



مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

King Abdullah II Center for Excellence

تدريب متخصص على معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي  
والشفافية في جامعة آل البيت  
الدورة الثامنة (2016-2017)



جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية

## الإطار العام

- مركز الملك عبد الله الثاني للتميز
- جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية
  - فئات الجائزة
  - المعايير التنظيمية للاشتراك في الجائزة
  - احتساب العلامة النهائية
  - عملية التقييم
  - آلية التقييم
  - مبادئ التميز الأساسية
  - أسس ومعايير الجائزة

# الهدف من لقاء اليوم

- جلسة الورشة الثانية من مبادرة في التميز احد نشاطات "برنامج مسرعات التميز في الأردن" تحت مسمى "يوم في التميز" الممول من USAID بالشراكة مع الجمعية الأردنية للجودة.



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



الجمعية الأردنية للجودة

Jordan Society for Quality

# مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

يدير المركز جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في كافة  
القطاعات

تأسس مركز الملك عبد الله الثاني للتميز في كانون ثاني 2006،  
بموجب نظام رقم (6) لسنة 2006

عهد جلالة الملك عبد الله الثاني 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
- نشر التميز في القطاعين العام والخاص، المؤسسات غير الربحية والمؤسسات غير الحكومية

# الجوائز التي يديرها المركز



# الفئات الفرعية لجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية للوزارات والمؤسسات المشاركة

تم تقسيم الجهات المشاركة في الجائزة على عدد من المجموعات/القطاعات:

1. مجموعة الوزارات المشاركة لأكثر من مرة/كبيرة
2. مجموعة الوزارات المشاركة لأكثر من مرة/متوسطة وصغيرة
3. القطاع المالي والإستثمار والإقتصاد.
4. قطاع التشريع والمشاركة.
5. قطاع التدريب والتشغيل.
6. قطاع التنمية المحلية والاجتماعية ومكافحة الفقر.
7. القطاع الصحي والرقابة الصحية.
8. قطاع البنية التحتية والطاقة.
9. قطاع المؤسسات العسكرية.
10. مجموعة المؤسسات المشاركة لأول مرة.

## مميزات المشاركة والحصول على الجائزة

### □ الجهة الفائزة

- يمثل الفوز بالجائزة إنجازاً رفيعاً.
- تمنح تذكراً وشهادة شكر وتقدير، ويتم تسليم الجائزة في حفل كبير يقام تحت الرعاية الملكية السامية.
- استخدام شعار الجائزة.
- تقرير تقييمي مفصل.

### □ الموظف الحائز على جائزة الموظف الحكومي المتميز

- يعتبر الموظف مثلاً أعلى بين موظفي القطاع العام.
- يستلم تذكراً للجائزة وشهادة شكر وتقدير ومكافأة مالية.
- تقرير تقييمي مفصل.

## المعايير التنظيمية للاشتراك في الجائزة

□ المشاركة في الجائزة إلزامية.

□ تشترك الوزارات والمؤسسات المشاركة تلقائياً في الدورات اللاحقة.

□ الترشيح إلزامي لجائزة الموظف الحكومي المتميز في فئاتها الثلاثة، يعلن المركز أسماء المؤسسات التي لم 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

## احتساب العلامات النهائية

• تعتمد النتيجة النهائية لكل جهة على أربعة عناصر متكاملة:

1. 60% لعملية التقييم (المصفوفة والزيارة الميدانية)

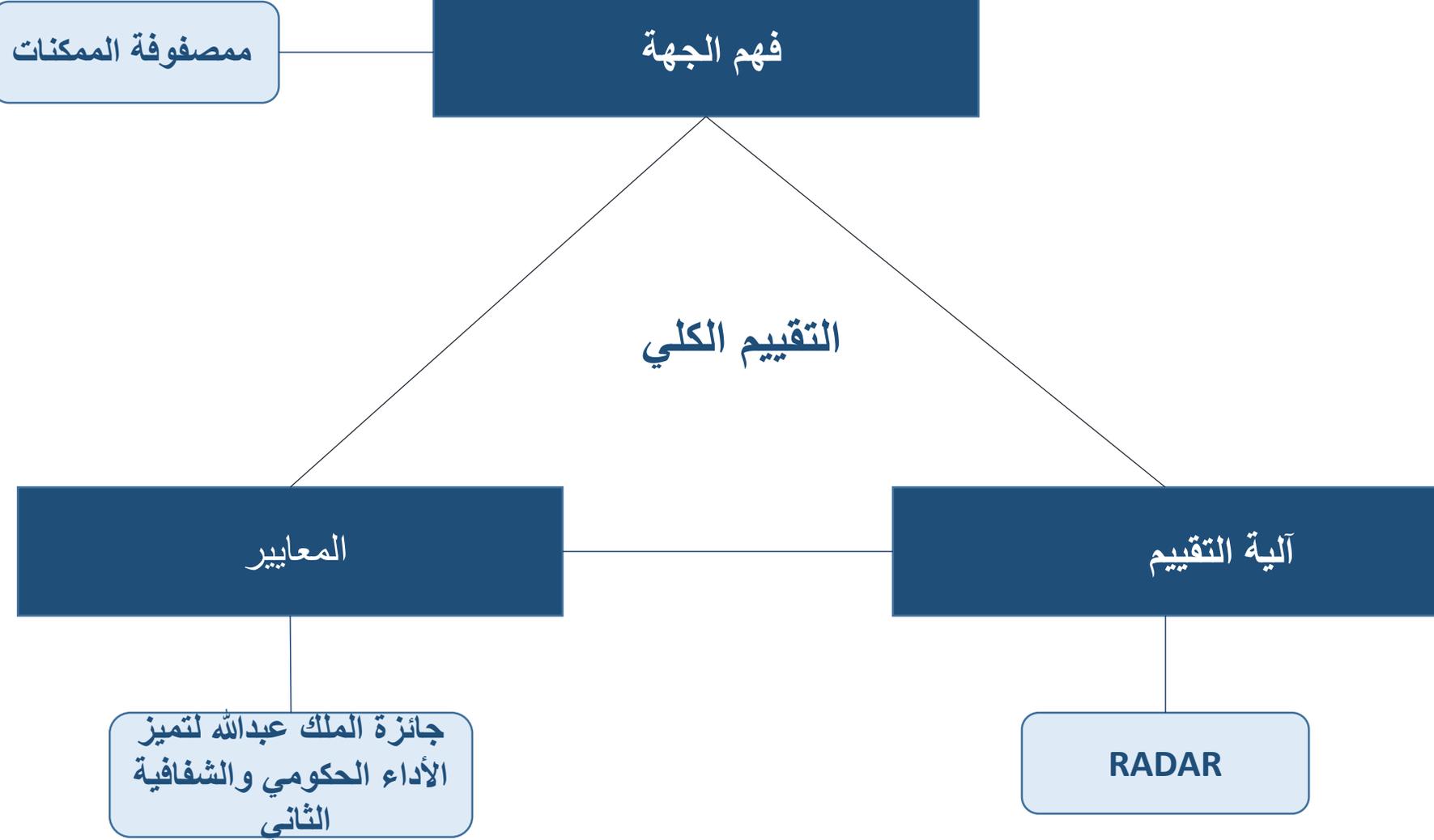
2. 15% للمتسوق الخفي\*

3. 15% لرضى متلقي الخدمة\*

4. 10% لرضى وتفاعل وإشراك الموظفين

• اعتماداً على طبيعة عمل المؤسسة، تصبح علامة المتسوق الخفي (20%) بدلاً من (15%) وعلامة رضى متلقي الخدمة (10%) بدلاً من (15%) وذلك فقط للوزارات والمؤسسات التي لا تقدم خدماتها للمواطنين مباشرة بل لمؤسسات أخرى، فيما بقيت علامة المتسوق الخفي ومتلقي الخدمة كما هي (15%) للوزارات وللمؤسسات التي تقدم خدماتها للمواطن بشكل مباشر.

# عملية التقييم



# عملية التقييم

تسليم مصفوفة الممكنات لإدارة المركز



تعيين أعضاء هيئة المقيمين



تقييم مستقل



تقييم توافقي



زيارة تقييم ميدانية



إعداد التقرير التقييمي النهائي

# عملية التقييم

□ تتم مراجعة التقارير التقييمية النهائية من قبل رئيس الفريق. لإعطاء الملاحظات الخاصة بالتقرير وإرجاعه إذا لزم الأمر للمقيمين لتصحيحه.

□ هيئة التحكيم : يقوم المركز بتشكيل هيئة محكمين متخصصة هيئة التحكيم التي تضم أعضاء من كافة القطاعات وخبراء في مجال

جوائز التميز وأعضاء هيئات تحكيم في جوائز التميز العربية بهدف مناقشة التقارير النهائية لعملية التقييم، يتم عرض النتائج لجميع

المؤسسات المشاركة والاطلاع على التقارير التقييمية بالإضافة الى مقابلة مقيمي المؤسسات ومناقشتهم والتعرف على أهم نقاط القوة

والضعف لدى المؤسسات بما يبرر العلامة المعطاة من قبل المقيمين.

