



جائزة الرئيس الأعلى للتميز المؤسسي

جامعة الإمارات العربية المتحدة

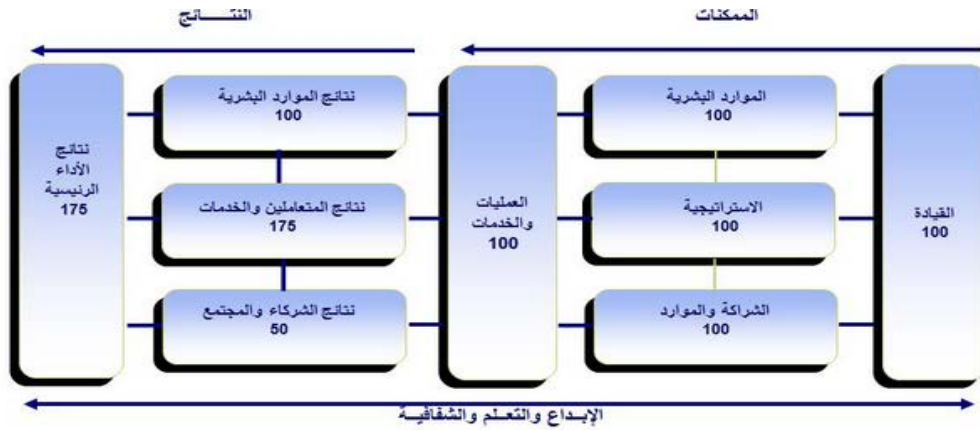
دليل الجائزة:
فئة الإدارة المتميزة

المحتويات

3	شروط عامة
4	معايير الإدارة المتميزة:
5	المعيار الأول - القيادة
8	المعيار الثاني - الاستراتيجية
10	المعيار الثالث - الموارد البشرية
12	المعيار الرابع - الشراكات والموارد
15	المعيار الخامس - العمليات والخدمات
17	المعيار السادس - نتائج المتعاملين والخدمات
21	المعيار السابع - نتائج الموارد البشرية
23	المعيار الثامن - نتائج الشركاء والمجتمع والبيئة
25	المعيار التاسع - نتائج الأداء الرئيسية
27	نموذج مفترض للإجابة لمعايير الممكنات والنتائج ضمن ملف الترشيح
28	هيكل الطلب
31	إرشادات تعبئة ملف الترشيح

1. يحق لجميع الكليات والإدارات والمكاتب المشاركة في جائزة الإدارة المتميزة، على أن تكون قد مر على تأسيسه/تأسيسها سنتان على الأقل.
2. تحتفظ الجامعة بحق نشر بعض محتويات الملفات الفائزة وذلك بهدف نشر قصص النجاح بعد الإعلان عن النتائج.
3. عند صياغة ملف الترشيح لا بد من مراعاة المعايير الواردة في هذا الدليل مع ضرورة الإشارة إلى المرفقات والأدلة الداعمة عند الاستشهاد بها في النص.
4. تتمتع جميع الملفات المقدمة لنيل الجائزة بالسرية التامة ولا يجوز بأي شكل من الأشكال الإفصاح عن محتويات الملف والوثائق الداعمة قبل وخلال مرحلة التقييم.
5. للاستفادة القصوى من جميع أوراق الملف يجب تجميع البيانات بطريقة تعين القارئ على الفهم الصحيح لطبيعة عمل الفئة المتقدمة والفوائد التي حققتها.
6. في حال مشاركة جامعة الامارات في جائزة الشيخ خليفة للتميز الحكومي يتم اختيار المرشحين من الفائزين بالجائزة .
7. سيتم تنفيذ مقابلات ميدانية بعد تقديم ملفات الترشيح، وعلى الوحدة التنظيمية المتقدمة للجائزة تجهيز نسخة من طلب الترشيح، الوثائق، لابتوب، ومعرفة معمقة بمحتوى الملف.
8. لا يجوز ترشيح وحدة تنظيمية فائزة في الدورة الحالية للدورة القادمة.

معايير الإدارة المتميزة:



تنقسم معايير الإدارة المتميزة التسعة المبينة في الجدول أدناه إلى 5 ممكنات وهي (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد والعمليات والخدمات)، وأربع نتائج وهي (نتائج المتعاملين والخدمات، نتائج الموارد البشرية، نتائج الشراكة والمجتمع والبيئة ونتائج الأداء الرئيسية)، وتتم عملية التقييم لهذه المعايير حسب منهجية الرادار وجميع هذه المعايير موجودة ضمن وثيقة "معايير فئة الإدارة الاتحادية المتميزة" المعتمدة من مجلس الوزراء.

النقاط	المعيار
100	(1) القيادة
100	(2) الاستراتيجية
100	(3) الموارد البشرية
100	(4) الشراكة والموارد
100	(5) العمليات والخدمات
175	(6) نتائج المتعاملين والخدمات
100	(7) نتائج الموارد البشرية
50	(8) نتائج الشراكة والمجتمع والبيئة

المعيار	النقاط
(9) نتائج الأداء الرئيسية	175
المجموع النهائي	1000

المعيار الأول - القيادة

تضم الإدارات المتميزة قادة يخططون للمستقبل ويساهمون في تحقيقه، كما يمثلون القدوة في التزام قيم الجهة ومبادئها ويحظون بثقة من حولهم في جميع الأوقات، كما أنهم يتسمون بالمرونة ويعملون على تمكين الإدارة من رصد التوقعات والتفاعل في الوقت المناسب لضمان استمرار نجاحها.

1/1 دور القيادة في تطبيق رؤية ورسالة الجهة الاتحادية وقيمها المؤسسية وتحديد أهداف الإدارة وتقديمها القدوة الحسنة لثقافة التميز

على الصعيد العملي، يقوم قادة الإدارات المتميزة بما يلي:

- المساهمة في إعداد وصياغة رؤية ورسالة الجهة الاتحادية وتحديد قيم مؤسسية وأهداف واضحة لها وإيصال ذلك للعاملين وتوحيد وحشد جهودهم من أجل تحقيق هذه الرؤية والرسالة.
- ترجمة رؤية ورسالة الجهة الاتحادية إلى أهداف واضحة للإدارة.
- المساهمة في التعريف برؤية ورسالة الجهة الاتحادية لجميع المعنيين، وتشجيع نشر مبادئ ومتطلبات تطبيق الجودة والتميز في القطاع الحكومي.
- المساهمة في إيجاد ثقافة مؤسسية تضمن تحقيق أهداف الجهة الاتحادية من خلال تقديم القدوة الحسنة في النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك داخل الجهة وخارجها.
- التأكد من التزام الموارد البشرية بالقيم المؤسسية وأخلاقيات العمل وتبنيهم لأعلى معايير السلوك المهني.
- المساهمة في تطوير ثقافة قيادية موحدة على مستوى الجهة الاتحادية ومراجعة مستوى الأداء والمهارات القيادية وفعاليتها ومدى تطورها على مستوى الإدارة.
- المشاركة في المجموعات المهنية المتخصصة في مجال عمل الإدارة وفي المؤتمرات والندوات خاصة تلك المتعلقة بالجودة والتميز.

- المشاركة الشخصية الفعالة في تشجيع عمليات التطوير والتعلم المستمر وضمان الاستفادة من النتائج المترتبة عليها.

2/1 مشاركة الشخصية للقادة في تحديد ومتابعة ومراجعة أداء الإدارة وقيادة جهود تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل

على الصعيد العملي، يقوم قادة الإدارات المتميزة بما يلي:

- ضمان إيجاد وتطبيق نظام فعال لقياس ومراجعة وتطوير نتائج الأداء المؤسسي الرئيسية باستخدام مجموعة متوازنة من المؤشرات وتحديد الأولويات طويلة وقصيرة المدى للأطراف المعنية الرئيسية، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين الأسباب والنتائج.
- ضمان إيجاد وتطبيق أنظمة فعالة لإدارة الإدارة والعمل على تطويرها لتحسين أدائها.
- بناء القرارات على حقائق ومعلومات موثوقة، واستخدام المعلومات والمعرفة المتأنية من تحليل النتائج لتفسير الأداء الحالي والمتوقع للعمليات.
- المساهمة في تطبيق إطار عمل فعال وشامل للحوكمة على مجالات العمل المختلفة في الإدارة (مثل: الإدارة المؤسسية، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، إدارة المعلومات).
- اكتساب ثقة المعنيين من خلال التأكد من تحديد وإدارة المخاطر لكافة العمليات بصورة ملائمة.
- معرفة وفهم القدرات والإمكانات التي تمتلكها الإدارة والعمل على تطويرها.

