جامعة حمدان بن محمد الذكية
Hamdan Bin Mohammed Smart University

مبادئ ونماذج التميزالمؤسسي

3 أيام تدريبية

التعديلات على منظومة التميز الحكومي بشكل عام

مخرجات التعلم

بنهاية الوحدة التدريبية يجب أن يكون المشارك قادراً على أن:

- يعرف مفاهيم التميز و يحلل كيفية الاستفادة منها في الواقع العملي.
- يشرح مبادئ التميز المؤسسي.
- يقارن بين نماذج التميز المؤسسي
- يحلل محاور منظومة التميز الحكومي .
- يقارن بين طرق تقييم القدرات والنتائج والمحفزات الخاصة بمنظومة التميز الحكومي وفقا لأداة التقييم المستخدمة.

الوحدة الأولى

اليوم الأول:

- تعريف الجودة ونبذة تاريخية عن تطوره ومخرجاته
- أنظمة الجودة ونبذة تاريخية عن تطورها
- ادارة الجودة الشاملة
- المفاهيم الأساسية للتميز

اليوم الثاني:

- النتائج المرجوة من تطبيق التميز
- تحديات التميز الحكومي
- نماذج تميز عالمية

اليوم الثالث :

- التطور التاريخي لنماذج التميز في دولة الإمارات العربية المتحدة
- منظومة التميز الحكومي: القدرات المؤسسية والنتائج والمحفزات
- التعديلات على مفاهيم المنظومة
- أداة التقييم المستخدمة
- التقييم الختامي

التحضير قبل المحاضرة

- قراءة المصادر التالية:
  - تاريخ الجودة
  - إدارة الجودة الشاملة
  - التميز المؤسسي
  - نماذج التميز
  - الكفاءة الحكومية
  - الفاعلية الحكومية

جـامعة حـمـدان بن محـمـد الـذكـيـة
Hamdan Bin Mohammed Smart University

الانطلاق من الجودة نحو التميز

اليوم الأول

أجندة الوحدة الاولى

اليوم الأول:

- تعريف الجودة ونبذة تاريخية عن تطوره ومخرجاته.
- أنظمة الجودة ونبذة تاريخية عن تطورها
- إدارة الجودة الشاملة
- المفاهيم الأساسية للتميز

تعريف الجودة

تعريف الجودة

الجودة هي مجموعة الخصائص التي من خلالها سيلبي المنتج المستخدم احتياجات وتوقعات المتعاملين.	**Dr. Val Feigenbaum**
الجودة هي التوافق مع الاحتياجات.	**Philip Crosby**
هي توحيد مواصفات المنتج و الاعتمادية بتكلفة منخفضة ومناسبة للسوق.	**Dr. Edward Deming**
هي الملاءمة للاستخدام، والملاءمة يحددها المتعامل (جودة التصميم-جودة مطابقة المواصفات - أن تكون السلعة متاحة- أن يتوفر فيها الأمان في الاستخدام- الأداء عند الاستخدام).	**Dr. Joseph Juran**

تطور مفاهيم الجودة

1920	▪ البداية الأولى لأساليب الجودة بدأت في أمريكا حيث دخلت مبادئ الإدارة العلمية في الصناعات الأمريكية
1930s	▪ طور «والتر شوارت» طرق التحليل الإحصائي والتحكم في الجودة في أمريكا
1950s	▪ ويليام إدواردز ديمنج هو من أوائل من طرح أساليب التحليل الإحصائي ومراقبة الجودة للمهندسين والمديرين التنفيذيين اليابانيين. ويمكن اعتبار هذا الطرح من أساسيات إدارة الجودة الشاملة. ▪ جوزيف م. جوران من الأوائل الذين قاموا بتدريس مفاهيم السيطرة على الجودة والتفوق الإداري. ▪ أرماند فيجينوم هو رائد في الفهم الحالي لإدارة الجودة الشاملة TQM وهو من نشر كتاب عن سيطرة الجودة الشاملة (Total Quality Control) ▪ فيليب ب. كروسبي هو أول من وضع مفهوم العيوب الصفرية كأسلوب لتحسين الجودة في العديد من الشركات.
1968	▪ أطلق اليابانيون نهج الجودة الشاملة من خلال مراقبة الجودة على جميع المستويات في الشركة، ومن هنا كانت بدايات انطلاق أنظمة إدارة الجودة. ▪ كما ساهمت فلسفة كاورو إيشيكاوا (السببية والأثر Fishbone) في صعود الشركات اليابانية لتكون رائدة في مجال الجودة
1970 وما بعدها	▪ أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) نهج واسع ومنظم لإدارة الجودة المؤسسية يستخدمه العديد من الشركات والمؤسسات. ▪ وحددت معايير الجودة مثل سلسلة ISO 9000 وبرامج الجودة والتميز مثل جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة (MBNQA) والجائزة الأوروبية للجودة (EQA) وغيرها المبادئ والعمليات التي شكلت امتداداً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

الجودة!

- لماذا يتطلب الاهتمام بالجودة كمطلب أساسي في التحقق من الأداء؟
- هل يجب الاهتمام بقياس الأداء؟
- هل نتفق بأن الجودة متطلب أساسي؟

الجودة!

مخرجات المتوقعة من الاهتمام بالجودة



سعادة المتعاملين

كيف يمكن تحقيق سعادة وجودة حياة المجتمع

القيمة النوعية

خلق القيمة النوعية لمهام وخدمات الجهات الحكومية

الكفاءة

تحقيق الأهداف بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة

الفاعلية

تحقيق الأهداف المطلوبة بالطرق وأساليب العمل الصحيحة

التميز

السعي نحو الأفضل وتفادي الأخطاء والانحرافات في تنفيذ المهام والعمليات

ثقة المواطنين في أداء الحكومات

الأكثر من الأجدد

الأكثر من الأقل

الأكثر من الأفضل

- هل الجودة متطلب أساسي؟

أنظمة الجودة العالمية

تعريف أنظمة الجودة

تعريف أنظمة الجودة

آليات عمل إدارية لإدارة النشاطات من خلال إجراءات و تعليمات عمل موثقة/ إجراء تطبيقات وعمليات محددة ضمن الاطار الاداري للإنتاج أو الخدمة لتحسين المستويات الإدارية في المؤسسات / الوحدات التنظيمية والارتقاء بمفهوم تقديم المنتج/ الخدمة من مجرد إنتاج بمواصفات معينة إلى أفضل المواصفات القياسية وبنفس المصادر الموجودة

نبذة تاريخية عن تطور أنظمة الجودة

منظومة التميز الحكومي

- نتائج أداء الجهات الحكومية والتجارب في دولة الإمارات العربية التمحدة

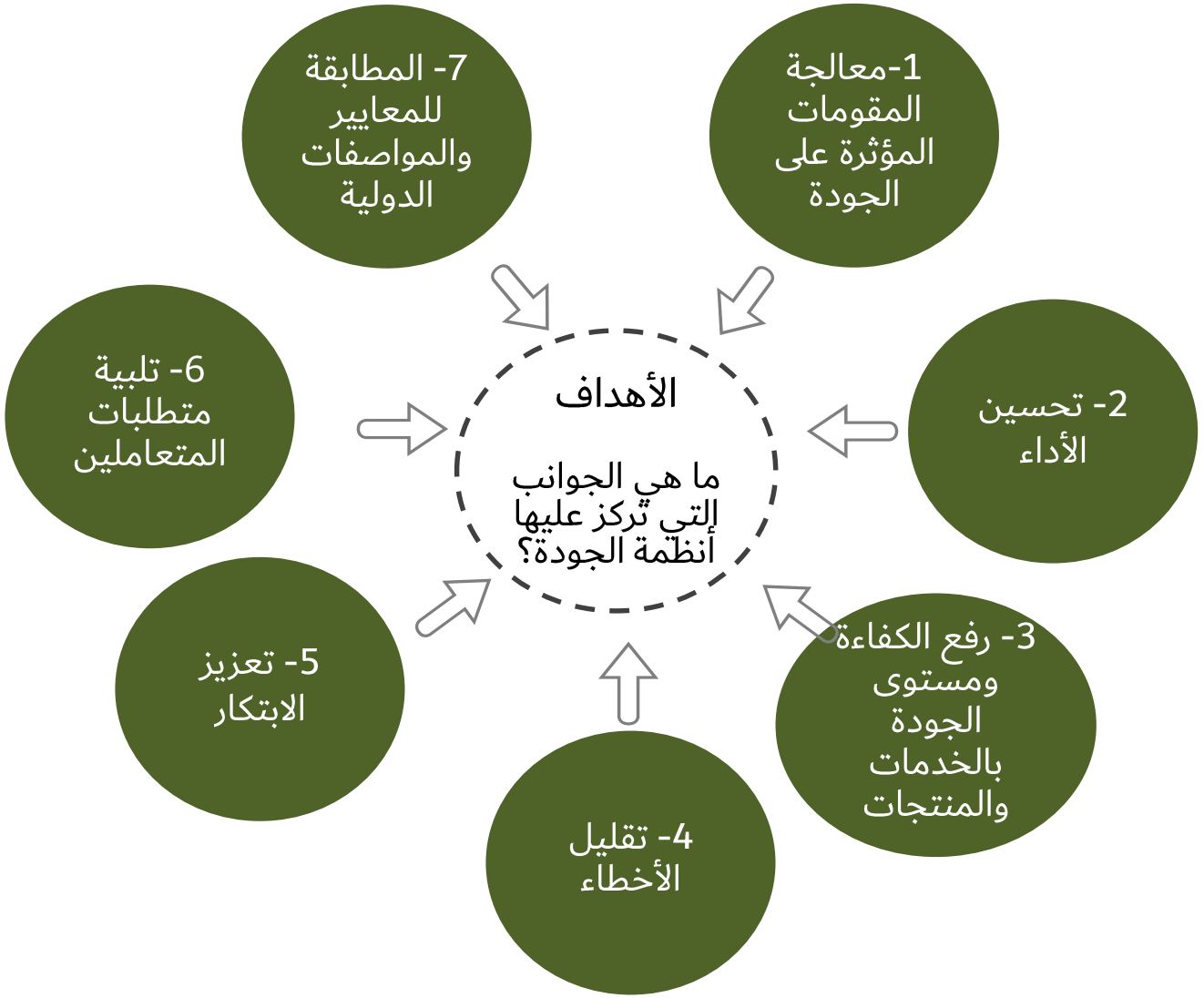
أنظمة التميز في القطاع الخاص

- معايير التميز / القطاع الخاص
- معايير التميز / جمعيات الأعمال
- معايير التميز القطاع الحكومي استنادا على معايير القطاع الخاص

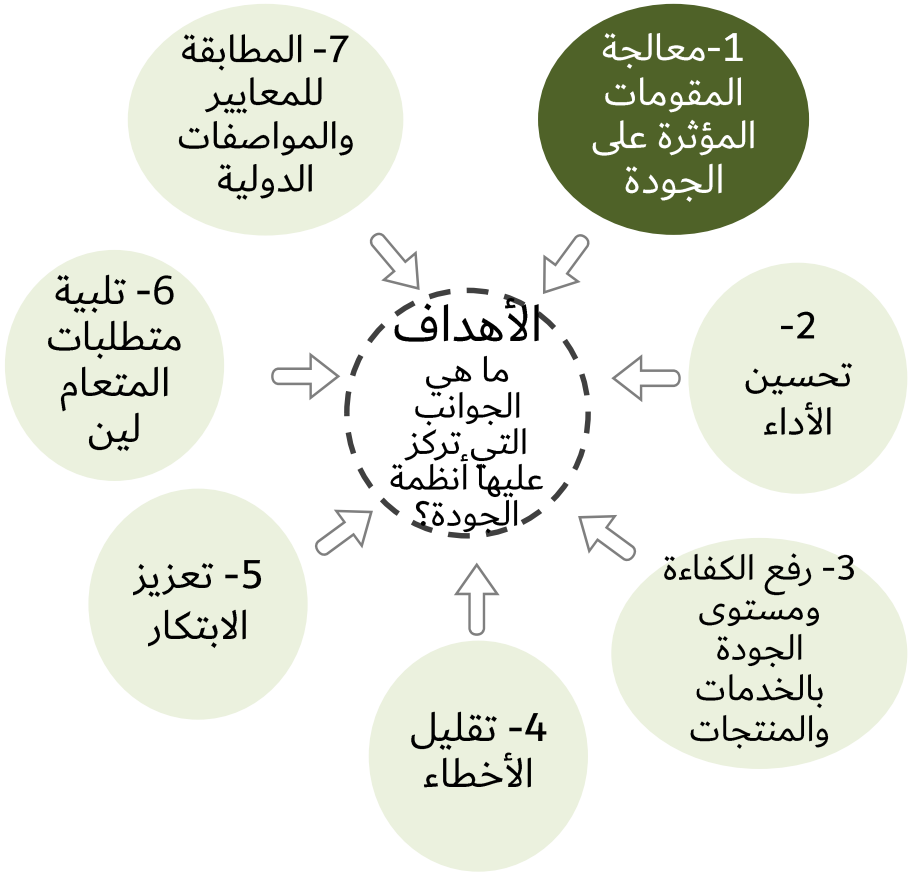
نظام ضبط الجودة

- المواصفات البريطانية
- المواصفات الأوروبية
- المواصفات العالمية ISO

أهداف أنظمة الجودة العالمية



أهداف أنظمة الجودة العالمية



7/1 معالجة المقومات المؤثرة على الجودة

تلتزم الجهات بمعايير ضبط الجودة ووضع مؤشرات قياس أداء نوعية على الخدمات التي تقدمها لتأكيد ضبط جودة تلك الخدمات / المنتجات المقدمة

وبناء على مقاييس تلك المؤشرات تقوم بإجراء التحسينات اللازمة لتحقيق أعلى مستويات الرضا وإسعاد المتعاملين.

أهداف أنظمة الجودة العالمية

7/2 تحسين الأداء

تعتمد عملية التحسين في نتائج الأداء المؤسسي على عمليات القياس والإجراءات التحسينية المرتبطة بمراجعة تلك النتائج من خلال تطبيق أساليب احصائية متنوعة لدراسة الواقع ومعالجة جوانب القصور ، ورفع مستويات الطموح في المستهدفات القادمة



أهداف أنظمة الجودة العالمية

7/3 رفع الكفاءة ومستوى الجودة بالخدمات والمنتجات

الكفاءة : تحقيق الأهداف بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة

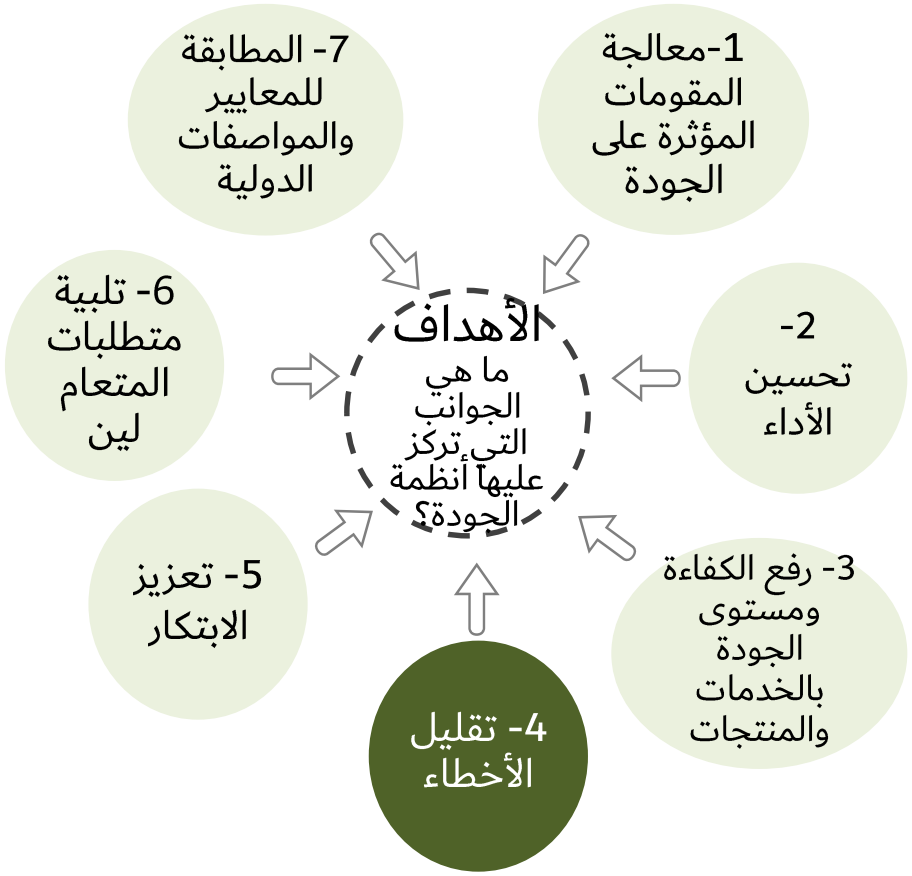


عوامل ضبط كفاءة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسات تعتمد على:

- تقليل مصادر الهدر والحد منها وإيقافها
- البحث عن مصادر بديلة مستدامة في العمليات المختلفة .

لا بد من وضع مؤشرات تقاس بشكل منتظم لمؤشرات كفاءة الخدمات والمنتجات وتقويمها بشكل مستمر

أهداف أنظمة الجودة العالمية



7/4 تقليل الأخطاء

تهدف إعادة هندسة العمليات ، ومؤشرات نجاح أداء العمليات للحد من الأخطاء الناتجة عن أداء تلك العمليات . هنالك مصادر متنوعة لحدوث الأخطاء منها البشرية ، التقنية، سلسلة التوريد (ضبط جودة المدخلات) ، إلخ.

أهداف أنظمة الجودة العالمية

7/5 تعزيز الابتكار



يقصد بالابتكار إجراء تحسينات جزئية (تراكمية) أو جذرية (كلية) على المنتجات / الخدمات المقدمة اعتمادا على رغبات الزبائن واحتياجات المجتمع.

تتطلب عمليات إدارة الابتكار مستوى نضج كاف من الوعي بمتطلبات إدارة الابتكار المؤسسي، وتسخير بيئة عمل مفعمة بالمثيرات الفكرية، وترتكز اساسا على استقطاب الموارد البشرية الموهوبة وتنميتها والمحافظة عليها

أهداف أنظمة الجودة العالمية

7/6 تلبية متطلبات المتعامل

المتعاملون في المؤسسات المختلفة ينقسمون إلى قسمين :

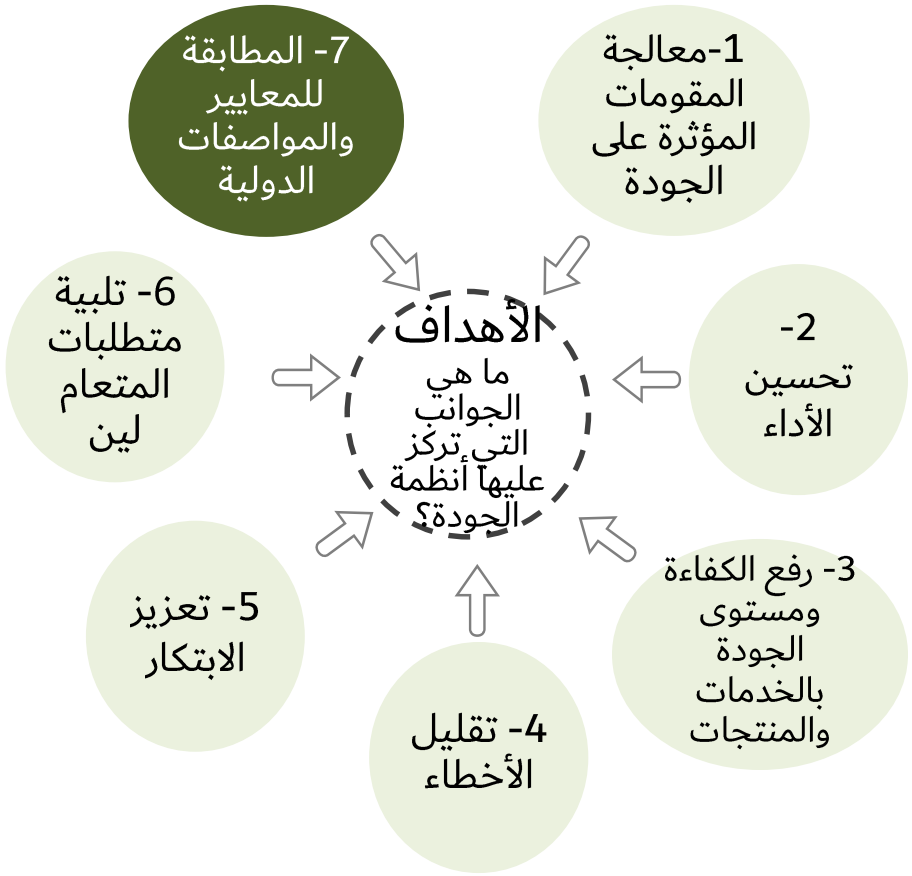
- المتعامل الداخلي
- المتعامل الخارجي



على المؤسسات استقصاء، وتوقع ، والالتزام بتوفير متطلبات المتعاملين لا بل السعي لإدهاش المتعامل بما يفوق توقعه بهدف رفع مستوى إسعاد الفئات المتعاملة لكسب الولاء للمؤسسة

أهداف أنظمة الجودة العالمية

7/7 المطابقة للمعايير والمواصفات الدولية



الأرض قرية عالمية تعتمد انسيابية حركة وتدفق المنتجات والخدمات المقدمة على تطبيق المعايير والمواصفات الدولية التي تعطي ميزة تنافسية للمؤسسة في حال تطبيقها لتلك المعايير والمواصفات على نظرائها بمجالات العمل، فإنها تزيد موثوقية التعامل معها وتداول سلعها وخدماتها لكسب ثقة المتعامل.

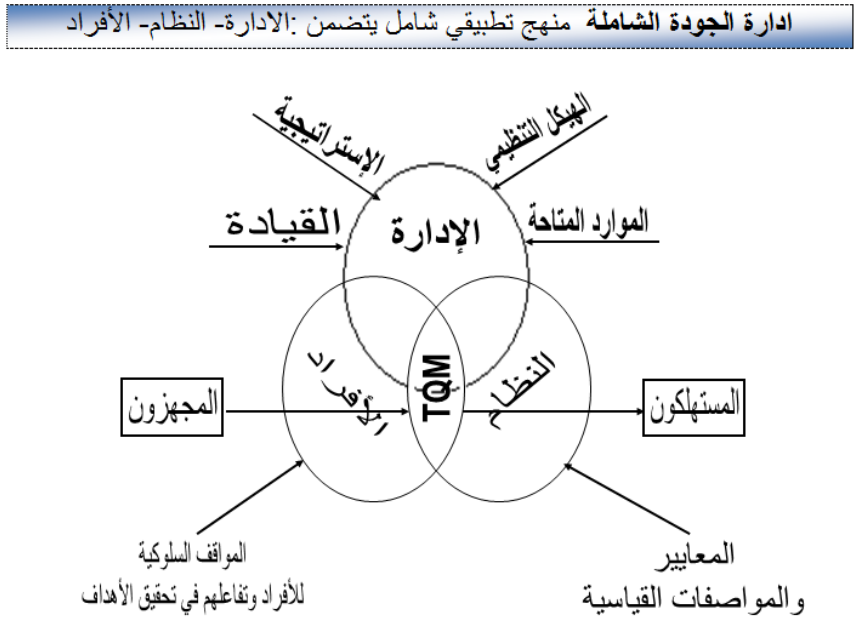
من المواصفات المستخدمة مثلاً مواصفة الايزو بمختلف فئاتها.

إدارة الجودة الشاملة

تعريف إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة

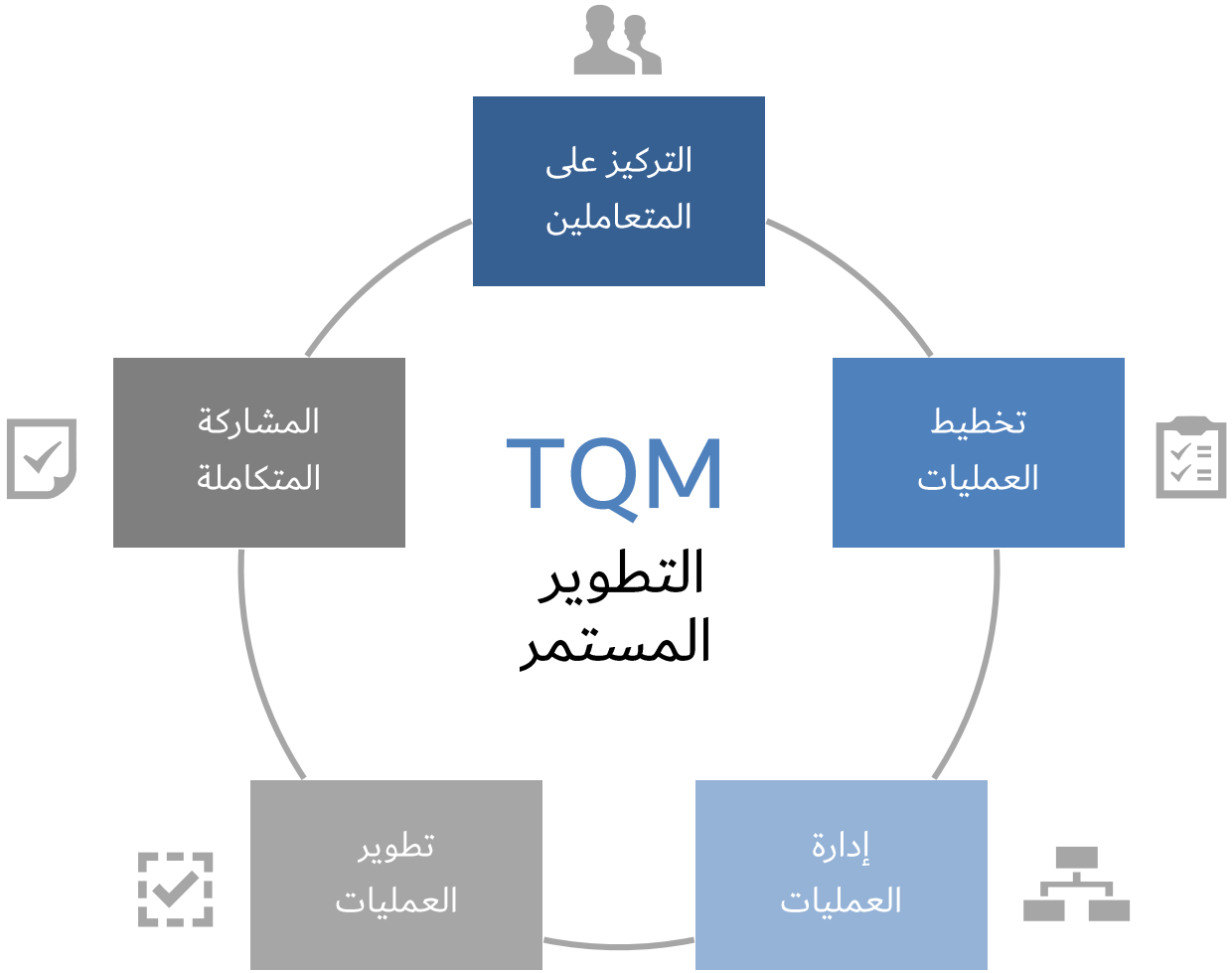
فلسفة إدارة تكاملية لتحسين جودة المنتجات/الخدمات والعمليات بشكل مستمر.



مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الثمانينيات من القرن الماضي

- المفاهيم الأساسية في جهود إدارة الجودة الشاملة :
  - "يتم تعريف الجودة حسب متطلبات المتعاملين"
  - "الإدارة العليا لديها مسؤولية مباشرة عن تحسين الجودة"
  - "زيادة الجودة تأتي من التحليل المنهجي وتحسين أساليب العمل"
  - "تحسين الجودة هو جهد مستمر ويتم في جميع أنحاء المؤسسة"
- استخدمت الأدوات والتقنيات التالية:
  - دورة PDCA لدفع المبادرات في اتخاذ القرارات
  - الفرق المخصصة متعددة الوظائف (على غرار حلقات الجودة) المسؤولة عن معالجة مشاكل العمليات العاجلة
  - الفرق الدائمة متعددة الوظائف والمسؤولة عن تحسين العمليات على المدى الطويل
  - مشاركة الإدارة الفعالة من خلال اللجان التوجيهية
  - استخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة لتحليل المشكلات المتعلقة بالجودة مثل التحليل الإحصائ

نموذج نظام إدارة الجودة الشاملة



- الإدارة والقيادة بالأهداف
- تركز على خدمة المتعاملين
- علاقات المتعاملين الداخلية والخارجية
- مبادرات العمل بلا أخطاء - أخطاء صفر
- الإدارة بالعمليات
- التحسين المستمر مع وحدات قابلة للقياس
- إشراك جميع الموظفين
- التدريبات والتعليم الإضافي
- عمليات تدقيق القيادة المتكررة

الجودة وإدارة الجودة الشاملة !



- ماهي العلاقة بين الجودة وإدارة الجودة الشاملة ؟مع ذكر بعض الأمثلة لتوضيح العلاقة.

التميز المؤسسي

التميز

- ما هو تعريف التميز؟
- ما أهمية التميز بالنسبة للدول؟
- ما أهمية التميز بالنسبة للقطاع الخاص؟
- ما أهمية التميز بالنسبة للقطاع الحكومي؟

هل هناك فروقات؟

التميز

- التميز ليس الكمال. إنما هو السعي نحو الكمال.
- إن الكمال في حد ذاته لحظي، فما هو مثالي الآن، قد لا يكون كذلك فيما بعد.
- التميز هو الاستجابة أو تجاوز احتياجات ومتطلبات السوق وتحدياته.
- أية مؤسسة تسعى لأن تكون الأفضل متوقعة النتائج المثالية

- التميز: أن تحافظ وبشكل مستمر على أفضل النتائج مقارنة بمن هم في نفس قطاع الأعمال من خلال تحقيق أفضل النتائج لجميع المعنيين ضمن نطاق العمل وتطبيق أفضل الممارسات لتكون نموذج يحتذى به.

التميز

التميز

تقديم الخدمات والمنتجات التي تتجاوز توقعات المتعاملين وذلك بثبات واستمرارية واعتمادية مع مراعاة كفاءة التكلفة والمعايير المتفوقة للجودة.

مفاهيم التميز

كيف تكون المؤسسات المتميزة رائدة عالميا؟



المفهوم :

الفكرة التي تتكوّن في ذهن الإنسان نتيجة للخبرات المكتسبة بشكل متتالٍ فيما يتعلّق بشأن من الشؤون أو تجربة من التجارب التي يخبرها بنفسه

مفاهيم التميز



أولا: الشمولية

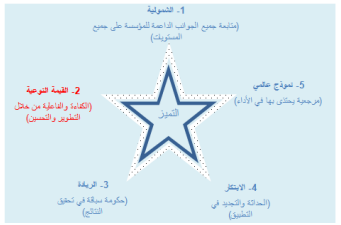
متابعة جميع الجوانب الداعمة للمؤسسة على جميع المستويات

رؤية مستقبلية طموحة لإعداد هيكل حكومات المستقبل المؤثرة والإيجابية.

- التركيز على الحوكمة وكفاءة أنظمة إدارة العمل
- هيكليات الحوكمة وآلياتها المناسبة لعمل المؤسسة بصورة أكثر كفاءة (بناءً على معايير المقارنة لأفضل الممارسات الدولية).
- أنظمة إدارة العمل التي تعكس المقارنات "الأفضل في مجالها" بناءً على الخبرة والأبحاث.
- أن يتم تنفيذ العمليات والأنشطة بسلاسة وشمولية تامة دون حدوث أي انقطاعات بين الأنظمة.

الحوكمة :-

وضع إطار متكامل وفعال يضمن النزاهة والشفافية والمساءلة والامتثال للقوانين والتشريعات ويعزز الثقة مع الموارد البشرية والمتعاملين والمعنيين والمجتمع ككل. يحدد إطار الحوكمة القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل الجهة الحكومية، كما يحدد آليات مراجعة نتائج التقييم والدراسات وتقارير التدقيق الداخلي والخارجي التي تنفذ من قبل الجهات الحكومية ذات الصلة، بالإضافة إلى خطط إدارة المخاطر المؤسسية التي تحدد كافة أنواع المخاطر والأزمات والكوارث المحتملة وتقييم احتمالية حدوثها وتأثيراتها وآليات التعامل معها. بالإضافة إلى وضع الخطط والسيناريوهات البديلة للتعامل مع المتغيرات بما يضمن استمرارية العمل.



مفاهيم التميز

ثانيا: القيمة النوعية:

القيمة النوعيه هي : الكفاءة والفاعلية من خلال التطوير والتحسين

تحقيق ثقة المواطنين في فاعلية أداء الحكومات من خلال خلق القيمة النوعية لمهام وخدمات الجهات الحكومية

- التركيز على الخدمات والحكومة الذكية
- التركيز على تطوير الخدمات الحكومية وتشجيع الأساليب الابتكارية وكذلك آليات القياس وقنوات تقديم الخدمة من أجل:
  - المساعدة في ضمان تقديم أفضل تجربة من منظور المتعامل.
  - تعزيز القيمة المضافة للمتعاملين الحاليين والمتوقعين.
  - دعم تميز الحكومة الوطنية واستراتيجية الحكومة الذكية.

الكفاءة :تحقيق الأهداف بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة

الفاعلية : تحقيق الأهداف المطلوبة بالطرق وأساليب العمل الصحيحة



مفاهيم التميز

ثانيا: القيمة النوعية

نشاط

حدد كيف يمكن إضافة قيمة نوعية للمتعاملين لكل من الجوانب التالية؟

الخدمات

- ؟
- ؟
- ؟

أدوات تقديم الخدمة

- ؟
- ؟
- ؟



تجربة المتعاملين

- ؟
- ؟
- ؟

التواصل

- ؟
- ؟
- ؟



مفاهيم التميز

ثانيا: القيمة النوعية

الخدمات

- خدمات تتوفر بشكل أوسع مع تنوع التصنيف فيها
- الملاءمة مع خصوصيات المتعاملين
- زيادة التفصيل في الخدمات وبالتالي خدمات أوضح للمتعاملين
-

تجربة المتعاملين

- متابعة وقياس لإدراك رأي المتعاملين
- تجربة إيجابية وفريدة من نوعها
- التفاعل معهم للتغيير والتحسين
- البحث عن سعادة المتعاملين وجودة حياة المجتمع



أدوات تقديم الخدمة

- قنوات متعددة تلائم مختلف شرائح المتعاملين وتسهل الحصول عليها
- البحث عن أفضل القنوات لتوفيرها ضمن التقنيات الحديثة
- خدمات تلبي تحقيق مهام وادوار الجهات الحكومية

التواصل

- مدى توفر قنوات التواصل وسرعة الاستجابة
- مدى فهم واستيعاب أساليب التواصل
- التواصل مع المتعاملين الجدد والحاليين

Gentile, C., Spiller, N. and Noci, G., 2007. How to sustain the customer experience:: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European management journal*, *25*(5), pp.395-410.

Xu, Q., Jiao, R.J., Yang, X., Helander, M., Khalid, H.M. and Opperud, A., 2009. An analytical Kano model for customer need analysis. *Design studies*, *30*(1), pp.87-110.



مفاهيم التميز

ثالثا: الريادة

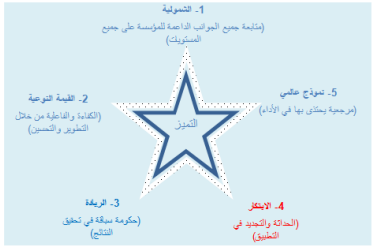
التركيز على النتائج ذات الأثر طويل المدى وتجاوز الأهداف التي تدفع باتجاه المراكز الريادية والالتزام بتحقيقها وتوفير الإمكانيات لاستدامتها.

- إدارة الأداء على تحقيق رفاهية المجتمع وسعادته وتحقيق الميزة التنافسية
- التركيز على أهمية إدارة النتائج وتنفيذ السياسات والعمليات والبرامج والخدمات من أجل:
  - ضمان سعادة مواطني الدولة.
  - تحسين رفاهية المجتمع.
  - تعزيز تنافسية المؤسسات على المستوى الوطني.
  - دعم التنافسية الوطنية والقيادة على المستوى العالمي.
  - العمل على ضمان استدامة نتائج النقاط المذكورة أعلاه.

