



المجلة العلمية

# ... فنارة التميز ...

العدد الأول

اقرأ عن المواضيع التالية:

• معيقات العمل في التميز في القطاع العام  
• رحلتي في التميز  
• مواضيع أخرى..

• التميز... طريق دبي إلى العالمية  
• التطبيق العملي لمعايير التميز في القطاع المصرفي وأثره في تعزيز استدامة تحقيق الأهداف

## أهلاً بكم في منارة التميّز



### د. إبراهيم الروابدة

المدير التنفيذي – مركز الملك عبدالله الثاني للتميّز

منذ انطلاق مركز الملك عبدالله الثاني للتميّز وضعت قيادته نصب اعينها العمل على نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميّز، وإبراز الجهود المتميزة في الجهات العاملة في مختلف القطاعات وعرض إنجازاتها في تطوير أنظمتها وخدماتها. وعلى مدار السنوات العشر الماضية كان المركز نبراساً لقيادة نشاطات وبرامج التميّز ومرجعاً في تأمين ما هو مطلوب للمضي قدماً بالأردن نحو التنافسية العالمية.

وسيراً على هذا النهج واستكمالاً للمسيرة، أطلق المركز حديثاً مجموعة من المبادرات والمشاريع والنشاطات، والتي تم جمعها تحت مظلة برنامج بعنوان "مسرّعات التميّز في الأردن" والذي يهدف إلى تسريع التميّز في المؤسسات الحكومية الأردنية والمساهمة في بناء ثقافة داعمة للتميّز.

وعلى الرغم من اهتمام الكثير من الجهات بتطوير أدائها، إلا أن الاهتمام ببناء ثقافة التميّز وتحويلها إلى ثقافة مؤسسية لم تصل إلى المستوى المنشود. إن بناء ثقافة مؤسسية يتطلب العمل على الاستفادة من

مزيج من البرامج والأنشطة والقيم والمعتقدات والعادات والسلوكيات واللوائح والنظم التي يتبعها العاملون بالجهة، وينتفع بها ذوو العلاقة وهذا هو محور نماذج التميّز، فالقاسم المشترك في كل نماذج التميّز هو قدرة المؤسسة على بناء «ثقافة التميّز المؤسسي»، فالتميّز قبل أن يكون ممارسات ووثائق هو في الأساس ثقافة تُغرس ويجنى ثمارها في قادم الأيام.

وفي إطار الجهود الرامية للنهوض بمفهوم التميّز في وطننا الحبيب وانطلاقاً من رؤية جلالة الملك عبدالله الثاني بأن يكون الأردن مركزاً للتميّز، وإيماناً بأهمية نشر الوعي بمفاهيم التميّز وإبراز الجهود المتميزة لمؤسساتنا وعرض إنجازاتها وتجاربها في تطوير أنظمتها وخدماتها، وضمن إطار النشر العلمي المتميّز، يصدر مركز الملك عبدالله الثاني للتميّز عدده الأول من مجلة منارة التميّز، لتعنى بنشر مواضيع متخصصة بالتميّز، وتلقي الضوء على أفضل الممارسات، بمشاركة نخبة من رواد التميّز محلياً وعربياً ودولياً.

### أعزاءنا القراء ....

كلنا أمل ان تستفيدوا مما ستوفره المجلة من مواد ثقافية وعلمية وعملية متطلعين الى تفاعلكم معنا وإبداء ملاحظاتكم ومقترحاتكم وإثرائها بمشاركاتكم وأبحاثكم ودراساتكم التي ستساهم في تطوير المجلة والارتقاء بها، ليواصل المركز المضي قدماً وبأقصى عزيمة لتحقيق الغاية التي أنشئ من أجلها والتي ستساهم إن شاء الله بالارتقاء بمفهوم التميّز في أردننا العزيز.

والله ولي التوفيق والنجاح،،،

## التميز... طريق دبي إلى العالمية

المستمر الذي تشهده دبي في مختلف الميادين وتلبي تطلعات قيادتنا الرشيدة في استشراف المستقبل والارتقاء بالعمل الحكومي بما يسهم في تعزيز مكانة دبي كمدينة رائدة عالمياً بما تمتلكه من التميز والابتكار والإبداع في مختلف المجالات.

### التغيير... طريقنا للإبداع

برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز هو أول برنامج متكامل للتميز الحكومي في العالم، ولكن الأهم من أن تكون الأول في الانطلاقة هو مدى التأثير الذي تتركه لدى الآخرين والأهداف التي تحققها، وبلمحة سريعة على مسيرة البرنامج نستطيع أن نرى أنه أحدث نقلة نوعية واستثنائية في عمل الحكومة من حيث الخدمات والبرامج والإنجازات وثقافة العمل بشكل عام. وما زالت عمليات التطوير في العمل الحكومي مستمرة، إذ علينا أن نقدم القدوة الحسنة بالتغيير، قبل أن ننصح الآخرين بأن يغيروا ويحسنوا من أدائهم باستمرار، وهذا ما انعكس إيجاباً على مستويات الأداء داخل الجهات الحكومية في دبي، التي طبقت مناهج مدروسة لتغيير سياساتها الإدارية وتطويرها بحيث تواكب متطلبات العصر وتلبي تطلعات وحاجات المتعاملين.

برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز  
هو أول برنامج متكامل للتميز الحكومي  
في العالم



### الدكتور أحمد النصيرات

المنسق العام لبرنامج دبي للأداء الحكومي المتميز

التميز هو أن تنجز شيئاً لم يسبقك إليه الآخرون، هذا هو المبدأ الذي سارت عليه دبي منذ نشأة دولة الإمارات العربية المتحدة أوائل سبعينيات القرن الماضي، إذ يستطيع من عاصر هذه النشأة أن يروي قصة حضارة انبثقت من قلب الصحراء لتتحول إلى منارة عالمية في زمن قياسي لم يسبقها إليه أحد.

انطلقت دبي برحلة التميز مبكراً عندما أطلق صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي "رعاه الله" برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز خلال العام ١٩٩٧، معلناً بداية عهد جديد من العمل الحكومي غير التقليدي، حيث أسس منظومة متكاملة من التميز في العمل الحكومي، ووضع حجر الأساس لصرح متنام من الإبداع في العمل الحكومي.

كانت بدايات البرنامج بسيطة والمعايير المعتمدة في التقييم سهلة والفئات قليلة حيث انطلق البرنامج بثلاث فئات فقط هي الدائرة المتميزة والإدارة المتميزة والموظف المتميز، أما اليوم وبفضل الجهود الدؤوبة لفريق عمل البرنامج الذي لا يعرف للتميز حداً فقد أصبح عدد الفئات يزيد على ٢٣ فئة، تواكب التطور

مبهورين بأداء حكومتنا ومدى كفاءة موظفيها وإداراتها وطبيعة إنجازاتها وعالمية أدائها الفني، وخرجوا بانطباعات رائعة عن تميّز العمل داخل أروقة الدوائر الحكومية في دبي.

وقد أطلق برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز سلسلة من البرامج والورش التدريبية والندوات المعرفية للتعريف بمنظومة الجيل الرابع، وشرح آليات تطبيقها بالشكل الذي يضمن تحقيق النتائج المرجوة منها ويسهم في ترسيخ أسسها في الجهات الحكومية لتحويلها إلى خارطة طريق يبني عليها العمل الحكومي في مختلف الجهات الحكومية في إمارة دبي.

... حيث بلغ متوسط رضى المتعاملين وسعادتهم لعام ٢٠١٧ عن خدمات حكومة دبي ٩٢%، وهي نسبة عالمية غير مسبوقه حكومياً

### مسيرة نفخر بها

في الخامس والعشرين من أبريل كرم صاحب السمو حاكم دبي المتميزين الفائزين بجوائز فئات برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز لهذا العام، وكانت النتائج رائعة ومبعثاً للفخر والاعتزاز. فقد استطاع الفائزون امتلاك ناصية التميّز وتفوقوا في ميادين عملهم ليحققوا الابتكار والإبداع في الأداء، وتمكّنوا من الوصول إلى مستويات مبهرة من التميّز استحقوا عنه التكريم بجدارة.