3/1 يعمل القادة على التفاعل مع جميع الفئات المعنية الداخلية والخارجية وأصحابهم (المتعاملين، الشركاء، الموردين، المجتمع،...)

على الصعيد العملي، يقوم قادة الإدارات المتميزة بما يلي:

- تحديد الفئات المعنية الداخلية والخارجية المختلفة وإعداد الأنظمة اللازمة لتحديد احتياجاتهم وتطلعاتهم المختلفة وتوقعها والاستجابة لها.
- إيجاد طرق لإشراك المتعاملين الداخليين والخارجيين والشركاء والموردين والمجتمع للقيام بمشاريع ومبادرات تطوير مشتركة ودعم الابتكار.

- الاطلاع على نتائج قياس رأي الفئات المعنية الداخلية والخارجية وعلى تطلعاتهم والاقتراحات المقدمة منهم ومراجعتها والتعرف على مؤشراتها والعمل على تحسين نتائجها.
- انتهاج مبدأ المساواة تجاه المعنيين والشفافية تجاه المجتمع والجهات المعنية بالحوكمة على المستوى الحكومي فيما يتعلق بالأداء ومدى الالتزام بالتشريعات والقوانين والمتابعة الفعالة لتنفيذ ما يرد في تقارير التقييم والتدقيق من هذه الجهات (مثل: ديوان المحاسبة).
- تحديد الشراكات الاستراتيجية والتشغيلية في ضوء الاحتياجات المؤسسية الاستراتيجية وبما يتكامل مع قدراتها ويعزز نقاط القوة لديها.
- المشاركة الفعالة في مبادرات موجهة لخدمة المجتمع.

4/1 يعمل القادة على بناء وتعزيز ثقافة التميز لدى الموارد البشرية

على الصعيد العملي، يقوم قادة الإدارات المتميزة بما يلي:

- المساهمة في نشر وتعزيز ثقافة المشاركة والمبادرة والتمكين والمسائلة على كافة المستويات، وتشجيع الموارد البشرية على المشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر.
- المساهمة في تعزيز ثقافة تدعم توليد وتطوير أفكار وطرق تفكير جديدة بهدف تشجيع الابتكار والتطوير المؤسسي.
- ضمان مساهمة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المتواصل على المستوى الشخصي والمؤسسي من خلال إدراكهم لقدراتهم وامكانياتهم في ظل جو من المشاركة الحقيقية.
- مساعدة الأفراد لتحقيق خططهم وأهدافهم، وتقدير جهودهم وإنجازاتهم بالأسلوب والتوقيت الملائم.
- ضمان التقييم الدوري والعدل والدقيق لأداء الموارد البشرية.
- تعزيز وتشجيع مبدأ تكافؤ الفرص والتنوع.
- المساهمة الشخصية للقيادة في نشاطات تنمية الموارد البشرية بما في ذلك مشاركة القادة كمدرسين أو محاضرين أو رعاة في برامج التدريب وفي المؤتمرات والندوات المتخصصة.
- إعداد جيل جديد من القادة القادرين على تحمل المسؤولية والخدمة بما في ذلك أسلوب اختيار هؤلاء القادة وتنميتهم وتدريبهم.

5/1 يضمن القادة مرونة الإدارة وقدرتها على إدارة التغيير بفاعلية

على الصعيد العملي، يقوم قادة الإدارات المتميزة بما يلي:

- فهم العوامل الداخلية والخارجية المحركة لعملية التغيير على مستوى الجهة الاتحادية، وتحديد واختيار التغييرات الواجب إجرائها على مستوى الإدارة حسب أولويات واستراتيجية الجهة.
- إظهار القدرة على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب استناداً إلى المعلومات المتاحة لديهم وخبراتهم السابقة والأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة على هذه القرارات.
- التمتع بالمرونة من خلال القيام بالمراجعة والتأقلم وتعديل توجه الإدارة عند الضرورة مع العمل على إشاعة الثقة داخل وخارج الإدارة في جميع الأوقات.
- السعي للحصول على التزام جميع المعنيين ومشاركتهم لضمان مساهمتهم في استمرار نجاح الإدارة والقيام بأي تغييرات ضرورية لضمان هذا النجاح.
- إظهار القدرة على تحقيق الاستمرارية لنجاح الإدارة من خلال قدراتهم على التعلم والاستجابة السريعة باستخدام طرق عمل جديدة.
- تخصيص الموارد والدعم اللازم لتحقيق النتائج والنجاح على المدى الطويل وليس فقط المكاسب القصيرة المدى وضمان بقاء الجهة في وضع متقدم.
- الإدارة الفعالة لعملية التغيير وتشجيع تبادل الآراء والنقاش البناء وإدارة تأثيرات التغيير على جميع المعنيين.
- شرح عمليات التغيير ومبرراته لجميع المعنيين.
- دعم وتمكين الموارد البشرية من الإدارة الفعالة للتغيير.
- قياس ومراجعة فاعلية التغيير وضمان مشاركة واستفادة جميع المعنيين من المعرفة المكتسبة الناجمة عن التغيير.

المعيار الثاني - الاستراتيجية

تعمل الإدارات المتميزة على تطبيق رؤية ورسالة الجهة. حيث يتم تطوير السياسات والخطط والأهداف والعمليات وتطبيقها على مستوى الإدارة لتحقيق استراتيجية الجهة.

1/2 المساهمة في إعداد ومراجعة وتحديث الاستراتيجية والسياسات الداعمة للجهة

على الصعيد العملي، تقوم الإدارات المتميزة بما يلي:

- معرفة ومراعاة والاستجابة لاحتياجات وتوقعات جميع المعنيين واستخدامها كمدخل لتطوير الاستراتيجية والسياسات الداعمة، مع متابعة أي تغييرات قد تحصل عليها.
- تحليل والاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء التشغيلية والاستراتيجية الداخلية ومعرفة الكفاءات التي تمتلكها الإدارة لفهم القدرات الحالية والمحتملة للإدارة.
- الاطلاع والتعرف على أفضل الممارسات المطبقة وضمان الاستفادة منها ومقارنة أداء الإدارة مع جهات متميزة للتعرف على نقاط القوة وفرص التحسين لدى الجهة.
- الاستفادة من المعلومات والاقتراحات المقدمة من الموارد البشرية وآرائهم.
- الاستفادة من نتائج عمليات التقييم الذاتي المؤسسي.
- المساهمة في إعداد وتطوير الاستراتيجية والسياسات الداعمة لتحقيق رؤية ورسالة الجهة الاتحادية.
- إعداد وتطوير استراتيجية للإدارة تتوافق مع وتدعم استراتيجية الجهة.
- تتضمن الاستراتيجية بدائل وسيناريوهات وخطط بديلة لمواجهة المتغيرات والمستجدات التي يمكن أن تحول دون تحقيق الأهداف.
- تحديد المخاطر والأزمات والكوارث المحتملة (بما في ذلك المخاطر البيئية) وتحديد احتمالية حدوثها والآثار الناجمة عنها، وإعداد خطة لإدارة المخاطر تتضمن الأنشطة ومسؤوليات التنفيذ والأطر الزمنية والموارد اللازمة.
- توازن الاستراتيجية بين احتياجات الإدارة ومتطلبات وتوقعات جميع المعنيين.
- تجسد الاستراتيجية مفاهيم التميز وأفضل الممارسات، وتتضمن مبدأي "التركيز على المتعامل" و"الكفاءة الحكومية".
- انتظام مراجعة وتحديث الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها للتأكد من مدى ملائمتها وفعاليتها، وتحديد الإدارات المسؤولة عن الإعداد والمراجعة والتحديث.
- مراعاة الشفافية في إعداد ومراجعة وتحديث الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها.