الريادة:

-التفرد والتفوق في الأداء وتنفيذ الأعمال والخدمات المقدمة.

-حكومة سباقة في تحقيق النتائج

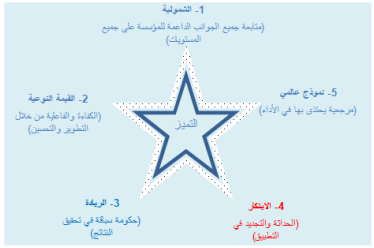


مفاهيم التميز

رابعا: الابتكار

التركيز على الابتكار - بناء حكومات قادرة على الابتكار الجذري وقيادة التفكير المتجدد لتكون نموذجا رياديا في ابتكاراتها

- فهم أداء القدرات وكيفية تطويرها.
- المراجعة المستمرة لنتائج الأداء والتعلم منها.
- التعلم من أفضل الممارسات المحلية والدولية.
- استخدام الأساليب المبتكرة.
- الإشراك الفاعل للمتعاملين والمجتمع وأصحاب المصلحة.



مفاهيم التميز

رابعا: الابتكار





مفاهيم التميز

خامسا: نموذج عالمي

خلق فكر قيادي إيجابي جديد للتميز في المؤسسات الحكومية مبني على أساس استشراف المستقبل والأداء الريادي.

- التركيز على تحقيق "الأهداف الرئيسية" للمؤسسة
- تتضمن الأهداف الرئيسية:
  - تنفيذ أنظمة العمل.
  - تنفيذ البرامج.
  - تنفيذ العمليات والسياسات.
  - تقديم الخدمات.
- كيف تعبر الأهداف الرئيسية عن "أفضل الممارسات" الدولية بشكل فعّال؟
- إلى أي حد تصل فاعلية الأهداف الرئيسية في ظل أفضل استغلال للموارد والنفقات؟

نموذج عالمي

(مرجعية يحتذى بها في الأداء)

استشراف المستقبل :

تحديد ودراسة التوجهات المستقبلية وتحليل تأثيراتها المحتملة على استراتيجيات ومهام وعمليات الجهة الحكومية والتكيف معها باستخدام أدوات ومنهجيات فعالة لاستشراف المستقبل. إن استشراف المستقبل لا يهدف إلى التنبؤ بمستقبل محدد ولكنه يُعنى بالتعرّف على جملة من البدائل المحتملة واستكشاف النتائج المترتبة على كل منها بما يساعد على الاختيار الواعي لمستقبل أفضل.

نشاط جماعي

- ماهي العلاقة بين الجودة والتميز؟

العلاقة بين الجودة والتميز

المخرجات المتوقعة من الاهتمام بالجودة



سعادة المتعاملين

كيف يمكن تحقيق سعادة وجودة حياة المجتمع

القيمة النوعية

خلق القيمة النوعية لمهام وخدمات الجهات الحكومية

الكفاءة

تحقيق الأهداف بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة

الفاعلية

تحقيق الأهداف المطلوبة بالطرق وأساليب العمل الصحيحة

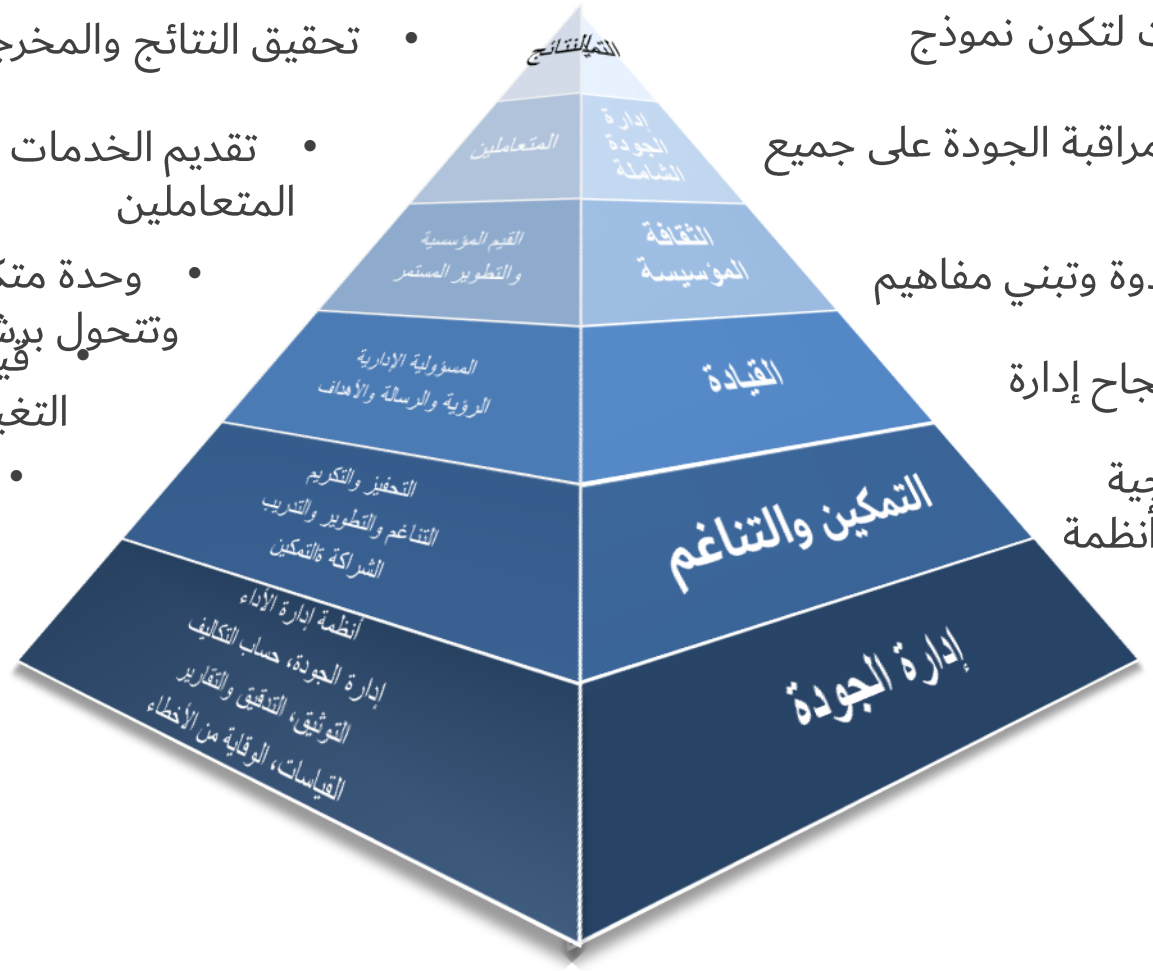
التميز

السعي نحو الأفضل وتفادي الأخطاء والانحرافات في تنفيذ المهام والعمليات

استراتيجية التميز المؤسسي

- الاستراتيجية المتبعة في تطبيق/تبني التميز

- **التميز:** تطبيق أفضل الممارسات لتكون نموذج يحتذى به
- **إدارة الجودة الشاملة:** تطبيق ومراقبة الجودة على جميع المستويات في الشركة
- **الثقافة المؤسسة:** القيادة بالقدوة وتبني مفاهيم التميز
- **القيادة:** السلوكيات القيادية في نجاح إدارة المؤسسات
- **التمكين والتناغم:** اعتماد المنهجية العلمية في تدريب الموظفين وبناء أنظمة لمتابعة الأداء
- **إدارة الجودة:** نهج الجودة من خلال إدراج معايير محددة ومراقبة الجودة والنوعية في تحقيقها



- تحقيق النتائج والمخرجات التي تساند الوصول إلى الرؤية
- تقديم الخدمات والمنتجات التي تتجاوز توقعات المتعاملين
- وحدة متكاملة ومترابطة بشكل ديناميكي وتتحول برشاقة
- قيادة مؤثرة وإيجابية تتبنى الفكر التغييري
- تسخر الابتكار ورأس المال البشري
- استمرارية واعتمادية مع مراعاة كفاءة التكلفة والمعايير المتفوقة للجودة واستخدام الأدأوت للقياس والمتابعة

أنظمة إدارة الجودة الشاملة

آليات وأساليب أو أنظمة العمل

- قد تختلف آليات وأساليب أو أنظمة العمل ولكن تجتمع من حيث المبادئ، سيتم مناقشة الأساليب التالية:
  - ديمنغ
  - كايزن
  - 6 سيغما - دايمك

أسلوب دورة ديمنغ

- الاستمرار في تكرار العملية لتحقيق التحسين المستمر



المرحلة 1
حدد فرص التحسين

المرحلة 2
قم بتحليل عملية التحسين

المرحلة 3
طور الحلول الممكنة وحدد أفضلها

المرحلة 4
نفذ الحلول التي تم اختيارها

المرحلة 5
راجع ما تم تحقيقه ونتائج الحلول المنفذة

المرحلة 6
قم باعتماد العملية وتعميمها

المرحلة 7
خطط للمراحل القادمة وكيفية تطوير الأداء

Plan-Do-Check-Act also called PDCA, (also called Plan-Do-Study-Act PDSA and Shewhart cycle)

قواعد ديمنغ ال 14

- النقاط الأربعة عشر هي المبادئ الأساسية للإدارة ولتحسين فعالية الأعمال.

1. تطوير عمليات التحسين المستمر
2. اعتماد فلسفات جديدة للتحسين
3. اعتماد على عمليات المراجعة والتقييم
4. بناء علاقات طويلة المدى
5. الاستمرارية في تحسين كل عملية
6. تأسيس التدريب كنهج
7. دعم مفهوم القيادة

9. القضاء على المخاوف حتى يتمكن الجميع من العمل بفعالية لصالح المؤسسة
10. كسر الحواجز بين الموظفين والإدارات المختلفة
11. التخلص من التحذيرات / الشعارات واستهداف الموارد البشرية
12. التخلص من الأهداف العددية التعسفية
13. التخلص من الحواجز وتعزيز التنافس بالإبداع في الأداء
14. تأسيس برامج للتعليم وإعادة التدريب وتطوير الذات
15. اتخاذ الإجراءات اللازمة ومشاركة الجميع في صناعة التحول والتغيير

أسلوب كايزن

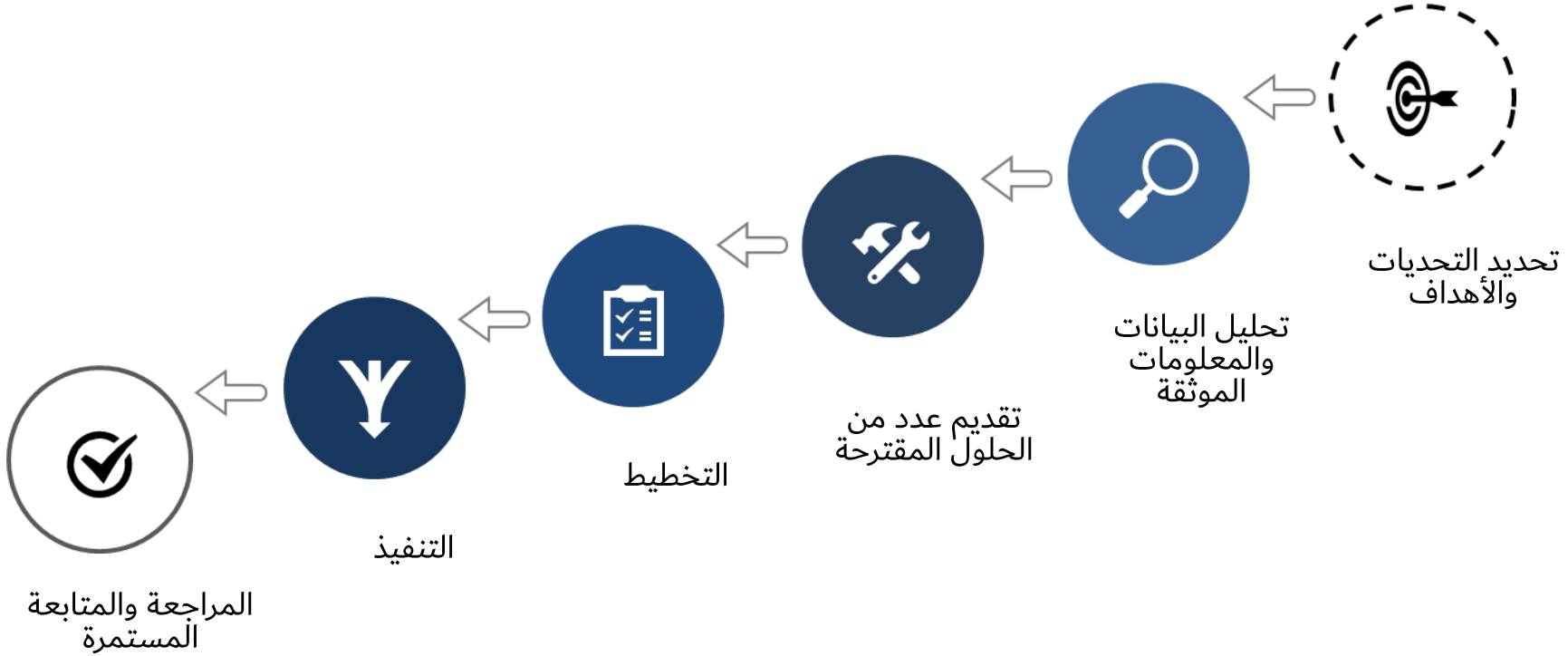
- كايزن هو مصطلح ياباني يعني "تحسين" أو "تغيير للأفضل". يركز هذا المفهوم على **التحسين المستمر** ل**جميع عمليات المؤسسة**.



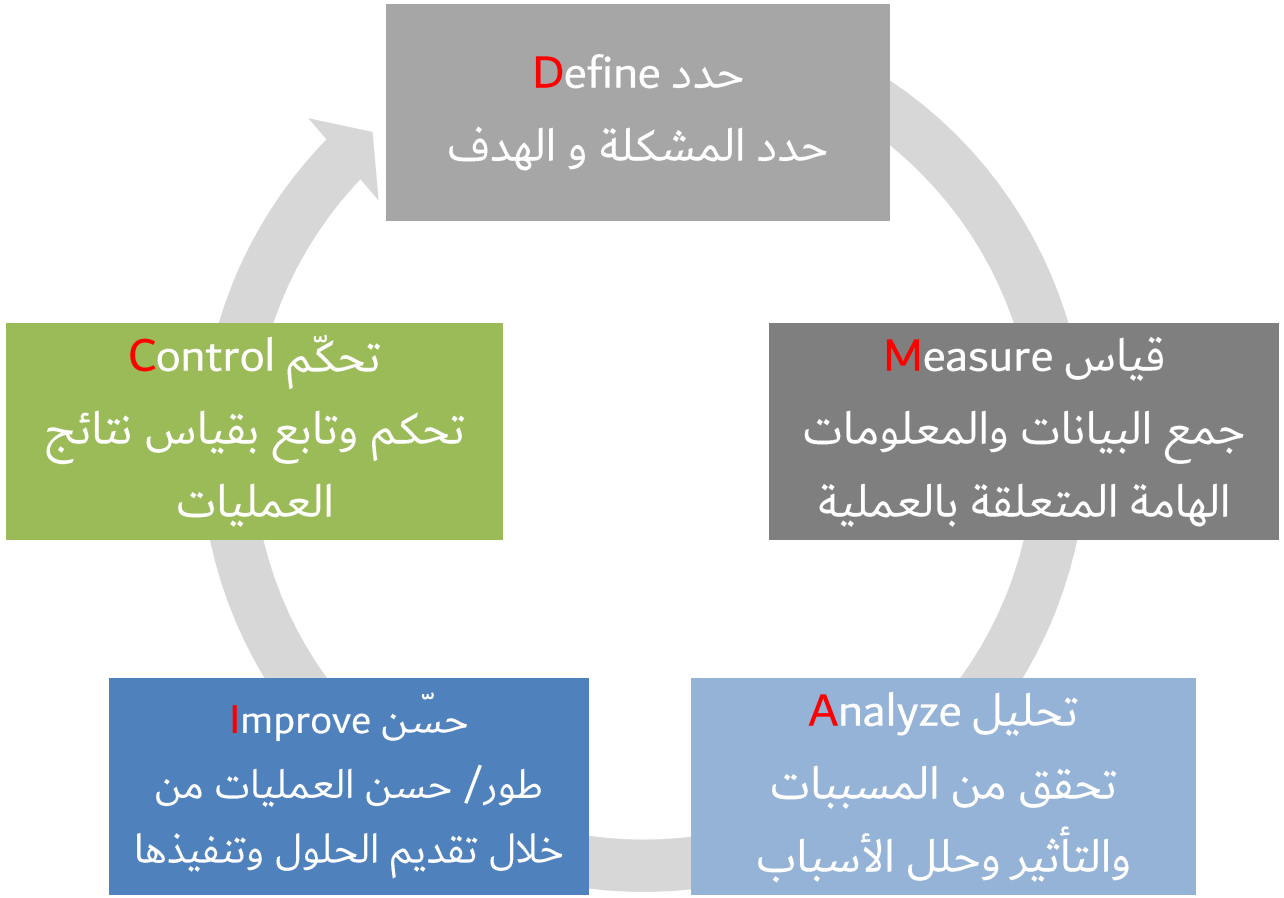
خطوات كايزن الست

تتضمن كايزن، المعروفة أيضًا بالتحسين المستمر ، ست خطوات تركز على التحسين التدريجي في جميع أنحاء المؤسسة.

كجزء من إدارة الجودة ، يتمثل هدف كايزن في التحسين المستمر للعمليات.



6 سيغما
أسلوب التطوير باستخدام DMAIC

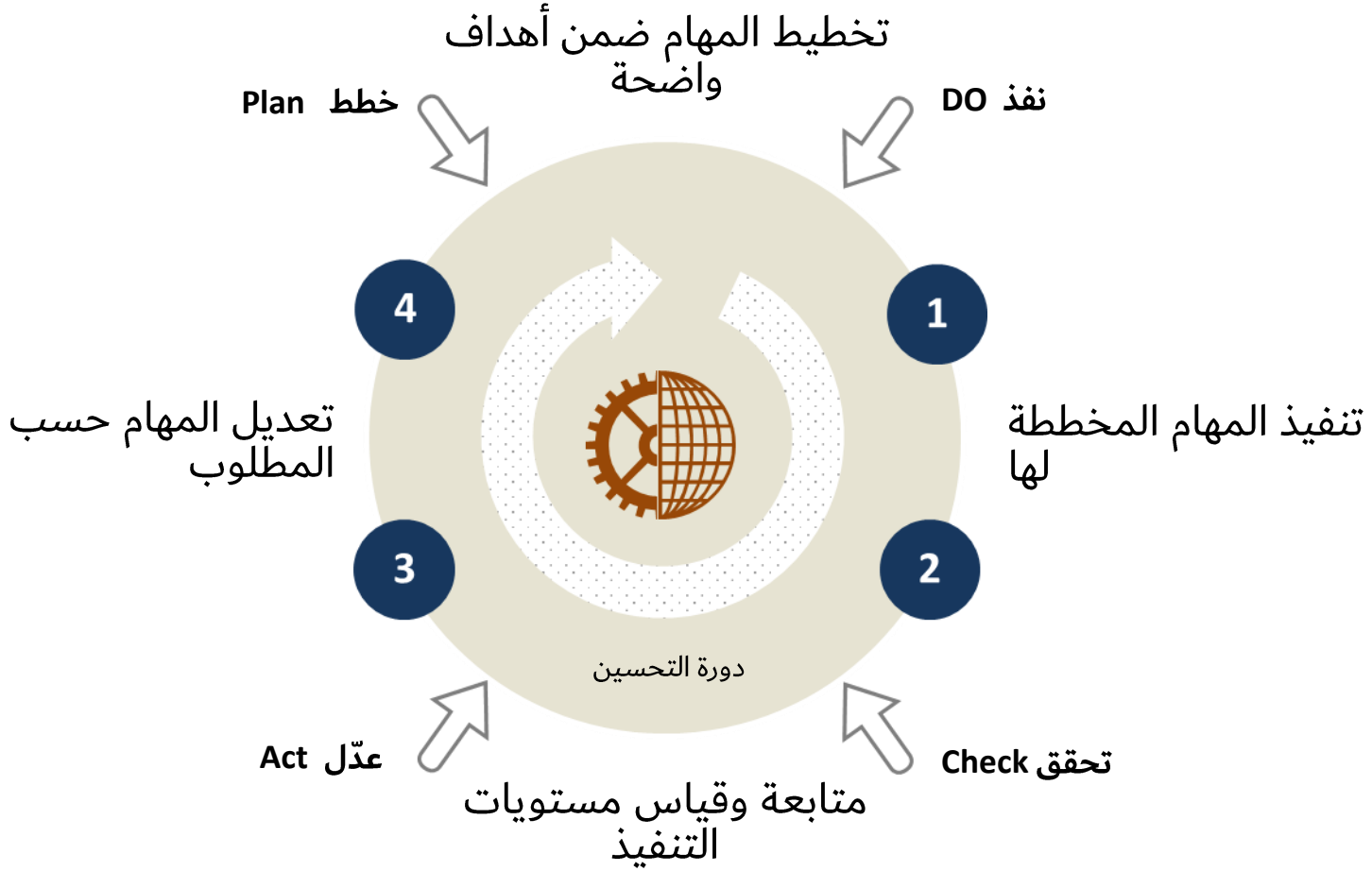


كيف يتم مراجعة ومتابعة تحقيق الأهداف؟

باتباع أسلوب دورة ديمنغ في متابعة تحقيق الأهداف ضمن مجالات العمل المختلفة في المؤسسة

آلية التقييم والمتابعة

- الاستمرارية في تكرار استخدام النموذج للتطوير المستمر بالاعتماد على أسلوب دورة ديمنغ

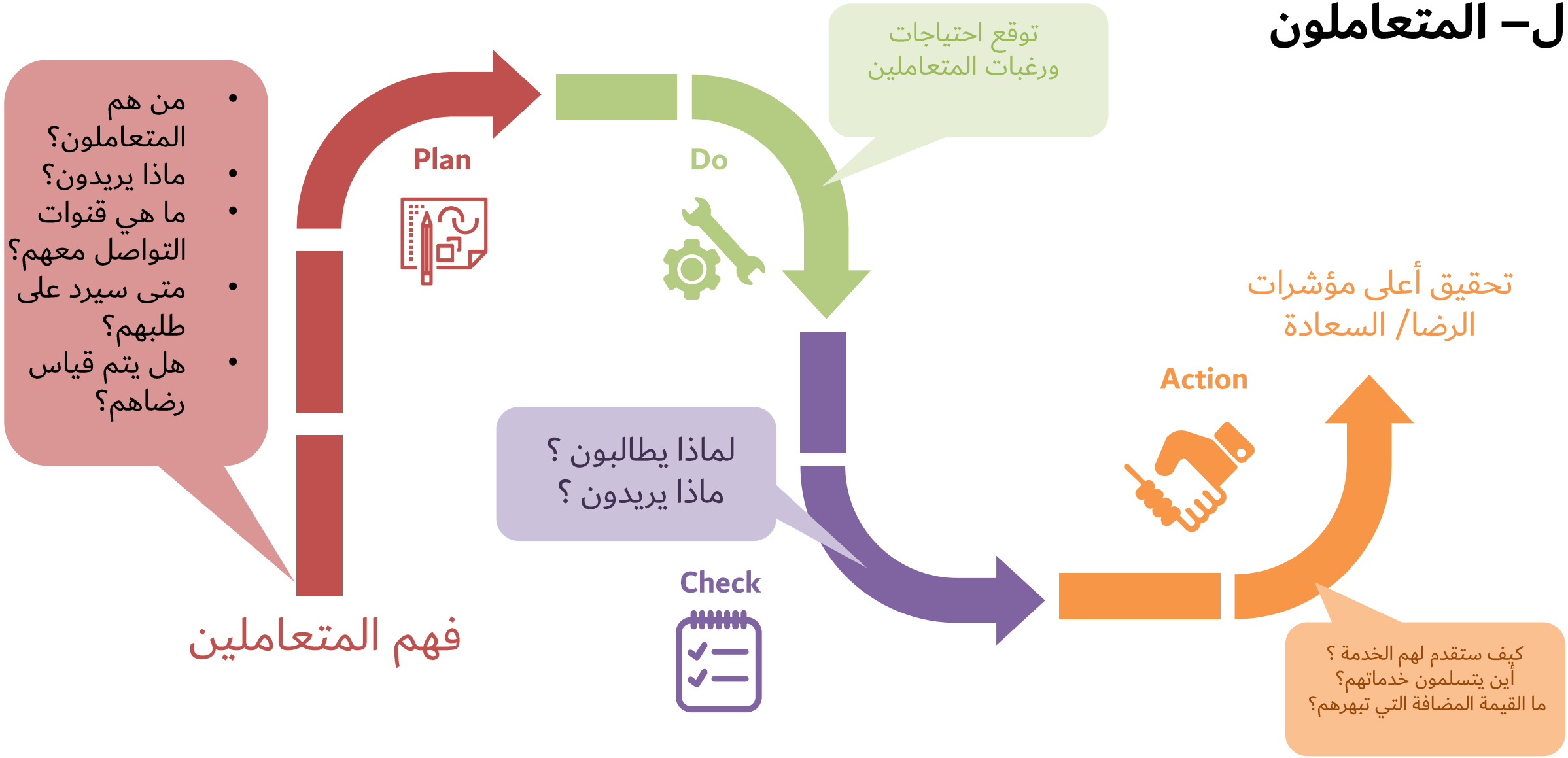


لقد شاع استخدام هذه الطريقة من قبل الدكتور ويليام ديمينج واستندت إلى فكرة قام بها الفيزيائي الأمريكي والتر شوارت. وغالبًا ما تسمى دورة ديمنغ أو دورة شوهارت.

لتحسين العمليات الهيكلية للمشروعات ، طور ديمنغ دورة من أربع سلاسل: التخطيط ، والتنفيذ ، والتحقق ، والتعديل.

كيف يتم مراجعة ومتابعة تحقيق الأهداف؟

مثال– المتعاملون



كيف يتم مراجعة ومتابعة تحقيق الأهداف؟

مثال – تنمية القدرات المؤ

PLAN

- أين ستكون الجهة الحكومية بعد 5 سنوات؟
- ما الموارد التي تحتاجها؟
- ما العمليات التي ستتغير؟
- ما الشراكات التي يجب ان تبنيها؟

DO

- وسائل التعريف باتجاهات الجهة الحكومية المستقبلية؟
- كيف ستحقق الموارد المطلوبة؟
- ما التوقعات المستقبلية للمتعاملين والشركاء؟

CHECK

- تأكد من أن الجميع يسير بنفس الاتجاه، كفي؟
- تابع عمليات التحليل البيئي
- ابحث عن المصادر الداعمة والبديلة
- افحص رضا الفئات المعنية؟

ACT

- عدِّل اتجاهات الجهة الحكومية المستقبلية على ضوء عمليات التحليل ؟
- طور من الموارد المطلوبة
- خطط لتحسين العمليات والخدمات .
- راجع شراكاتك.





قارن بين الجودة والتميز وأنظمة إدارتهما

تأملات في
التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي
ونماذج التميزالعالمية

اليوم الثاني

الوحدة الأولى

اليوم الأول:

- تعريف الجودة ونبذة تاريخية عن تطوره ومخرجاته
- أنظمة الجودة ونبذة تاريخية عن تطورها
- ادارة الجودة الشاملة
- المفاهيم الأساسية للتميز

اليوم الثاني:

- النتائج المرجوة من تطبيق التميز
- تحديات التميز الحكومي
- نماذج تميز عالمية

اليوم الثالث :

- التطور التاريخي لنماذج التميز في دولة الإمارات العربية المتحدة
- منظومة التميز الحكومي: القدرات المؤسسية والنتائج والمحفزات
- التعديلات على مفاهيم المنظومة
- أداة التقييم المستخدمة
- التقييم الختامي

الوحدة الأولى

اليوم الثاني:

- النتائج المرجوة من تطبيق التميز
- تحديات التميز الحكومي.
- نماذج تميزعالمية.

للتذكير

الجودة

الجودة هي مجموعة الخصائص التي من خلالها سيلبي المنتج المستخدم احتياجات وتوقعات المتعاملين.

ادارة الجودة الشاملة

فلسفة إدارة تكاملية لتحسين جودة المنتجات/الخدمات والعمليات بشكل مستمر.

التميز

تقديم الخدمات والمنتجات التي تتجاوز توقعات المتعاملين وذلك بثبات واستمرارية واعتمادية مع مراعاة كفاءة التكلفة والمعايير المتفوقة للجودة.

النتائج المرجوة من تطبيق التميز

- **من خلال التزام المؤسسات بالتميز وتطبيق متطلباته في جميع أنحاء المؤسسة ، فإن هناك مميزات من المتوقع تحقيقها على المدى المتوسط إلى المدى الطويل:**
  - **تحقيق مكانة رائدة** - يجب أن تكون المؤسسة في موقع ريادي بالنسبة إلى المنافسين أو الجهات العاملة في مجالات/قطاعات مشابهة مما يدل على نتائج متميزة.
  - **تحقيق الميزة التنافسية** - هذه النتائج المتميزة (منها المالية وغيرها) ستحدد كيفية التطور داخل المؤسسة.
  - **تحقيق سعادة المتعاملين** - تلبية احتياجات المتعاملين سيعزز من زيادة رضاهم وسعادتهم.
  - **تحقيق سعادة الموظفين** - العمل في بيئة محفزة وإيجابية تؤدي إلى موظفين سعداء.
  - **أن تصبح الحكومة أكثر كفاءة وفاعلية** – تطبيق مبادئ التميز بشكل عام يساعد قيام المؤسسات بتقييم ما يتم تنفيذه وتحسين القدرات التي تحتاج إلى تطوير وتحقيق المزيد من الإنجازات.

المنظور الحديث للتميزفي أداء العمل الحكومي

المؤسسة المتميزة

المؤسسة المتميزة

هي المؤسسة التي تعتبر مثالاً يحتذى بها، وهي تسعى دائماً إلى رفع مستويات التنافسية وتمتلك قدرات نوعية، تسخر الابتكار ورأس المال البشري، وتعمل كوحدة متكاملة ومترابطة بشكل ديناميكي وتتحول برشاقة من خلال بيئة عمل رقمية.

التميز الحكومي

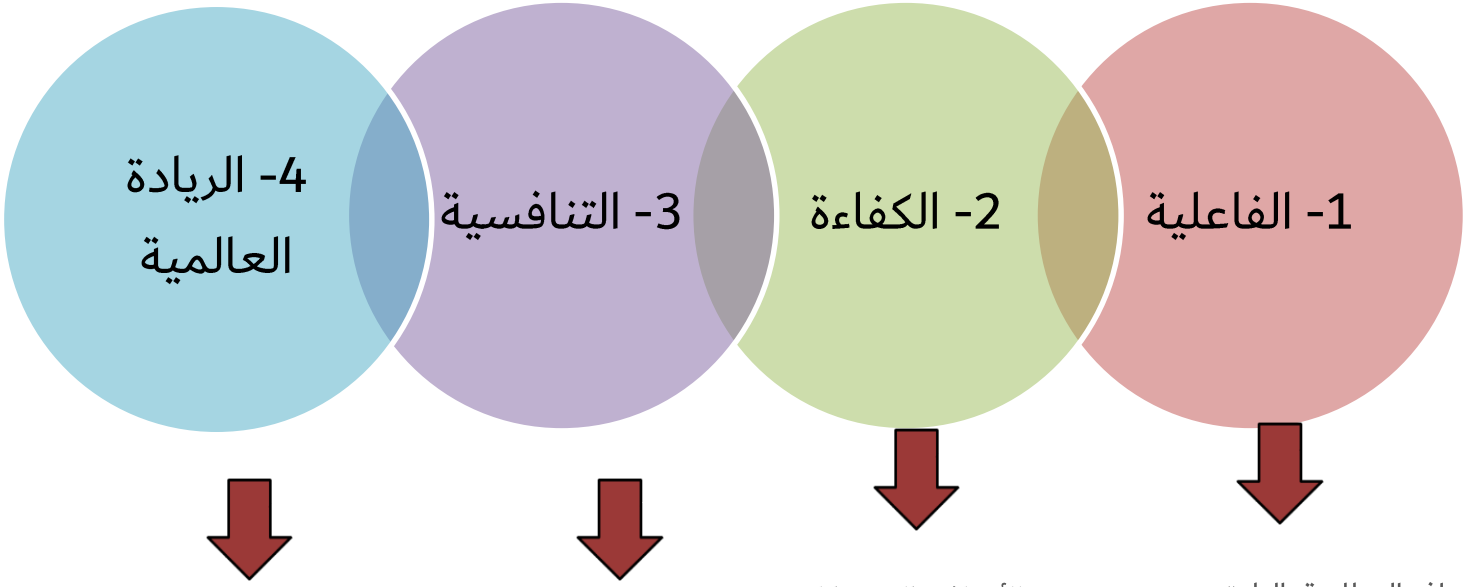
المؤسسات المتميزة سواءً كانت حكومية أو غير حكومية تبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاحتياجات الحالية، والتوقعات المستقبلية لجميع الفئات المعنية وأصحاب المصلحة العليا بها (stakeholders) وذلك من خلال ما تقدمه من خدمات والكيفية التي يتم بها تقديم هذه الخدمات

.

استدامة التميز هو الاستمرارية في القيام بذلك في ظل ظروف إقليمية وعالمية بالغة التعقيد ومتزايدة الحدة من ناحية المنافسة والتطورات العلمية والتحولات الهائلة اقتصاديا واجتماعيا وبيئيا، أمراً ليس بالسهل ، يحتاج للمزيد من الجهود والمثابرة من قبل المؤسسات .

التحديات في القطاع الحكومي

المنظور الحديث للتميز في أداء العمل الحكومي



ماذا يعني ذلك:

تحقيق الأهداف المطلوبة بالطرق وأساليب العمل الصحيحة

- **فاعلية النتائج المرتبطة بمهام العمل الحكومي**
- **مخرجات تحقق سعادة**

تحقيق الأهداف بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة

- **الأمثلة في إدارة الموارد الحكومية**
- **مراقبة الكفاءة المالية**
- **تطوير خدمات مبتكرة**

- **الأداء الريادي في المهام الرئيسية**
- **نتائج تضع المؤسسات والدولة في الموقع الريادي عالميا**

- **الأداء الريادي في استدامة النتائج**
- **نماذج للأعمال في العمل الحكومي يحتذى بها عالمياً**



المنظور الحديث للتميز في أداء العمل الحكومي



1- الفاعلية الحكومية

الفاعلية : تحقيق **الأهداف المطلوبة** بـ**الطرق وأساليب العمل** الصحيحة

تعريف الفاعلية من منظور أداء الحكومات

OECD

منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

الفاعلية: الرابط أو العلاقة بين المحصلة(النتائج) والمخرجات ما هى السلع والخدمات التى تنتجها الحكومة؟ ما هو التأثير الناتج على المواطنين	
نتائج الحكومة –مخرجات أساسية	خدمة المواطنين

أربعة محركات رئيسية للكفاءة الحكومة

خصائص انعدام الكفاءة

كيف تبدو انعدام الكفاءة؟

ابتكار
تدرج
قياس
تحفيز



The Government Summit Thought Leadership Series. 2013
Government Efficiency
Innovate. Scale. Measure. Incent.

المنظور الحديث للتميز في أداء العمل الحكومي



1- الفاعلية الحكومية

- كيف يمكن للحكومات أن تضمن على أفضل وجه بأن تكون مؤسساتها العامة حكومة **فاعلة** وفعّالة في القرن الحادي والعشرين.

- إن تقديم حكومة فاعلة يعني معالجة تحديات السياسات طويلة الأجل ، وتقديم خدمات ذات قيمة نوعية للمجتمع ، والتغلب على الصعوبات من البيئة الخارجية ، وتعزيز ثقة الجمهور واحترامه في المؤسسات العامة ، وفيما بين بعضهما البعض.

