

منظومة التميز الحكومي





“

لقد اتخذت القيادة الرشيدة المتوالية على حكم الاتحاد، منذ قيامه وحتى الآن، من التميز عنواناً لها وسعت إلى تحقيقه في جميع مجالات بناء دولة الإمارات العربية المتحدة.

صاحب السمو

الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان

رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة

”





“

مسيرة التميّز متواصلة ومستمرة لا تقف عند حدود، وسباق التميّز لا يعترف بحدود الزمان والمكان. اليوم نريد أن نتقل إلى مرحلة جديدة في العمل عنوانها التميّز القائم على النتائج.

صاحب السمو

الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي

”



المحتويات

19	المحور الأول: تحقيق الرؤية
20	● المعيار الرئيسي الأول - الأجنحة الوطنية
23	● المعيار الرئيسي الثاني - المهام الرئيسية
29	● المعيار الرئيسي الثالث - خدمات سبع نجوم
34	● المعيار الرئيسي الرابع - الحكومة الذكية
38	المحور الثاني: الابتكار
39	● المعيار الرئيسي الخامس - استشراف المستقبل
42	● المعيار الرئيسي السادس - إدارة الابتكار
45	المحور الثالث: الممكنات
46	● المعيار الرئيسي السابع - رأس المال البشري
49	● المعيار الرئيسي الثامن - الممتلكات والموارد
55	● المعيار الرئيسي التاسع - الحوكمة

05	مقدمة
07	نبذة عن منظومة التميز الحكومي
08	الاعتماد الدولي لمنظومة التميز الحكومي
10	مفاهيم ومميزات منظومة التميز الحكومي
17	محاور منظومة التميز الحكومي
19	معايير منظومة التميز الحكومي
61	أسلوب التقييم
66	التعاريف والمصطلحات



مقدمة

تجسيدا لتوجيهات صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله»، تم تطوير منظومة للتميز الحكومي لتنسجم مع الرؤية الطموحة لدولة الإمارات في أن تكون من أفضل دول العالم ولتواكب هذه المنظومة البرامج والمشاريع الرائدة التي تنفذها الدولة في مجال التطوير الحكومي وتطوير الخدمات والابتكار واستشراف المستقبل والتوجهات الحديثة في مجال العمل الحكومي لتحقيق الريادة في جميع المجالات.

شهدت حكومة دولة الإمارات منذ تولي صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم مهام رئاسة مجلس الوزراء عام 2006 بمراحل تطور نوعية أثمرت تحقيق المركز الأول في مجال الكفاءة الحكومية والارتقاء بتصنيف دولة الإمارات في العديد من مؤشرات التنافسية العالمية، وقد تم تصميم منظومة التميز الحكومي وإعداد معاييرها بناءً على التجارب الناجحة المطبقة في حكومة دولة الإمارات لتوضح للجهات الساعية لتحقيق الريادة طبيعة ونوعية البرامج والمبادرات والاستراتيجيات التي يجب تبنيها وتطبيقها والتي تم إدراجها ضمن ثلاث محاور رئيسية هي تحقيق الرؤية والابتكار والممكنات.

تم اعتماد المنظومة في دولة الإمارات كأساس لتقييم الجهات الحكومية وتحديد مستوى النضج الذي وصلت إليه هذه الجهات في رحلتها نحو الريادة وتحديد مجالات وفرص التحسين التي تساعد في تحقيق أهدافها الطموحة لتعبر عن أسلوب تفكير جديد في طريقة تخطيط وتنفيذ وتطوير العمل الحكومي باعتماد مبادئ ومفاهيم مبتكرة تمت تجربتها وتطبيقها في حكومة دولة الإمارات وأثبتت فاعليتها في تحقيق نتائج رائدة.





منظومة التميز الحكومي





نبذة عن منظومة التميز الحكومي

تدعم محاور ومعايير منظومة التميز الحكومي تطوير برامج العمل الحكومية وآليات قيادة التميز المؤسسي في القطاعين الخاص والحكومي لإعداد الأنظمة الداخلية وتمكين المؤسسات من فهم ومواكبة التطورات في عصر المتغيرات المتسارعة عالمياً. وتركز منظومة التميز الحكومي على فلسفة التحسين والتطوير الأمثل لرفع مستويات الأداء المتميز والريادة في تقديم خدمات عالية الجودة تفوق وتتجاوز توقعات جميع المعنيين لتكون المؤسسات ضمن أفضل الممارسات العالمية في التطبيقات الابتكارية. وتتخذ فلسفة المنظومة في ترسيخ مفاهيم التميز الحديثة أساساً قائماً على رؤية مستقبلية وطموحة وحكومات مرنة وسباقه تواكب التفكير التحويلي وقدرات متميزة ومتكاملة مبنية على التعلم والتطوير وقيادة الابتكار وتقديم قيمة نوعية للمجتمع وتحقيق نتائج ريادية مستدامة لتكون المنظومة المحرك الرئيس في تحقيق التميز المؤسسي ورفع مستويات الأداء العام والأداء التنافسي على الصعيد الدولي.

تعكس منظومة التميز الحكومي فلسفة التميز المؤسسي والعقلية القيادية التي تؤمن بأهمية جودة العمل والتميز المؤسسي في تحقيق الريادة وتمكين الحكومات المؤثرة والإيجابية في صناعة المستقبل عن طريق رفع معايير الأداء وتحسين العمليات وتقديم القيمة النوعية لبناء الثقة لدى المواطنين في قدرات الحكومة على تشكيل وبناء المستقبل.

ترتكز منظومة التميز الحكومي في تحليل مستوى الريادة في التفكير الإداري على الغاية الرئيسة للحكومات المتمثلة بتحقيق السعادة وتعزيز جودة الحياة في المجتمع. وتتخذ في رؤيتها لعمل الجهات الحكومية نظرة شمولية، وتتعامل معها كنظام متكامل له أنشطة ديناميكية مترابطة تدعمها أنظمة إدارية ذات صلة ذكية تتجاوز الحدود المغلقة للإدارة التقليدية وذلك للمساعدة على بناء نماذج الأعمال المتعددة في العمل الحكومي، والتي يُمكنها تعزيز بيئة العمل الإيجابية.

وتنتهج المنظومة التفكير المتجدد والابتكاري الجذري واستشراف المستقبل لتحقيق إضافة نوعية في تنفيذ المهام وتقديم الخدمات، وتركز المنظومة على الاستفادة من القدرات المتميزة في المجالات المطلوبة، وتعزيز الشراكة الموسعة، وعلى المرونة والقابلية للتكيف مع المتغيرات.





الاعتماد الدولي لمنظومة التميز الحكومي

حيث عملت هذه المنظمات على اعتماد المنظومة، والتأكيد على مكانتها المتميزة عالمياً كنهج رائد في تقييم الأداء المؤسسي والتميز الريادي في حكومات المستقبل. وبهذا الاعتماد العالمي فإن المنظومة تعتبر نموذجاً رائداً في تشكيل حكومات المستقبل على أسس التميز والابتكار المتجدد، وتطوير نماذج الأعمال الريادية في العمل الحكومي، وقد تمكنت عبر اعتماد الابتكار منهجاً لعملها أن تصبح مرجعية للحكومات الساعية إلى الارتقاء بأدائها لتحقيق السعادة وجودة الحياة لمجتمعاتها. وتواصل دولة الإمارات العربية المتحدة مسيرة التطوير والتميز وتحقيق الإنجازات العالمية التي تعزز مكانتها وريادتها العالمية في مجال التميز الحكومي.

تعتبر منظومة التميز الحكومي الإماراتية مرجعية عالمية للحكومات في تحسين الكفاءة الحكومية، ونهجاً لتشكيل حكومات المستقبل بحصولها على الاعتماد الدولي، ما يجسد رؤية صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي "رعاه الله"، في تحقيق التميز وتعزيز المسيرة الريادية للدولة.



وقد تضمن الاعتراف الدولي لمنظومة التميز الحكومي ضم ممثلي تسع من أبرز منظمات التميز والجودة الدولية، هي:



مؤسسة جوران العالمية
(Juran Global)



المنظمة الأسترالية للجودة
(AQ)



المنظمة الآسيوية للجودة
(APQ)



منظمة الجودة الأوروبية
(EOQ)



المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة
(EFQM)



الأكاديمية الدولية للجودة
(IAQ)



الجمعية الأمريكية للجودة
(ASQ)



الرابطة الآسيوية للجودة
(ANQ)



جامعة ميامي
(MU)



حكومة
الإمارات العربية المتحدة



منظومة التميز الحكومي
Government Excellence Model

الاعتماد الدولي لمنظومة التميز الحكومي الإماراتية كأول منظومة تميز لحكومات العالم



الجمعية الأمريكية للجودة
American Society for Quality



منظمة الجودة الأوروبية
European Organisation for Quality



الأكاديمية الدولية للجودة
International Academy for Quality



المنظمة الأمريكية للجودة
American Organization for Quality



الرابطة الآسيوية للجودة
Asian Network for Quality

JURAN

مؤسسة جون إن جران
John G. Juran / Juran Benchmarking



المنظمة الآسيوية للجودة
Asia Pacific Quality Organization



المنظمة الأوروبية للجودة
European Foundation for Quality Management





مفاهيم ومميزات منظومة التميز الحكومي

تمثل منظومة التميز الحكومي جزءاً من عملية تطويرية، إلا أنها بحد ذاتها نقلة إبداعية من حيث

“الأفكار التي تبناها”

كما تساعد منظومة التميز الحكومي في خلق قوة دافعة والتي تعتمد على التغييرات الكبيرة في الأداء، والتي لم تكن لتتحقق إلا بوضع الأهداف والغايات ذات النطاق الواسع، وإدارة القدرات المتميزة والتي تساهم في رفع مستوى التميز وتدعم تحقيق مكانة تنافسية رائدة. هذه التغييرات النوعية في الأداء تعتمد على قياس نتائج الأداء باستخدام نظام يستند على أعلى معايير الأداء العالمية ويجعلها الهدف الأسمى لتحقيقها.

فمفاهيمها الرئيسية مبنية على التفكير الجذري والابتكارات الإبداعية، والتي ينتج عنها نتائج ومخرجات ذات قيمة نوعية.

وتساهم منظومة التميز الحكومي في إحداث تقدم في التفكير الإداري ليتجاوز مفهوم تحقيق الأهداف المرجوة حيث تنظر المنظومة إلى المؤسسة على أنها نظام مرن يتضمن نشاطات متجددة ومرتبطة فيما بينها، وتدعمها أنظمة ذكية تتجاوز المفهوم التقليدي المحدود. كما تساعد المنظومة على تطوير العلاقات بين المعنيين وتضيف قيمة نوعية ومساحة تسمح برفع مستوى مجالات العمل المطلوبة، وتعزز الكفاءة في نقل المعرفة، وبناء القدرات، وتحسن من المرونة المؤسسية وجاهزية التكيف بأسلوب لم يطبق مسبقاً.

يمثل التميز في المنظومة فلسفة قابلة للتطبيق، حيث تعمل على ترسيخ التميز ضمن الثقافة المؤسسية بشكل مستدام في كافة مجالات العمل الرئيسية والمساندة وتركز على تطوير طرق العمل المختلفة وتحقيق الغايات بصورة متسلسلة.

فالتميز يساعد المؤسسة لتتطور بصورة سليمة وقوية ويسمح للأفكار الجديدة وأساليب التفكير الحديثة بأن تصبح جزءاً منها بحيث تبقى على نهج التعلم والتطور المستدام، كما يقوم ببناء روابط تدعم النمو وتضمن في الوقت ذاته مرونة المؤسسة وقابليتها للتكيف.

تستند منظومة التميز الحكومي إلى التفكير الإبداعي، وتوظف التفكير الجذري، وتستخدم الابتكارات في إحداث القفزات النوعية في الأداء، والذي يضمن بدوره تحقيق المكانة التنافسية الرائدة. ولذلك فإن لهذه المنظومة بسمه فريدة تكمن في إنضاج التميز ببناء القدرات الرئيسية والهامة ولأنها أيضاً تتبنى أسلوباً مفاده الابتكار المستمر، لذا فإن منظومة التميز الحكومي تتمتع بكامل القدرة على أن تكون بوصلة تسترشد بها المؤسسات دائمة التطور والتي تمثل نظاماً شمولياً ومتكاملاً في طريقة عملها وعملياتها.



مفاهيم ومميزات منظومة التميز الحكومي

تقوم منظومة التميز الحكومي على مفاهيم فريدة نذكر منها هذه المفاهيم العشرة:



2. الأهداف الشاملة

تعمل منظومة التميز الحكومي على الخروج من الأسلوب التقليدي في التفكير من خلال الاطلاع على الفرص وإعطاء كلمة «الطموح» معناها الحقيقي. ولذلك فإن المنظومة لا تنظر إلى القيود والتحديات على أنها عذر يسمح بالمساومة على المعايير بل تسعى إلى إيجاد الحلول لهذه التحديات من خلال بناء قدرات جديدة، أو تبني الممكنات الإبداعية الذكية، أو بناء شبكات مترابطة تستفيد منها. وللمنظومة تأثير واسع يتخطى كل الحدود ويتعامل مع القيود بأسلوب إبداعي ويوظف التفكير الجذري ويحث على انتقال الحكومة إلى مرحلة جديدة يتم فيها بناء بيئة عصرية داعمة للابتكار الجذري. إن المنظومة تحفز الحكومات على بناء خططها وأهدافها بشكل مستمر دون التوقف عند نقطة تحقيقها أو الاكتفاء بتنفيذها بما يضمن تحقيق الاستفادة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل.



1. الرؤية الطموحة

يكمن دور منظومة التميز الحكومي في إعداد رؤية طموحة لحكومات المستقبل المؤثرة والإيجابية وذلك من خلال تأسيس هيكل حكومي متكامل يقوم على أسس الموازنة بين الشراكات والاستفادة المثلى منها. وتكون الحكومة ملتزمة بتحقيق رؤيتها الطموحة، والتي تتضمن وضع الدولة في مصاف أكثر دول العالم تطوراً. ولتحقيق ذلك، تضع الحكومة أولويات معينة تركز فيها على بناء دولة قوية تتميز بقدرتها على الاستمرار والبقاء، وتطوير رأس مالها البشري لتأسيس اقتصاد يتسم بالقوة والمرونة، وخلق مجتمع متلاحم يعتز بتراثه الوطني ويتمتع كل فرد من أفراد بمستوى معيشي راق، والحفاظ على مستقبل الدولة بتوجيهه وتعزيز قدرته على التغيير في ظل الشعور بالمسؤولية المشتركة، بهدف تحقيق مستقبل مشرق ومزدهر للمجتمع في بيئة آمنة ومستدامة، وفي سبيل تحقيق السعادة وجودة الحياة للمجتمع.



