جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية

«إن الإبداع ودور المؤسسات في احتضانه هي من أهم الركائز الداعمة للتنمية الإقتصادية الشاملة التي تشارك بها كل الأطراف من القطاعين العام والخاص».

صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم

مؤتمر إطلاق الإبداع العربي

الأردن

٢٠٠٧/٤/٣٠

قائمة المحتويات

مركز الملك عبد الله الثاني للتميّز ٥

جائزة الإبداع الحكومي ٦

نموذج الجائزة ٨

معايير جائزة الإبداع الحكومي ١٠

آلية المشاركة وعملية التقييم ١٤

آلية التقييم (RADAR© Methodology 2010) ١٥

دليل العلامات ١٧

مصفوفة العلامات بناءً على آلية الرادار ٢٠١٠ ..... ١٨

تعليمات إعداد تقرير الإشتراك ٢٢

قائمة المصطلحات ٢٤

مركز الملك عبد الله الثاني للتميّز

تأسس مركز الملك عبد الله الثاني للتميّز في كانون ثاني ٢٠٠٦، بموجب نظام رقم (٦) لسنة ٢٠٠٦ ليدير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميّز، أرفع جائزة للتميّز على المستوى الوطني في كافة القطاعات. وقد عهد صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم إلى صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن الحسين رئاسة مجلس أمناء المركز.

رؤيتنا

أن يكون مركزٍ الملك عبد الله الثاني للتميّز المحفّز الرئيسي نحو أردن أكثر تنافسية عالمياً.

رسالتنا

يهدف مركز الملك عبد الله الثاني للتميّز إلى نشر ثقافة التميّز في الأردن والمنطقة من خلال تطوير نماذج/أطر التميّز ومعايير التقييم المبنية على أفضل الممارسات الدولية، تقييم أداء المؤسسات، إدارة جوائز الملك عبد الله الثاني للتميّز ونشر التميّز في القطاعين العام والخاص، المؤسسات غير الربحية والمؤسسات غير الحكومية.

أهدافنا

- نشر ثقافة التميّز عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميّز والإبداع والجودة بما يتفق والنماذج العالمية للتميّز.
- توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس أداء الجهات الحكومية والمؤسسات والهيئات الرسمية وغير الرسمية وتعزيز التنافس الإيجابي فيما بينها.
- قياس مدى التقدم والتطور في أداء الجهات الحكومية استناداً لمعايير ومتطلبات الجائزة.

الجوائز التي يديرها المركز

- «جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية» القطاع العام / www.kaa.jo
  - جائزة الخدمة الحكومية المتميزة
  - جائزة الإبداع الحكومي
- «جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص» www.kaaps.jo
- «جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز لقطاع جمعيات الأعمال والمؤسسات غير الربحية» www.kaabas.jo

جائزة الإبداع الحكومي

مقدمة

تنفيذاً للتوجيهات الملكية السامية قام مركز الملك عبد الله الثاني للتميّز باستحداث جائزتين جديدتين تحت مظلة جائزة الملك عبد الله الثاني لتميّز الأداء الحكومي والشفافية هما جائزة الخدمة الحكومية المتميّزة وجائزة الإبداع الحكومي.

تهدف جائزة الإبداع الحكومي إلى تشجيع الوزارات والمؤسسات الحكومية على تبني الإبداع في إدارتها وعملياتها ونشاطاتها وخدماتها، وإيجاد بيئة عمل محفزة وتشجع الموظفين على الإبداع من خلال أفكارهم واقتراحاتهم ومبادراتهم التحسينية والريادية.

كما تهدف الجائزة إلى تجذير الابتكار والإبداع كثقافة سائدة في وزارات ومؤسسات القطاع العام، بحيث تتعدى كونها مبادرات ريادية فردية لا ترتكز على نظام معين داعم للإبداع، مما يساعد الوزارة/ المؤسسة على النهوض بأدائها من خلال توفير خدمات ذات طابع إبداعي لمتلقي الخدمة. تسعى الجائزة إلى استخراج الطاقات الكامنة لدى موظفي القطاع العام والتي إذا ما تم توجيهها وتوفير البيئة الداعمة لها ستؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الإبداع والابتكار اللازمين لتحسين الخدمات الحكومية.

تعتبر جائزة الإبداع الحكومي ومتطلباتها مكملة لجهود الوزارات والمؤسسات في سعيها نحو التميّز من خلال تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميّز الأداء الحكومي والشفافية والتي تتقاطع بشكل كبير مع معايير جائزة الإبداع مع التركيز وبشكل مفصل على متطلبات الإبداع والتي يمكن إدراجها ضمن خطط وأنظمة الوزارة/ المؤسسة الرئيسية دون الحاجة إلى إيجاد أنظمة جديدة أو موازية لذلك.

تركز الجائزة على عدة مجالات أهمها:

- تحديد رؤية وأهداف واضحة للإبداع على المستوى الإستراتيجي داخل وزارات ومؤسسات القطاع العام.
- تطوير رؤية واستراتيجيات للإبداع ضمن خطط الوزارة/ المؤسسة وتطبيقها.
- تعزيز دور القيادة في تقديم القدوة الحسنة وبناء ثقافة مؤسسية داعمة للإبداع.
- تخطيط وتنمية وتحفيز وتمكين الموارد البشرية للمشاركة في عمليات الإبداع، وتزويدهم بالمهارات والسلوكيات التي تدعم الإبداع والابتكار وتوفير البيئة الملائمة لذلك.
- تبني مفهوم الإبداع بما يضمن تكاملية الموارد والقدرات مع الشركاء وبما يساهم في تنفيذ سياسة وإستراتيجية الإبداع وضمان تحقيق أهداف المؤسسة.
- إدارة الموارد التكنولوجية والمعرفية وتوفير التمويل اللازم لدعم الإبداع والابتكار.
- تصميم وإدارة عمليات إدارة الإبداع وإيجاد وتطبيق أنظمة وإجراءات فعالة تشمل كافة مراحل ترجمة الأفكار والاقتراحات إلى مشاريع فعلية يتم تطبيقها وتنعكس ايجاباً على مستوى الأداء ونوعية الخدمات المقدمة، حيث يشمل ذلك البدء بإيجاد الأفكار الإبداعية ومن ثم دراستها وتحليل جدواها ومدى ملاءمتها لاستراتيجية الوزارة/ المؤسسة وتوفير البيئة والموارد الملائمة لاختبارها من أجل وضعها في حيز التطبيق النهائي وقياس أثر ذلك على مستوى الخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة.
- الإستثمار في الإبداع لتحقيق نمو طويل الأمد استجابة للظروف الاقتصادية المتغيرة.
- قياس أثر تطبيق المشاريع الإبداعية على نتائج وأداء الوزارة/ المؤسسة.

تعريف الإبداع والابتكار

الإبداع Innovation: الترجمة العملية للأفكار إلى منتجات، أو خدمات، أو عمليات، أو أنظمة، أو علاقات مجتمعية جديدة.

الابتكار Creativity: توليد أفكار ترتبط بمنتجات، أو خدمات، أو عمليات، أو أنظمة، أو ما يحقق الإنجاز المتميّز غير التقليدي، من خلال استحداث أو تحسين المنتجات، أو الخدمات، أو العمليات، ويتم تبني فكرة، أو مشروع، أو تقنية جديدة في ذاتها أو في تطبيقاتها مما يحقق للمؤسسة السبق والريادة.

