



مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

King Abdullah II Center for Excellence

مصفوفة الممكنات والنتائج

الدورة الثامنة (2016-2017)



جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية

لماذا مصفوفة الممكنات؟

- إن الهدف الأساسي من عملية التقييم هو الخروج بتقييم واقعي دقيق يعكس حال الجهة والاستفادة من نتائج التقييم في تحسين وتطوير أداء الجهة من خلال استغلال نقاط القوة وتعزيزها والعمل على تحويل فرص التحسين إلى إجراءات وأنشطة من شأنها رفع سوية الأداء وزيادة النضج المؤسسي من خلال تحقيق متطلبات معايير التميز.
- ولتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة في عملية التقييم، لا بد من التركيز على إيجاد فرص التحسين ذات العلاقة وذات الأولوية والتي تؤثر بشكل كبير على أداء الجهة، ولهذه الغاية ظهرت الحاجة إلى إجراء التغيير على أسلوب التقييم ابتداءً من التغيير على شكل ومضمون تقرير الاشتراك وانتهاءً بطريقة تنفيذ الزيارة الميدانية.

مميزات مصفوفة الممكنات

- يقوم مبدأ مصفوفة الممكنات والنتائج على إبراز أهم المنهجيات التي تتبناها الجهة وآلية تطبيقها والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بمتطلبات المعايير وتساهم في تحقيقها بشكل كبير بحيث تغطي أهم المعلومات التي يحتاجها فريق التقييم للسؤال عنها أثناء الزيارة الميدانية.
- تضمن هذه الطريقة إيجاد الترابط اللازم وإظهار علاقات السبب والأثر بين ما تقوم بتطبيقه وارتباطه بالمعايير والمنهجيات الأخرى ذات العلاقة إضافة إلى الترابط المباشر وغير المباشر مع النتائج التي تسعى الجهة إلى تحقيقها.
- أهم ما يميز هذه الطريقة هو مستوى التعلّم المتحصل نتيجة إشراك أصحاب العلاقة من الموظفين في عملية التحضير لعملية التقييم والأدلة والاثباتات المطلوبة بالإضافة إلى التعلّم الناتج عن مقابلات التقييم في أماكن عملهم أثناء الزيارة الميدانية

مميزات مصفوفة الممكنات

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

المستجدات على عملية التقييم

- التقييم بدون تقرير – مصفوفة الممكنات والنتائج – لماذا؟
- الانتقال من تقييم التقرير إلى التقييم الحقيقي للجهة.
- الأدلة تطلب من مصدرها وليس مطبوعة لأغراض الجائزة.
- التقييم يتم في الأماكن المخصصة للعمل وليس مركزياً في غرفة الاجتماعات.
- إدخال مفهوم الخبير المتخصص في مجال ما في عملية التقييم (SME)