مفاهيم ومميزات منظومة التميز الحكومي



4. القيادة الرشيدة

تمثل منظومة التميز الحكومي بأكملها فلسفة تركز على القيادة وتجعلها على صلة وثيقة بمجريات العصر الحديث الذي يسوده التغيرات المتسارعة وتؤثر عليه التطورات التكنولوجية الإبداعية. والأجندة الجديدة للقيادة ليست للتركيز على الالتزام بما تم بناؤه والحفاظ عليه، بل التركيز على المستقبل واكتشافاته دون المساس بالسياق الحاضر للمؤسسات. لذا تركز منظومة التميز الحكومي على خلق فكر قيادي إيجابي جديد في المؤسسات مبني على التجديد والتطوير من خلال استغلال جميع الإمكانيات المستقبلية المتاحة والعمل على تجربة نماذج الأعمال والأطر المؤسسية والمرونة في تبني النماذج الناجحة في العمل الحكومي لتحقيق النتائج المرجوة في سعادة وجودة حياة المجتمع بما يساهم في خلق بيئة تنافسية مبنية على الشراكات بين جميع الجهات الحكومية. كما تعتمد منظومة التميز الحكومي على فلسفة التركيز على القيادة ومدى التزامها في قيادة الجهة من خلال الابتكار الجذري والتفكير الريادي بما يحقق ريادة واستدامة الدولة في المجتمعات الدولية.



3. الفكر التغييري

توفر منظومة التميز الحكومي مفاهيم وتغيرات جديدة ليس فقط في المعنى الجديد للتميز بل تتخطى ذلك إلى التأثير على الترابط والتفاعل الداخلي للمؤسسات الطموحة. حيث تركز المنظومة على الحداثة ليس لأنها عنصر بالغ الأهمية في عملية التطوير فحسب، بل لأنها أيضاً تدفع التغيير والتحول والتجديد في المؤسسة في جميع الجوانب التي تؤثر على قدرتها في البقاء والاستمرار وتلهم توجهاتها المستقبلية. كما تركز على التفكير الريادي في مختلف الجوانب باستخدام أساليب مستحدثة لم يتطرق إليها أحد مسبقاً مما يعيد رسم مستقبل التميز في صميم عملية خلق القيمة النوعية. وتعتمد المنظومة على تغيير فلسفة العمل الحكومي لتتحول إلى حكومة ذكية ورقمية بترك الأساليب القديمة واستبدالها بنموذج مؤسسي جديد يخلق القيمة النوعية وممارسات قيادية جديدة وخبرات متخصصة تلبي الاحتياجات وقادرة في الوقت ذاته على ترك أثر إيجابي على مستوى السعادة وجودة الحياة لدى المتعاملين والمواطنين.



مفاهيم ومميزات منظومة التميز الحكومي



6. القيمة النوعية

الميزة الرئيسية لمنظومة التميز الحكومي هي حرصها على المتعاملين والمواطنين والمستفيدين الرئيسيين من أنشطة ومهام المؤسسة. ولأن خلق القيمة التي تلي وتفوق توقعات المعنيين الرئيسيين هو الجانب المهم، فنجد أن منظومة التميز الحكومي تركز على هذا الجانب في كافة معاييرها. وفي سياق تقييم القدرات التي تقود عملية خلق القيمة النوعية، فإن نقطة البداية دائماً ما تكمن في تحديد المعنيين، والتعرف على احتياجاتهم ومتطلباتهم، وتطوير القدرات وتوظيفها، والتي تدعم بدورها خلق القيمة النوعية بشكل مباشر أو غير مباشر. ويأتي كل ذلك من خلال التركيز على المتعامل والمعنيين في إدارة المهام والأنشطة الرئيسية للمؤسسة، بالإضافة إلى إعادة صياغة معايير تقديم الخدمات بمفهوم مبتكر وإطار متكامل وبمبدأ السبع النجوم لرفع كفاءتها إلى أفضل المعايير العالمية وبما يحقق تجربة استثنائية للمتعاملين عبر جميع واجهات وقنوات تقديم الخدمة بما في ذلك مراكز سعادة المتعاملين، ومراكز الاتصال، والمواقع الإلكترونية، والتطبيقات الذكية.



5. المواءمة المتكاملة

تكمن قوة منظومة التميز الحكومي في قدرتها على توجيه وتسخير وتوظيف الطاقات ذات العلاقة برؤية الدولة. فهي توفر أساساً متيناً لتحقيق الأولويات الوطنية وخلق الفرص أمام المشاركة والالتزام الواسع بها من خلال توفير المساهمات القيمة والضرورية لهذه الغاية. وهي أيضاً تركز على ضرورة وأهمية المواءمة الكاملة في إعداد رؤية طموحة لحكومات المستقبل المؤثرة والإيجابية وذلك من خلال المواءمة بين الشراكات والاستفادة المثلى منها، والمساهمة في تحفيز العمل المشترك بين جميع القطاعات المعنية من خلال تبادل المعرفة والخبرات وبناء المشاريع المشتركة بينها مما يشكل أساساً متيناً لتحقيق الأولويات الوطنية أساسها السعادة وجودة الحياة في المجتمع.



مفاهيم ومميزات منظومة التميز الحكومي



8. الأساليب الرائدة

إن منظومة التميز الحكومي تميل إلى النظر إلى المستقبل بأساليب جديدة، وتراه بعمق أكبر، وتنظريه بالاستناد على التحليلات، والعمل على استكشاف كافة الاحتمالات. وعلى هذا فإن استشراف المستقبل هو من بين أكثر الأمور أهمية عند تقييم دور القادة في هذا العصر الرقمي. وتعمل منظومة التميز الحكومي على تطوير المؤسسة لقدراتها المستقبلية من خلال توظيف كافة أدوات استشراف المستقبل للتعرف على المتغيرات المستمرة والتي من شأنها أن تساعد على تحليل ودراسة التغيرات والتوجهات العالمية والمستقبلية وكيفية مواكبتها وسرعة الاستجابة لها لبناء الجاهزية للمستقبل من خلال التجربة والاختبار المستمر، وإعادة بناء وصياغة جميع أطر ونماذج العمل المدعومة بالتكنولوجيا الحديثة والمتقدمة بما ينسجم مع تحقيق التقدم في إنجازاتها خارج حدود قدراتها الحالية.



7. التركيز على النتائج

تعتبر تأثيرات ونتائج تطبيق إدارة الجودة والتميز المؤسسي من أكثر النتائج استدامة في المؤسسات. إن قياس المخرجات هو شأن داخلي للمؤسسة وليس لمتعاملها، كما أن هذه المخرجات تمثل مجموعة فرعية من عملية خلق القيمة وجزء من دورة يجب أن تستمر حتى يتحقق الأثر والنتيجة المطلوبة. ولذلك تركز منظومة التميز الحكومي تركيزاً كبيراً على قياس القيمة النوعية، وهو الأمر الذي يتوقعه المعنيون الرئيسيون، من خلال تعزيز الكفاءة والفاعلية في القدرات ومجالات العمل الرئيسية باستخدام أساليب التفكير الابتكاري، والتركيز على النتائج ذات الأثر طويل المدى وتجاوز الأهداف التي تدفع باتجاه المراكز الريادية والالتزام بتحقيقها وتوفير الإمكانيات لاستدامتها وقياس أثر جميع أعمال المؤسسة على رؤية الدولة والأجندة الوطنية، وبما يخلق ميزة تنافسية متقدمة من الريادة في مؤشرات التنافسية العالمية للمؤسسة والدولة.



مفاهيم ومميزات منظومة التميز الحكومي



10. الحكومة الرائدة

تكمّن قوة منظومة التميز الحكومي في إعداد المؤسسات لتصبح قادرة على العمل بتنافسية وفق أعلى المعايير العالمية للوصول إلى الريادة بعد أن تنجح في ضمان مكانة عالية في الأنشطة الرئيسية التي تضطلع بها. ففي بداية الطريق لبناء الأساس، تعمل المنظومة على تقديم الدعم لبناء الجودة والكفاءة والثقافة المرنة والتي تسعى لتحسين العمليات. وفي المستوى الأعلى، تعمل المنظومة على دعم بناء القدرات المتميزة لدفع عملية خلق القيمة بتوظيف التفكير الإبداعي والتمكين الرقمي والذكي والذي يساعد في خلق الفرص للشراكات وتوطيد العلاقات والارتقاء بها. وفي المستويات المتقدمة، تعمل المنظومة على تشجيع التفكير الابتكاري الجذري لتوليد الدافع لتسريع وإبراز المقارنات المعيارية الجديدة. إن المنظومة بطبيعتها تتميز بالتغير الدائم، وتضمن التعلم والتطوير المستمر لتحديث المؤسسة والحفاظ على استمراريته واستدامتها وصلتها بواقعها المحيط بها.



9. التعلم والتطوير

قدمت منظومة التميز الحكومي معنىً جديداً للتعلم والتطوير بهدف الارتقاء بالتميز. ففي عصر التغير المستمر والذي تسوده التحولات المستمرة الهادفة لخلق قيمة حقيقية، وفي ظل القدرة المطلوبة للمؤسسات على التكيف حتى تضمن بقائها، فقد تحول كل شيء إلى سلعة بسبب تقلص مدة صلاحيته ونقص ارتباطه بالواقع المحيط به. ولذلك لا يعتمد التعلم والتطوير بعد الآن على مبدأ «تعلم لتعمل» وإنما على مبدأ «تعلم من خلال العمل». فالتجربة تقدم لنا فرصة لاستكشاف المجالات المختلفة، ودراسة كافة الاحتمالات، وتطوير الأساليب المناسبة لتلائم المتطلبات. وهذه هي الرؤية الجديدة للتعلم في البيئة المتغيرة.



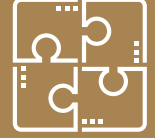
مفاهيم ومميزات منظومة التميز الحكومي

كما تتميز منظومة التميز الحكومي بعدد من المميزات التي تجعلها فريدة من نوعها والتي تضمن من خلالها تحقيق قيمة مضافة للجهات الحكومية التي تطبق المنظومة بما يساهم في تغيير حياة المجتمع للأفضل، وفيما يلي سرد لأهم هذه المميزات:

الاستعانة بالخبرات المتخصصة محلياً ودولياً



تراعي الاختلاف والخصوصية في طبيعة عمل الجهات الحكومية



قياس مستوى التميز بالمقارنة مع الأداء الريادي في العالم



تركز على النتائج، حيث تشكل النتائج 70% من تقييم الجهة الحكومية



التركيز على استشراف المستقبل والتكامل بين الجهات الحكومية في تحقيق رؤية موحدة



التركيز على التكامل والابتكار في المهام والخدمات الحكومية بتسخير التقنيات الحديثة



الإنفاق المتعقل لموارد الحكومة





محااور منظومة التميز الحكومي

تم تقسيم منظومة التميز الحكومي إلى:

ثلاثة محاور رئيسية تمثل الدعائم الأساسية للريادة

والمتمثلة في أن تقوم الجهة الحكومية بأداء الأعمال الرئيسية المكلفة بها بكفاءة وفاعلية بما يضمن تحقيق أهدافها وأهداف الحكومة ككل من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وفي سعي مستمر للتعلم والتطوير. وفيما يلي شرح مفصل للمحاور الثلاثة:



محاور منظومة التميز الحكومي



الممكّنات

تقوم الجهة الحكومية الرائدة بتقديم خدماتها وتنفيذ مهامها وبرامجها من خلال الإدارة الفعالة والكفاءة للممتلكات والموارد، وبما يضمن الالتزام بأعلى معايير الشفافية والنزاهة والحوكمة والإدارة الفعالة للمخاطر الاستراتيجية والتشغيلية وفاعلية الاتصال الاستراتيجي مع جميع المعنيين، ومن خلال توفير بيئة عمل إيجابية وسعيدة ومبتكرة جاذبة لمواردها البشرية لتعزيز التعلم وتطوير الأداء وبما يضمن مساهمتهم الفاعلة في تحقيق أهداف الجهة ورؤيتها.



الابتكار

تقوم الجهة الحكومية الرائدة بالسعي للابتكار المستمر في عملها من خلال قيادة التفكير التحويلي وتقديم خدمات جديدة ومبتكرة وتطوير سياساتها وتنفيذ عملياتها وبرامجها بطرق ابتكارية وبما يضمن تحقيق مبادئ الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل، كما تقوم الجهة باستشراف المستقبل للتعامل مع الاتجاهات المستقبلية التي قد تؤثر على عملها والاستفادة منها بشكل استباقي لتكون نموذجاً ريادياً في ابتكاراتها ضمن مجال عملها الحكومي.

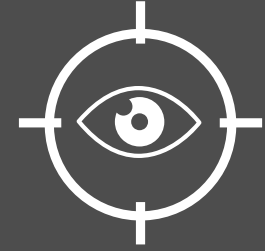


تحقيق الرؤية

تقوم الجهة الحكومية الرائدة بتحقيق الأهداف المنوطة بها في إطار الأجندة الوطنية وخطتها الاستراتيجية ومهامها الرئيسية من خلال التصميم والتطبيق الفعال والكفؤ لعملياتها وخدماتها وبرامجها ومشاريعها والعمل على التحول الذكي لخدماتها وعملياتها وبما يضمن تلبية وتجاوز توقعات ومتطلبات جميع المعنيين من متعاملين وشركاء ومجتمع وبما يحقق أعلى مستويات الرضا والسعادة لديهم من خلال التكامل والشراكة مع جميع القطاعات المعنية من الجهات الحكومية والقطاع الخاص والمجتمع.