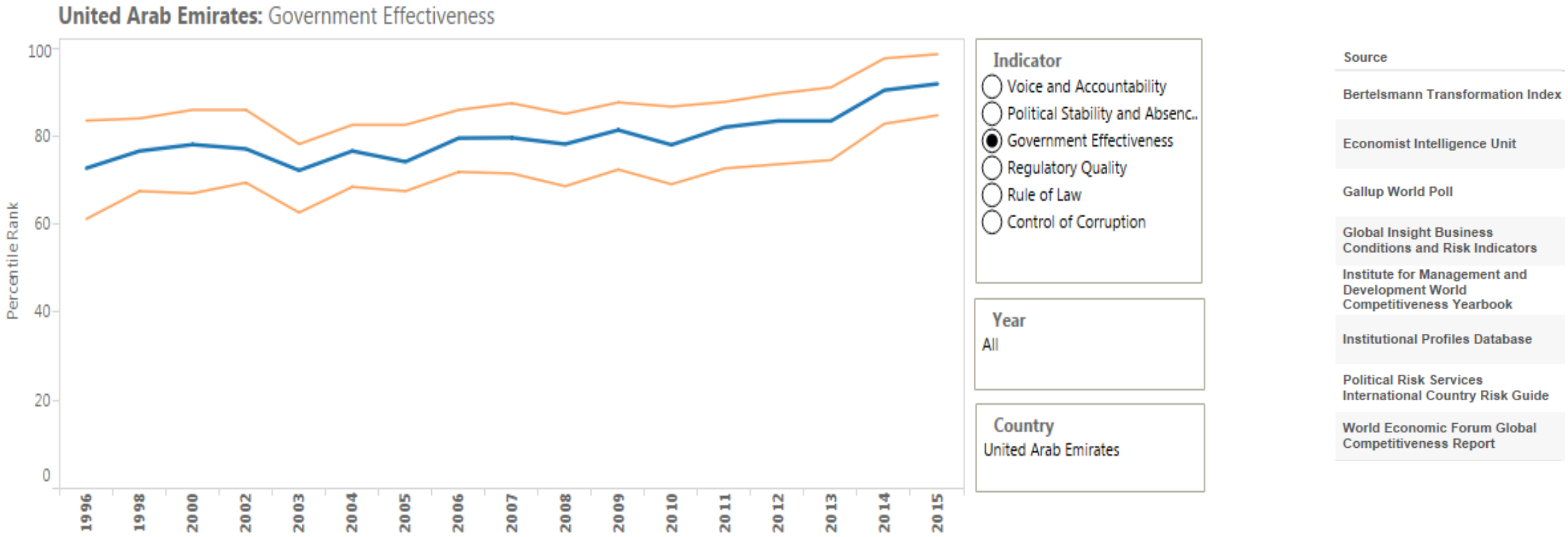
المنظور الحديث للتميز في أداء العمل الحكومي



1- الفاعلية الحكومية

الفاعلية: الرابط أو العلاقة بين المحصلة(النتائج) والمخرجات

مثال أداء فاعلية الحكومة الإماراتية



BTI

المنظور الحديث للتميز في أداء العمل الحكومي



1- الفاعلية الحكومية

قياس الفاعلية الحكومية

- قياس نتائج أداء المؤسسات الحكومية من حيث مخرجاتها ضمن دورها الأساسي.
- قياس نوعية الخدمات وتأثر الأداء على خدمة المواطنين والمجتمع.
- فهم وحصر الجوانب التي تؤثر على عدم تحقيق الفاعلية.
- قياس فعالية الحكومة مقارنة في الإنفاق على الخدمات وغيرها.
- دور الابتكار والتفكير المتجدد في إحداث التغيير النوعي في الأداء.
- اعتماد نموذج لرفع الكفاءة الحكومية تتضمن الابتكار وتوسيع نطاق الأعمال وقياس الكفاءة وتحفيز المؤسسات.

المنظور الحديث للتميز في أداء العمل الحكومي



2- الكفاءة الحكومية

الكفاءة : تحقيق الأهداف بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة

- **الكفاءة الحكومية:** إنتاج وتحقيق المخرجات المطلوبة ولكن مع التأكد بأنها تحقق أكبر قيمة مضافة لإسعاد المجتمع مع مواكبة التطورات التقنية (التكنولوجيا) واليقظة للمتغيرات المستمرة لاحتياجات المجتمع.



أنواع الكفاءة الحكومية

- الكفاءة الفنية – الحد من الإنفاق في الموارد من الوقت والمال والمواد وغيرها
- كفاءة الموارد – اختيار وانتقاء أفضل المواد أو أفضل طرق العمل
- الكفاءة الديناميكية – الخروج بالحلول الابتكارية والتجديد المستمر لتحقيق متطلبات المجتمع المتغيرة

False economies - Decoding Efficiency, Christopher Stone, Public Service Research Director,2013

المنظور الحديث للتميز في أداء العمل الحكومي

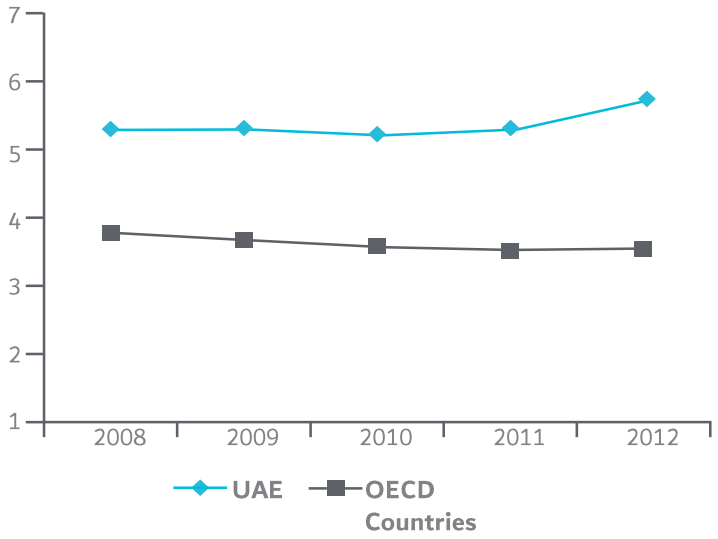


2- الكفاءة الحكومية

قياس التميز والكفاءة الحكومية

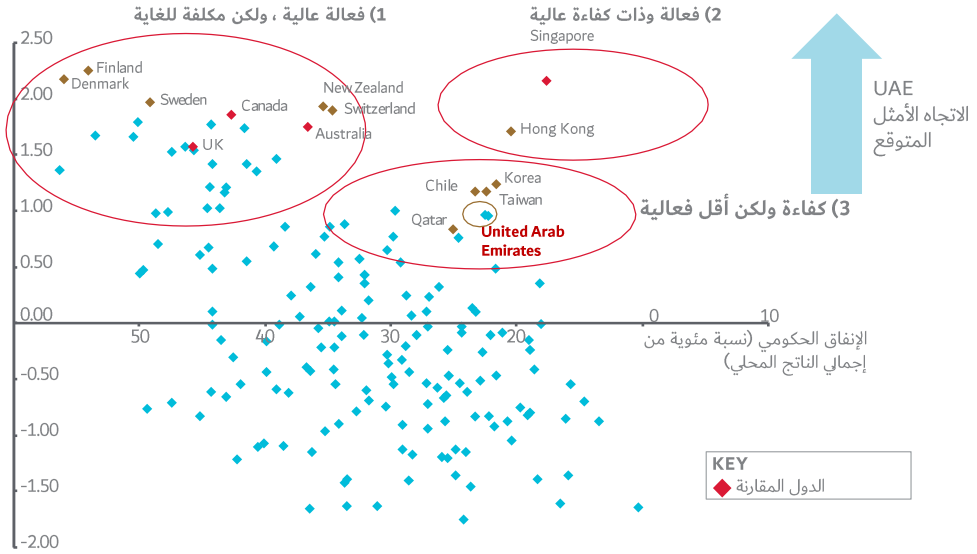
الآراء عن الكفاءة الحكومية

كيف تقيم وضعية الإنفاق العام في بلدكم؟
1 = إهدار كبير 7 = كفاءة عالية



Source: World Economic Forum Executive Opinion Survey

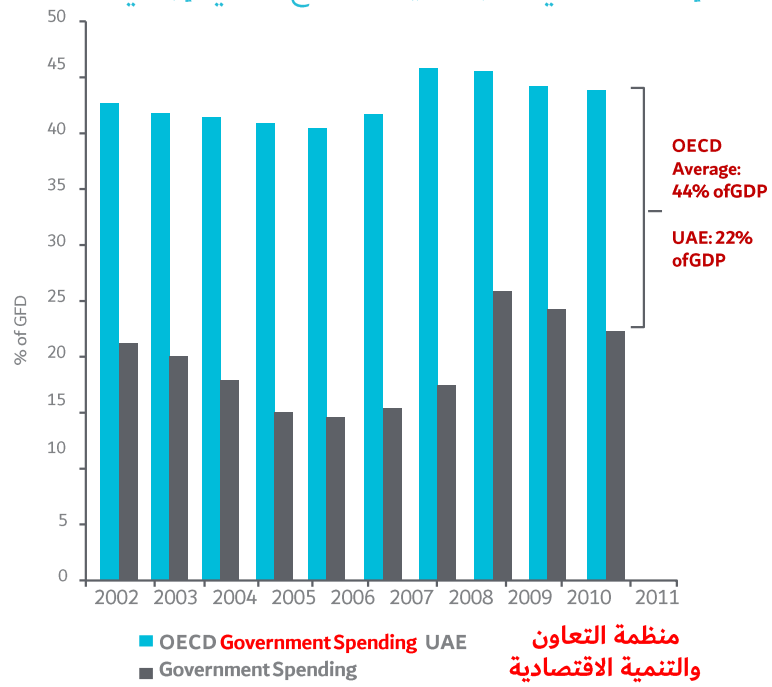
2011 إنفاق الحكومة كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي وفعالية الحكومة



ومع قيام الحكومات الإماراتية بالابتكار والإصلاح ، كانت ميزانيات الحكومات تتزايد وأحيانًا دون تحسينات متناسبة في النتائج.

Source: World Bank Worldwide Governance Indicators and IMF World Economic Outlook Database

الإنفاق الحكومي كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي



منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

Source: International Monetary Fund World Economic Outlook

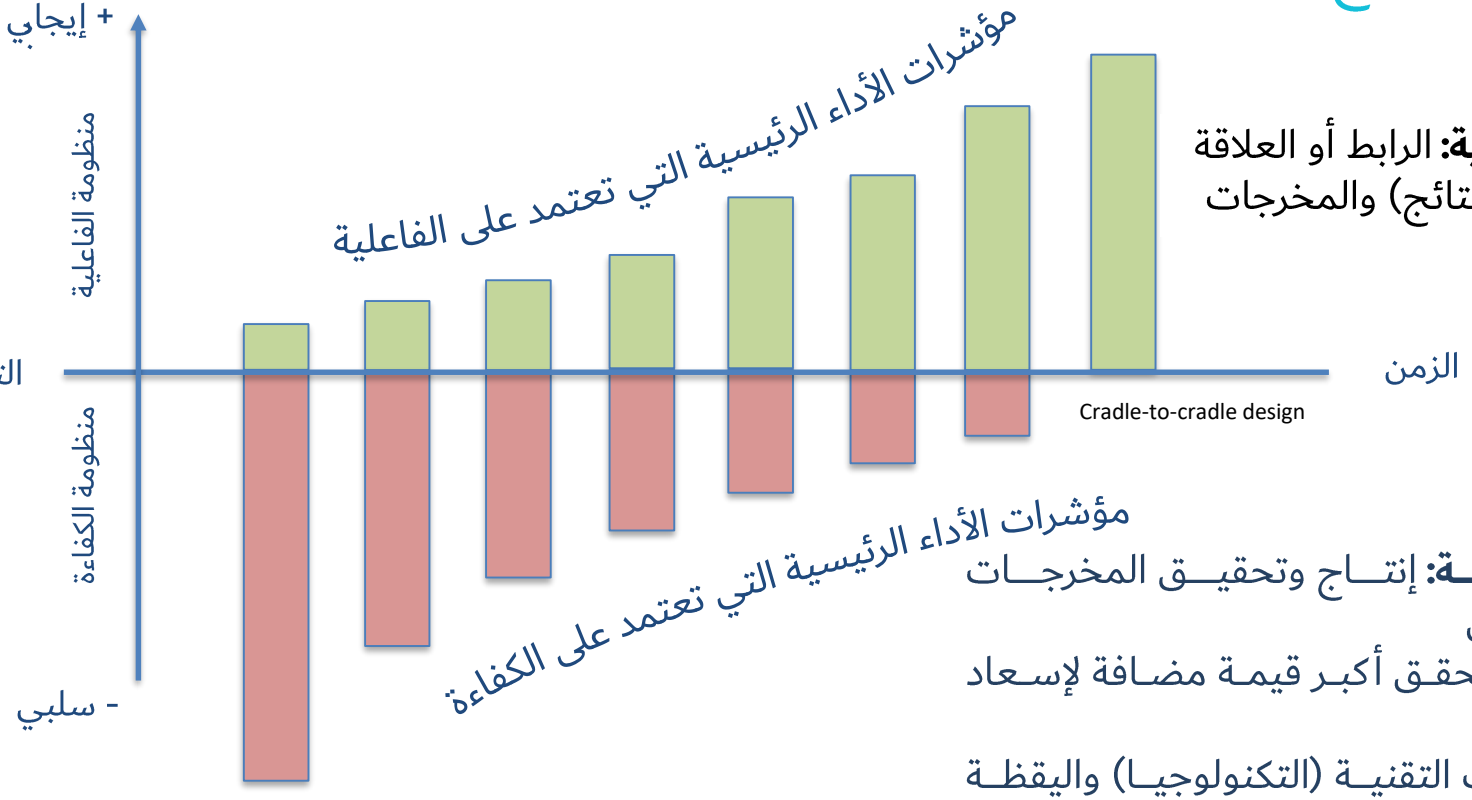


المنظور الحديث للتميز في أداء العمل الحكومي

الكفاءة والفاعلية

نظرية 'cradle to cradle'	=	تصميم المنتج لإعادة تدويرة بعد الأستخدام (لا فاقد)	+	عملية إدارة إعادة التدوير (تقليل الفاقد أثناء التصنيع)

التأثير المزدوج للكفاءة- الفاعلية



الفاعلية الحكومية: الرابط أو العلاقة بين المحصلة(النتائج) والمخرجات

للوصول الى مرحلة التأثير المزدوج للكفاءة والفعالية :

1- عدم وجود نفايات (تأثير سلبي)
2- ابتكار روح جديدية ومؤشرات جديدة تنقل الاداء من السلبي الاى الايجابي

الكفاءة الحكومية: إنتاج وتحقيق المخرجات المطلوبة ولكن مع التأكد بأنها تحقق أكبر قيمة مضافة لإسعاد المجتمع مع مواكبة التطورات التقنية (التكنولوجيا) واليقظة للمتغيرات المستمرة لاحتياجات المجتمع.

Read: EFFICIENCY, EFFECTIVENESS AND PERFORMANCE OF THE PUBLIC SECTOR, Diana Marieta MIHAIU, Alin OPREANA, Marian Pompiliu CRISTESCU

٣. نظرية من المهد إلى المهد: "Cradle to cradle"Remarking the way we make Things

مصطلح من المهد إلى المهد "cradle to cradle" أو "C2C" كمابالشكل (١٨) أُطلق من قبل المعمارى "والتر ستال–Walter R. Stahel " [٢] في السبعينات ، و هو يُعد مفهوم عام لعمليات الإنتاج (زراعية أو صناعية) بلا فاقد منذ بداية دورة حياة الخامة إلى نهايتها [٣] ، بمعنى الأستفادة الكاملة من المواد الخام بتحويل المفهوم من "takes, makes and wastes" إلى "takes, makes and regenarate" ضمن نظام تطوير دورة الحياة "Loop Cycle" [٤] كما بالشكل (١٩) بالأستفادة بأحدث التقنيات و التكنولوجيا المتقدمة ، فمفهوم النظرية يتضمن ثلاث مبادئ حيوية [٥] :

١) المبدأ الأساسى أنة فى الطبيعة لا توجد نفايات (النفايات تعنى غذاء)"Waste = Food".

٢) أبتكار روح جديدة .

٣) إرجاع الطاقة إلى مصدرها .

شكل (١٨) يوضح **العلامة التجارية** للنظرية.

---

[١] "التصميم لفعالية الطاقة (Energy Efficiency) : تعتبر الفاعلية البيئية من أهم اهداف النظم الحية ؛ ويمكن وصفها أنها الوصول لأعلى فائدة للمستخدم بأقل أستخدام للموارد والطاقة وبأقل تدمير للبيئة ؛ ففعالية الطاقة هى سياسة بيئية جديدة تبنتها المجالات التصميمية والصناعية من خلالها يتم تقليل الفاقد ، بالتحكم فى فعالية طاقة المبنى وفراغاته الداخلية لتقليل الأخطار البيئية عن طريق أبتكار تصميمات فراغية تستهلك طاقة أقل بطرق مستدامة .

[٢] Walter R. Stahel: هو مهندس سويسري، تخرج من المعهد الاتحادي السويسري للتكنولوجيا، في زيوريخ، عام ١٩٧١. أثر في تطوير مجال الاستدامة، ساهمت فلسفة في ظهورالأقتصاد الدائري "The circular economy" لصناعة تعتمد على تقليل النفايات وإعادة تدويرها .

[٣] Powell's Books– "Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things"– 2010.

[٤] LOOP Cycle: هى دورة حيوية مغلقة تصب فى بعضها البعض ، فأي مادة تكون فى مقدمة الدورة الحيوية لابد أن تنتهى بها ، فإما تتحلل طبيعيا وتعاد للتربة أو يعاد تدويرها بالكامل إلى منتجات عالية النوعية .

[٥] www.DI.NEt/ARTICLE-PHP?ARTICLE_ID=84"Pamela,Mang, Regenerative design:Sustainable Design's coming Revolution "



شكل (١٩) تطور **المفهوم** من "takes, makes and wastes" إلى "takes, makes and regenarate"

٣-١ تصميم "Cradle to Cradle design":

تعتمد تصاميم " **Cradle to Cradle** " فى الأساس على **تكامل الأفكار** والرؤى ما بين المصمم والمُصنع لإعداد منتج بدون فاقد سواء أثناء التصنيع أو فيما بعد الأستخدام ، ذلك بالأعتماد على :



شكل (٢٠) "يوضح مقعد مكون من عدة خامات (البلاستيك والفوم والأستيل وأقمشة) تتميز كل خامة عن الأخرى ، بحيث يسهل تفكيكها وتركيبها بسهولة بدون فاقد لإعادة تدوير كل جزء منها على حدة .

i. طريقة تصميم المنتج " Cradle to Cradle design":

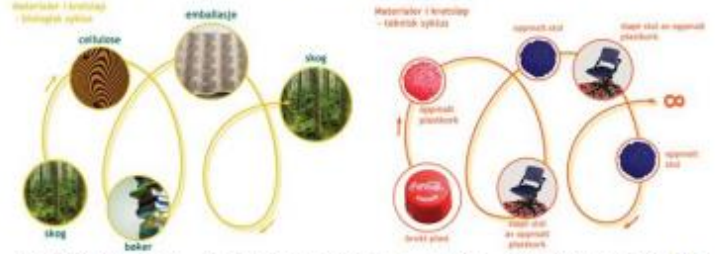
- يقوم المصمم بإعداد تصميم لمنتج يسهل تجميعة و تفكيكة بدون فاقد بالأستفادة من التكنولوجيا المعاصرة ، ذلك بإمعان النظر فى الخامة المستخدمة وكيفية تطويعها للتصميم .
- ويقوم المصنّع بحساب دقيق لكمية الخامات المستخدمة قبل التصنيع لتقليل الفاقد أثناء التصنيع ، سواء كان التصميم من خامة واحدة أو عدة خامات كما بالشكل (٢٠) فمثلا :

ii. طريقة تصنيع الخامات "Material Use":

تنقسم الخامات التى إستعملت فى العمليات الصناعية أو التجارية إلى خامات تقنية صناعية وخامات بيولوجية [٦] :

أ- خامات تقنية صناعية : هى خامات صنعت من قبل البشر مثل البلاستيك والمعادن ، يتم إستعمالها مرات عديدة بدون أي خسارة في الجودة ، أى تدخل عند إعادة تدويرها كنفس المنتج بدون تأثير على جودتها ، بدلا من أستخدامها فى السابق [٧] فى منتجات أقل "downcycled"، أو تصبح نفاية فى النهاية وتكون فاقد.

ب- خامات بيولوجية : هى مواد عضوية تم إستخدامها مرة واحدة ، يمكن التخلص منها فى أي بيئتها الطبيعية (بتحللها فى التربة) ، حيث توفر بذلك الغذاء لأشكال الحياة الصغيرة بدون التأثير على البيئة الطبيعية ، (يعتمد تطبيق هذة النظرية على علم بيئة المنطقة ، على سبيل المثال : فإن المادة العضوية من بلاد واحدة ، قد يكون ضارة ببيئة بلاد أخرى) كما بالشكل (٢١).



شكل (٢١) يوضح **الخامات التقنية** و إعادة تدوير حتى إغلاق دورة حياتها دون إلحاق ضرر للبيئة ، و **الخامات البيولوجية** و إعادة تدوير من التربة إلى التربة مرة أخرى .

❖ **فى حالة جمع المنتج كلتا الخامات التقنية والحيوية** ، يجب أن يكونوا ظاهرين منذ البداية ويتم وضع تصميم يوضح إمكانية التركيب والفصل عند إعادة التدوير ، هنا يظهر التكامل بين المصمم والمُصنع كما بالشكل (٢٢) ، لذا يُمكننا القول أن نظرية "Cradle to cradle" تشمل :

عملية إدارة إعادة التدوير (تقليل الفاقد أثناء التصنيع) + تصميم المنتج لإعادة تدويرة بعد الأستخدام (لا فاقد) = نظرية "cradle to cradle"

التنافسية



- ماذا نعني بكلمة التنافسية من منظور القطاع الحكومي؟

- ما أهمية التنافسية بالنسبة للدول؟





المنظور الحديث للتميزفي أداء العمل الحكومي

3- التنافسية (تعريف)

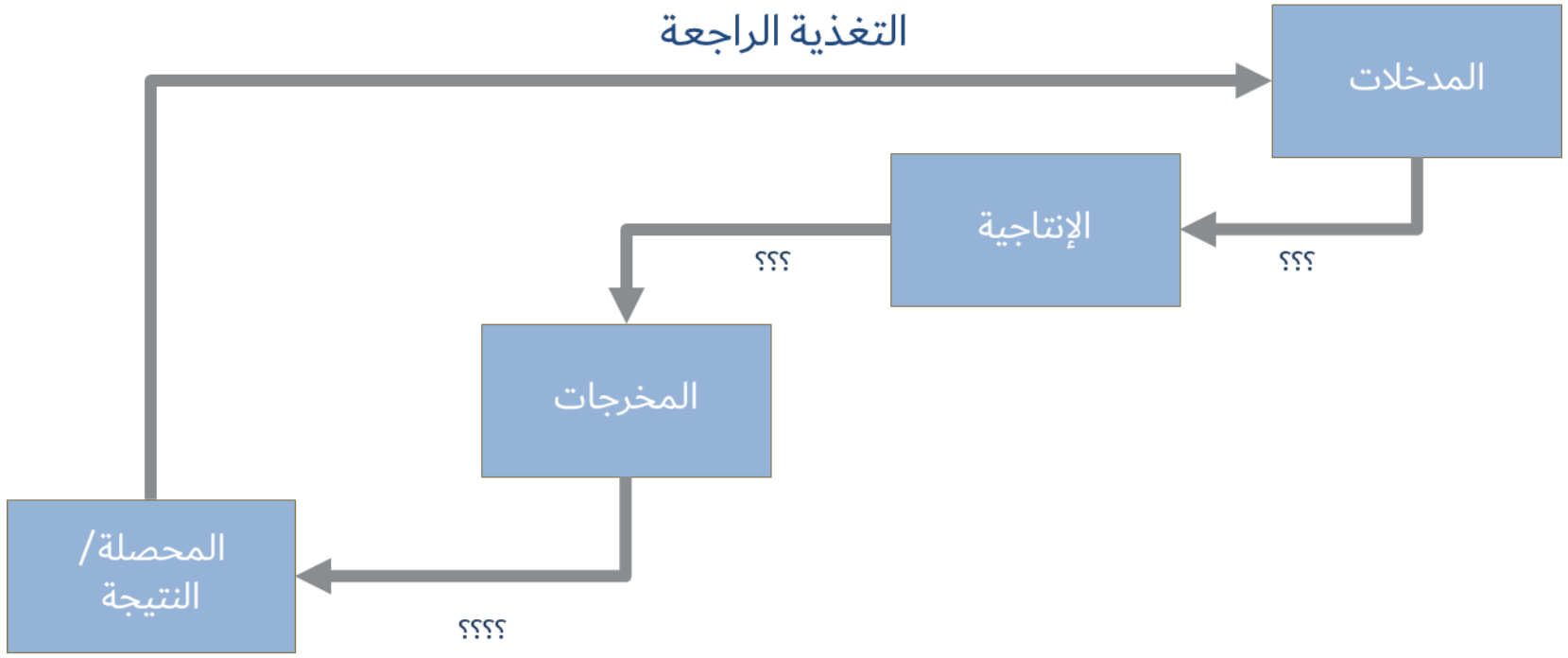
”قدرة الحكومة في ظل العديد من القيود على الحصول على الموارد من داخل الدولة وخارجها، وتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للدولة بهدف تحسين جودة حياة المواطنين بشكل مستدام.“

توبين إم

جوانب التنافسية الحكومية

نشاط

- الجوانب التنافسية من منظور الأنظمة

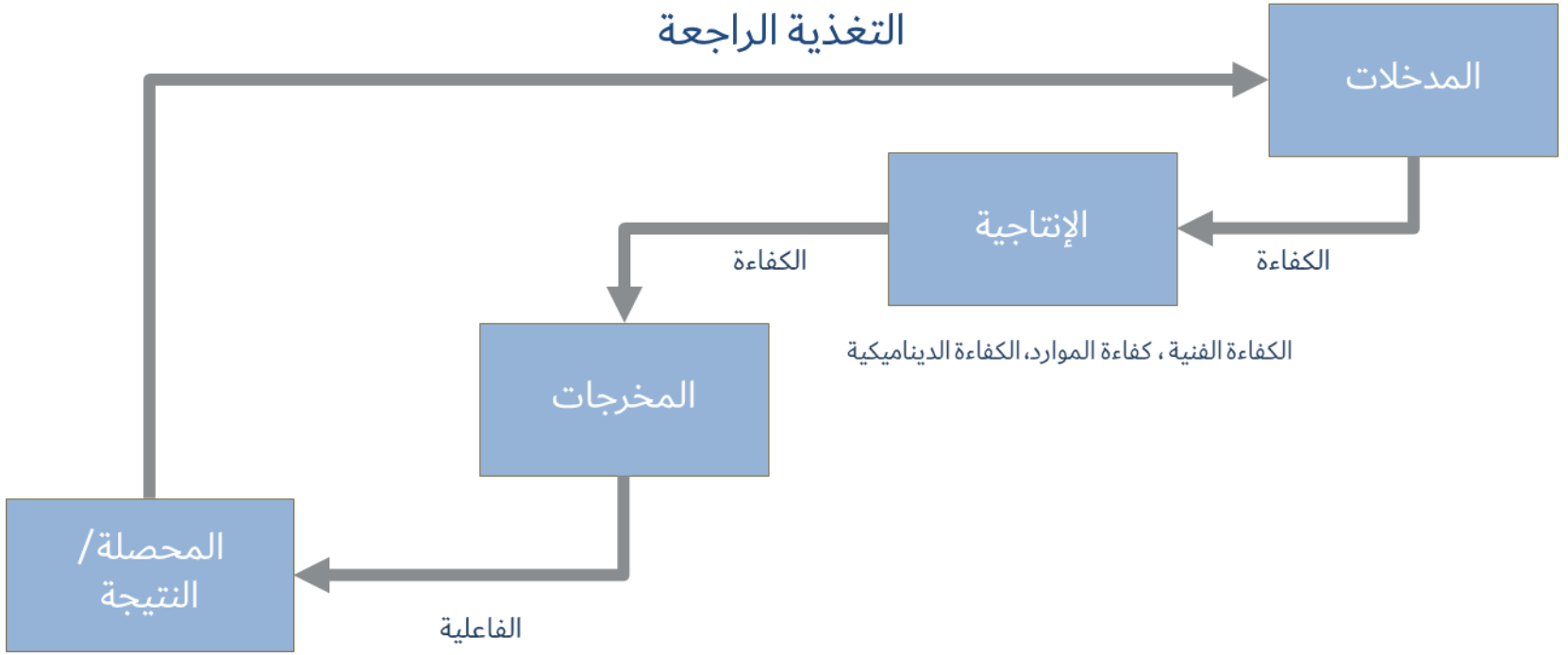


سؤال:
أين موقع الكفاءة والفاعلية بالنسبة للمدخلات والمخرجات والمحصلة؟ ولماذا؟



جوانب التنافسية الحكومية

- الجوانب التنافسية من منظور الأنظمة



سؤال:
أين موقع الكفاءة والفاعلية بالنسبة للمدخلات والمخرجات والمحصلة؟

نشاط

التميز والتنافسية

ما هي العلاقة بين التميز والتنافسية؟





العلاقة بين التميز والتنافسية

- إن مفاهيم وأساسيات التميز تعزز من تحقيق التفوق في الأداء مما يضع التميز أساس التنافسية بين المؤسسات.
- ففي سياق الحكومة، يساعد تطبيق مبادئ التميز والاهتمام بتعميمه على جميع مستويات الأنشطة والأنظمة في المؤسسات، مما يساهم في تمكين الدولة لتصبح أكثر تنافسية على المستوى العالمي.
- رؤية دولة الإمارات العربية المتحدة، أن تصبح واحدة من أفضل البلدان بحلول العام 2021. وسيكون بالإمكان تحقيق ذلك من خلال الميزة التنافسية. وبالتالي، فإن تطبيق مبادئ التميز ذات أهمية بالغة وبأن يكون النهج الذي يساعد في تحقيق هذه الرؤية.

المنظور الحديث للتميزفي أداء العمل الحكومي

4-الريادة

- الأداء الريادي في استدامة النتائج
- نماذج للأعمال في العمل الحكومي يحتذى بها عالمياً

التقارير الدولية

- تقرير التنافسية العالمي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي لعام 2019 م
- يقيس التقرير 141 دولة من خلال 12 محور تضم 103 مؤشر.
- يعتمد المؤشر على 70% من وزن المؤشرات المبنية على بيانات احصائية و30% على الاستبيانات.

الدول العشر الأوائل

1. سنغفورة
2. الولايات المتحدة الأمريكية
3. هونغ كونغ
4. هولندا
5. سويسرا
6. اليابان
7. ألمانيا
8. السويد
9. المملكة المتحدة
10. الدنمارك

https://fcsa.gov.ae/ar-ae/Pages/Competitiveness/Reports/Global-Competitiveness-Report-by-WEF.aspx

التقارير الدولية

أداء دولة الإمارات العربية المتحدة لعام 2019
تقدمت الدولة بمرتبتين مقارنة بترتيب العام الماضي لتصبح في المرتبة الـ25 عالمياً والأولى عربياً.

تقدمت نتيجة الدولة لتصبح 75 نقطة (من أصل 100).

يشيد التقرير بجهود دولة الإمارات في تطوير البنية التحتية للنقل، منوهاً إلى الاستثمارات الخاصة بالإعداد لمعرض إكسبو 2020 والتي توفر واحدة من أحدث أنظمة النقل في العالم.



https://fcsa.gov.ae/ar-ae/Pages/Competitiveness/Reports/Global-Competitiveness-Report-by-WEF.aspx

نماذج التميز العالمية

نماذج التميز

نماذج التميز

أداة أو أساليب عمل تم تصميمها لتطبيق مفاهيم التميّز على أرض الواقع من خلال تطوير أنظمة

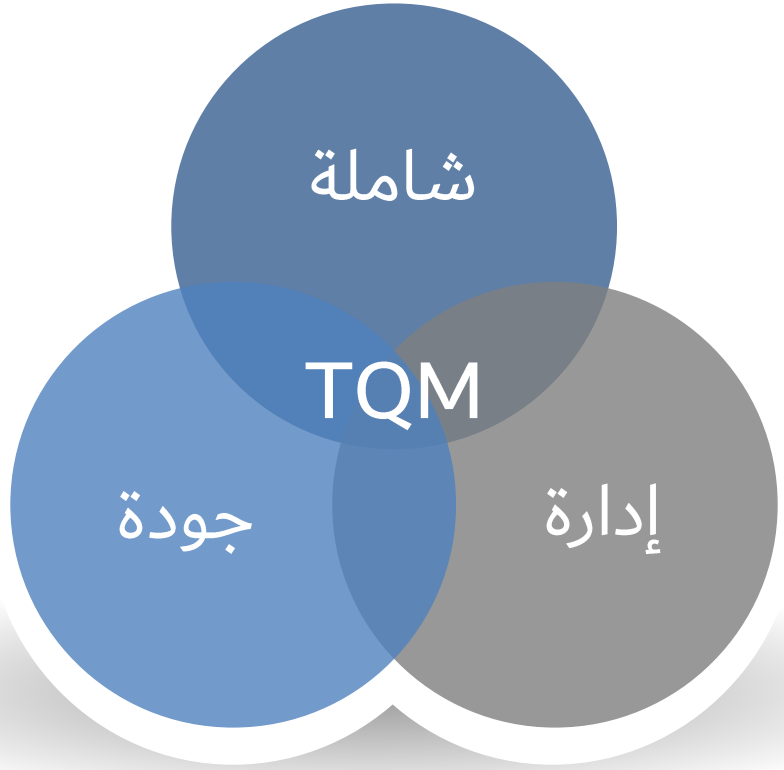
وعمليات وموارد وتقنيات وبنية تحتية وغيرها من القدرات الداخلية لتحقيق أفضل أداء وميزات

تنافسية.

نبذة عامة

- تستخدم المؤسسات في جميع أنحاء العالم نماذج التميز كأساس للتحسين المستمر في الأداء.
  - كانت انطلاقة نماذج الجودة في بدايات التسعينيات في اليابان.
  - في شرق آسيا تعتمد على نماذج التميز في تطوير الأداء وتحفيز توفير خدمات ومنتجات بجودة متميزة عن غيرها.
  - في الولايات المتحدة ، تعتمد على نموذج Malcolm Baldrige منذ إطلاق الجائزة في عام 1988، ويتم تكريم المؤسسات الوطنية
  - وفي أوروبا وحدها تعتقد المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة أن ما لا يقل عن 30000 مؤسسة تستخدم نموذج EFQM، وأعضاء هذه المؤسسة من الجهات الوطنية الأوروبية ، وتلك المؤسسات تستخدم النموذج في أعمالهم.
  - في الشرق الأوسط والخليج العربي تميزت دولة الإمارات بأن تكون الدولة الوحيدة التي اعتمدت بشكل إلزامي نماذج التميز كأساس لتطوير أداء الحكومات.

تصميم نماذج التميز



استندت تصميم نماذج التميز على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة

شاملة

تشمل إدارة الجودة **رعاية المتعاملين** و**الموظفين** و**الإدارة** وكذلك جميع **مهام وأنشطة المؤسسة**.

جودة

الدرجة التي يفي بها المنتج (أو الخدمة) بتوقعات العميل أو تم تصميمه بشكل صحيح.

إدارة

تكون إدارة الجودة من خلال **التخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة**.

إدارة الجودة الشاملة

فلسفة إدارة تكاملية لتحسين جودة المنتجات/الخدمات والعمليات بشكل مستمر.

نماذج التميز المؤسسي

- يعتمد تصميم نماذج التميز على عدة جوانب أساس انطلاقتها نابعة من إدارة الجودة الشاملة



النتائج الممكنات الأهداف

نماذج تميز عالمية

تستند النماذج إلى أحدث الأبحاث في إدارة الجودة الشاملة (TQM)، التميز في العمل ، أفضل الممارسات.

يتم استخدام هذه النماذج من قبل الألاف من المؤسسات في جميع أنحاء العالم كأساس للتحسين والتطوير المؤسسي.