والأمر اللافت في مسيرة التميّز التي لا تعرف حظّ نهائية، هو إصرار الجميع في دبي على الالتحاق بركبها والتزام القيادة بها، فلكي تنجح في بناء التميّز وصنع التفوق وتحقيق الاستدامة يجب أن يكون هناك التزام من القيادة العليا ويجب على الفريق المسؤول عن إدارة التغيير أن يكون على أعلى درجات الكفاءة والإبداع والاحتراف لضمان إيصال الرسالة لكل

ولم تقف هذه الجهات عند تحسين الأداء أو التميّز في تقديم الخدمات فحسب، وإنما استطاعت تحقيق مستويات متقدمة من رضى المتعاملين وسعادتهم بلغ متوسطها هذا العام ٩٢% كنسبة رضى وسعادة عن خدمات حكومة دبي، وهي نسبة عالمية غير مسبوقه حكومياً، وباتت السعادة هدفاً أبعد من هدف تقديم الخدمة الحكومية بحدّ ذاتها، وأصبحت السعادة ديدن الحكومة في سعيها نحو التميّز وهو الأمر الذي عبّر عنه مؤخراً صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم "رعاه الله" بقول: "السعادة قيمة إنسانية تعمل قيادة دولة الإمارات على تعميمها وترسيخها نمطاً وأسلوب حياة لكل أفراد مجتمع الإمارات".

وما زالت عمليات التطوير في العمل الحكومي مستمرة، إذ علينا أن نقدم القدوة الحسنة بالتغيير، قبل أن ننصح الآخرين بأن يغيروا ويحسنوا من أدائهم باستمرار.

وبدوره وضع برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز نصب عينيه دعم الجهات الحكومية في دبي ومساندتها للانتقال نحو مراحل متقدمة من رضى وسعادة المتعاملين، وتحقيق التميّز اللامحدود عبر الابتكار والإبداع والتفكير والإنجاز خارج نطاق العمل التقليدي.

### لا حدود للتميز

أطلقت دولة الإمارات العربية المتحدة منظومة الجيل الرابع للتميز الحكومي التي قمنا بالتطبيق الفوري لها انطلاقاً من أوامر صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم في حفل جائزة البرنامج خلال السنة الماضية، واستجابة لمتطلبات تقييم الأداء الفني الذي نصت عليه المنظومة، استقطبنا خبراء عالميين من المشهود لهم بالمعرفة والكفاءة في ميادين العمل الحكومي لتقييم الأداء المتخصص لعمل الجهات الحكومية لأول مرة، ورغم أن مهمتهم كانت التقييم من أجل إبراز نقاط القوة والإضاءة على مواقع فرص التحسين إلا أن الخبراء العالميين كانوا

المعنيين، وتقديم التوعية والتدريب اللازمين لتحقيق ذلك.

لقد استطاعت دبي بالفعل تحقيق العالمية والتحوّل إلى مركز جذب لعشاق التميّز من مختلف بقاع الأرض، فهي اليوم الأقدر على تقديم إنجازاتها الفريدة بثقة لا مثيل لها، لأنّ أحداً لم يسبقها في تحقيق هذه الإنجازات، وهي اليوم دُرّة الشرق التي تشعّ نوراً وإبداعاً، وعلى الرغم من كلّ ما تمّ تحقيقه فيها من تميز وإنجازات إلاّ أنها مستمرة في سباقها نحو التميّز، انطلاقاً من مقولة سيدي صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي "رعاه الله": "في سباق التميّز ليس هناك خط للنهاية".. وهذه العبارة هي خارطة



الطريق التي نسير على هديها متطلّعين إلى الأفق البعيد بأعين مليئة بالأمل، متسلّحين بإبداع أبنائنا وأفكارهم الخلاقة وإمكانياتهم المتميزة.

اليوم.. وبعد مسيرة حافلة بالنجاحات يكمل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز عامه العشرين مكلّلاً بإنجازات رائدة وتجربة طويلة غنية في تطوير الإدارة الحكومية والارتقاء بها إلى مستويات عالمية. لقد أصبح البرنامج مرجعاً أساسياً للجهات الحكومية لتحقيق التميّز والريادة والإبداع لتحقيق رؤى الحكومة للارتقاء بالعمل الحكومي إلى أعلى المستويات، وهو جزء فاعل من منظومة متكاملة تسعى إلى تحقيق الإبداع ليس في العمل الحكومي فحسب وإنما في جميع مفاصل الحياة في دبي، هذه المدينة الرائدة التي تحوّلت إلى مركز عالمي ومدينة عالمية معروفة، حتى أن البعض يقول إن دبي ليست مدينة العالم فحسب بل إنها العالم في مدينة.

ولأننا نسعى لأن تكون دبي دائماً في المقدمة وهي تحقق التميّز الذي ينشده مجتمعنا، فإننا نصبّ جميع جهودنا في بوتقة التطوير المستمر، ساعين إلى العالمية بأبهى صورها وأكثرها إيجابية وإنسانية.

... فلنكنّ نتجح في بناء التميّز وصنع التفوق وتحقيق الاستدامة يجب أن يكون هناك التزام من القيادة العليا ويجب على الفريق المسؤول عن إدارة التغيير أن يكون على أعلى درجات الكفاءة والإبداع والاحتراف.

## التطبيق العملي لمعايير التميز في القطاع المصرفي وأثره في استدامة تحقيق الأهداف والنتائج



### السيد هيثم جوهر

نائب الرئيس التنفيذي / رئيس التميز المؤسسي بنك  
صفوة الإسلامي (دي الإسلامي سابقاً)

أن تطبيق أفضل الممارسات العالمية يدعم عمل البنوك في الأردن للحصول على ميزات تنافسية وبشكل مستدام، وذلك بما تحققه أدوات تقييم الأعمال المعتمدة في معايير الجائزة ورصد مستويات الأداء ومقارنة نتائج الأعمال مع الشركات المتميزة الأخرى العاملة في السوق، وأيضاً مقارنتها بأهداف الأعمال المالية للقطاع المصرفي كون التحدي الأكبر الذي يواجه العمل المصرفي يكمن في الاستدامة، والذي لا يمكن أن يتحقق بالعمل الروتيني بشكل رتيب، وبالتالي فإن معايير التميز أوجدت نهج عملي لتحقيق النمو والاتجاهات الإيجابية المستدامة. إضافة إلى أن تطبيق أفضل الممارسات من خلال هذه المعايير المتطورة تمثل تسهيلات للعمليات وتحقق استمرار تحقيق نتائج ايجابية في نوعية الخدمات لتلبية احتياجات المتعاملين وفقاً لمتطلبات تتسم بالحدثة والتطوير الدائم وبأحداث التقنيات التكنولوجية.

لا شك أن تطبيق أفضل الممارسات يلعب دوراً أساسياً في تنظيم أعمال البنك بطريقة مثلى لتلبية وتغطية حاجات جميع متعاملي البنك وكافة اصحاب العلاقة، وبأقل كلفة ممكنة، وتطويرها وتنفيذها ضمن الإطار الزمني المحدد لها، ويوفر استمرارية مراقبتها للتحقق من انجازها بكفاءة وفاعلية ضمن نطاق التطور المستمر، والذي بدوره يحقق ثقة متزايدة لدى كافة اصحاب العلاقة مع البنك، وبالتالي ينعكس ذلك ايجاباً على أداء اعمال البنك، ويتم قياس الفعالية والتأثير لهذا التطبيق وفقاً لمستوى رضى اصحاب العلاقة مع البنك، ويمكن القول انه وبالرغم من أن تطبيق معايير التميز يتضمن بعض التكاليف وتحقق بعض التحديات خلال عملية التطبيق، إلا أن تكاليف التطبيق لا تذكر مقارنة مع العوائد والنتائج التي يمكن لأي بنك أن يجنيها على المدى الطويل. وبما ان قطاع البنوك يمثل العصب الرئيس للاقتصاد، ويلعب دوراً كبيراً في تطوير احتياجات ومتطلبات أي اقتصاد فان التزام هذا القطاع بمعايير التميز يؤدي إلى التأثير الإيجابي وبشكل كبير على مختلف القطاعات الأخرى.