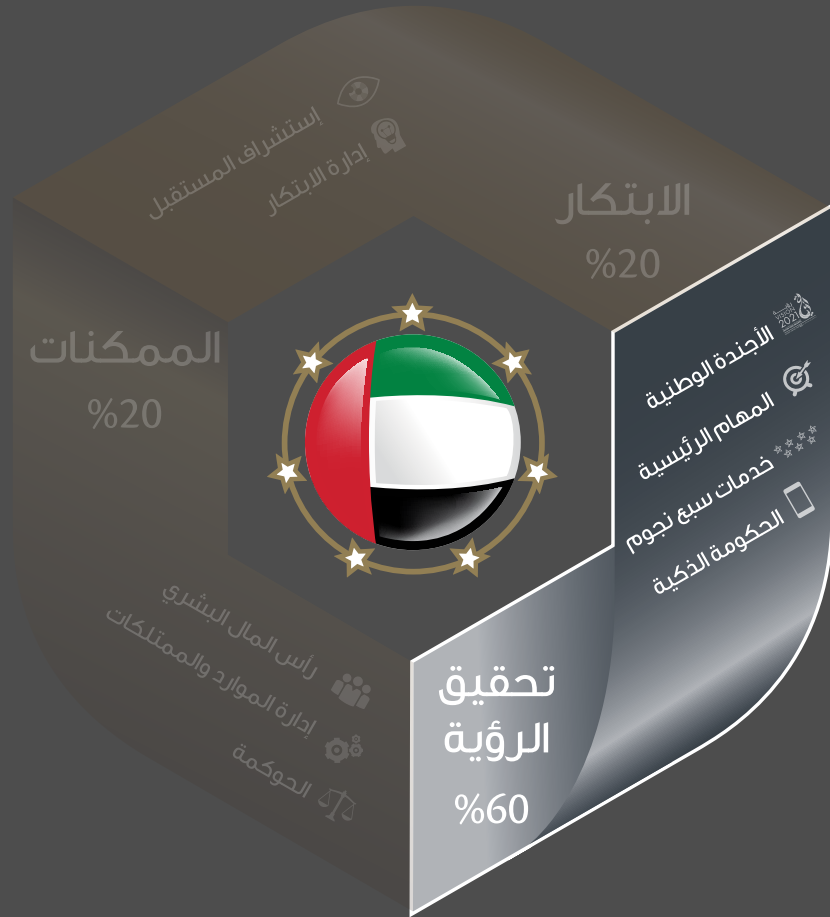
معايير منظومة التميز الحكومي للمحور الأول



تحقيق الرؤية (60%)

- المعيار الرئيسي الأول: الأجندة الوطنية
- المعيار الرئيسي الثاني: المهام الرئيسية
- المعيار الرئيسي الثالث: خدمات سبع نجوم
- المعيار الرئيسي الرابع: الحكومة الذكية

يتضمن المحور الأول أربعة معايير رئيسية هي: الأجندة الوطنية، والمهام الرئيسية، وخدمات سبع نجوم والحكومة الذكية، حيث تمثل مرتكزات العمل الحكومي الأساسية والتي من خلالها تعمل الجهات الحكومية في تحقيق رؤية الحكومة والهدف الأسمى لتحقيق السعادة والإيجابية وجودة الحياة في المجتمع، ويتم مراعاة مدى تطبيق المعايير بناءً على طبيعة عمل الجهة الحكومية والمهام المنوطة بها في قانون التأسيس من حيث كونها جهة خدمية و/أو جهة تنظيمية/رقابية أو من جهات الدعم الحكومي ومدى مساهمة الجهة في تحقيق أهداف ومؤشرات الأجندة الوطنية.





المعيار الرئيسي الأول الأجندة الوطنية



يركز هذا المعيار الرئيسي على مدى قيام الجهة بتحقيق دورها في الأجندة الوطنية وتحقيق رؤية الدولة/الحكومة من خلال التخطيط والتنسيق والشراكة مع الجهات المعنية والإعداد لنماذج أعمال ريادية ومبتكرة في العمل الحكومي لتحقيق السعادة وترسيخ الإيجابية تجاه التنمية وجودة الحياة للمجتمع وذلك بالتكامل مع مختلف الجهات الحكومية والمجتمعية والخاصة. كما يركز هذا المعيار على مدى متابعة الجهة لأدائها وتقييم نتائج مؤشرات الأداء الوطنية من أجل مراقبة وفهم وتحديد بالإضافة إلى التنبؤ بـ وتحسين نتائج الأداء الحكومي.



محور تحقيق الرؤية المعيار الرئيسي الأول: الأجندة الوطنية

1-1 تخطيط ومتابعة تنفيذ الأجندة الوطنية (أ) قدرات تخطيط ومتابعة تنفيذ الأجندة الوطنية

يمكن أن يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

- تحديد المؤشرات الوطنية بشكل شامل متضمناً نطاق قياس المؤشرات، وآليات القياس ومصادر البيانات، والمستهدفات الدورية، والمقارنات المعيارية الملائمة.
- تحديد كافة الجهات ذات العلاقة بتحقيق المؤشرات الوطنية وضمان التنسيق والمشاركة الفاعلة مع هذه الجهات في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ لتحقيق الأجندة الوطنية.
- تحديد وتنفيذ المشاريع والمبادرات والبرامج والسياسات اللازمة لتحقيق المؤشرات الوطنية والتركيز على الابتكار فيها بما يحقق الكفاءة والفعالية واستدامة النتائج، والتنسيق مع الجهات المساهمة في تنفيذ المشترك منها، والعمل على توعية وإشراك المجتمع في تحقيق الأجندة الوطنية بما يعزز إيجاد البيئة الإيجابية وتحقيق السعادة وجودة الحياة، ويمكن أن تشمل آليات التنفيذ تلك التي يتم إطلاقها للتسريع من تحقيق نتائج مرحلية من هذه المشاريع والمبادرات والبرامج والسياسات حسب النطاق المحدد لكل منها.
- المراجعة الدورية المنتظمة لمشاريع ومبادرات وبرامج ومؤشرات الأجندة الوطنية والسياسات المرتبطة بها للتأكد من ملاءمتها وحدائتها وفعاليتها، وتحديد الجهات المسؤولة عن الإعداد والمراجعة والتحديث.
- توفير النتائج والإحصائيات الخاصة بالمؤشرات الوطنية ونتائج إنجاز مشاريع ومبادرات وبرامج الأجندة الوطنية للجهات المعنية والجهات الدولية ذات العلاقة في الأوقات المحددة، مع ضمان شموليتها ودقتها.



محور تحقيق الرؤية المعيار الرئيسي الأول: الأجندة الوطنية

ب) الإنجازات والنتائج الخاصة بتخطيط ومتابعة تنفيذ الأجندة الوطنية

حسب طبيعة عمل وأهداف وأنشطة الجهة الحكومية، يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

ب1) مؤشرات الأداء الخاصة بتنفيذ الأجندة الوطنية

- نتائج المؤشرات الوطنية التي تُعدُّ الجهة هي المنسق الرئيسي لها أو جهة مساهمة في تحقيقها.
- نتائج تنفيذ مشاريع ومبادرات وبرامج الأجندة الوطنية.
- نتائج تقييم فاعلية السياسات المرتبطة بالأجندة الوطنية مثل أثرها على سعادة المجتمع وجودة الحياة.
- نتائج تنفيذ الجهات المساهمة لأدوارها في المشاريع والمبادرات والبرامج والسياسات المشتركة.

ب2) مقاييس رأي الجهات المساهمة في مجال الأجندة الوطنية

يمكن أن تشمل هذه المقاييس (الانطباع العام، والالتزام بنود وشروط الشراكة ومدى الاستفادة منها، وفعالية التعاون وسهولة توفير وتبادل المعلومات، والشفافية في التعامل، وتقييم قنوات التواصل).



المعيار الرئيسي الثاني المهام الرئيسية



يركز هذا المعيار الرئيسي على مدى تطبيق الجهة الحكومية لخطتها الاستراتيجية وتصميم وتطبيق مشاريع ومبادرات وبرامج وسياسات وعمليات تنظيمية ورقابية مبتكرة وذلك ضمن خطتها التشغيلية بما يتوافق مع مهامها المدرجة في قانون التأسيس وبما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة بكفاءة وفاعلية، مع التزام الجهة على الدوام ببناء وتهيئة البيئة المناسبة لسعادة الفرد والأسرة والمجتمع وفقاً لطبيعة عملها ومن حيث تأثير عملها على محاور الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وبما يحقق جودة الحياة للأجيال الحالية والقادمة. كما يركز هذا المعيار على تقييم نتائج الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للجهة شاملاً نتائج إنجاز المشاريع والمبادرات والبرامج والعمليات التنظيمية والرقابية من أجل مراقبة وفهم وتحديد بالإضافة إلى التنبؤ بـ وتحسين نتائج الأداء المؤسسي.



محور تحقيق الرؤية المعيار الرئيسي الثاني: المهام الرئيسية

1-2 تطبيق ومتابعة أداء الاستراتيجية (أ) قدرات تطبيق ومتابعة أداء الاستراتيجية

يمكن أن يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

- إعداد ومراجعة وتحديث إستراتيجية الجهة الحكومية بانتظام للتأكد من مدى ملاءمتها وتوافقها للمهام المدرجة في قانون التأسيس وفعاليتها على سعادة المجتمع وجودة الحياة، وتحديد الجهات المسؤولة عن الإعداد والمراجعة والتحديث.
- تطبيق آلية لتطوير السياسات الداعمة لتحقيق الخطة الاستراتيجية بناءً على معايير معتمدة وضمان مواعمة كافة التشريعات والسياسات والمشاريع والمبادرات والبرامج والخطط الصادرة عن الجهة للأهداف الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها وتقييم مدى جودة السياسات وفعاليتها على سعادة المجتمع وجودة الحياة (مثل: أدلة وضع السياسات، ودليل مواعمة السياسات الحكومية لتحقيق سعادة المجتمع، وأداة أثر السياسات على سعادة المجتمع وغيرها).
- التنسيق مع الشركاء الاستراتيجيين والجهات المعنية من المؤسسات الحكومية والمجتمعية والخاصة لتحديد الأدوار والمسؤوليات ومدى مساهمة كل طرف وتكامل أدوارهم في الأهداف الاستراتيجية المشتركة لضمان عدم التداخل والازدواجية، ويشمل ذلك التنسيق في تصميم وتنفيذ وقياس المشاريع والمبادرات والبرامج والسياسات ومؤشرات الأداء الاستراتيجية المشتركة.
- تطبيق إطار عمل لنظام إدارة الأداء المؤسسي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات لتطبيقه في جميع مراحل، وسلسلة ومواعمة المؤشرات الوطنية والاستراتيجية والتنافسية والتشغيلية بجميع المستويات داخل الجهة (من مستوى الرؤية والأهداف الاستراتيجية للجهة إلى مستوى أهداف الإدارات والمشاريع والمبادرات والبرامج والخدمات والعمليات الرئيسية، وصولاً إلى مستوى الأفراد).
- متابعة أداء الجهة في تحقيق المؤشرات وتطبيق واستخدام تقارير نظام إدارة الأداء المؤسسي والاعتماد على نتائج وتقارير الأداء في المراجعة الدورية للاستراتيجية والسياسات الداعمة لها وللمشاريع والمبادرات والبرامج والعمليات والخدمات، وفي اتخاذ القرارات من قبل المعنيين في جميع المستويات الإدارية وتحديثها بناءً على نتائج الأداء.
- تطبيق آلية للتدقيق داخلياً على صحة ومصداقية نتائج الأداء وعلى سلامة ودقة آليات جمع بيانات الأداء والتأكد من مصادر البيانات وطرق حساب المؤشرات.
- توفير النتائج والإحصائيات الخاصة بالمؤشرات للجهات المعنية وفقاً للمتطلبات المتفق عليها وفي الأوقات المحددة لذلك، كتوفير مؤشرات التنافسية العالمية للجهات الدولية وفي الوقت المحدد.



محور تحقيق الرؤية

المعيار الرئيسي الثاني: المهام الرئيسية

(ب) الإنجازات والنتائج الخاصة بتطبيق ومتابعة أداء الاستراتيجية

حسب طبيعة عمل وأهداف وأنشطة الجهة الحكومية، يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

ب1 مؤشرات الأداء الخاصة بتطبيق الاستراتيجية

- نتائج المؤشرات الاستراتيجية ومؤشرات التنافسية (غير المؤشرات الوطنية) والتي يتم تحديدها بناءً على المهام الرئيسية للجهة الحكومية والأهداف الاستراتيجية.
- نتائج تقييم فاعلية السياسات المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية مثل أثرها على سعادة المجتمع وجودة الحياة.
- نتائج التدقيق الداخلي والخارجي على مؤشرات الأداء.

ب2 مقاييس رأي الشركاء في تطبيق وأداء الاستراتيجية

يمكن أن تشمل هذه المقاييس (الانطباق العام، والالتزام بنود وشروط الشراكة ومدى الاستفادة منها، وفعالية التعاون وسهولة توفير وتبادل المعلومات، والشفافية في التعامل، وتقييم قنوات التواصل).



محور تحقيق الرؤية

المعيار الرئيسي الثاني: المهام الرئيسية

2-2 إدارة وتطبيق المشاريع/المبادرات/البرامج (الخط التشغيلية)

أ) قدرات إدارة وتطبيق المشاريع/المبادرات/البرامج

يمكن أن يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

- تحديد أهداف ومجال عمل المشروع/المبادرة/البرنامج والمخرجات المتوقعة، ومدى الارتباط باستراتيجية الجهة الحكومية وبما يحقق السعادة والإيجابية في المجتمع في المجالات ذات العلاقة بعمل الجهة.
- إعداد خطة عمل زمنية لإدارة المشروع/المبادرة/البرنامج تشمل مرحلة التخطيط والتنفيذ والتقييم والمراجعة، وكيفية اختيار أعضاء الفريق القائم على المشروع/المبادرة/البرنامج وتحديد مهامهم ومسؤولياتهم وصلحياتهم.
- إدارة عملية التغيير وتحديد الأطراف المتأثرة بالمشروع/المبادرة/البرنامج وتحليل كيفية تأثرهم لضمان تحقيق الأهداف المخطط لها.
- الحلول أو البدائل التي تمت دراستها ومقارنتها للمشروع/المبادرة/البرنامج وتبني النهج الجديد والمبتكر وتطبيقه من أجل الإسراع في تحقيق النتائج والتحقق من فعاليتها من خلال التجارب العملية لتطبيقها على نطاق شمولي.
- التخطيط المالي للمشروع/المبادرة/البرنامج وتحليل الفوائد والتكاليف وبما يحقق الكفاءة والفعالية في التنفيذ.
- إدارة وتحليل التحديات والمخاطر المرتبطة بتطبيق المشروع/المبادرة/البرنامج ووضع الآليات الملائمة لتجاوزها وأسباب اعتمادها أو استبعادها.

ب) الإنجازات والنتائج الخاصة بإدارة وتطبيق المشاريع/المبادرات/البرامج

حسب طبيعة عمل وأهداف وأنشطة الجهة الحكومية، يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

- الإنجازات والنتائج الملموسة التي حققها المشروع/المبادرة/البرنامج/التجارب العملية وانعكاساتها المادية وغير المادية.
- مدى مساهمة نتائج وإنجازات المشروع/المبادرة/البرنامج في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية/الجهات المساهمة.
- مدى الالتزام بتطبيق خطة العمل الزمنية للمشروع/المبادرة/البرنامج وضمن الميزانية المعتمدة.
- النتائج المرتبطة بالمخاطر وتأثيراتها.



محور تحقيق الرؤية المعيار الرئيسي الثاني: المهام الرئيسية

3-2 إدارة العمليات

أ) قدرات إدارة العمليات

يمكن أن يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

- تحديد وتصنيف العمليات اللازمة لتنفيذ إستراتيجية الجهة الحكومية وتحقيق أهدافها، وترتيب العمليات حسب الأولوية كجزء من النظام الإداري للجهة، واستخدام أساليب مناسبة ومبتكرة لإدارتها وتطويرها بما في ذلك العمليات التي تتخطى حدود الجهة.
- تحديد المسؤولين عن كل عملية وبيان أدوارهم ومسؤولياتهم وصلاحياتهم في استحداث وإدارة وتطوير هيكل العمليات الرئيسية.
- تصميم مؤشرات أداء للعمليات وربطها بشكل مباشر مع الخطة الاستراتيجية للجهة.
- معالجة الموضوعات المتعلقة بالتداخل والازدواجية في أداء المهام وتنفيذ العمليات داخل الجهة لضمان إنجاز فعال للعمليات من البداية وحتى النهاية.
- مراجعة مدى فاعلية الإطار العام للعمليات في تطبيق الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها.
- تطبيق أنظمة لقياس وإدارة تأثير العمليات على الصحة والسلامة والبيئة بما يضمن قياس وتقليل التأثيرات السلبية الناجمة عن أعمال وعمليات الجهة على المجتمع والبيئة وترشيد ورفع كفاءة استهلاك الطاقة والمياه.

