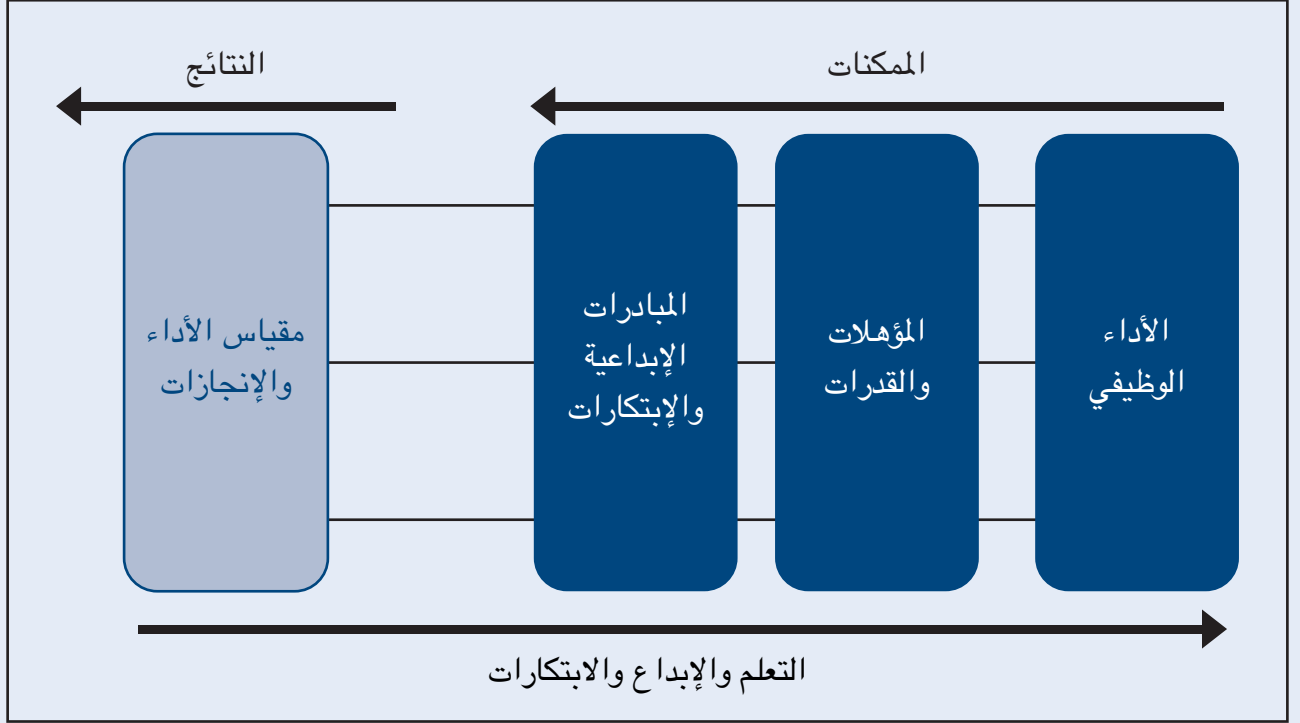
## معايير جائزة الموظف الحكومي المتميز

تتضمن جائزة الموظف الحكومي المتميز معايير رئيسية ينبثق منها معايير فرعية يتضمن كل منها مؤشرات تميز يمكن الإستدلال بها لبيان مدى تميز الموظف وتميز أدائه، ويجب على الوزارة/ المؤسسة والموظف الإجابة في تقرير الإشتراك على مؤشرات التميز وتوفير أدلة واقعية تدل على وجودها.



المعايير التي تنطبق على فئة الموظف القيادي/الإشرافي المتميز فقط





المعايير التي تنطبق على فئة الموظف الإداري/ الفني المتميز وفئة الموظف المساند المتميز

## المعيار الرئيسي الأول: الأداء الوظيفي

يركز هذا المعيار على جودة الأداء والآلية التي يتبعها الموظف لتحمل المسؤولية وكيفية التعلم والاستفادة من ذلك بهدف التطوير والتحسين.

## المعيار الفرعي الأول: الجودة الإنتاجية

١. الانجازات/ الاعمال التي يقوم بها الموظف مستغلاً وقته بكفاءة حسب الخطة المحددة.
٢. الانجازات التي قدمها الموظف والتي تفوق التوقعات وتتعدى مهام عمله الوظيفي.
٣. طريقة قياس الموظف لإنتاجيته متضمنة الدقة والسرعة.
٤. حجم العمل المنجز الذي يقوم به الموظف في الظروف الاعتيادية.
٥. طريقة قياس الموظف لمستوى الجودة في أداء عمله.
٦. القيمة المضافة التي يقوم بها الموظف خلال عمله مثل خفض التكلفة والارتقاء بالخدمة وطريقة العمل.
٧. قدرة الموظف على الاستمرار بالعمل بنفس مستوى الأداء المرتفع في حالات زيادة ضغط العمل.
٨. مقارنة الموظف للجهود المتفوقة التي يبذلها لتحقيق انجازاته الفردية مع نتائج زملائه.

## المعيار الفرعي الثاني: المشاركة وتحمل المسؤولية

١. حجم وطبيعة المشاركة السنوية للموظف في المؤتمرات والندوات والنشاطات الرسمية وغير الرسمية.
٢. قنوات الاتصال المستخدمة من قبل الموظف للتواصل مع كافة أصحاب العلاقة داخل الوزارة/ المؤسسة وخارجها.
٣. مقدرة الموظف على تحمل المسؤوليات الوظيفية في الحالات غير الروتينية.
٤. دور الموظف في المساهمة في تبسيط الإجراءات سنوياً.
٥. مدى مساهمة الموظف في الجهود التطوعية التي تنظمها و/ أو ترعاها الوزارة/ المؤسسة.
٦. مدى تعاون الموظف مع الزملاء أو الوحدات التنظيمية الأخرى في انجاز العمل.

