

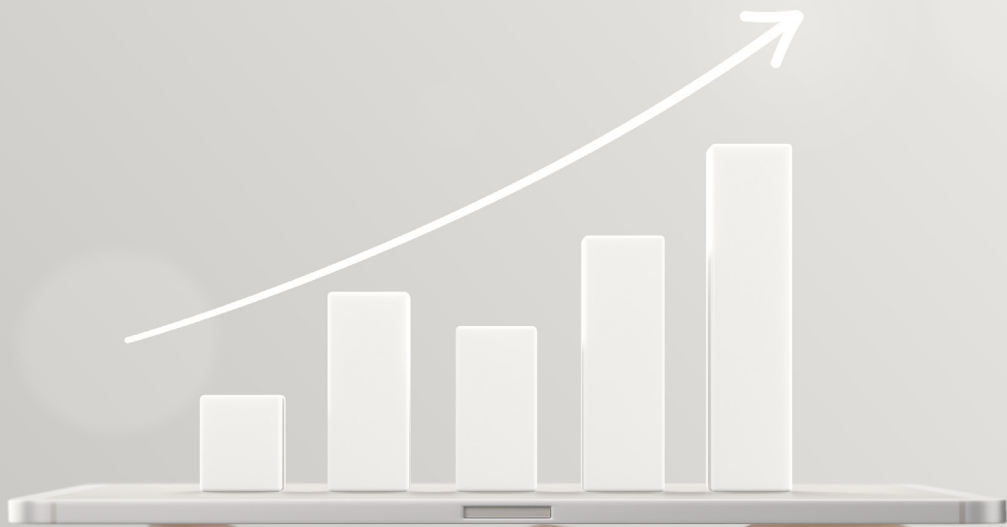


مركز الملك عبد الله الثاني للتميّز

King Abdullah II Center for Excellence

11

المجلة العلمية  
منارة التميّز



2023

العدد الحادي عشر

## قائمة المحتويات

- |    |                             |  |
|----|-----------------------------|--|
| 03 | عطوفة الدكتور محمد الخشاشنة | التنمية المستدامة والتميز المؤسسي  |
| 06 | عطوفة المهندس زياد عبيدات   | افضل الممارسات لإستدامة العمل الحكومي  |
| 08 | فريق GIZ                    | برنامج GIZ والدور في دعم تطوير القطاع العام  |
| 09 | المهندسة نسرين أبو هدية     | أورنج تتوج بشهادة الاعتراف بالتميز بتقييم خمس نجوم                                       |
| 10 | الدكتور فراس العيجاوي       | التحول الرقمي يرسم مستقبلنا  |
| 11 | الدكتور سلامة الرجوب        | الأدارة المتميزة التي ننشدها في الجامعات الاردنية : منهج شمولي نحو ممارسات أكاديمية فضلى |
| 14 | المهندسة جمانة العبادي      | جائزة أنظف بلدية... تجربة فريدة  |
| 15 | المهندسة امانى الطريفي      | تجربتنا في التميز- شركة السمرا لتوليد الكهرباء   |
| 16 | الدكتورة كفاية عبدالله      | صناعة التميز   |



**الدكتور محمد الخشاشنة**  
عطوفة أمين عام وزارة البيئة

يندرج ضمن مسؤولية وزارة البيئة الأهداف 13 ، 14 ، 15 ، والتي تعنى بالعمل المناخي، والإنتاج والإستهلاك المستدامين، الحياة تحت الماء، والحياة فوق الأرض، حيث تقوم الوزارة بمتابعة تحقيق هذه الأهداف من خلال مديرياتها العاملة وبصفتها نقطة الإتصال الوطنية للإتفاقيات البيئية الدولية والتي ساهمت في إكساب الوزارة الخبرة في تلك المواضيع والتعامل معها ويتم ذلك من خلال تنفيذ خطة الوزارة الإستراتيجية للأعوام 2023 - 2025 وما تتضمنه من أهداف وخطط تنفيذية إستراتيجية لمديرياتها وتشمل:

1. تعزيز النمو الأخضر
2. قيادة العمل المناخي
3. الإدارة السليمة بيئياً للحد من التلوث
4. استدامة النظم البيئية
5. مجتمع واع بيئياً
6. تميز الأداء وتعزيز الثقافة المؤسسية



## التنمية المستدامة والتميز المؤسسي

يشكل مفهوم التنمية المستدامة وتحقيقه أهمية لدى دول العالم، فتحقيق الرفاه الإجتماعي والإقتصادي والصحة والتعليم من أهم المتطلبات التي تسعى الشعوب لها، ولكن المتغيرات الإجتماعية والسياسية والبيئية تمثل تحدياً كبيراً في تحقيق تلك التطلعات، ونتيجة لذلك وفي عام 2014 بدأت الجمعية العمومية للأمم المتحدة بالنظر بآليات الشراكة الدولية لتعزيز مفهوم التنمية المستدامة وتنسيق الجهود الدولية في تحقيقها، وعليه فقد تم إقتراح 17 هدف تتضمن 169 غاية لتعالج قضايا الفقر، الجوع، الصحة، التعليم، تغير المناخ، المساواة بين الجنسين، المياه، الصرف الصحي، الطاقة، البيئة، والعدالة الإجتماعية والتي جميعها تعتبر محركات هامة تضمن معالجتها والعمل عليها الوصول للتنمية المستدامة وتعتبر وزارة البيئة محركاً رئيسياً لتحقيق معظم هذه الأهداف والغايات بصورة مباشرة وغير مباشرة.

في عام 2016 وضمن إجتماع الهيئة العمومية لجمعية الأمم المتحدة تم إقرار تلك المحاور والتي تم صياغتها كأهداف وإدراجها ضمن خطة التنمية المستدامة لعام 2030 والتي باتت تعرف اليوم بأهداف التنمية المستدامة. وعلى الرغم من أن أهداف التنمية المستدامة ليست ملزمة قانوناً، ولكن تقوم الدول بتحمل المسؤولية الرئيسية عن متابعة التقدم المحرز في تحقيق تلك الأهداف واستعراضها، إيماناً منها بضرورة العمل عليها لخدمة مجتمعاتها وتحقيق الرفاه، وكغيرها من الدول تسعى المملكة الأردنية الهاشمية لتحقيق تلك الأهداف من خلال مؤسساتها الوطنية وتعزيز الشراكات الدولية في هذا المجال، حيث تقوم مؤسسات الدولة بالتنسيق فيما بينها لمتابعة الأهداف الإنمائية المتعلقة باختصاصها وبذلك فإن وزارة البيئة في المملكة تقوم بالعمل على تنفيذ الأهداف المتعلقة بالبيئة بشكل مباشر وربطها مع الأهداف الإنمائية لدى الجهات الوطنية الأخرى والأولويات الوطنية في قطاع البيئة، وذلك لكونها جهة تشريعية رقابية في مجال العمل البيئي والمناخي، حيث تسعى الوزارة دائماً لعكس الالتزامات والأهداف الطموحة دولياً ووطنياً ضمن تشريعاتها.

هذا الهدف بأهداف التنمية الأخرى (1, 2, 13 و15) حيث تشير الدراسات إلى أن سلامة الأنظمة المرجانية تساهم في خفض تراكيز الفسفور والنتروجين وبعض المغذيات الأخرى ذات الأثر السلبي على البيئة البحرية حيث إنخفضت نسبة تلك التراكمات نتيجة الإهتمام بالمرجان وحمايته ضمن نشاطات متنزه العقبة البحري سابقا (المحمية البحرية حاليا) حيث كانت النسبة 0,09 عام 2015 لتتخفض إلى 0,0717 عام 2020.

أما فيما يتعلق بالهدف الخامس عشر (15) والمعني في الحياة في البر، فإن المحركات لهذا الهدف متعددة تندرج ضمنها الجهود الوطنية المتعلقة بحماية التنوع الحيوي ومكافحة التصحر وتحييد تدهور الأراضي، ويدعم تنفيذ هذا الهدف الإستراتيجية الوطنية وخطة العمل الوطنية للتنوع الحيوي والإستراتيجية الوطنية لمكافحة التصحر للأعوام 2015 - 2020، ويمكن الحديث ضمن هذا الهدف وإرتباطه بالأهداف 1, 2, 13, و14 في تعزيز الشبكة الوطنية للمحميات الطبيعية البرية حيث كانت نسبة المحميات لمساحة المملكة 1,4 % عام 2015 لترتفع إلى 5,2 % عام 2020 وتندرج ضمن هذه الزيادة توفير الموائل التي تساعد الأنواع البرية على الإزدهار والتكاثر، ولكن تبقى التهديدات البشرية والتعديلات إضافة للمتغيرات الطبيعية أهم التحديات التي تواجه التقدم في هذا الهدف حيث أنه بسبب التعديلات على الغابات وقطع الأشجار وحرائق الغابات إضافة للمؤثرات الطبيعية نتيجة التغيرات المناخية فكان التراجع في نسبة الغابات من 1 % عام 2015 لتتخفض إلى 0,8 % عام 2020، وقد تم العمل بالتزامن مع هذا التغيير للحد من هذا الإنخفاض وإتخاذ إجراءات متزامنة بالتنسيق مع الشركاء الوطنيين وخاصة في وزارة الزراعة من خلال إصدار أنظمة وتعليمات يرافقها برامج وأنشطة تنموية في زيادة الرقعة الخضراء حيث ساهمت في التقدم نحو الإدارة المستدامة للغابات من 50 % عام 2015 لتصبح 80 % عام 2020، كما ساهمت الإجراءات الوقائية المتخذة في إدارة الأنواع البرية في تعزيز أعدادها كما لوحظ منافسة المحميات الطبيعية على جائزة القائمة الخضراء والتي يشرف عليها الإتحاد الدولي لحماية الطبيعة بفوز محميتين بهذه الجائزة.