1. نموذج ديمنغ
2. معايير بالدريج لتميز الأداء
3. إطار جائزة الجودة في سنغافورة
4. إطار عمل التميز الأسترالي
5. نموذج التميز الأوروبي EFQM
6. الإطار الكندي لتميز الأعمال

نماذج تميز عالمية

1- نموذج ديمنغ

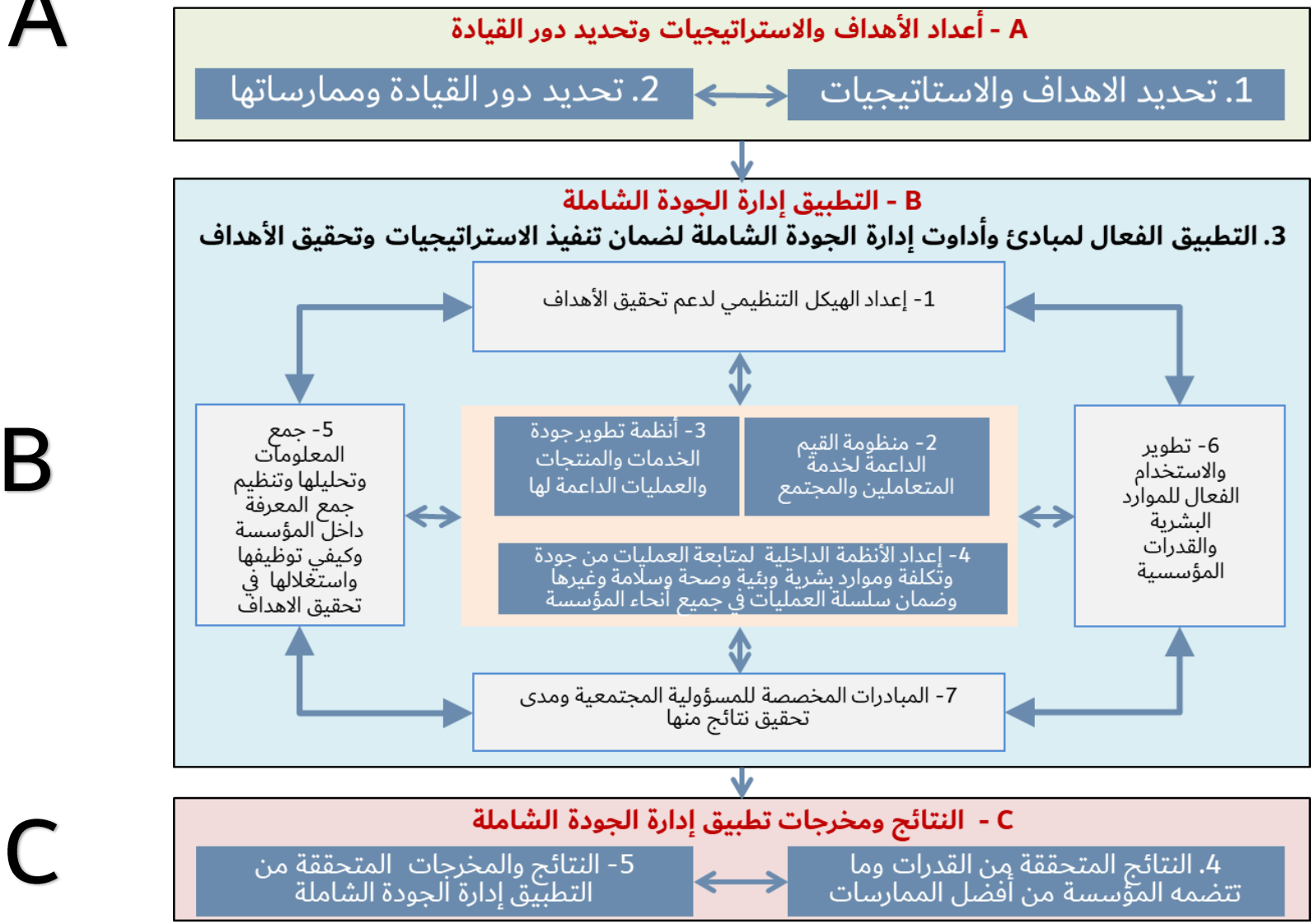
جائزة ديمنغ

أسست 1951

أول جائزة تمنح في مجال الجودة تكريما « ديمنج»

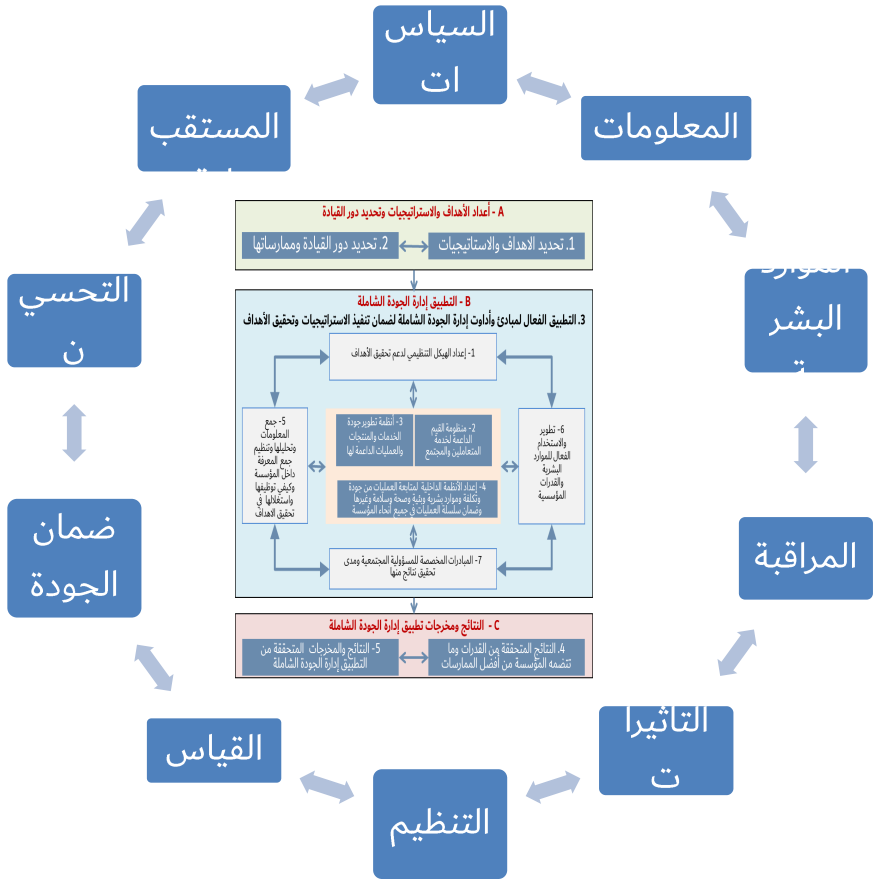
يديرها اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين

تضم ثلاث فئات (ديمنغ للأفراد ، ديمنغ التطبيقية، جائزة ضبط الجودة للمصانع



1- نموذج ديمنغ

ماذا يتضمن نموذج ديمنغ ؟



1- السياسات والأهداف :

(السياسات التي تتبعها المنظمة- مدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى)

2- التنظيـــــــــــم :

(أسس توزيع السلطة- مدى استخدام فرق العمل- طبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية)

3- التحـــــليـــــل:

(أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة- الخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها - الاعتماد على التقنية والمعلومات)

4- التخطيط للمستقبل:

(مدى توافر خطط لتحسين الجودة- الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة- أنشطة التدريب الموجهة لعاملين ذوي العلاقة بالجودة- الخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في جوانب الجودة)

5- ضمـــــان الجودة:

(تفاصيل عملية تأكيد الجودة من حيث تصميم السلعة أو الخدمة، التفتيش، المشاركة، التسهيلات المادية وغيرها)

6- التأثيرات :

(النتائج التي تحقق للمنظمة نتيجة تطبيق نظم الجودة، وكيف أثرت على نتائج أعمال المنظمة)

7- التحسين :

(المعايير المستخدمة في كيفية تطبيق نظم الجودة, وتطويرها وتحديثها.

8- الرقابة:

(الأساليب المختلفة التي تستخدمها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها لعملائها)

9- الموارد البشرية

10- المعلومات

2- نموذج مالكوم بالدريدج

معايير بالدريج للتميز في الأداء 1987

-النموذج المستخدم في جائزة مالكولم بالدريج الأمريكية الوطنية للجودة، وهي جائزة تديرها الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) ويديرها المعهد الوطني للعلوم والتكنولوجيا (NIST)، وهي وكالة تابعة لوزارة التجارة الأمريكية.

-**تهدف** الى تقدير المنشآت على ضوء إنجازاتها وأدائها.

-يستخدم هذا الإطار كأساس لأكثر من 70 جائزة وطنية أخرى للتميز في الأعمال / الجودة في جميع أنحاء العالم.

يتكون النموذج من سبع معايير:

1. قيادة
2. التخطيط الاستراتيجي
3. التركيز على المتعاملين والأسواق
4. القياس والتحليل وإدارة المعرفة
5. التركيز على القوى العاملة
6. إدارة العمليات
7. نتائج الأعمال

1- القيادة : (وجود القناعة الكافية لدي الإدارة العليا بجدوى وفائدة الجودة الشاملة، مع التركيز على أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة الوسطي معها)

2- التخطيط الاستراتيجي : (الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى- الثقافة التنظيمية الجديدة- توضيح التغيرات الجذرية المطلوبة في الأداء التنظيمي).

3- التركيز على المتعاملين والأسواق: (التفاعل المستمر مع العملاء من خلال الاتصال بهم- قياس ردود فعل العملاء واتجاهاتهم وشعورهم نحو المؤسسة بصورة دائمة- تحديد ودراسة حاجات ومتطلبات العملاء طوال الوقت- عقد المقارنة بين مستوي رضاء عملاء المؤسسة مع عملاء المؤسسات المنافسة في السوق)

4- القياس والتحليل وإدارة المعرفة: (يجب وضع نظام للمعلومات لتوفيرها في الوقت المناسب مع تحديثها باستمرار)

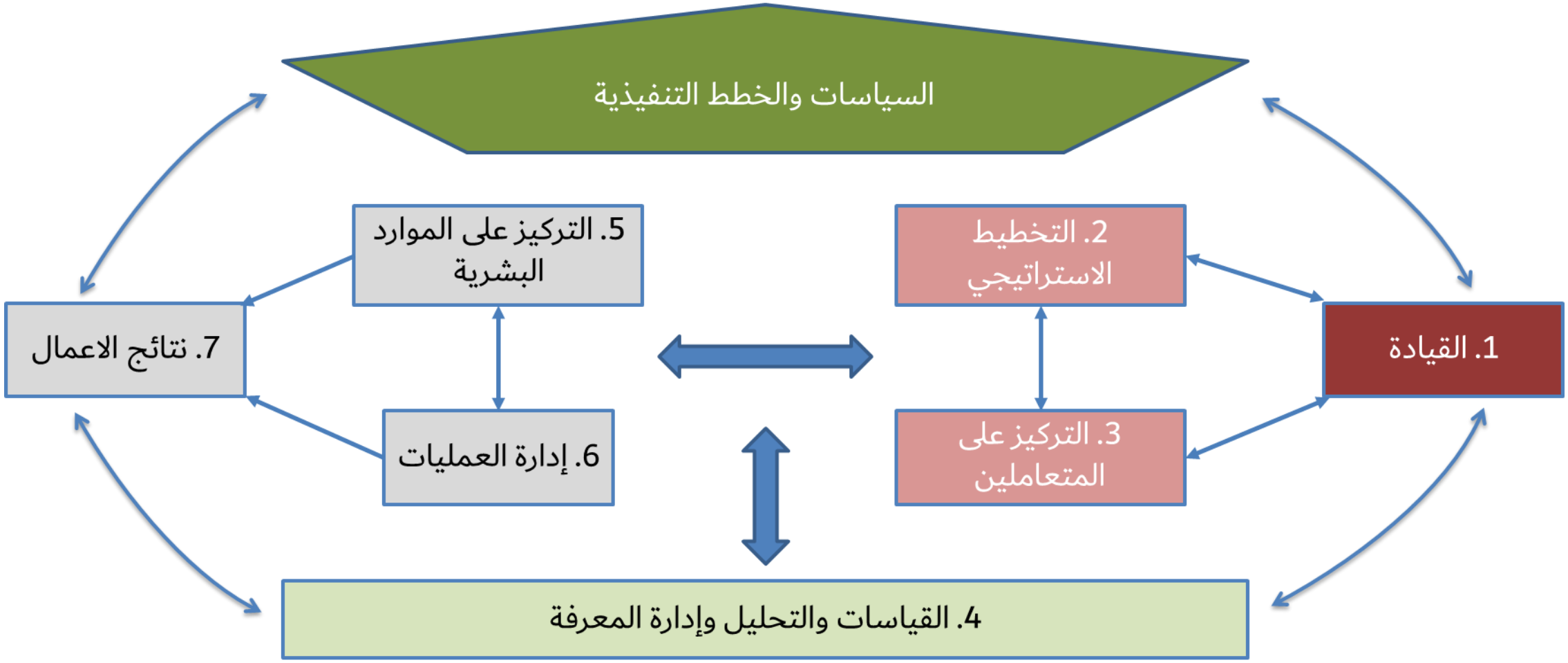
5- التركيز على القوى العاملة: (مشاركة العاملين وإدماجهم في تخطيط الجودة الشاملة- تبني أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة- العناية بصحة وسلامة العاملين.- قياس وتقييم أداء العاملين بصورة دائمة)

6-إدارة العمليات: (يجب إعادة تصميم العمليات بصورة تضمن:توفير درجة عالية من المرونة والسرعة في العمل- التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات- استخدام السجلات لأغراض الرقابة والنظم- تلبية رغبات وحاجات العملاء- منع حدوث الأخطاء في العمليات)

7- نتائج الاعمال: (يجب وضع نظام لقياس وتقييم مستوي الجودة الفعلي في جميع العمليات، بحيث يتم مقارنة مستوى الجودة داخل المؤسسة مع المؤسسات المنافسة في السوق)

نماذج تميز عالمية

2- نموذج مالكوم بالدريدج



2- نموذج مالكوم بالدريدج

المفاهيم الأساسية لمعايير بالدريدج للتميز في الأداء هي:

- القيادة بالرؤى الطموحة
- التميز الذي يحركه المتعاملين
- التعلم المؤسسي والفردي
- تقييم الموظفين والشركاء
- الرشاقة
- التركيز على المستقبل
- الإدارة من أجل الابتكار
- الإدارة بالوقائع
- المسؤولية الاجتماعية
- التركيز على النتائج وخلق القيمة
- منظور الإدارة بالأنظمة

3- نموذج سنغافورة للتميز

إطار جائزة الجودة في سنغافورة

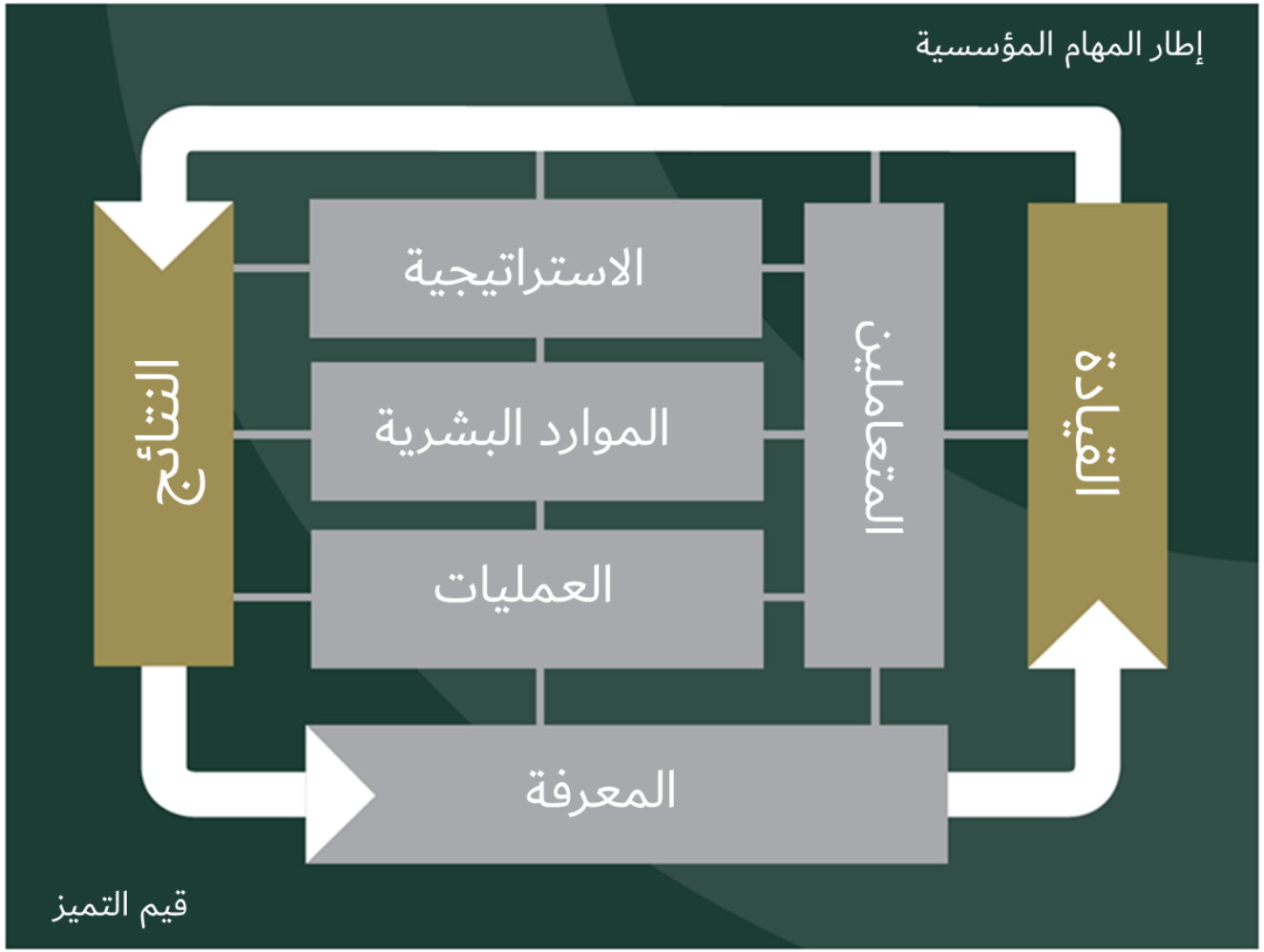
يستخدم إطار جائزة الجودة في سنغافورة (SQA) أساس لتقييم مؤسسات سنغافورة وفقًا لأعلى معايير الجودة والتميز التجاري. تهدف الجائزة إلى تأسيس سنغافورة كدولة ملتزمة بتميز الأعمال على مستوى عالمي. تتم إدارة الإطار والجائزة بواسطة SPRING Singapore

يتكون الإطار من سبع معايير:

1. القيادة
2. التخطيط
3. المعلومات
4. الأفراد
5. العمليات
6. المتعاملين
7. النتائج

نماذج تميز عالمية

3- نموذج سنغافورة للتميز



جائزة سنغافورة
أسست بالعام 1994
يشرف عليها مجلس الإنتاجية والمعايير
تمنح للمؤسسات ذات المستوى العالمي في الأداء

3- نموذج سنغافورة للتميز

يعتمد الإطار على القيم والمفاهيم الأساسية التالية:

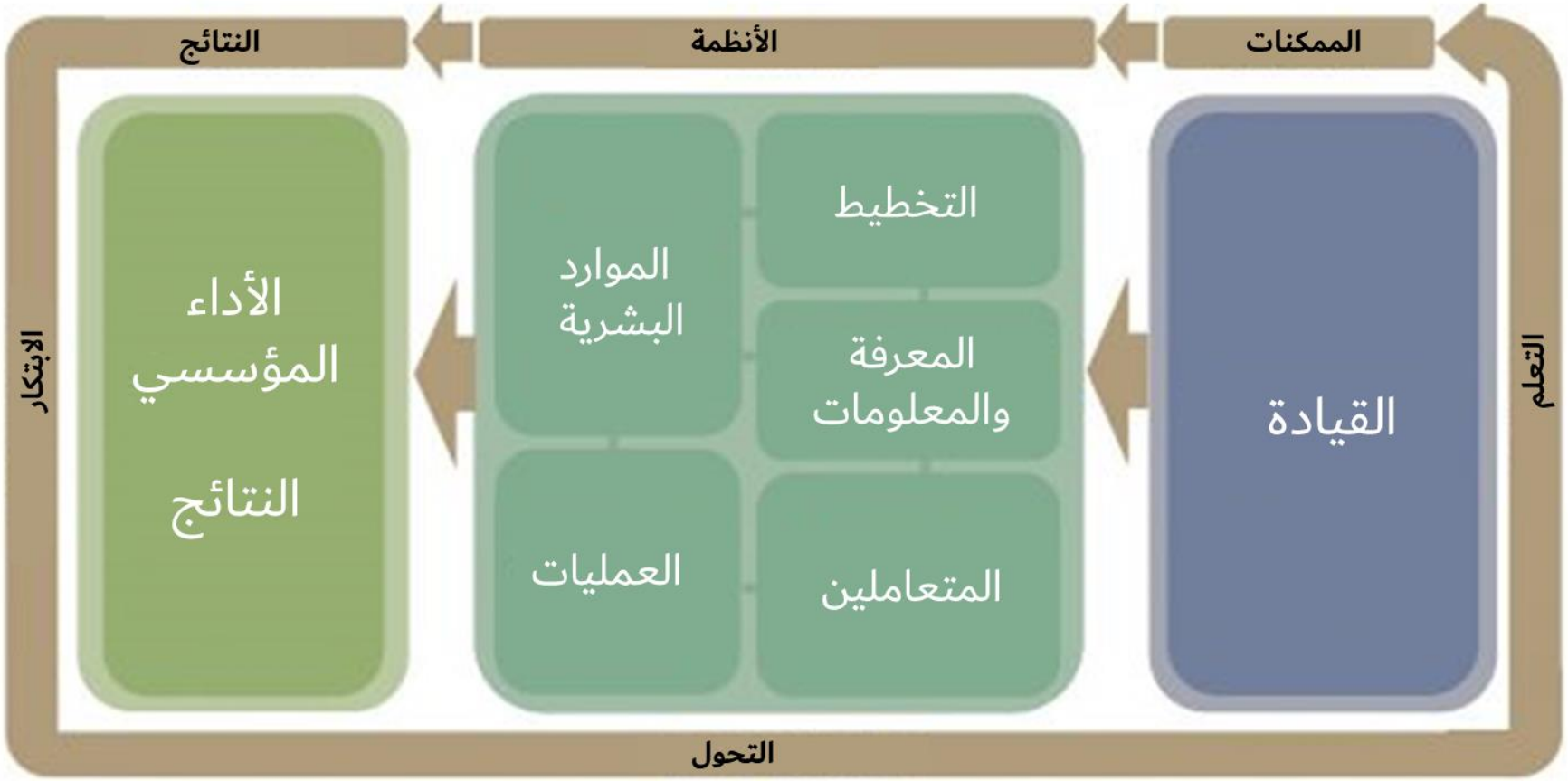
- القيادة بالرؤى
- جودة يحركها المتعاملين
- التركيز على الابتكار
- تثمين الناس والشركاء
- الرشاقة
- أنظمة تحركها المعرفة
- المسؤولية المجتمعية
- التركيز على النتائج
- منظور الإدارة بالأنظمة

نماذج تميز عالمية

4- إطار عمل التميز الأسترالي

جائزة الجودة الأسترالية، أسست 1988 ، يشرف عليها المجلس الأسترالي للجودة

الهدف : تشجع المؤسسات على المنافسة العالمية



4- إطار عمل التميز الأسترالي

إطار عمل التميز الأسترالي هو الإطار الرئيسي للتميز في الأعمال في أستراليا ويوفر المعايير لجوائز التميز في الأعمال الأسترالية. يدار الإطار بواسطة SAI Global

1. القيادة
2. التركيز على المتعاملين
3. الاستراتيجية والتخطيط
4. الأفراد
5. المعلومات والمعرفة
6. إدارة العمليات والتحسين والابتكار
7. النجاح والاستدامة

4- إطار عمل التميز الأسترالي

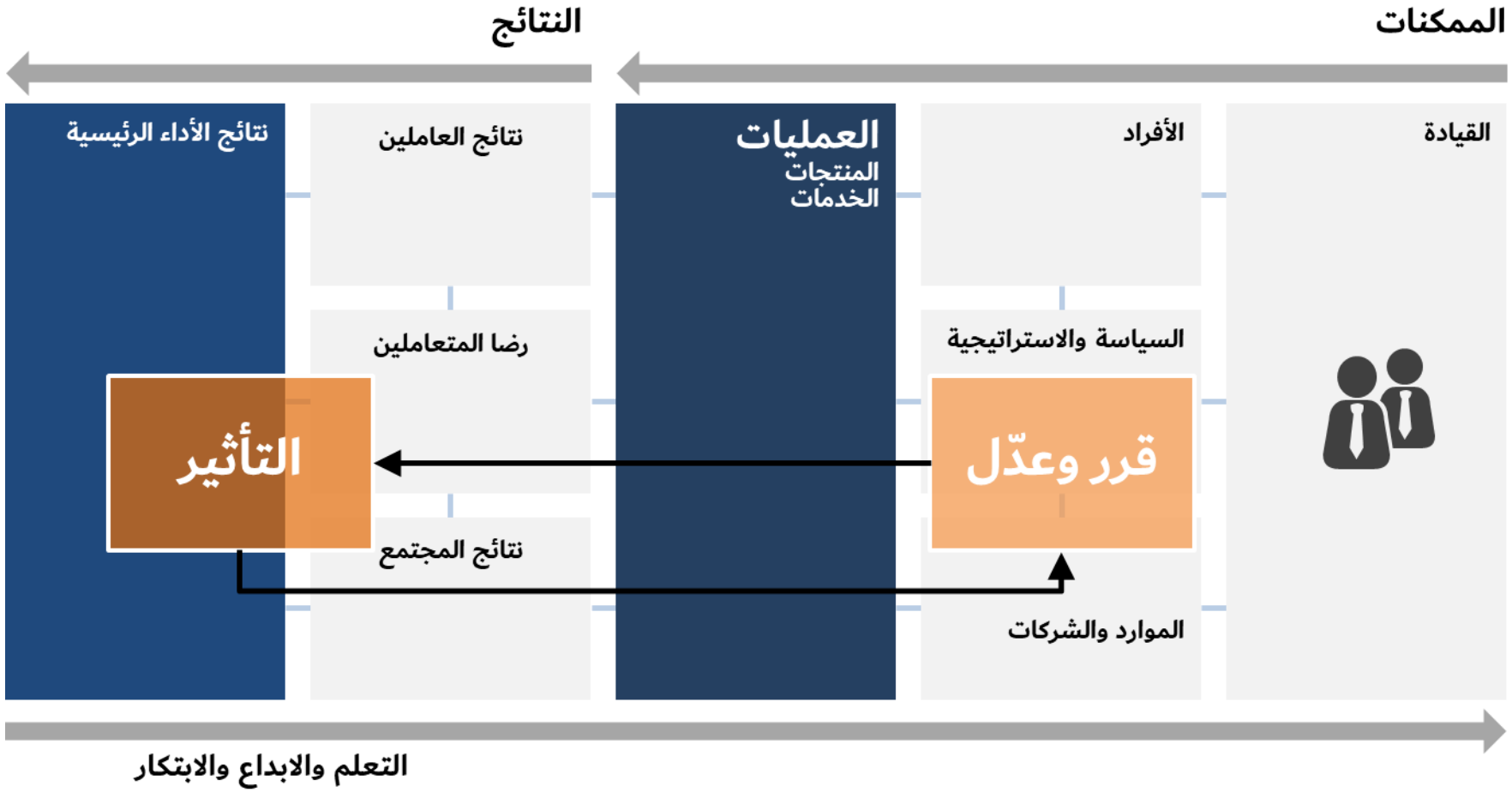
تم بناء الإطار حول ثمانية مبادئ لتميز الأعمال:

- مؤسسات مثال يحتذى بها ، وتوفر اتجاه واضح لها ، وبناء التوافق التنظيمي والتركيز على تحقيق الأهداف على نحو مستدام.
- فهم قيمة الأسواق والمتعاملين ، الآن وفي المستقبل ، واستخدم ذلك لقيادة التصميم التنظيمي والاستراتيجية والمنتجات والخدمات.
- التحسين المستمر للأنظمة.
- تطوير وتقييم قدرة الموظفين وإطلاق مهاراتهم ، الابتكار والإبداع لتغيير وتحسين العمل المؤسسي.
- تطوير المرونة والرشاقة والقدرة على التكيف والاستجابة على أساس ثقافة التحسين المستمر والابتكار والتعلم.
- تحسين الأداء من خلال استخدام البيانات والمعلومات والمعارف لفهم التباين وتحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية.
- التصرف بطريقة مسؤولة أخلاقياً واجتماعياً وبيئياً.
- التركيز على المخرجات المستدامة والقيمة والنتائج.

نماذج تميز عالمية

نموذج جائزة الجودة الأوروبية(التميز الأوروبي) أسست في العام 1991 الهيئة الأوروبية للجودة بدعم من المنظمة الأوروبية للجودة والمفوضية الأوروبية تشمل فئات مؤسسات الأعمال الكبيرة ، أقسام وفروع من المؤسسات ، هيئات القطاع العام ، شركات صغيرة ومتوسطة الحجم

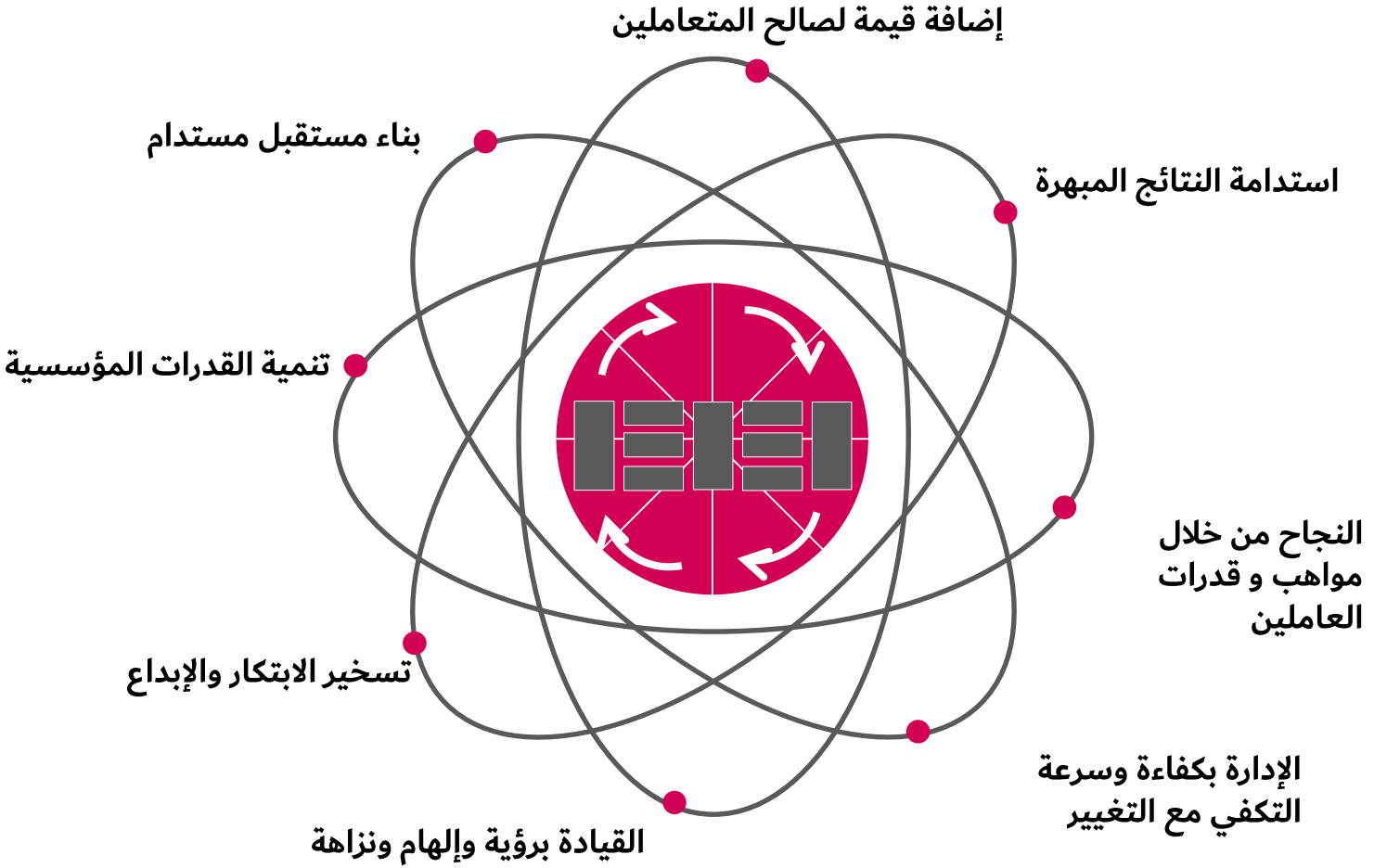
5- نموذج التميز الأوروبي



نماذج تميز عالمية

5- نموذج التميز الأوروبي

المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي حسب النموذج الأوروبي



5- نموذج التميز الأوروبي

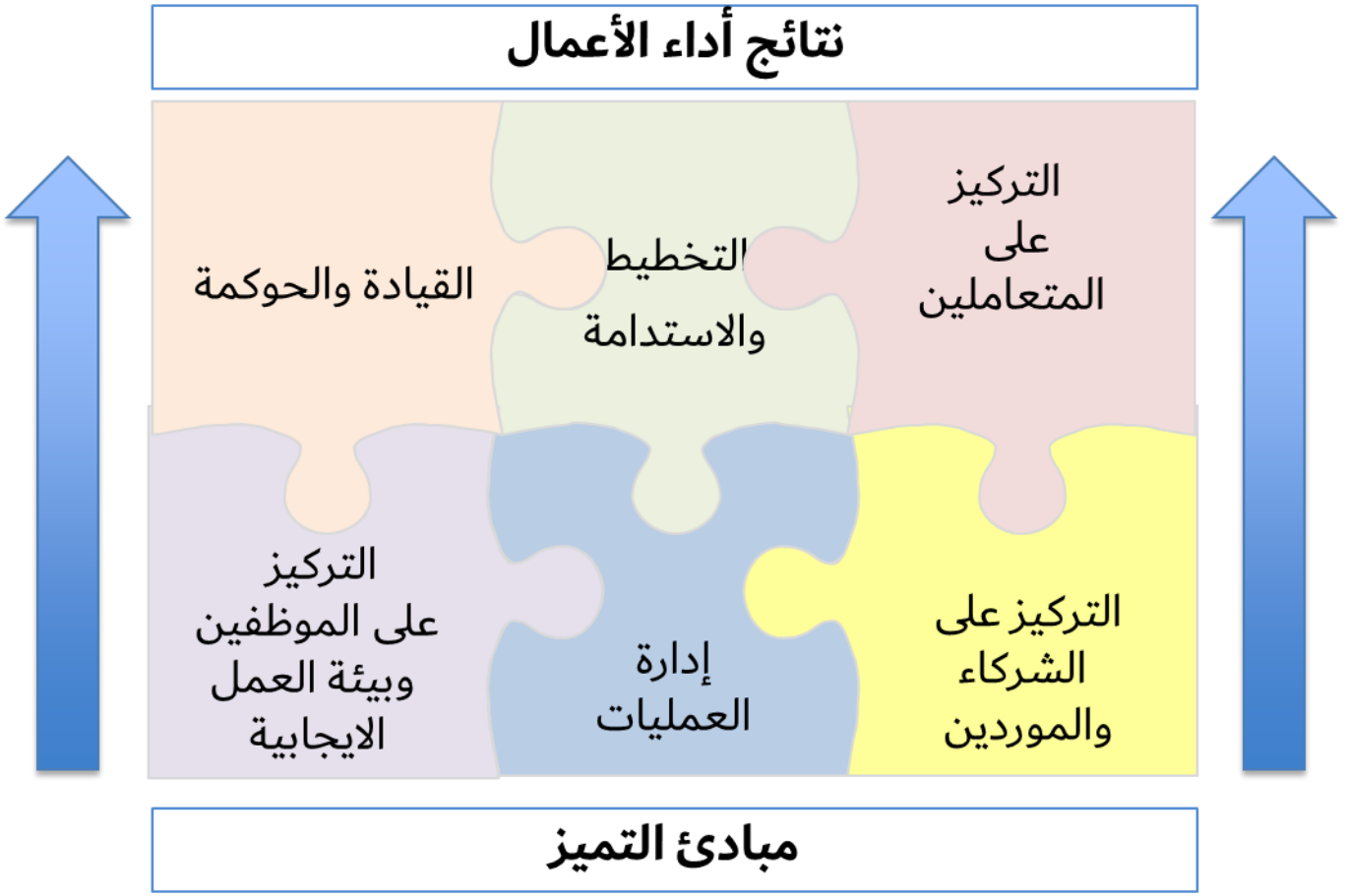
هذا هو النموذج الذي يكمن وراء جائزة التميز في الأعمال الأوروبية ، وهي عملية منح الجائزة تديرها المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) استخدم هذا الإطار كأساس للتميز في الأعمال وجوائز الجودة في جميع أنحاء أوروبا.

