



جائزة الرئيس الأعلى للتميز لمؤسسي

جامعة الإمارات العربية المتحدة

دليل الجائزة
فئة التميز المؤسسي

الأعلى للتميز (مؤسسة جازة الريس الأعلى)



جائزة الريس الأعلى للتميز (مؤسسة)

الدورة الثانية 2017

محتويات دليل الجائزة فئة التميز المؤسسي: -

4	 شروط عامة
5	 فئات جائزة التميز المؤسسي
5	 معايير التميز المؤسسي
6	 - المعيار الأول- القيادة
11	 - المعيار الثاني - الإستراتيجية
13	 - المعيار الثالث - الموارد البشرية
16	 - المعيار الرابع - الشراكات والموارد
19	 - المعيار الخامس - العمليات والخدمات
22	 - المعيار السادس - نتائج المتعاملين والخدمات
26	 - المعيار السابع - نتائج الموارد البشرية
29	 - المعيار الثامن - نتائج الشركاء والمجتمع والبيئة
31	 - المعيار التاسع - نتائج الأداء الرئيسية
33	 منهجية التقييم
39	 نموذج مفترض للإجابة على معايير الممكنات والنتائج ضمن ملف الترشيح
42	 هيكل ملف الترشيح
42	 إرشادات تعبئة ملف الترشيح

شروط عامة

- يحق لجميع الكليات والإدارات والمراكز البحثية في الجامعة المشاركة في فئة التميز المؤسسي
- أن يكون قد مر على تأسيسه/تأسيسها سنتان على الأقل.
- لا يجوز ترشيح وحدة تنظيمية فائزة في الدورة السابقة للدورة الحالية.
- تحتفظ الجامعة بحق نشر بعض محتويات الملفات الفائزة وذلك بهدف نشر قصص النجاح بعد الإعلان عن النتائج.
- 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.
- تتمتع جميع الملفات المقدمة لنيل الجائزة بالسرية التامة، ولا يجوز، بأي شكل من الأشكال، الإفصاح عن محتويات الملف والوثائق الداعمة قبل وخلال مرحلة التقييم.
- للاستفادة القصوى من جميع محتويات الملف يجب تجميع البيانات بطريقة تعين القارئ على الفهم الصحيح لطبيعة عمل الفئة المتقدمة والفوائد التي حققتها.
- سيتم تنفيذ مقابلات ميدانية بعد تقديم ملفات الترشيح، وعلى مقدم الطلب (الوحدة التنظيمية) تجهيز نسخة من طلب الترشيح، الوثائق، جهاز حاسوب محمول، ومعرفة معمقة بمحتوى الملف.

فئات جائزة التميز المؤسسي

تنقسم فئات التميز المؤسسي في جامعة الإمارات إلى ثلاث فئات:

الفئة الأولى: الإدارة المتميزة

الفئة الثانية: الكلية المتميزة

الفئة الثالثة: المركز البحثي المتميز

معايير التميز المؤسسي:

تنقسم المعايير التسعة المبينة في الجدول أدناه إلى 5 ممكنات، هي: القيادة، الإستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد والعمليات والخدمات، و 4 نتائج هي: نتائج المتعاملين والخدمات، نتائج الموارد البشرية، نتائج الشراكة والمجتمع والبيئة ونتائج الأداء الرئيسية. وتتم عملية التقييم لهذه المعايير حسب (منهجية الرادار).

النقاط	المعيار
100	القيادة
100	الإستراتيجية
100	الموارد البشرية
100	الشراكة والموارد
100	العمليات والخدمات
175	نتائج المتعاملين والخدمات
100	نتائج الموارد البشرية
50	نتائج الشراكة والمجتمع والبيئة
175	نتائج الأداء الرئيسية
1000	المجموع النهائي

المعيار الأول – القيادة:

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

1/1 دور القيادة في تطبيق رؤية الجامعة ورسالتها وقيمتها المؤسسية وتحديد أهدافها وتقديمها القدوة الحسنة لثقافة التميز على الصعيد العملي، **يقوم القادة المتميزون بما يلي:**

- المساهمة في إعداد وصياغة رؤية ورسالة الجامعة وتحديد قيم مؤسسية وأهداف واضحة لها وإيصال ذلك للعاملين وتوحيد جهودهم وحشداهم من أجل تحقيق هذه الرؤية والرسالة.
- ترجمة رؤية الجامعة ورسالتها إلى أهداف واضحة للإدارات والكلية والمراكز البحثية.
- المساهمة في التعريف برؤية الجامعة ورسالتها لجميع المعنيين، وتشجيع نشر مبادئ ومتطلبات تطبيق الجودة والتميز في القطاع الاتحادي.
- المساهمة في إيجاد ثقافة مؤسسية تضمن تحقيق أهداف الجامعة من خلال تقديم القدوة الحسنة في النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك داخل الجامعة وخارجها.
- التأكد من التزام الموارد البشرية بالقيم المؤسسية وأخلاقيات العمل وتبنيهم أعلى معايير السلوك المهني.
- المساهمة في تطوير ثقافة قيادية موحدة على مستوى الجامعة ومراجعة مستوى الأداء والمهارات القيادية وفعاليتها ومدى تطورها على مستوى الإدارات/الكلية/المراكز البحثية.
- المشاركة في المجموعات المهنية المتخصصة في مجال عمل الإدارات/الكلية/المراكز البحثية 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 المشاركة الشخصية للقادة في تحديد ومتابعة ومراجعة أداء الإدارات/الكليات/المراكز البحثية وقيادة جهود تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل على الصعيد العملي، **يقوم القادة المتميزون 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 للإدارات/الكليات/المراكز البحثية والعمل على تطويرها لتحسين أدائها.
 - بناء القرارات على حقائق ومعلومات موثوق بها، واستخدام المعلومات والمعرفة المتأتية من تحليل النتائج لتفسير الأداء الحالي والمتوقع للعمليات.
 - المساهمة في تطبيق إطار عمل فعال وشامل للحوكمة على مجالات العمل المختلفة في الإدارات/الكليات/المراكز البحثية (مثل: الإدارة المؤسسية، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، إدارة المعلومات).
 - اكتساب ثقة المعنيين من خلال التأكد من تحديد المخاطر للعمليات كافة بصورة ملائمة.
 - معرفة وفهم القدرات والإمكانيات التي تمتلكها الإدارات/الكليات/المراكز البحثية والعمل على تطويرها.