ومن خلال النظر في تقرير المراجعة الوطنية الطوعي للمملكة حول التقدم المحرز في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، فالهدف الثالث عشر (13) المعني بالعمل المناخي يمتلك تأثيرات على الأهداف 2,5,6,7,9,11,14 و 15 ومن هنا فإن الإجراءات المتخذة في تعزيز هذا الهدف تساهم بشكل واضح في تحقيق باقي الأهداف، وقد بدا ذلك واضحا في عام 2021 عندما قامت الحكومة الأردنية برفع نسبة تخفيض الإنبعاثات لتصبح 31 % بدلاً من 14 % بحلول عام 2030 ضمن مساهماتها المحددة وطنياً، كما تم تحديث السياسة الوطنية للتغير المناخي للأعوام (2022-2050) والتي تتواءم مع الهدف العالمي للوصول للحياد الكربوني بحلول عام 2050، حيث تعمل وزارة البيئة حالياً على إعداد استراتيجية تنمية منخفضة الكربون وطويلة المدى لترجمة الأهداف الوطنية لهذه السياسة في كافة القطاعات التنموية، كما ويمكن الإشارة هنا على سبيل المثال لا الحصر الخطة الزراعية الذكية للمناخ والتي أعدت عام 2017، وإدماج التكنولوجيا الحديثة قليلة الكلفة والتأثير على المناخ ساهمت في خفض كلف الإنتاج الزراعي مما كان من أهم العوامل لتحسين مؤشر القضاء على الجوع بإرتفاع نسبة المساحات الزراعية الخاضعة للزراعة المنتجة والمستدامة من 50 % عام 2015 لتصل إلى 56 % عام 2020، ولم تكن لهذه الجهود أن تتم بدون حوكمة قطاع المناخ وتنسيق الجهود الوطنية بإصدار نظام التغير المناخي عام 2019 وتأسيس اللجنة الوطنية للتغير المناخي وإقرار العديد من الخطط الوطنية والسياسات المتعلقة بالعمل المناخي ساهمت في الحد من تأثيرات التغيرات المناخية والكوارث المرتبطة بها حيث تشير الدراسات ضمن التقرير الطوعي لإنخفاض عدد الأشخاص المتضررين بشكل مباشر من الكوارث لكل 100 ألف من السكان حيث بلغت النسبة 13.27 عام 2015 لتتخفض إلى 0.16 عام 2020 .

أما الهدف الرابع عشر (14) والمعني في الحياة تحت الماء فقد كان الأثر الأكبر بالتوجيهات الملكية السامية بإنشاء محمية العقبة البحرية الدعم الأكبر في تحقيق هذا الهدف وعلى الرغم من التحديات التي مر بها العالم خلال العام 2020 والحظر الشامل والجزئي إلا أن الوزارة أنجزت هذا الملف بالتعاون والتنسيق مع كافة الشركاء الوطنيين وخاصة سلطة منطقة العقبة الإقتصادية الخاصة فكان الإعلان عن تأسيس المحمية بموافقة مجلس الوزراء بتاريخ 12/8/2020 ، ونتيجة لذلك فقد تحققت زيادة في نسبة المناطق المحمية البحرية من 0 % عام 2015 لتصبح 5.09 % عام 2020 و يرتبط تحقيق

وبهدف احداث الحماية الأساسية لعناصر البيئة وتطبيقاً لمبدأ الوقاية فإن الوزارة تعمل على تنفيذ الممارسات البيئية الفضلى في تراخيص المنشآت واعتماد دراسات تقييم الأثر البيئي ودراسات التدقيق البيئي لهذه المنشآت بما ينسجم مع أهداف التنمية المستدامة.

كما تنشط مديرية التفتيش والرقابة البيئية وذراعها التنفيذي ممثلاً بالإدارة الملكية لحماية البيئة للوقوف على تطبيق المعايير والمتطلبات البيئية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وتطبيق القانون بما يضمن الحفاظ على عناصر البيئة.

وتستمر الوزارة بالتفاعل مع المبادرات والخطط المحلية والعالمية والإتفاقيات الدولية متعددة الأطراف لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وتحقيقاً لأهداف رؤية التحديث الإقتصادي التي أطلقت في عام 2023 وبالتشاور مع شركاء التنمية بما فيهم القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني.



## جائزة الاستدامة البيئية (الاقتصاد الأخضر)

Environmental Sustainability (Green Economy) Award

وعلى صعيد الإدارة السليمة للموارد الجينية كان إصدار نظام الحصول على الموارد الجينية والتقااسم العادل والمنصف للمنافع الناشئة عنها من أهم الأنظمة التي تنظم الحصول على الموارد الجينية وحماية الأنواع البرية المهددة ويأتي هذا النظام كأول الأنظمة في المنطقة. كما أن إصدار القائمة الوطنية الحمراء للأنواع النباتية وتبعها القائمة الحمراء للأنواع الحيوانية كأهم المصادر الوطنية التي تستهدف عمليات الحماية والإكثار للأنواع المهددة. وفيما يتعلق بالسلامة الأحيائية وأمونية الغذاء فقد قامت الوزارة بتأهيل مختبرين وطنيين وتزويدها بالأجهزة الفنية المطلوبة للكشف عن المواد المحورة جينياً.

وفي مجال الإقتصاد الأخضر والدائري فقد اعتمدت الحكومة خطة النمو الأخضر للقطاعات التنموية الأساسية ممثلة ب(السياحة، النقل، الطاقة، المياه، الزراعة، والنفايات) اضافة الى حزمة من المشاريع القطاعية والتي من شأنها الوصول الى الإقتصاد الأخضر. أما فيما يتعلق بالإقتصاد الدائري فان الحكومة اعتمدت القانون الإطارى لإدارة النفايات والذي يركز على مبادئ الوقاية وتطبيق هرمية ادارة النفايات وزيادة نسبة النفايات المدورة بشكل ملموس والذي تم عكسها بالإستراتيجية الوطنية لإدارة النفايات وخطتها التنفيذية، وتسعى الحكومة الى ادماج القطاع غير النظامي(النباشين) في ادارة النفايات في المنظومة الأساسية وباستخدام العديد من النهج ( مثل الفصل من المصدر، وتطبيق مبادئ مسؤولية المنتج الممتدة..الخ).

ومن جملة ما تقوم به وزارة البيئة بالتعاون مع مركز الملك عبد الله الثاني للتميز دعم واطلاق جائزة الإستدامة البيئية للدورة الثانية حيث تهدف هذه الجائزة الى تسليط الضوء على الدخول في مرحلة الإقتصاد الأخضر والإقتصاد الدائري وتوفير فرص العمل الخضراء باستخدام مصادر الطاقة النظيفة والمتجددة باستخدام افضل الممارسات البيئية في إدارة المواد الخطرة والنفايات ومعالجة المياه واعادة استخدامها، حيث سيتم اعطاء الأولوية للمشاركة للقطاعات الصناعية في المرحلة الأولى على أن يتم شمول قطاعات تنموية أخرى كقطاع الخدمات وغيرها في المراحل اللاحقة.



**عطوفة المهندس زياد عبيدات**  
خبير تطوير قطاع عام

الحكومات شفافة بشأن أنشطتها وأن تكون مسؤولة أمام المواطنين بما تقدمه. ويتضمن ذلك نشر تقارير عن الأداء باستمرار، والمشاركة في المشاورات العامة وردود الفعل، والتأكد من أن عمليات صنع القرار لديهم مفتوحة ويمكن الوصول إليها، من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والتي تمكن الحكومات أيضا من بناء الثقة مع المواطنين والمجتمعات المستفيدة والتأكد من أن أنشطتها تتماشى مع احتياجات وأولويات المجتمعات التي تخدمها.

**رابعاً: العدالة في التنمية** بمعنى أنها تفيد جميع أفراد المجتمع، ولا سيما الفئات الضعيفة من السكان. وهذا يشمل ضمان الوصول إلى الخدمات الأساسية وتعزيز المساواة والعدالة الاجتماعية خاصة بين المناطق، وهذا سيمكن الحكومات من المساعدة في بناء مجتمعات أقوى وأكثر مرونة وأكثر قدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية.

## أفضل الممارسات لإستدامة العمل الحكومي

يشير مفهوم استدامة العمل الحكومي إلى بيان قدرة الحكومة ومؤسساتها على الحفاظ على فعاليتها وكفاءتها على المدى الطويل، مع ضمان إحداث تنمية مستدامة وشاملة سياسيا وإقتصاديا وإجتماعيا وبيئيا وثقافيا. وتعزيز مفهوم استدامة العمل في عمليات الأجهزة والادارات الحكومية وترسيخها والعمل من خلالها وعلى كافة المستويات والاتجاهات العامودية والافقية. وهناك عدة عوامل رئيسية تساهم في استدامة العمل الحكومي والتي نختصرها بما يلي:

**أولاً: إعتقاد نهج التخطيط الاستراتيجي الفعال** أمر بالغ الأهمية لضمان قدرة الحكومة ومؤسساتها على تحقيق أهدافها على المدى الطويل. وهذا يتطلب أن يكون للحكومة رؤية وطنية بعيدة الأمد بأهداف قابلة للقياس أو خارطة طريق، وهذا يشمل تحديد الأولويات الرئيسية وتحديد الأهداف والغايات لتحقيقها، والذي يشمل تطوير للسياسات واللوائح والهيكل المؤسسية والاهتمام بالموارد البشرية العاملة ضمن مؤسسات الحكومة، ولا ننسى هنا أيضا التنسيق والتعاون ومشاركة الجميع من كافة الجهات والفئات والمناطق في هذا العمل لضمان نجاحه وإحداث الأثر المنشود، وعلى أن يصاحب ذلك نظام رصد للتقدم في الخطط والأهداف، وهذا سيساعد في ضمان استمرار التركيز على الأولويات وعلى القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، مثل تغيير الأولويات السياسية أو الانكماش الاقتصادي أو التغييرات الاجتماعية.

