



# دليل منظومة التميز الحكومي

”

**لقد اتخذت القيادة الرشيدة المتوالية على حكم الاتحاد،  
منذ قيامه وحتى الآن، من التميز عنواناً لها وسعت إلى تحقيقه  
في جميع مجالات بناء دولة الإمارات العربية المتحدة”**

صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان  
رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة



”

**إننا ندرك أن ما أنجزناه يعتبر ريادياً بكل المقاييس ... وندرك  
أيضاً أننا مازلنا في بداية الطريق .... وأن الطريق طويل، لكننا  
واثقون من سلامة الاتجاه”**

صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم  
نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي



|    |                                                         |
|----|---------------------------------------------------------|
| 8  | المقدمة                                                 |
| 10 | الاعتماد الدولي لمنظومة التميز الحكومي                  |
| 12 | نبذة عن منظومة التميز الحكومي (GEM 2.0)                 |
| 16 | هيكلية منظومة التميز الحكومي (GEM 2.0)                  |
| 18 | مفاهيم منظومة التميز الحكومي (GEM 2.0)                  |
| 21 | محفزات منظومة التميز الحكومي (GEM 2.0)                  |
| 24 | محاور ومعايير ومبادئ منظومة التميز الحكومي (GEM 2.0)    |
| 26 | المحور الأول: تحقيق الرؤية (40%)                        |
| 27 | 1.1 المعيار الأول: تحسين جودة الحياة (10%)              |
| 27 | 2.1 المعيار الثاني: الجاهزية للمستقبل (10%)             |
| 28 | 3.1 المعيار الثالث: التوجه الاستراتيجي والتنافسية (10%) |
| 28 | 4.1 المعيار الرابع: المهام الرئيسية (10%)               |
| 29 | المحور الثاني: القيمة المميزة (35%)                     |
| 30 | 1.2 المعيار الخامس: الخدمات الاستباقية المترابطة (15%)  |
| 30 | 2.2 المعيار السادس: التمكين الذكي (10%)                 |
| 31 | 3.2 المعيار السابع: المواهب المحترفة (10%)              |
| 32 | المحور الثالث: الممكّنات (25%)                          |
| 33 | 1.3 المعيار الثامن: الموارد والممتلكات (5%)             |
| 34 | 2.3 المعيار التاسع: إدارة البيانات والمعرفة (5%)        |
| 34 | 3.3 المعيار العاشر: الشراكة والتكامل (10%)              |
| 35 | 4.3 المعيار الحادي عشرة: الاتصال الحكومي (5%)           |
| 37 | أداة التقييم - القدرات                                  |
| 38 | أداة التقييم - النتائج                                  |
| 39 | أداة التقييم - المحفزات                                 |
| 42 | المفهوم العام للمبادئ                                   |

# المحتويات



منذ تأسيس دولة الإمارات العربية المتحدة في عام 1971، أرسى الآباء المؤسسون بعزيمتهم وحكمتهم وقدرتهم على استشراف المستقبل أسس النهضة الحضارية والتقدم والازدهار الذي يركز على جودة حياة الإنسان، وقد واصل قادة الدولة البناء على هذا الإرث العظيم واستكملوا مسيرة التنمية الشاملة برؤية طموحة تتطلع لوضع دولة الإمارات في مصاف أفضل دول العالم بحلول عام 2021 الذي يتزامن مع اليوبيل الذهبي للاتحاد.

المجالات وتبوء مراكز عالمية متقدمة في أهم مؤشرات التنافسية والكفاءة الحكومية.

وللبناء على هذه المنجزات، تم تحديث منظومة التميز الحكومي (GEM 2.0) بهدف تمكين الجهات الحكومية من الارتقاء لمستويات متقدمة من النضج في رحلتها المستمرة نحو التميز والريادة. تجسد المنظومة المحدثّة الخبرات والمعارف المتراكمة التي تم تجربتها وتطبيقها في حكومة دولة الإمارات وأثبتت فاعليتها في تحقيق نتائج رائدة، كما تواكب المفاهيم المبتكرة والتوجهات العالمية الحديثة في مجال التميز الحكومي. إن منظومة التميز الحكومي GEM 2.0 تمثل نهج عمل يُمكن الحكومات من تحقيق أعلى درجات الاستباقية والمرونة والجاهزية للمستقبل لتعزيز التنافسية والريادة عالمياً.

واليوم، تمتد مئوية الإمارات 2071 للعقود الخمسة القادمة وتجسد رؤية استثنائية طويلة المدى تهدف لتجهيز الأجيال القادمة وتأمين مستقبل مزدهر ورفع مكانة دولة الإمارات العربية المتحدة لمنافسة أفضل دول العالم.

وانسجماً مع رؤية دولة الإمارات العربية المتحدة وتطلعاتها الاستراتيجية بعيدة المدى، تم تطوير منظومة التميز الحكومي بتوجيهات من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله»، بهدف تطوير الخدمات الحكومية وبناء قدرات الابتكار واستشراف المستقبل والفكر المتجدد في العمل الحكومي. وعلى مدى عقود متتالية في مسيرة التميز الحكومي، شهدت حكومة دولة الإمارات مراحل تطور نوعية أثمرت عن تحقيق التنمية الشاملة في كافة

## المقدمة

## الاعتماد الدولي لمنظومة التميز الحكومي

وقد تضمن الاعتراف الدولي لمنظومة التميز الحكومي ضم ممثلي تسع من أبرز منظمات التميز والجودة الدولية، هي:

- منظمة الجودة الأوروبية (EOQ)
- المنظمة الآسيوية للجودة (APQO)
- المنظمة الأسترالية للجودة (AOQ)
- مؤسسة جوران العالمية (Juran Global)
- المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)
- الأكاديمية الدولية للجودة (IAQ)
- الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ)
- الرابطة الآسيوية للجودة (ANQ)
- جامعة ميامي

حيث عملت هذه المنظمات على اعتماد المنظومة، والتأكيد على مكانتها المتميزة عالمياً كنهج رائد في تقييم الأداء المؤسسي والتميز الريادي في حكومات المستقبل.

وبهذا الاعتماد العالمي فإن المنظومة تعتبر نموذجاً رائداً في تشكيل حكومات المستقبل على أسس التميز والابتكار المتجدد، وتطوير نماذج الأعمال الريادية في العمل الحكومي، وقد تمكنت عبر اعتماد الابتكار منهجاً لعملها من أن تصبح مرجعية للحكومات الساعية إلى الارتقاء بأدائها لتحقيق السعادة وجودة الحياة لمجتمعاتها. وتواصل دولة الإمارات العربية المتحدة مسيرة التطوير والتميز وتحقيق الإنجازات العالمية التي تعزز مكانتها وريادتها العالمية في مجال التميز الحكومي.



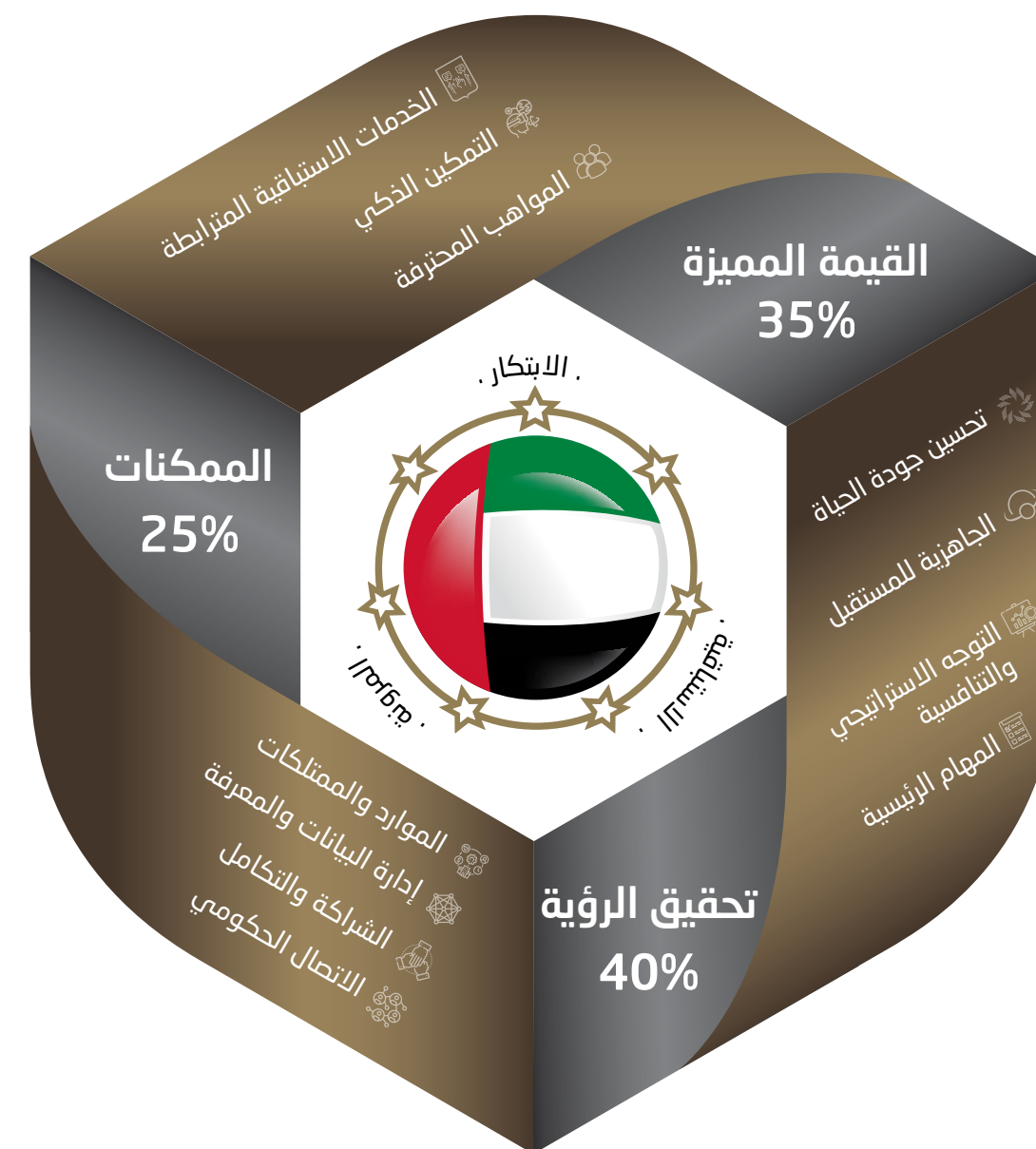
تعتبر منظومة التميز الحكومي الإماراتية مرجعية عالمية للحكومات في تحسين الكفاءة الحكومية، ونهجاً لتشكيل حكومات المستقبل بحصولها على الاعتماد الدولي، ما يجسد رؤية صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله»، في تحقيق التميز وتعزيز المسيرة الريادية للدولة.

## نبذة عن منظومة التميز الحكومي (GEM 2.0)

تعكس منظومة التميز الحكومي GEM 2.0 فلسفة ملهمة للجهات الحكومية التي تؤمن بأهمية التميز كقوة دافعة ومحرك رئيسي لتحقيق قفزات نوعية في الأداء ومراكز ريادية متقدمة، كما تجسد المنظومة فكراً إدارياً متجدياً ونموذجاً متطوراً للحكومات المؤثرة القادرة على فهم واستشراف وصناعة المستقبل.