عملية التقييم

تسليم مصفوفة الممكنات لإدارة المركز

تعيين أعضاء هيئة المقيمين

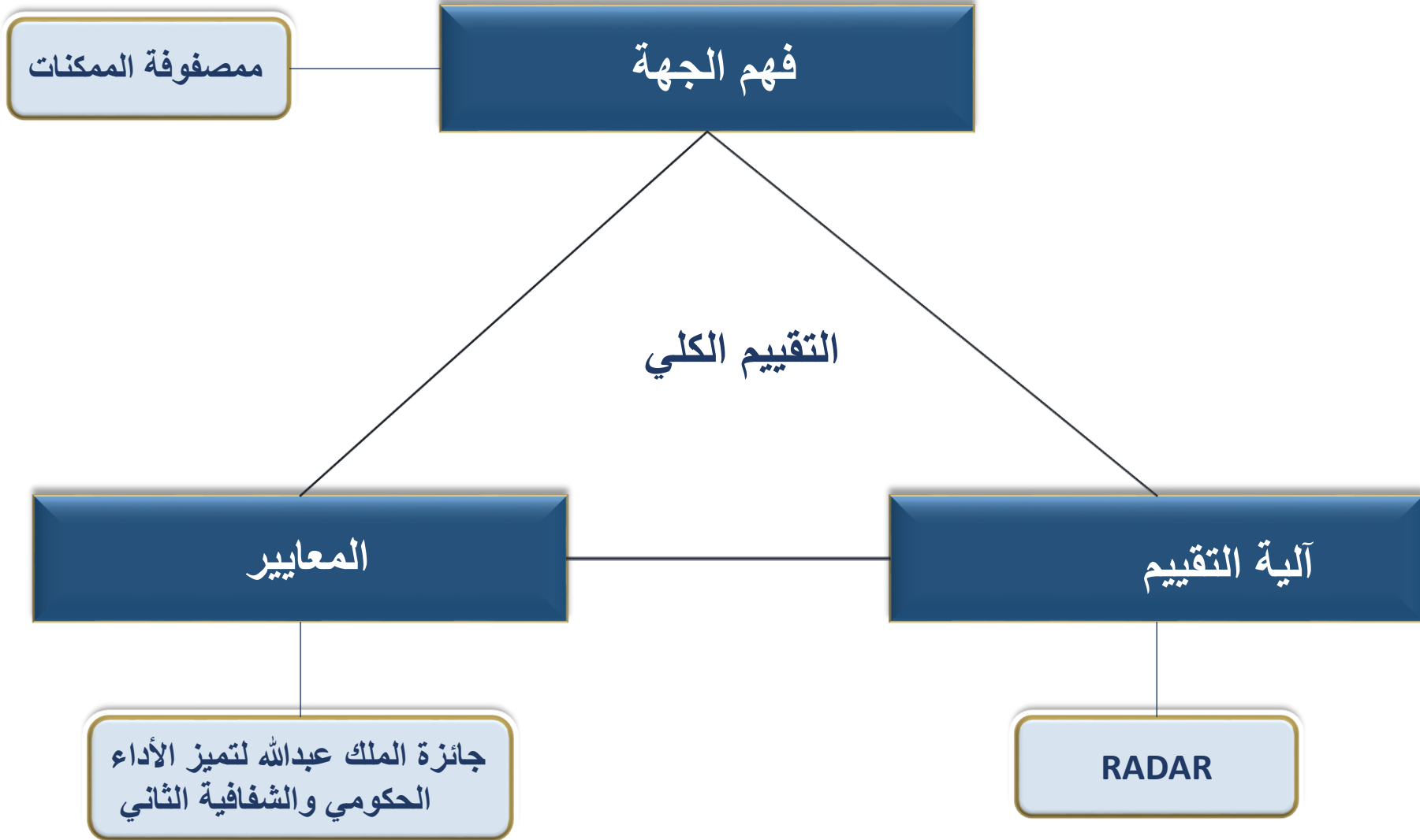
تقييم مستقل

تقييم توافقي

زيارة تقييم ميدانية

إعداد التقرير التقييمي النهائي

عملية التقييم



المستجدات على المعايير

- تم اعادة صياغة النقاط الاسترشادية في المعايير بحيث تكون سهلة الفهم وبلغة بسيطة للقارئ.
- تم اضافة معيار فرعي خاص بالتواصل الخارجي وترويج الخدمات وتسويقها بشكل فاعل (5هـ) ضمن معيار المعلميات والخدمات.
- اضافة معايير لتعزيز مفهوم النوع الاجتماعي وحق الحصول على المعلومة بالإضافة الى شمول معايير الجائزة على أهم المستجدات ومنها رؤية الأردن 2025 والأدلة الارشادية التي قامت بإعدادها وزارة تطوير القطاع العام.

الوثيقة الجديدة للاشتراك

• تتكون الوثيقة الجديدة للتقييم من ثلاثة اجزاء رئيسية:

1. المعلومات الأساسية عن المؤسسة وتتضمن عدد موظفي المؤسسة ومجال عملها وأهدافها الاستراتيجية والأهداف الوطنية التي تساهم في تحقيقها وعدد فروعها وتغطيتها الجغرافية وطبيعة خدماتها وفئات متلقي الخدمة لديها وعملياتها الرئيسية
2. مصفوفة الممكنات وتتضمن عدد من العناصر: المعيار الفرعي والمنهجية والتطبيق والتقييم والتحسين والترابط مع ممكنات أخرى والنتائج والأدلة المتوفرة
3. النتائج: وتكون النتائج مرفقات يتم تقييمها مكتبياً بالإضافة الى الخطة الإستراتيجية للمؤسسة/
الوزارة