## المعيار الرئيسي الثاني: المؤهلات والقدرات

يركز هذا المعيار على مؤهلات وقدرات الموظف والتنمية الذاتية لتحسين الأداء.

### المعيار الفرعي الأول: المؤهلات العلمية والمعرفة العملية

١. مدى ملائمة المؤهلات العلمية مع تلك المحددة في الوصف الوظيفي وطبيعة العمل.
٢. أثر الدورات التدريبية على رفع كفاءة عمل الموظف.
٣. مدى استخدام المهارات والمعارف المكتسبة (الضمنية والصريحة) لإنجاز العمل.
٤. مدى حرص الموظف على استعمال الحاسب الآلي أو الإنترنت لانجاز وتطوير عمله.
٥. الجهود التي يبذلها الموظف في الارتقاء بتحصيله العلمي وفي مجال التنمية الذاتية للمعارف والمهارات التي تهدف إلى تحسين الأداء ونوعيته.

### المعيار الفرعي الثاني: الإلمام الوظيفي ومدى التطوير والتحسين

١. الخطة اليومية/ الاسبوعية/ الشهرية التي يتبعها الموظف لإنجاز العمل المطلوب.
٢. كيف يضمن الموظف تنظيم عمله ليتمكن الزملاء من متابعة من بعده أو في حال غيابه.
٣. تطوير المهارات الوظيفية و/ أو امتلاك مهارات جديدة.
٤. اكتساب الخبرات والمهارات المتعلقة بمهام عمله للارتقاء بالسلم الوظيفي.
٥. التعامل مع المشكلات وصنع واتخاذ القرارات.
٦. التعلم والاستفادة من عملية مراجعة الأداء الوظيفي (مع ذكر الامثلة).

## المعيار الرئيسي الثالث: المبادرات الابداعية والإبتكارات

يركز هذا المعيار على المبادرات الإبداعية التي قام الموظف بتقديمها والتي أدت إلى تحسين أو تطوير العمل.

### المعيار الفرعي الأول: الإبداع وتطوير أساليب العمل

١. الأسلوب المتبع في تقديم المبادرات والإبداعات وما بذله الموظف من جهود لتطبيق مبادراته وإبداعاته وتخطي الصعوبات والمعوقات.
٢. ما هي درجة الإبداع والريادة فيما قدمه الموظف من مبادرات إبداعية (أفكار، دراسات، أساليب عمل، مشاريع أو ما شابه) أدت إلى تحسين وتطوير عمله بدائرته أو قسمه.

٣. ما هي المبادرات التي قدمها الموظف وكانت قابلة للتطبيق من قبل الوزارة/ المؤسسة التي يعمل بها.
٤. ما هي الابتكارات (أفكار جديدة أو مطورة لمنتجات أو خدمات أو عمليات أو أنظمة تقنية حديثة) التي قدمها الموظف وتم تبنيها وتطبيقها من قبل الوزارة/ المؤسسة التي يعمل بها.
٥. ما هي نتائج المبادرات والابتكارات (أفكار جديدة أو مطورة لمنتجات أو خدمات أو عمليات أو أنظمة تقنية حديثة) التي قدمها الموظف وتم تبنيها وتطبيقها من قبل الوزارة/ المؤسسة التي يعمل بها.

## المعيار الرئيسي الرابع: المهارات القيادية\*

يركز هذا المعيار على القدرات القيادية والإشرافية للموظف والمبادرات التي يطبقها أثناء قيامه بعمله.

### المعيار الفرعي الأول: التخطيط الاستراتيجي

١. دور الموظف القيادي في تطوير ومراجعة ونشر رؤية ورسالة وقيم الوزارة/ المؤسسة التي يعمل بها.
٢. دور الموظف القيادي في وضع الخطة الاستراتيجية للوزارة/ المؤسسة وتنفيذها، وتوفير الإمكانيات والجهود لتطبيقها ومراجعتها بكفاءة.
٣. قدرة الموظف القيادي على تحديد رؤية واضحة للارتقاء بوحده التنظيمية/فريق عمله.
٤. قدرة الموظف القيادي على إعداد والمساهمة بتنفيذ خطط متكاملة للوحدة/ القسم/ الدائرة والإشراف على تنفيذها وحشد الجهود لتطبيقها بكفاءة.

### المعيار الفرعي الثاني: المهارات الإشرافية

١. المهارات الإشرافية التي يمتلكها الموظف القيادي في مجال التنظيم للاستفادة القصوى من الموارد المتنوعة المتاحة (البشرية والمالية والمادية) وتعظيم العائد منها.
٢. تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية العاملة تحت إشراف الموظف القيادي والعمل على تنميتها.
٣. إليه تفويض الصلاحيات المعتمدة لدى الموظف القيادي.
٤. القدرة على التعاون والتواصل مع الفريق وتبادل الآراء والأفكار وتشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد.
٥. تقديم القدوة الحسنة في تميز الأداء والسلوك وخاصة فيما يتعلق بمتلقي الخدمة والالتزام الوظيفي.
٦. القدرة على التأثير الإيجابي في الفريق والتواصل والاتصال الفعال مع فريق عمله.
٧. قدرة الموظف القيادي على تقديم معلومات بناءة ومنتظمة لفريق عمله عن أدائهم وانجازاتهم.
٨. توفير بيئة مشجعة على الإبداع وتشجيع المبدعين.
٩. مدى تطبيق الموظف القيادي لأساليب موثوقة لقياس ومراجعة مستوى أدائه وأداء فريق عمله/ وحدته التنظيمية من حيث مدى تحقيق الأهداف.
١٠. كيف يقوم الموظف القيادي بتطبيق منهجية ادارة عملية التغيير والمخاطر.