2/2 نشر الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها وتطبيقها ومتابعتها

على الصعيد العملي، تقوم الإدارات المتميزة بما يلي:

- تحديد مؤشرات الأداء الاستراتيجية والتشغيلية على مستوى الإدارة وتحديد مستهدفات رقمية لها بناءً على مقارنات مع أفضل الممارسات وبما يتوافق مع رؤية ورسالة الجهة.
- العمل على تطبيق الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها بأسلوب منظم من أجل تحقيق النتائج المستهدفة، مع تحقيق التوازن بين الأهداف على المدى القصير والطويل.
- موازنة أهداف الأفراد وفرق العمل مع الأهداف الاستراتيجية والخطط التشغيلية للإدارة والعمل على تمكينهم لضمان مساهمتهم الفاعلة في تحقيقها، ومراجعة وتطوير هذه الأهداف بشكل منتظم.
- شرح الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها والتعريف بها لمختلف المستويات الوظيفية في الإدارة ولجميع المعنيين خارج الإدارة وتقييم مدى معرفتهم بها واستيعابهم لها.
- اعتماد الاستراتيجية كأساس لتخطيط النشاطات وتحديد الأهداف على جميع المستويات في الإدارة.
- تطبيق النظام الإداري المتبع في الجهة للمتابعة والتقييم وإعداد تقارير متابعة التقدم في الإنجاز باستخدام نظام إدارة أداء حكومة دولة الإمارات.

المعيار الثالث - الموارد البشرية

تقدر الإدارات المتميزة مواردها البشرية وتعمل على إيجاد ثقافة من شأنها تحقيق أهداف كل من الأفراد والإدارة وصولاً إلى أهداف الجهة بشكل مشترك. كما وتعمل هذه الإدارات على تطوير قدرات مواردها البشرية إلى جانب تعزيز روح العدالة والمساواة، وتعمل على الاعتناء بمواردها البشرية والتواصل معهم ومكافأتهم وتقدير جهودهم، بطريقة تهدف إلى تشجيعهم وغرس روح الالتزام لديهم، مع تمكينهم من استخدام المعرفة والمهارات التي يتمتعون بها لصالح الإدارة والجهة.

1/3 دعم خطط الموارد البشرية لاستراتيجية الإدارة والجهة

على الصعيد العملي، تقوم الإدارات المتميزة بما يلي:

- تحديد مستويات أداء الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة.
- ضمان التوافق والمواءمة بين خطط الموارد البشرية وبين متطلبات التطبيق الفعال لاستراتيجية الإدارة، والهيكل التنظيمي، والتقنيات الحديثة والعمليات الرئيسية.
- تطبيق سياسات وأنظمة العمل ذات العلاقة بالموارد البشرية، بما يضمن تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية.

- الاستفادة من استبيانات الرأي الموجهة للموظفين ومن المعلومات والآراء الواردة منهم (الاقتراحات، الشكاوى، التظلمات،...) في تطوير ممارسات وخطط الموارد البشرية.

2/3 تطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية

على الصعيد العملي، تقوم الإدارات المتميزة بما يلي:

- تحديد المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق أهداف الإدارة الاستراتيجية.
- تحديد وتصنيف معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية ووضعها في أماكن العمل/الوظائف الملائمة.
- تساهم الإدارة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية.
- قياس مدى فاعلية وأثر التدريب على أداء وسلوك الموارد البشرية.
- تقييم أداء الموارد البشرية بشكل يضمن كفاءة عملية التقييم وتوفير معلومات منتظمة للموارد البشرية عن مستويات الأداء لتحسين هذه المستويات، وربط التقدم الوظيفي بنتائج التقييم.
- تطوير وتفعيل فرص ومبادرات التعلم المستمر (الرسمية وغير الرسمية) للأفراد وفرق العمل.

3/3 تمكين ومشاركة الموارد البشرية

على الصعيد العملي، تقوم الإدارات المتميزة بما يلي:

- تمكين الموارد البشرية وضمان حصولهم على الأدوات والمعلومات والكفاءات اللازمة لضمان مساهمتهم القصوى في تحقيق الأهداف.
- توفير الفرص الكافية وبيئة العمل الملائمة التي تشجع الموظفين وتقدر مهاراتهم ومواهبهم الإبداعية وتغنيهم في العمل.
- تشجيع ومساندة الموارد البشرية (على مستوى الأفراد وفرق العمل) للمشاركة في عمليات التحسين المستمر للأداء والخدمات وليكونوا سفراء وصناع النجاح المستمر.
- ترسيخ ثقافة المبادرة من أجل تعزيز الابتكار في كافة مجالات العمل في الإدارة.
- بناء ثقافة تركز على التعامل، مدعومة بقيم محورها الخدمة والمتعامل.
- إشراك الموارد البشرية في أنشطة مراجعة وتطوير كفاءة وفاعلية العمليات.
- تفويض الصلاحيات الكافية للموارد البشرية لتمكينها من إنجاز المهام المكلفة بها.
- تشجيع روح الفريق والجهود التعاونية المشتركة.

4/3 التواصل الفعال للموارد البشرية على مستوى الإدارة

على الصعيد العملي، تقوم الإدارات المتميزة بما يلي:

- تحديد احتياجات ومتطلبات التواصل الفعال بين الإدارة والموارد البشرية.
- نشر وإيضاح التوجه الاستراتيجي للإدارة والجهة للموارد البشرية لضمان فهمهم لرؤية ورسالة وقيم وأهداف الجهة.
- ضمان فهم الموارد البشرية لدورهم ومساهماتهم في تحقيق النجاح المستمر للإدارة والجهة.
- المساهمة في تطبيق استراتيجيات وسياسات الجهة لتشجيع الموارد البشرية على تبادل المعرفة والمعلومات وتسمح بالتعلم والتعرف على أفضل الممارسات، وتحقيق مبدأ الحوار والتواصل الفعال داخل الإدارة.

5/3 الاهتمام ب ومكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية

على الصعيد العملي، تقوم الإدارات المتميزة بما يلي:

- تشجيع ومكافأة الإنجازات المتميزة على جميع المستويات بالإدارة (الموظفين وفرق العمل)، وربطها مع استراتيجية الجهة الاتحادية لتعزيز مشاركة الموارد البشرية وتمكينهم.
- اتباع أساليب تضمن تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية للموارد البشرية.
- مراعاة التنوع (الثقافي والاجتماعي) والاختلاف بين الموارد البشرية.
- توفير بيئة عمل صحية وآمنة للموارد البشرية وتطبيق المعايير العالمية في هذا المجال (مثال: تطبيق معايير الأيزو 18001).
- تشجيع الموارد البشرية للمشاركة في أنشطة تسهم في خدمة المجتمع.
- تنظيم نشاطات اجتماعية وثقافية وإنسانية ورياضية.
- التطبيق الفعال لنظم التظلم الوظيفي.

المعيار الرابع - الشراكات والموارد

تقوم الإدارات المتميزة بتخطيط وإدارة شراكاتها الداخلية والخارجية ومواردها الداخلية وعلاقتها مع الموردين من أجل دعم استراتيجية وسياسات الجهة وضمان التنفيذ الفعال للعمليات. وهي بذلك تضمن إدارة التأثير على البيئة والمجتمع بشكل فعال.