# عملية التقييم

□ تقوم هيئة التحكيم بعد ذلك اما باعتماد العلامات كما هي او التوصية بزيادتها او انقاصها بالاتفاق مع مقيمي الجهة وذلك لضمان العدالة بين المؤسسات ولضمان ان التقييم والمسطرة (المرجعية) المستخدمة هي نفسها لكل المؤسسات وذلك

## نظرا لاطلاع الهيئة على نتائج جميع المؤسسات من جميع الفئات.

- ومن الاهمية هنا التأكيد على عدم وجود دور للمركز في هيئة التحكيم، حيث يتم اعتماد النتائج من قبل هيئة التحكيم ورفعها الى إدارة المركز الذي يقوم باستلام علامات التقييم من جميع رؤساء الفرق والتي تمثل 60% من العلامة النهائية بالإضافة إلى استلام علامات كل من رضى متلقي الخدمة والموظفين وعلامات المتسوق الخفي ليتم جمعهم والحصول على العلامة النهائية للجهات المشاركة في الجائزة.

## عملية التقييم

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

- يتم رفع النتائج الى مجلس الأمناء ليس بالأسماء الحقيقية للمؤسسات وإنما من خلال رموز معتمدة لهذه الغاية وغير معروفة لأعضاء مجلس الأمناء بناء على طلب رئيس المجلس صاحب السمو الملكي الأمير فيصل وذلك لضمان النزاهة والعدالة في التعامل مع هذه النتائج وضمان عدم وجود اية مؤثرات او ضغوطات تؤدي الى تغيير هذه النتائج، ومن ثم اعتماد هذه من قبل مجلس الامناء وبالتالي اعلان المؤسسات الفائزة. ان الطريقة المتبعة في الحصول على النتائج واعتمادها من مجلس أمناء المركز هي نفس الطريقة المتبعة في الجهة الاوروبية لإدارة الجودة والجوائز الاقليمية والعالمية الاخرى مع اختلاف بسيط في بعض المسميات والتفاصيل البسيطة.

# تعليمات إعداد مصفوفة الممكنات

## متطلبات الشكل العام (التسيق)

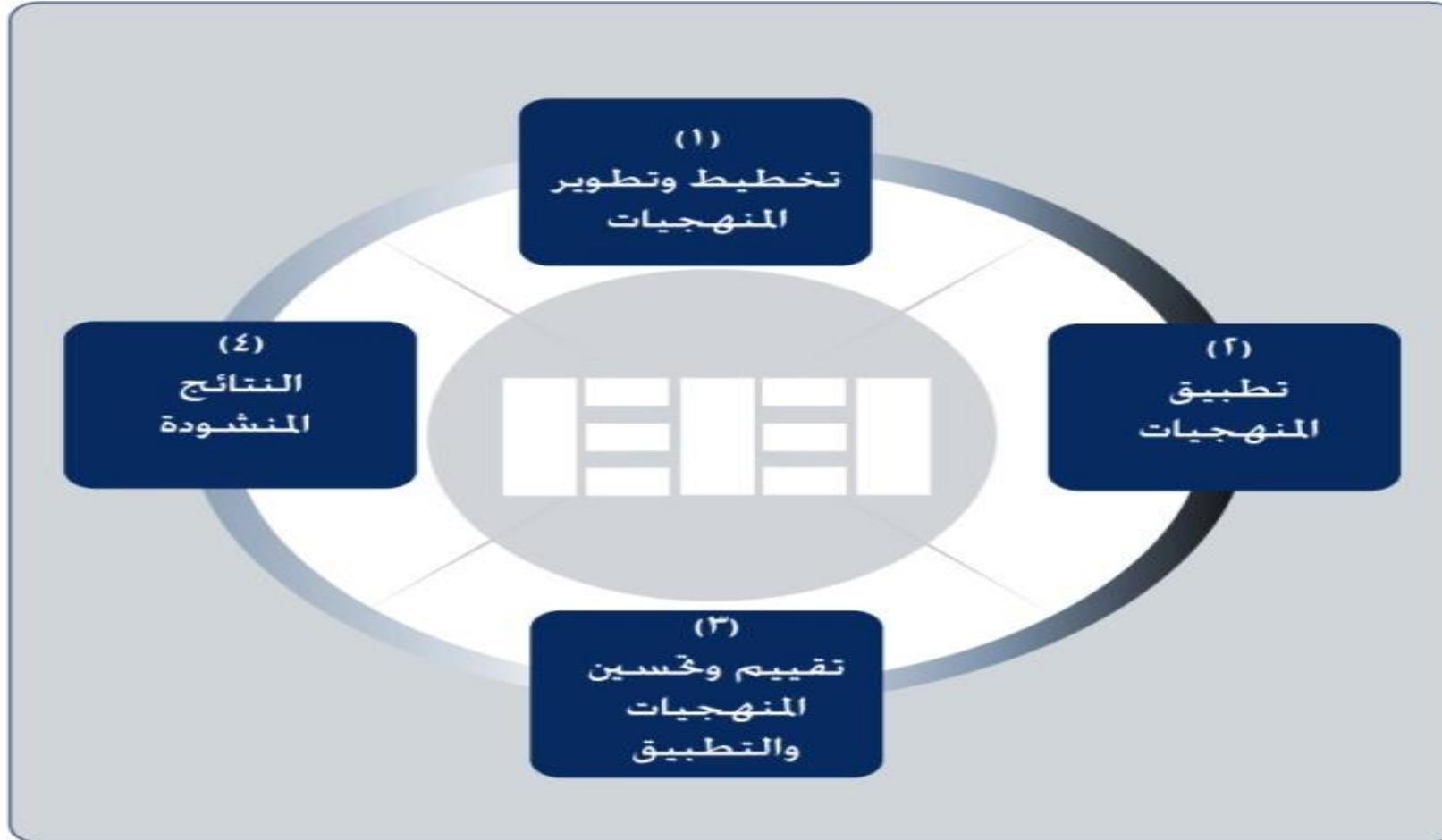
1. اللغة المستخدمة في كتابة المصفوفة هي اللغة العربية.
2. تتم طباعة الإجابات باستخدام خط (Simplified Arabic) حجم (12).
3. حجم الصفحات: الحجم القياسي لورق A4 (210\*297 ملم).
4. المسافة بين الأسطر: مفرد (Single).
5. يجب تجميع كافة أجزاء التقرير وتثبيتها بطريقة تمنع انفصال الصفحات أثناء تداول التقرير.
6. يجب أن تحتوي صفحة الغلاف على اسم الجهة المشاركة وشعارها، واسم الجائزة ودورتها "جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية - الدورة الثامنة (2016/2017)"

## تعليمات وإرشادات عامة

1. يفضل أن تقوم الجهة المشاركة بالجائزة بإعداد المصفوفة من خلال تشكيل فريق من العاملين في الجهة، وأن يقوم هذا الفريق بدراسة وافية لكافة متطلبات المعايير ومحتويات كتيب الجائزة.
2. أن تكون المعلومات الواردة في المصفوفة والمعلومات التي يتم عرضها للمقيمين اثناء الزيارة الميدانية دقيقة وصحيحة.
3. يجب على الجهة توفير أدلة واقعية وأمثلة عملية بالإضافة إلى إحصائيات رقمية حديثة ووثائق معززة.
4. تم تخصيص صفحة واحدة لكل معيار فرعي، اضافة الى 10 صفحات للمعلومات الاساسية في بداية التقرير، بحيث لا يتجاوز العدد الكلي للصفحات 35 صفحة.
5. تلتزم الجهة بإرسال الخطة الاستراتيجية الخاصة بها، كما تلتزم بإرسال النتائج الخاصة بالمعايير بحيث لا يتجاوز عدد الصفحات الخاصة بالنتائج 16 صفحة بما لا يتجاوز 6 رسوم بيانية في الصفحة الواحدة ، ولن يتم قبول اي ملحقات اخرى او اية نتائج تتجاوز العدد المقرر من الصفحات.
6. تقوم الجهة المشاركة بتوفير الوثائق ذات العلاقة لعرضها على المقيمين اثناء الزيارة الميدانية، حيث يمكن لفريق المقيمين طلب أية وثائق أخرى وزيارة أية مواقع أخرى إذا استدعى التقييم ذلك.

# تعليمات وإرشادات عامة

7. يحق لفريق المقيمين التأكد من صحة المعلومات الواردة في المصفوفة خلال الزيارة الميدانية.
8. يقوم أعضاء فريق المقيمين بمقابلة المعنيين في الجهة للاستفسارات حسب ما يرى المقيمون في الزيارة الميدانية ولن تقتصر المقابلات على أعضاء فرق العمل الخاصة بالمعايير.
9. يقوم المركز بالتنسيق مع ضابط ارتباط الجهة المشاركة بهدف تحديد أيام الزيارة الميدانية لفريق التقييم.
10. يتم التعامل مع المعلومات الواردة في المصفوفة والوثائق بسرية تامة وتكون محل عناية واهتمام إدارة المركز وأعضاء هيئة المقيمين.
11. تقوم الجهة المشاركة بتزويد إدارة المركز بثلاث نسخ ورقية منفصلة من المصفوفة والنتائج اضافة الى نسخة واحدة من الخطة الاستراتيجية للجهة، اضافة الى رفع المصفوفة بصيغة (.pdf) على الموقع الالكتروني الخاص بالتقييم.