أصبح تطبيق المعايير الدولية في مجال الجودة وتميز الخدمات اساساً في بنك صفوة الإسلامي (بنك دبي الإسلامي سابقاً)، وفقاً لمعايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز التي تستند إلى معايير التميز الأوروبية EFQM.

ومن هنا فقد رسّخ حصول بنك صفوة الاسلامي على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز نهجاً عملياً للبنوك العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية للمشاركة بهذه الجائزة لتطبيق معايير التميز بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية، والتي يتحقق من خلال تطبيقها توفير فرصة متميزة لتحقيق التميز في الأعمال والتحوط لمواجهة التحديات المحلية والإقليمية ومساعدة الشركات الخاصة بشكل عام وقطاع البنوك بشكل خاص لتحقيق النجاحات بطريقة مستدامة وترسيخ الحاكمية المؤسسية والآثار الإيجابية على المستوى الاجتماعي كذلك.

والتنسيق بين كافة العمليات المختلفة. كما اشتملت المميزات على ابتكار وتطوير المنتجات والخدمات، والتركيز على الجودة والتخطيط لها، وترسيخ هذه المفاهيم والوعي بها داخل البنك وخارجه.

كما أولى البنك أهمية بالغة لاعتماد سياسات جديدة تضمن ألا يزيد تطبيق معايير التميز من النفقات من خلال إيجاد توازن في الأداء ما بين تبسيط الإجراءات الداخلية لتحقيق رضى المتعاملين اضافة إلى الاهتمام باستدامة تعلم وتطور الموظفين، مما حقق تغيير جوهري في الوصول إلى إجراءات عمل قياسية لتحسين معايير الجودة. الأمر الذي تحقق معه الأثر الإيجابي على سمعة العلامة التجارية للبنك، وازدياد الإنتاجية وازدياد إبداع الموظفين، وتحقيق أهداف البنك الاستراتيجية. وهذا ما اظهرته نتائج قياس آثار تطبيق أفضل الممارسات من خلال تحليل استطلاع الرأي للمتعاملين ومعرفة مدى درجة رضاهم.



بنك صفوة الإسلامي  
Safwa Islamic Bank

لقد كان لتطبيق البنك لمعايير التميز الأثر الإيجابي على تحقيقه للأهداف الاستراتيجية بفعالية وكفاءة، مما كان له الأثر الإيجابي على كافة اصحاب العلاقة مع البنك، وقد تكللت جهود البنك بالحصول على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص للدورة الثامنة والتي تعتبر ارفع جائزة تميز في المملكة الأردنية الهاشمية والتي تستند إلى أفضل المعايير العالمية في مجال التميز.



من جانب اخر فإن اعتماد وتطبيق أفضل الممارسات والمعايير انعكس أثره الإيجابي على مختلف نتائج الأعمال لدى البنك بما في ذلك النتائج المالية وتعزيز مستوى رضى المتعاملين، وتحسين كفاءة العمليات وجودة المنتجات والخدمات، وتم قياس أثر هذه الممارسات من خلال وضع مؤشرات أداء رئيسية من أجل متابعة ومراقبة الأداء المؤسسي ومساهمتها في تحقيق الأهداف المخطط لها، اضافة إلى أن تطبيق هذه المعايير ساعد في تحسين وهندسة ودمج العمليات التشغيلية المختلفة الناتجة عنها، ونظّم سير العمل وتحديد المسؤوليات والصلاحيات داخل البنك، وهذا أدى إلى تقليل التكاليف الإجمالية للبنك. مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية التعامل مع التحدي الأكبر في تطبيق هذه المعايير المتمثل في إدارة رأس المال البشري ودمجهم في المشاركة والتكيف مع التغير التنظيمي الناتج عن تطبيق هذه المعايير.

إن تطبيق هذه المعايير قد ساعد البنك في خلق قيمة مضافة لكافة اصحاب العلاقة معها، سواء كانت من خلال بيئة عمل ومزايا أفضل للموظفين أو المساهمين وغيرهم، ومن هنا جاء اهتمام البنك بالتوجه العالمي في التركيز بشكل متزايد على تطبيق معايير التميز والسعي باستمرار للتنافس من خلال الابداع والابتكار في المنتجات والخدمات، وتحسين مستوى جودة خدمة متعامليلها، وزيادة الارباح.

ويعد إدخال مزيد من أتمتة عمليات البنك واستخدام أحدث التقنيات من أهم ميزات تطبيق معايير التميز لتعزيز الكفاءة والفاعلية، بالإضافة الى تفعيل التكامل

## رحلتي في التميّز



### المهندسة لمياء صالح الزعبي

مدير وحدة التطوير المؤسسي والتقييم -وزارة  
التخطيط والتعاون الدولي

في عالم اليوم المضطرب...وفي ظل تنامي دور المرأة في  
مشهد الحياة...وفي ظل العولمة والتنامي المعرفي،  
فقد أصبح لزاماً على كل امرأة ان تسعى للتميز من  
خلال امتلاكها لأدوات العصر من معارف وعلوم  
تؤهلها لمنافسة ليس فقط نظيرها في العمل وانما  
نظيرها في العالم.

لقد ساهم إيماني بهذه الحقائق في بلورة وإعادة  
تشكيلي الفكري بطريقة دفعتني ولا تزال إلى تعميق  
مفهوم الابتكار والنظر إلى الأمور بطريقة إبداعية  
مدركة حقيقة أن الإبداع والخلاقية هما الطريقتان  
الرئيسان لمعالجة مشكلة الندرة في الموارد.

ومع محدودية الحركة في القطاع العام إلا أن ترسيخ  
هذه المبادئ كان الهاجس الأهم لدي. ولقد ساهم  
وجودي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي التي تعرف  
دائماً بمستوى الأداء والتقدم والتطوير الذي تتميز به  
قيادة وموظفين، والكفاءة في إنجاز المهام المطلوبة

واضعين نصب أعينهم دائماً الارتقاء في تقديم الأفضل  
والأمثل لتحقيق أهداف الوزارة والالتزام دوماً بمبدأ  
التحسين المستمر.

لقد انعكس هذا الإيمان لفريق العمل في حصول  
الوزارة على المركز الأول خمس دورات متتالية لجائزة  
الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية،  
هذه الجائزة الأعلى على قلبي لارتباطها باسم مولاي  
جلالة الملك المعظم وأيضاً لربطها بمفهوم التميّز وهو  
المفهوم الذي آمنت به كوسيلة لكسر كل أنواع القيود  
التي تواجه التخطيط السليم وبالتالي تعظيم القيمة  
المضافة للموارد وتقليل مخاطر ندرتها.

لقد أصبحت أكثر إدراكاً اليوم أن التميّز كمفهوم  
وتطبيق لا ينتهي بالحصول على جائزة وإنما يبدأ بها.  
ولقد ازداد إيماني بأن التميّز لا يكون لشخص بعينه  
وإنما لفريق عمل مميز قادر على تحقيق الطموحات  
والاحلام وأن التميّز في النهاية يعني أن تكون أو لا  
تكون.





تحفيز روح التعاون والانسجام بين جميع المؤسسات وتشجيعها على توطيد جهودها المشتركة من خلال تعميق دورها المشترك في تقديم الخدمات.

