



جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية

# جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية

الدورة التاسعة

(2024-2023)





نبدأ العام الأول في المئوية الثانية من عمر دولتنا،  
مصممين على البناء على ما أنجزه الآباء والأجداد، لنكمل  
مسيرة التطوير، ونتجاوز ما نواجه من تحديات، بعزم لا يلين،  
وبارادة صلبة، وبتخطيط مؤسسي سليم، وبرؤية واضحة.

رسالة جلالة الملك عبدالله الثاني إلى أبناء الوطن وبناته بمناسبة  
عيد ميلاده الستين  
30 كانون الثاني 2022



# قائمة المحتويات

## القسم الأول: جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية

8	المقدمة
10	مفاهيم التميز الحكومي
12	نموذج التميز الحكومي الأردني (KACE-5.0)
16	المعايير

## القسم الثاني: الإطار العام لجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية

28	إنشاء الجائزة
28	أهداف الجائزة
29	مستويات التميز
30	مميزات الحصول على الجائزة
31	عملية التقييم
32	تعليمات إعداد وثيقة الاشتراك
33	تعليمات وإرشادات عامة

## جائزة الأمين/المدير العام المتميز

37	المقدمة
38	شروط الاشتراك
39	مميزات الحصول على جائزة الأمين/المدير العام المتميز
40	معايير جائزة الأمين/المدير العام المتميز
45	عملية التقييم
47	إحتساب النتيجة
48	إرشادات عامة للمشاركة

## جائزة الموظف الحكومي المتميز

51	المقدمة
52	فئات جائزة الموظف الحكومي المتميز
53	شروط الاشتراك
54	مميزات الحصول على جائزة الموظف الحكومي المتميز
55	معايير جائزة الموظف الحكومي المتميز
58	عملية التقييم
61	إرشادات عامة للمشاركة

## جائزة فريق التغيير المتميز

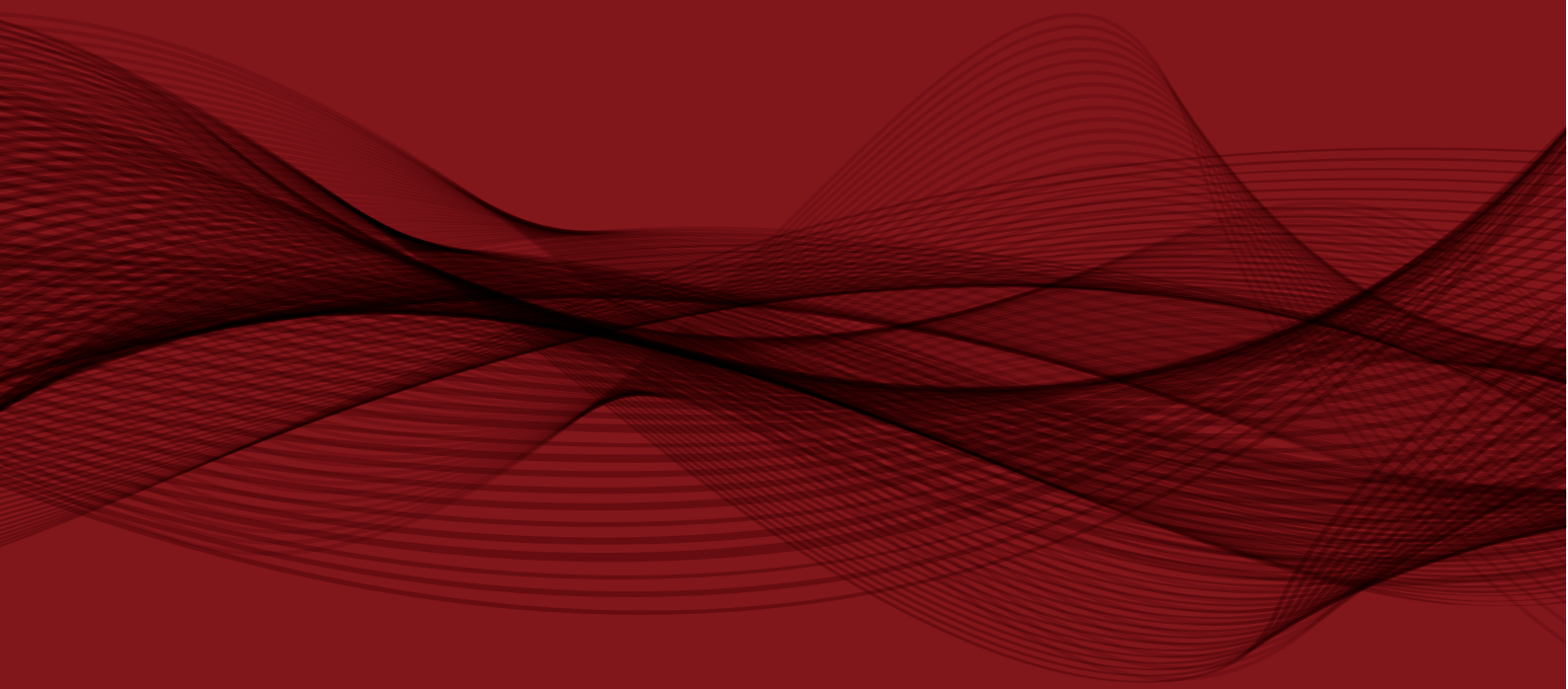
70	معايير جائزة فريق التغيير المتميز
72	عملية التقييم
75	إرشادات عامة للمشاركة



القسم الأول

# نموذج التميز الحكومي الأردني

(KACE-5.0)



## المقدمة

منذ ان اوعز جلاله الملك عبدالله الثاني بإنشاء مركز الملك عبدالله الثاني للتميز كانت اولى مهامه توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء الجهات الحكومية والمؤسسات والهيئات الرسمية وغير الرسمية وتعزيز التنافس الايجابي بينها. وفي ظل التطور النوعي لأفضل الممارسات الإدارية المطبقة ونضج الفكر الإداري وفلسفة العمل عبر العقود القليلة الماضية فإن الحاجة أصبحت ملحة لإعادة مراجعة النموذج والمعايير المستخدمة حالياً في عملية التقييم بغية إحداث نقلة نوعية في أداء ونتائج الجهات الحكومية بصورة تكون فيها المعايير أقرب للتطبيق العملي وتحاكي واقع الحال فيها.

تأسست جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية في عام 2002، ومنذ ذلك الحين، شهدت معايير التقييم أربعة تعديلات رئيسية. حيث تم إطلاق الدورة الأولى في عام (2002) بالاستناد الى نموذج يعتمد (4)معايير رئيسية وهي القيادة، وإدارة الموارد، وإدارة العمليات، والنتائج. وفي الدورة الثالثة، شهدت معايير الجائزة تعديلاً ثانياً أضيف فيه معيار رئيسي فيما يتعلق بالمعرفة. ثم شهدت معايير الجائزة في الدورة السادسة تعديلاً ثالثاً أضيف فيه معيار رئيسي فيما يتعلق بالنتائج. وحدث التعديل الرابع المتعلق بمعايير الجائزة في الدورة السابعة، حيث اعتمد المركز نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM-2013) مع بعض التعديلات من أجل امتثال النموذج لبيئة العمل الحكومي في الأردن.

يأتي التعديل الخامس على نموذج التميز ومعاييره كأحد الإستحقاقات التي يسعى المركز من خلالها الى تجذير ثقافة التميز في الأردن والمنطقة من خلال العمل على تطوير أطر التميز ومعايير التقييم القائمة على أفضل الممارسات الدولية، حيث عمل المركز على تطوير نموذج جديد للتميز والمعايير التي يستند اليها في ضوء زيادة مستوى نضج التميز داخل المؤسسات الحكومية وتغيير احتياجات وتوقعات المواطنين الأردنيين، وضرورة مراعاة خصائص القطاع العام والحاجة الى إحداث تأثير بشكل أكبر في مؤسساته. لقد استند التصميم الجديد للنموذج على المقارنة مع النماذج العالمية وأفضل الممارسات في تقييم مؤسسات القطاع العام.

الهدف من إطلاق نموذج جديد للتميز الحكومي الأردني والمسمى نموذج KACE-5.0 هو تمكين الجهات الحكومية من تلبية متطلبات وتوقعات المواطنين للحصول على خدمات حكومية بمستوى جودة أفضل مما هي عليه الآن ووفق أفضل الممارسات كون النموذج يوفر طريقة جديدة للتفكير تعتمد مبادئ ومفاهيم الكفاءة والفاعلية في تخطيط وتنفيذ وتحديث العمل الحكومي. كما يستند النموذج إلى المفاهيم الحديثة في العمل الحكومي والتي تشمل التركيز على التحول نحو تطبيق التوجهات الوطنية والدور القطاعي وإدارة التغيير والابتكار والتكامل في العمل الحكومي، والتي تم تجريبها وتطبيقها وأثبتت فاعليتها في تحقيق نتائج متميزة في



عدد من الدول السبّاقة في هذا المجال. كما يوفر نموذج التميز الجديد خارطة طريق جديدة للمؤسسات الحكومية التي تسعى إلى الوصول إلى مستويات أداء أفضل في رحلتها نحو التميز والريادة.

يضمن النموذج الجديد للتميز تحقيق قيمة مضافة للجهات الحكومية التي تطبق النموذج مثل سهولة ووضوح المعايير ومراعاة الاختلاف والخصوصية في طبيعة عمل الجهات الحكومية والتركيز على مدى تحقيق الأهداف الوطنية والقطاعية المنوطة بالجهات الحكومية واستخدام أسلوب جديد للتقييم يركز على نتائج المهام الرئيسية. كما يضمن النموذج الترابط الواضح والفهم المبسط لطبيعة العلاقة بين المدخلات والمخرجات والنتائج المرتبطة بها بحيث يسهل التطبيق على الجهات الحكومية ومساعدتها نحو تطبيق مفهوم حكومات المستقبل حكومات المستقبل.

لقد تم تصميم النموذج بطريقة تضمن الربط المباشر بين المدخلات والمخرجات والنتائج ذات العلاقة في نفس المعيار، بحيث يحتوي النموذج على 3 محاور رئيسية هي محور التخطيط ومحور التنفيذ ومحور التحول. يضم كل محور عدد من المعايير الرئيسية حيث تم تقسيم كل معيار إلى قسمين رئيسيين الأول معني بالقدرات والثاني ذو علاقة بالنتائج الخاصة بهذه القدرات. يركز النموذج الجديد على تعزيز التكامل بين مؤسسات القطاع العام، وتبني مفهوم التخطيط العمودي ثلاثي الأبعاد بين مختلف المستويات الإدارية (المؤسسي والقطاعي والوطني)، وتحديد مستوى المشاركة والمسؤولية عن الأداء الوطني والقطاعي والمؤسسي لتحقيق مستويات عالية لمؤشرات التنافسية العالمية ودعم نهج الحكومات لتحقيق الميزة التنافسية للدولة الأردنية. كما يفرد جزء واهتمام بالبعد التشغيلي من خدمات وعمليات ومشاريع وتركيز على ادخال مفاهيم الابداع والابتكار في الادارة الحكومية.

لقد استمد النموذج عدد من مفاهيم التميز المؤسسي التي تضمن في حال تطبيقها الوصول الى ريادة مؤسساتنا الوطنية وتحقيقها لأفضل النتائج وتنبع من قراءة متعمقة لواقع حال الإدارة العامة الأردنية وحاجتها الى بصمة جديدة تساعد على التحول بطريقة تتوافق مع أفضل الممارسات وتواكب الحديث في إدارة القطاع العام. يستند نموذج KACE-5.0 الى مفاهيم التميز التالية:



## مفاهيم التميز الحكومي

تركز منظومة التميز الحكومي الأردني على تبني الجهة لرؤية طموحة مستندة الى دورها الوطني والقطاعي والمؤسسي والتي توجهها في جميع أعمالها وتساعد في صياغة رؤيتها المستقبلية وتحويلها إلى واقع ملموس مع التركيز على تفعيل الترابط ثلاثي الابعاد في التخطيط للجهة الحكومية للوصول إلى تحقيق الرؤى الوطنية ذات العلاقة والعمل على تحقيق أهدافها ومؤشراتها بما يساهم في تعزيز تنافسية الأردن.

الترابط  
والتكامل ثلاثي  
الابعاد

تركز منظومة التميز الحكومي على تحقيق نتائج بعيدة المدى للجهة الحكومية تضعها في مراكز متقدمة مما يحقق لها الريادة في مختلف مجالات العمل الحكومي (G2G, G2B, G2C) ويساهم في تعزيز تنافسية الأردن وترتيبه عالمياً.

تعزيز التنافسية  
وتحقيق  
الريادة

تساهم منظومة التميز الحكومي في تعزيز دور القيادة المشتركة في الجهات الحكومية من خلال إيجاد قادة ملهمين قادرين بتشاركية على صياغة المستقبل وتحقيق الرؤية المستقبلية المستدامة وملهمين بتقديم القدوة الحسنة في القيم والسلوك الإيجابي ويشحذون الهمم ويسعون إلى إيجاد ثقافة مؤسسية تشجع على الابتكار والتطوير المؤسسي.

قيادة مشتركة  
ملهمة  
وملهمة

تركز منظومة التميز الحكومي على تدعيم أسس الكفاءة والفاعلية في العمل الحكومي من خلال دعم إيجاد وتطوير أساليب وممارسات وعمليات وأنظمة مطبقة تحقق نتائج مستدامة بإستخدام أمثل للموارد المتاحة وتضمن إدارة فاعلة لعمليات التغيير وتحافظ على استدامة العمل الحكومي لتحقيق احتياجات وتوقعات كافة المعنيين.



تركز منظومة التميز الحكومي على الارتقاء بالخدمات المقدمة من قبل الجهات الحكومية لمتلقي الخدمة بدايةً بتصميم القيمة (الخدمات) بناء على احتياجاتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية واشراكهم وانتهاءً بتقييم تجربتهم والاستفادة منها في التطوير والتحسين على القيمة المقدمة.



تعتمد منظومة التميز الحكومي على مفاهيم الرشاقة المؤسسية وإدارة التغيير التي تعزز من بناء جهة حكومية قادرة على إحداث التغيير المنشود والخروج بالحلول المرنة للتعامل مع التوجهات المستقبلية التي قد تؤثر عليها، وتقديم نموذج تنافسي يحقق مستويات متصاعدة للأداء ويضمن رشاقتها في مواجهة التحديات واقتناص الفرص في البيئة المحيطة.



التركيز على تحقيق النتائج والإنجازات وبناء الخطط والأهداف المترابطة وإعادة صياغة القدرات لتخدم هذا التوجه وتوفير مرجعية موضوعية للتقييم المؤسسي بصورة نظامية وتوحيد الجهود والتنسيق بين جميع الجهات الحكومية نحو تحقيق النتائج والإنجازات على المستويات المختلفة.



التركيز على العمل ضمن منظومة متكاملة من خلال فهم النظام المحيط والمؤثر بالجهة وعناصره المختلفة والعوامل الخارجية المؤثرة على توجهها الاستراتيجي وتنفيذ مهامها الرئيسية من سياسات محلية واتجاهات عالمية والاستجابة بمرونة للتحديات والفرص التي تم تحديدها ضمن النظام الكلي المحيط ببيئة عمل الجهة الحكومية.



## نموذج التميّز الحكومي الأردني (KACE-5.0)

طور مركز الملك عبدالله الثاني للتميز نموذج التميّز الحكومي الأردني (KACE-5.0) وفق آلية عمل استندت على تلبية الاحتياجات الوطنية من جهة والتطوير المؤسسي من جهة أخرى وبناءً على أفضل الممارسات الإقليمية والعالمية وبالتعاون مع نخبة من الخبراء والمتخصصين الدوليين في هذا المجال وبطريقة تشاركية مع ذوي العلاقة نجم عنها تحديد معايير هي الأساس لتقييم الجهات الحكومية المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء والشفافية وتحديد مستوى النضج الذي وصلته الجهات في رحلتها نحو التميز ولكي تساعدها بلوغ مستويات أعلى من الريادة. شمل النموذج تحديد ثلاثة محاور هي التخطيط والتنفيذ والتحول وسبعة معايير رئيسية هي (1) التوجهات الوطنية والقطاعية (2) الدور القيادي (3) الاستراتيجية المؤسسية (4) إدارة الموارد الحكومية (5) المهام الحكومية (6) التحول الرقمي (7) التحسين والتطوير ولكل منها نتائج ترتبط بها بصورة مباشرة.

أهم ما يُميّز نموذج التميّز الحكومي الأردني (KACE-5.0) هو إدخال مفهوم مأسسة الترابط والتكامل ثلاثي الأبعاد (المؤسسي والقطاعي والوطني) لضمان تحقيق وتعزيز التنافسية الوطنية ومأسسة العمل الحكومي النوعي والتركيز عليه وإدراج معايير معززة تعنى بمفاهيم حديثة تشمل إدارة المعرفة والابتكار والتغيير واستشراف المستقبل وإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال والاستدامة والحوكمة وإدارة الأداء المؤسسي فضلاً عن التركيز على استخدام قدرات نوعية تشمل إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية وإدارة الموارد والممتلكات والشراكات في رحلة الجهات الحكومية نحو التميز، كما أخذ بعين الاعتبار الأبعاد الرئيسية للمهام الحكومية ليشمل إدارة العمليات والخدمات الحكومية والحكومة الرقمية والاختلاف والخصوصية في طبيعة عمل الجهات الحكومية وعكسها بتوزيع أوزان المعايير الفرعية بناءً على طبيعة عمل الجهة ومهامها.

الشكل التالي يوضح النموذج متبوعاً بجدول يوضح تفصيل المعايير الرئيسية والفرعية وتوزيع العلامات عليها.

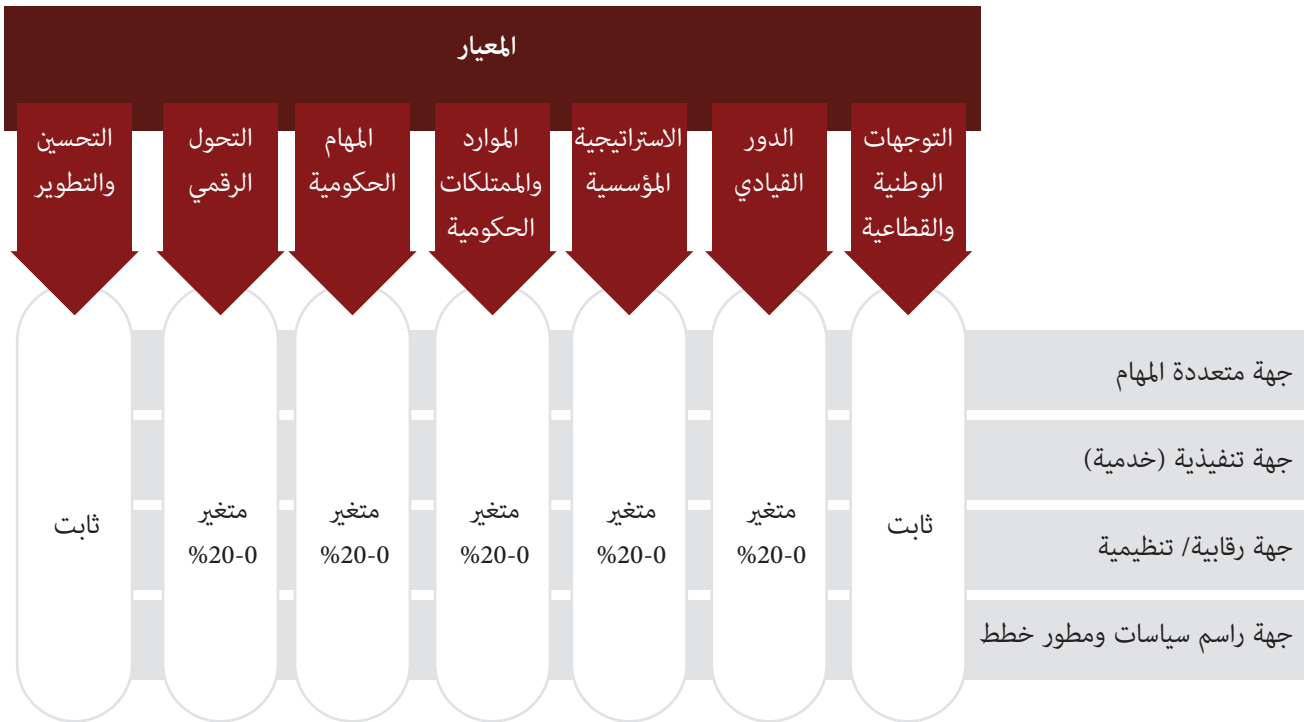


الشكل رقم (1): نموذج التميز الحكومي الأردني - KACE-5.0

محور التخطيط	محور التنفيذ	محور التحول
<b>1 التوجهات الوطنية والقطاعية</b> 50 التوجهات الوطنية 25 الدور القطاعي 25	<b>4 الموارد والممتلكات الحكومية</b> 110 إدارة الموارد البشرية 40 الإدارة المالية 30 إدارة الموارد والممتلكات 20 إدارة الشراكات 20	<b>7 التحسين والتطوير</b> 80 إدارة المعرفة 30 إدارة الابتكار 30 إدارة التغيير 20
<b>2 الدور القيادي</b> 90 الثقافة المؤسسية 30 الاتصال وإشراك المعنيين 30 الحوكمة و إدارة الأداء 30	<b>5 المهام الحكومية</b> 80 إدارة العمليات 40 تقديم الخدمات 40	
<b>3 الاستراتيجية المؤسسية</b> 110 الاستراتيجية واستشراف المستقبل 50 الخطط التشغيلية 20 إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال 20 الاستدامة 20	<b>6 التحول الرقمي</b> 80 البنية التحتية الرقمية 30 الخدمات الرقمية 50	

الجدول رقم (1): تفصيل نموذج التميز الحكومي الأردني حسب المعايير الرئيسية والفرعية وتوزيع العلامات عليها.