الوثيقة الجديدة للاشتراك

القسم الأول: المعلومات الأساسية

يشمل القسم الأول ملخص عن: (شرط ان لا يزيد عن 10 صفحات)

- الأهداف الاستراتيجية والقطاعية والوطنية التي تساهم الجهة في تحقيقها.
- المهام والعمليات الرئيسية.
- الخدمات الرئيسية التي تقدمها الجهة والخدمات المشتركة والالكترونية المتاحة.
- احصائيات الموارد البشرية والهيكل التنظيمي.
- الموازنة ومصادر التمويل الخاصة بالجهة.
- أصحاب العلاقة وطبيعة العلاقة مع كل منهم .
- اهم الشراكات المحلية والدولية.
- جاهزية الجهة في دعم وغرس الابتكار والابداع.
- أهم انجازات الجهة لآخر سنتين.

مصفوفة الممكنات

القسم الثاني: خارطة الممكنات

1. القيادة Leadership

1 أ يضع القادة الرسالة والرؤية والقيم والمبادئ كما أنهم يمثلون نماذج يحتذى بها في التميز والنزاهة والحاكمية والبعد عن الفساد.

البند	المنهجية	التطبيق	المراجعة والتحسين	الدليل/ الإثبات	الارتباط مع النتائج	الدائرة/القسم المسؤول عن التنفيذ

مثال معيار القيادة

البند	المنهجية	التطبيق	المراجعة والتحسين	الدليل المتوفر في المؤسسة	الارتباطات مع النتائج	الدائرة أو القسم المسؤول عن التنفيذ
2.أ1	ميثاق القيادة	<p>وقع كافة أعضاء فريق القيادة في الشركة على ميثاق القيادة ووضع دليل تطبيقي والتزم الجميع بتطبيقه ويعتبر الفريق نموذجاً في تقديم القدوة الحسنة في الأداء والسلوك، حيث تترأس قيادة الشركة المبادرات المجتمعية واللقاءات السنوية مع الموظفين والمشاركة في الندوات وجلسات العصف الذهني ودعم وتكريم الموظفين، بالإضافة إلى ترأس فرق العمل واللجان لإنجاز مشاريع ومبادرات الشركة المختلفة. وقد تبنت القيادة المسؤولية المجتمعية كقيمة مؤسسية راسخة وعملت على مأسستها بإنشاء قسم متخصص بالمسؤولية المجتمعية. وتجدد دورياً حصولها على شهادة (SA8000)</p>	<p>يتم قياس رأي المعنيين بدور القادة في استبانات قياس الرأي والاستفادة منها كما تم إعداد الميثاق أول مرة في تموز 2014 وتطويره في تموز 2015 وإعداد دليل التطبيق وتمت مراجعته في العام 2016. 2014 مما ساهم في رفع نتائج رضا المجتمع عن الشركة.</p>	<p>أ6 أ7 أ8</p> <p>مستوى الرضى عن أداء القيادة من قبل الأفراد ومتلقي الخدمة والمجتمع</p>		

