جامعة حمدان بن محمد الذكية
Hamdan Bin Mohammed Smart University

إدارة المقابلات وكيفية توجيه أسئلة التقييم وإعداد التقرير النهائي

مقدمة

- تشرح هذه الوحدة التدريبية دور المقيم بشكل متكامل منذ استلامه لطلب الترشيح إلى تسليمه التقرير الختامي للجهة، وتهدف إلى إكسابه المهارات التالية:
- النقاش والتوافق على الدرجات والملاحظات التقييمية
- صياغة أسئلة التقييم
- كيفية طرح الأسئلة وإدارة النقاش
- إدارة جلسات التقييم الميداني
- كتابة تقارير التقييم

مقدمة

تم تقسيم المادة إلى يومين:

- ❑ اليوم الأول يتضمن مراحل التقييم:
  - التقييم الفردي
  - التقييم التوافقي
  - الزيارة الميدانية
  - كتابة التقرير

- ❑ اليوم الثاني سيكون عبارة عن تمارين على الثلاثة مراحل الأولى وستكون المرحلة الرابعة هي التمرين المنزلي للمتدربين

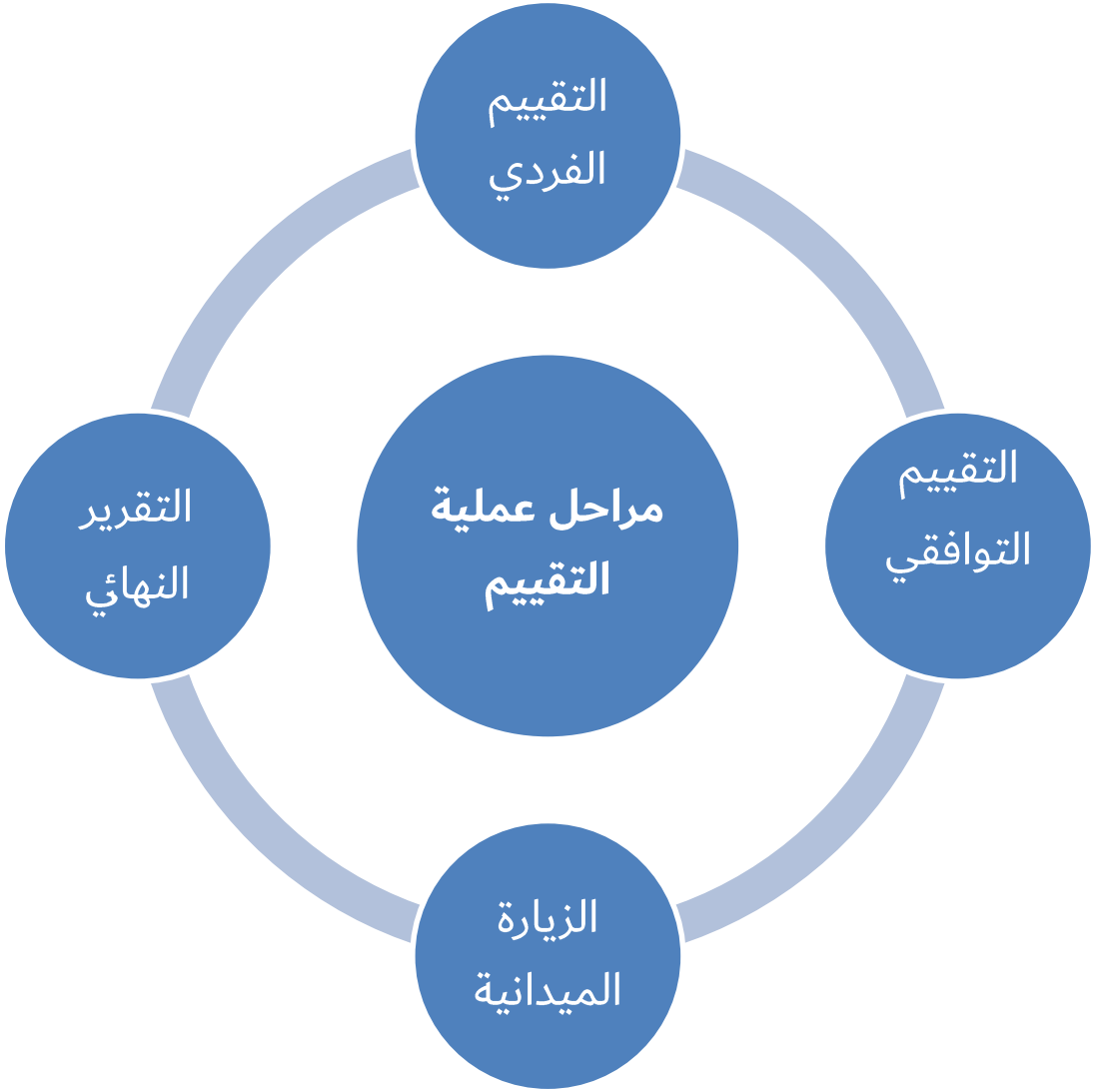
قدرات المقيم

القدرة على الإجمال والتلخيص	عدم اتخاذ أحكام مسبقة	اللباقة والمعرفة بالبروتوكولات	الإدارة الفعالة للوقت	القدرة على الاستماع والتواصل
الدقة	الموضوعية	العدالة	القدرة على عدم إظهار الانطباعات الفورية خلال المقابلة	العمل تحت الضغط
	الصبر	المرونة	الترتيب	

اليوم الأول

شرح مراحل التقييم:

- التقييم الفردي
- التقييم التوافقي
- الزيارة الميدانية
- كتابة التقرير


مراحل عملية التقييم
التقييم الفردي
التقييم التوافقي
الزيارة الميدانية
التقرير النهائي

التقييم الفردي

- قراءة طلب الترشيح بصورة متأنية.
- تقييم الطلب بصورة أولية باستخدام مصفوفة تقييم منظومة التميز الحكومي.
- تحديد أهم نقاط القوة وفرص التحسين.
- تحديد جوانب الاستيضاح المراد السؤال عنها.
- التحقق من بعض المعلومات الواردة في طلب الترشيح من خلال الاطلاع على مصادر المعلومات في حال توفرها

عند تحديد الدرجات

- حدد الملاحظات التقييمية أولا (نقاط القوة وفرص التحسين)
- التقييم سيكن شمولياً، وعلى مستوى المعيار لا المبادئ
- مراجعة أهمية الملاحظات التقييمية بالنسبة لتحديد مستوى أداء الجهة
- إبدأ من منتصف مسطرة التقييم وتوجه إلى الدرجات الأعلى أو الأقل بناء على الملاحظات التقييمية
- استخدام إرشادات مسطرة 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		**%20-0**	**%40-20**	**%60-40**	**%80-60**	**%100-80**

* 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		%20-0	%40-20	%60-40	%80-60	%100-80

