



مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

King Abdullah II Center for Excellence

العدد الثاني

منارة التميز

المجلة العلمية

# قائمة المحتويات

٣	مقدمة العدد
٤	شاركنا استراتيجيتك من اجل حكومة متكاملة
٨	معاً ... نحو أمين / مدير عام متميز
١٠	استشراف المستقبل نهج الريادة
١٢	ادارة الاداء الحكومي-تطلعات وتحديات
١٤	ممكنات الحكومة الذكية للوصول إلى حكومة ذكية
١٧	رحلتي في التميز
١٩	تميز الصناعة الوطنية.. هدف استراتيجي لغرفة صناعة عمان
٢١	اورانج.. الشريك الذهبي لحفل جوائز الملك عبدالله الثاني للتميز
٢٣	صناعة الموظف المتميز
٢٦	المقارنات المعيارية



## أعزّاءنا القراء ...

نرحب بكم في العدد الثاني من مجلة منارة التميّز والتي يصدرها مركز الملك عبدالله الثاني للتميّز بهدف نشر مواضيع متخصصة بالتميّز، وتلقي الضوء على أفضل الممارسات، بمشاركة نخبة من رواد التميّز محلياً وعربياً ودولياً.

كلّنا أمل أن تستفيدوا بما ستوفره المجلة من مواد ثقافية وعلمية وعمليّة متطلعين إلى تفاعلهم معنا وإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتكم وإثرائها بمشاركاتكم وأبحاثكم ودراساتكم التي ستساهم في تطوير المجلة والارتقاء بها، ليواصل المركز المضي قدماً وبأقصى عزيمة لتحقيق الغاية التي أنشئ من أجلها والتي ستساهم إن شاء الله بالارتقاء بمفهوم التميّز في أردننا العزيز.

والله ولي التوفيق والنجاح...



## شاركنا استراتيجيتك... من أجل حكومة متكاملة

د. إبراهيم الروابدة  
المدير التنفيذي / مركز الملك عبدالله الثاني للتميز

ومن بين الأمور الواجب توفرها لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجية في مؤسسات القطاع العام على وجه الخصوص دعم وإيمان القيادة وتوفير الإمكانيات والموارد (المالية والمادية والبشرية والمعرفية) والفهم الصحيح للبيئتين الداخلية والخارجية والبناء على شراكات نوعية في القطاع الواحد من جهة والمنظومة الحكومية الكلية من جهة أخرى فضلاً عن وضوح الربط الاستراتيجي على المستويات الثلاث: الوطنية والقطاعية والمؤسسية. ولأهمية التشبيك ثلاثي الأبعاد سنركز هنا في هذا المقال على الأثر الذي يمكن ان تحدثه الشراكة النوعية بين الشركاء في القطاع الواحد ومع القطاعات الأخرى ودورها في تعزيز فرص نجاح الخطط الاستراتيجية على المستوى المؤسسي والقطاعي والوطني.

يشهد العالم اليوم حجماً من التطورات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تحتاج إلى أن تواكبها تغييرات في النظم الإدارية في المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص والتي بدت ملامح حدوثها منذ بداية القرن الحالي. إن التغيير المتزايد في أنماط ومعايير ومجالات عمل الإدارة في المنظمات فرض عليها التفكير والبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لتلائم تحديات الحاضر ومتطلبات المستقبل لمواجهة هذا التغيير. وكان من بينها نمط التفكير في أساليب التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات نجاح تطبيقاته لضمان ديمومة وجود المنظمة واستمرارية عملها ونموها وتطورها.

تكمّن أهداف مبادرة ( **شاركنا استراتيجيتك** ) في الأمور التالية:

- تسهيل الانتقال من المستوى الاستراتيجي المؤسسي إلى المستوى الاستراتيجي القطاعي والوطني وفهم وتناغم أدوار المؤسسات الشريكة في القطاع الواحد.

- العمل على الاستغلال الأمثل للموارد والقدرات لدى المؤسسات المشاركة وتعزيز القدرات التنافسية لها من خلال تعظيم اقتناص الفرص النوعية التي لا يمكن تنفيذها بشكل فردي من قبل المؤسسات المشاركة في القطاع الواحد.

- مواكبة ديناميكية التغيير وتوفير المرونة والسرعة في تطبيق استراتيجيات الجهات المشاركة على المستويات الثلاثة.

- استغلال أمثل للقدرات والامكانيات لخدمة الإدارة الأردنية والإصلاح الإداري فيها ما أمكن وتقليل كلف تنفيذ البرامج والمشاريع للمؤسسات المشاركة.

- تسريع وتيرة تقديم الخدمات بمستويات متميّزة لتعزيز رضى متلقي الخدمة.

- توفير معلومات وامتلاك معارف وخبرات نوعية جديدة تخدم مصالح وتقاطعات المؤسسات العاملة في القطاع الواحد.

- تطبيق مشاريع مشتركة تخدم متطلبات برنامج جائزة الملك عبدالله الثاني لتميّز الأداء الحكومي والشفافية فضلاً عن إغلاق فرص تحسينية متكررة بضعف وجود إطار نوعي للشراكة والتعاون الاستراتيجي.

- تقليل المخاطر والمعلومات المضببة حول مستقبل الإصلاح الإداري في الحكومات المتعاقبة.

وكون التوجهات المستقبلية خصوصاً في ظل وجود رؤية الأردن ٢٠٢٥ حتاج منا إلى تعاون استراتيجي تشاركي فاعل من الجميع وإلى الجميع في القطاع الواحد. فستعمل المبادرة على توفير فرصة لدراسة مستويات التقاطع الاستراتيجي والتشغيلي لدى المؤسسات العاملة في القطاع الواحد

إن الناظر إلى الوضع الحالي لمنظومة التخطيط الاستراتيجي في الأردن على المستويات الثلاث (المؤسسي والقطاعي والوطني) يجد - لحد ما - ضعف في الترابط ويلمس وجود الجزر الإدارية والصوامع التخطيطية التي تصر على أن التخطيط الفردي هو الهاجس الرئيس أمام الجهات الحكومية الذي يستهلك جزء كبير من وقت وجهد عملية التخطيط وهذه ما وثقته التقارير التقييمية لجائزة الملك عبدالله الثاني للتميّز الأداء الحكومي والشفافية في دوراتها السابقة عند السؤال عن الربط بين التخطيط على مستوى المؤسسة وربطه مع الأهداف والاستراتيجيات القطاعية والوطنية حيث ما زال الحديث عن التخطيط التشاركي بين المؤسسات العاملة في القطاع الواحد دون المستوى المطلوب ويشكل دوماً فرصة للتحسين في التقارير التقييمية.

من هنا بادر مركز الملك عبدالله الثاني للتميّز بتصميم وطرح مبادرته «شاركنا استراتيجيتك» كأحد مبادرات برنامجه تسريع منظومة التميّز في الأردن لضمان تفعيل التعاون والتواصل مع الشركاء الرئيسيين في القطاع الواحد بصورة تعكس تميّز المؤسسات العاملة في ذلك القطاع لتتجاوز مرحلة التعاون التقليدي وحقّق القيمة المضافة من الشراكة لتخدم توجهات المؤسسات الحكومية بطرق تتصف بالفاعلية. لقد تمّ تصميم مقترح المبادرة لخدمة العديد من الجهات الحكومية في القطاع الواحد والتي تتشارك في العديد من أهدافها ومبادراتها ومشاريعها لخدمة أهداف عديدة تركز على تطبيق متطلبات الإصلاح الإداري وصولاً إلى مستويات مرتفعة من التميّز والذي يعتبر الشراكة والتعاون الاستراتيجي على مستوى المؤسسة والقطاع والدولة عنصراً أساسياً في تحقيق التميّز المؤسسي سعياً نحو تعزيز القدرات التنافسية للأردن.

- تطوير عمل اللجان وفرق العمل لتؤثر على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة والقطاع والدولة.

لقد كان هاجسنا في المركز الحاجة إلى مساعدة مؤسساتنا الحكومية لتحقيق إنجاز نوعي لدعم المشاركة بالموارد المحدودة والقدرات المؤسسية غير المستغلة من خلال توفير أساس لشراكة استراتيجية مستدامة وفق آلية عمل محددة تكون عابرة للحكومات ولا تتأثر بتغير الحكومات وتوفير دعم للعمل المشترك لتحقيق الأهداف المشتركة في الحكومة. وبالتالي فإن حجم انعكاساتها الايجابية على المستويين الداخلي (المؤسسي) والخارجي (القطاعي والوطني) في ظل الاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد المحدودة سيكون كبيراً إن شاء الله.

تتمثل الأنشطة التي ستنفذ من خلال المبادرة لتحقيق الأهداف المحددة بداية بجمع الاستراتيجيات التنظيمية (على المستويين القطاعي والمؤسسي والوطني) لجميع الجهات الحكومية في القطاعات المختارة ومراجعة الأدبيات وإجراء البحوث وتحديد أفضل الممارسات والروابط العمودية والأفقية بين المستويات الوطنية والقطاعية والتنظيمية فضلاً عن تحديد مجالات التقاطع الاستراتيجي/ التشغيلية.

وبيان مستوى الشراكة وعدم التكرار في المشاريع والبرامج والأنشطة المؤسسية سواء الاستراتيجية أو التشغيلية بصورة يساهم فيها جميع المعنيين في القطاع وتوفر فرصة للالتقاء على مستوى القادة لمناقشة التوجهات المشتركة وبالتالي التركيز على الاستغلال الأمثل للقدرات والامكانيات والموارد لدى الشركاء في القطاع الواحد لخلق قيمة مضافة للوطن والمواطن والتي هي أصلاً محدودة وتحتاج إلى توجيه نحو أفضل.

وعلى الرغم من بعض اللقاءات الفردية لقادة وموظفي وفرق ولجان قطاعية الجهات الحكومية المختلفة. إلا أنه لم يتوفر التالي (أو ينفذ بصورة محدودة):

- نقاشات ودراسات وتحليل للتقاطع الاستراتيجي بين الجهات المختلفة في القطاع الواحد تنعكس في الاستراتيجية القطاعية تحدد فيهن مستوى ومسؤولية المساهمات لتحقيق الأهداف الوطنية.
- لقاءات منهجه دورية نوعية وموجهة على مستوى القيادات في الجهات الحكومية في القطاع الواحد لتفعيل أطر التعاون في مشاريع استراتيجية وبرامج تشغيلية.
- وجود برامج مشتركة تعتمد استغلال أمثل للموارد بين الجهات الحكومية في القطاع الواحد وضمان عدم التكرار فيها مما يقلل من الهدر والإسراف والتكرار في استغلال مختلف صنوف الموارد.



ثم يتم بعد ذلك وضع التقييم الحالي للاستراتيجيات القائمة وتحليل مناطق التقاطع وتحديد أعضاء الفرق المشاركة في ورشات عمل مركزة وموجهة يتبعها عقد أول اجتماع لتبادل النسخة النهائية من التحليل الاستراتيجي القطاعي مع أعضاء القطاعات لتعكس وجهات النظر والملاحظات من التقرير الأولي عن القطاع وعقد الاجتماع الثاني لتبادل النسخة النهائية من التحليل الاستراتيجي القطاعي مع أعضاء القطاعات وتختتم بنشر النسخة النهائية من التحليل الاستراتيجي للقطاع. لقد تم تحديد مجالات التقاطع الاستراتيجي / التشغيلية لتشمل العمليات والخدمات ورضى متلقي الخدمة والبنية التحتية والبيئة والابداع والابتكار والتوريد والمشتريات والشراكات المحلية والدولية والموارد البشرية فضلا عن مواضع خاصة مثل الحوكمة والاتصال والتواصل وإدارة المعرفة والمخاطر والتناغم والتكامل في النشاطات المتعلقة بها.

ومع دراسة فرص النجاح للمبادرة إلا أنه من المتوقع أن تواجه المبادرة عدد من العقبات الفنية والإدارية والتي سنعمل على حلها أولاً بأول والتي تتمثل بالقبول والقناعة بمستويات التشارك والتعاون الحالية وخطورة الفشل من الشراكة وانعكاساتها على المكتسبات الحالية وضعف القناعة بترجمة التعاون على مستويات مختلفة بطرق جديدة ونوعية وعدم دعم القيادة بشكل واضح مستمر وتوقع نتائج سريعة من الاطراف المشاركة والسعي من قبل البعض إلى فوائد جانبية فضلاً عن عدم الدقة في بيان القدرات والإمكانات لدى المشاركين في المبادرة.

ومن المتوقع أن تنتهي مناقشات فرق العمل التي تعمل على مشاركة استراتيجياتها من مختلف الجهات الفاعلة في كل قطاع إلى اقتراح/تعديل الأهداف القطاعية الطويلة/القصيرة الأجل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الوطنية وإدخال سياسات وإجراءات قطاعية تؤدي إلى تحقيق الأهداف القطاعية فضلاً عن اعتماد آليات وأدوات للتخطيط الاستراتيجي والعمل على تعزيز وبناء قدرات مختلف أصحاب العلاقة في هذا المجال وخصوصاً مستويات المساهمة والمشاركة في مسؤولية تحقيق الأهداف الوطنية.