يوضح الجدول (2) والجدول رقم (3) توزيع أوزان المعايير الفرعية بناءً على طبيعة عمل الجهة الحكومية ومهامها نتيجة لوجود تغير في الوزن والتأثير للمعيار حسب طبيعة عمل الجهة.



الجدول رقم (2): توزيع أوزان المعايير الفرعية بناءً على طبيعة عمل الجهة الحكومية ومهامها.

جهة راسم سياسات واضح خطط	جهة رقابية/ تنظيمية	جهة تنفيذية (خدمية)	جهة متعددة المهام	
<b>الدور القيادي</b>				
30	30	40	30	الثقافة المؤسسية
30	30	20	30	الاتصال وإشراك المعنيين
30	30	30	30	الحوكمة و إدارة الأداء
90	90	90	90	المجموع
<b>الاستراتيجية المؤسسية</b>				
60	60	50	50	الاستراتيجية واستشراف المستقبل
15	15	20	20	الخطط التشغيلية
15	15	20	20	إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال
20	20	20	20	الاستدامة
110	110	110	110	المجموع
<b>الموارد والممتلكات الحكومية</b>				
50	50	40	40	إدارة الموارد البشرية
40	40	30	30	الإدارة المالية
15	15	20	20	إدارة الموارد والممتلكات
15	15	20	20	إدارة الشراكات
120	120	110	110	المجموع
<b>المهام الحكومية</b>				
55	55	30	40	إدارة العمليات
40	40	50	40	تقديم الخدمات
95	95	80	80	المجموع
<b>التحول الرقمي</b>				
25	25	30	30	البنية التحتية الرقمية
30	30	50	50	الخدمات الرقمية
55	55	80	80	المجموع

الجدول رقم (3): توزيع أوزان المعايير الفرعية بناءً على طبيعة عمل الجهة الحكومية ومهامها.

## المعايير

### المحور الأول: محور التخطيط

يركز هذا المحور على مدى قيام الجهة بالتخطيط ثلاثي الابعاد على المستويات الثلاث (الوطني والقطاعي والمؤسسي)، بالإضافة الى مدى قيام فريق القيادة بمهامه القيادية بتحقيق أهداف الجهة. كما يركز المحور على قيام الجهة بتطبيق مجموعة من الأنظمة ذات العلاقة مثل نظام الحوكمة وإدارة المخاطر وإستمرارية الأعمال والاستدامة وإدارة الأداء والتركيز على التخطيط المؤسسي واستشراف المستقبل. يتكون هذا المحور من ثلاثة معايير رئيسية وهي: التوجهات الوطنية والقطاعية، الدور القيادي، والاستراتيجية المؤسسية.

### المعيار الرئيسي الأول: التوجهات الوطنية والقطاعية

يركز هذا المعيار الرئيسي على مدى قيام الجهة بتحقيق دورها في تطوير وتنفيذ التوجهات الوطنية من خلال المساهمة في التخطيط على المستويين الوطني والقطاعي ومواءمتها على المستوى المؤسسي ومدى متابعة الجهة لأدائها وتقييم نتائجها ذات العلاقة بالمؤشرات الوطنية والقطاعية (التنافسية) من أجل تحسينها. يتكون هذا المعيار من معيارين فرعيين هما التوجهات الوطنية والدور القطاعي.

#### 1-1 التوجهات الوطنية

##### قدرات التوجهات الوطنية

يركز هذا المعيار على:

- تحديد دور الجهة كمالك رئيسي أو مساهم في تحقيق الرؤى الوطنية (السياسية والاقتصادية والادارية) وكتب التكلفة السامي وخطة العمل الحكومي ذات العلاقة بالجهة
- مدى مواءمة التوجهات والأهداف ومؤشرات الأداء الاستراتيجية للجهة الحكومية مع الرؤى الوطنية (السياسية والاقتصادية والادارية) وكتب التكلفة السامي وخطة العمل الحكومي ذات العلاقة بالجهة
- التنسيق والمشاركة الفاعلة مع كافة الجهات المساهمة بتحقيق مؤشرات الأداء الاستراتيجية الوطنية ومؤشرات التنافسية الوطنية في التقارير الدولية ذات العلاقة بالجهة

##### نتائج التوجهات الوطنية

#### 1) نتائج الأداء

- المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:
- نتائج المؤشرات الاستراتيجية الوطنية في الرؤى الوطنية ذات العلاقة بعمل الجهة
- نتائج تقييم فاعلية الأهداف والمبادرات والمشاريع والبرامج وفقا للمؤشرات الاستراتيجية الوطنية ومؤشرات التنافسية الدولية ذات العلاقة بعمل الجهة

#### 2) مقاييس الرأي

- الانطباعات عن:
- انطباعات الجهات المساهمة في تحقيق المؤشرات الوطنية ذات العلاقة بعمل الجهة

#### 2-1 الدور القطاعي

##### 2-1

##### قدرات الدور القطاعي

يركز هذا المعيار على:

- تحديد دور الجهة كمالك رئيسي أو مساهم في تحقيق مؤشرات الأداء الإستراتيجية القطاعية ذات العلاقة بالجهة
- مواءمة التوجهات والأهداف ومؤشرات الأداء الاستراتيجية للجهة الحكومية مع الأهداف الاستراتيجية للجهات العاملة بنفس القطاع
- التنسيق والمشاركة الفاعلة مع كافة الجهات المساهمة بتحقيق مؤشرات الأداء الاستراتيجية القطاعية ذات العلاقة بالجهة

##### نتائج الدور القطاعي

#### 1) نتائج الأداء

- المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:
- نتائج مؤشرات الاستراتيجية القطاعية ذات العلاقة بعمل الجهة
- نتائج مؤشرات أداء تقييم فاعلية الأهداف والمبادرات والمشاريع والبرامج وفقا للمؤشرات الاستراتيجية القطاعية ذات العلاقة بعمل الجهة

#### 2) مقاييس الرأي

- الانطباعات عن:
- انطباعات الجهات المساهمة في تحقيق المؤشرات القطاعية ذات العلاقة بعمل الجهة



## المعيار الرئيسي الثاني: الدور القيادي

يركز هذا المعيار الرئيسي على مدى قيام فريق القيادة بمهامه القيادية لتحقيق أهداف الجهة من خلال التعرف على التوجهات الوطنية والقطاعية من جهة ومواءمتها على المستوى المؤسسي من جهة أخرى. كما يركز على مدى قيامه ببناء ثقافة مؤسسية داعمة للتميز وإعتماد وتطبيق منظومة عمل للحوكمة والتركيز على الاتصال بالمعنيين وإشراكهم مع تركيز خاص على إدارة الأداء المؤسسي. يتكون هذا المعيار الرئيسي من ثلاث معايير فرعية هي الثقافة المؤسسية، والاتصال وإشراك المعنيين، والحوكمة وإدارة الاداء.

### 1-2 الثقافة المؤسسية

#### قدرات الثقافة المؤسسية

يركز هذا المعيار على الدور القيادي في:

- تحديد الرؤية والرسالة وحشد الجهود ومواءمة التوجهات الاستراتيجية لتحقيقهما وتحديد الأولويات من الاحتياجات من الموارد الحكومية اللازمة لتحقيق التوجهات المؤسسية
- تحديد القيم المؤسسية ونشر ثقافة التميز بما يعبر عن قيم التميز، والإنجاز، والعمل بروح الفريق، وتكافؤ الفرص والعدالة في النوع الاجتماعي والتركيز على متلقي الخدمة ونشرها وتعزيز التزام الموظفين بتطبيقها
- تطبيق برامج ومبادرات لترسيخ الثقافة المؤسسية بين الموظفين ودعم الصورة الإيجابية للموظفين
- نشر وتعزيز ثقافة إدارة التغيير والابتكار وإدارة المعرفة والتعلم المؤسسي
- تطبيق برامج ومبادرات لتمكين وتأهيل الموظفين للمواقع القيادية وبناء نماذج قيادية تكون قدوة للموظفين في الالتزام بالقيم المؤسسية

#### نتائج الثقافة المؤسسية

##### 1) نتائج الأداء

- المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:
- مؤشرات أداء القيادة في مجال التوجه المؤسسي
- مؤشرات ترسيخ الثقافة المؤسسية
- مستوى التزام الموظفين بالقيم المؤسسية
- مؤشرات تأهيل الموظفين للمواقع القيادية
- مؤشرات عن مستوى دمج النوع الاجتماعي
- مؤشرات توفير بيئة ممكنة في العمل

##### 2) مقاييس الرأي

الانطباعات عن:

- دور القيادة في مجال التوجه المؤسسي
- ترسيخ الثقافة المؤسسية
- مدى التزام القيادة في الجهة بالقيم المؤسسية
- مدى التزام الموظفين بالقيم المؤسسية
- مستوى أداء الفريق القيادي وتأهيل الصف الثاني
- مدى توفير بيئة ممكنة في العمل

### 2-2 الإتصال وإشراك المعنيين

#### قدرات الإتصال وإشراك المعنيين

يركز هذا المعيار على الدور القيادي في:

- تحديد جميع المعنيين وإحتياجاتهم وكيفية تلبيتها والاستجابة لها في الخطة الاستراتيجية للجهة
- إيجاد وتفعيل قنوات إتصال حديثة وفعالة ومباشرة ومنظمة ممتنوعة مع جميع المعنيين
- تطوير خطة الإتصال المؤسسي وخطة الاتصال في الطوارئ والأزمات
- نشر الروح الايجابية بتطوير خطة لترويج الانجازات على مستوى الجهة
- تطوير قنوات لتقديم الشكاوى والإقتراحات من قبل المعنيين
- استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في الجهة

#### نتائج الإتصال وإشراك المعنيين

##### 1) نتائج الأداء

- المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:
- مؤشرات خطة الاتصال المؤسسي
- مؤشرات أدوات الإتصال الداخلية والخارجية
- مؤشرات الترويج الفعال لإنجازات الجهات
- مؤشرات التواصل مع كافة المعنيين
- مؤشرات تفاعل الجهة مع المواطنين
- استخدام قنوات التواصل الاجتماعي

##### 2) مقاييس الرأي

الانطباعات عن:

- مستوى رضا المعنيين عن أداء الاتصال والمشاركة للجهة
- قياس رأي المعنيين على الشكاوى والإقتراحات المقدمة
- فعالية التواصل الداخلي والخارجي
- جدوى استخدام قنوات التواصل الاجتماعي

**(1) نتائج الأداء**

- المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:
- نتائج الملاحظات الواردة في تقارير الجهات الرقابية ذات العلاقة وفعالية الإتصال معها
- نتائج تطبيق نظام الحوكمة
- نتائج نشاطات التوعية والتعالميم حول الحوكمة
- نسبة الالتزام بمدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة
- فعالية المساءلة والمحاسبة
- نتائج كفاءة وفعالية نظام إدارة الأداء المؤسسي (دقة جمع وتحليل والتدقيق على بيانات الأداء ورفع التقارير للمعنيين بدورية منتظمة)
- نتائج استخدام تقارير نظام إدارة الأداء المؤسسي في التطوير والتحسين
- مستوى التنسيق مع رئاسة الوزراء بخصوص إدارة الأداء المؤسسي
- نتائج الاستفادة من تقارير المشاركة بجوائز التميز

**(2) مقاييس الرأي**

- انطباعات المعنيين عن:
- نتائج الشفافية والنزاهة وتكافؤ الفرص والعدالة في النوع الاجتماعي
- مدى توفير الجهة ومشاركتها للمعلومات اللازمة حول الأداء المؤسسي (منهم رئاسة الوزراء)

يركز هذا المعيار على الدور القيادي في:

- تبني وتطبيق سياسات فعالة وكفؤة ونظم متكاملة لتطبيق مبادئ الحوكمة
- تطبيق معايير النزاهة الوطنية والشفافية في القطاع العام وفق الدليل الوطني المعتمد للحوكمة
- الالتزام بمتطلبات أجهزة المتابعة والرقابة الإدارية والمالية الحكومية
- استخدام الانظمة التقنية في حوكمة اجراءات الجهة
- تطبيق مدونة السلوك الوظيفي الحكومي ومعايير أخلاقيات العمل المهني
- تطبيق نظام إدارة الأداء المؤسسي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات لتطبيقه
- تصميم آليات وأنظمة لجمع وتحليل والتدقيق على بيانات الأداء ورفع التقارير للمعنيين بدورية منتظمة
- متابعة جمع بيانات مؤشرات الأداء التي يتم على أساسها قياس أداء الجهة
- استخدام تقارير نظام إدارة الأداء المؤسسي في المراجعة الدورية للاستراتيجيات والمؤشرات
- التنسيق مع رئاسة الوزراء بخصوص رصد الأداء المؤسسي ومشاركة المعلومات اللازمة مع الجهات المعنية

## المعيار الرئيسي الثالث: الاستراتيجية المؤسسية

يركز هذا المعيار على إعداد خطة استراتيجية مؤسسية بما يشمل تحديد الأهداف والبرامج والمشاريع والمؤشرات الاستراتيجية و التشغيلية على مستوى الجهة وبما يضمن تحقيق مصالح المعنيين وما يرتبط بها من سياسات وخطط وعمليات لتحقيقها. يتكون هذا المعيار الرئيسي من أربعة معايير فرعية وهي: الإستراتيجية واستشراف المستقبل، والخطط التشغيلية، وإدارة المخاطر وإستمرارية الأعمال، والاستدامة.

### 1-3 الإستراتيجية واستشراف المستقبل

#### قدرات الإستراتيجية واستشراف المستقبل

يركز هذا المعيار على:

- مواءمة التوجهات والأهداف ومؤشرات الأداء الاستراتيجية للجهة الحكومية مع تحليل البيئة الخارجية والاتجاهات العالمية ذات العلاقة
- مواءمة التوجهات والأهداف ومؤشرات الأداء الاستراتيجية للجهة الحكومية مع القدرات المؤسسية الداخلية
- صياغة الأهداف والتوجهات الاستراتيجية بما يحقق رؤية ورسالة الجهة
- إعداد ومراجعة الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها
- بناء شراكات فعالة ومستدامة مع الجهات الحكومية وغير الحكومية بما يحقق الاهداف الاستراتيجية للجهة والمنفعة المتبادلة
- التنسيق مع الشركاء الاستراتيجيين في وضع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة
- مدى سعي الجهة الى توفير مصادر الدعم المالي من غير الموازنة بما يخدم تحقيق اهدافها الاستراتيجية
- سلسلة ومواءمة الأهداف الاستراتيجية على جميع المستويات داخل الجهة الحكومية
- ترجمة إستراتيجية الجهة إلى خطط تشغيلية وما تتضمنه من خدمات وعمليات ومشاريع ومبادرات
- استخدام أساليب نوعية وكمية لإستشراف المستقبل للمجالات المرتبطة بعمل الجهة ودمجها في الخطة الاستراتيجية

#### نتائج الإستراتيجية واستشراف المستقبل

##### 1) نتائج الأداء

- المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:
- نتائج مؤشرات المهام الرئيسية للجهة
- نتائج مؤشرات تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- نتائج الرشاقة في التعامل/سرعة الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية
- نتائج المتعلقة في استشراف المستقبل
- نتائج توفير مصادر الدعم المالي من غير الموازنة
- نتائج تقييم الشراكات الاستراتيجية

##### 2) مقاييس الرأي

الانطباعات عن:

- تحقيق الأهداف والتوجهات الاستراتيجية
- إعداد ومراجعة وتحديث الاستراتيجية
- التنسيق مع الشركاء الاستراتيجيين
- مؤشرات الأداء الاستراتيجية
- سلسلة ومواءمة الأهداف الاستراتيجية
- الأنشطة المتعلقة بإستشراف المستقبل
- نتائج انطباعات الشركاء الرئيسيين

### 2-3 الخطط التشغيلية

#### قدرات الخطط التشغيلية

يركز هذا المعيار على:

- تطوير الخطط التشغيلية للدوائر وربطها بالخطة الاستراتيجية للجهة
- التخطيط المالي للمبادرات/المشاريع/البرامج في الخطط التشغيلية
- تطبيق دراسة تحليل المنفعة أو الاحتياج مقابل التكلفة للمبادرات/المشاريع/البرامج
- تحديد الحلول او البدائل والمخاطر التي تمت دراستها وتحليلها ومقارنتها للمبادرات/المشاريع/البرامج

#### نتائج الخطط التشغيلية

##### 1) نتائج الأداء

- المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:
- تطبيق المبادرات/المشاريع/البرامج (البعد الزمني والموازنة والموارد)
- تحقيق أهداف المبادرات/المشاريع/البرامج على المستوى التشغيلي
- تحقيق قيمة اضافة لصالح ذوي العلاقة
- انعكاسات تطبيق المبادرات/المشاريع/البرامج المادية وغير المادية

• تطوير المبادرات/المشاريع/البرامج جديدة

• مراجعة ومتابعة تنفيذ الخطط التشغيلية من خلال مؤشرات أداء ملائمة ومسؤوليات محددة  
• تقييم أثر تطبيق المبادرات/المشاريع/البرامج في بناء القدرات للعاملين وزيادة منحى التعلّم ونقل المعرفة وتحقيق الاهداف الاستراتيجية

### 3-3 إدارة المخاطر وإستمرارية الأعمال

#### نتائج إدارة المخاطر وإستمرارية الأعمال

##### (1) نتائج الأداء

المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:  
• مؤشرات متعلقة بالمخاطر/الفرص المحتملة  
• نتائج النجاح في التعامل مع المخاطر  
• مؤشرات مدى كفاءة وفاعلية الاجراءات المطبقة لمعالجة المخاطر  
• نتائج خطة عمل إدارة المخاطر واستمرارية الاعمال

##### (2) مقاييس الرأي

الانطباعات عن:  
• مقاييس رأي ذوي العلاقة في إدارة المخاطر وإستمرارية الأعمال

#### قدرات إدارة المخاطر وإستمرارية الأعمال

يركز هذا المعيار على:

• تبني وتطبيق خطة عمل لإدارة المخاطر واستمرارية الاعمال  
• إعداد سجل خاص بالمخاطر المحتملة وضمان دورية تحديثه  
• تطبيق آليات التواصل والتشاور مع أصحاب العلاقة فيما يخص إدارة المخاطر واستمرارية الاعمال  
• المراجعة والتقييم الدوري لخطة عمل إدارة المخاطر واستمرارية الاعمال

### 4-3 الاستدامة

#### نتائج الاستدامة

##### (1) نتائج الأداء

المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:  
• الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي ذات العلاقة بعمل الجهة  
• مدى تأثير أنشطة وخدمات برامج ومبادرات وسياسات الجهة على الاستدامة  
• مدى تحقيق المؤشرات الوطنية لتعزيز تنافسية الدولة في مؤشرات الاستدامة (أهداف التنمية المستدامة)

##### (2) مقاييس الرأي

الانطباعات عن:  
• مقاييس رأي كافة الفئات المعنية عن ممارسة الجهة المتعلقة الاستدامة  
• مقاييس رأي كافة الفئات المعنية عن ممارسة الجهة المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة

يركز هذا المعيار على:

• تضمين خطط الجهة أهداف لتقليل الآثار السلبية وتعظيم الآثار الإيجابية لأنشطة وخدمات وسياسات الجهة لتحقيق الاستدامة  
• تصميم وتطبيق برامج ومبادرات وسياسات لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية ذات العلاقة بالاستدامة  
• تحديد تأثير أنشطة وخدمات وسياسات الجهة على الاستدامة  
• تحديد مجالات التقاطع مع أهداف التنمية المستدامة والعمل على تحقيق متطلباتها

## المحور الثاني: محور التنفيذ

يركز هذا المحور على مدى قيام الجهة بإدارة مواردها المختلفة والممتلكات وبناء الشراكات بكفاءة وفعالية بالإضافة إلى إدارة مهامها من خلال تطبيق متطلبات إدارة العمليات وتقديم الخدمات والخدمات الرقمية بناء على ما يتوافق مع خططها ومهامها وطبيعة عملها. ويتكون هذا المحور من ثلاثة معايير رئيسية وهي الموارد والممتلكات الحكومية، والمهام الحكومية، والتحول الرقمي.

