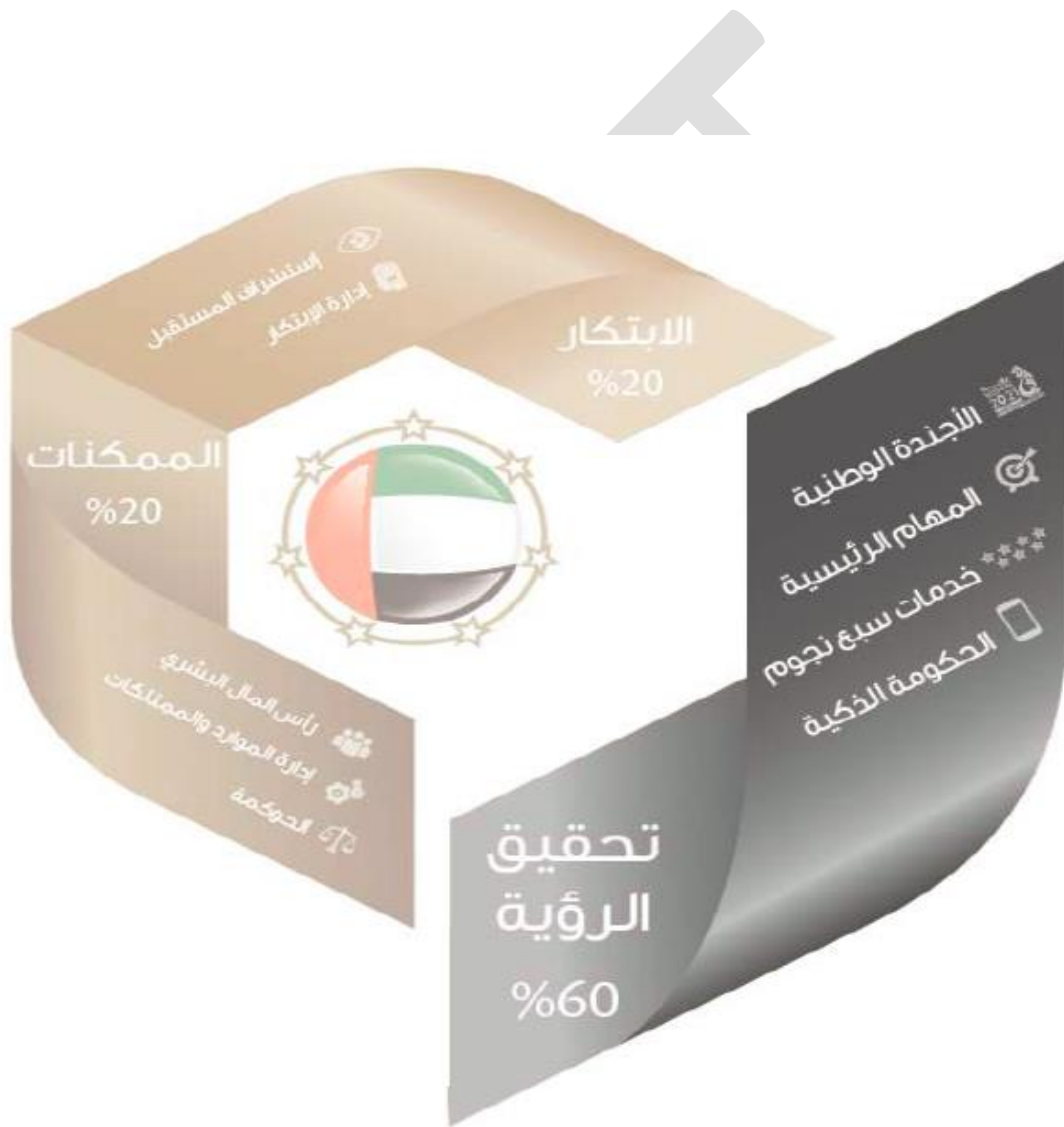




معايير منظومة الجيل الرابع للتميز الحكومي بدبي
برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز



المحور الأول: تحقيق الرؤية (60%)

يتضمن المحور الأول أربع معايير رئيسية هي (خطة دبي 2021)، (المهام الرئيسية) ، (خدمات سبع نجوم)، (الحكومة الذكية)، حيث تمثل مرتكزات العمل الحكومي الأساسية والتي تعمل الجهات الحكومية من خلالها على تحقيق رؤاها وأهدافها الإستراتيجية وغايات خطة دبي 2021 ويتم مراعاة مدى تطبيق المعايير وتوزيع الدرجات على المعايير الأربعة بناءً على طبيعة عمل الجهة الحكومية والمهام المنوطة بها في قانون التأسيس من حيث كونها جهة خدمية و/أو جهة تنظيمية/رقابية أو من جهات الدعم الحكومي، كما يعتمد توزيع الدرجات على مدى مساهمة الجهة في تحقيق أهداف ومؤشرات خطة دبي 2021 .

المعيار الرئيسي الأول: معيار خطة دبي 2021

المعيار الرئيسي الثاني: معيار المهام الرئيسية

المعيار الرئيسي الثالث: معيار خدمات سبع نجوم

المعيار الرئيسي الرابع: معيار الحكومة الذكية

المعيار الرئيسي الأول: خطة دبي 2021

يركز هذا المعيار الرئيسي على مدى قيام الجهة بتحقيق دورها في تحقيق غايات ومستهدفات خطة دبي 2021 من خلال التخطيط والتنسيق مع الجهات المعنية. كما يركز هذا المعيار على مدى متابعة الجهة لأدائها وتقييم نتائج مؤشرات خطة دبي 2021 من أجل مراقبة وفهم وتحديد بالإضافة إلى التنبؤ وتحسين نتائج الأداء الحكومي

1 - 1 التخطيط ومتابعة تنفيذ خطة دبي 2021

(أ) قدرات تخطيط ومتابعة تنفيذ خطة دبي 2021

ويمكن أن يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

■ تعريف مؤشرات خطة دبي 2021 والواقعة تحت نطاق عمل الجهة الحكومية بشكل شامل متضمناً: نطاق المؤشر، تعريف المؤشر والغاية من قياسه والمؤشرات الفرعية التي قد تندرج ضمنه، آليات القياس والمعادلات الحسابية ومصادر البيانات، المستهدفات الدورية وصولاً لمستهدف 2021، المقارنات المعيارية الملائمة، بالإضافة إلى تحديد أية ثغرات قائمة في توفر ودقة واستدامة بيانات المؤشر (إن وجدت).

■ تحديد كافة الجهات المساهمة بتحقيق مؤشرات خطة دبي 2021 (مثال: الجهات المساهمة والجهات المرجعية ومصادر البيانات وغيرها من الجهات ذات العلاقة) وضمان التنسيق والمشاركة الفاعلة مع هذه الجهات في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ لتحقيق غايات ومستهدفات خطة دبي 2021.

■ تحديد وتنفيذ المبادرات والبرامج اللازمة لتحقيق مؤشرات خطة دبي 2021 ولضمان وعي المجتمع بقضايا الخطة ومساهمته الفاعلة في تحقيقها من خلال خطط عمل تتضمن تحديداً واضحاً للأنشطة ومسؤوليات التنفيذ والأطر والموارد اللازمة ومقاييس الإنجاز وخطط لإدارة المخاطر بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة لضمان عدم التداخل والازدواجية ويمكن أن تشمل هذه المبادرات والبرامج:

- المبادرات والبرامج التي يتم تنفيذها من قبل الجهة لوحدها.
- المبادرات والبرامج التي يتم تنفيذها بالاشتراك أو التنسيق مع الجهات المساهمة
- المبادرات والبرامج اللازمة لمعالجة الثغرات (الإحصائية) المتعلقة بتوفير بيانات مؤشرات الخطة ودقتها واستدامتها

- توفير تفاصيل مبادرات وبرامج خطة دبي 2021 على الأنظمة الإلكترونية المحددة لذلك (نظام "قرار" ونظام "مبادرة") وفقاً للمتطلبات المتفق عليها وفي الأوقات المحددة لذلك.
- المراجعة الدورية لمبادرات وبرامج خطة دبي 2021 وخطط عملها وبيانات مؤشراتها بانتظام للتأكد من مدى ملاءمتها وحدائتها وفعاليتها وتحديد الجهات المسؤولة عن الإعداد والمراجعة والتحديث.
- الالتزام بتوفير النتائج والإحصائيات الخاصة بمؤشرات الخطة ونتائج إنجاز مبادراتها وبرامجها للجهات المعنية من خلال نظام "قرار" ووفقاً للمتطلبات المتفق عليها وفي الأوقات المحددة لذلك مع ضمان صحة وسلامة ودقة البيانات التي يتم توفيرها.