* 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

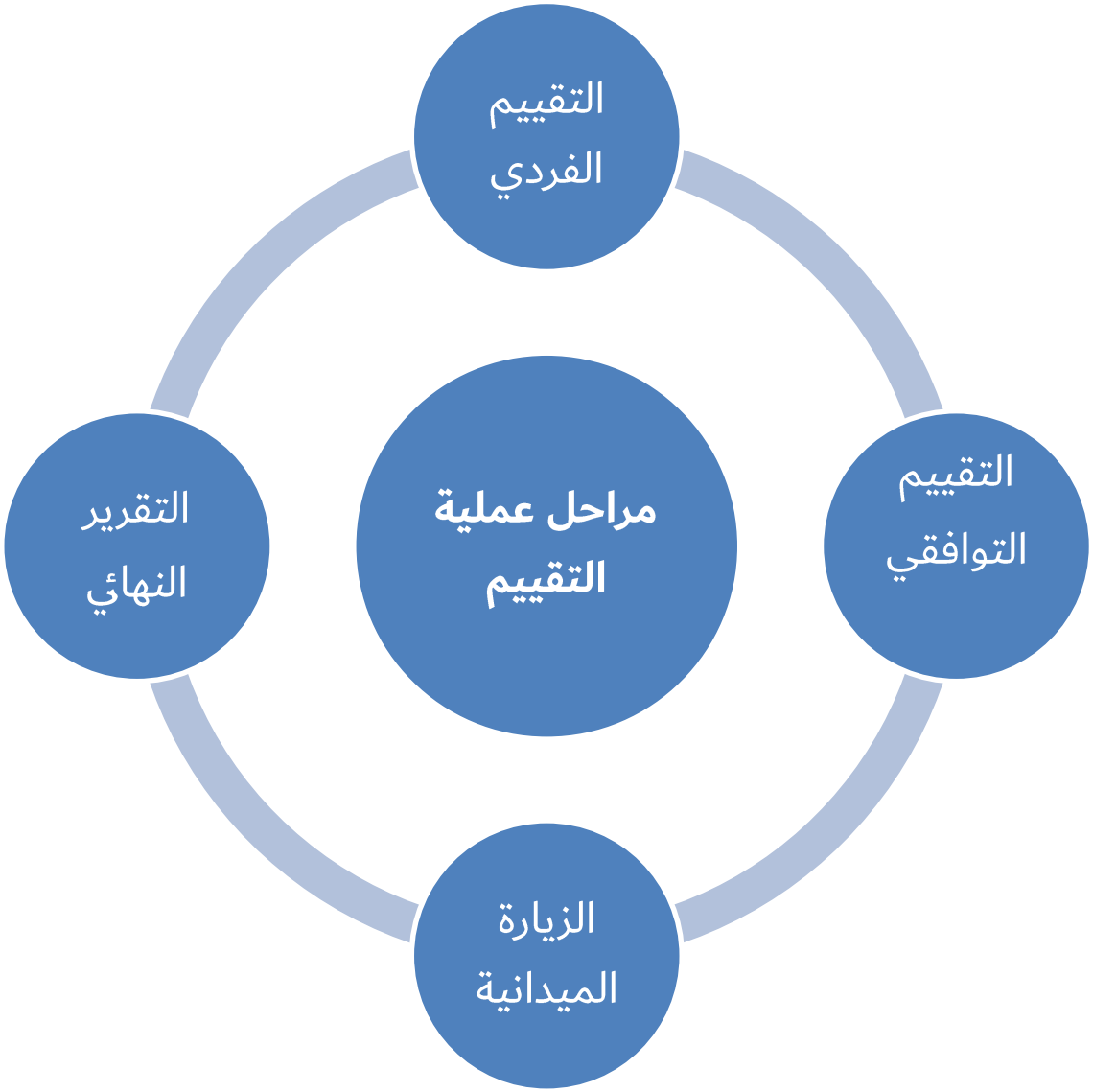
المحفزات وأوزانها	العناصر	التأثير المحدود	التأثير الجزئي	التأثير الواضح	الميزة التنافسية	الموقع الريادي
الاستباقية (20%)	المفهوم 30%	مفهوم الاستباقية غير محدد وغير واضح	مفهوم الاستباقية متوفر بشكل محدود	مفهوم الاستباقية متوفر بشكل جزئي ضمن بعض عمليات التخطيط	مفهوم الاستباقية متوفر وواضح بقوة كمَمكن للنجاح 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		%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 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 الريادي
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 بسلسلة 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


التقييم
الفردي
التقييم
التوافقي
الزيارة
الميدانية
التقرير
النهائي
مراحل عملية
التقييم

التقييم التوافقي

- الاتفاق على درجة التقييم الأولية المستحقة لكل معيار
- في حال وجود خلاف في تحديد الدرجة وكان الفرق بين الدرجات في حدود 10% يتم أخذ المتوسط أما اذا كان الفرق أكبر من ذلك يجب على رئيس الفريق تقريب وجهات النظر حتى يتم الاتفاق على الدرجة الأولية لكل معيار.
- مناقشة نقاط القوة وفرص التحسن المرصودة من قبل كل عضو من أعضاء الفريق والاتفاق عليها.
- الاتفاق على الأسئلة الرئيسة ومحاور النقاش الخاصة بجلسة التقييم الميداني.
- توزيع الأدوار بين أعضاء فريق التقييم أثناء التقييم الميداني.
- وضع خطة التقييم.

إرشادات مهمة خلال عملية التقييم التوافقي

- الهدف من عملية التقييم التوافقي هو الوصول التقييم الأمثل وتقليل هامش الاختلاف.
- أقنع زميلك برأيك وأثبت ذلك بالأدلة وعلاقتها بالعلامة ولا تصر على العلامة التي وضعتها فقط
- تأكد دائما من الالتزام بالوقت المحدد لإنهاء عملية التقييم التوافقي
- ارجع إلى إرشادات وضع العلامات المبينة في مصفوفة وضع العلامات في حال عدم الوصول إلى اتفاق سريع على العلامة

إرشادات مهمة خلال عملية التقييم التوافقي

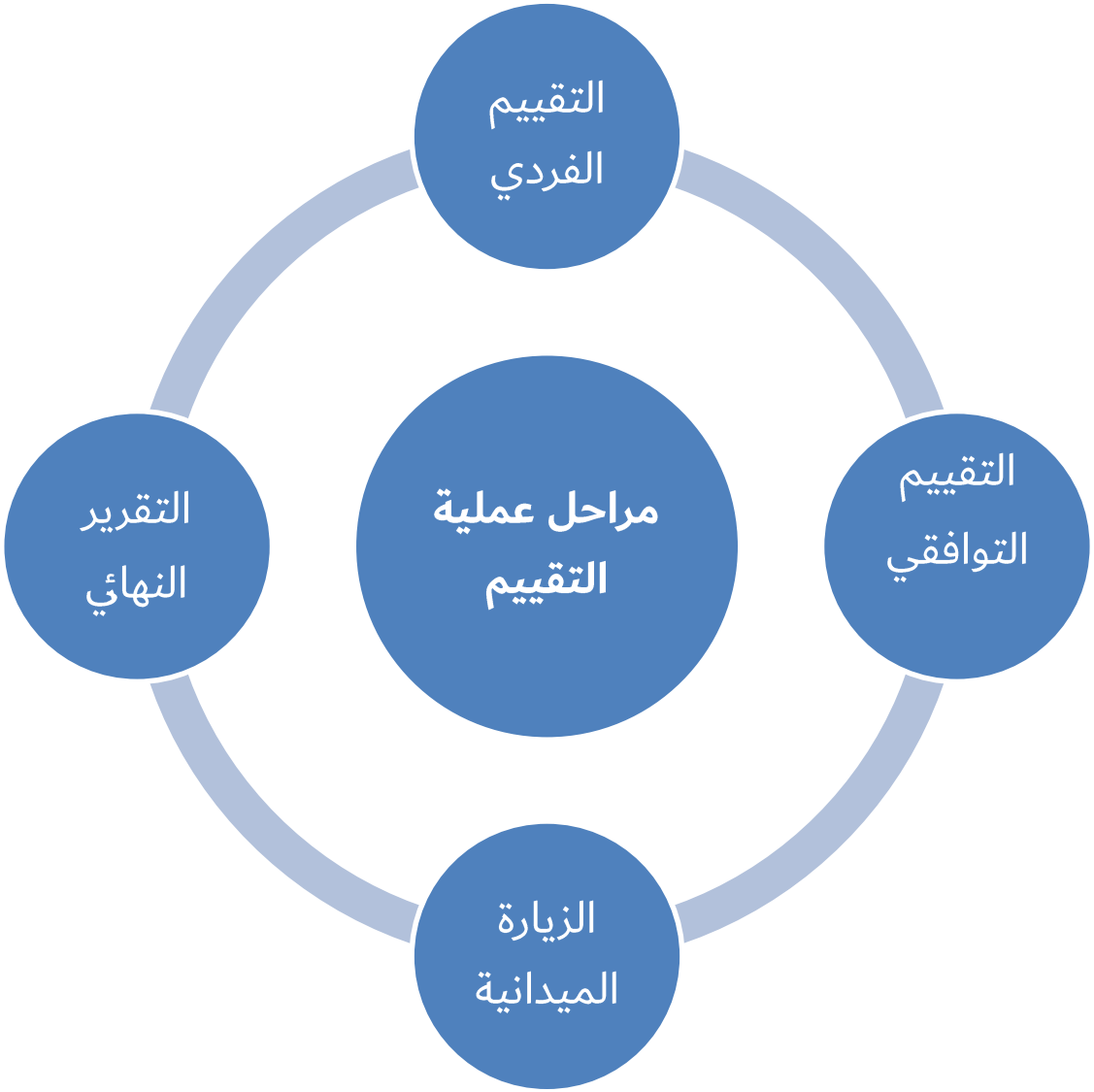
- اربـط أهميـة نقـاط القـوة والتحسـين بالعمـل الرئيسـي للجهـة وتوجهاتها الاستراتيجية وتحقيقها للموقع الريادي على المستويات العالمية
- تـذكر أن احتسـاب العلامـة لـيس نتيجـة معادلـة حسـابية وإنمـا عـن قناعة جماعية بالتقييم بناء على الأدلة الموضوعية المثبتة

مصادر الأسئلة

- طلب الترشيح المقدم من الجهة.
- أداة التقييم وفقاً لمنظومة التميز الحكومي.
- معايير منظومة التميز الحكومي.
- محفزات منظومة التميز.
- خبرات المقيم.
- مصادر المعلومات المختلفة التي تخص الجهة أو مجال عمل الجهة.
- النقاش أثناء الزيارة الميدانية.