\* لفئة الموظف القيادي/ الإشرافي المتميز فقط

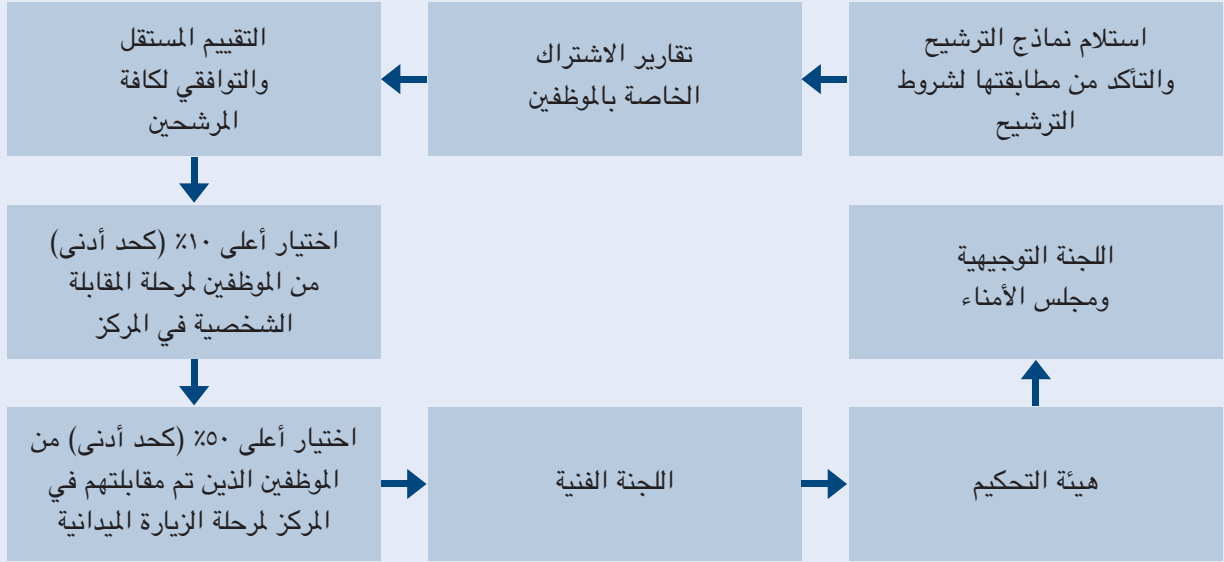
## المعيار الرئيسي الخامس: مقياس الأداء والإنجازات

يركز هذا المعيار على تحديد إنجازات الموظف من خلال إرفاق نتائج وقياسات محددة.

١. قياس مستوى انجاز الأهداف الموضوعة للموظف لتحقيق الأهداف المؤسسية.
٢. الانجازات الفردية مقارنة بمستويات اداء المطلوبة.
٣. نتائج إنجازاته المؤدية إلى تغييرات إيجابية في المجتمع.
٤. قياس نتائج الإنجازات التي تزيد عن المتوقع وتتعدى مهام عمله الوظيفي.

الجدول التالي يوضح علامات المعايير لكل فئة من فئات الجائزة

فئة الموظف المساند المتميز	فئة الموظف الإداري/ الفني المتميز	فئة الموظف القيادي/ الإشرافي المتميز	المعايير/ الفئة
٤٠	٢٥	١٥	الأداء الوظيفي
١٥	٣٠	١٥	المؤهلات والقدرات
٣٥	٣٠	٣٠	المبادرة والإبداع
–	–	٢٠	المهارات القيادية* (للموظف القيادي/ الإشرافي فقط)
١٠	١٥	٢٠	مقياس الأداء والإنجازات
١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع



الشكل رقم (٦): مراحل عملية التقييم

## ١. استلام نماذج الترشيح والتأكد من مطابقتها لشروط الترشيح

يقوم مدير الموارد البشرية في الوزارة/ المؤسسة بتعبئة النماذج الخاصة بترشيح الموظفين (ملحق رقم ١) عن كل فئة وتوقيعها واعتمادها من قبل الإدارة العليا (الوزير/ الأمين العام/ المدير العام... الخ) وإضافة الختم الرسمي للوزارة/ المؤسسة وإرساله الى المركز. يقوم المركز بدراسة النماذج المرسله والتأكد من مطابقتها لشروط الترشيح عن كل فئة والواردة في هذا الكتيب. سيتم مخاطبة الوزارة/ المؤسسة في حال وجود مخالفات في شروط الترشيح واعطائهم مدة أسبوع واحد فقط لتصويب الاوضاع واعادة ترشيح الموظف المناسب وذلك لمرة واحدة فقط. علما بأنه لن يتم تقييم اي موظف من غير المذكورين في نموذج الترشيح.

## ٢. تقارير الاشتراك الخاصة بالموظفين

يقوم الموظف بالإجابة على مؤشرات التميز ضمن معايير الجائزة وتضمينها في تقرير الاشتراك وإرفاق الوثائق المطلوبة.