تعزيز التواصل والتنسيق ما بين مركز الملك عبد الله الثاني للتميز مع مراكز البحث العلمي والجامعات لتحقيق تنمية مستدامة مبنية على المعرفة العلمية والعملية.

زيادة دعم روح التنافسية بين المؤسسات الحكومية لتطوير الأداء في جميع المؤسسات الحكومية.

زيادة نشر ثقافة التميز في الأداء المؤسسي للارتقاء بنوعية الخدمات بهدف تحقيق تنمية مستدامة.

تحقيق رؤية الأردن ٢٠٢٥ والبرنامج التنموي للحكومة بشكل شمولي وأن يتم وضع مؤشرات لذلك ويتم قياسها وتحديد نسب المساهمة لكل جهة لهذه المؤشرات.

التشبيك مع المؤسسات الحكومية المماثلة في الدول الشقيقة من خلال المركز لعمل المقارنات بشكل واقعي ولنقل المعارف الضمنية والصريحة.



## محفزات العمل في التميز في القطاع العام - نظرة إيجابية



العقيد "محمد خير" سالم النسور  
مدير دفاع مدني البلقاء

تعد جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية برنامج تطويري متكامل للأداء المؤسسي يهدف إلى أن تقوم المؤسسات الحكومية بتحقيق أفضل النتائج مما يمكن من إحداث نقلة نوعية وتطوير في الاداء المستند إلى أفضل الممارسات العالمية باستخدام معايير النموذج الأردني للتميز المعتمد عالمياً كنموذج متكامل في مجال التميز.

تعد الجائزة برنامج وظيفي متطور يسعى للارتقاء بثقافة التميز لدى جميع مؤسسات القطاع الحكومي وصولاً لتحقيق الريادة والتميز على مستوى الأداء والنتائج، وتستهدف جميع المؤسسات الحكومية لتعمل بشكل متناغم ومتكامل لتقديم أفضل الخدمات لمتلقي الخدمة تسعى لنشر ثقافة التميز في الأداء الحكومي المؤسسي، للارتقاء بالخدمات المقدمة لتحقيق تنمية مستدامة وفقاً لأفضل الممارسات العالمية إلا أنه لتحقيق ذلك لا بد من:

## جائزة التحول الإلكتروني: إطلاقه جديدة لدعم التحول نحو حكومة ذكية

طاقاتها وتسخير إمكاناتها المختلفة في سبيل الارتقاء بخدماتها الإلكترونية إلى جانب تطوير الخدمات المقدمة وتعزيز كفاءتها في إطار المنافسة من خلال تقديم افضل ممارساتها في اجراء المعاملات الكترونياً وذلك وفق معايير معينة.

تعتبر الجائزة محفز للوصول إلى حكومة بلا ورق (Paperless Government) وكمرّح لتحقيق توجيهات جلاله الملك والمتمثلة بإنجاز برنامج الحكومة الإلكترونية بشكل كامل بحلول عام ٢٠٢٠، بشكل يعزز التطور الإداري ويحسن الأداء ونوعية الخدمة المقدمة للمواطن والمستثمر. كما تكمن أهمية هذه الجائزة من كونها أداة تطوير الخدمات الإلكترونية حيث تقوم هذه الجائزة بتقدير جهود المؤسسات التي تسعى إلى التحول الإلكتروني لخدماتها وتشجيع الوزارات والمؤسسات الحكومية على المسارعة في تعزيز أدائها وتسهيل خدماتها من خلال استغلال التقنية الرقمية وتحفيزها على تنفيذ المشاريع الرقمية الجديدة والتطوير المستمر لخدماتها الإلكترونية.

كما تهدف الجائزة إلى تحسين نوعية الخدمات الإلكترونية وتبسيط إجراءاتها بجودة وكفاءة عالية بحيث يضمن قدر أكبر من الثقة والمساهمة العامة. وكذلك تقدير ومكافأة التفوق والإبداع في مجال تقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية.

تتمحور معايير جائزة التحول إلى الحكومة الإلكترونية على كل من معيار وحدة الحكومة الإلكترونية حيث يشمل هذا المعيار تقييم مستوى التميز لدى وحدة الحكومة الإلكترونية من حيث مدى التنسيق داخل المؤسسة الحكومية لتعريف عدد من الخدمات ليتم



أسامة ابو سليم

مستشار الاستراتيجية والتطوير المؤسسي / مدير  
الدعم المؤسسي-مركز الملك عبدالله الثاني للتميز

تمثل الحكومة الإلكترونية أسلوب لتقديم الخدمات لمتلقي الخدمة بهدف رفع كفاءة الأداء الحكومي وخفض الاجراءات الروتينية التي يعاني منها متلقي الخدمة وتوفير المعلومات والبيانات بطريقة سهلة للاستفادة من التكنولوجيا الرقمية الهائلة وذلك من خلال استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإيصال الخدمات العامة لمتلقي الخدمة كأفراد ومؤسسات أعمال وكأجهزة حكومية أخرى بكل نزاهة وشفافية.

تنفيذاً لرؤية جلاله الملك عبد الله الثاني للوصول إلى الحكومة الإلكترونية، أطلق مركز الملك عبد الله الثاني للتميز "جائزة التحول إلى الحكومة الإلكترونية" والتي تهدف تشجيع الجهات الحكومية على الإسراع في تطبيق التقنيات الحديثة، لتسهيل المعاملات وتطبيق الخدمات الحكومية إلكترونياً في مختلف نواحي تقنية المعلومات والاتصالات وتحفيزها على بذل أقصى

الوعي من توفر الخدمات الإلكترونية وكيفية الحصول عليها.

وضمن معيار المحتوى الإلكتروني يتم التركيز عن جودة المحتوى والتصميم وسهولة الوصول لمحتويات الموقع والمعلومات الموجودة عليه بالإضافة للإبداع والتميز وأن يكون له تصميمه الخاص وان يكون محمياً من الاختراقات الأمنية ومدى توفير معلومات عن الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة على موقعها الإلكتروني وكذلك سهولة الاستخدام وسرعة الوصول للموقع وسهولة الحصول على المعلومات المطلوبة من الموقع بشكل سهل وميسر وبمرونة. كما ويتم قياس مدى الالتزام بالمعايير الدولية عند تصميم الموقع الإلكتروني للجهة ومدى توفر آلية لقياس رضى المستخدمين للموقع واستبانات التغذية الراجعة واستطلاعات فيما يتعلق بخدمات الجهة.

وتركز الجائزة على مدى تحقيق الجهة للنتائج المستهدفة وتحقيق التأثير الإيجابي على القدرة المؤسسية للجهة في مختلف المجالات كمدى مساهمة الخدمات الإلكترونية في تبسيط الإجراءات الداخلية وتفعيل الاتصالات داخل الجهة ومدى مساهمة الخدمات الإلكترونية في الحد من المعاملات والنماذج الورقية ونتائج نسبة اكتمال الخدمات المحولة إلكترونياً.

إن الوصول إلى الحكومة الإلكترونية (E-Government) أصبح ضرورة، بحيث يتوجب على كل مؤسسة تنفيذ برنامج تحويل الإجراءات والخدمات في الوزارة والمؤسسات، كون الخدمة الفعالة والشفافة للمواطن واجب أساسي في عمل الحكومة.

تطويرها إلى خدمات إلكترونية تدعم من خلالها عملية تحقيق رؤية الجهة المستقبلية وبما يتناسب مع برنامج الحكومة الإلكترونية، كما ويتم قياس مدى قيام وحدة الحكومة الإلكترونية على تصميم وإدارة وتحسين إجراءاتها وأنظمتها وخدماتها لزيادة الاستفادة من الخدمات الإلكترونية للجهة وخدماتها المقدمة للمتعاملين والآلية المتبعة لتقييم مستوى الخدمات الحكومية المقدمة والمراد تطويرها إلكترونياً بهدف التعرف على فرص التحسين والتي تنعكس على تبسيط وإعادة هندسة إجراءات الخدمة الحكومية.