### المعيار الرئيسي الرابع: الموارد والممتلكات الحكومية

يتضمن هذا المعيار الرئيسي أربعة معايير فرعية هي إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية وإدارة الموارد والممتلكات وإدارة الشراكات ويتم مراعاة مدى تطبيق المعايير بناء على طبيعة عمل الجهة من حيث طبيعة وحجم الموارد والممتلكات التي تستخدمها لتحقيق الاستراتيجية المؤسسية.

#### 1-4 إدارة الموارد البشرية

##### نتائج إدارة الموارد البشرية

- 1 نتائج الأداء  
المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:
  - نتائج تنمية الموارد البشرية (التدريب والتمكين والتحفيز)
  - الإنتاجية
  - النتائج المتعلقة بأنظمة عمل وبرامج إدارة المواهب
  - النتائج المتعلقة بالتواصل مع الموارد البشرية
  - النتائج المتعلقة بتقييم الموارد البشرية

##### 2 مقاييس الرأي

- الانطباعات عن:
- الرضا الوظيفي
  - أنظمة وسياسات العمل
  - بيئة العمل
  - أدوات التواصل
  - أدوات التحفيز
  - تقييم الموظفين
  - تدريب الموظفين

##### قدرات إدارة الموارد البشرية

- يركز هذا المعيار على:
- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتوفير متطلبات الخطة الإستراتيجية والخطط التشغيلية للجهة
  - تطوير و/أو تطبيق سياسات وأنظمة عمل متكاملة وخطط وبرامج ومبادرات ذات العلاقة بإدارة المواهب
  - تمكين الموارد البشرية من خلال تأمين الأدوات وتفويض الصلاحيات والحصول على المعلومات
  - تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على تقييم الكفايات السلوكية والفنية
  - تطوير أدوات التحفيز ومكافأة الإنجازات على جميع المستويات
  - تحديد احتياجات ومتطلبات التواصل الفعّال مع الموارد البشرية
  - تقييم أداء الموارد البشرية بما يضمن تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية وربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي
  - توفير بيئة عمل إيجابية وصحية وآمنة وملائمة لمختلف الفئات

#### 2-4 إدارة الموارد المالية

##### نتائج إدارة الموارد المالية

- 1 نتائج الأداء  
المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:
  - التخطيط المالي
  - الموازنة
  - التدفق النقدي
  - حوسبة وأتمتة العمليات المالية وعمليات الشراء
  - تنمية الإيرادات وترشيد النفقات
  - الرقابة المالية

##### قدرات إدارة الموارد المالية

- يركز هذا المعيار (حسب طبيعة عمل الجهة) على:
- إعداد وتنفيذ خطط مالية قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى وربطها باستراتيجية الجهة
  - ربط الموازنة السنوية للجهة بأولويات تنفيذ خطتها الإستراتيجية، وتحديد المؤشرات في قانون الموازنة والقيم المستهدفة لها بما يتوافق مع مؤشرات الخطة الإستراتيجية
  - إدارة التدفقات النقدية
  - تفعيل استخدام التقنيات الحديثة والذكية في إعداد وتنفيذ والرقابة على الموازنة العامة السنوية للجهة
  - إعداد وتطبيق برامج متكاملة لترشيد النفقات وتنمية

- تقييم الشركاء والموردين
- الشفافية المتعلقة بالموردين
- نتائج الملاحظات الواردة في تقارير الجهات الرقابية (نتائج تقارير ديوان المحاسبة، وتقارير التدقيق الداخلي/الخارجي وتقارير دائرة الموازنة العامة)

- الإيرادات
- تطوير اجراءات تحصيل الإيرادات المستحقة للجهة الحكومية
- توفير أدلة العمل والإجراءات اللازمة لتنفيذ العمليات المالية وبما يتوافق مع تعليمات الجهات الحكومية ذات العلاقة
- إدارة عمليات شراء الخدمات والمواد بما يتوافق مع الأنظمة الحكومية المركزية
- تصميم عمليات الضبط الداخلي والرقابة والمراجعة وإعداد التقارير المالية
- إدارة العلاقة مع الموردين والتعامل معهم وتقييم أدائهم بشفافية وتقدير جهود المتميزين منهم

#### 3-4 إدارة الموارد والممتلكات

##### نتائج إدارة الموارد والممتلكات

- (1) نتائج الأداء
- المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:
  - كفاءة الاستعمال
  - عمليات الصيانة
  - خفض الاستهلاك المرتبط بإدارة الممتلكات
  - إعادة الاستخدام والتدوير للمواد
  - المخزون والمستودعات
  - ترشيد استهلاك الموارد غير المتجددة
  - إدارة البيئة
  - السلامة العامة والصحة المهنية

##### قدرات إدارة الموارد والممتلكات

- يركز هذا المعيار على:
- تطوير وتطبيق سياسات وخطط لإدارة الموارد المادية والممتلكات من مباني ومرافق ومعدات وأجهزة وربطها بالاستراتيجية للجهة
  - الاستخدام الأمثل للممتلكات والمرافق والمعدات وإدارة دورة حياة تلك الأصول وأمنها وإدامتها
  - تطبيق المواصفات والمعايير البيئية وترشيد استهلاك الموارد غير المتجددة
  - تطبيق المواصفات والمعايير الخاصة بالسلامة العامة والصحة المهنية
  - إدارة المستودعات والمخزون وبما يتوافق مع أو يرتبط بنظام إدارة المخزون العام الحكومي (GIMCS)
  - ضمان تكاملية عمليات الشراء مع المخزون
  - تأهيل موظفي المستودعات بالكفايات التخصصية اللازمة لتمكينهم من قيامهم بأعمالهم

#### 4-4 إدارة الشراكات

##### نتائج إدارة الشراكات

- (1) نتائج الأداء
- المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:
  - تقييم الشركاء
  - مبادرات التحسين المنفذة مع الشركاء
  - إدارة المشاريع المشتركة
  - مستوى التقنية المستخدمة في التعامل مع الموردين والشركاء
- (2) مقاييس الرأي
- انطباعات الشركاء عن:
  - التعاون والشراكة والالتزام ببندود وشروط الشراكة/التعاقد
  - الشفافية في التعامل
  - قنوات التواصل

##### قدرات إدارة الشراكات

- يركز هذا المعيار على:
- تحديد وتصنيف الشركاء والموردين محلياً وإقليمياً ودولياً وفي القطاعين الحكومي والخاص ومؤسسات المجتمع المدني
  - تحديد فرص الشراكات المستقبلية وتنفيذ القابل للتطبيق منها، وبما يساهم في تحقيق قيمة مضافة للمعنيين وخفض التكاليف والإنفاق المتعقل
  - نشر وتعميم مفاهيم ومهارات وتطبيقات الابتكار واستخدام التقنيات الحديثة والذكية في تطوير وزيادة كفاءة وفاعلية عمليات شراء الخدمات والتوريد
  - إدارة مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص -حيثما توفر -بكفاءة وفاعلية

## المعيار الرئيسي الخامس: المهام الحكومية

يركز هذا المعيار على قدرة الجهة على تطبيق المرتكزات الأساسية للعمل الحكومي في المجال التخصصي لها وتحقيق النتائج المرجوة من عملها من خلال تطبيق متطلبات إدارة العمليات وتقديم الخدمات بناء على ما يتوافق مع خططها ومهامها وطبيعة عملها بغرض رفع مستوى الأداء المؤسسي. يتكون هذا المعيار الرئيسي من معيارين فرعيين هما إدارة العمليات، وتقديم الخدمات.

### 1-5 إدارة العمليات

#### نتائج إدارة العمليات

#### 1) نتائج الأداء

- المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:
- الأداء التشغيلي المتعلق بالعمليات الرئيسية
- الإنتاجية
- كفاءة تنفيذ العمليات
- الازدواجية والتداخل فيما يتعلق بالعمليات المشتركة
- تطوير العمليات

#### قدرات إدارة العمليات

- يركز هذا المعيار على:
- استخدام إطار عام لإدارة وتطوير العمليات لتحقيق الاستراتيجية المؤسسية وضمان استمرارية الأعمال
- تحديد وتصنيف العمليات اللازمة واستخدام أساليب مناسبة لإدارتها وتطويرها
- تحديد مسؤولي العمليات وتوضيح أدوارهم ومسؤولياتهم في إدارة العمليات الرئيسية
- تصميم وقياس مؤشرات أداء العمليات
- معالجة الموضوعات المتعلقة بالازدواجية والتداخل فيما يتعلق بالعمليات المشتركة مع جهات أخرى
- تطبيق مبادرات لتطوير العمليات

### 2-5 تقديم الخدمات

#### نتائج تقديم الخدمات

#### 1) نتائج الأداء

- المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:
- الإنتاجية
- كفاءة وفعالية تقديم الخدمات
- توفر الخدمات
- سهولة الوصول للخدمات
- تطوير الخدمات
- القيمة المضافة لمتلقي الخدمة
- التوعية في مجال الخدمات
- التعامل مع الشكاوى/المقترحات المقدمة فيما يتعلق بالعمليات والخدمات

#### 2) مقاييس الرأي

- انطباعات متلقي الخدمة عن:
- تقديم الخدمات
- السمعة والصورة الذهنية
- التواصل والإشراك والتوعية لمتلقي الخدمة
- تطوير الخدمات
- مستوى الالتزام بجودة الخدمات
- الابتكار في الخدمات

#### قدرات تقديم الخدمات

- يركز هذا المعيار على:
- تحديد وتصنيف عمليات تقديم الخدمات اللازمة لتنفيذ استراتيجية الجهة
- تصميم وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة وباستخدام حلول مبتكرة وتلبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية
- تصميم وقياس مؤشرات أداء للخدمات
- تطبيق مبادرات للتحسين والتطوير على الخدمات ذات الأولوية ورسم رحلة تجربة متلقي الخدمة
- تطوير آليات وقنوات مبتكرة في تقديم الخدمات المشتركة والعمل مع الشركاء المعنيين
- تطوير وتطبيق اتفاقيات مستوى الخدمة داخل الجهة وخارجها
- تفعيل قنوات التوعية والاتصال والتواصل مع متلقي الخدمة
- تطبيق نظام لإدارة العلاقة مع متلقي الخدمة (المقترحات والشكاوى)

## المعيار الرئيسي السادس: التحول الرقمي

يركز هذا المعيار على قدرة الجهة على تطبيق متطلبات التحول الرقمي من خلال توفير البنية التحتية الرقمية اللازمة لتقديم خدمات رقمية ذات مستوى جودة عالٍ وبما يتوافق مع طبيعة عملها. يتكون هذا المعيار الرئيسي من معيارين فرعيين هما البنية التحتية الرقمية، والخدمات الرقمية.

### 1-6 البنية التحتية الرقمية

#### قدرات البنية التحتية الرقمية

يركز هذا المعيار على:

- إعداد وإدارة خطة التحول الرقمي والتي تشمل مستوى الربط ما بين الحكومة والحكومة G2G والمواطن G2C والحكومة وقطاع الاعمال G2B
- تحديد مستوى النضج الرقمي وانعكاسه على خطة التحول الرقمي للجهة
- مستوى المواءمة والترابط مع الخطة الوطنية للتحول الرقمي
- إدارة وإدامة البنية التحتية الرقمية
- تقييم مستوى الجاهزية لدى الجهات الحكومية لتبني التكنولوجيا المتقدمة (البلوكتشين، الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، ...)
- جهود الجهة في المشاركة الرقمية والبيانات والمفتوحة
- تطوير الموقع الالكتروني والالتزام بالمعايير الدولية لها
- تطوير وتطبيق سياسات وخطط الأمن السيبراني ومستوى التنسيق مع الجهات ذات العلاقة

#### نتائج البنية التحتية الرقمية

##### 1 نتائج الأداء

- المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:
- خطة التحول الرقمي في الجهة
- الموقع الإلكتروني
- البنية التحتية الرقمية
- الأمن السيبراني
- الترابط مع الخطة الوطنية للتحول الرقمي
- تبني التكنولوجيا المتقدمة

### 2-6 الخدمات الرقمية

#### قدرات الخدمات الرقمية

يركز هذا المعيار على:

- إعداد خطة الخدمات الرقمية في الجهة
- تكامل الخدمات الرقمية والأنظمة الإلكترونية والتطبيقات مع مشاريع التحول الرقمي الوطنية (الرابط الحكومي للخدمات، التوقيع الرقمي، السحابة الحكومية) بالإضافة الى التكامل مع الجهات الحكومية الأخرى
- خطة التوعية والاستخدام للخدمات الرقمية
- تطبيق المعايير العالمية والممارسات الفضلى في تقديم الخدمات الرقمية
- استخدام الحلول الذكية والتقنيات الحديثة المبتكرة بما يتفق مع احتياجات المعنيين

#### نتائج الخدمات الرقمية

##### 1 نتائج الأداء

- المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:
- خطة الخدمات الرقمية
- التكامل الرقمي فيما يتعلق بتقديم الخدمات الرقمية
- أثر الخدمات المقدمة على الأعمال والأنشطة الرئيسية للجهة
- خطة التوعية الرقمية

##### 2 مقاييس الرأي

- انطباعات متلقي الخدمة والشركاء والمعنيين عن:
- الخدمات الرقمية المقدمة من الجهة
- مستوى الوعي بالخدمات الرقمية المقدمة
- مستوى الثقة بالتعامل مع الخدمات الرقمية
- نسب متابعة الشكاوى على الخدمات الرقمية
- الموقع الالكتروني.



## المحور الثالث: محور التحول

يركز هذا المحور على مدى قيام الجهة بتطبيق عمليات التطوير والتحسين من خلال تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة والتحول الى مؤسسة متعلمة/ذكية والقدرة على إدارة عملية التغيير والتحديث والتحسين المستمر (التدريجي والتحويلي) والانتقال الى إدارة الابتكار (الجذري) بما يتوافق مع قدرات الجهة. يتكون هذا المحور من معيار رئيسي واحد وهو التحسين والتطوير والذي يحتوي على ادارة المعرفة والابتكار والتغيير.

### المعيار الرئيسي السابع: التحسين والتطوير

يركز هذا المعيار على تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة والتحول الى مؤسسة متعلمة/ذكية وطرق التعامل مع البيانات والمعلومات والمعارف واستخدامها في تعزيز القدرات المؤسسية في إدارة التغيير وعملية دعم صنع واتخاذ القرار، يتكون هذا المعيار من ثلاثة معايير فرعية وهي ادارة المعرفة، وادارة الابتكار وادارة التغيير.

#### 1-7 إدارة المعرفة

##### نتائج إدارة المعرفة

##### 1) نتائج الأداء

- المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:
- تحقيق أهداف خطة إدارة المعرفة
- نتائج دقة المعلومات وملائمتها وتوفرها
- نتائج المشاركة وتبادل المعارف
- نتائج حصر المعارف في الجهة
- نتائج فعالية التقنيات والآليات التطويرية المستخدمة في نشر المعرفة
- نتائج إدارة المخاطر والتهديدات المرتبطة بالموجودات المعرفية
- نتائج متعلقة بإدارة التعلم المؤسسي
- نتائج متعلقة بمأسسة العمل الحكومي

##### قدرات إدارة المعرفة

- يركز هذا المعيار على:
- تطوير خطة لإدارة المعرفة والتعلم المؤسسي لبناء مؤسسة متعلمة/ذكية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية
- حصر وتصنيف البيانات والمعلومات والمعارف لدعم عملية اتخاذ القرار ومأسسة العمل الحكومي
- إدارة المخاطر والتهديدات المرتبطة بالموجودات المعرفية
- استخدام البيانات والمعلومات والمعارف عن الأداء الحالي لتحديد مجالات التعلم وفرص التغيير والابتكار
- استخدام الانظمة الحديثة والتي تساهم في عمليات تبادل المعرفة والتعلم
- ضمان تبادل المعرفة المؤسسية مع الشركاء

#### 2-7 إدارة الابتكار

##### نتائج إدارة الابتكار

##### 1) نتائج الأداء

- المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:
- تحقيق أهداف خطة إدارة الابتكار
- الاقتراحات/الأفكار الإبداعية المطبقة
- الخدمات/المنتجات الجديدة أو المطورة الناتجة عن أفكار مبدعة أو ابتكارات
- زيادة الإيرادات/خفض النفقات المتأثية من تطبيق الافكار الابتكارية
- المخصصات المرصودة للابتكار
- النشاطات الابتكارية المنفذة مع الشركاء
- الأبحاث والدراسات في مجال الابتكار

##### يركز هذا المعيار على:

- تحديد مجالات الابتكار التدريجي والتحويلي والجذري في الجهة
- تطوير وتطبيق خارطة طريق لإدارة الابتكار
- بناء وادارة شبكة شراكات فعالة لدعم الابتكار
- بناء ثقافة وبيئة عمل داعمة للإبتكار
- توفير الموارد والقنوات الملائمة والأدوات التي تحفز المعنيين على الابتكار
- إدارة المواهب وإعداد وتنفيذ برامج لبناء القدرات في مجال الإبداع والابتكار
- تعديل الهيكل التنظيمي للجهة لتحديد مسؤولية إدارة الابتكار

##### 2) مقاييس الرأي

- نتائج الانطباعات حول إدارة الابتكار من حيث:
- قياس انطباعات الموظفين وملتقي الخدمات والشركاء عن أنشطة ونتائج الابتكار

يركز هذا المعيار فيما يخص إدار التغيير على:

- فهم العوامل الداخلية والخارجية المحركة لإدارة التغيير / التحسين الواجب إجرائها والنتائج المترتبة عليه.
- تطوير وتطبيق خطة لإدارة التغيير
- بناء وإدارة شبكة شراكات فعالة لدعم إدارة التغيير
- تطوير وتطبيق خطة للاتصال والتواصل مرتبطة بخطة إدارة التغيير
- التنبؤ بالمتغيرات الداخلية والخارجية وسرعة الاستجابة لها بطرق مبتكرة وفي الوقت الملائم ويشمل ذلك الرشاقة المؤسسية والقدرة على تغيير آليات العمل والموارد الداخلية لتتواءم مع المتغيرات والفرص المتاحة