1/4 إدارة الشركاء والموردين بما يحقق المنفعة المستدامة

على الصعيد العملي، تقوم الإدارات المتميزة بما يلي:

- تحديد وتصنيف الشركاء والموردين الرئيسيين للإدارة والتميز بينهم بما يتفق مع استراتيجية الإدارة والجهة واتباع سياسات وإجراءات مناسبة لإدارة العلاقة معهم بفاعلية.
- رسم إطار وحدود علاقات الشراكة بما يحقق المنفعة المتبادلة ويؤدي إلى بناء علاقات مستدامة مبنية على الثقة والانفتاح والاحترام المتبادل.
- فهم الشراكات وتحديد الهدف الرئيسي منها وطبيعة العمل مع الشركاء على المدى الطويل وبشكل مستدام. والسعي للاستفادة من الشراكات لتعزيز إمكانياتها وقدراتها واضفاء قيمة للأطراف المعنية مع القدرة على تقييم وقياس أثر الشراكات.
- العمل المشترك لتحسين أداء العمليات وتبسيط الإجراءات وتطوير خدمات المتعاملين، ودعم ومساندة جهود التطوير المؤسسي للإدارة وشركائها وتحقيق المنفعة المشتركة لجميع الأطراف.

2/4 إدارة الموارد المالية بما يحقق النجاح المستدام

على الصعيد العملي، تقوم الإدارات المتميزة بما يلي:

- تطبيق الاستراتيجية والسياسات والعمليات المالية للجهة الاتحادية.
- المساهمة في عمليات التخطيط المالي لضمان الاستخدام الأمثل للموارد بكفاءة وفاعلية.
- دراسة الانعكاسات المالية للمشروعات وتحليل البدائل لاختيار الملائم منها، مع ملاحظة الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل.
- ضمان التوافق والمواعمة بين تنفيذ الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى ودورات التخطيط المالي قصيرة المدى.
- تطبيق برامج تنمية الإيرادات وترشيد النفقات.
- تحليل النتائج والإنجازات مقارنة بالموارد المالية المعتمدة.
- الالتزام بتطبيق ملاحظات الجهات المعنية بالمتابعة والرقابة المالية (مكتب التدقيق الداخلي، ديوان المحاسبة، ...).

3/4 إدارة الممتلكات (المباني، الأجهزة، الموارد) بطريقة مستدامة

على الصعيد العملي، تقوم الإدارات المتميزة بما يلي:

- تطبيق استراتيجية وسياسات الجهة لإدارة الممتلكات والمرافق والمعدات.
- الاستخدام الأمثل للممتلكات والمرافق والمعدات وإدارة دورة حياة تلك الأصول وأمنها بفاعلية.
- تطبيق أنظمة لقياس وإدارة تأثير العمليات على الصحة والسلامة والبيئة (مثل: تطبيق مواصفة نظام إدارة البيئة الأيزو 14001) بما يضمن قياس وتقليل التأثيرات السلبية الناجمة عن أعمال ومنتجات الإدارة على المجتمع والبيئة وترشيد ورفع كفاءة استهلاك الطاقة والمياه.

4/4 إدارة الموارد التقنية لدعم تنفيذ الاستراتيجية

على الصعيد العملي، تقوم الإدارات المتميزة بما يلي:

- تطبيق استراتيجية وسياسات الجهة لإدارة الموارد التقنية لدعم استراتيجية الجهة الاتحادية وبما يتوافق مع استراتيجية الحكومة الاتحادية الإلكترونية.
- استخدام التقنيات الحديثة بما في ذلك أتمتة العمليات والخدمات لدعم وتطوير فاعلية العمليات في الإدارة.
- الاستغلال الأمثل للموارد التقنية المتوفرة بما في ذلك سياسة استبدال التقنيات القديمة.
- المساهمة في تحديد واختيار وتقييم الموارد التقنية البديلة والحديثة في ضوء تأثيرها على أداء الجهة وقدراتها وتأثيراتها البيئية.
- استخدام التقنيات الحديثة لمساندة جهود الإبداع والابتكار.

5/4 إدارة المعلومات والمعرفة لدعم اتخاذ القرارات بصورة فعالة وبناء قدرات الجهة

على الصعيد العملي، تقوم الإدارات المتميزة بما يلي:

- تطبيق استراتيجية الجهة لإدارة المعلومات والمعرفة.
- ضمان توفير معلومات دقيقة وكافية للقيادة بغرض توفير الدعم لعملية اتخاذ القرارات على نحو فعال وبالتوقيت المناسب، وبما يتيح للقيادة القدرة على التنبؤ بأداء الإدارة بشكل فعال.
- تحويل البيانات إلى معلومات أو معرفة يمكن تعميمها واستخدامها بفاعلية.
- تسهيل إمكانية الاطلاع على المعلومات والمعارف (ذات العلاقة) للمعنيين من داخل الإدارة أو خارجها مع تطبيق معايير أمن وسلامة المعلومات المعتمدة على مستوى الجهة.
- ضمان حداثة ودقة وشمولية وتكامل المعلومات والمعارف.

- ضمان الاستخدام الأمثل للمعارف والمعلومات عن الأداء الحالي للإدارة وامكانياتها لتحديد الفرص المتاحة ودعم الابتكار.

المعيار الخامس - العمليات والخدمات

تقوم الإدارات المتميزة بتصميم وإدارة وتطوير العمليات والمنتجات والخدمات بغرض توفير قيمة مضافة للمتعاملين والمعنيين.

1/5 تصميم وإدارة العمليات لتحقيق القيمة الأمثل للمعنيين

على الصعيد العملي، تقوم الإدارات المتميزة بما يلي:

- تحديد وتصنيف العمليات اللازمة لتنفيذ استراتيجية الإدارة والجهة الاتحادية وتحقيق أهدافها، وترتيب العمليات حسب الأولوية كجزء من النظام الإداري للجهة، واستخدام أساليب مناسبة لإدارتها وتطويرها بفاعلية بما في ذلك العمليات التي تتخطى حدود الإدارة أو حتى الجهة.
- تطبيق نظم إدارة العمليات والجودة ضمن مواصفات قياسية عالمية لإدارة العمليات (مثال: تطبيق مواصفة الأيزو 9001).
- تحديد المسؤولين عن كل عملية وبيان أدوارهم ومسؤولياتهم في استحداث وإدارة وتطوير هيكل العمليات الرئيسية.
- تصميم مؤشرات أداء للعمليات (تشغيلية واستراتيجية) وربطها بشكل مباشر مع الخطة الاستراتيجية.
- معالجة الموضوعات المتعلقة بالتداخل والازدواجية في أداء المهام وتقديم الخدمات داخل الإدارة ومع الشركاء لضمان إنجاز فعال للعمليات من البداية وحتى النهاية.

2/5 تصميم واستحداث الخدمات بناءً على احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم

على الصعيد العملي، تقوم الإدارات المتميزة بما يلي:

- الإبداع والمبادرة لتطوير وتوفير خدمات تقدم قيمة مضافة للمتعاملين.
- الاستفادة من نتائج دراسات واستبيانات الرأي للمعنيين ومن نشاطات التعلم المؤسسي لتحديد احتياجات وتوقعات المتعاملين الحالية والمستقبلية وللتعرف على آرائهم بالخدمات التي تقدم لهم حالياً وتحديد مجالات التحسين للخدمات.

- إشراك الموارد البشرية والمتعاملين والشركاء والموردين والمعنيين في عملية تصميم واستحداث خدمات جديدة إبداعية للمتعاملين الحاليين والجدد.
- فهم وتوقع أثر التقنيات الجديدة على الخدمات والعمليات.
- استخدام الإبداع لتصميم وتطوير وتقديم خدمات جديدة استجابة لاحتياجات وتوقعات المتعاملين وبالتعاون مع المعنيين.
- إيجاد وتطبيق اتفاقيات لضمان نطاق ومستوى الخدمة الواجب تقديمها مع الشركاء/المتعاملين من الإدارات الأخرى أو المؤسسات والجهات الحكومية.
- استخدام سياسة محددة مبنية على مبدأ مقارنة التكلفة والفوائد المتوقعة للتعهد أو التعاقد مع جهات خارجية لتوفير الأنشطة أو الخدمات أو العمليات بالنيابة عن الإدارة.
- تطبيق معايير برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة في تصميم وتطوير الخدمات.