يتكون النموذج من تسع معايير:

1. القيادة
2. السياسة والاستراتيجية
3. الأفراد
4. الشراكات والموارد
5. العمليات
6. نتائج المتعاملين
7. نتائج العاملين
8. نتائج المجتمع
9. نتائج الأداء الرئيسية

نماذج تميز عالمية

6- نموذج التميز الكندي



6- نموذج التميز الكندي

الإطار الكندي للتميز

تستخدم المنظمات الكندية إطار العمل الكندي للتميز التجاري كنموذج إداري للتميز المؤسسي وأيضًا كأساس للحكم على جوائز كندا للتميز منذ 1989. يدار الإطار من قبل المعهد الوطني للجودة.

يتكون الإطار من سبعة معايير:

1. القيادة
2. تخطيط
3. التركيز على المتعاملين
4. التركيز على الموظفين
5. إدارة العمليات
6. تركيز الشراكة مع الموردين
7. نتائج أداء الأعمال

6- نموذج التميز الكندي

تشكل المبادئ التالية الأساس للتحسين والتميز على المدى الطويل وتتخلل إطار العمل الكندي للتميز في الأعمال:

- القيادة من خلال العمل المشترك
- التركيز الأساسي على أصحاب المصلحة المعنيين/ المتعاملين والأسواق (قطاع العمل)
- التعاون والعمل الجماعي
- إدارة العمليات القائمة على الوقاية
- النهج المبني على الوقائع في اتخاذ القرار
- التعلم المستمر ومشاركة الموظفين
- التركيز على التحسين المستمر والتفكير الجذري والمتجدد
- الوفاء بالالتزامات لجميع أصحاب المصلحة المعنيين والمجتمع

نشاط

نشاط جماعي – 10 دقيقة

قارن بين نماذج التميز السابقة

- اختار ثلاثة نماذج عالمية ووضح أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها



قارن بين الجودة والتميز وأنظمة إدارتهما

الجودة والتميز وأنظمة إدارتها

- الجودة: تهتم بجودة المنتجات والخدمات
  - الجودة أساسها إدارة العمليات
  - تصحيح والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات
  - التركيز على تحقيق ما يلبي متطلبات المتعاملين بالنسبة للمنتج والخدمة
- معايير الجودة تركز على:
  - المنتجات
  - الخدمات
- أنظمة إدارة الجودة تتضمن:
  - التخطيط للجودة
  - السيطرة على الجودة
  - توكيد الجودة
  - تحسين الجودة
- الأنظمة التي تهتم بإدارة الجودة منها
  - أنظمة ومعايير الأيزو بمختلف إصدارتها
  - أنظمة 6 سيجما
- أنظمة الجودة أساسها التدقيق التفصيلي للمطابقة لمعايير محددة

- التميز: يهتم بجودة المخرجات والنتائج
  - التميز أساسها إدارة الجودة الشاملة
  - تصحيح والتحسين المستمر أهداف المؤسسات ونتائجها
  - التركيز على ما يلبي متطلبات سعادة المتعاملين وجودة حياة المجتمع
- معايير التميز تركز على:
  - النتائج والمخرجات النهائية
  - الموارد والممتلكات
  - الموارد البشرية
- نماذج التميز تتضمن:
  - الرؤية
  - الاستراتيجية
  - الرأس المال البشري
  - الموارد والممتلكات
- النماذج التي تهتم بالتميز منها:
  - منظومة التميز الحكومي
  - نموذج التميز الأوروبي
- نماذج التميز أساسها التقييم لمدى تحقيق أفضل النتائج بالمقارنة عالمياً

جـامعة حـمـدان بن محـمـد الـذكـيـة
Hamdan Bin Mohammed Smart University

الوصول إلى الهدف..
التميز في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة
اليوم الثالث

الوحدة الأولى

اليوم الأول:

- تعريف الجودة ونبذة تاريخية عن تطوره ومخرجاته
- أنظمة الجودة ونبذة تاريخية عن تطورها
- ادارة الجودة الشاملة
- المفاهيم الأساسية للتميز

اليوم الثاني:

- النتائج المرجوة من تطبيق التميز
- تحديات التميز الحكومي
- نماذج تميز عالمية

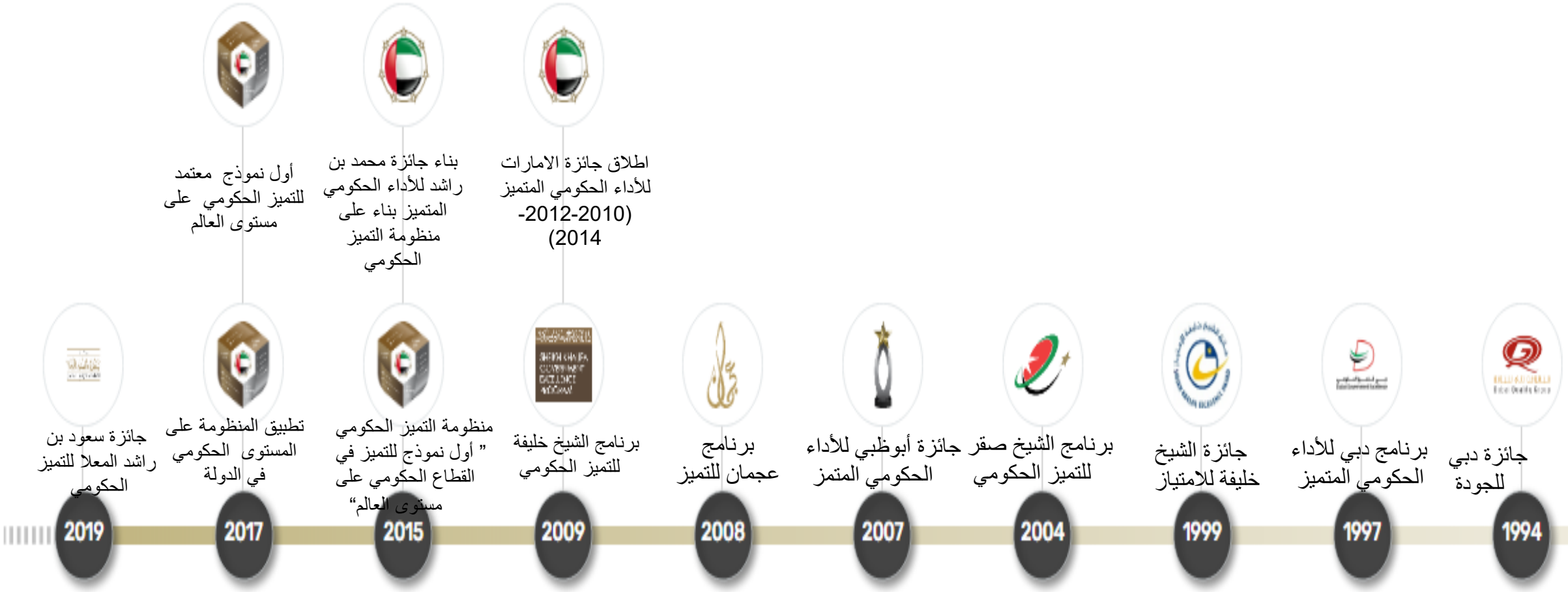
اليوم الثالث :

- التطور التاريخي لنماذج التميز في دولة الإمارات العربية المتحدة
- منظومة التميز الحكومي: القدرات المؤسسية والنتائج والمحفزات
- التعديلات على مفاهيم المنظومة
- أداة التقييم المستخدمة
- التقييم الختامي

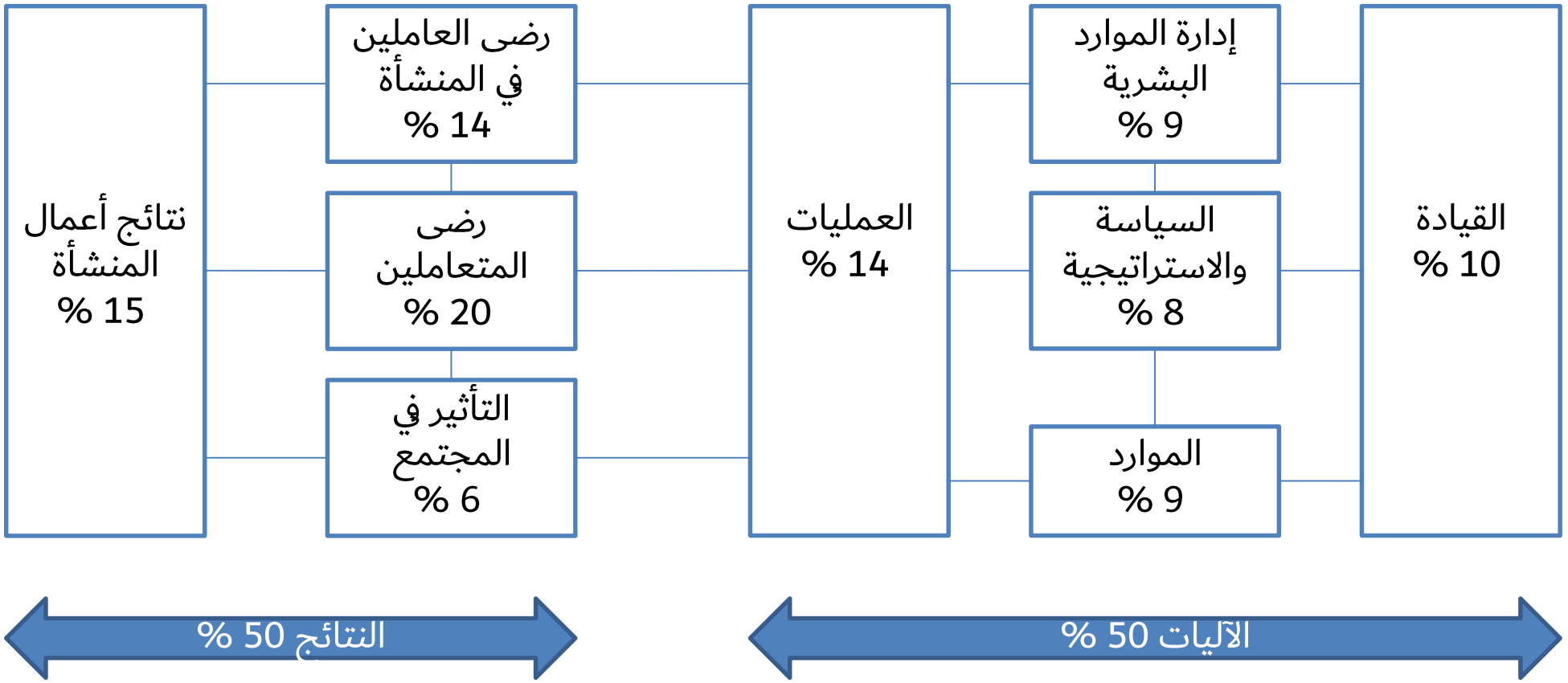
اليوم الثالث

- التطور التاريخي لنماذج التميز في دولة الإمارات العربية المتحدة
- منظومة التميز الحكومي (القدرات المؤسسية والنتائج والمحفزات)
- أداة التقييم المستخدمة
- التقييم الختامي

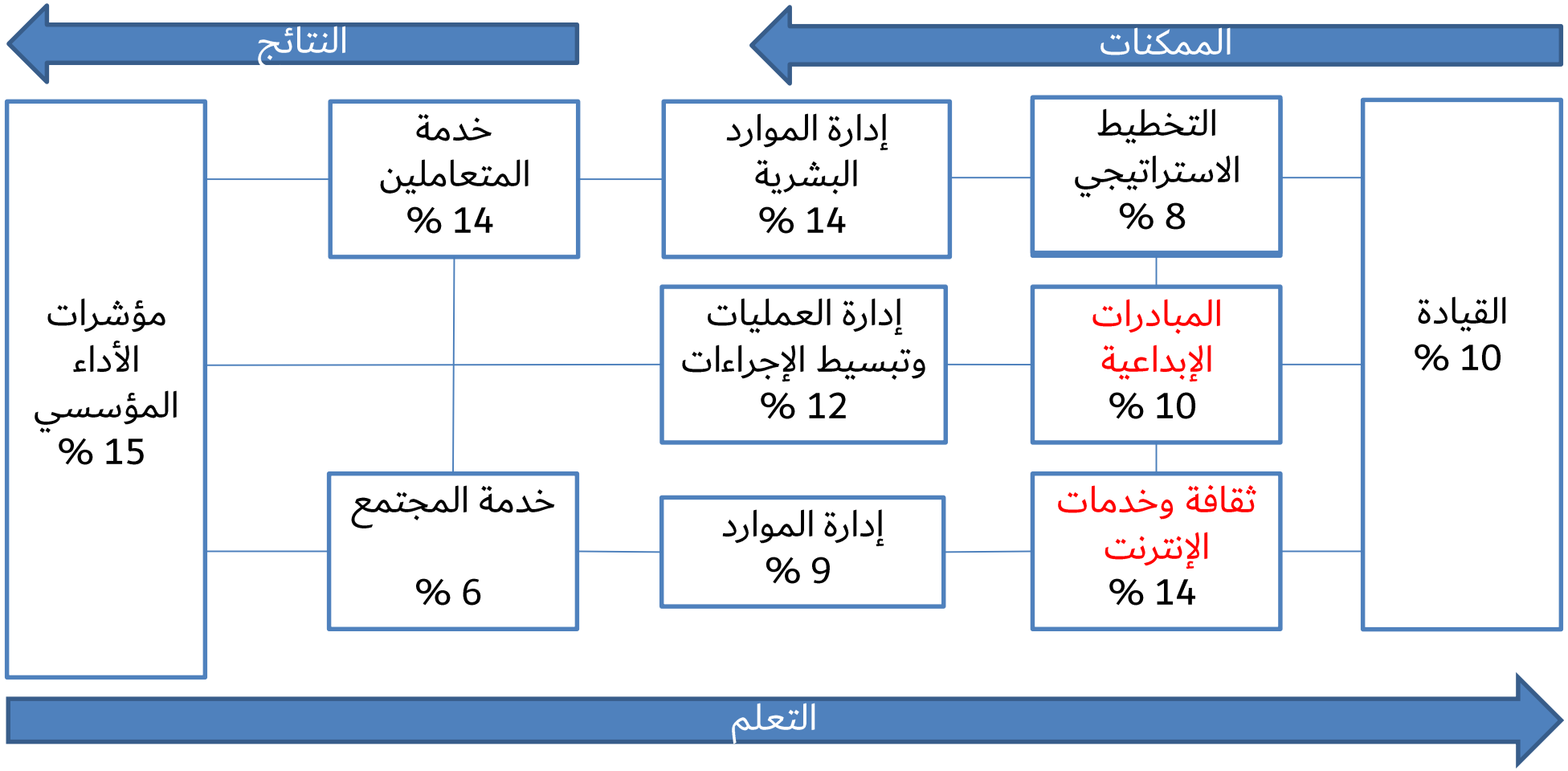
مسيرة التميز في دولة الإمارات المتحدة



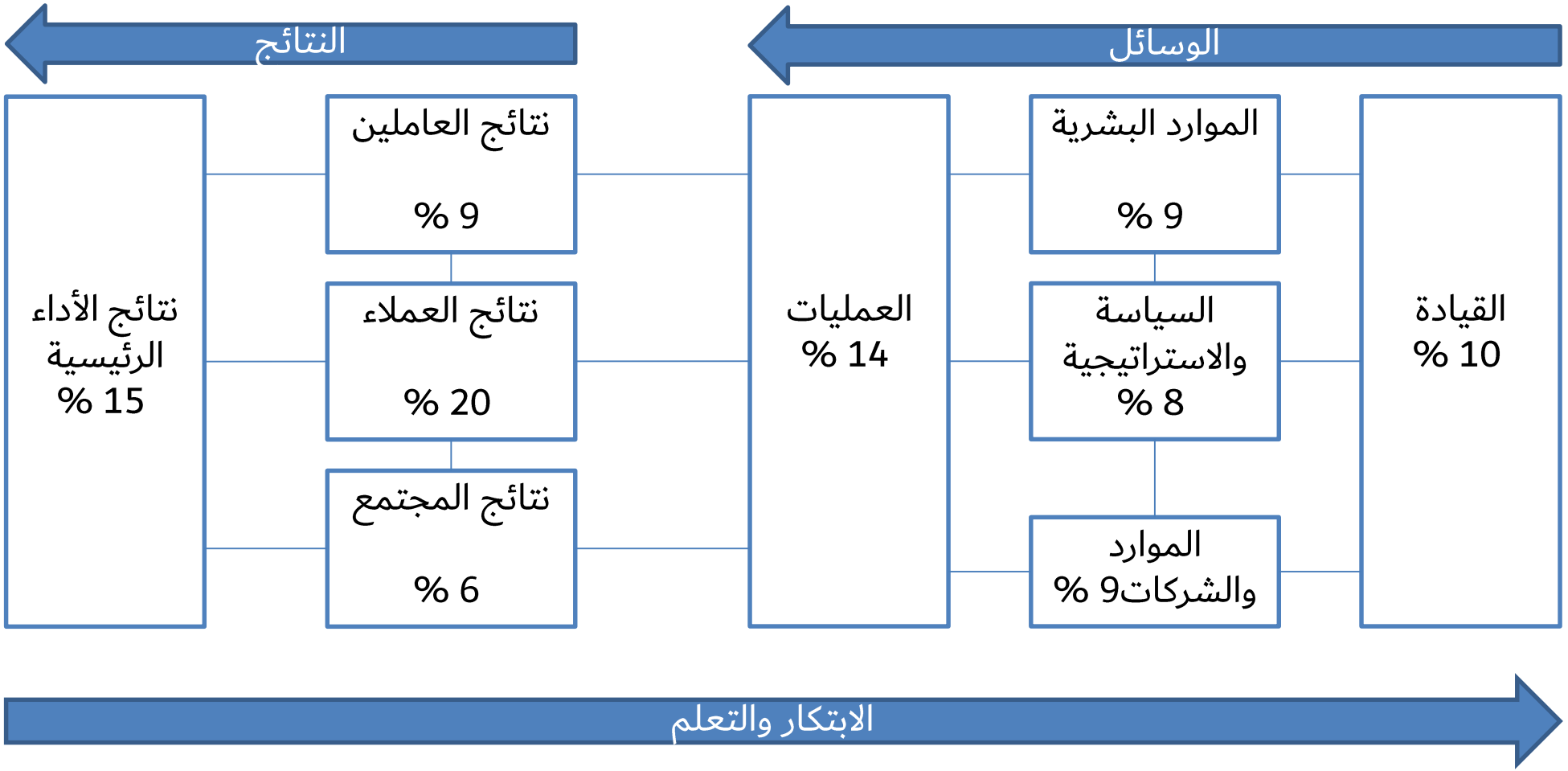
نموذج جائزة دبي للجودة (1994)



نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز(1997)

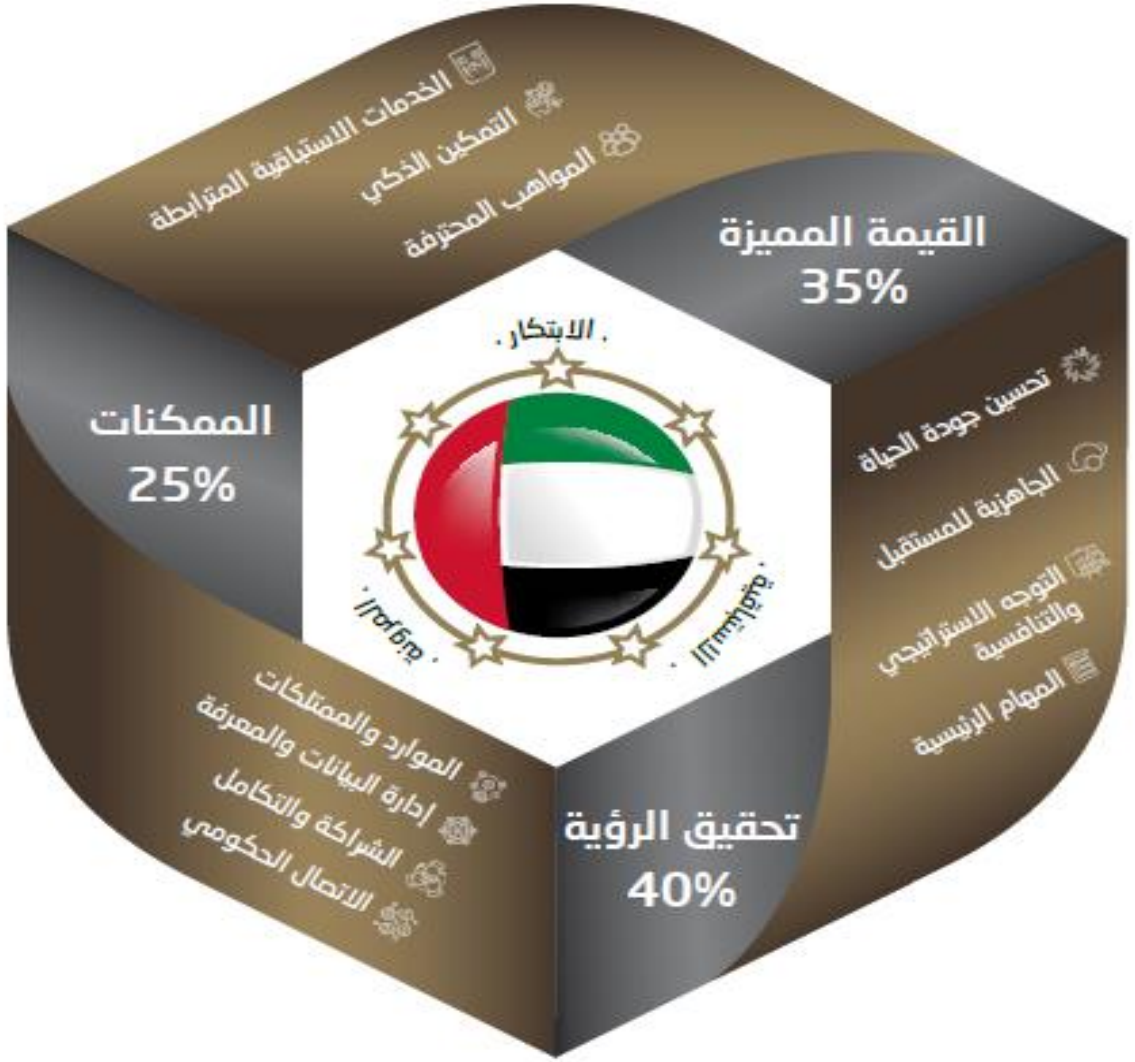


نموذج جائزة الشيخ خلفية للتميزالحكومي




حكومة
الإمارات العربية المتحدة
منظومة التميز الحكومي
Government Excellence Model
الاعتماد الدولي لمنظومة التميز الحكومي الإماراتية كأول منظومة تميز لحكومات العالم
ASQ
JURAN
APQO
EFQM

منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)



منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)



تم تطوير منظومة التميز الحكومي بتوجيهات من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله »، **بهدف** تطوير الخدمات الحكومية وبناء قدرات الابتكار واستشراف المستقبل والفكر المتجدد في العمل الحكومي

تم تحديث منظومة التميز الحكومي (GEM 2.0) بهدف تمكين الجهات الحكومية من الارتقاء لمستويات متقدمة من النضج في رحلتها المستمرة نحو التميز والريادة

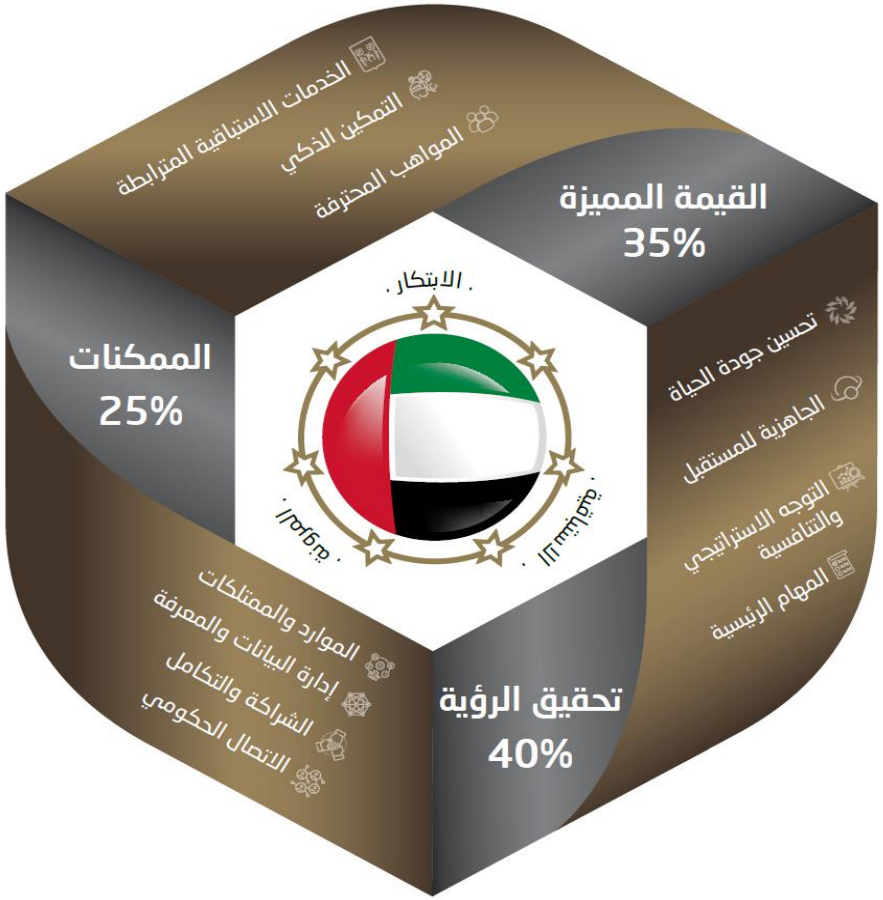
تجسد المنظومة المحدثة الخبرات والمعارف المتراكمة التي تم تجربتها وتطبيقها في حكومة دولة الإمارات وأثبتت فاعليتها في تحقيق نتائج رائدة، كما تواكب المفاهيم المبتكرة والتوجهات العالمية الحديثة في مجال التميز الحكومي

إن منظومة التميز الحكومي GEM 2.0تمثل نهج عمل يُمكّن الحكومات من تحقيق أعلى درجات الاستباقية والمرونة والجاهزية للمستقبل لتعزيز التنافسية والريادة عالمياً.

التعديلات على منظومة التميز الحكومي بشكل عام

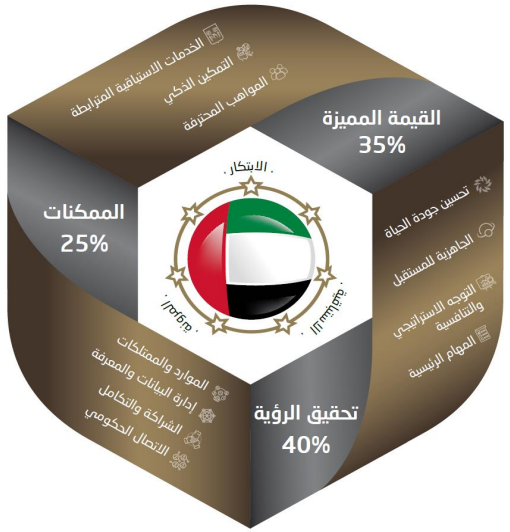
منظومة التميز الحكومي 2.0





التعديلات على مفاهيم المنظومة

- الرؤية الطموحة
- تحسين جودة الحياة
- القيادة الرشيدة
- الاستباقية وتبني التغير
- تعزيز الثقة
- منظومة عمل متكاملة
- التركيز على النتائج
- القيمة النوعية
- الحكومة الرائدة
- الفكر التحويلي والتغيري

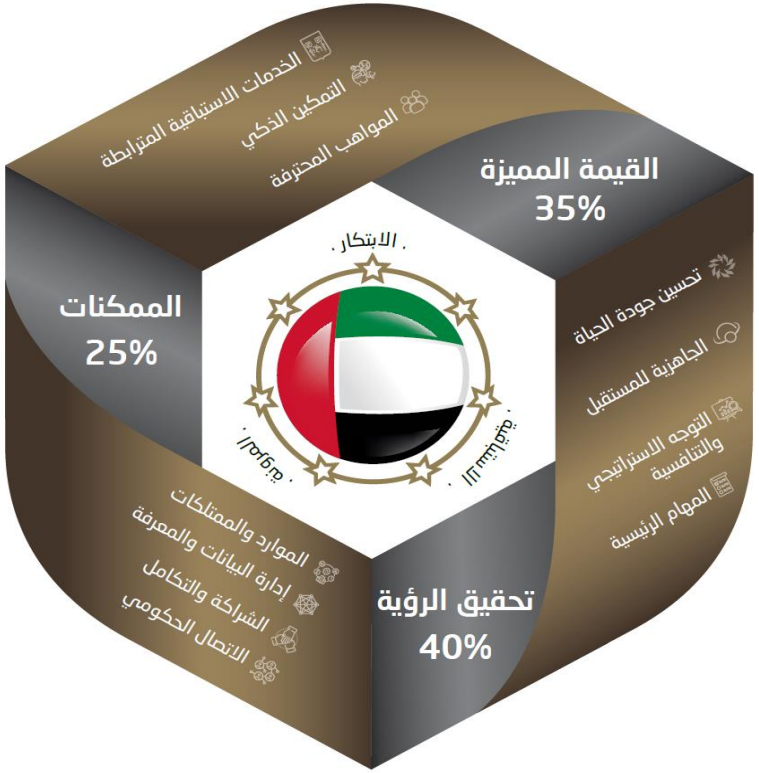


- رؤية طموحة
- الأهداف الشاملة
- القيادة الرشيدة
- العقلية التغيرية
- المواءمة الكاملة
- الأساليب الرائدة
- التركيز على النتائ
- القيمة النوعية
- الحكومة الرائدة
- التعلم والتطوير

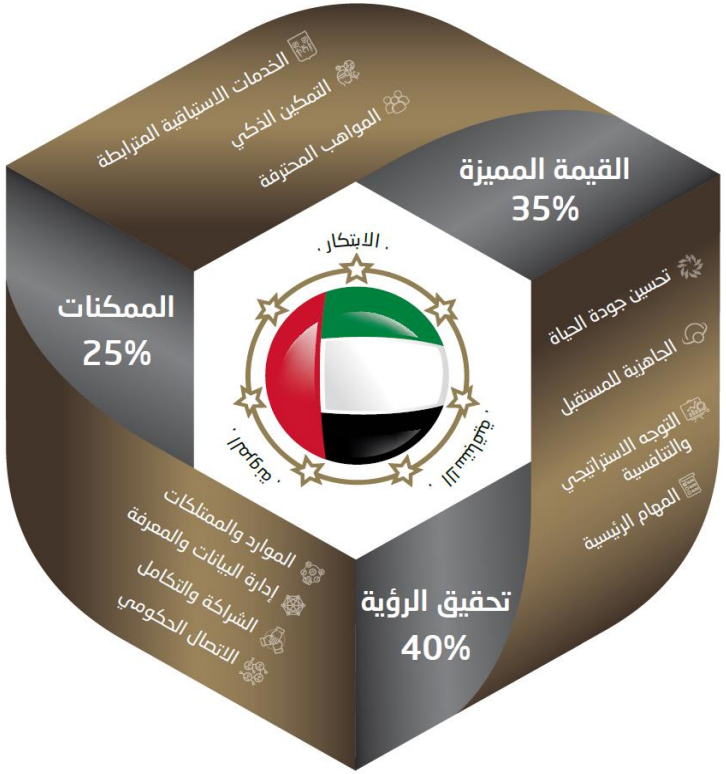


التعديلات على محاور المنظومة

- تم الإبقاء على تقسيم المعايير على ثلاثة محاور رئيسية ولكن تم إلغاء محور الابتكار والاستعاضة عنه بمحور القيمة المميزة.
- تم التعديل على أوزان المحاور بحيث أصبح كالتالي:
  - وزن محور تحقيق الرؤية 40% بدلاً من 60%
  - أعطي محور القيمة المميزة وزن 35% من وزن تقييم المن
  - تم تعديل وزن محور الممكنات من 20% إلى 25%.



التعديلات على معايير المنظومة



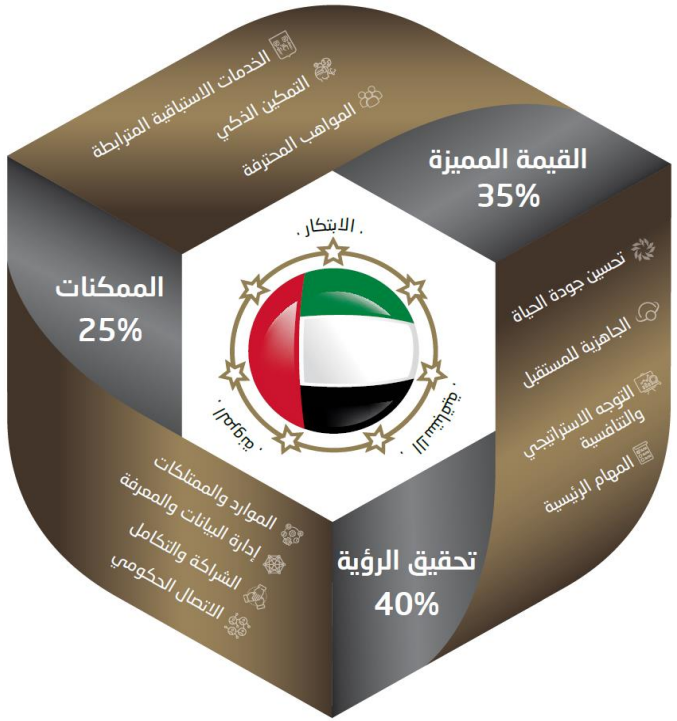
- تحويل بعض المعايير إلى مبادئ في المعايير الأخرى وهي معيار الأجندة الوطنية ومعيار رأس المال البشري ومعيار الحوكمة.
- تحويل بعض **المعايير الفرعية** إلى **معايير رئيسية** وهي معيار التوجه الاستراتيجي والتنافسية ومعيار الاتصال الحكومي.
- إضافة **معايير جديدة** وهي معيار تحسين جودة الحياة ومعيار المواهب المحترفة ومعيار إدارة البيانات والمعرفة ومعيار الشراكة والتكامل.
- تحويل معيار إدارة الابتكار إلى محفز من محفزات المنظومة.

التعديلات على هيكلية معايير المنظومة

- كانت جميع المعايير في المنظومة السابقة تحتوي على معايير فرعية وأنشطة تحدد متطلبات الإجابة على المعايير وقد تم تغير ذلك في **منظومة التميز الحكومي 2.0** بحيث تم إدراج مجموعة من **المبادئ** تحت كل معيار توضح الأطر العامة لمتطلبات المعيار وتترك مهمة **تفسير تلك المبادئ** لكل جهة حكومية بحسب طبيعة عملها والاختصاصات الموكلة بها.

- كما تم تغيير الصياغة الخاصة بمتطلبات الإجابة على النتائج الخاصة بكل معيار حيث تم صياغة جملة موحدة تنطبق على نتائج جميع المعايير وهي "تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملاءمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني". وتم ترك المجال للجهات لتحديد مؤشرات النتيجة والأثر الخاص بكل معيار.

إضافة ثلاثة محفزات للمنظومة



- احتوت منظومة التميز الحكومي 2.0 على ثلاثة محفزات: وهي الاستباقية والمرونة والابتكار بحيث يطلب من جميع الجهات الحكومية تطبيق تلك المحفزات على جميع المعايير الخاصة بالمنظومة.
- كما تم تطوير أدوات تقييم لتلك الثلاث محفزات لبيان أثرها ومدى التزام الجهات الحكومية بتطبيقها في جميع محاور عملها.

التعديلات على آلية تقييم المنظومة

تمت المحافظة على الأسلوب السابق في التقييم الخاص بتقييم القدرات والنتائج إلا أنه قد تم إجراء بعض التعديلات وهي:

- التعديل في عناصر وأوزان تقييم القدرات والنتائج.
- إضافة ثلاثة أدوات جديدة للتقييم وهي الخاصة بتقييم المحفزات وتم تحديد أوزان خاصة لتلك الأدوات.