ب) تقييم الانجازات والنتائج الخاصة بتخطيط ومتابعة تنفيذ خطة دبي 2021 :
حسب طبيعة عمل وأهداف وأنشطة الجهة الحكومية يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

ب 1) مؤشرات الأداء

- نتائج مؤشرات خطة دبي 2021 ذات العلاقة بعمل الجهة والتي تعتبر الجهة هي المنسق الرئيسي لها أو التي تعتبر جهة مساهمة في تحقيقها بما في ذلك نتائج المؤشرات الفرعية / التصنيفات التابعة لها.
- نتائج تنفيذ مبادرات وسياسات وبرامج خطة دبي 2021
- نسبة تنفيذ الجهات المساهمة لأدوارها في البرامج والمبادرات المشتركة
- نسبة الالتزام بالوقت المحدد لتوفير النتائج والإحصائيات الخاصة بمؤشرات الخطة وتنفيذ المبادرات والبرامج المتعلقة بها للجهات المعنية
- نتائج تقييم فاعلية السياسات والمبادرات والبرامج المرتبطة بخطة دبي 2021

ب 2) مقاييس رأي الجهات المساهمة في مجال خطة دبي 2021:

- حيث يمكن أن تتضمن هذه المقاييس (الانطباع العام، الالتزام بنود وشروط الشراكة، مدى الاستفادة منها، تقييم قنوات التواصل، التعاون في توفير وتبادل المعلومات، الشفافية في التعامل).

المعيار الرئيسي الثاني: المهام الرئيسية

يركز هذا المعيار الرئيسي على مدى تطبيق الجهة لخطتها الإستراتيجية وتصميم وتطبيق سياسات ومشاريع ومبادرات وبرامج وعمليات تنظيمية ورقابية من خلال خطتها التشغيلية بما يتوافق مع خطة دبي 2021 ومهامها المدرجة في مرسوم التأسيس وبما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة بكفاءة وفاعلية بناء على طبيعة عمل الجهة الحكومية ومن حيث تأثير عملها على محاور الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. كما يركز هذا المعيار على تقييم نتائج مؤشرات الأداء الإستراتيجية ونتائج أدائها ضمن المؤشرات التشغيلية الخاصة بالسياسات والمشاريع والمبادرات والبرامج والعمليات التنظيمية والرقابية من أجل مراقبة وفهم وتحديد بالإضافة الى التنبؤ وتحسين نتائج الأداء المؤسسي.

2 - 1 تطبيق ومتابعة أداء الاستراتيجية

أ) قدرات تطبيق ومتابعة أداء الاستراتيجية

ويمكن أن يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

- إعداد ومراجعة وتحديث الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها بانتظام وفقاً لأفضل الممارسات وبناء على معايير معتمدة (مثل دليل التخطيط الإستراتيجي الصادر عن المجلس التنفيذي) للتأكد من مدى ملاءمتها وفعاليتها وتحديد الجهات المسؤولة عن الإعداد والمراجعة والتحديث.
- تطبيق آلية لتطوير ومراجعة وتحديث السياسات الاستراتيجية الداعمة لتحقيق الخطة الاستراتيجية بناء على معايير معتمدة (مثل: دليل وضع السياسات الحكومية) ومتابعة تنفيذها وتقييم مدى جودة السياسات وفعاليتها.
- التنسيق مع الشركاء الاستراتيجيين والجهات المعنية لتحديد الأدوار والمسؤوليات ومدى مساهمة كل طرف في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة.
- التنسيق مع الشركاء الاستراتيجيين والجهات المعنية عند تصميم مؤشرات الأداء الاستراتيجية المشتركة وتحديد المستهدفات الخاصة بكل جهة أو تحديد مدى مساهمة كل جهة في تحقيق المستهدفات.
- التنسيق مع الشركاء الاستراتيجيين والجهات المعنية لتصميم سياسات وبرامج ومبادرات تهدف لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة وضمان عدم التداخل والازدواجية.
- تطبيق إطار عمل لنظام إدارة الأداء المؤسسي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات لتطبيقه في جميع مراحل بناء على معايير معتمدة (مثل دليل النجاح الاستراتيجي لفريق القيادة).

- سلسلة ومواءمة المؤشرات الاستراتيجية ومؤشرات خطة دبي 2021 ومؤشرات التنافسية بجميع المستويات داخل الجهة الحكومية (من مستوى الرؤية والأهداف الاستراتيجية للجهة إلى مستوى أهداف الوحدات التنظيمية والعمليات الرئيسية وصولاً إلى مستوى الأفراد)
- استخدام معايير موحدة لتصميم مؤشرات الأداء
- تصميم آليات وأنظمة لجمع وتحليل بيانات الأداء ورفع التقارير للمعنيين بدورية منتظمة وحسب احتياجاتهم
- تفعيل نظام إدارة الأداء الخاص بالجهة وتوفيره بشكل إلكتروني أو ذكي بما يتوافق مع طبيعة عمل الجهة ومدى الربط بينه وبين الأنظمة الإلكترونية ذات العلاقة داخل الجهة (نظام إدارة الموارد البشرية، النظام المالي، نظام إدارة المشاريع ونظام إدارة العمليات) وخارجها (نظام "قرار"، أنظمة التخطيط المالي الذكي، وغيرها) بما يحقق الكفاءة والفعالية لعمل الجهة
- تطبيق واستخدام تقارير نظام إدارة الأداء المؤسسي والاعتماد على نتائجها في المراجعة الدورية للإستراتيجية والسياسات الداعمة لها وتحديثها وفي المراجعة الدورية للعمليات والخدمات والمشاريع / المبادرات واتخاذ القرارات من قبل المعنيين في جميع المستويات الإدارية.
- تطبيق آلية للتدقيق داخلياً على صحة ومصداقية نتائج الأداء وعلى سلامة ودقة آليات جمع بيانات الأداء والتأكد من مصادر البيانات وطرق حساب المؤشرات
- الالتزام بتوفير النتائج والإحصائيات الخاصة بمؤشرات التنافسية العالمية للجهات المعنية (مثل: المجلس التنفيذي، مركز دبي للإحصاء، مجلس الإمارات للتنافسية، الجهات الدولية ذات العلاقة) وفقاً للمتطلبات المتفق عليها وفي الأوقات المحددة لذلك.

ب) تقييم الإنجازات والنتائج الخاصة بتطبيق ومتابعة أداء الاستراتيجية:

حسب طبيعة عمل وأهداف وأنشطة الجهة الحكومية يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

ب 1) مؤشرات الأداء

- نتائج المؤشرات الاستراتيجية ومؤشرات التنافسية (غير مؤشرات خطة دبي 2021 المحددة في معيار 1-1) والتي يتم تحديدها بناء على مهام الرئيسية للجهة الحكومية.
- نتائج تقييم فاعلية السياسات المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية.
- نسبة الالتزام بالوقت المحدد لتوفير النتائج والإحصائيات الخاصة بالمؤشرات الاستراتيجية ومؤشرات التنافسية العالمية للجهات المعنية

■ نتائج التدقيق الداخلي والخارجي على نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية وإدارة الأداء

ب (2) مقاييس رأي الشركاء في مجال التخطيط الاستراتيجي

■ حيث يمكن أن يشمل هذه المقاييس (الانطباع العام، الالتزام ببندود وشروط الشراكة، مدى الاستفادة منها: تقييم قنوات التواصل، التعاون في توفير وتبادل المعلومات الشفافية في التعامل)

2-2 إدارة وتطبيق السياسات / المشاريع / المبادرات / البرامج (الخط التشغيلية)

الحد الأعلى للنسب المعيارية 40 درجة

أ) قدرات إدارة وتطبيق السياسات / المشاريع / المبادرات / البرامج

ويمكن أن يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

- تحديد أهداف ومجال عمل السياسة / المشروع / المبادرة / البرنامج والمخرجات المتوقعة ومدى ارتباط أهداف المشروع بالخطة الاستراتيجية للجهة الحكومية / الجهات المساهمة.
- وجود خطة عمل لإدارة السياسة / المشروع / المبادرة / البرنامج تشمل مرحلة التخطيط والتنفيذ والتقييم وكيفية اختيار اعضاء فريق المشروع وتحديد مهامهم ومسؤولياتهم وصلاحياتهم.
- إدارة عملية التغيير وتحديد الأطراف المتأثرة بالسياسة / المشروع / المبادرة / البرنامج وتحليل كيفية تأثيرهم بهذه العملية لضمان تحقيق الاهداف المخطط لها.
- الحلول او البدائل التي تمت دراستها ومقارنتها للسياسة / المشروع / المبادرة / البرنامج وأسباب استبعادها.
- التخطيط المالي للسياسة / المشروع / المبادرة/البرنامج وتحليل الفوائد والتكاليف وإدخال البيانات التفصيلية من خلال نظام "مبادرة" لدى دائرة المالية
- إدارة وتحليل المخاطر المرتبطة بتطبيق السياسة / المشروع / المبادرة / البرنامج
- آلية وخطوات تطبيق ومراجعة خطة العمل.