إن من اهم النتائج المتوقعة تحديد عدد من المشاريع الاستراتيجية المشتركة النوعية تخدم رؤية الأردن ٢٠٢٥



بحيث تكون كل جهة مسؤولة عن مشروع من مشاريع المبادرة ومؤشرات الأداء الخاصة بها وعدد من الأنشطة التكتيكية المشتركة والنوعية لتخدم رؤية كل جهة مشاركة في المبادرة فضلاً عن عدد من البرامج التشغيلية المشتركة لتعزيز القدرات المؤسسية وحل المشاكل العالقة بحيث تكون كل جهة مسؤولة عن عدد من النشاطات والبرامج التي تخدم مصالحها.

كما سينتج عنها توحيد المفاهيم بين الجهات العاملة في القطاع الواحد وإضفاء الطابع المؤسسي على التخطيط في القطاع ووضع دليل/مبادئ توجيهية لتوثيق أفضل الممارسات التي يتعين اتباعها في المستقبل في القطاعات الأخرى. كما ستساهم في وضع مقترحات لحلول المناسبة يوافق عليها الجميع وبالتالي تعظيم فرص نجاحها وتقليل مخاطر فشلها.



## معاً... نحو أمين / مدير عام متميز



عطوفة الدكتور عبدالله عليان

### المعيار ١

ويتضمن المهارات والممارسات القيادية والإدارية والفنية. ويقيس هذا المعيار مدى توفر هذه المهارات لدى الأمين العام/المدير العام. وتم تخصيص ٥٠٪ من العلامة لها ووزعت على ست مهارات:

- المهارات القيادية
- مهارات التخطيط الاستراتيجي
- المهارات الإدارية والفنية التخصصية
- مهارات التطور والابداع
- مهارات المتابعة والتقييم
- مهارات التعامل مع الشركاء ومتلقي الخدمة

### المعيار ٢

ويتضمن الإنجازات والنتائج... لأن التعريف الإجرائي لامتلاك المهارات القيادية في المعيار الأول لا بد له وأن يعبر عن نفسه بنتائج وإنجازات على مستوى الدائرة وفي غير هذه الحالة يكون امتلاك المهارات دون استثمارها طوباً وبصلاً يصلح لذوي المهارات الفنية السابقين في الهواء والحالين. وقد خصص لها ٥٠٪ من العلامة ووزعت على خمسة مواطن ونتائج هي:

- نتائج الخطة الاستراتيجية للدائرة
- نتائج الموارد البشرية
- نتائج الأداء المالي
- نتائج التحسن المستمر والإبداع
- الإنجازات الشخصية

سيشهد هذا العام حدثاً غير مسبوق في تاريخ الإدارة الأردنية حيث سنجتمع نحن المعنيون بالتفوق والتميز وحالات النجاح للاحتفال بتكريم أمين عام/مدير عام متميز ولأول مرة. وأؤكد للجميع أن هناك فرقاً بل فروقاً كبيرة وكثيرة بين تميز الدائرة وتميز مديرها العام مع الاعتراف بوجود العديد من مواطن التداخل والاعتمادية بينهما.

أقر مجلس أمناء مركز الملك عبدالله الثاني للتميز المعايير الخاصة بجائزة الأمين العام/ المدير العام المتميز في الدورة الثامنة للجائزة بهدف تكريم هذه الفئة من القيادات والاعتراف بجهودها الهادفة لتعزيز واثراء ثقافة التميز وتقديم نماذج من القيادات تكون محط انظار الآخرين مشفوعة بقصص وحالات من النجاح ليتم استلهامها من قبل المركز والمؤسسات التعليمية والتدريبية لتشكيل مادة تعليمية تدريبية لمشاريع القيادات الإدارية الواعدة في المستقبل.

أؤكد هنا أن الجهد الفكري والميداني والتحليلي للواقع الإداري في المملكة بما فيه من حالات نجاح نعرفها جميعاً، ومن تحديات قابلة للتحويل إلى فرص. ومن مؤسسات ووزارات ودوائر تميزت بتقديم الحزمة الفضلى للمواطن ومن تشريعات حكمت ولا تزال هذا الأداء بما فيها من ضوابط ومنظمات... إن هذا الجهد الذي بذله المركز بالتعاون مع باحثين وخبراء والذي سبق إعداد المعايير أدى إلى أن يتبنى مجلس أمناء المركز مجموعة من المعايير. بعد أن تم التأكد من مواكبة هذه المعايير لمثيلاتها في تجارب دول ومنظمات متقدمة في الوقت الذي راعت فيه الخصوصية الأردنية والتزمت بالحدود المقبولة منها.

هذا الجهد تم تفرغته إلى مجموعة من المعايير الرئيسية والفرعية مع عدد من مؤشرات الأداء والتميز تستخدم في عملية التقييم. انقسمت هذه المعايير إلى أربعة مجموعات اثنان منها يتم رصدها من خلال التقارير المكتوبة وجاءت على النحو التالي:



أما المجموعة الثانية من المعايير وهي خارج التقييم المكتبي فقد تضمنت معيارين خصص لهما **٤٠%** ويتم قياسهما بعد اكتمال عملية التقييم المكتبي للمعيارين السابقين وهما:

نتاج جهد الدائرة ونسبة التحسن في تقارير المركز  
للدورتين الحالية والسابقة وخصص لها ٢٠٪

انطباعات ورأي الرئيس والمرؤوس والزملاء ومتلقي  
الخدمة وخصص لها ٢٠٪

### عزيزي الأمين العام/المدير العام

كما نعي جميعاً أن القيادة الأخلاقية التي يحرص الأمين العام/ المدير العام على التحلي بها تقوم على احترام الآخرين وتقدير خبراتهم مع الالتزام الدائم بالصدق ونظافة اليد والعدالة والحرص على بناء المجتمع. وهو ذو توقعات عالية ويشجع الابداع. ونعي جميعاً أن القائد الإداري في دائرته يرفع من مستوى اتباعه ويروج لعملية التطوير ويستثير في مرؤوسيه مستوى متقدم من الوعي وهو قائد يحب الآخرين أن يعملون معه لأنه يتمتع بمعايير متقدمة فهو قائد يحول الأتباع إلى قادة.

نحو متفوقون جميعاً أن إدارتنا لأجهزتنا الحكومية حققت العديد من الإنجازات التي لا ينكرها أحد فعلى عاتق هذه الإدارة حققت كل الإنجازات التي نحيا في ظلها سواءً السياسية أو الإدارية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو الصحية أو التعليمية وغيرها بالرغم من التحديات وقلة الإمكانيات. ونحن متفوقون كذلك على أن كل واحد منا يستحق أن يتميز هو كذلك في موقعه ويجمعنا جميعاً حرصنا الدائم والمستمر على مواصلة النجاح والتميز.

### عزيزي المدير العام/ الأمين العام

إن هذا المركز وهو يقدم لك هذه الفرصة ليؤكد أننا جميعاً نسعى لهدف واحد هو الارتقاء وتحقيق المزيد من حالات التميز والنجاح في إدارتنا. وهي التجربة الأولى ولديك فرصة للنجاح والتميز. حاول أن تحافظ على تقدمك ولتكن من هؤلاء الذين نعتز بهم ونفخر ولك أن تقدر حجم الاهتمام والتقدير الذي ستحظى به حال فوزك. وفقنا الله جميعاً.

نعي جميعاً أن المدير العام/ الأمين العام الناجح إدارياً والكفؤ فنياً والقادر على استخدام واستثمار الإمكانيات المتاحة في دائرته لابد له وأن تتكامل لديه قدرات قيادية فالقائد يحرص على ديمومة التغيير والحركة والتطوير وهو ذو رؤية مستقبلية كل ذلك إضافة إلى جانب حرصه على النظام واستقرار دائرته وضبط الإجراءات وهو دائم التواصل مع العاملين وحرص على بناء فرق العمل إضافة إلى حرصه على الجاز برامج تفصيلية ووضع جداول زمنية. وهو يعمل على تحفيز الأفراد العاملين معه إضافة إلى تصميم أنظمة حوافز ومراقبته للأداء. وهو أخيراً يستمد سلطته من التأثير على العاملين إضافة إلى الصلاحيات الممنوحة له.



## استشراف المستقبل نهج الريادة



المهندس مجد عباسي

شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً باستشراف المستقبل بسبب سرعة التغيير ودرجات الشك المتزايدة داخل المؤسسات. والحاجة الملحة إلى تطوير الأطر التي تساعد تلك المؤسسات على هيكلة أنشطة الاستشراف بشكل صحيح لكي تدعم تحسين سرعة اتخاذ القرار الصائب. وتحقيق التطور والتحسين في الأداء بأداء تشغيلي يحقق متطلبات النماء ومواجهة الظروف والمتغيرات المحيطة. وأصبحت عمليات الإدارة الاستراتيجية وأنظمة اتخاذ القرار بحاجة إلى تحسين جذري والتركيز على تجاوز التخطيط الاستراتيجي التقليدي. وتطوير ردود استباقية للتغيير.

يتأتى استشراف المستقبل عبر استكشاف المتغيرات وفهمها من خلال استخدام البيانات. ومن خلال تحليل المزيد من المعلومات لتمكننا من رؤية أنماط التوجهات الكامنة في البيانات المعقدة التي تشير مجملها إلى تغيير بعيد المدى بشكل أسرع من ذي قبل. ويمكننا استشراف المستقبل من خلال التفكير في التغيير من أربعة أبعاد:

- ١ دراسة الاتجاهات والقضايا الراهنة وتوقعها.
- ٢ النظر في الأحداث المحتملة أو نقاط التحول الممكنة.
- ٣ تحديد الظروف المستقبلية الإيجابية والمواتية.
- ٤ الانتقاء من بين الخيارات المتاحة.

من السهل نسبياً اكتشاف التوجهات. لكن ليس من السهولة بمكان أن تتنبأ بأثر واحتمالية الأحداث المستقبلية أو منحى التوجهات. وفي الواقع فإنه من الصعوبة تحديد الأحداث غير المتوقعة وحالات عدم التيقن. ولكن يمكننا التعلم من التاريخ وأن نتصور نوع المفاجأة التي يمكن أن تطرأ.

وعلىنا كقيادة البدء بدراسة التوجهات والتغيرات التي تحدث على مر الزمان ضمن الأطياف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. وتحدث التوجهات بشكل تدريجي ولكن على درجات متباينة من السرعة والتأثير. ويمكن استغلالها والاستفادة من الفرص التي توفرها أو تفادي الضرر الذي قد يحدثه. وإن اكتشاف نقطة التحول أو الانعطاف قبل أن تحدث هي اللحظة التي تكمن فيها غالباً أعظم فرصة للاستفادة من التغيير.

إن دراسة الأحداث المحتملة كنقاط التحول ونقاط الانعطاف والمفاجآت تساعدنا على رؤية الطريقة التي يمكننا أن نتكيف من خلالها مع الأزمة، وأن نستثمر الفرص التي تتيحها. وهذا يساعد الجهات على أن تكون أكثر مرونة تجاه التغيير في ظروف أقوى من ذلك بدلاً من مجرد الإبقاء على وضعها الراهن. وبالتالي فإن ذلك يزيد من فرصها في البقاء والابتكار وتحسين الأداء. وتحقيق النجاح طويل الأمد.

وعلى المؤسسات في الأردن والمنطقة البدء بتقييم مستوى النضج وتحديد خط الأساس المرجعي فيما يتعلق بجاهزيتها لاستشراف المستقبل من خلال تقييم الجوانب التالية:

- 1 تقوم القيادة بإشراك الفئات المعنية في وضع تصور استباقي للمستقبل، من خلال إجراءات وأنشطة منظمة ودورية.
- 2 تقوم القيادة بتوضيح الأهداف والنتائج والآثار المترتبة على أنشطة استشراف المستقبل.
- 3 يتم عقد ورش عمل لتدريب القيادات والموظفين. وتوضيح إطار عمل وأدوات استشراف المستقبل.
- 4 تقوم القيادة باتخاذ القرارات بالاعتماد على مؤشرات الأداء، ونتائج دراسات المستقبل.
- 5 يتم تحديد التحديات والفرص والسيناريوهات البديلة بالاعتماد على أدوات استشراف المستقبل.
- 6 تقوم المؤسسة باختيار أدوات استشراف المستقبل. بحيث تراعي طبيعة التحدي الاستراتيجي.
- 7 تقوم المؤسسة باتخاذ القرارات بناءً على الدراسات المستقبلية والتي تقوم بتنفيذها بشكل دوري.
- 8 يتم جمع المعلومات ذات الصلة من خلال مصادر ذات مصداقية ومن خلال رصد وسائل الإعلام المختلفة لذلك.
- 9 الاستفادة من الدراسات الداخلية والخارجية. ودمجها في إطار عام لتحديد التوجهات المستقبلية.
- 10 تقوم المؤسسة باستكشاف معظم الخيارات والبدائل المستقبلية. وتوفر تغطية شاملة لمجالات العمل.
- 11 هنالك عملية منهجية لتحديد الاحتمالات المثلى للبدائل المستقبلية لدعم متخذي القرار.
- 12 تقوم المؤسسة باتخاذ القرارات بناءً على الدراسات المستقبلية والتي تقوم بتنفيذها بشكل دوري.
- 13 يتم تحديد مبادرات وسياسات بديلة بالاعتماد على دراسات استشراف المستقبل.