ب) الإنجازات والنتائج الخاصة بالعمليات

حسب طبيعة عمل وأهداف وأنشطة الجهة الحكومية، يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

- مؤشرات الأداء التشغيلية المتعلقة بالعمليات الرئيسية (مثل: الوقت اللازم لتنفيذ العملية) وعلاقتها بالنتائج على المستوى الاستراتيجي.
- الإنتاجية/حجم العمليات المنجزة في وحدة الزمن مقارنة بالأهداف (مثل: عدد المنشآت التي تم تفتيشها، وعدد القوانين التي تمت مراجعتها).
- كفاءة تنفيذ العمليات (مثل: نسبة الخفض في تكلفة العملية، ونسبة الزيادة في المخرجات مع الحفاظ على نفس المدخلات).
- نتائج تطوير العمليات المادية وغير المادية (مثل: نسبة التحسين في العملية المطورة).
- نتائج التعامل مع الأخطاء/الملاحظات على العمليات.



محور تحقيق الرؤية

المعيار الرئيسي الثاني: المهام الرئيسية

4-2 الاستدامة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية

أ) قدرات الاستدامة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية

يمكن أن يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

- تحديد مدى مراعاة إستراتيجية وسياسات الجهة الحكومية في تحقيق الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وجودة الحياة للأجيال الحالية والقادمة حسب مهام واختصاصات الجهة وبما يتوافق ويساهم في تحقيق رؤية الدولة/الحكومة والأجندة الوطنية وتعزيز تنافسية الدولة وترسيخ ثقافة السعادة والإيجابية كأسلوب حياة في الدولة.
- تحديد مدى تأثير أنشطة وسياسات الجهة على الاستدامة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية بناءً على مهامها واختصاصاتها وفي ضوء الاستراتيجيات والسياسات الوطنية ذات العلاقة في الدولة/الحكومة (مثل: إستراتيجية التنمية الخضراء وغيرها).
- تصميم وتطبيق مشاريع ومبادرات وبرامج وسياسات وبالتنسيق مع الشركاء والجهات المعنية من المؤسسات الحكومية والمجتمعية والخاصة في تعزيز المهام المشتركة وتكاملها لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية ذات العلاقة بالاستدامة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية حسب مهام واختصاصات الجهة.

ب) الإنجازات والنتائج الخاصة بالاستدامة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية

حسب طبيعة عمل وأهداف وأنشطة الجهة الحكومية، يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

- مؤشرات الأداء الاستراتيجية المتعلقة بالاستدامة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.
- مؤشرات الأداء التشغيلية المرتبطة بالمشاريع والمبادرات والبرامج والسياسات المتعلقة بالاستدامة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.



المعيار الرئيسي الثالث خدمات سبع نجوم



يركز هذا المعيار الرئيسي على مدى قيام الجهة الحكومية بتصميم وإدارة وتطوير الخدمات والعمليات المرتبطة بها وبشكل مبتكر وذلك لإسعاد المتعاملين من الأفراد ومؤسسات الأعمال (G2C) و (G2B) والخدمات الحكومية (G2G) التي تقدم من جهة حكومية للجهات الحكومية الأخرى - بشكل مباشر أو غير مباشر- بغرض توفير قيمة مضافة لهم طبقاً لمعايير وأدلة عمل البرامج المطبقة في الدولة/الحكومة لتحقيق السعادة والإيجابية وجودة الحياة. كما يركز هذا المعيار على تقييم نتائج مؤشرات الأداء الخاصة بالخدمات المقدمة لإسعاد المتعاملين من أفراد ومؤسسات أعمال وجهات حكومية من أجل مراقبة وفهم وتحديد بالإضافة إلى التنبؤ — وتحسين نتائج الأداء المؤسسي.



محور تحقيق الرؤية

المعيار الرئيسي الثالث: خدمات سبع نجوم

1-3 تصميم وإدارة الخدمات والعمليات المرتبطة بها

1أ القدرات الخاصة بتصميم وإدارة الخدمات والعمليات المرتبطة بها

يمكن أن يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

- تحديد وتصنيف الخدمات والعمليات المرتبطة بها اللازمة لتنفيذ إستراتيجية الجهة الحكومية وتحقيق أهدافها، وترتيب الخدمات حسب الأولوية كجزء من النظام الإداري للجهة، واستخدام أساليب مناسبة ومبتكرة لإدارتها وتطويرها بما في ذلك الخدمات التي تتخطى حدود الجهة.
- تصميم وتوفير خدمات ذات قيمة مضافة لإسعاد المتعاملين من خلال حلول مبتكرة مبنية على احتياجات وتوقعات المتعاملين الحالية والمستقبلية وبمشاركة فاعلة من الموارد البشرية والمتعاملين والشركاء والمعنيين.
- تحديد المسؤولين عن الخدمات/العمليات المرتبطة بها وبيان أدوارهم ومسؤولياتهم في استحداث وإدارة وتطوير هيكل العمليات المرتبطة بتقديم الخدمات.
- تصميم وقياس وتحديث مؤشرات أداء الخدمات وربطها بشكل مباشر مع الخطة الاستراتيجية.
- معالجة الموضوعات المتعلقة بالتحديات والتداخل والازدواجية في أداء المهام وتنفيذ العمليات المرتبطة بتقديم الخدمات داخل الجهة الحكومية لضمان تعزيز تجربة إسعاد المتعامل.



محور تحقيق الرؤية المعيار الرئيسي الثالث: خدمات سبع نجوم

أ2) القدرات الخاصة بتصميم وإدارة الخدمات المشتركة والعمليات المرتبطة بها

يمكن أن يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

- تحديد الشراكات في مجال تقديم الخدمات في ضوء الاحتياجات المؤسسية والاستراتيجية وبما يتكامل مع قدراتها ويعزز نقاط القوة لديها في مجال تقديم الخدمات المشتركة (بما في ذلك التعهيد والتعاقد مع القطاع الخاص)، واتباع سياسات وإجراءات مبتكرة لإدارة العلاقة معهم وتقييم وقياس أثر هذه الشراكات في إسعاد المتعاملين والمجتمع.
- التنسيق مع الشركاء المعنيين في تقديم الخدمات المشتركة والجهات المعنية وذلك لتحديد الأدوار والمسؤوليات وضمان عدم التداخل والازدواجية.
- العمل مع الشركاء المعنيين في تقديم الخدمات المشتركة والجهات المعنية لتطوير آليات وقنوات مبتكرة لتقديم الخدمات المشتركة وتبسيطها بهدف تعزيز تجربة إسعاد المتعاملين، بحيث يتم النظر للجهاز الحكومي من قبل المتعاملين ككيان واحد متكامل ومنسجم.
- إيجاد وتطبيق اتفاقيات لضمان نطاق ومستوى الخدمات الواجب تقديمها لإسعاد المتعاملين من جهات حكومية أو غير حكومية.



محور تحقيق الرؤية

المعيار الرئيسي الثالث: خدمات سبع نجوم

ب) الإنجازات والنتائج الخاصة بتصميم وإدارة الخدمات (شاملاً الخدمات المشتركة)

حسب طبيعة عمل وأهداف وأنشطة الجهة الحكومية، يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

ب1) مؤشرات الأداء المتعلقة بالخدمات (شاملاً الخدمات المشتركة)

- نتائج تصنيف قنوات تقديم الخدمات (مثل: مراكز سعادة المتعاملين) التابعة للجهة الحكومية.
- مؤشرات توفر الخدمة (مثل: نسبة الخدمات المتوفرة في نطاق جغرافي محدد).
- مؤشرات سهولة الوصول للخدمة (مثل: عدد الأيام للحصول على موعد، وعدد القنوات المتوفرة لتقديم الخدمة، والمدة اللازمة للوصول إلى مركز سعادة المتعاملين).
- الإنتاجية (مثل: حجم المعاملات المنجزة في وحدة الزمن مقارنة بالأهداف).
- فاعلية تقديم الخدمات (مثل: مدى تحقيق الخدمة للأهداف المرجوة منها).
- كفاءة تقديم الخدمات (مثل: نسبة الخفض في تكلفة الخدمة، ونسبة الزيادة في المخرجات مع الحفاظ على نفس المدخلات).
- مؤشرات تقديم الخدمات (مثل: المدة اللازمة لإنجاز الخدمة، ومدة الانتظار داخل مركز سعادة المتعاملين في تقديم الخدمة، وعدد خطوات العمل اللازمة لإنجاز الخدمة).
- نتائج الجودة في تقديم الخدمات (مثل: نسبة ملاحظات المتعاملين التي تم حلها ضمن الوقت المحدد، ومعدل انخفاض ملاحظات المتعاملين، ومعدل الأخطاء في المعاملات/الخدمة).
- النتائج المتعلقة بالشركاء والاتفاقيات المرتبطة بتقديم الخدمات (مثل: نسبة الالتزام بمواصفات الخدمة حسب اتفاقية مستوى تقديم الخدمة).
- نتائج تطوير الخدمات المادية وغير المادية (مثل: نسبة التحسين في الخدمة المطورة، ونتائج التجارب العملية على الخدمة).



محور تحقيق الرؤية

المعيار الرئيسي الثالث: خدمات سبع نجوم

ب2) مقاييس رأي المتعاملين في تقديم الخدمات (شاملاً الخدمات المشتركة)

تعبر هذه المقاييس عن رأي وانطباعات المتعاملين المستفيدين والمتأثرين بخدمات الجهة الحكومية (G2C و G2B و G2G) - بشكل مباشر أو غير مباشر - (من خلال استطلاعات ومسوحات الرأي، ومجموعات النقاش، والملاحظات والمقترحات، ورسائل الشكر وما شابه)، وحسب طبيعة عمل الجهة، يمكن أن تشمل هذه المقاييس:

- نتائج مؤشرات فورية ودورية لسعادة المتعاملين.
- نتائج سعادة المتعاملين التي يتم إجرائها من قبل الحكومة/الجهة الحكومية داخلياً (كالمسوحات).
- نتائج سعادة المتعاملين عن الخدمات المشتركة/المتكاملة التي يتم إجرائها من قبل الحكومة/الجهة الحكومية داخلياً.

ب3) مقاييس رأي الشركاء في تقديم الخدمات (شاملاً الخدمات المشتركة)

تعبر هذه المقاييس عن رأي وانطباعات الشركاء بمستوى التعاون والشراكة مع الجهة الحكومية في تقديم الخدمات المشتركة والالتزام بينود وشروط الشراكة ومدى الاستفادة منها وفعالية التعاون وسهولة توفير وتبادل المعلومات والشفافية في التعامل وتقييم قنوات التواصل - بشكل مباشر أو غير مباشر - (من خلال استطلاعات ومسوحات الرأي، ومجموعات النقاش، والملاحظات والمقترحات، ورسائل الشكر وما شابه)، وحسب طبيعة عمل الجهة، يمكن أن تشمل هذه المقاييس:

- نتائج سعادة/رضا الشركاء.



المعيار الرئيسي الرابع الحكومة الذكية



يركز هذا المعيار الرئيسي على مستوى النضج الإلكتروني/الذكي من حيث مدى تصميم وتطبيق خطط وسياسات وآليات مبتكرة تدعم التحول إلى تقديم الخدمات الإلكترونية/الذكية بما يحقق إستراتيجية الجهة وإستراتيجية الحكومة الذكية في الدولة، ومدى تحقيقها لنتائج أداء رائدة في هذا المجال لإسعاد المتعاملين وتعزيز السعادة الوظيفية وبيئة العمل الإيجابية.



محور تحقيق الرؤية

المعيار الرئيسي الرابع: الحكومة الذكية

1-4 تصميم وتطبيق خطط وسياسات التحول الذكي

أ) قدرات تصميم وتطبيق خطط وسياسات التحول الذكي

يمكن أن يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

- استخدام وتعميم وتسويق الخدمات الإلكترونية/الذكية في مختلف أعمال الجهة الحكومية وعملياتها الرئيسية والمساندة، وتطوير وتطبيق الخطط والسياسات الداعمة لذلك، وإشراك المتعاملين في تصميم هذه الخدمات بما يعزز من تفهم احتياجاتهم وإسعادهم.
- تطوير وإدارة الموقع الإلكتروني/التطبيقات الذكية وحضور الجهة على شبكة الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي.
- إدارة البنية التحتية الإلكترونية في الجهة والتعاون والتنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى فيما يتعلق باحتياجات الجهة إلكترونياً بهدف الاستغلال الأمثل للموارد ولغايات إقامة بنية تحتية متقدمة ومبتكرة.
- مشاركة الجهة للمعلومات وتبادل البيانات الذكية إلكترونياً مع الجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة.
- تطبيق الجهة لسياسات ومعايير أمن المعلومات وإجراء اختبارات دورية لضمان حماية معلوماتها وبياناتها، ويمكن أن يشمل ذلك تطبيق المعايير الوطنية والعالمية لأمن المعلومات.
- شمولية وتكامل الخدمات والأنظمة الإلكترونية/الذكية في الجهة مع خدمات وأنظمة الجهات الحكومية الأخرى الإلكترونية/الذكية المشتركة، وتحديد الشراكات في هذه المجالات بما يتوافق مع الاحتياجات المؤسسية والاستراتيجية، ويمكن أن يشمل ذلك التعاقد مع القطاع الخاص في تقديم الخدمات الإلكترونية/الذكية أو تنفيذ العمليات، مع قيام الجهة بإدارة العلاقة مع شركائها وتقييم وقياس أثر هذه الشراكات في إسعاد المتعاملين.
- استخدام الحلول الذكية والتقنيات الحديثة والمبتكرة (مثل: التعاملات الرقمية، والذكاء الاصطناعي وغيرها) بما يساهم في دعم خدمات الجهة الإلكترونية/الذكية وقنوات تقديمها وبشكل يتكامل مع الجهات الحكومية الأخرى.
- الربط مع الأنظمة الحكومية الإلكترونية/الذكية الرئيسية أو المشتركة بين الجهات الحكومية (مثل: نظام لإدارة الأداء، ونظام الموارد البشرية، والنظام المالي، ونظام الدفع الإلكتروني الموحد، ونظام إدارة المشاريع، والشبكة الوطنية، ونظام الهوية الرقمية، والتوقيع/التصديق الرقمي، ونظام إدارة العلاقة بالمتعاملين الوطني وغيرها).