أمثلة على أسئلة التقييم

- ماهي أهم التحديات التي تم مراعاتها أثناء وضع استراتيجية الجهة. (معايير المنظومة)
- ماهي أهم المبادرات التي ساهمت في تطور النتيجة بشكل كبير في عام 2018. (طلب الترشيح، الزيارة الميدانية)
- كيف تم تحديد المستوى الريادي للنتائج المعروضة. (أداة التقييم)
- كيف تمت الاستفادة من الممارسات العالمية في مجال ..... وذلك لتطوير قدرات الجهة. (خبرة المقيم، مصادر المعلومات المختلفة)
- هل النتيجة المعروضة تعكس نتائج جميع مراكز تقديم الخدمة. (أداة التقييم، طلب الترشيح، الزيارة الميدانية)


التقييم
الفردي
التقييم
التوافقي
الزيارة
الميدانية
التقرير
النهائي
مراحل عملية
التقييم

الزيارة الميدانية

تهدف الزيارة الميدانية إلى تقييم الأداء الفعلي للجهة والاطلاع على ممارساتها المتميزة على أرض الواقع والاستفسار والاستيضاح أو الاطلاع على الأدلة أو على أية أمور أو مواضيع أو تطبيق قد يؤثر على تقييم الجهة أو مستوى درجاتها

الزيارة الميدانية

- الكلمة الافتتاحية والتعريف بأعضاء الفريق.
- شرح آلية وأسلوب التقييم والاتفاق مع الجهة على خطة التقييم.
- الالتزام بالأدوار وخطة التقييم المتفق عليها.
- الاطلاع على الأدلة الداعمة (مستندات/تجارب ميدانية).
- تدوين ملاحظات التقييم.
- تقديم ملخص عام لقيادة الجهة عن عملية التقييم وذلك أثناء الجلسة الختامية.

الكلمة الافتتاحية للمقيمين أثناء الزيارة

- شكر الجهة / الإدارة على حسن الاستقبال و الترحيب.
- التأكيد على شعور الفريق بالاعتزاز لإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في جائزة تقييم الجائزة كتجربة طموحة وعزيزة في الإمارات العربية المتحدة.
- توضيح الهدف من الزيارة الميدانية وهو إتاحة المجال للجهة لإبراز تميزها سواء في جانب القدرات أو النتائج.

الكلمة الافتتاحية للمقيمين أثناء الزيارة

- التأكيد على سرية المعلومات وأن فريق التقييم حريص على ذلك.
- التأكيد على أن الزيارة الميدانية لا يجب أن تؤثر بشكل أو بآخر على سير العمل في الجهة أو الادارة.
- تسليم جهة الاتصال برنامج الزيارة الميدانية المقترح بشكل مطبوع والطلب منه إبداء رأيه حوله مع التأكيد على مرونة فريق التقييم وإمكانية تعديل هذا البرنامج ليشمل أية مقترحات أو ملاحظات للدائرة حوله.

عمل الفريق خلال الزيارة الميدانية

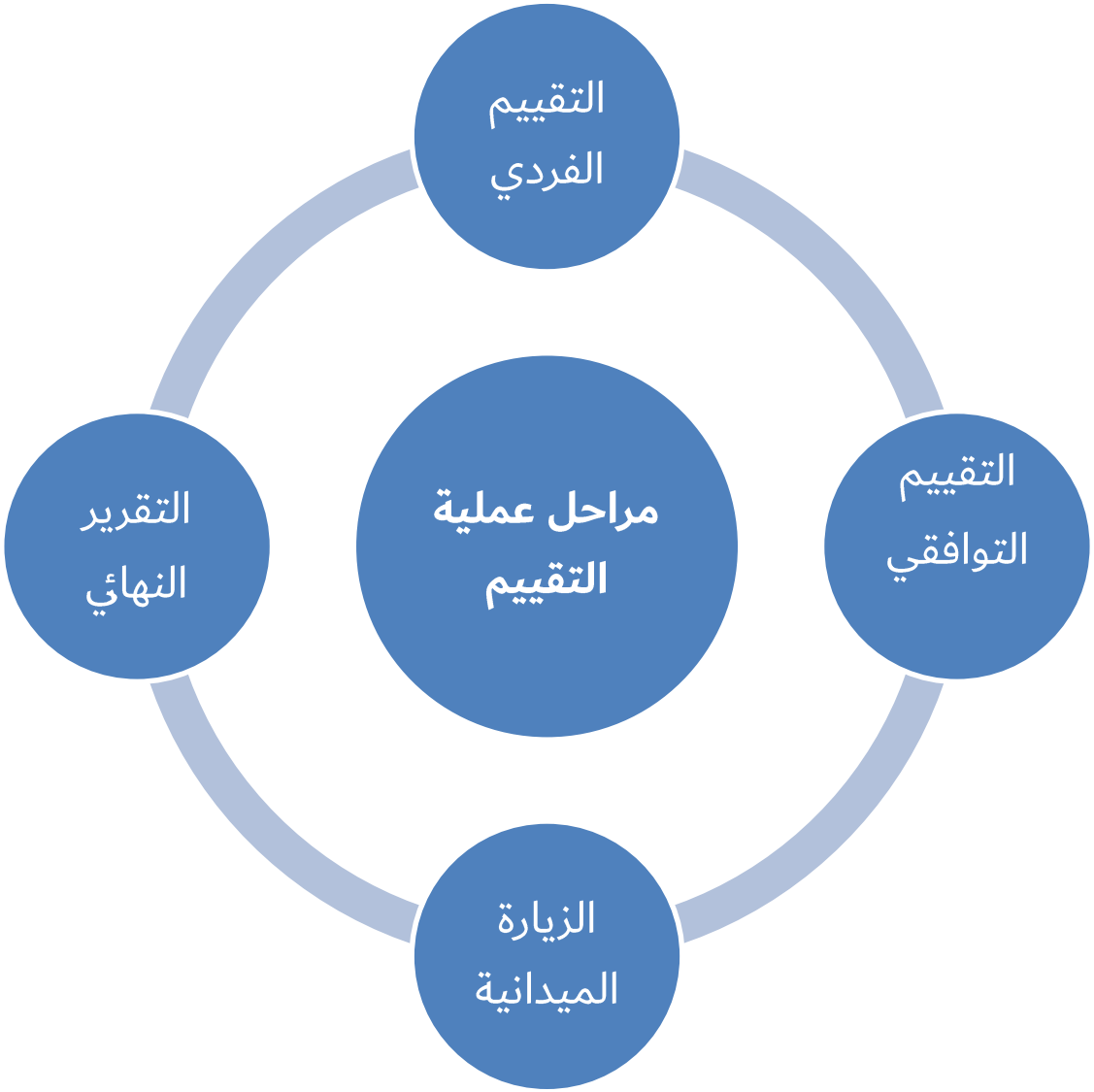
- توزيع الأدوار بالأسئلة وأخذ الملاحظات والاطلاع على الأدلة بين أعضاء الفريق
- الاستفادة من القدرات الفردية لأعضاء الفريق في مجالات التقييم
- لا تقاطع أو تخالف أو تناقش زميلك (زملائك) أمام الجهة المُقيم عليها
- طلب فترة استراحة لمناقشة أعضاء الفريق في حال أصبح مجرى التقرير بعيداً عما هو متفق عليه
- لا تأخذ الأدلة أو الوثائق معك
- شُكر الجهة على الدعم والتعاون

خلال الزيارة الميدانية (هام)

- استفد واستغل كافة الوقت المخصص للزيارة الميدانية
- العروض التي تقدمها الجهات جيد الاطلاع عليها ولكن يجب أن لا تكون هي الأساس الذي تعتمد عليه في عملية التقييم فهناك متطلبات لعملية التقييم لا يتضمنها العرض عادة
- أنت من يدير التقييم وليس الجهة فلا تسمح للجهة بأن توجهك كيف تشاء
- الأسئلة المفتوحة أفضل من الأسئلة المغلقة التي تنتهي بنعم ولا
- لا تقاطع إجابات الحضور إلا إذا رأيت بأن النقاش خرج عن موضوع التقييم ومتطلباته
- حاول أن تترك وقت للاطلاع الممارسات على أرض الواقع
- ستسمع كثيرا من نحن أول جهة أفضل جهة وغير ذلك، تأكد دائماً من مصدر تلك المعلومات.

مصادر جمع الأدلة من خلال

- المناقشة الشفهية
- الوثائق أو المعلومات المكتوبة
- التطبيقات الإلكترونية أو الذكية أو البيانات المستخرجة منها
- الموقع الإلكتروني للجهة
- التقارير المستقلة سواء المحلية أو الدولية
- الأنظمة والجهات المركزية والرقابية


التقييم
الفردي
التقييم
التوافقي
الزيارة
الميدانية
التقرير
النهائي
مراحل عملية
التقييم

التقرير النهائي

- الاتفاق على الدرجة النهائية للتقييم.
- الاتفاق على نقاط القوة وفرص التحسين النهائية.
- كتابة تقرير التغذية الراجعة الخاص بالجهة.
- التجهيز لعرض النتائج والتقارير على لجنة التحكيم.