هيكلية منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

مفاهيم منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

مفاهيم منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)



مفاهيم منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

1- الرؤية الطموحة



1. تمتلك الجهة الحكومية الرائدة رؤية مستقبلية طموحة تنسجم مع رؤية الدولة والتوجهات والأولويات الوطنية الهادفة إلى وضع الدولة في مصاف أفضل دول العالم.

2. تلتزم الجهة بتحقيق رؤيتها من خلال منظومة عمل حكومية متكاملة ومتناغمة تضمن تركيز الجهود على الأولويات الوطنية وموائمة الأولويات المؤسسية والاستراتيجيات والخدمات، وتمكين رأس المال البشري وتعزيز استغلال الشراكات والموارد المؤسسية لتحقيق أعلى مستويات جودة الحياة للأفراد والمجتمع

مفاهيم منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

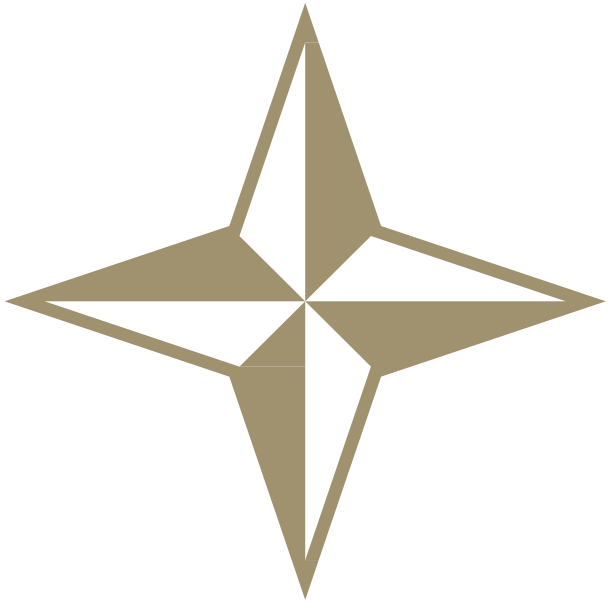
2- تحسين جودة الحياة

1. التركيز على تحقيق نتائج ومخرجات تسعد كافة فئات المعنيين، والمساهمة بشكل فاعل في تحقيق سعادة الأفراد والمجتمع وتعزيز جودة حياتهم بشكل مستدام.
2. العمل باستمرار على دعم مختلف فئات المجتمع والسعي لتكون مرجعية عالمية في تحسين جودة الحياة

مفاهيم منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

3- القيادة الرشيدة

تمثل منظومة التميز الحكومية بأكملها فلسفة تركز على القيادة الايجابية الملهمة والمحفزة ، من خلال :

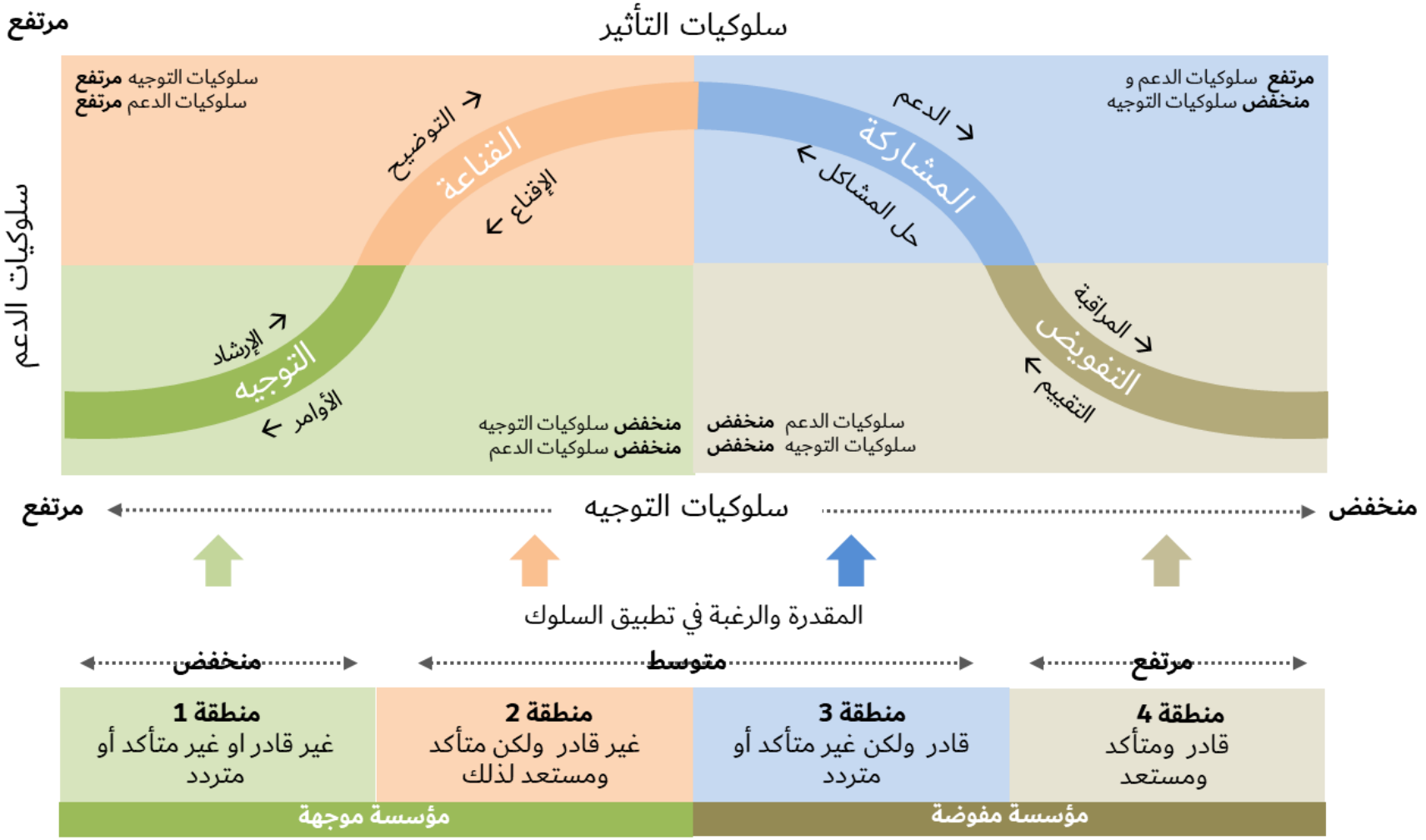


1. تبني الابتكار والتحول والتجديد.
2. استشراف المستقبل وتعزيز الجاهزية المؤسسية لكافة السيناريوهات المحتملة.
3. تبني نماذج عمل ناجحة لتحقيق الأهداف الطموحة والنتائج المرجوة وتعزيز إمكانياتها التنافسية.

دورالقيادة في التأثير الإيجابي

- السلوكيات النموذجية- القيادة من خلال القدوة. منها تبني مفاهيم التميز.
- الوضوح بشأن التوقعات ومعرفة المعنيين بالنتائج المطلوبة (من الأهداف / المستهدفات وغير ذلك) بحيث يكون الجميع على علم بالجوانب المطلوب التركيز عليها.
- فهم العلاقة بين أدوار المعنيين والنظرة الشمولية - المواءمة مع الأهداف العليا للمؤسسة.
- الاهتمام بالمساءلة – وعكس ذلك تتلاشى قيم المهام والأوامر والتعليمات والالتزام بها.

السلوكيات القيادية



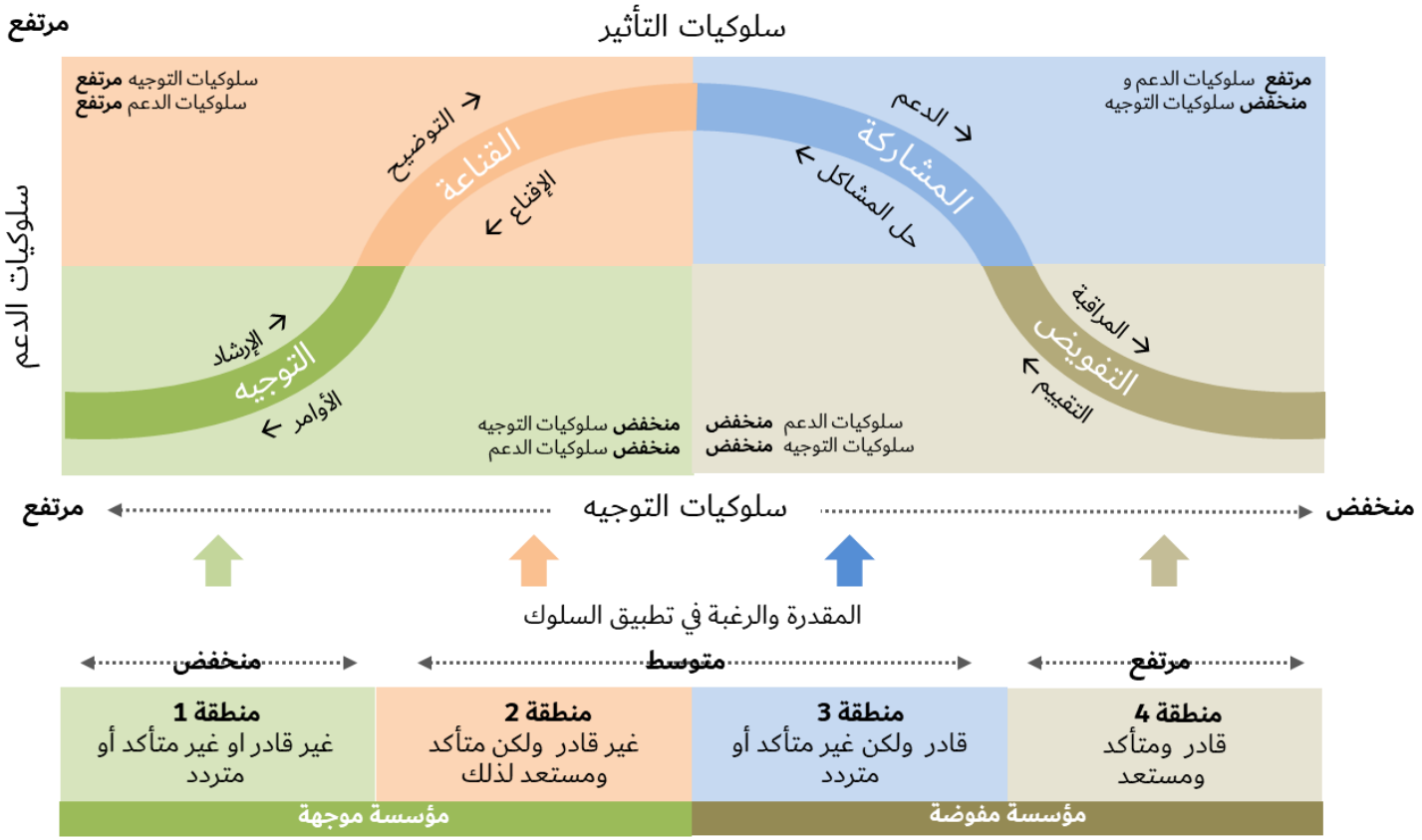
نموذج السلوكيات القيادية

Hersey-Blanchard Situational Leadership Theory

السلوكيات القيادية

نشاط

ما هي الثقافة التي يمكنها دعم تطبيق التميز في الجهات الحكومية؟



Hersey-Blanchard Situational Leadership Theory

مفاهيم منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

4- الاستباقية وتبني التغيير

من مفاهيم منظومة التميز الحكومية الاستباقية وتبني التغيير والذي يتم من خلال :

1. التسلح بالابتكار والمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات المتجددة لضمان استدامة النتائج والمخرجات الإيجابية.
2. استشراف المتغيرات المحيطة واستغلال الفرص والتقليل من الآثار السلبية للتحديات وتحولها إلى فرص للنمو والتقدم.
3. التركيز على التعلم والتحسين .
4. خلق مؤسسة متعلمة دائماً ذات بيئة تدعم مواجهة المخاطر وتجاوز التحديات، بنجاحات مبهرة

مفاهيم منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

5- تعزيز الثقة

تعزيز المنظومة المؤسسية المتكاملة من خلال إطار حوكمة راسخ يقوم على المبادئ والقيم المؤسسية والأخلاقيات المرتكزة على:

1. النزاهة
2. المساءلة
3. الثقة
4. الشفافية
5. الانفتاح

لابد من وجود قيادة مسؤولة بالجهة تقود برامج تحقيق احتياجات وتطلعات كافة المعنيين.

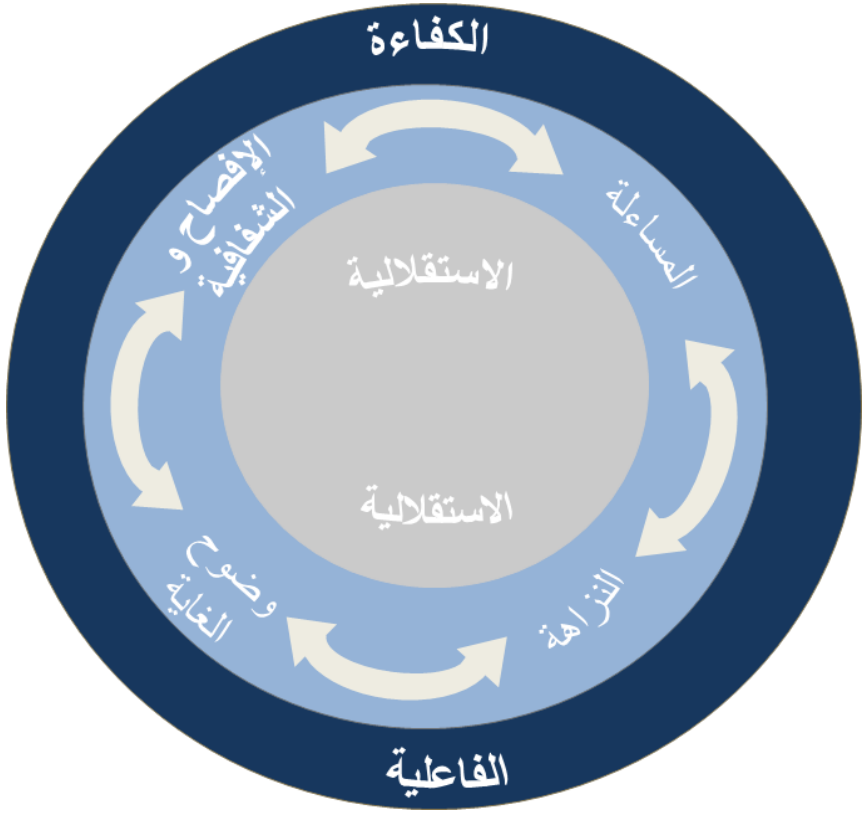
الحوكمة : " وضع إطار متكامل وفعال يضمن النزاهة والشفافية والمساءلة والامتثال للقوانين والتشريعات ويعزز الثقة مع الموارد البشرية والمتعاملين والمعنيين والمجتمع ككل. يحدد إطار الحوكمة القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل الجهة الحكومية، كما يحدد آليات مراجعة

نتائج التقييم والدراسات وتقارير التدقيق الداخلي والخارجي التي تنفذ من قبل الجهات الحكومية ذات الصلة، بالإضافة إلى خطط إدارة المخاطر المؤسسية التي تحدد كافة أنواع المخاطر والأزمات والكوارث المحتملة وتقييم احتمالية حدوثها وتأثيراتها وآليات التعامل معها. بالإضافة إلى وضع الخطط والسيناريوهات البديلة للتعامل مع المتغيرات بما يضمن استمرارية العمل ".

دور الحوكمة في القطاع الحكومي

- الحوكمة ليست الغاية في حد ذاتها.
- السبب في أهمية الحوكمة هو أن القيادة الرشيدة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- من ناحية أخرى ، يمكن للقيادة التي تفتقر للحوكمة أن يؤدي إلى تراجع أو حتى انهيار المؤسسات.
- من أمثلة على الانظمة الداخلية الداعمة للحوكمة : أنظمة لإدارة الأداء المؤسسي - أنظمة للإدارة المالية- أنظمة لإدارة الموارد البشرية- أنظمة الاتصال المؤسسي- السياسيات والتشريعات - إدارة العمليات والخدمات

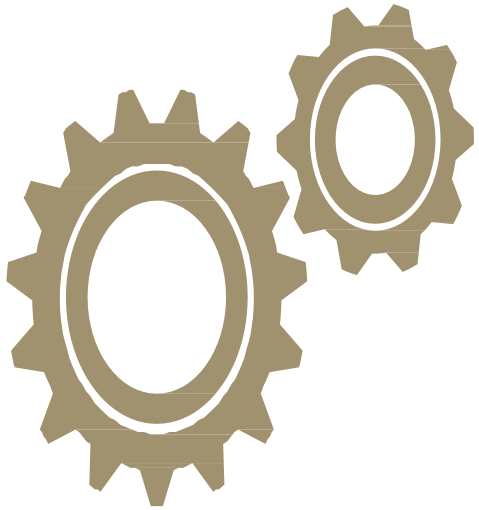
مبادئ الحوكمة الرشيدة



مفاهيم منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

6- منظومة عمل متكاملة

تكمن قوة الجهة الحكومية الرائد بايمانها بأنها جزء لا يتجزأ من منظومة عمل متكاملة من خلال:



1. العمل ضمن أطر مؤسسية فعالة مع كافة الفئات المعنية لخلق علاقات شراكة ناجحة تساهم في خلق قيمة مميزة تلبي تطلعات واحتياجات المتعاملين والمتأثرين بها.

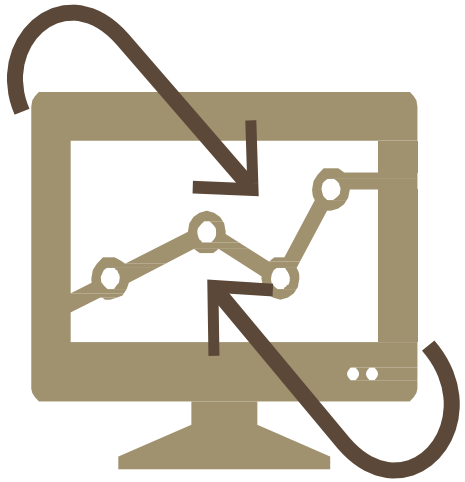
2. تعزيز مبدأ المشاركة والتكامل بين كافة الأطراف المعنية لتقديم أفضل الخدمات والمخرجات بكفاءة وفعالية.

الشراكات الفاعلة

- تأسيس هيكل حكومي متكامل يقوم على أسس المواءمة بين الشراكات والاستفادة المثلى منها.
- ضمان التفاهم المشترك لتحقيق الأولويات الوطنية.
- تحفيز العمل المشترك بين جميع القطاعات المعنية من خلال تبادل المعرفة .
- تفعيل الفكر المشترك لحكومة واحدة ورؤية واحدة وغاية واحدة.

مفاهيم منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

7- التركيز على النتائج



تركز منظومة التميز الحكومي تركيزًا كبيرًا على النتائج والمخرجات، من خلال :

1. وجود منظومة مؤسسية لقياس ما يجب قياسه.
2. التركيز على قياس فعالية وكفاءة برامج الجهة الحكومية الرائدة ومشاريعها وخدماتها.
3. تجميع البيانات الملائمة لاستشراف المستقبل وتطوير السيناريوهات وخلق الفرص والتعامل مع المخاطر.
4. التركيز على قياس جودة مخرجات الجهة الحكوميه الرائد والأثر النهائي على جودة حياة الأفراد والمجتمع ككل.
5. الإيمان بأهمية استخدام البيانات الملائمة والموثوقة لدعم اتخاذ القرارات على كافة المستويات

إدارة الأداء

- يشار إليها أحيانا باسم "الإدارة" التي تركز على النتائج
  - التركيز على الأداء القابل للقياس بدلاً من الاعتماد بشكل أساسي على إدارة العمليات الإدارية.
  - يصبح التركيز الموجه نحو النتائج هو القاعدة الأساسية لنهج الحكومة في عمليات التخطيط والتشريع والميزانية والتعاقد والتوظيف والإدارة والأنظمة.
  - صياغة السياسات والتنفيذ واتخاذ القرارات على أساس الأداء القابل للقياس.
  - التركيز على النتائج لا يعني تجاهل العمليات التنظيمية الداخلية. ولكن يعني أهمية التركيز وإعطاء الأولوية على تحقيق النتائج الخاصة بالمعنيين في المجتمع.

مفاهيم منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

8- القيمة النوعية



1. خلق القيمة النوعية من مهام الجهة الحكومية الرائدة وبرامجها ومشاريعها وخدماتها
2. تعظيم العائد على الحكومة والمجتمع وكافة المعنيين من استثمارات الجهة الرائدة ومواردها البشرية وقدراتها المعرفية
3. مراعاة الموازنة بين الموارد المطلوبة من جهة والعائد المالي وغير المالي المتحقق على المستوى الوطني من جهة أخرى
4. تعزيز مبدأ المراجعة الدورية لقياس وتحسين القيمة المضافة لكافة الفئات المعنية
5. تعزيز كفاءة ومرونة الحكومة وقدراتها الاستباقية في الاستجابة لاحتياجات وتطلعات المجتمع
6. بناء قدرات متميزة ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة لتحقيق نتائج متميزة ومستدامة

مفاهيم منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

9- الحكومة الرائدة



1. تبني أعلى المعايير العالمية لتعزيز قدرات الجهة الحكومية الرائدة التنافسية في مجال عملها ومهامها التخصصية
2. استثمار شراكات الجهة الحكومية الرائدة وتوظف التكنولوجيا والحلول المتقدمة لتعزيز كفاءتها المؤسسية وإبهار المتعاملين بجودة خدماتها ومخرجاتها
3. خلق ثقافة متكاملة من التعلم والتطوير يضمن الاستدامة والاستمرارية في خلق القيمة المضافة

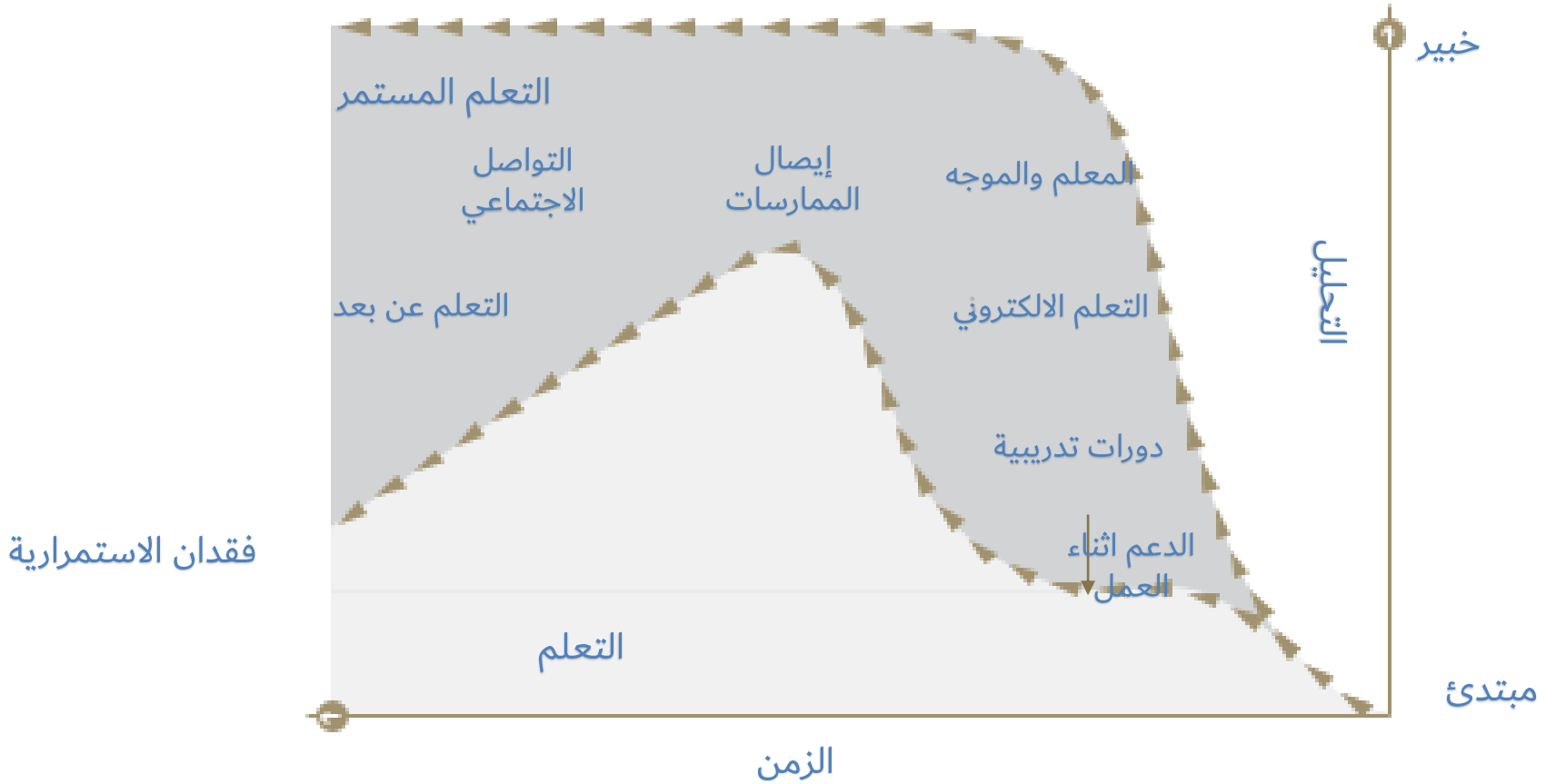
التطوير والتعلم



- إن مدى إعداد وبناء أساسيات وأنظمة التطوير والتعلم في المؤسسات بشكل واضح على المستوى الإستراتيجي وبأن تكون من ضمن قيم المؤسسات وبالتالي سوف يؤثر ذلك على قدرة الأفراد والمنظمة نفسها من التعلم والنمو.

التطوير والتعلم

تغيير الفكر التقليدي



مفاهيم منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

10- الفكر التحولي والتغييري



التركيز بشكل مباشر على قيادة :

1. تتبنى وتعزز القوة المؤسسية المحركة للتغيير والتطوير المستمر
2. تخلق الفرص الطموحة المحفزة والممكنة للموارد البشرية
3. تقود علاقات الشراكة مع الأطراف المتأثرة بالتوجهات المؤسسية
4. تـؤمن بـالتغيير البنـاء والتحـولات الشـاملة وتركـز على المسـتقبل لتعزيز الريادة المستدامة.

التغيير التحولي في المؤسسات

- التغيير هو مصطلح شامل يشير إلى عملية أو نتيجة تؤدي إلى شيء مختلف.
- (التغيير التحولي) هو نوع خاص من التغيير.



Khoo Ee Wan, 2013

Tosey & Robinson (2002)

العقلية القيادية التحويلية

- **للقادة دور في دعم تطبيق مبادئ التميز الحكومي. وتشمل النقاط التالية:**

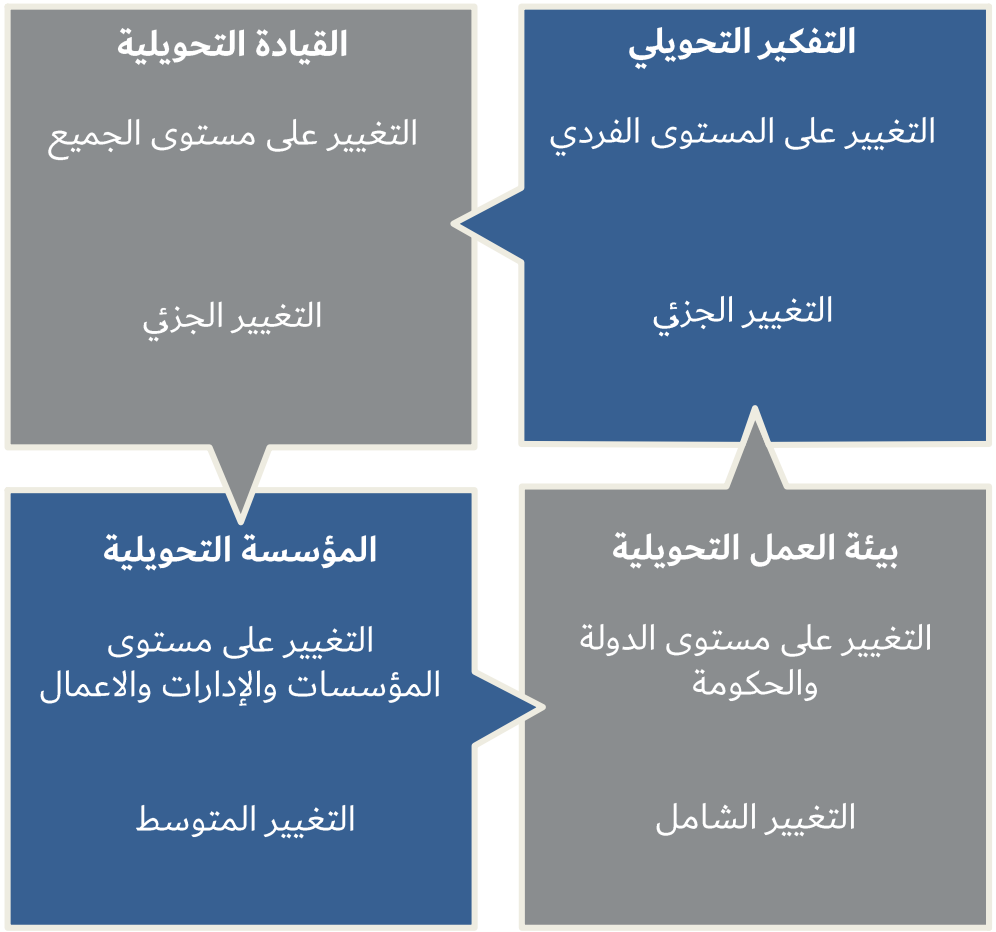
– بناء قدرات متميزة - التفكير الجذري لتطوير قدرات مفيدة وفريدة ذات صلة بقطاع الاعمال المعني بالجهة. مثلا تطوير قدرات وشراكات هيئة كهرباء ومياه دبي لتحقيق الطاقة المستدامة.

– مؤسسات محور عملياتها المتعاملين – من تجارب القطاع الخاص حيث أدى التركيز على الأنظم والعمليات لخدمة المتعاملين وتحقيق الفاعلية والكفاءة.

– استكشاف وتطوير نماذج أعمال فريدة أو جديدة - تحتاج نماذج الأعمال التقليدية في القطاع العام إلى التغيير، على سبيل المثال. الشراكات مع القطاع الخاص / القطاع الاجتماعي التي يتم إنشاؤها من خلال المرونة في عقد الاتفاقات / العلاقات المتنوعة.

– خلق ثقافة الابتكار - تشجيع وتحفيز الأفكار المبتكرة والجذرية بما يخدم المهام الرئيسية للجهات وكيفية توفير الموارد لجعلها حقيقة واقعة.

الفكر التغييري



نشاط- مفاهيم التميز الحكومي

نشاط

جماعي/ فردي - 10 د

المطلوب: ما هي أهمية هذه المفاهيم عند تطبيق منظومة التميز

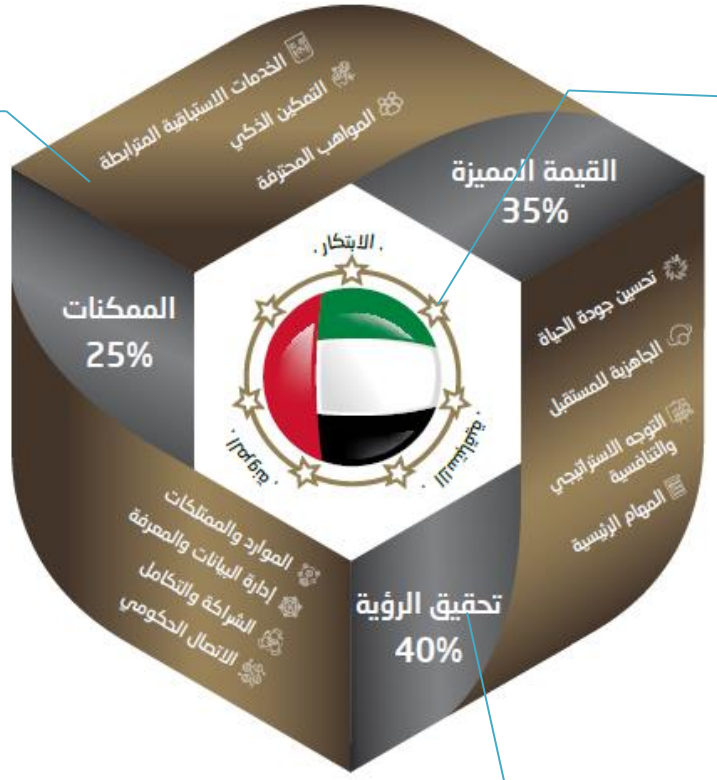
الحكومي؟ كيف تخدم هذه المفاهيم آلية التطبيق؟

مكونات منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

مكونات منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

المعايير

المحفزات



المحاور

محفزات منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

محفزات منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

- تشتمل منظومة التميز الحكومي GEM 2.0 على ثلاث محفزات مترابطة ومتناغمة وهي: الابتكار والاستباقية والمرونة
- تتطلب المنظومة تضمين هذه المحفزات الثلاثة عند تطبيق وتقييم كافة محاور ومعايير ومبادئ التميز الحكومي.



- تعتبر المحفزات الثلاثة بمثابة البلازما "سائل الحياة" الذي لا يمكن للجهة الاستمرار بدونه والذي لا بد أن يسري في كافة أرجائها ليمدها بمقومات النجاح ويحافظ على توازنها ويساعدها في التخلص من الفكر المتقادم ويمكنها من النمو والتطور بقوة وعافية.
- تعد الاستباقية والمرونة من القدرات الديناميكية التي تضمن صحة وسلامة منظومة العمل، وتلعب دوراً حيوياً في تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات بفعالية وثقة بناءً على فهم كامل لمقومات نجاح منظومة العمل الحالية ورؤية صائبة للمستقبل.
- يمكن اعتبار أن كلا المحفزين "الاستباقية" و"المرونة" ضروريان لحفز وإثراء العنصر الثالث والأهم في المنظومة "الابتكار".
- يعتبر "الابتكار" وهو الممكن الرئيسي للتجدد والتحول الجذري والذي لا بد للجهة من توجيهه لتغذية كافة مناحي العمل حتى تتمكن من خلق القيمة المضافة الصحيحة بالكيفية الصحيحة

محفزات منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

1- الابتكار " في كل مكان"

يعتبر "الابتكار" هو المّمكن الرئيسي للتجدد والتحول الجذري والذي لا بد للجهة من توجيهه لتغذية كافة مناحي العمل حتى تتمكن من خلق القيمة المضافة الصحيحة بالكيفية الصحيحة ، يتم تعزيز الابتكار من خلال :

1. تبني الابتكار كثقافة ونهج عمل يمكن الجهة الحكومية من بناء قدرات جديدة لمواجهة تحدياتها بطرق إبداعية وتحويلها إلى فرص للتقدم والنمو
2. عدم التعامل مع الابتكار كنظام مغلق بل الايمان بالابتكار كفكر وأسلوب عمل يتخطى الحدود إلى كافة مناحي عمل الجهة الحكومية ليسهم في تحقيق إنجازات خارج نطاق قدراتها الحالية
3. القدرة على التحول والتجديد الدائم من خلال بناء قدرات فريدة ومبتكرة تمكن الجهة الحكومية من إحداث نقلة نوعية في خدماتها ومخرجاتها والمساهمة بفاعلية في تحسين جودة الحياة وهي بذلك تمثل نموذجاً متميزاً يمكن للآخرين الاحتذاء به.

محفزات منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

2-الاستباقية "دائماً"

" تحقيق أعلى درجات الجاهزية والثقة والاستعداد لضمان صحة تطور الجهة في المستقبل" ، يتم تعزيزاستباقية الجهة الحكومية من خلال :



1. القدرة على تحقيق السبق في اقتناص الفرص الملائمة والاستفادة منها.
2. تحدي النمطية والجمود وعدم انتظار دوافع خارجية تجبرالجهة على التغيير.
3. تحقيق المركز الريادي المنشود ورسم الطريق للآخرين.