3/5 تسويق الخدمات بشكل فعال

على الصعيد العملي، تقوم الإدارات المتميزة بما يلي:

- القيام بتعريف الخدمات المقدمة والمعايير المرتبطة بها لكافة فئات المتعاملين.
- تحديد نموذج العمل المستخدم لتقديم الخدمات من حيث العمليات والإمكانيات والشركاء والقيمة المقدمة.
- تطبيق نموذج العمل من خلال تعريف الخدمات والقيمة المقدمة، وفئات المستفيدين والمتأثرين بالخدمات وقنوات تقديم الخدمة.
- المساهمة في تطبيق استراتيجية الاتصال الجماهيري للجهة الاتحادية وتسويق الخدمات بفاعلية لفئات المتعاملين والمستفيدين.
- المساهمة في التوعية والترويج والتسويق للخدمات بطريقة فعّالة للمتعاملين الحاليين والمتوقعين.
- التأكد من امتلاك الإدارة لقدرات وموارد تمكنها من الإيفاء بوعودها فيما يتعلق بتقديمها للخدمات.

4/5 تقديم الخدمات وإدارتها

على الصعيد العملي، تقوم الإدارات المتميزة بما يلي:

- توفير وتقديم الخدمات لتحقيق متطلبات واحتياجات المتعاملين وتوقعاتهم.

- تخطيط القدرة الاستيعابية لقنوات تقديم الخدمات لضمان توفر الخدمات وإدارة حجم الطلب بكفاءة وفاعلية.
- التأكد من امتلاك الموارد البشرية للمهارات والقدرات والأدوات والمعلومات والصلاحيات التي تمكنهم من تحسين تجربة المتعاملين.
- ضمان تناسق تجربة المتعامل في مراحل الخدمة المختلفة وفي قنوات تقديمها المختلفة.
- إدارة الخدمات خلال جميع مراحل تقديمها، مع مراعاة أي تأثيرات على السلامة والصحة العامة والبيئة.
- متابعة أداء الخدمات من خلال مقاييس كمية ونوعية ومقارنة النتائج مع الجهات المعنية للتعرف على فرص التحسين ونقاط القوة لتحسين القيمة المقدمة للمتعاملين.
- الاستفادة من إبداعات الموارد البشرية والمتعاملين والشركاء والمعنيين في تطوير الخدمات وتبسيط الإجراءات وزيادة كفاءة وفاعلية العمليات.

5/5 إدارة وتقوية علاقات المتعاملين

على الصعيد العملي، تقوم الإدارات المتميزة بما يلي:

- تحديد وتصنيف فئات المتعاملين والاستجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم المختلفة.
- تحديد متطلبات الاتصال المنتظم مع المتعاملين بفئاتهم المختلفة على المدى القصير والطويل وتلبيتها.
- إيجاد قنوات للحوار مع المتعاملين مبنية على الانفتاح والشفافية والثقة في كافة التعاملات مع الإدارة.
- المتابعة المستمرة لعمليات تقديم الخدمة وتجارب المتعاملين وانطباعاتهم ومراجعتها للتعرف على مستوى الرضا عن الخدمة المقدمة وأسلوب ومكان تقديمها. والاستجابة السريعة لمتطلبات المتعاملين.
- مراعاة التنوع الثقافي والاجتماعي للمتعاملين.

المعيار السادس - نتائج المتعاملين والخدمات

يُركز هذا المعيار على نتائج الإدارة الخاصة بعلاقاتها مع المتعاملين ومستويات رضاهم عنها، وعن الخدمات الرئيسية التي تقدمها لمتعاملها المباشرين وغير المباشرين.

التعريف

تقوم الإدارات المتميزة بما يلي:

- تحديد وتصميم مجموعة من مؤشرات الأداء الاستراتيجية والتشغيلية ذات الصلة بغرض تقييم مدى نجاح الأهداف الاستراتيجية والسياسات والعمليات والأنشطة الداعمة لها وذلك في ضوء احتياجات المتعاملين وتطلعاتهم.
- تحديد مستهدفات رقمية للنتائج الرئيسية في ضوء احتياجات المتعاملين وتطلعاتهم، وبما يتماشى مع الاستراتيجية المعتمدة.
- تحقيق نتائج جيدة أو مستقرة في مجال المتعاملين والخدمات على مدى أربع سنوات على الأقل.
- فهم الأسباب والمؤثرات الكامنة وراء النتائج والنمطيات التي تم تحقيقها، وأثر هذه النتائج على مؤشرات الأداء التشغيلية والاستراتيجية الأخرى ذات الصلة.
- الاستفادة من النتائج الحالية لتوقع الأداء والنتائج المستقبلية.
- مقارنة مستوى الأداء الذي حققته الجهة مع نتائج الجهات المماثلة، واستخدام نتائج هذه المقارنة لتحديد/مراجعة المستهدفات الرقمية.
- تصنيف النتائج لفهم تجربة واحتياجات وتطلعات كل فئة من فئات المتعاملين بشكل تفصيلي ومحدد.

1/6 مقاييس رأي المتعاملين (الانطباعات)

تعتبر هذه المقاييس عن رأي المتعاملين المستفيدين والمتأثرين بأنشطة وخدمات الإدارة بشكل مباشر أو غير مباشر (من خلال استبانات الرأي، مجموعات النقاش، الشكاوى، رسائل الشكر وما شابه). وحسب طبيعة عمل الإدارة، يمكن أن يشمل ذلك المحاور التالية:

- سهولة الوصول للخدمة:

- إمكانية الوصول.
- تعدد القنوات.
- مدى تناسب ساعات العمل.
- سهولة الحصول على المعلومات.
- شفافية متطلبات الحصول على الخدمة.
- المدة الزمنية المستغرقة للوصول للخدمة.

- سرعة تقديم الخدمة:

- مدة الانتظار .
- مدة تقديم الخدمة.
- زمن الاستجابة
- سهولة الحصول على الخدمة:
- إجراءات الخدمة.
- الأدلة والوثائق والنماذج المتعلقة بالخدمة.
- معالجة شكاوى المتعاملين.
- شفافية إجراءات تقديم الخدمة.
- أسلوب تعامل الموظفين:
- السلوك والكفاءة.
- المعرفة بمتطلبات الحصول على الخدمة.
- النصيحة والدعم.
- العدالة والمساواة في التعامل.
- التقدير والاحترام للمتعامل.
- القيمة المضافة.
- الاستباقية/المبادرة.
- معلومات الخدمة:
- وضوح معلومات الخدمة.
- شمولية المعلومات.
- دقة المعلومات.
- حداثة المعلومات.
- تطابق المعلومات عبر القنوات المختلفة.
- مراكز تقديم الخدمة:
- ملائمة الموقع لطبيعة الخدمة.

- نظام الانتظار .
- نظافة وتهوية وإنارة الموقع.
- المرافق الصحية.
- توافر مواقف للسيارات.
- تناسق مظهر المركز مع الهوية المؤسسية للجهة.

- مخرجات الخدمة:

- تطابق المخرجات مع المواصفات الفنية للخدمة.
- توافق الخدمة المقدمة مع متطلبات المتعامل.
- الاعتمادية (المهام الوظيفية للمخرجات).
- الانطباع العام عن تجربة المتعامل مع الإدارة.

ملاحظات:

- تمثل النقاط أعلاه أمثلة عن المحاور التي يمكن للإدارة أن تستخدمها لقياس آراء المتعاملين وتقييم تجربة التعامل عن الخدمات الإجرائية ولا تمثل بالضرورة الحد الأدنى أو الأعلى لمحاور ومجالات القياس، وقد تم إدراجها على سبيل المثال لا الحصر.
- للخدمات الضبطية والخدمات العامة والخدمات التي تقدم من جهة حكومية للجهات الحكومية الأخرى يمكن أن يتم استخدام أساليب أخرى لقياس آراء المتأثرين والمستفيدين من هذه الخدمات غير استطلاعات الرأي (مجموعات نقاش، اجتماعات عامة)،...، كما يجب استخدام محاور قياس تتناسب وطبيعة الخدمة التي يتم قياسها. كما يمكن أن يتم قياس آراء المتأثرين غير المباشرين من خدمات وسياسات وأنشطة الإدارة.