ب) تقييم الانجازات والنتائج الخاصة بإدارة وتطبيق المشاريع / المبادرات / البرامج

حسب طبيعة عمل وأهداف وأنشطة الجهة الحكومية يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

- مدى مساهمة نتائج وإنجازات السياسة/المشروع/المبادرة/البرنامج في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية/الجهات المساهمة (غير برامج خطة دبي 2021 المحددة في معيار 1-1)

- الإنجازات والنتائج الملموسة التي حققها السياسة / المشروع / المبادرة / البرنامج وانعكاساتها المادية وغير المادية.
- مدى الالتزام بتطبيق خطة العمل الزمنية ضمن الميزانية المعتمدة
- نسبة المخاطر التي حدثت إلى المخاطر التي تم توقعها مسبقاً

2 - 3 إدارة العمليات

أ) قدرات إدارة العمليات

ويمكن أن يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

- تحديد وتصنيف العمليات اللازمة لتنفيذ استراتيجية الجهة الحكومية وتحقيق أهدافها وترتيب العمليات حسب الأولوية كجزء من النظام الإداري للجهة، واستخدام أساليب مناسبة لإدارتها وتطويرها بما في ذلك العمليات التي تتخطى حدود الجهة.
- تحديد المسؤولين عن كل عملية وبيان أدوارهم ومسؤولياتهم في استخدام وإدارة وتطوير هيكل العمليات الرئيسية.
- تصميم مؤشرات أداء للعمليات (تشغيلية واستراتيجية) وربطها بشكل مباشر مع الخطة الاستراتيجية.
- معالجة الموضوعات المتعلقة بالتداخل والازدواجية في أداء المهام وتنفيذ العمليات داخل وخارج الجهة الحكومية لضمان إنجاز فعال للعمليات من البداية وحتى النهاية.
- مراجعة مدى فاعلية الإطار العام للعمليات في تحقيق الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها.

ب) تقييم الإنجازات والنتائج الخاصة بالعمليات:

حسب طبيعة عمل وأهداف وأنشطة الجهة الحكومية يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

- نسب تحقيق مؤشرات الأداء التشغيلية المتعلقة بالعمليات الرئيسية (نتائج العمليات)
- حجم العمل الذي تم تنفيذه (مثل: عدد المنشآت التي تم تفتيشها، عدد القوانين التي تمت مراجعتها).
- كفاءة تنفيذ العمليات (مثل: نسبة الخفض في تكلفة العملية، نسبة الزيادة في المخرجات مع الحفاظ على نفس المدخلات).
- الوقت اللازم لتنفيذ العملية.
- نتائج مؤشرات العمليات.

- نسبة العمليات التي تم تحسينها.
- نتائج تطوير العمليات المادية وغير المادية.
- نسبة الأخطاء / الملاحظات على العمليات.
- الإنتاجية (حجم العمليات المنجزة في وحدة الزمن مقارنة بالأهداف).

2-4 الاستدامة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية

أ) قدرات الاستدامة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية ويمكن ان يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

- تحديد مدى تأثير أنشطة وسياسات الجهة على الاستدامة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية بناءً على مهامها واختصاصاتها وفي ضوء الاستراتيجيات المحلية والوطنية ذات العلاقة (مثل: استراتيجية الإمارات للتنمية الخضراء)
- تضمن استراتيجية الجهة الحكومية تحقيق الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية حسب مهام واختصاصات الجهة من خلال وضع أهداف استراتيجية وسياسات وتحديد لمؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالاستدامة وبما يتوافق ويساهم في تحقيق خطة دبي 2021 والمؤشرات التي تحققها وتعزيز تنافسية دبي ودولة الإمارات العربية المتحدة.
- تصميم وتطبيق برامج ومبادرات وسياسات لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية ذات العلاقة بالاستدامة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية حسب مهام واختصاصات الجهة وبالتنسيق مع الشركاء والجهات المعنية
- تصميم وتطبيق آليات لتفاعل الجهة الحكومية المنتظم مع المجتمع فيما يتعلق بإعداد وتطبيق سياساتها وبرامجها ومبادراتها بما يضمن تحقيقها لاحتياجات وتوقعات المجتمع

ب) تقييم الانجازات والنتائج الخاصة بالاستدامة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية

حسب طبيعة وأهداف وأنشطة الجهة الحكومية، يمكن ان يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

- مؤشرات الأداء الاستراتيجية المتعلقة بالاستدامة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية
- مؤشرات الأداء التشغيلية المرتبطة بالبرامج والمبادرات والسياسات المتعلقة بالاستدامة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.
- مؤشرات الأداء التشغيلية المرتبطة بالتفاعل مع المجتمع وفهم احتياجاته وتوقعاته



المعيار الرئيسي الثالث: خدمات سبع نجوم

يركز هذا المعيار الرئيسي على مدى قيام الجهة بتصميم وإدارة وتطوير عمليات تقديم الخدمات للمتعاملين من الأفراد ومؤسسات الأعمال (G2B و G2C) والخدمات الحكومية (G2G) التي تقدم من جهة حكومية للجهات الحكومية الأخرى-بشكل مباشر أو غير مباشر- بغرض توفير قيمة مضافة لهم طبقا لمعايير وأدلة عمل البرامج المطبقة في الحكومة كما يركز هذا المعيار على تقييم نتائج مؤشرات الأداء الخاصة بالخدمات المقدمة للمتعاملين من أفراد ومؤسسات أعمال من أجل مراقبة وفهم والتنبؤ ب وتحسين نتائج الأداء المؤسسي .

2 - 2 تصميم وإدارة عمليات تقديم الخدمات

(أ) القدرات الخاصة بتصميم وإدارة عمليات تقديم الخدمات

ويمكن أن يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

- تحديد وتصنيف عمليات تقديم الخدمات اللازمة لتنفيذ استراتيجية الجهة الحكومية وتحقيق أهدافها وترتيب العمليات حسب الأولوية كجزء من النظام الإداري للجهة، واستخدام أساليب مناسبة لإدارتها وتطويرها بما في ذلك العمليات التي تتخطى حدود الجهة.
- تصميم وتوفير خدمات ذات قيمة مضافة للمتعاملين من خلال حلول مبتكرة مبنية على احتياجات المتعاملين الحالية والمستقبلية وبمشاركة فاعلة من الموارد البشرية والمتعاملين والشركاء والمعنيين.
- تحسين وتطوير الخدمات ذات الأولوية وزيادة كفاءتها من خلال تطبيق آليات وأدوات معتمدة (مثل منهجية تحسين الخدمات في مركز نموذج دبي) لتحليل الوضع الراهن لها ووضع الخطط الملائمة لتطبيق مبادرات التحسين ومتابعة تنفيذها
- تحديد المسؤولين عن كل عملية وبيان أدوارهم ومسؤولياتهم في استخدام وإدارة وتطوير هيكل العمليات الرئيسية بالأخذ بعين الاعتبار دعم هذه العمليات وارتباطها برحلة تجربة المتعامل.
- تصميم مؤشرات أداء للعمليات (تشغيلية واستراتيجية) وربطها بشكل مباشر مع الخطة الاستراتيجية.
- معالجة الموضوعات المتعلقة بالتداخل والازدواجية في أداء المهام وتنفيذ عمليات تقديم الخدمات داخل الجهة الحكومية لضمان تعزيز تجربة المتعامل.

- إيجاد وتطبيق اتفاقيات لضمان نطاق ومستوى الخدمة الواجب تقديمها للمتعاملين من جهات حكومية أو غير حكومية.
- تحديد الشراكات في مجال تقديم الخدمات في ضوء الإحتياجات المؤسسية والإستراتيجية وبما يتكامل مع قدراتها ويعزز نقاط القوة لديها في مجال تقديم الخدمات المشتركة، (بما في ذلك التعهيد والتعاقد مع القطاع الخاص) واتباع سياسات وإجراءات لإدارة العلاقة معهم وتقييم وقياس أثر هذه الشراكات.
- العمل مع الشركاء المعنيين في تقديم الخدمات المشتركة والجهات المعنية لتطوير آليات وقنوات تقديم الخدمات المشتركة وتبسيطها بهدف تعزيز تجربة المتعامل بحيث يتم النظر للجهاز الحكومي من قبل المتعاملين ككيان واحد متكامل ومنسجم (الحكومة الواحدة).
- تطبيق أنظمة لقياس وإدارة تأثير العمليات على الصحة والسلامة والبيئة بما يضمن قياس وتقليل التأثيرات السلبية الناجمة عن أعمال وخدمات الجهة على المجتمع والبيئة وترشيد ورفع كفاءة استهلاك الطاقة والمياه.

ب) تقييم الانجازات والنتائج الخاصة بتصميم وإدارة عمليات تقديم الخدمات:

حسب طبيعة عمل وأهداف وأنشطة الجهة الحكومية يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

ب 1) مؤشرات الأداء المتعلقة بالخدمات.