هيكلية التقرير النهائي

- مقدمة عامة
- اشتراطات الفوز
- الملخص التنفيذي
- الدرجات النهائية للتقييم
- نقاط القوة والتحسين على مستوى المعايير الرئيسية
- أفضل الممارسات

التقرير النهائي - الملخص التنفيذي

- مقدمة أساسية ومختصرة عن أهم مخرجات التقييم وتتضمن الرسالة الأساسية للتقدم نحو تحقيق استدامة المستويات الريادية العالمية للجهة محل التقييم موجهة للفريق القيادي ومتخذ القرار
- المخرجات الأساسية المختصرة لعملية التقييم لكل محور مبينا وضع الجهة محل التقييم وما يتطلبه التقدم نحو الموقع الريادي في مجال العمل
- الإشارة دائما للعمل التخصصي للجهة الحكومية
- عدم ذكر عنوان المعيار أو رقمه عند الإشارة إلى مجال عمل المعيار
- المقارنة بأفضل الممارسات العالمية
- لا تكتب بصيغة نقاط قوة وفرص تحسين
- عدم ذكر تفاصيل الأدلة

التقرير الختامي - المعايير

- لا تستخدم نفس الجمل الواردة في استمارة الترشيح الخاصة بالجهة
- أرصد رأيك وتقييمك وتوصياتك
- أرصد رأيك الفني في عمل الجهة:

  لماذا هم جيدين في أداء عمل معين

  لماذا هم غير جيدين في أداء عمل معين

- لا تشير في تقريرك إلى أجزاء من طلب الترشيح الخاص بالجهة، برنامج التميز، الزيارة الميدانية، القدرات كأرقام مثال:

  لم يتبن من خلال طلب المشاركة مدى نجاح الجهة في .....

  خلال الزيارة الميدانية تم الاطلاع على الممارسة.....

  تميزت المؤسسة بتطبيق القدرة رقم 23 .....

التقرير الختامي – أفضل الممارسات

- ليس مكاناً لذكر الملاحظات والتقييم الفني للمعايير
- تم تخصيص هذا الجزء في التقرير لمساعدة الجهة للاطلاع على أفضل الممارسات العالمية في مجالات العمل المرتبطة بأنشطتها وفقاً لرأي ومعرفة خبير المجال.
- يجب أن تكون الممارسة محددة وتوضح سبب اختيارها وأن يتم تحديد كيفية استفادة الجهة من تلك الممارسة
- عند تحديد أفضل الممارسات يجب أن تقوم بتحديد أسم المؤسسة صاحبة الممارسة أو الموقع الإلكتروني الذي تتضمنه الممارسة أو المنظمة/الجمعية العالمية التي ترعى الممارسة

الملاحظات التقييمية الخاصة بالقدرات

- مستوى القدرات مقارنة مع الممارسات العالمية
- دور المعنيين ومدى الاستفادة من آرائهم واقتراحاتهم في تصميم وإعادة تصميم القدرات
- مدى فاعلية القدرات في تحقيق النتائج المستهدفة
- مدى تطبيق القدرات باستخدام اقل الموارد المتاحة وبأقل نسبة أخطاء وبأسرع وقت ممكن.
- دورية مراجعة وتطوير القدرات
- مدخلات المراجعة والتطوير هل أخذت بعين الاعتبار النتائج المحققة وأفضل الممارسات العالمية

الملاحظات التقييمية الخاصة بالنتائج

- مدى شمولية النتائج والاستفادة منها في المراجعة والتحسين
- مقارنة النتائج بالمستهدفات
- مدى الطموح والتحدي في المستهدفات
- مقارنة النتائج بالمستويات العالمية
- الربط بين القدرات والنتائج
- مدى التطور في النتائج

أمثلة على نقاط القوة

- في سبيل تحقيق أهداف الأجندة الوطنية والأهداف الاستراتيجية قامت الجهة بربط كل عملية/مبادرة/مشروع بهدف مربوط بـ : (أجندة وطنية أو هدف استراتيجي أو تشغيلي)، عن طريق الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية. ويتم قياس مدى نجاحها من خلال مجموعة من مؤشرات الأداء والتي يستفاد منها في المراجعة والتطوير للعملية/المبادرة/المشروع، ونتيجة لتلك الممارسة حققت الجهة مستهدفاتها الخاصة بالمؤشرات الوطنية على مدى سنوات القياس وحققت نتائج إيجابية لمدة 8 سنوات متتالية في ثلاثة مؤشرات من الأربعة مؤشرات الوطنية، كما حققت المركز الأول عالمياً وفقاً لتقرير التنافسية العالمية في مؤشر .....
- تعمل الجهة على تطوير وتحسين خدماتها المقدمة للمتعاملين بصورة استباقية تُعزز المرونة في تقديم الخدمات وفي سبيل ذلك قامت الجهة بأتمتة 100% من خدماتها ذات الأولوية و80% من مجموع خدماتها البالغة 172 خدمة، كما قامت بتحويل 20 خدمة إلى خدمات ذكية ساهمت في تقليل عدد المراجعين لمراكز تقديم الخدمة بنسبة 30%، مما انعكس بصورة إيجابية على نتيجة سعادة المتعاملين حيث ارتفعت نسبة السعادة عن خدمات الجهة في الأربع سنوات الأخيرة، متخطية المستهدفات الموضوعة ومحققة المركز الأول على مستوى القطاعات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

أمثلة على نقاط القوة

- استفادت الجهة من الممارسات العالمية الحديثة في المجالات التقنية وذلك في دعم تحقيقها لأهداف الأجندة الوطنية وأهدافها الاستراتيجية، ومن تلك التقنيات الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، البلوك شين، البيانات الضخمة ومثال على: ذلك قامت الجهة بالاستفادة من البيانات الضخمة المتوفرة لديها والخاصة بالمتعاملين في التنبؤ بنسبة الزيادة المستقبلية للطلب على خدماتها، ونوعية المتعاملين واحتياجاتهم وتوقعاتهم المستقبلية؛ وذلك لتطوير خدماتها بصورة استباقية وبناء عليه قامت بإطلاق مشروع **"بدون عناء"** وهو برنامج يهدف إلى تقديم خدماته للمتعاملين باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، مما ساهم في تحقيق مؤشرات الكفاءة المرتبطة بالخدمات، فقد حقق كلٌّ من مؤشر تكلفة الخدمة ومؤشر زمن الإنجاز ومؤشر الخطأ في الخدمة نتائجَ تخطت المستهدفات، وحققت تطوراً إيجابياً في الثلاث سنوات الأخيرة.

- تعمل الجهة على الاستفادة من التعاون مع القطاع العام والخاص واستغلال جميع الإمكانيات المتاحة لديهم لسد احتياجاتها وإنجاز مشاريعها وتعزيز المرونة في مجال الخدمات، ومثال على ذلك تعاونها مع مركز التسوق (ياس مول) لإنشاء مركز تقديم خدمات للجهة دون تحمل الجهة أي تكاليف، وإنشاء ذلك المركز وتجهيزه بالمعدات اللازمة، وكذلك التعاون مع شركة الإعلان المتحدة وذلك لرعاية جميع الحملات الإعلامية للجهة، كما قدمت الجهة عدد من التسهيلات لعدد من شركاءها بناء على مذكرات التفاهم المتوقعة مما ساهم في ارتفاع رضا الشركاء عن الجهة في العامين الماضيين مقارنه بالأعوام السابقة

أمثلة على نقاط التحسين

- تبذل الجهة جهود متعددة في مجال التحول الإلكتروني والخدمات الذكية، إلا أن من أهم التحديات التي تواجهها هي عزوف بعض فئات المجتمع عن استخدام الخدمات الذكية ومازالت تصر على استخدام الأسلوب التقليدي في الحصول على الخدمة عن طريق مراجعة مراكز تقديم الخدمة، وعليه فإن على الجهة استخدام حلول مبتكرة لتسويق خدماتها الذكية لتلك الفئات حتى تتمكن من تحقيق مؤشر الأداء المرتبط بمعدل استخدام الخدمات الذكية، حيث أظهر المؤشر نتائج سلبية في السنوات الأربع الأخيرة مقارنة بالمستهدفات المعتمدة كما أن نتائج هذا المؤشر هي أقل من متوسط أداء الجهات الحكومية.
- طورت الجهة العديد من القدرات الجديدة بغرض المساهمة في تحقيق مستهدفاتها في الأجندة الوطنية مثل "نظام بنك المعلومات" و"برنامج التدخل السريع" إلا أن نتائج مؤشرات الأجندة الوطنية في السنوات الأربع الأخيرة لم تحقق مستهدفاتها كما أنها لم تحقق نتائج متميزة خلال تلك السنوات، ويتبين من المقارنة مع التقارير الدولية تراجع تصنيف الجهة في جميع المؤشرات الوطنية، وعليه فإن الجهة في حاجة إلى تقييم تلك القدرات والتعرف على مدى تأثيرها في تحقيق الأهداف الوطنية ومدى توافقها مع أفضل الممارسات العالمية وذلك بغرض تطويرها وتحسينها ورفع درجة كفاءاتها وفعاليتها.

