



مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

King Abdullah II Center for Excellence

جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية
الدورة السادسة (2013/2012)

كتيب الجائزة

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(٢٠١٢/١/٥١)



جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية

**«نحن في أمس الحاجة لتفعيل البرنامج الإصلاحي، والإسراع في تنفيذه،
فنحن ماضون في مسيرة الإصلاح والتحديث والتنمية الشاملة، ضمن
منظومة الحرية والعدالة وتكافؤ الفرص، فلا تأجيل ولا تردد في التعامل
مع ملفات الإصلاح والحرية والديمقراطية.»**

خطاب صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم للشعب الأردني

عمّان، الأردن

٢٠١١/٦/١٢

قائمة المحتويات

٧	مقدمة
٩	مركز الملك عبد الله الثاني للتميز
	جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية
	القسم الأول: الإطار العام
١٣	إنشاء الجائزة
١٣	أهداف الجائزة
١٣	مفهوم الجائزة
١٣	ثقافة التميز
١٣	مبادئ التميز الأساسية
١٦	الأسس الثلاثة للجائزة
١٦	معايير الجائزة
١٧	مراحل الجائزة
١٧	فئات جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية
١٧	جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية للوزارات والمؤسسات المشاركة
١٨	جائزة الخدمة الحكومية المتميزة
١٨	جائزة الإبداع الحكومي
١٨	جائزة الموظف الحكومي المتميز
١٨	دوافع الاشتراك في الجائزة
١٨	مميزات الحصول على الجائزة
١٩	المعايير التنظيمية للاشتراك في الجائزة
١٩	مراحل دورة الجائزة

٢٠	آلية الإشتراك وأدوار الأطراف المعنية
٢١	احتساب النتائج النهائية
٢١	عملية التقييم
٢٢	آلية التقييم
٢٥	دليل العلامات
٢٦	مصفوفة العلامات
٣١	تعليمات إعداد تقرير الإشتراك
٣٣	الوزارات والمؤسسات المشاركة
٣٤	الوزارات والمؤسسات المشاركة على سبيل التأهيل
٣٥	الوزارات والمؤسسات الفائزة بالجائزة في الدورات السابقة
	القسم الثاني: معايير وأسئلة الجائزة
٤١	المعيار الرئيسي الأول: القيادة
٤١	المعيار الفرعي رقم (١): التخطيط الإستراتيجي
٤٢	المعيار الفرعي رقم (٢): الثقافة الداعمة
٤٣	المعيار الفرعي رقم (٣): المتابعة والتقييم
٤٣	أسئلة معيار القيادة
٤٥	نتائج معيار القيادة
٤٧	المعيار الرئيسي الثاني: الأفراد
٤٧	المعيار الفرعي رقم (١): التخطيط
٤٧	المعيار الفرعي رقم (٢): الإدارة
٤٨	المعيار الفرعي رقم (٣): التدريب والتطوير
٤٨	المعيار الفرعي رقم (٤): رعاية ورفاه الموظفين

٤٩	أسئلة معيار الأفراد
٥٠	نتائج معيار الأفراد
٥٢	المعيار الرئيسي الثالث: العمليات
٥٢	المعيار الفرعي رقم (١): إدارة العمليات وتبسيطها
٥٢	المعيار الفرعي رقم (٢): إدارة العلاقات مع متلقي الخدمة
٥٣	المعيار الفرعي رقم (٣): العلاقات مع الموردين
٥٣	أسئلة معيار العمليات
٥٤	نتائج معيار العمليات
٥٧	المعيار الرئيسي الرابع: المعرفة
٥٧	المعيار الفرعي رقم (١): الإلتزام
٥٧	المعيار الفرعي رقم (٢): مصادر المعرفة
٥٨	المعيار الفرعي رقم (٣): إدارة المعرفة
٥٨	أسئلة معيار المعرفة
٥٩	نتائج معيار المعرفة
٦١	المعيار الرئيسي الخامس: المالية
٦١	المعيار الفرعي رقم (١): التخطيط المالي
٦١	المعيار الفرعي رقم (٢): التطبيق
٦١	المعيار الفرعي رقم (٣): التقييم المالي
٦٢	المعيار الفرعي رقم (٤): الشفافية المالية
٦٢	أسئلة معيار المالية
٦٣	نتائج معيار المالية
٦٥	قائمة المصطلحات

مقدمة

منذ تولي جلالة الملك عبد الله الثاني سلطاته الدستورية ركز على جملة من الإصلاحات تمثلت في: سياسة الانفتاح الاقتصادي، الإصلاح المالي، الإصلاح القضائي، الإصلاح التعليمي، الإصلاح التشريعي والإصلاح الإداري. وقد أكد جلالتة على أهمية النهوض بالقطاع العام وإعادة هيكلة الإدارة الحكومية بحيث تركز على الممارسات المثلى في الإدارة، وقد أورد ذلك في كافة خطابات التكليف السامية للحكومات المتعاقبة حيث لم تخل خطابات التكليف أو خطابات العرش من الإشارة إلى أهمية إصلاح القطاع العام والذي يعتبر ضمن أولويات الحكومة، كما وبين جلالتة مرارا ضرورة إصلاح القطاع العام لتحقيق النهوض الاقتصادي والتنمية المستدامة.

وحدد جلالة الملك مرتكزات عمل القطاع العام الذي يريد أن يراه، فتضمنت وحدة الأهداف، العمل بروح الفريق لخدمة الصالح العام، السعي لتحقيق النتائج التي يلمسها المواطن، تعزيز مفهوم الشراكة مع المواطنين ومبدأ الشفافية المطلقة مقروناً بمبدأ المساءلة وتحمل مسؤولية الإنجاز.

وقد جاءت الإرادة الملكية السامية بإنشاء جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية دليلاً واضحاً على رغبة جلالتة في خلق مؤسسات عامة متميزة تسعى لتقديم الخدمة الأفضل لمتلقيها من مواطنين ومستثمرين وتوفير حافز للإسراع بتنفيذ عملية الإصلاح في القطاع العام، ولتعبّر عن تقدير قائد الوطن للوزارات والمؤسسات الحكومية المتميزة في أدائها وإنتاجيتها وخدماتها والموظفين المتميزين فيها.

مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

تأسس مركز الملك عبد الله الثاني للتميز في كانون ثاني ٢٠٠٦، بموجب نظام رقم (٦) لسنة ٢٠٠٦، ليدير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أرفع جائزة للتميز على المستوى الوطني في كافة القطاعات. وقد عهد صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم إلى صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن الحسين رئاسة مجلس أمناء المركز.

رؤيتنا

أن يكون مركز الملك عبد الله الثاني للتميز المحفز الرئيسي نحو أردن أكثر تنافسية عالمياً.

رسالتنا

يهدف مركز الملك عبد الله الثاني للتميز إلى نشر ثقافة التميز في الأردن والمنطقة من خلال تطوير نماذج/ أطر التميز ومعايير التقييم المبنية على أفضل الممارسات الدولية، تقييم أداء المؤسسات، إدارة جوائز الملك عبد الله الثاني للتميز ونشر التميز في القطاعين العام والخاص، المؤسسات غير الربحية والمؤسسات غير الحكومية.

أهدافنا

١. نشر ثقافة التميز عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع والجودة بما يتفق والنماذج العالمية للتميز.
٢. توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس أداء الجهات الحكومية والمؤسسات والهيئات الرسمية وغير الرسمية وتعزيز التنافس الإيجابي فيما بينها.
٣. قياس مدى التقدم والتطور في أداء الجهات الحكومية استناداً لمعايير ومتطلبات الجائزة.

مجلس أمناء المركز

سنداً لأحكام النظام يتألف المجلس من رئيس يعين بإرادة ملكية سامية، وعدد من الأعضاء من ذوي الخبرة والكفاءة لا يقل عددهم عن تسعة يعينون بقرار من رئيس المجلس لمدة سنتين قابلة للتجديد.

اللجنة التوجيهية

لجنة مصغرة من مجلس الأمناء تتابع تطورات عمل المركز وتعتمد الأمور التي ستعرض على مجلس الأمناء وتتابع تنفيذ قرارات المجلس.

المدير التنفيذي

يرتبط ارتباطاً مباشراً مع رئيس مجلس الأمناء، ويكون مسؤولاً عن تنفيذ قرارات المجلس.

الشراكات الإستراتيجية

- حصل مركز الملك عبد الله الثاني للتميز في عام ٢٠٠٧ على شهادة «الالتزام بالتميز» (Committed to Excellence) والتي تمنحها المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) والتي تعتبر أعلى مؤسسة عالمية تعنى بالتميز في الأداء. وبهذا الإنجاز يكون المركز أول مؤسسة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تحصل على هذه الشهادة، كما ويستعد المركز حالياً للتقدم للمرحلة التالية وهي «الاعتراف بتميز الأداء» (Recognized for Excellence) حرصاً منه على توافق كافة إجراءاته وعملياته مع أفضل الممارسات العالمية.
- تأطيراً للتعاون القائم بين مركز الملك عبد الله الثاني للتميز ووزارة تطوير القطاع العام، قام المركز بتوقيع اتفاقية تعاون مع الوزارة، بهدف الارتقاء بأداء القطاع العام وتطويره والذي يشكل هدفاً مشتركاً لكلا الطرفين.



- يعقد المركز دورات تدريبية للراغبين بالانضمام لهيئة مقيمي الجوائز والحصول على شهادة «مقيم معتمد»، بهدف تعريفهم بمعايير الجائزة وأسس وآلية التقييم وكيفية إعداد تقارير التقييم.
- يعقد المركز دورات تدريبية للراغبين بالحصول على شهادة «مرشد معتمد» لتزويدهم بالمعرفة الكاملة حول مراحل الإرشاد، متطلبات ومهارات المرشد، عملية الإرشاد بما فيها الوسائل والأدوات اللازمة، تشخيص وضع المؤسسة من خلال معايير الجائزة وآلية التقييم.
- يعقد المركز دورات تدريبية للمؤسسات المشاركة بعنوان «تحويل التقرير التقييمي إلى خطط عمل» بهدف تمكين المؤسسة من الاستفادة من التقرير التقييمي المرسل لها والخاص بالدورة السابقة، وتحويل مخرجاته إلى خطط عمل، بما ينعكس على أداء المؤسسة.
- يعقد المركز دورات تدريبية بعنوان «كيف تبدأ رحلة المؤسسة إلى التميز» وذلك بهدف تزويد المؤسسات التي تطمح إلى تطوير أدائها بالمعرفة اللازمة حول كيفية تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة والتعرف على المنهجيات والأدوات اللازمة للقيام بعمليات التطوير والتحسين.

الإعلان عن نتائج جوائز التميز

تحت الرعاية الملكية السامية، يحتفي المركز بالحائزين على جوائز الملك عبد الله الثاني للتميز في حفل كبير، حيث يتسلم الفائزون شهادة شكر وتقدير وتذكراً للجائزة تقديراً لهم على أدائهم المتميز.

- حرصاً من المركز على توطيد أواصر التعاون مع الدول العربية قام المركز بتوقيع مذكرة تفاهم مع مركز البحرين للتميز في مملكة البحرين بهدف تطوير أداء مؤسسات القطاعين العام والخاص، كما قام بتوقيع اتفاقية تعاون مع كلية دبي للإدارة الحكومية لتعزيز التعاون بين الطرفين وتنفيذ مشاريع بناء القدرات المشتركة.

الجوائز التي يديرها المركز

- «جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية»
القطاع العام / www.kaa.jo
- جائزة الخدمة الحكومية المتميزة
- جائزة الإبداع الحكومي
- «جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص»
www.kaaps.jo
- «جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز لقطاع جمعيات الأعمال والمؤسسات غير الربحية»
www.kaabas.jo

الدورات التدريبية وورشات التوعية

- يعقد المركز ورشات توعية للمؤسسات المشاركة والراغبة بالمشاركة في الجوائز التي يديرها لكل من القطاع العام والقطاع الخاص وقطاع جمعيات الأعمال والمؤسسات غير الحكومية وغير الربحية، حيث تهدف هذه الورشات إلى تعريف هذه المؤسسات بمستجدات معايير الجائزة وآلية التقييم ومراحل الاشتراك والإطار الزمني.
- يعقد المركز دورات تدريبية متخصصة للوزارات والمؤسسات المشاركة في جوائز الملك عبد الله الثاني للتميز بهدف تزويدهم بمعلومات أكثر تفصيلاً وعمقا حول معايير الجائزة وأسس وآلية التقييم وكيفية إعداد تقرير الاشتراك.

جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية

القسم الأول: الإطار العام

«إننا نسعى إلى تكريس النهج الأفضل في الإدارة الحكومية الذي يقوم على التشاور مع الفعاليات الشعبية والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني لتحديد الأولويات واقتراح الحلول الملائمة، ومن ثم الإسراع في التنفيذ والإنجاز وفق القنوات الدستورية، وبمنأى عن التردد والتأجيل وترحيل الأزمات أو المحاباة والاسترضاء».

كتاب التكليف السامي لدولة رئيس الوزراء عون الخصاونة
٢٠١١/١٠/١٧

إنشاء الجائزة

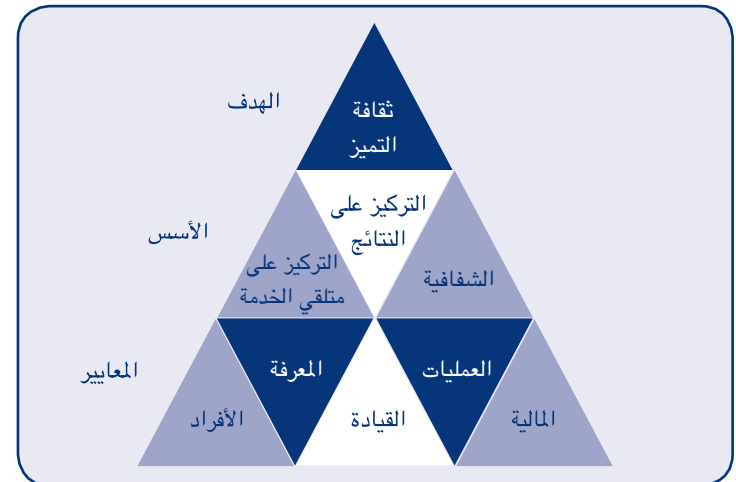
صدرت الإرادة الملكية السامية بإنشاء جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية بتاريخ ٢٠٠٢/٩/٤، بهدف تحسين وتطوير أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والجودة والشفافية، وإبراز الجهود المتميزة لمؤسسات القطاع 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.

مفهوم الجائزة



الشكل رقم (١): هرم التميز

تقيس معايير الجائزة مدى تبني مؤسسات القطاع العام للأسس الثلاثة للتميز، بهدف الوصول إلى الهدف المنشود والمتمثل بتجذير ثقافة التميز.

ثقافة التميز

إن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء متفوقة تلبي وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين، وترتكز ثقافة التميز على تبني مجموعة قيم والالتزام بها من قبل كافة العاملين في المؤسسة.

مبادئ التميز الأساسية

مبادئ التميز الأساسية وفقاً لنموذج التميز الأوروبي ٢٠١٠ الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة هي المفاهيم الأساسية الثمانية التي تمكن المؤسسة من تحديد مسارها نحو تحقيق أسس التميز وهذه المبادئ هي:

١. تحقيق نتائج متوازنة

الوزارة/ المؤسسة المتميزة تحقق رسالتها وتتقدم نحو تحقيق رؤيتها من خلال التخطيط وتحقيق مجموعة متوازنة من النتائج التي تلبي احتياجات المعنيين قصيرة وطويلة المدى وتتفوق عليها عند الإمكان.

عملياً، الوزارة/ المؤسسة المتميزة تقوم بـ:

- تحديد وفهم النتائج الرئيسية المطلوبة لتحقيق رسالة الوزارة/ المؤسسة وتقييم التقدم نحو تحقيق رؤية الوزارة/ المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.
- جمع احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة كمُدخل لتطوير ومراجعة الإستراتيجية والسياسات الداعمة مع بقاء الوزارة/ المؤسسة متيقظة بشكل دائم لأية تغييرات.
- استخدام مجموعة من النتائج المتوازنة لمراجعة مستوى الانجاز، بما يتيح للوزارة/ المؤسسة تحديد الأولويات قصيرة وطويلة المدى الخاصة بأصحاب العلاقة الرئيسيين مع تعريف واضح لعلاقات السبب والآخر.
- تبني آليات فعّالة لفهم السيناريوهات المستقبلية وإدارة المخاطر الإستراتيجية.

٣. القيادة عن طريق الرؤية، الإلهام والأمانة

الوزارات/ المؤسسات المتميزة لديها القادة القادرين على صياغة وتجسيد الرؤية المستقبلية إلى واقع يمكن تحقيقه، والتصرف كمثال يحتذى به بالنسبة للقيم وأخلاقيات المهنة.

عملياً، الوزارات/ المؤسسات المتميزة لديها قادة يقومون بـ :

- وضع وإيصال توجه واضح وتركيز استراتيجي كما ويعملون على توحيد موظفيهم في التشارك وتحقيق الغاية الرئيسة من وجود الوزارة/ المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- فهم محركات (دوافع) العمل الرئيسة: الوزارات/ المؤسسات توازن بين احتياجات الوزارة/ المؤسسة واحتياجات أصحاب العلاقة في التخطيط لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية.
- إظهار القدرة على اتخاذ قرارات سليمة في الوقت المناسب اعتماداً على المعلومات المتوفرة والخبرات السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة على قراراتهم.
- إظهار المرونة، ويقومون بمراجعة وتكييف وإعادة موازنة توجه الوزارة/ المؤسسة عند الضرورة وبناء الثقة في كافة الأوقات.
- إدراك أن الميزة المستدامة تعتمد على قدرتهم على التعلم والاستجابة السريعين مع طرق العمل الجديدة.
- الهام الموظفين وإيجاد ثقافة إشراك، ملكية، تمكين، ريادة، تحسين ومساءلة على كافة المستويات.
- نشر ثقافة تدعم إيجاد وتطوير أفكار وطرق جديدة، لتشجيع الإبداع والتطوير المؤسسي.
- إظهار الالتزام بالقيم المؤسسية وتقديم القدوة الحسنة في الاحترام، المسؤولية الاجتماعية، السلوك الأخلاقي على المستويين الداخلي والخارجي للوزارة/ للمؤسسة.

٤. الإدارة بالعمليات

الوزارات/ المؤسسات المتميزة تدار عن طريق مجموعة من العمليات الهيكلية والمتناسقة/ المترابطة استراتيجياً والعمل على استخدام مبادئ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق لتحقيق نتائج مستدامة ومتوازنة.

- تعريف المخرجات المطلوبة ومؤشرات الأداء ذات العلاقة وتحديد المستهدفات بناءً على رؤية ورسالة الوزارة/ المؤسسة ومقارنة أداؤها مع مؤسسات أخرى.
- تطبيق الإستراتيجية والسياسات الداعمة بشكل نظامي لتحقيق النتائج المطلوبة بموازنة الأهداف قصيرة وطويلة المدى.
- تقييم ما تحقق من نتائج لتحسين الأداء في المستقبل وتوفير فوائد مستدامة لأصحاب العلاقة.
- ضمان الشفافية في إصدار التقارير لأصحاب العلاقة الرئيسيين بما يتناسب مع توقعاتهم بما فيهم المؤسسات المعنية بالحاكمة ذات العلاقة.
- ضمان أن القادة مزودون بمعلومات دقيقة وكافية لدعمهم في اتخاذ القرار الفعال وفي الوقت المناسب ومساعدتهم بالتنبؤ بفاعلية الأداء المستقبلي للوزارة/ للمؤسسة.

٢. إضافة قيمة لمتلقي الخدمة

الوزارات/ المؤسسات المتميزة تدرك أن متلقي الخدمة هم أساس تواجدها وتبذل قصارى جهدها لابتكار وتحقيق قيمة مضافة لهم وذلك عن طريق فهم وجمع احتياجاتهم وتوقعاتهم.

عملياً، الوزارات/ المؤسسات المتميزة تقوم بـ :

- معرفة فئات متلقي الخدمة على اختلافها والاستجابة لاحتياجاتها وتوقعاتها المختلفة والتنبؤ بها.
- بناء وإبقاء قنوات الحوار والاتصال مع كافة متلقي الخدمة بحيث تكون مبنية على الثقة والانفتاح والشفافية.
- السعي وراء الإبداع وإيجاد قيمة لمتلقي الخدمة.
- ضمان توفر الأدوات والكفاءات والمعلومات والتمكين اللازمين للموظفين من أجل تعظيم مساهمتهم.
- مراقبة ومراجعة تجارب لمتلقي الخدمة السابقة وآراءهم بشكل مستمر والاستجابة السريعة والفعالة لأي تغذية راجعة.
- إشراك متلقي الخدمة في تطوير منتجات وخدمات وخبرات جديدة ومبدعة.
- مقارنة أداء عملية تقديم الخدمة والمنتج مع مقارنات مرجعية ذات علاقة لفهم نقاط القوة لديها والاستفادة منها لتعظيم القيمة المقدمة لمتلقي الخدمة.