- 3/1 يعمل القادة على التفاعل مع جميع الفئات المعنية الداخلية والخارجية وإشراكهم (المتعاملين، الشركاء، الموردين، المجتمع)،...على الصعيد العملي، **يقوم القادة المتميزون 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 تظلماتهم والاقتراحات المقدمة منهم ومراجعتها والتعرف على مؤشراتها والعمل على تحسين نتائجها.
 - انتهاج مبدأ المساءلة تجاه المعنيين والشفافية تجاه المجتمع والجهات المعنية بالحوكمة على المستوى الاتحادي فيما يتعلق بالأداء ومدى الالتزام بالتشريعات والقوانين والمتابعة الفعالة لتنفيذ ما يرد في تقارير التقييم والتدقيق من هذه الجهات (مثل: ديوان المحاسبة).
 - تحديد الشراكات الإستراتيجية والتشغيلية في ضوء الاحتياجات المؤسسية الإستراتيجية وبما يتكامل مع قدراتها ويعزز نقاط القوة لديها.
 - المشاركة الفعالة في المبادرات الموجهة لخدمة المجتمع.

- 4/1 يعمل القادة على بناء وتعزيز ثقافة التميز لدى الموارد البشرية على الصعيد العملي، **يقوم القادة المتميزون بما يلي:-**
- المساهمة في نشر وتعزيز ثقافة المشاركة والمبادرة والتمكين والمساءلة على المستويات كافة، 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 وإمكانياتهم في ظل جو من المشاركة الحقيقية.
 - مساعدة الأفراد لتحقيق خططهم وأهدافهم، وتقدير جهودهم وإنجازاتهم بالأسلوب والتوقيت الملائمين.
 - ضمان التقييم الدوري والعاقل 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 الإدارات/الكليات/المراكز البحثية وقدرتها على التغيير بفاعلية على الصعيد العملي، يقوم القادة

المتميزون بما يلي:

- فهم العوامل الداخلية والخارجية المحركة لعملية التغيير على مستوى الجامعة، وتحديد واختيار التغييرات الواجب إجراؤها على مستوى الإدارات/الكليات/المراكز البحثية حسب أولويات وإستراتيجية الجامعة.
- إظهار القدرة على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب استناداً إلى المعلومات المتاحة لديهم وخبراتهم السابقة والأخذ في الاعتبار الآثار المترتبة على هذه القرارات.
- التمتع بالمرونة من خلال القيام بالمراجعة والتأقلم وتعديل توجه الإدارات/الكليات/المراكز البحثية عند الضرورة مع العمل على إشاعة الثقة داخل وخارج الإدارات/الكليات/المراكز البحثية في جميع الأوقات.
- السعي للحصول على التزام جميع المعنيين ومشاركتهم لضمان مساهمتهم في استمرار نجاح الإدارات/الكليات/المراكز البحثية والقيام بأي تغييرات ضرورية لضمان هذا النجاح.
- إظهار القدرة على تحقيق الاستمرارية لنجاح الإدارات/الكليات/المراكز البحثية 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 الجامعة في وضع متقدم.
- الإدارات/الكليات/المراكز البحثية الفعالة لعملية التغيير وتشجيع تبادل الآراء والنقاش البناء وتأثيرات التغيير في جميع المعنيين.
- شرح عمليات التغيير ومبرراته لجميع المعنيين.
- دعم وتمكين الموارد البشرية من الإدارة الفعالة للتغيير.
- قياس فاعلية التغيير ومراجعتها، وضمان مشاركة جميع المعنيين واستفادتهم من المعرفة المكتسبة الناجمة عن التغيير.

المعيار الثاني – الإستراتيجية:

تعمل الإدارات/الكلية/المراكز البحثية المتميزة على تطبيق رؤية الجامعة ورسالتها. حيث يتم تطوير السياسات والخطط والأهداف والعمليات وتطبيقها على مستوى الإدارات/الكلية/المراكز البحثية لتحقيق إستراتيجية الجامعة.

1/2 المساهمة في إعداد ومراجعة وتحديث الإستراتيجية والسياسات الداعمة للجامعة على الصعيد العملي، **يقوم القادة المتميزون بما يلي:**

- معرفة ومراعاة والاستجابة لاحتياجات وتوقعات جميع المعنيين واستخدامها كمدخل لتطوير الإستراتيجية والسياسات الداعمة، مع متابعة أي تغيرات قد تحصل عليها.
- تحليل والاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء التشغيلية والإستراتيجية الداخلية ومعرفة الكفاءات التي تمتلكها الإدارات/الكلية/المراكز البحثية لفهم القدرات الحالية والمحتملة.
- الاطلاع والتعرف على أفضل الممارسات المطبقة وضمان الاستفادة منها ومقارنة أداء الإدارات/الكلية/المراكز البحثية مع جهات متميزة للتعرف على نقاط القوة وفرص التحسين لدى الجامعة.
- الاستفادة من المعلومات والاقتراحات المقدمة من الموارد البشرية وآرائهم.
- الاستفادة من نتائج عمليات التقييم الذاتي المؤسسي.
- المساهمة في إعداد وتطوير الإستراتيجية والسياسات الداعمة لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها.
- إعداد وتطوير إستراتيجية الإدارات/الكلية/المراكز البحثية بشكل يضمن توافقها ودعمها لإستراتيجية الجامعة.
- تتضمن الإستراتيجية بدائل وسيناريوهات وخططاً 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 للمخاطر تتضمن الأنشطة ومسؤوليات التنفيذ والأطر الزمنية والموارد اللازمة.
- توازن الإستراتيجية بين احتياجات الإدارات/الكلية/المراكز البحثية ومتطلبات جميع المعنيين وتوقعاتهم.

- تجسد الإستراتيجية مفاهيم التميز وأفضل الممارسات، وتتضمن مبدأي (التركيز على المتعامل) و(الكفاءة الحكومية).
- انتظام مراجعة وتحديث الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها للتأكد من مدى ملائمتها وفعاليتها، وتحديد الإدارات المسؤولة عن الإعداد والمراجعة والتحديث.

- مراعاة الشفافية في إعداد ومراجعة وتحديث الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها.