## ٣. التقييم المستقل والتوافقي لكافة المرشحين

يقوم كل عضو في فريق التقييم بدراسة تقرير الموظف (كل على حده)، ثم يقدم كل مقيم تقريره المستقل، والذي يتضمن نقاط القوة وفرص التحسين والأمور الواجب التأكد منها خلال الزيارة الميدانية (في حال تأهل الموظف لهذه المرحلة). يتم عكس مخرجات ما ورد في التقرير المستقل في جدول احتساب العلامات المخصص لهذه الغاية. يجتمع فريق التقييم بهدف الوصول إلى فهم مشترك حول وضع الموظف، ومن ثم إعداد تقرير توافقي يبين نقاط القوة وفرص التحسين والأمور الواجب التأكد منها خلال الزيارة الميدانية (في حال تأهل الموظف لهذه المرحلة)، ومن ثم يقوم فريق التقييم بعكس مخرجات ما ورد في التقرير التوافقي في جدول احتساب العلامات المخصص لهذه الغاية. يقوم رئيس الفريق بمراجعة التقارير المستقلة والتوافقية والتي أعدها فريق التقييم، لضمان أعلى درجات الدقة والموضوعية.

## ٤. اختيار أعلى ١٠% (كحد أدنى) من الموظفين لمرحلة المقابلة الشخصية في المركز

يتم اختيار أعلى ١٠% (كحد أدنى) من مجموع الموظفين عن كل فئة بناءً على علامتهم بعد إجراء التقييم المستقل والتوافقي لتتم مقابلتهم في مقر المركز من قبل فريق التقييم. في هذه المرحلة، يطلب من الموظف المترشح عن فئة الموظف القيادي بتقديم ايجاز عن انجازاته ومبادراته أمام فريق التقييم. يقوم فريق التقييم بالتوافق على العلامة المخصصة للمقابلة الشخصية.

## ٥. اختيار أعلى ٥٠% (كحد أدنى) من الموظفين الذين تم مقابلتهم لمرحلة الزيارة الميدانية

يتم اختيار أعلى ٥٠% (كحد أدنى) من مجموع الموظفين عن كل فئة والحاصلين على أعلى علامات في المقابلة الشخصية فقط وذلك للقيام بزيارتهم في مواقع عملهم. حيث يقوم الفريق بزيارة تقييم ميدانية للموظف في وزارته/ مؤسسته، حيث يعد الهدف من الزيارة الميدانية هو جمع المزيد من المعلومات وتكوين صورة أشمل وأوضح عن الموظف من خلال الاسئلة والمواضيع والتأكد من الأدلة وتعديل علامة التقرير التوافقي بعد عكس مخرجات الزيارة الميدانية عليها ولا تخصص لها علامة منفصلة في تقسيم العلامات. وبعد الزيارة الميدانية يعد الفريق التقرير التقييمي النهائي للموظف والذي يحدد بصورة أساسية نقاط القوة وفرص التحسين لديه، كما يتضمن نتائج وعلامات التقييم ويتم ارسالها الى رئيس الفريق بعد عكس مخرجات الزيارة الميدانية عليها.

\* من الأمور التي يتم تقييمها خلال الزيارة الميدانية بالإضافة إلى المعايير التي قام الموظف بالإجابة عليها في تقرير الاشتراك:

- علاقات العمل والاتصال
- الإلتزام بأنظمة العمل
- الإخلاص والانتماء
- أخلاقيات العمل

\* الأشخاص الذين يتم الاتصال بهم أثناء الزيارة الميدانية:

- مدراء حاليين وسابقين
- زملاء من مختلف المستويات الإدارية بشكل عشوائي
- متعاملين مع الموظف المرشح من إدارات مختلفة داخل الوزارة أو المؤسسة

## ٦. اللجنة الفنية

يقوم المركز بتعيين اللجنة الفنية والتي تتكون من رؤساء فرق التقييم الخاصة بجائزة الموظف الحكومي المتميز والمنسق العام للجائزة (عدد الأعضاء ٣) للاستماع إلى شرح من المقيمين عن أهم نقاط القوة لكل موظف تمت زيارته ميدانياً وأهم ملاحظات لجنة المقابلة، والتأكد من جودة التقارير التوافقية، وتوجيه المقيمين لتعديل محتوى التقارير او العلامات بناءً على نتائج الزيارة الميدانية والمشاهدات ونقاط التميز التي يحققها الموظف، ووضع علامة (٢٠%) بناءً على العرض التقديمي للموظف. يقوم المقيمين بعكس التغييرات اللازمة (إن وجدت) على التقارير والعلامات بناءً على توجيهات اللجنة الفنية وتحت اشراف رؤساء الفرق.

## ٧. هيئة التحكيم

يقوم المركز بتعيين أعضاء هيئة التحكيم من الخبراء في هذا المجال للاستماع الى العروض التقديمية من قبل فرق التقييم لكل مرشح ومناقشتهم بأبرز مؤشرات التميز لدى كل مرشح والعلامة المعطاة لهم، ويقوم رئيس الفريق خلال جلسات هيئة التحكيم بتوضيح أسس ونقاط التميز لدى الموظف أمام الهيئة إضافة إلى أهم ملاحظات لجنة المقابلة. يقوم المقيمون بعكس التغييرات اللازمة (إن

وجدت) على التقارير والعلامات بناءً على توجيهات هيئة التحكيم وتحت اشراف رؤساء الفرق. يقوم رؤساء الفرق برفع النتائج النهائية بعد التعديلات للمنسق العام للجائزة الذي بدوره يقوم بإدخال علامات اللجنة الفنية وعلامات التقارير والمقابلات الشخصية على قائمة النتائج النهائية تحت اشراف مدير دائرة المعايير والتقييم وتوقيعها من قبل رؤساء الفرق واللجنة الفنية وهيئة التحكيم وتسليمها لإدارة المركز.