- تبني منهجيات تضمن توازناً معقولاً بين عمل الموظف وحياته.
- ضمان وتشجيع تنوع الموظفين.
- دعم التطوير المؤسسي من خلال القيم المشتركة، المساءلة، وأخلاقيات وثقافة المؤسسة، وثقافة الثقة والانفتاح.
- تحديد مستويات أداء الموظفين المطلوبة بشكل واضح لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تشجيع موظفيها على أن يكونوا صانعي وسفراء نجاحها المستمر.

٦. رعاية الابتكار والإبداع

الوزارة/ المؤسسة المتميزة توجد قيمة مضافة ومستويات أداء متزايدة من خلال الابتكار المستمر والمنتظم عن طريق استخدام إبداع أصحاب العلاقة.

- عملياً، الوزارات/ المؤسسات المتميزة تقوم بـ :
 - بناء وإدارة شبكات علاقات لتحديد فرص الإبداع من البيئة الداخلية والخارجية للوزارة/ المؤسسة.
 - وضع غايات وأهداف واضحة للابتكار وتعديل الإستراتيجية بما يتناسب مع إنجازات الابتكار.
 - إيجاد منهجيات لإشراك متلقي الخدمة، الشركاء، والمجتمع في تطوير الأفكار والإبداع.
 - إيجاد بيئة للريادة لدعم الابتكار في كافة مجالات عمل الوزارة/ المؤسسة.
 - استخدام الإبداع بشكل يفوق التغيير الفني ويظهر وسائل وطرق جديدة لتقديم قيمة لمتلقي الخدمة، وسائل جديدة للعمل، وسائل جديدة لبناء الشراكات، الموارد والكفاءات.
 - استخدام الإبداع في تعزيز سمعة الوزارة/ المؤسسة والانطباع العام لجذب متلقي الخدمة وشركاء ومواهب جديدة.
 - لديها عقلية منفتحة، واستخدام الإبداع والابتكار للاستجابة السريعة للتحديات التي يواجهونها.
 - تحويل الأفكار الجديدة إلى واقع من خلال العمليات التي تساعد على الإبداع بحيث تناسب طبيعة وأهمية التغييرات التي ستحدثها.
 - تقييم الأثر والقيمة المضافة للإبداعات.

عملياً، الوزارات/ المؤسسات المتميزة تقوم بـ :

- إنشاء وإدارة إطار من العمليات الرئيسة المصممة والمتوائمة لتحقيق استراتيجية الوزارة/ المؤسسة بطريقة تضيف قيمة حقيقية لأصحاب العلاقة وتحقيق التوازن الأمثل من الكفاءة والفعالية.
- تحليل، تصنيف وتحديد أولويات العمليات وتبني المنهجيات المناسبة لإدارتها وتحسينها بشكل فعال، ومن ضمنها العمليات التي تتعدى حدود الوزارة/ المؤسسة.
- تطوير مؤشرات أداء ومقاييس مخرجات ذات معنى للعملية ترتبط بشكل واضح بالأهداف الإستراتيجية.
- اتخاذ القرارات اعتماداً على معلومات يُعتمد عليها مبنية على الحقائق، واستخدام كل المعرفة المتوفرة لتوضيح وتفسير الأداء الحالي والمتوقع للعمليات ذات العلاقة.
- استخدام بيانات ومعلومات عن الأداء والقدرات الحالية للعمليات لتحديد فرص الإبداع وتطويره.
- إشراك الموظفين بشكل مستمر في مراجعة وتحسين كفاءة وفعالية العمليات لتحقيق الكفاءة والفعالية المثلى للعمليات.
- بناء مستوى عالٍ من الثقة لدى أصحاب العلاقة من خلال ضمان أن المخاطر المالية محدودة وتتم إدارتها بالشكل المناسب.
- إدارة العمليات داخل وخارج الوزارة/ المؤسسة لتحقيق المخرجات والأداء المرغوب بهما.

٥. النجاح من خلال الأفراد

الوزارات/ المؤسسات المتميزة تعمل على تقدير أفرادها وتعمل على ابتكار وإيجاد بيئة تمكين لتحقيق أهداف مؤسسية وشخصية متوازنة.

عملياً، الوزارات/ المؤسسات المتميزة تقوم بـ :

- فهم المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق الرؤية، الرسالة والأهداف الإستراتيجية.
- إيجاد ثقافة تعمل على تطوير وتقدير تفاني الموظفين، مهاراتهم، مواهبهم وإبداعهم.
- ضمان أن الأفراد يدركون ويستطيعون إظهار مساهمتهم في نجاح الوزارة/ المؤسسة المستمر.
- مواعاة أهداف الأفراد وفرق العمل مع مستهدفات الوزارة/ المؤسسة ومراجعتها وتحديثها في الوقت المناسب.

٧. بناء الشراكات

- الوزارة/ المؤسسة وأخلاقيات العمل والسلوك المؤسسي لديها.
- فهم الكفاءات الأساسية لدى الوزارة/ المؤسسة وكيفية تقديمها المنفعة للمجتمع ككل.
- اعتبار الاستدامة الاقتصادية، المجتمعية والبيئية كمرجع عند موازنة الالتزامات المتضاربة التي تواجهها.

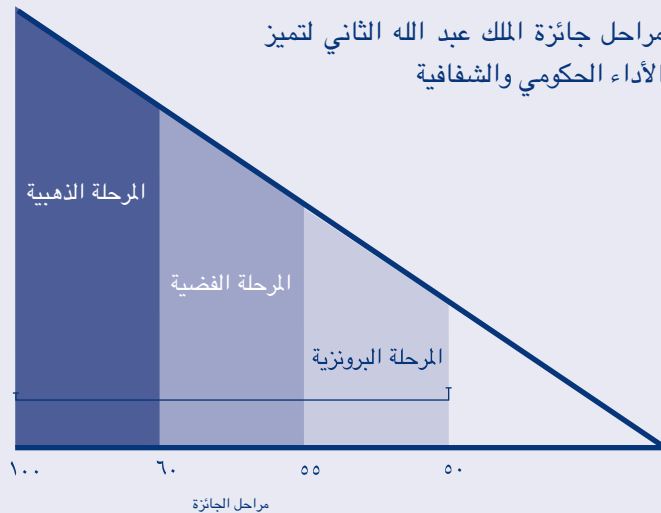
الأسس الثلاثة للجائزة

- التركيز على متلقي الخدمة
- التركيز على النتائج
- الشفافية

معايير الجائزة

- القيادة
- الأفراد
- العمليات
- المعرفة
- المالية

مراحل جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية



الشكل رقم (٢): مراحل الجائزة

الوزارات/ المؤسسات المتميزة تطمح وتطور وتحافظ على علاقات ثقة مع شركاء متعددين لضمان النجاح المتبادل. هذه الشراكات يمكن أن تتشكل مع متلقي الخدمة، المجتمع، الموردين الرئيسيين، جهات تعليمية، أو مؤسسات غير حكومية.

عملياً، الوزارات/المؤسسات المتميزة تقوم بـ :

- إدراك أنه في عالم اليوم المتطلب بتزايد، فإن النجاح قد يعتمد على الشراكات الفعالة التي طورها.
- التعرف على الغاية الأساسية لها والسعي للشراكات لتحسين قدراتها ومقدرتها لإيجاد قيمة لأصحاب العلاقة.
- بناء شبكة علاقات واسعة لتمكين الوزارة/ المؤسسة من تحديد فرص الشراكات المحتملة.
- فهم الشراكات على أساس كونها علاقات طويلة الأمد وتحسن القيمة المستدامة.
- تقوم بتحديد الشراكات الاستراتيجية والتشغيلية بناءً على الاحتياجات، نقاط القوة والإمكانات المؤسسية والاستراتيجية.
- بناء شراكات تمكن الوزارات/ المؤسسات من تقديم قيمة محسنة لأصحاب العلاقة الأساسيين لكل طرف بشكل نظامي من خلال الكفاءات والدعم المتبادل والعمليات السلسة.
- العمل مع الشركاء لتحقيق المنفعة المتبادلة وتقديم الدعم بالخبرات والموارد والمعرفة لتحقيق الأهداف المشتركة.
- بناء علاقة مستدامة مع الشركاء والموردين على أساس الثقة والاحترام والانفتاح المتبادل.

٨. تحمل المسؤولية لمستقبل مستدام

الوزارات/ المؤسسات المتميزة تقوم بتضمين أخلاقيات العمل، القيم الواضحة، وأعلى معايير السلوك المؤسسي في بيئة العمل لتمكينها من تحقيق الاستدامة البيئية والمجتمعية والاقتصادية.

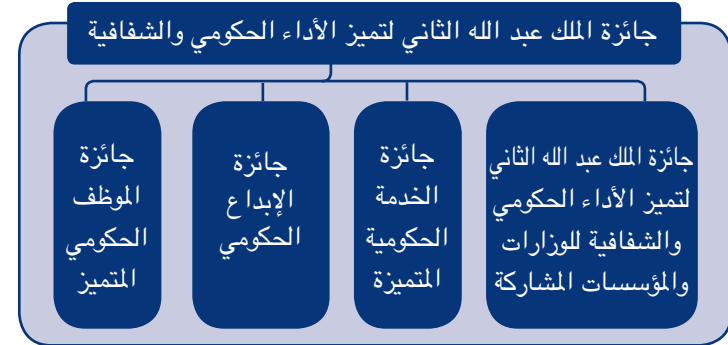
عملياً، الوزارات/المؤسسات المتميزة تقوم بـ :

- ضمان مستقبل الوزارة/ المؤسسة عن طريق تعريف وإيصال الغاية الرئيسية من وجود الوزارة/ المؤسسة والتي تشكل الأساس لرؤية وقيم

مراحل الجائزة

استحدث مركز الملك عبد الله الثاني للتميز آلية جديدة لتحديد المؤسسات الفائزة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية ابتداءً من الدورة الرابعة (٢٠٠٨/٢٠٠٩)، حيث 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 شهادة اعتراف بكونها في المرحلة الذهبية أو الفضية أو البرونزية، كما تحصل الوزارات والمؤسسات التي تحقق أداء جيد على علامة "أفضل الممارسات". ويأتي استحداث هذه الآلية بهدف تحفيز الوزارات والمؤسسات المشاركة على التحسين المستمر وتطوير أدائها والمضي في مسيرة التميز.

فئات جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية



١. جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية للوزارات والمؤسسات المشاركة

• الوزارات المشاركة لأكثر من مرة

إن الوزارة الفائزة هي التي تحصل على أعلى مجموع علامات، والذي يتأتى من نتائج التقرير النهائي (الإجابات على أسئلة معايير الجائزة والزيارة الميدانية)، ونتائج كل من المتسوق الخفي، قياس رضى متلقي الخدمة وقياس رضى الموظف. إن فوز الوزارة يدل على أنها تطبق أفضل الممارسات الإدارية والتي تنعكس إيجاباً على مستوى الأداء وجودة الخدمات التي تقدمها الوزارة لمتلقي الخدمة.

• المؤسسات العامة المشاركة لأكثر من مرة

إن المؤسسة الفائزة هي التي تحصل على أعلى مجموع علامات والذي يتأتى من نتائج التقرير النهائي (الإجابات على أسئلة معايير الجائزة والزيارة الميدانية)، ونتائج كل من المتسوق الخفي، رضى متلقي الخدمة وقياس رضى الموظف. إن فوز المؤسسة يدل على أنها تطبق أفضل الممارسات الإدارية والتي تنعكس إيجاباً على مستوى الأداء وجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة لمتلقي الخدمة.

• أفضل إنجاز

أضيفت فئة أفضل إنجاز بناءً على توجيهات صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن الحسين رئيس مجلس الأمناء بهدف تحفيز الوزارات/ المؤسسات المشاركة لأكثر من مرة على تحسين أدائها، حيث تحصل على هذه الجائزة الجهات التي تحقق قفزة نوعية في أدائها مقارنة بنتيجتها في الدورة السابقة بغض النظر عن الموقع الذي حققه ضمن الجهات المشاركة.

• الوزارات المشاركة لأول مرة

إن آلية تحديد الوزارة الفائزة هي ذات الآلية المستخدمة في فئة الوزارات المشاركة لأكثر من مرة والمبينة أعلاه، إلا أن المنافسة تقتصر في هذه الفئة على الوزارات المشاركة لأول مرة.

• المؤسسات العامة المشاركة لأول مرة

إن آلية تحديد المؤسسة الفائزة هي ذات الآلية المستخدمة في فئة المؤسسات المشاركة لأكثر من مرة والمبينة أعلاه، إلا أن المنافسة تقتصر في هذه الفئة على المؤسسات المشاركة لأول مرة.

- الفئة الثانية: جائزة الموظف الإداري/ الفني المتميز
 - الفئة الثالثة: جائزة الموظف المساند المتميز
٥. أية فئة أخرى يحددها مجلس الأمناء مثل فئة الأداء الشامل المتميز.

دوافع الاشتراك في الجائزة

- يساعد الاشتراك في الجائزة على قياس الأداء الحالي للوزارة/ للمؤسسة حسب معايير الجائزة.
- تبني معايير التميز وأفضل الممارسات الدولية في تطوير الأنظمة الداخلية وفي عملية التقييم الذاتي والتي تهدف إلى تحديد نقاط القوة وفرص التحسين لدى الوزارة/ المؤسسة.
- إلهام وتحفيز الموظفين لبذل أقصى جهودهم للحصول على الجائزة وبت روح الحماس داخل الوزارة/ للمؤسسة.
- إظهار أهم الإنجازات وبالتالي الارتقاء باسم وسمعة الوزارة/ المؤسسة أمام متلقي الخدمة وأصحاب العلاقة.
- تحصل كل وزارة/ مؤسسة مشاركة على تقرير تقييمي حول أدائها يتضمن أهم نقاط القوة وفرص التحسين، مما يساعدها على اعتماد معايير الجائزة في فحص وتطوير أنظمتها وأدائها.
- في كل فئة من فئات الجائزة وفي كل مرحلة، هناك وزارة/ مؤسسة فائزة واحدة تحصل على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للأداء الحكومي والشفافية، كما تحصل الوزارات/ المؤسسات التي تحقق أداءً متميزاً على "ختم التميز"، بينما تحصل الوزارات/ المؤسسات التي تحقق أداءً جيداً على علامة "أفضل الممارسات".

مميزات الحصول على الجائزة

- يمثل الفوز بجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية إنجازاً رفيعاً للوزارة/ للمؤسسة واعتزازاً 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 عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم وتذكراً يمثل جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، مما يعتبر حافزاً وتكريماً معنوياً للوزارة/ للمؤسسة الفائزة، ويتم تسليم الجائزة في حفل كبير يقام تحت الرعاية الملكية السامية.

تنفيذاً للتوجيهات الملكية السامية قام مركز الملك عبد الله الثاني للتميز باستحداث جائزتين جديدتين تحت مظلة جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية هما جائزة الخدمة الحكومية المتميزة وجائزة الإبداع الحكومي.

٢. 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.

٣. 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.

٤. جائزة الموظف الحكومي المتميز

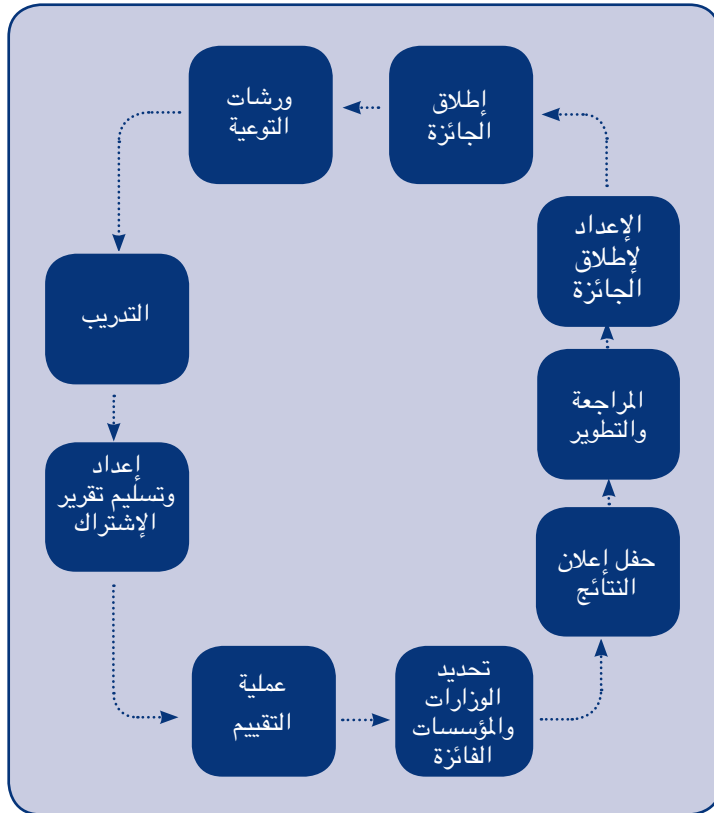
تقوم كل وزارة/ مؤسسة بترشيح ثلاثة موظفين لجائزة الموظف الحكومي المتميز.

فئات جائزة الموظف الحكومي المتميز

- الفئة الأولى: جائزة الموظف القيادي/ الإشرافي المتميز

- تدخل الوزارات/ المؤسسات الجديدة والتي تشارك لأول مرة في مرحلة المشاركة على سبيل التأهيل، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تهيئتها وإعدادها لدخول مرحلة المشاركة الرسمية لغرض المنافسة للحصول على الجائزة في الدورات اللاحقة من الجائزة.
- الترشيح إلزامي لجائزة الموظف الحكومي المتميز حيث تلتزم كل مؤسسة بترشيح موظف واحد لكل فئة من الفئات الثلاثة، ويتم إعلان أسماء الوزارات/ المؤسسات التي لا ترشح أي من موظفيها خلال حفل توزيع جوائز الملك عبد الله الثاني للتميز.
- لا يجوز ترشيح نفس الموظف لأكثر من دورة وذلك لمنح بقية الموظفين فرصة الترشيح لفئات الجائزة.

مراحل دورة الجائزة



الشكل رقم (٣): مراحل دورة الجائزة

- يحق للوزارة/ المؤسسة الفائزة وضع شعار الجائزة الذي يحدده المركز على وثائقها ومطبوعاتها وموقعها الإلكتروني وفي الحملات الإعلانية لحين إعلان نتائج الدورة التالية.
- 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.
- يعتبر الموظف الحائز على جائزة الموظف الحكومي المتميز مثلاً أعلى بين موظفي القطاع العام ويعتبر حصوله على الجائزة اعترافاً بتميزه وأدائه وكفاءته.
- يستلم الموظف الحائز على جائزة الموظف الحكومي المتميز شهادة شكر وتقدير موشحة بتوقيع صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم وتذكراً للجائزة ومكافأة مالية.
- بعد إعلان النتائج، يحصل كل موظف تأهل لمرحلة المقابلة الشخصية على تقرير تقييمي يتضمن أهم نقاط القوة وفرص التحسين لديه، مما يساعد على الارتقاء بأدائه.

المعايير التنظيمية للاشتراك في الجائزة

- المشاركة في الجائزة إلزامية لكافة الوزارات والمؤسسات الحكومية ويتم ذلك تدريجياً كما ورد في الرسالة الملكية السامية بإنشاء الجائزة، ويتم إعلان أسماء الوزارات/ المؤسسات التي لا تقدم تقرير الاشتراك خلال حفل توزيع جوائز الملك عبد الله الثاني للتميز.
- يتم تحديد الوزارات/ المؤسسات المشاركة في كل دورة من الجائزة من قِبل مجلس أمناء المركز بناءً على نوع الخدمات التي تقدمها هذه الوزارات/ المؤسسات لمتلقي الخدمة، سواء كانوا مواطنين أو مستثمرين أو مؤسسات أخرى.
- في حال تم إشراك إحدى الوزارات أو المؤسسات في الجائزة، فإنها تشارك تلقائياً في الدورات التالية.

فيما يلي رسم توضيحي يبين آلية الاشتراك في الجائزة وأدوار الأطراف المعنية:



الشكل رقم (٤): آلية الاشتراك في الجائزة وأدوار الأطراف المعنية

احتساب النتائج النهائية

- تعتمد النتيجة النهائية لكل وزارة/مؤسسة على أربعة عناصر متكاملة هي:
 - ٦٠٪ لعملية التقييم (تقرير الاشتراك والذي يتضمن إجابات أسئلة المعايير وعملية التقييم الميداني).
 - ١٥٪ للمتسوق الخفي: 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.
 - ١٥٪ لرضى متلقي الخدمة: 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.
 - ١٠٪ لرضى الموظفين: 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.