محور تحقيق الرؤية المعيار الرئيسي الرابع: الحكومة الذكية

ب) الإنجازات والنتائج الخاصة بتصميم وتطبيق خطط وسياسات التحول الرقمي

حسب طبيعة عمل وأهداف وأنشطة الجهة الحكومية، يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

ب1) مؤشرات الأداء الخاصة بالتحول الرقمي

- نتائج التحول الإلكتروني/الذكي للخدمات الحكومية.
- نتائج استخدام الخدمات الحكومية الإلكترونية/الذكية.
- نتائج التزام المواقع الإلكترونية بمعايير جودة المواقع الإلكترونية.
- نتائج التزام الخدمات الحكومية بمعايير جودة الخدمات الإلكترونية/الذكية.
- نتائج مستوى التوعية العامة عن الخدمات الحكومية الإلكترونية/الذكية.
- نتائج مستوى تكامل الخدمات الحكومية الإلكترونية/الذكية.



محور تحقيق الرؤية

المعيار الرئيسي الرابع: الحكومة الذكية

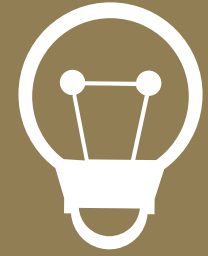
ب2) مقاييس رأي المتعاملين والشركاء والمعنيين الخاصة بالتحول الذكي

تعبّر هذه المقاييس عن رأي وانطباعات المتعاملين والشركاء والمعنيين في خدمات الجهة الحكومية الإلكترونية/الذكية وفي عمليات الربط والتكامل في الأنظمة الإلكترونية وتقديم الخدمات الإلكترونية/الذكية وفي الموقع الإلكتروني للجهة - بشكل مباشر أو غير مباشر - (من خلال استطلاعات ومسوحات الرأي، ومجموعات النقاش، والملاحظات والمقترحات، ورسائل الشكر وما شابه)، وحسب طبيعة عمل الجهة، يمكن أن تشمل هذه المقاييس:

- نتائج سعادة المتعاملين عن الخدمات الحكومية الإلكترونية/الذكية.
- نتائج سعادة/رضا جميع المعنيين عن قنوات الاتصال والتواصل المتاحة (الموقع الإلكتروني، ومركز الاتصال، ووسائل التواصل الاجتماعي وغيرها).
- نتائج التعامل مع ملاحظات/مقترحات المتعاملين والمرتبطة بالخدمات الحكومية الإلكترونية/الذكية والتطبيقات التقنية المبتكرة.
- مستوى ثقة المتعاملين عن الخدمات الحكومية الإلكترونية/الذكية.
- نتائج سعادة الموارد البشرية ومستوى الثقة عن الخدمات والأنظمة الإلكترونية الداخلية ونتائج التعامل مع ملاحظاتهم ومقترحاتهم.
- نتائج سعادة الشركاء عن مدى الالتزام بنود وشروط الشراكة ومدى الاستفادة منها، ويمكن أن تشمل هذه النتائج: تقييم قنوات التواصل، وطبيعة العلاقة والتعاون مع الشركاء، والتعاون وسهولة توفير وتبادل المعلومات، والشفافية في التعامل ومعايير الاختيار.



معايير منظومة التميز الحكومي للمحور الثاني



الابتكار (20%)

- المعيار الرئيسي الخامس: استشراف المستقبل
- المعيار الرئيسي السادس: إدارة الابتكار



حيث يتضمن المحور الثاني معيارين رئيسيين هما: استشراف المستقبل وإدارة الابتكار، ويتم مراعاة مدى تطبيق كل من المعيارين بناءً على طبيعة عمل الجهة الحكومية من خلال استشراف المستقبل وتحديد أهم عناصر الغموض الكامنة في محيطها الخارجي ومدى تأثير هذه العناصر على عملها. كما يركز المحور على مدى تطبيق الجهة لاستراتيجية الابتكار وذلك لإعداد وتنفيذ المبادرات الريادية والمبتكرة في مجال عملها الرئيسي والعمليات والخدمات والبرامج التي تطبقها لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتقديم أعلى مستوى من الخدمات لإسعاد المتعاملين والمعنيين.



المعيار الرئيسي الخامس استشراف المستقبل



يركز هذا المعيار الرئيسي على مدى تطوير الجهة الحكومية لقدراتها في مجال التفكير المستقبلي من خلال النهوض في الرأس المال الفكري والتجديد المستمر للتقدم نحو الريادة العالمية والمقدرة على الاستجابة للمتغيرات باستخدام أدوات استشراف المستقبل المتنوعة وذلك لتتمكن الجهة من العمل على تحليل ودراسة الاتجاهات العالمية والمستقبلية وكيفية مواكبتها وسرعة الاستجابة لبناء الجاهزية للمستقبل وكافة الاحتمالات والنتائج المتوقعة وغير المتوقعة لها من خلال التجديد في طرق وأساليب العمل وبما ينسجم مع تحقيق التقدم في إنجازات الجهة خارج حدود إطار قدراتها الحالية. كما يركز المعيار على الجهود التي تبذلها الجهة في فهم المتغيرات المستقبلية وبناء نماذج مستقبلية للقطاعات المعنية واقتناص الفرص مع ضمان المرونة الاستراتيجية والعملية التي ستأثر على عملياتها وخدماتها وسياساتها في تحقيق السعادة للمعنيين وللمجتمع. ويركز هذا المعيار على مدى تحقيق نتائج رائدة في هذا المجال.



محور الابتكار

المعيار الرئيسي الخامس: استشراف المستقبل

1-5 التفكير المستقبلي

(أ) قدرات التفكير المستقبلي

يمكن أن يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

- مدى قيام الجهة الحكومية باستخدام أساليب نوعية وكمية لتوقع طبيعة وأهمية التطورات والاتجاهات المستقبلية (الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والبيئية، وغيرها) وتحليل مدى تأثير هذه التطورات المستقبلية على المجالات المرتبطة بعمل الجهة وتحديد البدائل واختيار أفضلها بناءً على قوة هذه الاتجاهات للاستفادة منها أو التعامل معها أو توجيهها نحو الأفضل بما يخدم أهداف الحكومة.
- إجراء ورش عمل التوعية والتدريب الفني المستمر لبناء الثقافة في مجال استشراف المستقبل وتطبيق تلك الأدوات على مجالات عمل الجهة.
- تطوير أدوات جديدة لاستشراف المستقبل تعزز من عمل الجهة ومن مكانة الدولة/الحكومة.
- توفير وتحديث البيانات الضخمة اللازمة لإجراء التحليلات المستقبلية والاستشراف الاستراتيجي.
- مدى عمق فكر استشراف المستقبل في تطوير إستراتيجيات ومبادرات وسياسات استباقية مبنية على قراءات صحيحة للتوجهات المستقبلية بشكل يضع الحكومة في مستوى عالمي.
- مدى شمولية استشراف المستقبل وتغطيته للجهاز الحكومي بكافة مجالاته.
- تطوير الدراسات المستقبلية للجهة أو الدراسات المشتركة بين القطاعات/الجهات.



محور الابتكار

المعيار الرئيسي الخامس: استشراف المستقبل

ب) الإنجازات والنتائج الخاصة بالتفكير المستقبلي

حسب طبيعة عمل وأهداف وأنشطة الجهة الحكومية، يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية

- نتائج التوعية والتثقيف في مجال استشراف المستقبل (مثل: عدد ورش التوعية والتدريب التي تم عقدها للموظفين في الجهة).
- نتائج الأدوات المستخدمة في استشراف المستقبل والتي تم التدريب عليها.
- تقييم جودة الدراسات المستقبلية التي تم بناء عليها وضع الاستراتيجيات والسياسات والمبادرات.
- نتائج المشاريع التجريبية والتحقق من جاهزية التي تم عقدها ضمن الجهة و/أو بين القطاعات/الجهات.
- نتائج المبادرات والمشاريع التي تم تطويرها واستنتاجها من تحليل التوجهات العالمية المستقبلية.
- نتائج التغييرات والتطويرات المؤسسية بناءً على تطبيق أدوات استشراف المستقبل.
- نتائج البحوث والدراسات التي قامت الجهة بنشرها في مجال استشراف مستقبل نطاق عمل الجهة.
- النتائج المتحققة من اقتناص الفرص نتيجة لسرعة ومرونة الجهة في اتخاذ القرارات المستقبلية.
- النتائج النوعية التي تم تحقيقها من أفكار/مبادرات استشراف المستقبل.
- النتائج التي مكنت الجهة من تحقيق الريادة نتيجة استشراف المستقبل.



المعيار الرئيسي السادس إدارة الابتكار



يركز هذا المعيار الرئيسي على أهمية دور الجهة الحكومية في تقديم الحلول والابتكارات الجذرية من خلال تحديد أهداف واضحة للابتكار في مجال عملها والاستثمار في الأبحاث والتجارب العملية ضمن مجالات عملها وإنتاج المعرفة وبناء ثقافة وبيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والتطوير المستمر من خلال تطبيق أنظمة وآليات تعزز مشاركة المعنيين والجهات الحكومية وغير الحكومية والقطاع الخاص في تطبيق جهود الابتكار لتنفيذ أعمال ومهام الجهة الرئيسية وعملياتها الفنية بطرق ابتكارية وتقديم خدمات جديدة ومبتكرة لتحقيق قيمة نوعية لإسعاد جميع المعنيين. كما يركز هذا المعيار على مدى تحقيق نتائج رائدة في هذا المجال.



محور الابتكار

المعيار الرئيسي السادس: إدارة الابتكار

1-6 تطوير وتطبيق أنظمة إدارة الابتكار

أ) قدرات تطوير وتطبيق أنظمة إدارة الابتكار

يمكن أن يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

- تطوير ومراجعة وتحديث سياسة واستراتيجية للابتكار بما يتوافق مع رؤية ورسالة واستراتيجية الجهة الحكومية، هدفها توظيف الجهود والقدرات في إيجاد ابتكارات جذرية ضمن مجال المهام الرئيسية وطبيعة عمل وخدمات الجهة.
- تطوير وتطبيق أنظمة لإدارة الابتكار تتضمن الأبحاث والتجارب العملية واستخدام معايير واضحة لتحديد أولويات فرص التحسين والتطوير التي تحتاج حلولاً مبتكرة واختيار الحلول المجدية منها بما يتوافق مع إستراتيجية الابتكار في الدولة/ الحكومة وبما يساهم في تحقيق إستراتيجية الجهة والأجندة الوطنية وقيمة مضافة لإسعاد جميع المعنيين.
- ضمان الاستخدام الأمثل للمعارف والمعلومات لتحديد الفرص المتاحة للابتكارات الجذرية وبما يعزز الأبحاث والتجارب العملية وإنتاج المعارف في مجال طبيعة عمل الجهة.
- توفير بيئة العمل والقنوات الملائمة والأدوات التي تحفز الموارد البشرية والمتعاملين والمعنيين على المشاركة في أنشطة الابتكار المرتبطة بعمل الجهة وبما يتوافق مع معايير وأدلة عمل برامج الابتكار في الدولة/ الحكومة.
- بناء شبكة شراكات فاعلة مع الجامعات/ المؤسسات الأكاديمية ومراكز البحث العلمي والمعنيين في القطاع الحكومي والخاص لدعم عملية الابتكار بما يضمن التكامل واستفادة جميع الأطراف من الإمكانيات والموارد المتاحة للابتكار والاستثمار في الأبحاث والتجارب العملية.
- إعداد وتنفيذ برامج لبناء قدرات الموارد البشرية لتمكينها من المساهمة بفاعلية في أنشطة الابتكار.



محور الابتكار

المعيار الرئيسي السادس: إدارة الابتكار

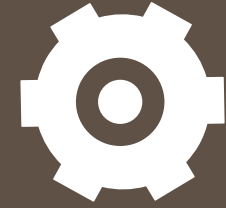
(ب) الإنجازات والنتائج الخاصة بتطوير وتطبيق أنظمة إدارة الابتكار

حسب طبيعة عمل وأهداف وأنشطة الجهة الحكومية، يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

- النتائج المادية وغير المادية التي تم تحقيقها في الجهة نتيجة لتطبيق الابتكارات في مجال عملها من إستراتيجيات وعمليات وخدمات مبتكرة (منها الاقتراحات/الأفكار الابتكارية المجدية والمطبقة من الموظفين والمتعاملين والشركاء).
- نتائج المشاريع/المبادرات/البرامج الابتكارية المنفذة مع الشركاء من المؤسسات الحكومية والخاصة.
- نتائج نماذج وتطبيقات العمل الرائدة/المبتكرة التي تم استحداثها وتطبيقها.
- الابتكارات الحاصلة على براءات اختراع/حقوق الملكية الفكرية.
- نتائج جاهزية الابتكار في الجهة (مثل: ثقافة الابتكار، ودعم القيادة للابتكار، والورش والفعاليات التي تنظمها الجهة في مجال الابتكار).



معايير منظومة التميز الحكومي للمحور الثالث



الممكنات (20%)

- المعيار الرئيسي السابع: رأس المال البشري
- المعيار الرئيسي الثامن: الممتلكات والموارد
- المعيار الرئيسي التاسع: الحوكمة

حيث يتضمن المحور الثالث ثلاثة معايير رئيسية هي: رأس المال البشري، والممتلكات والموارد والحوكمة، حيث يتم تطبيق هذه المعايير في الجهة الحكومية حسب طبيعة عملها من حيث نوعية وحجم الموارد والممتلكات التي تستخدمها وآليات الاستفادة منها وإدارتها وتطويرها بطرق ابتكارية جذرية.





المعيار الرئيسي السابع رأس المال البشري



يركز هذا المعيار الرئيسي على الاستثمار في رأس المال البشري واستدامته ورفع كفاءته وإنتاجيته وتعزيز خلق بيئة عمل سعيدة وإيجابية ومبتكرة من خلال وضع السياسات والخطط اللازمة لتحقيق كل من أهداف الأفراد والجهة بشكل مشترك مع تقديم خدمات لإسعاد الموظفين والارتقاء بجودة الحياة لديهم وفقاً لقانون ولوائح الموارد البشرية والأنظمة والأدلة المكّملة. كما يشمل المعيار على تقدير جهود العاملين ومكافأتهم وتحفيزهم وتمكينهم ورفع قدراتهم على الابتكار مع التركيز على استقطاب الكفاءات الوطنية والتخصّصية والمحافظة عليها وتحقيق التوازن بين الجنسين. كما يركز هذا المعيار على مدى تحقيق نتائج رائدة في هذا المجال.