2/2 نشر الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها وتطبيقها ومتابعتها على الصعيد العملي، يقوم القادة المتميزون بما يلي:

- تحديد مؤشرات الأداء الإستراتيجية والتشغيلية على مستوى الإدارات/الكليات/المراكز البحثية وتحديد مستهدفات رقمية لها بناءً على مقارنات مع أفضل الممارسات وبما يتوافق مع رؤية الجامعة ورسالتها.
- العمل على تطبيق الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها بأسلوب منظم من أجل تحقيق النتائج المستهدفة، مع تحقيق التوازن بين الأهداف على المدى القصير والطويل.

- مواءمة أهداف الأفراد وفرق العمل مع الأهداف الإستراتيجية والخطط التشغيلية للإدارات/الكليات/المراكز البحثية والعمل على تمكينهم لضمان مساهمتهم الفاعلة في تحقيقها، ومراجعة هذه الأهداف وتطويرها بشكل منتظم.
- شرح الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها والتعريف بها لمختلف المستويات الوظيفية في الإدارات/الكليات/المراكز البحثية ولجميع المعنيين خارج الجامعة وتقييم مدى معرفتهم بها واستيعابهم لها.

- اعتماد الإستراتيجية كأساس لتخطيط النشاطات وتحديد الأهداف على جميع المستويات في الإدارات/الكليات/المراكز البحثية.

- تطبيق النظام الإداري المتبع في الجامعة للمتابعة والتقييم وإعداد تقارير متابعة التقدم في الإنجاز باستخدام نظام أداء حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة.

المعيار الثالث – الموارد البشرية:

تقدر الإدارات/الكليات/المراكز البحثية المتميزة مواردها البشرية وتعمل على إيجاد ثقافة من شأنها تحقيق الأهداف . كما تعمل 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 لمصلحة الإدارات/الكليات/المراكز البحثية والجامعة.

3/1 دعم خطط الموارد البشرية لإستراتيجية الإدارات/الكليات/المراكز البحثية والجامعة على الصعيد العملي، **يقوم القادة**

المتميزون بما يلي:

- تحديد مستويات أداء الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للإدارات/الكليات/المراكز.
- ضمان التوافق والمواءمة بين خطط الموارد البشرية وبين متطلبات التطبيق الفعال لإستراتيجية الإدارات/الكليات/المراكز، والهيكل التنظيمي، والتقنيات الحديثة والعمليات الرئيسية.
- تطبيق سياسات وأنظمة العمل ذات العلاقة بالموارد البشرية، بما يضمن تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية.
- الاستفادة من استبانات الرأي الموجهة للموظفين ومن المعلومات والآراء الواردة منهم (الاقتراحات، الشكاوى، التظلمات)، في تطوير ممارسات الموارد البشرية وخططها.

2/3 تطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية على الصعيد العملي، يقوم القادة المتميزون بما يلي:

- تحديد المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق أهداف الإدارات/الكلديات/المراكز الاستراتيجية.
- تحديد وتصنيف معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية ووضعها في أماكن العمل/الوظائف الملائمة.
- تساهم الإدارات/الكلديات/المراكز 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، يقوم القادة المتميزون 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 وتفانيهم 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 مجالات العمل كافة في الإدارات/الكلديات/المراكز.
- بناء ثقافة تركز على المتعامل، مدعومة بقيم محورها الخدمة والمتعامل.
- إشراك الموارد البشرية في أنشطة مراجعة وتطوير كفاءة العمليات وفعاليتها.
- 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 الإدارات/الكليات/المراكز على الصعيد العملي، يقوم القادة المتميزون بما يلي:

- تحديد احتياجات ومتطلبات التواصل الفعال بين الإدارات/الكليات/المراكز والموارد البشرية.
- نشر وإيضاح التوجه الإستراتيجي للإدارات/الكليات/المراكز والجامعة للموارد البشرية لضمان فهمهم لرؤية الجامعة ورسالتها وقيمتها وأهدافها.
- ضمان فهم الموارد البشرية لدورهم ومساهماتهم في تحقيق النجاح المستمر للإدارات/الكليات/المراكز والجامعة.
- المساهمة في تطبيق إستراتيجيات الجامعة وسياساتها لتشجيع الموارد البشرية على تبادل المعرفة والمعلومات وتسمح بالتعلم والتعرف على أفضل الممارسات، وتحقيق مبدأ الحوار والتواصل الفعال داخل الإدارات/الكليات/المراكز.

- ### 5/3 مكافأة وتقدير و الاهتمام بجهود وإنجازات الموارد البشرية على الصعيد العملي، يقوم القادة المتميزون بما يلي:
- تشجيع ومكافأة الإنجازات المتميزة على جميع المستويات بالإدارات/الكليات/المراكز (الموظفين وفرق العمل)، وربطها مع إستراتيجية الجامعة 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 (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/الكليات/المراكز البحثية المتميزة بتخطيط شراكاتها الداخلية والخارجية ومواردها الداخلية وعلاقتها مع الموردين من أجل دعم إستراتيجية الجامعة وسياساتها وضمان التنفيذ الفعال للعمليات. وهي بذلك تضمن التأثير في البيئة والمجتمع بشكل فعال.

1/4 إدارة الشركاء والموردين بما يحقق المنفعة المستدامة على الصعيد العملي، يقوم القادة المتميزون بما يلي:

- تحديد وتصنيف الشركاء والموردين الرئيسيين للإدارة والتميز بينهم بما يتفق مع إستراتيجية الإدارات/الكليات/المراكز الجامعية 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 وإضفاء قيمة للأطراف المعنية مع القدرة على تقييم أثر الشراكات وقياسها.
- العمل المشترك لتحسين أداء العمليات وتبسيط الإجراءات وتطوير خدمات المتعاملين، ودعم ومساندة جهود التطوير المؤسسي للإدارات/الكليات/المراكز وشركائها وتحقيق المنفعة المشتركة لجميع الأطراف.