**ثانياً: إدارة الموارد بكفاءة** حيث يجب على الحكومات إدارة مواردها بفعالية. ويتضمن ذلك إدارة الموازنات والموظفين والتجهيزات والمعدات بطريقة تزيد من قيمتها وتقليل الفاقد، حيث يتطلب مراقبة النفقات وتتبعها بعناية لضمان استخدام الموارد بفعالية وكفاءة. وتحديد المجالات التي يمكن تحقيق وفورات فيها، وضمان تخصيص الموارد بطريقة تزيد من قيمتها، بالإضافة إلى إدارة الأفراد والمعدات بفعالية لضمان استخدامها بأكثر الطرق كفاءة وفعالية ممكنة، وقد يتضمن ذلك تطوير سياسات وإجراءات واضحة لإدارة الموظفين وتوفير التدريب والدعم لهم، واعتماد ممارسات مستدامة في عملياتها، مثل تقليل استخدام الورق وتقليل استهلاك الطاقة وتعزيز العمل عن بُعد وترتيبات العمل المرنة الأخرى، بالإضافة إلى تعزيز الابتكار من خلال الاستثمار في التقنيات والأنظمة الجديدة التي يمكن أن تساعد في تحسين الكفاءة وتقليل الهدر.

**ثالثاً: الشفافية والمساءلة** وهذا يتطلب أن تكون





العلاقات مع المجتمع، أما العامل الآخر فهو بناء القدرات وينطوي عليه الاستثمار في مهارات ومعارف الموظفين، وبناء الشراكات والتعاون مع المنظمات الأخرى، على أن يشمل ذلك توفير فرص التدريب والتطوير، والتوجيه والتدريب وترسيخ العمل بروح الفريق الواحد ونقل وتبادل المعرفة وغيرها، بالإضافة إلى نظام حوافز للأداء والتميز، وخلق فرص للموظفين للتعلم من بعضهم البعض.

أما العامل الآخر والمهم فهو التخطيط الاستراتيجي والذي يتعلق بوجود رؤية وأهداف استراتيجية مؤسسية وإرتباطها قطاعيا ووطنيا بالرؤية وأليات عمل تنفيذية وأولويات، وتخصيص الموارد بشكل فعال لتحقيق تلك الأهداف، حيث يتضمن ذلك إجراء تحليل شامل لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المؤسسة، ووضع خطة تتماشى مع مهمتها وقيمتها والأولويات الوطنية كما يتضمن أيضًا مراقبة وتقييم التقدم وإجراء التعديلات حسب الحاجة، هذا بالإضافة إلى تشجيع الابتكار وإستخدام التكنولوجيا الحديثة وتبسيط الاجراءات والخدمات وتنويعها.

في النهاية يجب أن ننظر إلى إستدامة العمل الحكومي أنها عملية مستمرة، وأن نعمل على تحسين ثقافة التحسين والتطوير المستمريين بناء على نتائج التقييم ونتائج الأداء، وصولا إلى التميز الذي نريد في الوزارات والمؤسسات الحكومية، وبالتالي للحكومة في تقديم رسالتها القائمة على توفير العيش الكريم للمواطنين وإستدامة ذلك.

**خامساً: الاستدامة البيئية:** بحيث يجب على الحكومة أيضًا أن تضع في أهدافها أحداث تنمية إقتصادية وإجتماعية مع الأخذ في الاعتبار تأثيرها على البيئة واستدامة مواردها للأجيال القادمة، وأن تتخذ خطوات لتعزيز الممارسات المستدامة و تنفيذ السياسات واللوائح التي تشجع الشركات والأفراد على تبني ممارسات بيئية مستدامة.

**سادساً: الهياكل المؤسسية:** من خلال بناء مؤسسات قوية وفعالة وتحديد مهامها وبناء هياكلها وقدرات أفرادها أمر بالغ الأهمية لضمان استدامة الحكومة، حيث تلعب المؤسسات دورًا حاسمًا في تطبيق السياسات والتشريعات وإنفاذها، وإدارة الموارد، وتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين.

ولا تقتصر إستدامة العمل الحكومي على الجوانب والعناصر الأساسية على المستوى الوطني وإنما لا بد من الانتقال إلى المستوى الثاني وهو الوزارات والمؤسسات كونها الجهات المنفذة للسياسات والخطط والاستراتيجيات والتي هي على تماس مباشر أو غير مباشر مع المواطن، حيث تشير استدامة عمل الوزارة أو المؤسسة إلى قدرتها على الحفاظ على عملياتها وتحقيق رسالتها على المدى المتوسط، الطويل، مع ضمان رضا موظفيها والشركاء والمتعاملين معها، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق نتائج عالية، وهذا لن يتم إلا بوجود عوامل عدة من أهمها القيادة القوية، وهذا يتطلب وجود قادة فعالون لديهم رؤية واضحة، وقادرون على إلهام وتحفيز الآخرين، واتخاذ قرارات مستنيرة ومدروسة، والمساعدة في إيجاد ثقافة الثقة والتعاون ولديهم القدرة على توصيل رؤية واضحة للمؤسسة، والمساعدة في مواءمة جهود الموظفين مع هذه الرؤية. كما أنهم قادرون على اتخاذ القرارات الهادفة وإدارة المخاطر وغيرها.

أما العامل الثاني فهو الاستقرار المالي الذي لا يمكن للمؤسسة من تخطيط وتنفيذ برامجها وأنشطتها دون موارد مالية، وتنويع مصادر الإيرادات، والتخطيط والادارة المالية الحصيفة، وتوفير سبل تحقيق ذلك من خلال مجموعة متنوعة من الوسائل، مثل تأمين التمويل من مصادر متعددة. كما أن عامل الحكمة الفعالة والذي يعتبر من العوامل المهمة الذي يمكن الهياكل والعمليات بطريقة مسؤولة وخاضعة للمساءلة. وهذا يشمل وجود سياسات وإجراءات واضحة، ونظام لرصد وتقييم الأداء، ومدونة لقواعد السلوك أو معايير أخرى للسلوك، وتتضمن الحكمة الفعالة أيضًا المشاركة مع الشركاء والمستفيدين في تحديد الأولويات وبناء

## برنامج GIZ والدور في دعم تطوير القطاع العام



### فريق GIZ

تم تسليم تقرير الدراسة بشكل رسمي للحكومة الأردنية لتزويد اللجنة الملكية لتحديث القطاع العام بمخرجات هذه الدراسة التي لاقت ترحيباً من قبل أعضاء اللجنة وأخذ مخرجات الدراسة بعين الاعتبار عند إعداد خارطة تحديث القطاع العام.

يستمر مشروع تطوير الحوكمة لدعم مشاريع الإصلاح الأردنية PARTner المُنفذ من قبل التعاون الدولي الألماني (GIZ) والممول من قبل الوزارة الاتحادية الألمانية للتعاون الاقتصادي والتنمية (BMZ) بتقديم الدعم الفني للثلاث سنوات القادمة للحكومة الأردنية في تنفيذ خارطة تحديث القطاع العام وحسب أولوياتها. حيث يقوم بتقديم الخبرات في مجال الموارد البشرية بمحوري الكفايات الوظيفية، وتخطيط الموارد البشرية، وفي مجال رسم السياسات وصنع القرار يقوم المشروع بتقديم الخبرات في محور تقييم الأثر التشريعي. أما في مجال الخدمات الحكومية والإجراءات والرقمنة تحديداً، يقوم المشروع بتقديم الخبرات في محور الخدمات المشتركة ومحور مراكز الخدمات الشاملة إضافة إلى مجال الثقافة المؤسسية.

إن وجود قطاع عام فعال وكفوء هو عنصر أساسي حتى تفي الحكومة بالتزاماتها وتقديم الخدمات للمواطنين والمقيمين على أرضها؛ والذي ينعكس إيجابياً على التنافسية والنمو الاقتصادي. ولكن تشكل محدودية الموارد حائلاً دون الإيفاء بهذه الالتزامات والاستمرار بالإصلاحات؛ فهناك اهتمام عالٍ ونقاشات على المستويين المحلي والدولي حول أهمية مبادئ الحوكمة، من إدارة حسيمة وسيادة للقانون في تحسين أداء الحكومات. لذلك تبنت الإتحاد الأوروبي مبادئ الإدارة العامة وأكد على أهميتها كمكون أساسي في عمليات الإصلاح، حيث أن أي إصلاح سياسي أو اقتصادي يقتضي إصلاحاً في القطاع العام.

قام مركز الملك عبدالله الثاني للتميز بالشراكة مع التعاون الدولي الألماني (GIZ) في إطار مشروع تطوير الحوكمة لدعم مشاريع الإصلاح الأردنية PARTner والممول من قبل الوزارة الاتحادية الألمانية للتعاون الاقتصادي والتنمية (BMZ)؛ بإعداد دراسة تفصيلية مبنية على المنهجية العلمية المُتبعة من قبل برنامج دعم الإدارة والحكم الرشيد سيجما ضمن إطار مبادئ الإدارة العامة، وذلك من خلال التعاقد مع عدد من الوزراء والمدراء والأمناء العاميين السابقين وذوي الخبرة في مجال الإدارة العامة ومبادئها لتنفيذ الدراسة. كما تم عقد عدد من الورش التشاورية مع عدد من الخبراء الفنيين والأكاديميين من الجامعات الأردنية للبحث عن حلول وإيجاد أفكار قابلة للتطبيق لتحسين وتحديث الإدارة العامة في الأردن.