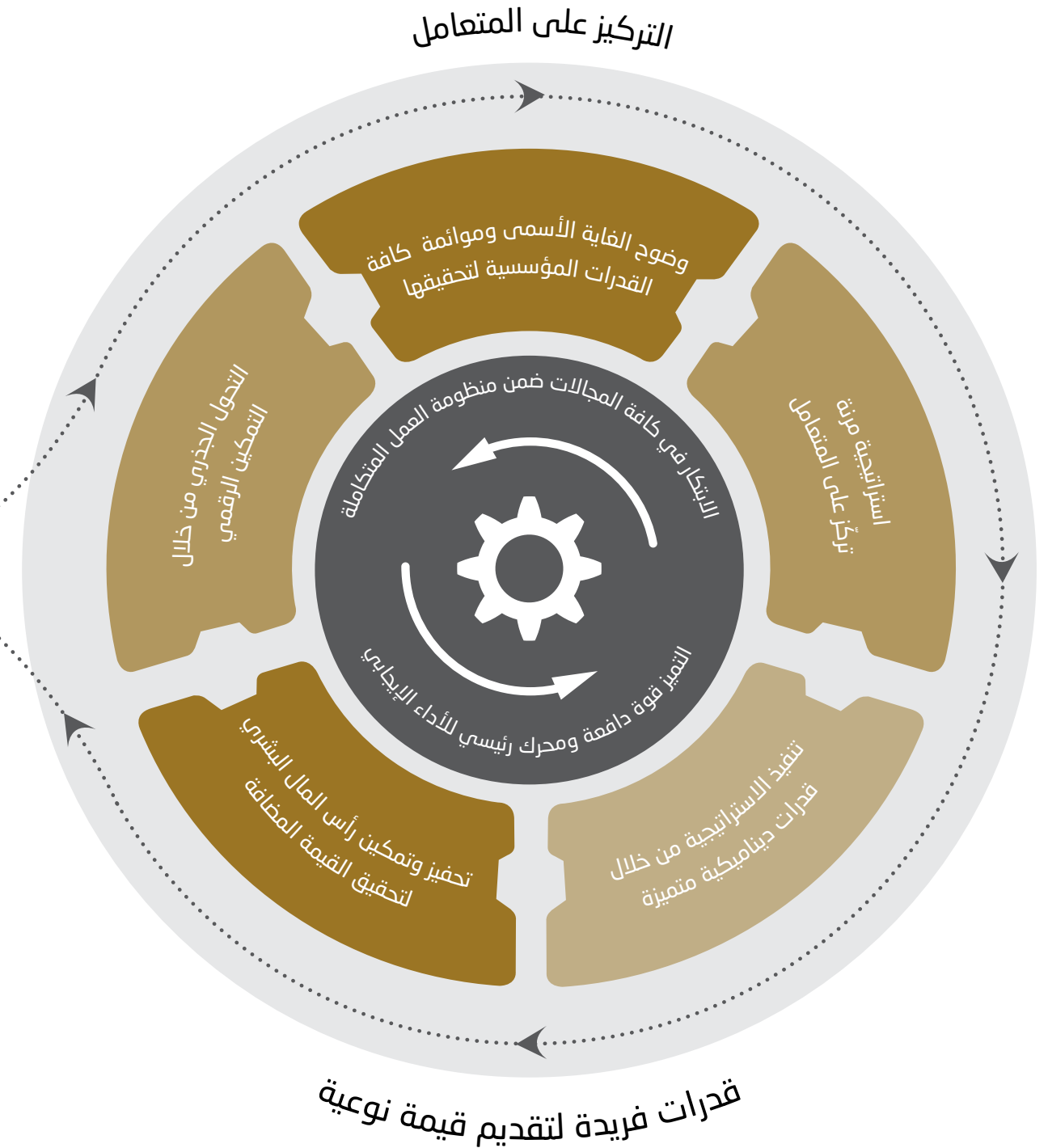
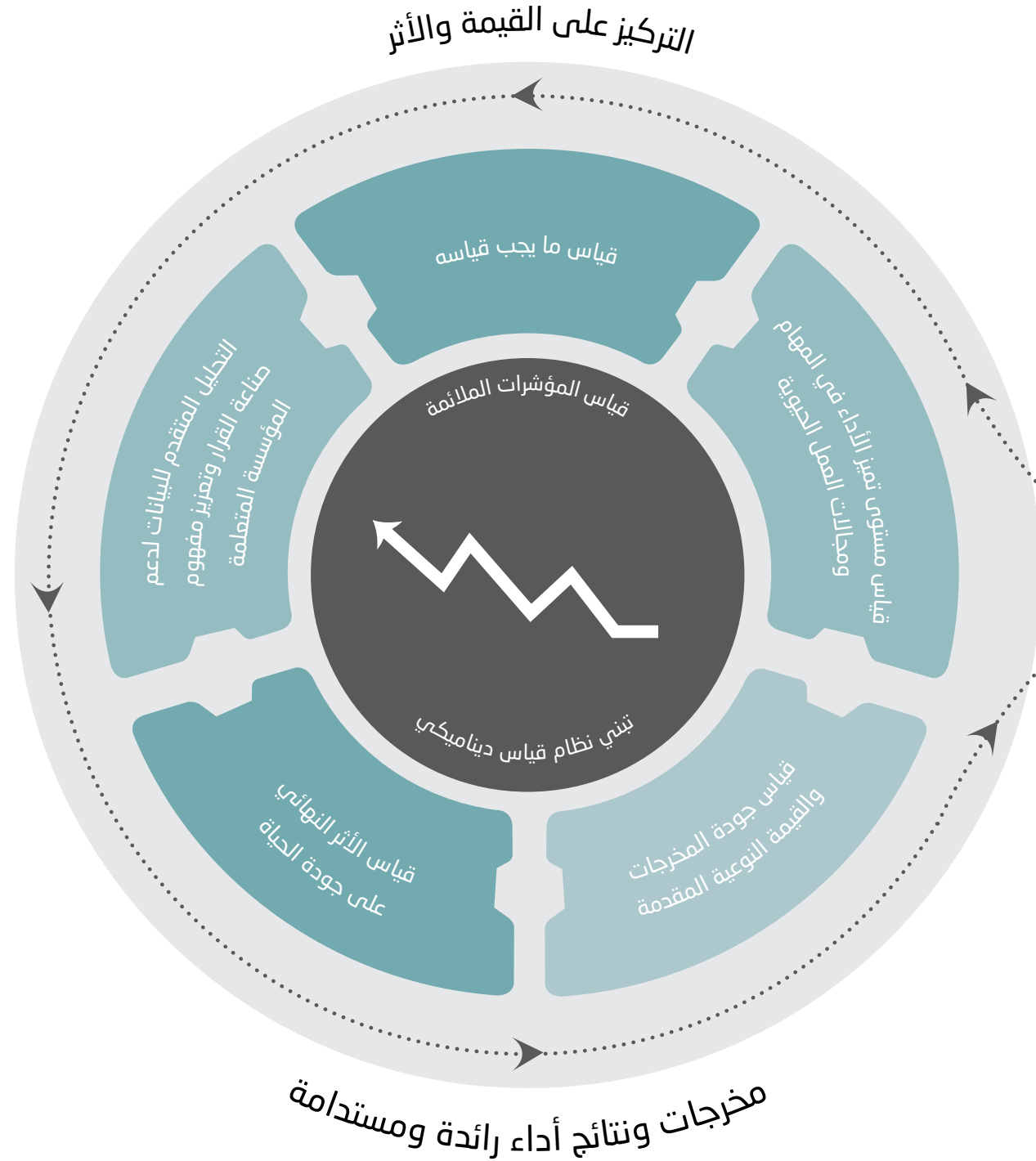
ومن ناحية أخرى، تركز المنظومة على النتائج والمخرجات وتولي أهمية كبيرة لإدارة نظام قياس سليم يقيس ما يجب قياسه، ويتضمن مؤشرات ملائمة تعكس مستوى تميز الأداء في المهام ومجالات العمل الحيوية، ومؤشرات تقيس جودة المخرجات والقيمة النوعية المقدمة، ومؤشرات أخرى تعكس الأثر النهائي على جودة الحياة، كما تؤمن المنظومة بأهمية تبني نظام قياس ديناميكي يستند على أعلى معايير الأداء العالمية ويترجمها إلى مستهدفات طموحة، ويوظف القدرات المتقدمة في فهم وتحليل البيانات والتنبؤ لدعم عمليات اتخاذ القرار وتحقيق نتائج متميزة ومستدامة ورائدة.

ترتكز منظومة التميز الحكومي GEM 2.0 على الرؤية والغاية الأسمى للحكومة والمتمثلة بتحسين جودة حياة المجتمع. وتحت المنظومة الجهات الحكومية على ترجمة وتحقيق هذه الغاية من خلال تطوير وتطبيق قدرات ديناميكية فريدة تمكّنها من: تبني استراتيجيات مرنة استباقية تضمن الجاهزية للمستقبل، وتقديم خدمات متميزة تضيف قيمة نوعية للمتعامل، وتمكين وتحفيز رأس المال البشري، وتوظيف التكنولوجيا والتمكين الرقمي، واستثمار الشراكات والاستغلال الأمثل للموارد بأنواعها، وبناء واستثمار وتبادل المعرفة، وتعزيز التعاون والتكامل مع كافة فئات المعنيين.



تقوم منظومة التميز الحكومي على عدة مرتكزات تتجاوز المفاهيم الإدارية التقليدية وتجعل منها منظومة رائدة وغير مسبوقه. تنظر منظومة التميز الحكومي GEM 2.0 للجهة الحكومية على أنها جزء لا يتجزأ من **منظومة عمل ديناميكية متكاملة** تتضمن أنشطة متجددة ومتراصة فيما بينها تدعمها شراكات وأنظمة ذكية، وهي بذلك تتعدى المفهوم التقليدي المحدود الذي ينظر للجهة كنظام مغلق إلى منظور أشمل يتيح للجهة أن تتحرك في مساحة أوسع وأن تستفيد من فرص الشراكة والتكامل مع المعنيين لتعزيز قدراتها والقيمة المضافة من خدماتها وتحسين موقعها الريادي.

تقوم منظومة التميز الحكومي على عدة مرتكزات تتجاوز المفاهيم الإدارية التقليدية وتجعل منها منظومة رائدة وغير مسبوقه. تنظر منظومة التميز الحكومي GEM 2.0 للجهة الحكومية على أنها جزء لا يتجزأ من **منظومة عمل ديناميكية متكاملة** تتضمن أنشطة متجددة ومتراصة فيما بينها تدعمها شراكات وأنظمة ذكية، وهي بذلك تتعدى المفهوم التقليدي المحدود الذي ينظر للجهة كنظام مغلق إلى منظور أشمل يتيح للجهة أن تتحرك في مساحة أوسع وأن تستفيد من فرص الشراكة والتكامل مع المعنيين لتعزيز قدراتها والقيمة المضافة من خدماتها وتحسين موقعها الريادي.



# هيكلية منظومة التميز الحكومي (GEM 2.0)

تتضمن هيكلية منظومة التميز الحكومي GEM 2.0 خمسة مكونات مترابطة تشكل مجتمعة منظومة ديناميكية شاملة تمثل بوصلة لتوجيه جهود الجهة الحكومية في مسيرتها المتواصلة نحو تحقيق أعلى مستويات التميز الحكومي وتتيح لها أن تحدد بوضوح مستوى نضج التميز لديها.

المكونات الخمسة لمنظومة التميز الحكومي (GEM 2.0) هي كالتالي:

المكون الأول: مفاهيم التميز

المكون الثاني: المحفزات

المكون الثالث: المحاور

المكون الرابع: المعايير

المكون الخامس: المبادئ



# مفاهيم منظومة التميز الحكومي (GEM 2.0)

تمثل مفاهيم منظومة التميز الحكومي GEM 2.0 الفلسفة التي ينبغي تجذيرها في الثقافة المؤسسية للجهة الحكومية. تجسّد مفاهيم التميز فكراً متجدداً وملهماً تسترشد به الجهة الحكومية لإثراء القيمة المضافة وتحسين جودة حياة المجتمع. وتنطبق مفاهيم التميز على أي جهة حكومية تسعى لإحداث نقلة في مسيرة التميز بغض النظر عن طبيعة عملها ومهامها ومستوى نضج التميز الحالي لديها.

تقوم منظومة التميز الحكومي (GEM 2.0) على عشر مفاهيم فريدة كالتالي:

1.

## الرؤية الطموحة

الجهة الحكومية الرائدة، تمتلك رؤية مستقبلية طموحة تنسجم مع رؤية الدولة والتوجهات والأولويات الوطنية الهادفة إلى وضع الدولة في مصاف أفضل دول العالم. تلزم الجهة بتحقيق رؤيتها من خلال منظومة عمل حكومية متكاملة ومتناغمة تضمن تركيز الجهود على الأولويات الوطنية وموائمة الأولويات المؤسسية والاستراتيجيات والخدمات، وتمكين رأس المال البشري وتعزيز استقلال الشراكات والموارد المؤسسية لتحقيق أعلى مستويات جودة الحياة للأفراد والمجتمع.

2.

## تحسين جودة الحياة

الجهة الحكومية الرائدة، تركز على تحقيق نتائج ومخرجات تسعد كافة فئات المعنيين، وتساهم بشكل فاعل في تحقيق سعادة الأفراد والمجتمع وتعزيز جودة حياتهم بشكل مستدام. كما تعمل باستمرار على دعم مختلف فئات المجتمع وتسعى لتكون مرجعية عالمية في تحسين جودة الحياة.

3.

## القيادة الرشيدة

الجهة الحكومية الرائدة، لديها قيادة إيجابية ملهمة ومحفزة تتبنى الابتكار والتحول والتجديد، وتستشرف المستقبل وتعزز الجاهزية المؤسسية لكافة السيناريوهات المحتملة، وتتبنى نماذج عمل ناجحة لتحقيق الأهداف الطموحة والنتائج المرجوة وتعزيز إمكانياتها التنافسية.

4.

## الاستباقية وتبني التغيير

الجهة الحكومية الرائدة، تتسلح بالابتكار والمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات المتجددة لضمان استدامة النتائج والمخرجات الإيجابية. هي جهة تستشرف المتغيرات المحيطة وتستغل الفرص وتقلل من الآثار السلبية للتحديات وتحولها إلى فرص للنمو والتقدم، كما أنها جهة تركز على التعلم والتحسين وخلق مؤسسة متعلمة دائماً ذات بيئة تدعم مواجهة المخاطر وتجاوز التحديات، بنجاحات مبهرة.

5.

## تعزيز الثقة

الجهة الحكومية الرائدة، تعزز المنظومة المؤسسية المتكاملة من خلال إطار حوكمة راسخ يقوم على المبادئ والقيم المؤسسية والأخلاقيات المرتكزة على النزاهة والمساءلة والثقة والشفافية والانفتاح، هي جهة لديها قيادة مسؤولة تقود برامج تحقيق احتياجات وتطلعات كافة المعنيين.

6.

## منظومة عمل متكاملة

الجهة الحكومية الرائدة، تؤمن بأنها جزء لا يتجزأ من منظومة عمل متكاملة، تعمل ضمن أطر مؤسسية فعالة مع كافة الفئات المعنية لخلق علاقات شراكة ناجحة تساهم في خلق قيمة مميزة تلبي تطلعات واحتياجات المتعاملين والمتأثرين بها. هي جهة تعزز دائماً مبدأ المشاركة والتكامل بين كافة الأطراف المعنية لتقديم أفضل الخدمات والمخرجات بكفاءة وفعالية.

7.

## التركيز على النتائج

الجهة الحكومية الرائدة، تؤمن بالنتائج والمخرجات، وتضمن وجود منظومة مؤسسية لقياس ما يجب قياسه، هي جهة تركز على قياس فعالية وكفاءة برامجها ومشاريعها وخدماتها، وتجمع البيانات الملائمة لاستشراف المستقبل وتطوير السيناريوهات وخلق الفرص والتعامل مع المخاطر، كما تركز على قياس جودة مخرجاتها والأثر النهائي على جودة حياة الأفراد والمجتمع ككل. هي جهة تؤمن بأهمية استخدام البيانات الملائمة والموثوقة لدعم اتخاذ القرارات على كافة المستويات.