محور الممكنات

المعيار الرئيسي السابع: رأس المال البشري

1-7 تصميم وتطبيق الخطط والسياسات والعمليات المتعلقة برأس المال البشري

أ) قدرات تصميم وتطبيق الخطط والسياسات والعمليات المتعلقة برأس المال البشري

يمكن أن يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

- تحديد المهارات والكفاءات السلوكية وقدرات الموارد البشرية اللازمة لتحقيق إستراتيجية الجهة وبما يتوافق مع الهيكل التنظيمي والإطار العام للعمليات ووضع الخطط اللازمة لتوفيرها.
- تطوير وتطبيق سياسات وخطط ومبادرات وبرامج ومشاريع مختلفة وأنظمة عمل متكاملة تعزز السعادة الوظيفية وتخلق بيئة عمل سعيدة وإيجابية داخل الجهة الحكومية تغطي مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة عمليات التوظيف والتطوير المهني وتخطيط المسار الوظيفي والانتقال والتعلم الوظيفي وأنظمة التحفيز والتكريم وغيرها من العمليات ذات العلاقة برأس المال البشري، مع ضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية وفقاً لقانون ولوائح الموارد البشرية والأنظمة والأدلة المكملة لها، وبما يضمن تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية والتوازن بين الجنسين (مثل: البرنامج الوطني للسعادة والإيجابية، وميثاق السعادة والإيجابية، ودليل الرفاه الوظيفي، ودليل السعادة وجودة الحياة في بيئة العمل، ومبادرة المكاتب السعيدة والإيجابية وغيرها).
- بناء ثقافة التعلم وتحسين الأداء مع تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على أسس ومعلومات دقيقة وإعداد الخطط التدريبية باستخدام أشكال التدريب والتعلم المستمر المختلفة وتنفيذها بشكل يضمن إكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات والسلوكيات المطلوبة وقياس مدى فاعلية وأثر التدريب على أداء وسلوك الموارد البشرية.
- تقييم أداء الموارد البشرية بما يضمن العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية وتوفير معلومات منتظمة عن مستويات الأداء والإنجاز وتحقيق الأهداف والكفاءات لتحسين هذه المستويات، وربط التقدم الوظيفي والمكافآت والحوافز بنتائج التقييم.
- تمكين الموارد البشرية وضمان حصولهم على الأدوات والمعلومات والكفاءات والصلاحيات اللازمة لضمان مساهمتهم القصوى في تحقيق الأهداف.
- تشجيع ومكافأة الإنجازات الرائدة والابتكارات الجذرية على جميع المستويات بالجهة (الموظفين وفرق العمل) في التوقيت والطريقة المناسبة وخلق التنافس الإيجابي فيما بينهم.
- توفير بيئة عمل سعيدة وإيجابية وصحية وآمنة وملائمة تساهم في تحفيز الموارد البشرية على الإنتاج والابتكار وتحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية لهم (مثل: مكتبة، وقاعة رياضية، ومناطق استراحة، ومناطق التأمل والتفكير، ووسائل للابتكار والبحث وغيرها).
- تطبيق خطة متكاملة للتوطين تضمن استقطاب الكفاءات الوطنية والمحافظة عليها وتشجيع عملهم في وظائف تتدنى فيها نسب التوطين.
- تمكين وتعزيز دور المرأة في العمل وخلق بيئة داعمة للمرأة والأم العاملة (مثل: توفير الحضانات للأطفال أو ساعات عمل مرنة، أو سياسات داعمة للأم العاملة وغيرها).



محور الممكنات

المعيار الرئيسي السابع: رأس المال البشري

ب) الإنجازات والنتائج الخاصة برأس المال البشري

حسب طبيعة عمل وأهداف وأنشطة الجهة الحكومية، يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

ب1) مؤشرات الأداء المتعلقة برأس المال البشري

- نتائج مؤشرات تنمية الموارد البشرية (مثل: الإنتاجية، والكفاءات المطلوبة مقارنة بالكفاءات المتوفرة، ومعدل الساعات التدريبية لكل موظف، ونسبة المتدربين، ونتائج تقييم أثر التدريب).
- نتائج مؤشرات التحفيز والمشاركة (مثل: معدل الاقتراحات المقدمة سنوياً، ونسبة الاقتراحات المطبقة إلى الاقتراحات المقدمة).
- نتائج مؤشرات السعادة والإيجابية (مثل: متوسط عدد أيام الغياب لكل موظف، ومعدل الإجازات المرضية لكل موظف، ومتوسط عدد إصابات العمل، وعدد الملاحظات والتظلمات من قبل الموظفين ونسبة معالجتها، ونسبة الدوران الوظيفي).
- نتائج الخدمات المقدمة للموارد البشرية (مثل: كفاءة تقديم الخدمات كالوقت اللازم لتقديم الخدمات، ونسبة الخفض في تكلفة الخدمة، ونسبة الزيادة في المخرجات مع الحفاظ على نفس المدخلات، ونسبة الأخطاء).
- نتائج التوظيف (مثل: نسب التوظيف، ونسبة الدوران الوظيفي للمواطنين/معدلات استمرارية الخدمة للمواطنين).

ب2) مقاييس الرأي المتعلقة برأس المال البشري

تعبر هذه المقاييس عن رأي وانطباعات الموارد البشرية بسياسات وخطط ومبادرات وبرامج ومشاريع وأنظمة وأدلة العمل المتعلقة بالموارد البشرية ويمدى توفر بيئة العمل السعيدة والإيجابية – بشكل مباشر أو غير مباشر – (من خلال استطلاعات ومسوحات الرأي، ومجموعات النقاش، والملاحظات والمقترحات، ورسائل الشكر وما شابه)، ويمكن أن تشمل هذه المقاييس:

- نتائج السعادة الوظيفية.
- نتائج الإيجابية في بيئة العمل.
- نتائج التناغم الوظيفي.
- نتائج الولاء الوظيفي.



المعيار الرئيسي الثامن الممتلكات والموارد



يركز هذا المعيار الرئيسي على مدى كفاءة وفاعلية إدارة الجهة الحكومية لمواردها الداخلية وممتلكاتها لدعم إستراتيجية وسياسات الجهة وضمان التنفيذ الفعال للعمليات بما في ذلك تحديد أولويات الإنفاق بشكل يتجاوز احتياجات ويفوق توقعات ومصالح المتعاملين وبما يلغي النفقات في المجالات التي لا تضيف قيمة نوعية لهم. كما يركز هذا المعيار على مدى تحقيق نتائج رائدة في هذا المجال.



محور الممكنات

المعيار الرئيسي الثامن: الممتلكات والموارد

1-8 تخطيط وإدارة الممتلكات (المباني والمرافق، المعدات والأجهزة، الموارد)

(أ) قدرات تخطيط وإدارة الممتلكات (المباني والمرافق، المعدات والأجهزة، الموارد)

يمكن أن يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

- تطوير وتطبيق سياسات وخطط طويلة المدى لإدارة الممتلكات من مباني ومرافق ومعدات وأجهزة تدعم سياسات وإستراتيجية الجهة الحكومية وبما يتوافق مع السياسات والاستراتيجيات ذات العلاقة.
- الاستخدام الأمثل للممتلكات وإدارة دورة حياة تلك الأصول وأمنها وإدامتها من خلال برامج الصيانة (خاصة الوقائية منها).
- تطبيق المواصفات والمعايير البيئية في عمليات الجهة الحكومية واستخدام المواد الصديقة للبيئة بما يضمن المحافظة على البيئة والموارد غير المتجددة.
- الإدارة الأمثل للمستودعات والمخزون.



محور الممكنات

المعيار الرئيسي الثامن: الممتلكات والموارد

ب) الإنجازات والنتائج الخاصة بالممتلكات (المباني والمرافق، المعدات والأجهزة، الموارد)

حسب طبيعة عمل وأهداف وأنشطة الجهة الحكومية، يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

- كفاءة الاستعمال.
- كفاءة وفاعلية عمليات الصيانة.
- نتائج الخفض في النفقات المرتبطة بإدارة الممتلكات.
- نتائج الخفض في استهلاك الكهرباء والمياه.
- حجم المواد التي تم إعادة استخدامها/تدويرها.
- نتائج الخفض في استهلاك المواد (الأوراق، والوقود، والمواد الكيميائية وغيرها).
- نتائج الخفض في انبعاثات الغازات الدفيئة والملوثات البيئية.
- نتائج استخدام المواد الصديقة للبيئة من المواد القابلة للاستبدال والمستخدمة في الجهة.
- نتائج استخدام التقنيات الصديقة للبيئة في العمليات/الخدمات.



محور الممكّنات

المعيار الرئيسي الثامن: الممتلكات والموارد

2-8 إدارة العلاقة مع الموردین

(أ) قدرات إدارة العلاقة مع الموردین

يمكن أن يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

- رسم إطار وحدود العلاقة طويلة المدى (الشراكة) مع الموردین بما يحقق المنفعة المتبادلة ويؤدي إلى بناء علاقات مستدامة تدعم أهداف الجهة الحكومية في مجال تحقيق قيمة مضافة للمعنيين وخفض التكاليف والإنفاق المتعلق.
- الشفافية في نشر معايير اختيار الموردین والتعامل معهم وتقييم أدائهم (مثل: حالات تعديل ومراجعة العقود، وتقييم أداء وتصنيف الموردین، وإجراءات إحالة العطاءات وغيرها).



محور الممكنات

المعيار الرئيسي الثامن: الممتلكات والموارد

ب) الإنجازات والنتائج الخاصة بإدارة العلاقة مع الموردين

حسب طبيعة عمل وأهداف وأنشطة الجهة الحكومية، يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

ب1) مؤشرات الأداء الخاصة بإدارة العلاقة مع الموردين

- نتائج تقييم الموردين.
- نتائج الخفض في النفقات المرتبطة بالمشتريات.
- نتائج التعامل مع الملاحظات الخاصة بالموردين.
- نتائج المشتريات من الشركات الصغيرة والمتوسطة المحلية.

ب2) مقاييس رأي الموردين

تعبر هذه المقاييس عن رأي وانطباعات الموردين بمستوى التعاون والشراكة مع الجهة الحكومية والالتزام بنود وشروط التعاقد ومدى الاستفادة منها وفعالية التعاون وسهولة توفير وتبادل المعلومات والشفافية في التعامل وتقييم قنوات التواصل – بشكل مباشر أو غير مباشر – (من خلال استطلاعات ومسوحات الرأي، ومجموعات النقاش، والملاحظات والمقترحات، ورسائل الشكر وما شابه)، وحسب طبيعة عمل الجهة، يمكن أن تشمل هذه المقاييس:

- نتائج سعادة/رضا الموردين.



محور الممكنات

المعيار الرئيسي الثامن: الممتلكات والموارد

3-8 إدارة الموارد المالية

(أ) قدرات إدارة الموارد المالية

يمكن أن يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

- تطوير وتطبيق سياسات وخطط طويلة المدى وعمليات مالية لدعم تحقيق إستراتيجية الجهة الحكومية.
- تصميم عمليات التخطيط المالي وعمليات الضبط الداخلي والرقابة والمراجعة وإعداد التقارير المالية لضمان الاستخدام الأمثل للموارد بكفاءة وفاعلية.
- تطبيق برامج لتنمية الإيرادات.
- تطبيق برامج لترشيد النفقات.
- تطبيق مبادئ حساب التكاليف للعمليات والخدمات لضمان رفع كفاءتها.
- تحليل النتائج والإنجازات مقارنة بالموارد المالية المعتمدة.

(ب) الإنجازات والنتائج الخاصة بإدارة الموارد المالية

حسب طبيعة عمل وأهداف وأنشطة الجهة الحكومية. يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

- دقة التخطيط المالي للإيرادات الذاتية.
- دقة التخطيط المالي للمصروفات.
- دقة إعداد الميزانية.
- نتائج الزيادة في الإيرادات الناتجة عن برامج تنمية الإيرادات.
- نتائج الخفض في النفقات الناتجة عن برامج ترشيد النفقات.
- نتائج الخفض في تكاليف الخدمات والعمليات الرئيسية.
- نتائج الخفض في تكاليف العمليات المساندة.



المعيار الرئيسي التاسع الحوكمة



يركز هذا المعيار الرئيسي على مدى كفاءة وفاعلية الإطار العام للحوكمة بما يضمن تحقيق مبدأ المساءلة والشفافية تجاه المجتمع والجهات المعنية على المستوى الحكومي فيما يتعلق بالأداء ومدى الالتزام بالتشريعات والقوانين بما في ذلك المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية، ومدى توفر إطار عمل فعال وشامل لإدارة المخاطر ومعالجتها لضمان تحقيق إستراتيجيات الجهة الحكومية واستمرارية الأعمال، ومدى وجود سياسات/ إستراتيجيات للاتصال الداخلي والخارجي بهدف ضمان تنفيذ الأعمال وتقديم الخدمات وبما يساهم في بناء الصورة الإيجابية وتعزيز ثقة جميع المعنيين في الجهة، كما يركز هذا المعيار على مدى تحقيق نتائج رائدة في الحوكمة وإدارة المخاطر والاتصال الاستراتيجي.



محور الممكنات

المعيار الرئيسي التاسع: الحوكمة

1-9 تصميم وتطبيق إطار عام للحوكمة

أ) قدرات تصميم وتطبيق إطار عام للحوكمة

يمكن أن يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

- إيجاد وتطبيق إطار عمل فعال وشامل للحوكمة على مجالات العمل المختلفة في الجهة الحكومية (مثل: الإدارة المؤسسية، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، وإدارة المعلومات، وإدارة المشاريع، وإدارة الموارد والممتلكات).
- تحقيق مبادئ الحوكمة الخاصة بفصل المهام والمسؤوليات من خلال تحديد سلسلة القيمة والإطار العام للعمليات الذي يتضمن العمليات الرئيسية والمساندة والهيكل التنظيمي الملائم لتنفيذ الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها.
- تطبيق التشريعات والقوانين ومتطلبات البرامج الحكومية والمتابعة الفعالة لتنفيذ ما يرد في تقارير التقييم والتدقيق من الجهات المعنية بالمتابعة والرقابة الإدارية والمالية (مثل: ديوان المحاسبة، ومكتب التدقيق الداخلي، ووزارة المالية وغيرها).
- تطبيق معايير لحفظ حقوق الملكية الفكرية للجهة والمعنيين.



محور الممكنات

المعيار الرئيسي التاسع: الحوكمة

ب) الإنجازات والنتائج الخاصة بتصميم وتطبيق إطار عام للحوكمة

حسب طبيعة عمل وأهداف وأنشطة الجهة الحكومية، يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

ب1) مؤشرات الأداء الخاصة بالحوكمة

- نتائج تصنيف ديوان المحاسبة.
- نتائج الملاحظات الواردة في تقارير التدقيق والتقييم مصنفة حسب الأهمية.
- نتائج معالجة الملاحظات من تقارير التقييم والتدقيق.

ب2) مقاييس رأي المعنيين بالحوكمة

تعبر هذه المقاييس عن رأي وانطباعات المعنيين ذوي العلاقة بالحوكمة - بشكل مباشر أو غير مباشر - (من خلال استطلاعات ومسوحات الرأي، ومجموعات النقاش، والملاحظات والمقترحات، ورسائل الشكر وما شابه)، وحسب طبيعة عمل الجهة، يمكن أن تشمل هذه المقاييس المجالات التالية:

- نتائج الشفافية والنزاهة في معايير التعامل مع المتعاملين.
- نتائج الشفافية والنزاهة وتكافؤ الفرص في معايير التعامل مع الموارد البشرية.
- نتائج الشفافية والنزاهة وتكافؤ الفرص في التعامل ومعايير الاختيار للموردين.