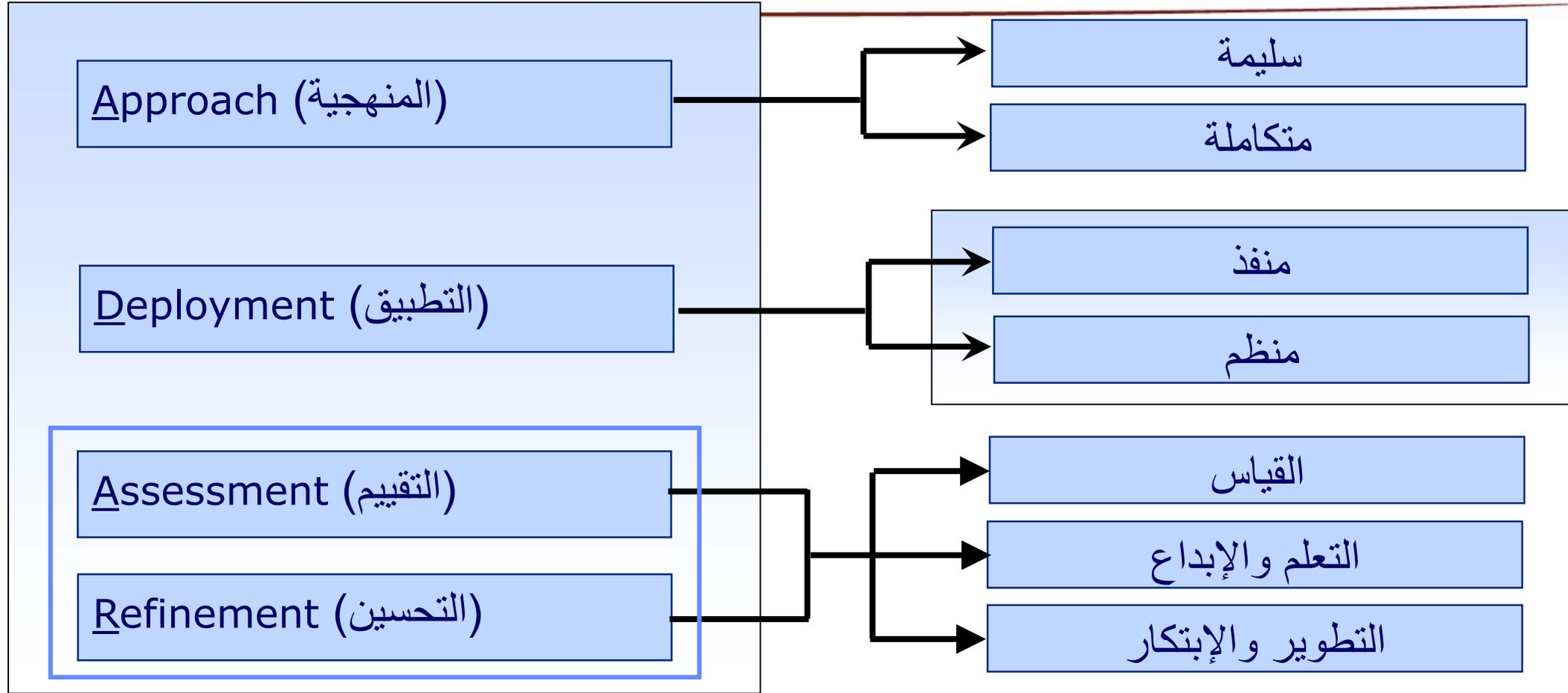
النتائج  
Results



Approach المنهجية  
Deployment التطبيق  
Assessment التقييم  
Refinement التحسين

# RADAR Methodology 2013

# آلية التقييم



## المنهجية

سليمة: تعتمد المنهجية على منطق واضح بناءً على احتياجات المعنيين بالجهة ذوي الصلة ومبنية على عمليات.

متكاملة: المنهجيات تدعم الاستراتيجية وترتبط بمنهجيات أخرى ذات صلة.



## التطبيق

منفذ: يتم تنفيذ المنهجيات في جميع النواحي ذات الصلة كل في حينه.

منظم: يتم التنفيذ بشكل منظم ويتيح للمؤسسة المرونة وسرعة التكيف.

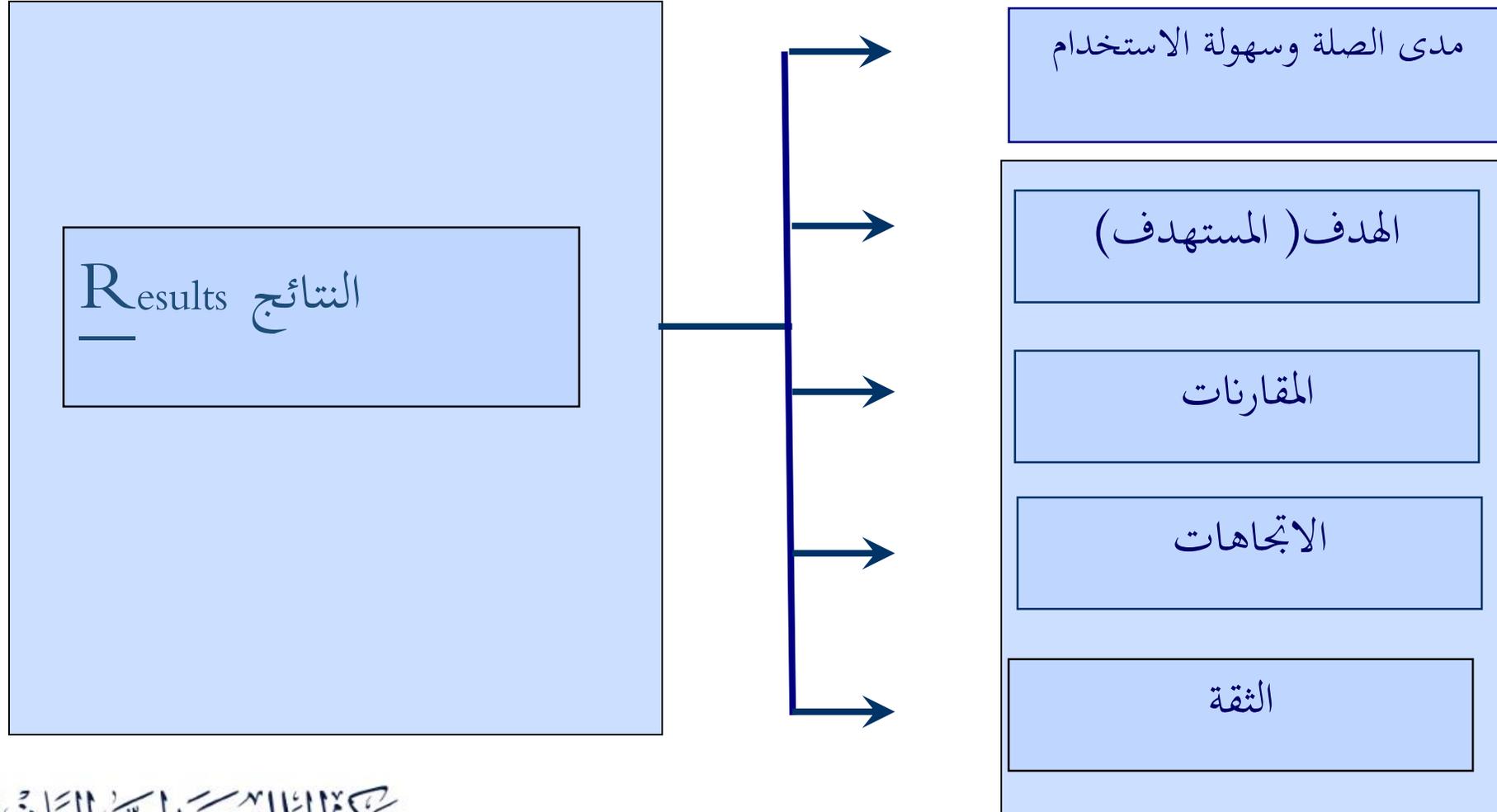


## التقييم والتحسين

- القياس: يتم قياس فاعلية وكفاءة المنهجيات وتطبيقها بشكل مناسب.
- فاعلية وكفاءة المنهجية وتطبيقها تخضعان لقياس دوري
- ملائمة المقاييس التي يتم اختيارها

- التعلم والابداع: يتم استخدام التعلم والابداع لإنتاج فرص التحسين أو الإبداع
- استخدام التعلم لتحديد أفضل الممارسات الداخلية والخارجية وفرص التحسين
- استخدام الإبداع لاستحداث أو تعديل منهجيات جديدة

- التطوير والابتكار: يتم استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع لتقييم التحسينات والابتكارات ووضعها حسب الأولوية.



## النتائج

### مدى الصلة وسهولة الاستخدام

□ النطاق ومدى الصلة: تم تحديد مجموعة متلاحمة من النتائج بما فيها النتائج الرئيسية، التي تستعرض أداء الجهة وفق استراتيجيتها وغاياتها واحتياجات وتوقعات المعنيين بالجهة ذوي الصلة.

□ مدى الصحة: النتائج حديثة ودقيقة ويمكن الاعتماد عليها.

□ التصنيف: يتم تصنيف النتائج بشكل مناسب لتقديم فهماً معمقاً.