## ٨. اللجنة التوجيهية ومجلس الأمناء

يتم عرض نتائج تقييم جائزة الموظف الحكومي المتميز امام اللجنة التوجيهية للموافقة عليها. ومن ثم يتم عرضها على مجلس أمناء المركز لأخذ الموافقة النهائية عليها وتحديد الموظفين الذين سيتم تكريمهم خلال الحفل والموظفين الحاصلين على ختم التميز. من الجدير بالذكر أن النتائج يتم عرضها على اللجنة التوجيهية ومجلس الأمناء بدون ذكر أسماء الموظفين وأسماء الوزارات أو المؤسسات الذين يعملون بها وذلك لضمان الحيادية. بعد إعلان النتائج، يحصل كل موظف تأهل لمرحلة الزيارة الميدانية فقط على تقرير تقييمي استناداً إلى معايير الجائزة، يوضح نقاط القوة وفرص التحسين لديه مما يساعد على التحسين المستمر في أدائه.

### \* توزيع العلامات

يتم توزيع علامات التقييم لكافة الفئات حسب الجدول أدناه:

المجموع	علامة اللجنة الفنية	علامة المقابلة الشخصية	علامة التقرير التقييمي والزيارة الميدانية
٪١٠٠	٪٢٠	٪٣٠	٪٥٠

## إرشادات عامة

١. الترشيح إلزامي لجائزة الموظف الحكومي المتميز، حيث تلتزم كل وزارة/ مؤسسة بترشيح ثلاثة موظفين، وإرسال نموذج الترشيح الخاص بجائزة الموظف الحكومي المتميز بكتاب رسمي موقع ومختوم بحيث يتم ترشيح موظف واحد تنطبق عليه شروط الجائزة لكل فئة من فئات الجائزة الثلاثة (القيادي/ الإشرافي، الإداري/ الفني، المساند). سيتم إعلان أسماء المؤسسات التي لم ترشح أي من موظفيها خلال حفل توزيع جوائز الملك عبد الله الثاني للتميز.
٢. يعتبر الموظف المرشح من نخبة موظفي الوزارة/ المؤسسة التي يمثلها، لذلك لا بد أن يكون اختيار الموظف المرشح اختياراً موضوعياً وحقيقياً لأنه سيعكس صورة الجهة التي يمثلها.
٣. تقوم الوزارة/ المؤسسة بإرسال كتاب رسمي موقع من الوزير أو الأمين العام أو مدير عام المؤسسة يبين أسماء الموظفين المرشحين عن الفئات الثلاثة وفئة كل منهم، بشكل منفصل عن تقارير الاشتراك.
٤. يقوم الموظف المرشح بإعداد تقرير الاشتراك والذي يحتوي على إجابات المعايير والوثائق المرفقة بالتعاون مع مديره المباشر والموظفين المعنيين.
٥. يتم تقديم ٣ نسخ ورقية من التقرير والمرفقات، بالإضافة إلى قرص مدمج (CD).
٦. يجب أن تحتوي صفحة الغلاف على اسم الوزارة/ المؤسسة المشاركة وشعارها، واسم الجائزة ودورتها "جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية - الدورة الثامنة (٢٠١٦/٢٠١٧)"، جائزة الموظف الحكومي المتميز، واسم الموظف الحكومي المرشح وفئة الجائزة المرشح عنها.
٧. على الموظف المرشح عن أي فئة من فئات جائزة الموظف الحكومي المتميز أن يبدأ تقرير الاشتراك بتقديم نبذة موجزة لا تزيد عن صفحة واحدة تتضمن المعلومات الشخصية للمرشح ومعلومات عن وظيفته الحالية وتاريخ الالتحاق بها ونطاق عمله ومؤهله العلمي، وأن تبين النبذة انطباق الشروط الخاصة بالفئة التي تم الترشيح عنها على الموظف المرشح.
٨. يتم تضمين تقرير الاشتراك السيرة الذاتية للموظف المرشح، إضافة إلى الهيكل التنظيمي للوزارة/ المؤسسة مع توضيح موقع الموظف فيه.
٩. تتم طباعة الإجابات باللغة العربية واستخدام خط (Simplified Arabic) حجم (١٢) وترقيم الإجابات والصفحات حسب المعيار والمعايير الفرعية، وتكون الطباعة على وجهي الورقة.
١٠. يجب ألا يزيد عدد السطور في كل صفحة عن (٣٠) سطراً.
١١. يجب ألا تقل الحواشي عن (١) إنش من الأعلى والأسفل، و(١,٢٥) إنش من الجانبين.
١٢. يجب ترقيم كافة صفحات التقرير.
١٣. يُعد الموظف المرشح الوثائق الضرورية الإضافية ويحتفظ بها لحين زيارة أعضاء فريق التقييم للاطلاع عليها إن لزم الأمر.
١٤. تقوم الوزارة/ المؤسسة بتوفير مكان لأعضاء فريق المقيمين عند زيارة الوزارة/ المؤسسة ويتم توفير الوثائق المطلوبة في هذا المكان، كما يمكن لفريق المقيمين طلب وثائق أخرى إذا استدعى التقييم ذلك.
١٥. يتم التعامل مع المعلومات الواردة في تقرير الاشتراك والوثائق المرفقة بسرية تامة وتكون محل عناية واهتمام إدارة المركز وفريق التقييم.
١٦. يجب ألا يزيد عدد صفحات تقرير اشتراك الموظف الحكومي المتميز والوثائق المرفقة عما هو مبين في الجدول أدناه:

الرقم	فئة الجائزة	الحد الأقصى لعدد صفحات الإجابة	الحد الأقصى لعدد صفحات الوثائق المرفقة
١	الموظف القيادي/ الإشرافي المتميز	١٨	٣٥
٢	الموظف الإداري/ الفني المتميز	١٥	٢٥
٣	الموظف المساند المتميز	١٥	٢٥



ملحق رقم (١): نموذج الترشيح لجائزة الموظف الحكومي المتميز



King Abdulaziz II Center for Excellence

**نموذج الترشيح لجائزة الموظف الحكومي المتميز**

**الدورة الثامنة (٢٠١٩/٢٠١٧)**

الرجاء اتباع حصة شخصية عالية لوضع الترشيح

يتم وضع هذا النموذج لترشيح الموظف الحكومي المتميز داخل الوزارة/المؤسسة لتلوية القائمة من حائزة الملك عبدالله الثاني للتميز الحكومي والتميز، وذلك بهدف ضمان توافق شروط الاختيار الواردة في كتاب الجائزة على الموظف المرشح، كما يرجى تعبئة النموذج بكل دقة وموضوعية ليتمكن المركز من استخدام الوثائق الواردة.

يتم هذا النموذج من قبل مدير الموارد البشرية في الوزارة/المؤسسة ويتم اعتماده وترقيته من قبل (الوزير/الأمن العام/المدير العام)، الخ ويتم عرضه بصفته الرسمي للوزارة/المؤسسة وإرساله في المركز.

ملاحظة: إن يتم قبول أي تغيير لشركه الموظف غير المذكور في نموذج الترشيح الخاص بالجائزة

**القسم الأول: معلومات عامة:**

اسم الوزارة/المؤسسة: .....

قائمة الترشيح:

قائمة الموظف الإداري/البرقي المتميز.

قائمة الموظف الإداري/القبلي المتميز.

قائمة الموظف الميداني المتميز.

نموذج ترشيح لجائزة الموظف الحكومي المتميز

**القسم الثاني: معلومات عامة عن الموظف**

اسم المرشح باللغة العربية (كما في جواز السفر):
التمسكي الوطني الحالي:
سنوات الخبرة الإجمالية في الوزارة/ المؤسسة الحالية:
سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية والترشيح عنها:
الدرجة الوظيفية الحالية:
اسم المدير المباشر:
المسئول الوظيفية لزملاء في القسم/ الدائرة:
الوصف الوظيفي للمرشح (إما لا يزيد عن ١٠٠ كلمة):
أرفق الجينال التنظيمي للوزارة/ المؤسسة موضحاً موقع الموظف المرشح

**القسم الثالث: معلومات التواصل مع الموظف**

عنوان موقع عمل المرشح الحالي بالتفصيل:
البريد الإلكتروني:
رقم هاتف/ الفربي:
رقم الهاتف المنزلي:
☞ الرجاء ارفاق خارطة توضح موقع الوزارة/ المؤسسة التي يعمل بها المرشح (إن وجدت):

**القسم الرابع: تعهد بصحة المعلومات**

أنا الموقع أدناه تعهد بأن المعلومات الواردة في هذا النموذج الخاص بترشيح لحائزة الموظف الحكومي المتميز للوزارة القائمة صحيحة، كما أنني بتزويد المركز بتقرير الاختراع والوثائق اللازمة في الموعد المحدد، وعليه أرفع.

التاريخ: .....

التوقيع: .....

الختم الرسمي: .....