2/4 إدارة الموارد المالية بما يحقق النجاح المستدام على الصعيد العملي، يقوم القادة المتميزون بما يلي:

- تطبيق الإستراتيجية والسياسات والعمليات المالية للجامعة.
- 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 والمواءمة بين تنفيذ الأهداف الإستراتيجية 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 والمباني، الأجهزة، الموارد (بطريقة مستدامة على الصعيد العملي)، يقوم القادة المتميزون بما يلي:

- تطبيق إستراتيجية الجامعة وسياساتها للممتلكات والمرافق والمعدات.
- الاستخدام الأمثل للممتلكات والمرافق والمعدات ودورة حياة تلك الأصول وأمنها بفاعلية.
- تطبيق أنظمة لقياس وتأثير العمليات في الصحة والسلامة والبيئة (مثل: تطبيق مواصفة نظام البيئة الأيزو 14001) بما يضمن قياس وتقليل التأثيرات السلبية الناجمة عن أعمال وخدمات الإدارات/الكليات/المراكز على المجتمع والبيئة وترشيد ورفع كفاءة استهلاك الطاقة والمياه.
- تطبيق أنظمة لقياس وتأثير العمليات في الصحة والسلامة والبيئة (مثل: تطبيق مواصفة نظام البيئة الأيزو 14001) بما يضمن قياس وتقليل التأثيرات السلبية الناجمة عن أعمال وخدمات الإدارات/الكليات/المراكز على المجتمع والبيئة وترشيد ورفع كفاءة استهلاك الطاقة والمياه.

4/4 إدارة الموارد التقنية لدعم تنفيذ الإستراتيجية على الصعيد العملي، يقوم القادة المتميزون بما يلي:

- تطبيق إستراتيجية الجامعة وسياساتها للموارد التقنية لدعم إستراتيجية الجامعة وبما يتوافق مع إستراتيجية الحكومة الاتحادية الإلكترونية.
- استخدام التقنيات الحديثة بما في ذلك أتمتة العمليات والخدمات لدعم وتطوير فاعلية العمليات في الإدارات/الكليات/المراكز.
- الاستغلال الأمثل للموارد التقنية المتوافرة بما في ذلك سياسة استبدال التقنيات القديمة.
- المساهمة في تحديد واختيار وتقييم الموارد التقنية البديلة والحديثة في ضوء تأثيرها في أداء الجامعة وقدراتها وتأثيراتها البيئية.
- استخدام التقنيات الحديثة لمساندة جهود الإبداع والابتكار.

5/4 إدارة المعلومات والمعرفة لدعم اتخاذ القرارات بصورة فعالة وبناء قدرات الجامعة على الصعيد العملي، يقوم القادة المتميزون بما يلي:

- تطبيق إستراتيجية الجامعة للمعلومات 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 الإدارات/الكليات/المراكز بشكل فعال.
- تحويل البيانات إلى معلومات أو معرفة يمكن تعميمها واستخدامها بفاعلية.
- تسهيل إمكانية الاطلاع على المعلومات والمعارف (ذات العلاقة) للمعنيين من داخل الإدارات/الكليات/المراكز أو خارجها مع تطبيق معايير أمن وسلامة المعلومات المعتمدة على مستوى الجامعة.
- ضمان حداثة ودقة وشمولية وتكامل المعلومات والمعارف.
- ضمان الاستخدام الأمثل للمعارف والمعلومات عن الأداء الحالي للإدارات/الكليات/المراكز وإمكانياتها لتحديد الفرص المتاحة ودعم الابتكار.

المعيار الخامس – العمليات والخدمات:

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

1/5 تصميم العمليات لتحقيق القيمة الأمثل للمعنيين على الصعيد العملي، يقوم القادة المتميزون بما يلي:

- تحديد وتصنيف العمليات اللازمة لتنفيذ إستراتيجية الإدارات/الكليات/المراكز والجامعة وتحقيق أهدافها، وترتيب العمليات حسب الأولوية كجزء من النظام الإداري للجامعة، واستخدام أساليب مناسبة لإدارتها وتطويرها بفاعلية بما في ذلك العمليات التي تتخطى حدود الإدارات/الكليات/المراكز أو حتى الجامعة.
- تطبيق نُظم العمليات والجودة ضمن مواصفات قياسية عالمية للعمليات (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 وإستراتيجية) وربطها بشكل مباشر مع الخطة الإستراتيجية.
- معالجة الموضوعات المتعلقة بالتداخل والازدواجية في أداء المهام وتقديم الخدمات داخل الإدارات/الكليات/المراكز ومع الشركاء لضمان إنجاز فعال للعمليات من البداية وحتى النهاية.

2/5 تصميم واستحداث الخدمات بناءً على احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم على الصعيد العملي، يقوم القادة المتميزون بما يلي:

- الإبداع والمبادرة لتطوير وتوفير خدمات تقدم قيمة مضافة للمتعاملين.
- الاستفادة من نتائج دراسات واستبانات الرأي للمعنيين ومن نشاطات التعلم المؤسسي لتحديد احتياجات وتوقعات المتعاملين الحالية والمستقبلية وللتعرف على آرائهم في الخدمات 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 في 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 الإدارات/الكلية/المراكز.
- تطبيق معايير برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة في تصميم وتطوير الخدمات.

3/5 تسويق الخدمات بشكل فعال على الصعيد العملي، يقوم القادة المتميزون بما يلي:

- القيام بتعريف الخدمات المقدمة والمعايير المرتبطة بها لفئات المتعاملين كافة.
- 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 إستراتيجية الاتصال الجماهيري للجامعة وتسويق الخدمات بفاعلية لفئات المتعاملين والمستفيدين.
- المساهمة في التوعية والترويج والتسويق للخدمات بطريقة فعّالة للمتعاملين الحاليين والمتوقعين.
- التأكد من امتلاك الإدارات/الكلية/المراكز لقدرات وموارد تمكنها من الإيفاء بوعودها فيما يتعلق بتقديمها للخدمات.

4/5 تقديم الخدمات وإدارتها على الصعيد العملي، يقوم القادة المتميزون بما يلي:

- توفير وتقديم الخدمات لتحقيق متطلبات واحتياجات المتعاملين وتوقعاتهم.
- تخطيط القدرة الاستيعابية لقنوات تقديم الخدمات لضمان توافر الخدمات و 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 في 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 العمليات وفعاليتها.