ويركز هذا المعيار على دور القيادة في المؤسسة الحكومية على دعم وحدة الحكومة الإلكترونية وتعزيز المقدرة على رسم المستقبل وتحقيقه ومواكبة آخر التطورات الإلكترونية فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات لتحقيق أعلى مستويات رضى المتعاملين بصورة مستمرة كما ويركز على دور الإدارة العليا لدى الجهة على توفير الدعم اللازم لتنفيذ مشاريع الحكومة الإلكترونية بما يتناسب مع استراتيجية الحكومة الإلكترونية.

وفي معيار الخدمات الإلكترونية ركز هذا المعيار على مدى قدرة الجهات على تطوير وإدارة خدماتها الإلكترونية بحيث تشمل جميع العمليات والخدمات القابلة للأتمتة لدى الجهة والمقدمة عبر مختلف القنوات بما يتكامل مع الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الجهات الحكومية الأخرى والأنظمة الإلكترونية المتوفرة على مستوى الحكومة بغرض توفير قيمة مضافة للمتعاملين والمعنيين. كما يتم قياس الآلية المتبعة لدى الجهة لتوعية مختلف الفئات المستفيدة والترويج للخدمات الإلكترونية المقدمة والتدريب على كيفية استخدامها ونشر

## مصفوفة الممكّنات والنتائج ما لها وما عليها



المهندس هيثم القعقاع  
مدير التدريب - مركز الملك عبدالله الثاني للتميز

التقليدية، بحيث يحصل المقيّم من خلال هذه المصفوفة بنظرة بسيطة وشمولية لأهم عمليات ونشاطات المؤسسة، حيث تركز على النشاطات الرئيسية، المشاريع والبرامج الحيوية وأهم النتائج المطلوب من المؤسسة إبرازها.

يقوم مبدأ مصفوفة الممكّنات والنتائج على إبراز أهم المنهجيات التي تتبناها المؤسسة وآلية تطبيقها والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بمتطلبات المعايير وتساهم في تحقيقها بشكل كبير بحيث تغطي أهم المعلومات التي يحتاجها فريق التقييم للسؤال عنها أثناء الزيارة الميدانية. كما تضمن هذه الطريقة إيجاد الترابط اللازم واطهار علاقات السبب والأثر بين ما تقوم بتطبيقه وارتباطه بالمعايير والمنهجيات الأخرى ذات العلاقة إضافة إلى الترابط المباشر وغير المباشر مع النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

من الإيجابيات التي تحتسب للمصفوفة تقليل الهدر في المال والجهد والوقت لإعداد تقرير الاشتراك التقليدي ذو النمط السردى بدلاً من أن تقضي المؤسسة شهور في تحضير تقرير الاشتراك تستغرق وقت أقل في تحضير المصفوفة، من خلال مشاركة جميع المعنيين في إعدادها وعدم اقتصار العملية على الفريق الخاص بتحضير المؤسسة للجائزة كما جرت العادة في الدورات السابقة، كما ستضمن هذه المصفوفة فهم التكاملية بالانتقال السلس من الممكّنات إلى النتائج، كما توضح هذه المصفوفة أهم الترابطات بين الممكّنات فيما بينها من جهة وبين الممكّنات والنتائج من جهة أخرى.

إن أهم ما يميز هذه الطريقة هو مستوى التعلّم المتحصل نتيجة إشراك أصحاب العلاقة من الموظفين في عملية التحضير لعملية التقييم والأدلة والاثباتات المطلوبة بالإضافة إلى التعلّم الناتج عن مقابلات التقييم في أماكن عملهم أثناء الزيارة الميدانية، حيث أن الأسئلة التي سيتم السؤال عنها

إن الهدف الأساسي من عملية التقييم هو الخروج بتقييم واقعي دقيق يعكس حال المؤسسة والاستفادة من نتائج التقييم في تحسين وتطوير أداء المؤسسة من خلال استغلال نقاط القوة وتعزيزها والعمل على تحويل فرص التحسين إلى إجراءات وأنشطة من شأنها رفع سوية الأداء وزيادة النضج المؤسسي من خلال تحقيق متطلبات معايير التميز.

ولتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة في عملية التقييم، لا بد من التركيز على إيجاد فرص التحسين ذات العلاقة وذات الأولوية والتي تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة، ولهذه الغاية ظهرت الحاجة إلى إجراء التغيير على أسلوب التقييم ابتداءً من التغيير على شكل ومضمون تقرير الاشتراك وانتهاءً بطريقة تنفيذ الزيارة الميدانية.

وبناءً على ما سبق وعملاً بنهج التطوير المستمر، عمل مركز الملك عبدالله الثاني للتميز على استحداث آلية التقييم الجديدة التي تعتمد على مصفوفة الممكّنات والنتائج والاستغناء عن وثيقة تقرير الاشتراك

الميدانية وذلك لمحدودية عدد الصفحات المتاحة في المصفوفة وقلة المعلومات اضافة إلى المقابلات التي سيتم تنفيذها في اماكن تواجد القائمين على وظائف مختلفة في المؤسسة.

والأدلة والوثائق التي سيتم طلبها ستعزز من قدرة الموظف الذي تتم مقابلته على ربط متطلبات المعايير ومفاهيم التميز مع طبيعة وواقع عمله مما يعزز من مساهمته الايجابية في تحقيق هذه المتطلبات كونه جزءاً أساسياً في منظومة التميز المؤسسي.

**مثال-مصفوفة الممكّنات**

| المعيار | المنهجية                                     | التطبيق  | المراجعة والنسب | الإجراءات والنتائج الرئيسية  | الدليل للمؤسسة                                |
|---------|--|--|-----------------|--|---|
| 1.3     | منهجية - تخطيط الإحصائيات من الموارد البشرية | - يتم بناء على الخطة الاستراتيجية المؤسسة العمل على تخطيط القوى العاملة وتحديد متطلبات تطبيق الاستراتيجية من حيث الكم والنوع من الموظفين وتحديد متطلبات الأوساط الوظيفي المختلفة الجديدة ودمجها ضمن خطط الموارد البشرية. | المرجع والنسب   | - تم بناء على المقررات المعيارية ومنها مع مؤسسة (إس) العادي اجراء العمل الخاص بتخطيط الموارد البشرية في 2015 في عام 2012 قامت بإدارة الموارد البشرية مع إدارة الإستراتيجية بتعريف الموظفين بأهمية ربط الأهداف الفردية بالأهداف الإستراتيجية وتم إضافة خطة في النواحي القومية ورفع الأهداف الإستراتيجية المتصلة منها الأهداف الفردية. | 1.1<br>1.2<br>1.3<br>1.4<br>1.5<br>1.6<br>1.7 |
|         |  | - تقوم القطاعات في بداية عام بالتخطيط للأهداف الفردية للموظفين التي تنبثق من أهداف القطاع التي يديرها تكون مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية.   |                 | - تم في بداية العام 2015 العمل على تحويل عملية تقييم الأداء وربط الأهداف الفردية على نظام SAP الإلكتروني   |   |

وتطبيقاً لمفاهيم وأساسيات التميز والتي تركز على اشراك اصحاب العلاقة المعنيين، فإن عملية التقييم وخصوصاً في الزيارة الميدانية ستكون اكثر واقعية ودقة وذلك من خلال مقابلة المعنيين القائمين على تنفيذ متطلبات المعايير أثناء تأديتهم لوظائفهم اليومية، بمعنى أن التقييم سيكون اكثر واقعية من خلال الاطلاع على الوثائق والأدلة المستخدمة في العمل اليومي للموظفين حيث ستطلب الأدلة من مصدرها الأمر الذي يحتم التنسيق العالي بين مختلف الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة لتوفير الأدلة المطلوبة و فهم كل وحدة لأدوارها وما هو مطلوب منها إبرازه وتقديمه للمقيمين على عكس عمليات التقييم السابقة حيث كانت المؤسسات تعمل على تحضير كميات كبيرة من الوثائق والأدلة المنمقة والمصاغة بطريقة ترضي المقيمين لتحصيل أعلى النتائج وبالتالي التوصل إلى نقاط قوة وفرص تحسين بعيدة عن الواقع الخاص بالمؤسسة وبالتالي البعد عن الدقة في نتائج التقييم بشكل عام.