أمثلة على نقاط التحسين

- تعمل الجهة على منظومة مفصلة لتقييم أداء الموظفين تمر بعدة مراحل تهدف إلى التعرف على مواطن التحسين في أداء الموظفين ومن ثم وضع خطط التحسين القادرة على رفع مستوى أدائهم وكفاءتهم إلا أنه وبالرجوع إلى نتائج استطلاع السعادة الوظيفية يتبين انخفاض نسبة سعادة الموظفين عن عدالة وشفافية التقييم وعن نتائج التقييم في السنوات الثلاث الأخيرة مقارنة بالمستهدفات المعتمدة، مما يؤثر بصورة سلبية على فعالية منظومة التقييم ويدفع الجهة إلى مراجعة منظومة التقييم للتعرف على أسباب عدم سعادة الموظفين، ومن ثم تطوير المنظومة وفقاً لأفضل الممارسات العالمية بما يضمن ارتفاع نسبة سعادة الموظفين.
- اعتمدت الجهة منظومة للحوكمة تطبق على جميع المستويات التنظيمية وعلى جميع المستويات الوظيفية، حيث تم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لضمان عدم تضاربها أو تداخلها. كما تم تشكيل لجان مستقلة لاعتماد الأنظمة والقوانين ولجان للمتابعة والتدقيق على مدى تطبيقاها ولجان مستقلة للمحاسبة، إلا أنه لم يتبين مدى كفاءة وفعالية منظومة الحوكمة بالجهة حيث لم يتم قياس أي من مؤشرات القياس الخاصة بالحوكمة.

اليوم الثاني

تمارين عملية:

- تمرين التقييم الفردي
- تمرين التقييم التوافقي
- تمرين الزيارة الميدانية

التمرين الأول

- الرجاء الاطلاع بصورة فردية على القدرات والنتائج الخاصة بمعيار الخدمات الاستباقية المترابطة والموضحة في الشرائح التالية، ومن ثم تقييمها وفقاً لمصفوفة التقييم الخاصة بمنظومة التميز الحكومي بحيث يتم تحديد التالي:

الدرجة الأولية للتقييم

أهم نقاط القوة وفرص التحسن

أهم جوانب الاستيضاح

الحالة الدراسية معيار (الخدمات الاستباقية المترابطة)

طورت المؤسسة عدد من القدرات التي يتم من خلالها التعرف على متطلبات واحتياجات المتعاملين الحالية والمستقبلية، ومنها الاستقصاء الآلي لاحتياجات المتعاملين حيث تم تطوير برنامج تقني يعتمد على الذكاء الاصطناعي وهو الأول على مستوى العالم وقد تم تطويره مع مركز أبحاث BMTR العالمي، ليكون قادر على التعرف على الاحتياجات من خلال عدد من المجسات تعمل في مراكز خدمت المتعاملين ومركز الاتصال الخاص بالمؤسسة ويتم تحسينه حالياً ليكون قادراً على العمل على التطبيق الذكي والموقع الإلكتروني. يعمل النظام بصورة آلية لرصد احتياجات المتعاملين وتحليلها وتقديم الاقتراحات الخاصة بتطوير مختلف الخدمات المقدمة وذلك دون تدخل بشري من قبل أي من الموظفين، ومن خلال تطبيق هذا النظام قامت المؤسسة بتطوير عدد 13 خدمة في عام 2020 و3 خدمات منها تم تطويرها لأكثر من مرة، نتيجة لتطور الاحتياجات المرصودة من النظام، ومن ذلك تطوير خدمة اصدار التصاريح حيث تم اختصار إجراءات الخدمة من 7 إلى 3 إجراءات. وكذلك تطوير رحلة المتعامل حيث تم تقليل خطواتها من 6 خطوات إلى خطوتين، كما تم تصميم رحلة خاصة لكبار المواطنين وأصحاب الهمم نتيجة لوجود احتياجات مختلفة لدى هاتين الفئتين.

الحالة الدراسية معيار (الخدمات الاستباقية المترابطة)

تعتمد المؤسسة في تصميم وإعادة تصميم خدماتها على مشاركة المعنيين بحسب كل خدمة وبشكل سنوي تطلق المؤسسة حملة صمم خدمتك، والتي تستهدف التعرف على المشاكل والعقبات التي يعاني منها المتعاملين في الحصول على خدمات المؤسسة وكذلك التعرف على أفكارهم ومقترحاتهم الخاصة بتطوير الخدمة، حيث يتم جمع تلك المعوقات والمقترحات وإسقاطها في برنامج تقني خاص يعد الأول من نوعه على مستوى العالم تم تصميمه بالتعاون مع شركة CDK العالمية والعاملة في مجال تطوير الخدمات حيث يقوم البرنامج بتحليل جميع المعلومات المدخلة، ويقدم 5 مقترحات لإعادة تصميم الخدمة يتم إعادة عرضها ومناقشتها مع مجموعة محددة من المتعاملين والمعنيين بالخدمة من خلال مجموعات التركيز، ومن ثم تحديد التصميم الأكثر ملاءمة من وجهة نظر المتعاملين والمعنيين. وعند الانتهاء من إعادة التصميم يتم طرح الخدمة بصورة تجريبية في مركز خدمة واحد بالنسبة للخدمات المقدمة في مراكز تقديم الخدمة، وعلى مجموعة مختارة من المتعاملين بالنسبة للخدمات المقدمة على التطبيق الذكي للمؤسسة، وبناء على نتائج التطبيق التجريبي يتم اعتماد التصميم الجديد أو إعادة التصميم مره أخرى.

الحالة الدراسية معيار (الخدمات الاستباقية المترابطة)

تعمل المؤسسة بشكل دوري ومن خلال إدارة الاستراتيجية والمستقبل بالتنبؤ بصورة نصف سنوية بالاحتياجات المستقبلية للمتعاملين، وجمع فئات المعنيين وكذلك التنبؤ بأهم الفرص والتحديات والمخاطر المستقبلية، وإرسال تلك الدراسات للإدارات المعنية ومنها: إدارة خدمة المتعاملين للاستفادة من تلك الدراسات في تطوير الخدمات المقدمة للمتعاملين. وقد أطلقت المؤسسة في عام 2019 عدد 5 تحديثات استباقية على الخدمات وذلك بالاستفادة من دراسات استشراف المستقبل، وقد ركزت تلك التحديثات بشكل رئيسي على أسلوب تقديم تلك الخدمات، حيث بادرت المؤسسة بتطوير تلك الخدمات وتقديمها بشكل تلقائي للمتعاملين دون طلبها وتوصيلها للمتعامل لمحل إقامته كما قامت بإلغاء الرسوم الخاصة بتلك الخدمات، مما كان له أثر إيجابي على رضا وسعادة المتعاملين.

الحالة الدراسية معيار (الخدمات الاستباقية المترابطة)

تهتم المؤسسة بتوفير تجربة سلسة وسهلة لجميع فئات المتعاملين، حيث تقدم المؤسسة جميع خدماتها والبالغ عددها 35 خدمة على أربع قنوات مختلفة؛ مراكز تقديم الخدمة، مركز الاتصال الخاص بالمؤسسة، الموقع الإلكتروني للمؤسسة، التطبيق الذكي الخاص بالمؤسسة. كذلك تحرص المؤسسة وبصورة دورية على دراسة ومراجعة وتحسين تجربة المتعامل مع كل قناة من القنوات وقد ساهمت تلك المراجعات في تحسين رحلة المتعامل لسبع خدمات في عام 2019. ولحرص المؤسسة على توفير كل خدمات متميزة للمتعاملين، عملت المؤسسة على تطوير جميع خدماتها المشتركة والبالغ عددها 3 خدمات من خلال لقاءات مشتركة مع الشركاء ساهمت في تلك التحسينات. كما قامت المؤسسة بتوفير جميع خدماتها على المنصات الإلكترونية لعدد 7 من مؤسسات القطاع العام، و9 من مؤسسات القطاع الخاص وتقديم جميع خدماتها في مراكز الخدمة الخاصة بعدد 3 من الشركاء واستضافة خدمات 7 مؤسسات حكومية وخاصة، بحيث يتم تقديمها في مراكز الخدمة الخاصة المؤسسة.