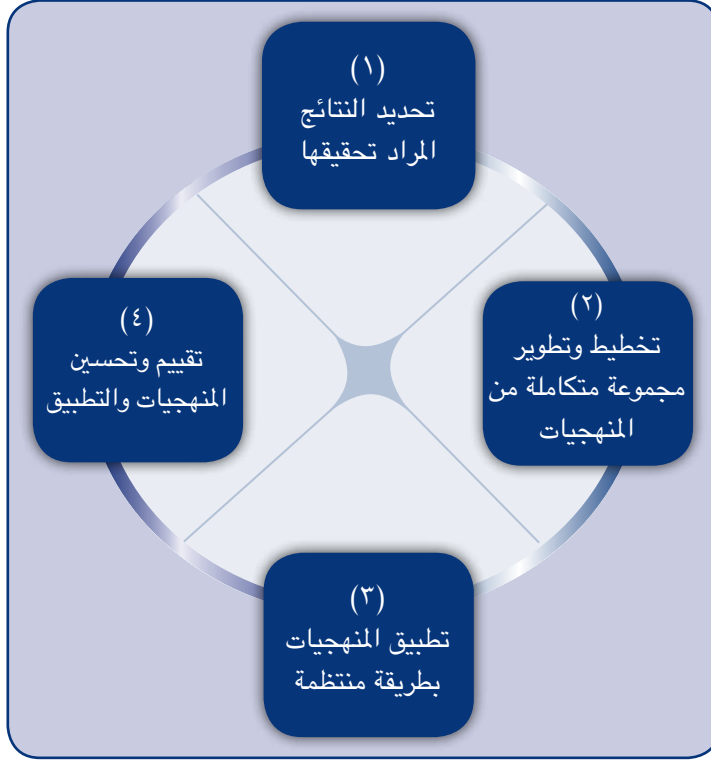
تعديل أوزان كل من المتسوق الخفي ورضى متلقي الخدمة

أجرى المركز تعديلاً على وزن كل من المتسوق الخفي ورضى متلقي الخدمة بحيث تبقى علامة المتسوق الخفي ومتلقي الخدمة كما هي (١٥٪) لكل منهما وذلك للوزارات وللمؤسسات التي تقدم خدماتها للمواطن بشكل مباشر، أما الوزارات والمؤسسات التي لا تقدم خدماتها للمواطنين مباشرة بل لمؤسسات أخرى تصبح علامة المتسوق الخفي فيها (٢٠٪) بدلاً من (١٥٪)، وتعدل علامة رضى متلقي الخدمة لتصبح (١٠٪) بدلاً من (١٥٪).

عملية التقييم

- تقوم الوزارة/ المؤسسة المشاركة بالإجابة على أسئلة معايير الجائزة وتضمينها في تقرير الاشتراك والذي يتم تعبئته إلكترونياً وإرفاق الوثائق المطلوبة معه.
- يتم تعيين أعضاء هيئة المقيمين من قبل مجلس أمناء المركز، بعد اجتيازهم لدورة تدريبية متخصصة يعقدها المركز.
- تتم عملية التقييم لكل وزارة/مؤسسة من قبل فريق تقييم من أعضاء هيئة المقيمين والذي يقوم المركز بتحديد.
- يتم تعيين رئيس فريق للإشراف على فرق التقييم التي تكون تحت إشرافه.
- تقوم الوزارة/ المؤسسة المشاركة بإعداد عرض تقديمي بهدف شرح خصوصيتها للمقيمين، ومن ضمنها طبيعة عملها ومن هم أصحاب العلاقة لديها وغيرها من الأمور التي ترتأي عرضها.
- يقوم كل عضو في فريق التقييم بدراسة تقرير الوزارة/ المؤسسة (كل على حده)، ثم يقدم كل مقيم تقريره المستقل عنها، والذي يتضمن نقاط القوة وفرص التحسين والأمور الواجب التأكد منها خلال الزيارة الميدانية. 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 الوزارة/ المؤسسة، ومن ثم إعداد تقرير توافقي يبين نقاط القوة وفرص التحسين والأمور الواجب التأكد منها خلال الزيارة الميدانية، ومن ثم يقوم فريق التقييم بعكس مخرجات ما ورد في التقرير التوافقي في جدول احتساب العلامات المخصص لهذه الغاية.
- يقوم الفريق بزيارة تقييم ميدانية إلى الوزارة/ المؤسسة، بهدف التأكد مما ورد في تقرير الاشتراك، بالإضافة إلى تكوين صورة أشمل وأوضح عنها.
- بعد زيارة التقييم الميدانية، يعد الفريق التقرير التقييمي النهائي للوزارة/ المؤسسة والذي يحدد بصورة أساسية نقاط القوة وفرص التحسين لديها، كما يتضمن نتائج وعلامات التقييم، والتي تم احتسابها بعد عكس مخرجات ما ورد في التقرير النهائي في جدول احتساب العلامات المخصص لهذه الغاية.
- يقوم رئيس الفريق خلال مراحل التقييم المختلفة بمراجعة التقارير المستقلة والتوافقية والنهائية والتي أعدها فريق التقييم لضمان أعلى درجات الدقة والموضوعية.
- يقوم المركز بتشكيل هيئة محكمين متخصصة بهدف مناقشة التقارير

الشكل التالي يوضح مكونات آلية الرادار (٢٠١٠)



الشكل رقم (٥): آلية الرادار (٢٠١٠)

- بنظرة شمولية فإن آلية الرادار تنص على قيام المؤسسة بما يلي:
- تحديد النتائج المراد تحقيقها (الأهداف) كجزء من إستراتيجيتها.
 - تخطيط وتطوير مجموعة متكاملة من المنهجيات لتحقيق الأهداف الآنية والمستقبلية المطلوبة.
 - تطبيق المنهجيات بطريقة نظامية لضمان التنفيذ.
 - تقييم وتحسين المنهجيات المطبقة بناءً على مراقبة وتحليل النتائج المتحققة وأنشطة التعلم المستمر.

النهائية الناتجة عن كل من عملية التقييم، المتسوق الخفي، رضى متلقي الخدمة ورضى الموظف، للوزارات والمؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، مع اللجنة التوجيهية المنبثقة عن مجلس أمناء المركز.

- تقوم اللجنة التوجيهية بالتنسيق إلى مجلس الأمناء بأسماء الوزارات والمؤسسات المرشحة للفوز بالجائزة.
- يقرر مجلس الأمناء أسماء الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية بناءً على نتائجها.
- 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.

آلية التقييم (RADAR® Methodology)

تعتمد آلية تقييم المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية - الدورة السادسة (٢٠١٢/٢٠١٣) على آلية الرادار (2010) 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:

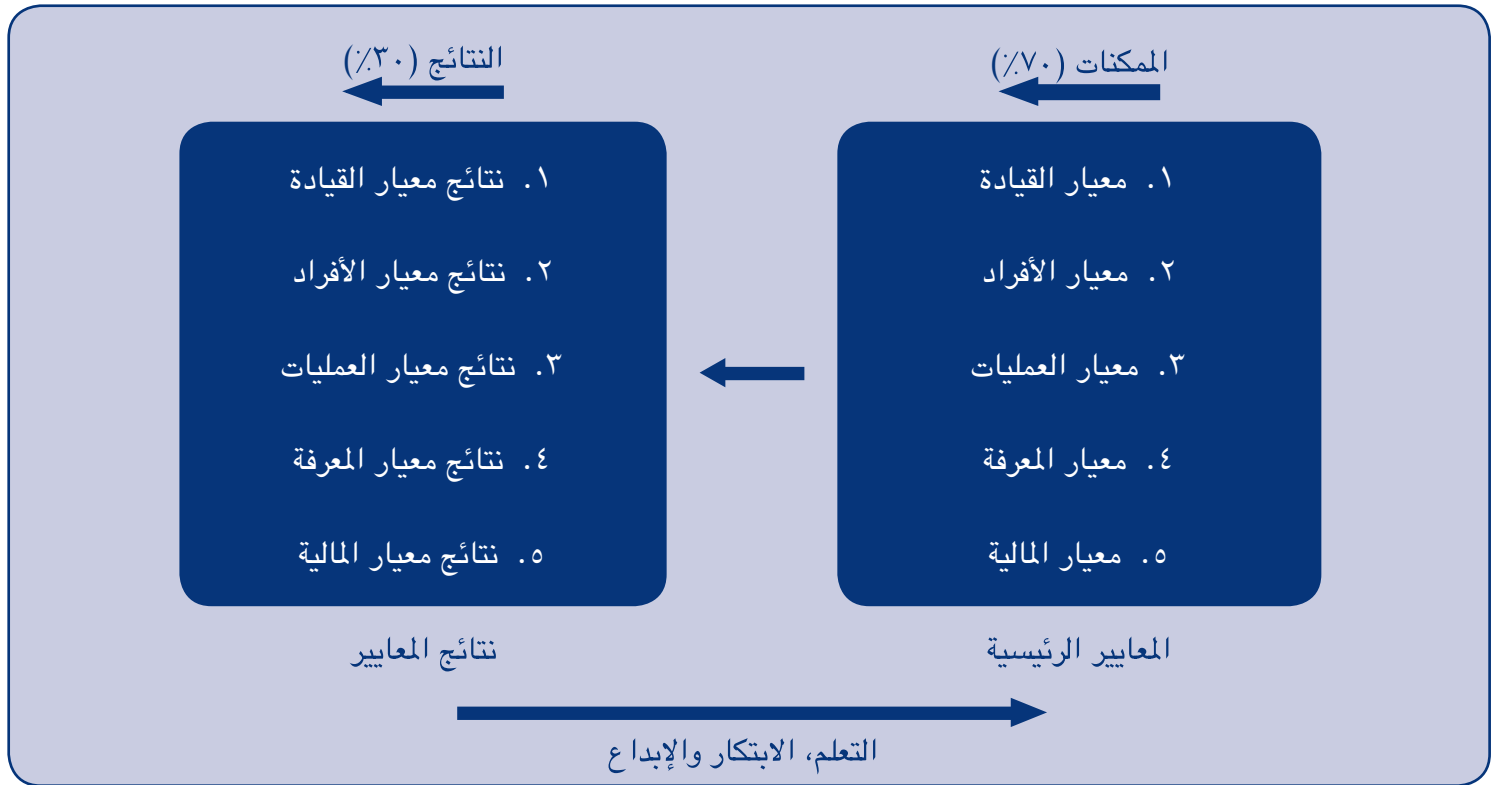
- النتائج RESULTS
- المنهجية APPROACH
- التطبيق DEPLOYMENT
- التقييم والتحسين ASSESSMENT & REFINEMENT

فيما يلي توضيح لعناصر كل من الممكنات والنتائج والخصائص التي يتم تقييمها:

تحليل الممكنات Analysis of Enablers	
الخصائص التي يتم تقييمها	العناصر
السلامة والمنطقية الترابط والتكامل	<p>المنهجية APPROACH: وتشمل ما تخطط المؤسسة لتنفيذه، والأسباب من وراءه. المنهجية المنطقية لها سبب اختيار واضح يركز على الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة ويتم صياغتها من خلال عمليات معرفة بشكل جيد وتركز بشكل واضح على احتياجات أصحاب العلاقة المعنيين بالمنهجيات المستخدمة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون المنهجيات متكاملة وهذا يعني أن المنهجية المتكاملة لها أساس واضح في الإستراتيجية ومتداخلة مع منهجيات أخرى بالشكل المناسب. والتحسينات يتم تضمينها في المنهجيات بشكل مستمر.</p>
التنفيذ النظامية	<p>التطبيق DEPLOYMENT: ويشمل ما تقوم به المؤسسة لتطبيق المنهجية. في المؤسسة المتميزة يتم تطبيق المنهجية بشكل نظامي في المجالات المعنية. التطبيق النظامي مخطط له بشكل جيد ومعرف بطريقة تلائم كلا من المنهجية والمؤسسة. يوجد قدرة على إدارة التغييرات على المنهجيات ضمن إطار زمني مناسب.</p>
القياس التعلم والابتكار التطوير والإبداع	<p>التقييم والتحسين ASSESSMENT AND REFINEMENT: ويشمل ما تقوم به المؤسسة لتحسين وتطوير كل من المنهجية وتطبيقها. في المؤسسة المتميزة، فاعلية وكفاءة المنهجية وتطبيقها تخضعان لقياس دوري. أنشطة التعلم يتم الأخذ بها، وجود ممارسات تهدف إلى الإبداع تساعد على ابتكار أفكار لتعديل أو استحداث منهجيات جديدة. مخرجات القياس، التعلم والإبداع تستخدم لتحديد ووضع أولويات، تخطيط وتطبيق التطوير والإبداع.</p>

تحليل النتائج Analysis of Results	
الخصائص التي يتم تقييمها	العناصر
الصلة الموثوقية التجزئة	<p>الصلة والاستخدام RELEVANCE AND USABILITY: بيانات النتيجة يجب أن تكون شاملة، محددة بزمن، يعتمد عليها، دقيقة، ومجزأة بشكل مناسب وتتماشى مع إستراتيجية المؤسسة واحتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة المعنيين. العلاقات بين النتائج ذات العلاقة وأثرها على بعضها يجب أن تكون مفهومة. النتائج الرئيسة يجب أن تحدد وترتب حسب الأولوية.</p>
النمطية المستهدفات المقارنات العلاقة السببية	<p>مخرجات الأداء PERFORMANCE OUTCOMES: النتائج تظهر أنماط إيجابية و/ أو أداء جيد مستقر. وضع المستهدفات المناسبة للنتائج الرئيسة وتحقيقها أو التفوق عليها. بالنسبة للنتائج الرئيسة، تتم مقارنة الأداء خارجياً بحيث تكون نتيجة المقارنات إيجابية (لصالح المؤسسة)، وعلى وجه الخصوص بالمقارنة مع الأفضل في القطاع و/ أو عالمياً. فهم العلاقات بين الممكنات الرئيسة والنتائج الرئيسة يمنح الثقة باستدامة الأداء الإيجابي في المستقبل.</p>

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.



دليل العلامات

يعتمد المقيم عند وضع العلامات على دليل العلامات المبين أدناه، والذي يوضح فئات نسب العلامات عند تحديد علامة التقييم والتي تبنى على الأدلة المقدمة من الوزارة/ المؤسسة.

النسبة/المدى	التقييم العام	طبيعة الإجابة
٠ - ١٠٪	ضعيف	<ul style="list-style-type: none"> لا يوجد إثبات، عبارة غير مدعومة بدليل لا تحتوي على أمثلة، أو حقائق أو إحصاءات أو إجابات موثقة أفكار غير منظمة الإجابات لا تفي بمتطلبات المعيار
١٥٪ - ٣٥٪	غير مكتمل	<ul style="list-style-type: none"> منهجية غير واضحة إجابة وصفية تغطي قليلاً من جوانب الموضوع تحتوي على أمثلة وأرقام أو وثائق بشكل غير مكتمل تعبر عن بداية تجاوب مع متطلبات المعيار
٤٠٪ - ٦٠٪	مقبول / متوسط	<ul style="list-style-type: none"> منهجية ذات عمليات مُعرّفة الإجابة موثقة وتغطي بعض جوانب الموضوع تحتوي على بعض الأمثلة أو المراجع أو الوثائق مدعمة بالوثائق والسجلات الإجابات مقارنة لما هو مطلوب من الوزارة/ المؤسسة
٦٥٪ - ٨٥٪	جيد	<ul style="list-style-type: none"> المنهجية منطقية وذات عمليات مُعرّفة ومطبقة بشكل منتظم إجابات موثقة لمعظم المتطلبات تحتوي على أمثلة ومراجع وإحصائيات كافية الإجابات مدعمة بسجلات ووثائق كافية وتحتوي على مؤشرات للكفاءة والفاعلية تم التحديث والتعديل على المنهجية والعمليات وفقاً لمؤشرات قياس الإجابات تفوق ما يطلب من الوزارة/ المؤسسة
٩٠٪ - ١٠٠٪	ممتاز	<ul style="list-style-type: none"> المنهجية منطقية وذات عمليات مُعرّفة ومطبقة بشكل منتظم وشمولي إجابات موثقة لمعظم المتطلبات تحتوي على أمثلة ومراجع وإحصاءات تبين مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية مدعمة كلياً بأدلة من خلال سجلات ووثائق متكاملة تم التحديث والتعديل على المنهجية والعمليات وفقاً لمؤشرات قياس الإجابات تفوق بشدة ما يطلب من الوزارة/ المؤسسة

مصفوفة العلامات بناءً على آلية الرادار (٢٠١٠)

(الممكنات – Enablers)

المنهجية	%٠	%٢٥	%٥٠	%٧٥	%١٠٠																
<p>السلامة والمنطقية</p> <ul style="list-style-type: none"> المنطق في المنهجية المتبعة وسبب اختيارها واضح ومحدد للمنهجية عمليات واضحة ومُعرّفة المنهجية تركز على احتياجات المعنيين (أصحاب العلاقة) التحسينات يتم تضمينها في المنهجيات بشكل مستمر 	لا يوجد إثبات أو عبارة غير مدعمة بدليل	بعض الإثباتات	يوجد إثبات	يوجد إثبات واضح	إثبات شامل																
<p>الترابط/ التكامل</p> <ul style="list-style-type: none"> المنهجية تدعم الإستراتيجية المنهجية مرتبطة بشكل مناسب بالمنهجيات الأخرى 	لا يوجد إثبات أو عبارة غير مدعمة بدليل	بعض الإثباتات	يوجد إثبات	يوجد إثبات واضح	إثبات شامل																
المجموع للمنهجية	٠	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥	٣٠	٣٥	٤٠	٤٥	٥٠	٥٥	٦٠	٦٥	٧٠	٧٥	٨٠	٨٥	٩٠	٩٥	١٠٠

التطبيق	%٠	%٢٥	%٥٠	%٧٥	%١٠٠																
التنفيذ <ul style="list-style-type: none"> المنهجية مطبقة في المجالات المعنية 	لا يوجد إثبات أو عبارة غير مدعمة بدليل	بعض الإثباتات	يوجد إثبات	يوجد إثبات واضح	إثبات شامل																
النظامية <ul style="list-style-type: none"> المنهجية مطبقة بشكل منظم ومحدد بأطر زمنية مع القدرة على إدارة التغييرات في بيئة العمل عند الحاجة 	لا يوجد إثبات أو عبارة غير مدعمة بدليل	بعض الإثباتات	يوجد إثبات	يوجد إثبات واضح	إثبات شامل																
المجموع للتطبيق	٠	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥	٣٠	٣٥	٤٠	٤٥	٥٠	٥٥	٦٠	٦٥	٧٠	٧٥	٨٠	٨٥	٩٠	٩٥	١٠٠

مصنوفة العلامات بناءً على آلية الرادار (٢٠١٠)

(النتائج – Results)

الصلة والاستخدام	%٠	%٢٥	%٥٠	%٧٥	%١٠٠																
المجال والصلة <ul style="list-style-type: none"> • مجال النتائج المعروضة: <ul style="list-style-type: none"> ▪ يوضح ويعالج احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة المعنيين ▪ يتماشى مع إستراتيجية وسياسات المؤسسة • أهم النتائج والنتائج الرئيسية يتم تحديدها وترتيبها حسب الأولوية • العلاقات بين النتائج ذات العلاقة مفهومة 	لا يوجد صلة أو معلومات غير مدعمة بدليل	النتائج معروضة وذات صلة ب ٤/١ المجالات ذات العلاقة تقريباً	النتائج معروضة وذات صلة ب ٢/١ المجالات ذات العلاقة تقريباً	النتائج معروضة وذات صلة ب ٤/٣ المجالات ذات العلاقة تقريباً	النتائج معروضة وذات صلة بجميع المجالات ذات العلاقة تقريباً																
الموثوقية <ul style="list-style-type: none"> • النتائج محددة بزمن، دقيقة ويعتمد عليها 	لا يوجد إثبات على الموثوقية أو معلومات غير مدعمة بدليل	٤/١ النتائج المعروضة محددة بزمن، دقيقة ويعتمد عليها	٢/١ النتائج المعروضة محددة بزمن، دقيقة ويعتمد عليها	٤/٣ النتائج المعروضة محددة بزمن، دقيقة ويعتمد عليها	جميع النتائج المعروضة محددة بزمن، دقيقة ويعتمد عليها																
التجزئة <ul style="list-style-type: none"> • النتائج مجزأة بشكل مناسب 	لا يوجد تجزئة للنتائج	تقريباً ٤/١ النتائج مجزأة بشكل مفيد	تقريباً ٢/١ النتائج مجزأة بشكل مفيد	تقريباً ٤/٣ النتائج مجزأة بشكل مفيد	جميع النتائج مجزأة بشكل مفيد																
المجموع للصلة والإستخدام*	٠	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥	٣٠	٣٥	٤٠	٤٥	٥٠	٥٥	٦٠	٦٥	٧٠	٧٥	٨٠	٨٥	٩٠	٩٥	١٠٠

* المجموع هنا لا يجب ان يتجاوز المجموع المعطى للمجال والصلة

تعليمات إعداد تقرير الاشتراك

متطلبات الشكل العام (التسيق)

- اللغة المستخدمة في كتابة تقرير الاشتراك هي اللغة العربية.
 - تتم طباعة الإجابات باستخدام خط (Simplified Arabic) حجم (١٢) وترقيم الإجابات والصفحات حسب المعايير الرئيسة والمعايير الفرعية.
 - في جميع الملحقات (الرسوم البيانية، القوائم... الخ) يجب أن يستخدم نفس أسلوب كتابة الأحرف المستخدمة في النص الرئيسي.
 - حجم الصفحات: الحجم القياسي لورق A4 (٢١٠ * ٢٩٧ ملم).
 - يجب أن تكون صفحات النص مرتبة بطريقة عامودية (Portrait).
 - المسافة بين الأسطر: مفرد (Single).
 - يجب ألا يزيد عدد الأسطر في كل صفحة عن ٣٠ سطراً.
 - يجب ألا تقل الحواشي عن ١ إنش من الأعلى والأسفل، و ١,٢٥ إنش من الجانبين.
 - يجب ترقيم كافة صفحات التقرير.
 - يجب تجميع كافة أجزاء التقرير وتثبيتها بطريقة تمنع انفصال الصفحات أثناء تداول التقرير.
 - يجب أن يتضمن التقرير فهرساً للمحتويات (مع ذكر أرقام الصفحات).
 - يجب أن تحتوي صفحة الغلاف على اسم الوزارة/ المؤسسة المشاركة وشعارها، واسم الجائزة ودورتها «جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية - الدورة السادسة (٢٠١٢ / ٢٠١٣)» إضافة إلى تحديد فيما إذا كان المحتوى «تقرير الاشتراك» أو «الوثائق المرفقة» أو كلاهما.
- ## تعليمات وإرشادات عامة
- 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.
 - 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. لذلك لا بد أن تكون المعلومات

١٤. يقوم أعضاء فريق المقيمين بطلب الموظفين للمقابلة حسبما هو مذكور في الكتيب إضافة إلى أي موظف يرى المقيمون ضرورة مقابله 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 بنسختين ورقيتين منفصلتين من تقرير الاشتراك والوثائق المرفقة.