من مخرجات هذه الدراسة تقرير فني يشتمل على تقييم لواقع حال الإدارة العامة ضمن محاورها الأساسية: الإطار الإستراتيجي لإصلاح الإدارة العامة، وتطوير وتنسيق السياسات، والخدمة العامة وإدارة الموارد البشرية، والمساءلة، وتقديم الخدمات الحكومية، والإدارة المالية العامة والمشتريات. حيث وضح التقرير التحديات ضمن كل محور وتحليل الأسباب مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقة والترابط ما بين هذه المحاور وأثر كل منها على الآخر. كما تضمن التقرير عدد من التوصيات التي يمكن تطبيقها بشكل متكامل ضمن استراتيجية وخطة واضحة وشمولية للإصلاح والتحديث الإداري، وتحديد الأولويات واقتراح حلول قابلة للتطبيق إضافة إلى تحليل شامل لأصحاب العلاقة من الجهات والافراد ومن ثم تطوير خطة للاتصال والتواصل معهم ضمن خطة شاملة لإدارة التغيير.





## أورنج تتوّج بشهادة الاعتراف بالتميز بتقييم خمس نجوم



### المهندسة نسرين أبو هديبة

مديرة إدارة الجودة وتجربة الزبائن في أورنج الأردن

إن هذا الإنجاز الذي حققته أورنج الأردن، كأول شركة اتصالات في الشرق الأوسط والأردن، جاء حصيلة حرص الشركة على تطوير آليات وإجراءات العمل وتطبيق أفضل الممارسات العالمية في مختلف العمليات لتحقيق قيمه مضافة للزبائن في ظلّ نموذج التميز (EFQM-2020) بما فيه من فرص للبناء على نقاط القوّة والتركيز على مجالات التحسين.

لقد أولت الشركة عنايتها إلى تحويل التحديات إلى فرص لتحسين قدراتها الإدارية، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة التمكين على مستوى الشركة وتقدير موظفيها الذي يشكّلون القوّة الدافعة لنموّها وتقديمها وضمان بيئة عمل شمولية وفعالة تركّز على رفع الكفاءة الفردية والمؤسسية، وذلك من خلال فهم متطلبات التميز وأهميته كقيمة رئيسية ونشر ثقافة تعلي من شأن التميز الذي ينعكس بشكل ملموس على أداء الشركة وفريقها بأكمله ومكانتها وتليبيتها لتطلعات واحتياجات الزبائن في مختلف أنحاء المملكة.

تعدّ الشهادة إضافة مميزة إلى سجلّ حافل في مسيرة أورنج لتحقيق التميز، كما أنها تواصل كافة جهودها من أجل إبقاء الجميع على اتصال بكل ما يهتمهم والمساهمة في التمكين الرقمي من خلال تسخير مواردها المتميزة والعمل مع شركائها من مختلف القطاعات، انطلاقاً من دورها كمزوّد رقمي رائد ومسؤول وشركة تؤمن بالتميز ليس على المستوى الداخلي فحسب، بل على مستوى الأردن بأكمله لما سيحققه من منافع اقتصادية واجتماعية تعود بالنفع على المملكة.

تسعى المؤسسات كافة إلى تحقيق التميز من أجل الارتقاء بخدماتها وتوفير أفضل التجارب لمستخدميها وزبائنها وشركائها وإثبات مكانتها المرموقة، وكذلك المساهمة في تعزيز كفاءة الأداء ومكانة المؤسسة محلياً وإقليمياً وعالمياً، ولهذا تتطلع إلي مواكبة أرفع وأحدث المعايير العالمية المصمّمة بدقة.

وفي هذا الميدان، استطاعت أورنج الأردن أن تحصل على شهادة الاعتراف بالتميز (Recognized for Excellence) للمرة الثانية من مركز الملك عبدالله الثاني للتميز ممثلاً عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، بعد أن نالتها في عام 2019 للمرة الأولى بتقييم أربع نجوم، إلا أنها حصلت تقيماً أعلى (خمس نجوم) هذه المرّة وفقاً لنموذج التميز الجديد الذي تتبناه المؤسسة، لتصبح بذلك أولى شركات الاتصالات في الأردن والشرق الأوسط التي تنال هذه الشهادة.

تأتي هذه الشهادة تويجاً لتبني أورنج الأردن التميز قيمة رئيسية وغاية على جميع مستويات عملياتها وأعمالها، ما يرافقه تركيزها على رضا أصحاب المصلحة بما فيهم الزبائن من الأفراد وقطاع الأعمال على حد سواء، الموظفون، الشركاء، والمساهمون والمجتمع، إذ تبدأ الشركة التزامها بمعايير التميز من الداخل عبر قيادة عمليات التغيير وتعزيز التحوّل الرقمي والممارسات الإدارية المرنة واغتنام الفرص المتاحة، والتعامل مع التحديات، وتحقيق مستويات أداء فائقة ومستدامة وتعزيز الابتكار والحفاظ على مكانتها كمزوّد رقمي رائد ومسؤول.

منحت الشهادة بعد تقييم أورنج الأردن بشكل دقيق من قبل مجموعة من المقيمين المتخصصين الذين قاموا بإجراء مقابلات ومراجعة وثائق الشركة، من أجل بلورة نظرة عامة وشاملة حول مدى فاعلية تطوير أداء الشركة ونشرها لاستراتيجيتها، بما يتماشى مع احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، مع تطبيق نموذج التميز الأحدث EFQM 2020 الذي يعدّ إطاراً إدارياً شاملاً للتميز.

وتمثّل هذه الشهادة اعترافاً هاماً بتميز المؤسسة، كونها إحدى أرفع شهادات التميز العالمية ودليلاً على مدى تجسيد المؤسسة للتميز بشكل عملي عبر الممارسات الإدارية والرؤى الاستراتيجية والخطوات الفعلية التي من شأنها تحقيق نتائج لافتة وفق مجموعة من المفاهيم الأساسية المدروسة بعناية ونهج عمل قائم على تعزيز الفعالية والكفاءة بشكل ملحوظ، كما أن نيل هذه الشهادة يتيح للمؤسسات التواجد على منصة عالمية لتعزيز إنجازات الشركة من خلال تحليل أداء المؤسسات بشكل أكثر تعمقاً وتحديد مجالات التطوير.

تري أورنج الأردن أن التطوير المستمر أساس لاستدامة التميز، ولهذا تحرص على بذل كافة الجهود الجماعية داخل الشركة بقيادة رؤية واضحة تستشرف الإمكانيات المستقبلية والتطوّرات العالمية، من أجل تحسين الأداء التنظيمي، وزيادة تحفيز الموظفين والاهتمام بصقل مهاراتهم وتنمية قدراتهم للمشاركة وإطلاق العنان لابتكاراتهم والالتزام بالعمل بروح الفريق الواحد لتقديم أفضل الخدمات للزبائن وتعزيز تجاربهم على اختلافها.



## التحول الرقمي يرسم مستقبلنا



الدكتور فراس الهيجاوي

بات واضحاً مع سيطرة الذكاء الاصطناعي وانتشاره الكبير في عصرنا هذا أن وظائف مثل المحاسبة ومدقق الحسابات ومدخلي البيانات ستختفي وعلى سياسات إدارة التغيير في الدول البدء في توجيه الموظفين والطلبة للتخصصات التي يمكنها السير جنباً إلى جنب مع التوجهات المستقبلية للتحول الرقمي مثل محلي البيانات، واختصاصي الذكاء الاصطناعي والطباعة ثلاثية الأبعاد وإدارة وبرمجة الميتافيرس لتلاني أي مشاكل مستقبلية متعلقة بالبطالة وتسهيل عملية تبني التكنولوجيا الحديثة، إذ أن التسارع الكبير في الذكاء الاصطناعي يجعل لزاماً علينا دق ناقوس الخطر وتحديدنا في دولنا العربية لعدم حصول كارثة على مستوى الدول متعلقة بالعمالة والعلم وتحديدنا ونحن نرى المنافسة بين الشركات العملاقة في تطوير حواسيب ذكية مثل شركة مايكروسوفت والتي تدعم تطوير ChatGPT وشركة جوجل التي أطلقت Bard وهي برمجيات تعدت الدردشة التقليدية وأصبحت تستطيع القيام بكتابة المقالات وبناء الأخبار وتعديل الصور وحتى كتابة البرمجيات، المستقبل يعاد تشكيله بشكل سريع ولم يعد بالإمكان توقع مسار الدول في الخدمات والوظائف في التكنولوجيا تتطور بسرعة كبيرة وما كان سابقاً مجرد أحلام أصبح اليوم من الماضي ولا حدود ممكن تخيلها لشكل المستقبل.