## محفزات منظومة التميز الحكومي (GEM 2.0)

تتضمن منظومة التميز الحكومي GEM 2.0 على ثلاث محفزات مترابطة ومتناغمة وهي: **الابتكار والاستباقية والمرونة**، وتتطلب المنظومة تضمين هذه المحفزات الثلاثة عند تطبيق وتقييم كافة محاور ومعايير ومبادئ التميز الحكومي.

تُمكن المحفزات الجهة الحكومية من قيادة التغيير والتحول المستمر بمرونة عالية وتجعل من الابتكار والتجديد أسلوب عمل دائم يدار بسلاسة متناهية دون أي معوقات قد تحول من قدرة الجهة على تقديم القيمة المميزة، كما تضمن المحفزات جاهزية الجهة الحكومية للتغيير والقدرة على التكيف بالاعتماد على نماذج عمل جديدة تحدث قفزات نوعية في الأداء وليس من خلال الأدوات التقليدية والمستهدفات الخطية القابلة للتنبؤ.

إن المزيج الصحيح والفعال من المحفزات ينتج عندما تحفز الجهة الحكومية الابتكار في كل مكان ضمن منظومة العمل المتكاملة، وتبني المرونة في كل عمل تقوم به، وتتبنى الاستباقية دائماً في كل وقت الآن ومستقبلاً.

### القيمة النوعية

الجهة الحكومية الرائدة، تخلق القيمة النوعية من مهامها وبرامجها ومشاريعها وخدماتها، وتعظم العائد على الحكومة والمجتمع وكافة المعنيين من استثماراتها ومواردها البشرية وقدراتها المعرفية، وتراعي الموازنة بين الموارد المطلوبة من جهة والعائد المالي وغير المالي المتحقق على المستوى الوطني من جهة أخرى. هي جهة تعزز مبدأ المراجعة الدورية لقياس وتحسين القيمة المضافة لكافة الفئات المعنية. تركز القيمة النوعية بشكل رئيسي على تعزيز كفاءة ومرونة الحكومة وقدراتها الاستباقية في الاستجابة لاحتياجات وتطلعات المجتمع، كما تشمل أيضاً بناء قدرات متميزة ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة لتحقيق نتائج متميزة ومستدامة.

### الحكومة الرائدة

الجهة الحكومية الرائدة، تتبنى أعلى المعايير العالمية لتعزيز قدراتها التنافسية في مجال عملها ومهامها التخصصية، وتستثمر شراكاتها وتوظف التكنولوجيا والحلول المتقدمة لتعزيز كفاءتها المؤسسية وإبهار المتعاملين بجودة خدماتها ومخرجاتها، وتخلق ثقافة متكاملة من التعلم والتطوير ضمن الاستدامة والاستمرارية في خلق القيمة المضافة.

### الفكر التحولي والتغيير

الجهة الحكومية الرائدة، لديها قيادة تتبنى وتعزز القوة المؤسسية المحركة للتغيير والتطوير المستمر، تخلق الفرص الطموحة المحفزة والممكنة للموارد البشرية، وتقود علاقات الشراكة مع الأطراف المتأثرة بالتوجهات المؤسسية، وتؤمن بالتغيير البناء والتحويلات الشاملة وتركز على المستقبل لتعزيز الريادة المستدامة.

# 1.

## الابتكار " في كل مكان "

الجهة الحكومية الرائدة، تتبنى الابتكار كثقافة ونهج عمل يمكنها من بناء قدرات جديدة لمواجهة تحدياتها بطرق إبداعية وتحويلها إلى فرص للتقدم والنمو، هي جهة لا تتعامل مع الابتكار كنظام مغلق بل تؤمن بالابتكار كفكر وأسلوب عمل يتخطى الحدود إلى كافة مناحي عملها ليسهم في تحقيق إنجازات خارج نطاق قدراتها الحالية.

الجهة الحكومية الرائدة، هي مؤسسة متعلمة تخلق بيئة عصرية تشجع على المخاطرة والتجربة، وتنتفع على كافة المصادر الداخلية والخارجية المتاحة للابتكار وتوليد الأفكار الجديدة وتعمل على تقييمها وتجربتها وتطبيقها. هي جهة تبني على المعارف المكتسبة والخبرات المتراكمة وتسعى دائماً لخلق معارف جديدة لضمان التطور المستمر.

الجهة الحكومية الرائدة، قادرة على التحول والتجديد الدائم من خلال بناء قدرات فريدة ومبتكرة يمكنها من إحداث نقلة نوعية في خدماتها ومخرجاتها والمساهمة بفاعلية في تحسين جودة الحياة وهي بذلك تمثل نموذجاً متميزاً يمكن للآخرين الاحتذاء به.

## الاستباقية " دائماً "

الجهة الحكومية الرائدة، قادرة على تحقيق السبق في اقتناص الفرص الملائمة والاستفادة منها. هي جهة تتحدى النمطية والجمود ولا تنتظر دوافع خارجية تجبرها على التغيير، بل إنها تستشرف محركات التغيير في البيئة المحيطة وتعمل على فهم تأثيراتها المستقبلية وتسعى لاستباقها وتشكيلها لضمان أعلى مستويات الجاهزية للمستقبل، وهي بذلك تحقق المركز الريادي المنشود وترسم الطريق للآخرين.

## المرونة " في كل شيء "

الجهة الحكومية الرائدة، تتمتع بالمرونة وسرعة الاستجابة والقدرة على مواكبة المتغيرات المتسارعة والمستمرة في احتياجات وتوقعات المعنيين لضمان تقديم القيمة النوعية التي تلبى وتفوق هذه التوقعات. هي جهة تبني المرونة في كافة استراتيجياتها وقدراتها لتمكينها من التكيف والتطور في بيئة عمل تتسم بالتغير المتسارع مع الحفاظ على تركيزها على الأهداف والمخرجات.

# 2.

# 3.

تعتبر المحفزات الثلاثة بمثابة البلازما "سائل الحياة" الذي لا يمكن للجهة الاستمرار بدونه والذي لا بد أن يسري في كافة أرجائها ليمدها بمقومات النجاح ويحافظ على توازنها ويساعدها في التخلص من الفكر المتقادم ويمكنها من النمو والتطور بقوة وعافية.

تعد الاستباقية والمرونة من القدرات الديناميكية التي تضمن صحة وسلامة منظومة العمل، وتلعب دوراً حيوياً في تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات بفعالية وثقة بناءً على فهم كامل لمقومات نجاح منظومة العمل الحالية ورؤية صائبة للمستقبل. وفيما تُعنى "الاستباقية" بتحقيق أعلى درجات الجاهزية والثقة والاستعداد لضمان صحة تطور الجهة في المستقبل، وتعكس "المرونة" قدرة الجهة على الاستجابة والتكيف ومواكبة المستجدات، يمكن اعتبار أن كلا المحفيزين "الاستباقية" و"المرونة" ضروريان لحفز وإثراء العنصر الثالث والأهم في المنظومة "الابتكار" وهو الممكن الرئيسي للتجدد والتحول الجذري والذي لا بد للجهة من توجيهه لتفذية كافة مناحي العمل حتى تتمكن من خلق القيمة المضافة الصحيحة بالكيفية الصحيحة.

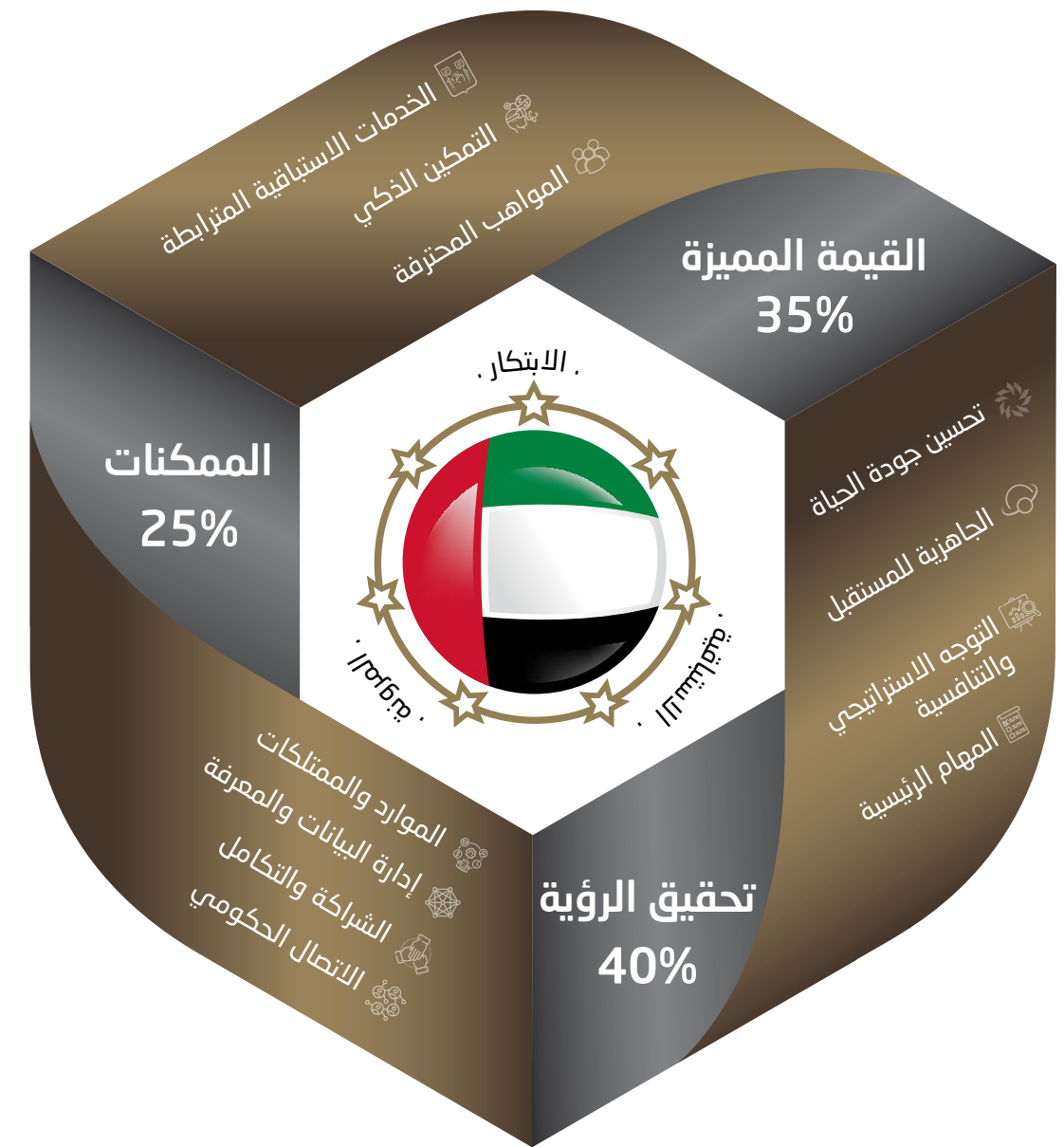
تتضمن منظومة التميز الحكومي ثلاثة محاور تشكل البنية الأساسية للمنظومة كالتالي:

- تحقيق الرؤية (40%)
- القيمة المميزة (35%)
- الممكّنات (25%)

يتكون كل محور من مجموعة من **المعايير** تشكل الدعائم الرئيسية التي تمكن الجهة الحكومية من تحقيق أداء متميز مستدام ومركز تنافسي ريادي. تغطي المعايير كافة المجالات التي ينبغي على الجهة الحكومية أن تتفوق فيها لترجم مفاهيم التميز الحكومي على أرض الواقع ولتكون جهة رائدة، كما تشكل المرجعية التي يتم تقييم كافة الجهات الحكومية استناداً لها.

يشتمل كل معيار على مجموعة من **المبادئ** التي توضح وتشرح المفهوم والمعنى العام للمعيار. تمثل المبادئ أمثلة ونقاطاً استرشادية عامة، مرتبطة بمفاهيم التميز الحكومي وتساعد الجهة الحكومية في فهم المعايير وكيفية تطبيقها، ويتاح للجهة الحكومية المرونة في تفسير المبادئ وتحديد مبادئ إضافية أخرى بما تراه مناسباً لفهم المعايير وترجمة مفاهيم التميز على أرض الواقع.