محور الممكنات

المعيار الرئيسي التاسع: الحوكمة

2-9 تصميم وتطبيق إطار عام لإدارة المخاطر

أ) قدرات تصميم وتطبيق إطار عام لإدارة المخاطر

يمكن أن يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

- إيجاد وتطبيق إطار عمل فعال وشامل لإدارة المخاطر لتحقيق إستراتيجية الجهة الحكومية وضمان استمرارية الأعمال بهدف الحد من التهديدات والاستفادة من الفرص المتاحة مع ضمان التكامل والتعامل مع كافة أنواع المخاطر والأزمات والكوارث (مثل: المخاطر الاستراتيجية والمالية والبيئية، وأمن المعلومات، والمخاطر التشغيلية، والصحة والسلامة المهنية).
- إعداد سياسات وإجراءات التعامل مع المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة وعملياتها وخدماتها وتحليلها بدراسة تأثيراتها السلبية والإيجابية واحتمالية وقوعها وتقييمها حسب أولوياتها.
- إعداد خطط لمعالجة المخاطر تتضمن الأنشطة ومسؤوليات التنفيذ والأطر الزمنية والموارد اللازمة والبدائل والسيناريوهات والخطط البديلة لمواجهة المتغيرات والمستجدات التي يمكن أن تحول دون تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتنفيذ العمليات والخدمات والمشاريع والمبادرات والبرامج.

ب) الإنجازات والنتائج الخاصة بتصميم وتطبيق إطار عام لإدارة المخاطر

حسب طبيعة عمل وأهداف وأنشطة الجهة الحكومية، يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

- نتائج نجاح خطط التدريب والتجارب الوهمية للتعامل مع الأزمات والكوارث.
- نتائج نجاح خطط الطوارئ في التعامل مع المخاطر (في حال حدوثها).
- الإحصاءات الناتجة من الأزمات والكوارث.
- نتائج الحوادث الناتجة عن عمليات وأنشطة الجهة (مثل: عدد إصابات العمل).



محور الممكنات

المعيار الرئيسي التاسع: الحوكمة

3-9 تصميم وتطبيق إطار الاتصال الاستراتيجي

(أ) قدرات تصميم وتطبيق إطار الاتصال الاستراتيجي

يمكن أن يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

- إعداد وتطبيق إستراتيجية للاتصال الداخلي والخارجي تتضمن الأهداف والأنظمة الداعمة للتواصل لنشر وتبادل المعلومات والإفصاح وغيرها ضمن القنوات المعلنة وبما يناسب شرائح المعنيين المستهدفة، وتكون متاحة وضمن التوقيت المناسب وموجه للمعنيين (مثل: الرسائل الإعلامية الموحدة، نظام المتحدث الرسمي، بروتوكول التواجد على وسائل التواصل الاجتماعي، نظام التعامل مع الأزمات والطوارئ).
- تطبيق سياسات الاتصال والتواصل الداخلي والخارجي، بهدف التخطيط للأعمال وتنفيذ الخطط والمشاريع والمبادرات والبرامج وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية تدعم الشفافية والاستجابة وبما يضمن التأثير الإيجابي وتعزيز السعادة والإيجابية للموظفين والمتعاملين وجميع المعنيين.



محور الممكنات

المعيار الرئيسي التاسع: الحوكمة

ب) الإنجازات والنتائج الخاصة بالاتصال الاستراتيجي

حسب طبيعة عمل وأهداف وأنشطة الجهة الحكومية، يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

ب1) مؤشرات الأداء الخاصة بالاتصال الاستراتيجي

● فاعلية أساليب التواصل (مثل: معدل استخدام أساليب التواصل، مدى استجابة المعنيين مع قنوات التواصل المستخدمة، الملاحظات الواردة بخصوص قنوات الاتصال، مدى دقة المعلومات، التواجد الحكومي على وسائل التواصل الاجتماعي).

ب2) مقاييس رأي المتعاملين والشركاء والمعنيين الخاصة بالاتصال الاستراتيجي

تعبّر هذه المقاييس عن رأي وانطباعات المعنيين ذوي العلاقة بالاتصال الاستراتيجي - بشكل مباشر أو غير مباشر - (من خلال استطلاعات ومسوحات الرأي، ومجموعات النقاش، والملاحظات والمقترحات، ورسائل الشكر وما شابه)، وحسب طبيعة عمل الجهة، يمكن أن تشمل هذه المقاييس المجالات التالية:

● سعادة ورضا المعنيين (من متعاملين، موظفين، شركاء، إعلاميين، جمهور وغيرهم) عن فاعلية الاتصال الاستراتيجي والصورة الإيجابية للجهة.



أسلوب التقييم

ينقسم أسلوب التقييم في منظومة التميز الحكومي إلى قسمين رئيسيين أحدهما خاص بتقييم القدرات والآخر خاص بتقييم النتائج.

بينما يتم تقييم النتائج من خلال أربعة معايير رئيسية وهي:

حيث يتم تقييم القدرات من خلال ثلاثة معايير رئيسية وهي:

تقييم النتائج

الشمولية والقابلية
للاستخدام



تحقيق النتائج



التطور في الأداء



الموقع الريادي



تقييم القدرات

الفاعلية



الكفاءة



التعلم والتطوير



وفيما يلي شرح تفصيلي لكل من هذه المعايير:



معايير تقييم القدرات

الفاعلية

تقوم الجهة الحكومية الرائدة بتصميم وتطبيق سياسات وخطط وأنظمة وبرامج عمل وعمليات وخدمات ومشاريع ومبادرات وغيرها (قدرات) تلبى متطلبات واحتياجات جميع المعنيين وبمشاركة فاعلة منهم - بما يتناسب مع طبيعة عمل الجهة ودورها الرئيسي وبما يتوافق مع أفضل الممارسات - ويؤدي تطبيقها إلى تحقيق نتائج إيجابية تساهم بشكل فعال في تحقيق إستراتيجية الجهة وإستراتيجية الحكومة / الأجندة الوطنية للدولة ككل وتضيف قيمة لجميع المعنيين.



الكفاءة

تراعي الجهة الحكومية الرائدة تطبيق السياسات والخطط والأنظمة وبرامج العمل والعمليات والخدمات والمشاريع والمبادرات وغيرها من قدرات بطرق تضمن الاستغلال الأمثل للموارد المختلفة (البشرية والتقنية والأجهزة والمباني وغيرها) والإنفاق المتعقل الذي يضمن تحديد أولويات الإنفاق بما يلبي احتياجات ومصالح المعنيين ويلغي النفقات في المجالات التي لا تضيف قيمة لهم.



التعلم والتطوير

تقوم الجهة الحكومية الرائدة بالتطوير على السياسات والخطط والأنظمة وبرامج العمل والعمليات والخدمات والمشاريع والمبادرات وغيرها من قدرات بشكل مستمر باستخدام أفكار إبداعية وطرق مبتكرة مبنية على التعلم من نتائج الأداء المؤسسي وأفضل الممارسات ومن خلال مشاركة فاعلة من جميع المعنيين.





أداة التقييم للقدرات



100	90	85	65	60	40	35	15	10	0	معايير التقييم		
تلبية احتياجات جميع المعنيين الحاليين والمحتملين وتوقع توقعاتهم وتساهم في تحقيق جميع الأجندة الوطنية/الناتج الاستراتيجية والثقة باستدامتها.	تلبية احتياجات كل المعنيين الحاليين وتساهم في تحقيق جميع الأجندة الوطنية/الناتج الاستراتيجية.	تلبية احتياجات معظم المعنيين وتساهم بشكل كبير في تحقيق الأجندة الوطنية/الناتج الاستراتيجية.	تلبية بعض احتياجات المعنيين وتساهم جزئياً في تحقيق الأجندة الوطنية/الناتج الاستراتيجية.	لا تلبية احتياجات المعنيين ولا تساهم في تحقيق الأجندة الوطنية/الناتج الاستراتيجية.	هل تلبية القدرات احتياجات جميع المعنيين وتساهم في تحقيق الأجندة الوطنية/الاستراتيجية؟	الفاعلية (%60)	مناسبة تماماً لطبيعة عمل الجهة وتعتبر ممارسة فريدة يفتدى بها عالمياً.	مناسبة بشكل كبير لطبيعة عمل الجهة ومتوافقة مع الممارسات العالمية الحديثة.	مناسبة إلى حد ما لطبيعة عمل الجهة ومتوافقة مع بعض الممارسات التقليدية.	لا تناسب طبيعة عمل الجهة وغير متوافقة مع أفضل الممارسات.	هل تتناسب القدرات مع طبيعة عمل الجهة ومتوافقة مع أفضل الممارسات؟	
تعتبر الجهة مثال يفتدى به عالمياً في مجال الاستغلال الأمثل للموارد والإنفاق المتعقل.	يتم استغلال جميع الموارد بشكل مثالي وتراعي الجهة بشكل كامل الإنفاق المتعقل عند التطبيق.	تراعي الجهة بشكل كبير الاستغلال الأمثل للموارد والإنفاق المتعقل عند التطبيق.	تراعي الجهة إلى حد ما الاستغلال الأمثل للموارد والإنفاق المتعقل عند التطبيق.	لا تراعي الجهة الاستغلال الأمثل للموارد والإنفاق المتعقل عند التطبيق.	هل تطبيق القدرات بطرق تضمن الاستغلال الأمثل للموارد المختلفة والإنفاق المتعقل؟		الكفاءة (%20)	تعتبر الجهة مثال يفتدى به عالمياً للمؤسسة المتعلمة والمبتكرة.	يتم التطوير على القدرات بشكل مستمر وشامل باستخدام أفكار إبداعية وطرق مبتكرة مبنية على التعلم من نتائج الأداء وأفضل الممارسات.	يتم التطوير على القدرات بشكل كبير باستخدام أفكار إبداعية وطرق مبتكرة مبنية على التعلم من نتائج الأداء وأفضل الممارسات.	يتم التطوير على القدرات إلى حد ما باستخدام أفكار إبداعية وطرق مبتكرة مبنية على التعلم من نتائج الأداء وأفضل الممارسات.	لا يتم تطوير القدرات أو التعلم من نتائج الأداء وأفضل الممارسات.



معايير تقييم النتائج

الشمولية والقابلية للاستخدام

تقوم الجهة الحكومية الرائدة بتوفير معلومات شاملة للنطاق المطلوب ودقيقة وكافية لمتخذي القرار وجميع المعنيين بمستوياتهم المختلفة عن مدى التقدم في تحقيق الأجندة الوطنية/ الاستراتيجية وأداء القدرات (مثل: السياسات والخطط والأنظمة وبرامج العمل والعمليات والخدمات والمشاريع والمبادرات) وبما يساعدهم على التنبؤ بأداء الجهة المستقبلي من خلال منظومة متكاملة من مؤشرات الأداء ومقاييس الرأي والسعادة (النتائج والأثر والمخرجات) الملائمة لطبيعة عمل الجهة تغطي جميع المجالات التي تحتاج الجهة لقياسها وتركز على الأثر والنتائج النهائية.



تحقيق النتائج

تقوم الجهة الحكومية الرائدة بوضع مستهدفات منطقية وطموحة للمؤشرات ومقاييس الرأي والسعادة (النتائج والأثر والمخرجات) تؤدي إلى إكسابها ميزة تنافسية، وتبث روح التحدي لدى العاملين، وتحفز الجهة للعمل على تحقيق هذه المستهدفات.



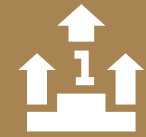
التطور في الأداء

تحقق الجهة الحكومية الرائدة تطوراً مستمراً في نتائج أدائها نتيجة لفاعلية عملية التعلم من أدائها السابق، ومن أفضل الممارسات وفاعلية جهود التطوير والابتكار في الجهة.



الموقع الريادي

تحقق الجهة الحكومية الرائدة مواقع ريادية على مستوى العالم في مجال عملها بناء على النتائج المحققة، كما تساهم نتائجها في وضع الحكومة/ الدولة في مواقع ريادية في التصنيفات والمؤشرات والتقارير العالمية.





أداة التقييم للنتائج



100	90	85	65	60	40	35	15	10	0	معايير التقييم	
يتم تحديد وقياس مؤشرات تدعم استشراف النتائج أغلبها توجيهية مناسبة لطبيعة القدرات ولمتابعة تحقيق الأجندة الوطنية/الاستراتيجية	يتم تحديد وقياس مؤشرات تدعم توقع النتائج المحتملة أغلبها تنبؤية مناسبة لطبيعة القدرات ولمتابعة تحقيق الأجندة الوطنية/الاستراتيجية	يتم تحديد وقياس مؤشرات تدعم التحليل أغلبها تشخيصية مناسبة لطبيعة القدرات ولمتابعة تحقيق الأجندة الوطنية/الاستراتيجية	يتم تحديد وقياس مؤشرات تدعم المراقبة أغلبها وصفية مناسبة لطبيعة القدرات ولمتابعة تحقيق الأجندة الوطنية/الاستراتيجية	لا يتم تحديد وقياس مؤشرات مناسبة لطبيعة القدرات ولمتابعة تحقيق الأجندة الوطنية/الاستراتيجية	هل يتم تحديد وقياس المؤشرات المناسبة والشاملة والدقيقة ومتابعة وفهم والتنبؤ بأداء القدرات ومدى النجاح في تحقيق الأجندة الوطنية/الاستراتيجية؟	الشمولية والقابلية للاستخدام (50%)					
تم تحقيق جميع المستهدفات ووجود ثقة باستمرار تحقيقها في المستقبل	تم تحقيق جميع المستهدفات المنطقية والطموحة	تم تحقيق أغلب المستهدفات المنطقية والطموحة	تم تحقيق بعض المستهدفات المنطقية والطموحة	المستهدفات غير منطقية وغير طموحة أو لم يتم تحقيق أي منها	هل المستهدفات المحددة منطقية وطموحة، وهل تم تحقيق المستهدفات؟	تحقيق النتائج (20%)					
يوجد تطور إيجابي أو استقرار للأداء الجيد لجميع النتائج على مدى 8 سنوات	يوجد تطور إيجابي أو استقرار للأداء الجيد لجميع النتائج على مدى 4 سنوات	يوجد تطور إيجابي أو استقرار للأداء الجيد لأغلب النتائج على مدى 4 سنوات	يوجد تطور إيجابي أو استقرار للأداء الجيد لبعض النتائج على مدى 4 سنوات	لا يوجد تطور إيجابي أو استقرار للأداء الجيد	هل عملية التعلم والتطوير فعالة في الجهة؟	التطور في الأداء (20%)					
حققت الجهة الأفضل لها/للدولة على مستوى العالم في جميع المجالات	حققت الجهة مواقع ريادية لها/للدولة على مستوى العالم في معظم المجالات	حققت الجهة مواقع ريادية لها/للدولة على مستوى العالم في العديد من المجالات	حققت الجهة مواقع ريادية لها/للدولة على مستوى العالم في بعض المجالات	لم تحقق الجهة أي موقع ريادي لها/للدولة على مستوى العالم	هل النتائج التي تم تحقيقها تضع الجهة/الدولة في موقع ريادي على مستوى العالم؟	الموقع الريادي (10%)					



التعاريف والمصطلحات



الأداء

مجموعة الإنجازات والنتائج النهائية التي يحققها الأفراد أو مجموعات العمل أو الوحدات التنظيمية أو الجهات الحكومية.