الهدف من الوثيقة الجديدة وصف النهج المعتمد لكل معيار بإيجاز وكيفية ارتباطه بالمنهجيات الاخرى المعتمدة وكذلك النتائج المعروضة، بالإضافة إلى المعلومات الإضافية المتاحة (Key Information) للمساعدة في فهم عمل المؤسسة على نحو أكمل. تتكون الوثيقة الجديدة للاشتراك من ثلاثة أجزاء أساسية هي: معلومات أساسية عن المؤسسة تتلخص بالبيئة التشغيلية للمؤسسة، وهيكلها وأصحاب العلاقة المعنيين والتوجهات الاستراتيجية، والجزء الثاني يتضمن مصفوفة الممكّنات والذي يصف المنهجيات الرئيسية التي تتبعها المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، والجزء الأخير يتمثل بالنتائج حيث يعطي لمحة عامة عن النتائج الرئيسية التي حققتها المؤسسة ومدى فعالية تقدمها نحو أهدافها الاستراتيجية.

كما سيكون التعامل مع هذه المصفوفة من قبل المقيمين أكثر سلاسة وسهولة من التعامل من تقرير الاشتراك التقليدي، حيث سيكون من السهل على المقيمين تتبع النتائج والممكّنات التي تسببت في تحقيقها خلال النموذج كاملاً مما يسهل على المقيّم إعداد التقرير الفردي أو المستقل وتحديد مواضيع الزيارة الميدانية والأدلة التي سيتم الاطلاع عليها خلال الزيارة الميدانية، إلا أنه وعلى الجانب الاخر، سيتطلب التحضير للزيارة الميدانية جهداً اضافياً على المقيمين لضمان تغطية جميع متطلبات المعايير اثناء الزيارة

## برنامج إدارة العلاقة مع المقيمين



### المهندس محمد القضاة

مدير المعايير والتقييم-مركز الملك عبدالله الثاني للتميز

يقوم مركز الملك عبدالله الثاني للتميز على نشر ثقافة التميز وتوفير المرجعية الإرشادية وقياس مدى التقدم والتطور في أداء الجهات الحكومية استناداً لمعايير ومتطلبات الجوائز وبناءً على ذلك تظهر الحاجة للتطوير والتحسين داخلياً، من خلال المبادرات والمشاريع الجديدة التي تخدم وتحقق أهداف ورؤية المركز.

استحدث المركز برنامج يدير العلاقة بينه وبين مقيمي الجوائز لديه استناداً على التغذية الراجعة منهم ومن الدروس المستفادة خلال الدورات السابقة للجوائز. يكمن المحور الأساسي لهذا البرنامج في تطوير عملية اختيار المقيمين، وتفعيل قنوات الاتصال والتواصل معهم، بالإضافة إلى تسجيل تقييم أداء المقيّم خلال مشاركته بجوائز المركز، وبذلك تتعدى فائدة البرنامج جوانب المعرفة النظرية والتقنية بعملية التقييم، وإتّما تصبح سجل يتم الاستناد إليه.

يدير هذا البرنامج المستحدث احتياجات المركز من المقيمين ويسهّل عملية الانضمام بهيئة المقيمين وقت إطلاق جوائزه، ويبني مصفوفة عمل منظمة تعتمد على الخبرات والمهارات لدى المقيمين، ويمنح

المركز القدرة على تصنيف وتوزيع خبراء المجال على القطاعات المشاركة، مما يساهم في تقليل الوقت والجهد وبناء قاعدة صحيحة للمعلومات عن المقيمين.

### • التسجيل في البرنامج

سيتم التسجيل في برنامج إدارة العلاقة مع المقيمين خلال هذه السنة عبر بوابة إلكترونية، يتم الإعلان عنها عبر المنصات الاجتماعية الخاصة بالمركز، تتمثل بدايةً بإنشاء الحساب مروراً بتعبئة البيانات الأساسية التي تتطلبها الصفحة، وتوثيق صحة تلك البيانات عبر رسالة نصية تصل هاتف المقيّم تزوده بكلمة سر مؤقتة، انتهاءً بإتمام بعملية التسجيل.

### • خطوات التسجيل

1. يقوم المقيّم بإنشاء حساب إلكتروني في البوابة الإلكترونية الخاصة بالبرنامج.
2. يتم إدخال البيانات الشخصية (الرقم الوطني، رقم الهاتف، البريد الإلكتروني، أسماء حسابات المواقع الاجتماعية).
3. استكمال تعبئة الصفحات والبيانات التالية: (الشهادات العلمية، الخبرات، الدورات، الاستشارات، الأفكار الإبداعية، النشاطات، مجالات التقييم، والبيانات البنكية).

في حال إنهاء المقيّم تعبئة البيانات كاملة، يصبح للمركز القدرة على تشكيل فرق تقييمية أكثر كفاءة وانسجام تساهم في التحسين المستمر للعملية التقييمية في الجوائز، وتوحيد مسطرة قياس أداء المقيّمين بعد العملية التقييمية، انطلاقاً من تطبيق مبدأ الشفافية والعدل باختيار المقيمين.

## مسرعات التميّز - مبادرة يوم في التميّز



### المهندسة سلوى النوايسة مشرف تدريب - مركز الملك عبدالله الثاني للتمييز

في قراءة تحليلية لأداء المؤسسات في الدورة السابقة لجائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية كان أداء هذه المؤسسات فيما يتعلق بالتمييز ضعيفاً، ولم تتجاوز نسبة التحسن في الأداء (1%)، مما أوجب على المركز إيجاد مسرعات للتمييز انطلاقاً من دوره الهام في نشر ثقافة التميّز داخل مؤسسات القطاع العام. ولهذه الغاية طوّر المركز مجموعة من المبادرات والمشاريع والنشاطات، والتي تم جمعها تحت مظلة برنامج بعنوان "مسرّعات التميّز في الاردن"

ومن ضمن هذه المبادرات "مبادرة يوم في التميّز" والتي تعتبر حملة توعية شاملة ومكثفة لمؤسسات القطاع العام لدعم ورفع مستوى المعرفة بالتمييز ومتطلباته إلى مستويات أفضل. إنطلاقاً من هدف المركز في نشر ثقافة التميّز في الأردن وفي القطاع العام خصوصاً، جاءت فكرة هذه المبادرة لتعزيز تحقيق الجهات الحكومية إلى نتائج أفضل في الدورات القادمة للجائزة.

تهدف هذه المبادرة إلى التعرف على أهم المعوقات والتحديات التي تواجه الجهة لتطبيق متطلبات التميّز وتقديم الدعم اللازم لها لتخطي هذه المعوقات ضمن الموارد المتاحة للمركز.

تعتمد فكرة المبادرة على تشكيل فرق مكونة من مجموعة من مقيمي المركز من ذوي الخبرة والكفاءة حيث ستقوم هذه الفرق بعمل دراسة تحليلية لواقع المؤسسة مبنية على التقارير التقييمية للجهة التي سيتم اختيارها وكذلك بناءً على تقارير المتسوق الخفي وتقارير رضى متلقي الخدمة. سيتم لقاء المختصين من هذه الجهة للوقوف على أهم معوقات التميّز وأبرز التحديات التي تواجه الجهة في رحلتها نحو التميّز، كذلك سيتم عقد لقاء تشاركي مع مجموعة من الخبراء المختصين بقطاع عمل الجهة للوقوف على آرائهم واقتراحاتهم المتعلقة بتطوير عمل الجهة وكيفية إيجاد حلول إبداعية تساهم في تخطي التحديات التي تواجه الجهة ضمن الموارد والصلاحيات المتاحة لها وتقوم على مبدأ.