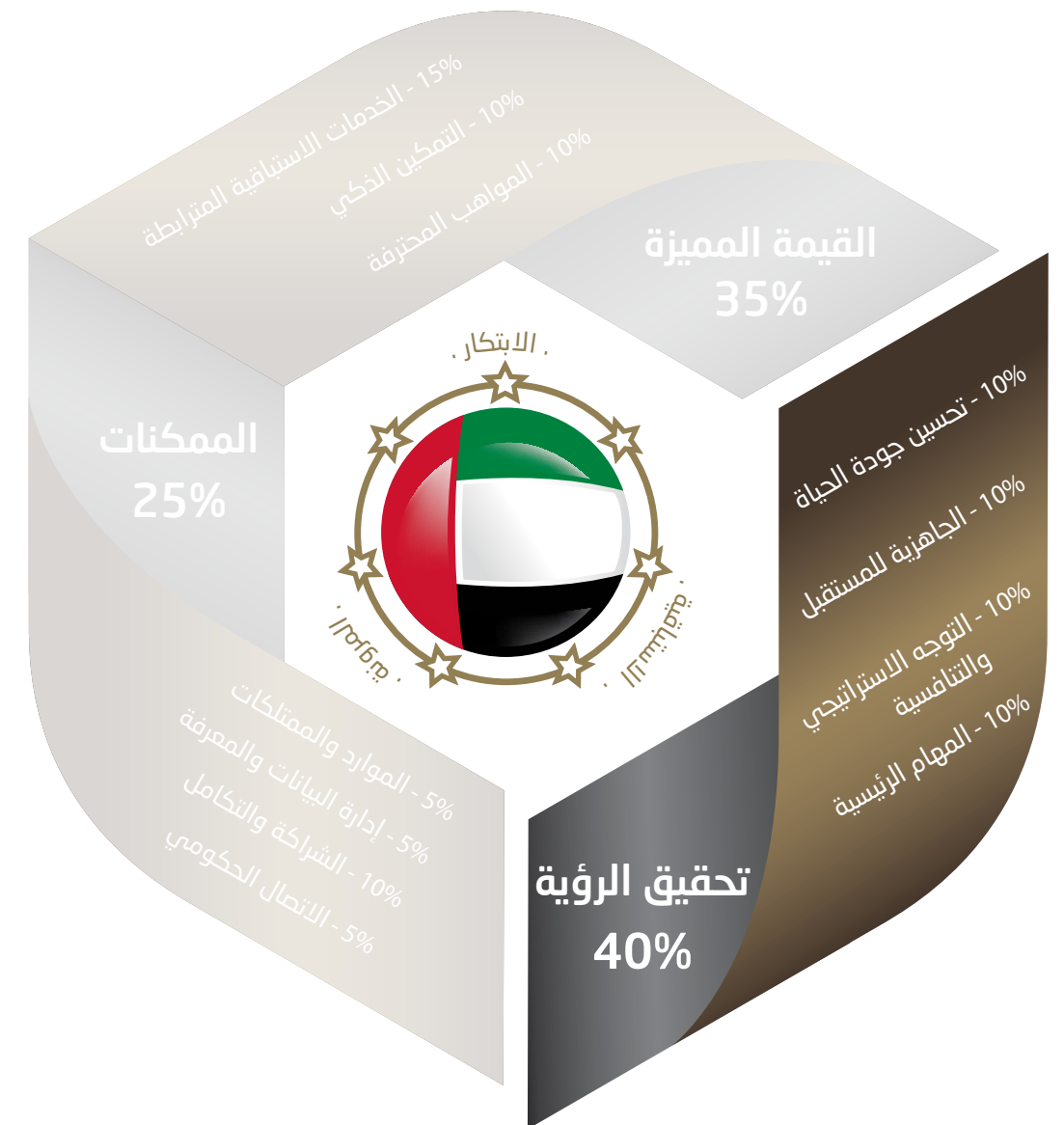
## محاور ومعايير ومبادئ منظومة التميز الحكومي (GEM 2.0)



## المحور الأول: تحقيق الرؤية (40%)

يتكون المحور الأول من **أربعة معايير** تركز على الغاية الأسمى للحكومة والمتمثلة في تحسين جودة حياة المجتمع، وتسلب الضوء على أهمية وضع وتنفيذ استراتيجيات ومهام مرنة لتحقيق رؤية الدولة بعيدة المدى وأجندتها الوطنية، ورفع الجاهزية للمستقبل وتعزيز القدرة التنافسية.

- المعيار الأول: تحسين جودة الحياة (10%)
- المعيار الثاني: الجاهزية للمستقبل (10%)
- المعيار الثالث: التوجه الاستراتيجي والتنافسية (10%)
- المعيار الرابع: المهام الرئيسية (10%)



## 1.1 المعيار الأول: تحسين جودة الحياة (10%)

الجهة الحكومية الرائدة، تضع جودة حياة المتعاملين والمجتمع في صلب عملها ومقدمة أولوياتها، وتلعب قيادتها دوراً محورياً في إلهام وتوجيه الجهة وموائمة رؤيتها واستراتيجيتها وكافة برامجها ومشاريعها مع تطلعات وأهداف جودة الحياة.

تتبنى الجهة الحكومية الرائدة مبادئ ومفاهيم جودة الحياة وتعمل على ترجمتها إلى تطبيقات عملية ملموسة من خلال تسخير كافة إمكانياتها وقدراتها ومواردها لتحسين القيمة المضافة وتحقيق الأثر الإيجابي على جودة حياة الأفراد والمجتمع، كما تستثمر في خلق شراكات فعالة مع كافة الجهات المعنية في القطاعات الحكومية والخاصة وتؤمن بأهمية العمل ضمن منظومة متكاملة لتحقيق أعلى درجات التنسيق والموائمة والترابط لتحسين جودة الحياة على المستوى الوطني.

### أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار:

- التوجه والتركيز والمواءمة مع جودة الحياة
- تطبيقات جودة الحياة
- الترابط والتكامل والشراكة لتحقيق جودة الحياة الشاملة

\* يمكن للجهات الحكومية إضافة مبادئ أخرى

### النتائج والأثر:

تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني.

## 2.1 المعيار الثاني: الجاهزية للمستقبل (10%)

تتبنى الجهة الحكومية الرائدة مبادئ الاستباقية والمرونة في كافة استراتيجياتها وسياساتها وقدراتها المؤسسية، كما تسعى إلى تعزيز جاهزيتها للمستقبل، ليس فقط من خلال قدرتها على التأقلم مع المتغيرات في بيئة عملها، ولكن بقدرتها على استشراف الاتجاهات العالمية المستقبلية ودراسة تأثيراتها المحتملة وتوظيف أدوات تحليلية متقدمة للتنبؤ بالمعطيات وتحسين عملية صنع واتخاذ القرارات.

تعمل الجهة الحكومية الرائدة على وضع سيناريوهات بديلة محتملة ضمن استراتيجياتها وخطط عملها، وتعزز باستمرار من قدراتها المؤسسية لتحقيق السبق في استغلال الفرص وإدارة المخاطر والتقليل من تأثيراتها السلبية، وتعمل على تحديث نموذج عملها بشكل يمكنها من مواكبة التغيرات العالمية المستقبلية وتحقيق إنجازات تتجاوز حدود إمكانياتها وقدراتها الحالية.

### أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار:

- استشراف المستقبل
- تقييم المخاطر والتكيف
- التنبؤات والتحليل
- السيناريوهات

\* يمكن للجهات الحكومية إضافة مبادئ أخرى

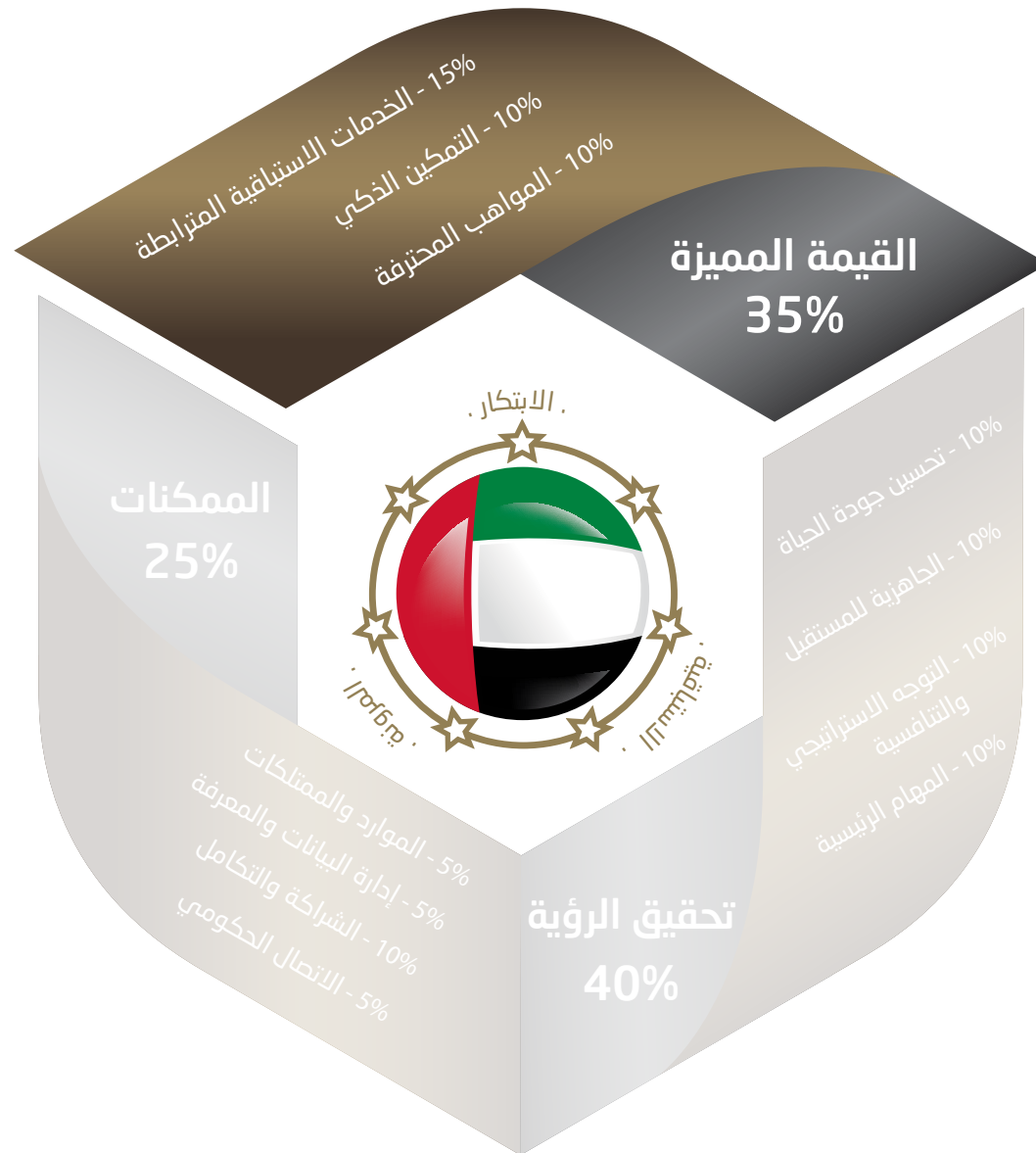
### النتائج والأثر:

تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني.

## المحور الثاني: القيمة المميزة (35%)

يتكون المحور الثاني من ثلاثة معايير تركز بصورة رئيسية على أهمية تقديم القيمة النوعية المميزة من خلال توفير خدمات استباقية، مبتكرة، سلسلة ومتراصة، ذات طابع شخصي وتراعي احتياجات كافة فئات المتعاملين. يتم تمكين هذا الجيل الجديد من الخدمات من خلال التوظيف الذكي للتحويل الرقمي، والاستفادة من الشراكات والاستثمار الأمثل للمواهب والإمكانيات الإبداعية لرأس المال البشري في تصميم وتقديم خدمات استثنائية تسعد المتعاملين وتحقق تنافسية الأداء.

- المعيار الخامس: الخدمات الاستباقية المترابطة (15%)
- المعيار السادس: التمكين الذكي (10%)
- المعيار السابع: المواهب المحترفة (10%)



## 3.1 المعيار الثالث: التوجه الاستراتيجي والتنافسية (10%)

الجهة الحكومية الرائدة، تتميز بقدرتها على التحول الجذري والفكر المتجدد وغير النمطي في العمل الحكومي. تمتلك الجهة الحكومية الرائدة فهماً واضحاً لغايتها الأساسية المتمثلة في تحسين جودة الحياة وتحريك دورها ومساهماتها في تحقيق رؤية الدولة بعيدة المدى وأجندتها الوطنية. وفي ضوء ذلك، تقوم بصياغة استراتيجيات مرنة تعرف بوضوح معنى "النجاح" من خلال مخرجات واضحة ومبادرات تركز على تحقيق قيمة مميزة وتساهم في الارتقاء بالتنافسية والمركز الريادي وتحسين جودة حياة المجتمع.

كما تعمل الجهة الحكومية الرائدة على مواءمة كافة قدراتها وعملياتها ومواردها لضمان التطبيق الفعال للاستراتيجيات وبالتركيز على الاستخدام الأمثل للموارد والسعي المستمر للابتكار والتعاون الفعال مع جميع المعنيين.

### أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار:

- الأجندة الوطنية (المئوية)
- الموقع الريادي والتنافسية
- الاستراتيجيات
- إدارة المبادرات والخطط

\* يمكن للجهات الحكومية إضافة مبادئ أخرى

### النتائج والأثر:

تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني.

## 4.1 المعيار الرابع: المهام الرئيسية (10%)

الجهة الحكومية الرائدة، تركز على بناء نموذج عمل مؤسسي ملائم لتحقيق استراتيجياتها، وتسعى بصورة مستمرة إلى تقييم مدى ارتباط وفعالية نموذج التشغيل الخاص بعملها، كما تتميز بالقدرة على استحداث نماذج عمل جديدة وأنظمة وطرق مبتكرة لتغيير أساليب العمل النمطية بما يضمن تسريع الإنجاز والاستجابة الفعالة للتحديات القائمة أو المحتملة.

يمكن نموذج العمل الفعال الجهة الحكومية من تطوير سياسات وقوانين وتشريعات استباقية لتنفيذ مهامها الرئيسية، ووضع هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة وتدعم تنفيذ الاستراتيجية، وبناء نظام حوكمة متين يقوم على النزاهة والمساءلة والشفافية وتعزيز الثقة مع جميع فئات المعنيين.

### أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار:

- السياسات والقوانين والتشريعات
- الهياكل التنظيمية والمسؤوليات
- الحوكمة
- نموذج العمل
- تسريع الإنجاز

\* يمكن للجهات الحكومية إضافة مبادئ أخرى

### النتائج والأثر:

تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني.

### 1.2 المعيار الخامس: الخدمات الاستباقية المترابطة (15%)

الجهة الحكومية الرائدة تعمل على تصميم وتقديم قيمة فريدة مميزة تركز على التعامل وتضعه في محور اهتمامها، ولتحقيق ذلك فهي تسعى باستمرار إلى فهم الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لمتعاملاتها.