وأضحى من الضروري إيجاد وحدات تنظيمية أو مراكز لاستشراف المستقبل تعتمد على تحليل البيانات الضخمة. وتبني قواعد بيانات واقية يتم دراستها للخروج بأفكار تدعم اتخاذ القرارات الصائبة منطلقين من الوعي بالتاريخ والواقع. واضعين تصورات تجعل المستقبل الأفضل واقعاً ممكناً.



المهندسة وداد قطيشات

٥ استخدام تقارير إدارة الأداء في دعم عمليات اتخاذ القرار بالاستناد إلى المعلومات الدقيقة التي توفرها هذه التقارير حول مستويات أداء وإجاز الأهداف والبرامج والمبادرات الرئيسية.

إلا أنه قد لا يكون خفياً على أحد أن إدارة الأداء الحكومي في الأردن تعاني من عدد من التحديات التي تجعلها ليست بالمهمة السهلة، ومن أهم هذه التحديات:

**أولاً:** عدم وضوح الجهة المسؤولة عن مهمة إدارة الأداء الحكومي بمفهومها المتكامل وذلك مع تعدد الجهات التي تعمل على متابعة تنفيذ البرامج على المستوى الوطني مثل رئاسة الوزراء، وزارة التخطيط، دائرة الموازنة العامة وغيرها دون تنسيق واضح بين هذه الجهات.

**ثانياً:** ضعف التنسيق المؤسسي على المستويين الاستراتيجي والتنفيذي بين الوزارات والمؤسسات العاملة في القطاعات الحكومية المختلفة وهو الأمر الذي يجعل تنسيق عمليات إدارة الأداء بدءاً من عمليات تخطيط المؤشرات مروراً بتنفيذها ومن ثم متابعة تحقيقها أمراً صعباً للغاية.

**ثالثاً:** ضعف سلسلة المؤشرات القطاعية والمؤسسية الموضوعية خاصة إذا علمنا أنها في الغالب تركز على مؤشرات المخرجات المباشرة للعمليات دون التركيز على مؤشرات الكفاءة والفاعلية لأعمال الجهات الحكومية (مخرجات النتائج والأثر).

## ادارة الاداء الحكومي تطلعات وتحديات

تكمن أهمية إدارة الأداء الحكومي في أهمية الدور الذي تقوم به وزارات ومؤسسات الدولة في عملية التنمية بأبعادها المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. بالإضافة إلى أهمية دور هذه المؤسسات في تقديم خدمات تلبي احتياجات المواطنين.

وفي هذا السياق، وبحسب الممارسات الإدارية الجيدة، فإن إدارة الأداء المنظم والممنهج تركز بشكل أساسي على عدد من الخطوات الأساسية أهمها:

١ وضع إطار عمل واضح للأداء لمتابعة تحقيق الأهداف والأجندات الوطنية الموضوعية أصلاً بالاستناد إلى توجهات وأولويات استراتيجية دقيقة.

٢ التخطيط لعمليات قياس الأداء من خلال وضع مقاييس ومؤشرات الأداء ومستهدفاتها وخطط واضحة لقياسها على مستويات أهمها:

- إدارة الأداء على المستوى الوطني لمتابعة المؤشرات الوطنية المتعلقة بقياس مدى تحقيق الرؤية المنشودة وتقييم جهود الحكومة في تحقيق الأولويات الوطنية.
- إدارة الأداء المؤسسي من حيث المؤشرات المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية الواردة في الخطط الاستراتيجية للجهات الحكومية، ومدى تحقيق السياسات والبرامج المطروحة من قبل هذه الجهات، ومدى التنسيق بين تلك السياسات والبرامج على المستوى الوطني.

٣ متابعة الأداء والإجاز في تحقيق الخطط والأهداف الوطنية الاستراتيجية والتشغيلية وأداء الخدمات الحكومية، والتعرف على مستوى الأداء الفعلي، ومقارنته بالأداء المستهدف.

٤ التطوير المستدام للأداء بناءً على قياس النتائج المتحققة والتدخل المباشر في معالجة كافة التحديات لتحقيق الأداء والإجاز المتميز بأساليب تتميز بسهولة التطبيق وسرعة اتخاذ الإجراءات، واعتماد الوسائل الكفيلة لمواجهة المشاكل التي تعترض تنفيذ السياسات والبرامج.

ومن هنا، وبناءً على ما ورد أعلاه، فإن متطلبات التطبيق المؤسسي الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تأسيس منظومة متكاملة لقياس الأداء تركز على:

- هيكله مؤسسية لهام إدارة الأداء بحيث يتم ضمان:
- إيصال وتفصيل مهمة إدارة الأداء الحكومي إلى كيان إداري متخصص في إدارة وقياس الأداء وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والمهام وإجراءات العمل المنوطة به
- تكاملية الأدوار بين الجهات المعنية للوصول إلى تحقيق أهداف إدارة الأداء
- إلغاء الازدواجية والتداخل في تنفيذ مهام إدارة الأداء بين الجهات المعنية
- تبادلي الجمع بين مهام تنفيذية ومهام رقابة الأداء في كيان مؤسسي واحد

• بناء نظام قياس للأداء المؤسسي، يمكن من خلاله رصد وتقييم الأداء من خلال بطاقات متابعة وتقييم الأداء وصولاً إلى نظام إلكتروني فعال لهذه الغاية.

• تعزيز ثقافة الأداء والتركيز على النتائج، وتوفير الدعم الكامل لعملية التطوير ورفع كفاءة وفعالية متابعة الأداء.

• تفعيل دور القادة في كافة مراحل العمل من مرحلة التخطيط مروراً بمراحل التنفيذ والتطور وصولاً إلى الإنجاز وتحقيق النتائج المتميزة، وبحيث يكون حاضراً لمساعدة فريقه بإيجاد حلول عملية ومبدعة واتباع مؤشرات القياس لبلوغ نتائج سليمة.

• تدريب وتأهيل الكادر البشري وتطوير مهارات التخطيط وفقاً للمرجعيات العالمية في مجال قياس الأداء.

• تبني الاستراتيجيات والأدوات التي تساهم في توفير المعلومة الدقيقة والوقت الكافي للمعنيين لمتابعة وتقييم الأداء بطريقة فعالة.

- بناء منظومة قيمة تركز على مجموعة قيم مساندة لمفاهيم إدارة الأداء الفعال والتي من أهمها:
- الشفافية وحق كل مواطن في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي.
- المساءلة عن النتائج وأن الموظف العام مسؤول أمام الآخرين.
- الاهتمام بالمواطن كمتلقي خدمة من خلال وضع ومراقبة ونشر معايير واضحة للخدمات.

• تطوير الإطار القانوني والتشريعي ليشكل مظلة قانونية لإدارة الأداء الحكومي.

• تطوير نظم المعلومات لتوفير البيانات اللازمة لتطبيق مفهوم الأداء المؤسسي.

• تطوير مجموعة مؤشرات لقياس الأداء تغطي جودة الخدمات، والكفاءة في استخدام الموارد، والفعالية في تحقيق الأهداف.

• تطوير آليات مناسبة للقيام بعمليات القياس باستخدام المؤشرات التي سبق أن تم التوصل إليها.

وختاماً، حرّياً بالقول، بأنه لا يمكن الاستمرار بالتعامل مع إدارة الأداء بالطريقة التقليدية غير الفعالة التي تم التعامل بها عبر سنين طويلة خلت، ولا بد الآن من تبني توجه استراتيجي جاد لتبني نظام فعال لإدارة الأداء الحكومي يساهم في رفع كفاءة الجهاز الحكومي وتحسين فاعليته.

والله ولي التوفيق...



## ممكنك الحكومة الذكية للوصول إلى حكومة ذكية

الدكتور بشار حسين الصرايرة

فالتطورات التقنية كالحرائط الرقمية وأجهزة الاستشعار وغيرها ساعدت في تطوير بيئة إلكترونية جديدة من الممكن أن تستفيد منها الحكومة في تشغيل وصيانة خدماتها بطريقة أكثر فعالية وأقل كلفة وأقل عرضة لحصول الأخطاء البشرية أو التجاوزات الإدارية. يركز التحول إلى الحكومة الذكية على الاستخدام الاستراتيجي لأحدث تقنيات المعلومات والاتصالات. وعلى رأسها التقنيات الذكية. بهدف إجراء تحول نوعي في الطريقة التي تعمل وفقها المؤسسات الحكومية. وذلك لتحقيق رضى المستخدمين. وبالتعاون الفعال مع جميع الجهات ذات الصلة.

ويتم ذلك عبر توفير وسائل تواصل سلسلة وتفاعلية وذكية تعمل في أي وقت وأي مكان. عبر العديد من الأجهزة المحمولة.



تعتبر الحكومة الذكية هي الامتداد التقني والمكمل للحكومة الإلكترونية. فبناء الحكومة الإلكترونية بتقسيماتها الرئيسية حكومة إلى حكومة (G2G) حكومة إلى مواطن (G2C). (حكومة إلى قطاع الأعمال G2B) تعتبر النقطة الرئيسية للتحول الإلكتروني في الدول والتي تتم من خلال بنية تحتية رقمية تتضمن بناء شبكات المعلومات الأمانة (Government Security Network) التي تربط الجهات الحكومية فيما بينها. وبناء الأنظمة الحكومية المشتركة (Government Resources Planning GRP) وبوابة الحكومة (Government Portal) والانتهاج من مراحل تحويل الخدمات الحكومية من تقليدية إلى الكترونية وفق منهجيات التحول الإلكتروني وإدارة المشاريع التقنية والتي تتضمن إعادة هندسة الإجراءات والعمليات للخدمات لتتواءم مع متطلبات التحول الإلكتروني والتطبيق التقني لأنظمة الخدمات والتي قد يتطلب إعادة تصميم الخدمات الحكومية وبناء خارطة ترابطات إنجاز الخدمة كالخدمات التي تتشارك فيها أكثر من جهة حكومية وارتباط قواعد بيانات حكومية كقواعد بيانات السكان والاحوال الشخصية وغيرها.

فالحكومة الذكية هي التطور الطبيعي لنموذج الحكومة الإلكترونية الذي تسعى إليه الحكومات في طرح الخدمات العامة الحكومية على الإنترنت من خلال تطبيقات الويب والبوابات الإلكترونية. وتأتي الحكومة الذكية وتطبيقاتها لكي تكمل ما تم بناؤه والاستثمار فيه عبر الاقتراب أكثر من المواطن من جهة. والتفاعل المباشر والمتزامن مع البيانات المنتشرة في المجتمع ومكوناته الاقتصادية والاجتماعية والأمنية من جهة أخرى.

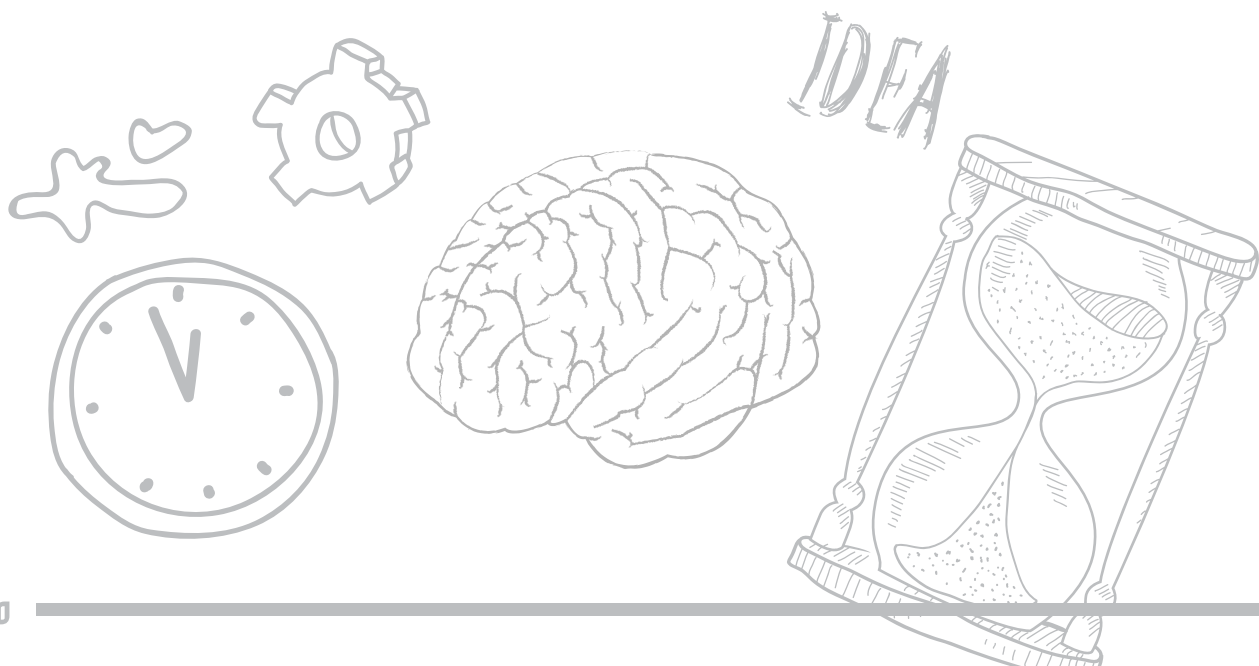
ومن أجل أن تتحول الحكومة الإلكترونية إلى حكومة ذكية فمن الضرورة العمل على عدة محاور تقنية وإدارية وتشريعية في آن معاً ونذكر منها: إنشاء إطار عمل الخدمات الحكومية الذكية على الهواتف المحمولة وكيفية تجميعها وطرحها بشكل يخدم الأفراد. وقد تكون الخدمات الحكومية الذكية مقدمة من خلال تطبيق حكومي موحد تكون الخدمة العامة فيه عنصراً خديماً يتم إضافته أو إزالته إلى ذلك التطبيق الضخم. وكذلك العمل على تطوير إرشادات وقوالب خاصة بالتطبيقات الذكية (Smart Government Apps Guideline). بالإضافة إلى العمل على فتح بيانات الحكومة الضخمة (Government Big Data) وبناء منظومة الدفع الإلكتروني عبر الهواتف الذكية من أجل تمكين المواطن من إنجاز معاملاته.