الفرق بين مفهوم الإبداع ومفهوم الابتكار في الخدمة الحكومية

يرتبط الابتكار في الوزارات والمؤسسات الحكومية في الوقت الحاضر وفي أكثر الأحيان بالأفكار الشخصية التي يقوم الموظفون أو متلقو الخدمة بتقديمها، وغالباً ما تتصف بأنها لحظية، متقطعة، وغير مستمرة، حيث لا يوجد ما يضمن استمرار الموظف الريادي بتقديم الأفكار الجديدة، أو ما يشجع متلقي الخدمة على المواظبة على تقديم المقترحات التحسينية. كما لا يمكن في هذه الحالة ضمان تحفيز باقي الموظفين ومتلقي الخدمة على أن يكونوا مبتكرين، بالإضافة إلى عدم إمكانية التأكد من أن الأفكار المقدمة المجدية والعملية سيتم تبنيها وتطبيقها في الوزارة/ المؤسسة.

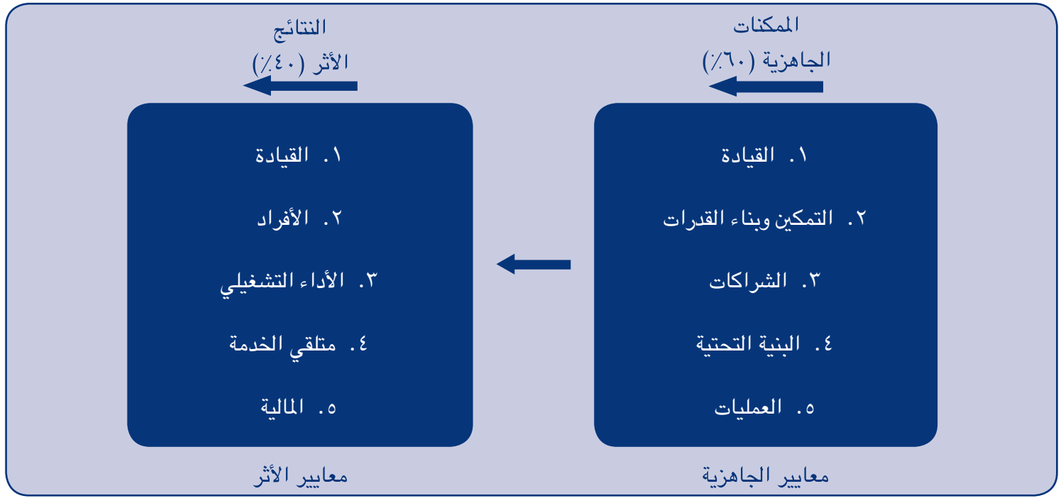
من هنا تأتي الحاجة لتبني مفهوم الإبداع المؤسسي، حيث أن الإبداع يدعو لوجود نظام مؤسسي شمولي يوفر البيئة الخصبة والظروف المناسبة لرعاية الابتكار داخل الوزارة/ المؤسسة. إن الجمع ما بين الإبداع والابتكار في الوزارة/ المؤسسة يضمن عملية مأسسة الابتكار وتوليد الأفكار بشكل مستمر وترجمتها إلى تحسينات عملية على الخدمات، والعمليات، والأنظمة، بحيث لا تبقى هذه الأفكار الابتكارية مجرد أفكار فردية متقطعة. إن محور عملية الابتكار يدور حول خلق الأفكار، بينما تركز عملية الإبداع على ترجمة هذه الأفكار الناتجة عن الابتكار إلى قيمة اقتصادية واجتماعية، فبالتالي فصل الابتكار عن الإبداع سيؤدي إلى عدم وجود أفكار ريادية في الوزارة/ المؤسسة، وفصل الإبداع عن الابتكار سيؤدي إلى وجود أفكار ريادية لكنها غير مطبقة.

مجالات الإبداع والابتكار

تتنوع مجالات الإبداع والابتكار في القطاع العام، فقد يكون التركيز على الإبداع في الخدمة أو المنتج الذي تقدمه الوزارة/ المؤسسة، فيكون الهدف هنا تقديم منتج أو خدمة مبتكرة ومبدعة. أما المجال الآخر لتطبيق الإبداع والابتكار فهو في العمليات وآليات العمل، حيث ينصب عمل الوزارة/ المؤسسة في هذه الحالة على تحسين عملياتها لتصبح مبدعة وبالتالي يؤدي ذلك إلى الحصول على عمليات داخلية محسنة ذات كفاءة وفاعلية، وهنا تحصل الوزارة/ المؤسسة على مخرجات مبدعة لعملياتها الداخلية، كما تتضح أهمية الإبداع والابتكار في مجال القيادة من خلال خلق القادة لبيئة محفزة على الإبداع تزيد من فاعلية نظام الإدارة في الوزارة/ المؤسسة. كما قد يتركز الإبداع في إحدى نشاطات الوزارة/ المؤسسة دون غيرها، مثل الإبداع في خدمات الوزارة/ المؤسسة الترويجية، أو الإبداع في وسائل وقنوات وطرق اتصال الوزارة/ المؤسسة مع متلقي الخدمة أو في كيفية إدارة الشراكات والموارد واستدامتها.

إن نموذج الجائزة يهدف إلى مساعدة الوزارة/ المؤسسة على بناء نظام للإبداع والابتكار في جميع المجالات المذكورة سابقاً، حيث يتطلب وصول الوزارة/ المؤسسة لمرحلة الابتكار والإبداع، تركيزها على تطوير عملياتها ونظام إدارتها بطريقة مبدعة، ودعم الأفكار الريادية التي تؤدي إلى الإبداع في إعداد وتقديم الخدمات بحيث يلمس متلقي الخدمة الإبداع والابتكار بشكل مؤسسي ودائم في جميع نواحي عمل الوزارة/ المؤسسة وأنظمتها وعملياتها وخدماتها.

نموذج الجائزة



تم تطوير جائزة الإبداع الحكومي بعد الإطلاع على جوائز وتجارب دول مختلفة مثل المملكة المتحدة، كندا، أستراليا، الإمارات العربية المتحدة، أميركا ودول الإتحاد الأوروبي، وبالتالي فإن الممارسات الواردة في كتيب الجائزة تعتبر من أفضل الممارسات في مجال الإبداع، لذا فإن الوزارة/ المؤسسة المتميزة تقوم بتطبيق معظم أو كافة الممارسات الواردة في الكتيب.

يعتبر تطبيق بعض البنود الواردة في هذا الكتيب ضرورياً، فيما قد لا ينطبق بعضها على الوزارة/ المؤسسة وذلك حسبما تقتضيه طبيعة عملها وخدماتها وفئات متلقي الخدمة لديها، الأمر الذي يتم أخذه بعين الاعتبار من قبل المقيمين أثناء عملية التقييم.

يعالج نموذج جائزة الإبداع الحكومي خصوصية الوزارات والمؤسسات الحكومية في الأردن من حيث أهمية وجود الجاهزية لتطبيق نموذج الإبداع، وعليه تم إعطاء الوزن الأكبر (٦٠٪) للجاهزية و(٤٠٪) للأثر، وسوف يتم دراسة واقع الجهات التي شاركت في هذه الجائزة لتحديد مدى رفعها لجاهزيتها، وبالتالي دراسة إمكانية زيادة الوزن المعطى للأثر في الدورات القادمة.