## النتائج

### الأداء

□ الاتجاهات: اتجاهات إيجابية أو المحافظة على أداء جيد على مدى ثلاث سنوات على الأقل

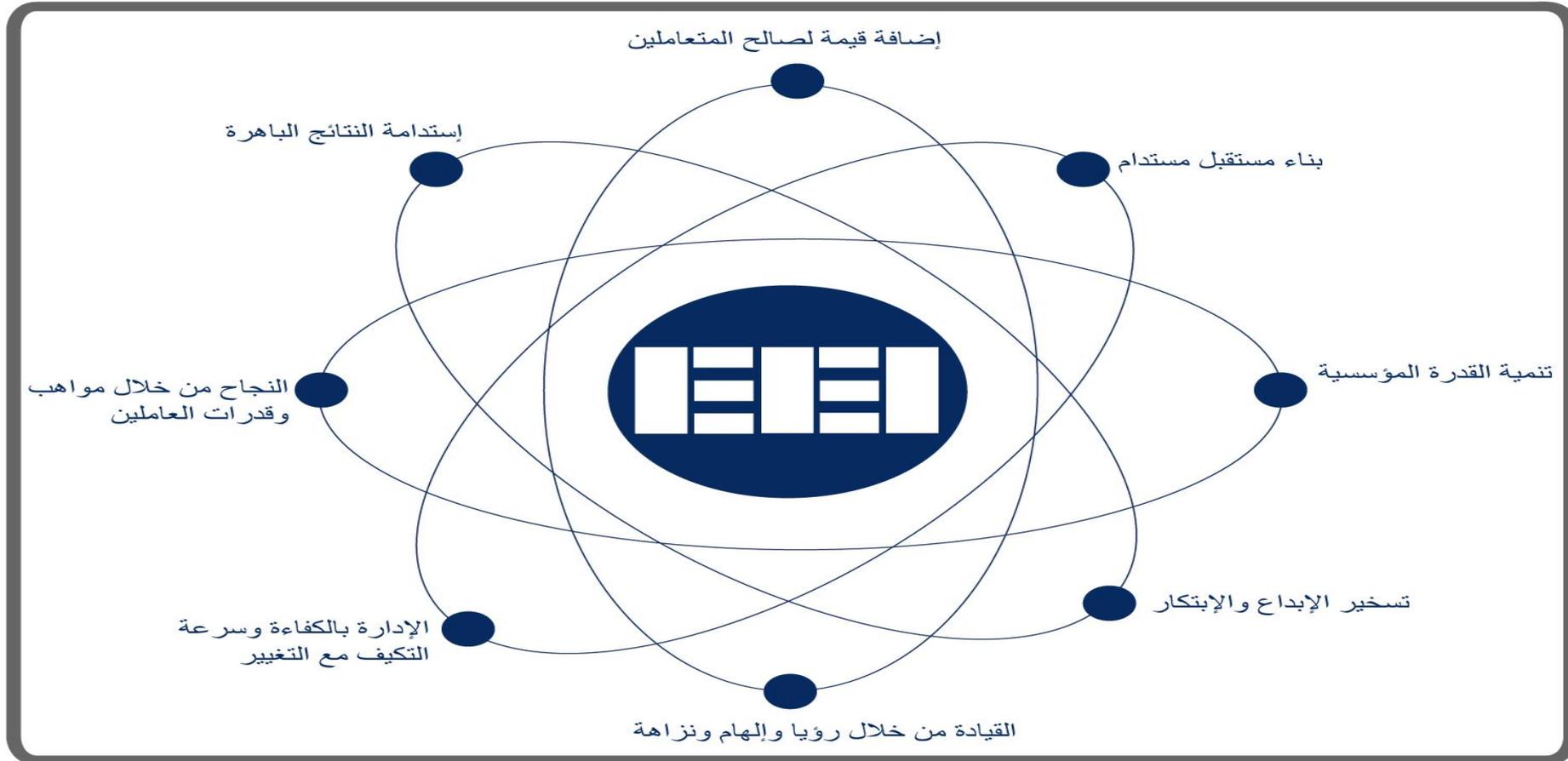
□ الأهداف (المستهدفات): يتم تحديد أهداف كما يتم تحقيقها للنتائج الرئيسية بشكل مستمر وذلك وفق الغايات

الاستراتيجية.

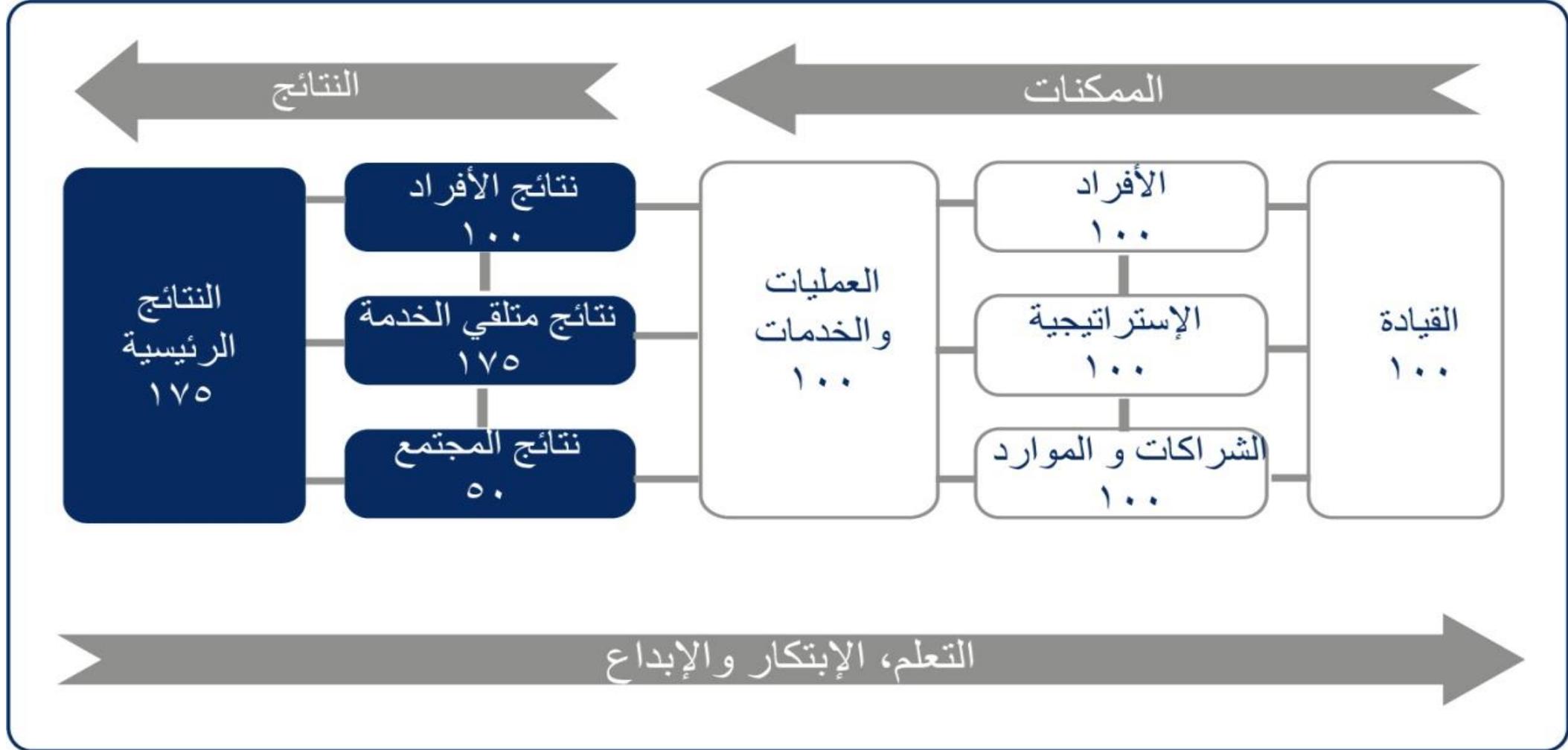
□ المقارنات: يتم إجراء مقارنات للنتائج الرئيسية وتكون إيجابية وذلك وفق الغايات الاستراتيجية.

□ الثقة: بناءً على ما تم تأسيسه من علاقات السبب والأثر يمكن الوثوق بالمحافظة على مستويات الأداء في المستقبل.

# مبادئ التميز الأساسية



# أسس ومعايير الجائزة



# معيار القيادة

1 أ . يضع القادة الرسالة والرؤيا والقيم والمبادئ كما أنهم يضربون القدوة الحسنة ويمثلون نماذج يحتذى بها في التميز والنزاهة والحاكمة والبعد عن الفساد.

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

1 ج . يتفاعل القادة مع المعنيين الخارجيين.

1 د . يدعم القادة ثقافة التميز بين الموظفين في الجهة.

1 هـ . يعمل القادة على ضمان مرونة الجهة والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير.

# القيادة

1□ أ يضع القادة الرسالة والرؤيا والقيم والمبادئ كما أنهم يضربون القدوة الحسنة ويمثلون نماذج يحتذى بها في التميز والنزاهة والحاكمة والبعد عن الفساد.

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

- ضمان مستقبل الجهة من خلال تحديد ونشر الغاية الرئيسة من وجود الجهة والتي تشكل الأساس الذي تستند إليه الرؤية والرسالة والقيم والشفافية والأخلاقيات والسلوك المؤسسي والتركيز على أفضل النتائج وخدمة جميع فئات متلقي الخدمة (ذكور، إناث، ذوي احتياجات خاصة، الغير ناطقين باللغة العربية... وغيرهم) لضمان تكافؤ الفرص وتلبية اهتماماتهم واحتياجاتهم.
- التعريف بالرؤيا والرسالة والأهداف لجميع المعنيين وحشد الجهود من أجل تحقيقها، وتشجيع نشر مبادئ ومتطلبات تطبيق التميز في القطاع الحكومي.