ختاماً فإن الدول على وجه العموم والمؤسسات بالخصوص إن أرادت أن لا يفوتها قطار الرقمنة وبالتالي عدم الاندثار أمام الدول والمؤسسات الأكثر حداثة فعليها البدء برسم خطتها المستقبلية وتبني نهج الاستشراف المرتبط بالتوجهات والتحديات المستقبلية، وعلى الدولة بناء خطط تكاملية ما بين نظام التعليم لديها ونظام إدارة العمالة وبناء الخدمات، خطط يجب أن تلقي بظلالها على جميع مؤسسات الدولة بحيث تصبح على دراية ما هي التكنولوجيا المتوقع تبنيتها والوظائف التي ستختفي وتلك التي تحل مكانها، ومن ثم تحديد الموارد اللازمة لاستيعاب التحول القادم بشكل تدريجي والتخلص من العقبات التي تحول دون ذلك، تسونامي التكنولوجيا قادم ضمن موجات متسارعة وعليها بناء الحواجز والقنوات اللازمة لتكسير تلك الموجات وتميرها بالقنوات التي نحددها للاستفادة من طاقتها بالشكل الأمثل، وبالتالي نوجه التحول الرقمي لرسم المستقبل بالشكل الذي نريده ويفيدنا.

نعيش حالياً عصر الثورة الصناعية الرابعة والتي أقلت بظلالها على جميع دول العالم وأصبح يلتمس أثرها معظم من يعيشون على هذه البسيطة، فبعد الثورة الصناعية الثالثة والتي شهدت التطور في مجال الرقمنة وبدء إحلال الآلة لتقوم بما يقوم به البشر كالدخول في خطوط الإنتاج في المصانع الكبيرة وتنظيم الأعمال في الشركات المختلفة كنتيجة لتطور المعالجات الرقمية والشبكات، تسارعت الأمور وتطورت المعالجات الرقمية والخوارزميات التي تحكم عمل الآلات لتصبح أكثر قدرة وقوة وينتج عنها الثورة التي نراها بأم أعيننا في الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة والميتافيرس والبلوك تشين والروبوتات وغيرها من التكنولوجيا التي أصبحت تقارب قدرات البشر في الانجاز بل وتتجاوزها أحياناً.

بدأت الشركات والمؤسسات الحكومية منها والخاصة بدمج التقنيات التكنولوجية في أعمالها إما لإيصال خدمات أعلى جودة أو لتقليل الوقت والجهد اللازم للقيام بالأعمال المختلفة وهو ما بدأ يطلق عليه التحول الرقمي، إن التحول الرقمي يمكن تعريفه بأنه دمج التكنولوجيا والإمكانيات الرقمية في الأعمال اليومية للمؤسسة للقيام بالأعمال أو تقديم الخدمات للعملاء، وأصبح التحول الرقمي للمؤسسات ضرورة حتمية لها لضمان بقائها على قيد الحياة وسط الضغط التنافسي الكبير في العالم.

يعد التحول الرقمي معززا للمسار المستقبلي للمؤسسات بشقيها الحكومي والخاص إذ أن تبني أدوات التحول الرقمي يرسم مستقبل تلك المؤسسات ويضعها على خارطة المؤسسات المنافسة من خلال رفع الكفاءات وبالتالي ضمان تلبية توقعات العملاء ومتطلباتهم بسلع وخدمات مميزة وتجربة عميل استثنائية وهو ما سينعكس إيجاباً على زيادة الإنتاجية وتحفيز الابتكار داخلها ورضا أعلى من العملاء، أما في القطاع العام فيضمن التحول الرقمي تبسيط إجراءات الحصول على الخدمات من قبل المواطنين وبالتالي تحقيق رضا أعلى من قبلهم.

لا يقتصر تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات وإنما يعداه ليتحكم بمستقبل الوظائف وطريقة أداءها، ولا يخفى بأن سياسات الدول بدأت تتأثر بذلك لتبدأ بالبحث عن التشريع المناسب لتسهيل إجراءات تبني التحول الرقمي فمن إقرار قوانين تنظيم المعاملات الرقمية إلى اعتماد التوقيعات الإلكترونية لإنجاز المعاملات المالية، ولرؤية الأثر المباشر للتحول الرقمي على الوظائف وارتباطها بالسياسات فلنأخذ سياسة الاشتغال المالي والتي بدأت الدول بنشر الوعي بين مواطنيها بتوجيههم للحصول على حسابات بنكية أو محافظ إلكترونية وتمكينهم للدفع من خلال الحوالات المالية المباشرة والتخلي عن الدفع النقدي وتم تسهيل الإجراءات بحيث يستطيع المواطن فتح الحساب إلكترونياً دون أي تدخل بشري، وهو ما سيكون له أثر مباشر بالبدء في تقليل ومن ثم اختفاء الفروع الخاصة بالبنوك وشركات الدفع بواسطة الهاتف النقال والتحول من موظفي خدمة الجمهور للبحث عن الموظفين المختصين بالدعم التقني والمبرمجين.



**د. سلامة رضوان الرجوب**  
مستشار الادارة الاستراتيجية

الفعال والموجه نحو الهدف، تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين، توفير التكاليف، زيادة المعرفة حول القضايا المتعلقة بالجودة، زيادة مشاركة الموظفين والالتزام بتحسين الخدمة، تطوير نهج التحسين المشترك، واتخاذ قرارات مستدامة وموضوعية وتحول ثقافي. إن التحدي الذي تواجه العديد من الجامعات الأردنية هو السعي إلى تطوير ممارسة أكاديمية متميزة حيث لا يوجد حالياً إجماع في هذا القطاع حول الاختلافات بين الممارسة الأكاديمية المتميزة والممارسات التي تستحق الجدارة، على الرغم من استخدام "التميز" في مجموعة متنوعة من الأطر الناشئة و الجوائز مثل جائزة الجامعة الرسمية المتميزة التي يديرها مركز الملك عبدالله الثاني للتميز، والذي هدف من خلالها إلى نشر ثقافة التميز في الجامعة الرسمية ودعم توجهاتها نحو الانجاز على مختلف المستويات، وخلق بيئة للتنافس الايجابي بين الجامعات الرسمية لتقديم أفضل الخدمات في مجال التعليم العالي والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وكذلك تفعيل الطاقات الكامنة ورفع مستوى أداء العاملين في الجامعات وإدارة موارد الجامعات بكفاءة وفاعلية، إضافة إلى تقديم أفضل الممارسات للجامعات الرسمية لتحقيق النتائج المتميزة وضمان استدامتها وفق نماذج تميز عالمية. ومع ذلك، فإن أنظمة الاعتماد الخارجي تستخدم مجموعة متنوعة غير مُعيارية من المقاييس والمعايير الدولية، حيث أن العديد من هذه المعايير لا يمكن إدارتها ويصعب دمجها في الاستراتيجيات الداخلية، وفي أسوأ الأحوال، تترك الجامعات مشلولة في سيل من قوائم مؤشرات الجودة المختلفة الدقيقة.

## المقدمة

يواجه التعليم العالي بشكل عام، في العقود الماضية، ثورة تميزت بتغيرات كبيرة في كل من النطاق والتنوع. وتميزت في الوقت الحاضر بالتوسع الكبير والمشاركة الواسعة، وزيادة التدويل والمنافسة، وظهور أنواع جديدة من المؤسسات، كبداية للجامعات التقليدية، وتسريع وتيرة الاتصالات والتغير التكنولوجي التعليمي، واعتماد أوسع للتقنيات المتكاملة، فضلاً عن الضغوط المتزايدة على التحكم في التكاليف والأشكال الجديدة للتمويل. وعلى الرغم من ذلك إلا أن هناك دلائل في الوثائق والسياسات العامة في معظم الدول تشير لتطبيق بعض الممارسات الأكاديمية المتميزة، إلا أنها لم ترقى إلى تطوير تعريف مقبول لتلك الممارسات. تعتبر إدارة التميز، كمفهوم إداري حديث، الحل الأمثل الذي يمكن المؤسسات التعليمية من خلاله مواجهة التحديات والاستجابة لمتطلبات العصر الحديث، وذلك لأنه يوفر مدخلات شاملة ومتكاملة تمكن المؤسسات من التنسيق بين أعضائها واستثمار إمكانياتهم ومواردهم لمواكبة المتغيرات المحيطة من جهة، وتحقيق نتائج متفوقة من جهة أخرى حيث أنها تستند إلى إطار فكري يلتزم بمنطق التفكير المنهجي الذي يرى أن المؤسسة هي نظام متكامل تتفاعل مكوناته وتتشابك ألياتها لتصل إلى أهدافها وغاياتها.

## الإدارة المتميزة التي ننشدها في الجامعات الأردنية

تعرف إدارة التميز في الجامعات بأنها القدرة على التوفيق بين العناصر المختلفة داخل الجامعة وتنسيقها وكذلك تشغيلها بطريقة متكاملة ومتناسقة لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والوصول إلى مستوى مخرجات يرضي رغبات وفوائد وتوقعات الشركاء في الجامعة، وهذا يتطلب من الجامعات هيكل استراتيجي متكامل يعكس التوجهات الرئيسية للجامعات والنظرة المستقبلية، ونظام متكامل من السياسات التي تحكم وتنظم عمل الجامعات وقيادة فاعلة تضع الأسس والمعايير وتوفر مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج وتعزز فرص الجامعة في تحقيق إدارة التميز من خلال بناء أو إعادة تصميم الهياكل التنظيمية المرنة القابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، كما يتطلب أيضاً نظام متطور لضمان الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات ومبادئ تحديد متطلبات وشروط الجودة وآليات الرقابة والتصحيح من خلال نظام محكم لإدارة الأداء، وكذلك نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يوضح قواعد وآليات تخطيط واستقطاب الموارد البشرية وتطويرها. تشير العديد من الدراسات إلى أن نتائج إدارة التميز تساعد على اتخاذ مسار عقلائي لصنع القرار في الجامعات التي تتبع مسارها نحو التميز، من حيث فرصة التقدم بطلب للحصول على امتياز جائزة التميز، وفرصة التركيز العالي على العملاء، والتواصل الداخلي