فقد لا يكون من المناسب تحويل الخدمات التي تتطلب من المستخدم إرفاق مستندات معينة إلى خدمات ذكية. بالإضافة إلى تقييم درجة التعقيد في التغيير المطلوب إجراؤه على طريقة سير العمل. والجدوى من إجرائه في ذات الوقت. وكذلك إعادة هيكلة طريقة العمل من أجل تبسيطها والتقليل من الخطوات غير الضرورية التي على المستخدم اتخاذها لتكون أكثر ملاءمة نسبياً لتحويلها لخدمات ذكية. والأخذ بعين الاعتبار الخدمات الإلكترونية التي تعد جوهرية بالنسبة للجهات الحكومية وتساعد في خدمة الجمهور بشكل كبير. ولكنها غير مناسبة للأجهزة الذكية الشائعة الاستخدام. حيث بالإمكان أن تدرس تلك الجهات استخدام أجهزة وبرامج يتم تعديلها للمساعدة في تحويل تلك الخدمات إلى خدمات ذكية.

من بين الأمثلة التي يمكن إدراجها هنا: أنظمة التعرف إلى رقم لوحة السيارة والكشف عليها. وكاميرات خارجية ذكية توفر معلومات عن حركة المرور الخ.

وعلى الرغم من أنه يمكن اعتبار الحكومة الذكية امتداداً للحكومة الإلكترونية. إلا أن وجود الخدمات الحكومية الإلكترونية ليس شرطاً مسبقاً للتحويل إلى الحكومة الذكية. مما يعني أن التحويل إلى الحكومة الذكية لا يتم فقط عن طريق ترحيل الخدمات الإلكترونية إلى منصة الخدمات الذكية. ولكن تبدأ عملية التحويل في العادة. بتقييم الخدمات الإلكترونية القائمة لدى الجهة الحكومية. وفي معظم الحالات. تكون الخدمات المعلوماتية والاجرائية هي أولى الخدمات التي تبدأ الجهات الحكومية بتحويلها إلى خدمات ذكية.

وللوصول إلى الحكومة الذكية فإنه أصبح من الضرورة تمكين الجهات الحكومية بعدة مكينات تضمن وصولها إلى الحكومة الذكية وأهمها: إجراء تقييم للخدمات الحكومية لمعرفة إذا ما كانت تصلح لتحويلها إلى خدمات ذكية أم لا. وذلك عبر دراسة متطلبات الخدمة. والقيود على السعات المتاحة. وإمكانية استخدام التقنيات الذكية لتقديم تلك الخدمات بالإضافة إلى دراسة آلية تدفق البيانات الخاصة بالخدمة.



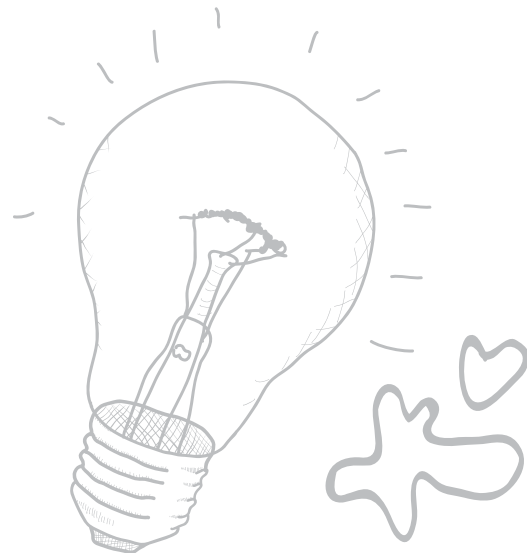
ولتمكين الجهات الحكومية للبدء في مسيرة الحكومة الذكية والتحول الذكي للخدمات الحكومية فإنه من الضرورة أن تمكن الجهات الحكومية بعدة محاور تساهم في بناء الجاهزية الحكومية للتحويل الذكي وقد تشمل ما يلي:

- تمكين الجهات الحكومية في رفع مستوى التحول الإلكتروني/الذكي للخدمات من خلال تحديد خدمات ذات أولوية وذات أثر مباشر على المتعاملين من خلال أدلة إرشادية تتضمن آلية التحول الإلكتروني/الذكي للخدمات الحكومية من بداية تقديمها وحتى اكتمال جاهزيتها على الموقع الإلكتروني والأجهزة المحمولة بهدف تقديمها للمتعاملين بطريقة إلكترونية/ذكية بالكامل وتشمل طرق الوصول إلى الخدمة المقدمة من خلال الهاتف المتحرك. منصات العمل المتوفرة لتطبيق الهاتف المتحرك واللغات المتوفرة في قنوات الوصول إلى الخدمة من خلال البوابة الإلكترونية وغيرها.
- بالإضافة إلى تمكين الجهات الحكومية بمتطلبات جودة الخدمات الإلكترونية/الذكية الحكومية من خلال أدلة إرشادية توضح معايير جودة الخدمات والتي قد تشمل مفهوم الاستدامة، وجودة المعلومات، والأداء الموثوق، والاستجابة، وطمأنينة العميل، وخدمة العملاء وأدوات التواصل الاجتماعي كأحد أبرز متطلبات الخدمة الحكومية الذكية.

بالإضافة إلى تمكين الجهات الحكومية بتكامل خدماتها فمن الضرورة بمكان أن تعمل الحكومة على بناء الأنظمة الترابطية كأنظمة الدخول الموحد للخدمات الحكومية وأنظمة تحقق الهوية للمستخدم والتي تستخدم مرة واحدة، وبالإضافة إلى توفير كافة البيانات الحكومية المطلوبة كالثائق والمستندات الثبوتية على شكل سجلات رقمية تأخذ من مصدرها مثل طلب ارفاق هوية شخصية يمكن الاستعاضة عنها بالرقم الوطني من سجلات الأحوال المدنية أو رقم جواز السفر أو أي ارقام مفتاحية أخرى وهو ما يسمى يمكن تكامل الخدمات الحكومية.

ومن خلال توفير المكنات الحكومية الأخرى لمعايير جودة التطبيقات وأمن المعلومات ورضى المستخدمين فإن الجهات تبني منظومة التميز في خدماتها الذكية وفق أفضل الممارسات العالمية.

وتأتي معايير نموذج التميز المؤسسي الخاصة بالتميز الإلكتروني/الذكي أحد أبرز المكنات التي تساند الجهات بالسير على الطريق الصحيح للتحويل الذكي كالتكيز في نموذج التميز على بناء استراتيجية التحول الإلكتروني/الذكي وفق مؤشرات أداء تضمن التحول وكذلك قياس آلية تنفيذ إدارة مشاريع التحول وإدارة التنسيق الحكومي في الخدمات المشتركة.





## رحلتي في التميز



### السيدة نجاة البرقي

عملت بروح الفريق وقمت بالاستفادة من مواهب ومهارات زملائي وتحفيزهم. كما أنني أثريتهم بما لدي من خبرات. ولأنني أسعى إلى التجديد والتغيير فقد سعيت لتغيير مجال عملي من قسم استخدام العمالة الوافدة إلى قسم تشغيل الأردنيين. وهنا أحسست أنني وجدت العمل الذي يتناسب ومهاراتي وصفاتي. وبما أن مديرية التشغيل قد تم استحداثها في الوزارة. وتم تعييني رئيسة لقسم التشغيل في مديرية تشغيل الزرقاء. فحينها قررت بأن أبدأ بداية متميزة. فبدأت أبتكر أساليب وأنشطة ووسائل لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المديرية. وأن أخدم أبناء مجتمعي وخصوصاً من هم بحاجة إلى العمل ولا يستطيعون الحصول عليه.

عملت بكل جد واجتهاد. وواجهت العديد من العقبات والانتقادات. ولكن إيماني وطموحي أعطاني الدافع والحماس لإكمال مسيرتي. ونظراً لأن طبيعة عملي تتطلب وجود علاقات واسعة مع مؤسسات المجتمع المدني. فقد عملت على بناء علاقات مميزة مع العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة ومؤسسات المجتمع المدني. وكنت أمارس العمل الميداني بشكل واسع في عملي. واستطعت خلال عام من نقل صورة لائقة وحسنة عن خدمات الوزارة في مجال التشغيل وبناء جسور تعاون مع الشركات التي أثمرت عن رفع نسبة تشغيل الأردنيين في هذه الشركات آنذاك.

النجاح والتميز أساس طموح كل إنسان. فمنذ الصغر يدخل الإنسان في هذه المرحلة وهي الحلم بما سيكون عليه بالمستقبل. فتأتيه هواجس كثيرة بذلك فتارة يتمنى بأن يكون مديراً. وتارة بأن يكون مهندساً. وتارة أخرى طبيباً... وما إلى ذلك. أما بالنسبة لي فقد مررت بهذه المرحلة بصغري وكان حلمي في هذه المرحلة بأن أكون ناجحة ومتميزة وقيادية في عملي. وقد التمس أفراد عائلتي في هذه الصفات. وأشاد الكثير من المحيط الذي عشت فيه (مدرستي. جامعتي. أقرائي وجيراني) في صفاتي وأساليبي في التعامل مع الأشخاص وفي حنكتي بالتعامل مع الأمور والمستجدات. كبرت وظل يراودني حلم أن أصنع الاختلاف والتميز. وأنهيت مرحلتي التعليمية الأولى بمستوى الدبلوم. وكانت مسيرتي الأولى في وزارة العمل بوظيفة مدخلة بيانات. وكما هو متعارف عليه في الأصدقاء بأن هذه الوظيفة من الوظائف الروتينية وأن الموظف الحكومي شخص غير طموح. وإنتاجيته متدنية وأنه ليس لديه أية مقومات تمكنه من الإبداع والابتكار في العمل الحكومي.

ولأنني أوؤمن أنه لا نجاح دون المرور بمحطات التعب والفضول واليأس. ولقناعتي بأن صاحب الإرادة القوية لا يطيل الوقوف عند هذه المحطات. لا بد من الانطلاق من هذه المحطات نحو النجاح.

النجاح. لذا فأني كنت غير راضية عن نفسي في هذا العمل. لأنه ليس بالمستوى الذي أطمح إليه. وحينها فقد سعيت إلى التعلم وتطوير ذاتي. فقامت بتنظيم وقتي وعملي. واجتهدت في عملي بالرغم من العوائق التي واجهتني من قوى الشد العكسي الموجودة في بيئة العمل. وكان نتيجة لذلك رضى مسؤولي في العمل عن جهدي وعن شخصي. وبناءً عليه فقد تم ترقيتي إلى رئيسة قسم. وكلّي إيمان أن حماسي كل يوم يزداد وطموحي ليس له حدود.

وفي خضم هذه الإجازات التي كان لها صدىً واسعاً من قبل الجميع، فكان لا بد من تطوير نفسي من ناحية مؤهلي العلمي، فخضت هذا الطريق الذي أنهكني تعباً وزاد علي عبأ على الصعيد العائلي والعملي في سبيل تطوير مؤهلي العلمي والحصول على الشهادة الجامعية والتي قد حصلت عليها بتفوق، ونتيجة هذا الجهد فقد تم ترقيتي مرة أخرى إلى منصب مديرة لمديرية التشغيل وهذا زادني حماساً لتطوير وترقية نفسي أكثر. وبذلك المنصب فقد حصلت على مساحة أكبر للعمل وصلاحيات أوسع لتحقيق أهداف المديرية، وقد نلت أثناء تواجدي في هذا المنصب العديد من الحوافز المادية والمعنوية من وزارتي ومن الجهات الدولية والشركات ومؤسسات المجتمع المدني.

ومن الجدير بالذكر بأن البرامج التدريبية الداخلية والخارجية التي التحقت بها من خلال الوزارة ساهمت بشكل كبير في هذا النجاح لدي كما أنها زادت من معلوماتي وخبراتي التدريبية التي مكنتني من التدريب ومشاركة المعرفة والمعلومات مع باقي الزملاء.