الجدول التالي يوضح العلاقة بين معايير الجاهزية (الممكنات) ومعايير الأثر (النتائج)

	معايير الأثر				
	القيادة	الأفراد	الأداء التشغيلي	متلقي الخدمة	المالية
معايير الجاهزية					
القيادة	✓	✓			
التمكين وبناء القدرات	✓	✓			
بناء الشراكات	✓	✓	✓	✓	✓
البنية التحتية		✓	✓	✓	
العمليات			✓	✓	✓

معايير جائزة الإبداع الحكومي

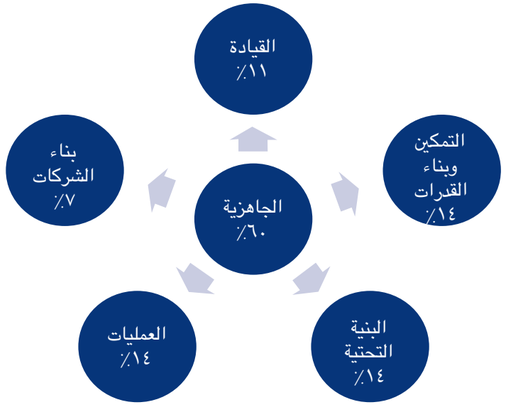
(الممكنات)

الجاهزية (٦٠٪)

معايير الجاهزية وأوزانها

١	القيادة	(١١٪)
٢	التمكين وبناء القدرات	(١٤٪)
٣	بناء الشراكات	(٧٪)
٤	البنية التحتية	(١٤٪)
٥	العمليات	(١٤٪)

الشكل التالي يوضح معايير الجاهزية وأوزانها



المعيار الأول: القيادة (١١٪)

يركز هذا المعيار على تطوير الوزارة/ المؤسسة لكفاءات القادة[1] في مجالات الإبداع والابتكار والتي تؤثر على تطوير القادة لرؤية الوزارة/ المؤسسة ورسالتها وأهدافها، لإدارة الإبداع والابتكار. كما يركز على مدى ربط القادة للسياسات التي تشجع على الإبداع والابتكار مع استراتيجية الوزارة/ المؤسسة، وخلق بيئة مناسبة لنشر ثقافة الإبداع والابتكار داخل الوزارة/ المؤسسة.

الوزارات/ المؤسسات المبدعة تطبق البنود التالية:

١-١ يطور القادة رؤية الوزارة/ المؤسسة ورسالتها وأهدافها لإدارة الإبداع والابتكار، ويعملون على إيصالها للموظفين، وتطبيقها داخل الوزارة/ المؤسسة.

١-٢ يضع القادة السياسات التي تشجع على الإبداع والابتكار، بحيث ترتبط مع استراتيجية الوزارة/ المؤسسة.

١-٣ تطور الوزارة/ المؤسسة كفاءات القادة لزيادة قدرتهم على الإبداع والابتكار.

١-٤ تعد الوزارة/ المؤسسة أنظمة لتقييم أداء القادة تشمل تقييم جوانب الإبداع والابتكار في أدائهم.

١-٥ يدعم القادة برامج تأهيل قيادات الصف الثاني لإدارة مناصبهم بإبداع.

١-٦ يقوم القادة بنشر ثقافة الإبداع والابتكار داخل الوزارة/ المؤسسة، ودعم المبدعين وتبني الأفكار المبدعة.

[1] يمكن تعريف القادة على أنهم الأفراد داخل المؤسسة الذين يشكلون الهيئة العليا المسؤولة عن توجيهها وإدارتها، وتضم الوزير/ المدير العام ومساعديه ومدراء الإدارات والدوائر التنظيمية، وغيرهم من المشرفين الذين يتحملون مسؤوليات قيادية داخل المؤسسة.

المعيار الثاني: التمكين وبناء القدرات (١٤٪)

يتناول هذا المعيار مدى تطوير الوزارة/ المؤسسة لأنظمتها الإدارية والداخلية والبرامج التدريبية والتي تعمل على تمكين وتأهيل الموظفين للقيام بالمسؤوليات والمهام المناطة بهم لإنجاز معاملات متلقي الخدمة بشكل إبداعي، ومدى دعم عملية اتخاذ القرارات.

الوزارات/ المؤسسات المبدعة تطبق البنود التالية:

٢-١ تعد الوزارة/ المؤسسة مصفوفة الصلاحيات مع التركيز على المهام المتعلقة بإنجاز معاملات متلقي الخدمة بشكل مبدع ومبتكر.

٢-٢ تلتزم الوزارة/ المؤسسة بمراجعة الأوصاف الوظيفية لزيادة المسؤوليات المناطة بالموظفين لتمكينهم من القيام بها، وتقوم بتصميم البرامج التدريبية المناسبة لتمكين الموظفين من القيام بالمسؤوليات والمهام الجديدة التي أنيطت بهم بإبداع.

٢-٣ تعد الوزارة/ المؤسسة برامج تدريبية تتعلق بجوانب الإبداع والابتكار.

٢-٤ تقوم الوزارة/ المؤسسة بالجمع ما بين المركزية في السياسات والأهداف، واللامركزية في تطبيق الإجراءات في إدارة فروعها داخل المحافظة الواحدة وفي المحافظات الأخرى، وبما يخدم الإبداع والابتكار.

٢-٥ تقوم الوزارة/ المؤسسة بمراجعة وتحسين الهيكل التنظيمي بما يتواءم مع الخطة الاستراتيجية، للمساهمة في دعم إدارة الإبداع والابتكار.

المعيار الثالث: بناء الشراكات (٧٪)

يتناول هذا المعيار قدرة الوزارة/ المؤسسة على تعزيز وبناء شراكاتها مع مؤسسات القطاع العام وأصحاب العلاقة من القطاع الخاص وبشكل يدعم عملية الإبداع والابتكار وتعزز الابتكار المؤسسي فيها، ويقيس مدى الاستفادة من هذه الشراكات.

الوزارات/ المؤسسات المبدعة تطبق البنود التالية:

٣-١ تعزز الوزارة/ المؤسسة شراكتها مع مؤسسات القطاع العام التي يتداخل عملها مع الوزارة/ المؤسسة، وبشكل يدعم عملية الإبداع والابتكار.

٣-٢ تبني الوزارة/ المؤسسة شراكات مع أصحاب العلاقة من القطاع الخاص مثل الموردين ومؤسسات المجتمع المدني، بحيث تعزز الابتكار المؤسسي فيها، وتسهل عملية نقل المعرفة لموظفي الوزارة/ المؤسسة.

٣-٣ تقوم الوزارة/ المؤسسة بتطوير شراكات طويلة الأمد مع المؤسسات العلمية والبحثية والمانحة المحلية والعالمية العاملة ضمن نطاق نشاط الوزارة/ المؤسسة، وتفعيل التبادل المعرفي معها. كما تقوم الوزارة/ المؤسسة بالإستفادة من هذه الشراكات من خلال تطبيق الأبحاث والدراسات على أرض الواقع.

٣-٤ تتواصل الوزارة/ المؤسسة وتنشئ علاقات تفاعلية طويلة الأمد مع متلقي الخدمة بشكل عام، وبشكل خاص مع الذين يتعاملون معها بشكل دائم ومستمر، وذلك بهدف استقبال اقتراحات التطوير التي تؤدي إلى الابتكار.

المعيار الرابع: البنية التحتية (١٤٪)

يقيس هذا المعيار تجهيز البنية التحتية المادية والبشرية الملائمة للوزارة/ المؤسسة والتي تعد إحدى الركائز الأساسية لضمان فاعلية العمليات وفاعلية تقديم الخدمة لمتلقيها، وبالتالي تسهيل الحصول على الخدمات من خلال توفير قنوات اتصال وزيادة دقة المعلومات المتوفرة لدى الوزارة/ المؤسسة.

الوزارات/ المؤسسات المبدعة تطبق البنود التالية:

٤-١ تعمل باستمرار على رفع جاهزيتها الإلكترونية، وتقوم بتوظيفها في خدمة الإبداع والابتكار.

٤-٢ توفر بيئة العمل المناسبة داخل الوزارة/ المؤسسة وبفروعها المختلفة، والتي تشجع الموظفين على الإبداع والابتكار.

٤-٣ توفر إمكانية الربط مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل إنجاز معاملات متلقي الخدمة داخل نفس الوزارة/ المؤسسة.

٤-٤ تضمين الجوانب الإبداعية ضمن معايير اختيار الموظفين الجدد.

٤-٥ توفير قواعد البيانات والمعلومات التي تهم الوزارة/ المؤسسة والمتعلقة بكافة أصحاب العلاقة الداخليين والخارجيين، كالموظفين ومتلقي الخدمة بشكل إلكتروني.