5/5 إدارة وتقوية علاقات المتعاملين على الصعيد العملي، يقوم القادة المتميزون بما يلي:

- تحديد وتصنيف فئات المتعاملين والاستجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم المختلفة.
- تحديد متطلبات الاتصال المنتظم مع المتعاملين بفئاتهم المختلفة على المدى القصير والطويل وتبليتها.
- إيجاد قنوات للحوار مع المتعاملين مبنية على الانفتاح والشفافية والثقة بالتعاملات كافة 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/الكليات / المراكز البحثية المتميزة بما يلي:

- تحديد وتصميم مجموعة من مؤشرات الأداء الإستراتيجية والتشغيلية ذات الصلة بغرض تقييم مدى نجاح الأهداف الإستراتيجية والسياسات والعمليات والأنشطة الداعمة لها، وذلك في ضوء احتياجات المتعاملين وتطلعاتهم.
- تحديد مستهدفات رقمية للنتائج الرئيسية في ضوء احتياجات المتعاملين وتطلعاتهم، وبما يتماشى مع الإستراتيجية 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 في مؤشرات الأداء التشغيلية والإستراتيجية الأخرى ذات الصلة.
- الاستفادة من النتائج الحالية لتوقع الأداء والنتائج المستقبلية.
- مقارنة مستوى الأداء الذي حققته الجامعة بنتائج 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)

تعبر هذه المقاييس عن رأي المتعاملين المستفيدين والمتأثرين بأنشطة خدمات الإدارة بشكل مباشر أو غير مباشر (من خلال استبانات الرأي، مجموعات النقاش، الشكاوى، رسائل الشكر وما شابه). وحسب طبيعة عمل الجامعة، 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.
- نقطة رئيسية يجب اتخاذ الإجراء اللازم لها.
- مدة الانتظار.
- مدة تقديم الخدمة.
- زمن الاستجابة.

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.
- حدثاء المعلومات.
- تطابق المعلومات عبر القنوات المختلفة.

مراكز تقديم الخدمة:

- ملائمة الموقع لطبيعة الخدمة.
- نظام الانتظار.
- نظافة الموقع وتهويته وإنارته.
- توافر مواقف للسيارات.
- تناسق مظهر المركز مع الهوية المؤسسية للجامعة.
- المرافق الصحية.

مخرجات الخدمة:

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

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 الجامعة للجهات الحكومية 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 مع طبيعة الخدمة التي يتم قياسها. كما يمكن أن يتم قياس آراء المتأثرين غير المباشرين من خدمات الجامعة وسياساتها وأنشطتها.

2/6 مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين

هذه مقاييس أداء داخلية من أجل مراقبة وفهم وتحديد والتنبؤ بالأداء فيما يتعلق بالمتعاملين. وحسب طبيعة العمل في الإدارة/ الكلية / المراكز البحثية، 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 المدخلات نفسها.
- (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 المتوافرة 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:

يُركّز هذا المعيار على نتائج الإدارة/ الكلية / المركز البحثي الخاص بالموارد البشرية ومستويات رضاها.

التعريف

تقوم الإدارة/ الكليات / المراكز البحثية المتميزة بما يلي:

- تحديد وتصميم مجموعة من مؤشرات الأداء التشغيلية والإستراتيجية ذات الصلة بغرض تقييم مدى نجاح الأهداف الإستراتيجية 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 الإستراتيجية 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 في مؤشرات الأداء التشغيلية والإستراتيجية الأخرى ذات الصلة.
- الاستفادة من النتائج الحالية لتوقع الأداء والنتائج المستقبلية.
- مقارنة مستوى الأداء الذي حققته الجامعة بنتائج 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/ الكلية/ المركز البحثي.
- التطور المهني.
- المزايا والعلاوات الإضافية.
- بيئة العمل وأجوائه.
- تقييم الأداء والتقدير.
- رؤية الإدارة/ الكلية / المركز البحثي والقيادة.
- الأداء والاستقرار.
- ظروف العمل والتجهيزات والمعدات.
- الاهتمام بالعمل وتحدياته.

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:

- الكفاءات المطلوبة مقارنة بالكفاءات المتوافرة.
- مستويات نجاح برامج التدريب والتنمية في تحقيق الأهداف المنشودة.
- الإنتاجية.
- تقييم أثر التدريب.

التحفيز والمشاركة:

- المشاركة في فرق التحسين.
- المشاركة في برامج التدريب والتطوير.
- تقدير جهود الموظفين وفرق العمل.
- نسبة الاستجابة لاستبانات الرأي.
- المشاركة في نظم الاقتراحات.
- الفوائد القابلة للقياس (من فرق العمل).

مستويات الرضا:

- متوسط عدد أيام الغياب لكل موظف.
- عدد إصابات العمل.
- معدل الدوران الوظيفي.
- معدل الإجازات المرضية لكل موظف.
- عدد الشكاوى والتظلمات من قبل الموظفين.

الخدمات المقدمة للموارد البشرية:

- (الوقت اللازم لتقديم الخدمات) المدة اللازمة لإنجاز المعاملة.
- كفاءة تقديم الخدمات (نسبة الخفض في تكلفة الخدمة، نسبة الزيادة في المخرجات مع الحفاظ على المدخلات نفسها).
- 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 الجامعة المتعلقة بعلاقاتها مع الشركاء والتزاماتها تجاه البيئة والمجتمع)، على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي:

التعريف

تقوم الإدارات/الكليات/المراكز البحثية المتميزة بما يلي:

- تحديد وتصميم مجموعة من مؤشرات الأداء التشغيلية والإستراتيجية ذات الصلة بغرض تقييم مدى نجاح الأهداف الإستراتيجية 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 الإستراتيجية 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 في مؤشرات الأداء التشغيلية والإستراتيجية الأخرى ذات الصلة.
- الاستفادة من النتائج الحالية لتوقع الأداء والنتائج المستقبلية.
- مقارنة مستوى الأداء الذي حققته الجامعة بنتائج 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 المراقبة و الفهم والتنبؤ بأداء الجامعة المتعلق بالبيئة والشركاء والمجتمع، وحسب طبيعة العمل فإن هذا المعيار يمكن أن يشمل النتائج التالية:

في المجال البيئي:

- نسبة الخفض في استهلاك الكهرباء والمياه.
- حجم المواد التي تمت 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 / الكلية / المركز البحثي للمجتمع كجزء من عملها الرئيسي وبين الأنشطة المجتمعية التي يتم تنفيذها خارج نطاق عملها وذلك كجهود تطوعي أو خيرى. شريطة ألا 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 تجدر الإشارة إلى أنه يجب عدم تخصيص ميزانيات للأنشطة المجتمعية التي ستقوم بها الإدارات/ الكليات / المراكز البحثية، بل يمكن أن يتم ذلك من خلال أنشطة تطوعية من الموظفين أو استخدام منشآت وموارد في تنفيذ الأنشطة المجتمعية (بما لا يتعارض ولا يؤثر في الأنشطة الرئيسية لها) .