### (1) نتائج الأداء

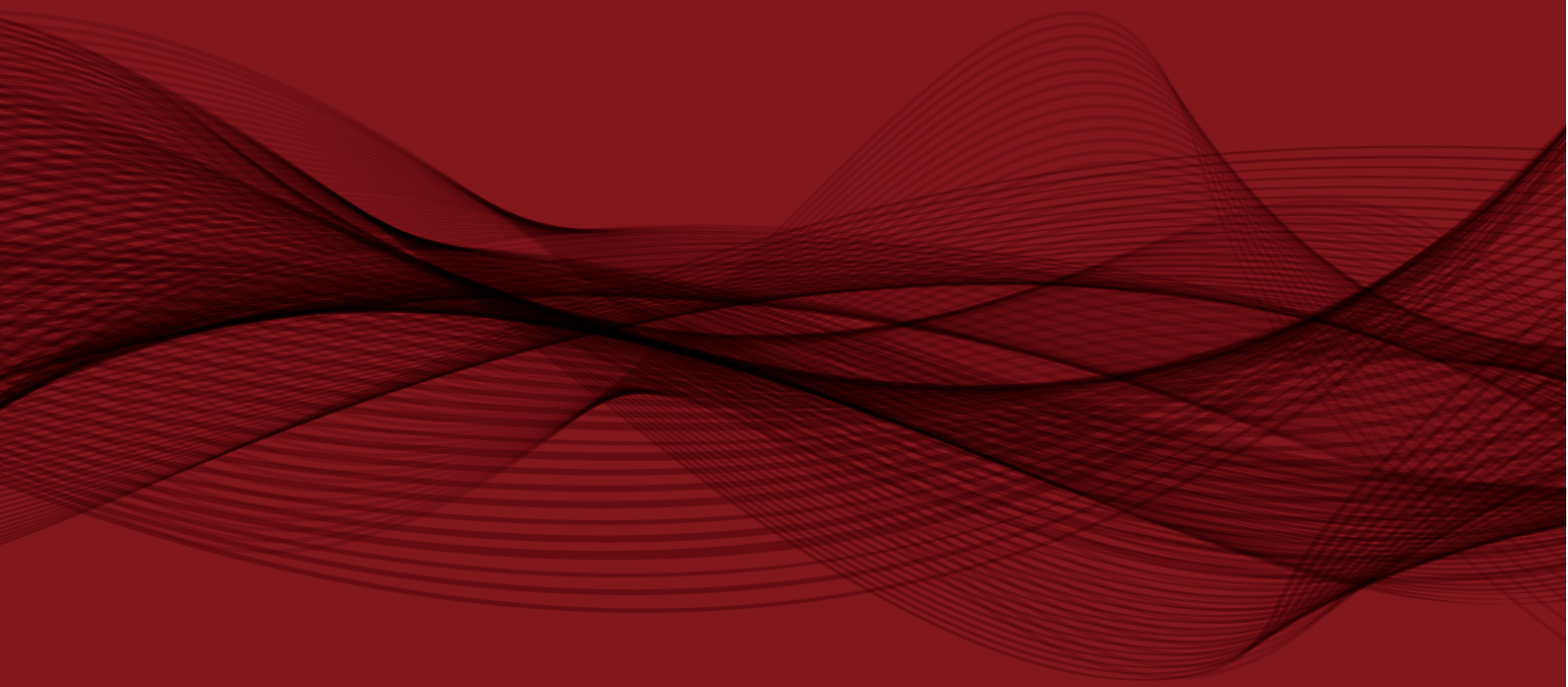
- المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:
- نتائج إدارة التغيير

### (2) مقاييس الرأي

- نتائج الانطباعات حول إدارة الابتكار من حيث:
- قياس انطباعات الموظفين وملتقي الخدمات والشركاء عن أنشطة ونتائج إدارة التغيير

القسم الثاني

«الإطار العام لجائزة الملك عبدالله الثاني  
لتميز الأداء الحكومي والشفافية»



## إنشاء الجائزة

صدرت الإرادة الملكية السامية بإنشاء جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية بتاريخ 4/9/2002، بهدف تحسين وتطوير أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمقيمين والسياح والمستثمرين، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الأداء المتميز والشفافية، وإبراز الجهود المتميزة لمؤسسات القطاع العام وعرض إنجازاتها في تطوير أنظمتها وخدماتها، وبحيث تكون أرفع جائزة للتمييز في القطاع العام على المستوى الوطني. تهدف الجائزة إلى تجذير ثقافة التميز في القطاع العام.

## أهداف الجائزة

تسعى الجائزة لضمان قيام القطاع العام بالواجبات والمهام الموكلة إليه على أكمل وجه وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة والاحتراف، كما تهدف إلى توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية، وتعزيز تبادل الخبرات بين الوزارات ومؤسسات القطاع العام ومشاركة قصص النجاح فيما بينها حول الممارسات الإدارية الناجحة.

## مستويات التميز

تم تحديد 5 مستويات رئيسية للتميز (الموضحة في الجدول التالي) بحيث يتم تقسيم الجهات المشاركة عليها حسب نتيجة التقييم النهائية وهي:



تعكس العلامات في الجدول اعلاه مستوى التميز لكل جهة مشاركة وهي تمثل نتيجة التقييم النهائية/ بحيث تكون الجهات التي تحصل على علامة 300 فأقل في المستوى التأميلي، بينما تقع الجهات التي حصلت على علامة بين 301-400 في المستوى الاساسي، والجهات التي حصلت على علامة بين 401-500 في المستوى المتقدم. في المقابل، يبدأ مستوى التميز للجهات الحاصلة على علامة بين 501-600 ومستوى الريادة يكون للجهات التي حصلت على علامة أعلى من 601.

في نهاية دورة التقييم، وعند اعلان النتائج، يتم اعلان الجهات الفائزة ومستوى تميزها، كما يتم اعلان الجهات التي انتقلت الى مستوى أعلى عن الدورة السابقة، كما يتم اعلان الجهات التي انتقلت الى مستوى أقل. ان الهدف من هذا التقسيم الجديد هو خلق تحدي جديد لدى الجهات المشاركة والمتمثل في التقدم الى مستويات اعلى او الحفاظ على مستوى التميز.

- يمثل الفوز بجائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية إنجازاً رفيعاً للجهة واعترافاً بأدائها المتميز، كما تعتبر الجهة الحائزة على الجائزة مثلاً أعلى يحتذى به.
- تمنح الجهة الحائزة على الجائزة شهادة شكر وتقدير موشحة بتوقيع صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم وتذكراً يمثل جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، مما يعتبر حافزاً وتكريماً معنوياً للجهة الفائزة، ويتم تسليم الجائزة في حفل كبير يقام تحت الرعاية الملكية السامية.
- يحق للجهة الفائزة وضع شعار الجائزة الذي يحدده المركز على وثائقها ومطبوعاتها وموقعها الإلكتروني وفي الحملات الإعلانية بشرط استخدام الشعار مع إقران مستوى التمييز الذي حصلت عليه الجهة وسنة الحصول عليها.
- يقوم مركز الملك عبدالله الثاني للتمييز بنشر قصص نجاح الوزارات/ المؤسسات الفائزة بالجائزة على الموقع الإلكتروني للمركز والجائزة بهدف نشر وتعميم الفائدة وترويج فوز هذه الوزارات/ المؤسسات.
- تقوم الوزارات/ المؤسسات الفائزة بالجائزة بعرض قصص نجاحها ومشاركتها مع الوزارات/ المؤسسات الأخرى من خلال استعراض أدائها المتميز، واستراتيجيات الجودة التي تتبناها، بهدف تعميم الفائدة من تجربتها الناجحة على الجهات الأخرى، وذلك من خلال الندوات والدورات التدريبية التي تعقد للتعريف بالجائزة والمؤتمرات ذات العلاقة.
- تطبيقاً للبند (أ) من أحكام المادة (33) من نظام الخدمة المدنية رقم (9) لسنة 2020، تمنح زيادتان سنويتان للموظف الحاصل على تقدير (ممتاز) لآخر سنة وتقدير لا يقل عن (جيد جداً) في السنة التي تسبقها، وزيادة سنوية واحدة للحاصل على تقدير لا يقل عن (جيد) لثلاث سنوات متتالية في الجهة التي تحصل على المركز الأول في أعلى جائزة منحت في تلك السنة من جائزة الملك عبد الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية. وتطبيقاً للمادة (185) من نظام الخدمة المدنية رقم (9) لسنة 2020، على الرغم مما ورد في أي نظام آخر، لا تسري أحكام المواد (29) و(33) و(34) من هذا النظام على الموظفين الذين تنظم شؤونهم بموجب أنظمة خاصة بهم.

## مميزات الحصول على جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية

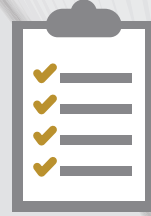
### احتساب النتائج النهائية

تعتمد النتيجة النهائية لكل جهة على الزيارة الميدانية والتي يتم من خلالها تقييم الجهات بناء على معايير نموذج التمييز الحكومي الاردني.



## عملية التقييم

- 1 تقوم الجهة المشاركة بالإجابة على معايير الجائزة وتضمينها في مصفوفة الاشتراك والذي يتم تعبئته إلكترونياً وإرفاق الوثائق المطلوبة معه.
- 2 تقوم الجهة المشاركة بإعداد عرض تقديمي بهدف شرح خصوصيتها للمقيمين، ومن ضمنها طبيعة عملها ومنتلي خدماتها ومن هم أصحاب العلاقة لديها وغيرها من الأمور التي ترتأي عرضها.
- 3 يقوم كل عضو في فريق التقييم بدراسة مصفوفة الجهة (كل على حده)، ثم يقدم كل مقيم تقريره المستقل عنها.
- 4 يجتمع فريق التقييم بهدف الوصول إلى فهم مشترك حول وضع الجهة، ومن ثم إعداد تقرير توافقي يبين نقاط القوة وفرص التحسين والأمور الواجب التأكد منها خلال الزيارة الميدانية.
- 5 يقوم المركز بترتيب موعد للزيارة الميدانية ليتسنى للمقيمين تقييم الجهة المشاركة وتقييم الوضع على أرض الواقع، كما توفر الزيارة الميدانية فرصة للجهة لإبراز أمور قد تكون غفلت عن ذكرها في مصفوفة الاشتراك.
- 6 بعد مرحلة الزيارة الميدانية والتي تمتد من 2-4 أيام يقوم المقيمون بكتابة التقرير التقييمي النهائي للجهة المشاركة ووضع العلامات النهائية وتسليمه إلى المركز.
- 7 يتم عرض التقرير النهائي على اللجنة الفنية والتي بدورها تقوم بقراءة التقارير التقييمية ومراجعتها وذلك لضمان خروج التقرير بأفضل صورة ليتسنى للجهة المشاركة الاستفادة منه.
- 8 وفي نهاية عملية التقييم يقوم المركز بتشكيل هيئة تحكيم متخصصة تضم أعضاء من كافة القطاعات وخبراء في مجال التميز وأعضاء هيئات تحكيم في جوائز التميز العربية بهدف مناقشة التقارير النهائية للجهات المشاركة بحضور مقيمي الجائزة ومناقشتهم والتعرف على أهم نقاط القوة والضعف لدى الجهات بما يبرر العلامة المعطاة من قبل المقيمين وتقوم هيئة التحكيم بعد ذلك باعتماد العلامات.
- 9 يتم رفع العلامات إلى مجلس الأمناء ليس بالأسماء الحقيقية للجهات وإنما من خلال رموز معتمدة لهذه الغاية وغير معروفة لأعضاء مجلس الأمناء بناء على طلب رئيس المجلس سمو الأمير فيصل بن الحسين وذلك لضمان النزاهة والعدالة في التعامل مع هذه النتائج وضمان عدم وجود أية مؤثرات أو ضغوطات تؤدي إلى تغيير هذه النتائج، ومن ثم اعتمادها من قبل مجلس الأمناء وبالتالي إعلان الجهات الفائزة.
- 10 بعد إعلان النتائج، تحصل كل جهة شاركت في الجائزة على تقرير تقييمي استناداً إلى معايير الجائزة يوضح نقاط القوة وفرص التحسين لديها مما يساعد على التحسين المستمر في أدائها.



## تعليمات إعداد وثيقة الاشتراك

### متطلبات الشكل العام (التنسيق)

يجب ألا يزيد عدد الأسطر في كل صفحة عن 30 سطراً.



اللغة المستخدمة في كتابة وثيقة الاشتراك هي اللغة العربية



يجب ألا تقل الحواشي عن 1 إنش من الأعلى والأسفل، و1.25 إنش من الجانبين.



تم طباعة الإجابات باستخدام خط (Simplified Arabic) حجم (12) وترقيم الإجابات والصفحات حسب المعايير الرئيسية والمعايير الفرعية.



يجب ترقيم كافة صفحات الوثيقة.



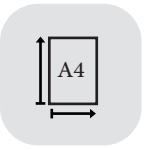
في جميع الملحقات (الرسوم البيانية، القوائم، ...الخ) يجب أن يستخدم نفس أسلوب كتابة الأحرف المستخدمة في النص الرئيسي.



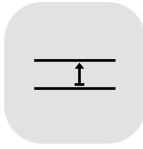
يجب أن تتضمن الوثيقة فهرساً للمحتويات (مع ذكر أرقام الصفحات).



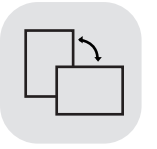
حجم الصفحات: الحجم القياسي لورق (A4) 297\*210 ملم



المسافة بين الأسطر: مفرد (Single).



يجب أن تكون صفحات النص مرتبة بطريقة عامودية (Portrait).



يجب أن تحتوي صفحة الغلاف على اسم الجهة المشاركة وشعارها، واسم الجائزة ودورتها "جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية - الدورة التاسعة (2024/2023)" إضافة إلى تحديد فيما إذا كان المحتوى "وثيقة الاشتراك" أو "الوثائق المرفقة" أو كلاهما.





## تعليمات وإرشادات عامة

- 1 يفضل أن تقوم الجهة المشاركة بالجائزة بإعداد وثيقة الاشتراك من خلال تشكيل فريق من العاملين في الجهة، وأن يقوم هذا الفريق بدراسة وافية لكافة محتويات كتيب الجائزة.
- 2 تهدف الجائزة إلى توفير تقرير تقييمي شامل حول أداء الجهة المشاركة. لذلك لا بد أن تكون المعلومات الواردة في وثيقة الاشتراك دقيقة وصحيحة لأن ورود معلومات غير ذلك سيؤدي إلى ضعف محتويات التقرير التقييمي النهائي.
- 3 يجب على الجهة توفير أدلة واقعية وأمثلة عملية بالإضافة إلى إحصائيات رقمية حديثة ووثائق معززة.
- 4 عدد صفحات وثيقة الاشتراك (75 صفحة) ، وعدد صفحات الوثائق المرفقة شاملة الصور والرسوم البيانية والقوائم خمس وسبعين (75) صفحة مفردة.
- 5 يتم عرض النتائج المطلوبة ضمن الصفحات المحددة لوثيقة الإشتراك وليس ضمن المرفقات. يمكن عرض النتائج باستخدام الرسوم البيانية والجداول لتوضيح المستهدفات، النمطية، المقارنات والمجال.
- 6 نظراً لتحديد الحد الأقصى لعدد صفحات وثيقة الإشتراك وعدد الوثائق المرفقة، فإن على الجهة المشاركة ترتيب أولوياتها والتركيز على ذكر النقاط الأكثر أهمية مع تجنب الإطالة أو ذكر النقاط غير الهامة.
- 7 على الجهة المشاركة أن تبدأ مصفوفة الإشتراك بتقديم نبذة عنها تشتمل على معلومات عامة وتتضمن تاريخ وكيفية تأسيسها، الأهداف الاستراتيجية التي تعمل الجهة على تحقيقها حالياً وارتباطها بأهداف رؤية التحديث الاقتصادي، نطاق عملها، هيكلها التنظيمي، أعداد موظفيها، فروعها، وموازنتها ومصادر التمويل - إن وجدت- والخدمات الرئيسة التي تقدمها وأنظمة الموارد البشرية واللوازم والمالية التي تخضع لها (يجب ألا يزيد عدد صفحات النبذة عن صفحتين).
- 8 يندرج تحت كل من المعايير الرئيسة عدد من المعايير الفرعية والتي يتضمن كل منها عدة بنود، وعلى الجهة المشاركة الإجابة على كافة تلك البنود عند كتابة وثيقة الإشتراك.
- 9 تقوم الجهة المشاركة بإعداد الوثائق والسجلات والقوائم والرسومات التوضيحية المعززة للمعلومات الواردة في وثيقة الإشتراك وإرفاقها مع الوثيقة.
- 10 فيما يتعلق بالوثائق المرفقة، يجوز للجهة أن ترفق وثيقتين في صفحة واحدة كحد أقصى، مع مراعاة الوضوح.

- 11 يجوز للجهة المشاركة الإشارة إلى توفر معلومات أو أدلة ضرورية إضافية في مكاتبها في حالة عدم استطاعتها إرفاق هذه المعلومات أو الوثائق مع وثيقة الاشتراك (بسبب تحديد عدد الصفحات)، ليتمكن أعضاء فريق التقييم من الإطلاع عليها خلال الزيارة الميدانية للجهة المشاركة إن لزم الأمر.
- 12 لا يتم احتساب صفحة الغلاف وقائمة المحتويات وقائمة المرفقات الإضافية والنبذة عن الجهة ضمن الصفحات.
- 13 تقوم الجهة المشاركة بتوفير مكان خاص لعملية التقييم ولأعضاء هيئة المقيمين عند زيارة الجهة ويتم توفير الوثائق المطلوبة في هذا المكان توفيراً للوقت، كما يمكن لفريق المقيمين طلب أية وثائق أخرى وزيارة أية مواقع أخرى إذا استدعى التقييم ذلك.
- 14 يحق لفريق المقيمين التأكد من صحة المعلومات الواردة في وثيقة الاشتراك خلال الزيارة الميدانية.
- 15 يقوم أعضاء فريق المقيمين بطلب الموظفين للمقابلة حسبما هو مذكور في الكتيب إضافة إلى أي موظف يرى المقيمون ضرورة مقابله عند إجراء التقييم كما يقوم فريق التقييم بمقابلة الموظفين في اقسامهم ودوائرهم.
- 16 يقوم المركز بالتنسيق مع ضابط ارتباط الجهة المشاركة بهدف تحديد أيام الزيارة الميدانية لفريق التقييم.
- 17 يتم التعامل مع المعلومات الواردة في وثيقة الاشتراك والوثائق المرفقة بسرية تامة وتكون محل عناية واهتمام إدارة المركز وأعضاء هيئة المقيمين.
- 18 تقوم الجهة المشاركة بتزويد إدارة المركز بوثيقة الاشتراك والوثائق المرفقة عبر البريد الإلكتروني والذي سيتم إعلام الجهات المشاركة به لاحقاً.

# جائزة الأمين/المدير العام المتميز

الدورة الثانية (2024/2023)





«إن الاستمرار في تطوير أداء الجهاز الحكومي ليكون على أعلى درجات الاحتراف والكفاءة، من أهم متطلبات نجاح الحكومات البرلمانية، فعلى الحكومة الإسراع في تطوير الموارد البشرية للقطاع العام وإعداد القيادات المتميزة، وتكريس ثقافة التميز واستكمال هيكله مؤسسات القطاع العام وشبكة خدمات الحكومة الإلكترونية، والارتقاء بنوعية الخدمات العامة الأساسية كالـتعليم والصحة والنقل العام، بحيث يلمس المواطن نتائج الثورة البيضاء التي وجهنا لإطلاقها للنهوض بالقطاع العام والجهاز الحكومي.»