المعيار الخامس: العمليات (١٤٪)

يركز هذا المعيار على قدرة الوزارة/ المؤسسة على توفير الوسائل المبدعة والمبتكرة، وكيفية تصميم وتنفيذ العمليات التي تستخدمها الوزارة/ المؤسسة لتقديم خدماتها، ومدى تحديد الوزارة/ المؤسسة لعملياتها المرتبطة بالإبداع والابتكار ومدى متابعتها ومراجعتها وتحسينها باستمرار.

الوزارات/ المؤسسات المبدعة تطبق البنود التالية:

٥-١ العمل على توفير الوسائل والأدوات المبدعة والمبتكرة التي تسهل سير المعاملات الحالية والمستقبلية.

٥-٢ رفع قدرتها على مواجهة المتغيرات التي تطرأ على بيئتها الخارجية وتؤثر على سير عملياتها، وذلك من خلال إدارة التغيير في عملياتها بطرق مبتكرة.

٥-٣ تحديد عملياتها المرتبطة بإدارة الإبداع والابتكار، وتلتزم بوضع مؤشرات أداء تشغيلية تتعلق بهذه العمليات، وتقوم بمتابعتها ومراجعتها باستمرار.

٥-٤ إنشاء نظاماً لتلقي اقتراحات الموظفين وخاصة فيما يتعلق منها بالجوانب الإبداعية والابتكارية، وتقوم بتطبيق الاقتراحات ذات الجدوى، ومكافأة الموظف/الموظفين الذي/الذين قدموا هذه الاقتراحات.

٥-٥ إعادة الهندسة لبعض عملياتها نتيجة للأفكار والاقتراحات الإبداعية في الوزارة/ المؤسسة في الحالات القابلة للتطبيق، مع الإلتزام بالأنظمة والقوانين التي تحكم هذه العمليات.

٥-٦ القيام بعملية التحسين والتطوير المستمرين للعمليات التي لم يتم إعادة هندستها، وبما يشمل أتمتة العمليات الداخلية، وذلك بعد وضع أولويات العمليات التي تحتاج لحلول مبدعة ومبتكرة.

٥-٧ القيام بتحسين وتطوير العمليات المالية المتعلقة بالتخطيط المالي، والإدارة المالية، والمراقبة المالية، وترشيد النفقات، وزيادة الإيرادات وذلك باستخدام أدوات وأساليب إبداعية تنعكس على الأثر المالي لعمليات الوزارة/ المؤسسة.

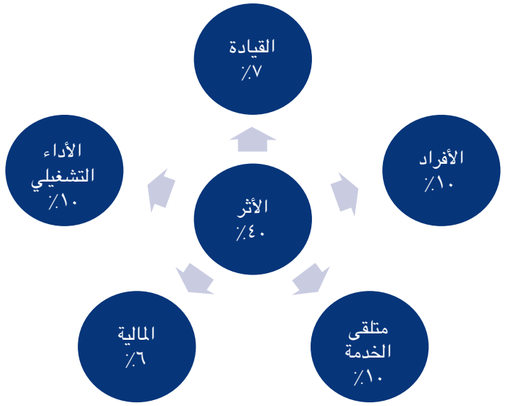
(النتائج)

الأثر (٤٠٪)

معايير الأثر وأوزانها

١	القيادة	(٧٪)
٢	الأفراد	(١٠٪)
٣	الأداء التشغيلي	(٧٪)
٤	متلقي الخدمة	(١٠٪)
٥	المالية	(٦٪)

الشكل التالي يوضح معايير الأثر وأوزانها



المعيار الأول: القيادة (٧٪)

يجب توضيح كل من النمطية، المستهدفات، العلاقات السببية والمقارنات للنتائج التالية:

١-١ نسبة قيادات الصف الثاني التي تم ترفيعها لأدائها المرتبط بالإبداع والابتكار.

١-٢ نسبة الموظفين القياديين الذين تم تمكينهم وتوسيع صلاحياتهم وتعديل أوصافهم الوظيفية لتشمل هذه الصلاحيات الجديدة.

١-٣ عدد مرات مشاركة القادة في الوزارة/ المؤسسة في إعداد الأبحاث التطبيقية، والدراسات المتخصصة.

١-٤ عدد الأفكار المبدعة التي قام القادة بتبنيها والمساهمة فيها.

١-٥ عدد مشاركات الموظفين في عملية صنع القرار مع القادة.

المعيار الثاني: الأفراد[٢] (١٠٪)

يجب توضيح كل من النمطية، المستهدفات، العلاقات السببية والمقارنات للنتائج التالية:

٢-١ عدد ونسبة الموظفين الذين اشتركوا بدورات وبرامج تدريبية في مختلف مجالات الإبداع والابتكار.

٢-٢ عدد الاقتراحات المبدعة التي قدمها الموظفين، ونسبة المطبق منها.

٢-٣ عدد ونسبة الموظفين العاملين في وظائف مرتبطة بالإبداع والابتكار، ونسبة الاحتفاظ بالموظفين المبدعين.

٢-٤ نسبة الموارد المخصصة للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية المرتبطة بالإبداع والابتكار والمقدمة للأفراد والفرق داخل الوزارة/ المؤسسة.

٢-٥ نتائج تقييم أداء الموظفين فيما يتعلق بإبداعهم في عملهم.

المعيار الثالث: الأداء التشغيلي (٧٪)

يجب توضيح كل من النمطية، المستهدفات، العلاقات السببية والمقارنات للنتائج التالية:

٣-١ مؤشرات الأداء للعمليات الداخلية وخاصة تلك المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية.

٣-٢ مؤشرات الأداء للعمليات المرتبطة بتقديم الخدمات للمتعاملين بطريقة مبدعة ومبتكرة.

٣-٣ عدد الخدمات المستحدثة في الوزارة/ المؤسسة، وعدد الخدمات التي تم تحسينها.

٣-٤ معدل تخفيض زمن تقديم الخدمات التي تقدمها الوزارة/ المؤسسة.

٣-٥ عدد الإجراءات التي قامت الوزارة/ المؤسسة بتبسيطها وتحسينها.

المعيار الرابع: متلقي الخدمة (١٠٪)

يجب توضيح كل من النمطية، المستهدفات، العلاقات السببية والمقارنات للنتائج التالية:

٤-١ أعداد اقتراحات متلقي الخدمة لتحسين الأداء بشكل مبدع ومبتكر، ونسبة المطبق منها.

٤-٢ زمن الإجابة على استفسارات متلقي الخدمة.

٤-٣ رضى متلقي الخدمة عن جوانب الإبداع والابتكار في خدمات الوزارة/ المؤسسة التي تم تطويرها.

٤-٤ أعداد كتب الشكر التي حصلت عليها الوزارة/ المؤسسة نتيجة الإبداع والابتكار، والانخفاض في عدد الشكاوي نتيجة تطبيق أفكار إبداعية.

٤-٥ انطباع متلقي الخدمة عن الجهود المبذولة لتعزيز الإبداع في الوزارة/ المؤسسة.

المعيار الخامس: المالية (٦٪)

يجب توضيح كل من النمطية، المستهدفات، العلاقات السببية والمقارنات للنتائج التالية:

٥-١ كفاءة التخطيط المالي وإعداد موازنة الوزارة/ المؤسسة.

٥-٢ الإستفادة من إدارة الإبداع والابتكار في تقليل الفروقات بين الموازنة التقديرية والميزانية الفعلية.

٥-٣ حجم المبالغ المالية التي قامت الوزارة/ المؤسسة بتوفيرها نتيجة تطبيق الأفكار المبدعة.

٥-٤ مدى كفاءة استخدام أدوات مبتكرة في تقييم الوزارة/ المؤسسة لإدارتها المالية.