### Zero cost concept

خلال الزيارة التي سيقوم بها فريق يوم في التميّز إلى الجهة التي تم اختيارها والتي ستكون لمدة يوم واحد سيتم إجراء عدد من اللقاءات التوعوية بحيث تغطي كافة المستويات الوظيفية في المؤسسة. حيث سيتم تقسيم الفريق إلى مجموعات فرعية لشمول أكبر عدد ممكن من الموظفين ولضمان تغطية كافة المواضيع ذات العلاقة بالتمييز، حيث سيتم التركيز على أفضل الممارسات فيما يتعلق بعمل الجهة والتركيز كذلك على أهم مؤشرات الأداء الرئيسية التي يتوجب على الجهة ممثلة بقيادتها الالتزام بها وقياسها ومراجعتها بشكل دوري والتي تتعلق أيضاً بطبيعة عملها.

الموقع الإلكتروني للمؤسسة، وتقييم مركز الاتصال فيها وتقييم موقع المؤسسة والموظفين الذين قاموا بتقديم الخدمة للمتسوق الخفي.

## قراءات في نتائج مسوحات المتسوق الخفي / جائزة الخدمة الحكومية المتميزة



### تقييم المتسوق الخفي

قام المتسوق الخفي بزيارة مقرات الجهات المشاركة في الدورة الرابعة من جائزة الخدمة الحكومية المتميزة ٨ مرات في الفترة خلال شهري شباط وآذار ٢٠١٧. حيث تم خلالها تقييم عدة خدمات متنوعة بناءً على متطلبات جائزة الخدمة الحكومية المتميزة وعلى الدليل الإرشادي الموجود في كتيب الجائزة. لكل زيارة من زيارات المتسوق الخفي تم التقييم عن طريق الموقع الإلكتروني للمؤسسة والاتصال الهاتفي معها والتواصل وجهاً لوجه في مقرها. ومن ثم يتم احتساب العلامة الإجمالية لكل من قنوات الاتصال عن طريق تقييم عوامل مختلفة استخدمت لقياس كل قناة اتصال على حدا. يقوم المتسوق الخفي بتوثيق الإجابة عن أسئلة الاستبانة الخاصة بالدراسة حيث تم وضع ثلاث إجابات لكل سؤال (نعم / لا / لا ينطبق)، فيما عدا الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة.

### قراءة في نتائج المتسوق الخفي ٢٠١٧

تم تقييم الجهات المشاركة في الدورة الرابعة من جائزة الخدمة الحكومية المتميزة بناءً على عدد مرات المشاركة، حيث كان هناك مشاركين للمرة الثانية، ومشاركين للمرة الثالثة وأكثر، والحاصلين على ٣ نجوم وأكثر. بلغ العدد الكلي للمشاركين ٤٥ موزعة بين ١١ مركز رئيسي و ٣٤ فرع مشاركين. يعتبر تقييم المتسوق الخفي جزءاً من التقييم الكلي للمشاركين، حيث يعطى وزناً مختلفاً حسب طبيعة مشاركة الجهة حسب الجدول التالي:

| طبيعة المشاركة               | عدد المشاركين | وزن المتسوق الخفي من التقييم الكلي |
|------------------------------|---------------|------------------------------------|
| المشاركة للمرة الثانية       | ١٤            | ٢٥%                                |
| المشاركة للمرة الثالثة وأكثر | ٣٠            | ٣٠%                                |
| الحاصلين على ٣ نجوم وأكثر    | ١             | ٤٠%                                |

من المعروف ان جائزة الخدمة الحكومية المتميزة تهدف إلى بناء إطار عمل لتحسين مستوى الخدمات وعملية تقديمها لمتلقي الخدمة، وبناء ونشر ثقافة الخدمة الحكومية المتميزة، وذلك بتقديم الخدمات إلى كافة فئات متلقي الخدمة بكل كفاءة وفاعلية، كما تهدف إلى تطوير آليات وأنظمة التعامل مع " صوت متلقي الخدمة" مثل التعامل مع الشكاوى والاقتراحات وقياس درجة رضى متلقي الخدمة وتحديد احتياجاتهم، إضافة إلى تفعيل وسائل الاتصال والتواصل مع متلقي الخدمة والعمل على تحسينها بما يمكن الجهات الحكومية من رفع مستوى التفاعل مع المواطنين.

يعتمد تقييم الجائزة على عدة عوامل، حيث يعتبر تقييم المتسوق الخفي واحد من العوامل الرئيسية التي يتم عليها احتساب العلامة النهائية للجهات المشاركة. وتعتبر دراسة المتسوق الخفي عملية مراجعة وتقييم موضوعية ودورية وسرية للخدمات والإجراءات ومستوى أداء الموظفين داخل الجهات حيث يتم إرسال المتسوق الخفي المؤهل ليقوم بدور متلقي الخدمة وبالتالي تقييم الخدمات من منظورهم. تهدف دراسة المتسوق الخفي إلى معرفة مدى الالتزام من الفروع بتقديم الخدمة ومعرفة مدى قدرة الموظف المسؤول على تقديم الخدمة حسب المواصفات المعدة لها بالإضافة إلى تحديد مدى توفر متطلبات مكان تقديم الخدمة. يتم احتساب العلامة النهائية لدراسة المتسوق الخفي بناءً على تقييم



| الاتصال الهاتفي الإلكتروني | التواصل وجهاً لوجه | أعلى متوسط علامات |
|----------------------------|--------------------|-------------------|
| ٩٠٪                        | ٨٢٪                | ٨٧٪               |
| ٧٦٪                        | -١٠٠٪              | ٤٢٪               |

كما تم اعطاء اوزان مختلفة للمراكز الرئيسية عن الفروع في تقييم الموقع الإلكتروني والاتصال الهاتفي ومقر الجهة كما يلي:

| الموقع الإلكتروني | الاتصال الهاتفي | التواصل وجهاً لوجه | المركز الرئيسي |
|-------------------|-----------------|--------------------|----------------|
| ٤٠                | ١٠              | ٥٠                 | الفرع          |
| ٠                 | ١٠              | ٩٠                 | المركز الرئيسي |

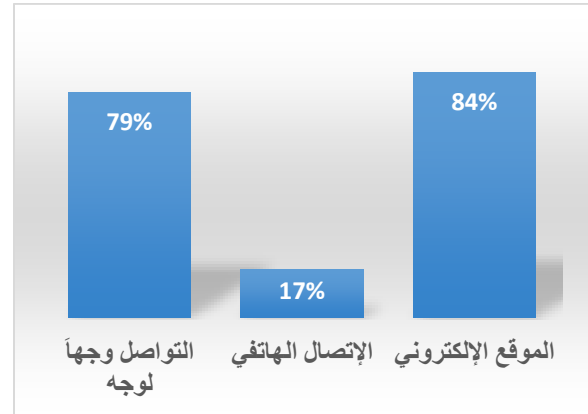
### الخلاصة

شهدت مسوحات المتسوق الخفي للجهات المشاركة في الدورة الرابعة من جائزة الخدمة الحكومية المتميزة تراجعاً بالأداء بنسبة ١٤% عن الدورة السابقة، ويعزى سبب التراجع بشكل كبير لتدني نتائج تقييم الاتصال الهاتفي والتي بلغ المتوسط الحسابي ١٧%. كما شهد أداء المشاركين تراجعاً بشكل عام وبنسبة ٢% في العلامة النهائية لتقييم الخدمة نظراً لتراجع علامة المتسوق الخفي.