2/6 مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين

- هذه مقاييس أداء داخلية من أجل مراقبة وفهم وتحديد والتنبؤ بأداء الإدارة فيما يتعلق بالمتعاملين.
- وحسب طبيعة عمل الإدارة ، يمكن أن يشمل ذلك النتائج التالية:
- نتائج العمليات الرئيسية.
- حجم المنتجات والخدمات الرئيسية التي يتم تقديمها.

- كفاءة تقديم الخدمات (نسبة الخفض في تكلفة الخدمة، نسبة الزيادة في المخرجات مع الحفاظ على نفس المدخلات).
- الوقت اللازم لتقديم الخدمات (مدة الانتظار، المدة اللازمة لإنجاز الخدمة، عدد الخطوات اللازمة لإنجاز الخدمة).
- مؤشرات سهولة الوصول للخدمة (عدد الأيام للحصول على موعد، عدد القنوات المتوفرة لتقديم الخدمة).
- نسبة الالتزام بمواصفات الخدمة حسب اتفاقيات مستوى الخدمة.
- نسبة الخدمات التي تم تحسينها.
- نسبة الأخطاء.
- الإنتاجية (حجم المعاملات المنجزة في وحدة الزمن مقارنة بالأهداف).
- قياس معدلات الإبداع والمشاركة (عدد الخدمات الجديدة، الاقتراحات الواردة، نسبة الاقتراحات المطبقة وهكذا).

المعيار السابع - نتائج الموارد البشرية

يُركِّز هذا المعيار على نتائج الإدارة الخاصة بالموارد البشرية ومستويات رضاها.

التعريف

تقوم الإدارات المتميزة بما يلي:

- تحديد وتصميم مجموعة من مؤشرات الأداء التشغيلية والاستراتيجية ذات الصلة بغرض تقييم مدى نجاح الأهداف الاستراتيجية والسياسات والعمليات والأنشطة الداعمة لها وذلك في ضوء احتياجات الموارد البشرية وتطلعاتهم.
- تحديد مستهدفات رقمية للنتائج الرئيسية في ضوء احتياجات الموارد البشرية وتطلعاتهم، وبما يتماشى مع الاستراتيجية المعتمدة.
- تحقيق نتائج جيدة أو مستقرة في مجال الموارد البشرية على مدى أربع سنوات على الأقل.
- فهم الأسباب والمؤثرات الكامنة وراء النتائج والنمطيات التي تم تحقيقها، وأثر هذه النتائج على مؤشرات الأداء التشغيلية والاستراتيجية الأخرى ذات الصلة.

- الاستفادة من النتائج الحالية لتوقع الأداء ولنتائج المستقبلية.
- مقارنة مستوى الأداء الذي حققته الجهة مع نتائج الإدارات المماثلة، واستخدام نتائج هذه المقارنة لتحديد/مراجعة المستهدفات الرقمية.
- تصنيف النتائج لفهم تجربة واحتياجات وتطلعات كل فئة من فئات الموارد البشرية بشكل تفصيلي ومحدد.

1/7 مقاييس رأي الموارد البشرية، ويمكن أن يشمل ذلك المجالات التالية

- الانطباع عن الإدارة.
- رؤية الإدارة وقيادتها.
- التطور المهني.
- أداء الإدارة واستقرارها.
- المزايا والعلاوات الإضافية.
- ظروف العمل والتجهيزات والمعدات.
- بيئة وأجواء العمل.
- الاهتمام بالعمل وتحدياته.
- تقييم الأداء والتقدير.

2/7 مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية

هذه مقاييس أداء داخلية من أجل مراقبة وفهم وتحديد والتنبؤ بأداء الإدارة المتعلق بالموارد البشرية. وحسب طبيعة عمل الإدارة، يمكن أن يشمل ذلك النتائج التالية:

الإنجازات:	التحفيز والمشاركة:
- الكفاءات المطلوبة مقارنة بالكفاءات المتوفرة. - الإنتاجية. - مستويات نجاح برامج التدريب والتنمية في تحقيق الأهداف المنشودة. - تقييم أثر التدريب.	- المشاركة في فرق التحسين. - المشاركة في نظم الاقتراحات. - المشاركة في برامج التدريب والتطوير. - الفوائد (القابلة للقياس) من فرق العمل. - تقدير جهود الموظفين وفرق العمل. - نسبة الاستجابة لاستبيانات الرأي.
مستويات الرضا:	الخدمات المقدمة للموارد البشرية:
- متوسط عدد أيام الغياب لكل موظف.	- الوقت اللازم لتقديم الخدمات (المدة اللازمة)

- معدل الإجازات المرضية لكل موظف. - عدد إصابات العمل. - عدد الشكاوى والتظلمات من قبل الموظفين. - معدل الدوران الوظيفي.	- لإنجاز المعاملة). - كفاءة تقديم الخدمات (نسبة الخفض في تكلفة الخدمة، نسبة الزيادة في المخرجات مع الحفاظ على نفس المدخلات). - نسبة الأخطاء. - فاعلية الاتصال. - سرعة الاستجابة للاستفسارات والطلبات.
التوطين: - نسب التوطين حسب الفئات المعتمدة. - نسب الزيادة في أعداد المواطنين. - معدلات استمرارية الخدمة للمواطنين.	

المعيار الثامن - نتائج الشركاء والمجتمع والبيئة

يُركز هذا المعيار على نتائج الإدارة المتعلقة بعلاقاتها مع الشركاء والتزاماتها تجاه البيئة والمجتمع، (على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي):

التعريف

تقوم الإدارات المتميزة بما يلي:

- تحديد وتصميم مجموعة من مؤشرات الأداء التشغيلية والاستراتيجية ذات الصلة بغرض تقييم مدى نجاح الأهداف الاستراتيجية في المجال البيئي والمجتمعي والعلاقة مع الشركاء والسياسات والعمليات والأنشطة الداعمة لها وذلك في ضوء احتياجات الشركاء والمعنيين وتطلعاتهم.
- تحديد مستهدفات رقمية للنتائج الرئيسية في ضوء احتياجات الشركاء والمعنيين وتطلعاتهم، وبما يتماشى مع الاستراتيجية المعتمدة.
- تحقيق نتائج جيدة أو مستقرة في مجال الشراكة والبيئة والخدمة المجتمعية على مدى أربع سنوات على الأقل.
- فهم الأسباب والمؤثرات الكامنة وراء النتائج والنمطيات التي تم تحقيقها، وأثر هذه النتائج على مؤشرات الأداء التشغيلية والاستراتيجية الأخرى ذات الصلة.
- الاستفادة من النتائج الحالية لتوقع الأداء والنتائج المستقبلية.

- مقارنة مستوى الأداء الذي حققته الجهة مع نتائج الإدارات المماثلة، واستخدام نتائج هذه المقارنة لتحديد/مراجعة المستهدفات الرقمية.
- تصنيف النتائج لفهم تجربة واحتياجات وتطلعات كل فئة من فئات الشركاء والمعنيين بشكل تفصيلي ومحدد.

1/8 مؤشرات الأداء المتعلقة بالشركاء والبيئة والمجتمع

هذه مقاييس أداء داخلية من أجل مراقبة وفهم والتنبؤ بأداء الإدارة المتعلق بالبيئة والشركاء والمجتمع، وحسب طبيعة عمل الإدارة فإن هذا المعيار يمكن أن يشمل النتائج التالية:

في المجال البيئي:

- نسبة الخفض في استهلاك الكهرباء والمياه.
- حجم المواد التي تم إعادة تدويرها.
- نسبة الخفض في استهلاك المواد (الأوراق، الوقود، المواد الكيميائية، ...).
- نسبة الخفض في انبعاثات الغازات الدفيئة والملوثات البيئية.