٥-٥ حجم الدعم والمساعدات المالية التي حصلت عليها الوزارة/ المؤسسة نتيجة تنفيذها لمبادرات تتعلق بالإبداع والابتكار، وكذلك نتيجة عمل شراكات مع مؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات التعليمية والبحثية والمانحة.

[٢] الأفراد يتضمنون كافة موظفي الوزارة/ المؤسسة ومن ضمنهم موظفو خدمة الجمهور والموظفون المعنيون بتقديم الخدمة

آلية المشاركة وعملية التقييم

مرحلة تحديد الجهات المشاركة

- تقوم الوزارات والمؤسسات الراغبة بالمشاركة في جائزة الإبداع الحكومي بالإطلاع على معايير الجائزة ومدى انطباقها عليها، ثم تقوم بإعداد ملخص لا يتجاوز ثلاث (٣) صفحات، يوضح مدى تبني الإبداع وتطبيقه وأثره في الوزارة/ المؤسسة.
- يقوم المركز بدراسة كافة الملخصات الواردة إليه وتصنيفها وتقييمها، ويتم تحديد واختيار الجهات المشاركة بناء على مدى انطباق معايير الجائزة عليها، وبناءً على علامات تقييمها.
- يقوم المركز بإعلام الوزارات/ المؤسسات التي يمكنها المشاركة في الجائزة، لتبدأ من بعدها بإعداد تقرير الإشتراك.

مرحلة المشاركة

- تقوم الوزارة/ المؤسسة المشاركة بالإجابة على كافة بنود معايير الجائزة وتضمينها في تقرير الإشتراك وتقديمه للمركز في نفس موعد تقديم تقرير إشتراك الوزارة/ المؤسسة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميّز الأداء الحكومي والشفافية.
- يتم تعيين أعضاء هيئة المقيمين من قبل مجلس أمناء المركز، بعد اجتيازهم لدورة تدريبية متخصصة يعقدها المركز.
- تتم عملية التقييم لكل وزارة/ مؤسسة من قبل فريق تقييم من أعضاء هيئة المقيمين والذي يقوم المركز بتحديده.
- يتم تعيين رئيس فريق للإشراف على فرق التقييم التي تكون تحت إشرافه.
- تقوم الوزارة/ المؤسسة المشاركة بإعداد عرض تقديمي بهدف عرض الجوانب الإبداعية لديها.
- يقوم كل عضو في فريق التقييم بدارسة تقرير الوزارة/ المؤسسة (كلٌ على حده)، ثم يقدم كل مقيم تقريره المستقل عنها، والذي يتضمن نقاط القوة وفرص التحسين والأمور الواجب التأكد منها خلال الزيارة الميدانية. ويتم عكس مخرجات ما ورد في التقرير المستقل في جدول احتساب العلامات المخصص لهذه الغاية.
- يجتمع فريق التقييم بهدف الوصول إلى فهم مشترك حول وضع الوزارة/ المؤسسة، ومن ثم إعداد تقرير توافقي يبين نقاط القوة وفرص التحسين والأمور الواجب التأكد منها خلال الزيارة الميدانية، ومن ثم يقوم فريق التقييم بعكس مخرجات ما ورد في التقرير التوافقي في جدول احتساب العلامات المخصص لهذه الغاية.
- يقوم الفريق بزيارة تقييم ميدانية إلى الوزارة/ المؤسسة، بهدف التأكد مما ورد في تقرير الإشتراك، بالإضافة إلى تكوين صورة أشمل وأوضح عنها.
- بعد زيارة التقييم الميدانية، يعد الفريق التقرير التقييمي النهائي للوزارة/ للمؤسسة والذي يحدد بصورة أساسية نقاط القوة وفرص التحسين لديها، كما يتضمن نتائج وعلامات التقييم، والتي تم احتسابها بعد عكس مخرجات ما ورد في التقرير النهائي في جدول احتساب العلامات المخصص لهذه الغاية.
- يقوم رئيس الفريق خلال مراحل التقييم المختلفة بمراجعة التقارير المستقلة والتوافقية والنهائية والتي أعدها فريق التقييم لضمان أعلى درجات الدقة والموضوعية.
- يقوم المركز بتشكيل هيئة محكمين متخصصة بهدف مناقشة التقارير النهائية للوزارات والمؤسسات المشاركة في جائزة الإبداع الحكومي، مع اللجنة التوجيهية المنبثقة عن مجلس أمناء المركز.
- تقوم اللجنة التوجيهية بالتنسيب إلى مجلس الأمناء بأسماء الوزارات والمؤسسات المرشحة للفوز بالجائزة.
- يقرر مجلس الأمناء أسماء الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الإبداع الحكومي بناء على نتائجها.
- بعد إعلان النتائج، تحصل كل وزارة/ مؤسسة شاركت في الجائزة على تقرير تقييمي استناداً إلى معايير الجائزة يوضح نقاط القوة وفرص التحسين لديها مما يساعد على التحسين المستمر في أدائها.

آلية التقييم (RADAR© Methodology 2010)

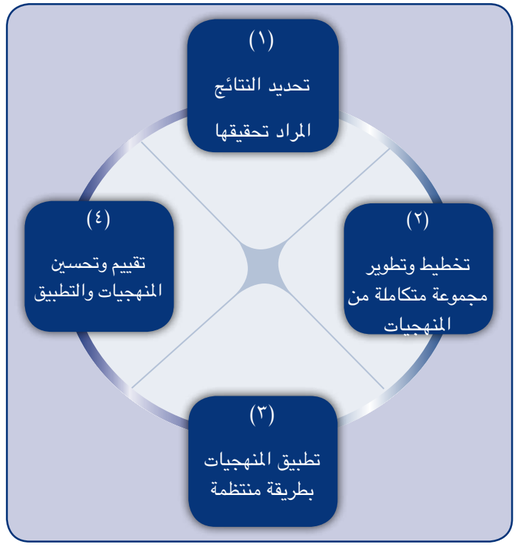
تعتمد آلية تقييم الوزارات والمؤسسات المشاركة على آلية الرادار (RADAR© Methodology 2010) وهي أداة التقييم المستخدمة في نموذج التميّز المعتمد لدى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، كما ويمكن استخدام آلية الرادار لإجراء عملية التقييم الذاتي (Self-assessment).

تتكون آلية التقييم من أربعة عناصر هي:

- النتائج RESULTS
- المنهجية APPROACH
- التطبيق DEPLOYMENT
- التقييم والتحسين ASSESSMENT & REFINEMENT

بنظرة شمولية فإن آلية الرادار تنص على قيام المؤسسة بما يلي:

- تحديد النتائج المراد تحقيقها (الأهداف) كجزء من إستراتيجيتها.
- تخطيط وتطوير مجموعة متكاملة من المنهجيات لتحقيق الأهداف الآنية والمستقبلية المطلوبة.
- تطبيق المنهجيات بطريقة نظامية لضمان التنفيذ.
- تقييم وتحسين المنهجيات المطبقة بناءً على مراقبة وتحليل النتائج المتحققة وأنشطة التعلم المستمر.