- نتائج المتسوق السري (بناءً على دراسة المجلس التنفيذي وأي دراسات داخلية يتم تنفيذها)
- تصنيف مراكز تقديم الخدمة التابعة للجهة الحكومية (حسب تصنيف النجوم).
- نتائج تقييم مراكز الإتصال التابعة للجهة الحكومية
- حجم المنتجات والخدمات الرئيسية التي يتم تقديمها
- فعالية تقديم الخدمات (مدى تحقيق الخدمة للأهداف المرجوة منها)
- كفاءة تقديم الخدمات (التكلفة المالية المباشرة):
 - (مثل: نسبة الخفض في تكلفة الخدمة نسبة الزيادة في المخرجات مع الحفاظ على نفس المدخلات (بالاسترشاد بدليل احتساب تكلفة الخدمات الصادر عن الدائرة المالية))
- كفاءة تقديم الخدمات (التكلفة المالية غير المباشرة):

- الوقت اللازم لتقديم الخدمة (مثل: مدة الانتظار داخل مركز تقديم الخدمة، المدة اللازمة لإنجاز الخدمة، عدد الخطوات اللازمة لإنجاز الخدمة، الوقت اللازم لاتمام الخدمة (الحصول على الخدمة بشكل كامل ونهائي)، عدد الزيارات اللازمة للحصول على الخدمة، عدد الجهات الحكومية التي يجب زيارتها لاتمام الحصول على الخدمة)

- مؤشرات توفر الخدمة (مثل: نسبة الخدمات المتوفرة في نطاق جغرافي محدد).
- مؤشرات سهولة الوصول للخدمة (مثل: عدد الأيام للحصول على موعد، عدد القنوات المتوفرة لتقديم الخدمة، المدة اللازمة للوصول إلى مركز تقديم الخدمة).
- نتائج ملاحظات واقتراحات المتعاملين.
- نسبة الملاحظات التي تم حلها ضمن الوقت المحدد.
- نسبة الالتزام بمواصفات الخدمة حسب ميثاق خدمة المتعاملين / دليل الخدمات.
- نسبة الإلتزام بمواصفات الخدمة حسب اتفاقية مستوى تقديم الخدمة.
- نسبة الخدمات التي تم تحسينها.
- نتائج تطوير الخدمات المادية وغير المادية.
- نسبة الأخطاء في الخدمات (مثل: عدد الأخطاء لكل 100 معاملة).
- الانتاجية (مثل: حجم المعاملات المنجزة في وحدة الزمن مقارنة بالأهداف).

ب 2) مقاييس رأي المتعاملين (الانطباعات):

- تعتبر هذه المقاييس عن رأي المتعاملين المستفيدين والمتأثرين بأنشطة وخدمات الجهة الحكومية (G2B و G2C و G2G) – بشكل مباشر أو غير مباشر – (من خلال استبيانات الرأي مجموعات النقاش، الشكاوى، رسائل الشكر وما شابه). وذلك طبقاً للمعايير المحددة في دراسة سعادة المتعاملين في حكومة دبي. سيتم تقييم مقاييس رأي المتعاملين من خلال:
- نتائج دراسة سعادة المتعاملين التي يتم إجرائها من قبل المجلس التنفيذي
 - نتائج دراسات سعادة المتعاملين التفصيلية التي تجريها الجهة الحكومية داخلياً

ب 3) مقاييس رأي الشركاء في تقديم الخدمات:

- من الممكن أن تشمل هذه المقاييس (الإنطباع العام، الإلتزام ببنود وشروط الشراكة، مدى الإستفادة منها، تقييم قنوات التواصل، التعاون في توفير وتبادل المعلومات، الشفافية في التعامل ومعايير الإختيار).



المعيار الرئيسي الرابع: الحكومة الذكية

يركز هذا المعيار الرئيسي على مستوى النضج الإلكتروني / الذكي ومدى تصميم وتطبيق خطط وسياسات تدعم التحول الى تقديم الخدمات الإلكترونية / الذكية بما يحقق استراتيجيات الجهة واستراتيجية الحكومة الذكية ومدى تحقيقها لنتائج أداء رائدة في هذا المجال.

4 - 1 تصميم وتطبيق خطط وسياسات التحول الذكي

أ) قدرات تصميم وتطبيق خطط وسياسات التحول الذكي

ويمكن ان يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

- إعداد استراتيجيات التحول الذكي بما يتفق مع احتياجات الفئات المعنية ويضمن تحقيق الكفاءة والفعالية في عمليات وخدمات الجهة الحكومية بناء على معايير وأولويات واضحة والموائمة مع الخطة الاستراتيجية لمدينة دبي الذكية و حكومة دبي الذكية
- تطوير وتطبيق الخطط والسياسات الداعمة لتطبيق وتعميم استخدام الخدمات الإلكترونية/الذكية في مختلف أعمال الجهة الحكومية وعملياتها الرئيسية والمساندة.
- تطوير وإدارة الموقع الإلكتروني ومراكز الإتصال الإلكترونية والذكية وتكاملها
- حضور الجهة الحكومية على شبكة الانترنت والإستخدام الفعال لشبكات ووسائل التواصل الاجتماعي بما يحقق أهداف الجهة الحكومية ويحقق الإبتكار المشترك مع الفئات المعنية
- إدارة البنية التحتية الإلكترونية في الجهة الحكومية بهدف الإستغلال الأمثل للموارد لدعم التكامل والمركزية وتشارك المعلومات وتبادل البيانات إلكترونياً مع الجهات الحكومية الأخرى.
- التعاون والتنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى فيما يتعلق باحتياجات الجهة إلكترونياً لغايات إقامة بنية تحتية متقدمة.

■ تسخير التكنولوجيا لتحقيق عمليات الابتكار

■ تطبيق سياسات امن المعلومات واستمرارية الأعمال (Business Continuity) داخل الجهة الحكومية

■ توفير البيانات المفتوحة (Open Data) والمشاركة حسب القوانين والأنظمة.

■ تطوير القدرات لتحليل البيانات لدعم اتخاذ القرار

■ تحديد الشراكات في مجال ربط الأنظمة الإلكترونية وتقديم الخدمات الالكترونية / الذكية في ضوء الاحتياجات

المؤسسية والاستراتيجية وبما يتكامل مع قدراتها ويعزز نقاط القوة لديها في ربط هذه الانظمة وتقديم الخدمات

الالكترونية / الذكية المشتركة، بما في ذلك التعهيد والتعاقد مع القطاع الخاص في تقديم الخدمات الالكترونية /

الذكية او تنفيذ العمليات، واتباع سياسات وإجراءات لإدارة العلاقة معهم وتقييم وقياس أثر هذه الشراكات.

■ شمولية وتكامل الخدمات الإلكترونية / الذكية والأنظمة الإلكترونية والتطبيقات مع خدمات الجهات الحكومية

الأخرى والأنظمة الالكترونية / الذكية المترابطة بما يحقق مبدأ الحكومة الواحدة.

■ ربط مشاريع تطوير الخدمات الإلكترونية / الذكية التي تقدمها الجهة مع الجهات الحكومية الأخرى للوصول الى

دعم تحقيق أهداف الحكومة الذكية.

■ الربط والاستفادة من الأنظمة الإلكترونية / الذكية المركزية والمشاركة (مثل: نظام تخطيط الموارد الحكومية

(GRP) ونظام (قرار) ونظام (مبادرة) ونظام الدفع الالكتروني وأنظمة الإدارة المالية والممتلكات وغيرها).

ب) تقييم الإنجازات والنتائج الخاصة بتصميم وتطبيق خطط وسياسات التحول الذكي

حسب طبيعة عمل وأهداف وأنشطة الجهة الحكومية يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

ب 1) مؤشرات أداء تصميم وتطبيق خطط وسياسات التحول الذكي:

أ- المؤشرات التي تقاس من قبل مؤسسة حكومة دبي الذكية:

■ نسبة التحول الإلكتروني / الذكي للخدمات الحكومية

■ نسبة اكتمال الخدمات الإلكترونية واكمال التمكين على الأجهزة الذكية.

■ نسبة تبني الخدمات الحكومية الإلكترونية / الذكية.

■ نسبة اكتمال التحول الإلكتروني والذكي للعمليات الداخلية

■ نسبة التزام المواقع الإلكترونية بمعايير جودة المواقع الإلكترونية.

■ نسبة التزام الخدمات الحكومية بمعايير جودة الخدمات الإلكترونية / الذكية.

■ نسبة اكتمال الخدمات الإلكترونية والذكية المترابطة بين الجهات الحكومية

- نسبة الخدمات (الحالية والجديدة) التي تستخدم التكنولوجيا والبنية التحتية الذكية مثل انترنت الأشياء ومنها المجسات (Sensors)، النظارات الذكية والأجهزة الممكن ارتداؤها (Wearable devices).
- نسبة موازنة الموازنة المخصصة للتحويل الإلكتروني والذكي مع استراتيجية حكومة دبي الذكية
- مستوى الاستفادة من الخدمات والأنظمة المشتركة التي توفرها حكومة دبي للجهات الحكومية مثل أنظمة تخطيط الموارد الحكومية (مستوى استخدام الخدمات المشتركة الموفرة من قبل حكومة دبي الذكية)
 - نسب استخدام الأنظمة المشتركة التي توفرها حكومة دبي الذكية الخاصة برأس المال البشري
 - نسب استخدام الأنظمة المشتركة التي توفرها حكومة دبي الذكية الخاصة بالممتلكات
 - نسب استخدام الأنظمة المشتركة التي توفرها حكومة دبي الذكية الخاصة بالإدارة المالية
- نسبة الالتزام بقانون بيانات دبي.
 - نسبة مجموعات البيانات المفتوحة (Open Data) المنشورة من إجمالي المجموعات المصنفة لذلك.
 - نسبة مجموعات البيانات المشتركة (Shared Data) التي تم إتاحتها من إجمالي المجموعات المصنفة بيانات مشتركة.
 - نسبة استخدام مجموعات البيانات المشتركة.
- نسبة الالتزام واستخدام السياسات الصادرة عن مكتب مدينة دبي الذكية (مثل استخدام منصة دبي الذكية).