١١. 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.
١٢. لا يتم احتساب صفحة الغلاف وقائمة المحتويات وقائمة المرفقات الإضافية والنبذة عن الوزارة/ المؤسسة ضمن الصفحات السبعين. تقوم الجهة المشاركة بتوفير مكان لأعضاء هيئة المقيمين عند زيارة الوزارة أو المؤسسة ويتم توفير الوثائق المطلوبة في هذا المكان، كما يمكن لفريق المقيمين طلب أية وثائق أخرى إذا استدعى التقييم ذلك.
١٣. يحق لفريق المقيمين التأكد من صحة المعلومات الواردة في تقرير الاشتراك خلال الزيارة الميدانية.

نموذج الإجابة

تتم الإجابة على أسئلة معايير الجائزة كما هو مبين في الخيارين أدناه، حيث يمكن الاكتفاء بذكر اسم المعيار والمعيار الفرعي والعامل ورقم السؤال:

الخيار رقم (١)

معيار القيادة:

المعيار الفرعي رقم (١): التخطيط الاستراتيجي

العامل الثاني: الخطة الإستراتيجية

١. ما هي الأهداف الوطنية والمبادرات الملكية التي تعنى بها الوزارة/ المؤسسة؟ وما هي آلية تحديدها؟ وكيف تقوم بالتخطيط لتنفيذها؟
الإجابة:

الخيار رقم (٢)

معيار الأفراد- المعيار الفرعي رقم (١): الإدارة-العامل الأول: وصف وتصنيف الوظائف

السؤال (١): الإجابة:

نظام التقييم الإلكتروني

بهدف أتمتة الخدمات التي يقدمها المركز ورفع درجة دقة وموضوعية عملية التقييم وعملية اتخاذ القرار قام المركز بتطوير نظام التقييم الإلكتروني. يساعد هذا النظام على سهولة تبادل البيانات والمعلومات بين المركز وأعضاء هيئة المقيمين واختيار وتوزيع المقيمين على المؤسسات المشاركة وتحديد العلامات، كما يفيد بأرشفة كافة الوثائق والتقارير إلكترونياً. تتكون عملية التقييم الإلكتروني من ثلاث مراحل هي تسجيل الجهات المشاركة، كتابة تقرير الاشتراك إلكترونياً وعملية التقييم.

الوزارات والمؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية

الدورة السادسة (٢٠١٢/٢٠١٣)

المؤسسات المشاركة لأكثر من مرة

٢٥. سلطة وادي الأردن
٢٦. صندوق استثمار أموال الضمان الاجتماعي
٢٧. صندوق التنمية والتشغيل
٢٨. صندوق الزكاة
٢٩. صندوق المعونة الوطنية
٣٠. المجلس الأعلى للشباب
٣١. المديرية العامة للدفاع المدني
٣٢. مديرية المركز الوطني لبنك الدم
٣٣. مديرية مؤسسة الإسكان والأشغال العسكرية
٣٤. مدينة الحسين الطبية- مديرية الخدمات الطبية الملكية
٣٥. مستشفى البشير
٣٦. مستشفى الجامعة الأردنية
٣٧. مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي
٣٨. المعهد المروري الأردني
٣٩. مؤسسة الإذاعة والتلفزيون
٤٠. المؤسسة الاستهلاكية المدنية
٤١. مؤسسة الإقراض الزراعي
٤٢. مؤسسة التدريب المهني
٤٣. المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري
٤٤. المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي
٤٥. المؤسسة العامة للغذاء والدواء
٤٦. مؤسسة المواصفات والمقاييس
٤٧. مؤسسة تشجيع الاستثمار

الوزارات المشاركة لأكثر من مرة

١. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
٢. وزارة الأشغال العامة والإسكان
٣. وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية
٤. وزارة البيئة
٥. وزارة التخطيط والتعاون الدولي
٦. وزارة التربية والتعليم
٧. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
٨. وزارة التنمية الاجتماعية
٩. وزارة الثقافة
١٠. وزارة الخارجية
١١. وزارة الداخلية
١٢. وزارة الزراعة
١٣. وزارة السياحة والآثار
١٤. وزارة الشؤون البلدية
١٥. وزارة الصحة
١٦. وزارة الصناعة والتجارة
١٧. وزارة الطاقة والثروة المعدنية
١٨. وزارة العدل
١٩. وزارة العمل
٢٠. وزارة المالية
٢١. وزارة المياه والري
٢٢. وزارة النقل
١. إدارة الإقامة والحدود
٢. إدارة التأمين الصحي
٣. إدارة التنفيذ القضائي
٤. إدارة السير المركزية
٥. إدارة الشرطة السياحية
٦. إدارة المعلومات الجنائية
٧. إدارة أمن الجسور
٨. إدارة ترخيص السواقين والمركبات
٩. أمانة عمان الكبرى
١٠. البنك المركزي الأردني
١١. بنك تنمية المدن والقرى
١٢. دائرة الإحصاءات العامة
١٣. دائرة الأحوال المدنية والجوازات
١٤. دائرة الأراضي والمساحة
١٥. دائرة الأرصاد الجوية
١٦. دائرة الجمارك الأردنية
١٧. دائرة الشراء الموحد
١٨. دائرة العطاءات الحكومية
١٩. دائرة اللوازم العامة
٢٠. دائرة الموازنة العامة
٢١. دائرة ضريبة الدخل والمبيعات
٢٢. دائرة مراقبة الشركات
٢٣. سلطة المياه
٢٤. سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

المؤسسات المشاركة على سبيل التأهيل:

١. الخط الحديدي الحجازي الأردني
٢. دائرة الشؤون الفلسطينية
٣. دائرة المطبوعات والنشر
٤. ديوان التشريع والرأي
٥. ديوان المظالم
٦. السلطة البحرية الأردنية
٧. سلطة المصادر الطبيعية
٨. صندوق توفير البريد
٩. المجلس الأعلى للسكان
١٠. مديرية الأمن العام
 - الإدارة الملكية لحماية البيئة
 - مركز القيادة والسيطرة
 - إدارة الدوريات الخارجية
 - إدارة أمن مراكز الحدود
١١. المركز الجغرافي الملكي
١٢. المركز الوطني للبحث والإرشاد الزراعي
١٣. المعهد الدبلوماسي الأردني
١٤. المعهد القضائي الأردني
١٥. المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية
١٦. المؤسسة التعاونية الأردنية
١٧. مؤسسة سكة حديد العقبة
١٨. هيئة الإعلام المرئي والمسموع
١٩. هيئة المناطق التنموية

العدد الكلي للمؤسسات المشاركة على سبيل التأهيل في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية - الدورة السادسة (٢٠١٣/٢٠١٢) هو (١٩) مؤسسة.

٤٨. مؤسسة تنمية أموال الأيتام

٤٩. هيئة الأوراق المالية

٥٠. هيئة التأمين

٥١. هيئة تنشيط السياحة

٥٢. هيئة تنظيم قطاع الاتصالات

٥٣. هيئة تنظيم قطاع الكهرباء

٥٤. هيئة تنظيم النقل البري

٥٥. وكالة الأنباء الأردنية - بترا

المؤسسات المشاركة لأول مرة

١. إدارة حماية الأسرة
٢. أكاديمية الأمير حسين بن عبد الله الثاني للحماية المدنية - المديرية العامة للدفاع المدني
٣. دائرة الآثار العامة
٤. دائرة المكتبة الوطنية
٥. دائرة قاضي القضاة
٦. ديوان الخدمة المدنية
٧. سلطة إقليم البترا التنموي السياحي
٨. المركز الثقافي الملكي
٩. مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني
١٠. المعهد الوطني للتدريب
١١. مؤسسة تنمية أموال الأوقاف
١٢. هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي
١٣. هيئة تنظيم الطيران المدني

العدد الكلي للوزارات والمؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية للدورة السادسة (٢٠١٣/٢٠١٢) هو (٩٠) وزارة ومؤسسة، منها (٢٢) وزارة و(٦٨) مؤسسة.

الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في الدورات السابقة

الدورة الخامسة (٢٠١٠/٢٠١١)

فئة الوزارات المشاركة لأكثر من مرة	
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	المركز الأول في المرحلة الفضية
وزارة الطاقة والثروة المعدنية	المركز الأول في المرحلة البرونزية
وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	المركز الثاني في المرحلة البرونزية
وزارة النقل	المركز الثالث في المرحلة البرونزية
فئة المؤسسات المشاركة لأكثر من مرة	
البنك المركزي الأردني	المركز الأول في المرحلة البرونزية
إدارة السير المركزية	المركز الثاني في المرحلة البرونزية
دائرة الجمارك الأردنية	المركز الثاني في المرحلة البرونزية
فئة المؤسسات المشاركة لأول مرة	
هيئة تنظيم قطاع الاتصالات	المركز الأول في المرحلة البرونزية
ختم التميز لفئة الوزارات المشاركة لأكثر من مرة	
وزارة الصناعة والتجارة	ختم التميز
وزارة المالية	ختم التميز
وزارة التربية والتعليم	ختم التميز
ختم التميز لفئة للمؤسسات المشاركة لأكثر من مرة	
صندوق استثمار أموال الضمان الاجتماعي	ختم التميز
مؤسسة المدن الصناعية الأردنية	ختم التميز
أمانة عمان الكبرى	ختم التميز
المؤسسة العامة للغذاء والدواء	ختم التميز
صندوق التنمية والتشغيل	ختم التميز

فئة الوزارات المشاركة لأكثر من مرة	
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	المركز الأول في المرحلة البرونزية
وزارة التربية والتعليم	المركز الثاني في المرحلة البرونزية
فئة الوزارات المشاركة لأول مرة	
وزارة المالية	المركز الأول في المرحلة البرونزية
فئة المؤسسات المشاركة لأكثر من مرة	
صندوق التنمية والتشغيل	المركز الأول في المرحلة البرونزية
هيئة الأوراق المالية	المركز الثاني في المرحلة البرونزية
سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة	المركز الثاني في المرحلة البرونزية
فئة المؤسسات المشاركة لأول مرة	
الوحدة الاستثمارية للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	المركز الأول في المرحلة البرونزية
فئة أفضل انجاز	
وكالة الأنباء الأردنية	فئة أفضل انجاز
المؤسسة العامة للغذاء والدواء	فئة أفضل انجاز
المديرية العامة للدفاع المدني	فئة أفضل انجاز

فئة الوزارات المشاركة لأكثر من مرة*	
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	الجائزة الذهبية
وزارة الصناعة والتجارة	الجائزة الذهبية
وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	الجائزة الفضية
فئة المؤسسات المشاركة لأكثر من مرة	
مؤسسة المواصفات والمقاييس	الجائزة الذهبية
دائرة مراقبة الشركات	الجائزة الفضية
هيئة الأوراق المالية	الجائزة البرونزية
فئة المؤسسات المشاركة لأول من مرة**	
مؤسسة المدن الصناعية	الجائزة الذهبية
مديرية مؤسسة الإسكان والأشغال العسكرية	الجائزة الذهبية
البنك المركزي الأردني	الجائزة الفضية
فئة أفضل انجاز	
دائرة الجمارك الأردنية	

* تم حجب الجائزة البرونزية في فئة الوزارات المشاركة لأكثر من مرة لعدم تحقيق الوزارات المتنافسة عليها للنتيجة المطلوبة.
 ** تم حجب الجائزة البرونزية في فئة المؤسسات المشاركة لأول مرة لعدم تحقيق المؤسسات المتنافسة عليها للنتيجة المطلوبة.

الدورة الثانية (٢٠٠٥/٢٠٠٤)

فئة الوزارات المشاركة	
وزارة الصناعة والتجارة	المركز الأول
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	المركز الثاني
وزارة التربية والتعليم	المركز الثالث
فئة المؤسسات المشاركة لأكثر من مرة	
إدارة ترخيص السواقين والمركبات	المركز الأول
أمانة عمان الكبرى	المركز الثاني
دائرة ضريبة الدخل والمبيعات	المركز الثالث
فئة أفضل انجاز	
إدارة السير المركزية	
فئة المؤسسات المشاركة لأول مرة	
هيئة الأوراق المالية	
الأداء الشامل المتميز	
مديرية الأمن العام	

الدورة الأولى (٢٠٠٤/٢٠٠٣)

المؤسسة	المركز
مؤسسة المواصفات والمقاييس	الأول
إدارة ترخيص السواقين والمركبات	الثاني
مؤسسة تشجيع الاستثمار	الثالث
دائرة ضريبة الدخل	الرابع
هيئة تنظيم قطاع النقل	الرابع مكرر

القسم الثاني : معايير وأسئلة الجائزة

«فنحن نريد حكومة تعمل بثقة وشفافية وبروح الفريق لخدمة الصالح العام، من دون تراخٍ أو تباطؤٍ نحت وطأة الخوف من اتخاذ القرار أو حسابات الشعبية الآنية، أو سياسات الاسترضاء التي أضاعت على وطننا في الماضي الكثير من فرص التميز والتطور والتغيير الإيجابي الذي يمكننا من مواكبة روح العصر ومتطلباته».

كتاب التكليف السامي لدولة رئيس الوزراء سمير الرفاعي

٢٠٠٩/١٢/٩

المعيار الرئيسي الأول: القيادة

٨. الالتزام بثقافة التميز وتجديدها لدى موظفي الوزارة/ المؤسسة وتشجيع الإبداع والتعلم المستمرين والعمل بروح الفريق.
٩. قيام الوزارة/ المؤسسة بمسؤولياتها تجاه المجتمع المحلي من خلال المشاركة في النشاطات المجتمعية.

المعيار الفرعي رقم (١): التخطيط الاستراتيجي

يتضمن هذا المعيار الفرعي الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي للوزارة/ المؤسسة، بما في ذلك رؤيتها ورسالتها وقيمتها وأخلاقياتها وخطتها الإستراتيجية. كما يتناول إلى أي مدى تعمل رؤية الوزارة/ المؤسسة ورسالتها كموجهات فاعلة لسياسات الوزارة/ المؤسسة وإجراءاتها وأعمالها، ومدى فاعلية عمليات التطبيق والتقييم والمراجعة بهدف تحقيق غاياتها وأهدافها. ويفحص هذا المعيار فيما إذا كانت القيادة قادرة على التحديد السليم للأهداف الوطنية والمبادرات الملكية التي تساهم في تحقيقها، وإلى أي مدى يوجد تكامل وتوافق بين الرؤية والرسالة والخطة الإستراتيجية من جهة والأهداف الوطنية والمبادرات الملكية من جهة أخرى.

العامل الأول: الرؤية، الرسالة، الأخلاقيات والقيم

إن تحديد الهدف من وجود الوزارة/ المؤسسة (من خلال الرؤية والرسالة) يساعد كافة الأطراف المعنية على فهم الوضع الحالي والتوجه المستقبلي للوزارة/ المؤسسة وصولاً إلى تحقيق الأهداف المؤسسية المرجوة. وتعتبر الرؤية كبوصلة لتوجيه الوزارة/ المؤسسة وتعبيراً موجزاً لتطلعاتها المستقبلية، فيما تهدف الرسالة إلى تحديد كيفية قيام الوزارة/ المؤسسة بتحقيق رؤيتها. يجب على القيادة ضمان تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية والنزاهة المؤسسية والشفافية والبعد عن الفساد، إلى جانب التأكد من التزام الموظفين بمدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة لترسيخ أسس التعامل مع متلقي الخدمة والرؤساء والزملاء والمرؤسين وللحفاظ على المال العام وسرية المعلومات.

يتناول هذا المعيار قدرة القيادة على توجيه الوزارة/ المؤسسة بشكل فاعل لتحقيق الأهداف المؤسسية والمساهمة بتحقيق الأهداف الوطنية والمبادرات الملكية ذات الصلة، وتوفير الموارد اللازمة لذلك. كما يقيس إلى أي مدى قامت القيادة بكل من: التركيز على متلقي الخدمة، وتحقيق أفضل النتائج والعمل بشفافية، من خلال:

١. تحديد الهدف من وجود الوزارة/ المؤسسة من خلال الرؤية والرسالة وبما يساعد كافة الأطراف المعنية على فهم الوضع الحالي والتوجه المستقبلي للوزارة/ المؤسسة وصولاً إلى تحقيق الأهداف المؤسسية المرجوة.
٢. ضمان تطبيق نظام للحكومية وضمان النزاهة المؤسسية والشفافية والبعد عن الفساد والتزام الموظفين بمدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة.
٣. تبني منظومة قيم مؤسسية من شأنها تعزيز قدرة الوزارة/ المؤسسة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
٤. تطوير إستراتيجية توجه الأعمال والنشاطات والإجراءات لتحقيق الأهداف المؤسسية والمساهمة بتحقيق الأهداف الوطنية والمحاور المختلفة للأجندة الوطنية والمتعلقة بعمل الوزارة/ المؤسسة وكذلك المبادرات الملكية ذات الصلة.
٥. إيجاد ثقافة مؤسسية تدعم قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية والمحافظة عليها.
٦. تطوير وتطبيق أنظمة إدارية داخلية تعمل على تمكين الموظفين بهدف القيام بالمهام والواجبات الموكولة إليهم، وبناء أنظمة لمراقبة وتقييم الأداء المؤسسي.
٧. وضع استراتيجيات للتعاون وبناء العلاقات التشاركية مع الوزارات والمؤسسات الأخرى ووضع استراتيجيات لإدارة المخاطر.

١. يعني بالمؤسسة أي مؤسسة عامة/دائرة/سلطة/هيئة/مديرية مشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في دورتها السادسة (٢٠١٢/٢٠١٣).

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

التي قد تحول دون تحقيق الأهداف المؤسسية، ووضع الخطط للحد من أثرها ومراقبتها وتقييمها وكيفية التعامل معها إذا حدثت وذلك من خلال نقل المخاطر إلى جهة أخرى أو تجنبها أو تقليل أثارها السلبية أو قبول بعض أو كل تبعاتها.

المعيار الفرعي رقم (٢) :الثقافة الداعمة

يتناول هذا المعيار الفرعي دور القيادة في ضمان إعداد وتطبيق وتحسين الأنظمة الإدارية للوزارة/ المؤسسة ومساعدة موظفيها على تحقيق توقعاتهم وتطلعاتهم من أجل تعزيز قدرة الوزارة/ المؤسسة على تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية. كما ويتناول تمكين الموظفين من خلال توفير التدريب اللائم وتزويدهم بالمعرفة والصلاحيات المرتبطة بطبيعة عملهم والموارد اللازمة لتمكينهم من القيام بمهامهم على أكمل وجه، كما يتضمن المعيار التزام القادة بثقافة التميز وتجديدها لدى موظفي الوزارة/ المؤسسة وتشجيع الإبداع والتعلم المستمرين والعمل بروح الفريق.