الشكل رقم (٥): آلية الرادار (٢٠١٠)

فيما يلي توضيح لعناصر كل من الممكنات والنتائج والخصائص التي يتم تقييمها:

تحليـل الممكنـات Analysis of Enablers	
العناصر	**الخصائص التي يتم تقييمها**
المنهجية APPROACH: وتشمل ما تخطط المؤسسة لتنفيذه، والأسباب من وراءه. المنهجية المنطقية لها سبب اختيار واضح يركز على الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة ويتم صياغتها من خلال عمليات معرفة بشكل جيد وتركز بشكل واضح على احتياجات أصحاب العلاقة المعنيين بالمنهجيات المستخدمة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون المنهجيات متكاملة وهذا يعني أن المنهجية المتكاملة لها أساس واضح في الإستراتيجية ومتداخلة مع منهجيات أخرى بالشكل المناسب. والتحسينات يتم تضمينها في المنهجيات بشكل مستمر.	• السلامة والمنطقية • الترابط والتكامل
التطبيق DEPLOYMENT: ويشمل ما تقوم به المؤسسة لتطبيق المنهجية. في المؤسسة المتميزة يتم تطبيق المنهجية بشكل نظامي في المجالات المعنية. التطبيق النظامي مخطط له بشكل جيد ومعرّف بطريقة تلائم كلا من المنهجية والمؤسسة. يوجد قدرة على إدارة التغييرات على المنهجيات ضمن إطار زمني مناسب.	• التنفيذ • النظامية
التقييم والتحسين ASSESSMENT AND REFINEMENT: ويشمل ما تقوم به المؤسسة لتحسين وتطوير كل من المنهجية وتطبيقها. في المؤسسة المتميزة، فاعلية وكفاءة المنهجية وتطبيقها تخضعان لقياس دوري. أنشطة التعلم يتم الأخذ بها، وجود ممارسات تهدف إلى الإبداع تساعد على ابتكار أفكار لتعديل أو استحداث منهجيات جديدة. مخرجات القياس، التعلم والإبداع تستخدم لتحديد ووضع أولويات، تخطيط وتطبيق التطوير والإبداع.	• القياس • التعلم والابتكار • التطوير والإبداع

تحليل النتائج Analysis of Results	
العناصر	**الخصائص التي يتم تقييمها**
الصلة والاستخدام RELEVANCE AND USABILITY: بيانات النتيجة يجب أن تكون شاملة، محددة بزمن، يعتمد عليها، دقيقة، ومجزأة بشكل مناسب وتتماشى مع إستراتيجية المؤسسة واحتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة المعنيين. العلاقات بين النتائج ذات العلاقة وأثرها على بعضها يجب أن تكون مفهومة. النتائج الرئيسة يجب أن تحدد وترتب حسب الأولوية.	• الصلة • الموثوقية • التجزئة
مخرجات الأداء PERFORMANCE OUTCOMES: النتائج تظهر أنماط إيجابية و/ أو أداء جيد مستقر. وضع المستهدفات المناسبة للنتائج الرئيسة وتحقيقها أو التفوق عليها. بالنسبة للنتائج الرئيسة، تتم مقارنة الأداء خارجياً بحيث تكون نتيجة المقارنات إيجابية (لصالح المؤسسة)، وعلى وجه الخصوص بالمقارنة مع الأفضل في القطاع و/ أو عالمياً. فهم العلاقات بين الممكنات الرئيسة والنتائج الرئيسة يمنح الثقة باستدامة الأداء الإيجابي في المستقبل.	• النمطية • المستهدفات • المقارنات • العلاقة السببية

عند الإجابة على معايير الممكنات ومعاييرها الفرعية، يجب على الوزارة/ المؤسسة تغطية كل من (المنهجية، التطبيق، التقييم والتحسين)، فيما يجب تغطية كل من (النمطية، الهدف، المقارنة والعلاقة السببية) عند الإجابة على النتائج.

دليل العلامات

يعتمد المقيم عند وضع العلامات على دليل العلامات المبين أدناه، والذي يوضح فئات نسب العلامات عند تحديد علامة التقييم والتي تبنى على الأدلة المقدمة من الوزارة/ المؤسسة.

النسبة/المدى	التقييم العام	طبيعة الإجابة
٠ – ١٠٪	ضعيف	• لا يوجد إثبات، العبارة غير مدعمة بدليل • لا تحتوي على أمثلة، أو حقائق أو إحصاءات أو إجابات موثقة • أفكار غير منظمة • الإجابات لا تفي بمتطلبات المعيار
١٥٪ – ٣٥٪	غير مكتمل	• منهجية غير واضحة • إجابة وصفية تغطي قليلاً من جوانب الموضوع • تحتوي على أمثلة وأرقام أو وثائق بشكل غير مكتمل • تعبر عن بداية تجاوب مع متطلبات المعيار
٤٠٪ – ٦٠٪	مقبول / متوسط	• منهجية ذات عمليات مُعرَّفة • الإجابة موثقة وتغطي بعض جوانب الموضوع • تحتوي على بعض الأمثلة أو المراجع أو الوثائق • مدعمة بالوثائق والسجلات • الإجابات مقاربة لما هو مطلوب من الوزارة/ المؤسسة
٦٥٪ – ٨٥٪	جيد	• المنهجية منطقية وذات عمليات مُعرَّفة ومطبقة بشكل منتظم • إجابات موثقة لمعظم المتطلبات • تحتوي على أمثلة ومراجع وإحصائيات كافية • الإجابات مدعمة بسجلات ووثائق كافية وتحتوي على مؤشرات للكفاءة والفاعلية • تم التحديث والتعديل على المنهجية والعمليات وفقاً لمؤشرات قياس • الإجابات تفوق ما يطلب من الوزارة/ المؤسسة
٩٠٪ – ١٠٠٪	ممتاز	• المنهجية منطقية وذات عمليات مُعرَّفة ومطبقة بشكل منتظم وشمولي • إجابات موثقة لمعظم المتطلبات • تحتوي على أمثلة ومراجع وإحصاءات تبين مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية • مدعمة كلياً بأدلة من خلال سجلات ووثائق متكاملة • تم التحديث والتعديل على المنهجية والعمليات وفقاً لمؤشرات قياس • الإجابات تفوق بشدة ما يطلب من الوزارة/ المؤسسة

مصفوفة العلامات بناءً على آلية الرادار (٢٠١٠)

(المكنات – Enablers)

التطبيق	٪٠	٪٢٥	٪٥٠	٪٧٥	٪١٠٠
التنفيذ • المنهجية مطبقة في المجالات المعنية	لا يوجد إثبات أو العبارة غير مدعمة بدليل	بعض الإثباتات	يوجد إثبات	يوجد إثبات واضح	إثبات شامل
النظامية • المنهجية مطبقة بشكل منظم ومحدد بأطر زمنية مع القدرة على إدارة التغييرات في بيئة العمل عند الحاجة	لا يوجد إثبات أو العبارة غير مدعمة بدليل	بعض الإثباتات	يوجد إثبات	يوجد إثبات واضح	إثبات شامل
المجموع للتطبيق	٠ ٥ ١٠	١٥ ٢٠ ٢٥ ٣٠ ٣٥	٤٠ ٤٥ ٥٠ ٥٥ ٦٠	٦٥ ٧٠ ٧٥ ٨٠ ٨٥	٩٠ ٩٥ ١٠٠

التقييم والتحسين	٪٠	٪٢٥	٪٥٠	٪٧٥	٪١٠٠
القياس • فاعلية وكفاءة المنهجية وتطبيقها تخضعان لقياس دوري • ملاءمة المقاييس التي يتم اختيارها	لا يوجد إثبات أو العبارة غير مدعمة بدليل	بعض الإثباتات	يوجد إثبات	يوجد إثبات واضح	إثبات شامل
التعلم والابتكار • استخدام التعلم لتحديد أفضل الممارسات الداخلية والخارجية وفرص التحسين • استخدام الابتكار لاستحداث أو تعديل منهجيات جديدة	لا يوجد إثبات أو العبارة غير مدعمة بدليل	بعض الإثباتات	يوجد إثبات	يوجد إثبات واضح	إثبات شامل
التطوير والإبداع • استخدام مخرجات القياس والتعلم لتحديد مجالات التحسين وتحديد أولوياتها والتخطيط لها وتنفيذها • تقييم مخرجات الابتكار وتحديد أولوياتها واستخدامها	لا يوجد إثبات أو العبارة غير مدعمة بدليل	بعض الإثباتات	يوجد إثبات	يوجد إثبات واضح	إثبات شامل
المجموع للتقييم والتحسين	٠ ٥ ١٠	١٥ ٢٠ ٢٥ ٣٠ ٣٥	٤٠ ٤٥ ٥٠ ٥٥ ٦٠	٦٥ ٧٠ ٧٥ ٨٠ ٨٥	٩٠ ٩٥ ١٠٠