المعيار التاسع - نتائج الأداء الرئيسية:

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

التعريف:

تقوم الإدارات/الكلية/المراكز البحثية المتميزة بما يلي:

- تحديد وتصميم مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية المالية وغير المالية ذات الصلة بغرض تقييم مدى نجاح إستراتيجية الإدارة وذلك في ضوء احتياجات فئات المعنيين الرئيسيين وتطلعاتهم.
- تحديد مستهدفات رقمية للنتائج الرئيسية في ضوء احتياجات فئات المعنيين الرئيسيين وتطلعاتهم، وبما يتماشى مع الإستراتيجية 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 في مؤشرات الأداء التشغيلية والإستراتيجية الأخرى ذات الصلة.
- الاستفادة من النتائج الحالية لتوقع الأداء والنتائج المستقبلية.
- مقارنة مستوى الأداء الذي حققته الجامعة بنتائج الجهات المماثلة، واستخدام نتائج هذه المقارنة لتحديد/مراجعة المستهدفات الرقمية.
- تصنيف النتائج لفهم مستويات الأداء التي تم تحقيقها في مجال المؤشرات الرئيسية والإستراتيجية، وذلك في مجالات عمل الجهة بشكل تفصيلي ومحدد.

مخرجات الأداء الإستراتيجية: يتم التركيز في هذا المعيار على محاور القياس الإستراتيجية الرئيسية التي يتم تحديدها بناءً على مهام الجامعة في قانون التأسيس والمؤشرات الوطنية ومؤشرات التنافسية العالمية ذات العلاقة بعمل الجامعة.

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 الإستراتيجية للجامعة.

2/9 مؤشرات الأداء الرئيسية: هذه المقاييس خاصة بالخطط التشغيلية للإدارة من أجل مراقبة المستهدفات وفهمها وتحديدها، بالإضافة إلى التنبؤ وتحسين نتائج الأداء المؤسسي، وحسب طبيعة عمل الإدارة وأهدافها وأنشطتها، يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

المشاريع والمبادرات: نسب تحقيق مؤشرات الأداء التشغيلية المتعلقة بالمشاريع والمبادرات.

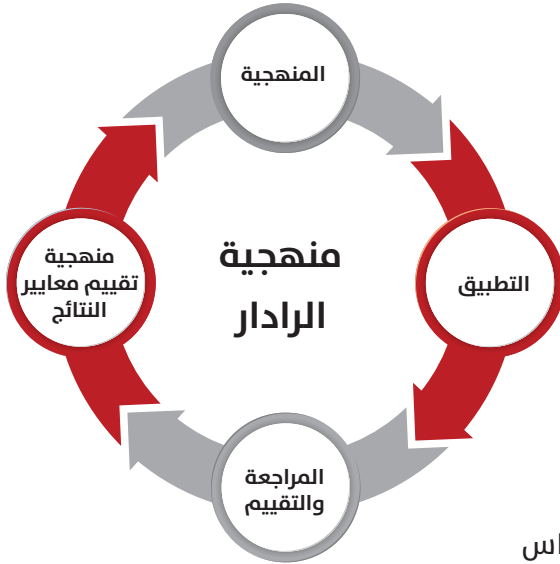
المعلومات والمعرفة: سهولة الوصول إليها، دقتها، ملاءمتها، توافرها في الوقت الملائم، المشاركة وتبادل المعرفة.

الحوكمة والشفافية: نسبة التزام الإدارة باللوائح والأنظمة وتطبيق الملاحظات الواردة في تقارير التدقيق الداخلي أو الخارجي (ديوان المحاسبة).

منهجية التقييم:

آلية التقييم المستخدمة لتقييم المرشحين لفئات الجائزة ستعتمد على منطق الرادار؛ وهو عبارة عن إطار ديناميكي للتقييم وأداة قوية للإدارة، يقوم بتوفير منهجية منظمة لتقييم أداء أية مؤسسة، وتتكون هذه المنهجية من أربعة عناصر هي:

- المنهجية.
- التطبيق.
- المراجعة والتقييم.
- منهجية تقييم معايير النتائج.



تنص هذه المنهجية على القيام بما يلي:

- تحديد النتائج المراد تحقيقها كجزء من عملية إعداد الإستراتيجية.
- تخطيط وتطوير مجموعة متكاملة من المنهجيات لتحقيق النتائج المطلوبة.
- تطبيق المنهجيات بطريقة منتظمة لضمان التنفيذ الكامل.
- مراجعة وتقييم فعالية المنهجيات المعتمدة وفعاليتها تطبيقها بناءً على قياس وتحليل النتائج المتحققة والتعلم منها بغرض التطوير والتحسين المستمر.

منهجية تقييم معايير الممكنات

المنهجية

طريقة نظامية تحدد أسلوباً محدداً للعمل، وتضمن الانسجام والتوافق في كيفية القيام بعمل أو مهمة ما وقابل للقياس والمتابعة. ويمكن أن تكون على شكل إجراء، قرار إداري، سياسة، نظام إلكتروني، دليل عمل، تقييم المنهجية يتم من خلال التأكد من:

السلامة والمنطقية، مما يعني:

- أن يكون المنطق في تبني المنهجية المتبعة وسبب اختيارها واضحاً ومحدداً.
- أن تكون للمنهجية عمليات واضحة ومعرفة.
- أن تُركز المنهجية على احتياجات جميع المعنيين.
- أن يتم إدراج التعديلات التي تم اعتمادها على المنهجيات.

الترابط والتكامل، مما يعني:

- أن تدعم المنهجيات المتبناة كلاً من سياسة الجامعة وإستراتيجيتها.
- أن تكون المنهجية مرتبطة بشكل مناسب بالمنهجيات الأخرى.

التطبيق

الشمولية، مما يعني:

أن تكون المنهجيات مطبقة بشكل شامل في الوحدات التنظيمية كافة المعنية داخل الجامعة وأن تشمل فئات المعنيين كافة.

النظامية، مما يعني:

أن تكون المنهجية مطبقة بطريقة نظامية (متسلسلة ومنظمة) وتكون آليات تنفيذها مخططاً لها، وأن تتم بشكل سليم، منطقي ومستمر مع القدرة على التغييرات في البيئة المحيطة والتكيف معها إذا احتاج الأمر.

التقييم والمراجعة

تشمل عملية (التقييم والمراجعة) ما يلي:

القياس:

- القياس الدوري لمدى كفاءة وفعالية منهجية العمل وتطبيقها.
- أن تكون المؤشرات التي تم اختيارها متناسبة مع طبيعة المنهجيات.