محفزات منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

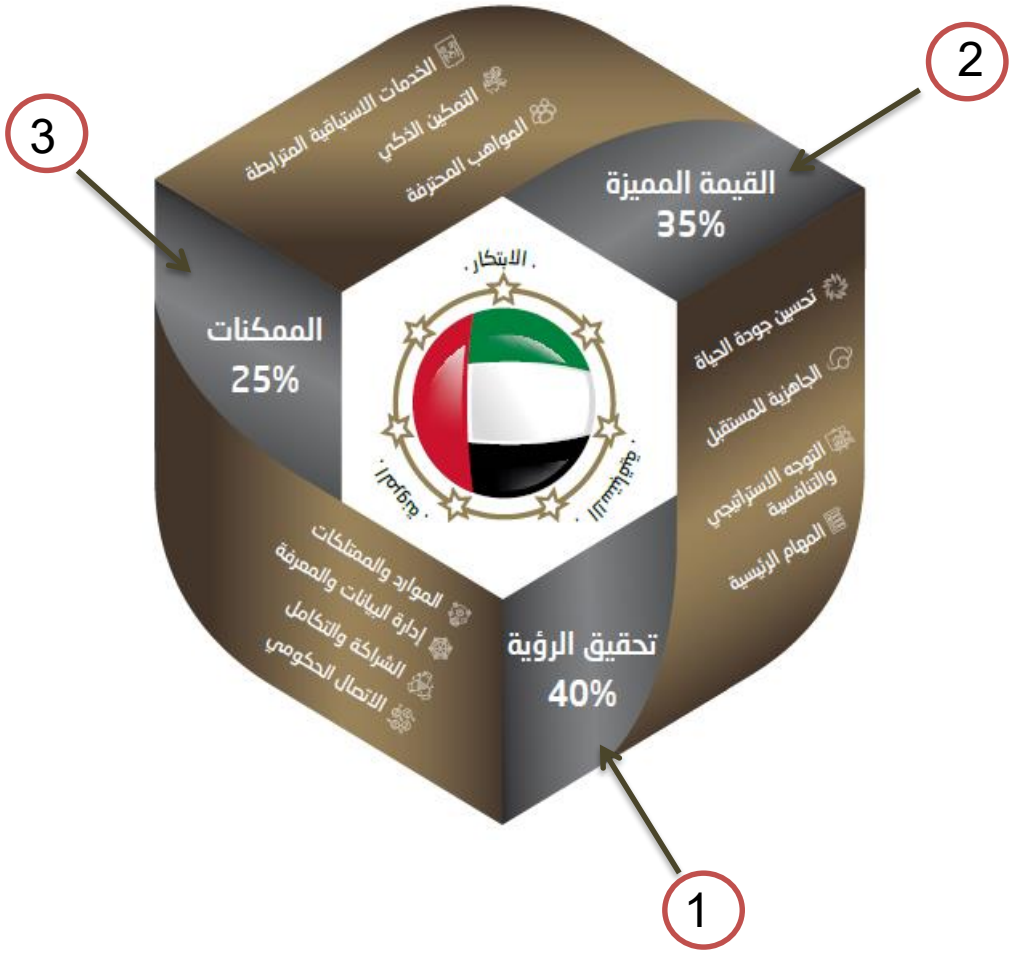
3- المرونة "في كل شيء"

" قدرة الجهة على الاستجابة والتكيف ومواكبة المستجدات"، تظهرمرونة الجهة الحكومية من خلال :

1. التمتع بالمرونة وسرعة الاستجابة والقدرة على مواكبة المتغيرات المتسارعة والمستمرة في احتياجات وتوقعات المعنيين لضمان تقديم القيمة النوعية التي تلبي وتفوق هذه التوقعات
2. تبني المرونة في كافة استراتيجيات الجهة الحكومية الرائدة وقدراتها لتُمكنها من التكيف والتطور في بيئة عمل تتسم بالتغير المتسارع مع الحفاظ على تركيزها على الأهداف والمخرجات

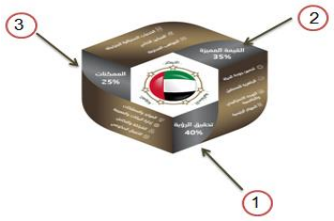
محاور ومعايير ومبادئ
منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

محاور منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)



تتضمن المنظومة المحاور الثلاثة التالية:

1. تحقيق الرؤية (40%)
2. القيمة المميزة (35%)
3. الممكنات (25%)



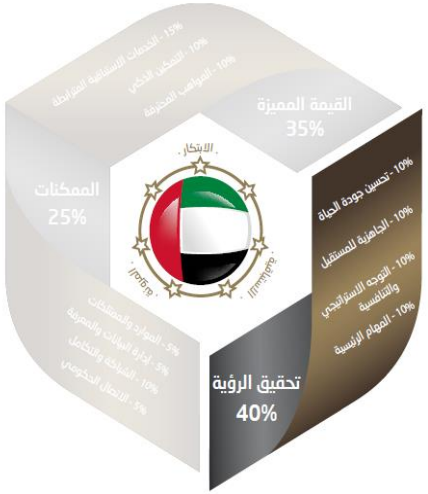
محاور ومعايير ومبادئ منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

- يتكون كل محور من مجموعة من المعايير تشكل الدعائم الرئيسية التي تمكن الجهة الحكومية من تحقيق أداء متميز مستدام ومركز تنافسي ريادي.
- تغطي المعايير كافة المجالات التي ينبغي على الجهة الحكومية أن **تتفوق** فيها لتترجم مفاهيم التميز الحكومي على أرض الواقع ولتكون جهة رائدة، كما تشكل المرجعية التي يتم تقييم كافة الجهات الحكومية استناداً لها.
- يشتمل كل معيار على مجموعة من المبادئ التي توضح وتشرح المفهوم والمعنى العام للمعيار.
- تمثل المبادئ أمثلة ونقاطاً استرشادية عامة، مرتبطة بمفاهيم التميز الحكومي وتساعد الجهة الحكومية في فهم المعايير وكيفية تطبيقها
- يتاح للجهة الحكومية المرونة في تفسير المبادئ وتحديد مبادئ إضافية أخرى بما تراه مناسباً لفهم المعايير وترجمة مفاهيم التميز على أرض الواقع.

محاور منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

المحور الأول : تحقيق الرؤية (40%)

يتكون المحور الأول من أربعة معايير تركز على الغاية الأسمى للحكومة ، والمتمثلة في تحسين جودة حياة المجتمع و تسلط الضوء على أهمية وضع وتنفيذ استراتيجيات ومهام مرنة لتحقيق رؤية الدولة بعيدة المدى وأجندتها الوطنية ورفع الجاهزية للمستقبل وتعزيز القدرة التنافسية.



- **المعيار الأول:** تحسين جودة الحياة (10 %)
- **المعيار الثاني:** الجاهزية للمستقبل (10 %)
- **المعيار الثالث:** التوجه الاستراتيجي والتنافسية (10%)
- **المعيار الرابع:** المهام الرئيسية (10 %)

محاور منظومة التميز الحكومى (GEM2.0)

المحور الأول : تحقيق الرؤية-1.1المعيار الأول: تحسين جودة الحياة (10 %)

الجهة الحكومية الرائدة، تضع جودة حياة المتعاملين والمجتمع في صلب عملها ومقدمة أولوياتها، وتلعب قيادتها دوراً محورياً في إلهام وتوجيه الجهة وموائمة رؤيتها واستراتيجيتها وكافة برامجها ومشاريعها مع تطلعات وأهداف جودة الحياة.

تتبنى الجهة الحكومية الرائدة مبادئ ومفاهيم جودة الحياة وتعمل على ترجمتها إلى **تطبيقات عملية** ملموسة من خلال تسخير كافة إمكانياتها وقدراتها ومواردها لتحسين القيمة المضافة وتحقيق الأثر الإيجابي على جودة حياة الأفراد والمجتمع، كما تستثمر في خلق شراكات فعالة مع كافة الجهات المعنية في القطاعات الحكومية والخاصة وتؤمن بأهمية العمل ضمن منظومة متكاملة لتحقيق أعلى درجات التنسيق والموائمة والترابط لتحسين جودة الحياة على المستوى الوطني

أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار:

- التوجه والتركيز والمواءمة مع جودة الحياة
- تطبيقات جودة الحياة
- الترابط والتكامل والشراكة لتحقيق جودة الحياة الشاملة

* يمكن للجهات الحكومية إضافة مبادئ أخرى

النتائج والأثر:

تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني.

التوجه والتركيز والمواءمة مع جودة الحياة: " وضع جودة حياة المتعاملين والمجتمع في مقدمة الأولويات وفي صلب عمل الجهة الحكومية، وضمان مواءمة الرؤية والرسالة والاستراتيجيات وكافة البرامج والسياسات والتشريعات والخدمات مع أهداف جودة الحياة، وتبني مبادئ ومفاهيم جودة الحياة وترسيخها باعتبارها الوسيلة للوصول إلى الغاية الأسمى للعمل الحكومي وهي تحقيق سعادة المجتمع ".

تطبيقات جودة الحياة : " تبني وترجمة مبادئ ومفاهيم جودة الحياة إلى واقع عملي ملموس وممارسة يومية تنعكس في كافة ما تقوم به الجهة الحكومية، وذلك من خلال بناء القدرات المؤسسية وتدريب وتمكين المواهب والموارد البشرية، وبناء المعرفة اللازمة لإدارة والارتقاء بمستويات جودة الحياة بفعالية ".

الترابط والتكامل والشراكة لتحقيق جودة الحياة الشاملة : "ضمان مواءمة وتنسيق وتضافر الجهود الحكومية لتحقيق جودة حياة المجتمع وذلك من خلال العمل ضمن منظومة مؤسسية متكاملة تشمل كافة الجهات والقطاعات والمناطق الجغرافية ومختلف فئات المعنيين، حيث تمثل جودة الحياة منصة فعالة للتكامل والتنسيق والتصميم التشاركي والشراكة البناءة بين الجهات الحكومية والخاصة وأفراد المجتمع ".

نشاط - الجاهزية للمستقبل

نشاط جماعي

ما هي أهمية التركيز على الجاهزية للمستقبل ؟ كيف يمكن أن يساهم ذلك في نجاح

عمل الحكومات



محاور منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

المحور الأول: تحقيق الرؤية - 1.2المعيار الثاني: الجاهزية للمستقبل (10 %)

تسعى الجهة الحكومية الرائدة إلى تعزيز جاهزيتها للمستقبل، ليس فقط من خلال قدرتها على التأقلم مع المتغيرات في بيئة عملها، ولكن بقدرتها على استشراف الاتجاهات العالمية المستقبلية ودراسة تأثيراتها المحتملة وتوظيف أدوات تحليلية متقدمة للتنبؤ بالمعطيات وتحسين عملية صنع واتخاذ القرارات.

تعمل الجهة الحكومية الرائدة على وضع سيناريوهات بديلة محتملة ضمن استراتيجياتها وخطط عملها، وتعزز باستمرار من قدراتها المؤسسية لتحقيق السبق في استغلال الفرص وإدارة المخاطر والتقليل من تأثيراتها السلبية، وتعمل على تحديث نموذج عملها بشكل يمكنها من مواكبة التغيرات العالمية المستقبلية وتحقيق إنجازات تتجاوز حدود إمكانياتها وقدراتها الحالية.

أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار:

- استشراف المستقبل
- التنبؤات والتحاليل
- تقييم المخاطر والتكييف
- السيناريوهات

* يمكن للجهات الحكومية إضافة مبادئ أخرى

النتائج والأثر:

تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني.

استشراف المستقبل: " تحديد ودراسة التوجهات المستقبلية وتحليل تأثيراتها المحتملة على استراتيجيات ومهام وعمليات الجهة الحكومية والتكيف معها باستخدام أدوات ومنهجيات فعالة لاستشراف المستقبل.
إن استشراف المستقبل لا يهدف إلى التنبؤ بمستقبل محدد ولكنه يُعنى بالتعرّف على جملة من البدائل المحتملة واستكشاف النتائج المترتبة على كل منها بما يساعد على الاختيار الواعي لمستقبل أفضل"

تقييم المخاطر والتكييف :" القدرة على إدارة المخاطر والتحديات والتحولات لضمان متانة ومرونة الاستراتيجيات والسياسات والتشريعات.
المتانة تعبر عن القدرة على استمرارية العمل وتأدية المهام بكفاءة وفعالية في ظل حالات عدم الاستقرار.
أما المرونة فهي القدرة على الاستجابة والتكيف بفعالية وإيجابية مع المتغيرات وحالات عدم الوضوح، وذلك من خلال التقييم والمراجعة المستمرة واستخدام أدوات اختبار المتانة وإدارة المخاطر لتحديد مدى ملائمة السياسات والتشريعات والاستراتيجيات المؤسسية في ظل المتغيرات المحيطة، والقدرة على تحديثها لمواجهة هذه المتغيرات بكفاءة عالية ".

محاور منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)



المحور الأول: تحقيق الرؤية- 1.2المعيار الثاني: الجاهزية للمستقبل (10 %)

تسعى الجهة الحكومية الرائدة إلى تعزيز جاهزيتها للمستقبل، ليس فقط من خلال قدرتها على التأقلم مع المتغيرات في بيئة عملها، ولكن بقدرتها على استشراف الاتجاهات العالمية المستقبلية ودراسة تأثيراتها المحتملة وتوظيف أدوات تحليلية متقدمة للتنبؤ بالمعطيات وتحسين عملية صنع واتخاذ القرارات.

تعمل الجهة الحكومية الرائدة على وضع سيناريوهات بديلة محتملة ضمن استراتيجياتها وخطط عملها، وتعزز باستمرار من قدراتها المؤسسية لتحقيق السبق في استغلال الفرص وإدارة المخاطر والتقليل من تأثيراتها السلبية، وتعمل على تحديث نموذج عملها بشكل يمكنها من مواكبة التغيرات العالمية المستقبلية وتحقيق إنجازات تتجاوز حدود إمكانياتها وقدراتها الحالية.

أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار:

- استشراف المستقبل
- التنبؤات والتحاليل
- تقييم المخاطر والتكييف
- السيناريوهات

* يمكن للجهات الحكومية إضافة مبادئ أخرى

التنبؤات والتحاليل: "دراسة وتحليل البيانات للتعرف على الفرص والتحديات والمخاطر المحتملة ودراسة التوجهات المستقبلية وتأثيراتها والتنبؤ بالاحتمالات المتوقعة، وذلك باستخدام أدوات إحصائية وتحليلية متقدمة لاستشراف المستقبل تدعم اتخاذ القرارات وتمكن الجهة الحكومية من تطوير استراتيجيات ومبادرات وسياسات استباقية مبنية على قراءات صحيحة ".

السيناريوهات : " وضع السيناريوهات والبدائل المبنية على البيانات والتحاليل والداعمة لعملية اتخاذ القرار، والعمل على تضمين السيناريوهات المحتملة في استراتيجية الجهة الحكومية.
تلعب السيناريوهات دوراً مهماً في استشراف المستقبل، حيث تُبنى السيناريوهات بشكل رئيسي على فرضيات تغطي شريحة كبيرة من الاحتمالات ومحركات التغيير المتوقعة في البيئة المحيطة، وهي بذلك تعزز من قدرة الجهة الحكومية على التفكير في مدى واسع من البدائل المحتملة والمنطقية لتعزيز الجاهزية للمستقبل ".

النتائج والأثر:
تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني.

محاور منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)



المحور الأول: تحقيق الرؤية- 1.3 المعيار الثالث: التوجه الاستراتيجي والتنافسية (10 %)

الجهة الحكومية الرائدة، تتميز بقدرتها على التحول الجذري والفكر المتجدد وغير النمطي في العمل الحكومي. تمتلك الجهة الحكومية الرائدة فهماً واضحاً لغايتها الأساسية المتمثلة في تحسين جودة الحياة وتدرك بوضوح دورها ومساهمتها في تحقيق رؤية الدولة بعيدة المدى وأجندتها الوطنية. وفي ضوء ذلك، تقوم بصياغة استراتيجيات مرنة تعرّف بوضوح معنى "النجاح" من خلال مخرجات واضحة ومبادرات تركز على تحقيق قيمة مميزة وتساهم في الارتقاء بالتنافسية والمركز الريادي وتحسين جودة حياة المجتمع.

كما تعمل الجهة الحكومية الرائدة على مواءمة كافة قدراتها وعملياتها ومواردها لضمان التطبيق الفعال للاستراتيجيات وبالتركيز على الاستخدام الأمثل للموارد والسعي المستمر للابتكار والتعاون الفعال مع جميع المعنيين.

أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار:

- الأجندة الوطنية (المئوية)
- الاستراتيجيات
- الموقع الريادي والتنافسية
- إدارة المبادرات والخطط

* يمكن للجهات الحكومية إضافة مبادئ أخرى

النتائج والأثر:

تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني.

الأجندة الوطنية (المئوية): " رؤية شاملة طويلة المدى تمتد لعقود متتالية وتعكس طموح وتطلعات الدولة (مثال: مئوية الإمارات 2071)

يتم ترجمة الرؤية إلى **خطط قصيرة ومتوسطة المدى** تتراوح بين خمس إلى عشرة سنوات (الأجندة الوطنية)، وتحدد الأجندة الوطنية الأولويات والتوجهات ومجالات التركيز التي يجب أن تتوائم بشكل تام مع استراتيجيات وسياسات ومبادرات وخدمات ومخرجات ونتائج الجهات الحكومية، كما يتطلب تحقيق الرؤية والأجندة الوطنية أعلى مستويات التكامل والتنسيق في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم بين مختلف الجهات الحكومية والخاصة والمجتمع على المستوى الوطني ".

الموقع الريادي والتنافسية :" رصد التحديات العالمية التي تؤثر على الدولة وتطوير الآليات والمنهجيات المستخدمة لتعزيز التقدم نحو تحسين جودة الحياة، حيث لا يقتصر مفهوم التنافسية على تحقيق موقع ريادي عالمي فحسب بل يتعدى ذلك ليشمل قياس تأثير جهود الجهة الحكومية في تطوير حلول مبتكرة تدفع عجلة النمو والازدهار وتحسن جودة الحياة وتساهم في جذب المواهب وتعزز سمعة الدولة على المستوى العالمي وتخلق نموذج عمل حكومي يُعدّ مرجعاً لأفضل الممارسات عالمياً ".

محاور منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)



المحور الأول: تحقيق الرؤية - 1.3 المعيار الثالث: التوجه الاستراتيجي والتنافسية (10 %)

الجهة الحكومية الرائدة، تتميز بقدرتها على التحول الجذري والفكر المتجدد وغير النمطي في العمل الحكومي. تمتلك الجهة الحكومية الرائدة فهماً واضحاً لغايتها الأساسية المتمثلة في تحسين جودة الحياة وتدرك بوضوح دورها ومساهمتها في تحقيق رؤية الدولة بعيدة المدى وأجندتها الوطنية. وفي ضوء ذلك، تقوم بصياغة استراتيجيات مرنة تعرّف بوضوح معنى "النجاح" من خال مخرجات واضحة ومبادرات تركز على تحقيق قيمة مميزة وتساهم في الارتقاء بالتنافسية والمركز الريادي وتحسين جودة حياة المجتمع.
كما تعمل الجهة الحكومية الرائدة على مواءمة كافة قدراتها وعملياتها ومواردها لضمان التطبيق الفعال للاستراتيجيات وبالتركيز على الاستخدام الأمثل للموارد والسعي المستمر للابتكار والتعاون الفعال مع جميع المعنيين.

أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار:

- الأجندة الوطنية (المئوية)
- الاستراتيجيات
- الموقع الريادي والتنافسية
- إدارة المبادرات والخطط

* يمكن للجهات الحكومية إضافة مبادئ أخرى

النتائج والأثر:

تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني.

الاستراتيجيات :" توفير إطار متكامل يشمل كافة مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم وقياس الأثر، بحيث يضمن هذا الإطار موائمة الاستراتيجيات الحكومية مع رؤية الدولة بعيدة المدى وأجندتها الوطنية، والتركيز على الأولويات الوطنية والمبادرات الاستباقية المبنية على البيانات والحقائق والتي تضمن الجاهزية للمستقبل وتحقق التنسيق والتكامل مع الخطط القطاعية، كما يتيح الإطار متابعة التنفيذ بصورة مستمرة وتقييم الأثر بشكل دوري وإجراء التحديثات المطلوبة بانتظام ".

إدارة المبادرات والخطط : " ضمان تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات بجودة وضمن الإطار الزمني المحدد من خلال الاستغلال الأمثل للموارد وباستخدام الأدوات الملائمة، بحيث يتم مراعاة المرونة في التنفيذ وإشراك مختلف المعنيين والاعتماد على آليات فعالة للتغذية الراجعة من مستوى التنفيذ إلى مستوى صناعة القرار بما يمكّن الجهة من المراجعة والتحسين المستمر ".



محاور منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

المحور الأول: تحقيق الرؤية - 1.4 المعيار الرابع: المهام الرئيسية (10 %)

الجهة الحكومية الرائدة، تركز على بناء نموذج عمل مؤسسي ملائم لتحقيق استراتيجياتها، وتسعى بصورة مستمرة إلى تقييم مدى ارتباط وفعالية نموذج التشغيل الخاص بمجال عملها، كما تتميز بالقدرة على استحداث نماذج عمل جديدة وأنظمة وطرق مبتكرة لتغيير أساليب العمل النمطية بما يضمن تسريع الإنجاز والاستجابة الفعالة للتحديات القائمة أو المحتملة.

يمكّن نموذج العمل الفعال الجهة الحكومية من تطوير سياسات وقوانين وتشريعات استباقية لتنفيذ مهامها الرئيسية، ووضع هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة وتدعم تنفيذ الاستراتيجية، وبناء نظام حوكمة متين يقوم على النزاهة والمساءلة والشفافية وتعزيز الثقة مع جميع فئات المعنيين.

أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار:

- السياسات والقوانين والتشريعات
- الحوكمة
- تسريع الإنجاز
- الهياكل التنظيمية والمسؤوليات
- نموذج العمل

* يمكن للجهات الحكومية إضافة مبادئ أخرى

النتائج والأثر:

تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني.

السياسات والقوانين والتشريعات :" تصميم وتطوير السياسات والقوانين والتشريعات التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتنفيذ المهام الرئيسية للجهة الحكومية، والتعاون الفعال والمستمر مع الشركاء الاستراتيجيين من داخل الحكومة وخارجها لتحديد أدوار ومسؤوليات الجهات المعنية في كافة مراحل تطوير وتنفيذ ومراجعة السياسات والقوانين والتشريعات، بالإضافة إلى أهمية المراجعة والتحديث المنتظم للسياسات والقوانين والتشريعات لضمان ملاءمتها وفعاليتها، وكذلك قياس مدى الحاجة لاستحداث سياسات وتشريعات جديدة أو تحديث القائم منها ".

الهياكل التنظيمية والمسؤوليات : " وضع الهيكل التنظيمي المناسب الذي يمكّن الجهة الحكومية من أداء مهامها بكفاءة وفاعلية ويعزز من قدرتها على التعاون والتنسيق الفعال مع الجهات الحكومية الأخرى. كما يشمل قياس القدرة على تصميم وتنفيذ هيكل تنظيمي مرن وفقاً لمبادئ ومعايير فعالة تدعم تحديد المسؤوليات بصورة واضحة واستغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل ".

محاور منظومة التميز الحكومى (GEM2.0)

المحور الأول: تحقيق الرؤية- 1.4 المعيار الرابع: المهام الرئيسية (10 %)

الجهة الحكومية الرائدة، تركز على بناء نموذج عمل مؤسسي ملائم لتحقيق استراتيجياتها، وتسعى بصورة مستمرة إلى تقييم مدى ارتباط وفعالية نموذج التشغيل الخاص بمجال عملها، كما تتميز بالقدرة على استحداث نماذج عمل جديدة وأنظمة وطرق مبتكرة لتغيير أساليب العمل النمطية بما يضمن تسريع الإنجاز والاستجابة الفعالة للتحديات القائمة أو المحتملة.

يمكّن نموذج العمل الفعال الجهة الحكومية من تطوير سياسات وقوانين وتشريعات استباقية لتنفيذ مهامها الرئيسية، ووضع هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة وتدعم تنفيذ الاستراتيجية، وبناء نظام حوكمة متين يقوم على النزاهة والمساءلة والشفافية وتعزيز الثقة مع جميع فئات المعنيين.

أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار:

- السياسات والقوانين والتشريعات
- الحوكمة
- تسريع الإنجاز
- الهياكل التنظيمية والمسؤوليات
- نموذج العمل

* يمكن للجهات الحكومية إضافة مبادئ أخرى

النتائج والأثر:

تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني.

تسريع الإنجاز: " تحديد المواضيع والمجالات ذات الأولوية القصوى والتي تتطلب إشرافاً مباشراً وقرارات سريعة وفعالة للتعامل معها في جميع مستويات الهيكل التنظيمي، ويشمل هذا استحداث نماذج تشغيل وأنظمة وثقافة عمل جديدة لاستبدال الطرق التقليدية غير الفعالة وتسريع الإنجاز وتقليل وقت الاستجابة للتحديات المستجدة أو المحتملة".

الحوكمة : " وضع إطار متكامل وفعال يضمن النزاهة والشفافية والمساءلة والامتثال للقوانين والتشريعات ويعزز الثقة مع الموارد البشرية والمتعاملين والمعنيين والمجتمع ككل. يحدد إطار الحوكمة القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل الجهة الحكومية، كما يحدد آليات مراجعة نتائج التقييم والدراسات وتقارير التدقيق الداخلي والخارجي التي تنفذ من قبل الجهات الحكومية ذات الصلة، بالإضافة إلى خطط إدارة المخاطر المؤسسية التي تحدد كافة أنواع المخاطر والأزمات والكوارث المحتملة وتقييم احتمالية حدوثها وتأثيراتها وآليات التعامل معها. بالإضافة إلى وضع الخطط والسيناريوهات البديلة للتعامل مع المتغيرات بما يضمن استمرارية العمل ".

نموذج العمل : " تحديد وتنظيم العمليات الملائمة لتحقيق الاستراتيجية وتنفيذ المهام الرئيسية للجهة الحكومية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات المصاحبة للعمليات، بالإضافة إلى المراجعة المنتظمة للإطار العام للعمليات وتقييم مدى ملائمته وفعاليته في تحقيق المخرجات المطلوبة وتحسينه بصورة مستمرة. كما يشمل تحديد خريطة شاملة توضح الأدوار والعلاقات مع كافة المعنيين بعمل الجهة الحكومية وتضمن وجود نموذج التشغيل الأنسب لدعم استمرارية عمل الجهة".

محاور منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

المحور الثاني: القيمة المميزة (35%)

يتكون المحور الثاني من ثلاثة معايير تركز بصورة رئيسية على أهمية تقديم القيمة النوعية المميزة من خلال توفير خدمات استباقية، مبتكرة، سلسة ومترابطة، ذات طابع شخصي وتراعي احتياجات كافة فئات المتعاملين. يتم تمكين هذا الجيل الجديد من الخدمات من خلال التوظيف الذكي للتحول الرقمي، والاستفادة من الشراكات والاستثمار الأمثل للمواهب والإمكانيات الإبداعية لرأس المال البشري في تصميم وتقديم خدمات استثنائية تسعد المتعاملين وتحقق تنافسية الأداء.



- **المعيار الخامس:** الخدمات الاستباقية المترابطة (15 %)
- **المعيار السادس:** التمكين الذكي (10%)
- **المعيار السابع:** المواهب المحترفة (10 %)

محاور منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

المحور الثاني: القيمة المميزة -2 .1المعيار الخامس: الخدمات الاستباقية المترابطة (15 %)

الجهة الحكومية الرائدة تعمل على تصميم وتقديم قيمة فريدة مميزة ترتكز على المتعامل وتضعه في محور اهتمامها، ولتحقيق ذلك فهي تسعى باستمرار إلى فهم الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لمتعامليها.

كما تعمل الجهة الحكومية الرائدة على إشراك المتعاملين والأطراف المعنية بفعالية في كافة مراحل تحديد وتصميم واستحداث خدمات استباقية مبتكرة وذات إجراءات سلسة ومترابطة، كما تسعى باستمرار إلى إحداث نقلة إيجابية في تجربة المتعامل من خلال الاستفادة من الشراكات والاستغلال الأمثل للإمكانيات التي يتيحها التحول الرقمي.

أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار:

- المتعامل أولاً
- إشراك المتعاملين – المعنيين في تصميم وتطوير الخدمات
- الاستباقية في الخدمات
- تجربة سلسلة ومترابطة للمتعاملين
- الخدمات الرقمية كأساس
- * يمكن للجهات الحكومية إضافة مبادئ أخرى

النتائج والأثر:

تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني.

المتعامل أولاً : "تقديم خدمات ترتكز على فهم واضح لاحتياجات وتوقعات المتعاملين، بحيث يتم تصميم رحلة للمتعامل بما يتوافق مع احتياجاته ومتطلباته، ويعزز من التجربة الإيجابية للمتعامل ويراعي العوامل البشرية عند تقديم الخدمات، مثل التعاطف وتقديم خدمات ذات طابع شخصي تراعي احتياجات المتعامل في كل مرحلة من رحلة المتعامل".

إشراك المتعاملين – المعنيين في تصميم وتطوير الخدمات :

"إشراك المتعاملين (وجميع المعنيين بالخدمات) خلال المراحل الثلاثة للتحديد والتصميم والتقديم/الاستحداث المشترك للخدمات.

عملية التحديد تركز على إشراك المتعاملين والمعنيين في تعريف المشكلة بوضوح ثم تحديد الحلول الملائمة لها، و**التصميم** المشترك يشير إلى تصميم الخدمات التي تلبي احتياجات وتوقعات المتعاملين جنباً إلى جنب بإشراك كافة المعنيين،

والتقديم المشترك للخدمات يشير إلى تنفيذ الحلول المقترحة مع مراعاة تفاعل المتعاملين وكافة المعنيين بالخدمات في كافة مراحل رحلة المتعامل".

الاستباقية في الخدمات : "التنبؤ بالخدمات التي قد يحتاجها المتعامل وتقديمها قبل طلبها بناءً على دراسة وفهم احتياجاته وتطلعاته وتفضيلاته والأحداث المرتبطة بحياته باستخدام أدوات التنبؤ والتحليل المتقدم للبيانات المتاحة، وبالاستفادة من فرص الشراكة لتحقيق تكامل الأنظمة والعمليات بين الجهات الحكومية تقديم حزم (باقات) الخدمات الحكومية المتكاملة والمترابطة".

محاور منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

المحور الثاني: القيمة المميزة - 1.2المعيار الخامس: الخدمات الاستباقية المترابطة (15 %)

الجهة الحكومية الرائدة تعمل على تصميم وتقديم قيمة فريدة مميزة ترتكز على المتعامل وتضعه في محور اهتمامها، ولتحقيق ذلك فهي تسعى باستمرار إلى فهم الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لمتعامليها.

كما تعمل الجهة الحكومية الرائدة على إشراك المتعاملين والأطراف المعنية بفعالية في كافة مراحل تحديد وتصميم واستحداث خدمات استباقية مبتكرة وذات إجراءات سلسة ومترابطة، كما تسعى باستمرار إلى إحداث نقلة إيجابية في تجربة المتعامل من خلال الاستفادة من الشراكات والاستغلال الأمثل للإمكانيات التي يتيحها التحول الرقمي.

أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار:

- المتعامل أولاً
- إشراك المتعاملين – المعنيين في تصميم وتطوير الخدمات
- الاستباقية في الخدمات
- تجربة سلسلة ومترابطة للمتعاملين
- الخدمات الرقمية كأساس
- * يمكن للجهات الحكومية إضافة مبادئ أخرى

النتائج والأثر:

تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني.

تجربة سلسلة ومترابطة للمتعاملين : " بناء تجربة سلسة ومترابطة مع المتعاملين من خلال التفاعل الإيجابي بين الجهة الحكومية والمتعامل خلال كافة مراحل الحصول على الخدمة.

يتكون التفاعل مع المتعامل من ثلاثة عناصر؛

أولاً: رحلة المتعامل، **وثانياً:** نقاط الاتصال التي يتفاعل من خلالها المتعامل مع الجهة الحكومية، **وثالثاً:** بيئة العمل التي يتم فيها تقديم الخدمات (بما في ذلك البيئة الرقمية).

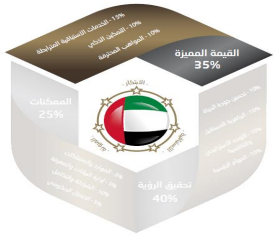
تنطوي تجربة المتعامل الإيجابية على مشاركة المتعاملين والتفاعل الإيجابي معهم على مختلف المستويات العقلية والعاطفية والحسية والمادية ".

الخدمات الرقمية كأساس : " تصميم الخدمات وقنوات تقديم الخدمة الرقمية لتتوافق بشكل أفضل مع نمط حياة المتعاملين وتفضيلاتهم وتوقعاتهم مع ضمان الشمولية والتأكد من تمكين كافة فئات المتعاملين والمعنيين من الحصول على الخدمة (على سبيل المثال، أصحاب الهمم وكبار السن ... وغيرهم) ".



- نشاط جماعي – 10 دقيقة

كيف يمكن أن تضمن الجهة الحكومية ترابط واستباقية خدماتها ؟



محاور منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

المحور الثاني: القيمة المميزة - 2.2 المعيار السادس: التمكين الذكي (% 10)

الجهة الحكومية الرائدة، تسعى إلى استكشاف وتجربة وتوظيف الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا المتقدمة في مجالات عملها مثل الذكاء الاصطناعي والروبوتات والتعاملات الرقمية (البلوك شين)لتوفير القيمة المضافة لمتعامليها بصورة فعالة ومستدامة.

كما تعمل الجهة الحكومية الرائدة على تحقيق الاستفادة القصوى من بنيتها التحتية الرقمية في خلق فرص الشراكة والتكامل وتقليل استهلاك موارد الجهة وزيادة العائد من الاستثمار في البنية التحتية الرقمية على الجهة والحكومة ككل وفي تحقيق الهدف الأسمى وهو تحسين الخدمات ورفع مستوى سعادة المتعاملين.

أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار:

- توظيف التكنولوجيا المتقدمة (الذكاء الاصطناعي، التعاملات الرقمية.....)
- البنية التحتية الرقمية

* يمكن للجهات الحكومية إضافة مبادئ أخرى

النتائج والأثر:

تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني.

توظيف التكنولوجيا المتقدمة (الذكاء الاصطناعي، التعاملات الرقمية.....) :" تطوير واستثمار فرص الشراكة بين القطاعين العام والخاص وخاصة مع معاهد البحوث والتطوير لاستكشاف وتحديد وتجربة واستخدام التكنولوجيا المتقدمة والتقنيات المستقبلية ذات الصلة لتعزيز تقديم الخدمات الحكومية وتقديم القيمة المضافة للمعنيين".

البنية التحتية الرقمية : " تعزيز الاستفادة من البنية التحتية الرقمية الحكومية المتوفرة، والسعي نحو تحقيق الكفاءة في استخدام التكنولوجيا في كافة مناحي العمل ذات الصلة".

محاور منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

المحور الثاني: القيمة المميزة -3.2 المعيار السابع: المواهب المحترفة (10 %)



الجهة الحكومية الرائدة تدرك أن رأس المال البشري هو المحرك الرئيسي للنجاح، لذا فهي تعمل على استكشاف المواهب والمهارات الكامنة في مواردها البشرية واستثمارها وتسخيرها في تقديم قيمة مميزة للمتعاملين وجميع الأطراف المعنية.

تقوم الجهة الحكومية الرائدة برعاية أصحاب المواهب والكفاءات من خلال إشراكهم وتمكينهم وإثراء مهاراتهم وتزويدهم بفرص للنمو والتعلم مدى الحياة، كما تعمل على بناء بيئة عمل سعيدة ترتكز على تحقيق جودة حياة الموظفين باعتبارها ممكّناً حيوياً لتحقيق مخرجات ونتائج أداء متميزة والمساهمة في تحسين جودة حياة المجتمع ككل.

أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار:

- رأس المال البشري
- وظائف ومهارات المستقبل
- جودة الحياة في بيئة العمل
- التعلم مدى الحياة
- تمكين المواهب

* يمكن للجهات الحكومية إضافة مبادئ أخرى

النتائج والأثر:

تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني.