مثال الاستراتيجية

البند	المنهجية	التوضيح/ التطبيق	المراجعة والتحسين	دليل الاثبات	الارتباطات مع النتائج	الدائرة او القسم المسؤول عن التنفيذ	
1.أ2	<p>منهجية إعداد وتنفيذ الاستراتيجية</p> <p>تعنى ب:</p> <p>- تحليل (PESTEL & SWOT)</p> <p>- دراسة احتياجات المعنيين من دراسات الرضا ونظام الاقتراحات الشكاوى والتظلمات</p> <p>- تقارير التغذية من التقييم الذاتي المؤسسي وجوائز الملك عبدالله للمتميز</p> <p>- دراسة متطلبات التوجهات الحكومية رؤية 2025</p> <p>- تقارير لنتائج الأداء المؤسسي</p>	<p>قامت الوزارة بإجراء تحليل للبيئة الخارجية للمحاور السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والتشريعية للعام 2015 حيث يتم توفير البيانات والمعلومات من مصادر موثوقة ومعتمدة مثل: تقارير وزارة التخطيط والبنك المركزي</p> <p>- يتم سنوياً فهم احتياجات كافة المعنيين (Stakeholders) من خلال وسائل</p> <p>مسوحات واستبيانات رأي المعنيين</p> <p>- طورت الوزارة مصفوفة للمواءمة بين خطة الهيئة الاستراتيجية وخطة ورؤية الأردن 2025 لتحقيق التوازن بين المتطلبات والتوقعات الحالية والمستقبلية للوزارة.</p>	<p>- تقوم الوزارة بشكل سنوي مراجعة المنهجية واليات التطبيق وقياس فعاليتها (الاصدار 5 لمنهجية إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية - 2015)</p> <p>- تم اجراء مقارنات معيارية مع وزارة محلية وأخرى إقليمية متميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي، ومنها تم تبني مفهوم التخطيط بالسيناريوهات</p>	<p>أ9</p> <p>- نتائج تحقيق الأهداف المؤسسية والوطنية والمبادرات الملكية والمتعلقة بالشفافية.</p> <p>- انطباعات أصحاب العلاقة من غير متلقي الخدمة والأفراد والمجتمع مثل (الموردين، الشركاء ...).</p> <p>ب9</p> <p>- المؤشرات المالية</p> <p>- درجة الالتزام بالموازنة</p> <p>- نتائج أداء العمليات الرئيسية</p> <p>- نتائج التقنيات والمعلومات والمعرفة</p>			

مثال معيار الافراد

البند	المنهجية	التوضيح/التطبيق	المراجعة والتحسين	دليل/الإثبات	الارتباطات مع النتائج	الدائرة او القسم المسؤول عن التنفيذ
3.ب.3	<ul style="list-style-type: none"> - منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية (النموذج، التحديد). - استمارة تحديد المهارات والمعارف - خطة التدريب السنوية - آلية لقياس أثر التدريب (استبانة قبل وبعد التدريب) - نظام متكامل لتقييم النشاط التدريبي - المؤتمرات والندوات - البوابة الالكترونية نوافذ للتعلم المستمر 	<p>نفذت المديرية 37 برنامجا تدريبيا نوعيا حسب خطتها السنوية للتدريب بناء على تطبيق آلية تحديد الاحتياجات التدريبية وربطها مع الخطة الاستراتيجية كما تم قياس أثر التدريب قبل وبعد التدريب حسب نموذج كيرك باترك لعينة من البرامج التدريبية كما تم ربط نظام الترقيات بالتحصيل العلمي والأكاديمي لفئة المدراء واوفدت المديرية 17 المختصين للمشاركة في 6 مؤتمرات و 3 ملتقيات و 7 ندوات وورش العمل تخصصية داخل وخارج الأردن</p>	<p>تم تنفيذ 87% من برامج الخطة التدريبية تعديل على مدخلات تحديد الاحتياجات التجريبية لتشمل متطلبات المسار الوظيفي إدخال لأول مرة في خطة 2016 نموذج كيرك باترك في تقييم البرامج التدريبية</p>	<p>كتيب خطة التدريب السنوية 2016-2015 قائمة الموظفين المشاركين في المؤتمرات والندوات</p>	<p>7: مقاييس تخص التدريب والتطوير المهني 7ب: مؤشرات أنشطة التدريب والتطوير المهني</p>	

مثال معيار الافراد

البند	المنهجية	التوضيح/التطبيق	المراجعة والتحسين	دليل/الإثبات	الارتباطات	الدائرة او القسم المسؤول عن التنفيذ
3.ب. 3	منهجية التدريب والتطوير في نظام الموارد البشرية	يقوم قسم التدريب سنوياً بعقد ورش عمل بخصوص تحديد الإحتياجات التدريبية ويتم إرسال خطاب للمديريات بتحديد احتياجاتها التدريبية للعام القادم اخذين بعين الاعتبار متطلبات الخطة الاستراتيجية ونتائج التقييم الوظيفية وخطط المسار والاحلال الوظيفي ويتم وضع الخطة التدريبية (متضمنة دورات تقنية وفنية وادارية وسلوكية وغيرها) على مستوى الوزارة بشكل سنوي وتم تنفيذها للعام 2016 بنسبة 67%.	تم خلال العام 2015 العمل على تعديل وتطبيق اجراء العمل الخاص بتحديد الإحتياجات التدريبية بحيث أصبح الكترونيا على برنامج محوسب واصبحت عملية تحديد الاحتياجات التدريبية متماشية مع الدورة الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي.	الخطة التدريبية السنوية 2015 نموذج تحديد الإحتياجات التدريبية منهجية التدريب والتطوير	7أ: مستوى الرضى عن جودة/عدد البرامج التدريبية 7ب: معدل التدريب ساعة/موظف العائد على الاستثمار بالتدريب	