ويتناول المعيار مسؤولية الوزارة/ المؤسسة تجاه المجتمع المحلي من خلال المشاركة في النشاطات المجتمعية (مثل المشاركة في التدريب والتعليم، دعم الرياضة والأنشطة الثقافية، دعم المشاريع الخيرية والجهود والمبادرات التطوعية، دعم نوي الاحتياجات الخاصة، دعم مشاريع شؤون الأسرة،... الخ)، كما ويتضمن الجهود المبذولة لتقليل الأضرار الناجمة عن عمل المؤسسة، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل ملائمة مثل توفير بيئة خالية من التدخين، تقليل الأخطار الصحية والحوادث، الحرص على السلامة العامة، تقليل الضوضاء والتلوث البيئي، وكذلك تتضمن الجهود المبذولة لنشر ثقافة ترشيد استهلاك المياه والطاقة ورفع وتحسين كفاءة استخدامهما، واستخدام الطاقة البديلة إن أمكن إلى جانب الالتزام وتطبيق القوانين المعمول بها والاستراتيجيات الوطنية المتعلقة بالمجتمع.

العامل الأول: دور القيادة

يجب على قيادة الوزارة/ المؤسسة ضمان إعداد وتطبيق وتحسين الأنظمة الإدارية للوزارة/ المؤسسة ومساعدة موظفيها على تحقيق توقعاتهم وتطلعاتهم من أجل تعزيز قدرة الوزارة/ المؤسسة على تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، كما يجب على القادة إظهار الالتزام بثقافة التميز وتجديدها لدى موظفي الوزارة/ المؤسسة وتشجيع الإبداع والتعلم المستمرين والعمل بروح الفريق. القيادة تشمل الوزير/ المدير العام ومدراء الإدارات داخلها وكل من يشغل موقع قيادي في الوزارة/ المؤسسة.

إن قيم الوزارة/ المؤسسة هي تلك المعايير الأخلاقية والقيم الشخصية والسلوكيات التي تود الوزارة/ المؤسسة تنميتها بين موظفيها. هذه القيم تعزز قدرة الوزارة/ المؤسسة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها من خلال تجذير ثقافة التميز بين موظفيها.

العامل الثاني: الخطة الإستراتيجية

تساعد الخطة الإستراتيجية للوزارة/ المؤسسة على تحقيق غاياتها وأهدافها، من خلال ترجمتها إلى أهداف واقعية، محددة، قابلة للقياس والتحقيق، مرتبطة بزمن ولها علاقة بمهام المؤسسة، ومن خلال تحديد البرامج والأنشطة والإجراءات والمسؤوليات والإطار الزمني اللازم لإنجازها.

يجب على الوزارة/ المؤسسة أن تقوم بتحديد أهدافها المؤسسية وربطها بالأهداف الوطنية والمبادرات الملكية ذات الصلة، من خلال تحديد محاور الأجندة الوطنية والأهداف الوطنية والمبادرات الملكية التي تدعمها وتساهم في تحقيقها، وتحديد الأولوية النسبية لكل منها بالنسبة للوزارة/ المؤسسة. كما يجب على الوزارة/ المؤسسة أن تعي تماما كيف تسهم مخرجاتها في تحقيق هذه الأهداف والمبادرات أو التأثير الإيجابي عليها.

العامل الثالث: التعاون مع الشركاء

إن التعاون الفعال للوزارة/ للمؤسسة مع الجهات المعنية الرئيسة عامل أساسي لتحقيق الأهداف المؤسسية لكل من الطرفين وبما يلائم توقعات أصحاب العلاقة لكل منهما وبالتالي تحقيق الأهداف الوطنية، حيث تعمل الوزارات والمؤسسات الحكومية مع وزارات ومؤسسات حكومية أخرى لتحقيق أهداف كل منها، كما تتعاون مع القطاع الخاص لدعم عملية النمو الاقتصادي، ومع المجتمع المدني لضمان تحقيق نتائج تركز على متلقي الخدمة. إن تشجيع هذا التعاون على كافة المستويات داخل الوزارة/ المؤسسة يساعدها على تحقيق أهدافها المنشودة من خلال توحيد وتضافر جهودها وانسجامها مع جهود شركائها الآخرين.

العامل الرابع: إدارة المخاطر

تساعد إدارة المخاطر في الوزارة/ المؤسسة على تحديد وفهم التهديدات الرئيسة التي تحد من قدرة الوزارة/ المؤسسة على تحقيق النتائج وترتيبها حسب الأولوية والمساهمة بشكل فاعل في تحقيق الأهداف الوطنية والمبادرات الملكية. يجب على الوزارة/ المؤسسة أن تقوم بتحديد وتحليل جميع المخاطر

العامل الثاني: تمكين الموظفين

إن تمكين الموظفين يتضمن توفير التدريب اللائم لهم وتزويدهم بالمعرفة والصلاحيات المرتبطة بطبيعة عملهم والموارد اللازمة لتمكينهم من القيام بمهامهم على أكمل وجه.

العامل الثالث: المسؤولية المجتمعية

يجب على الوزارة/ المؤسسة أن تقوم بدعم المجتمع المحلي من خلال وجود إطار منظم يتوافق مع أهداف الوزارة/ المؤسسة يشمل تحديد أهم الاحتياجات المجتمعية وتلبيتها مثل المشاركة في التدريب والتعليم، دعم الرياضة والأنشطة الثقافية، دعم المشاريع الخيرية والجهود والمبادرات التطوعية، دعم نوي الاحتياجات الخاصة، ودعم مشاريع شؤون الأسرة. كما وعلى الوزارة/ المؤسسة القيام بالجهود اللازمة لتقليل الأضرار الناجمة عن عمل الوزارة/ المؤسسة، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل ملائمة مثل توفير بيئة خالية من التدخين، تقليل الأخطار الصحية والحوادث، الحرص على السلامة العامة، تقليل الضوضاء والتلوث البيئي إلى جانب الاهتمام باحتياجات ومتطلبات الموظفين من خلال عدة وسائل وأدوات مثل لجنة النشاطات الاجتماعية، صندوق الادخار والإسكان وغيرها.

كما على الوزارة/ المؤسسة العمل على نشر ثقافة ترشيد استهلاك المياه والطاقة ورفع وتحسين كفاءة استخدامهما، واستخدام الطاقة البديلة إن أمكن.

المعيار الفرعي رقم (٣): المتابعة والتقييم

يتناول هذا المعيار الفرعي النظام المطبق في الوزارة/ المؤسسة لمتابعة وتقييم أدائها ومستوى تحقيقها لأهدافها، وقيام الوزارة/ المؤسسة بإجراء عملية تقييم ومراجعة فاعلة لأدائها بهدف تحديد فرص ومجالات التحسين، وقدرة الوزارة/ المؤسسة على صنع القرارات، ومتابعة تنفيذها لتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها.

العامل الأول: مخرجات الخطة الإستراتيجية وخطط العمل

إن الوزارة/ المؤسسة بحاجة إلى معرفة المدى الذي وصلت إليه في تحقيق المخرجات المستهدفة (النوعية والكمية) التي حددها إطار عمل التخطيط

الاستراتيجي للمؤسسة لكي تتمكن من تحديد كيفية تحسين أدائها، وبالتالي لا بد من وضع مؤشرات أداء كمية ونوعية لقياس مستوى الانجاز والتقدم في الأداء.

أسئلة معيار القيادة: (١٤٠ علامة)

المعيار الفرعي رقم (١): التخطيط الاستراتيجي (٥٠ علامة)

العامل الأول: الرؤية، الرسالة، الأخلاقيات والقيم (١٠ علامات)

١. ما هي رؤية الوزارة/ المؤسسة؟ وما هي رسالتها؟ وكيف تطور الوزارة/ المؤسسة وتوثق وتنشر رؤيتها ورسالتها؟
٢. كيف تضمن الوزارة/ المؤسسة التزام الموظفين بمدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة؟
٣. كيف تضمن الوزارة/ المؤسسة إعداد وتطبيق مبادئ الحاكمة المؤسسية في جميع مجالات عملها؟ وكيف تضمن الوزارة/ المؤسسة النزاهة المؤسسية والشفافية والبعد عن الفساد؟
٤. ما هي القيم الجوهرية للوزارة/ المؤسسة؟ وكيف تضمن الوزارة/ المؤسسة نشر وترسيخ وتعزيز هذه القيم؟ وكيف تشجع هذه القيم الشفافية والتركيز على تحقيق أفضل النتائج وخدمة متلقي الخدمة مع مراعاة تكافؤ الفرص بينهم؟

العامل الثاني: الخطة الإستراتيجية (٢٠ علامة)

١. ما هي مدخلات إعداد الخطة الإستراتيجية؟ وكيف يتم تحديدها والاستفادة من هذه المدخلات في إعداد وبناء الخطة الإستراتيجية؟
٢. ما هي محاور الأجندة الوطنية والأهداف الوطنية والمبادرات الملكية التي تعنى بها الوزارة/ المؤسسة؟ وما هي آلية تحديدها؟ وكيف تقوم بربطها بأهدافها الإستراتيجية والتخطيط لتنفيذها؟
٣. كيف تقوم الوزارة/ المؤسسة بتطوير الخطة الإستراتيجية وأهدافها بما يتوافق مع الرؤية والرسالة؟ وكيف تقوم الوزارة/ المؤسسة بإعطاء الأولويات وإعداد وتطبيق الخطط وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية مع التركيز على تلك الأهداف ذات الصلة بالأهداف الوطنية والمبادرات الملكية؟

٤. كيف تقوم الوزارة/ المؤسسة بمراجعة وتحديث خطتها الإستراتيجية؟ وما هي الأساليب والمعايير المتبعة في اتخاذ القرارات الخاصة بالخطة الإستراتيجية؟
٥. ما هي مؤشرات الأداء الكمية والنوعية الرئيسة للوزارة/ المؤسسة؟ وكيف تضمن الوزارة/ المؤسسة الموضوعية في اختيار وتقييم مؤشرات الأداء؟

العامل الثالث: التعاون مع الشركاء (١٠ علامات)

١. من هم الشركاء الرئيسيون للوزارة/ المؤسسة في عملية تحقيق الأهداف المؤسسية والأهداف الوطنية والمبادرات الملكية؟ وما هي طبيعة العلاقة معهم وكيف يتم المحافظة عليها؟
٢. كيف يتم التنسيق مع الشركاء لتحقيق الأهداف المؤسسية والأهداف الوطنية والمبادرات الملكية؟

العامل الرابع: إدارة المخاطر (١٠ علامات)

١. ما هي المخاطر الرئيسة التي يمكن أن تحول دون تمكّن الوزارة/ المؤسسة من تحقيق أهدافها المؤسسية؟ وكيف تحدد الوزارة/ المؤسسة هذه المخاطر؟ وكيف تتعامل معها؟

المعيار الفرعي رقم (٢): الثقافة الداعمة (٤٠ علامة)

العامل الأول: دور القيادة (١٥ علامة)

١. كيف يعكس القادة التزامهم بثقافة التميز ويكونون المثل الأعلى من خلال أفعالهم الشخصية؟
٢. كيف تقوم القيادة بضمان إعداد وتطبيق وتحسين الأنظمة الإدارية للوزارة/ المؤسسة بما يحقق الشفافية الإدارية؟
٣. كيف تقوم القيادة بضمان تطبيق الحاكمية المؤسسية في المؤسسة من خلال أفعالها وممارساتها؟
٤. كيف تقوم القيادة بالمساعدة على تجذير ثقافة التميز لدى موظفي الوزارة/ المؤسسة؟
٥. كيف تشجع القيادة العمل بروح الفريق الواحد، والإبداع والتعلم المستمرين لدى موظفيها؟

العامل الثاني: تمكين الموظفين (١٠ علامات)

١. كيف تقوم الوزارة/ المؤسسة بتمكين الموظفين وإعطائهم الصلاحيات المرتبطة بطبيعة عملهم وعلى كافة المستويات الإدارية، وبخاصة أولئك الذين يتعاملون بشكل منتظم ومباشر مع متلقي الخدمة، لتمكينهم من الاستجابة بشكل سريع ومناسب لاحتياجات متلقي الخدمة؟

العامل الثالث: المسؤولية المجتمعية (١٥ علامة)

١. هل تقوم الوزارة/ المؤسسة بتعريف وتحديد دورها في مجال المسؤولية المجتمعية؟ وكيف تقوم بتحديد احتياجات المجتمع المحلي والمجالات التي يحتاج فيها إلى دعم ومساندة؟
٢. كيف تقوم الوزارة/ المؤسسة بدورها تجاه المجتمع من خلال ترشيد استخدام الموارد مثل المياه والطاقة ورفع كفاءة استخدامهما واستخدام الطاقة البديلة إن أمكن؟
٣. كيف تقوم الوزارة/ المؤسسة ببناء ثقافة تدعم المحافظة على الموارد؟
٤. كيف تضمن الوزارة/ المؤسسة الالتزام وتطبيق القوانين المعمول بها والاستراتيجيات الوطنية المتعلقة بالمجتمع (مثل منع التدخين ودعم المرأة وشؤون الأسرة)؟

المعيار الفرعي رقم (٣): المتابعة والتقييم (٥٠ علامة)

العامل الأول: مخرجات الخطة الإستراتيجية وخطط العمل (٥٠ علامة)

١. كيف تقوم الوزارة/ المؤسسة بمتابعة ومراجعة مستوى تنفيذ وإنجاز خططها الإستراتيجية وأدائها كمؤسسة؟
٢. ما هي المنهجيات والأساليب التي تستخدمها الوزارة/ المؤسسة لقياس مستويات إنجاز مؤشرات الأداء الموضوعية؟ وكيف تتخذ إجراءات تصحيحية في حال حدوث انحراف ما؟
٣. كيف يتم الاستفادة من نتائج مراجعة الوزارة/ المؤسسة للخطة الإستراتيجية في تطوير وتحديث خططها؟

نتائج معيار القيادة

يجب توضيح كل من النمطية، المستهدفات، العلاقات السببية والمقارنات للنتائج المتعلقة بالمجالات التالية:

١. نتائج تحقيق الأهداف (المؤسسية والوطنية والمبادرات الملكية والمتعلقة بالشفافية).

٢. نتائج المسؤولية المجتمعية ومنها نتائج ترشيد استهلاك المياه والطاقة ورفع كفاءة استخدامهما ودعم المجتمع والصحة مثل مكافحة التدخين ودعم شؤون المرأة والأسرة.

٣. نتائج تكافؤ الفرص بشكل عام ومن حيث النوع الاجتماعي بشكل خاص ونتائج المسؤولية المجتمعية تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة.

الوثائق المطلوبة لمعيار القيادة

- الخطة الإستراتيجية، بيان الرؤية والرسالة والقيم
- وثائق تبين التزام الموظفين بمدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة
- وثائق تبين الأهداف المؤسسية بما فيها تلك الأهداف ذات الصلة بالأهداف الوطنية والمبادرات الملكية
- وثائق تبين علاقات التعاون القائمة مع الشركاء (مذكرات تفاهم، محاضر اجتماعات، وغير ذلك...)
- التقرير السنوي
- إستراتيجية إدارة المخاطر
- الأنظمة الإدارية والمالية
- وثائق تبين تمكين القيادة للموظفين
- وثائق تبين أنظمة الرقابة والتقييم، مؤشرات الأداء الرئيسة وعملية مراجعة الخطة الإستراتيجية
- منهجيات التعلم والإبداع المستمرين
- وثائق تبين نسب ترشيد استهلاك المياه والطاقة
- تعاميم أو مذكرات تبين التزام القيادة بالترشيد
- وثائق تبين دور المؤسسة في مجال المسؤولية المجتمعية
- وثائق ذات علاقة بالحاكمة المؤسسية والشفافية
- وثائق تبين نتائج معيار القيادة

الأشخاص الذين يتم الاتصال بهم

- شخص قيادي رئيسي
- مدير شؤون الموظفين
- متلقو خدمة مختلفون
- العلاقات العامة
- المدير المالي
- اختيار عشوائي لمديرين من مستويات إدارية مختلفة
- شخص قيادي رئيسي أو مدير من مؤسسة شريكة

«نحتاج إلى الموظفين الذين يؤدون عملهم بإخلاص ومهنية،
ومدراء يتصرفون بخلق ويؤدون عملهم بكفاءة، ورؤساء
تنفيذيين يمارسون القيادة بجرأة ومسؤولية، ومتطوعين من
المجتمع المدني وشباب ممن يهتمون بمجتمعاتهم، لكي يحسنوا
من أحوالها ويساعدوا الآخرين على تحقيق إمكاناتهم».

خطاب صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم
المنتدى الاقتصادي العالمي
الأردن
٢٠١١/١٠/٢٢

المعيار الرئيسي الثاني : الأفراد

ضمان الوزارة/ المؤسسة لمشاركة الوحدات الإدارية في الوزارة/ المؤسسة في وضع خطة الموارد البشرية قصيرة المدى ومتوسطة المدى.

العامل الثاني : الإحلال والتعاقب الوظيفي

التخطيط الإحلالي (التعاقبي) هو أسلوب لتحديد وصقل وتنمية القيادات داخل الوزارة/ المؤسسة لإعدادهم لملء الوظائف الشاغرة في المستقبل على المستوى الإداري الإشرافي والقيادي. فمن خلال إعداد وتأهيل أفراد لتسلم مناصب وأدوار قيادية في الوزارة/ المؤسسة قبل أن تصبح هذه الوظائف شاغرة، تضمن برامج التخطيط الإحلالي (التعاقبي) توفير قوى عاملة كفؤة على مستوى الإدارة، وتسهيل عملية الانتقال وملء الشاغر وتقليل الفجوات في الإنتاجية.

المعيار الفرعي رقم (٢) : الإدارة

يتضمن هذا المعيار الفرعي سياسات المؤسسة في مجالات الاستقطاب والاختيار والتعيين في الوزارة/ المؤسسة بما يضمن تكافؤ الفرص، حيث يُقيّم مدى ملاءمة هذه السياسات لاستقطاب وتعيين أشخاص أكفاء في الوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب. ويتناول مدى استخدام الوصف الوظيفي وجداول التصنيف لتخطيط الأنشطة مثل التوظيف والتدريب وتقييم الموظفين، ومدى دقة وشفافية وعدالة سلم الرواتب ونظام الدرجات (التصنيف) وسياسات التعويض والمكافآت وأنظمة تقييم أداء الموظفين المعتمدة على النتائج وغيرها من السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

العامل الأول : الاستقطاب والتوظيف

تضمن سياسات التوظيف السليمة تلبية احتياجات الوزارة/ المؤسسة من الموظفين المؤهلين وتعبئة الشواغر في الوقت المناسب بمرشحين أكفاء يتمتعون بالمهارات والكفاءات المحددة في الوصف الوظيفي مع مراعاة تكافؤ الفرص بينهم، كما تضمن أن تتماشى هذه العملية مع الغايات والأهداف المؤسسية، إضافة إلى التشريعات النافذة.

يتناول هذا المعيار جهود الوزارة/ المؤسسة في بناء بيئة عمل داعمة تشجع الأداء المتميز على المستويين الشخصي والمؤسسي والمحافظة عليها. كما يتناول مدى فاعلية الوزارة/ المؤسسة في المجالات التالية:

١. وضع خطط لتوفير الكوادر الضرورية لمواجهة الطلب الحالي والمتوقع بما يتوافق مع بيئة العمل والظروف المحيطة.
٢. تطبيق سياسات توظيف عادلة وشفافة ونظام مكافآت لتحفيز الموظفين.
٣. تنفيذ برامج تدريب وتطوير الموظفين بشكل يلبي الاحتياجات المؤسسية.
٤. تصميم وتنفيذ برامج تعزز رضى الموظفين وتشجعهم على البقاء في الوزارة/ المؤسسة.

المعيار الفرعي رقم (١) : التخطيط

يتضمن هذا المعيار الفرعي إجراءات الوزارة/ المؤسسة وسياساتها في مجال التنبؤ والتخطيط لاحتياجاتها من الموارد البشرية، ومدى دقة توقعات الوزارة/ المؤسسة في مجال احتياجاتها من الموارد البشرية الضرورية مستقبلاً، وخططها لاستقطاب المزيد من الموظفين، للتأكد من توفر العدد الكافي منهم لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية. ويتضمن أيضاً قياس فعالية برامج الإحلال الوظيفي (التعاقبي) التي تتبناها الوزارة/ المؤسسة لتطوير قيادات المستقبل.