خطاب العرش السامي في افتتاح الدورة الأولى

لمجلس الأمة السابع عشر

2013/11/13

## المقدمة

أطلق مركز الملك عبدالله الثاني للتميز جائزة الأمين/ المدير العام المتميز ضمن جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية في دورتها الثامنة (2016-2017)، بهدف تكريم هذه الفئة القيادية وتقدير جهودها للدور الذي تقوم فيه لتجذير ثقافة التميز في المؤسسات الحكومية وتحفيزها نحو تحقيق أداء ريادي وإنجازات متميزة على المستوى المؤسسي والفردى في الوزارات والمؤسسات الحكومية ومواصلة دورها الفاعل الذي تقوم به في تطبيق مفاهيم ومعايير التميز المؤسسي وتعظيم عطائها القيادي والإداري والفني من جهة وتعزيز تنافسية الأردن على المستويين الإقليمي والعالمي من جهة أخرى.

تتضمن جائزة الأمين/ المدير العام المتميز معايير رئيسية ينبثق منها معايير فرعية يتضمن كل منها مؤشرات تميّز يمكن الإستدلال بها لبيان مدى تميّز أداء الأمين/ المدير العام. واستناداً الى هذه المعايير، تنقسم عملية التقييم الخاصة بجائزة الأمين/المدير العام المتميز إلى قسمين: التقييم المكتبي لنموذج الاشتراك المقدم من الأمين/المدير العام المرشح ومن ثم اختيار أعلى 25% كحد أدنى من المرشحين للانتقال إلى القسم الثاني والذي يشتمل على الزيارة الميدانية ومقابلات المرشحين في أماكن عملهم والتعرف على انطباعات الرؤساء والمرؤوسين والموظفين ومتلقي الخدمة. يستند التقييم المكتبي على معيارين بحيث يركز المعيار الأول فيها على المهارات والممارسات القيادية والإدارية والفنية، بينما يعتمد المعيار الثاني على تحقيق النتائج والإنجازات للأمين/ المدير العام. بعد ذلك يتم البدء بتقييم المعيار الثالث والمتعلق بقياس الانطباعات ومقاييس الرأي عن الأمين/المدير العام الذي اجتاز التقييم المكتبي. وتختتم العملية باحتساب علامة المعيار الرابع والمتضمن نتائج الجهة الحكومية من خلال مشاركتها في جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية.

يقدم الجزء التالي شرح مفصل لمعايير الجائزة وآلية عملها والتي أعدت وفقاً لمعايير ومؤشرات قابلة للقياس وتركز على الإنجازات والنتائج لتشكيل حافزاً لدى جميع القادة المشاركين للفوز تقديراً وعرفاناً بدورهم في تحقيق التميز المنشود والذي من المتوقع أن يسهم في بيان مساهمتهم في تحقيق أفضل أداء مؤسسي وتوفير أرقى مستويات الخدمة لمتلقي الخدمة وتطبيق أفضل الممارسات العالمية المتبعة في إدارة الجهات الحكومية وصولاً إلى تطوير مؤسسات حكومية أردنية بمعايير عالمية.

## شروط الاشتراك



1

يشترط فيمن يتم ترشيحه لهذه الفئة أن يكون عاملاً بوظيفة الأمين العام أو المدير العام للجهة الحكومية.

2

أن يكون قد مضى على المرشح في هذه الوظيفة وفي ذات الجهة الحكومية لمدة ثلاث سنوات أو أكثر بتاريخ 1/1/2024.

3

المشاركة في الجائزة الزامية خلال الدورة الحالية ويستثنى من المشاركة العاملون في المؤسسات العسكرية والوزارات والمؤسسات المشاركة لأول مرة والمؤسسات المشاركة على سبيل التأهيل أو غير المشاركين في الجائزة.

4

في حال تم نقل الأمين/ المدير العام المرشح إلى موقع آخر بعد أن تم ترشيحه، يجوز أن يبقى مرشحاً للجائزة ويتم تقييمه بناءً على وظيفته السابقة.

5

يحق للمركز رفض اشتراك أي أمين/مدير عام مرشح لا تنطبق عليه الشروط الواردة أعلاه في أي مرحلة من مراحل التقييم موضحة له أسباب ذلك.

## مميزات الحصول على جائزة الأمين/ المدير العام المتميز

يعتبر الأمين/ المدير العام الحائز على جائزة الأمين/ المدير العام المتميز مثلاً أعلى بين شاغلي هذه الفئة وموظفي القطاع العام ويعتبر حصوله على الجائزة اعترافاً بتميز أدائه وكفاءته.



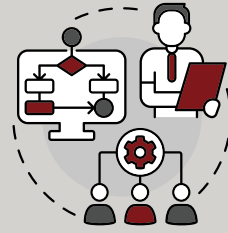
بعد إعلان النتائج، يحصل كل أمين/ مدير عام تمت زيارته في موقع عمله على تقرير تقييمي يتضمن أهم نقاط القوة وفرص التحسين لديه مما يساعد على الإرتقاء بأدائه.

يستلم الأمين/ المدير العام الحائز على جائزة الأمين/ المدير العام المتميز على شهادة شكر وتقدير وتذكار للجائزة في حفل يقام تحت الرعاية الملكية السامية.

## معايير جائزة الأمين/ المدير العام المتميز

تتضمن جائزة الأمين/المدير العام المتميز أربعة معايير رئيسية بحيث يتطلب من الأمين/المدير العام الإجابة في تقرير الاشتراك عليه بالتفصيل. يغطي المعيار الرئيسي الأول المهارات والممارسات القيادية والإدارية والفنية والمعيار الثاني والمتمثل بتحقيق النتائج والانجازات. أما المعيار الثالث والرابع فسيتم تقييمهم في حال اجتاز الأمين/المدير العام القسم الأول المتعلق بالتقييم المكتبي.

المهارات والممارسات  
القيادية والإدارية  
والفنية



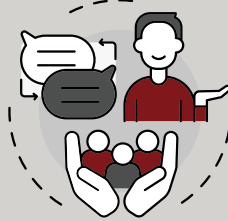
المعيار الأول

تحقيق النتائج  
والإنجازات



المعيار الثاني

الانطباعات ومقاييس  
الرأي



المعيار الثالث

نتائج الجوائز



المعيار الرابع

الشكل ١: نموذج معايير جائزة الأمين/المدير العام المتميز



يتم في القسم الأول تقييم المعيارين الأول والثاني لجميع الأمناء/ المدراء العاميين المرشحين للجائزة ممن تنطبق عليهم الشروط من خلال التقييم المكتبي.

### المعيار الأول: المهارات والممارسات القيادية والإدارية والفنية (٥٠%)

يركز المعيار الأول على مدى توفر المهارات والممارسات القيادية والإدارية والفنية المختلفة بالإضافة إلى مهارات التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي وعمليات المتابعة والتقييم والرقابة وممارسات التعامل مع الشركاء ومتلقي الخدمة فضلاً عن مهارات وممارسات التحسين المستمر والإبداع والابتكار.

تتضمن معايير المهارات والممارسات القيادية والإدارية والفنية المجالات التالية:

#### 1 - المهارات والممارسات القيادية (10%)

##### دور الأمين/ المدير العام في:

1. تحديد توجه استراتيجي واضح للجهة وإيصاله لذوي العلاقة وتوحيد الجهود لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجهة وربطها بالأهداف القطاعية والوطنية (التخطيط ثلاثي الأبعاد).
2. بناء وتطوير القدرات والأطر المؤسسية ومواكبة التطوير بما يلائم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة.
3. الإلتزام بالقيم المؤسسية للجهة وتقديم القدوة الحسنة في النزاهة والشفافية والمسائلة والإلتزام المجتمعي والسلوك الأخلاقي داخلياً وخارجياً والعمل على تبني القيم وترسيخها وعكسها في اعمال الموظفين واشراك الموظفين في تبنيها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
4. بناء ثقافة مؤسسية تهدف لدعم التميز والإبداع والتحسين المستمر والتعاون والعمل الجماعي وتعزيز روح الفريق في كافة مراحل العمل وتحفيز ومشاركة واشراك ودعم الموظفين لتقديم المبادرات والإبداعات.
5. قيادة التغيير وإدارته داخل وخارج الجهة.
6. دعم أنشطة المسؤولية المجتمعية من خلال تحسين الوضع الاقتصادي والبيئي والاجتماعي في مجال العمل المتعلق بالقطاع الحكومي الذي تنتمي اليه الجهة.

#### 2 - مهارات وممارسات التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي (10%)

##### دور الأمين/ المدير العام في:

1. إعداد خطط إستراتيجية وتنفيذية متكاملة مبنية على فهم واضح للواقع الحالي وإستشراف المستقبل وحشد الجهود لتطبيقها، مع التحديد الواضح للعلاقة بين النتائج المحققة والأنظمة والمبادرات والمشاريع المطبقة لتحقيقها.
2. تحليل مخرجات الأداء المؤسسي لفهم القدرات الحالية والمستقبلية للجهة والمخاطر التي تواجهها ومستوى ربطها بالتوجهات الوطنية والقطاعية.
3. ترجمة (تحويل) الاستراتيجيات إلى أطر تنظيمية وعمليات وخطط تنفيذية ومشاريع ومسؤوليات ومدد زمنية مرتبطة بمؤشرات محددة.
4. تحديد المخاطر وتصنيفها ومدى حدوثها وأليات التغلب أو التخفيف منها.

### 3 - المهارات والممارسات الفنية والإدارية (10%)

#### دور الأمين/ المدير العام في:

1. التنظيم الفني والإداري والمالي في الجهة والاستفادة من الموارد المتنوعة المتاحة وتعظيم العائد منها.
2. تنمية وتدريب وتمكين الموظفين وتفويض الصلاحيات لهم وتحفيزهم على العمل والعطاء وبناء روح الفريق الواحد لديهم ومتابعة وتقييم أدائهم.
3. الإتصال والتواصل الفعال مع الموظفين والقدرة على تقديم معلومات مفيدة ومنتظمة لهم عن أدائهم وانجازاتهم واستخدام أدوات ملائمة لتحقيق التواصل والحوار الدائم.
4. دعم التحسين والتطوير المستمر للعمليات والخدمات المؤسسية لضمان تقديم خدمات ذات قيمة مضافة.
5. تطوير مهارات تقنية/ تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها في الإدارة المؤسسية (دعم التحول الرقمي).

### 4 - مهارات وممارسات التحسين المستمر والإبداع والابتكار (10%)

#### دور الأمين/ المدير العام في:

1. بناء بيئة ملائمة للإبداع والابتكار تتضمن وضع أهداف واضحة لهما وتوفير الموارد وإعداد البيئة والسياسات الداعمة لتحقيقها وتحفيز الموظفين وتكريمهم والاستفادة من الإبداع لدى الشركاء ومتلقي الخدمة في تطوير الأداء وتحسين كافة مجالات العمل المؤسسي.
2. تطبيق الأفكار والمبادرات الإبداعية وكيفية التعامل مع الصعوبات والمعوقات لتخطيها وتحقيق العائد منها.

### 5 - مهارات وممارسات المتابعة والتقييم (5%)

#### دور الأمين/ المدير العام في:

1. تطوير ومتابعة منظومة المتابعة والتقييم وما تشمله من مؤشرات للأداء وما يقابلها من نتائج مخرجات الأداء وتنفيذ متابعة ومراجعة دورية لمستوى كفاءة وفعالية عملياتها الرئيسية والاستفادة من النتائج في اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تعزز من قدرة الجهة على تحقيق أهدافها.
2. إدارة الأداء المؤسسي وتحديد وتقييم وفهم النتائج الرئيسية وقياس مستوى أدائه وأداء فريق عمل الجهة من حيث مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والفردية.

### 6 - مهارات وممارسات التعامل مع الشركاء ومتلقي الخدمة (5%)

#### دور الأمين/ المدير العام في:

1. خدمة متلقي الخدمة والعمل على زيادة مستوى رضاهم وفهم وتوقع وتحقيق احتياجاتهم والتواصل المستمر معهم.
2. العمل مع الشركاء لتحقيق المصالح المشتركة وتقديم القيمة الأفضل لمتلقي الخدمة وتأسيس قنوات وشبكات تواصل ملائمة مع الشركاء وتفعيلها بما يحقق الأهداف الاستراتيجية المؤسسية.

## المعيار الثاني: تحقيق النتائج والإنجازات (50%)

يركز معيار الإنجازات والنتائج المؤسسية على معايير فرعية تغطي مستوى مساهمة الأمين/ المدير العام في تحقيق نتائج الخطة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية والأداء المالي وبرامج ونشاطات التحسين المستمر والإبداع والإبتكار في الجهة الحكومية فضلاً عن الإنجازات الشخصية.

تتضمن معايير تحقيق النتائج والإنجازات المجالات التالية:

### 1 - الإنجازات والنتائج المؤسسية/نتائج الخطة الإستراتيجية (15%)

وتتضمن:

1. نسبة تحقيق الأهداف المؤسسية للجهة بشكل متكامل خلال آخر ثلاث سنوات
2. نسبة التحسن في تحقيق الأهداف المؤسسية خلال آخر ثلاث سنوات
3. كفاءة وفاعلية الخطط التنفيذية والتشغيلية
4. كفاءة وفاعلية إدارة الأداء المؤسسي
5. نسبة التحسن الناتجة عن تطبيق برامج التغيير والتطوير المؤسسي
6. الأثر الخاص/المساهمة على مستوى القطاع الذي تنتمي إليه الجهة الحكومية
7. كفاءة وفاعلية إدارة المخاطر والطوارئ على المستوى المؤسسي
8. نتائج تطوير الخدمات المؤسسية المكانية
9. نتائج مبادرات وخطة التحول الرقمي
10. نتائج الملاحظات الواردة في تقارير الجهات الرقابية ذات العلاقة فعالية الإتصال معها

### 2 - نتائج الموارد البشرية في الجهة (5%)

وتتضمن:

1. كفاءة وموضوعية تقييم أداء الموظفين
2. نتائج قياس إنتاجية الموظفين في الجهة
3. نتائج تأهيل الصف الثاني والتي تشمل الفرص المتاحة لهم للمشاركة في أنشطة قيادية تطويرية (خطة الاحلال والتعاقب الوظيفي)
4. نتائج الموظفين المتميزين (نتائج التحفيز، عدد الحاصلين على شهادات تميز/كتب شكر داخل الجهة أو محلياً أو إقليمياً أو عالمياً)

### 3 - نتائج الأداء المالي (5%)

وتتضمن:

1. نسبة الترشيد في الإنفاق الجاري خلال آخر ثلاث سنوات (مقارنة الإنفاق الفعلي بالمخطط ضمن الموازنة)
2. عدد المناقلات المالية
3. نسبة التحسن على الترشيد في الإنفاق الجاري خلال آخر ثلاث سنوات (مقارنة الإنفاق الفعلي بالمخطط ضمن الموازنة)
4. نسبة الإيرادات المالية المحصلة من مجمل الإيرادات الكلية خلال آخر ثلاث سنوات (في حال انطبق على الجهة)
5. نسبة الانفاق الراسمالي بالنسبة للمخصصات بالموازنة قبل المناقلات
6. مستوى توفير مصادر دعم مالي لمشاريع الجهة (مقترحات ومبادرات مشاريع لتوفير تمويل من مصادر خارجية)

#### 4 - نتائج التحسين المستمر والإبداع والابتكار (10%)

وتتضمن:

1. حجم وطبيعة الاعمال المقدمة من ابتكارات أو مبادرات إبداعية أو ريادية (المقترحات، دراسات، أساليب عمل، مشاريع، أوراق عمل وغيرها)
2. نسبة تطبيق ما قُدم من أفكار/مبادرات إبداعية
3. النتائج والاثار الايجابية المترتبة على الابتكارات والمبادرات الإبداعية المطبقة
4. نتائج تطوير بيئة داعمة للإبداع والابتكار
5. نتائج نشاطات وبرامج التحسين المستمر والمتعلقة بالإستفادة من القدرات الإبداعية لكافة الفئات المعنية
6. نتائج تطوير الأداء وتحسين مجالات العمل المؤسسي

#### 5 - الإنجازات الشخصية (15%)

وتتضمن:

1. الإنجازات الشخصية على المستوى المؤسسي (تطوير أنظمة عمل، إدارة المعرفة والمعلومات، إعداد ونشر دراسات وابحث...).
2. الإنجازات الشخصية على المستوى الوطني (المشاركة في رسم السياسات وتطوير القوانين والأنظمة والتعليمات، تنفيذ مشاريع وطنية، ...).
3. الإنجازات الشخصية على مستوى مؤسسات عمل بها سابقا أو خارج نطاق العمل (جوائز محلية وإقليمية وعالمية من جهات معترف بها).
4. الإنجازات الشخصية على مستوى العمل المجتمعي التطوعي (مساهمات لها أثر على المجتمع، عضوية المنظمات غير حكومية، ...).

يتضمن القسم الثاني تقييم المعيارين الثالث والرابع للأمناء/ المدراء العامين الذين اجتازوا مرحلة التقييم المكتبي.

### القسم الثاني

#### المعيار الثالث: الانطباعات ومقاييس الرأي (20%)

يتم قياس المعيار الثالث والمتعلق بالانطباعات ومقاييس الرأي عن الأمناء/ المدراء العامين الذي اجتازوا مرحلة التقييم المكتبي ويشمل قياس كل من:

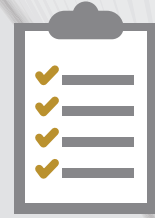
1. الانطباعات ومقاييس الرأي للوزير/رئيس مجلس الإدارة/أو من هو في حكمهم (10%)
2. الانطباعات ومقاييس الرأي للمدراء/المرؤوسين (5%)
3. الانطباعات ومقاييس الرأي للموظفين (5%)

#### المعيار الرابع: نتائج الجوائز (يتم تعبئته بعد الحصول على نتيجة الجهة) (20%)

يعنى المعيار الرابع بنتائج الجهة الحكومية من خلال مشاركتها في جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، حيث يتم تقييمه من قبل إدارة مركز الملك عبدالله الثاني للتمييز ويشمل:

1. نتيجة الجهة الحكومية في جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية للدورة الحالية (10%).
2. نسبة التحسن في نتيجة الجهة الحكومية في جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية للدورة الحالية مقارنة مع الدورة السابقة (10%).

## عملية التقييم



التقييم المستقل والتوافقي لكافة المرشحين



استلام تقارير الاشتراك الخاصة بالأمين/المدير العام



اختيار أعلى 25% (كحد أدنى) من الأمناء العامين/ المدراء العامين الذين تم مقابلتهم مرحلة الزيارة الميدانية



الزيارة الميدانية وقياس الانطباعات



اللجنة التوجيهية/ مجلس الأمناء



هيئة التحكيم/ اللجنة العليا



إعلان الفائزين

## خطوات عملية التقييم

### تتكون عملية التقييم والحصول على النتائج من الخطوات التالية:

#### الخطوة الأولى: التقييم المكتبي (تقييم نموذج الاشتراك)

يقوم المرشح بتقديم طلب الترشح (تقرير الاشتراك) المعتمد من مركز الملك عبدالله الثاني للتميز والذي يقوم من خلاله بالإجابة عن المعايير الرئيسية والفرعية ذات العلاقة (المعيارين الأول والثاني)، وتسليمه في الموعد المحدد من قبل المركز، مرفقاً معه السيرة الذاتية والوثائق والأدلة المطلوبة. يتم تقييم طلبات الاشتراك من خلال استخدام نماذج خاصة لهذه الغاية، حيث يعمل المقيّمون على تقييم النموذج تقييماً مكتيباً وتفريغاً في نموذج التقييم مع العلامات (تقييم مستقل وتوافقي) كما يقوم المقيّمون بتحديد مواضيع الزيارة الميدانية في حال انتقال المرشح إلى المرحلة الثانية ليتم استخدامها.