كما تعمل الجهة الحكومية الرائدة على إشراك المتعاملين والأطراف المعنية بفعالية في كافة مراحل تحديد وتصميم واستحداث خدمات استباقية مبتكرة وذات إجراءات سلسلة ومترابطة، كما تسعى باستمرار إلى إحداث نقلة إيجابية في تجربة التعامل من خلال الاستفادة من الشراكات والاستغلال الأمثل للإمكانيات التي يتيحها التحول الرقمي.

#### أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار:

- التعامل أولاً
- إشراك المتعاملين - المعنيين في تصميم وتطوير الخدمات
- الاستباقية في الخدمات
- تجربة سلسلة ومترابطة للمتعاملين
- الخدمات الرقمية كأساس

\* يمكن للجهات الحكومية إضافة مبادئ أخرى

#### النتائج والأثر:

تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني.

### 2.2 المعيار السادس: التمكين الذكي (10%)

الجهة الحكومية الرائدة، تسعى إلى استكشاف وتجربة وتوظيف الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا المتقدمة في مجالات عملها مثل الذكاء الاصطناعي والروبوتات والتعاملات الرقمية (البلوك شين) لتوفير القيمة المضافة لمتعاملاتها بصورة فعالة ومستدامة.

كما تعمل الجهة الحكومية الرائدة على تحقيق الاستفادة القصوى من بنيتها التحتية الرقمية في خلق فرص الشراكة والتكامل وتقليل استهلاك موارد الجهة وزيادة العائد من الاستثمار في البنية التحتية الرقمية على الجهة والحكومة ككل وفي تحقيق الهدف الأسمى وهو تحسين الخدمات ورفع مستوى سعادة المتعاملين.

#### أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار:

- توظيف التكنولوجيا المتقدمة (الذكاء الاصطناعي، التعاملات الرقمية....)
- البنية التحتية الرقمية

\* يمكن للجهات الحكومية إضافة مبادئ أخرى

#### النتائج والأثر:

تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني.

### 3.2 المعيار السابع: المواهب المحترفة (10%)

الجهة الحكومية الرائدة تدرك أن رأس المال البشري هو المحرك الرئيسي للنجاح، لذا فهي تعمل على استكشاف المواهب والمهارات الكامنة في مواردها البشرية واستثمارها وتسخيرها في تقديم قيمة مميزة للمتعاملين وجميع الأطراف المعنية.

تقوم الجهة الحكومية الرائدة برعاية أصحاب المواهب والكفاءات من خلال إشراكهم وتمكينهم وإثراء مهاراتهم وتزويدهم بفرص للنمو والتعلم مدى الحياة، كما تعمل على بناء بيئة عمل سعيدة تركز على تحقيق جودة حياة الموظفين باعتبارها ممكناً حيويًا لتحقيق مخرجات ونتائج أداء متميزة والمساهمة في تحسين جودة حياة المجتمع ككل.

#### أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار:

- رأس المال البشري
- وظائف ومهارات المستقبل
- جودة الحياة في بيئة العمل
- التعلم مدى الحياة
- تمكين المواهب

\* يمكن للجهات الحكومية إضافة مبادئ أخرى

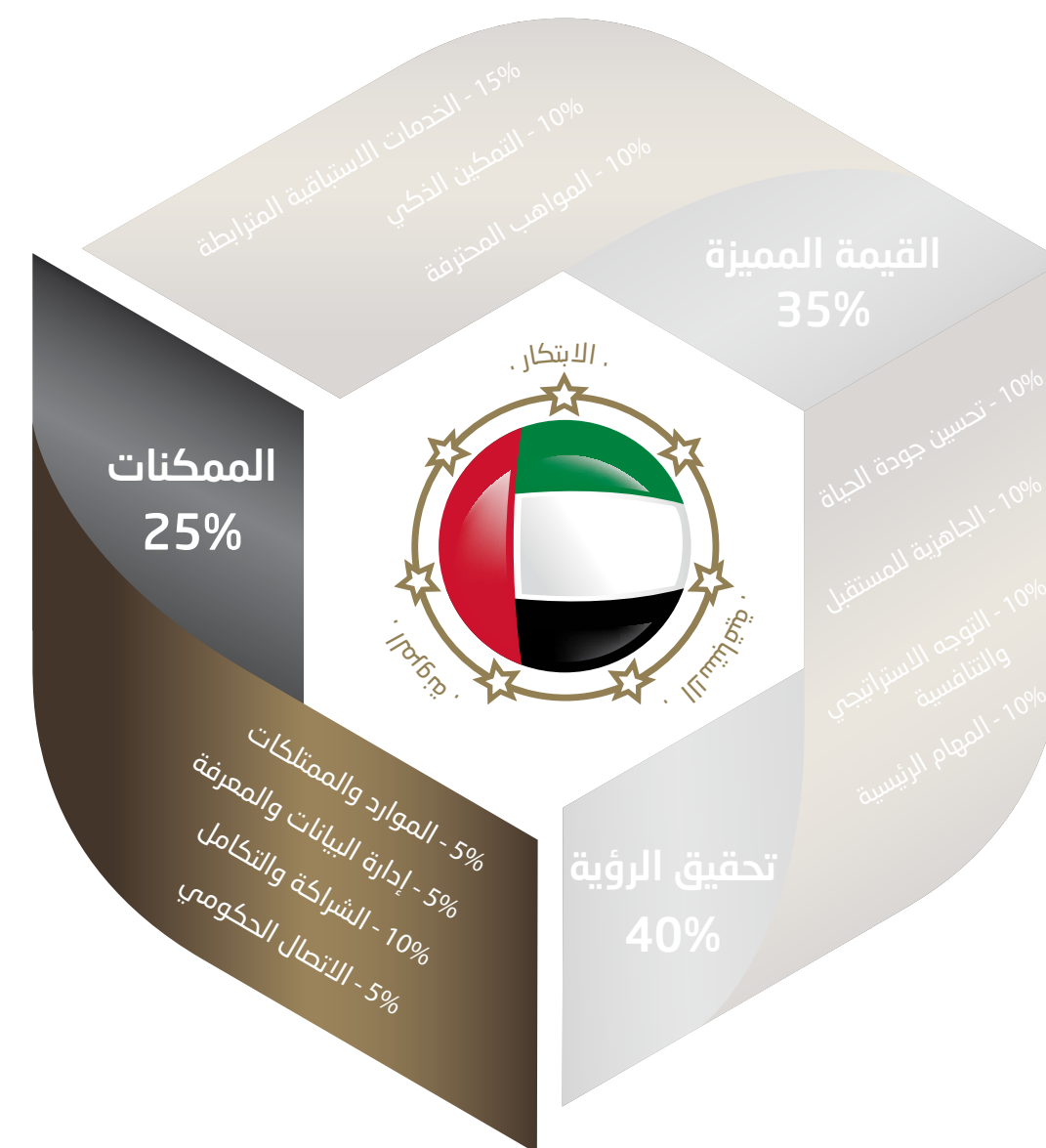
#### النتائج والأثر:

تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني.

## المحور الثالث: الممكنات (25%)

يتكون المحور الثالث من أربعة معايير تركز على أهمية التكامل والتعاون والشاركة في كافة المجالات ضمن منظومة العمل المتكاملة (التي تشمل الجهة الحكومية وكافة فئات المعنيين)، وذلك لتعزيز الاستفادة من كافة القدرات المتاحة في المنظومة (داخل وخارج حدود الجهة الحكومية) لتقديم القيمة المميزة المستدامة وتحقيق الأثر الإيجابي المرجو على جودة حياة المجتمع. إن العمل ضمن منظومة متكاملة يعدّ متطلباً حيوياً لضمان الإدارة الكفؤة والفعالة للقدرات والموارد الملموسة وغير الملموسة والتي تشمل البيانات والمعارف ورفع العائد من الاستثمار في الموارد على الحكومة ككل.

- المعيار الثامن: الموارد والممتلكات (5%)
- المعيار التاسع: إدارة البيانات والمعرفة (5%)
- المعيار العاشر: الشراكة والتكامل (10%)
- المعيار الحادي عشرة: الاتصال الحكومي (5%)



## 1.3 المعيار الثامن: الموارد والممتلكات (5%)

تضمن الجهة الحكومية الرائدة الاستغلال الأمثل والاستفادة القصوى من مواردها الملموسة وغير الملموسة لدعم تنفيذ استراتيجياتها وتقديم خدماتها بفعالية وكفاءة، كما تدير مواردها البشرية والمالية وغير المالية بكفاءة عالية لرفع العائد من الاستثمار فيها.

تعمل الجهة الحكومية الرائدة على مراجعة مستويات استخدام مواردها الحالية بصورة منتظمة، وتقوم بتقييم احتياجاتها المستقبلية من الممتلكات والموارد المؤسسية بما يضمن فعالية وإنتاجية واستدامة الموارد. كما تبني الجهة الحكومية الرائدة شراكات فعالة لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى كافة فئات المعنيين ضمن منظومة عملها المتكاملة بهدف رفع مستويات الكفاءة والاستدامة.

### أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار:

- إدارة الموارد البشرية
- الاستغلال الأمثل للموارد (المالية وغير المالية....)
- الحفاظ على الممتلكات

\* يمكن للجهات الحكومية إضافة مبادئ أخرى

### النتائج والأثر:

تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني.

2.3 المعيار التاسع: إدارة البيانات والمعرفة (5%)

تعمل الجهة الحكومية الرائدة على رصد وتحليل وإدارة كافة البيانات المؤسسية المتعلقة بمهامها وبرامجها وعملياتها وأنشطتها وخدماتها، وتضمن ملاءمتها وموثوقيتها وجودتها وتوفرها ضمن الوقت المحدد من مصادرها الداخلية والخارجية (شاملة البيانات الضخمة والبيانات المفتوحة)، وتعمل على توظيفها لدعم عمليات اتخاذ القرار على كافة المستويات.

تعتمد الجهة الحكومية الرائدة اعتماداً رئيسياً على البيانات، وتعمل على تحليل ودراسة البيانات بصورة منتظمة لتقييم أدائها ومستويات تنفيذ استراتيجياتها، وتطوير سيناريوهات مستقبلية، واستشراف الفرص المتاحة والتقليل من الآثار السلبية للمخاطر المحتملة، وتقديم القيمة المميزة للمتعاملين وتحسين جودة حياة المجتمع. كما تعزز الجهة الحكومية الرائدة قدراتها لبناء وإدارة وتبادل المعرفة والخبرات والممارسات المتميزة مع شركائها ضمن منظومة العمل المتكاملة لتحقيق نتائج متميزة وقيمة مضافة على المستويين المحلي والعالمي.

أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار:

- بيانات الجهة
- البيانات الضخمة
- البيانات المفتوحة
- الاستغلال الأمثل للبيانات
- إدارة المعرفة
- تبادل التجارب والممارسات

\* يمكن للجهات الحكومية إضافة مبادئ أخرى

النتائج والأثر:

تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني.

3.3 المعيار العاشر: الشراكة والتكامل (10%)

تؤمن الجهة الحكومية الرائدة بأهمية علاقات الشراكة والتكامل لتحسين جودة الحياة على المستوى الوطني، لذا تسعى لبناء علاقات وشراكة طويلة المدى مبنية على مبادئ الالتزام والتعاون المستمر والثقة والمنفعة المتبادلة بما يحقق الأهداف المشتركة ويخلق القيمة المميزة لكافة الفئات المعنية.

أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار:

- استمرارية العلاقة
- بناء الثقة
- المنفعة المتبادلة

\* يمكن للجهات الحكومية إضافة مبادئ أخرى

النتائج والأثر:

تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني.

4.3 المعيار الحادي عشرة: الاتصال الحكومي (5%)

تعمل الجهة الحكومية الرائدة على وضع خطط وسياسات اتصال مؤسسي فعالة وذلك للترويج لبرامجها ومبادراتها، واستخدام شبكات التواصل الاجتماعي والرسائل الإعلامية لدعم استراتيجياتها وتوجهاتها وأولوياتها الوطنية.

تؤسس الجهة الحكومية الرائدة قنوات مفتوحة وفعالة للتواصل وتلقي الملاحظات وتحفيز الحوار والتفاعل الإيجابي مع كافة فئات المجتمع، كما تضمن الاستجابة المؤسسية والفورية وقت الأزمات والتعامل الممنهج والسريع مع الرسائل الإعلامية وإدارة أية نتائج سلبية محتملة.

أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار:

- الترويج الحكومي
- التواصل الاجتماعي
- الرسائل الإعلامية
- إدارة الأزمات الإعلامية

\* يمكن للجهات الحكومية إضافة مبادئ أخرى

النتائج والأثر:

تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة على المستوى الوطني.