العامل الأول : التنبؤ

تساعد عملية التنبؤ الوزارة/ المؤسسة على تقييم احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية عبر تتبع التطورات التي قد تؤدي إلى إيجاد وظائف جديدة أو شواغر لوظائف قائمة أو إلغاء بعضها. هذه التطورات تشمل الترقيات والاستقالات والتقاعد وانتهاء العقود لدى الموظفين الحاليين، كما تشمل التغييرات أو أية إضافات مستندة إلى الخطة الإستراتيجية والتي تستدعي استقطاب مهارات جديدة أو إعادة توزيع للموظفين.

تتضمن عملية التنبؤ الأساليب التي تستخدمها الوزارة/ المؤسسة لربط خطة الموارد البشرية مع الخطة الإستراتيجية، وقيام الوزارة/ المؤسسة بتحليل عبء العمل لغايات تحديد الفائض والعجز من الوظائف، بالإضافة إلى

العامل الثاني: وصف وتصنيف الوظائف

إن الوصف الوظيفي الشامل يعتبر أحد الأدوات الأساسية لاستقطاب واختيار الموظفين، وتحديد احتياجاتهم التدريبية، وإجراء عمليات تقييم أداء الموظفين بطريقة عادلة ودقيقة. إن وجود نظام عادل وشفاف ودقيق لتصنيف الوظائف بحيث يصنفها وفقاً لسلم شامل يعتبر متطلباً أساسياً للتخطيط السليم والفاعل للموارد البشرية.

يتضمن الوصف الوظيفي تحديداً لأهم الكفاءات المطلوبة من مؤهلات علمية ومهارات لإنجاز المهام، كما ويتضمن توضيح لأهم المسؤوليات والواجبات والصلاحيات الخاصة بكل وظيفة.

العامل الثالث: الاتصالات الداخلية

إن من شأن منهجية الاتصالات الداخلية المعدة بشكل جيد والمطبقة بشكل فاعل أن تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال إبقاء الموظفين على اطلاع دائم بالأمور الإدارية الحالية والمستقبلية، ومساعدتهم على الشعور بارتباط أكبر في عملهم وتشجيع التعاون بين الموظفين.

العامل الرابع: تقييم أداء الموظفين

إن وجود نظام دقيق وشفاف لقياس أداء الموظفين وفقاً لمستهدفات قابلة للتحقيق وملموسة أمر حيوي لتحقيق أهداف الوزارة/ المؤسسة، كما أن عملية تقييم الأداء المستندة إلى تحقيق أفضل النتائج وبشكل منتظم توفر التغذية الراجعة التي تحتاجها الوزارة/ المؤسسة مستقبلاً لتحسين أدائها المؤسسي وتحسين رضى موظفيها من خلال التعرف على احتياجاتهم، كما تساعدها في مكافأة الموظفين المتميزين.

العامل الخامس: المكافآت والحوافز

تسهم سياسات المكافآت والحوافز التي تتسم بالشفافية والعدالة وتكافؤ الفرص في زيادة إنتاجية الموظفين وترفع من مستوى جودة أدائهم من خلال تحفيزهم على السعي نحو التميز، كما وتسهم بالاحتفاظ بهم.

المعيار الفرعي رقم (٣): التدريب والتطوير

يتناول هذا المعيار الفرعي برامج الوزارة/ المؤسسة في مجال تطوير وتعزيز المهارات والكفاءات لدى كافة الموظفين وقدرة الوزارة/ المؤسسة على تحديد

احتياجات التدريب والتطوير بدقة، وإلى أي مدى يتم وضع الأولويات لهذه الاحتياجات بهدف مساعدة الوزارة/ المؤسسة على تحقيق النتائج المرجوة. كما يتضمن هذا المعيار مدى فعالية تصميم وتنفيذ ومراجعة برامج التدريب والتطوير من أجل تعزيز الأداء الكلي للوزارة/ المؤسسة.

العامل الأول: تدريب الموظفين

تعزز برامج تدريب الموظفين المعدة والمنفذة بشكل جيد الأداء الفردي والمؤسسي، كما تزيد من إنتاجية الموظفين وتساعد على ضمان رضى الموظفين بشكل مستمر وتحسين الأداء والفعالية. ولا بد من ربط المسار التدريبي مع المسار الوظيفي لتتلاءم البرامج التدريبية مع طبيعة الوظيفة ومتطلباتها.

العامل الثاني: تطوير الإدارة العليا

إن برامج التطوير الإداري الخاصة بالإدارة العليا والتي يتم تصميمها وتنفيذها بشكل جيد تعمل على تعزيز الأداء الكلي والفردي، وتحسن العلاقات بين الإدارة والموظفين، وتساعد المديرين على شغل الأدوار الحالية وتأهيلهم لتلبية الاحتياجات المستقبلية للوزارة/ المؤسسة.

المعيار الفرعي رقم (٤): رعاية ورفاه الموظفين

يتناول هذا المعيار الفرعي استراتيجيات الوزارة/ المؤسسة لتعزيز رضى الموظفين والاحتفاظ بهم، وقدرتها على تحديد وتلبية احتياجات الموظفين والتعرف على اهتماماتهم، ومدى مساهمة هذه الجهود في تحفيز الموظفين على الاستمرار في العمل لدى الوزارة/ المؤسسة.

العامل الأول: علاقات الموظفين

يجب على المؤسسة أن تعمل على تعزيز العلاقات بين الموظفين، حيث أن إيجاد قنوات الاتصال المفتوحة وتشجيع العمل بروح الفريق يساعد على تحسين بيئة العمل والعلاقات بين الموظفين على اختلاف مستوياتهم. كما تسهم سياسة الباب المفتوح في إشاعة جو من الثقة في الوزارة/ المؤسسة الأمر الذي يضمن المحافظة على بيئة عمل سليمة تساعد الموظفين على العمل بإخلاص وولاء.

العامل الثاني: الاحتفاظ بالموظفين

إن من شأن تحديد وتلبية احتياجات الموظفين واهتماماتهم أن يساعد بإيجاد بيئة عمل إيجابية ومساندة تساهم في تحقيق رفاه الموظفين ورضاهم وتحفيزهم على العمل الأمر الذي يعتبر عنصراً أساسياً لزيادة مستوى الاحتفاظ بالموظفين. كما أن الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء العالي هو عنصر مهم للتحسن المستمر في أداء الوزارة/ المؤسسة.

أسئلة معيار الأفراد (١٤٠ علامة)

المعيار الفرعي رقم (١): التخطيط (٣٠ علامة)

العامل الأول: التنبؤ (١٥ علامة)

كيف تقوم الوزارة/ المؤسسة بالتنبؤ التقديري لتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية بما يعمل على تحقيق خططها الإستراتيجية؟

العامل الثاني: الإحلال والتعاقب الوظيفي (١٥ علامة)

هل يوجد لدى الوزارة/ المؤسسة خطة للإحلال والتعاقب الوظيفي؟ وإذا كان الحال كذلك، فكيف يتم اختيار المرشحين وتدريبهم ضمن خطة تدريبية واضحة؟ وكيف تضمن الوزارة/ المؤسسة أن تدار الخطة التدريبية بموضوعية وعدالة وشفافية وبطريقة تراعي تكافؤ الفرص؟

المعيار الفرعي (٢): الإدارة (٦٠ علامة)

العامل الأول: الاستقطاب والتوظيف (١٠ علامات)

ما هي سياسات الوزارة/ المؤسسة في مجالات الاستقطاب والاختيار والتعيين؟ وكيف تضمن هذه السياسات تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص والشفافية وتعيين العدد الملائم في الوقت المناسب من الكوادر البشرية المؤهلة لتحقيق أهداف الوزارة/ المؤسسة؟

العامل الثاني: وصف وتصنيف الوظائف (١٠ علامات)

١. هل يتوفر لدى الوزارة/ المؤسسة دليل بالأوصاف الوظيفية لكافة الوظائف المعتمدة بموجب الهيكل التنظيمي؟ وكيف يتم إعدادها ومتى وكيف يتم تحديثها؟

٢. كيف تضمن الوزارة/ المؤسسة الاستخدام الأمثل لرأسمالها البشري؟ وما هي المنهجيات التي تستخدمها الوزارة/ المؤسسة لكي تضمن تطبيق استخدام الأوصاف الوظيفية بفعالية؟

العامل الثالث: الاتصالات الداخلية (١٠ علامات)

١. صف المنهجية التي تستخدمها الوزارة/ المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي، بما في ذلك الفئات المستهدفة والأدوات والقنوات المستخدمة ومدى ملاءمة هذه الأدوات للفئات المستهدفة؟ وكيف تضمن فاعلية تطبيق المنهجية؟

العامل الرابع: تقييم أداء الموظفين (١٥ علامة)

١. ما هي المنهجيات التي تستخدمها الوزارة/ المؤسسة لربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي؟
٢. هل تقوم الوزارة/ المؤسسة بوضع مؤشرات لقياس أداء موظفيها مرتبطة بمؤشرات أدائها المؤسسية؟ إذا كان الأمر كذلك، كيف تقيّم أداء موظفيها وفقاً لأدوات تقييم و/أو منهجية محددة؟ وكيف تستخدم نتائج التقييم في مساعدة الموظفين على تحسين أدائهم؟

العامل الخامس: المكافآت والحوافز (١٥ علامة)

١. كيف تكافئ الوزارة/ المؤسسة الأداء الجيد وتحفز الموظفين للسعي نحو التميز؟ وكيف يشجع التحفيز التميز المنسجم مع الأهداف المؤسسية؟
٢. ما هي المنهجيات التي تستخدمها الوزارة/ المؤسسة لكي تضمن تطبيق آليات منح المكافآت والحوافز بطريقة تراعي الموضوعية والعدالة والشفافية؟

المعيار الفرعي رقم (٣): التدريب والتطوير (٣٠ علامة)

العامل الأول: تدريب الموظفين (١٥ علامة)

١. هل يوجد لدى الوزارة/ المؤسسة خطة لتدريب الموظفين؟ وإذا كان الحال كذلك، صف كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بعدالة وشفافية؟ وكيف تنفذ الخطة التدريبية؟
٢. كيف تستفيد الوزارة/ المؤسسة من البرامج التدريبية؟ وكيف تقيس المنفعة المتحققة من هذه البرامج مقارنة مع تكاليفها؟

العامل الثاني: تطوير الإدارة العليا (١٥ علامة)

- هل يوجد لدى الوزارة/ المؤسسة خطة لتطوير مهارات وقدرات المديرين والقادة تم إعدادها بناءً على العوامل المؤثرة مثل الخطط المستقبلية وخطط الإحلال والتعاقب؟ وكيف تقيس الوزارة/ المؤسسة المنفعة المتحققة من هذه البرامج مقارنة مع تكاليفها؟

المعيار الفرعي رقم (٤): رعاية ورفاه الموظفين (٢٠ علامة)

العامل الأول: علاقات الموظفين (١٠ علامات)

١. كيف تضمن الوزارة/ المؤسسة تعزيز العلاقات بين الموظفين؟
٢. كيف تضمن الوزارة/ المؤسسة بيئة عمل إيجابية لكافة موظفيها؟

العامل الثاني: الاحتفاظ بالموظفين (١٠ علامات)

١. كيف تقوم الوزارة/ المؤسسة بتحديد وتلبية احتياجات الموظفين واهتماماتهم؟
٢. كيف تقوم المؤسسة بتحديد الموظفين ذوي الأداء العالي؟ وما هي الأساليب والمنهجيات التي تستخدمها للاحتفاظ بهم؟
٣. كيف تقوم الوزارة/ المؤسسة بجمع اقتراحات وشكاوى الموظفين وكيف تقيس رضاهم عنها بدقة وموضوعية؟ وكيف تستخدم نتائج التحليل بهدف تلبية احتياجاتهم وتحسين رضاهم عن الوزارة/ المؤسسة؟

نتائج معيار الأفراد

يجب توضيح كل من النمطية، المستهدفات، العلاقات السببية والمقارنات للنتائج المتعلقة بالمجالات التالية:

١. نتائج رضى الموظفين عن الوزارة/ المؤسسة
٢. نتائج التعامل مع اقتراحات وشكاوى الموظفين
٣. نتائج تقييم أداء الموظفين من ناحية التقدم الحاصل في أدائهم
٤. نتائج الاحتفاظ بالموظفين

الوثائق المطلوبة لمعيار الأفراد

- نماذج تخطيط الموارد البشرية
- خطة الإحلال والتعاقب الوظيفي
- دليل بطاقات وصف وتصنيف الوظائف ورموزها
- سياسات التعيين
- خطة الاستقطاب أو إعادة التوزيع
- منهجيات الاتصال الداخلي
- نتائج تقييم الأداء وترابطها مع الخطة التدريبية
- سياسة الترقية بناء على الأداء
- تعليمات منح المكافآت والحوافز
- خطة تنفيذية للموارد البشرية قصيرة المدى
- خطة للموارد البشرية متوسطة المدى
- خطة التدريب والتطوير الإداري وميزانيتها
- وثائق تبين قياس رضى الموظفين
- خطط الرفاه الوظيفي
- وثائق تبين نتائج معيار الأفراد

الأشخاص الذين يتم الاتصال بهم

- مدير التدريب والتطوير
- مدير الموارد البشرية
- مدير إدارة الجودة
- المدير المالي
- مدير التخطيط
- مدير العلاقات العامة
- اختيار عشوائي لموظفين في مستويات إدارية مختلفة

«ولا بد أيضاً من الاستمرار في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن، ووضع خطة شاملة لإحداث نقلة نوعية في مستوى هذه الخدمات وضمان تقديمها بسهولة وفاعلية».

كتاب التكليف السامي لدولة رئيس الوزراء سمير الرفاعي
٢٠٠٩ / ١٢ / ٩

المعيار الرئيسي الثالث: العمليات

العامل الثاني: تبسيط وتطوير العمليات

يختصر تبسيط العمليات الوقت والجهد والتكاليف اللازمة لتقديم الخدمات من خلال إلغاء خطوات أو دمجها مع غيرها للحد من الإجراءات الروتينية. إن عملية التبسيط الكفؤة تزيد من رضى متلقي الخدمة من خلال تسهيل الحصول على الخدمة ومساعدة الوزارة/ المؤسسة في تحقيق النتائج المستهدفة.

العامل الثالث: الجاهزية الإلكترونية

تعتبر الجاهزية الإلكترونية للوزارة/ المؤسسة من حيث البنية التحتية والموارد البشرية المؤهلة إحدى الركائز الأساسية لضمان فعالية العمليات وفعالية تقديم الخدمة لمتلقيها، وبالتالي تسهيل الحصول على الخدمات من خلال توفير قنوات اتصال وزيادة دقة المعلومات المتوفرة لدى الوزارة/ المؤسسة. وتشمل البنية التحتية توفر عدد ملائم من أجهزة الحاسوب داخل الوزارة/ المؤسسة، وأنظمة تضمن وصول الموظفين والمعنيين إلى المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب. إن عملية رفع الجاهزية الإلكترونية للوزارة/ المؤسسة من خلال تبني مبادرة الحكومة الإلكترونية هي إحدى العوامل التي تساهم في تبسيط العمليات.

المعيار الفرعي رقم (٢): إدارة العلاقات مع متلقي الخدمة

يتناول هذا المعيار عمليات الوزارة/ المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رضى متلقي الخدمة، وقدرة الوزارة/ المؤسسة على تحديد احتياجات متلقي الخدمة وتوقعاتهم والتنبؤ بها وتلبيتها أو تقديم ما يفوقها. ويتضمن قدرة الوزارة/ المؤسسة على فهم متطلبات تحقيق رضى متلقي الخدمة، مثل الكفاءة والشفافية والعدالة وتوفير سبل الوصول إلى الخدمات للجميع بشكل يضمن تكافؤ الفرص، وإلى أي حد تقوم الوزارة/ المؤسسة بجمع واستخدام نتائج التغذية الراجعة من متلقي الخدمة لاستخدامها بشكل دائم في التعرف على فرص التحسين واغتنامها لتحسين خدماتها.

يتناول هذا المعيار كيفية تصميم وتنفيذ العمليات التي تستخدمها الوزارة/ المؤسسة لتقديم خدماتها، كما يتناول فاعلية الوزارة/ المؤسسة في المجالات التالية:

- إدارة عملياتها وتبسيطها لتتمكن من تحقيق أهدافها المؤسسية.
- تحديد احتياجات وتوقعات متلقي الخدمة، وتصميم العمليات الضرورية لتلبيتها أو تقديم ما يفوقها.
- جمع التغذية الراجعة من متلقي الخدمة والاستفادة من هذه المعلومات عند إعادة أو مراجعة تصميم العمليات لتسهم في زيادة مستويات رضى متلقي الخدمة.
- إدارة العلاقات مع الموردين ومقدمي الخدمات لضمان الحصول على المنتجات والخدمات التي تحتاجها الوزارة/ المؤسسة بطريقة كفؤة.
- رفع الجاهزية الإلكترونية ومساهمتها في تحسين أداء العمليات والخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة.
- إدارة أنشطة الاتصالات الخارجية للوزارة/ المؤسسة ودورها في إيجاد صورة إيجابية للوزارة/ المؤسسة.

المعيار الفرعي رقم (١): إدارة العمليات وتبسيطها

يتناول هذا المعيار الفرعي كيفية قيام الوزارة/ المؤسسة بتصميم وتنفيذ ومراجعة وتحسين عملياتها الرئيسية والمساندة لضمان تقديم خدمات أفضل لمتلقيها، وفاعلية الوزارة/ المؤسسة في ضبط التكاليف، استخدام التكنولوجيا ورفع الجاهزية الإلكترونية، تنسيق العمليات لتقليل الازدواجية وخفض التكاليف إلى الحد الأدنى، التنبؤ بالمشكلات ووضع الإجراءات لتجنب حدوثها والالتزام بالأطر الزمنية المحددة.

العامل الأول: تصميم وإدارة العمليات

تستطيع الوزارة/ المؤسسة من خلال تصميم عملياتها الرئيسية ومراقبة تنفيذها بشكل مستمر أن تعزز من قدرتها على تقديم الخدمات بطريقة فعالة وكفؤة وضمن الوقت المحدد. إن تصميم العمليات بشكل شامل يضمن التداخل المرن للعمليات المترابطة بدون تأخير بين الوحدات التنظيمية المختلفة داخل الوزارة/ المؤسسة ومع شركائها الخارجيين.

العامل الأول: احتياجات متلقي الخدمة وتوقعاتهم

لكي تتمكن الوزارة/ المؤسسة من تقديم خدمات متميزة لمتلقي الخدمة، فإن عليها أن تعي تماماً احتياجاتهم وتوقعاتهم، من خلال جمع المعلومات اللازمة والتي تحتاجها لتحسين الخدمات التي تقدمها.

العامل الثاني: رضى متلقي الخدمة

يعتبر تمكين الموظفين وإعطائهم الصلاحيات المرتبطة بطبيعة عملهم وعلى كافة المستويات الإدارية من الأمور الهامة التي تساعد الموظفين على الاستجابة الفورية والكاملة لاستفسارات متلقي الخدمة وتقديم الخدمة لهم بكفاءة أكبر. كما أن فتح قنوات اتصال مع متلقي الخدمة يضمن الاستماع إليهم وفهم ملاحظاتهم واهتماماتهم، ويساعد المؤسسة على تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها.

العامل الثالث: الاتصالات الخارجية

إن من شأن منهجيات الاتصالات الخارجية المعدة بشكل جيد والمطبقة بشكل فاعل أن تقدم لمتلقي الخدمة وغيرهم من أصحاب العلاقة المعنيين معلومات حديثة ودقيقة من ضمنها الخدمات التي تقدمها الوزارة/ المؤسسة والتعليمات الخاصة بكيفية الحصول عليها، الأمر الذي يعتبر واجباً رئيسياً على أي وزارة/ مؤسسة عامة، كما تساعد الاتصالات الخارجية للوزارة/ المؤسسة على تكوين صورة إيجابية عنها وعلى بناء الثقة بها.

المعيار الفرعي رقم (٣): العلاقات مع الموردين

إن بناء علاقات مع موردي اللوازم والخدمات أمر أساسي لتنفيذ عمليات فاعلة وكفؤة. إن اختيار موردين أكفاء وجديرين بالثقة، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة معهم يساعد الوزارة/ المؤسسة على استلام المنتجات والخدمات التي تحتاجها حسب المواصفات المحددة.

العامل الأول: اختيار الموردين

يضمن وصف آلية وعملية اختيار الموردين التي تستخدم في الوزارة/ المؤسسة عند القيام بالتعاقد مع جهات خارجية، التعامل مع موردين ملتزمين بتوريد ما يحقق غايات الوزارة/ المؤسسة وذلك بناءً على المخصصات المالية المرصودة. ويجب أن تضمن الوزارة/ المؤسسة الحيادية والشفافية عند اختيار الموردين.

العامل الثاني: تقييم أداء الموردين

إن تقييم أداء الموردين يساعد الوزارة/ المؤسسة على تحديد كيفية التعامل معهم من خلال منهجيات تقييم أدائهم ضمن معايير متفق عليها، كما تساعد عملية تقييم أداء الموردين على بناء علاقات تشاركية بهدف تحقيق المنفعة المتبادلة وتقديم القيمة المضافة لأصحاب العلاقة لكلا الطرفين.