مصفوفة العلامات بناءً على آلية الرادار (٢٠١٠)

(النتائج – Results)

الصلة والاستخدام	٪٠	٪٢٥	٪٥٠	٪٧٥	٪١٠٠
المجال والصلة • مجال النتائج المعروضة: ▪ يوضح ويعالج احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة المعنيين ▪ يتماشى مع إستراتيجية وسياسات المؤسسة • أهم النتائج والنتائج الرئيسة يتم تحديدها وترتيبها حسب الأولوية • العلاقات بين النتائج ذات العلاقة مفهومة	لا يوجد صلة أو المعلومات غير مدعمة بدليل	النتائج معروضة وذات صلة ب ٤/١ المجالات ذات العلاقة تقريباً	النتائج معروضة وذات صلة ب ٢/١ المجالات ذات العلاقة تقريباً	النتائج معروضة وذات صلة ب ٤/٣ المجالات ذات العلاقة تقريباً	النتائج معروضة وذات صلة بجميع المجالات ذات العلاقة تقريباً
الموثوقية • النتائج محددة بزمن، دقيقة ويعتمد عليها	لا يوجد إثبات على الموثوقية أو المعلومات غير مدعمة بدليل	٤/١ النتائج المعروضة محددة بزمن، دقيقة ويعتمد عليها	٢/١ النتائج المعروضة محددة بزمن، دقيقة ويعتمد عليها	٤/٣ النتائج المعروضة محددة بزمن، دقيقة ويعتمد عليها	جميع النتائج المعروضة محددة بزمن، دقيقة ويعتمد عليها
التجزئة • النتائج مجزأة بشكل مناسب	لا يوجد تجزئة للنتائج	تقريباً ٤/١ النتائج مجزأة بشكل مفيد	تقريباً ٢/١ النتائج مجزأة بشكل مفيد	تقريباً ٤/٣ النتائج مجزأة بشكل مفيد	جميع النتائج مجزأة بشكل مفيد
المجموع للصلة والإستخدام*	٠ ٥ ١٠	١٥ ٢٠ ٢٥ ٣٠ ٣٥	٤٠ ٤٥ ٥٠ ٥٥ ٦٠	٦٥ ٧٠ ٧٥ ٨٠ ٨٥	٩٠ ٩٥ ١٠٠

* المجموع هنا يجب ألا يتجاوز المجموع المعطى للمجال والصلة

الأداء	٪٠	٪٢٥	٪٥٠	٪٧٥	٪١٠٠
النمطية • أنماط إيجابية و/أو أداء جيد مستقر	لا يوجد نتائج أو المعلومات غير مدعمة بدليل	أنماط إيجابية و/ أو أداء جيد مستقر ل ٤/١ النتائج تقريباً على مدى ٣ سنوات على الأقل	أنماط إيجابية و/ أو أداء جيد مستقر ل ٢/١ النتائج تقريباً على مدى ٣ سنوات على الأقل	أنماط إيجابية و/ أو أداء جيد مستقر ل ٤/٣ النتائج تقريباً على مدى ٣ سنوات على الأقل	أنماط إيجابية و/أو أداء جيد مستقر لجميع النتائج تقريباً على مدى ٣ سنوات على الأقل
المستهدفات • المستهدفات محددة للنتائج الرئيسة • المستهدفات ملائمة • المستهدفات يتم تحقيقها	لا يوجد مستهدفات أو المعلومات غير مدعمة بدليل	المستهدفات محددة، ملائمة ومحققة ل ٤/١ النتائج الرئيسة	المستهدفات محددة، ملائمة ومحققة ل ٢/١ النتائج الرئيسة	المستهدفات محددة، ملائمة ومحققة ل ٤/٣ النتائج الرئيسة	المستهدفات محددة، ملائمة ومحققة لجميع النتائج الرئيسة
المقارنات • يتم إجراء المقارنات للنتائج الرئيسة • المقارنات ملائمة • المقارنات إيجابية (لصالح المؤسسة)	لا يوجد مقارنات أو المعلومات غير مدعمة بدليل	يوجد مقارنات، مناسبة وايجابية ل ٤/١ النتائج الرئيسة تقريباً	يوجد مقارنات، مناسبة وايجابية ل ٢/١ النتائج الرئيسة تقريباً	يوجد مقارنات، مناسبة وايجابية ل ٤/٣ النتائج الرئيسة تقريباً	يوجد مقارنات، مناسبة وايجابية لجميع النتائج الرئيسة
العلاقة السببية • العلاقة بين النتائج المتحققة وممكناتها مفهومة • بناء على الأدلة المقدمة، هناك ثقة باستدامة الأداء الإيجابي في المستقبل	لا يوجد ثقة في وجود علاقة سببية أو المعلومات غير مدعمة بدليل	أثر المكنات واضح ل ٤/١ النتائج تقريباً، وبعض الأدلة على استدامة الأداء	أثر المكنات واضح ل٢/١ النتائج تقريباً، وأدلة على استدامة الأداء	أثر المكنات واضح ل ٤/٣ النتائج تقريباً، وأدلة واضحة على استدامة الأداء	أثر المكنات واضح لجميع النتائج، وأدلة شاملة على استدامة الأداء
المجموع للأداء	٠ ٥ ١٠	١٥ ٢٠ ٢٥ ٣٠ ٣٥	٤٠ ٤٥ ٥٠ ٥٥ ٦٠	٦٥ ٧٠ ٧٥ ٨٠ ٨٥	٩٠ ٩٥ ١٠٠
المجموع الكلي	٠ ٥ ١٠	١٥ ٢٠ ٢٥ ٣٠ ٣٥	٤٠ ٤٥ ٥٠ ٥٥ ٦٠	٦٥ ٧٠ ٧٥ ٨٠ ٨٥	٩٠ ٩٥ ١٠٠

تعليمات إعداد تقرير الاشتراك

متطلبات الشكل العام (التنسيق)

- اللغة المستخدمة في كتابة تقرير الاشتراك هي اللغة العربية.
- تتم طباعة الإجابات باستخدام خط (Simplified Arabic) حجم (١٢) وترقيم الإجابات والصفحات حسب المعايير الرئيسة والمعايير الفرعية.
- في جميع الملحقات (الرسوم البيانية، القوائم،... الخ) يجب أن يستخدم نفس أسلوب كتابة الأحرف المستخدمة في النص الرئيسي.
- حجم الصفحات: الحجم القياسي لورق A4 (٢١٠* ٢٩٧ملم).
- يجب أن تكون صفحات النص مرتبة بطريقة عامودية (Portrait).
- المسافة بين الأسطر: مفرد (Single).
- يجب ألا يزيد عدد الأسطر في كل صفحة عن ٣٠ سطراً.
- يجب ألا تقل الحواشي عن ١ إنش من الأعلى والأسفل، و ١,٢٥إنش من الجانبين.
- يجب ترقيم كافة صفحات التقرير.
- يجب تجميع كافة أجزاء التقرير وتثبيتها بطريقة تمنع انفصال الصفحات أثناء تداول التقرير.
- يجب أن يتضمن التقرير فهرساً للمحتويات (مع ذكر أرقام الصفحات).
- يجب أن تحتوي صفحة الغلاف على اسم الوزارة/ المؤسسة المشاركة وشعارها، واسم الجائزة «جائزة الإبداع الحكومي» ودورتها، إضافة إلى تحديد فيما إذا كان المحتوى «تقرير الاشتراك» أو «الوثائق المرفقة» أو كلاهما.