رأس المال البشري: " رعاية رأس المال البشري الذي يضم العاملين في الجهة الحكومية الذين يقومون بإنجاز المبادرات والمشاريع والخدمات المرتبطة بمجال عمل الجهة، ويشمل الموظفين الأفراد وفقًا لنظام الخدمة المدنية ونظام العقود ونظام الأجور اليومية سواء كانوا بدوام كامل أو بدوام جزئي أو موظفين مؤقتين يشغلون منصبًا داخل الهيكل التنظيمي في الجهة الحكومية".

وظائف ومهارات المستقبل: " توجيه جهود الجهة الحكومية نحو اكتشاف وتعزيز المهارات المستقبلية لتطوير رأس المال البشري، مما يساهم في تمكين الجهة من التنبؤ بالاتجاهات والتوجهات المستقبلية والتعامل معها بمرونة".

جودة الحياة في بيئة العمل: " بناء بيئة عمل مثالية تتمتع بالموارد الصحيحة ومستويات الدعم المناسبة، وتراعي جودة وسلامة البيئة المادية، وتغرس قيم وحدة الهدف، وتعزز الثقة والعلاقات الإيجابية بين الموظفين ومع جميع المعنيين. تسعى الجهة الحكومية لتحقيق سعادة وجودة حياة الموظفين، حيث تؤمن بأن الموظفين السعداء هم أفضل قدوة لزملائهم وهم قادرون على خلق ثقافة من التناغم والرضا والفخر في مكان العمل، كما أنهم يلعبون دوراً حيوياً في تحسين المخرجات ونتائج الأداء والارتقاء بمستويات سعادة وجودة حياة المجتمع ككل".



محاور منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

المحور الثاني: القيمة المميزة -3.2 المعيار السابع: المواهب المحترفة (% 10)

الجهة الحكومية الرائدة تدرك أن رأس المال البشري هو المحرك الرئيسي للنجاح، لذا فهي تعمل على استكشاف المواهب والمهارات الكامنة في مواردها البشرية واستثمارها وتسخيرها في تقديم قيمة مميزة للمتعاملين وجميع الأطراف المعنية.

تقوم الجهة الحكومية الرائدة برعاية أصحاب المواهب والكفاءات من خلال إشراكهم وتمكينهم وإثراء مهاراتهم وتزويدهم بفرص للنمو والتعلم مدى الحياة، كما تعمل على بناء بيئة عمل سعيدة ترتكز على تحقيق جودة حياة الموظفين باعتبارها ممكّناً حيوياً لتحقيق مخرجات ونتائج أداء متميزة والمساهمة في تحسين جودة حياة المجتمع ككل.

أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار:

- رأس المال البشري
- جودة الحياة في بيئة العمل
- تمكين المواهب
- وظائف ومهارات المستقبل
- التعلم مدى الحياة
- * يمكن للجهات الحكومية إضافة مبادئ أخرى

النتائج والأثر:

تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني.

التعلم مدى الحياة : " توفير فرص تعليمية تمكّن الفرد من تطوير ذاته والارتقاء بمهاراته وقدراته بشكل مستمر طيلة سنوات حياته من خلال توظيف ممارسات جديدة وغير تقليدية تساهم في تعزيز كفاءة وفعالية مخرجات الجهة الحكومية ونتائج أدائها".

تمكين المواهب : " حرص القيادة على تمكين المواهب المؤهلة التي تتمتع بأفضل الكفاءات وأعلى مستويات المهارات السلوكية، وتشمل المبتكرين الذين يسعون لتبني التغيير الإيجابي ويساهمون بفعالية في تحسين تجربة المتعامل، بالإضافة إلى بناء علاقات شراكة فعالة لتطبيق مفهوم الحكومة المترابطة بهدف زيادة القيمة المضافة للمعنيين وتعزيز السعادة وجودة الحياة".

نشاط- المواهب المحترفة

نشاط

جماعي - 10 د

المطلوب: حدد أهم القدرات التي يتطلب توفرها لدى المؤسسات الحكومية

لرعاية المواهب المحترفة؟

محاور منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

المحور الثالث:الممكنات (25 %)

يتكون المحور الثالث من أربعة معايير تركز على أهمية التكامل والتعاون والشراكة في كافة المجالات ضمن منظومة العمل المتكاملة (التي تشمل الجهة الحكومية وكافة فئات المعنيين)، وذلك لتعزيز الاستفادة من كافة القدرات المتاحة في المنظومة (داخل وخارج حدود الجهة الحكومية) لتقديم القيمة المميزة المستدامة وتحقيق الأثر الإيجابي المرجو على جودة حياة المجتمع. إن العمل ضمن منظومة متكاملة يعدّ متطلباً حيوياً لضمان الإدارة الكفؤة والفعالة للقدرات والموارد الملموسة وغير الملموسة والتي تشمل البيانات والمعارف ولرفع العائد من الاستثمار في الموارد على الحكومة ككل.

- **المعيار الثامن:** الموارد والممتلكات (5 %)
- **المعيار التاسع:** إدارة البيانات والمعرفة (5 %)
- **المعيار العاشر:** الشراكة والتكامل (10 %)
- **المعيار الحادي عشرة:** الاتصال الحكومي (5 %)





محاور منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

المحور الثالث:الممكنات -1.3 المعيار الثامن: الموارد والممتلكات (% 5)

تضمن الجهة الحكومية الرائدة الاستغلال الأمثل والاستفادة القصوى من مواردها الملوسة وغير الملموسة لدعم تنفيذ استراتيجياتها وتقديم خدماتها بفعالية وكفاءة، كما تدير مواردها البشرية والمالية وغير المالية بكفاءة عالية لرفع العائد من الاستثمار فيها.

تعمل الجهة الحكومية الرائدة على مراجعة مستويات استخدام مواردها الحالية بصورة منتظمة، وتقوم بتقييم احتياجاتها المستقبلية من الممتلكات والموارد المؤسسية بما يضمن فعالية وإنتاجية واستدامة الموارد. كما تبني الجهة الحكومية الرائدة شراكات فعالة لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى كافة فئات المعنيين ضمن منظومة عملها المتكاملة بهدف رفع مستويات الكفاءة والاستدامة.

أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار:

- إدارة الموارد البشرية
- الاستغلال الأمثل للموارد (المالية وغير المالية....)
- الحفاظ على الممتلكات
- * يمكن للجهات الحكومية إضافة مبادئ أخرى

النتائج والأثر:

تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني.

إدارة الموارد البشرية : " تقديم خدمات موارد بشرية ذات جودة عالية وفق قوانين وسياسات وأنظمة الموارد البشرية، لضمان العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل صحية وإيجابية محفزة ترفع مستويات الإنتاجية والإبداع.
وضع خطط مؤسسية لإدارة رأس المال البشري، تشمل: تحديد الاحتياجات من المهارات والكفاءات السلوكية والتخصصية المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات والمهام، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتطوير وتنفيذ خطط التدريب والتأهيل لضمان حصول الموارد البشرية على الكفاءات والمهارات والمعلومات اللازمة.
كما يتضمن وضع وتطبيق نظام فعال لإدارة الأداء الفردي يوفر معلومات دقيقة وفي الوقت المحدد عن مستويات أداء الموظفين ويرتبط بآليات المكافأة والتحفيز والمسارات الوظيفية ".



محاور منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

المحور الثالث:الممكنات -1.3 المعيار الثامن: الموارد والممتلكات (5 %)

تضمن الجهة الحكومية الرائدة الاستغلال الأمثل والاستفادة القصوى من مواردها الملوسة وغير الملموسة لدعم تنفيذ استراتيجياتها وتقديم خدماتها بفعالية وكفاءة، كما تدير مواردها البشرية والمالية وغير المالية بكفاءة عالية لرفع العائد من الاستثمار فيها.

تعمل الجهة الحكومية الرائدة على مراجعة مستويات استخدام مواردها الحالية بصورة منتظمة، وتقوم بتقييم احتياجاتها المستقبلية من الممتلكات والموارد المؤسسية بما يضمن فعالية وإنتاجية واستدامة الموارد. كما تبني الجهة الحكومية الرائدة شراكات فعالة لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى كافة فئات المعنيين ضمن منظومة عملها المتكاملة بهدف رفع مستويات الكفاءة والاستدامة.

أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار:

- إدارة الموارد البشرية
- الاستغلال الأمثل للموارد (المالية وغير المالية....)
- الحفاظ على الممتلكات
- * يمكن للجهات الحكومية إضافة مبادئ أخرى

النتائج والأثر:

تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني.

الاستغلال الأمثل للموارد (المالية وغير المالية....):

" تطوير الأنظمة والبرامج والعمليات والسياسات وفق أفضل الممارسات لضمان الاستغلال الأمثل للموارد، وتشمل التخطيط المالي والموازنة، الرقابة الداخلية، المتابعة ورفع التقارير، عمليات التدقيق، تطبيق آليات حساب التكاليف، وتطوير برامج فعالة لتنمية الإيرادات وترشيد المصروفات. بالإضافة إلى تحديد أولويات تخصيص الموارد بأنواعها لتعزيز القيمة المضافة والعائد على الاستثمار في الموارد على الجهة والحكومة ككل، والحد من الممارسات التي ليس لها قيمة مضافة، والتركيز على تحقيق المخرجات والنتائج المطلوبة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المالية وغير المالية المتوفرة".

الحفاظ على الممتلكات : " تخطيط وإدارة وصيانة والاستغلال الأمثل والمحافظة على الممتلكات المؤسسية بكل فعالية وكفاءة لدعم تنفيذ الاستراتيجيات، مع أهمية استيفاء معايير ومتطلبات الاستدامة، بالإضافة إلى مراعاة المواصفات البيئية في عمليات الشراء والحرص على استخدام المواد والأنظمة الصديقة للبيئة ".

محاور منظومة التميز الحكومى (GEM2.0)

المحور الثالث:الممكنات - 2.3 المعيار التاسع: إدارة البيانات والمعرفة (5%)



تعمل الجهة الحكومية الرائدة على رصد وتحليل وإدارة كافة البيانات المؤسسية المتعلقة بمهامها وبرامجها وعملياتها وأنشطها وخدماتها، وتضمن ملاءمتها وموثوقيتها وجودتها وتوفرها ضمن الوقت المحدد من مصادرها الداخلية والخارجية (شاملة البيانات الضخمة والبيانات المفتوحة)، وتعمل على توظيفها لدعم عمليات اتخاذ القرار على كافة المستويات.

تعتمد الجهة الحكومية الرائدة اعتماداً رئيسياً على البيانات، وتعمل على تحليل ودراسة البيانات بصورة منتظمة لتقييم أداءها ومستويات تنفيذ استراتيجياتها، وتطوير سيناريوهات مستقبلية، واستشراف الفرص المتاحة والتقليل من الآثار السلبية للمخاطر المحتملة، وتقديم القيمة المميزة للمتعاملين وتحسين جودة حياة المجتمع. كما تعزز الجهة الحكومية الرائدة قدراتها لبناء وإدارة وتبادل المعرفة والخبرات والممارسات المتميزة مع شركائها ضمن منظومة العمل المتكاملة لتحقيق نتائج متميزة وقيمة مضافة على المستويين المحلي والعالمي.

أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار:

- بيانات الجهة
- البيانات الضخمة
- البيانات المفتوحة
- الاستغلال الأمثل للبيانات
- إدارة المعرفة
- تبادل التجارب والممارسات

* يمكن للجهات الحكومية إضافة مبادئ أخرى

النتائج والأثر:

تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني.

بيانات الجهة :

" وضع وتطبيق أنظمة وحلول ومنصات فعالة لتجميع وتحديث وحماية البيانات المؤسسية، والعمل على ضمان صحتها وملائمتها وجودتها وتوفرها في الوقت المحدد لدعم عمليات اتخاذ القرار على مختلف المستويات في الجهة الحكومية. بالإضافة إلى رصد وصيانة وتحديث البيانات المحددة ضمن نطاق مسؤوليات الجهة الحكومية، وتوفير وتبادل البيانات والمعلومات مع الجهات المعنية بمراعاة سياسات خصوصية وأمن المعلومات ".

البيانات الضخمة : " إدارة الكم الهائل من البيانات الضخمة المتوفرة والعمل على تحليلها ودراستها والاستفادة منها للتعرف على سلوكيات المتعاملين والتوجهات والفرص المتاحة. يساهم استخدام البيانات الضخمة في اتخاذ القرارات بسرعة وفعالية، وتصميم خدمات مترابطة وتجربة متعامل سلسلة، ومتابعة الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية بالسرعة المطلوبة عند الضرورة".

البيانات المفتوحة : " ضمان توفير البيانات الحكومية بشكل منتظم ليتسنى استخدامها وتبادلها مع الآخرين دون قيود، مما يعزز مبادئ الشفافية والمسؤولية ويُحسن القيمة المضافة من خلال إتاحة البيانات الحكومية للشركاء والفئات المعنية من المواطنين، قطاع الأعمال، المؤسسات البحثية، والمجتمع ".



محاور منظومة التميز الحكومى (GEM2.0)

المحور الثالث:الممكنات - 2.3 المعيار التاسع: إدارة البيانات والمعرفة (5%)

تعمل الجهة الحكومية الرائدة على رصد وتحليل وإدارة كافة البيانات المؤسسية المتعلقة بمهامها وبرامجها وعملياتها وأنشطها وخدماتها، وتضمن ملاءمتها وموثوقيتها وجودتها وتوفرها ضمن الوقت المحدد من مصادرها الداخلية والخارجية (شاملة البيانات الضخمة والبيانات المفتوحة)، وتعمل على توظيفها لدعم عمليات اتخاذ القرار على كافة المستويات.

تعتمد الجهة الحكومية الرائدة اعتماداً رئيسياً على البيانات، وتعمل على تحليل ودراسة البيانات بصورة منتظمة لتقييم أداءها ومستويات تنفيذ استراتيجياتها، وتطوير سيناريوهات مستقبلية، واستشراف الفرص المتاحة والتقليل من الآثار السلبية للمخاطر المحتملة، وتقديم القيمة المميزة للمتعاملين وتحسين جودة حياة المجتمع. كما تعزز الجهة الحكومية الرائدة قدراتها لبناء وإدارة وتبادل المعرفة والخبرات والممارسات المتميزة مع شركائها ضمن منظومة العمل المتكاملة لتحقيق نتائج متميزة وقيمة مضافة على المستويين المحلي والعالمي.

أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار:

- بيانات الجهة
- البيانات الضخمة
- البيانات المفتوحة
- الاستغلال الأمثل للبيانات
- إدارة المعرفة
- تبادل التجارب والممارسات

* يمكن للجهات الحكومية إضافة مبادئ أخرى

النتائج والأثر:

تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني.

الاستغلال الأمثل للبيانات :"فهم وتحليل واستخدام البيانات المجمعة من كافة المصادر الداخلية والخارجية لتوفير الحلول وتمكين متخذي القرار على مستوى الجهات الحكومية، ومؤسسات القطاع الخاص، والمؤسسات غير الحكومية، من تقديم خدمات مترابطة وتجارب سلسة وفعالة".

إدارة المعرفة : " تطوير وتبادل وإدارة وضمان الاستغلال الأمثل للمعلومات والمعرفة لخلق القيمة المضافة. تتضمن إدارة المعرفة فهم ماهية المعارف المتوفرة في الجهة الحكومية وإدراك مصادرها، وترسيخ ثقافة التعلم المستمر وخلق المعرفة المؤسسية، وإتاحة المعارف المطلوبة للمعنيين في الوقت المحدد، وتعزيز قدرات التبادل المعرفي للارتقاء بالأداء المؤسسي وأداء الحكومة والدولة بشكل عام".

تبادل التجارب والممارسات : " وضع وتنفيذ منهجية واضحة لتبادل المعارف الضمنية التي يكتسبها الموظفون من خلال تجاربهم وخبراتهم العملية ونجاحاتهم وتعاملهم مع التحديات. وبناء القدرات المؤسسية لتبادل المعرفة لدعم البرامج والمبادرات الحكومية. بالإضافة إلى تعزيز تبادل الخبرات والممارسات الناجحة مع الحكومات على المستويين المحلي والعالمي. تقديم القيمة المميزة للخدمات من خلال التعاون الوثيق مع المؤسسات البحثية والجامعات ورواد الأعمال وكافة المعنيين لتبادل التجارب والممارسات الناجحة ".



محاور منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

المحور الثالث:الممكنات - 3.3 المعيار العاشر: الشراكة والتكامل (10 %)

تؤمن الجهة الحكومية الرائدة بأهمية علاقات الشراكة والتكامل لتحسين جودة الحياة على المستوى الوطني، لذا تسعى لبناء علاقات وشراكة طويلة المدى مبنية على مبادئ الالتزام والتعاون المستمر والثقة والمنفعة المتبادلة بما يحقق الأهداف المشتركة ويخلق القيمة المميزة لكافة الفئات المعنية.

أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار:

- استمرارية العلاقة
- بناء الثقة
- المنفعة المتبادلة

* يمكن للجهات الحكومية إضافة مبادئ أخرى

النتائج والأثر:

تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني.

استمرارية العلاقة : "بناء علاقات شراكة إيجابية وفعالة وطويلة المدى مع الشركاء، والحفاظ على استمرارية هذه العلاقات من خلال إتاحة الفرص لخلق الأفكار الجديدة والإبداع والابتكار، وضمان تحقيق النجاحات المنفعة لكافة أطراف الشراكة ".

بناء الثقة : " تُعدّ الثقة اللبنة الرئيسية لعلاقات شراكة ناجحة وطويلة المدى، ويتم تعزيز الثقة من خلال الشفافية، والموائمة بين الأهداف والاهتمامات، وفتح قنوات تواصل فعالة، ومعالجة التحديات والمخاطر المحتملة المؤثرة على علاقات الشراكة، والاحتفاء بالنجاحات المشتركة. تؤدي علاقات الشراكة المبنية على الثقة إلى تحقيق نتائج أداء متميزة ومستدامة ".

المنفعة المتبادلة : " الاستفادة من النجاحات المتبادلة الناتجة عن علاقات الشراكة البناءة في تعزيز القدرات المؤسسية لتحقيق النتائج المرجوة، وخلق الابتكارات، وتحسين الكفاءة ورفع مستويات المعرفة والمهارات المكتسبة. تساهم المنفعة المتبادلة في ضمان استمرارية الالتزام القائم والتعاون المستدام لتحقيق الأثر المطلوب ".



محاور منظومة التميز الحكومي (GEM2.0)

المحور الثالث:الممكنات - 4.3 المعيار الحادي عشرة: الاتصال الحكومي (5 %)

تعمل الجهة الحكومية الرائدة على وضع خطط وسياسات اتصال مؤسسي فعالة وذلك للترويج لبرامجها ومبادراتها، واستخدام شبكات التواصل الاجتماعي والرسائل الإعلامية لدعم استراتيجياتها وتوجهاتها وأولوياتها الوطنية.

تؤسس الجهة الحكومية الرائدة قنوات مفتوحة وفعالة للتواصل وتلقي الملاحظات وتحفيز الحوار والتفاعل الإيجابي مع كافة فئات المجتمع، كما تضمن الاستجابة المؤسسية والفورية وقت الأزمات والتعامل الممنهج والسريع مع الرسائل الإعلامية وإدارة أية نتائج سلبية محتملة.

أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار:

- الترويج الحكومي
- التواصل الاجتماعي
- الرسائل الإعلامية
- ادارة الأزمات الإعلامية

* يمكن للجهات الحكومية إضافة مبادئ أخرى

النتائج والأثر:

تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني.

الترويج الحكومي :" تطوير وتنفيذ خطط ترويجية تدعم المبادرات والبرامج الحكومية الكبرى، وتصميم وإدارة حملات اتصالية مبتكرة ومؤثرة تدعم الأولويات الوطنية والتوجهات الاستراتيجية وتعزز سمعة الدولة ".

التواصل الاجتماعي :" التواصل الاجتماعي لأغراض الاتصال الحكومي يتضمن كافة الأنشطة الاتصالية على مواقع التواصل الاجتماعي (مثل تويتر وإنستغرام وفيسبوك وغيرها)، والتي تكون الجهات الحكومية طرفاً أساسياً فيها، وتشمل نشر أو إعادة نشر أو مشاركة محتوى نصي أو مرئي أو تفاعلي حول موضوعات مرتبطة بالجهة الحكومية وتهم الجمهور ".

رسائل الإعلامية :" هي وثيقة اتصالية رسمية تهدف إلى تزويد المتحدثين الرسميين بالحقائق والأرقام المطلوبة للتحدث إلى وسائل الإعلام حول قضية معينة بشكل يعكس توحيد صوت وصورة مختلف الجهات الحكومية ".

إدارة الأزمات الإعلامية :" التخطيط والاستعداد والتعامل مع الأزمات الإعلامية المحتملة بشكل فعال وسريع، يحد من التصاعد في النبرة السلبية لتداول الموضوع محل الأزمة في وسائل الإعلام وعلى منصات التواصل الاجتماعي، ويجيب على تساؤلات الجمهور.".



- نشاط جماعي – 20 دقيقة

المطلوب: قارن بين نماذج التميز السابقة

اختر ثلاثة نماذج عالمية ومنظومة التميز المؤسسي

الهدف: التأكيد على تفرد نموذج التميز الحكومي ، وفهم طبيعة مكوناته

أداة التقييم

أداة التقييم - القدرات

العناصر وأوزانها	الوصف	قدرات محدودة	قدرات أساسية	قدرات متوسطة	قدرات متقدمة	قدرات مميزة
التصميم* 30%	إعداد وتطوير القدرات التي تساهم في إضافة القيمة لجميع المعنيين وتحقيق التوجهات/ الأهداف الوطنية	أعداد محدودة من القدرات الملائمة تم إعدادها/ تصميمها بشكل مناسب	بعض القدرات الملائمة تم إعدادها/ تصميمها بشكل مناسب يدعم المرونة	معظم القدرات ملائمة وتم إعدادها/ تصميمها بشكل مبتكر يدعم المرونة	جميع القدرات ملائمة وتم إعدادها/ تصميمها بشكل مبتكر يتيح المرونة والاستخدام الأمثل للموارد	قدرات ديناميكية تم إعدادها/ تصميمها بشكل يمكن المرونة والقدرة على مواكبة التغييرات
التطبيق 30%	تطبيق القدرات في جميع مجالات العمل الرئيسية لتحقيق النتائج المطلوبة مع الاستخدام الأمثل للموارد	يتم تطبيق القدرات بشكل محدود	يتم تطبيق القدرات بشكل فعّال وتستخدم في بعض مجالات العمل	يتم تطبيق القدرات بشكل فعّال وتستخدم في معظم مجالات العمل الرئيسية	يتم تطبيق القدرات بشكل فعّال وتستخدم بالشكل الأمثل في جميع مجالات العمل الرئيسية	يتم تطبيق القدرات الفريدة والمميزة بشكل فعّال وتستخدم بالشكل الأمثل في جميع مجالات العمل الرئيسية
التعلم والتحسين 30%	يتم تحسين القدرات من خلال التعلم المستمر والأساليب المبتكرة بالإضافة إلى التحول الرقمي لضمان ملاءمتها بشكل دائم	هناك أمثلة محدودة على تأثير التعلم المستمر والابتكار في تحسين القدرات	بعض القدرات يتم تحسينها باستخدام التعلم المستمر والابتكار	معظم القدرات يتم تحسينها باستخدام التعلم المستمر والابتكار	جميع القدرات يتم تحسينها باستخدام التعلم المستمر والابتكار والتحول الرقمي	جميع القدرات فريدة ويتم تحسينها باستمرار من خلال الوسائل الذكية لتعزيز القيمة المضافة
التحول والتغيير الجذري 10%	الفكر التحولي والتغيير الجذري والمستمر بما يساهم في تطوير قدرات فريدة ومميزة تزيد القيمة المضافة لكافة المعنيين وتُحسن من جودة الحياة والتنافسية على المستوى الوطني	لا يوجد فكر تحولي في القدرات "العمل بالفكر "التقليدي	بعض التغييرات البسيطة للقدرات وبشكل متفرق في نطاق الجهة داخلياً	العديد من التغييرات للقدرات يمتد أثرها للجهات الأخرى المرتبطة بسلسة القيمة المضافة	تغييرات جذرية للقدرات في جميع المجالات داخلياً وخارجياً ضمن منظومة العمل المتكاملة	الفكر التحولي والتغيير الجذري للقدرات من خلال تطوير نماذج عمل جديدة
مستويات نضج القدرات		0-20%	20-40%	40-60%	60-80%	80-100%

* تقييمات مستوى النضج في العناصر يجب ألا تتعدى تقييم مستوى النضج لعنصر "التصميم".

أداة التقييم - النتائج

العناصر وأوزانها	الوصف	التأثير المحدود	التأثير الجزئي	التأثير الواضح	الميزة التنافسية	الموقع الريادي
الملاءمة * 25%	المقاييس والمؤشرات ملائمة وموثوقة ومتوفرة ضمن الوقت المطلوب، ويتم استخدامها لرصد وفهم والتنبؤ بالأداء والنتائج الرئيسية	المقاييس والمؤشرات تعطي تصور محدود عن مستوى الأداء الحالي	المقاييس والمؤشرات تعطي تصور جزئي عن الأداء الحالي ومستويات تحقيق الأهداف الاستراتيجية	المقاييس والمؤشرات ملائمة وتعطي تصور واضح عن الأداء الحالي ومستويات تحقيق الأهداف الاستراتيجية	المقاييس والمؤشرات ملائمة وتساهم في التنبؤ بالأداء والتحليل الاستراتيجي	المقاييس والمؤشرات ملائمة وتساهم في التحليل المتقدم للأداء وتتيح الاستباقية في الإجراءات للتأثير على الأداء المستقبلي
التميز في الأداء** 35% - 30%	المؤشرات والنتائج تقيس التميز في أداء العمليات بشكل متوازن من حيث الفاعلية والكفاءة والاعتمادية والاستمرارية	المؤشرات والنتائج تركز على الكفاءة	المؤشرات والنتائج تركز بشكل جزئي على فاعلية العمليات	مؤشرات ونتائج متوازنة تدعم التميز في الأداء	معظم المؤشرات والنتائج تُظهر تحقيق التميز في الأداء	المؤشرات والنتائج تُظهر مستوى استثنائي من التميز في الأداء
الأثر على التنافسية ** 25% - 30%	المؤشرات والنتائج تضمن التفرد في الأداء وتؤثر على التنافسية	بعض المؤشرات والنتائج لها تأثير إيجابي محدود جداً على تفرد وتنافسية الأداء	بعض المؤشرات والنتائج لها تأثير إيجابي جزئي على تفرد وتنافسية الأداء	العديد من المؤشرات والنتائج لها تأثير إيجابي على تفرد وتنافسية الأداء	معظم المؤشرات والنتائج لها تأثير إيجابي واضح على تفرد وتنافسية الأداء	المؤشرات والنتائج لها تأثير إيجابي استثنائي على تفرد وتنافسية الأداء
الأثر على جودة الحياة 15%	المؤشرات والنتائج تحقق الهدف الأساسي منها في التأثير على جودة الحياة على المستوى الوطني	المؤشرات والنتائج لا تساهم في تحقيق جودة الحياة على المستوى الوطني	المؤشرات والنتائج تساهم بشكل جزئي في تحقيق جودة الحياة على المستوى الوطني	المؤشرات والنتائج تساهم بشكل واضح في تحقيق جودة الحياة على المستوى الوطني في بعض المجالات	المؤشرات والنتائج تساهم بشكل واضح في تحقيق جودة الحياة على المستوى الوطني في عدة مجالات	المؤشرات والنتائج تساهم بشكل استثنائي في تحقيق جودة الحياة على المستوى الوطني
مستويات نضج النتائج		0-20%	20-40%	40-60%	60-80%	80-100%

* تقييمات مستوى النضج في العناصر يجب ألا تتعدى تقييم مستوى النضج لعنصر "الملاءمة".
** بناءً على طبيعة عمل الجهات الحكومية، سيتم تحديد وزن كل من هذين العنصرين حسب النطاق المحدد للأوزان لكل منهما.

أداة التقييم - المحفزات

المحفزات وأوزانها	العناصر	التأثير المحدود	التأثير الجزئي	التأثير الواضح	الميزة التنافسية	الموقع الريادي
الاستباقية (20%)	المفهوم 30%	مفهوم الاستباقية غير محدد وغير واضح	مفهوم الاستباقية متوفر بشكل محدود	مفهوم الاستباقية متوفر بشكل جزئي ضمن بعض عمليات التخطيط	مفهوم الاستباقية متوفر وواضح بقوة كمُمكن للنجاح على المدى الطويل	ثقافة العمل الاستباقي متوفرة بشكل واضح في كافة المجالات ضمن منظومة العمل المتكاملة
	التطوير 30%	نهج تقليدي في عمليات التخطيط بالاستناد إلى افتراضات محددة	استخدام محدود للبيانات للتنبؤ بالسيناريوهات المستقبلية	استخدام تقييم المخاطر ضمن عمليات التخطيط في مجالات عمل محددة	استخدام التحليل المتقدم للبيانات للتنبؤ ودعم عملية اتخاذ القرار	منهج متكامل وواضح للعمل الاستباقي في كافة المجالات ضمن منظومة العمل المتكاملة
	التطبيق 25%	أسلوب عمل يتسم بالجمود وغير استباقي في الاستفادة من الفرص	تطبيق منهجي للاستباقية في نطاق محدود "من أعلى الهرم للأسفل"	تطبيق فعّال للاستباقية في مجالات محددة	تطبيق متميز للاستباقية بشكل يُمكن من الاستعداد للمستقبل بثقة	قدرات ديناميكية ضمن منظومة العمل المتكاملة تتصف بالمرونة، والقدرة على التكيف، واستشراف المستقبل
	الريادة والأثر 15%	ثقافة "العمل بالفكر التقليدي" مع الكثير من الجمود وعدم الاستباقية ودون وجود تأثير ملحوظ للاستباقية	تحسن جزئي في عملية اتخاذ القرار وجهود متفرقة لتخطيط واستشراف المستقبل تؤدي إلى تأثير بسيط في بعض المجالات	نضج واضح في القدرات الاستباقية يؤدي إلى تأثير ملحوظ في مختلف المجالات	نضج متقدم في القدرات الاستباقية يؤدي إلى تأثير تنافسي في العديد من المجالات	مستوى عالٍ من النضج والشمولية في القدرات الاستباقية يؤدي إلى تأثير تنافسي واضح في كافة المجالات ضمن منظومة العمل المتكاملة
مستويات نضج المحفزات		0-20%	20-40%	40-60%	60-80%	80-100%

أداة التقييم - تابع/ المحفزات

المحفزات وأوزانها	العناصر	التأثير المحدود	التأثير الجزئي	التأثير الواضح	الميزة التنافسية	الموقع الريادي
المرونة (20%)	المفهوم 30%	مفهوم المرونة غير محدد وغير واضح	مفهوم المرونة يقتصر على تحسين وتبسيط العمليات	مفهوم المرونة مرتبط بعمليات إعادة الهندسة وتبني أفضل الممارسات	مفهوم المرونة مبني على أنظمة مؤسسية تتسم بالقدرة على التكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات	ثقافة المرونة متوفرة بشكل يُمكن من التحول والتعامل السريع مع التحديات والفرص المتاحة
	التطوير 30%	أسلوب العمل مبني على أنظمة وقوانين صارمة وجامدة	استخدام أدوات وأساليب مختلفة في التحسينات البسيطة على مستوى العمليات	البدء بتبني استراتيجيات مرنة تدعم التغيير والابتكار	أسلوب عمل مرن مرتبط بتحليل البيانات وإدارة التغيير لتعزيز تجربة أفضل للمتعامل	منظومة عمل متكاملة ومرنة تتصف بالتحول المستمر والفكر المتجدد لضمان الملاءمة والاستدامة
	التطبيق 25%	تطبيق يُركز على خطط وأهداف قصيرة المدى للمحافظة على الوضع الحالي	تطبيق ممنهج يُركز على خطط التحسين والتطوير مع محدودية مؤشرات القياس	تطبيق يعتمد على التحسينات الجذرية لتعزيز الأداء ورفع مستويات الابتكار	تطبيق يُركز على المرونة في المجالات الحيوية لتعزيز القيمة المضافة وتسريع التحول والابتكار لخدمة المتعاملين	تطبيق المرونة في كل شيء، والحفاظ على السلوك الديناميكي وسرعة التحول لدعم الجاهزية للمستقبل
	الريادة والأثر 15%	ثقافة "العمل بالفكر التقليدي" مع عدم وجود أفكار جديدة مبتكرة ودون وجود تأثير ملحوظ للمرونة	نموذج عمل وفكر يتسم بالمرونة في تبني أفضل الممارسات ويؤدي إلى تأثير بسيط في بعض المجالات	نموذج عمل مبني على التعلم والتطوير المستمر للقدرات وتعزيز ابتكارات المتعاملين ويؤدي إلى تأثير ملحوظ في مختلف المجالات	نموذج عمل بقدرات متميزة ومرنة وقادرة على التكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات وتؤدي إلى تأثير تنافسي في العديد من المجالات	منظومة عمل مرنة بقدرات متميزة وديناميكية تؤدي إلى تأثير وميزة تنافسية واضحة
مستويات نضج المحفزات		%20-0	%40-20	%60-40	%80-60	%100-80

أداة التقييم - تابع/ المحفزات

المحفزات وأوزانها	العناصر	التأثير المحدود	التأثير الجزئي	التأثير الواضح	الميزة التنافسية	الموقع الرياضي
الابتكار (60%)	المفهوم 20%	مفهوم الابتكار غير محدد بشكل واضح أو منهجي	يقتصر مفهوم الابتكار على تحسينات محدودة للخدمات	مفهوم الابتكار محدد بشكل منهجي ضمن استراتيجية الجهة	استراتيجية واضحة للابتكار بأهداف ومؤشرات محددة	مفهوم الابتكار شمولي لكافة المجالات الحيوية ضمن منظومة العمل المتكاملة
	التطوير 25%	أسلوب عمل تقليدي يرتكز على إدارة العمليات والأمور التشغيلية	أسلوب عمل يركز في التنفيذ على تحقيق المخرجات التي يمكن التنبؤ بها مسبقاً دون الاعتماد على الابتكار كأساس للقيمة المضافة	عمليات وأنظمة ملائمة مصممة لتعزيز الابتكار	أدوار ومسؤوليات واضحة ضمن استراتيجية الابتكار تشمل الجهات المرتبطة بسلسة القيمة المضافة	أسلوب عمل قائم على الابتكار بشكل مستمر وباستخدام وسائل التحول الرقمي لتعزيز القيمة المضافة
	التطبيق 25%	الاستراتيجيات والقدرات تركز على عناصر التكلفة والكفاءة، ولا يعتبر الابتكار عنصر رئيسي ضمنها	تطبيق الابتكار في مشاريع ومبادرات معينة	تطبيق الابتكار في المهام الرئيسية التي تدعم تطوير خدمات ذات جودة	إدارة الابتكار كمحفز لتعزيز القيمة المضافة للمتعاملين	ثقافة الابتكار واضحة في كافة المجالات ضمن منظومة العمل المتكاملة
	الريادة والأثر 30%	لا تمتلك الجهة القدرة التنافسية للابتكار وبالتالي لا يوجد تأثير ملحوظ للابتكار	الابتكار يقتصر على مشاريع محددة ويؤدي إلى فوائد قصيرة المدى وفرص محدودة للتعلم والتطوير وتأثير بسيط في بعض المجالات	نضج قدرات الابتكار ووجود تأثير ملحوظ لها في عدة مجالات مرتبطة بسلسلة القيمة المضافة	نضج قدرات الابتكار ووجود تأثير تنافسي لها في معظم/ كافة المجالات المرتبطة بسلسلة القيمة المضافة	الابتكار جزء من الهوية المؤسسية ومصدر رئيسي للميزة التنافسية والريادة
مستويات نضج المحفزات		%20-0	%40-20	%60-40	%80-60	%100-80

مخرجات التعلم

بنهاية الوحدة التدريبية يجب أن يكون المشارك قادراً على أن:

- يعرف مفاهيم التميز و يحلل كيفية الاستفادة منها في الواقع العملي.
- يشرح مبادئ التميز المؤسسي.
- يقارن بين نماذج التميز المؤسسي
- يحلل محاور منظومة التميز الحكومي .
- يقارن بين طرق تقييم القدرات والنتائج والمحفزات الخاصة بمنظومة التميز الحكومي وفقا لأداة التقييم المستخدمة.

شكرا لتفاعلكم