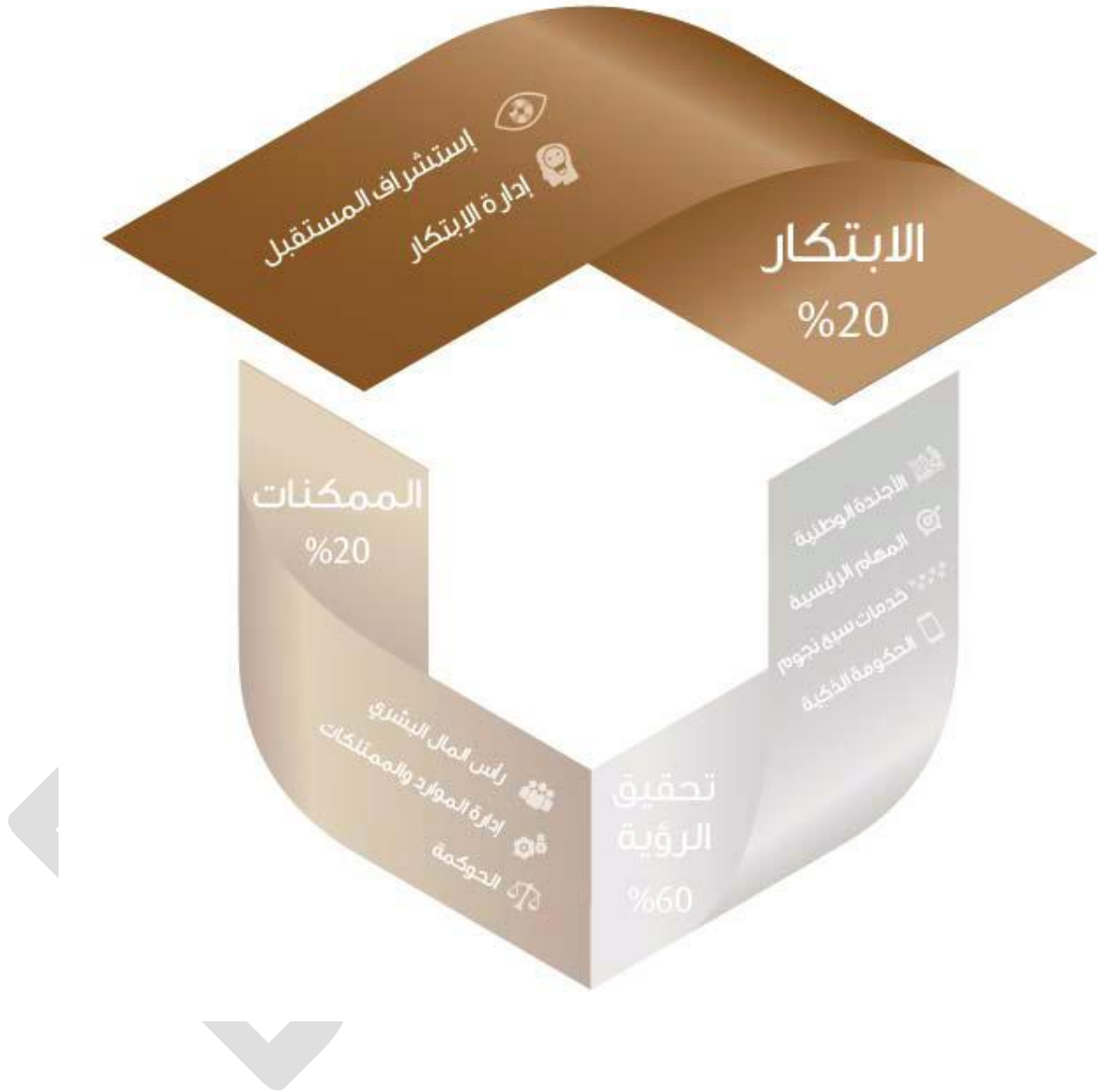
ب- المؤشرات التي تقاس من قبل الجهة الحكومية:

- نتائج أداء العمليات / الخدمات المترابطة التي تم العمل على تطويرها إلكترونياً وتكاملها مع الشركاء
- الوفرة المتحقق في تكلفة العمليات والخدمات من عمليات التحويل الإلكتروني الذكي
- الأثر الإيجابي للتحويل الإلكتروني/الذكي على الأعمال والأنشطة الرئيسية للجهة
- نسبة الإنخفاض في عدد المراجعين لمراكز الخدمة للخدمات المتحولة إلى خدمات ذكية
- مؤشرات استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز الإتصال مع المتعاملين والجمهور وباقي الفئات المعنية

ب (2) مقاييس رأي المتعاملين والشركاء والمعنيين (الانطباعات):

- تعبّر هذه المقاييس عن رأي المتعاملين والشركاء والمعنيين بالموقع الإلكتروني وبخدمات الجهة الحكومية الإلكترونية / الذكية وفي عمليات الربط والتكامل في الأنظمة الإلكترونية وتقديم الخدمات الإلكترونية / الذكية بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال (استبانات الرأي، مجموعات النقاش، الشكاوى والمقترحات ورسائل الشكر وغيرها) وحسب طبيعة عمل الجهة، يمكن ان تشمل:

- نسبة رضا المتعاملين بمختلف فئاتهم عن الخدمات الالكترونية / الذكية والموقع الالكتروني والتقنيات الالكترونية المستخدمة
- نسبة رضا جميع المعنيين عن قنوات الاتصال المتاحة (الموقع، مركز الاتصال، وسائل التواصل الاجتماعي).
- التعامل مع الشكاوى / المقترحات المقدمة من جميع فئات المتعاملين والمرتبطة بالخدمات الالكترونية والتطبيقات التقنية المبتكرة، مثل:
 - نسبة الاقتراحات الي تم تطبيقها.
 - نسبة الشكاوى التي تم معالجتها
- نسبة الوعي لجميع فئات المعنيين بالخدمات الالكترونية المقدمة
- نسبة الثقة في التعامل مع الخدمات الالكترونية
- نسبة رضا الموارد البشرية عن الخدمات الالكترونية الداخلية وأساليب العمل وخطط التنفيذ المعتمدة (من دراسة سعادة الموظفين التي يقوم بها المجلس التنفيذي)
- نسبة رضا الشركاء عن مدى الالتزام ببينود وشروط الشراكة، مدى الاستفادة منها، تقييم قنوات التواصل، طبيعة العلاقة والتعاون مع الشركاء، التعاون في توفير وتبادل المعلومات، الشفافية في التعامل ومعايير الاختيار.
- مؤشر إسعاد المتعاملين الذي يقاس من قبل حكومة دبي الذكية



المحور الثاني: الابتكار (20%)

يتضمن المحور الثاني معيارين رئيسيين (استشراف المستقبل) و(إدارة الابتكار) ويتم مراعاة مدى تطبيق كل من المعيارين بناء على طبيعة عمل الجهة الحكومية من خلال استشراف المستقبل وتحديد أهم عناصر الغموض الكامنة في محيطها الخارجي ومدى تأثير هذه العناصر على عملها. كما يركز المحور على مدى تطبيق الجهة الحكومية لاستراتيجية للابتكار وذلك لإعداد مبادرات ريادية في مجال الخدمات والعمليات والبرامج التي تطبقها لضمان تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتقديم أعلى مستوى من الخدمات للمتعاملين.

المعيار الرئيسي الخامس: استشراف المستقبل

المعيار الرئيسي السادس: إدارة الابتكار

المعيار الرئيسي الخامس: استشراف المستقبل (5%)

يركز هذا المعيار الرئيسي على مدى تطوير الجهة لقدراتها في مجال التفكير المستقبلي من خلال النهوض في الرأس المال الفكري والتجديد المستمر للتقدم نحو الريادة العالمية والمقدرة على الاستجابة للمتغيرات باستخدام أدوات استشراف المستقبل المتنوعة وذلك لتتمكن من العمل على تحليل ودراسة الاتجاهات العالمية والمستقبلية وكيفية مواكبتها وسرعة الاستجابة لبناء الجاهزية للمستقبل ولكافة الاحتمالات والنتائج المتوقعة وغير المتوقعة لها من خلال التجديد في طرق واساليب العمل وبما ينسجم مع تحقيق التقدم في إنجازات الجهة خارج حدود إطار قدراتها الحالية، كما يركز المعيار على الجهود التي تبذلها الجهة في فهم المتغيرات المستقبلية واقتناص الفرص مع ضمان المرونة الاستراتيجية والعملية التي ستأثر على عملياتها وخدماتها وسياساتها.