نموذج ترشيح لجائزة الموظف الحكومي المتميز

## معجم المصطلحات

- **الإبداع Creativity**  
توليد أفكار جديدة أو مطورة لمنتجات أو خدمات أو عمليات أو أنظمة أو تعاملات مجتمعية.
- **الابتكار Innovation**  
الترجمة العملية للأفكار الإبداعية إلى منتجات وخدمات وعمليات وأنظمة والتفاعلات المجتمعية.
- **إدارة التغيير Change Management**  
هي منهج قيادة الأفراد والفرق والمؤسسات من وضعها الحالي إلى وضع محدد ومنشود في المستقبل. هي عملية مؤسسية تهدف إلى إدارة التغيير من خلال مساندة أصحاب العلاقة في المؤسسة لتقبل واعتماد التغيير في بيئة العمل الخاصة بهم.
- **الإستراتيجية Strategy**  
خطة عالية المستوى تصف الأساليب التي من خلالها تسعى المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، والتي يتم ترجمتها إلى غايات وأهداف إستراتيجية متسقة تعكس ما يجب على المؤسسة أن تفعله.
- **الأفراد People**  
جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة سواء بدوام كامل أو جزئي أو المتطوعين ويشمل ذلك القادة على جميع المستويات.
- **التحسين المستمر Continual Improvement**  
هو التحسين المستمر في العمليات الذي يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء وذلك من خلال تغيير تدريجي.
- **تفويض الصلاحيات Delegation of Authority**  
وثيقة معتمدة من الإدارة العليا تهدف إلى تعزيز مبدأ الشفافية والانسجام عند تطبيق السياسات والمبادئ على مختلف مستويات التفويض والتي يجب إتباعها أثناء تنفيذ عمليات الأعمال المتنوعة.
- **تكافؤ الفرص Equal Opportunities**  
ممارسة تضمن أن جميع العاملين يتلقون معاملة عادلة ومتساوية بغض النظر عن الجنس والعمر والأصل والجنسية والدين أو وجود احتياجات خاصة لدى العامل.
- **التمكين Empowerment**  
عملية يتمكن من خلالها الأفراد أو الفرق من مسؤولية اتخاذ القرار والعمل بدرجة من الاستقلالية في أعمالهم مع الالتزام بالأنظمة والقوانين والتسلسل الوظيفي.
- **التميز Excellence**  
تحقيق مستويات أداء باهرة ومستدامة بما يلبي أو يتجاوز توقعات جميع اصحاب العلاقة في المؤسسة.
- **قابلية التنقل Mobility**  
رغبة وقدرة العاملين على تغيير أعمالهم أو مواقع عملهم.
- **الثقافة المؤسسية Organizational Culture**  
مجموعة معينة من القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين في المؤسسة والتي تضبط طريقة تعاملهم مع بعضهم البعض ومع اصحاب العلاقة من خارج المؤسسة.
- **الحاكمية المؤسسية Corporate Governance**  
إطار للصلاحيات والضوابط في المؤسسة ويستخدم لمساعدتها على استيفاء التزاماتها القانونية والمالية والأخلاقية.
- **رأس المال الفكري Intellectual Capital**  
قيمة المؤسسة التي لا يتم تقييمها في الحسابات المالية. وتمثل الأصول غير الملموسة للمؤسسة وغالباً ما تكون الفرق بين القيمة السوقية والدفترية.
- **رادار Radar**  
إن منطلق ال (رادار) هو إطار ديناميكي للتقييم وأداة قوية للإدارة، يقوم بتوفير منهجية منظمة لتقييم أداء أية مؤسسة.
- **الرسالة Mission**  
نص يشرح الغاية أو السبب من وجود المؤسسة، والتي يؤكد عليها اصحاب العلاقة.
- **الرؤيا Vision**  
وصف لما تحاول المؤسسة أن تحققه في المستقبل البعيد. يقصد من استخدامها لتصبح دليلاً واضحاً لاختيار توجهات العمل الحالية والمستقبلية وتشكل مع الرسالة أساساً للاستراتيجيات والسياسات.
- **سرعة التكيف المؤسسي Organizational Agility**  
القدرة على الاستجابة والتكيف، في الوقت الملائم، لما يستجد من فرص وتهديدات.

## • سلسلة القيمة Value Chain

مجموعة متتابعة من النشاطات الرئيسية والمساعدة والتي تقوم بها المؤسسة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة مضافة لعملائها الخارجيين.

## • الشراكة Partnership

علاقة متينة بين المؤسسة وشركائها لإيجاد وتبادل قيمة مضافة لكل الأطراف المشاركة. ويتم إنشاء الشراكة مثلاً مع الموردين والموزعين والمؤسسات التعليمية أو مع العاملين. الشراكات الاستراتيجية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

## • الشريك Partner

طرف خارجي تختاره المؤسسة للعمل معه لتحقيق أهداف وفوائد مشتركة ومستدامة للجميع على المستويين التشغيلي والاستراتيجي.

## • أصحاب العلاقة Stakeholder

أشخاص ومجموعات أو مؤسسات لها مصلحة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة حيث أنهم يؤثرون أو يتأثرون بممارستها وأنشطتها. أمثلة على أصحاب العلاقة الخارجيين هم المساهمين والمتعاملين والموردين والشركاء والدوائر الحكومية وممثلي مؤسسات المجتمع المدني. أمثلة على أصحاب العلاقة الداخليين هم العاملين وفرق العمل.

## • مؤشرات الأداء الرئيسية key performance indicators

مقياس كمي و/أو نوعي يصف المخرجات وأداء العمليات في المؤسسة وتكون مرتبطة بالأنشطة وتستخدم لجمع البيانات بصفة دورية عن مدى الانجاز في تنفيذ هذه الأنشطة مما يساعد في اتخاذ القرارات.

## • المعنويون بمصالح العمل Business Stakeholders

هم أولئك الأشخاص الذين يقدمون التمويل للمؤسسة أو الأشخاص المسؤولين عن فريق الإدارة العليا. وفي الشركات الخاصة، قد يعني ذلك أرباب العمل أو المستثمرين، وفي القطاع العام قد يعني ذلك الحكومة أو الوزراء أو السياسيين.

## • عرض القيمة Value Proposition

القيمة الفارقة للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للمتعاملين معها.

## • العمليات الرئيسية Key Processes

العمليات التي تدعم تحقيق استراتيجية المؤسسة وتقود سلسلة القيمة.

## • العملية Process

مجموعة من الأنشطة التي تتفاعل مع بعضها الآخر حيث أن مخرجات الأنشطة السابقة تشكل مدخلات لأنشطة لاحقة. العمليات تصنيف قيمة عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات باستخدام الموارد المتاحة لهذه العملية.

## • عوامل النجاح الحرجة Critical Success Factors

عدد محدود من الشروط والمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على الكفاءة والفاعلية لاستمرارية المؤسسة أو البرنامج أو المشروع.

## • القادة Leaders

الأشخاص الذين يقومون بالتنسيق والتوازن بين مصالح ونشاطات جميع أصحاب العلاقة في المؤسسة.

## • القيادة Leadership

عملية التنسيق والتوازن بين مصالح ونشاطات جميع أصحاب العلاقة وتوجيه المؤسسة بكافة كواردها وامكاناتها لتحقيق الرؤيا والرسالة وتوفير المتطلبات لغايات تحسين الأداء.