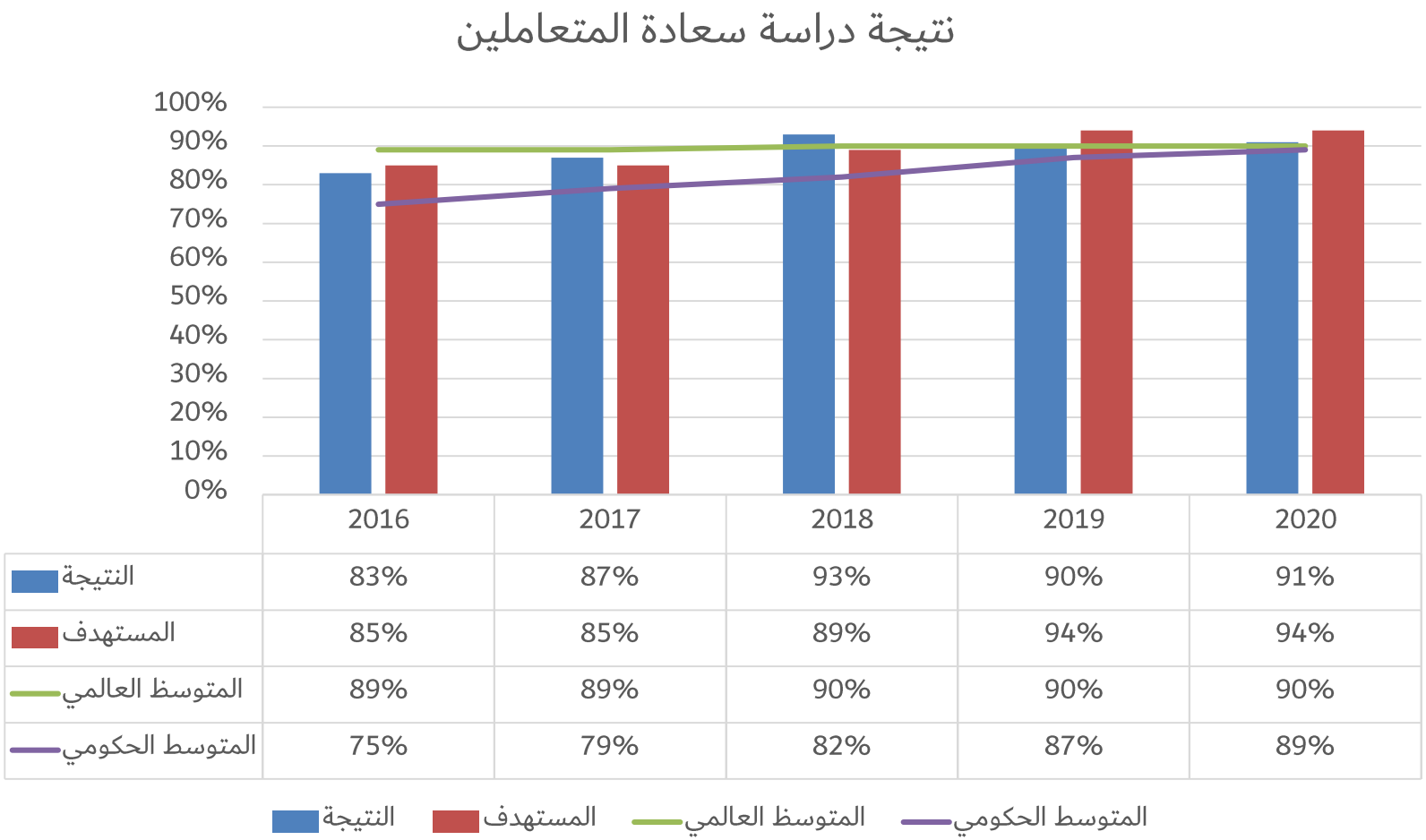
الحالة الدراسية معيار (الخدمات الاستباقية المترابطة)

قامت المؤسسة في عام 2018 بإعداد دراسة بالتعاون مع شركة TFN الرائدة عالمياً في مجال خدمة المتعاملين؛ وذلك لدراسة فئات المتعاملين مع المؤسسة وتحديد الأساليب المثلى في تقديم خدمات المؤسسة، حيث خلصت الدراسة إلى تفضيل 73% من متعاملي المؤسسة لاستخدام الخدمات الإلكترونية والذكية وقابلية 10% من المتعاملين التقليديين للتحول لاستخدام الخدمات الإلكترونية والذكية، وتفضيل الـ 17% الباقين لاستخدام الخدمات التقليدية عن طريق مراكز تقديم الخدمة. وبناء على تلك الدراسة قامت المؤسسة في عام 2019 بتحويل جميع خدماتها إلى إلكترونية وذكية، وتقليص مراكز خدمة المتعاملين من 27 إلى 14 مركز مما ساهم في تخفيض التكلفة التي كانت تتحملها المؤسسة لتشغيل تلك المراكز بنسبة تفوق 55% وبمبلغ تجاوز 53 مليون سنوياً.

الحالة الدراسية معيار (الخدمات الاستباقية المترابطة) المحفزات

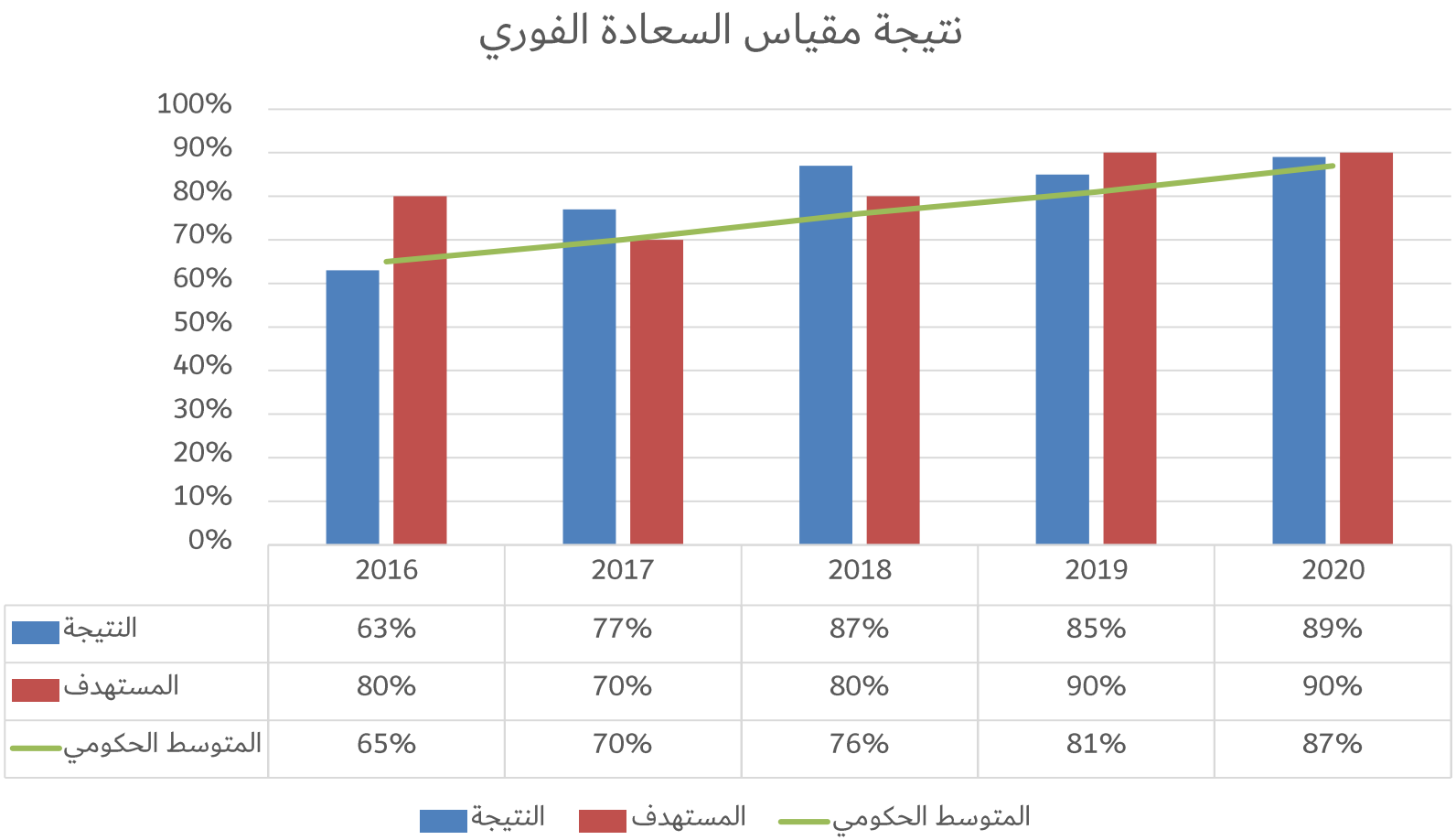
تعد جميع إدارات المؤسسة مجموعة من الدراسات المستقبلية والتي تساعد على توقع الاحتياجات المستقبلية للمتعاملين والعمل على إطلاق خدمات استباقية لتلبية تلك الاحتياجات وبناء على تلك الدراسات أطلقت المؤسسة عدد ٤ خدمات استباقية ومنها خدمة " لا تحاتي" وخدمة "خليها علينا"، كما وتتميز خدمات المؤسسة بمرونة عالية حيث أن خدماتها تقدم على مدار الساعة وخلال جميع أيام الأسبوع، ولزيادة المرونة حرصت المؤسسة على تقديم خدماتها من خلال جميع القنوات المتاحة (الموقع الالكتروني، التطبيق الذكي، مركز الاتصال، مراكز سعادة المتعاملين). كما وحرصت الموسسة على تضمين قوانينها ولوائحها ،أنظمة العمل بها على مجموعة من الاستثناءات الخاصة بالخدمات وذلك لمراعات بعض الظروف الاستثنائية للمتعاملين. تحقيق الاستباقية والمرونة في خدمات المؤسسة لم يكن ليتم لولا اهتمام المؤسسة بالابتكار، فالابتكار هو الضامن لتقديم خدمات استباقية ومرنة مما يساهم في سعادة المتعاملين وولائهم للمؤسسة.