5 - 1 التفكير المستقبلي

أ) قدرات التفكير المستقبلي

ويمكن ان يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

- إجراء ورش عمل التوعية والتدريب الفني المستمر لبناء الثقافة في مجال استشراف المستقبل وتطبيق تلك الأدوات على مجالات عمل الجهة.
- تطوير أدوات جديدة لاستشراف المستقبل تعزز من عمل الجهة الحكومية ومن مكانة الحكومة.
- توفير وتحديث البيانات الضخمة اللازمة لإجراء التحليلات المستقبلية والاستشراف الاستراتيجي.
- مدى قيام الجهة باستخدام أساليب نوعية وكمية لتوقع طبيعة وأهمية التطورات والاتجاهات المستقبلية (الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والبيئية، وغيرها). وتحليل مدى تأثير هذه التطورات المستقبلية على المجالات المرتبطة بعمل الجهة وتحديد البدائل واختيار أفضلها بناءً على قوة هذه الاتجاهات للاستفادة منها أو التعامل معها أو توجيهها نحو الأفضل بما يخدم أهداف الحكومة.
- مدى عمق فكر استشراف المستقبل في تطوير استراتيجيات ومبادرات وسياسات استباقية مبنية على قراءات صحيحة للتوجهات المستقبلية بشكل يضع الحكومة في مستوى عالمي.
- مدى شمولية استشراف المستقبل وتغطيته للقطاع الحكومي بكافة مجالاته.
- تطوير الدراسات المستقبلية للجهة الحكومية أو الدراسات المشتركة بين القطاعات

ب) تقييم الإنجازات والنتائج الخاصة بالتفكير المستقبلي

حسب طبيعة وأهداف وأنشطة الجهة الحكومية، يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

- عدد ورش التوعية والتدريب في مجال استشراف المستقبل التي تم عقدها للموظفين في الجهة
- عدد الأدوات التي تم التدريب عليها وتجربتها في الجهة
- تقييم جودة الدراسات المستقبلية التي تم بناء عليها وضع الاستراتيجيات والسياسات والمبادرات
- عدد المشاريع التجريبية والتحقق من جاهزية التي تم عقدها ضمن الجهة و /أو بين القطاعات
- عدد المبادرات والمشاريع التي تم تطويرها واستنتاجها من تحليل التوجهات العالمية المستقبلية
- عدد التغييرات والتطويرات المؤسسية بناء على تطبيق أدوات استشراف المستقبل
- عدد البحوث والدراسات التي قامت الجهة بنشرها في مجال استشراف مستقبل نطاق عمل الجهة
- النتائج المتحققة من اقتناص الفرص نتيجة لسرعة ومرونة الجهة في اتخاذ القرارات المستقبلية
- النقلة النوعية التي تم تحقيقها من أفكار /مبادرات استشراف المستقبل
- مدى تحقيق الريادة نتيجة استشراف المستقبل.

المعيار الرئيسي السادس: إدارة الابتكار (15%)

يركز هذا المعيار الرئيسي على الجهود التي تبذلها الجهة لضمان بناء ثقافة وبيئة عمل تدعم الابداع والابتكار والتطوير المستمر من خلال تطبيق أنظمة وآليات تعزز مشاركة المعنيين في جهود الابداع والابتكار لتقديم خدمات جديدة ومبتكرة وتنفيذ أعمالها بطرق ابداعية لتحقيق قيمة مضافة لجميع المعنيين وبما يتوافق مع استراتيجية دبي للإبتكار. كما يركز هذا المعيار على مدى تحقيق نتائج رائده في هذا المجال.

6-1 تطوير وتطبيق أنظمة إدارة الابتكار

أ) قدرات تطوير وتطبيق أنظمة إدارة الابتكار

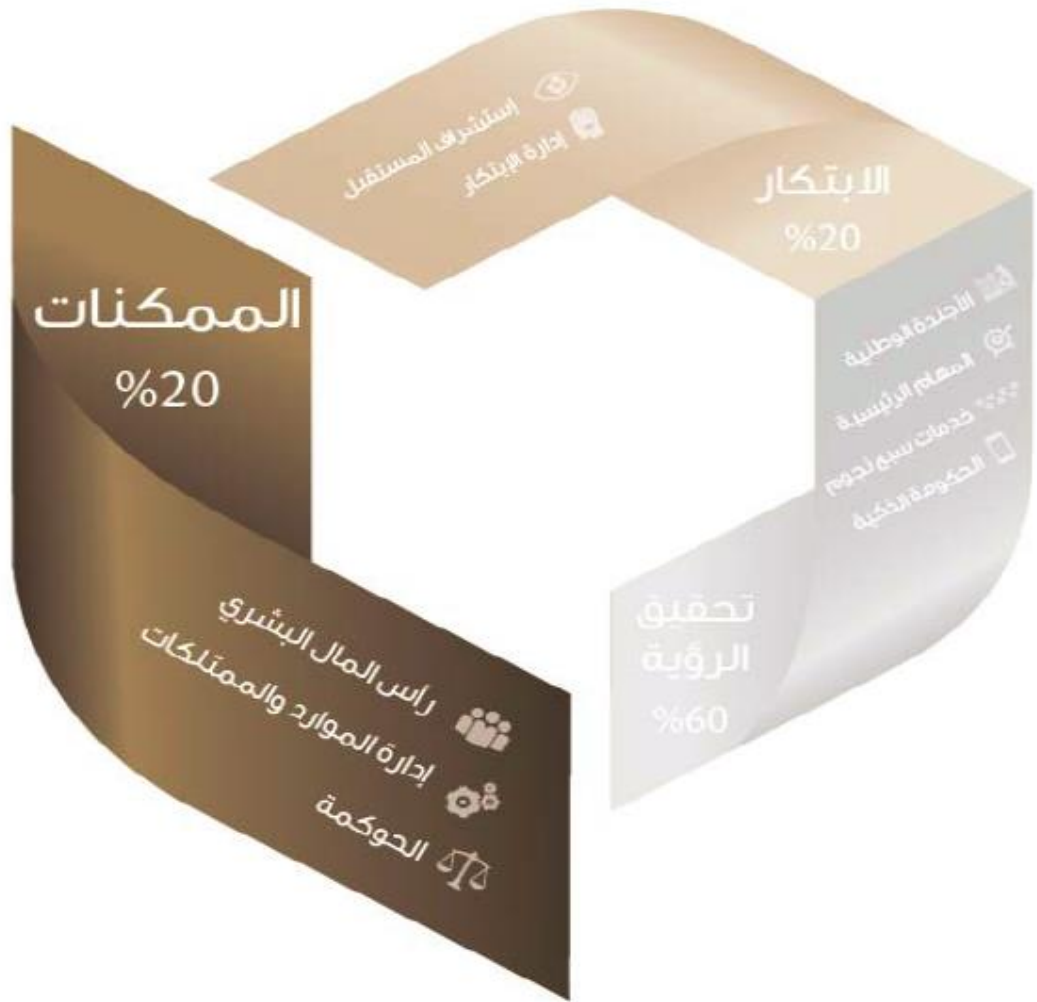
ويمكن أن يشمل هذا المعيار النقاط التالية

- تطوير ومراجعة وتحديث سياسة واستراتيجية للإبتكار بما يتوافق مع رؤية ورسالة واستراتيجية الجهة الحكومية ومع استراتيجية دبي للإبتكار وخطة دبي 2021.
- تطوير وتطبيق أنظمة لإدارة الابتكار تتضمن استخدام معايير واضحة لتحديد أولويات فرص التحسين والتطوير التي تحتاج حلول ابداعية واختيار الافكار الابداعية المجدية منها بما يتوافق مع استراتيجية الجهة الحكومية ومع استراتيجية دبي للإبتكار وخطة دبي 2021 في جميع مجالات عملها وبما يساهم في تحقيق استراتيجية الجهة وخطة دبي 2021 (مثل: تقديم خدمات جديدة ومبتكرة وتنفيذ الاعمال واستحداث مبادرات وبرامج وسياسات بطرق ابداعية تحقق قيمة مضافة لجميع المعنيين).
- توفير بيئة العمل والقنوات الملائمة والأدوات التي تحفز الموارد البشرية والمتعاملين والمعنيين على المشاركة في أنشطة الابداع والابتكار المرتبطة بعمل الجهة بما يتوافق مع معايير وأدلة عمل مبادرة محمد بن راشد للإبتكار الحكومي
- بناء شبكة شراكات فاعلة مع الجامعات ومراكز البحث العلمي والمعنيين في القطاع الحكومي والخاص لدعم عملية الابداع والابتكار بما يضمن التكامل واستفادة جميع الاطراف من الامكانيات والموارد المتاحة.
- إعداد وتنفيذ برامج لبناء قدرات الموارد البشرية لتمكينها من المساهمة بفاعلية في أنشطة الابداع والابتكار.
- ضمان الاستخدام الأمثل للمعارف والمعلومات لتحديد الفرص المتاحة للإبداع والابتكار.