- **ثقافة الخدمة العامة:** من خلال المشاركة المدنية واسعة النطاق والاستشارات والأحداث، التي تتيح لجميع الموظفين فرصة الانتماء إلى مجتمع الممارسة الأكاديمية والمشاركة فيه والتعاون كعضو منه، وعلى أساس من الحب والإيثار وبذل الجهد بدافعية من الجميع، بحيث يشعر كل عضو فيها أنه يمتلك الجامعة والجامعة تمتلكه.
- **ثقافة الابتكار:** يمكن تعزيز الابتكار من خلال تعريف جميع الموظفين بالمناهج الجديدة والناشئة، وتشجيعهم على التجربة في بيئة آمنة ومن ثم تمكينهم من أن يكون لهم (بوصفهم وكلاء تغيير) تأثير إبداعي داخل الجامعة وخارجها.
- **استراتيجية البحث العلمي:** يمكن تسريع وتيرة التميز البحثي من خلال استراتيجية الممارسة المستنيرة للبحوث من قبل الجميع و من خلال تشجيع الممارسين الأكاديميين على المشاركة في البحوث التي لها تأثير إيجابي على الفهم داخل الجامعة وخارجها، كما وأنه من الضروري أن تأخذ البحوث في الاعتبار التجارب التي نعيشها في سياق الجامعة الفعلي وتأثيراتها على الممارسات الأكاديمية.
- أن البحث عن القوانين العالمية والحقيقة المطلقة لن يكون الهم الأساسي، حيث من المفروض التركيز على العمل الذي يساعدنا على التعلم والتطوير لممارساتنا، من أجل الدعم بشكل أفضل لأشكال التعلم الأخرى التي تحدث في جامعاتنا، والسعي إلى أجنداث أكبر للعدالة والإنصاف، وتشريعات واقعية منتجة تراعي مصالح الجامعة والعاملين، تحفزهم وتشجع الإنضباط الذاتي فيهم، غير ظالمة ولا متسلطة ولا مهددة.
- **جامعة يسودها مناخ ديموقراطي،** يبدأ من المدرس والطالب، الرئيس والمرؤوس، يتيح حرية التعبير والنقد للمصلحة بعيداً عن الشخصية أو الخوف، وقيادات جامعية تعمل في مستويات عالية من النزاهة والإنجازات العلمية والاحترام من الأقران في مجال العمل.

عندما تبادر الادارة في الجامعات الاردنية بتطوير الممارسة الاكاديمية المتميزة، من الضروري أن يدرك قادتها مفاهيم الكفاءة والجدارة والتميز، ثم أن يكون لديهم استراتيجيات واضحة للانتقال إلى التميز عبر الكفاءة، ثم إلى توفير الفرص المناسبة للموظفين لتطوير ممارساتهم الأكاديمية والادارية. وحتى يضمن القادة نجاح استراتيجياتهم واستدامتها عليهم أن يأخذوا باعتبارهم أربعة عوامل رئيسية هي:

1. تنوع أدوار الموظفين وأهدافهم وتوجهاتهم.
2. الضرورات الوطنية والدولية الحالية المتعلقة بالممارسة الأكاديمية.
3. الحاجة إلى توفير فرص مدعومة للموظفين في مختلف مراحل حياتهم المهنية لتطوير ممارساتهم الأكاديمية الخاصة، وتعزيز الممارسات وتحقيق النتائج المطلوبة.
4. محاذاة الاستراتيجية للتوجهات والفرص والضرورات التي تدعمها البنية التحتية المؤسسية والسياسات والأنظمة.

ان من اهم الاستراتيجيات التي تم اقتراحها من قبل الكثير من الباحثين بمجالات التميز والتي يمكن محاذاتها بشكل شمولي لتغطي كافة العناصر المترابطة للممارسة الاكاديمية في الجامعات، والتي يتم من خلالها تحديد الفرص المطلوبة في المراحل المهنية المختلفة للانتقال بها من الممارسة الفردية المتميزة إلى النتائج التنظيمية المتميزة.

- **استراتيجية تعزيز التعليم:** يمكن تعزيز التميز في التدريس ونتائج الطلاب من خلال استراتيجية توفر الظروف المثلى لجميع الممارسين الأكاديميين للانخراط في ممارساتهم الاكاديمية ومدى تأثيرهم الشخصي على نتائج العملية التدريسية، كذلك من خلال اشراك الممارسين في التخطيط للعملية التدريسية وتعزيز التحسينات المدعومة بالأدلة.
- **استراتيجية الممارسة المهنية:** يمكن تحقيق زيادة السمعة المهنية من خلال الاعتراف الدولي والوطني بالتميز الفردي والجماعي والمؤسسي، والاحتفال بجميع الممارسين الذين يزيدون من سمعتهم من خلال فرص التطوير المهني الرسمية، ومكافأة أولئك الذين يستخدمون ما لديهم من علم ومعرفة لتعزيز التطوير المهني المستمر للزملاء على امتداد المؤسسة.
- **استراتيجية دعم الزملاء:** يمكن تعزيز الدعم الشخصي لجميع الزملاء ليصبحوا ممارسين أكاديميين مع تأثير شخصي على العملية التدريسية، وتطوير بيئة داعمة يتم من خلالها تشجيع الزملاء على دعم الآخرين وإحداث تأثير إيجابي عليهم.



ولمزيد من النجاحات المستقبلية في الممارسة الأكاديمية من الضروري الكشف عن أعمال أخرى مفيدة لتلك الممارسات وهي: أولاً- السير وفق منهجية متكاملة للإدارة ، والتعليم ، والبحث ، والمشاريع وتبادل المعرفة . مما يشكل الأساس لمخطط التعليم العالي الذي يمكن استخدامه لدعم تطوير خطط استراتيجية مؤسسية شاملة متكاملة. ثانياً- كيفية موازنة هذه المنهجية مع الأساليب المؤسسية للوصول إلى الطلاب والنجاح والتقدم ومشاركة الطلاب ومع المقاييس الحالية المتعلقة بالتميز في التدريس ونتائج الطلاب لتشكيل الأساس لمخطط شامل لتعزيز تجارب الطلاب والزملاء. ثالثاً- كيف يمكن استخدام هذه المنهجية - كأساس للاستراتيجيات المؤسسية وسياسات الاعتراف والمكافأة - لرسم خريطة شاملة لمقاييس الأطر والمعايير والجوائز الجديدة عند ظهورها وهيكل العمل وتقييم تأثير أقسام التطوير الأكاديمي.

يمكن أن تكون الأنشطة المختلفة المتعلقة بالاستدامة للممارسة الأكاديمية جزءًا مهمًا من عمليات الجامعة. وحتى نستطيع إدارتها بشكل أكثر فعالية ، من الضروري دمج هذه الأنشطة في نظام متكامل يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للجامعة ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) وسياسة الجودة ، كذلك البحث عن مناهج مبتكرة من خلال قيام الجامعات بتكييف نماذج وممارسات التميز في الأعمال، مثل نموذج التميز الذي تم تطويره من قبل مركز الملك عبد الله الثاني للتميز من خلال جائزة الجامعة الرسمية المتميزة. حيث تظهر الأبحاث أن الممارسات المبتكرة الموجهة نحو الاستدامة تؤثر بشكل إيجابي على أداء المنظمة، والمنظمات التي تتكيف مع مثل هذه الأساليب الجديدة من المرجح أن يتحسن نظام الإدارة والممارسة الأكاديمية فيها. يعتمد نجاح الأنشطة المتعلقة بالاستدامة على دعم الإدارة العليا وقدرة الموظفين على فهم الحاجة إلى التغيير، حيث من الضروري تطوير ثقافة عمل تدعم المبادئ والممارسات التي تحدث التغيير. قد يكون التغيير صعب ، وبالتالي فإن مشاركة الموظفين في صنع القرار قد تقلل من المقاومة وتحسن التكيف مع التغيير.

إن اعتماد نهج شامل لتطوير ومكافأة الممارسة الأكاديمية يوفر أيضًا فرصة للتعرف على تلك الأنشطة التي تكمن في التقاطعات بين التدريس والبحث والإدارة والمواطنة الأكاديمية، ويوفر أيضًا حلولاً لكافة التوترات الكامنة في إدارة هذه المجالات المختلفة من النشاط الأكاديمي. أنه في سياق تقييمات البحث الوطنية الشائعة في العديد من البلدان ، يوجد اعتقاد مغلل بأن إنتاجية البحث التخصصي الحالية هي كل ما يهم ، مما يؤدي إلى إحباط الأكاديميين بشكل متزايد من البحث في تدريس تخصصهم وتوجيههم للتركيز على البحث التخصصي. كما وأن القدرة على التكيف وتغيير التدريس والتعلم في ظروف متغيرة باستمرار أمر بالغ الأهمية لمستقبل أي تخصص وأنه بدونها ، فإن قدرة النظام على إعادة إنتاج نفسه سوف يتم تقويضها. إن النهج المتكامل حقًا للتطوير الشامل للممارسة الأكاديمية الذي يحتضن هذه التقاطعات ويفرض الفصل المصطنع بين العاطفة والعقل والطموح سيحافظ على هذه الأنشطة وينقل بها نحو التميز.