#### الخطوة الثانية: الزيارة الميدانية ومقاييس الرأي ونتائج الجوائز

تتكون هذه الخطوة من ثلاثة أجزاء رئيسية وهي:

##### أ. الزيارة الميدانية:

يتم اختيار أعلى 25% كحد أدنى من المرشحين بعد الانتهاء من تقييم القسم الأول (المعيار الأول والثاني) للانتقال إلى القسم الثاني من التقييم المتمثلة بالزيارة الميدانية حيث تستهدف الزيارة الميدانية جمع المزيد من المعلومات وتكوين صورة أشمل وأوضح عن المتقدم للجائزة من خلال الاسئلة والمواضيع والتأكد من الأدلة وعكسها على تقرير التقييم المكتبي المعد خلال المرحلة الأولى بعد عكس مخرجات الزيارة الميدانية عليها.

##### ب. الانطباعات ومقاييس الرأي:

يتم من خلالها قياس انطباعات وآراء كل من الوزير/رئيس مجلس الإدارة/أو من هو في حكمهم، المدراء/المروّسين التابعين للأمين/المدير العام المرشح بالإضافة إلى رأي الموظفين من خلال إستبانات معدة خصيصاً لهذا الغرض.

##### ج. نتائج الجوائز:

يتم تقييم هذا الجزء والمتعلق بنتيجة الجهة من قبل إدارة مركز الملك عبدالله الثاني للتميز حيث يتم اعتماد نتيجة الجهة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية لنفس الدورة التي يشارك بها المرشح، ونسبة التحسن في نتيجة الجهة في الجائزة للدورة الحالية مقارنة مع الدورة السابقة. يقوم فريق التقييم بعد الانتهاء من كافة خطوات التقييم بكتابة التقرير التقييمي النهائي الخاص بالأمين/ المدير العام المرشح والذي يحتوي على أبرز نقاط القوة ومجالات التحسين.

#### الخطوة الثالثة: هيئة التحكيم

يقوم المركز بتعيين رئيس وأعضاء هيئة التحكيم من الخبراء في هذا المجال للاستماع إلى العروض التقديمية من قبل فرق التقييم لكل مرشح ومناقشتهم بأبرز مؤشرات التميز لدى كل مرشح والعلامة المعطاة لهم، حيث يقوم رئيس الفريق التقييم خلال جلسات هيئة التحكيم بتوضيح أسس ونقاط التميز لدى الأمين/ المدير العام المرشح امام الهيئة.

#### الخطوة الخامسة: اللجنة التوجيهية/ مجلس الأمناء

يُرفع تقرير هيئة التحكيم والذي يبين الفائز بالجائزة وترتيب المشاركين إلى اللجنة التوجيهية/مجلس الأمناء في المركز لإعتمادها.

## إحتساب النتيجة



لأغراض إحتساب النتيجة تم توزيع علامات التقييم لكافة المراحل حسب الجدول أدناه:

### المرحلة الأولى: التقييم المكتبي (تقييم نموذج الاشتراك) والزيارة الميدانية

العلامة	المعايير
50%	المهارات والممارسات القيادية والإدارية
50%	تحقيق النتائج والإنجازات

### المرحلة الثانية: مقاييس الرأي ونتائج الجوائز

العلامة	جوانب التقييم
60%	*علامة التقييم بعد الزيارة الميدانية
20%	الانطباعات ومقاييس الرأي
20%	نتائج الجوائز (يتم تعبأتها بعد الحصول على نتيجة الجهة في الجائزة الرئيسية)

\* مجموع علامة التقييم بعد الزيارة الميدانية تضرب ب 60%

## التقرير التقييمي النهائي



بعد إعلان النتائج، يحصل كل أمين/ مدير عام تم ترشيحه للزيارة الميدانية على تقرير تقييمي استناداً إلى معايير الجائزة، يوضح نقاط القوة وفرص التحسين لديه.

## إرشادات عامة للمشاركين

- 1 يقوم الأمين/ المدير العام المرشح بإعداد تقرير الاشتراك والذي يحتوي على إجابات المعايير والوثائق المرفقة.
- 2 يتم ارسال نسخة الكترونية من التقرير والمرفقات الى المركز عبر البريد الإلكتروني.
- 3 يجب أن تحتوي صفحة الغلاف على اسم الجهة الحكومية المشاركة وشعارها، واسم الجائزة ودورها "جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية -الدورة التاسعة (2023-2024)"، جائزة الأمين/ المدير العام المتميز، واسم الأمين/المدير العام المرشح وتوقيعه.
- 4 على الأمين/ المدير العام المرشح أن يبدأ تقرير الاشتراك بتقديم نبذة موجزة لا تزيد عن صفحة واحدة تتضمن المعلومات الشخصية للمرشح ومعلومات عن وظيفته الحالية وتاريخ الالتحاق بها ونطاق عمله ومؤهله العلمي، وأن تبين النبذة انطباق الشروط الخاصة التي تم الترشيح عليها.
- 5 يتم تضمين تقرير الاشتراك السيرة الذاتية الأمين/المدير العام المرشح، إضافة إلى الهيكل التنظيمي للجهة الحكومية.
- 6 تتم طباعة الإجابات باللغة العربية واستخدام خط (Simplified Arabic) حجم (12) وترقيم الإجابات والصفحات حسب المعيار والمعايير الفرعية، وتكون الطباعة على وجهي الورقة.
- 7 يجب ألا يزيد عدد السطور في كل صفحة عن (30) سطراً.
- 8 يجب ألا تقل الحواشي عن (1) إنش من الأعلى والأسفل، و(1) إنش من الجانبين.
- 9 يجب ترقيم كافة صفحات التقرير.
- 10 يعد الأمين/المدير العام الوثائق الضرورية الإضافية لحين زيارة أعضاء فريق التقييم للاطلاع عليها إن لزم الأمر.
- 11 يتم التعامل مع المعلومات الواردة في تقرير الاشتراك والوثائق المرفقة بسرية تامة وتكون محل عناية واهتمام إدارة المركز وفريق التقييم.
- 12 يجب ألا يزيد عدد صفحات تقرير اشتراك الأمين/ المدير العام المتميز والوثائق المرفقة عما هو مبين أدناه:

فئة الجائزة	الحد الأقصى لعدد صفحات الإجابة	الحد الأقصى لعدد صفحات الوثائق المرفقة
الأمين/ المدير العام المتميز	25	30



# جائزة الموظف الحكومي المتميز

الدورة التاسعة (2023-2024)





«واليوم، ونحن على أعتاب  
المئوية الثانية للدولة، فلا بديل عن  
الاستمرار في تعزيز نهج الاعتماد على الذات، من  
خلال تمكين مواردنا البشرية الواعدة وتزويدها بعلوم  
ومهارات مهنية وتقنية ترفع من ميزتهم التنافسية.»

كتاب التكليف السامي لدولة الدكتور بشر الخصاونة

٧ تشرين الأول ٢٠٢٠

”لقد بني هذا الوطن بجهود من آمن به من أبنائه وبناته،  
وعملوا وكافحوا وتميزوا، وواجهنا أن نبني على جهودهم،  
وخياراتنا اليوم ستصنع مستقبل الأجيال القادمة، فلنعمل  
معا بثقة وإيمان وتكافل، لنوفر الحياة الكريمة لشعبنا في  
وطننا العزيز، في الحاضر وفي المستقبل.“

رسالة جلالة الملك عبدالله الثاني إلى أبناء الوطن وبناته

بمناسبة عيد ميلاده الستين

30 كانون الثاني 2022

## المقدمة

يعد الموظفون المورد الأساسي في أي مؤسسة والعنصر الأهم لنجاحها، لذا لا بد من التركيز على تطوير الموظفين وتأهيلهم بالطرق السليمة، وتقديم كل ما يزيد من رضاهم عن عملهم وقدرتهم على العطاء والإبداع لدعم مسيرة الجهة الحكومية التي يعملون بها. إن الاستثمار برأس المال البشري يعود بالمنفعة على كل من الموظف والجهة ويحقق أهداف كل منهما.

تقوم جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية ضمن فئة الموظف الحكومي المتميز بتكريم الموظف المتميز الذي يتحلى بالصفات والخصائص التالية:

- شخصية وسلوك متميزين
- مبادر ومبدع ومبتكر
- يمتلك مؤهلات علمية وخبرات عملية تتناسب وطبيعة عمله
- لديه رؤية واضحة لما يريد تحقيقه في الجهة ويسعى لتحقيقها
- يستفيد من الموارد المتاحة لديه بالشكل الأمثل
- يبذل كل ما يستطيع لتقديم الخدمة الأفضل لمتلقي الخدمة<sup>1</sup>
- يسعى لتعزيز سمعة الجهة والحفاظ عليها
- ملتزم بمدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة<sup>2</sup>

1 متلقي الخدمة: أي شخص أو جهة تقدم له/ لها الخدمة من قبل الجهة، وقد يكون متلقي الخدمة مواطناً أو مستثمراً أو وزارة أو مؤسسة أو جهة أخرى.  
2 المرجعية التفصيلية التي تتضمن المعايير السلوكية وأخلاقيات الوظيفة العامة المقررة قانونياً ودستورياً، والتي تم إقرارها من قبل مجلس الوزراء عام 2009، وتسري أحكامها على كافة الموظفين الخاضعين للخدمة المدنية وعلى موظفي المؤسسات والدوائر .

## فئات جائزة الموظف الحكومي المتميز

الفئة الأولى:

### جائزة الموظف القيادي / الإشرافي المتميز

يشترط فيمن يتم ترشيحه لهذه الفئة ما يلي:

1. أن يكون موظفاً عاملاً في الوظائف القيادية أو الإشرافية في الجهة على اختلاف أنواعها ومسمياتها (مساعد أمين عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام، مدير دائرة، مدير مديرية، رئيس قسم، ...إلخ).
2. أن يكون قد عمل في الوظيفة القيادية أو الإشرافية في الجهة لمدة سنتين أو أكثر عند تاريخ الترشيح.
3. أن يرأس موظفين اثنين على الأقل.

الفئة الثانية:

### جائزة الموظف الإداري / الفني/التقني المتميز

يشترط فيمن يتم ترشيحه لهذه الفئة ما يلي:

1. أن يكون موظفاً عاملاً في وظائف إدارية كتابية أو بوظائف ذات طبيعة فنية تقنية على اختلاف أنواعها ومسمياتها (هندسية، قانونية، اقتصادية، مالية، حاسوبية،...إلخ).
2. أن يكون قد عمل في الوظيفة الإدارية أو الفنية او التقنية في الجهة لمدة سنتين أو أكثر عند تاريخ الترشيح.

الفئة الثالثة:

### جائزة الموظف المساند المتميز

يشترط فيمن يتم ترشيحه لهذه الفئة ما يلي:

1. أن يكون موظفاً عاملاً في وظائف خدمية أو مهنية أو إدارية أو فنية مساندة (سكرتاريا، مأمور مقسم، سائق،...إلخ).
2. أن يكون قد عمل في الوظيفة الخدمية أو الإدارية او الفنية المساندة في الجهة لمدة سنتين أو أكثر عند تاريخ الترشيح.
3. أن يكون من حملة شهادة الدبلوم أو أقل.

## شروط الاشتراك

تم تخصيص هذه الدورة من الجائزة للموظفين العاملين في الفروع خارج عمان للجهات التي لديها فروع وفي حال عدم وجود للجهة اي فروع خارج عمان يتم ترشيح الموظفين من العاملين في العاصمة.

تعبئة نموذج ترشيح الموظف الحكومي المتميز وتوقيعه وارساله مع المرفقات المطلوبة في النموذج الى المركز في الوقت المحدد والذي يتم اعلانه لاحقا للجهات من خلال ضباط الارتباط.

يشترط ملاءمة المسمى الوظيفي للموظف المرشح مع فئة الجائزة المرشح لها، ويتم إرفاق الهيكل التنظيمي للجهة وبما يبين موقع الموظف فيه للتأكد من تحقق هذا الشرط.

لا يجوز ترشيح نفس الموظف لأكثر من دورة وذلك لمنح بقية الموظفين فرصة الترشح لفئات الجائزة حتى لو تم ترشيحه عن فئة أخرى غير التي ترشح عنها سابقاً.

يجب ألا يقل تقييم أداء الموظف المرشح في الجهة في السنتين الماضيتين عن جيد جداً.

تقوم الجهة بالتعهد في نموذج ترشيح الموظفين للفئات الثلاث بانطباق شروط الترشيح عليهم ولن يتم تقييم اي تقرير لأي موظف تم ارساله غير المذكور في نموذج الترشيح.

في حال تم تغيير المسمى الوظيفي للموظف بعد أن تم ترشيحه لأي من الفئات الثلاثة، يجوز أن يبقى مرشحاً عن فئته في حال بقاءه بنفس المستوى الوظيفي، ويتم تقييم أدائه بناءً على السنتين الماضيتين.

في حال تم نقل الموظف إلى موقع آخر تابع للجهة التي يعمل بها بعد أن تم ترشيحه لأي من الفئات الثلاثة، يجوز أن يبقى مرشحاً عن فئته في حال بقاءه بنفس المستوى الوظيفي، ويتم تقييم أدائه بناءً على السنتين الماضيتين وفي الموقع الجغرافي القديم.

يشترط عدم حصول الموظف المرشح لجائزة الموظف الحكومي المتميز على أي شكل من أشكال العقوبات (تنبيه، إنذار، فصل، وغيرها) خلال السنتين الأخيرتين من عمله في الجهة.

يحق للمركز رفض اشتراك أي موظف مرشح لا تنطبق عليه الشروط الواردة أعلاه في أي مرحلة من مراحل التقييم.



## مميزات الحصول على جائزة الموظف الحكومي المتميز

- يعتبر الموظف الحائز على جائزة الموظف الحكومي المتميز مثلاً أعلى بين موظفي القطاع العام ويعتبر حصوله على الجائزة اعترافاً بتميز أدائه وكفاءته.
- يستلم الموظف الحائز على جائزة الموظف الحكومي المتميز شهادة شكر وتقدير وتذكراً للجائزة ومكافأة مالية.
- بعد إعلان النتائج، يحصل كل موظف تمت زيارته في موقع عمله على تقرير تقييمي يتضمن أهم نقاط القوة وفرص التحسين لديه، مما يساعد على الإرتقاء بأدائه.
- تطبيقاً للبند (ب) من أحكام المادة (33) من نظام الخدمة المدنية رقم (9) لسنة 2020، يمنح الموظف الذي يحصل على جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية خمس زيادات سنوية.
- يحصل الموظف الحائز على ختم التميز شهادة شكر وتقدير بالإضافة الى تقرير تقييمي يتضمن أهم نقاط القوة وفرص التحسين لديه، مما يساعد على الإرتقاء بأدائه مستقبلاً.



## معايير جائزة الموظف الحكومي المتميز

تتضمن جائزة الموظف الحكومي المتميز معايير رئيسية ينبثق منها مؤشرات تميز يمكن الإستدلال بها لبيان مدى تميز الموظف وتميز أدائه، ويجب على الجهة والموظف الإجابة في تقرير الإشتراك على مؤشرات التميز وتوفير أدلة واقعية تدل على وجودها.

### المعيار الاول: النتائج والإنجازات

يركز هذا المعيار على إنجازات الموظف في بعدين (البعد المؤسسي والبعد الشخصي) في الجهة التي يعمل بها حالياً وعن المسمى الوظيفي الحالي والمترشح عنه.

#### الإنجازات على المستوى المؤسسي

1. النتائج والإنجازات التي حققها الموظف آخر سنتين في نطاق عمله الحالي (الوحدة الإدارية) وأثر هذه الإنجازات على جهة العمل (مثل الارتقاء بالخدمة وطريقة العمل وخفض الكلف والنفقات وزيادة الإيرادات).
2. نتائج مؤشرات الكفاءة والفاعلية خلال آخر سنتين في الوحدة الإدارية التي يعمل بها الموظف.
3. نتائج مشاركة الموظف زملائه في العمل الجماعي والمساهمة في تحقيق الإنجازات خلال آخر سنتين من خلال فرق العمل أو اللجان على المستوى المؤسسي.

#### الإنجازات على المستوى الشخصي

1. الإنجازات التي قدمها الموظف خلال آخر سنتين والتي تفوق التوقعات وتتعدى مهام عمله الوظيفي (إنجاز غير نمطي وغير تقليدي).
2. الإنجازات الشخصية التي حققها الموظف خلال سنتين على المستويين الوطني والعالمي.
3. الإنجازات السابقة التي حققها الموظف في جهته الحالية أو أي جهات سابقة (لما قبل السنتين الأخيرتين).

### المعيار الثاني: التخطيط المؤسسي والوظيفي

1. استيعاب الموظف لرؤية ورسالة الجهة التي يعمل بها وأهدافها الاستراتيجية.
2. مساهمة الموظف في إعداد خطط العمل التشغيلية ومتابعة تنفيذها لتحقيق أهداف الجهة.
3. قدرة الموظف على مواجهة التحديات والصعوبات واتخاذ القرارات في سبيل القيام بمهامه أو ما يكلف به من أعمال لتحقيق الخطط الأهداف.
4. قدرة الموظف على الاستفادة من الموارد المتنوعة المتاحة (البشرية والمالية والمادية والتكنولوجية) لتنظيم وتعظيم العائد منها.
5. وضع الموظف لمؤشرات قياس مستوى إنجاز الأهداف الموضوعية والجودة في أداء عمله والاستفادة من نتائج القياس في تحسين وتطوير أدائه.
6. مساهمة الموظف في استشرافه للمستقبل في مجال عمله لتحقيق نتائج تخدم جهة العمل ومتابعة تنفيذها لتحقيق أهداف الجهة.
7. قدرة الموظف على تحديد أهداف وتطوير الخطة الشخصية المستقبلية.

### المعيار الثالث: التعلّم المستمر والتنمية الذاتية

يركز هذا المعيار على التعلّم المستمر والتنمية الذاتية للموظف من خلال:

1. تناسب المؤهلات العلمية والشهادات المهنية للموظف مع الوصف الوظيفي وطبيعة العمل.
2. الجهود التي بذلها الموظف في الارتقاء بتحصيله العلمي والتنمية الذاتية والمهنية وأثرها على المستوى الفردي والمؤسسي في تحسين مستوى الأداء ونوعيته.
3. مدى حرص الموظف على مواكبة التطورات الإدارية والعلمية والتقنية في مجال عمله وتوظيفها لإنجاز وتطوير العمل.
4. توظيف المعارف والمهارات المكتسبة من خلال الدورات التدريبية والورش والمؤتمرات والندوات في رفع كفاءة عمل الموظف.
5. الخطة المستقبلية للموظف لاكتساب العلم والمعرفة وتحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية.

### المعيار الرابع: التطوير والابتكار

يركز هذا المعيار على المهارات والأساليب والمبادرات والنتائج المتعلقة بالتطوير المستمر والإبداع والابتكار من حيث:

1. مساهمة الموظف في التطوير المستمر للعمليات والخدمات وتطوير وتبسيط إجراءات العمل.
2. بيان قدرة الموظف على التنبؤ وتحديد المشكلات والمعوقات في بيئة العمل والاستفادة من جهود التعلّم المستمر والخبرات العملية للموظف لتقديم أفكار ومبادرات تحسينية وتطويرية.
3. طبيعة ما قدمه الموظف من مبادرات ابتكارية وبذله للجهود لتطبيقها وتخطي الصعوبات والمعوقات المرافقة لها.
4. مدى تطبيق الموظف للمبادرات الابتكارية والنتائج المترتبة على التطبيق على المستوى الشخصي والوحدة والجهة وعلى البعد الوطني والعالمي إن وجد.
5. مساهمة الموظف في تجذير ثقافة التحسين المستمر والابتكار من خلال ورش العمل أو غيرها.