ب) تقييم الانجازات والنتائج الخاصة بتطوير وتطبيق أنظمة إدارة الابتكار:

حسب طبيعة عمل وأهداف وأنشطة الجهة الحكومية، يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

- نتيجة جاهزية الابتكار في الجهة الحكومية.
- نسبة الموظفين المتدربين في مجال الابتكار
- نسبة الابتكارات الناتجة عن اقتراحات الموظفين.
- معدل الأوراق البحثية المقدمة لكل موظف
- نسبة الإبتكارات الحاصلة على براءات اختراع/حقوق الملكية الفكرية.
- نسبة الورش والفعاليات التي تنظمها الجهة في مجال الإبتكار
- نسبة الميزانية المخصصة للإبتكار.
- النتائج المادية وغير المادية التي تم تحقيقها نتيجة لتطبيق الأفكار الابتكارية في مجال الخدمات والعمليات ودعم تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
- عدد الأفكار الابتكارية المقدمة من المتعاملين والشركاء.
- نسبة الاقتراحات \ الأفكار الإبتكارية المجدية والمطبقة.
- عدد وحجم المشاريع الابتكارية المنفذة مع الشركاء.
- عدد الخدمات والمنتجات الجديدة \ المطورة الناتجة عن أفكار إبتكارية.
- عدد نماذج العمل الرائدة التي تم استحداثها وتطبيقها.
- معدل الاقتراحات \ الافكار المقدمة لكل موظف.
- نسبة الزيادة في الإيرادات المتأنية من تطبيق الافكار الابتكارية او تطوير خدمات جديدة.
- عدد الابحاث \ الدراسات المنشورة



المحور الثالث: الممكّنات (20%)

يتضمن المحور الثالث ثلاث معايير رئيسية (رأس المال البشري) و (الممتلكات والموارد) و (الحوكمة)، حيث يتم تطبيقها على جميع الجهات المشاركة، ويتم مراعاة مدى تطبيق المعايير بناء على طبيعة عمل الجهة الحكومية من حيث طبيعة وحجم الموارد والممتلكات التي تستخدمها

المعيار الرئيسي السابع: رأس المال البشري

المعيار الرئيسي الثامن: الممتلكات والموارد

المعيار الرئيسي التاسع: الحوكمة



المعيار الرئيسي السابع: رأس المال البشري

يركز هذا المعيار الرئيسي على رأس المال البشري ووضع الخطط اللازمة لتحقيق كل من أهداف الأفراد والجهة بشكل مشترك مع تقديم خدمات ذات جودة عالية وفقاً لقانون ولوائح الموارد البشرية والأنظمة المكّمة. كما يشمل المعيار الاستثمار في رأس المال البشري واستدامته ورفع كفاءته وإنتاجيته. وتقدير جهود العاملين ومكافأتهم وتحفيزهم وتمكينهم ورفع قدراتهم على الإبداع والابتكار مع التركيز على استقطاب الكفاءات الوطنية والتخصصية والمحافظة عليها وتحقيق التوازن بين الجنسين. كما يركز هذا المعيار على مدى تحقيق نتائج رائدة في هذا المجال.

7-1 تصميم وتطبيق الخطط والسياسات والعمليات المتعلقة برأس المال البشري

أ) قدرات تصميم وتطبيق الخطط والسياسات والعمليات المتعلقة برأس المال البشري

ويمكن أن يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

- تحديد المهارات والكفاءات السلوكية وقدرات الموارد البشرية اللازمة لتحقيق استراتيجية الجهة وبما يتوافق مع الهيكل التنظيمي والإطار العام للعمليات ووضع الخطط اللازمة لتوفيرها.
- تطوير وتطبيق سياسات وأنظمة عمل متكاملة تغطي مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة عمليات التوظيف والتطوير المهني وتخطيط المسار الوظيفي والانتقال والتظلم الوظيفي وأنظمة التحفيز والتكريم وغيرها من العمليات ذات العلاقة برأس المال البشري مع ضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية وفقاً لقانون ولوائح الموارد البشرية والأنظمة المكملة لها. وبما يضمن تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على أسس ومعلومات دقيقة وإعداد الخطط التدريبية باستخدام أشكال التدريب والتعلم المستمر المختلفة وتنفيذها بشكل يضمن إكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات والسلوكيات وقياس مدى فاعلية وأثر التدريب على أداء وسلوك الموارد البشرية.
- تقييم أداء الموارد البشرية بما يضمن تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية وتوفير معلومات منتظمة عن مستويات الأداء والإنجاز وتحقيق الأهداف والكفاءات لتحسين هذه المستويات وربط التقدم الوظيفي والمكافآت والحوافز بنتائج التقييم.
- تمكين الموارد البشرية وضمان حصولهم على الأدوات والمعلومات والكفاءات والصلاحيات اللازمة لضمان مساهمتهم القصوى في تحقيق الأهداف.
- تشجيع ومكافأة الانجازات الرائدة على جميع المستويات بالجهة الحكومية (الموظفين وفرق العمل) في التوقيت والطريقة المناسبة وخلق التنافس الايجابي فيما بينهم.
- توفير بيئة عمل صحية وأمنة وملائمة تساهم في تحفيز الموارد البشرية على الانتاج والإبداع وتحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية لهم (مثل: توفير حضانات للأطفال، مكتبة، قاعة رياضية، مناطق استراحة....).
- تطبيق خطة متكاملة للتوطين تضمن استقطاب الكفاءات الوطنية والمحافظه عليها وتشجيع عملهم في وظائف تتدنى فيها نسب التوطين.
- تمكين وتعزيز دور المرأة في العمل وخلق بيئة داعمة للمرأة والأم العاملة (مثل توفير الحضانات للأطفال أو ساعات عمل مرنة، أو سياسات داعمة للأم العاملة)

(ب) تقييم الانجازات والنتائج الخاصة بتصميم وتطبيق الخطط والسياسات والعمليات المتعلقة برأس المال البشري

ب 1) مؤشرات الأداء المتعلقة بتصميم وتطبيق الخطط والسياسات والعمليات برأس

المال البشري:

تنمية الموارد البشرية:

- الكفاءات المطلوبة مقارنة بالكفاءات المتوفرة.
- الانتاجية
- معدل الساعات التدريبية لكل موظف حسب الفئات الوظيفية المختلفة (القيادية، الإشرافية، التنفيذية، التخصصية والفنية).
- نسبة المتدربين حسب الفئات الوظيفية المختلفة (القيادية، الإشرافية، التنفيذية، التخصصية والفنية).
- مستويات نجاح برامج التدريب والتنمية في تحقيق الاهداف المنشودة.
- نسبة الموظفين الذين لديهم خطة تطوير الأداء الفردية
- نتائج تقييم أثر التدريب.

التحفيز والمشاركة:

- عدد الاقتراحات المقدمة لكل 100 موظف سنويا (المعدل)
- نسبة الاقتراحات المطبقة الى الاقتراحات المقدمة
- نسبة الموظفين الذين لديهم وثائق أداء

مستويات الرضا:

- متوسط عدد ايام الغياب لكل موظف.
- معدل الاجازات المرضية لكل موظف.
- متوسط عدد إصابات العمل
- عدد الملاحظات والتظلمات من قبل الموظفين
- نسبة الدوران الوظيفي لغير المواطنين.
- نسبة تظلمات الموارد البشرية التي تمت معالجتها ضمن الوقت المحدد.

الخدمات المقدمة للموارد البشرية:

- الوقت اللازم لتقديم الخدمات (المدة اللازمة لإنجاز المعاملة).

- كفاءة تقديم الخدمات (نسبة الخفض في تكلفة الخدمات نسبة الزيادة في المخرجات مع الحفاظ على نفس المدخلات).
- نسبة الأخطاء
- سرعة الاستجابة للاستفسارات والطلبات.

التوطين:

- نسبة التوطين حسب الفئات الوظيفية المختلفة (القيادية ، الإشرافية، التنفيذية، التخصصية والفنية).
- نسبة الدوران الوظيفي للمواطنين.
- نسبة الموظفين المواطنين الحاصلين على الشهادات المهنية والتخصصية من اجمالي المواطنين في فئة الوظائف التخصصية
- نسب الزيادة في أعداد المواطنين
- معدلات استمرارية الخدمة للمواطنين.

ب2) مقاييس رأي الموارد البشرية التي يتم تنفيذها من قبل المجلس التنفيذي:

- مؤشر الرضا الوظيفي
- مؤشر التناغم الوظيفي
- مؤشر الولاء المؤسسي
- مؤشر السعادة

المعيار الرئيسي الثامن: الممتلكات والموارد

يركز هذا المعيار الرئيسي على مدى كفاءة وفاعلية إدارة الجهة لمواردها الداخلية وممتلكاتها لدعم استراتيجية وسياسات الجهة وضمان التنفيذ الفعال للعمليات بما في ذلك تحديد أولويات الإنفاق بشكل يلبي احتياجات ومصالح المتعاملين وبما يلغي النفقات في المجالات التي لا تضيف قيمة لهم، كما يركز هذا المعيار على مدى تحقيق نتائج رائدة في هذا المجال.

8 – 1 تخطيط وإدارة الممتلكات (المباني، الأجهزة، الموارد)

أ) قدرات تخطيط وإدارة الممتلكات (المباني، الأجهزة، الموارد)

ويمكن أن يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

- تطوير وتطبيق سياسات وخطط طويلة المدى لإدارة الممتلكات والمرافق والمعدات تدعم سياسة واستراتيجية الجهة الحكومية وبما يتوافق مع استراتيجية الإمارات للتنمية الخضراء
- الاستخدام الأمثل للممتلكات والمرافق والمعدات وإدارة دورة حياة تلك الأصول وأمنها وإدامتها من خلال برامج الصيانة (خاصة الوقائية)
- تطبيق المواصفات البيئية في عمليات الشراء واستخدام المواد الصديقة للبيئة بما يضمن المحافظة على البيئة والموارد غير المتجددة
- تطبيق معايير المباني الخضراء
- الإدارة الأمثل للمستودعات والمخزن

ب) تقييم الانجازات والنتائج الخاصة بتخطيط وإدارة الممتلكات (المباني، الأجهزة، الموارد)

حسب طبيعة عمل وأهداف وأنشطة الجهة الحكومية يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