**المهندسة جمانا العبادي**  
وزارة الإدارة المحلية

ولان الفوز بجوائز التميز الحكومي هو مصدر فخر واعتزاز وفرحة لكل مؤسسة تفوز بأيّ منها، لكن هناك خيط فاصل لا بد من الانتباه له، وبشدة، لأنه يفصل بين إيجابية وفائدة جوائز التميز في تطوير الخدمات للمواطنين والرقي بها، وبين بعض سلبياتها، وهذا الخيط هو معرفة الهدف والوسيلة والتفريق بينهما. فالفوز بجائزة ما لا يمكن اعتباره هدفاً في حد ذاته، بل هو وسيلة للوصول إلى هدف أكبر وأسمى وأهم وهو تطوير الخدمة التي تقدم للمواطنين، وخدمة المجتمع والوطن، إضافة إلى تطوير العمل البلدي، بما يعكس تقدم وتطور الدولة، وضمان تفوقها في قطاع الخدمات على المستوى العربي والإقليمي والعالمي أيضاً. لا أحد يختلف على أهمية جائزة البلدية المتميزة في النظافة، ودورها المهم في إحداث نقلة نوعية في مفهوم التميز في توفير البيئة الصحية والسليمة للمواطن وتقديم الخدمات بشكل بارز وملحوظ.

ولكن لضمان استمرارية جائزة التميز في دعم الهدف الأسمى الا وهو تحفيز البلديات التي تقوم بالاجتهاد في العمل للحفاظ على نظافة وجمالية البلديات في الأردن، علينا أن نضمن صياغتها بحيث لا تنحرف عن هذا المسار، وتذهب إلى مسار آخر، الا وهو تقديم الخدمة والتميز بها بشكل مؤقت، بحيث لا تتناسب إطلاقاً مع الواقع الميداني المنشود، وبذلك تحول الهدف الأساس والرئيس إلى هدف الفوز بالجائزة فقط، وبغض النظر عن انعكاس هذا الفوز على تطوير العمل بشكل فعلي و تقديم خدمة حقيقية ومميزة للمواطنين بشكل دائم مستمر. وعليه لا بد من السعي لتطبيق آلية جديدة تمكنا في نهاية الأمر من قياس التحقق من مدى انعكاس الفوز بالجائزة على تطوير العمل الفعلي الميداني، والأهم من ذلك التحقق من أن المشاركة في الجائزة تعبر عن عمل دؤوب ونجاح ميداني على الأرض وساهم أيضاً في تطوير الخدمات والتي تسعى إليها جاهدة وزارة الإدارة المحلية.

## جائزة أنظف بلدية... تجربة فريدة

وجه جلالة الملك عبدالله الثاني، الحكومة لإطلاق جائزتين، الأولى للنظافة، وأخرى للمشاريع الإبداعية التنموية على مستوى البلديات وان مثل هذه الجوائز تعتبر حافزاً لدى البلديات نحو مزيد من العطاء والانجاز الذي ينعكس ايجاباً على واقع الخدمات المقدمة للمواطنين وتأتي جائزة البلدية المتميزة في النظافة بعد تأكيد جلالة الملك عبدالله الثاني خلال مؤتمر البلديات الأول في عام 2019 على أهمية دعم، مكافأة وتحفيز البلديات التي تقوم بالاجتهاد في العمل للحفاظ على نظافة وجمالية البلديات في الأردن. حيث أطلق معالي نائب رئيس الوزراء الجائزة يوم 18 ايلول من العام 2022 حينما اطلق حملة بسواعدنا وانطلاقاً من رسالة مركز الملك عبدالله الثاني للتميز من أجل نشر ثقافة التميز في الأردن تولى مركز الملك عبد الله الثاني للتميز اجراءات السير في جائزة البلدية المتميزة في النظافة في الدورة الأولى بالتعاون مع وزارة الإدارة المحلية.

وباشر حينها مركز الملك عبد الله الثاني للتميز بتطوير معايير جائزة البلدية المتميزة في النظافة وذلك بالمساهمة مع عدد من الخبراء في المجال البيئة والعمل البلدي، حيث تم تضمين معايير التميز بناءً على أفضل الممارسات العالمية في مجال التميز المؤسسي للخروج بمنظومة خاصة لتمييز العمل البلدي الأردني في مجال النظافة لتمكين البلديات من تلبية متطلبات وتوقعات المواطنين للحصول على خدمات حكومية على مستوى جودة أفضل أفضل الممارسات. كما أعد المركز خطة للتوعية والتدريب على المعايير وآلية التقييم من خلال ورشات عمل توعوية ودورات تدريبية للعاملين في البلديات تتضمن شرح عن المعايير وطريقة المشاركة في الجائزة.

ستمنح هذه الجائزة للبلديات الفائزة حسب فئاتها ووفق معايير وأسس تتفق مع رؤى وتطلعات صاحب الجلالة الهاشمية، وتتسق مع الخطة الوطنية لإدارة النفايات للأعوام (2022-2026) التي تم أقرها مجلس الوزراء في نيسان 2022 والتي من شأنها المحافظة على النظافة في المدن والقرى والأرياف والبوادي والمخيمات، وإشراك مختلف القطاعات الوطنية فيها، وتكريماً لدور البلديات في النظافة المستمرة وتوفير البيئة الصحية والسليمة للمواطن، وحماية الموارد البيئية والثروات الطبيعية والمتنزهات والحدائق العامة والمحافظة عليها، وبهدف تحفيزها لتكون البلدية الفائزة مثال وطني يجب الاحتذاء به من البلديات الأخرى.



### المهندسة أماني الطريفي

مقرر لجنة الادارة العليا والتخطيط  
الاستراتيجي/ رئيس قسم توكيد الجودة /  
شركة السمرا لتوليد الكهرباء

#### أبرز الاجراءات التي تم تنفيذها للحصول على الجائزة:

1. تم اعداد خطط تطويرية للتميز المؤسسي على مستوى جميع المعايير ومتابعتها بشكل شهري ومكثف واصدار تقارير تميز شهرية وعقد اجتماعات دورية مع الادارة العليا لمتابعة المستجدات في المشاريع التطويرية.
2. تشكيل فريق المقارنات المعيارية للاطلاع على افضل الممارسات في الممكنات وعرضها على الادارة لتبنيها ومنها تنفيذ برنامج حوار في المحطة ودراسة الاحتياجات.
3. تفعيل اشراك الموظفين بشكل اكبر بالاطلاع على نتائج الشركة وعرض نتائج خطة تحسين بيئة العمل على الموظفين.
4. اعداد التقارير الشهرية من قبل جميع الدوائر وتوضيح الإنجازات والمعوقات.
5. انشاء بيئة تكنولوجية حديثة وامنه.
6. اتمتة جميع عمليات الشركة الادارية والفنية من خلال ERP system مثل الصيانات وربطها بسلسلة التوريد وانشاء بيئة عمل خالية من الورق.
7. تحقيق قيمة مضافة للعميل والشريك وتوقيع اتفاقيات طويلة الامد واعداد ملتقى الشريك بشكل دوري وتصميم العمليات المشتركة مع العميل.
8. العمل وفق المواصفات الدولية الخاصة بإدارة الجودة والبيئة والسلامة والصحة المهنية وإدارة المخاطر ISO9001,ISO14001,ISO45001,ISO45001

فقد قررت شركة السمرا بقيادتها الملهمة بان تضع نفسها في مكانة النخبة لتصعد الى سماء التميز باربع نجوم من خلال جائزة الاعتراف بالتميز R4E. حيث تعدّ شركة السمرا هي الجهة الأولى التي تحصل على هذه الشهادة في قطاع الطاقة على مستوى المملكة وذلك ترجمة للرؤى الملكية واستراتيجية قطاع الطاقة ورؤية شركة السمرا كشركة رائدة في توليد الكهرباء على مستوى الاردن.

## تجربتنا في التميز ... شركة السمرا لتوليد الكهرباء الانتقال من الجودة للتميز المؤسسي

رحلتنا بدأت باعتماد معايير الجودة وترسخت بالتميز، فقد خطونا خطوات عديدة للانتقال من الالتزام بمعايير الجودة الدولية الى التميز المؤسسي من خلال تعزيز ثقافة التميز في الشركة واطلاق مبادرات من شأنها ترسيخ هذه المفاهيم. بدأنا من تعزيز ونشر ثقافة الجودة بالمؤسسة واقناع الموظفين فيها خطوة بخطوة دون خلق مقاومين للتغيير لما نفعلة من نشر ثقافة التميز والجودة في ان واحد، حيث تعتبر مسيرة شركة السمرا خطوة في الاتجاه الصحيح.

التزامنا بالمواصفات القياسية لجميع المعايير الدولية كان نقطة انطلاق واساس متين لبناء منظومة التميز المؤسسي في السعي في التحول من جودة المنتج ورضا العميل الى جودة المؤسسة وتعدي حدود توقعات العميل، ثم انتقلنا من تحقيق اهداف الجودة الى تحقيق اهداف التنمية المستدامة، ومن تحديد سياق المؤسسة الى خلق ميزة تنافسية ترتبط مع اسم الشركة .

يبدأ تطبيق التميز المؤسسي بنشر ثقافة التميز وفهم معايير التميز ومكوناتها وتناغمها وتأثيرها على بعضها البعض والتعامل مع الموظفين كراس مال بشري يتطلب منا الاستثمار به والمحافظة عليه، وفهم كيفية تطبيق المعايير على ارض الواقع من خلال اليات العمل الخاصة بالشركة وبث الحياه في كل ممارسة ومعيار وخلق ممارسات نابضة بحياه المؤسسة تتناسب مع تحدياتنا واهدافنا وخصوصيتنا. وثم الربط العميق ما بين جميع الممارسات المؤسسية والتخطيط الاستراتيجي فلا نستطيع انجاح استراتيجيتنا الا من خلال تناغم واندماج مع ممارساتنا وتحويل الخطوط العريضة للاستراتيجية الى ممارسات عميقة.