# القيادة

- تجسيد القيم المؤسسية واعطاء القدوة الحسنة من خلال الالتزام بمدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، والنزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهني، والنوع الاجتماعي، وتطبيق نظام فعال للحوكمة المؤسسية، وميثاق النزاهة الوطنية وتعزيز قيم الشفافية وتكافؤ الفرص داخل الجهة وخارجها سعياً منهم لتطوير وتعزيز سمعة ومكانة الجهة .
- تطوير ودعم بناء ثقافة القيادة المشتركة الجهة والمشاركة الشخصية الفاعلة في تشجيع عمليات التطوير والتعلم المستمر والعمل على تشجيع العمل بروح الفريق الواحد.
- إيجاد ثقافة قيادة مشتركة للمؤسسة، مع ضمان تكافؤ الفرص لتمكين المرأة من تبوؤ مراكز قيادية، ومراجعة وتطوير فاعلية سلوكيات الأفراد القيادية

# القيادة

1□ ب .يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بأنظمة العمل والأداء المؤسسي

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

• تعريف واستخدام حزمة من النتائج المتوازنة لمراجعة مستوى التقدم ومستوى الإنجاز في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والوطنية بما يتيح تقديم نظرة معمقة للأولويات على المدى القصير والطويل ومن ثم إدارة التوقعات الخاصة بجميع المعنيين بالجهة.

• فهم وتطوير القدرات والموارد المتاحة بالنسبة للمؤسسة وضمان الاستفادة القصوى منها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالجهة.

• تقييم حزمة النتائج التي تم تحقيقها من أجل تحسين الأداء المستقبلي وتوفير منافع مستدامة لجميع المعنيين بالجهة.

• اتخاذ القرارات بناءً على معلومات يُعتمد عليها مبنية على الحقائق وموثوقة، وتشجيع كافة الموظفين على اختلاف مواقعهم الوظيفية على تبادل

المعرفة من خلال استخدام وتطوير وتبني ونشر مفهوم إدارة المعرفة لترجمة مستوى الأداء الحالي والمتوقع للعمليات ذات الصلة لتشجيعهم على تبادل المعرفة.

# القيادة

- تحديد المخاطر وإدارتها بالشكل الصحيح في جميع عمليات الجهة بما يضمن الوصول إلى مستويات عالية من ثقة أصحاب العلاقة.
- إيجاد نظام فعال لقياس ومراجعة وتطوير نتائج الأداء المؤسسي بما في ذلك الاستفادة من تقارير التدقيق والتقييم الداخلية والخارجية (مثل التقرير التقييمي لجائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية) في تحسين عمل الجهة وتحويل نقاط الضعف وفرص التحسين إلى نقاط قوة من خلال خطط عمل تطويرية.
- اعتماد ومراجعة السياسات والبرامج والتعليمات وإجراءات العمل ذات العلاقة بالنوع الاجتماعي وتكافؤ الفرص.

# القيادة

## 1 ج. يتفاعل القادة مع أصحاب العلاقة المعنيين.

- على سبيل المثال، يقوم القادة في المؤسسات المتميزة بما يلي:
- تبني منهجيات عمل صممت لفهم وتوقع من ثم تحديد الاستجابة المناسبة للاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية المختلفة لأهم المعنيين الخارجيين بالوزارة ( المؤسسة، متلقي الخدمة، شركاء، موردين، ..... ) والتعاون معهم في تنفيذ مشاريع ومبادرات تطويرية مشتركة.
- الاتسام بالشفافية وتحمل المسؤولية تجاه جميع المعنيين بالجهة والمجتمع ككل عن نتائج الأداء، مع ضمان تحلي جميع الموظفين بالسلوكيات المهنية والمسؤولية والنزاهة والاستقامة في كافة تعاملاتهم وتصرفاتهم مع الالتزام بالإطار العام للمساءلة والأخلاقيات وثقافة الثقة المتبادلة والشفافية وتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.
- ضمان تحري الشفافية في إعداد وإصدار التقارير المالية وغير المالية (حسب متطلبات ديوان المحاسبة، وزارة المالية، رئاسة الوزراء، هيئة مكافحة الفساد، وجميع الأجهزة الرقابية) المتعلقة بالمعنيين بالجهة وبما يتناسب مع توقعاتهم.

# القيادة

- تشجيع جميع المعنيين بالجهة على المشاركة في الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع بصورة أوسع وأشمل من خلال إيجاد منهجيات لإشراكهم، والعمل على تعريف وتحديد دور الجهة في مجال المسؤولية المجتمعية من خلال تحديد احتياجات المجتمع المحلي والأسرة.
- الالتزام بالأنظمة والقوانين والاستراتيجيات المعمول بها والخاصة بالمجتمع مثل منع التدخين ودعم المرأة وشؤون الأسرة.
- بناء ثقافة تدعم المحافظة على الموارد مثل المياه والطاقة ورفع كفاءة استخدامهما واستخدام الطاقة البديلة إن أمكن.
- تشجيع التعاون مع الجهات الخارجية من خلال عدد من المبادرات مثل دعم تبادل المعلومات وتنفيذ المقارنات المعيارية التي تسهم في تحسين أداء المؤسسات.

# القيادة

## 1 د . يدعم القادة ثقافة التميز بين الموظفين في الجهة.

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

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

# القيادة

1 هـ .يعمل القادة على ضمان مرونة الجهة والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير.

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

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

## مثال معيار القيادة

الرقم	المنهجية	التطبيق	المراجعة والتحسين	الارتباطات	الدليل المتوفر في المؤسسة
2.أ1	ميثاق القيادة	وقع كافة أعضاء فريق القيادة في الشركة على ميثاق القيادة ووضع دليل تطبيقي والتزم الجميع بتطبيقه ويعتبر الفريق نموذجاً في تقديم القدوة الحسنة في الأداء والسلوك، حيث تترأس قيادة الشركة المبادرات المجتمعية واللقاءات السنوية مع الموظفين والمشاركة في الندوات وجلسات العصف الذهني ودعم وتكريم الموظفين، بالإضافة إلى ترأس فرق العمل واللجان لإنجاز مشاريع ومبادرات الشركة المختلفة. وقد تبنت القيادة المسؤولية المجتمعية كقيمة مؤسسية راسخة وعملت على تأسيسها بإنشاء قسم متخصص بالمسؤولية المجتمعية. وتجدد دورياً حصولها على شهادة (SA8000)	يتم قياس رأي المعنيين بدور القادة في استبانات قياس الرأي والاستفادة منها كما تم إعداد الميثاق أول مرة في تموز 2014 وتطويره في تموز 2015 وإعداد دليل التطبيق وتمت مراجعته في العام 2016. 2014 مما ساهم في رفع نتائج رضا المجتمع عن الشركة.	أ6 أ7 أ8	مستوى الرضى عن أداء القيادة من قبل الأفراد وملتقى الخدمة والمجتمع

# معيار الاستراتيجية

2أ صياغة الاستراتيجية بناءً على فهم احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة المعنيين بالجهة والبيئة الخارجية.

2ب صياغة الاستراتيجية بناءً على فهم الأداء الداخلي وإمكانيات الجهة.

2ج تطوير الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها.

2د تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها.

# الاستراتيجية

□2 أ: صياغة الاستراتيجية بناءً على فهم احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة المعنيين بالجهة والبيئة الخارجية.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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

# الاستراتيجية

□ 2 ب :صياغة الاستراتيجية بناءً على فهم الأداء الداخلي وإمكانيات الجهة.  
على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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

# الاستراتيجية

2 ج: تطوير الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- اعتماد الدليل الإرشادي للتخطيط الاستراتيجي الصادر عن وزارة تطوير القطاع العام عند صياغة ووضع إستراتيجية واضحة والحفاظ عليها مع السياسات الداعمة لها والإجراءات، بغرض تحقيق الرؤيا والرسالة الخاصة بالجهة بما يتماشى مع محاور وثيقة الأردن 2025 والتوجهات والأهداف الوطنية والقطاعية والمبادرات الملكية.
- دمج مبادئ الاستدامة ومبادئ النوع الاجتماعي وتكافؤ الفرص في الإستراتيجية وتصميم العمليات، ومن ثم توفير الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بما يتواءم مع الموارد المتوفرة وبما يضمن ترتيب الأولويات التي تسعى الجهة إلى تحقيقها.
- دمج معايير الشفافية، المذكورة في قانون ضمان حق الحصول على المعلومات في استراتيجية الجهة وتصميم العمليات الخاصة بها وتوفير الموارد اللازمة، بما في ذلك الأفراد وتدريبهم، لضمان تحقيق الأهداف الخاصة بالشفافية.

# الاستراتيجية

- تحديد وفهم النتائج الرئيسية المطلوب تحقيقها من الجهة بما يمكنها من تحقيق وتقييم مستوى التقدم نحو تحقيق الرؤيا والرسالة والأهداف الإستراتيجية.
- إيجاد نظام لمراجعة وتقييم وتحديث الخطة الإستراتيجية وسياسات الداعمة لها للتحقق من فاعلية وكفاءة الخطة الإستراتيجية.
- تحديد مؤشرات أداء نوعية وكمية بطريقة تضمن قدرة الجهة على متابعة وتقييم مدى انجازها من الخطط الإستراتيجية والتنفيذية على كافة المستويات.
- تبني آليات فاعلة لإدارة المخاطر الإستراتيجية تتضمن الأنشطة ومسؤوليات التنفيذ والأطر الزمنية والموارد اللازمة التي تم تحديدها وكيفية التعامل معها من خلال تخطيط الخطط والبدائل المستقبلية الممكنة.