الحالة الدراسية معيار (الخدمات الاستباقية المترابطة)



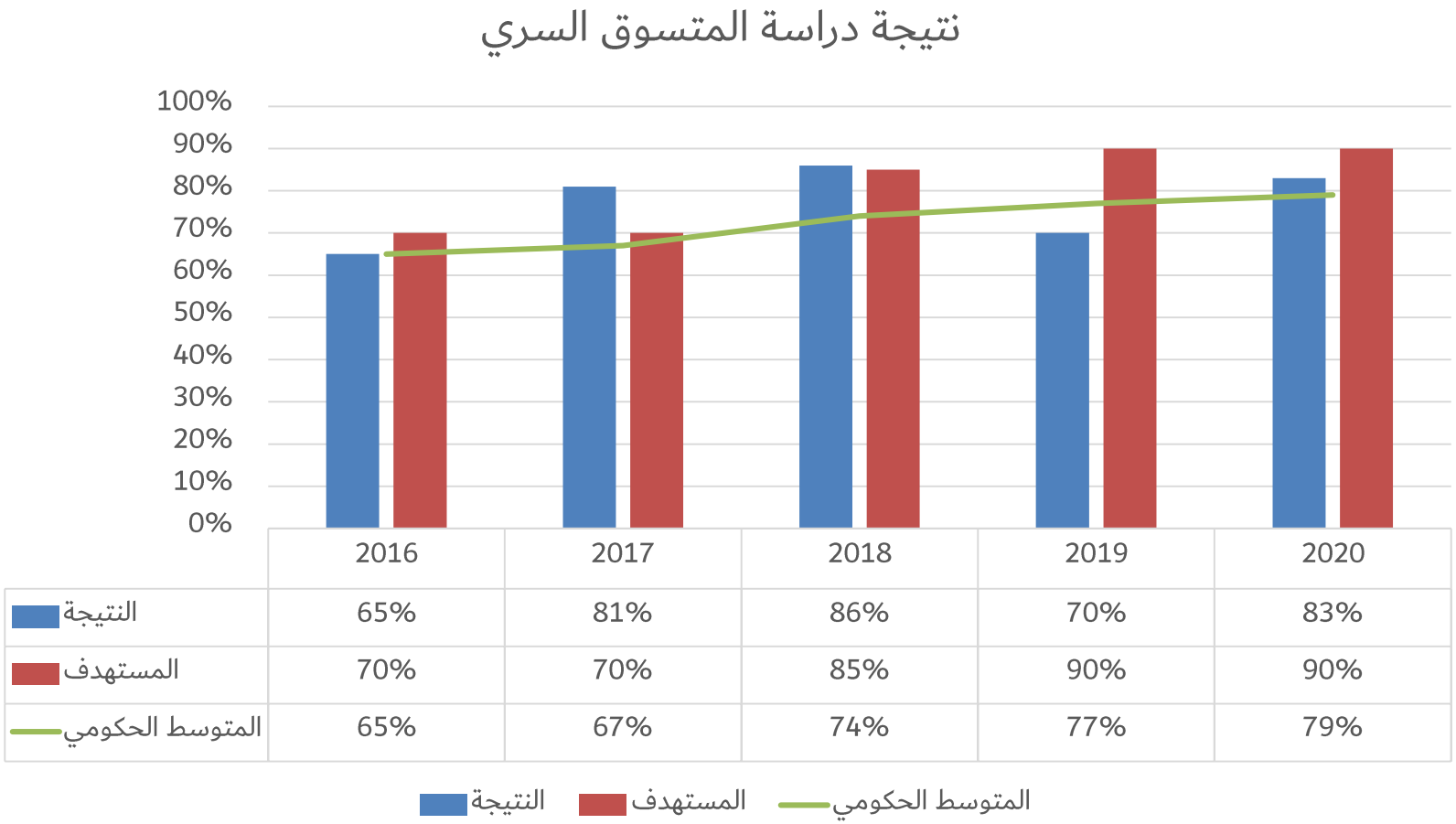
	2016	2017	2018	2019	2020
النتيجة	83%	87%	93%	90%	91%
المستهدف	85%	85%	89%	94%	94%
المتوسط العالمي	89%	89%	90%	90%	90%
المتوسط الحكومي	75%	79%	82%	87%	89%

الحالة الدراسية معيار (الخدمات الاستباقية المترابطة)



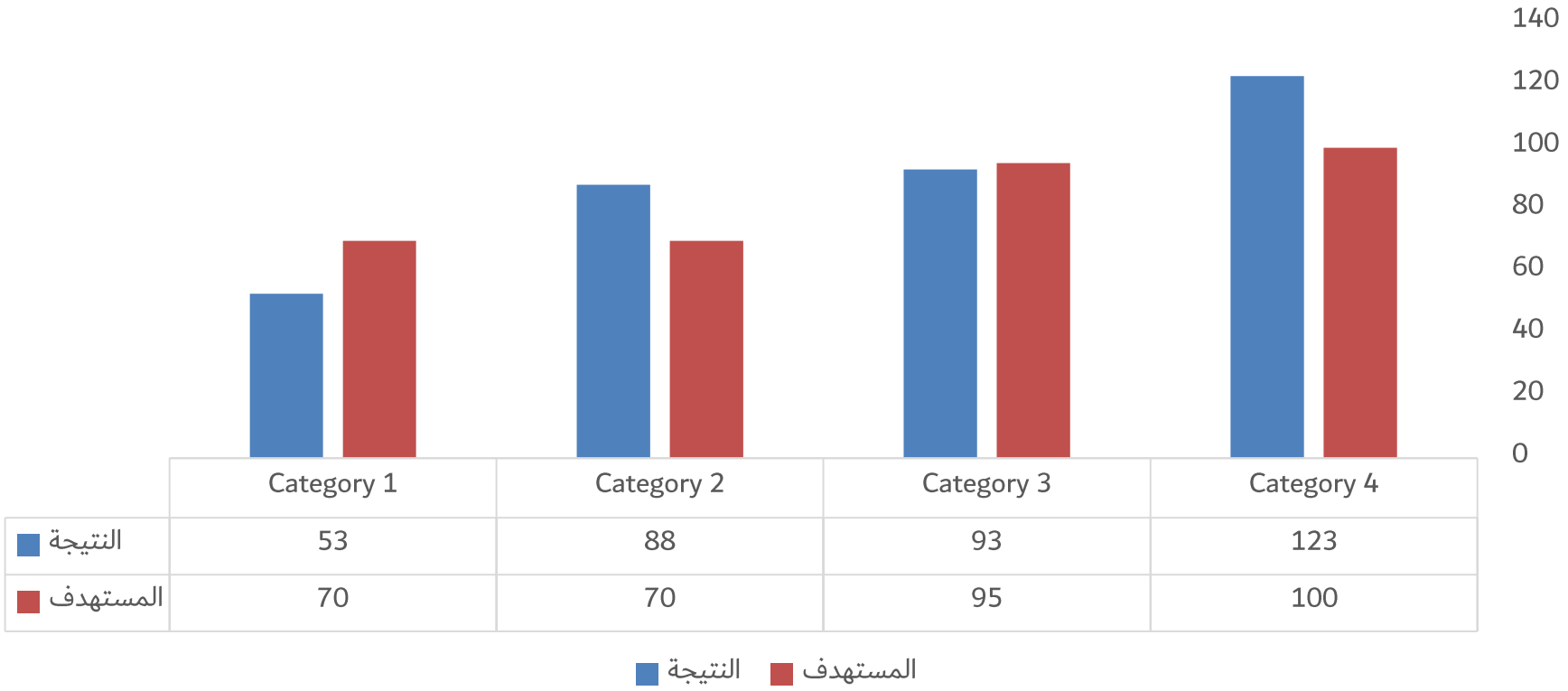
	2016	2017	2018	2019	2020
النتيجة	63%	77%	87%	85%	89%
المستهدف	80%	70%	80%	90%	90%
المتوسط الحكومي	65%	70%	76%	81%	87%

الحالة الدراسية معيار (الخدمات الاستباقية المترابطة)