وبعد التوفيق من الله والدعم الكبير من أسرتي ورؤسائي في العمل، والذي كان لهم الأثر الكبير على قراري في المشاركة في جائزة الموظف الحكومي المتميز ضمن جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، فقد خضت هذه المرحلة وواجهت العديد من الصعوبات والتحديات فيها، وخصوصاً مرحلة المناقشة والتي تعتبر أصعب مرحلة من مراحل الجائزة، إلا أنه بتوفيق من الله فقد حصلت على الجائزة وكان شعوري بالفخر بهذا الشأن كبير جداً، نتيجة الجهد الذي بذلته لتحقيق هذا الإنجاز.

إن حصولي على الجائزة كان له أثر كبير في تغيير مجرى حياتي حيث أنه:

- دفعني بقوة للعمل وزاد من طموحي وإيماني بأن ما أقوم به هو الطريق الصحيح لتحقيق أهدافي.
- دفعني لنقل تجربتي لجميع زملائي في المديرية في المملكة.
- حفزني على التغيير في أساليب وآليات العمل وابتكار أساليب متطورة ونقلها إلى زملائي في الميدان.
- دفعني للمنافسة على منصب أعلى من المنصب الذي كنت أشغله، وقد تم الحصول عليه بمثابة جهد مضاعف مني أيضاً، حيث تم تعييني كمستشار عمالي «دبلوماسي» في السفارة الأردنية في سلطنة عُمان.
- دفعني للعمل بكل جد ونشاط وبتواصل كبير وفعال مع أبناء الجالية الأردنية من أجل حل القضايا العمالية وتسويق الكفاءات الأردنية.

وفي النهاية فإنني أحمد الله عز وجل وأثنى عليه على ما وهبني إياه من هذا الفضل، وأتقدم بجزيل الشكر والحب والتقدير لجميع أفراد عائلتي وزملائي الذين كان لهم الفضل في دعمي للحصول على هذه المناصب وجائزة التميز التي تعتبر فخر لكل أردني.

## تميّز الصناعة الوطنية.. هدف استراتيجي لغرفة صناعة عمان



الدكتور نائل الحسامي/ مدير عام غرفة صناعة عمان

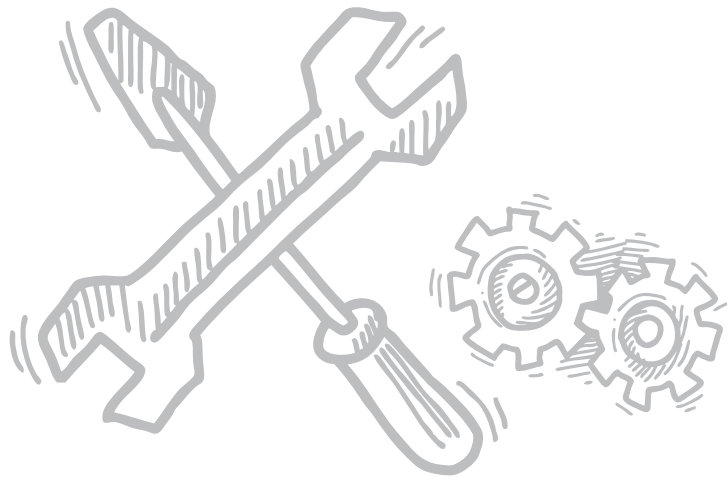
وأخيراً ضرورة إيلاء جهد وتركيز أكبر على معالجة التحديات التي يتفق عليها الجميع وأوردتها التقارير الدولية الخاصة بالتنافسية العالمية وممارسة الأعمال وتساهم في عدم تقدم الأردن إلى مراتب متقدمة وعلى رأسها عدم الاستقرار التشريعي والبيروقراطية الحكومية في التعامل مع القطاع الخاص. وقضايا العمالة والحاجة الجدية إلى الابتكار من خلال تعزيز المكون التكنولوجي وعمليات البحث والتطوير وإيلاء أهمية أكبر لمؤسسات البحث العلمي والتطوير. ودمج القطاع الخاص في عمل هذه المؤسسات الوطنية.

وعليه، اعتمدت غرفة صناعة عمان استراتيجية تهدف إلى فتح آفاق جديدة لتعزيز الصناعة الوطنية وإظهار تميّزها وتحديثها لتعزيز قدرتها التنافسية. حيث قامت الغرفة بافتتاح المركز الوطني للتعبئة والتغليف لمساعدة الشركات على تحسين التعبئة والتغليف وتصميم ومراجعة الملصقات بما يتماشى مع المعايير الدولية. حيث سيقدم المركز خدمات نوعية وبمجالات متنوعة من تصميم العبوات والأغلفة والملصقات التعريفية وهاكلها ومواءمتها مع متطلبات الأسواق العالمية. وتقديم الاستشارات بجميع أشكالها. وتقديم البرامج التدريبية، والفحوصات المخبرية اللازمة، بما يناسب متطلبات التصدير والتسويق لزيادة قدرة المنتج الوطني على المنافسة الداخلية وبأسواق التصدير.

في الوقت الذي يبرز فيه القطاع الصناعي كأبرز محركات الاقتصاد الوطني من خلال مساهمته الفاعلة في الناتج المحلي الإجمالي بشكل مباشر وغير مباشر وفق معيار القيمة المضافة التي يساهم بها في الاقتصاد. وقدرته في المساهمة على توليد فرص العمل وتدوير رؤوس الأموال محلياً إلا أنه من أكثر القطاعات عرضةً للتأثر بالتحديات الخارجية كما شاهدنا خلال السنين الثلاث الماضية وبعد ظهور التحديات الجيو-سياسية في المنطقة وأثر ذلك على إغلاق الحدود مع أكثر الأسواق المستقبلية للمنتجات الأردنية.

في حين أن المنتج الأردني في الأسواق غير التقليدية يفقد جاذبيته وميزته التنافسية في تلك الأسواق نظراً لحاجة المصنعين للعديد من البرامج الهادفة لتسهيل عملية دخولهم لتلك الأسواق بدءاً من مطابقة المواصفات والابتكار في الإنتاج والتغليف وانتهاءً بتذليل أي معوقات جمركية أو فنية تحول دون المنافسة العادلة للمنتجات الأردنية في الأسواق الخارجية.

وحتى لا يكون الضوء مسلطاً فقط على أسواق بعينها أو منتجات محددة. تظهر ضرورة تعزيز الميزة النسبية للصناعات التحويلية وتوفير البيئة الملائمة لإنشاء الصناعات المرتبطة والمولدة من الصناعات الاستخراجية. وتشجيع إنشاء اتحادات للتصدير بين الصناعات الصغيرة والمتوسطة وبما يساهم في تخفيف التكاليف التجميعية للإنتاج والتعبئة والترويج والتصدير.



كما قامت غرفة صناعة عمان بتوثيق العلاقة مع المؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثية لتوفير الاحتياجات والخبرات المناسبة منها للقطاع الصناعي لتطوير منتجاته. فتم توقيع مذكرة تعاون مع جامعة البلقاء التطبيقية بهدف العمل المشترك لتطوير الصناعة الأردنية في مختلف المجالات الفنية والتكنولوجية والإدارية والتسويقية وإزالة ومعالجة المشاكل والمعوقات التي تواجه الصناعة الأردنية بما يؤدي إلى تطوير القدرة التنافسية للمنتجات الأردنية وكذلك القيام بتنفيذ برامج وتأهيل الشباب لسوق العمل من خلال تدريبهم وصقل مهاراتهم.

وإيماناً من الغرفة بأهمية نشر ثقافة التميز بين المؤسسات الصناعية من خلال تطبيق أفضل الممارسات الدولية. تسعى الغرفة الى بناء شراكة مؤسسية مع مركز الملك عبدالله الثاني للتميز. بهدف تنفيذ برامج تدريبية لتجذير ثقافة التميز في المؤسسات المنتسبة لغرفة صناعة عمان. والاستفادة من شراكة المركز مع المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة من خلال حث الشركات الصناعية على الحصول على شهادات التميز والاعتراف الأوروبية التي تساعدها في فتح آفاق التصدير إلى أوروبا. وكذلك تشجيع المؤسسات الصناعية للحصول على خدمات التقييم الذاتي للوقوف على درجة تميزها واستعداداتها للمنافسة على المستوى الدولي.

كما قامت الغرفة بإطلاق عدة برامج للدعم الفني والمالي بهدف تطوير الصناعة الوطنية. منها على سبيل المثال لا الحصر:

• **برنامج دعم المصانع للحصول على شهادات المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة والبيئة والسلامة.** والذي يقدم دعم مالي للمصانع بسقف (٢,٥٠٠) دينار بنسبة ٥٠٪ من كلفة الخدمات الاستشارية اللازمة للحصول على شهادات المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة والبيئة والسلامة مثل:

HACCP, ISO 14001, OHSAS ISO 9001, ISO 22000

• **برنامج دعم المصانع للحصول على علامات وشهادات المطابقة المحلية والدولية.** والذي يقدم دعم مالي للمصانع بسقف (٥,٠٠٠) دينار بنسبة ٥٠٪ من كلفة الخدمات الاستشارية والفحوصات الفنية اللازمة للحصول على أي من علامات وشهادات المطابقة المحلية والدولية التي يذكر منها: علامة الجودة الأردنية. علامة المطابقة الأوروبية CE. علامة المطابقة الأمريكية UL وأيضا أي علامة/ شهادة مطابقة دولية تساعد وتؤهل المصانع للتصدير إلى الأسواق الإقليمية والدولية.

• **مشروع نقل التكنولوجيا الرفيعة بالبيئة الممول من الاتحاد الأوروبي.** والذي يتم من خلاله تقديم خدمات استشارية للصناعات الغذائية حول الانتاج الأنظف وتقليل الفاقد الصناعي وترشيد استهلاك الطاقة.

• **برنامج ربط مشاريع التخرج الهندسية بالقطاع الصناعي.** والذي يتم من خلاله تنفيذ مشاريع التخرج الهندسية لدرجة البكالوريوس لمختلف التخصصات الهندسية بناء على طلبات واحتياجات المصانع.

• **برنامج الارشاد الصناعي.** والذي يتم من خلاله تقديم خدمات إرشاد متخصصة للمصانع في مختلف المجالات بناءً على احتياجاتها.

• **إصدار دليل حول ترشيد استهلاك الطاقة والمياه في المصانع. يوزع مجاناً على الصناعيين.**

• **إعداد دليل تفسيري حول أسس ممارسات التصنيع الجيد لمواد التجميل الصادرة عن المؤسسة العامة للغذاء والدواء.**

كما تقوم الغرفة بالتواصل مع عدد من المؤسسات المحلية والدولية بهدف الحصول على تمويل ودعم فني ومالي لعدة مشاريع في مجال كفاءة الطاقة والطاقة المتجددة. إضافة إلى تقديم مقترح إلى وزارة التربية والتعليم بخصوص خطة لتطوير برامج التعليم المهني الصناعي التابع لوزارة التربية والتعليم. من خلال استنساخ التجربة الألمانية في هذا المجال. كل هذه الجهود نأمل أن تثمر في مساعدة الصناعيين الأردنيين للارتقاء بمنتجاتهم. بحيث يصبح شعار (صنع في الأردن) دليلاً للجودة والتميز لدى المصنِّع والمستهلك.

## أورنج.. الشريك الذهبي لحفل جوائز الملك عبدالله الثاني للتميز

وذلك من أجل تطوير المجتمع بمختلف فئاته وقطاعاته، وخلق مستقبل مشترك لجميع الناس الذين تلامس Orange الأردن جوانب حياتهم. هذا وتدعم Orange الأردن قطاعات ومجالات متعددة على رأسها التعليم، والريادة الشبابية التي كان من أبرزها إطلاق برنامج BIG الموجه لتسريع نمو الشركات الريادية الناشئة، الدعم في مجال الصحة ومجال البيئة بالإضافة لرعاية العديد من الفعاليات والمؤتمرات والأحداث الوطنية. وفي هذا الإطار دخلت Orange الأردن شراكة استراتيجية مع مركز الملك عبدالله الثاني للتميز، تقوم بموجبها برعاية حفل توزيع الجوائز التي يديرها المركز، ومن جهة أخرى تقوم بتزويد المركز بخدماتها المتطورة في عالم الاتصالات بشكل حصري، حيث تؤمن Orange الأردن بأن جوهر الجائزة وطبيعتها يعكسان قيمها والتي تركز خلالها على تعزيز وبلوغ التميز على الدوام في كل ما تقدمه لزيائنها من الأفراد والمؤسسات من جميع القطاعات.

تضع Orange الأردن على عاتقها مهمة ربط الناس بكل ما يهمهم في صميم كل ما تقدمه لهم، الأمر الذي تلتزم به، والمعزز بمحركات استراتيجيتها الخمسية (Essentials 2020) التي أطلقت عام 2015، والتي تتألف من خمسة محاور (محركات) رئيسية تتمثل في تقديم خيارات ربط واتصال أكثر تنوعاً وغنى، وإعادة تشكيل العلاقة التي تربطها مع زيائنها، وبناء نموذج عمل رقمي متطور يهتم بالناس بما يمتد ليشمل الموظفين ويتوجه نحوهم بكل ما يقدمه، هذا بالإضافة إلى مساندة الزبائن من قطاع الشركات في تنمية أعمالهم وفي تسهيل إحداث التحول الرقمي ضمنها، فضلاً عن تنوع العمليات لديها بالاستفادة من أصولها على نحو أكثر فعالية.