# الاستراتيجية

2د. تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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

## مثال الاستراتيجية

المعيار	العنوان/ المنهجية	التوضيح/ التطبيق	المراجعة والتحسين	الارتباطات	دليل الاثبات
1.أ2	<p>منهجية إعداد وتنفيذ الاستراتيجية تعنى ب:</p> <p>تحليل (PESTEL &amp; SWOT)</p> <p>دراسة احتياجات المعنيين من دراسات الرضا ونظام الاقتراحات الشكاوى والتظلمات</p> <p>تقارير التغذية من التقييم الذاتي المؤسسي وجوائز الملك عبدالله للمتميز</p> <p>دراسة متطلبات التوجهات الحكومية رؤية 2025</p> <p>تقارير لتتائج الأداء المؤسسي</p>	<p>قامت الوزارة بإجراء تحليل للبيئة الخارجية للمحاور السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والتشريعية للعام 2015 حيث يتم توفير البيانات والمعلومات من مصادر موثوقة ومعتمدة مثل: تقارير وزارة التخطيط والبنك المركزي وتقارير دولية مثل doing business</p> <p>يتم سنوياً فهم احتياجات كافة المعنيين (Stakeholders) من خلال وسائل مسوحات واستبيانات رأي المعنيين</p> <p>طورت الوزارة مصفوفة للمواءمة بين خطة الهيئة الاستراتيجية وخطة ورؤية الأردن 2025 لتحقيق التوازن بين المتطلبات والتوقعات الحالية والمستقبلية للوزارة.</p>	<p>تقوم الوزارة بشكل سنوي مراجعة المنهجية واليات التطبيق وقياس فعاليتها (الاصدار 5 لمنهجية إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية - 2015)</p> <p>تم اجراء مقارنات معيارية مع وزارة محلية وأخرى إقليمية متميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي، ومنها تم تبني مفهوم التخطيط بالسيناريوهات</p>	<p>9أ</p> <p>نتائج تحقيق الأهداف المؤسسية والوطنية والمبادرات الملكية والمتعلقة بالشفافية.</p> <p>انطباعات أصحاب العلاقة من غير متلقي الخدمة والأفراد والمجتمع مثل (الموردين، الشركاء...).</p> <p>9ب</p> <p>المؤشرات المالية</p> <p>درجة الالتزام بالموازنة</p> <p>نتائج أداء العمليات الرئيسة</p> <p>نتائج التقنيات والمعلومات والمعرفة</p>	<p>نتائج تحقيق الأهداف المؤسسية والوطنية والمبادرات الملكية والمتعلقة بالشفافية.</p> <p>انطباعات أصحاب العلاقة من غير متلقي الخدمة والأفراد والمجتمع مثل (الموردين، الشركاء...).</p> <p>المؤشرات المالية</p> <p>درجة الالتزام بالموازنة</p> <p>نتائج أداء العمليات الرئيسة</p> <p>نتائج التقنيات والمعلومات والمعرفة</p>

# الأفراد

3أ دعم خطط الموظفين لاستراتيجية الجهة.

3ب تطوير معرفة الموظفين وقدراتهم.

3ج مواءمة الموظفين وإشراكهم وتمكينهم.

3د تواصل الموظفين بفاعلية في جميع أنحاء الجهة.

3هـ مكافأة الموظفين وتقدير جهودهم والاعتناء بهم.

# الأفراد

## 3أ . دعم خطط الموظفين لإستراتيجية الجهة.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- التحديد الواضح لمستويات أداء الموظفين اللازمة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية.

- مواءمة خطط الموظفين مع إستراتيجية الجهة، والهيكل التنظيمي والتقنيات الحديثة والعمليات الرئيسية والتنبؤ التقديري لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الأفراد، مع مراعاة متطلبات تكافؤ الفرص والتأهيل الوظيفي إضافة إلى وجود أوصاف وظيفية معتمدة بموجب الهيكل التنظيمي بما يضمن الاستغلال الأمثل للأفراد.

- السرعة في تعديل ومواءمة الهيكل التنظيمي مع المتغيرات الداخلية والخارجية بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالجهة.

- إشراك الموظفين في إعداد ومراجعة الإستراتيجيات والسياسات والخطط الخاصة بهم، بالإضافة إلى تبني منهجيات إبداعية ومبتكرة متى كان ذلك مناسباً.

- إدارة عمليات الاستقطاب والتعيين والتوظيف والتطوير الوظيفي والتنقلات والتعاقب الوظيفي اعتماداً على سياسات مناسبة، وبشكل يراعى النوع الاجتماعي والكفاءات واستغلالها بالشكل المطلوب، وذلك لضمان المساواة وتكافؤ الفرص وبما يتواءم مع الأنظمة الحكومية المعتمدة.

- استخدام مسوحات الموظفين وغيرها من آليات ونماذج استقصاء آراء الموظفين واستخدام النتائج والتحليل والاستفادة من الاقتراحات والشكاوى والتظلمات الوظيفية لتحسين استراتيجيات وسياسات وخطط الموظفين وأساليب العمل.

# الأفراد

## 3ب .تطوير معرفة الموظفين وقدراتهم.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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

## الأفراد

3 ج . مواءمة وإشراك وتمكين الموظفين.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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

# الأفراد

## 3 د . تواصل الموظفين بفاعلية في الجهة.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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

# الأفراد

3هـ . مكافأة الموظفين وتقديرهم والاعتناء بهم.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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

## مثال معيار الافراد

المعيار	العنوان/المنهجية	التوضيح/التطبيق	المراجعة والتحسين	الارتباطات	دليل/الإثبات
3.ب.3	- منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية (النموذج، التحديد). - استمارة تحديد المهارات والمعارف - خطة التدريب السنوية - آلية لقياس أثر التدريب (استبانة قبل وبعد التدريب) - نظام متكامل لتقييم النشاط التدريبي - المؤتمرات والندوات - البوابة الالكترونية نوافذ للتعلم المستمر	نفذت المديرية 37 برنامجاً تدريبياً نوعياً حسب خطتها السنوية للتدريب بناء على تطبيق آلية تحديد الاحتياجات التدريبية وربطها مع الخطة الاستراتيجية كما تم قياس أثر التدريب قبل وبعد التدريب حسب نموذج كيرك باترك لعينة من البرامج التدريبية كما تم ربط نظام الترقيات بالتحصيل العلمي والأكاديمي لفئة المدراء ووافدت المديرية 17 المختصين للمشاركة في 6 مؤتمرات و3 ملتقيات و7 ندوات وورش العمل تخصصية داخل وخارج الأردن	تم تنفيذ 87% من برامج الخطة التدريبية تعديل على مدخلات تحديد الاحتياجات التدريبية لتشمل متطلبات المسار الوظيفي إدخال لأول مرة في خطة 2016 نموذج كيرك باترك في تقييم البرامج التدريبية	7أ: مقاييس تخص التدريب والتطوير المهني 7ب: مؤشرات أنشطة التدريب والتطوير المهني	كتيب خطة التدريب السنوية 2015-2016 قائمة الموظفون المشاركون في المؤتمرات والندوات عينة لنموذج كيرك باترك
3.ب.3	منهجية التدريب والتطوير في نظام الموارد البشرية	يقوم قسم التدريب سنوياً بعقد ورش عمل بخصوص تحديد الاحتياجات التدريبية ويتم إرسال خطاب للمديريات بتحديد احتياجاتها التدريبية للعام القادم اخذين بعين الاعتبار متطلبات الخطة الاستراتيجية ونتائج التقييم الوظيفية وخطط المسار والاحلال الوظيفي ويتم وضع الخطة التدريبية (متضمنة دورات تقنية وفنية وادارية وسلوكية وغيرها) على مستوى الوزارة بشكل سنوي وتم تنفيذها للعام 2016 بنسبة 67%.	تم خلال العام 2015 العمل على تعديل وتطبيق اجراء العمل الخاص بتحديد الاحتياجات التدريبية بحيث أصبح الكترونياً على برنامج محوسب واصبحت عملية تحديد الاحتياجات التدريبية متماشية مع الدورة الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي.	7أ: مستوى الرضى عن جودة/عدد البرامج التدريبية 7ب: معدل التدريب ساعة/موظف العائد على الاستثمار بالتدريب	الخطة التدريبية السنوية 2015 نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية منهجية التدريب والتطوير

## الشركاء والموارد

4□ أ إدارة العلاقة مع الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة.

4□ ب إدارة الشؤون المالية لضمان نجاح مستدام.

4□ ج إدارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة.

4□ د إدارة التقنية لدعم تنفيذ الاستراتيجية.

4□ هـ إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرارات بصورة فاعلة وبناء قدرات الجهة.