في مجال المسؤولية المجتمعية:

- عدد المبادرات المجتمعية.
- تأثيرات المبادرات المجتمعية.

في مجال الشراكة:

- نتائج تقييم أداء الشركاء.
- نتائج تقييم أداء الموردين.
- القيمة المضافة من الشراكات.
- عدد مبادرات التحسين المنفذة مع الشركاء والفوائد المترتبة عليها.

ملاحظة: يجب مراعاة أن الجهات الحكومية أصلاً موجودة لخدمة المجتمع، لذا فيجب عدم الخلط بين الأنشطة والخدمات التي تقدمها الإدارة للمجتمع كجزء من عملها الرئيسي وبين الأنشطة المجتمعية التي يتم تنفيذها خارج نطاق عملها وذلك كجهد تطوعي أو خيري. شريطة أن لا يتداخل هذا النشاط المجتمعي مع الأنشطة الرئيسية التي قد تكون من اختصاص جهات حكومية أخرى بل يجب أن يتم بالتنسيق مع هذه

الجهات بشكل يتكامل معها ولا يشكل تعارضاً أو تكراراً لما تقوم به. كما يجدر الإشارة إلى أنه لا يجب تخصيص ميزانيات للأنشطة المجتمعية التي ستقوم بها الإدارات، بل يمكن أن يتم ذلك من خلال أنشطة تطوعية لموظفي الإدارة أو استخدام منشآت وموارد الإدارة في تنفيذ الأنشطة المجتمعية (بما لا يتعارض ولا يؤثر على الأنشطة الرئيسية لها).

المعيار التاسع - نتائج الأداء الرئيسية

يُركز هذا المعيار على نتائج وإنجازات الإدارة مقارنة بالخطط الموضوعة وبما يتماشى مع الاستراتيجية والسياسات الداعمة ويشمل هذا المعيار الرئيسي معيارين فرعيين، وبناءً على طبيعة عمل وأهداف الإدارة، يمكن للنقاط التي تتضمنها المعيار الفرعي رقم 1/9 - عن مخرجات الأداء الرئيسية أن تتدرج ضمن النقاط التي يتضمنها المعيار الفرعي، 2/9 - عن مؤشرات الأداء الرئيسية وبالعكس:

التعريف:

تقوم الإدارات المتميزة بما يلي:

- تحديد وتصميم مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية المالية وغير المالية ذات الصلة بغرض تقييم مدى نجاح استراتيجية الإدارة وذلك في ضوء احتياجات فئات المعنيين الرئيسيين وتطلعاتهم.
- تحديد مستهدفات رقمية للنتائج الرئيسية في ضوء احتياجات فئات المعنيين الرئيسيين وتطلعاتهم، وبما يتماشى مع الاستراتيجية المعتمدة.
- تحقيق نتائج جيدة أو مستقرة في نتائج الأداء الرئيسية على مدى أربع سنوات على الأقل.
- فهم الأسباب والمؤثرات الكامنة وراء النتائج والنمطيات التي تم تحقيقها، وأثر هذه النتائج على مؤشرات الأداء التشغيلية والاستراتيجية الأخرى ذات الصلة.
- الاستفادة من النتائج الحالية لتوقع الأداء والنتائج المستقبلية.
- مقارنة مستوى الأداء الذي حققته الجهة مع نتائج الجهات المماثلة، واستخدام نتائج هذه المقارنة لتحديد/مراجعة المستهدفات الرقمية.
- تصنيف النتائج لفهم مستويات الأداء التي تم تحقيقها في مجال المؤشرات الرئيسية والاستراتيجية وذلك في مجالات عمل الجهة بشكل تفصيلي ومحدد.

1/9 مخرجات الأداء الاستراتيجية: يتم التركيز في هذا المعيار على محاور القياس الاستراتيجية الرئيسية التي يتم تحديدها بناءً على مهام الجهة في قانون التأسيس والمؤشرات الوطنية ومؤشرات التنافسية العالمية ذات العلاقة بعمل الجهة

النتائج المالية وتشمل: دقة التخطيط المالي للإيرادات الذاتية، دقة التخطيط المالي للمصروفات، دقة إعداد الميزانية.

النتائج غير المالية وتشمل: نسبة مساهمة الإدارة في تحقيق مؤشرات الأداء الاستراتيجية للجهة.

2/9 مؤشرات الأداء الرئيسية: هذه المقاييس خاصة بالخطط التشغيلية للإدارة من أجل مراقبة وفهم وتحديد بالإضافة إلى التنبؤ وتحسين نتائج الأداء المؤسسي، وحسب طبيعة عمل وأهداف وأنشطة الإدارة، يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية

- **المشاريع والمبادرات:** نسب تحقيق مؤشرات الأداء التشغيلية المتعلقة بالمشاريع والمبادرات.
- **المعلومات والمعرفة:** سهولة الوصول إليها، دقتها، ملائمتها، توفرها في الوقت الملائم، المشاركة وتبادل المعرفة.
- **الحوكمة والشفافية:** نسبة التزام الإدارة باللوائح والأنظمة وتطبيق الملاحظات الواردة في تقارير التدقيق الداخلي أو الخارجي (ديوان المحاسبة).

نموذج مفترض للإجابة لمعايير الممكنات والنتائج ضمن ملف الترشيح

المعيار الثالث: الموارد البشرية

1/3 تخطيط وإدارة الموارد البشرية:

(1/1/3) تحديداً للاحتياجات المستقبلية من موظفي الإدارة، اعتمدت الإدارة منهجية الجامعة في تحديد احتياجاتها بشكل سنوي بناءً على أهداف ومبادرات الخطة الاستراتيجية الخاصة بها وميزانياتها ومقارنتها ذلك بما هو موجود لديها من موظفين، فضلاً عن ربطها مع الترقّيات المتوقعة والمسارات الوظيفية المحددة ليتم حصر الوظائف الشاغرة وإرسالها إلى إدارة الموارد البشرية في يناير من كل عام للاعتماد (مرفق ...).

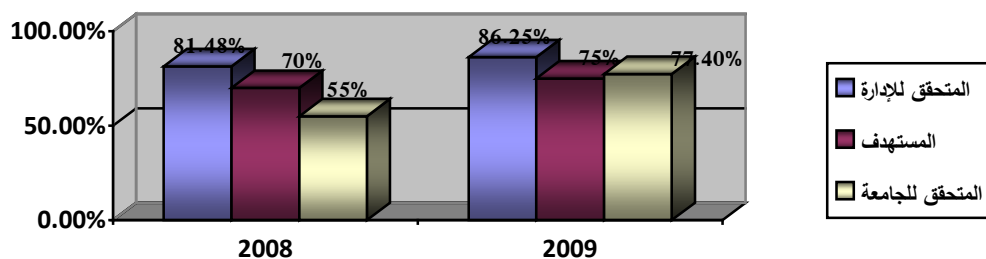
(2/1/3) واعتماداً لمنهجية الجامعة وإجراءاتها في اختيار وتوظيف الموظفين الأكثر كفاءة، تقوم الإدارة بتحديد المهام والمسؤوليات والشروط المطلوبة للمتقدمين (*) ورفعها لإدارة الموارد البشرية ليتم الإعلان عنها واستلام الطلبات ومن ثم تقوم الإدارة بمقابلة المتقدمين المرشحين ليتم ترشيحهم بعدها لمقابلة لجنة المقابلات والتي تقوم بدورها بعرض قائمة المقبولين على لجنة الموارد البشرية للاعتماد.