وتماشياً مع استراتيجيتها للمسؤولية المؤسسية المجتمعية، تقوم Orange الأردن بالبناء على التزامها الراسخ تجاه صياغة برامج ومبادرات مجتمعية مستدامة وتنفيذها سواء منفردة أو بالشراكة مع منظمات المجتمع المدني المختلفة.



تعتبر Orange الأردن واحدة من الشركات التسع والعشرين التابعة لمجموعة Orange العالمية، التي تعتبر بدورها مشغلاً رائداً في مجال الاتصالات، وواحدة من المجموعات المدرجة ضمن قائمة مشغلي الاتصالات الأوائل على مستوى العالم. وحيث أنها تعتبر جزءاً من علامة عالمية، فإن Orange الأردن توظف خبراتها المكتسبة من المجموعة الأم، من أجل المساهمة في إحداث وتسهيل وتعزيز التحوّل الرقمي في المملكة، الأمر الذي سيخلق المزيد من فرص التقدم الاجتماعي والاقتصادي لأبنائها.

وإذ تشكل Orange الأردن، العمود الفقري لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في المملكة، وتلتزم بحمل راية العمل التي أعلاها جلاله الملك عبدالله الثاني لتطوير القطاع عبر تجسيد رؤاه السامية بتحويل المملكة إلى مركز إقليمي للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال تقديم أحدث الحلول والخدمات المبتكرة في عالم الاتصالات، لتلبي عبرها طموحات واحتياجات زبائننا من الأفراد وقطاع الأعمال على المستوى الوطني، ولربطهم بكل ما هو ضروري بالنسبة إليهم، بما ساهم في بلوغها مكانة متقدمة كأقوى مزود للإنترنت ذي السرعة العالية ضمن السوق. هذا وتواصل Orange الأردن المضي قدماً في مساعيها للاستثمار في مستقبل الأردن وأبنائه من خلال إدخال أحدث التكنولوجيات إليه، وعبر تعزيز البنية التحتية فيه لجعل هذه التكنولوجيات واقعاً وفي متناول الجميع.

وتوفّر Orange الأردن خدمات اتصالات متفوقة ومتكاملة في جميع أنحاء المملكة، مقدّمةً للأفراد والقطاع المؤسسي باقة واسعة ومتنوعة من خدمات الخط الثابت والخلوي وخدمات الإنترنت، وتركّز Orange الأردن في عملها على تقديم تجربة ربط واتصال لا تضاهي لجميع زبائننا من خلال شبكاتها للجيل القادم التي تشمل شبكات الجيل الرابع، وتقنيات التطور طويل الأمد، LTE، LTE-M، LTE-IoT، وشبكة الألياف الضوئية الموجهة للمنازل FTTH، وشبكة الألياف الضوئية الموجهة للأعمال FTTB، فضلاً عن النظام الفرعي لبروتوكول الإنترنت متعدد الوسائط (IP Multimedia Subsystem).

وتضع Orange الأردن خلاصة خبراتها المستقاة من مركز خدمات Orange للأعمال، وهو ذراع خدمات الأعمال التابعة لمجموعة Orange العالمية، في متناول شركائها من القطاع المؤسسي وقطاع الأعمال من خلال وحدة قطاع الأعمال (EBU)، مع باقة واسعة من أحدث الحلول المتقدّمة تكنولوجياً، والخدمات الاستشارية المعززة بالمعرفة والدراية التي تساهم في مساندة قطاع الأعمال وتساعد المؤسسات على البقاء في الصدارة. وتشتمل الحلول والخدمات التي تقدمها Orange الأردن للقطاع المؤسسي على خدمات الربط وحلول إدارة التهديدات الموحدة (Unified Threat Management)، وخدمات وحلول مراقبة الهجمات الموجهة لقطع الخدمة DDoS والسيطرة عليها، والخدمات السحابية، وخدمات مركز Orange للبيانات، وخدمات ومعدات الشبكات المحلية LAN/WLAN، وخدمات تتبع المركبات، وخدمات بث التلفزيون التي تتفرد بها Orange على مستوى المملكة عبر الإنترنت باستخدام بروتوكول IPTV وخدمة ربط المحادثات الصوتية عبر الإنترنت (Voice Over IP). كذلك، تقدّم Orange الأردن لزبائننا من القطاع المؤسسي وقطاع الأعمال سرعة وموثوقية لا تضاهي؛ حيث تلبّي خدمات شبكات الألياف الضوئية الموجهة للأعمال FTTB احتياجات هؤلاء الزبائن في مجال الربط، بما يضمن تحويل مكابهم وأعمالهم إلى بيئات عمل ذكية تنتقل بعملياتهم التشغيلية إلى مستويات أكثر كفاءة وفعالية، هذا وتركّز Orange الأردن على مفهوم المدن الذكية من خلال استراتيجية تغطي ثلاثة أجزاء رئيسية تشمل جميع جوانب العمليات التشغيلية في المدن المتنامية، لمساعدتها على مواجهة تحدياتها، وجسر الفجوة بين إطلاق أحدث التقنيات وقدرة المدن على تبنيها واعتمادها كجزء من بنيتها التحتية.

## صناعة الموظف المتميز



السيدة حياة البو

ومن صفاته أنه مبادر شغوف يبادر بطرح الأفكار الجديدة التي من شأنها أن تُسهل العمل وتُنجزه بشكل أسرع. وماهر في التواصل مع الآخرين. ويتسم بالطموح حيث يولد الطموح الأفكار الإبداعية والصفات القيادية والثقة بالنفس. فالقيادة تبدأ مع الثقة بالنفس.

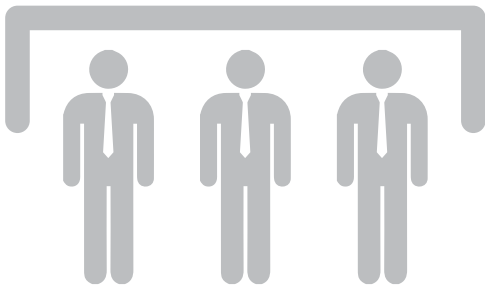
كما يتسم الموظف المتميز بالروح الايجابية وهو بهذا يمثل الوصفة السحرية للفريق الناجح كما أنه منسجم مع بيئة وثقافة مكان العمل ومندفع ذاتياً لأداء المهام بحماس واجتهاد ويؤمن بقدرات من حوله من الموظفين والزملاء في المؤسسة ومتقبل للانتقاد بانفتاح ويمتلك ويقدر العمل بروح الفريق.

### من هو الموظف المتميز؟

باع الراعي أغنامه وسافر من إسبانيا إلى الأهرامات عبر الصحراء. باحثاً عن كنزه. وعندما وصل عرف أن الكنز الذي يبحث عنه مدفون في المكان الذي كان ينام فيه في قريته الإسبانية النائية. كان عليه أن يدفع الثمن مُخاطراً ومسافراً حتى ينال بُغيته. فلكي نحقق ما نريد. علينا أن ندفع الثمن بالفعل.. لا بالقول. وكما قال له ناصحه الفيلسوف: «عندما تعيش أسطورتك الذاتية. يتأمر العالم لصالحك. فتحقق أهدافك. (رواية «الخيميائي» لـ«باولو كويلهو»).

يمثل الوعي بالذات منطلق الإمساك بخيط المسؤولية. وهو مصدر القرار ومحرك الفعل الإيجابي ومنبع طاقة المبادرة والابتكار. الوعي الذاتي أشبه بالوقوف تحت المطر والاستمتاع. أو الرقص عوض الاختباء تحت مظلة وكأن مياه الأمطار ستجعلك تذوب أو تختفي! وبعيداً عن هذه الصورة الشعرية نوعاً ما. أن تكون ذكياً عاطفياً هو أن تتحلى بنوع من الوعي لتتعرف على قدراتك وإمكاناتك وكنزك المدفون في ذاتك عن كثب. ومن ثم فإن مسؤولية تغيير السلوك في بيئات العمل الحرّة والمفتوحة والمهمة والمعلمة والموحية تصبح عملية شاملة ومتكاملة يقع على المؤسسة نصفها. ويقع على الموظف نصفها الآخر.

وحيث أن كل موظف يتمنى أن يصل إلى تلك المرحلة من حياته التي ينعم فيها بوظيفة تُناسبه. ويجد نفسه فيها. ويكون قادراً على أدائها والتميز فيها. فتغدو مسؤوليته العمل على ضبط وإدارة نفسه ذاتياً. فالموظف المتميز وكما أفضت أبحاث (جالوب). يفهم طبيعة سلوكه ويعرف نقاط قوته ويستثمرها. فهو الذي يستثمر وقته في اكتشاف وتقوية نقاط قوته بدلاً من معالجة نقاط ضعفه من خلال «تمتين» نقاط قوته وإدارة نقاط ضعفه. ويعمل على تطوير نفسه من خلال القراءة واستطلاع كافة الأفكار الجديدة التي من شأنها أن تُضيف الإبداع للعمل والسرعة في إنجازه.



## لماذا تحتاج المؤسسات / المنظمات للموظف المتميز؟

يلعب البشر الدور الأساسي في المؤسسات والمنظمات فهم الذين يحدثون التغيير ويساهمون في صناعة المؤسسة الناجحة. ويتوقع الخبراء أن تحتل المعرفة الدور الذي احتلته الموارد الطبيعية في بدايات الثورة الصناعية. ومن هذا المنطلق تصبح أهم الاستثمارات البشرية حيث يكون أصحاب وصانعي المعرفة. والمؤسسة التي تستطيع أن تستثمر في تنمية الموارد البشرية هي من المؤسسات التي تخطو نحو المستقبل الزاهر.

### صناعة الموظف المتميز

التمكين والتمتين وحرية لعب الأدوار بدلاً من الرضوخ لتسلسل المهام والأوصاف الوظيفية الجاهزة. وكذلك فتح قنوات التفكير وإفساح الطرق للمبادرة والإبداع هي الحلول والمداخل الفعّالة لتطوير الأداء. وتكمن أعظم فرص نمو الأفراد في مواطن قوتهم والاستخدام الصحيح لهذه القوة فلا نعمل بالمفقود ونهمل الموجود. فلا بد أن نمتن مواطن قوة الأفراد. وندير نقاط ضعفهم.

هناك العديد من الطرق التي يمكن أن تساهم في صناعة الموظف المتميز من خلال تلبية الاحتياجات الأربعة الأساسية -الجسدية والعاطفية والعقلية والروحية. وفي كتاب (تغيير سلوك الموظفين-2015) حدد كل من «نك كنلي» و«شلومو بن هور»-أربعة عوامل ضرورية لتغيير السلوك وتطوير أداء الموظفين. وهي:

- الحافز الذاتي/ الداخلي للموظف.
- المهارات والقدرات المعرفية التي يتمتع بها الموظف.
- الذخيرة النفسية التي تكتنزها شخصية الموظف. وتشمل: قوة الإرادة والثقة بالنفس والمرونة والعزم والصلابة في مواجهة الملمات.
- البيئة المساندة من ثقافة مؤسسية إيجابية وعلاقات إنسانية وسلوكيات جماعية داعمة.

إذا كانت العوامل الثلاثة الأولى تقع ضمن نطاق الموظف ووعيه الذاتي بقدراته واستثمارها وإدارة نقاط ضعفه فأنها تحتاج لبيئة عمل مكنة وملهمة.

ومن سمات المؤسسة امتلاك قيادتها الرؤية والقيم الإيجابية في مكان العمل ووجود شكل شفاف ومفتوح من الاتصالات يعالج حاجة الموظف أن يشعر أن ما لديه لقوله له قيمة وتمكينه من صنع التوازن بين العمل والحياة الشخصية. فعندما يفى الموظف باحتياجاته وأهدافه المختلفة في الحياة. مثل احتياجات العائلة والأصدقاء والمساعي الروحية والنمو الذاتي وما إلى ذلك. يمكن أن يشعر بمزيد من الثقة الذي ينعكس على أداء أفضل في العمل.

إن التوازن بين العمل والحياة يعزز الإبداع والتفكير خارج الصندوق. الأمر الذي يستدعي من المؤسسة أن تتخذ موقفاً حازماً بشأن التوازن بين العمل والحياة من خلال تثقيف الموظفين بشأن فوائد تحقيق هذا التوازن في حياتهم. أو حتى إدراجه في إطار الرسالة والرؤية وقيم المؤسسة. ومن الضروري كي تواكب المؤسسات أن تمتلك خارطة طريق واضحة لتدريب موظفيها. وأن تعمل على تعزيز روح الفريق. فبصفتنا أشخاصاً اجتماعيين نسعى بطبيعة الحال إلى الحصول على الدعم من أقراننا والسعي إلى الانتماء إلى مجموعة. وتوفير بيئة عمل آمنة ومريحة وجذابة وتشتمل على المساحات المادية التي تسمح لخصوصية الموظف. ووضع سياسات تشجع الموظفين على تخصيص الوقت للتركيز على أهم أولوياتهم. بما في ذلك المشاريع طويلة الأجل والمزيد من التفكير الاستراتيجي والإبداعي. ومنحهم قدرًا معينًا من الوقت لمتابعة المشاريع التي هم متحمسون لها خاصة التي لديها القدرة على إضافة قيمة للعمل.