التعلم والإبداع:

- يتم استخدام التعلم لتحديد أفضل الممارسات المتبعة داخلياً وخارجياً وتحديد فرص التحسين المحتملة.
- يتم استخدام الإبداع لتطوير المنهجيات القائمة أو استحداث منهجيات جديدة.

التحسين والابتكار:

- استخدام مخرجات عمليات القياس والتعلم لتحديد مجالات التحسين وأولوياتها والتخطيط لتطبيقها.
- تقييم وتحديد الأولويات التي سيتم استخدامها من مخرجات عمليات الإبداع.

منهجية تقييم معايير النتائج

الهدف:

- هل تم تحديد مستهدفات منطقية وملائمة لجميع المؤشرات الرئيسية؟
- هل المستهدفات مناسبة؟
- هل تم تحقيق المستهدفات أو تجاوزها؟

النمطية:

مقارنة البيانات زمنياً لتحديد مدى تحسن النتائج أو تراجعها

كيفية تقييم النمطية:

- هل النمطية إيجابية؟
- هل النمطية سلبية؟
- هل يوجد استقرار في النتائج؟

المقارنة:

- هل يوجد مقارنات مرجعية لمؤشرات الأداء الرئيسية؟
- هل المقارنات المرجعية مناسبة؟
- هل الوضع النسبي للجهة وفق المقارنة المرجعية إيجابي؟

السببية:

- العلاقة السببية بين النتائج المتحققة وبين المنهجيات والأنشطة المسببة لها واضحة ومفهومة
- بناءً على الأدلة المقدمة، هل يمكن المحافظة على الأداء الإيجابي في المستقبل؟
- هل يتم تحديد فرص التحسين والإجراءات الواجب اتخاذها في المنهجيات بناءً على النتائج المتحققة؟

المجال ومدى التناسب: هل مجال المؤشرات/النتائج:

- يغطي كل الأنشطة والعمليات والبرامج والخدمات الرئيسية الخاصة بالجامعة؟
- يغطي احتياجات وتوقعات جميع فئات المعنيين (متعاملين، شركاء، موظفين، رئاسة مجلس الوزراء، المجتمع)؟
- متوافق مع سياسة الجامعة وإستراتيجيتها؟
- هل تم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الأولوية والأكثر أهمية للجهة؟
- هل يتم ربط المؤشرات من المستوى الإستراتيجي إلى مستوى العمليات والبرامج إلى مستوى الأفراد بشكل شمولي؟
- وهل العلاقة بين المؤشرات في المستويات المختلفة واضح ومفهوم؟

سلامة النتائج ودقتها:

- هل يتم توفير النتائج للمعنيين في الوقت المناسب؟
- هل النتائج دقيقة ويمكن الاعتماد عليها؟

تصنيف النتائج:

- هل يتم تصنيف النتائج بطريقة ملائمة؟ حسب الفئات المستهدفة:
- فئات المعنيين.
- الخدمات.
- العمليات.
- القطاعات، المناطق والوحدات التنظيمية.

نموذج مفترض للإجابة على معايير الممكنات والنتائج ضمن ملف الترشيح

المعيار الثالث - الموارد البشرية

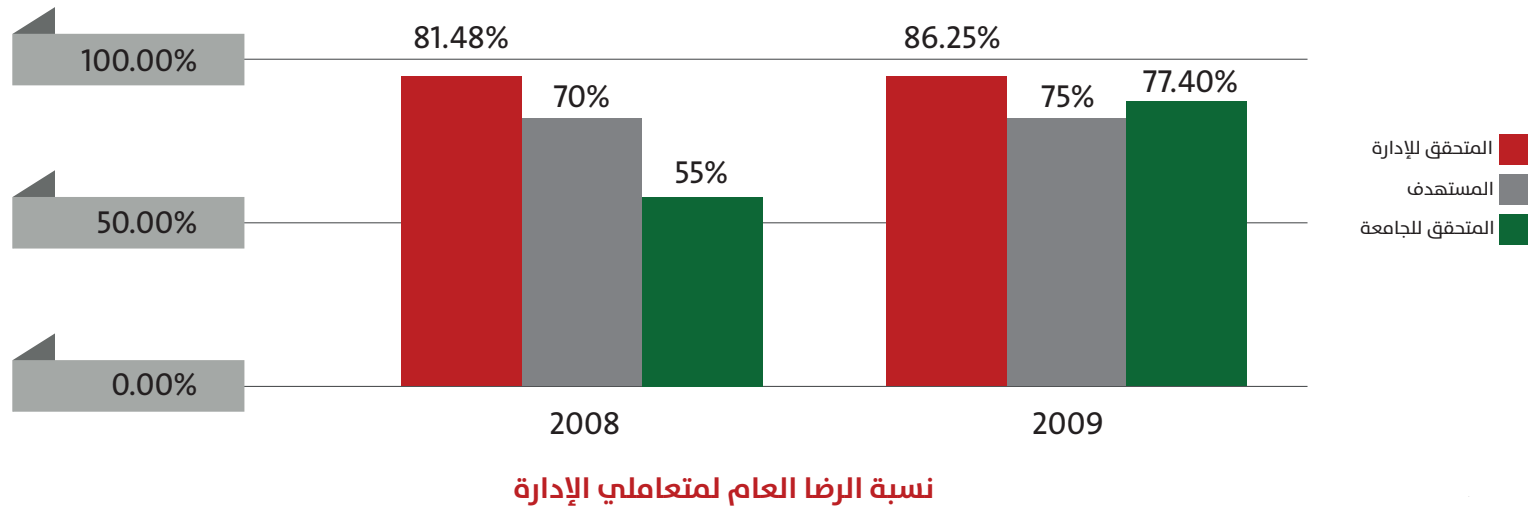
التخطيط و الموارد البشرية

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

(2/1/3) واعتمادًا لمنهجية الجامعة وإجراءاتها في اختيار وتوظيف الموظفين الأكثر كفاءة، تقوم الإدارة بتحديد المهام والمسؤوليات والشروط المطلوبة للمتقدمين ورفعها لإدارة الموارد البشرية ليتم الإعلان عنها وتسلم 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.