### المعيار الخامس: الشخصية الإيجابية والمؤثرة

يركز هذا المعيار على اتجاهات الموظف وتمثله لها في المواقف المختلفة من خلال:

1. تمثل الموظف للقدوة الحسنة لزملائه في الأداء والسلوك.
2. استعداد الموظف لبذل جهود إضافية لخدمة متلقي الخدمة أو ذوي العلاقة وتحقيق رضاهم وإسعادهم.
3. أثر المشاركة السنوية للموظف في النشاطات الرسمية وغير الرسمية ضمن بيئة العمل.
4. تبني الموظف ثقافة المشاركة والانتماء من خلال المشاركة في الاعمال التطوعية.
5. تبني الموظف مبادرات ونشاطات أدت إلى إحداث تغيرات إيجابية في المجتمع المحلي والعالمي.
6. قدرة الموظف على التعامل مع المستجدات والأزمات بمرونة وإيجابية.



### المعيار السادس: المهارات القيادية والإشرافية\*

- يركز هذا المعيار على القدرات القيادية والإشرافية التي يطبقها الموظف خلال قيامه بعمله ودوره في:
1. المساهمة في اعداد الخطة الاستراتيجية للجهة وتنفيذها وتوفير الامكانيات والجهود لتطبيقها ومراجعتها بكفاءة لتحقيق الأهداف المؤسسية والقطاعية والوطنية.
  2. اعداد وتنفيذ خطط تشغيلية للوحدة/ القسم/الدائرة وحشد الجهود لتطبيقها وتقييم نتائجها واعداد خطط التحسين والتطوير والإشراف على تنفيذها.
  3. الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (البشرية/المالية/التقنية/المعرفية وغيرها) في تحقيق الأهداف والخطط على مستوى الوحدة/القسم/الدائرة.
  4. تنمية وتدريب وتمكين الموظفين وتفويض الصلاحيات لهم وتحفيزهم والقدرة على اعداد الصف الثاني.
  5. متابعة وتقييم أداء الموظفين وتقديم تغذية راجعة منتظمة لفريق عمله/وحده/قسمه/دائرتة عن أدائهم وإنجازاتهم لتحسين وتطوير أدائهم.
  6. توظيف مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات وفض النزاعات.
  7. توظيف مهارات الاتصال والتواصل الفعال مع كافة المعنيين داخل الجهة وخارجها.
  8. تطبيق مفاهيم إدارة التغيير وإدارة المخاطر من خلال اعداد الخطط البديلة وخطط الطوارئ ومتابعة تنفيذها للحد من وقوع المخاطر وتقليل الأثر الناتج في حال وقوعها.
  9. المساهمة في توفير بيئة داعمة للإبداع والابتكار وتشجيع المبدعين.
  10. تحقيق النتائج المتعلقة بإدارة وحدته/قسمه/دائرتة والإنجاز على المستوى الوطني والعالمي إن وجد.

\* لفئة الموظف القيادي/ الإشرافي المتميز فقط

### الجدول التالي يوضح علامات المعايير لكل فئة من فئات الجائزة

المعيار/الفئة	فئة الموظف القيادي / الإشرافي	فئة الموظف الفني/ الإداري/التقني	فئة الموظف المساند
المعيار الاول: النتائج والإنجازات	15	25	30
المعيار الثاني: التخطيط المؤسسي والوظيفي	25	15	10
المعيار الثالث: التعلّم المستمر والتنمية الذاتية	10	25	20
المعيار الرابع: التطوير المستمر والابتكار	15	25	20
المعيار الخامس: الشخصية الإيجابية والمؤثرة	10	10	20
المعيار السادس: المهارات القيادية والإشرافية	25	-	-
المجموع	100	100	100

الجدول رقم (١): علامات المعايير لكل فئة من فئات الجائزة

## عملية التقييم



الشكل رقم (١): مراحل التقييم

### 1. استلام نماذج الترشيح والتأكد من مطابقتها لشروط الترشيح



يقوم مدير الموارد البشرية في الجهة بتعبئة النماذج الخاصة بترشيح الموظفين (ملحق رقم 1) عن كل فئة وتوقيعها واعتمادها من قبل الادارة العليا (الوزير/الأمين العام/ المدير العام)، وازافة الختم الرسمي للجهة وارساله الى المركز. يقوم المركز بدراسة النماذج المرسله والتأكد من مطابقتها لشروط الترشيح عن كل فئة والواردة في هذا الكتيب. سيتم مخاطبة الجهة في حال وجود مخالفات في شروط الترشيح واعطائهم مدة أسبوع واحد فقط لتصويب الاوضاع واعادة ترشيح الموظف المناسب وذلك لمرة واحدة فقط. علما بأنه لن يتم تقييم اي موظف من غير المذكورين في نموذج الترشيح.

### 2. استلام تقارير الاشتراك الخاصة بالموظفين المشاركين في جائزة الموظف الحكومي المتميز



يقوم الموظف بالإجابة على مؤشرات التميز ضمن معايير الجائزة وتضمينها في تقرير الاشتراك وإرفاق الوثائق المطلوبة وارسالها الى المركز عن طريق ضابط ارتباط الجهة في الوقت المحدد.

### 3. التقييم المستقل والتوافقي لكافة المرشحين



يقوم كل عضو في فريق التقييم بدراسة تقرير الموظف (كل على حده)، ثم يقدم كل مقيم تقريره المستقل، والذي يتضمن نقاط القوة وفرص التحسين والأمور الواجب التأكد منها خلال الزيارة الميدانية (في حال تأهل الموظف لهذه المرحلة). يتم عكس مخرجات ما ورد في التقرير المستقل في جدول احتساب العلامات المخصص لهذه الغاية. يجتمع فريق التقييم بعدها بهدف الوصول إلى فهم مشترك حول وضع الموظف، ومن ثم إعداد تقرير توافقي يبين نقاط القوة وفرص التحسين والأمور الواجب التأكد منها خلال الزيارة الميدانية (في حال تأهل الموظف لهذه المرحلة)، ومن ثم يقوم فريق التقييم بعكس مخرجات ما ورد في التقرير التوافقي في جدول احتساب العلامات المخصص لهذه الغاية. ومن ثم يقوم رئيس الفريق بمراجعة التقارير المستقلة والتوافقية والتي أعدها فريق التقييم، لضمان أعلى درجات الدقة والموضوعية.

### 4. اختيار أعلى 20% من الموظفين لمرحلة المقابلة الشخصية في المركز



يتم اختيار أعلى 20% من مجموع الموظفين عن كل فئة من خلال لقاءات رئيس الفريق مع أعضاء الفريق واللجنة الفنية بناءً على علاماتهم لتتم مقابلتهم في مقر المركز من قبل فريق التقييم. في هذه المرحلة، يطلب من الموظفين المترشحين عن فئة الموظف القيادي بتقديم ايجاز عن انجازاته ومبادراته أمام فريق التقييم. يقوم فريق التقييم بالتوافق على العلامة المخصصة للمقابلة الشخصية.

### 5. اختيار أعلى 50% (كحد أدنى) من الموظفين الذين تم مقابلتهم لمرحلة الزيارة الميدانية



يتم اختيار أعلى 50% (كحد أدنى) من مجموع الموظفين عن كل فئة والحاصلين على أعلى علامات في المقابلة الشخصية فقط وذلك للقيام بزيارتهم في مواقع عملهم.

### 6. الزيارة الميدانية



يقوم الفريق بزيارة تقييم ميدانية للموظف في وزارته/ مؤسسته، حيث يعد الهدف من الزيارة الميدانية هو جمع المزيد من المعلومات وتكوين صورة أشمل وأوضح عن الموظف من خلال الاسئلة والمواضيع والتأكد من الأدلة وتعديل علامة التقرير التوافقي بعد عكس مخرجات الزيارة الميدانية عليها ولا تخصص لها علامة منفصلة في تقسيم العلامات. وبعد الزيارة الميدانية يعد الفريق التقرير التقييمي النهائي للموظف والذي يحدد بصورة أساسية نقاط القوة وفرص التحسين لديه، كما يتضمن نتائج وعلامات التقييم ويتم ارسالها الى رئيس الفريق بعد عكس مخرجات

الزيارة الميدانية عليها.

من الأمور التي يتم تقييمها خلال الزيارة الميدانية بالإضافة إلى المعايير التي قام الموظف بالإجابة عليها في تقرير الاشتراك:

- علاقات العمل والاتصال.
- الالتزام بأنظمة العمل.
- الإخلاص والانتماء.
- أخلاقيات العمل.

الأشخاص الذين يتم الاتصال بهم أثناء الزيارة الميدانية:

- مدراء حاليين وسابقين.
- زملاء من مختلف المستويات الإدارية بشكل عشوائي.
- متعاملين مع الموظف المرشح من إدارات مختلفة داخل الجهة.

#### 7. اللجنة الفنية

يقوم المركز بتعيين اللجنة الفنية للاستماع إلى شرح من المقيمين عن أهم نقاط القوة لكل موظف تمت زيارته ميدانياً وأهم ملاحظات لجنة المقابلة، والتأكد من جودة التقارير التوافقية، وتوجيه المقيمين لتعديل محتوى التقارير أو العلامات بناء على نتائج الزيارة الميدانية والمشاهدات ونقاط التميز التي يحققها الموظف. يقوم المقيمين بعكس التغييرات اللازمة (إن وجدت) على التقارير والعلامات بناءً على توجيهات اللجنة الفنية وتحت إشراف رؤساء الفرق.



#### 8. هيئة التحكيم

يقوم المركز بتعيين أعضاء هيئة التحكيم من الخبراء في هذا المجال للاستماع إلى العروض التقديمية من قبل فرق التقييم لكل مرشح ومناقشتهم بأبرز مؤشرات التمييز لدى كل مرشح والعلامة المعطاة لهم، ويقوم رئيس الفريق خلال جلسات هيئة التحكيم بتوضيح أسس ونقاط التميز لدى الموظف أمام الهيئة إضافة إلى أهم ملاحظات لجنة المقابلة. يقوم المقيمين بعكس التغييرات اللازمة (إن وجدت) على التقارير والعلامات بناءً على توجيهات هيئة التحكيم وتحت إشراف رؤساء الفرق. يقوم رؤساء الفرق برفع النتائج النهائية بعد التعديلات لهيئة التحكيم وتسليمها لإدارة المركز.



#### 9. اللجنة التوجيهية ومجلس الأمناء

يتم عرض نتائج تقييم جائزة الموظف الحكومي المتميز أمام اللجنة التوجيهية للموافقة عليها. ومن ثم يتم عرضها على مجلس أمناء المركز لأخذ الموافقة النهائية عليها وتحديد الموظفين الذين سيتم تكريمهم خلال الحفل والموظفين الحاصلين على ختم التمييز. من الجدير بالذكر أن النتائج يتم عرضها على اللجنة التوجيهية ومجلس الأمناء بدون ذكر أسماء الموظفين وأسماء الجهات الذين يعملون بها وذلك لضمان الحيادية. بعد إعلان النتائج، يحصل كل موظف تأهل لمرحلة الزيارة الميدانية فقط على تقرير تقييمي استناداً إلى معايير الجائزة، يوضح نقاط القوة وفرص التحسين لديه مما يساعد على التحسين المستمر في أدائه.



## إرشادات عامة للمشاركة

- 1 الترشيح إلزامي لجائزة الموظف الحكومي المتميز، حيث تلتزم كل جهة بترشيح ثلاثة موظفين من فروع الجهة خارج عمان (في حال كانت الجهة لديها فروع خارج عمان)، وإرسال نموذج الترشيح الخاص بجائزة الموظف الحكومي المتميز بكتاب رسمي موقع ومختوم بحيث يتم ترشيح موظف واحد تنطبق عليه شروط الجائزة لكل فئة من فئات الجائزة الثلاثة الأولى. سيتم إعلان أسماء المؤسسات التي لم ترشح أي من موظفيها خلال حفل توزيع جوائز الملك عبدالله الثاني للتميز.
- 2 يعتبر الموظف المرشح من نخبة موظفي الجهة التي يمثلها، لذلك لا بد أن يكون اختيار الموظف المرشح اختياراً موضوعياً وحقيقياً لأنه سيعكس صورة الجهة التي يمثلها.
- 3 تقوم الجهة بإرسال كتاب رسمي موقع من الوزير أو الأمين العام أو مدير عام المؤسسة يبين أسماء الموظفين الثلاث المرشحين عن الفئات الثلاثة وفئة كل منهم، بشكل منفصل عن تقارير الاشتراك.
- 4 يقوم الموظف المرشح بإعداد تقرير الاشتراك المرسل من المركز والذي يحتوي على إجابات المعايير والوثائق المرفقة بالتعاون مع مديره المباشر والموظفين المعنيين.
- 5 يتم إرسال نسخة الكترونية عن التقرير والمرفقات بصيغة الكترونية فقط.
- 6 يجب أن تحتوي صفحة الغلاف على اسم الجهة المشاركة وشعارها، واسم الجائزة ودورتها "جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية - الدورة التاسعة (2023-2024)"، جائزة الموظف الحكومي المتميز، واسم الموظف الحكومي المرشح وفئة الجائزة المرشح عنها.
- 7 على الموظف المرشح عن أي فئة من فئات جائزة الموظف الحكومي المتميز أن يبدأ تقرير الاشتراك بتقديم نبذة موجزة لا تزيد عن صفحة واحدة تتضمن المعلومات الشخصية للمرشح ومعلومات عن وظيفته الحالية وتاريخ الالتحاق بها ونطاق عمله ومؤهله العلمي، وأن تبين النبذة انطباق الشروط الخاصة بالفئة التي تم الترشيح عنها على الموظف المرشح.
- 8 يتم تضمين تقرير الاشتراك السيرة الذاتية للموظف المرشح، إضافة إلى الهيكل التنظيمي للجهة مع توضيح موقع الموظف فيه.
- 9 تتم طباعة الإجابات باللغة العربية واستخدام خط (Simplified Arabic) حجم (12) وترقيم الإجابات والصفحات حسب المعيار والمعايير الفرعية، وتكون الطباعة على وجهي الورقة.
- 10 يجب ألا يزيد عدد السطور في كل صفحة عن (30) سطراً.
- 11 يجب ألا تقل الحواشي عن (1) إنش من الأعلى والأسفل، و(1.25) إنش من الجانبين.
- 12 يجب ترقيم كافة صفحات التقرير.

## ارشادات عامة للزيارة الميدانية

- 1 تُعد الجهة الوثائق الضرورية الإضافية وتحفظ بها لحين زيارة أعضاء فريق التقييم للاطلاع عليها إن لزم الأمر.
- 2 تقوم الجهة بتوفير مكان لأعضاء فريق المقيمين عند الزيارة ويتم توفير الوثائق المطلوبة في هذا المكان، كما يمكن لفريق المقيمين طلب وثائق أخرى إذا استدعى التقييم ذلك.
- 3 يقوم أعضاء فريق المقيمين بطلب الموظفين للمقابلة حسب معايير الجائزة إضافة إلى أي موظف يرى المقيمون ضرورة مقابله عند إجراء التقييم الميداني.
- 4 يتم التعامل مع المعلومات الواردة في تقرير الاشتراك والوثائق المرفقة والتي يتم الاطلاع عليها خلال الزيارة الميدانية بسرية تامة وتكون محل عناية واهتمام إدارة المركز وفريق التقييم.

### عدد صفحات تقرير الاشتراك

يجب ألا يزيد عدد صفحات تقرير اشتراك الموظف الحكومي المتميز والوثائق المرفقة عما هو مبين في الجدول أدناه:

الحد الأقصى لعدد صفحات الوثائق المرفقة	الحد الأقصى لعدد صفحات الإجابة	فئة الجائزة
35	18	الموظف القيادي/ الإشرافي المتميز
25	15	الموظف الإداري/ الفني/ التقني المتميز
25	15	جائزة الموظف المساند المتميز

**نموذج الترشيح لجائزة الموظف الحكومي المتميز**  
**الدورة التاسعة (2023/2022)**

الرجاء ادراج صورة شخصية عالية الوضوح للمرشح

لقد صمم هذا النموذج لترشيح الموظف الحكومي المتميز داخل الجهة المشاركة في الدورة التاسعة من جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، وذلك بهدف ضمان توافق شروط الاشتراك الواردة في كتيب الجائزة على الموظف المرشح وعدم ضياع الفرصة على الجهة جراء عدم انطباق الشروط على المرشح، لذا يرجى تعبئة النموذج بكل دقة وموضوعية ليتمكن المركز من استخدام البيانات الواردة.

يجب على هذا النموذج من قبل مدير الموارد البشرية في الجهة ويتم اعتماده وتوقيعه من قبل مدير الموارد البشرية ويتم ختمه بالختم الرسمي للجهة وارساله الى المركز مع نهاية يوم .....

ملاحظات:

لن يتم قبول اي تقرير اشتراك لموظف غير المذكور في نموذج الترشيح الخاص بالجائزة.

تم اعتماد ترشيح الموظفين التابعين للجهة من خارج عمان فقط وذلك للجهات التي لها قروص خارج العاصمة.

**القسم الأول: معلومات عامة:**

اسم الجهة: ..... الفرع: .....

فئة الترشيح:

- فئة الموظف القيادي/الإشرافي المتميز.
- فئة الموظف الإداري/الفتي / التقني المتميز.
- فئة الموظف المساند (الإداري والفتي) المتميز.

**القسم الثاني: معلومات عامة عن الموظف**

اسم المرشح باللغة العربية (كما في جواز السفر):
الرقم الوطني:
التحصيل العلمي (الشهادات العلمية):

نموذج ترشيح لجائزة الموظف الحكومي المتميز - الدورة التاسعة (2023/2022)





# جائزة فريق التغيير المتميز



## المقدمة

تعتبر إدارة التغيير المحرك الأبرز لمواجهة المستجدات التي تواجه منظومة العمل الإداري في الجهات العاملة في القطاعين العام والخاص. لذا فإن العمل بإحداث التغيير الإيجابي ومحاولة معالجة متطلبات العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على الأداء المؤسسي أصبحت ضرورة ماسة لإنجاح عمل أي جهة. ولضمان نجاعة عملية التغيير فإن إعتبار الأفراد داخل الجهات العنصر الأهم لنجاح عملها، وبالتالي فإن تطوير برامج لإدارة التغيير باستخدام الأفراد سيدعم الجهة في أوقات التغيير ويعتبر الوصفة الأنسب للعمل المتميز في ظل المتغيرات المتعددة والمتنوعة التي تؤثر على الأداء المؤسسي وتضمن عملها بشكل فعال.

يتطلب العمل في مجال إدارة التغيير في الجهات الحكومية تنسيق المهام ضمن عمل فرق عمل خاصة بالتغيير مع ضمان ان تكون لديهم مهارات اتصال نوعية وقدرة على رسم مهام العمل وتنفيذها بدقة وكفاءة في الجهة. من هنا جاءت فكرة اطلاق جائزة فريق التغيير المتميز لتحفيز الجهات على نشر وتبني ثقافة فرق التغيير والعمل على دعمها وتوفير الموارد اللازمة لتمكينها من القيام بعملها وتحقيق النتائج والأهداف التي كانت سببا لتشكيلها لتكون لديها القدرة على إحداث التغيير. علماً بأن القدرة على إحداث التغيير لا تتوفر مصادفةً، بل تتطلب نهجاً استراتيجياً لتضمين إدارة التغيير داخل الجهة.

تأتي فكرة الجائزة لتعزيز التنافس الإيجابي بينها ولضمان قيام فرق العمل فيها بالواجبات والمهام الموكلة إليها على أكمل وجه ومستويات عالية من التميز لتلبية إحتياجات الخطط الوطنية المعنية بالشأن الاقتصادي والسياسي والإداري من خلال توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء الجهات الحكومية وتضمين المستجدات بغية إحداث نقلة نوعية في أداء ونتائج الجهات الحكومية بصورة تكون فيها المعايير أقرب للتطبيق العملي وفق متطلبات الخطط الوطنية المختلفة.

يتضمن نموذج تقييم جائزة فريق التغيير المتميز أربعة معايير رئيسية تتعلق بتشكيل الفريق، والتخطيط، والتنفيذ، بالإضافة الى الانجازات ونتائج التغيير. إن النتيجة النهائية لقدرة الجهة على إدارة التغيير هي قيام الأفراد بتبني التغيير بسرعة وبفعالية أكبر، وجعل الجهات الحكومية قادرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات الخطط الوطنية وعكسها على عمل الجهة من خلال تبني المبادرات الإستراتيجية واعتماد تقنيات جديدة مما يؤدي الى تعزيز الإنتاجية ورضى متلقي الخدمة في نهاية المطاف.