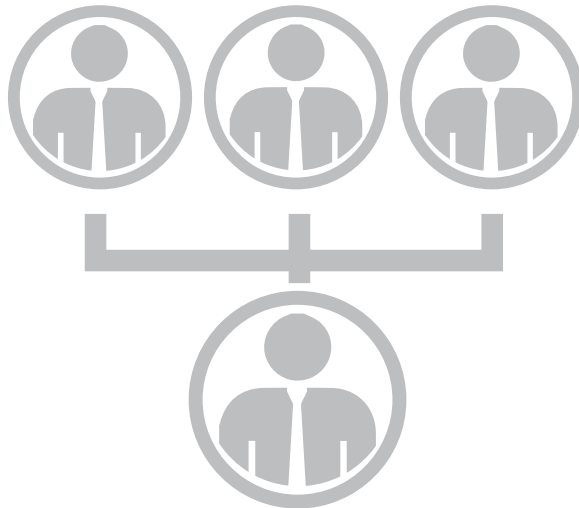
ومشاركة العاملين في المؤسسة وجعلهم جزءاً من الصورة المستقبلية لها. وإشراكهم في صناعة الأهداف والرؤى لأنهم أحد عوامل تحقيقها. ترقى بالعاملين من كونهم أداة تستخدمها المؤسسة لتحقيق نجاحها ليكونوا جزءاً من النجاح ومن ضمن المستفيدين من تحقيقه. بما يدفعهم لبذل مجهود إضافي. دافعهم في ذلك إيمانهم بدورهم في تحقيق الأهداف. وتوحد نظرتهم لمستقبلهم المهني مع مستقبل المؤسسة. إن إعطاء مساحة من الحرية للعاملين في التعبير عن آراءهم، وطرح تصوراتهم وأفكارهم، هي إيجابية ستحصد المؤسسة ثمرتها على شكل المزيد من العمل والانتماء، ويملك القائد دور استراتيجي في المؤسسة من خلال دوره في تفعيل (التأهات) بدء من تعيين الموظف المناسب للمهمة والموقع المناسب والتدريب والتوجيه والتفويض والتحفيز والترقية من الداخل وباختصار تمكين وتمتين الموظف.

وختاماً التخلي عن الأساليب التقليدية في تقييم الموظفين ورفع مستوى أدائهم وترقيتهم وتدريبهم والتوجه إلى بدائل أكثر فاعلية مثل:

- التركيز على المتوقع والممكن والمطلوب بدلاً من إعطاء الموظف درجةً تُقارنه بزملائه أو كتابة تقرير يصف أداءه على مدى عام مضى. والعمل على إعادة توجيه عملية التقييم من وصف نجاحات وإخفاقات الموظف وما كان عليه أداءه في الماضي إلى تحديد ما يجب أن يؤديه ويبدع فيه مستقبلاً مع تحديد مؤشرات الأداء والموازنة بين المتوقع والمطلوب.
- الانتقال من التدريب إلى التوجيه. ومن التركيز على سد ثغرات الأداء إلى الابتكار واستثمار مواهب الموظفين ومواطن قوتهم.
- التحول من تقييم الأداء النمطي بإشراف إدارة الموارد البشرية إلى التوجيه الشخصي والتفاعل اللحظي بين المدير المباشر والموظف.

طلب «ستيفن كوفي» في كتابه العادة الثامنة. من كل إنسان ينشد العظمة والتميز والتأثير في الآخرين: أن يكتشف صوته الداخلي. والصوت الداخلي هذا كما أسماه «نسيم الصمادي»: هو (موطن القوة) أو نقطة القوة. وهو مزيج مركب ومعقد من المهارات والمعارف والدوافع والنوازع والمواهب والقدرات. وهناك حكمة نُسبت لعلي -كريم الله وجهه-. وقد ذكرها شعراً «وقدرُ كل امرئ ما كان يُحسنه والجاهلون لأهل العلم أعداء». فاعلم ما تحسن فإن كلاً ميسر لما خلق له. قال رسول الله صلى الله عليه وسلم،  
**((أَجْمَلُوا فِي طَلَبِ الدُّنْيَا فَإِنَّ كُلَّ مَيْسَرٍ لِمَا خُلِقَ لَهُ))**

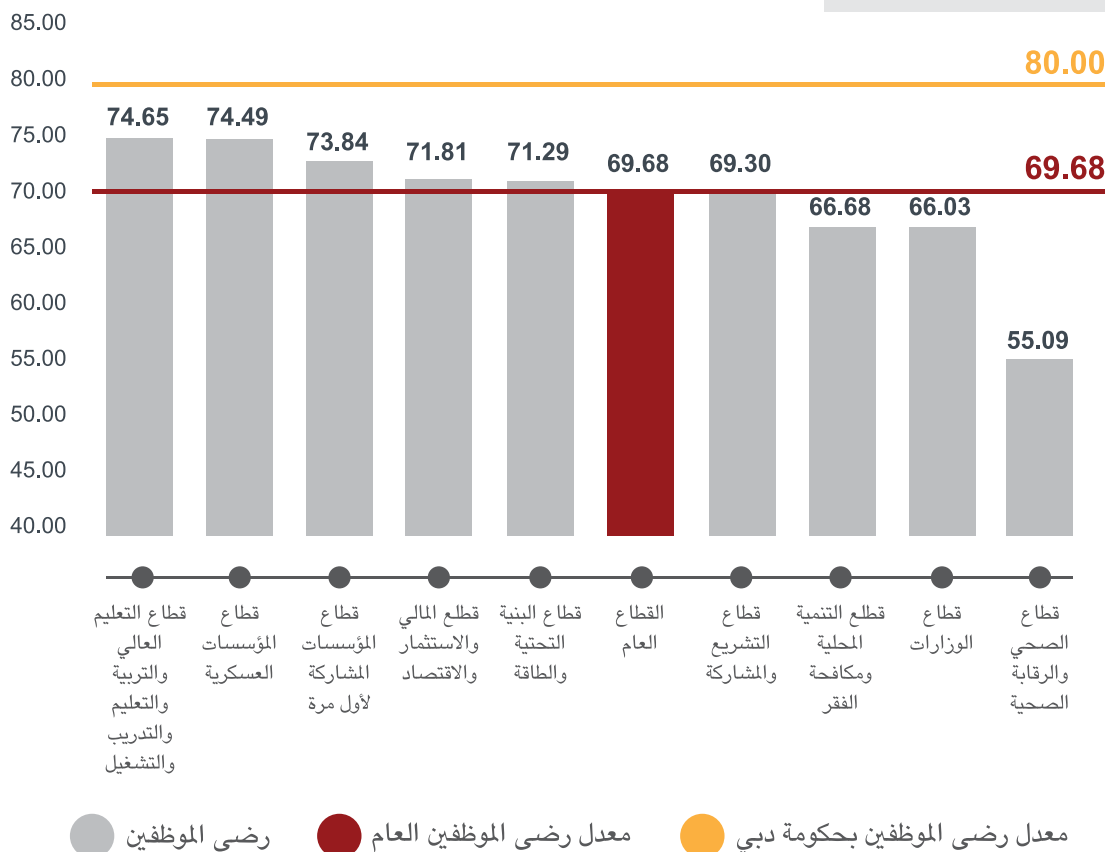
لقد خلقنا الله مختلفين متميزين والمطلوب هو أن نحافظ على الاختلاف والتنوع والتفرد والتجدد والتعدد والتميز والتمايز من خلال تمتين نقاط القوة المختلفة في كل منا ضمن بيئة العمل الحرة والملهمة والممكنة. بدلاً من العزف على أوتار التشابه الضعيفة.



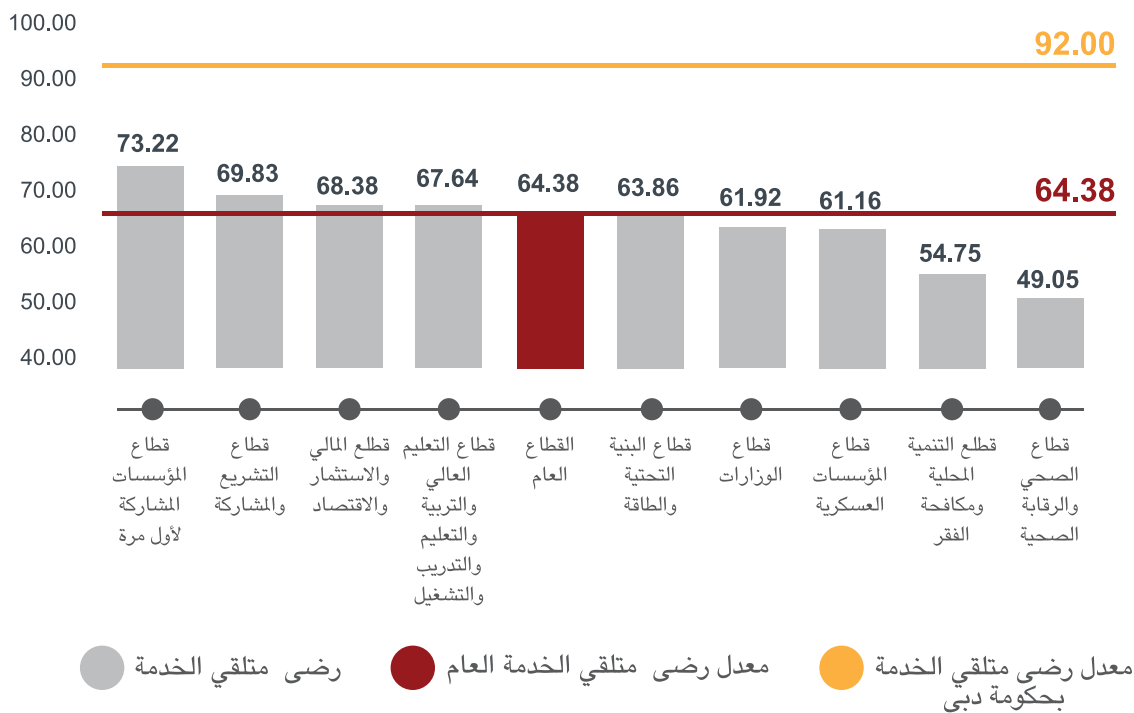
## المَرنك المعيارية

نتائج جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية للدورة السابعة (٢٠١٥/٢٠١٤)