# أداة التقييم



## أداة التقييم - القدرات

| العناصر وأوزانها                  | الوصف                                                                                                                                                              | قدرات محدودة                                                          | قدرات أساسية                                                     | قدرات متوسطة                                                                        | قدرات متقدمة                                                                               | قدرات مميزة                                                                                      |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>التصميم* 30%</b>               | إعداد وتطوير القدرات التي تساهم في إضافة القيمة لجميع المعنيين وتحقيق التوجهات/ الأهداف الوطنية                                                                    | أعداد محدودة من القدرات الملائمة تم إعدادها/ تصميمها بشكل مناسب       | بعض القدرات الملائمة تم إعدادها/ تصميمها بشكل مناسب يدعم المرونة | معظم القدرات ملائمة وتم إعدادها/ تصميمها بشكل مبتكر يدعم المرونة                    | جميع القدرات ملائمة وتم إعدادها/ تصميمها بشكل مبتكر يتيح المرونة والاستخدام الأمثل للموارد | قدرات ديناميكية تم إعدادها/ تصميمها بشكل يمكن المرونة والقدرة على مواكبة التغييرات               |
| <b>التطبيق 30%</b>                | تطبيق القدرات في جميع مجالات العمل الرئيسية لتحقيق النتائج المطلوبة مع الاستخدام الأمثل للموارد                                                                    | يتم تطبيق القدرات بشكل محدود                                          | يتم تطبيق القدرات بشكل فعال وتستخدم في بعض مجالات العمل          | يتم تطبيق القدرات بشكل فعال وتستخدم في معظم مجالات العمل الرئيسية                   | يتم تطبيق القدرات بشكل فعال وتستخدم في جميع مجالات العمل الرئيسية                          | يتم تطبيق القدرات الفريدة والمميزة بشكل فعال وتستخدم بالشكل الأمثل في جميع مجالات العمل الرئيسية |
| <b>التعلم والتحسين 30%</b>        | يتم تحسين القدرات من خلال التعلم المستمر والأساليب المبتكرة بالإضافة إلى التحول الرقمي لضمان ملاءمتها بشكل دائم                                                    | هناك أمثلة محدودة على تأثير التعلم المستمر والابتكار في تحسين القدرات | بعض القدرات يتم تحسينها باستخدام التعلم المستمر والابتكار        | معظم القدرات يتم تحسينها باستخدام التعلم المستمر والابتكار                          | جميع القدرات يتم تحسينها باستخدام التعلم المستمر والابتكار والتحول الرقمي                  | جميع القدرات فريدة ويتم تحسينها باستمرار من خلال الوسائل الذكية لتعزيز القيمة المضافة            |
| <b>التحول والتغيير الجذري 10%</b> | الفكر التحولي والتغيير الجذري والمستمر بما يساهم في تطوير قدرات فريدة ومميزة تزيد القيمة المضافة لكافة المعنيين وتحسن من جودة الحياة والتنافسية على المستوى الوطني | لا يوجد فكر تحولي في القدرات "العمل بالفكر التقليدي"                  | بعض التغييرات البسيطة للقدرات وبشكل متفرق في نطاق الجهة داخليا   | العديد من التغييرات للقدرات يمتد أثرها للجهات الأخرى المرتبطة بسلسلة القيمة المضافة | تغييرات جذرية للقدرات في جميع المجالات داخليا وخارجيا ضمن منظومة العمل المتكاملة           | الفكر التحولي والتغيير الجذري للقدرات من خلال تطوير نماذج عمل جديدة                              |
| مستويات نضج القدرات               | 15-0%                                                                                                                                                              | 35-20%                                                                | 55-40%                                                           | 75-60%                                                                              | 100-80%                                                                                    |                                                                                                  |

\* تقييمات مستوى النضج في العناصر يجب ألا تتعدى تقييم مستوى النضج لعنصر "التصميم".

## أداة التقييم - النتائج

| العناصر وأوزانها                        | الوصف                                                                                                                   | التأثير المحدود                                                            | التأثير الجزئي                                                                         | التأثير الواضح                                                                                 | الميزة التنافسية                                                                        | الموقع الريادي                                                                                                        |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>الملاءمة * 25%</b>                   | المقاييس والمؤشرات ملائمة وموثوقة ومتوفرة ضمن الوقت المطلوب، ويتم استخدامها لرصد وفهم والتنبؤ بالأداء والنتائج الرئيسية | المقاييس والمؤشرات تعطي تصور محدود عن مستوى الأداء الحالي                  | المقاييس والمؤشرات تعطي تصور جزئي عن الأداء الحالي ومستويات تحقيق الأهداف الاستراتيجية | المقاييس والمؤشرات ملائمة وتعطي تصور واضح عن الأداء الحالي ومستويات تحقيق الأهداف الاستراتيجية | المقاييس والمؤشرات ملائمة وتساهم في التنبؤ بالأداء والتحليل الاستراتيجي                 | المقاييس والمؤشرات ملائمة وتساهم في التحليل المتقدم للأداء وتتيح الاستباقية في الإجراءات للتأثير على الأداء المستقبلي |
| <b>التميز في الأداء ** 25% - 30%</b>    | المؤشرات والنتائج تقيس التميز في أداء العمليات بشكل متوازن من حيث الفاعلية والكفاءة والاعتمادية والاستمرارية            | المؤشرات والنتائج تركز على الكفاءة                                         | المؤشرات والنتائج تركز بشكل جزئي على فاعلية العمليات                                   | مؤشرات ونتائج متوازنة تدعم التميز في الأداء                                                    | معظم المؤشرات والنتائج تظهر تحقيق التميز في الأداء                                      | المؤشرات والنتائج تظهر مستوى استثنائي من التميز في الأداء                                                             |
| <b>الأثر على التنافسية ** 30% - 35%</b> | المؤشرات والنتائج تضمن التفرد في الأداء وتؤثر على التنافسية                                                             | بعض المؤشرات والنتائج لها تأثير إيجابي محدود جداً على تفرد وتنافسية الأداء | بعض المؤشرات والنتائج لها تأثير إيجابي جزئي على تفرد وتنافسية الأداء                   | العديد من المؤشرات والنتائج لها تأثير إيجابي على تفرد وتنافسية الأداء                          | معظم المؤشرات والنتائج لها تأثير إيجابي واضح على تفرد وتنافسية الأداء                   | المؤشرات والنتائج لها تأثير إيجابي استثنائي على تفرد وتنافسية الأداء                                                  |
| <b>الأثر على جودة الحياة 15%</b>        | المؤشرات والنتائج تحقق الهدف الأساسي منها في التأثير على جودة الحياة على المستوى الوطني                                 | المؤشرات والنتائج لا تساهم في تحقيق جودة الحياة على المستوى الوطني         | المؤشرات والنتائج تساهم بشكل جزئي في تحقيق جودة الحياة على المستوى الوطني              | المؤشرات والنتائج تساهم بشكل واضح في تحقيق جودة الحياة على المستوى الوطني في بعض المجالات      | المؤشرات والنتائج تساهم بشكل واضح في تحقيق جودة الحياة على المستوى الوطني في عدة مجالات | المؤشرات والنتائج تساهم بشكل استثنائي في تحقيق جودة الحياة على المستوى الوطني                                         |
| مستويات نضج النتائج                     |                                                                                                                         |                                                                            |                                                                                        |                                                                                                |                                                                                         |                                                                                                                       |
| 100-80%                                 |                                                                                                                         |                                                                            |                                                                                        |                                                                                                |                                                                                         |                                                                                                                       |
| 75-60%                                  |                                                                                                                         |                                                                            |                                                                                        |                                                                                                |                                                                                         |                                                                                                                       |
| 55-40%                                  |                                                                                                                         |                                                                            |                                                                                        |                                                                                                |                                                                                         |                                                                                                                       |
| 35-20%                                  |                                                                                                                         |                                                                            |                                                                                        |                                                                                                |                                                                                         |                                                                                                                       |
| 15-0%                                   |                                                                                                                         |                                                                            |                                                                                        |                                                                                                |                                                                                         |                                                                                                                       |

\* تقييمات مستوى النضج في العناصر يجب ألا تتعدى تقييم مستوى النضج لعنصر "الملاءمة".

\*\* بناءً على طبيعة عمل الجهات الحكومية، سيتم تحديد وزن كل من هذين العنصرين حسب النطاق المحدد للأوزان لكل منهما.

## أداة التقييم - المحفزات

| المحفزات وأوزانها    | العناصر | التأثير                                                           |                                                                       |                                                               |                                                                    |                                                                                                 |
|----------------------|---------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      |         | لا يوجد تأثير ملحوظ للمحفز في أي من مجالات منظومة GEM 2.0         | يوجد تأثير بسيط للمحفز في بعض مجالات منظومة GEM 2.0                   | يوجد تأثير ملحوظ للمحفز في مختلف مجالات منظومة GEM 2.0        | يوجد تأثير تنافسي للمحفز في العديد من مجالات منظومة GEM 2.0        | يوجد تأثير تنافسي واضح للمحفز في جميع مجالات منظومة GEM 2.0                                     |
| الاستباقية (25%)     | المفهوم | مفهوم الاستباقية غير محدد وغير واضح                               | مفهوم الاستباقية متوفر بشكل محدود                                     | مفهوم الاستباقية متوفر بشكل جزئي ضمن بعض عمليات التخطيط       | مفهوم الاستباقية متوفر وواضح بقوة كـممكن للنجاح على المدى الطويل   | ثقافة العمل الاستباقي متوفرة بشكل واضح في كافة المجالات ضمن منظومة العمل المتكاملة              |
|                      | التطوير | نهج تقليدي في عمليات التخطيط بالاستناد إلى افتراضات محددة         | استخدام محدود للبيانات للتنبؤ بالسيناريوهات المستقبلية                | استخدام تقييم المخاطر ضمن عمليات التخطيط في مجالات عمل محددة  | استخدام التحليل المتقدم للبيانات للتنبؤ ودعم عملية اتخاذ القرار    | منهج متكامل وواضح للعمل الاستباقي في كافة المجالات ضمن منظومة العمل المتكاملة                   |
|                      | التطبيق | أسلوب عمل يتسم بالجمود وغير استباقي في الاستفادة من الفرص         | تطبيق منهجي للاستباقية في نطاق محدود "من أعلى الهرم للأسفل"           | تطبيق فعال للاستباقية في مجالات محددة                         | تطبيق متميز للاستباقية بشكل يمكن من الاستعداد للمستقبل بثقة        | قدرات ديناميكية ضمن منظومة العمل المتكاملة تتصف بالمرونة، والقدرة على التكيف، واستشراف المستقبل |
|                      | الريادة | ثقافة "العمل بالفكر التقليدي" مع الكثير من الجمود وعدم الاستباقية | تحسن جزئي في عملية اتخاذ القرار وجهود متفرقة لتخطيط واستشراف المستقبل | نضج ملحوظ في القدرات الاستباقية ووضوح تأثيرها في مجالات محددة | نضج متقدم في القدرات الاستباقية ووضوح تأثيرها في المجالات الرئيسية | مستوى عال من النضج والشمولية في القدرات الاستباقية في كافة المجالات ضمن منظومة العمل المتكاملة  |
| مستويات نضج المحفزات |         | 20-0%                                                             | 40-20%                                                                | 60-40%                                                        | 80-60%                                                             | 100-80%                                                                                         |

## أداة التقييم - تابع/ المحفزات

| المحفزات وأوزانها    | العناصر | التأثير                                                          |                                                                      |                                                                               |                                                                                                            |                                                                                            |
|----------------------|---------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      |         | لا يوجد تأثير ملحوظ للمحفز في أي من مجالات منظومة GEM 2.0        | يوجد تأثير بسيط للمحفز في بعض مجالات منظومة GEM 2.0                  | يوجد تأثير ملحوظ للمحفز في مختلف مجالات منظومة GEM 2.0                        | يوجد تأثير تنافسي للمحفز في العديد من مجالات منظومة GEM 2.0                                                | يوجد تأثير تنافسي واضح للمحفز في جميع مجالات منظومة GEM 2.0                                |
| المرونة (25%)        | المفهوم | مفهوم المرونة غير محدد وغير واضح                                 | مفهوم المرونة يقتصر على تحسين وتبسيط العمليات                        | مفهوم المرونة مرتبط بعمليات إعادة الهندسة وتبني أفضل الممارسات                | مفهوم المرونة مبني على أنظمة مؤسسية تتسم بالقدرة على التكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات                   | ثقافة المرونة متوفرة بشكل يُمكن من التحول والتعامل السريع مع التحديات والفرص المتاحة       |
|                      | التطوير | أسلوب العمل مبني على أنظمة وقوانين صارمة وجامدة                  | استخدام أدوات وأساليب مختلفة في التحسينات البسيطة على مستوى العمليات | البدء بتبني استراتيجيات مرنة تدعم التغيير والابتكار                           | أسلوب عمل مرن مرتبط بتحليل البيانات وإدارة التغيير لتعزيز تجربة أفضل للمتعامل                              | منظومة عمل متكاملة ومرنة تتصف بالتحول المستمر والفكر المتجدد لضمان الملاءمة والاستدامة     |
|                      | التطبيق | تطبيق يُركز على خطط وأهداف قصيرة المدى للمحافظة على الوضع الحالي | تطبيق ممنهج يُركز على خطط التحسين والتطوير مع محدودية مؤشرات القياس  | تطبيق يعتمد على التحسينات الجذرية لتعزيز الأداء ورفع مستويات الابتكار         | تطبيق يُركز على المرونة في المجالات الحيوية لتعزيز القيمة المضافة وتسريع التحول والابتكار لخدمة المتعاملين | تطبيق المرونة في كل شيء، والحفاظ على السلوك الديناميكي وسرعة التحول لدعم الجاهزية للمستقبل |
|                      | الريادة | ثقافة "العمل بالفكر التقليدي" مع عدم وجود أفكار جديدة مبتكرة     | نموذج عمل فعال وفكر يتسم بالمرونة في تبني أفضل الممارسات             | نموذج عمل مبني على التعلم والتطوير المستمر للقدرات وتعزيز ابتكارات المتعاملين | نموذج عمل مرنة وقادرة على التكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات                                              | منظومة عمل مرنة بقدرات متميزة وديناميكية وذات ميزة تنافسية                                 |
| مستويات نضج المحفزات |         | 20-0%                                                            | 40-20%                                                               | 60-40%                                                                        | 80-60%                                                                                                     | 100-80%                                                                                    |