تم توحيد كافة عوامل القياس لتصبح من ١٠٠ من أجل المقارنات، فكان متوسط حساب علامة المتسوق الخفي لكافة المشاركين ٧٣% وهو أقل بنسبة ١٤% عن الدورة السابقة والبالغ ٨٥%. كما بلغت أعلى علامة في المتسوق الخفي ٨٣% وأدنى علامة كانت ٥٢%، وعند احتساب المعدل لعناصر التقييم الثلاث كانت النتائج كالآتي:

التالي نتائج وترتيب المؤسسات العشر الأولى في الجائزة.

| النتيجة النهائية %١٠٠ | المؤسسة                         | فرع            |
|-----------------------|---------------------------------|----------------|
| ٧٥,٩٠                 | إدارة الإقامة والحدود           | المركز الرئيسي |
| ٧١,٠٥                 | وزارة الصناعة والتجارة والتموين | المركز الرئيسي |
| ٧٠,٧٣                 | المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي | جنوب عمان      |
| ٦٨,٤٦                 | إدارة ترخيص السواقين والمركبات  | المركز الرئيسي |
| ٦٥,٩٢                 | المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي | إدارة التقاعد  |
| ٦٤,٨٢                 | إدارة ترخيص السواقين والمركبات  | شفا بدران      |
| ٦٤,٥١                 | المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي | شرق عمان       |
| ٦٣,٤٨                 | صندوق المعونة الوطنية           | وادي السير     |
| ٦٢,٩٩                 | المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي | غرب عمان       |
| ٦١,٩٠                 | أمانة عمان الكبرى               | تلاع العلي     |



وكما هو ملاحظ فان الوزارات والمؤسسات قد حققت أقل أداء في تقييم الاتصال الهاتفي والذي بلغ متوسط حسابه ١٧% وهذا ما يفسر انخفاض نتائج المتسوق الخفي خلال هذه الدورة عن الدورة السابقة. من جهة أخرى، حقق الموقع الإلكتروني أعلى أداء وهو ٨٤%. جاءت أعلى وأدنى نتائج لكل عامل كما يلي:

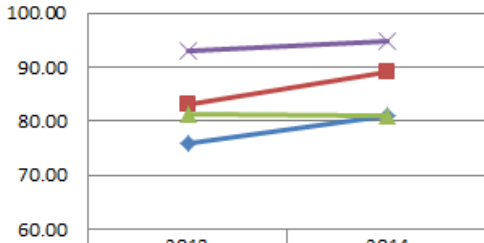
## عرضتها في تقريرها "State of Benchmarking Report ٢٠١٦".

لقد اخترنا عينة من بعض نتائج الهيئة في مجال الموارد البشرية التي يمكن استخدامها من قبل المؤسسات لأغراض المقارنات المعيارية على المستويين العربي والعالمي.

## مقارنات معيارية

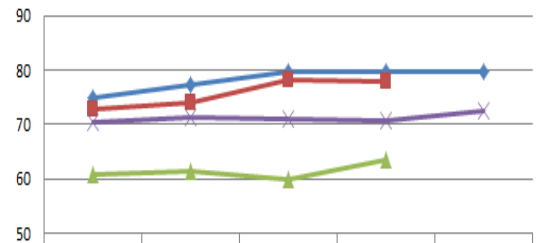
تعتبر هيئة كهرباء ومياه دبي/الإمارات العربية المتحدة المؤسسة رقم واحد في دبي والحائزة على جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز للدورتين ١٩ و ٢٠ على التوالي. يعتبر أداء الهيئة عالمياً بالاستناد الى نتائج الأداء التي

### مستوى رضى (سعادة) الشركاء



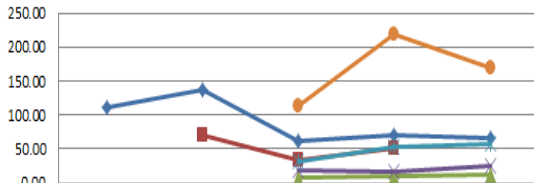
|                   | 2013  | 2014  |
|-------------------|-------|-------|
| DEWA              | 75.80 | 81.00 |
| Executive Council | 83.13 | 89.16 |
| RTA               | 81.35 | 80.95 |
| Dubai Police      | 93.10 | 94.70 |

### مستوى رضى (سعادة) الموظفين



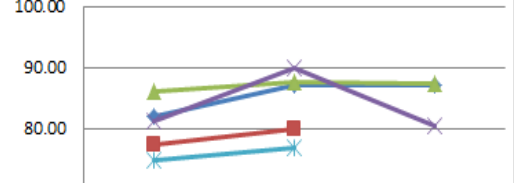
|                   | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| DEWA              | 74.8  | 77.16 | 79.59 | 79.68 | 79.82 |
| Executive Council | 72.9  | 74.1  | 78.1  | 77.9  |       |
| SHRM              | 60.79 | 61.43 | 59.88 | 63.46 |       |
| RWE               | 70.3  | 71.3  | 71.1  | 70.7  | 72.4  |

### عدد المبادرات المجتمعية



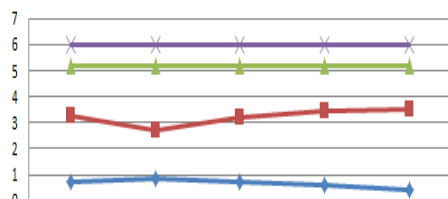
|                    | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------------------|------|------|------|------|------|
| DEWA               | 112  | 138  | 61   | 70   | 66   |
| DNRD               |      | 71   | 33   | 50   |      |
| DUBAI POLICE       |      |      | 9    | 11   | 12   |
| DUBAI MUNICIPALITY |      |      | 19   | 17   | 26   |
| RTA                |      |      | 32   | 53   | 57   |
| DUBAI CUSTOMS      |      |      | 113  | 220  | 170  |

### مستوى رضى (سعادة) المجتمع



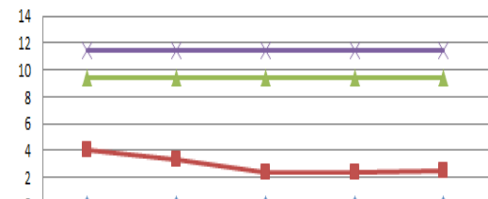
|                    | 2013  | 2014  | 2015  |
|--------------------|-------|-------|-------|
| DEWA               | 82.00 | 87.00 | 87.00 |
| IBERDROLA          | 77.40 | 80.00 |       |
| DUBAI POLICE       | 86.20 | 87.70 | 87.30 |
| DUBAI MUNICIPALITY | 81.20 | 89.90 | 80.40 |
| RTA                | 74.91 | 77.00 |       |

### مستوى الغيابات للموظفين



|  | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--|------|------|------|------|------|
| DEWA                                     | 0.71 | 0.87 | 0.75 | 0.58 | 0.44 |
| EDP Energy                               | 3.26 | 2.71 | 3.18 | 3.47 | 3.48 |
| APQC - All Industries - Best Performance | 5.2  | 5.2  | 5.2  | 5.2  | 5.2  |
| APQC - Utilities - Best Performance      | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    |

### مستوى الدوران الوظيفي



|  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| 0  | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| DEWA   | 4.04  | 3.33  | 2.41  | 2.41  | 2.47  |
| APQC - Utilities - Top Quartile                                  | 9.44  | 9.44  | 9.44  | 9.44  | 9.44  |
| APQC - Utilities - Top Quartile - Europe, Middle East and Africa | 11.47 | 11.47 | 11.47 | 11.47 | 11.47 |



  
 \* \* \* \* \*  
 مركز الملك عبد الله الثاني للتميز  
 King Abdullah II Center for Excellence  
**مستقبلنا... في تميزنا**  
 هاتف: ٠٠٩٦٢ ٦ ٥٨٠٣٨٦٠  
 فاكس: ٠٠٩٦٢٦٥٨٢٨٦٩٤  
 الموقع الإلكتروني: [www.kace.jo](http://www.kace.jo)  
 البريد الإلكتروني: [Info@kace.jo](mailto:Info@kace.jo)  
 ص.ب: ١٤٣٥٨٤ عمان: ١١٨١٤ الأردن