حيث اننا منذ تاسيس الشركة ولغاية اليوم نعمل جنباً الى جنب للوصول الى رؤيتنا المتمثلة في أن تكون شركة رائدة في توليد الكهرباء على مستوى الأردن لتحقيق الريادة في كافة معاييرها التي نسعى جاهدين للوصول اليها باستمرار ومن خلال هذه المسيرة فاننا نعمل جاهدين لوضع كافة الخطط الشاملة بما يضمن استدامة العمليات ومواكبة التحديات لتحقيق النتائج المتميزة والباهره والمستدامة. فلطالما اقترن اسمنا باسم التميز بما حصدهنا سابقا من جوائز.

## صناعة التميز

## الدكتورة كفاية عبدالله

اختصاصي التطوير المؤسسي/ ديوان الخدمة المدنية



طاقاتهم واستثارة مكنوناتهم بما يخدم أهداف المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فالمنظمة المتميزة موظفوها متميزون يقدمون منتجات وخدمات متميزة، تمتد ممارسات التميز في تنظيم العلاقة مع الموردين وأصحاب العلاقة بحيث تسود الثقة المتبادلة بين الأطراف والعقود طويلة الأمد ليعود النفع للجميع وفق قاعدة انعكاس العائد الايجابي على الجميع. ففي المنظمة المتميزة يربح أصحاب المصالح، والموظفين، والمتعاملين، والموردين؛ بل حتى المنافسون يعملون في تجربة التنافس مع المنظمة المتميزة والتعلم منها. ومع ذلك فإن التميز ليس مجرد أحلام وردية وأمانيات هلامية؛ إنها عمل دؤوب مستمر ومتواصل ومتراكم ولا بد أن يكون حامل الرؤية صبوراً وحليماً دون العجلة أو محاولة القفز لتحقيق الكسب السريع، التميز فلسفة راسخة تضبطها مجموعة صارمة من المبادئ والمرتكزات والمنهجيات تلتزم اتجاهها الإدارة العليا كنمط للقيادة وتوجيه الأفراد لتحقيق سعادة للمتعاملين.

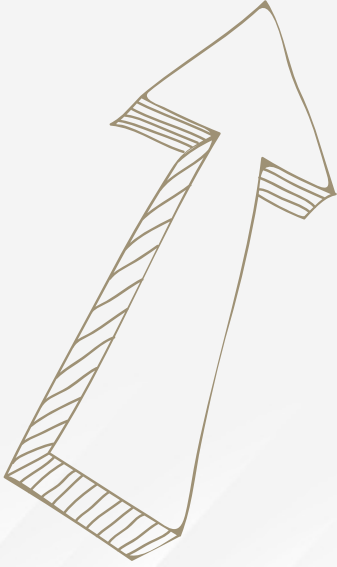
التميز سفينة ربانها وكلاء التغيير يملكون البوصلة ويقطعون البحر العريض بايمان راسخ وخطى وثقة يقاومون الرياح والأعاصير. يحدثون الفرق والأثر العظيم ويحافظون على هذا الزخم على المدى الطويل والثقافة هي الطريقة التي تعمل بها المنظمة الأشياء، وهي ذات تأثير كبير على سلوك العاملين، وإن القيادة هي المحرك لدفع ثقافة التميز، ولتحذر القيادة أن تقول ما لا تفعل؛ وإنما القدوة بالافعال والسلوك لا بالأقوال والنصوص، وإن أذن الموظف تصم لا تسمع عندما تؤمر بغير ما ينفع اصحاب العلاقة ومن يتأثر.

لا يختلف اثنان على أن التميز مطلب ثمين يطمح له الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات بشكل عام؛ ولا يقتصر الحديث عن التميز لدى مبادرات القطاع الخاص وتميزه في قطاع الأعمال، وإن كان القطاع الخاص هو أول من نادى بمفاهيم التميز للاستحواذ على الأسواق وجذب مزيد من العملاء، إلا أنه ليس ترفاً أن تتبنى الإدارات الحكومية أيضاً مفاهيم التميز- وإن كانت تفرد في بعض الأحيان في تقديم خدمات احتكارية نظراً لطبيعة وسياق عملها - ولا نبالغ القول أن قطاع عام هو الأول أن يعتنق مفاهيم التميز عقيدة ونمط إدارة ومنهاج، ولا سيما أن القطاع العام هو أكبر مقدم للخدمات وهو المُشرع للسياسات والمُنظم لعمل القطاعات، وهو المسؤول عن دفعة عجلة الاقتصاد، والحفاظ على الاستقرار والرفاه وتحقيق جودة الحياة، وهذا كله لن يكن أن يحدث لولا تبني مفاهيم التميز والعمل بها.

وفي البداية لا بد من التأكيد أن التميز ليس مجرد موضوعة ولا عصا سحرية ولا وصفة سريعة التحضير يطلبها البعض لدى مكاتب الاستشارات لتجهيز الملفات للمنافسة على جوائز التميز التي تنظم على أرفع المستويات الوطنية أو الدولية، التميز ليس مجرد اقتناء الأدوات والتقنيات، وإنما المحك في الإيرادات وليس في الإمكانيات، والشاهد أن كثيراً من المحاولات نسخ تجارب التميز باتت في الفشل لدى محاولة بعض المنظمات استخدام نفس الأدوات التي تستخدمها المنظمات المتميزة دون النظر إلى أعماق الجبل الثلجي الظاهر في وسط بحار الأعمال؛ ذلك لأن التميز ليس مجرد تقنيات ولا عبارة عن صندوق أدوات وإنما هو عقيدة وقيم تحكمه مجموعة مبادئ ومرتكزات تنعكس على البرامج والسياسات ووضع الخطط وترجمتها بالممارسات وتمتحنها المواقف والمحكات، ولا نبالغ بالقول إن التميز هو ذلك الحمض النووي (DNA) للمنظمة الذي يصعب نسخه أو تقليده وإن كان له أسس ومرتكزات إلا أنه روح تسري في عروق المنظمات فهو نمط وأسلوب حياة وله طقوس وأعراف، قصص نجاح حقاً لها أن يحتفى بها.

التميز أيديولوجية يعتنقها أبناء المنظمة الواحدة، إنها رحلة لا نهاية لها تحكي لنا حكاية منظمة فريدة لا مثيل لها، إنها وسيلة لاستقطبات الموهوبين والتنقيب عن المتميزين في بيئة العمل، والأهم من ذلك هو القدرة على المحافظة على المتميزين وإدارة الموهوبين واستثمارات





المنظمة المتميزة أبنائها فريق واحد، ورؤيتهم واحدة، قيمهم واحدة وموحدة لتحقيق المكاسب والربح للجميع. كل موظف لديه الدراية ما هو المنتج الذي تقدمه المنظمة ومدى مقدار مساهمته الفردية لتقديمها. فالموظف (مهما اختلف مستواه الإداري) فإنه يمتلك المعرفة الكافية لما يريده العميل، وتوقعات المتعاملين وتفضيلاتهم، ويحاول تجنب نقاط المعاناة التي قد تؤثر على تجربة المتعاملين، في المنظمة المتميزة هناك مقاييس واضحة ومحددة ومعلن عنها للرصد والمتابعة والقياس مع وجود منظومة للمساءلة يخضع لها الجميع باختلاف المستويات الإدارية والفنية. عند القول إن التميز صناعة فإننا نعني أن هناك منظومة متكاملة لتحقيق التميز تتطلب امتلاك اتجاهات وقيم ومعارف ومهارات تنعكس في الممارسات والأساليب المستخدمة، والتميز علم قائم على المفاهيم العلمية وله فنون تمارس في الممارسات العملية، وما جوائز التميز إلا أداة استرشادية لتعليم الناس مفاهيم التميز، فالعلم بالتعلم، والتميز بمحاولات بناء القدرات وتحقيق النتائج.

يجدر القول في المنظمة المتميزة لا مكان لتحقيق المكاسب العاجلة على حساب الغايات طويلة الأمد، ولا مجال للبحث عن كبش الفداء ولا بد من نبذ ثقافة اللوم عند وقوع الأخطاء؛ لأن المنظمة تعمل في نظام متكامل تتفاعل فيه جميع مكوناته لتحقيق الأهداف وليس مجرد أفراد يعملون في وحدات تنظيمية كالصوامع منعزلة أو في جزر منعزلة بعضها عن بعض. التميز يحارب التستر عن الأخطاء ويشجع الأفراد في اكتشاف الأخطاء كي تظهر على السطح عبر الإدارة المرئية، والعمل على حل المشكلة من جذورها دون التوقف عند الأعراض أو ثقافة لوم الأفراد.

التميز قائم على احترام الأفراد باعتبارهم المورد الثمين لتحقيق أهداف المنظمة، فالمظلوم لا ينتمي وفاقده شيء لا يعطيه، فمهما امتلكت المنظمة من مقدرات ومكائن فإنها تبقى معطلة إذا شلت اليد التي تشغلها بالتوبيخ والتعنيف وحرمان الحقوق وتضييع فرص التقدم، فالموظف الخائف لن يستطيع تشغيل الآلة، والموظف المُعنف لن يستطيع أن يرسم ابتسامة زائفة للزبون، الخوف هو الكابوس الذي يطرد الإبداع والتميز والظلم هو الطامة الذي يفكك أركان المنظمة وينخر في جذورها وأخيرا يمكن القول إن صناعة التميز علم وفن، له مبادئ وممارسات، من خلال امتلاك رؤية بعيدة مع جهود يومية ونجاحات متراكمة، قائم على قدرات فردية وعمل جماعي، واحترام الأفراد مع انضباط العاملين؛ لتحقيق الربح للجميع.