أنظمة العمل

مجموعة اللوائح والقوانين والقرارات والأوامر والتعليمات والسياسات الموثقة التي تسيّر وتحدد الإجراءات والمعايير والخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق هدف محدد.

الابتكار

سعي الأفراد والمؤسسات والحكومات الحثيث للتقدّم عبر توليد أفكار إبداعية والابتكارات الجذرية واستحداث منتجات وخدمات وعمليات جديدة ترتقي بجودة الحياة.

استشراف المستقبل

توقع طبيعة وأهمية التطورات والاتجاهات المستقبلية (الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية وغيرها) وتحليل مدى تأثير هذه التطورات المستقبلية على المجالات المرتبطة بعمل الجهة لبناء الجاهزية للمستقبل.

الإنتاجية

معدل/نسبة الإنجاز الذي تحققه الوحدة الواحدة من الموارد أو عنصر الإنتاج خلال فترة زمنية محددة.

الانعكاسات المالية للمشاريع

دراسة وتحليل التأثيرات المالية المترتبة على تأسيس أو إطلاق مبادرات/مشاريع جديدة، وعادة ما توازن هذه الدراسة بين أكثر من بديل أو عرض مقدم.

الإنفاق المتعلق

تحديد أولويات الإنفاق في تحقيق الأهداف بما يلبي احتياجات ومصالح المعنيين ويلغي النفقات في المجالات التي لا تضيف قيمة لهم.

البيانات

المادة الأولية من الأرقام أو الحروف أو الرموز أو الحقائق التي تصف موضوعاً أو فكرة أو حالة.

التحليل

فحص الحقائق والبيانات التي يتم تجميعها من أجل اتخاذ قرارات رشيدة وفعالة، وهي تشمل دراسة العلاقات ومعرفة الأسباب.



التعاريف والمصطلحات

عملية تضمن تصور مستقبل منشود في الجهة الحكومية من خلال تحديد رؤية ورسالة واستراتيجيات وأهداف محددة وسبل تحقيقها انطلاقاً من الوضع الراهن.

التخطيط الاستراتيجي

أسلوب إداري لتحقيق الريادة من خلال مواصلة إدخال تعديلات جزئية أو صغيرة أو جذرية لتطوير العمليات والخدمات وأنظمة العمل ومعايير الأداء للارتقاء بها إلى مستويات أفضل.

التطوير المستمر

شكاوى/ملاحظات يتقدم بها الموظف وتكون عادة بشأن الإجراءات المتخذة بحقه أو من جراء عدم إنصافه أو وقوع غبن عليه بسبب عدم تطبيق القوانين واللوائح المتبعة أو الممارسات المطبقة.

التظلم الوظيفي

ما يعرف بسلسلة الكتل والتي يتم فيها التكامل الفعّال للتعاملات الإلكترونية مثل العملات الرقمية لضمان تسهيل وتسريع التعاملات الآمنة بدقة عالية بين الأطراف المعنية داخل أو خارج الجهات الحكومية.

التعاملات الرقمية

تحصيل المعلومات واكتساب المعرفة وتطبيق الممارسات المتعلقة بهذه المعلومات والمعارف التي تؤدي إلى التحسين أو التغيير نحو الأفضل. ويشمل ذلك التعلم المستمر والمقارنات المعيارية والمراجعة والتقييم الداخلي والخارجي ودراسات أفضل الممارسات والاطلاع على أفضل التجارب.

التعلم المؤسسي

عملية تنسيق وتنفيذ ومراقبة التغيير في الأنظمة والممارسات في الجهة الحكومية.

إدارة التغيير

استحداث ما يلزم للاستجابة للمتطلبات الجديدة أو إدخال تحسينات أساسية على الوضع القائم.

التفكير التحويلي

التطبيقات العملية الناتجة عن البحوث في المجالات المختلفة وتتضمن الطرق والوسائل والأدوات والآليات والمعدات والتجهيزات المتطورة التي تساعد الجهة الحكومية على تحقيق الأهداف المطلوبة منها إنجاز مهامها وخدماتها بأسلوب فعّال وكفؤ.

التقنيات



التعاريف والمصطلحات

إعطاء الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهام عملهم وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة للقيام بعمل جيد.

توفير مصادر دخل أو موارد مالية إضافية.

جهة ذات شخصية قانونية واعتبارية تنحصر بها بعض الاختصاصات أو الأنشطة ذات الطابع الخدمي أو الرقابي، مثل وزارة أو هيئة أو مؤسسة أو مجلس أو معهد، وتتبع حكومة الدولة.

مدى تحقيق متطلبات وتوقعات المتعاملين من الخدمات/المنتجات التي تؤثر على سعادتهم/رضاهم، ومدى المطابقة مع مواصفات الخدمة/المنتج.

تعبير مجازي يرمز إلى التزام الجهات الحكومية بإنجاز أعمالها وإجراء اتصالاتها وتقديم خدماتها من خلال وسائل التقنيات المتقدمة (أجهزة لوحية، أجهزة الهاتف الذكية، الإنترنت، الكيوسك، الروبوت، طائرات بدون طيار وغيرها) بما يكفل توفير الخدمات بشكل متواصل ودون الحاجة لزيارة المتعامل لمراكز تقديم الخدمة.

نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل ويحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع فئات المعنيين بالجهة الحكومية ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل الجهة الحكومية من خلال مجموعة من السياسات والقوانين وأنظمة العمل وتصميم الهياكل التنظيمية.

سلسلة من العمليات أو الأنشطة أو الإجراءات التي توفرها جهة حكومية أو من ينوب عنها في تقديم الخدمة وتهدف إلى تلبية متطلبات المتعاملين عبر قنوات تقديم الخدمات المختلفة وتكون مبنية على التفاعل من قبل المتعاملين ومقدم الخدمة.

تحديد الأعمال/المشاريع/المبادرات/البرامج والأنشطة المحددة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية قصيرة وبعيدة المدى، وتحتوي الخطة على تفاصيل الموارد المتاحة والجدول الزمني لتنفيذ المشاريع/المبادرات/البرامج.

التمكين

تنمية الإيرادات

الجهة الحكومية

الجودة

الحكومة
الإلكترونية / الذكية

الحكومة

الخدمة

خط العمل



التعاريف والمصطلحات

مدى تغير الموظفين في الجهة الحكومية، ويمكن تحديده من خلال قسمة عدد الموظفين الذين يتكونون الجهة الحكومية إلى عدد الموظفين الكلي خلال فترة زمنية محددة.

الدوران الوظيفي

التطوير النظري والتطبيقي للأنظمة الإلكترونية والحاسوبية وذلك لمحاكاة القدرات الذهنية البشرية وأنماط العمل، بهدف تحويل تنفيذ الأنشطة والمهام الذهنية أو البدنية باستخدام الأجهزة والآلات والتي عادة ما يقوم الانسان بها.

الذكاء الاصطناعي

جميع الأفراد العاملين في الجهة الحكومية الذين يمكن الانتفاع بأعمالهم وجهودهم في مشاريع الإنتاج والخدمات، ويشمل ذلك الأفراد المعيّنين وفقاً لنظام الخدمة المدنية أو وفقاً لنظام العقود أو نظام الأجور اليومية، سواء كانوا بدوام كامل أو جزئي أو بعقد عمل مؤقت ويشغلون موقعاً في الهيكل التنظيمي للجهة.

رأس المال البشري

بيان تتم صياغته بحيث يشمل الغرض الأساسي الذي أنشأت الجهة الحكومية من أجل تحقيقه، وما تتوقعه منها جميع الفئات المعنية، وتصف الرسالة مجمل عمل الجهة الحكومية، ومن الملائم أن تكون قصيرة وواضحة وسهلة الحفظ.

رسالة الجهة الحكومية

عبارة تمثل تصوراً للمستقبل يبين طموح الجهة الحكومية وما تسعى أن تكون عليه مستقبلاً.

رؤية الجهة الحكومية

التفرد والتفوق في الأداء وتنفيذ الأعمال والخدمات المقدمة.

الريادة

تمثل القواعد الرئيسية والتوجه العام في الجهة الحكومية، وتحدد السياسات المسار العام الذي يوجه تفكير المسؤولين أثناء عملية اتخاذ القرارات في مختلف جوانب العمل في الجهة الحكومية.

السياسات

تتضمن تطوير شبكة من العلاقات الداخلية أو الخارجية في الجهة الحكومية أو علاقة بين طرفين أو أكثر لتحقيق غايات مشتركة منها مؤشراً وطنياً، هدف إستراتيجي، تقديم خدمة، تنفيذ برنامج/مشروع، وذلك بالاستفادة من القدرات والمهارات المتنوعة للشركاء وتكاملها. ويمكن أن تشمل علاقات الشراكة: المتعاملين والموردين والجهات الحكومية الأخرى والسلطات التشريعية والقطاع الخاص والمؤسسات غير الربحية وفئات المجتمع المحلي ومراكز الأبحاث والجامعات وغيرهم ممن لهم علاقة مباشرة في عمل الجهة الحكومية.

الشراكة/الشراكات



التعاريف والمصطلحات

منح جميع المعنيين الفرص الكافية للاطلاع والتعرف على المعلومات والقرارات ذات العلاقة متضمنة مبررات اتخاذها والجهات المسؤولة عنها والنتائج المترتبة عليها.

أي اتصال من المتعامل (كتابي أو شفهي) يعبر فيه عن عدم رضاه/سعادته عن المنتج أو الخدمة المقدمة له أو عن نوعيتها أو طريقة تقديمها أو كل ما يتعلق بها.

سلسلة إجراءات وخطوات تحدد لها مدخلات من الموارد المختلفة (مادية، بشرية، معلوماتية... الخ) تضمن تقديم خدمة أو منتج أو إنجاز عمل معين.

الأسلوب المتبع في تصميم وتنفيذ والتحكم في العمليات المرتبطة بإنجاز مهام وأنشطة وخدمات الجهة الحكومية.

العمليات التي يتم من خلالها إنجاز المهام والأنشطة والخدمات الأكثر أهمية وتأثيراً على نتائج وأعمال الجهة الحكومية.

درجة تقابل الإنجاز أو الأداء مع الأهداف الموضوعة خلال فترة زمنية محددة، وتقاس الفعالية بمدى تحقيق هذه الأهداف.

جميع الوسائل والطرق والآليات التي تستخدمها الجهة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ويمكن أن تشمل: سياسات، خطط، أنظمة وبرامج العمل، عمليات، خدمات، مشاريع ومبادرات.

هي وسيلة لتقديم الخدمات للمتعاملين بهدف توفيرها من قنوات مختلفة.

إدراك ما تستحقه الخدمة أو العملية من جهد مبذول أو رسوم مدفوعة.

نسبة الموارد المخطط لاستخدامها إلى الموارد المستخدمة فعلياً في تحقيق الإنجاز أو الأداء خلال فترة زمنية معينة.

الشفافية

الشكاوى/الملاحظات

العمليات

إدارة العمليات

العمليات الرئيسية

الفعالية

القدرات

قنوات تقديم الخدمة

القيمة

الكفاءة



التعاريف والمصطلحات

جميع الأفراد و/أو المؤسسات التي تستفيد أو تتأثر بشكل غير مباشر من أنشطة وخدمات الجهة.

جميع من يتصل أو يتعامل مباشرة مع الجهة الحكومية لتلقي خدمة أو منتج.

هو القيمة المرتبطة بمؤشر أداء وتوسعى الجهة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محدّدة.

المعلومات التي تقود إلى عمل أو إجراء معين.

البيانات التي تم تنظيمها ومعالجتها وتحليلها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد أو تفسيرها في إطار هيكل معين بما يضمن فعالية صنع القرارات.

كل من يستفيد من خدمات الجهة الحكومية أو يتأثر بمخرجات ونواتج أعمالها أو يتعامل معها لتلقي خدمة أو منتج منها أو لتقديم خدمة أو منتج لها، وتشمل فئات المعنيين: الجهات الرقابية، القطاع الحكومي، القطاع الخاص، أعضاء مجلس الإدارة، المتعاملون، الموردون، الشركاء، المجتمع، مجتمع الأعمال، والموارد البشرية العاملة في الجهة الحكومية.

المقارنة مع مؤسسات متميزة في مجالات محددة للتعرف على أفضل الممارسات على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي في نفس نطاق العمل أو خارجه بهدف الاستفادة والتعلم منها.

معلومات كمية أو نوعية تصف المخرجات وأداء العمليات في الجهة الحكومية.

جميع ما تمتلكه الجهة الحكومية من أموال منقولة وغير منقولة قد تشمل الأراضي والعقار والتقنيات والأجهزة والمعدات والآليات والمرافق العامة والمخزون والأصول بأنواعها المختلفة.

المتأثرون

المتعاملون

المستهدفات

المعرفة

المعلومات

المعنيون/
الفئات
المعنية

المقارنة المعيارية

مقاييس الأداء

ممتلكات الجهة



التعاريف والمصطلحات

تناسق الخطط والعمليات والمعلومات والقرارات والموارد تحقيقاً لأهداف الجهة الحكومية، وتتطلب الموائمة فهماً عاماً ومشاركاً لأهداف الجهة الحكومية، واستخدام المقاييس الخاصة والمعلومات المتوفرة في التخطيط والمتابعة والتحليل ثم التطوير على مستوى الجهة الحكومية ووحداتها التنظيمية وعملياتها.

الأسلوب المتبع في تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وتأمين جميع الموارد المتاحة (المالية والبشرية والممتلكات والمعلومات) بهدف بلوغ رؤية الجهة الحكومية وتحقيق أهدافها.

مؤشرات تقيس الأثر والنتيجة النهائية المطلوب تحقيقها من الجهة الحكومية وتقيس مدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

المؤشرات التي تقيس مدى تنفيذ الأنشطة بالشكل المطلوب (الإنجاز/الوقت/الجودة/التكلفة/المخرجات وغيرها).

هي مؤشرات بعيدة المدى تقيس مدى تحقيق رؤية الدولة وجهود الحكومة في تحقيق الأولويات الوطنية.

تشير إلى الإدارات أو الأقسام أو الشعب المبينة على الهيكل التنظيمي للجهة الحكومية.

موائمة

إدارة الموارد

مؤشرات الأداء
الاستراتيجية

مؤشرات الأداء
التشغيلية

المؤشرات الوطنية

الوحدات التنظيمية



© جميع الحقوق محفوظة لوزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل 2019

جميع الحقوق محفوظة لمكتب رئاسة مجلس الوزراء بوزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل بموجب القانون الاتحادي رقم (7) لعام 2002 في شأن حقوق المؤلف والحقوق المجاورة وقوانين حماية الملكية الفكرية.

الطبعة الأولى 2019
دبي، الإمارات العربية المتحدة