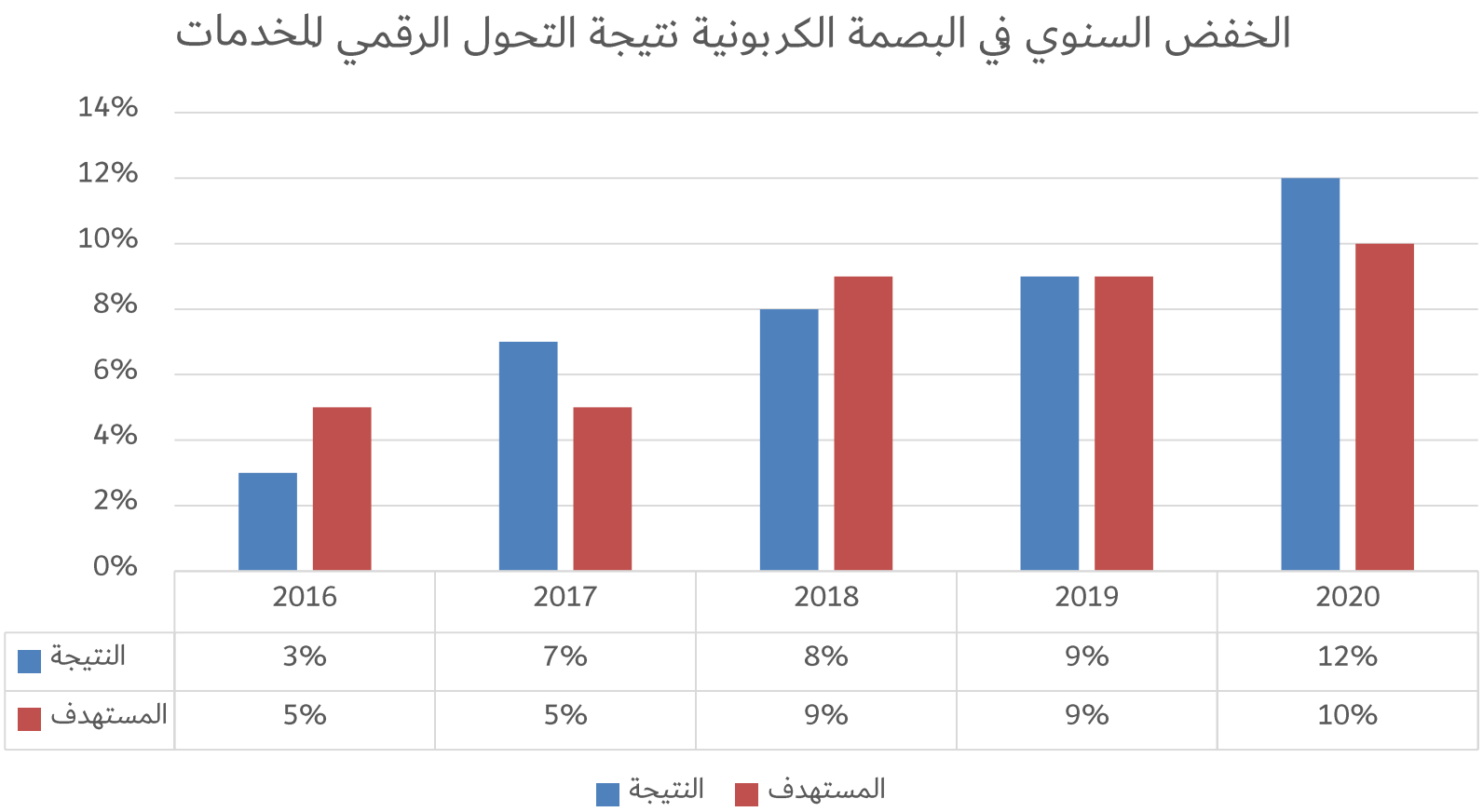


الحالة الدراسية معيار (الخدمات الاستباقية المترابطة)

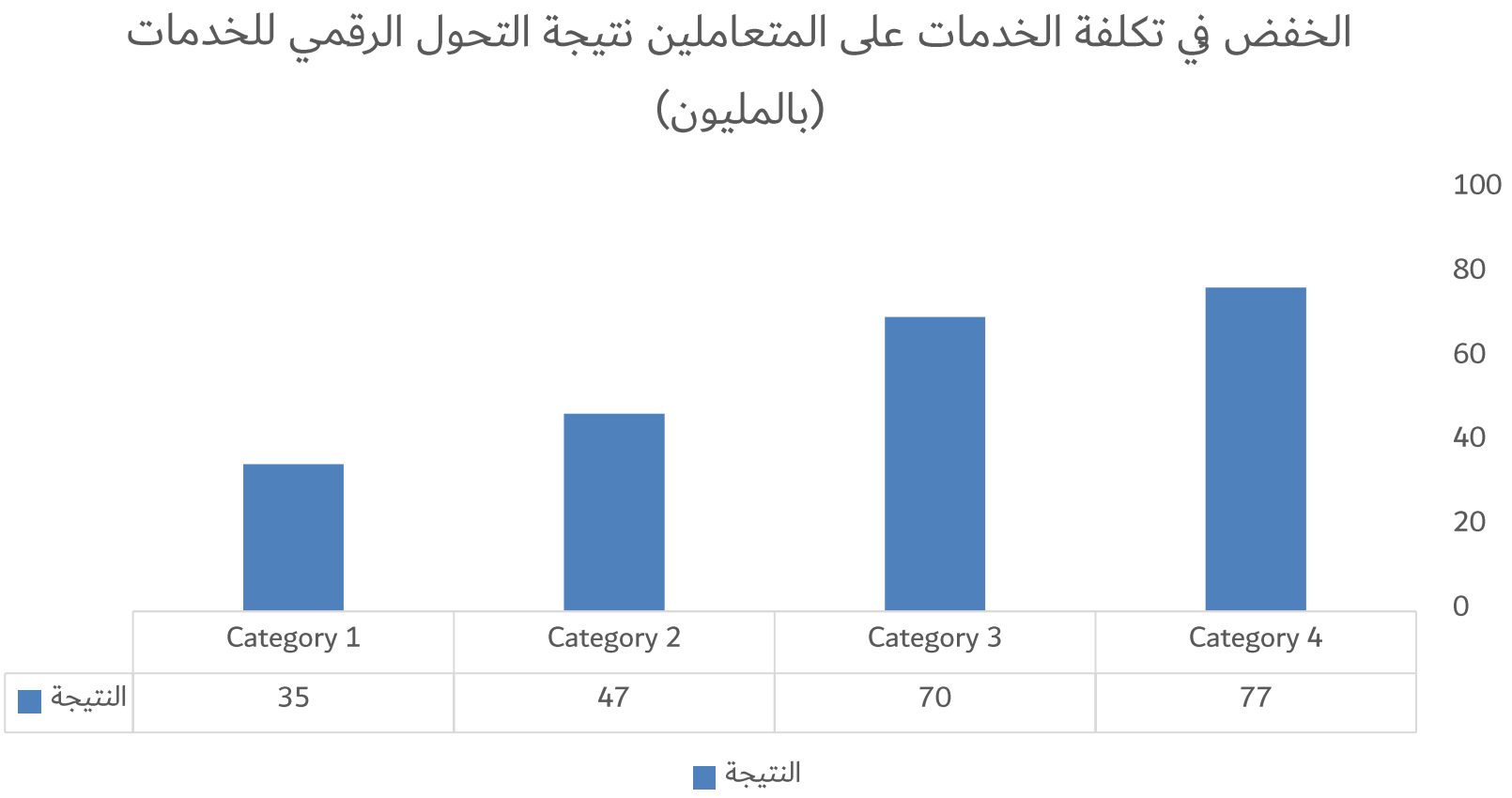
الخفض في تكلفة الخدمات على المؤسسة نتيجة التحول الرقمي للخدمات (بالمليون)



الحالة الدراسية معيار (الخدمات الاستباقية المترابطة)



الحالة الدراسية معيار (الخدمات الاستباقية المترابطة)



التمرين الثاني

- من خلال فريق عمل، الرجاء مناقشة مخرجات التقييم الفردي والاتفاق على الآتي:

درجة التقييم التوافقية

نقاط القوة وفرص التحسين

تحديد وصياغة خمسة أسئلة للزيارة الميدانية

التمرين الثالث

- سيتم اختيار عضو من كل فريق ليكون عضواً في فريق الزيارة الميدانية، وسيقوم الفريق بتحديد خمسة أسئلة من مجموع أسئلة الفرق في التمرين السابق، ومن ثم سيقوم بمقابلة المدرب بصفته ممثلاً عن الجهة الخاضعة للتقييم ويطرح عليه أسئلة التقييم بحضور واستماع جميع المتدربين، والذين يجب عليهم أخذ الملاحظات التقييمية وفقاً لردود المحاضر على أسئلة التقييم