أسئلة معيار العمليات: (١٤٠ علامة)

المعيار الفرعي رقم (١): إدارة العمليات وتبسيطها (٧٠ علامة)

العامل الأول: تصميم وإدارة العمليات (٢٥ علامة)

كيف تقوم الوزارة/ المؤسسة بتصميم عمليات تقديم خدماتها بما يضمن الشفافية؟ وكيف تضمن كل من ربط العمليات الرئيسة بالأهداف المؤسسية وإدارة التداخل المرن بين العمليات المترابطة، داخل الوزارة/ المؤسسة ومع شركائها الخارجيين؟

العامل الثاني: تبسيط وتطوير العمليات (٢٥ علامة)

١. كيف تقوم الوزارة/ المؤسسة باعتماد وقياس مؤشرات لقياس فاعلية وكفاءة عملياتها الرئيسة؟
٢. بناءً على مراجعة العمليات والتغذية الراجعة من أصحاب العلاقة، كيف تقوم الوزارة/ المؤسسة بتحديد العمليات والإجراءات اللازمة لتبسيطها وتطويرها بهدف التحسين على الخدمات؟

العامل الثالث: الاتصالات الخارجية (١٥ علامة)

١. صف المنهجية التي تستخدمها الوزارة/ المؤسسة في عملية الاتصال الخارجي، بما في ذلك الفئة المستهدفة والأدوات المستخدمة، وكيف تضمن فاعلية تطبيق المنهجية؟
٢. كيف تضمن الوزارة/ المؤسسة إطلاع متلقي الخدمة والمعنيين على آخر التطورات التي تعنيهم؟
٣. ما هي الآليات التي تستخدمها الوزارة/ المؤسسة لإطلاع متلقي الخدمة والفئات المعنية على كيفية سير عملية تقديم الخدمة؟

المعيار الفرعي رقم (٣): العلاقات مع الموردين (١٥ علامة)

العامل الأول: اختيار الموردين (٨ علامات)

ما هي المنهجية التي تتبعها الوزارة/ المؤسسة في اختيار الموردين؟ وما هي المعايير التي تستخدمها في اختيارهم؟

العامل الثاني: تقييم أداء الموردين (٧ علامات)

ما هي المنهجية التي تتبعها الوزارة/ المؤسسة في تقييم أداء الموردين؟ وكيف تستخدم نتائج عملية التقييم لإدارة العلاقات مع الموردين؟

نتائج معيار العمليات

يجب توضيح كل من النمطية، المستهدفات، العلاقات السببية والمقارنات للنتائج المتعلقة بالمجالات التالية:

١. نتائج رضی متلقي الخدمة
٢. نتائج التعامل مع اقتراحات وشكاوى متلقي الخدمة
٣. نتائج أداء العمليات الرئيسية (مثل مؤشرات تتعلق بتقديم الخدمات، الإنتاجية، الجودة والأخطاء، الشفافية، وغيرها حسبما ينطبق في الوزارة/ المؤسسة)
٤. نتائج تحسين وتبسيط الإجراءات ومدى فاعليتها
٥. نتائج تقييم أداء الموردين
٦. نتائج أتمتة الخدمات

٣. كيف تقوم الوزارة/ المؤسسة بتبسيط وتطوير عملياتها وإجراءاتها؟ وكيف تضمن تدريب الموظفين المعنيين على العمليات والإجراءات المحدثة؟
٤. كيف تضمن الوزارة/ المؤسسة كفاءة تبسيط وتطوير العمليات والإجراءات؟

العامل الثالث: الجاهزية الإلكترونية (٢٠ علامة)

١. ما مدى الجاهزية الإلكترونية في الوزارة/ المؤسسة من حيث البنية التحتية والموارد البشرية؟
٢. صف الخطط والاستراتيجيات التي تعدها الوزارة/ المؤسسة لرفع جاهزيتها الإلكترونية؟ بما في ذلك خطة الحكومة الإلكترونية وكيف تضمن تطبيقها بفعالية؟
٣. كيف يحسن استخدام الوزارة/ المؤسسة لمبادرة الحكومة الإلكترونية، من قدرة المؤسسة على خدمة متلقي الخدمة؟

المعيار الفرعي رقم (٢): إدارة العلاقات مع متلقي الخدمة (٥٥ علامة)

العامل الأول: احتياجات متلقي الخدمة وتوقعاتهم (٢٠ علامة)

كيف تجمع الوزارة/ المؤسسة معلومات عن احتياجات متلقي الخدمة وتوقعاتهم؟ وكيف تستخدم الوزارة/ المؤسسة هذه المعلومات لتحسين خدماتها؟

العامل الثاني: رضی متلقي الخدمة (٢٠ علامة)

١. ما هي الآلية التي تستخدمها الوزارة/ المؤسسة للتعامل مع اقتراحات وشكاوى متلقي الخدمة؟
٢. ما مدى رضی متلقي الخدمة عن الوزارة/ المؤسسة وكيف تُقيّم الوزارة/ المؤسسة ذلك؟ وكيف تقوم الوزارة/ المؤسسة بوضع مؤشرات قياس داخلية لرضی متلقي الخدمة؟ وكيف تحدد الوزارة/ المؤسسة الأولويات وتضع الخطط الهادفة إلى تحسين مستويات رضی متلقي الخدمة؟

الوثائق المطلوبة لمعيار العمليات

- وثائق تبين تصميم العمليات ومخطط (خريطة) سيرها
- وثائق تبين تبسيط العمليات والإجراءات
- النماذج الخاصة بالحكومة الالكترونية
- تقرير مدى تقدم أعمال مشاريع وخدمات الحكومة الالكترونية
- مسوحات احتياجات متلقي الخدمة وتحليلها
- منهجيات التعامل مع الاقتراحات والشكاوي
- وثائق تبين مسوحات التغذية الراجعة من متلقي الخدمة أو مقترحات التطوير أو احتياجات وتوقعات متلقي الخدمة
- جدول يبين تفويض الصلاحيات
- معايير اختيار الموردين
- سياسة الاتصال الخارجي
- وثائق تبين نتائج معيار العمليات

الأشخاص الذين يتم الاتصال بهم

- مدير الدراسات والأبحاث
- مدير خدمة الجمهور
- مدير الموارد البشرية
- مدير شؤون الموظفين
- مدير التدريب والتطوير
- مدير تكنولوجيا المعلومات/ رئيس قسم الحكومة الالكترونية
- مدير مراقبة وضبط الجودة
- مدير العلاقات العامة

«إن التحديات التي نواجهها كبيرة والأهداف التي نسعى لتحقيقها، نحتاج إلى جهد كل واحد منا، وثمة مسؤولية خاصة على الشباب، من أبناء وبنات هذا الوطن، فهم الذين يبنون المستقبل الذي نريد، وهي مناسبة أدعوهم فيها، إلى العلم والمعرفة، ومواكبة روح العصر، واحترام قيمة العمل».

خطاب صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم لشعبه وأمته

عمان، الأردن

٢٠٠٢ / ٨ / ١٥

المعيار الرئيسي الرابع : المعرفة

المستمر وعملية نشر المعرفة الموجودة داخل الوزارة/ المؤسسة وتعميمها على الموظفين، وإجراءات المقارنات المعيارية بهدف الاستفادة من ممارسات المؤسسات الأخرى ونقل المعرفة للجهات الحكومية الأخرى.

كما يتناول المعيار قدرة الوزارة/ المؤسسة على تخزين المعلومات والمعارف لتمكين الموظفين ذوي العلاقة من الوصول إليها في الوقت المناسب، إلى جانب الحفاظ على سرية وأمن المعلومات، حيث تشمل السرية تحديد الأشخاص المخولين بالاطلاع على المعلومات وتعديلها، فيما يشمل أمن المعلومات الحفاظ على المعلومات بكافة أشكالها من التلف والسرقة والفقدان.

العامل الأول: البيانات والمعلومات

إن قيام الوزارة/ المؤسسة بتحديد البيانات والمعلومات اللازمة (ذات العلاقة) هي الخطوة الأساسية للحصول على المعرفة الضرورية لتمكين الموظفين من الاستفادة منها لتحقيق الأهداف المؤسسية.

العامل الثاني: الموجودات المعرفية الداخلية

ينبغي على الوزارة/ المؤسسة أن تدرك قيمة الموجودات المعرفية لديها (الضمنية والصريحة) وتأثيرها على الأداء من حيث أهميتها النسبية وموقعها وأية مخاطر محتملة، وذلك بهدف تطوير إستراتيجية فاعلة لإدارة المعرفة.

إن تطوير أنظمة سهلة الاستخدام للحصول على الأنماط المختلفة للمعرفة وتوفيرها على نطاق واسع وإتاحة الوقت والبيئة المناسبة للزمين للموظفين لتبادل المعلومات والأفكار هي عوامل رئيسية لضمان إدارة فاعلة للمعرفة. وتستطيع الوزارة/ المؤسسة من خلال نشر الوعي وتشجيع التبادل المستمر للمعرفة أن تتجنب إضاعة الوقت والجهد في إيجاد المعرفة أو الحلول المتوفرة في الوزارة/ المؤسسة، وبذلك تحسّن الكفاءة وتخفض التكاليف.

يتناول هذا المعيار إدارة المعرفة في الوزارة/ المؤسسة واستراتيجياتها، كما يُقيّم قدرة الوزارة/ المؤسسة على:

- الالتزام بإدارة المعرفة ونشر الوعي بأهميتها.
- فهم الاحتياجات المعرفية الداخلية والخارجية.
- جمع البيانات والمعلومات الضرورية وتحليلها بغرض الاستفادة منها.
- إدارة الموجودات المعرفية الداخلية.
- نشر وتعميم المعرفة.
- إجراء المقارنات المعيارية بهدف التعلم ونقل المعرفة للجهات الأخرى.
- الحفاظ على سرية وأمن المعلومات.
- التخطيط والتنفيذ السليم لإدارة المعرفة.
- مراقبة وتقييم تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة.

المعيار الفرعي رقم (١) : الالتزام

يتناول هذا المعيار الفرعي قدرة الوزارة/ المؤسسة على تبني مفهوم إدارة المعرفة ونشر الوعي بأهميته بين الموظفين وقدرتها على تشجيع الموظفين على تبادل المعرفة ومشاركتهم الفاعلة في أنشطة إدارة المعرفة وبما يضمن التزامهم بها.

العامل الأول: التزام الإدارة العليا

ينبغي على الإدارة العليا أن تلتزم باستخدام إدارة المعرفة، كما يجب أن تشجع السلوك المؤسسي الذي يدعم ويعزز أهدافها وفوائدها.

المعيار الفرعي رقم (٢) : مصادر المعرفة

يتناول هذا المعيار الفرعي قدرة الوزارة/ المؤسسة على تحديد أهم البيانات والمعلومات التي تمكنها من اتخاذ القرارات السليمة بالاعتماد على الحقائق، وقدرتها على تحديد أماكن المعرفة الضمنية والصريحة والتقليل من التهديدات المعرفية لديها وتحديدها لاحتياجاتها المعرفية من خارج الوزارة/ المؤسسة، إلى جانب الاستفادة من المقترحات البناءة داخليا في عمليات التطوير

العامل الثالث: الحاجات المعرفية الخارجية

يجب على الوزارة/ المؤسسة تحديد احتياجاتها من المعرفة من خارج الوزارة/ المؤسسة وكيفية الحصول عليها ومن ثم نشر هذه المعرفة وتعميمها داخليا، والتعلم من المؤسسات المتميزة والعمل على تبادل المعرفة مع الجهات الأخرى.

العامل الرابع: المقارنات المعيارية

يجب على الوزارة/ المؤسسة أن تحدد وضعها الحالي والمجالات التي يجب إجراء المقارنات المعيارية لها وتحديد الجهات الخارجية التي سيتم التعلم منها ومن ثم الاطلاع على ممارساتها ونقل المعرفة للوزارة / المؤسسة. كما على الوزارة/ المؤسسة أن تنقل المعرفة إلى جهات حكومية أخرى بهدف تطوير أداء هذه الجهات وتحسينها وتحقيق التعاون المتبادل للارتقاء بأداء القطاع العام بشكل عام.

المعيار الفرعي رقم (٣): إدارة المعرفة

يجب على الوزارة/ المؤسسة أن تقوم بالتخطيط السليم لإدارة المعلومات والمعرفة لضمان التطبيق الفاعل لها والاستفادة من المعرفة الموجودة داخل الوزارة/ المؤسسة، كما عليها أن تضمن سرية وأمن المعلومات المخزنة سواء ورقياً أو إلكترونياً إلى جانب القيام بعملية مراجعة وتقييم تطبيق إستراتيجية المعرفة التي تتبناها.

العامل الأول: التخطيط والتنفيذ

إن من شأن التخطيط الصحيح لإدارة المعلومات والمعرفة الإسهام بشكل فاعل في تعزيز قدرة الوزارة/ المؤسسة على تحقيق أهدافها الخاصة بإدارة المعرفة وأهدافها المؤسسية. كما وتساعد عملية التخطيط لإدارة المعرفة على ضمان حسن تنفيذها واتخاذ قرارات تبنى على معلومات واضحة وحقيقية.

العامل الثاني: حفظ وسرية وأمن المعلومات

يجب على الوزارة/ المؤسسة حفظ المعلومات بشكل ملائم وبحيث تضمن وصول الموظفين ذوي العلاقة إلى المعلومات التي يحتاجون إليها وفي الوقت المناسب. كما على الوزارة/ المؤسسة العمل على حماية البيانات والمعلومات بوسائل تضمن أمنها وسريتها، من خلال استخدام برامج متخصصة لحماية البيانات والمعلومات المخزنة إلكترونياً من أي اختراق أو ضرر قد يلحق بها، وحفظ البيانات والمعلومات المخزنة ورقياً بشكل يضمن أمنها وسريتها.

العامل الثالث: المراجعة والتقييم

لا بد أن تقوم الوزارة/ المؤسسة بتقييم فاعلية تطبيق إستراتيجية المعرفة والاستفادة منها بهدف تحقيق الأهداف المرجوة. ولتعزيز فاعلية نظام إدارة المعرفة لدى الوزارة/ المؤسسة، يجب عليها أن تراجع بانتظام متطلباتها وموجوداتها المعرفية وأن تحدد وترصد فرص التحسين في كيفية تحقيق الأهداف المعرفية.

أسئلة معيار المعرفة: (١٤٠ علامة)

المعيار الفرعي رقم (١): الالتزام (٢٠ علامة)

العامل الأول: التزام الإدارة العليا (٢٠ علامة)

- كيف تتبنى الإدارة العليا مفهوم إدارة المعرفة؟
- كيف تنشر الوزارة/ المؤسسة الوعي بأهمية إدارة المعرفة بين الموظفين؟ وكيف تضمن مشاركة والتزام الموظفين بها؟
- كيف تشجع الوزارة/ المؤسسة موظفيها على تبادل المعرفة وإعادة استخدامها؟

المعيار الفرعي رقم (٢): مصادر المعرفة (٤٠ علامة)

العامل الأول: البيانات والمعلومات (١٢ علامة)

- كيف تقوم الوزارة/ المؤسسة بتحديد أهم البيانات والمعلومات الواجب توفرها لاتخاذ القرارات المناسبة؟
- كيف تضمن الوزارة/ المؤسسة أن عملية اتخاذ القرارات تبنى على معلومات موثقة وحقيقية؟

العامل الثاني: الموجودات المعرفية الداخلية (١٢ علامة)

- صف المنهجية التي تتبعها الوزارة/ المؤسسة لتحديد أماكن المعرفة الضمنية والصريحة لديها.
- ما هي التهديدات الرئيسة للموجودات المعرفية لدى الوزارة/ المؤسسة، بما في ذلك المعرفة المترسخة في أذهان الموظفين (الضمنية) والمعرفة الصريحة؟ وكيف تستطيع الوزارة/ المؤسسة تخفيف هذه التهديدات بهدف حماية المعرفة؟

نتائج معيار المعرفة

يجب توضيح كل من النمطية، المستهدفات، العلاقات السببية والمقارنات للنتائج التالية:

- مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس مدى تحقيق أهداف المعرفة وقياس مدى النجاح في تحقيقها.
- مؤشرات تبادل المعرفة مع الجهات الأخرى (نقل المعرفة المتبادل)

الوثائق المطلوبة لمعيار المعرفة

- 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
- وثائق توضح صلاحيات الوصول للمعلومات
- نظام حماية وأمن المعلومات
- وثائق تبين نتائج معيار المعرفة
- خطط تبادل المعرفة مع المؤسسات الأخرى

الأشخاص الذين يتم الاتصال بهم

- شخص قيادي
- الشخص المسؤول عن إدارة المعرفة
- مدير تكنولوجيا المعلومات
- مدير شؤون الموظفين
- اختيار عشوائي لمديرين وموظفين في مستويات مختلفة

- كيف تتم الاستفادة من المقترحات البناءة والأفكار المبدعة للموظفين في عمليات التطوير المستمر؟
- كيف يتم نشر وتعميم المعرفة الموجودة داخل الوزارة/ المؤسسة؟

العامل الثالث: الحاجات المعرفية الخارجية (٨ علامات)

كيف تحدد الوزارة/ المؤسسة احتياجاتها من المعرفة من خارج الوزارة/ المؤسسة؟ وكيف يتم الحصول عليها؟ وكيف يتم نشر هذه المعرفة وتعميمها داخليا؟

العامل الرابع: المقارنات المعيارية (٨ علامات)

١. كيف تقوم المؤسسات بتحديد الجهات الخارجية التي ستقوم بعقد مقارنات مرجعية معها؟ وكيف يتم الاستفادة من نتائج المقارنات المرجعية؟
٢. كيف تقوم الوزارة/ المؤسسة بمساعدة الوزارات/المؤسسات الأخرى في عمليات المقارنة المرجعية ومساعدتها في تطوير عملها؟

المعيار الفرعي رقم (٣): إدارة المعرفة (٨٠ علامة)

العامل الأول: التخطيط والتنفيذ (٣٠ علامة)

- هل يوجد لدى الوزارة/ المؤسسة إستراتيجية لإدارة المعرفة مترابطة مع إستراتيجية الوزارة/ المؤسسة؟ إذا كان الحال كذلك، كيف يتم إعدادها وتطويرها؟
- كيف يتم تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة؟

العامل الثاني: حفظ وسرية وأمن المعلومات (٢٠ علامة)

- صف المنهجية التي تتبعها الوزارة/ المؤسسة لحفظ المعلومات؟ وكيف تضمن هذه المنهجية وصول الموظفين المعنيين وأصحاب العلاقة إلى المعلومات التي يحتاجون إليها وفي الوقت المناسب؟
- ما هي المنهجيات التي تتبعها الوزارة/ المؤسسة للمحافظة على سرية وأمن المعلومات الموجودة لديها؟ وكيف تضمن فاعلية استخدامها؟

العامل الثالث: المراجعة والتقييم (٣٠ علامة)

كيف نقيّم الوزارة/ المؤسسة نتائج إستراتيجية إدارة المعرفة لديها؟ وما هي مؤشرات الأداء الرئيسية التي تستخدمها الوزارة/ المؤسسة لقياس النجاح؟ وكيف يتم تحديد هذه المؤشرات؟

«ويجب أن يشمل برنامج الحكومة الاقتصادي خطوات وإجراءات
نحقق التوازن بين الإمكانيات المالية والطلب على الإنفاق
الحكومي، والمحافظة على الاستقرار المالي والنقدي، وتعزيز
الاعتماد على الموارد الذاتية، وتطوير التشريعات الاقتصادية».

كتاب التكليف السامي لدولة رئيس الوزراء سمير الرفاعي

٢٠٠٩/١٢/٩

المعيار الرئيسي الخامس : المالية

المعيار الفرعي رقم (٢) : التطبيق

يتناول هذا المعيار الإدارة المالية في الوزارة/ المؤسسة، وفاعلية نظامها المحاسبي للتأكد من استخدام الموارد المالية وفقاً للمخصصات المرصودة. كما يُقيّم قدرة الوزارة/ المؤسسة على تنسيق أنشطة المشتريات وإدارة المخزون، بحيث تضمن توفر اللوازم باستمرار، والاستخدام الكفؤ للموارد المالية.

العامل الأول: الإدارة المالية

إن تصميم نظام محاسبي فعّال وفقاً لمعايير دولية معترف بها يعتبر عنصراً أساسياً لضمان حسن الإدارة المالية.

العامل الثاني: المشتريات

إن وجود نظام واضح ومحدد بدقة لشراء اللوازم والخدمات من مصادر خارجية، يتطلب توثيقاً مناسباً لعمليات الشراء واستخداماً فعالاً للسجلات، مما يساعد الوزارة/ المؤسسة على ضبط ومراقبة نفقاتها.