المعيار السادس: نتائج المتعاملين والخدمات

1/6 مقاييس رأي المتعاملين:

تطبيقاً لمنهجيات الجامعة وآلياته الخاصة بقياس رضا المتعاملين وبموجب الخطة الاستراتيجية، قامت الإدارة بتوزيع استبيانات الرضا على متعاملها وبيّن الرسم أدناه النتائج المتحققة لنسب الرضا لعامي 2008 و 2009 الخاصة بالإدارة والتي تم مقارنتها مع إجمالي نسبة رضا المتعاملين لإجمالي متعاملي الجامعة والتي تبين ارتفاع نتيجة هذه الإدارة عن متوسط نتائج الإدارات في الجامعة:

الشكل رقم (6-1) : نسبة الرضا العام لمتعاملي الإدارة



فئة الإدارة المتميزة

- يحق للإدارة التقدم للجائزة من خلال تعبئة "دليل الإدارة المتميزة" وتوفير الأدلة ذات العلاقة أو من خلال "ملف الترشيح المستخدم لبرنامج الشيخ خليفة لتميز الأداء الحكومي" وفي حال الرغبة للتقدم من خلال ملف الترشيح الرجاء الالتزام بالشروط الواردة أدناه.
- يجب أن لا يزيد عدد الصفحات لطلب المشاركة في فئة الإدارة المتميزة عن 38 صفحة (بما فيها جميع المرفقات، والمستندات المرفقة، مثل الرسومات البيانية، الجداول، الصور التوضيحية، البيانات الإحصائية، الصور، الخطابات، النتائج، الطلبات، إلخ....) والصفحات التي تزيد عن 38 صفحة المحددة لن تأخذ بعين الاعتبار.
- يجب أن لا تزيد المستندات المرفقة عن 15 صفحة.
- يجوز وضع أكثر من دليل أو رسم بياني في صفحة واحدة من الصفحات المرفقة شريطة أن يكون محتوى جميع المرفقات قابل للقراءة بشكل واضح.
- يمكن إدراج المرفقات داخل صفحات الإجابة كما يمكن فصل صفحات المرفقات عن صفحات الإجابة (شريطة الالتزام بالعدد الإجمالي لصفحات التقرير).
- يمكن إضافة الصفحات التالية إلى الطلب ولن تعتبر جزءاً من حد ال 38 صفحة (طلب المشاركة في فئة الإدارة المتميزة):

0 الرسالة الافتتاحية.

0 جدول المحتويات.

0 مقدمة عن الإدارة بحد أقصى صفحتين إلى ثلاث صفحات كملخص عام.

0 مسرد المصطلحات.

0 فواصل الصفحات.

• **أقسام الطلب:**

0 **صفحة الرسالة الافتتاحية (صفحة واحدة):** يرجى إرفاق رسالة مع الطلب، وتكون هذه الرسالة موجهة لإدارة الجامعة. ويكون موقعاً عليها من قبل أعلى جهة إدارية في الإدارة المتقدمة. ويجب أن تشير الرسالة إلى أن جميع المعلومات المتضمنة في المستندات المقدمة هي معلومات صحيحة، وأن جميع المتطلبات قد تمت تليبيتها.

0 **صفحة الغلاف:** اسم الجامعة وشعارها وفئة الجائزة المشارك فيها واسم الإدارة.

0 **جدول المحتويات (صفحة واحدة):** يرجى إرفاق صفحة واحدة تشمل جدول محتويات المستندات المقدمة، وتوضح أرقام الصفحات لكل جزء من أجزاء الطلب.

0 **مقدمة عن الإدارة (الصفحات 2 - 3):** يتم في هذا الملخص عرض مختصر عن الإدارة (يوضح رسالة ورؤية الإدارة)، ما هي طبيعة عملكم، من هم العملاء الرئيسيين، وما هي العلاقة الرئيسية مع الشركاء أو المؤسسة الأم. كما يرجى إضافة الهيكل التنظيمي. ويشمل النقاط الخمس الرئيسية التالية (على الأقل):

✓ **نبذة عامة للإدارة :** حقائق حول الإدارة.

✓ **مجال العمل للإدارة:** اختصاصات الإدارة والخدمات والأنشطة الرئيسية المقدمة والفئات المستفيدة/ المتأثرة والمناطق الجغرافية التي تدخل في نطاق عمل الإدارة.

✓ **بيئة العمل والعلاقات الداخلية والخارجية للإدارة:** الشركاء الرئيسيون، العلاقة مع الفروع والمكاتب التابعة (إذا كان ذا صلة بالموضوع)، العلاقات مع الشركاء والمتعاملين، إلخ

....

✓ **الهيكل التنظيمي للإدارة (في صفحة منفصلة):** يبين الإدارات/ الأقسام الرئيسية والفروع/المكاتب التابعة.

✓ **مكونات الخطة الاستراتيجية للإدارة:** يتم إدراج جميع مكونات الخطة الاستراتيجية في صفحة واحدة فقط على الأكثر (الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف الاستراتيجية).

• **مسرد المصطلحات (صفحة واحدة):** يتم في هذا المسرد شرح لجميع المصطلحات والاختصارات الوارد ذكرها في الطلب.

• لا بد من توزيع الصفحات وفقاً للدرجات الممنوحة لكل معيار وعلى النحو التالي:

عدد الصفحات	النسبة المئوية للمعيار	المعيار
4	%10	(1) القيادة
4	%10	(2) الاستراتيجية
4	%10	(3) الموارد البشرية
4	%10	(4) الشراكة والموارد
4	%10	(5) العمليات والخدمات
6	%17.5	(6) نتائج المتعاملين والخدمات
4	%10	(7) نتائج الموارد البشرية
2	%5	(8) نتائج الشراكة والمجتمع والبيئة
6	%17.5	(9) نتائج الأداء الرئيسية
38	%100	المجموع

إرشادات تعبئة ملف الترشيح

- **اللغة:** الأصل في اللغة المستخدمة في كتابة الطلب هي اللغة العربية ويمكن إدراج بعض المصطلحات في اللغة الإنجليزية مع وجود ترجمة لها، لكن في حال كان الموظف/جميع أعضاء الفريق/جميع أعضاء الإدارة لا يتكلمون اللغة العربية من الممكن استخدام نماذج اللغة الإنجليزية لملفات الترشيح.
- **الخط:** تتم كتابة طلب الترشيح باستخدام خط (Simplified Arabic) لملف الترشيح في اللغة العربية و (Arial) لملف الترشيح باللغة الإنجليزية وكما يلي:
 - o العناوين الرئيسية: حجم الخط (14).
 - o العناوين الفرعية: حجم الخط (13).
 - o المحتوى: حجم الخط (12).
- **أسلوب الكتابة:** في جميع الملحقات يجب أن نستخدم نفس أسلوب كتابة الأحرف المستخدمة في النص الرئيسي، والكتابة في جهة واحدة فقط من أوراق طلب الترشيح.
- **إرفاق الوثائق:** في طلبات المشاركة في فئة الإدارة يمكن إدراج المرفقات مع نص الإجابة، كما يمكن فصل المرفقات في صفحات منفصلة على أن لا يتجاوز عدد الصفحات الكلي العدد المحدد لكل فئة، على أن تكون هذه الوثائق رسمية، معتمدة، واضحة ومقروءة، مرتبطة زمنياً، وهادفة ومعبرة وقد تكون هذه الوثائق (رسالة، قرار، شهادة، صورة، آلية، دليل عمل، رسم بياني توضيحي، دراسة/بحث، تقرير).
- **حجم الصفحات:** ورق A4.
- **المسافة بين الأسطر:** 1.15 بوصة.
- **هوامش الصفحات: (Margins)**
 - o الهامش العلوي: الأسفل، الأيسر: 0.5" بوصة.
 - o الهامش الأيمن: 1" بوصة.
 - o ترويسة الصفحة: (Header) 0.5" بوصة.
 - o حاشية الصفحة: (Footer) 0.5" بوصة.

- **ترقيم الصفحات:** يجب أن يتم بيان رقم الصفحة ومجموع عدد الصفحات في يسار حاشية كل صفحة (مثال: الصفحة رقم من أو/....).
- **ترقيم الفقرات:** يجب أن يتم ترقيم الفقرات في الطلب لتتوافق مع ترقيم المعايير الرئيسية والفرعية والأنشطة التي سيتم الإجابة عليها، مثال 3-2-1 (النشاط الأول، المعيار الفرعي الثاني، المعيار الرئيسي الثالث).