- كفاءة الاستعمال.
- كفاءة وفاعلية عمليات الصيانة
- نسبة الخفض في النفقات المرتبطة بإدارة الممتلكات
- نسبة الخفض في استهلاك الكهرباء والمياه
- حجم المواد التي تم إعادة استخدامها / تدويرها
- نسبة الخفض في انبعاثات الغازات الدفيئة والملوثات البيئية
- نسبة الخفض في استهلاك المواد (الأوراق، الوقود، المواد الكيميائية وغيرها)
- نسبة الخفض في انبعاثات الغازات الدفيئة والملوثات البيئية
- نسبة الالتزام بمعايير المباني الخضراء
- نسبة استخدام المواد الصديقة للبيئة من المواد القابلة للاستبدال والمستخدمة في الجهة
- نسبة التقنيات الصديقة للبيئة المستخدمة في العمليات / الخدمات

8 - 2 إدارة العلاقة مع الموردين

أ) قدرات إدارة العلاقة مع الموردين

ويمكن أن يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

- رسم إطار وحدود العلاقة طويلة المدى (الشركاء) مع الموردين بما يحقق المنفعة المتبادلة ويؤدي إلى بناء علاقات مستدامة تدعم أهداف الجهة في مجال تحقيق قيمة مضافة للمعنيين وخفض التكاليف والإنفاق المتعلق.
- الشفافية في نشر معايير اختيار الموردين والتعامل معهم وتقييم أدائهم (تعديل ومراجعة العقود، تصنيف الموردين، إحالة العطاءات... وغيرها)

ب) تقييم الانجازات والنتائج الخاصة بإدارة العلاقة مع الموردين

حسب طبيعة عمل وأهداف الجهة الحكومية، يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

ب 1) مؤشرات الأداء الخاصة بإدارة العلاقة مع الموردين

- نتائج تقييم الموردين
- نسبة الخفض في النفقات المرتبطة بالمشتريات
- عدد الملاحظات الخاصة بالموردين
- نسبة المشتريات من الشركات الصغيرة والمتوسطة المحلية

ب 2) مقاييس رأي الموردين

- مؤشر رضا الموردين: والذي يمكن أن يشمل (الانطباع العام، الالتزام ببندود وشروط التعاقد، قنوات التواصل، الشفافية في التعامل ومعايير الاختيار. وغيرها)

8 - 3 إدارة الموارد المالية

أ) قدرات إدارة الموارد المالية

ويمكن أن يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

- تطوير وتطبيق سياسات وخطط طويلة المدى وعمليات مالية لدعم تحقيق استراتيجيات الجهة الحكومية
- تصميم عمليات التخطيط المالي وعمليات الضبط الداخلي والرقابة والمراجعة وإعداد التقارير المالية لضمان الاستخدام الأمثل للموارد بكفاءة وفاعلية
- تطبيق برامج لتنمية الإيرادات

- تطبيق برامج لترشيد النفقات
- تطبيق مبادئ حساب التكاليف للعمليات والخدمات لضمان رفع كفاءتها
- تحليل النتائج والانجازات مقارنة بالموارد المالية المعتمدة
- دراسة جدوى المشاريع وتحليل الإنعكاسات المالية وتحليل البدائل لاختيار الملائم منها
- التطبيق الفعال للقوانين والأنظمة والتعليمات في المجالات المالية المختلفة والإستفادة من توصيات وملاحظات الجهة المختصة بالرقابة الحكومية المالية

ب) تقييم الانجازات والنتائج الخاصة بإدارة الموارد المالية

حسب طبيعة عمل وأهداف الجهة الحكومية ن يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

- دقة التخطيط المالي للإيرادات الذاتية
- دقة التخطيط المالي للمصروفات
- دقة إعداد الموازنة
- نسبة الزيادة في الإيرادات الناتجة عن برامج تنمية الإيرادات
- نسبة الخفض في النفقات الناتجة عن برامج ترشيد النفقات
- نسبة الخفض في تكاليف الخدمات والعمليات الرئيسية
- نسبة الخفض في تكاليف العمليات المساندة



المعيار الرئيسي التاسع: الحوكمة

يركز هذا المعيار الرئيسي على مدى كفاءة وفاعلة الإطار العام للحوكمة بما يضمن تحقيق مبدأ المساءلة تجاه المعنيين والشفافية تجاه المجتمع والجهات المعنية بالحوكمة على المستوى الحكومي فيما يتعلق بالأداء ومدى

الالتزام بالتشريعات والقوانين بما في ذلك المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية. كما يركز هذا المعيار على مدى تحقيق نتائج رائدة في الحوكمة وإدارة المخاطر.

9-1 تصميم وتطبيق إطار عام للحوكمة

أ) قدرات تصميم وتطبيق إطار عام للحوكمة

ويمكن أن يشكل هذا المعيار النقاط التالية:

- ضمان إيجاد وتطبيق إطار عمل وسياسات فعالة وشاملة للحوكمة على مجالات العمل المختلفة في الجهة الحكومية بحيث تكون جميع الأعمال والقرارات المتخذة في مصلحة الجهة الحكومية ولتحقيق أهدافها وبما يضمن عدم وجود تعارض مصالح أو إساءة لاستخدام السلطة على كافة المستويات والأنظمة الإدارية (مثل: التنظيم الإداري، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، إدارة المعلومات والتقنية، إدارة المشاريع، إدارة الموارد والممتلكات وغيرها)
- تحقيق مبادئ الحوكمة الخاصة بفصل الأنشطة الرقابية والتنظيمية عن الأنشطة الخدمية والتنفيذية ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية (العلاقات التنظيمية) وصلاحيات وآليات اتخاذ القرار
- ضمان إيجاد بيئة عمل تتميز بالنزاهة والعدالة والشفافية ومراعاة مصلحة العمل بما يضمن تحقيق أهداف الجهة الحكومية بشكل خاص وأهداف حكومة دبي ودولة الإمارات العربية المتحدة بشكل عام.
- الالتزام بالتشريعات والقوانين ومتطلبات البرامج الحكومية والمتابعة الفعالة لتنفيذ ما يرد في تقارير التقييم والتدقيق من الجهات المعنية بالمتابعة والرقابة الإدارية والمالية (مثل: دائرة المالية، دائرة الرقابة المالية وغيرها)
- تطبيق معايير لحفظ حقوق الملكية الفكرية للجهة والمعنيين

ب) تقييم الانجازات والنتائج الخاصة بتصميم وتطبيق إطار عام للحوكمة

حسب طبيعة عمل وأهداف وأنشطة الجهة الحكومية، يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

ب 1) مؤشرات الأداء الخاصة بالحوكمة

حسب طبيعة عمل وأهداف وأنشطة الجهة الحكومية، يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

- عدد الملاحظات الواردة في تقارير التدقيق والتقييم مصنفة حسب الأهمية

- ملاحظات تقارير التدقيق الداخلي مصنفة حسب الأهمية
- ملاحظات تقارير التدقيق الخارجي مصنفة حسب الأهمية
- ملاحظات تقارير التقييم والتدقيق على الأنظمة مصنفة حسب الأهمية
- ملاحظات دائرة الشؤون القانونية بخصوص عدد وتصنيف الشكاوى القانونية المقدمة ضد الجهة

- ملاحظات دائرة الرقابة المالية مصنفة حسب الأهمية
- ملاحظات دائرة المالية المتعلقة بالإنزام بتنفيذ الموازنة والتعاميم الصادرة بشأنها مصنفة حسب الأهمية

■ نسبة الملاحظات من تقارير التقييم والتدقيق التي تم إغلاقها في الوقت المحدد

ب (1) مقاييس رأي المعنيين بالحوكمة

حيث يمكن أن يشمل ذلك المجالات التالية:

- الشفافية والنزاهة والعدالة في معايير التعامل مع المتعاملين
- الشفافية والنزاهة والعدالة في معايير التعامل مع الموارد البشرية
- الشفافية والنزاهة والعدالة في التعامل ومعايير الاختيار للموردين

9-2 تصميم وتطبيق خطط إدارة المخاطر

أ) قدرات تصميم وتطبيق خطط إدارة المخاطر

ويمكن أن يشمل هذا المعيار النقاط التالية:

- تحديد المخاطر والأزمات والكوارث المحتملة بكافة أنواعها (مثل: المخاطر الاستراتيجية، المالية، البيئية، أمن المعلومات، المخاطر التشغيلية، الصحة والسلامة المهنية) وتحديد احتمالية حدوثها والآثار الناجمة عنها.
- إعداد خطة لإدارة المخاطر تتضمن الأنشطة ومسؤوليات التنفيذ والأطر الزمنية والموارد اللازمة.
- تحديد بدائل وسيناريوهات وخطط بديلة لمواجهة المتغيرات والمستجدات التي يمكن أن تحول دون تحقيق الاهداف الاستراتيجية وتنفيذ العمليات والمشاريع والمبادرات والبرامج.

ب) تقييم الانجازات والنتائج الخاصة بتصميم وتطبيق خطط إدارة المخاطر

حسب طبيعة عمل وأهداف وأنشطة الجهة الحكومية، يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

- نسبة نجاح خطط التدريب والتجارب الوهمية للتعامل مع الازمات والكوارث
- متوسط عدد اصابات العمل
- عدد الحوادث الناتجة عن عمليات وأنشطة الجهة
- نسب نجاح خطط الطوارئ في التعامل مع المخاطر (في حال حدوثها)
- عدد المخاطر التي تم إلغاؤها (بالتعامل مع وإزالة الأسباب التي كانت تحددها كمخاطر)

DRAFT