مثال معيار الشركاء والموارد

البند	المنهجية	التوضيح/التطبيق	المراجعة والتحسين	دليل الاثبات	الارتباطات مع النتائج	الدائرة او القسم المسؤول عن التنفيذ
1.أ.4	منهجية إدارة علاقات الشركاء منهجية إدارة علاقات الموردين	<p>- دراسة الخطة الإستراتيجية الهيئية سنوياً وتحديد دور الموردين والشركاء بما يساهم في تحقيقها</p> <p>-تطبيق معايير محددة وشفافة لتصنيف الموردين (استراتيجي / رئيسي / اساسي) والشركاء (استراتيجي / رئيسي)</p> <p>- حصر وتسجيل الموردين والشركاء في قاعدة بيانات وفقاً للتصنيفات المعتمدة للشركاء والموردين</p> <p>- تطبيق سياسات ومنهجيات للعمل المشترك مع الشركاء والموردين الاستراتيجيين .تعتمد على تحقيق المنفعة المتبادلة وتطوير مشروعات مشتركة مبتكرة</p>	<p>- يتم مراجعة المنهجيات والسياسات المتعلقة بتصنيف الموردين والشركاء سنوياً وكلما دعت الحاجة</p> <p>تطوير نموذج تصنيف الشركاء عام 2014 لتوضيح مدى مساهمة الشركاء في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للهيئة وشدة تأثيره</p> <p>الإطلاع على أفضل الممارسات محلياً (شرطة دبي) في مجال تصنيف الشركاء في عام 2015تم اعادة تصنيف بعض الشركاء بعد تقييمهم</p>		<p>أ.9</p> <p>ب.9</p>	

مثال على معيار الشركاء والموارد (ادارة الشؤون المالية)

البند	المنهجية	التوضيح/التطبيق	المراجعة والتحسين	الدليل / الاثبات	الارتباط مع النتائج	الدائرة او القسم المسؤول عن التنفيذ
3.ب.4	منهجية التخطيط المالي	تقوم الشركة بتخصيص الموارد المالية وفقاً لأولويات تنفيذ المبادرات الإستراتيجية وإعداد دراسة توقعات متلقي الخدمة مع التركيز على المبادرات والمشاريع التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالخطة الرئيسية للشركة، ومن ثم تحديد احتياجات الإنتاج والوقود، وباقي النفقات وقيام الدوائر المختلفة بطرح مشروعاتها ومبادراتها الاستراتيجية. بناءً على هذه المدخلات تقوم الإدارة المالية بإعداد موازنة الإيرادات والنفقات التشغيلية والرأسمالية، وتخطيط التدفقات النقدية على المدى القصير والمتوسط والطويل.	يتم مراجعة المنهجية واجراءات العمل بما في ذلك تخصيص الموارد حسب آلية أوليات الخطة الإستراتيجية.		ا9 + و9ب	

مثال على معيار الشركاء والموارد (ادارة الشؤون المالية)

البند	المنهجية	التوضيح/التطبيق	المراجعة والتحسين	الدليل / الاثبات	الارتباط مع النتائج	الدائرة او القسم المسؤول عن التنفيذ
4.ب4	إجراءات الحوكمة المالية	<p>تخضع الشركة للرقابة المالية والإدارية على مستويين: داخلياً وخارجياً فليديها إدارة للتدقيق الداخلي لمتابعة الالتزام بالنظم واللوائح والشفافية وأوضحت تقاريرها من جهات الرقابة الداخلية والخارجية. عدم وجود ملاحظات جوهرية</p> <p>تفويض العديد من الصلاحيات المالية على مستوى رؤساء القطاعات والإدارة المالية بهدف تسريع عملية اتخاذ القرار.</p>	<p>يتم تقييم فاعلية الالتزام بعمليات الحوكمة من خلال مؤشرات خاصة بعدد ملاحظات التدقيق الخارجي والداخلي ونسب إغلاق وتكرار هذه الملاحظات، إضافة إلى مؤشرات قياس الأداء المالي. تمت مراجعة وتطوير مستوى الصلاحيات الممنوحة للموظفين المعنيين بناءً على توصيات الإدارة المالية، وتم تحديدها في مذكرة خاصة معتمدة من المدير العام بمستوى الصلاحيات</p>		أ9 + ب9	