## • القيم Values

مجموعة من الفلسفات أو المبادئ التي توجه سلوك المؤسسة داخلياً أو مع العالم الخارجي. توجه القيم العاملين إلى ما هو جيد ومرغوب فيه وما هو ليس كذلك. وتؤثر على سلوك الأفراد والفرق وتخدم كموجه عام للعاملين في المؤسسة بشكل عام.

## • الكفاءة الأساسية Core Competence

هي الأنشطة الداخلية التي يتم مزاولتها بشكل جيد أو النشاطات الداخلية المطبقة بشكل جيد وتعتبر جوهرية لتنافسية المؤسسة، ربحيتها أو كفاءتها.

## • مبادئ التميز الأساسية Fundamental Concepts of Excellence

مجموعة من المفاهيم الأساسية والمجربة التي تم بناء إطار نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عليها.

## • المستهدف Target

مؤشر يوضح الهدف من تنفيذ النشاط ويعبر عن (ما) تسعى الوزارة/ المؤسسة لإنجازه بنهاية المدة الزمنية المحددة للنشاط حيث يستخدم لمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء الذي تطمح الوزارة/ المؤسسة بالوصول اليه.

## • المعرفة Knowledge

هي الخبرة والمهارة التي يحصل عليها الفرد من خلال التعلم والتجربة ويشمل ذلك الفهم النظري والعملية للأمر. وفي حين أن بالبيانات هي حقائق أولية فإن المعلومات هي المضمون المبني على البيانات، وأما المعرفة فهي المعلومات التي توجه الفعل واتخاذ

القرار.

- **المقارنة المعيارية (للممكّنات/المنهجيات) Benchmarking**  
مقارنة منظمة للمنهجيات مع جهات أخرى ذات صلة، وتحصل المؤسسة من خلالها على فهم معمق يساعدها على اتخاذ خطوات لتحسين أدائها.
- **الممارسات الجيدة/ أفضل الممارسات Good/ Best Practice**  
منهجيات أو سياسات أو عمليات أو أساليب متفوقة تؤدي إلى إنجازات استثنائية. حيث أنه من الصعوبة بمكان للتعرف على ما هو الأفضل فإن المصطلح "ممارسة جيدة" هو الأكثر تفصيلاً لدى معظم المؤسسات. من الطرق للتعرف على الممارسات الجيدة خارج المؤسسة هي المقارنات المعيارية والتعلم الخارجي.
- **المنهجية Approach**  
الطريقة الشاملة التي من خلالها يتم إنجاز الأعمال. تتكون المنهجية من عمليات وأفعال منظمة يتم تنفيذها في إطار من المبادئ والسياسات.
- **نظام إدارة المؤسسة Management System**  
إطار العمليات وما يتصل به من مؤشرات أداء ونتائج بالإضافة إلى نظام إدارة وتحسين العمليات، التي تستخدم لضمان تلبية المؤسسة لرسالتها ورؤيتها.
- **نموذج العمل Business Model**  
هو عبارة عن عناصر العمل التي تساعد في خلق وتقديم قيمة. وتشمل هذه العناصر عادة عرض القيمة، ومعادلة حساب الأرباح والموارد الرئيسية والعمليات الأساسية للمؤسسة.
- **الانطباع/الرأي Perception**  
رأي اصحاب العلاقة في المؤسسة.
- **السعة Capacities**  
قياس لما يمكن تحقيقه من الناحية النظرية، ويمكن أن يعبر عنه بالقياس كالحجم أو العدد. وفي المؤسسات يشير ذلك إلى الانتاجية النظرية القصوى مقارنة بالانتاج الفعلي، ويتم التعبير عنه بالنسبة المئوية.
- **القدرات Capabilities**  
صفة للقدرة على تحويل الإمكانيات المؤسسية إلى أفعال ونتائج من خلال المعرفة والكفاءة والخبرة والموارد والعمليات ذات الصلة.
- **القدرة المؤسسية Organizational Capability**  
يشير إلى القدرة وإمكانية المؤسسة على تحقيق أهدافها. وعلى سبيل المثال يمكن للمؤسسة أن تعزز من قدرتها من خلال الشراكات الخارجية أو التعلم والتطوير الداخلي.
- **متلقي الخدمة Customer**  
متلقي المنتج أو الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة.
- **المجتمع Society**  
البنية التحتية المجتمعية خارج المؤسسة والتي تتأثر بالمؤسسة.
- **المقارنات Comparisons**  
استخدام البيانات لمقارنة أداء مؤسسة بأخرى أو أداء عملية بأخرى.
- **المنتجات/الخدمات Products**  
هي الخدمات التي يتم تقديمها من قبل المؤسسات الحكومية اعتماداً على قانون انشاء هذه المؤسسات والتي تمر عبر عدة خطوات وقنوات قبل انهاءها.
- **تنوع Diversity**  
مدى اعتراف وتقدير واستفادة المؤسسة متمثلة بقياداتها للصفات التي ينفرد بها العاملون، كالتنوع في العمر والأصل والعرق والجنس والمعتقدات والقدرات الجسدية.
- **شبكات التعلم Learning Networks**  
مجموعة من الأشخاص الذين لديهم هدف أو مصلحة مشتركة للتعلم معاً من خلال تبادل المعلومات والخبرات.
- **قابلية التوظيف Employability**  
قدرة الشخص على الحصول على وظيفة أو المحافظة عليها. قد يختلف المعنى حسب المضمون. للأفراد يمكن أن يعني ذلك الثبات أو التنقل. للمؤسسات يمكن أن يعني ذلك المرونة.

المراجع References

European Foundation for Quality Management (EFQM - 2013) European Excellence Model .