## أداة التقييم - تابع/ المحفزات

| المحفزات وأوزانها    | المعاصر | التأثير                                                                                     |                                                                                                                         |                                                                       |                                                                                          |                                                                                            |
|----------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      |         | لا يوجد تأثير ملحوظ للمحفز في أي من مجالات منظومة GEM 2.0                                   | يوجد تأثير بسيط للمحفز في بعض مجالات منظومة GEM 2.0                                                                     | يوجد تأثير ملحوظ للمحفز في مختلف مجالات منظومة GEM 2.0                | يوجد تأثير تنافسي للمحفز في العديد من مجالات منظومة GEM 2.0                              | يوجد تأثير تنافسي واضح للمحفز في جميع مجالات منظومة GEM 2.0                                |
| الابتكار (50%)       | المفهوم | مفهوم الابتكار غير محدد بشكل واضح أو منهجي                                                  | يقتصر مفهوم الابتكار على تحسينات محدودة للخدمات                                                                         | مفهوم الابتكار محدد بشكل منهجي ضمن استراتيجية الجهة                   | استراتيجية واضحة للابتكار بأهداف ومؤشرات محددة                                           | مفهوم الابتكار شمولي لكافة المجالات الحيوية ضمن منظومة العمل المتكاملة                     |
|                      | التطوير | أسلوب عمل تقليدي يركز على إدارة العمليات والأمور التشغيلية                                  | أسلوب عمل يركز في التنفيذ على تحقيق المخرجات التي يمكن التنبؤ بها مسبقاً دون الاعتماد على الابتكار كأساس للقيمة المضافة | عمليات وأنظمة ملائمة مصممة لتعزيز الابتكار                            | أدوار ومسؤوليات واضحة ضمن استراتيجية الابتكار تشمل الجهات المرتبطة بسلسلة القيمة المضافة | أسلوب عمل قائم على الابتكار بشكل مستمر وباستخدام وسائل التحول الرقمي لتعزيز القيمة المضافة |
|                      | التطبيق | الاستراتيجيات والقدرات تركز على عناصر التكلفة والكفاءة، ولا يعتبر الابتكار عنصر رئيسي ضمنها | تطبيق الابتكار في مشاريع ومبادرات معينة                                                                                 | تطبيق الابتكار في المهام الرئيسية التي تدعم تطوير خدمات ذات جودة      | إدارة الابتكار كمحفز لتعزيز القيمة المضافة للمتعاملين                                    | ثقافة الابتكار واضحة في كافة المجالات ضمن منظومة العمل المتكاملة                           |
|                      | الريادة | لا تمتلك الجهة القدرة التنافسية للابتكار                                                    | الابتكار يقتصر على مشاريع محددة ويؤدي إلى فوائد قصيرة المدى وفرص محدودة للتعلم والتطوير                                 | نضج قدرات الابتكار ووضوحها في عدة مجالات مرتبطة بسلسلة القيمة المضافة | نضج قدرات الابتكار ووضوحها في معظم/ كافة المجالات المرتبطة بسلسلة القيمة المضافة         | الابتكار جزء من الهوية المؤسسية ومصدر رئيسي للميزة التنافسية والريادة                      |
| مستويات نضج المحفزات |         | 20-0%                                                                                       | 40-20%                                                                                                                  | 60-40%                                                                | 80-60%                                                                                   | 100-80%                                                                                    |

# المفهوم العام للمبادئ

## • التوجه والتركيز والمواءمة مع جودة الحياة

وضع جودة حياة المتعاملين والمجتمع في مقدمة الأولويات وفي صلب عمل الجهة الحكومية، وضمان مواءمة الرؤية والرسالة والاستراتيجيات وكافة البرامج والسياسات والتشريعات والخدمات مع أهداف جودة الحياة، وتبني مبادئ ومفاهيم جودة الحياة وترسيخها باعتبارها الوسيلة للوصول إلى الغاية الأسمى للعمل الحكومي وهي تحقيق سعادة المجتمع.

## • تطبيقات جودة الحياة

تبني وترجمة مبادئ ومفاهيم جودة الحياة إلى واقع عملي ملموس وممارسة يومية تنعكس في كافة ما تقوم به الجهة الحكومية، وذلك من خلال بناء القدرات المؤسسية وتدريب وتمكين المواهب والموارد البشرية، وبناء المعرفة اللازمة لإدارة والارتقاء بمستويات جودة الحياة بفعالية.

## • الترابط والتكامل والشراكة لتحقيق جودة الحياة الشاملة

ضمان مواءمة وتنسيق وتضافر الجهود الحكومية لتحقيق جودة حياة المجتمع وذلك من خلال العمل ضمن منظومة مؤسسية متكاملة تشمل كافة الجهات والقطاعات والمناطق الجغرافية ومختلف فئات المعنيين، حيث تمثل جودة الحياة منصة فعالة للتكامل والتنسيق والتصميم التشاركي والشراكة البناءة بين الجهات الحكومية والخاصة وأفراد المجتمع.

## • استشراف المستقبل

تحديد ودراسة التوجهات المستقبلية وتحليل تأثيراتها المحتملة على استراتيجيات ومهام وعمليات الجهة الحكومية والتكيف معها باستخدام أدوات ومنهجيات فعالة لاستشراف المستقبل. إن استشراف المستقبل لا يهدف إلى التنبؤ بمستقبل محدد ولكنه يعنى بالتعرف على جملة من البدائل المحتملة واستكشاف النتائج المترتبة على كل منها بما يساعد على الاختيار الواعي لمستقبل أفضل.

## • تقييم المخاطر والتكيف

القدرة على إدارة المخاطر والتحديات والتحوللات لضمان متانة ومرونة الاستراتيجيات والسياسات والتشريعات. المتانة تعبر عن القدرة على استمرارية العمل وتأدية المهام بكفاءة وفعالية في ظل حالات عدم الاستقرار، أما المرونة فهي القدرة على الاستجابة والتكيف بفعالية وإيجابية مع المتغيرات وحالات عدم الوضوح، وذلك من خلال التقييم والمراجعة المستمرة واستخدام أدوات اختبار المتانة وإدارة المخاطر لتحديد مدى ملائمة السياسات والتشريعات والاستراتيجيات المؤسسية في ظل المتغيرات المحيطة، والقدرة على تحديثها لمواجهة هذه المتغيرات بكفاءة عالية.

## • التنبؤات والتحليل

دراسة وتحليل البيانات للتعرف على الفرص والتحديات والمخاطر المحتملة ودراسة التوجهات المستقبلية وتأثيراتها والتنبؤ بالاحتمالات المتوقعة، وذلك باستخدام أدوات إحصائية وتحليلية متقدمة لاستشراف المستقبل تدعم اتخاذ القرارات وتمكن الجهة الحكومية من تطوير استراتيجيات ومبادرات وسياسات استباقية مبنية على قراءات صحيحة.

## • السيناريوهات

وضع السيناريوهات والبدائل المبنية على البيانات والتحليل والداعمة لعملية اتخاذ القرار، والعمل على تضمين السيناريوهات المحتملة في استراتيجية الجهة الحكومية. تلعب السيناريوهات دوراً مهماً في استشراف المستقبل، حيث تُبنى السيناريوهات بشكل رئيسي على فرضيات تغطي شريحة كبيرة من الاحتمالات ومحركات التغيير المتوقعة في البيئة المحيطة، وهي بذلك تعزز من قدرة الجهة الحكومية على التفكير في مدى واسع من البدائل المحتملة والمنطقية لتعزيز الجاهزية للمستقبل.

## • الأجندة الوطنية (المئوية)

رؤية شاملة طويلة المدى تمتد لعقود متتالية وتعكس طموح وتطلعات الدولة (مثال: مئوية الإمارات ٢٠٧١ وهي رؤية شاملة تمتد لخمس عهود وتهدف لأن تكون دولة الإمارات العربية المتحدة أفضل دولة في العالم بحلول الذكرى المئوية لقيام الدولة في عام ٢٠٧١، وتشكل خريطة واضحة للعمل الحكومي في القطاعات التعليمية والاقتصادية والمجتمعية والحكومية). يتم ترجمة الرؤية إلى خطط قصيرة ومتوسطة المدى تتراوح بين خمس إلى عشرة سنوات (الأجندة الوطنية)، وتحدد الأجندة الوطنية الأولويات والتوجهات ومجالات التركيز التي يجب أن تتواءم بشكل تام مع استراتيجيات وسياسات ومبادرات وخدمات ومخرجات ونتائج الجهات الحكومية، كما يتطلب تحقيق الرؤية والأجندة الوطنية أعلى مستويات التكامل والتنسيق في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم بين مختلف الجهات الحكومية والخاصة والمجتمع على المستوى الوطني.

## • الموقع الريادي والتنافسية

رصد التحديات العالمية التي تؤثر على الدولة وتطوير الآليات والمنهجيات المستخدمة لتعزيز التقدم نحو تحسين جودة الحياة، حيث لا يقتصر مفهوم التنافسية على تحقيق موقع ريادي عالمي فحسب بل يتعدى ذلك ليشمل قياس تأثير جهود الجهة الحكومية في تطوير حلول مبتكرة تدفع عجلة النمو والازدهار وتحسن جودة الحياة وتساهم في جذب المواهب وتعزيز سمعة الدولة على المستوى العالمي وتخلق نموذج عمل حكومي يُعدّ مرجعاً لأفضل الممارسات عالمياً.

## • الاستراتيجيات

توفير إطار متكامل يشمل كافة مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم وقياس الأثر، بحيث يضمن هذا الإطار مواءمة الاستراتيجيات الحكومية مع رؤية الدولة بعيدة المدى وأجندتها الوطنية، والتركيز على الأولويات الوطنية والمبادرات الاستباقية المبنية على البيانات والحقائق والتي تضمن الجاهزية للمستقبل وتحقيق التنسيق والتكامل مع الخطط القطاعية، كما يتيح الإطار متابعة التنفيذ بصورة مستمرة وتقييم الأثر بشكل دوري وإجراء التحديثات المطلوبة بانتظام.

## • إدارة المبادرات والخطط

ضمان تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات بجودة وضمن الإطار الزمني المحدد من خلال الاستغلال الأمثل للموارد وباستخدام الأدوات الملائمة، بحيث يتم مراعاة المرونة في التنفيذ وإشراك مختلف المعنيين والاعتماد على آليات فعالة للتنفيذ الرجعة من مستوى التنفيذ إلى مستوى صناعة القرار بما يمكن الجهة من المراجعة والتحسين المستمر.

## • السياسات والقوانين والتشريعات

تصميم وتطوير السياسات والقوانين والتشريعات التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتنفيذ المهام الرئيسية للجهة الحكومية، والتعاون الفعال والمستمر مع الشركاء الاستراتيجيين من داخل الحكومة وخارجها لتحديد أدوار ومسؤوليات الجهات المعنية في كافة مراحل تطوير وتنفيذ ومراجعة السياسات والقوانين والتشريعات، بالإضافة إلى أهمية المراجعة والتحديث المنتظم للسياسات والقوانين والتشريعات لضمان ملاءمتها وفعاليتها، وكذلك قياس مدى الحاجة لاستحداث سياسات وتشريعات جديدة أو تحديث القائم منها.

## • الهياكل التنظيمية والمسؤوليات

وضع الهيكل التنظيمي المناسب الذي يمكن الجهة الحكومية من أداء مهامها بكفاءة وفاعلية ويعزز من قدرتها على التعاون والتنسيق الفعال مع الجهات الحكومية الأخرى. كما يشمل قياس القدرة على تصميم وتنفيذ هيكل تنظيمي مرن وفقاً لمبادئ ومعايير فعالة تدعم تحديد المسؤوليات بصورة واضحة واستغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل.

## • الحوكمة

وضع إطار متكامل وفعال يضمن النزاهة والشفافية والمساءلة والامتثال للقوانين والتشريعات ويعزز الثقة مع الموارد البشرية والمتعاملين والمعنيين والمجتمع ككل. يحدد إطار الحوكمة القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل الجهة الحكومية، كما يحدد آليات مراجعة نتائج التقييم والدراسات وتقارير التدقيق الداخلي والخارجي التي تنفذ من قبل الجهات الحكومية ذات الصلة، بالإضافة إلى خطط إدارة المخاطر المؤسسية التي تحدد كافة أنواع المخاطر والأزمات والكوارث المحتملة وتقييم احتمالية حدوثها وتأثيراتها وآليات التعامل معها. بالإضافة إلى وضع الخطط والسيناريوهات البديلة للتعامل مع المتغيرات بما يضمن استمرارية العمل.

## • نموذج العمل

تحديد وتنظيم العمليات الملائمة لتحقيق الاستراتيجية وتنفيذ المهام الرئيسية للجهة الحكومية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات المصاحبة للعمليات، بالإضافة إلى المراجعة المنتظمة للإطار العام للعمليات وتقييم مدى ملاءمته وفعاليتها في تحقيق المخرجات المطلوبة وتحسينه بصورة مستمرة. كما يشمل تحديد خريطة شاملة توضح الأدوار والعلاقات مع كافة المعنيين بعمل الجهة الحكومية وتضمن وجود نموذج التشغيل الأنسب لدعم استمرارية عمل الجهة.

## • تسريع الإنجاز

تحديد المواضيع والمجالات ذات الأولوية القصوى والتي تتطلب إشرافاً مباشراً وقرارات سريعة وفعالة للتعامل معها في جميع مستويات الهيكل التنظيمي، ويشمل هذا استحداث نماذج تشغيل وأنظمة وثقافة عمل جديدة لاستبدال الطرق التقليدية غير الفعالة وتسريع الإنجاز وتقليل وقت الاستجابة للتحديات المستجدة أو المحتملة.

## • المتعامل أولاً

تقديم خدمات تركز على فهم واضح لاحتياجات وتوقعات المتعاملين، بحيث يتم تصميم رحلة للمتعامل بما يتوافق مع احتياجاته ومتطلباته، ويعزز من التجربة الإيجابية للمتعامل ويراعي العوامل البشرية عند تقديم الخدمات، مثل التعاطف وتقديم خدمات ذات طابع شخصي تراعي احتياجات المتعامل في كل مرحلة من رحلة المتعامل.