تعليمات إعداد مصفوفة الممكنات والنتائج

- تعليمات إعداد مصفوفة الممكنات والنتائج
- متطلبات الشكل العام (التنسيق)
- اللغة المستخدمة في كتابة تقرير الاشتراك هي اللغة العربية.
- تتم طباعة الإجابات باستخدام خط (Simplified Arabic) حجم (12).
- حجم الصفحات: الحجم القياسي لورق A4 (210*297 ملم).
- المسافة بين الأسطر: مفرد (Single)
- يجب تجميع كافة أجزاء المصفوفة وتثبيتها بطريقة تمنع انفصال الصفحات أثناء تداول الملف.
- يجب أن تحتوي صفحة الغلاف على اسم الجهة المشاركة وشعارها، واسم الجائزة ودورتها "جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية -الدورة الثامنة (2016/2017)".

تعليمات وإرشادات عامة

- يفضل أن تقوم الجهة المشاركة في الجائزة بإعداد مصفوفة الممكنات من خلال تشكيل فريق من العاملين في الجهة، وأن يقوم هذا الفريق بدراسة وافية لكافة متطلبات المعايير ومحتويات كتيب الجائزة.
- أن تكون المعلومات الواردة في المصفوفة والمعلومات التي يتم عرضها للمقيمين أثناء الزيارة الميدانية دقيقة وصحيحة.
- يجب على الجهة توفير أدلة واقعية وأمثلة عملية بالإضافة إلى إحصائيات رقمية حديثة ووثائق معززة.
- تم تخصيص صفحة واحدة لكل معيار فرعي، إضافة إلى 10 صفحات للمعلومات الأساسية في بداية المصفوفة، بحيث لا يتجاوز العدد الكلي للصفحات 35 صفحة.

تعليمات وإرشادات عامة

• تلتزم الجهة بإرسال الخطة الاستراتيجية الخاصة بها، كما تلتزم بإرسال النتائج الخاصة بالمعايير بحيث لا يتجاوز عدد الصفحات الخاصة بالنتائج (16) صفحة بما لا يتجاوز (6) رسوم بيانية في الصفحة الواحدة، ولن يتم قبول أي ملحقات أخرى أو أية نتائج تتجاوز العدد المقرر من الصفحات.

• تقوم الجهة المشاركة بتوفير الوثائق ذات العلاقة لعرضها على المقيمين اثناء الزيارة الميدانية، حيث يمكن لفريق المقيمين طلب أية وثائق أخرى وزيارة أية مواقع أخرى إذا استدعى التقييم ذلك.

• يحق لفريق المقيمين التأكد من صحة المعلومات الواردة في المصفوفة خلال الزيارة الميدانية.

• يقوم أعضاء فريق المقيمين بمقابلة المعنيين في الجهة للإجابة عن استفساراتهم حسب ما يرى المقيمون في الزيارة الميدانية ولن تقتصر المقابلات على أعضاء فرق العمل الخاصة بالمعايير.

تعليمات وإرشادات عامة

- يقوم المركز بالتنسيق مع ضابط ارتباط الجهة المشاركة بهدف تحديد أيام الزيارة الميدانية لفريق التقييم.
- يتم التعامل مع المعلومات الواردة في المصفوفة والوثائق بسرية تامة وتكون محل عناية واهتمام إدارة المركز وأعضاء هيئة المقيمين.
- تقوم الجهة المشاركة بتزويد إدارة المركز بثلاث نسخ ورقية منفصلة من المصفوفة والنتائج اضافة إلى نسخة واحدة من الخطة الاستراتيجية للجهة، اضافة إلى رفع المصفوفة بصيغة ملف (pdf) على الموقع الالكتروني الخاص بالتقييم.



مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

King Abdullah II Center for Excellence

شكراً لكم



مركز الملك عبد الله الثاني للتميز