تعليمات وإرشادات عامة

- يفضل أن تقوم الوزارة/ المؤسسة المشاركة بالجائزة بإعداد تقرير الإشتراك من خلال تشكيل فريق من العاملين في الوزارة/ المؤسسة، وأن يقوم هذا الفريق بدراسة وافية لكافة محتويات كتيب الجائزة.
- يجب على الوزارة/ المؤسسة توفير أدلة واقعية وأمثلة عملية بالإضافة إلى إحصائيات رقمية حديثة ووثائق معززة.
- يجب ألا يزيد عدد صفحات تقرير الإشتراك الذي تقدمه الوزارة/ المؤسسة المشاركة عن ثلاثين (٣٠) صفحة، وتتم الكتابة على كلا وجهي الورقة (١٥ ورقة). كما يجب ألا يزيد عدد صفحات الوثائق المرفقة عن عشرين (٢٠) صفحة.
- نظراً لتحديد الحد الأقصى لعدد صفحات تقرير الإشتراك وعدد الوثائق المرفقة، فإن على الوزارة/ المؤسسة المشاركة ترتيب أولوياتها والتركيز على ذكر النقاط الأكثر أهمية مع تجنب الإطالة أو ذكر النقاط غير الهامة.
- على الجهة المشاركة أن تبدأ تقرير الإشتراك بتقديم نبذة عنها تشتمل على معلومات عامة وتتضمن تاريخ وكيفية تأسيسها، أهدافها، 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).
- يندرج تحت كل من المكنات (الجاهزية) والنتائج (الأثر) عدد من المعايير والتي يتضمن كل منها عدة بنود، وعلى الوزارة/ المؤسسة المشاركة الإجابة على كافة البنود عند كتابة تقرير الإشتراك.
- تقوم الوزارة/ المؤسسة المشاركة بإعداد الوثائق والسجلات والقوائم والرسومات التوضيحية المعززة للمعلومات الواردة في تقرير الإشتراك وإرفاقها مع التقرير، فيما يتعلق بالوثائق المرفقة، يجوز للوزارة/ للمؤسسة أن ترفق وثيقتين في صفحة واحدة كحد أقصى، مع مراعاة الوضوح.
- يجوز للجهة المشاركة الإشارة إلى توفر معلومات أو أدلة ضرورية إضافية في مكاتبها في حالة عدم استطاعتها إرفاق هذه المعلومات أو الوثائق مع تقرير الإشتراك (بسبب تحديد عدد الصفحات)، ليتمكن أعضاء فريق التقييم من الإطلاع عليها خلال الزيارة الميدانية للجهة المشاركة إن لزم الأمر.
- لا يتم احتساب صفحة الغلاف وقائمة المحتويات وقائمة المرفقات الإضافية والنبذة عن الوزارة/ المؤسسة ضمن الصفحات الثلاثين.
- تقوم الجهة المشاركة بتوفير مكان لأعضاء هيئة المقيمين عند زيارة الوزارة أو المؤسسة ويتم توفير الوثائق المطلوبة في هذا المكان، كما يمكن لفريق المقيمين طلب أية وثائق أخرى إذا استدعى التقييم ذلك.
- يحق لفريق المقيمين التأكد من صحة المعلومات الواردة في تقرير الإشتراك خلال الزيارة الميدانية.
- يقوم أعضاء فريق المقيمين بطلب مقابلة أي موظف يرون ضرورة مقابلته عند إجراء التقييم.
- يقوم المركز بالتنسيق مع ضابط ارتباط الجهة المشاركة بهدف تحديد أيام الزيارة الميدانية لفريق التقييم.
- يتم التعامل مع المعلومات الواردة في تقرير الإشتراك والوثائق المرفقة بسرية تامة وتكون محل عناية واهتمام إدارة المركز وأعضاء هيئة المقيمين.
- تقوم الوزارة/ المؤسسة المشاركة بتزويد إدارة المركز بثلاث نسخ ورقية منفصلة من تقرير الإشتراك والوثائق المرفقة.

قائمة المصطلحات
Glossary of Terms

الإبداع Innovation
الترجمة العملية للأفكار إلى منتجات، خدمات، عمليات، أنظمة أو علاقات مجتمعية جديدة.

الابتكار Creativity
توليد أفكار ترتبط بمنتجات، أو خدمات، أو عمليات، أو أنظمة، أو ما يحقق الإنجاز المتميّز غير التقليدي، من خلال استحداث أو تحسين المنتجات، أو الخدمات، أو العمليات، ويتم تبني فكرة، أو مشروع، أو تقنية جديدة في ذاتها أو في تطبيقاتها مما يحقق للمؤسسة السبق والريادة.

القادة Leaders
الأشخاص الذين يقومون بتنسيق وموازنة اهتمامات ونشاطات كل من لهم علاقة بالمؤسسة.

قيادات الصف الثاني Second Row Leaders
هي مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة، يتميّزون بكفاءات ومهارات مميزة، تزيد من قابليتهم للتطور ولأن يصبحوا من قادة المؤسسة، ويطلق عليهم في بعض الأحيان "القيادات البديلة". وعادة ما يتم اختيار هؤلاء الأفراد وتدريبهم من خلال برامج خاصة لتزيد من فرصة تأهلهم للوصول لمراكز قيادية في المؤسسة.

مصفوفة الصلاحيات Authorities Matrix
عبارة عن جدول يبين عملية تفويض الصلاحيات داخل المؤسسة وكيفية توزيعها على المستويات الإدارية المختلفة لتمكينها من اتخاذ القرارات المالية والإدارية والفنية.

المركزية Centralization
درجة تركيز السلطة في المؤسسة وعدم توزيع المسؤوليات والمهام إلى الفروع والدوائر التابعة للمؤسسة في المواقع الجغرافية الأخرى. وبحسب معايير الإبداع فالمركزية تكون إيجابية فيما يتعلق بالسياسات والأهداف، بحيث تلتزم جميع فروع ودوائر المؤسسة بتبني سياساتها وأهدافها الرئيسية حفاظاً على وحدة الهدف وعدم وجود ازدواجية في السياسات المتبعة ما بين الأصل والفرع.

اللامركزية Decentralization
تفويض المؤسسة لسلطاتها إلى الفروع والإدارات التابعة لها في المواقع الجغرافية الأخرى، للقيام بمهام معينة حددتها لها. وبحسب معايير الإبداع فاللامركزية تكون إيجابية فيما يتعلق بتطبيق الإجراءات، حيث يتصف كل فرع أو إدارة مختلفة بسمات مميزة عن المؤسسة الرئيسية تستدعي بعض المرونة في تطبيق الإجراءات التي تلاءم هذه السمات وبنفس الوقت لا تخرج عن الإطار العام للسياسات والأهداف للمؤسسة الرئيسية.

التمكين Empowerment
العملية التي يستطيع من خلالها الأفراد أو الفرق تحمل مسؤوليات اتخاذ القرار، والقيام بالأعمال بوجود درجة من الاستقلالية في أنشطتهم من خلال تزويدهم بالمهارات، والمعرفة، والمعلومات، والصلاحيات المرتبطة بطبيعة عملهم وبناء قدراتهم.

التحسين المستمر Continuous Improvement
التحسين المتواصل على العمليات، ومعايير الأداء، ومنهجيات العمل، والأنشطة، وطرق التطبيق للارتقاء بها إلى مستويات أفضل من خلال التغيير التدريجي، مما ينعكس إيجاباً على المخرجات النهائية، والذي يقود لتحقيق مستويات أداء أعلى.

إعادة الهندسة Reengineering
إعادة التفكير بصورة جادة وأساسية في عمليات المؤسسة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الهامة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة وسرعة إنجاز العمل.

References المراجع

European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model 2010