1/6 مقاييس رأي المتعاملين:

تطبيقاً لمنهجيات الجامعة وآلياته الخاصة بقياس رضا المتعاملين وبموجب الخطة الإستراتيجية، قامت الإدارة بتوزيع استبانات الرضا على متعاملها ويبين الرسم الآتي النتائج المتحققة لنسب الرضا لعامي 2008 و2009 الخاصة بالإدارة والتي تمت مقارنتها بإجمالي نسبة رضا المتعاملين من إجمالي متعاملي الجامعة والتي تبين ارتفاع نتيجة هذه الإدارة عن متوسط نتائج الإدارات في الجامعة:



أقسام ملف الترشيح:

(صفحة الرسالة الافتتاحية) صفحة واحدة: يرجى إرفاق رسالة مع الطلب، وتكون هذه الرسالة موجهة لإدارة الجامعة. وتكون موقّعة 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 تلبيةها.

صفحة الغلاف: اسم الجامعة وشعارها وفئة الجائزة المشارك فيها واسم الإدارة أو الكلية أو المركز البحثي.

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

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

1. **نبذة عامة:** حقائق حول الإدارة / الكلية / المركز البحثي.
2. **مجال العمل:** اختصاصات الإدارة / الكلية / المركز البحثي والخدمات والأنشطة الرئيسية المقدمة والفئات المستفيدة/ المتأثرة والمناطق الجغرافية التي تدخل في نطاق العمل.
3. **بيئة العمل والعلاقات الداخلية والخارجية للإدارة:** الشركاء الرئيسيون، العلاقة مع الفروع والمكاتب التابعة (إذا كان ذا صلة بالموضوع)، العلاقات مع الشركاء والمتعاملين،.... إلخ .
4. **(الهيكل التنظيمي) في صفحة منفصلة :** يبين الإدارات/ الأقسام الرئيسية والفروع/ المكاتب التابعة.
5. **مكونات الخطة الإستراتيجية:** يتم إدراج جميع مكونات الخطة الإستراتيجية في صفحة واحدة فقط على الأكثر (الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف الإستراتيجية).

6. **(مسرد المصطلحات) صفحة واحدة:** يتم في هذا المسرد شرح لجميع المصطلحات والاختصارات الوارد ذكرها في الملف، لابد من توزيع الصفحات وفقاً للدرجات الممنوحة لكل معيار وعلى النحو التالي:

المعيار	النسبة المئوية للمعيار	عدد الصفحات
القيادة	10%	4
الإستراتيجية	10%	4
الموارد البشرية	10%	4
الشراكة والموارد	10%	4
العمليات والخدمات	10%	4
نتائج المتعاملين والخدمات	17.5%	6
نتائج الموارد البشرية	10%	4
نتائج الشركاء والمجتمع والبيئة	5%	2
نتائج الأداء الرئيسية	17.5%	6
المجموع النهائي	100%	38

هيكل ملف الترشيح

- يجب ألا يزيد عدد الصفحات لملف الترشيح على 12 صفحة لجميع الفئات (6 صفحات للمعايير، والمرفقات 6 صفحات) بما فيها جميع المرفقات، الملحقات، والمستندات المرفقة مثل الرسومات البيانية، الجداول، الصور التوضيحية، البيانات الإحصائية، الصور، الخطابات، النتائج، الطلبات، إلخ بالإضافة للصفحات التالية التي لا تُعد جزءاً من الصفحات السابق ذكرها:
 - **صفحة الغلاف:** اسم الجامعة وشعارها وفئة الجائزة المشارك فيها واسم الإدارة أو الكلية أو المركز البحثي.
 - **جدول المحتويات:** يرجى إرفاق صفحة واحدة تشمل جدول محتويات المستندات المقدمة، وتوضيح أرقام الصفحات لكل جزء من أجزاء الطلب.
 - **مقدمة:** وتتم كتابة المقدمة كملخص عام عن التجربة /الموظف بحد أقصى صفحة واحدة.
 - **مسرد المصطلحات:** يتم في هذا المسرد شرح لجميع المصطلحات والاختصارات الوارد ذكرها في الطلب.
 - يجوز وضع أكثر من دليل أو رسم بياني في صفحة واحدة من صفحات المرفقات.

إرشادات تعبئة ملف الترشيح

- **اللغة:** الأصل في اللغة المستخدمة في كتابة الملف هي اللغة العربية ويمكن إدراج بعض المصطلحات باللغة الإنجليزية مع وجود ترجمة لها، لكن في حال كان جميع أعضاء فئة التميز المؤسسي لا يتكلمون اللغة العربية فمن الممكن استخدام نماذج اللغة الإنجليزية لملفات الترشيح.
- **الخط:** تتم كتابة ملف الترشيح باستخدام خط (Simplified Arabic) لملف الترشيح باللغة العربية و (Arial) لملف الترشيح باللغة الإنجليزية وكما يلي:
 - **العناوين الرئيسية:** حجم الخط (14).
 - **العناوين الفرعية:** حجم الخط (13).
 - **المحتوى:** حجم الخط (12).

• **أسلوب الكتابة:** في جميع الملحقات يجب أن نستخدم الأسلوب نفسه لكتابة الأحرف المستخدمة في النص الرئيسي، والكتابة في جهة واحدة فقط من أوراق ملف الترشيح.

• **إرفاق الوثائق:** في ملفات الترشيح في فئات أوسمة الرئيس الأعلى يجب فصل صفحات المرفقات عن صفحات الإجابة عن المعايير، ولا يجوز إدراج أي مرفقات داخل صفحات المعايير، على أن تكون هذه الوثائق رسمية، معتمدة، واضحة ومقروءة، ومرتبطة زمنياً، وهادفة ومعبرة، وقد تكون هذه الوثائق (رسالة، قراراً، شهادة، صورة، آلية، دليل عمل، رسماً بيانياً توضيحياً، دراسة/بحثاً، تقريراً).

• **حجم الصفحات:** ورق A4.

• **المسافة بين الأسطر:** 1.15 بوصة.

• **الهامش الأعلى:** والأسفل، والأيسر: 0.5 بوصة.

• **الهامش الأيمن:** 1 بوصة.

• **ترويسة الصفحة:** (Header) 0.5

• **حاشية الصفحة:** (Footer) 0.5

• **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 ملف الترشيح لتتوافق مع ترقيم المعايير الرئيسية والفرعية والأنشطة التي ستتم الإجابة عنها، مثال 1-2-3 (النشاط الأول، المعيار الفرعي الثاني، المعيار الرئيسي الثالث).