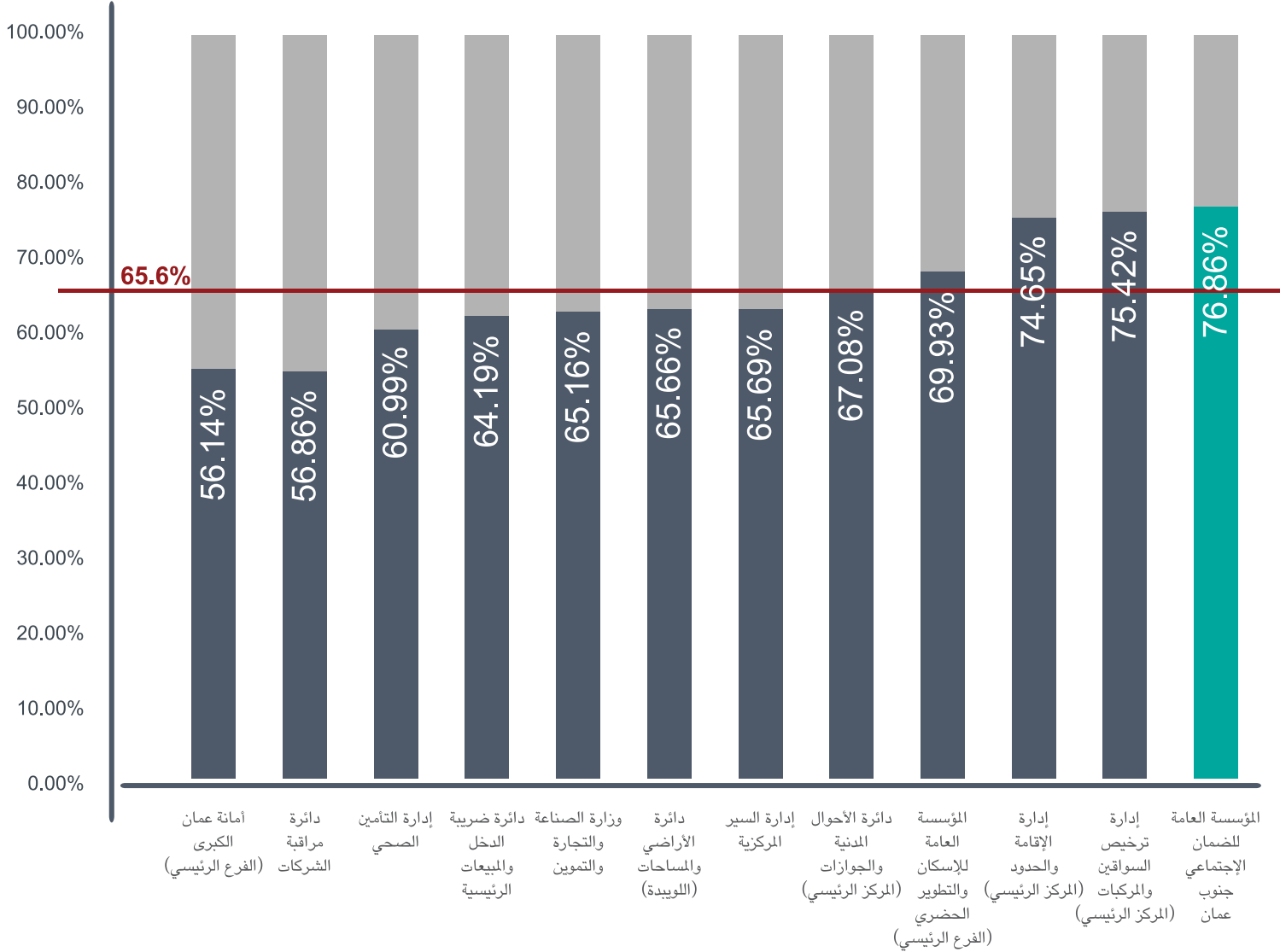
### رضى الموظفين



### رضى متلقي الخدمة



## نتائج رضی متلقي الخدمة للفرع الرئيسي لمراكز تقديم الخدمة جائزة الخدمة الحكومية المتميزة - الدورة الرابعة (٢٠١٦، ٢٠١٧)

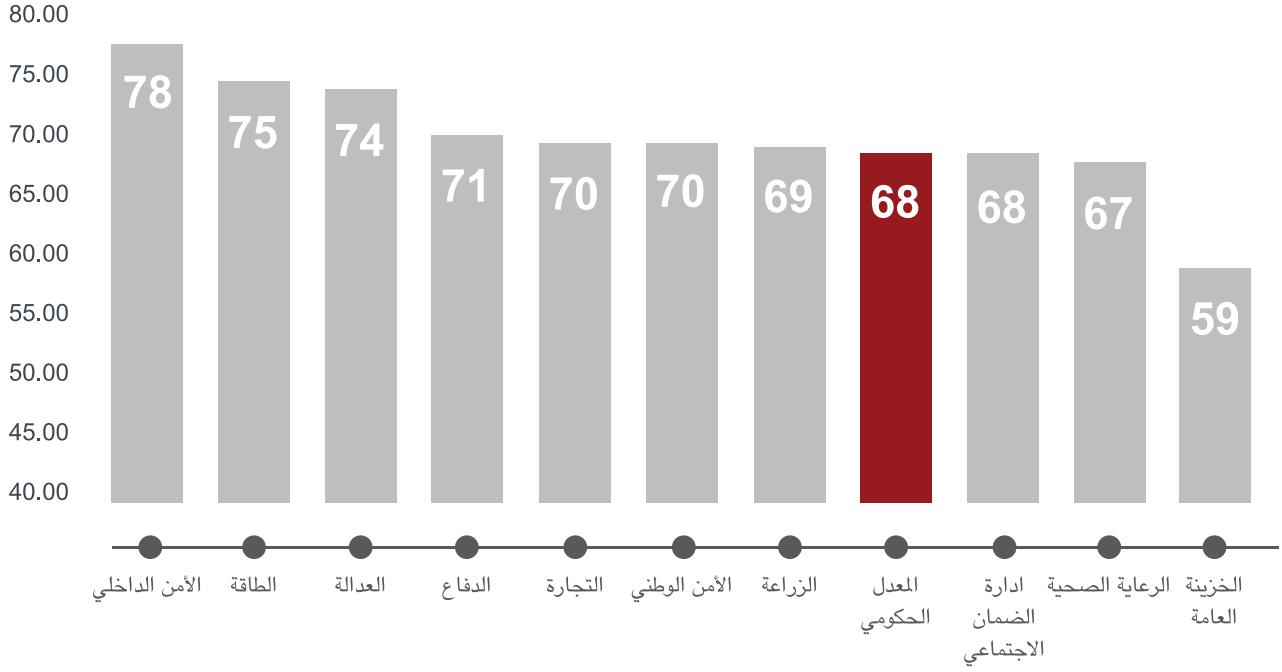


● علامة رضی متلقي الخدمة للمركز الرئيسي  
جائزة الخدمة الحكومية المتميزة (الدورة الرابعة)

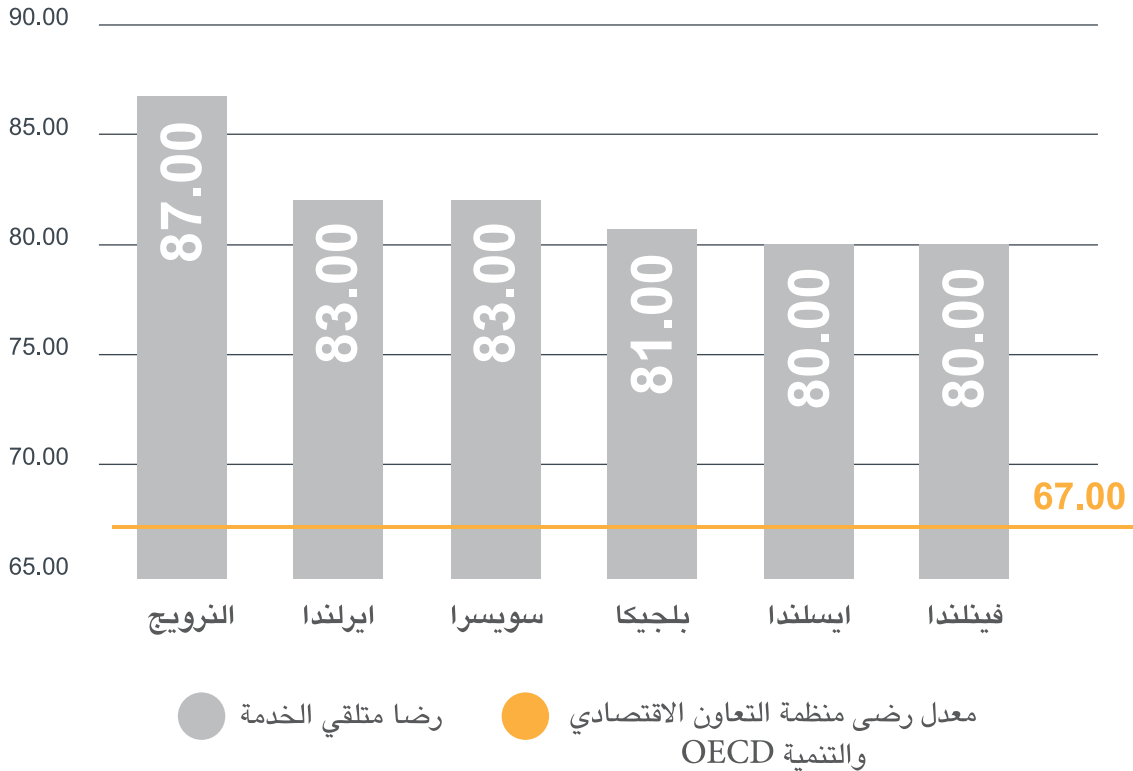
● النتيجة الأعلى على المستوى الوطني  
المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي  
فرع جنوب عمان

● المعدل

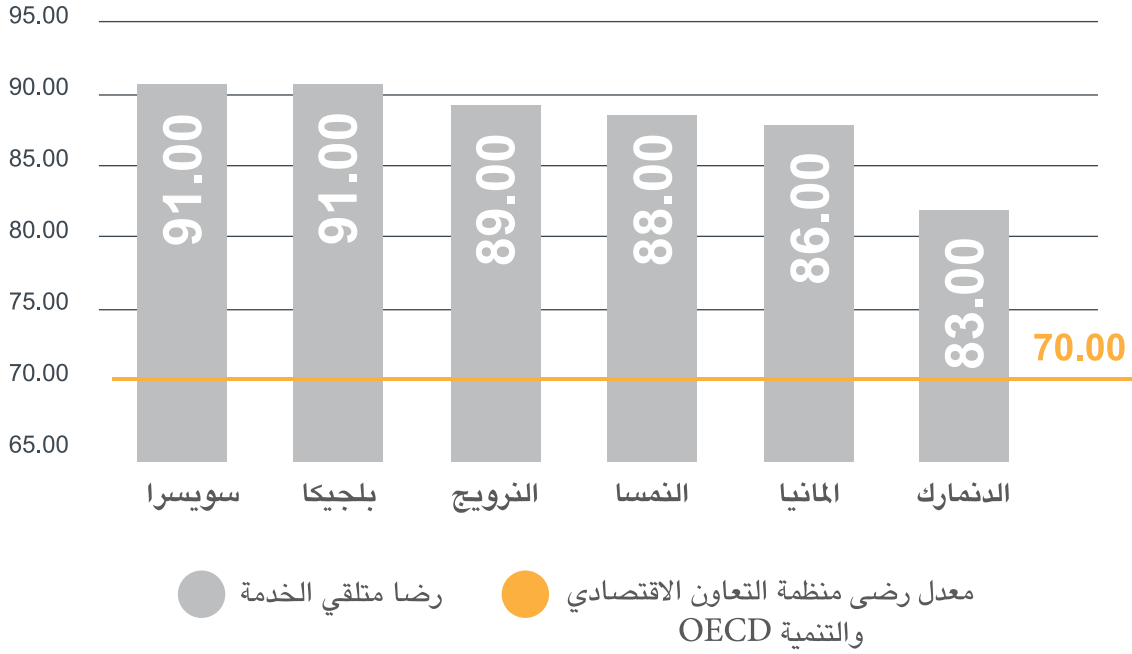
## معدل رضى متلقي الخدمة في الولايات المتحدة الامريكية لعام ٢٠١٦



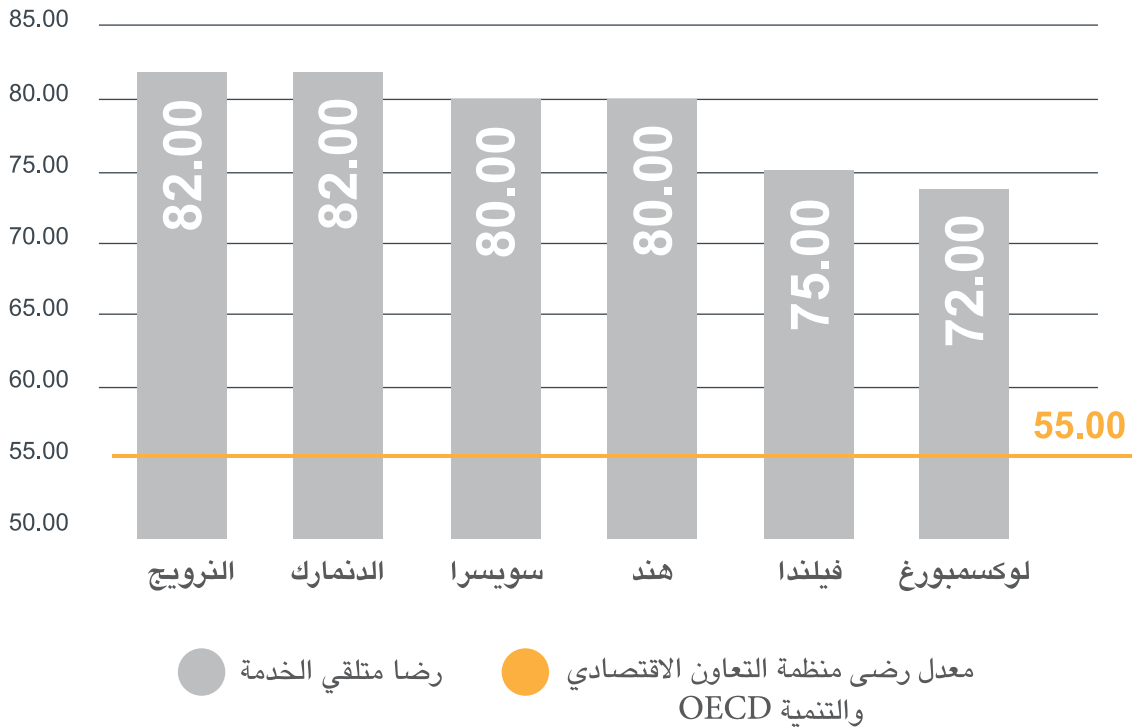
## رضى متلقي الخدمة عن قطاع التعليم لعام ٢٠١٦



## رضى متلقي الخدمة عن قطاع الصحي لعام ٢٠١٦



## رضى متلقي الخدمة عن قطاع العدل لعام ٢٠١٦



# مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

هاتف: ٠٠٩٦٢٦٥٨٠٣٨٦٠

فاكس: ٠٠٩٦٢٦٥٨٢٨٦٩٤

الموقع الإلكتروني: [www.kace.jo](http://www.kace.jo)

ص.ب: ١٤٣٥٨٤ عمان: ١١٨١٤ الأردن