العامل الثالث: إدارة المخزون

تهدف عملية إدارة المخزون بطريقة صحيحة إلى ضمان احتفاظ الوزارة/ المؤسسة بالمخزون الأمثل من اللوازم الضرورية لتنفيذ أعمالها.

المعيار الفرعي رقم (٣) : التقييم المالي

يتناول هذا المعيار النظام الذي تتبعه الوزارة/ المؤسسة لمراجعة وتحسين عملية إعداد مشروع الموازنة وإجراءاتها وأنشطتها المحاسبية. كما يُقيّم فاعلية نظام المراقبة والتقييم الذي تتبعه الوزارة/ المؤسسة للحصول على تغذية راجعة مستمرة عن عملية الإنفاق، ومدى استفادة الوزارة/ المؤسسة من التغذية الراجعة عند تحديد أولويات إعداد مشروع الموازنة القادمة .

يتناول هذا المعيار الإدارة المالية للوزارة/ المؤسسة وعملية إعداد الموازنة، كما يُقيّم مدى فاعلية الوزارة/ المؤسسة بما يلي:

- إعداد موازنتها وتوزيع المخصصات المالية لتحقيق أهدافها.
- تصميم وتطبيق الأنظمة المحاسبية التي تضمن المساءلة المالية، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- تحليل أدائها المالي وعكس مخرجات عملية المراقبة والتدقيق بهدف التحسين المستمر على عملية إعداد الموازنة والإدارة المالية.
- ضمان تحقيق الشفافية المالية في مراحل التخطيط والتطبيق والتقييم المالي وتوفير البيانات المالية لأصحاب العلاقة بدقة وفي الوقت المناسب.

المعيار الفرعي رقم (١) : التخطيط المالي

يتناول هذا المعيار عملية التخطيط لإعداد موازنة الوزارة/ المؤسسة وتوزيع المخصصات المالية، وقدرة الوزارة/ المؤسسة على جمع معلومات كافية ملائمة ذات صلة تساعد على اتخاذ قرارات سليمة حول مشروع الموازنة، كما ويُقيّم فاعلية إجراءاتها في مجال إعداد مشروع الموازنة وتوزيع المخصصات المالية الضرورية لتحقيق أهدافها.

العامل الأول: التقديرات وإعداد مشروع الموازنة

تعتمد الإدارة المالية المتميزة على قدرة الوزارة/ المؤسسة على وضع تقديرات دقيقة للإيرادات/تحصيل الإيرادات وترشيد النفقات لسنة قادمة واحدة أو أكثر. ويحتاج المديرون إلى بيانات موثوقة عن الإيرادات/تحصيل الإيرادات المتوقعة للوزارة/ المؤسسة، وتقديرات مدروسة جيداً لكلفة البرامج والأنشطة للوحدات التنظيمية المختلفة، كما يحتاجون إلى تحديد دقيق وإدراك للأهداف الحالية والمستقبلية للوزارة/ المؤسسة ليتمكنوا من اتخاذ قرارات سليمة لإعداد مشروع الموازنة.

العامل الثاني: توزيع المخصصات المالية بعد التخصيص

إن تطوير نهج تشاركي مع الوحدات التنظيمية المختلفة يساعد الوزارات/ المؤسسات على توزيع المخصصات المالية بعد التخصيص بما يتناسب مع احتياجات هذه الوحدات وأهدافها.

العامل الأول: المراقبة والتدقيق

إن المراقبة الدائمة والتدقيق المنتظم للإدارة المالية للوزارة/المؤسسة يعتبران صمام أمان لمنع سوء الإدارة المالية. كما أن وجود أنظمة مراقبة وتدقيق فاعلة لتقييم الأداء المالي للوزارة/المؤسسة يزود المديرين بمعلومات هامة يمكن استخدامها لمراجعة وتحديث الأولويات ويساهم في تحسين عملية إعداد مشروع الموازنة وتخصيص الأموال.

العامل الثاني: التوصيات

لضمان التحسين المستمر في عملية إعداد مشروع الموازنة، يجب على المديرين الماليين وصانعي القرار أن يعملوا سوياً للاستفادة من الدروس المستفادة من عملية إعداد مشاريع الموازنات للسنوات السابقة والخروج بتوصيات بالشكل الذي يساعد الوزارة/المؤسسة على مواجهة التحديات المالية الحالية والمستقبلية.

المعيار الفرعي رقم (٤): الشفافية المالية

يتناول هذا المعيار الجهود التي تبذلها الوزارة/المؤسسة لضمان إدارة مواردها المالية في كافة المراحل من تخطيط وتطبيق وتقييم مالي بشفافية ونزاهة، بحيث يتم تحديد الاحتياجات المالية وتخطيط وإعداد الموازنة وإدارة عمليات الشراء وإدارة المخزون على أسس واضحة ومحددة، إلى جانب ضمان حصول أصحاب العلاقة على البيانات المالية بدقة وفي الوقت المطلوب.

أسئلة معيار المالية: (١٤٠) علامة

المعيار الفرعي رقم (١): التخطيط (٤٠ علامة)

العامل الأول: التقديرات وإعداد مشروع الموازنة (٢٠ علامة)

١. كيف تقوم الوزارة/المؤسسة بتخطيط وإعداد مشروع موازنتها وكيف تدير هذه العملية؟ وكيف تضع تقديراتها للإيرادات/تحصيل الإيرادات وترشيد النفقات؟
٢. كيف تقوم الوزارة/المؤسسة بربط عملية إعداد الموازنة التقديرية مع احتياجات الخطة الإستراتيجية وأهدافها؟

العامل الثاني: توزيع المخصصات المالية بعد التخصيص (٢٠ علامة)

كيف تقوم الوزارة/المؤسسة باتخاذ القرار بإعادة تخصيص الموارد المالية للوحدات التنظيمية والبرامج المختلفة داخل الوزارة/المؤسسة؟

المعيار الفرعي رقم (٢): التطبيق (٤٠ علامة)

العامل الأول: الإدارة المالية (١٥ علامة)

١. ما هي المكونات الرئيسية في نظام المحاسبة المستخدم؟ وما هي الآليات المستخدمة في نظام المحاسبة الحالي، وما هي مواطن القوة والضعف في تطبيق النظام؟
٢. كيف تساعد التقارير المالية التي تعدها الوزارة/المؤسسة المديرين على كافة المستويات الإدارية على اتخاذ قرارات سليمة؟

العامل الثاني: المشتريات (١٥ علامة)

١. كيف يتم تخصيص الموارد المالية في إجراءات المشتريات المطبقة لدى الوزارة/المؤسسة؟ وكيف يتم ضبط النفقات؟
٢. صف عملية الشراء التي تستخدمها الوزارة/المؤسسة عند القيام بالتعاقد مع الموردين؟ وكيف تضمن فاعلية عملية الشراء؟

العامل الثالث: إدارة المخزون (١٠ علامات)

كيف تدير الوزارة/المؤسسة مخزونها؟

المعيار الفرعي رقم (٣): التقييم المالي (٤٠ علامة)

العامل الأول: المراقبة والتدقيق (٢٠ علامة)

صف عملية تدقيق العمليات المالية وحسابات الوزارة/المؤسسة، ومن يقوم بإجرائها؟ وكيف تراقب الوزارة/المؤسسة عمليات تنفيذ الموازنة؟ وكيف تعزز هذه العمليات من فعالية الإدارة المالية للوزارة/المؤسسة؟

العامل الثاني: التوصيات (٢٠ علامة)

صف العملية التي يقوم من خلالها المديرين الماليين في الوزارة/المؤسسة بإعداد توصيات حول زيادة الإيرادات/تحصيل الإيرادات وخفض التكاليف وترشيد النفقات، وتقديمها للإدارة العليا والمديرين الآخرين في الوزارة/المؤسسة؟

المعيار الفرعي رقم (٤) : الشفافية المالية (٢٠ علامة)

الأشخاص الذين يتم الاتصال بهم

- المدير المالي
- مدير اللوازم
- مدير المستودعات
- مدير التفتيش/التدقيق الداخلي
- مدير الأبحاث والدراسات
- اختيار عشوائي لمديرين وموظفين في مستويات إدارية مختلفة

١. كيف تضمن الوزارة/ المؤسسة الشفافية في كافة المراحل من تخطيط وتطبيق وتقييم مالي؟
٢. كيف تضمن توفير البيانات المالية لأصحاب العلاقة بدقة وفي الوقت المطلوب؟

نتائج معيار المالية

يجب توضيح كل من النمطية، المستهدفات، العلاقات السببية والمقارنات للنتائج التالية:

١. مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس مدى تحقيق الأهداف المالية وقياس مدى النجاح في تحقيقها.
٢. مؤشرات حول درجة الالتزام بالموازنة
٣. مؤشرات تتعلق بتحصيل الإيرادات، خفض التكاليف وترشيد النفقات.

الوثائق المطلوبة لمعيار المالية

- 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
- النتائج المحاسبية أو الرقابية
- وثائق تبين الاقتراحات المالية لمتخذي القرار
- وثائق تبين نتائج معيار المالية

قائمة المصطلحات

Glossary of Terms

الإبداع Innovation

الترجمة العملية للأفكار إلى منتجات، خدمات، عمليات، أنظمة أو علاقات مجتمعية جديدة.

الإجراء Procedure

طريقة محددة للقيام بنشاط أو عملية.

الإجراء التصحيحي Corrective Action

الخطوات المتخذة لإزالة مسببات حالات عدم التوافق الموجودة أو الأخرى غير المرغوب بها.

الأداء Performance

مقياس للإنجاز المتحقق من العمليات والمنتجات والخدمات والذي يسمح بالمقارنة والتقييم نسبة إلى الأهداف والمقاييس والنتائج السابقة والمقارنة مع المؤسسات الأخرى.

إدارة التغيير Change Management

المنهجية التي يتم خلالها تنفيذ التغييرات في المؤسسة أو النظام بشكل مراقب ومحكم من خلال إتباع عمليات أو إطار عمل معرف مسبقاً، لدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية، إدارة التغيير تمكن الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المرغوب به.

الإدارة العليا Top Management

شخص أو مجموعة من الأشخاص يوجهون المؤسسة، ويعملون على قيادة مواردها البشرية نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها. وتضم القائمين على المؤسسة على أعلى مستوى بما في ذلك المرء ومساعدتهم، وكل من يتحمل مسؤولية قيادية.

إدارة المخاطر Risk Management

عملية تحديد وتحليل جميع المخاطر التي قد تحول دون تحقيق الأهداف، وضع الخطط للحد من أثرها، مراقبتها وتقييمها.

إدارة المعرفة Knowledge Management

عملية تحديد وتخطيط وتنظيم واستخدام الموجودات المعرفية داخل المؤسسة.

الإستراتيجية Strategy

خطة طويلة/متوسطة المدى تصف الأساليب التي من خلالها تنوي المؤسسة تحقيق رسالتها ورؤيتها.

الأفراد People

الأشخاص الموظفون لدى المؤسسة (دوام كامل/ دوام جزئي/ المتطوعين) بما يتضمن القادة على كافة المستويات.

الإنتاجية Productivity

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

الأهداف الوطنية National Goals

الأهداف التي يتم تحديدها بناءً على الرسائل الملكية، خطاب العرش/ التكليف السامي والرد عليه وخطاب الثقة، الأجندة الوطنية ووثيقة «كلنا الأردن».

التحسين المستمر Continual Improvement

التحسين المتواصل على العمليات ومعايير الأداء ومنهجيات العمل والأنشطة وطرق التطبيق للارتقاء بها إلى مستويات أفضل من خلال التغيير التدريجي، مما ينعكس إيجاباً على المخرجات النهائية والذي يقود لتحقيق مستويات أداء أعلى.

التخطيط الإحلاي/ التعاقبي Succession Planning

أسلوب إداري يقوم على مبدأ تحديد وصقل وتنمية القيادات داخل المؤسسة لإعدادهم لملء الوظائف الشاغرة في المستقبل على المستوى الإداري والإشرافي والقيادي.

التدقيق Audit

عملية منتظمة للتأكد من مدى الوفاء والالتزام بالمتطلبات المعنية.

تفويض الصلاحيات Authorization

العملية التي ينقل بها القادة صلاحياتهم ومسؤولياتهم إلى مرؤسيهم.

تكافؤ الفرص Equal Opportunities

الممارسة التي تضمن أن كافة الموظفين ومتلقي الخدمة يتلقون معاملة منصفة ومتساوية بغض النظر عن الجنس، العمر، العرق، الجنسية، الدين أو الاحتياجات الخاصة.

التمكين Empowerment

العملية التي يستطيع من خلالها الأفراد أو الفرق تحمل مسؤوليات اتخاذ القرار، والقيام بالأعمال بوجود درجة من الاستقلالية في أنشطتهم من خلال تزويدهم بالمهارات والمعرفة والمعلومات والصلاحيات المرتبطة بطبيعتهم وبناء قدراتهم.

التميز Excellence

تحقيق والمحافظة على مستويات أداء متفوقة تلي وتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين.

الثقافة المؤسسية Organizational Culture

المجموعة المحددة من القيم والقواعد التي يتشاركها الموظفون والمجموعات في المؤسسة والتي تضبط طريقة تعاملهم مع بعضهم البعض ومع أصحاب العلاقة خارج المؤسسة.

الجودة Quality

الصفات المتأصلة والمتلازمة داخل المنتج أو الخدمة والتي تلي احتياجات متلقي الخدمة أو تفوق توقعاته

الحاكمية المؤسسية Corporate Governance

إطار عمل للسلطة والضبط داخل المؤسسة يستخدم لمساعدة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها القانونية، المالية والأخلاقية تجاه كافة أصحاب العلاقة.

خطة العمل Action Plan

إجراءات محددة موضوعة لتحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى، بحيث تحتوي الخطة على تفاصيل الموارد اللازمة والأطر الزمنية المطلوبة لإنجاز هذه الإجراءات ومؤشرات الأداء لتحقيق الأنشطة.

الرسالة Mission

بيان يشمل وصف لنشاط المؤسسة والغاية من إنشائها وطبيعة عملها، والمتفق عليها من جميع الأطراف المعنية. يفضل أن تكون الرسالة قصيرة، واضحة وسهلة الحفظ.

الرؤية Vision

وصف لما تريد المؤسسة تحقيقه في المستقبل البعيد، وتستخدم كموجه واضح لاختيار مجموعة الأنشطة الحالية والمستقبلية. تعتبر الرؤية والرسالة الأساس للاستراتيجيات والسياسات.

رضى متلقي الخدمة Customer Satisfaction

رأي متلقي الخدمة بمدى تلبية متطلباته وحاجاته وتوقعاته.

الشراكة Partnership

علاقة عمل طويلة المدى بين المؤسسة والشركاء، تعمل على إيجاد وتشارك القيمة المضافة لكلا الطرفين، الشراكات يمكن بناؤها مع الموردين، الموزعين، الجهات التعليمية أو العملاء. الشراكات الإستراتيجية تدعم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بشكل معين.

الشريك Partner

طرف خارجي تختاره المؤسسة استراتيجياً للعمل معه، لتحقيق أهداف مشتركة ومنفعة متبادلة مستدامة.

الشفافية Transparency

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

صاحب العلاقة Stakeholder

شخص، مجموعة، أو مؤسسة لها علاقة أو اهتمام مباشر أو غير مباشر بالمؤسسة كونها من الممكن أن تؤثر على المؤسسة أو تتأثر بها. أمثلة على أصحاب العلاقة الخارجيين (العملاء، الموردين، الشركاء، المؤسسات الحكومية، ممثلو المجتمع)، أمثلة على أصحاب العلاقة الداخليين الموظفين أو مجموعات الموظفين.

العملية Process

مجموعة من الأنشطة التي تتفاعل مع بعضها البعض نظراً لكون مخرج أحد الأنشطة هو مدخل لنشاط آخر. العمليات تضيف قيمة من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات باستخدام الموارد.

الفعالية Effectiveness

مدى توافق الإنجاز أو الأداء مع الأهداف الموضوعية خلال فترة زمنية محددة، وتقاس الفعالية بمدى تحقيق هذه الأهداف.

القادة Leaders

الأشخاص الذين يقومون بتنسيق وموازنة اهتمامات ونشاطات كل من لهم علاقة بالمؤسسة.

القيادة Leadership

توجيه المؤسسة بكافة كوادرها وإمكاناتها لتحقيق الرؤية والرسالة، وتوفير المتطلبات لغايات تحسين الأداء.

القيم Values

فلسفات ومبادئ العمل التي تقود السلوك والتصرف الداخلي للمؤسسة بالإضافة إلى العلاقة مع العالم الخارجي. تقدم القيم إرشاداً وتوجيهاً للأفراد عما هو جيد أو مرغوب به وما هو غير ذلك. القيم تفرض تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد والفرق تخدم كدليل شامل في كل المواقف.

الكفاءة Efficiency

العلاقة بين الأهداف المحققة والموارد المستخدمة لتحقيقها.

المبادرات الملكية Royal Initiatives

مبادرات صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم.

متلقي الخدمة Customer

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

مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة Code of Ethics

المرجعية التفصيلية التي تتضمن المعايير السلوكية وأخلاقيات الوظيفة العامة المقررة قانونياً ودستورياً، والتي تم إقرارها من مجلس الوزراء عام ٢٠٠٦، وتسري أحكامها على كافة الموظفين الخاضعين للخدمة المدنية وعلى موظفي المؤسسات والدوائر المستقلة.

المسؤولية المجتمعية Social Responsibility

مبدأ إداري يقوم على إدراج المؤسسات للأمر المتعلقة بالمجتمع والبيئة ضمن عملياتها وتعاملاتها مع كافة أصحاب العلاقة وبما يتجاوز نطاق المهام والمسؤوليات الرئيسية للمؤسسة بهدف المساهمة في التنمية المستدامة

المعرفة Knowledge

هي الخبرة والمهارات المكتسبة من قبل شخص خلال الخبرة والتعلم بما يتضمن الفهم النظري و/ أو العملي للموضوع. البيانات هي حقائق مجردة والمعلومات هي بيانات ذات مضمون ومعنى، بينما المعرفة هي معلومات توجه-تساعد على القيام بعمل أو إجراء معين.

المعرفة الصريحة Explicit Knowledge

هي تلك الوثائق أو النماذج أو المعادلات أو الرسومات أو البرامج وغيرها، والتي يمكن لباقي الموظفين استخدامها بشكل مؤسسي.

المعرفة الضمنية Implicit Knowledge

المعرفة والخبرة والمهارات الموجودة في أذهان الموظفين.

المقارن به Benchmark

إنجاز مقياس «أداء»، بهدف المقارنة أو تحديد المستهدفات.

المقارنة المعيارية Benchmarking

عملية مقارنة نظامية للمنهجيات مع مؤسسات أخرى ذات علاقة، والتي تساعد المؤسسة على اتخاذ الإجراءات لتحسين أدائها.

الممارسات الجيدة/ أفضل الممارسات

Good/Best Practice

أفضل المنهجيات، السياسات، العمليات أو الطرق والتي تؤدي إلى إنجاز استثنائي. حيث أنه من الصعب تحديد ما هو الأفضل، فإن مصطلح الممارسات الجيدة هو الأفضل لدى غالبية المؤسسات. طرق إيجاد الممارسات الجيدة خارج المؤسسة تتضمن المقارنة المعيارية والتعلم الخارجي.

المنهجية Approach

الطريقة الكلية الموثقة التي من خلالها تنفذ الأمور، تتكون المنهجية من عمليات وأنشطة منظمة ضمن إطار من المبادئ والسياسات.

مؤشرات الأداء الرئيسية

Key Performance Indicators

مجموعة من المقاييس الكمية الرئيسية المالية وغير المالية التي تساعد المؤسسة على تحديد مستوى الانجاز للأهداف المطلوب تحقيقها.

النوع الاجتماعي Gender

هو التعريف بالفرق إذا كان ذكراً أم أنثى، وهو التمييز بناءً على الجنس.

References

المراجع

European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model 2010

Malcolm Baldrige Excellence Model (USA)

International Standard Organization (ISO) 9000:2000 (E)

«وعلى الحكومة بذل أقصى جهودها لتطوير الأداء الاقتصادي
وضمن الإدارة المثلى للموارد، والعمل ضمن خطط واضحة نحمي
اقتصادنا من تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية ونمكنه من
تحقيق أعلى مستويات النمو».

كتاب التكليف السامي لدولة رئيس الوزراء سمير الرفاعي
٢٠٠٩/١٢/٩

هاتف

٠٦ ٥٨٠٣٨٦٠/١/٢/٣

فاكس

٠٦ ٥٨٢٨٦٩٤

الموقع الإلكتروني

www.kace.jo, www.kaa.jo

البريد الإلكتروني

info@kace.jo, info@kaa.jo

ص. ب.

١٤٣٥٨٤ عمان، ١١٨١٤ الأردن

رحلة الأردن إلى التميز...
مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

www.kace.jo