## شروط الاشتراك

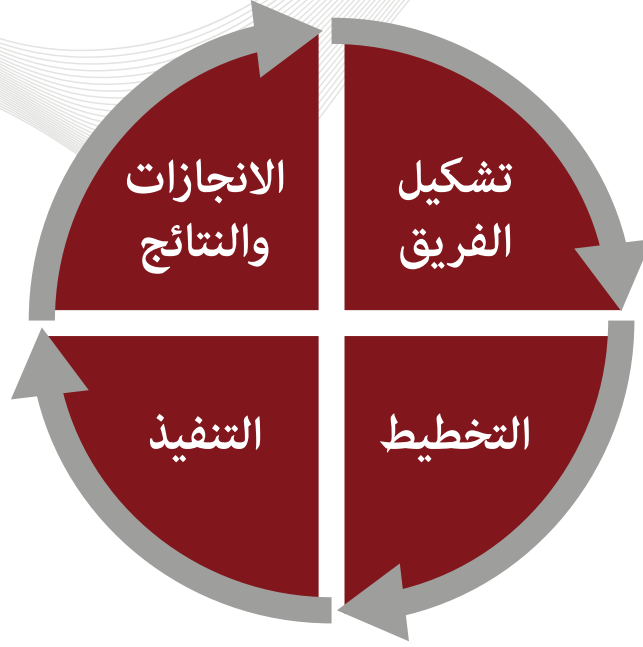
- أن لا يقل عدد أعضاء الفريق عن خمسة بما فيهم رئيس الفريق.
- أن لا يكون الفريق مدرجاً في الهيكل التنظيمي للجهة.
- أن لا يكون هنالك مشاركة خارجية غير حكومية (استشارية) في تصميم وتنفيذ المشروع.
- يجب أن تغطي وثائق الاشتراك نشاطات الفريق وأعماله وليس الأنشطة الفردية لأعضاء الفريق.
- على الفريق تعبئة وثيقة الاشتراك وارسالها مع المرفقات المطلوبة الى المركز في الوقت المحدد والذي يتم اعلانه لاحقاً للجهات من خلال ضباط الارتباط.
- سيتم تنفيذ زيارات ميدانية بعد تقديم وثائق الاشتراك للفرق التي تجتاز مرحلة التقييم المكتبي.
- يجب ألا يقل تقييم أداء أي عضو من أعضاء الفريق المرشح في الجهة في السنتين الماضيتين عن جيد جداً وعدم حصولهم على أي شكل من أشكال العقوبات خلال السنتين الأخيرتين من عملهم في الجهة.
- يحق للمركز رفض اشتراك أي فريق مرشح لا تنطبق عليه الشروط الواردة أعلاه في أي مرحلة من مراحل التقييم.

- يعتبر الفريق الحائز على جائزة فريق التغيير المتميز مثلاً أعلى بين موظفي القطاع العام ويعتبر حصوله على الجائزة اعترافاً بتميز أدائه وكفاءته.
- يستلم الفريق الحائز على جائزة فريق التغيير المتميز شهادة شكر وتقدير وتذكراً للجائزة ومكافأة مالية.
- بعد إعلان النتائج، يحصل كل فريق تمت زيارته في موقع عمله على تقرير تقييمي يتضمن أهم نقاط القوة وفرص التحسين لديه، مما يساعد على الإرتقاء بأدائه.
- يحصل الفريق الحائز على ختم التميز شهادة شكر وتقدير بالاضافة الى تقرير تقييمي يتضمن أهم نقاط القوة وفرص التحسين لديه، مما يساعد على الإرتقاء بأدائه مستقبلاً.

## مميزات الحصول على جائزة فريق التغيير المتميز



## معايير جائزة فريق التغيير المتميز



### المعيار الأول: تشكيل الفريق (١٥%)

1. تحديد معايير خاصة لاختيار أعضاء وقائد الفريق.
2. تحديد مهام ومسؤوليات وصلاحيات أعضاء وقائد الفريق.
3. كيفية تشكيل الفريق وملائمة تخصصات وخبرات الاعضاء لتحقيق اهداف الفريق.
4. دور رئيس الفريق في دعم الفريق وتحديد الموارد اللازمة لتنفيذ متطلبات عمل الفريق من موارد بشرية ومالية وتقنية.
5. تحديد وسائل الاتصال والتواصل الداخلي والخارجي للفريق ضمن خطة خاصة للاتصال والتواصل.
6. تحديد آليات التعلم المستخدمة ووضع خطة تدريبية لأعضاء الفريق.

### المعيار الثاني: التخطيط (٢٠%)

1. تحديد أهداف ومجال عمل الفريق والمخرجات المتوقعة.
2. تحديد وشمول متطلبات الرؤى والخطط الوطنية كخارطة الطريق لتحديث القطاع العام ورؤية التحديث الاقتصادي والرؤية الوطنية لتحديث المنظومة السياسية والاهداف الاستراتيجية للجهة.
3. تصميم خطة عمل للفريق مرتبطة بالاهداف التي تم تكوين الفرق بناء عليها.
4. وضع مؤشرات أداء وأطر زمنية محددة لتنفيذ خطة عمل الفريق.
5. تصميم آلية متابعة تنفيذ خطة عمل الفريق واصدار التقارير اللازمة ضمن اطر زمنية محددة.
6. تحديد المخاطر والتحديات المرتبطة بالتنفيذ وتحليلها وتحديد مدى تأثيرها وطرق معالجتها ضمن خطة لادارة المخاطر.
7. وضع خطة لتقييم أعضاء الفريق بناء على المسؤوليات المناطة بهم.

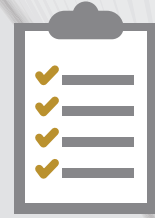
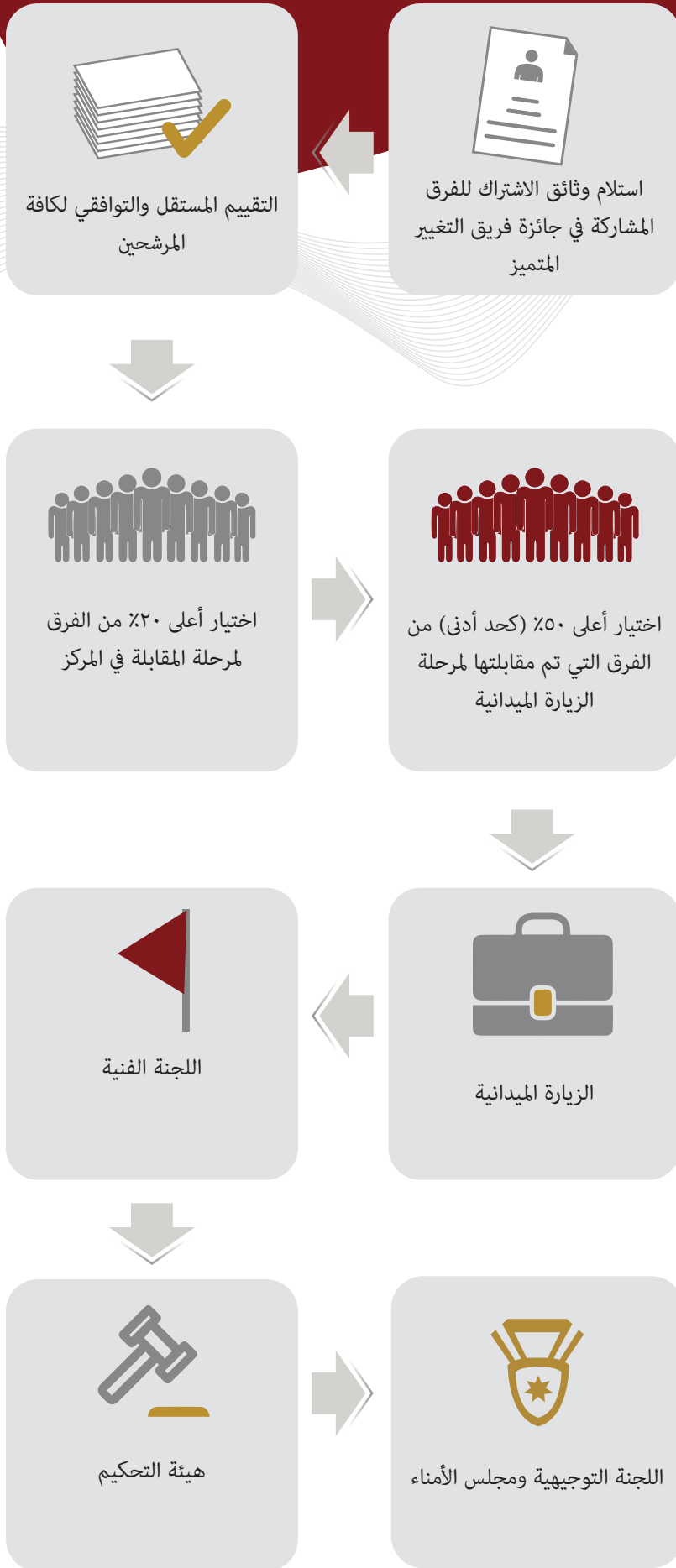
### المعيار الثالث: التنفيذ (٢٥%)

1. تحديد آلية تنفيذ خطة العمل بشكل دوري بناء على مؤشرات الأداء ومستهدفاتها.
2. مدى قيام قائد الفريق بمتابعة تنفيذ خطة العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات على أعضاء الفريق بالإضافة الى اعداد التقارير الدورية وارسالها الى اصحاب العلاقة.
3. تطبيق خطة الاتصال والتواصل ومتابعة تنفيذها.
4. تحديد وتنفيذ آليات التبادل المعرفي ومدى الاستفادة من مهارات أعضاء الفريق ودرجة التعاون بينهم في تحقيق أهدافه.
5. قدرة الفريق على مواجهة التحديات والمعوقات والتغلب عليها لتحقيق أهداف الفريق.
6. مدى الاستفادة من الادوات والاساليب الادارية والتقنيات الحديثة والاطلاع على افضل الممارسات في تنفيذ خطة عمل الفريق.
7. مدى استفادة الفريق من من خبراء من داخل الجهة و/أو خارجها في المواضيع التي تساهم في تحقيق أهدافه.
8. تنفيذ ممارسات تتسم بالابداع والابتكار في عمل الفريق وأثره على تحسين الاداء وتحقيق الأهداف المرجوة.

### المعيار الرابع: الانجازات ونتائج التغيير (٤٠%)

1. كفاءة تنفيذ خطة عمل الفريق.
2. مستوى تحقيق الاهداف المخطط لها.
3. مدى مساهمة نتائج وانجازات الفريق في تحقيق متطلبات الرؤى والخطط الوطنية والأهداف الاستراتيجية للجهة.
4. مستوى التميز والابداع في انجازات الفريق.
5. أثر التغيير المتحقق من عمل الفريق على مستوى أداء الجهة.

## عملية التقييم





### 1. استلام وثائق الاشتراك للفرق المشاركة في جائزة فريق التغيير المتميز

يقوم فريق التغيير في الجهة بالإجابة على مؤشرات التميز ضمن معايير الجائزة وتضمينها في وثيقة الاشتراك وإرفاق الوثائق المطلوبة وارسالها الى المركز عن طريق ضابط ارتباط الجهة في الوقت المحدد.



### 2. التقييم المستقل والتوافقي لكافة المرشحين

يقوم المركز بتعيين فريق للتقييم بحيث يقوم كل عضو في فريق التقييم بدراسة تقرير المشاركة (كل على حده)، ثم يقدم كل مقيم تقريره المستقل، والذي يتضمن نقاط القوة وفرص التحسين والأمور الواجب التأكد منها خلال الزيارة الميدانية (في حال تأهل فريق الجهة المشاركة لهذه المرحلة). يتم عكس مخرجات ما ورد في التقرير المستقل في جدول احتساب العلامات المخصص لهذه الغاية. يجتمع فريق التقييم بعدها بهدف الوصول إلى فهم مشترك حول وضع الفريق، ومن ثم إعداد تقرير توافقي يبين نقاط القوة وفرص التحسين والأمور الواجب التأكد منها خلال الزيارة الميدانية (في حال تأهل فريق الجهة المشاركة لهذه المرحلة)، ومن ثم يقوم فريق التقييم بعكس مخرجات ما ورد في التقرير التوافقي في جدول احتساب العلامات المخصص لهذه الغاية.



### 3. اختيار أعلى 20% من الفرق لمرحلة المقابلة في المركز

يتم اختيار أعلى 20% من مجموع الفرق المشاركة بناءً على علاماتهم لتتم مقابلتهم في مقر المركز من قبل فريق التقييم. في هذه المرحلة، يطلب من الفرق المشاركة تقديم ايجاز عن الفريق وأهدافه وخطة عمله بالإضافة إلى إنجازاته ومبادراته أمام فريق التقييم ليقوم فريق التقييم بعدها بالتوافق على العلامة المخصصة للمقابلة.



### 4. اختيار أعلى 50% (كحد أدنى) من الفرق التي تم مقابلتها لمرحلة الزيارة الميدانية

يتم اختيار أعلى 50% (كحد أدنى) من مجموع الفرق المشاركة والحاصلين على أعلى علامات في المقابلة فقط وذلك للقيام بزيارتهم في مواقع عملهم.



### 5. الزيارة الميدانية

يقوم الفريق بزيارة تقييم ميدانية في الجهة المشاركة، حيث يعد الهدف من الزيارة الميدانية هو جمع المزيد من المعلومات وتكوين صورة أشمل وأوضح عن الفريق من خلال الاسئلة والمواضيع والتأكد من الأدلة وتعديل علامة التقرير التوافقي بعد عكس مخرجات الزيارة الميدانية عليها ولا تخصص لها علامة منفصلة في تقسيم العلامات. وبعد الزيارة الميدانية يعد الفريق التقرير التقييمي النهائي للفريق والذي يحدد بصورة أساسية نقاط القوة وفرص التحسين لديه، كما يتضمن نتائج وعلامات التقييم ويتم ارسالها الى المركز بعد عكس مخرجات الزيارة الميدانية عليها.



### 6. اللجنة الفنية

يقوم المركز بتعيين اللجنة الفنية للاستماع إلى شرح من المقيمين عن أهم نقاط القوة لكل فريق تمت زيارته ميدانياً وأهم ملاحظات لجنة المقابلة، والتأكد من جودة التقارير، وتوجيه المقيمين لتعديل محتوى التقارير أو العلامات بناءً على نتائج الزيارة الميدانية والمشاهدات ونقاط التميز التي يحققها الفريق. يقوم المقيمين بعكس التغييرات اللازمة (إن وجدت) على التقارير والعلامات بناءً على توجيهات اللجنة الفنية.



### 7. هيئة التحكيم

يقوم المركز بتعيين أعضاء هيئة التحكيم من الخبراء في هذا المجال للاستماع إلى العروض التقديمية من قبل فرق التقييم لكل فريق مرشح ومناقشتهم بأبرز مؤشرات التميز لدى كل فريق والعلامة المعطاة لهم، ويقوم فريق التقييم خلال جلسات هيئة التحكيم بتوضيح اسس ونقاط التميز لدى الفريق أمام الهيئة إضافة إلى أهم ملاحظات لجنة المقابلة. يقوم المقيمين بعكس التغييرات اللازمة (إن وجدت) على التقارير والعلامات بناءً على توجيهات هيئة التحكيم. تقوم فرق التقييم برفع النتائج النهائية بعد التعديلات لهيئة التحكيم وتسليمها لإدارة المركز.





يتم عرض نتائج تقييم جائزة فريق التغيير المتميز امام اللجنة التوجيهية للموافقة عليها. ومن ثم يتم عرضها على مجلس أمناء المركز لأخذ الموافقة النهائية عليها وتحديد الفرق التي سيتم تكريمها خلال الحفل والفرق الحاصلة على ختم التميز. من الجدير بالذكر أن النتائج يتم عرضها على اللجنة التوجيهية ومجلس الأمناء بدون ذكر أسماء الجهات التي تعمل بها الفرق وذلك لضمان الحيادية. بعد إعلان النتائج، يحصل كل فريق تأهل لمرحلة الزيارة الميدانية فقط على تقرير تقييمي استناداً إلى معايير الجائزة، يوضح نقاط القوة وفرص التحسين لديه مما يساعد على التحسين المستمر في أدائه.

## إرشادات عامة للمشاركة

- 1 الترشيح إلزامي لجائزة فريق التغيير المتميز، حيث تلتزم كل جهة بترشيح فريق واحد تنطبق عليه شروط الجائزة. سيتم إعلان أسماء الجهات التي لم ترشح أي فريق خلال حفل توزيع جوائز الملك عبدالله الثاني للتميز.
- 2 تقوم الجهة بإرسال كتاب رسمي موقَّع من الوزير أو الأمين العام أو مدير عام الجهة يبين أسماء الموظفين أعضاء الفريق المرشح بشكل منفصل عن وثيقة الاشتراك.
- 3 يتم إرسال نسخة إلكترونية عن وثيقة الاشتراك والمرفقات بصيغة إلكترونية فقط.
- 4 يجب أن تحتوي صفحة الغلاف على اسم الجهة المشاركة وشعارها، واسم الجائزة ودورتها «جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية - الدورة التاسعة (2023/2024)»، جائزة الموظف الحكومي المتميز/ جائزة فريق التغيير المتميز.
- 5 على الفريق المرشح أن يبدأ وثيقة الاشتراك بتقديم نبذة موجزة لا تزيد عن صفحة واحدة تتضمن معلومات عن أهداف الفريق وكيفية تنفيذ مهامه وأهم ما تحقق من إنجازاته.
- 6 يتم تضمين وثيقة الاشتراك السيرة الذاتية المختصرة (صفحة واحدة) لأعضاء الفريق المرشح، إضافة إلى الهيكل التنظيمي للجهة مع توضيح موقع كل موظف فيه.
- 7 تتم طباعة الإجابات باللغة العربية واستخدام خط (Simplified Arabic) حجم (12) وترقيم الإجابات والصفحات حسب المعيار والمعايير الفرعية، وتكون الطباعة على وجهي الورقة.
- 8 يجب ألا يزيد عدد السطور في كل صفحة عن (30) سطراً.
- 9 يجب ألا تقل الحواشي عن (1) إنش من الأعلى والأسفل، و(1.25) إنش من الجانبين.
- 10 يجب ترقيم كافة صفحات التقرير.

### إرشادات عامة للزيارة الميدانية

- 1 تُعد الجهة الوثائق الضرورية الإضافية وتحتفظ بها لحين زيارة أعضاء فريق التقييم للاطلاع عليها إن لزم الأمر.
- 2 تقوم الجهة بتوفير مكان لأعضاء فريق المقيمين عند الزيارة ويتم توفير الوثائق المطلوبة في هذا المكان، كما يمكن لفريق المقيمين طلب وثائق أخرى إذا استدعى التقييم ذلك.
- 3 يقوم أعضاء فريق المقيمين بطلب الموظفين للمقابلة حسب معايير الجائزة إضافة إلى أي موظف يرى المقيمون ضرورة مقابله عند إجراء التقييم الميداني.
- 4 يتم التعامل مع المعلومات الواردة في وثائق الاشتراك والوثائق المرفقة والتي يتم الاطلاع عليها خلال الزيارة الميدانية بسرية تامة وتكون محل عناية واهتمام إدارة المركز وفريق التقييم.

### عدد صفحات وثيقة الاشتراك

يجب ألا يزيد عدد صفحات وثيقة اشتراك فريق التغيير المتميز والوثائق المرفقة عما هو مبين في الجدول أدناه:

١٠	وثيقة الاشتراك
١٥	الوثائق المرفقة



تم إعداد هذا الكتيب بدعم من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. إن الآراء الواردة في هذا الكتيب لا تعبر بالضرورة عن آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أو حكومة الولايات المتحدة الأمريكية.