# الشركاء والموارد

أ4. إدارة العلاقة مع الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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

# الشركاء والموارد

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

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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

# الشركاء والموارد

- وجود آليات ونظام للمحاسبة يتم تطبيقه بما يتلاءم مع الأنظمة المالية الحكومية، واستخدام التقارير المالية في اتخاذ القرارات اللازمة على كافة المستويات وإعداد التوصيات حول زيادة أو تحصيل الإيرادات وخفض التكاليف وترشيد النفقات، وتقديمها للإدارة العليا والمدراء الآخرين في الجهة .

- وجود آليات محددة للمشتريات وضبط النفقات بما يتلاءم مع أنظمة المشتريات الحكومية والأنظمة المالية المعمول بها.

- وجود آليات للمراقبة والتدقيق المالي تضمن الشفافية والمساءلة وتوفير البيانات المطلوبة لجميع المعنيين بما يتواءم مع الموازنة والأنظمة المالية الحكومية ونظام ديوان المحاسبة ووزارة المالية وقانون ضمان حق الحصول على المعلومات.

# الشركاء والموارد

## 4 ج .إدارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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

# الشركاء والموارد

4. إدارة التقنية لدعم تنفيذ الإستراتيجية.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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

# الشركاء والموارد

4هـ. إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرار بصورة فاعلة وبناء قدرات الجهة.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- بناء وتنفيذ استراتيجية لإدارة المعرفة مترابطة مع إستراتيجية الجهة.
- ضمان تزويد القادة بمعلومات دقيقة وكافية توفر لهم الدعم الملائم في صناعة القرار في التوقيت المناسب من خلال نظام متكامل لإدارة المعرفة في الجهة وبالاستفادة من الدليل الإرشادي لإدارة المعرفة الصادر عن وزارة تطوير القطاع العام.
- تحديد أهم البيانات وتصنيفها وتحويلها إلى معلومات وعند اللزوم إلى معرفة يمكن تبادلها واستخدامه بفاعلية. وتوفير المعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات موثقة وحقيقية.
- تحديد أماكن المعرفة الضمنية والصريحة الداخلية والخارجية والعمل على توفيرها ونشرها بالوقت المناسب من خلال عدة وسائل، وعقد الشراكات اللازمة لتوفيرها.
- تحديد التهديدات الرئيسة للموجودات المعرفية لدى الجهة، بما في ذلك المعرفة المترسخة في أذهان الموظفين (الضمنية) والمعرفة الصريحة والعمل على تخفيف هذه التهديدات بهدف حماية المعرفة.

# الشركاء والموارد

- نشر وتعميم المعرفة الموجودة داخل الجهة.
- تحديد الجهات الخارجية التي ستقوم الجهة بعقد مقارنات مرجعية معها والاستفادة من نتائج المقارنات المرجعية ومساعدة المؤسسات الأخرى في عمليات المقارنة المرجعية وتطوير عملها.
- حفظ امن المعلومات وحمايتها والحفاظ على سريتها مع ضمان وصول الموظفين المعنيين وأصحاب العلاقة إلى المعلومات التي يحتاجون إليها وفي الوقت المناسب.
- توفير القنوات الملائمة والأدوات التي تحفز الموظفين والمتعاملين والمعنيين على المشاركة في أنشطة الابداع والابتكار المرتبطة بعمل الجهة.
- السماح للموظفين والمستخدمين الخارجيين بالإطلاع على المعلومات والمعرفة حسب تصنيفها، والقيام بمراقبة ذلك مع ضمان حماية أمن وحقوق الملكية الفكرية للمؤسسة.

# مثال معيار الشركاء والموارد

المعيار	العنوان/المنهجية	التوضيح/التطبيق	المراجعة والتحسين	الارتباط مع النتائج	دليل الاثبات
1.أ.4	منهجية إدارة علاقات الشراكة منهجية إدارة علاقات الموردين	<p>- دراسة الخطة الإستراتيجية الهيئة سنوياً وتحديد دور الموردين والشركاء بما يساهم في تحقيقها</p> <p>. تطبيق معايير محددة وشفافة لتصنيف الموردين ( استراتيجي / رئيسي / اساسي ) والشركاء ( استراتيجي / رئيسي )</p> <p>- حصر وتسجيل الموردين والشركاء في قاعدة بيانات وفقاً للتصنيفات المعتمدة للشركاء والموردين</p> <p>- تطبيق سياسات ومنهجيات للعمل المشترك مع الشركاء والموردين الاستراتيجيين . تعتمد على تحقيق المنفعة المتبادلة وتطوير مشروعات مشتركة مبتكرة</p>	<p>- يتم مراجعة المنهجيات والسياسات المتعلقة بتصنيف الموردين والشركاء سنوياً وكلما دعت الحاجة</p> <p>تطوير نموذج تصنيف الشركاء عام 2014 لتوضيح مدى مساهمة الشركاء في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للهيئة وشدة تأثيره</p> <p>الإطلاع على أفضل الممارسات محلياً ( شرطة دبي ) في مجال تصنيف الشركاء في عام 2015 تم اعادة تصنيف بعض الشركاء بعد تقييمهم</p>	<p>أ.9</p> <p>ب.9.3</p>	

# مثال على معيار الشركاء والموارد ( إدارة الشؤون المالية )

المعيار	العنوان/المنهجية	التوضيح/التطبيق	المراجعة والتحسين	الارتباط مع النتائج
3.ب4	منهجية التخطيط المالي	تقوم الشركة بتخصيص الموارد المالية وفقاً لأولويات تنفيذ المبادرات الإستراتيجية وإعداد دراسة توقعات متلقي الخدمة مع التركيز على المبادرات والمشاريع التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالخطة الرئيسية للشركة، ومن ثم تحديد احتياجات الإنتاج والوقود، وباقي النفقات وقيام الدوائر المختلفة بطرح مشروعاتها ومبادراتها الاستراتيجية. بناءً على هذه المدخلات تقوم الإدارة المالية بإعداد موازنة الإيرادات والنفقات التشغيلية والرأسمالية، وتخطيط التدفقات النقدية على المدى القصير والمتوسط والطويل.	يتم مراجعة المنهجية واجراءات العمل بما في ذلك تخصيص الموارد حسب آلية أوليات الخطة الإستراتيجية.	أ9 + ب9
4.ب4	إجراءات الحوكمة المالية	تخضع الشركة للرقابة المالية والإدارية على مستويين: داخلياً وخارجياً فليديها إدارة للتدقيق الداخلي لمتابعة الإلتزام بالنظم واللوائح والشفافية وأوضحت تقاريرها من جهات الرقابة الداخلية والخارجية. عدم وجود ملاحظات جوهرية تفويض العديد من الصلاحيات المالية على مستوى رؤساء القطاعات والإدارة المالية بهدف تسريع عملية اتخاذ القرار.	يتم تقييم فاعلية الإلتزام بعمليات الحوكمة من خلال مؤشرات خاصة بعدد ملاحظات التدقيق الخارجي والداخلي ونسب إغلاق وتكرار هذه الملاحظات، إضافة إلى مؤشرات قياس الأداء المالي. تمت مراجعة وتطوير مستوى الصلاحيات الممنوحة للموظفين المعنيين بناءً على توصيات الإدارة المالية، وتم تحديدها في مذكرة خاصة معتمدة من المدير العام بمستوى الصلاحيات	أ9 + ب9

# العمليات والخدمات

5أ تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع المعنيين بالجهة.

5ب تطوير العمليات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح متلقي الخدمة.

5ج إدارة وتقديم الخدمات.

5د إدارة علاقات متلقي الخدمة وتعزيزها.

5هـ. التواصل الخارجي وترويج الخدمات وتسويقها بشكل فاعل

# العمليات والخدمات

15. تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع المعنيين بالجهة.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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

# العمليات والخدمات

5ب . تطوير العمليات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح متلقي الخدمة.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

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

# العمليات والخدمات

## 5ج. ادارة وتقديم الخدمات.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- تقديم خدمات لتلبية، أو تجاوز احتياجات وتوقعات متلقي الخدمة لضمان قدرة الجهة على الاستمرار بالإيفاء بالتزاماتها لكافة فئات متلقي الخدمة في جميع مراحل تقديم الخدمة (ما قبل تقديم الخدمة، عند بداية تقديم الخدمة، أثناء تقديم الخدمة، ما بعد تقديم الخدمة).
- ضمان توفر الموارد الضرورية والكفاءات والتمكين اللازم للموظفين وذلك لتقديم الخدمة المثلى لمتلقي الخدمة من خلال جميع وسائل الحصول على الخدمة (وجها لوجه، الهاتف، الموقع الإلكتروني، التطبيقات الذكية... الخ)
- إدارة الخدمات التي تقدمها الجهة، وتعريف متلقي الخدمة بمتطلبات وآليات وطرق وأماكن الحصول على الخدمات.
- مقارنة أدائها مع مستويات الأداء والمعايير القياسية ذات الصلة، والتعلم من نقاط القوة وفرص التحسين لديها من أجل تعظيم القيمة المضافة للمتلقي للخدمة.

# العمليات والخدمات

- تقديم خدمات الكترونية بما يتماشى مع متطلبات مبادرة الحكومة الإلكترونية، لتحسين قدرة الجهة على خدمة متلقي الخدمة.
- تقديم الخدمات بلباقة/ احترام/ استجابة/ عدالة وشفافية/ تكافؤ ومساواة وبدون محاباة لكافة مجموعات متلقي الخدمة (كبار السن، النساء، المصطحبين للأطفال، الناطقين بغير اللغة العربية).
- ضمان توفر البنية التحتية اللازمة في موقع تقديم الخدمات وتوفير التسهيلات والمرافق اللازمة لتقديم الخدمات.
- استخدام مؤشرات قياس داخلية لرضى متلقي الخدمة وتحديد الجهة الأولويات ووضع الخطط الهادفة إلى تحسين مستويات رضى متلقي الخدمة.