## • إشراك المتعاملين - المعنيين في تصميم وتطوير الخدمات

إشراك المتعاملين (وجميع المعنيين بالخدمات) خلال المراحل الثلاثة للتحديد والتصميم والتقديم/الاستحداث المشترك للخدمات. عملية التحديد تركز على إشراك المتعاملين والمعنيين في تعريف المشكلة بوضوح ثم تحديد الحلول الملائمة لها، والتصميم المشترك يشير إلى تصميم الخدمات التي تلبي احتياجات وتوقعات المتعاملين جنباً إلى جنب بإشراك كافة المعنيين، والتقديم المشترك للخدمات يشير إلى تنفيذ الحلول المقترحة مع مراعاة تفاعل المتعاملين وكافة المعنيين بالخدمات في كافة مراحل رحلة المتعامل.

## • الاستباقية في الخدمات

التنبؤ بالخدمات التي قد يحتاجها المتعامل وتقديمها قبل طلبها بناءً على دراسة وفهم احتياجاته وتطلعاته وتفضيلاته والأحداث المرتبطة بحياته باستخدام أدوات التنبؤ والتحليل المتقدم للبيانات المتاحة، وبلاستفادة من فرص الشراكة لتحقيق تكامل الأنظمة والعمليات بين الجهات الحكومية لتقديم حزم (باقات) الخدمات الحكومية المتكاملة والمتربطة.

## • تجربة سلسلة ومتراطة للمتعاملين

بناء تجربة سلسلة ومتراطة مع المتعاملين من خلال التفاعل الإيجابي بين الجهة الحكومية والمتعامل خلال كافة مراحل الحصول على الخدمة. يتكون التفاعل مع المتعامل من ثلاثة عناصر؛ أولاً: رحلة المتعامل، وثانياً: نقاط الاتصال التي يتفاعل من خلالها المتعامل مع الجهة الحكومية، وثالثاً: بيئة العمل التي يتم فيها تقديم الخدمات (بما في ذلك البيئة الرقمية). تنطوي تجربة المتعامل الإيجابية على مشاركة المتعاملين والتفاعل الإيجابي معهم على مختلف المستويات العقلية والعاطفية والحسية والمادية.

## • الخدمات الرقمية كأساس

تصميم الخدمات وقنوات تقديم الخدمة الرقمية لتتوافق بشكل أفضل مع نمط حياة المتعاملين وتفضيلاتهم وتوقعاتهم مع ضمان الشمولية والتأكد من تمكين كافة فئات المتعاملين والمعنيين من الحصول على الخدمة (على سبيل المثال، أصحاب الهمم وكبار السن ... وغيرهم).

## • توظيف التكنولوجيا المتقدمة (الذكاء الاصطناعي، التعاملات الرقمية....)

تطوير واستثمار فرص الشراكة بين القطاعين العام والخاص وخاصة مع معاهد البحوث والتطوير للاستكشاف وتحديد وتجربة واستخدام التكنولوجيا المتقدمة والتقنيات المستقبلية ذات الصلة لتعزيز تقديم الخدمات الحكومية وتقديم القيمة المضافة للمعنيين.

## • البنية التحتية الرقمية

تعزيز الاستفادة من البنية التحتية الرقمية الحكومية المتوفرة، والسعي نحو تحقيق الكفاءة في استخدام التكنولوجيا في كافة مناحي العمل ذات الصلة.

## • رأس المال البشري

رعاية رأس المال البشري الذي يضم العاملين في الجهة الحكومية الذين يقومون بإنجاز المبادرات والمشاريع والخدمات المرتبطة بمجال عمل الجهة، ويشمل الموظفين الأفراد وفقاً لنظام الخدمة المدنية ونظام العقود ونظام الأجور اليومية سواء كانوا بدوام كامل أو بدوام جزئي أو موظفين مؤقتين يشغلون منصباً داخل الهيكل التنظيمي في الجهة الحكومية.

## • وظائف ومهارات المستقبل

توجيه جهود الجهة الحكومية نحو اكتشاف وتعزيز المهارات المستقبلية لتطوير رأس المال البشري، مما يساهم في تمكين الجهة من التنبؤ بالاتجاهات والتوجهات المستقبلية والتعامل معها بمرونة.

## • جودة الحياة في بيئة العمل

بناء بيئة عمل مثالية تتمتع بالموارد الصحيحة ومستويات الدعم المناسبة، وتراعي جودة وسلامة البيئة المادية، وتفرس قيم وحدة الهدف، وتعزز الثقة والعلاقات الإيجابية بين الموظفين ومع جميع المعنيين. تسعى الجهة الحكومية لتحقيق سعادة وجودة حياة الموظفين، حيث تؤمن بأن الموظفين السعداء هم أفضل قدوة لزملائهم وهم قادرون على خلق ثقافة من التناغم والرضا والفخر في مكان العمل، كما أنهم يلعبون دوراً حيوياً في تحسين المخرجات ونتائج الأداء والارتقاء بمستويات سعادة وجودة حياة المجتمع ككل.

## • التعلم مدى الحياة

توفير فرص تعليمية تمكّن الفرد من تطوير ذاته والارتقاء بمهاراته وقدراته بشكل مستمر طيلة سنوات حياته من خلال توظيف ممارسات جديدة وغير تقليدية تساهم في تعزيز كفاءة وفعالية مخرجات الجهة الحكومية ونتائج أداؤها.

## • تمكين المواهب

حرص القيادة على تمكين المواهب المؤهلة التي تتمتع بأفضل الكفاءات وأعلى مستويات المهارات السلوكية، وتشمل المبتكرين الذين يسعون لتبني التغيير الإيجابي ويساهمون بفعالية في تحسين تجربة المتعامل، بالإضافة إلى بناء علاقات شراكة فعالة لتطبيق مفهوم الحكومة المترابطة بهدف زيادة القيمة المضافة للمعنيين وتعزيز السعادة وجودة الحياة.

## • إدارة الموارد البشرية

تقديم خدمات موارد بشرية ذات جودة عالية وفق قوانين وسياسات وأنظمة الموارد البشرية، لضمان العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل صحية وإيجابية محفزة ترفع مستويات الإنتاجية والإبداع. وضع خطط مؤسسية لإدارة رأس المال البشري، تشمل: تحديد الاحتياجات من المهارات والكفاءات السلوكية والتخصصية المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات والمهام، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتطوير وتنفيذ خطط التدريب والتأهيل لضمان حصول الموارد البشرية على الكفاءات والمهارات والمعلومات اللازمة. كما يتضمن وضع وتطبيق نظام فعال لإدارة الأداء الفردي يوفر معلومات دقيقة وفي الوقت المحدد عن مستويات أداء الموظفين ويرتبط بآليات المكافأة والتحفيز والمسارات الوظيفية.

## • الاستغلال الأمثل للموارد (المالية وغير المالية....)

تطوير الأنظمة والبرامج والعمليات والسياسات وفق أفضل الممارسات لضمان الاستغلال الأمثل للموارد، وتشمل التخطيط المالي والموازنة، الرقابة الداخلية، المتابعة ورفع التقارير، عمليات التدقيق، تطبيق آليات حساب التكاليف، وتطوير برامج فعالة لتنمية الإيرادات وترشيد المصروفات. بالإضافة إلى تحديد أولويات تخصيص الموارد بأنواعها لتعزيز القيمة المضافة والعائد على الاستثمار في الموارد على الجهة والحكومة ككل، والحد من الممارسات التي ليس لها قيمة مضافة، والتركيز على تحقيق المخرجات والنتائج المطلوبة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المالية وغير المالية المتوفرة.

## • الحفاظ على الممتلكات

تخطيط وإدارة وصيانة والاستغلال الأمثل والمحافظة على الممتلكات المؤسسية بكل فعالية وكفاءة لدعم تنفيذ الاستراتيجيات، مع أهمية استيفاء معايير ومتطلبات الاستدامة، بالإضافة إلى مراعاة المواصفات البيئية في عمليات الشراء والحرص على استخدام المواد والأنظمة الصديقة للبيئة.

## • بيانات الجهة

وضع وتطبيق أنظمة وحلول ومنصات فعالة لتجميع وتحديث وحماية البيانات المؤسسية، والعمل على ضمان صحتها وملائمتها وجودتها وتوفيرها في الوقت المحدد لدعم عمليات اتخاذ القرار على مختلف المستويات في الجهة الحكومية. بالإضافة إلى رصد وصيانة وتحديث البيانات المحددة ضمن نطاق مسؤوليات الجهة الحكومية، وتوفير وتبادل البيانات والمعلومات مع الجهات المعنية بمراعاة سياسات خصوصية وأمن المعلومات.

- **البيانات الضخمة**

إدارة الكم الهائل من البيانات الضخمة المتوفرة والعمل على تحليلها ودراستها والاستفادة منها للتعرف على سلوكيات المتعاملين والتوجهات والفرص المتاحة. يساهم استخدام البيانات الضخمة في اتخاذ القرارات بسرعة وفعالية، وتصميم خدمات مترابطة وتجربة متعامل سلسلة، ومتابعة الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية بالسرعة المطلوبة عند الضرورة.

- **البيانات المفتوحة**

ضمان توفير البيانات الحكومية بشكل منتظم ليتسنى استخدامها وتبادلها مع الآخرين دون قيود، مما يعزز مبادئ الشفافية والمسؤولية ويحسن القيمة المضافة من خلال إتاحة البيانات الحكومية للشركاء والفئات المعنية من المواطنين، قطاع الأعمال، المؤسسات البحثية، والمجتمع.

- **الاستغلال الأمثل للبيانات**

فهم وتحليل واستخدام البيانات المجمعة من كافة المصادر الداخلية والخارجية لتوفير الحلول وتمكين متخذي القرار على مستوى الجهات الحكومية، ومؤسسات القطاع الخاص، والمؤسسات غير الحكومية، من تقديم خدمات مترابطة وتجارب سلسلة وفعالة.

- **إدارة المعرفة**

تطوير وتبادل وإدارة وضمان الاستغلال الأمثل للمعلومات والمعرفة لخلق القيمة المضافة. تتضمن إدارة المعرفة فهم ماهية المعارف المتوفرة في الجهة الحكومية وإدراك مصادرها، وترسيخ ثقافة التعلم المستمر وخلق المعرفة المؤسسية، وإتاحة المعارف المطلوبة للمعنيين في الوقت المحدد، وتعزيز قدرات التبادل المعرفي للارتقاء بالأداء المؤسسي وأداء الحكومة والدولة بشكل عام.

- **تبادل التجارب والممارسات**

وضع وتنفيذ منهجية واضحة لتبادل المعارف الضمنية التي يكتسبها الموظفون من خلال تجاربهم وخبراتهم العملية ونجاحاتهم وتعاملهم مع التحديات. وبناء القدرات المؤسسية لتبادل المعرفة لدعم البرامج والمبادرات الحكومية. بالإضافة إلى تعزيز تبادل الخبرات والممارسات الناجحة مع الحكومات على المستويين المحلي والعالمي. تقديم القيمة المميزة للخدمات من خلال التعاون الوثيق مع المؤسسات البحثية والجامعات ورواد الأعمال وكافة المعنيين لتبادل التجارب والممارسات الناجحة.

- **استمرارية العلاقة**

بناء علاقات شراكة إيجابية وفعالة وطويلة المدى مع الشركاء، والحفاظ على استمرارية هذه العلاقات من خلال إتاحة الفرص لخلق الأفكار الجديدة والإبداع والابتكار، وضمان تحقيق النجاحات المنفعة لكافة أطراف الشراكة.

- **بناء الثقة**

تُعَدّ الثقة اللبنة الرئيسية لعلاقات شراكة ناجحة وطويلة المدى، ويتم تعزيز الثقة من خلال الشفافية، والموائمة بين الأهداف والاهتمامات، وفتح قنوات تواصل فعالة، ومعالجة التحديات والمخاطر المحتملة المؤثرة على علاقات الشراكة، والاحتفاء بالنجاحات المشتركة. تؤدي علاقات الشراكة المبنية على الثقة إلى تحقيق نتائج أداء متميزة ومستدامة.

- **المنفعة المتبادلة**

الاستفادة من النجاحات المتبادلة الناتجة عن علاقات الشراكة البناءة في تعزيز القدرات المؤسسية لتحقيق النتائج المرجوة، وخلق الابتكارات، وتحسين الكفاءة ورفع مستويات المعرفة والمهارات المكتسبة. تساهم المنفعة المتبادلة في ضمان استمرارية الالتزام القائم والتعاون المستدام لتحقيق الأثر المطلوب.

- **الترويج الحكومي**

تطوير وتنفيذ خطط ترويجية تدعم المبادرات والبرامج الحكومية الكبرى، وتصميم وإدارة حملات اتصالية مبتكرة ومؤثرة تدعم الأولويات الوطنية والتوجهات الاستراتيجية وتعزز سمعة الدولة.

- **التواصل الاجتماعي**

التواصل الاجتماعي لأغراض الاتصال الحكومي يتضمن كافة الأنشطة الاتصالية على مواقع التواصل الاجتماعي (مثل تويتر وإنستغرام وفيسبوك وغيرها)، والتي تكون الجهات الحكومية طرفاً أساسياً فيها، وتشمل نشر أو إعادة نشر أو مشاركة محتوى نصي أو مرئي أو تفاعلي حول موضوعات مرتبطة بالجهة الحكومية وتهتم الجمهور.

- **الرسائل الإعلامية**

هي وثيقة اتصالية رسمية تهدف إلى تزويد المتحدثين الرسميين بالحقائق والأرقام المطلوبة للتحديث إلى وسائل الإعلام حول قضية معينة بشكل يعكس توحيد صوت وصورة مختلف الجهات الحكومية.

- **إدارة الأزمات الإعلامية**

التخطيط والاستعداد والتعامل مع الأزمات الإعلامية المحتملة بشكل فعال وسريع، يحد من التصاعد في النبرة السلبية لتداول الموضوع محل الأزمة في وسائل الإعلام وعلى منصات التواصل الاجتماعي، ويجيب على تساؤلات الجمهور.