# العمليات والخدمات

5d. إدارة علاقات متلقي الخدمة وتعزيزها.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- تصنيف متلقي الخدمة وفق إستراتيجية وبناء سياسات وعمليات من أجل إدارة هذه العلاقات بالفاعلية المطلوبة.
- تحديد وتلبية متطلبات التواصل اليومي وطالجهة، ويل الأمد مع كافة فئات متلقي الخدمة واستخدام الوسائل المناسبة للتواصل مع كل فئة.
- بناء وتطوير حوار متواصل مع متلقي الخدمة يتسم بالشفافية والمصارحة بما يضمن حق الحصول على المعلومات.
- المتابعة والمراجعة المستمرة لانطباعات وتجارب متلقي الخدمة معها، وضمان أن العمليات المرتبطة بالخدمات قد صممت بصورة ملائمة تضمن لها الاستجابة المناسبة لمتطلبات متلقي الخدمة.
- اعتماد وتفعيل آلية للتعامل مع اقتراحات وشكاوى متلقي الخدمة وطرق معالجتها ضمن نظام صوت متلقي الخدمة.
- استخدام الوسائل المختلفة لتفعيل قنوات صوت متلقي الخدمة وذلك لإستقبال والرد على صوت متلقي الخدمة فيما يتعلق ب (الشكاوى والتظلمات، الرضى، الإقتراحات، الإستفسارات، الآراء والإحتياجات، الشكر والإمتنان، الرد على متلقي الخدمة).

# العمليات والخدمات

5هـ. التواصل الخارجي وترويج الخدمات وتسويقها بشكل فاعل.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- التعرف على الفئات المختلفة لمتلقي الخدمة وتعريف متطلبات التواصل الخاصة بكل فئة.
- توفير واستخدام وسائل الاتصال والتواصل المختلفة والتي تلبي وتراعي احتياجات كل فئة من فئات متلقي الخدمة المختلفة.
- ضمان حصول متلقي الخدمة من كافة فئاتهم على المعلومات اللازمة للحصول على الخدمة بالوقت المطلوب وبحيث تكون صحيحة ودقيقة.
- تطوير استراتيجيات للتعريف والترويج عن الخدمات المقدمة من الجهة وطرق تقديمها (خدمات الكترونية، تطبيقات ذكية، مراكز اتصال... الخ).
- التواصل الخارجي مع الفئات المستهدفة باستخدام الأدوات المناسبة لاطلاع متلقي الخدمة والمعنيين على آخر التطورات التي تعنيهم والتطوير على الخدمات ونوعية الخدمات التي يتم تقديمها وتطويرها وكيفية السير في إجراءات الحصول على الخدمة.

# العمليات والخدمات

- إشراك متلقي الخدمة في تطوير الخدمات المقدمة وتحديد مواصفات هذه الخدمات ومتطلبات تقديمها، من خلال (الإجتماعات، الإستبيانات، اللجان المشتركة وحلقات الجودة...الخ).
- تفعيل قنوات الإتصال والتواصل مع متلقي خدماتها عن طريق إستخدام قنوات وأدوات متنوعة تلائم احتياجات متلقي الخدمة وتزوده بالمعلومات الصحيحة والمطلوبة بالوقت المطلوب، كما تعمل على نشر التوعية والتعريف بخدماتها وإجراءاتها بالإضافة إلى التعريف بأنظمة التعامل مع صوت متلقي الخدمة.
- إستخدام وسائل متنوعة وملائمة، للتوعية والتعريف بنظام التعامل مع "صوت متلقي الخدمة (الخط الساخن، مراكز الاتصال، قنوات تقديم الخدمة...الخ).

# مثال على معيار العمليات

المعيار	المنهجية	الهدف	التطبيق	المراجعة والتحسين	الارتباطات والنتائج الرئيسية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
1.أ.5	منهجية إدارة وتطوير العمليات	إستخدام إطار عام للعمليات الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية المؤسسية	<p>تطبق الجهة وتراجع منهجيتها الموثقة لإدارة وتطوير العمليات رقم الوثيقة (EA-PS 01) لتحديد وتصميم العمليات الرئيسية والمساندة التي تحقق رسالة الجهة والأهداف الإستراتيجية والتي منها تعزيز إستدامة العمليات وتميزها.</p> <p>يتم تصميم العمليات الرئيسية وتحديد المسؤوليات وقياس مدى فاعلية هذه العمليات وفقاً للمعايير التالية: التوجهات الإستراتيجية وسلسلة القيمة المضافة لتحقيق الخدمات الرئيسية ولأفضل الممارسات. أمثلة تطبيقية: حددت الجهة عملياتها الرئيسية بـ 6 عمليات (التخطيط، المشاريع، الإنتاج، النقل، التوزيع، وخدمات المتعاملين)، وحددت الجهة العمليات المساندة بـ 8 عمليات</p> <p>تم ربط العمليات الرئيسية بالأهداف والمؤشرات الاستراتيجية للجهة. من خلال "خارطة العمليات الإستراتيجية" وينبثق من هذه العمليات الرئيسية والمساندة 92 عملية علي مستوى القطاعات تعمل علي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجهة.</p>	<p>بالاستفادة من: نتائج بطاقة الأداء المتوازن لمحور العمليات، نتائج المؤشرات المندرجة في اتفاقيات SLAs (بلغت 96% لعام 2014 م) ونتائج تحقيق الاهداف الاستراتيجية المرتبطة بالعمليات الرئيسية ومصادر التعلم والتحسين الاخرى، تم في عام 2014 و 2015 تعديل واستحداث "المنظومة المتكاملة لإدارة وتطوير العمليات" وضحت فكر الجهة في إدارة عملياتها وتكاملها مع الانظمة الاخرى، وتم مراجعة تصنيف العمليات وترابطها بالإستراتيجية وإستحداث "خارطة العمليات الاستراتيجية"</p>	9	

# نتائج متلقي الخدمة

## □ 6.أ مقاييس رأي متلقي الخدمة

تتضمن انطباعات متلقي الخدمة حول ما يلي:

- السمعة والانطباع العام.
- قيمة الخدمة.
- تقديم الخدمة.
- خدمة وعلاقات متلقي الخدمة ودعمهم.
- ولاء متلقي الخدمة ومدى ارتباطهم بالجهة.
- نتائج رضا متلقي الخدمة.

# نتائج متلقي الخدمة

## 6. مؤشرات متلقي الخدمة

- تقديم الخدمة (مثل مدة الانتظار داخل مكان تقديم الخدمة، المدة اللازمة لإنجاز الخدمة، الوقت اللازم لاتمام الخدمة (الحصول على الخدمة بشكل كامل ونهائي)، نسبة الأخطاء في الخدمات (مثل: عدد الأخطاء لكل 100 معاملة)، الانتاجية (مثل: حجم المعاملات المنجزة في وحدة الزمن مقارنة بالأهداف).
- خدمة وعلاقات متلقي الخدمة ودعمهم.
- التعامل مع طلبات الحصول على المعلومات والتي تم تقديمها إلى الجهة.
- إشراك متلقي الخدمة والشركاء في تصميم العمليات .. الخ.
- نتائج التعامل مع اقتراحات وشكاوى متلقي الخدمة المباشرة ومن خلال إدارة الشكاوى في وزارة تطوير القطاع العام.
- نتائج أتمتة الخدمات (التحول الإلكتروني للخدمات الحكومية).

# نتائج الأفراد

## 7.أ مقاييس أداء الأفراد

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

# نتائج الأفراد

## 7ب مؤشرات الأفراد

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

# نتائج المجتمع

## 8.أ مقاييس رأي المجتمع

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

# نتائج المجتمع

## 8.ب مؤشرات نتائج المجتمع

- الأنشطة الخاصة بالبيئة والإقتصاد والمجتمع.
- الإلتزام بالتشريعات والحوكمة المؤسسية.
- الأداء الخاص بالصحة والسلامة.
- الأداء المسؤول حول المشتريات ومصادرهما.

- المسؤولية المجتمعية ومنها نتائج ترشيد استهلاك المياه والطاقة واستهلاك المواد(الأوراق، الوقود، وغيرها) ورفع كفاءة استخدامهما ودعم المجتمع والصحة مثل مكافحة التدخين وشؤون المرأة والأسرة.
- تكافؤ الفرص بشكل عام ومن حيث النوع الاجتماعي بشكل خاص ونتائج المسؤولية المجتمعية تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة.

# النتائج الرئيسية

## 9. أ. مخرجات الأداء الرئيسية

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

# النتائج الرئيسية

## 9. ب مؤشرات الأداء الرئيسية

- المؤشرات المالية.
- درجة الالتزام بالموازنة.
- تبادل المعرفة مع الجهات الأخرى (نقل المعرفة المتبادل).
- أداء العمليات الرئيسية.
- أداء الشركاء والموردين.
- التقنيات والمعلومات والمعرفة.



مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

King Abdullah II Center for Excellence

شكراً لكم



مركز الملك عبد الله الثاني للتميز