



مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

King Abdullah II Center for Excellence

منارة التميز

المجلة العلمية



العدد الخامس ٢٠١٩

أعزاءنا القراء... أهل التميز وعزوته

نرحب بكم في العدد الخامس من مجلة منارة التميز والتي يصدرها مركز الملك عبد الله الثاني للتميز بهدف نشر مواضيع متخصصة في التميز، وتلقي الضوء على أفضل الممارسات، بمشاركة نخبة من رواد التميز محلياً وعربياً ودولياً.

في هذا العدد نقدم لكم العديد من الموضوعات المفيدة المتنوعة ونفتتح هذا العدد بمقال مركز الملك عبد الله الثاني للتميز بعنوان الخدمات الحكومية .. خارج العاصمة، ثم يليه مقال حول الإصلاح الإداري والتطوير المؤسسي في الإدارة الأردنية، بعد هذا تقرؤون النموذج الأردني في النزاهة ثم يليه موضوع الجائزة الداخلية ودورها في تعزيز ثقافة التميز وماهي وصفة الفوز بجوائز التميز، بعدها مقال حول أفضل الممارسات لتعزيز مفهوم تجربة المتعامل ثم ماهي اسرار التميز الوظيفي وصفات الموظف المبدع، ونختم بجديد المركز في التعلم إدارة. كوم.

كلنا أمل أن تستفيدوا مما ستوفره المجلة من مواد ثقافية وعلمية وعملية متطلعين إلى تفاعلكم معنا وإبداء ملاحظاتكم ومقترحاتكم وإثرائها بمشاركاتكم وأبحاثكم ودراساتكم التي ستساهم في تطوير المجلة والارتقاء بها، ليوصل المركز المضي قدماً وبأقصى عزيمة لتحقيق الغاية التي أنشئ من أجلها والتي ستساهم إن شاء الله بالارتقاء بمفهوم التميز في أردننا العزيز.

والله ولي التوفيق والنجاح

قائمة المحتويات

٣	المقدمة: الخدمات الحكومية ... خارج العاصمة
٥	الإصلاح الإداري والتطوير المؤسسي في الإدارة الأردنية / المنظومة المتكاملة
٩	النموذج الأردني في النزاهة
١١	الجائزة الداخلية ودورها في تعزيز ثقافة التميز
١٤	وصفة الفوز بجوائز التميز
١٨	أفضل الممارسات لتعزيز مفهوم تجربة المتعامل
٢٣	الموظف المبدع
٢٥	اسرار التميز الوظيفي
٢٧	إدارة.كوم جديد المركز في التعلم



المقدمة الخدمات الحكومية خارج العاصمة

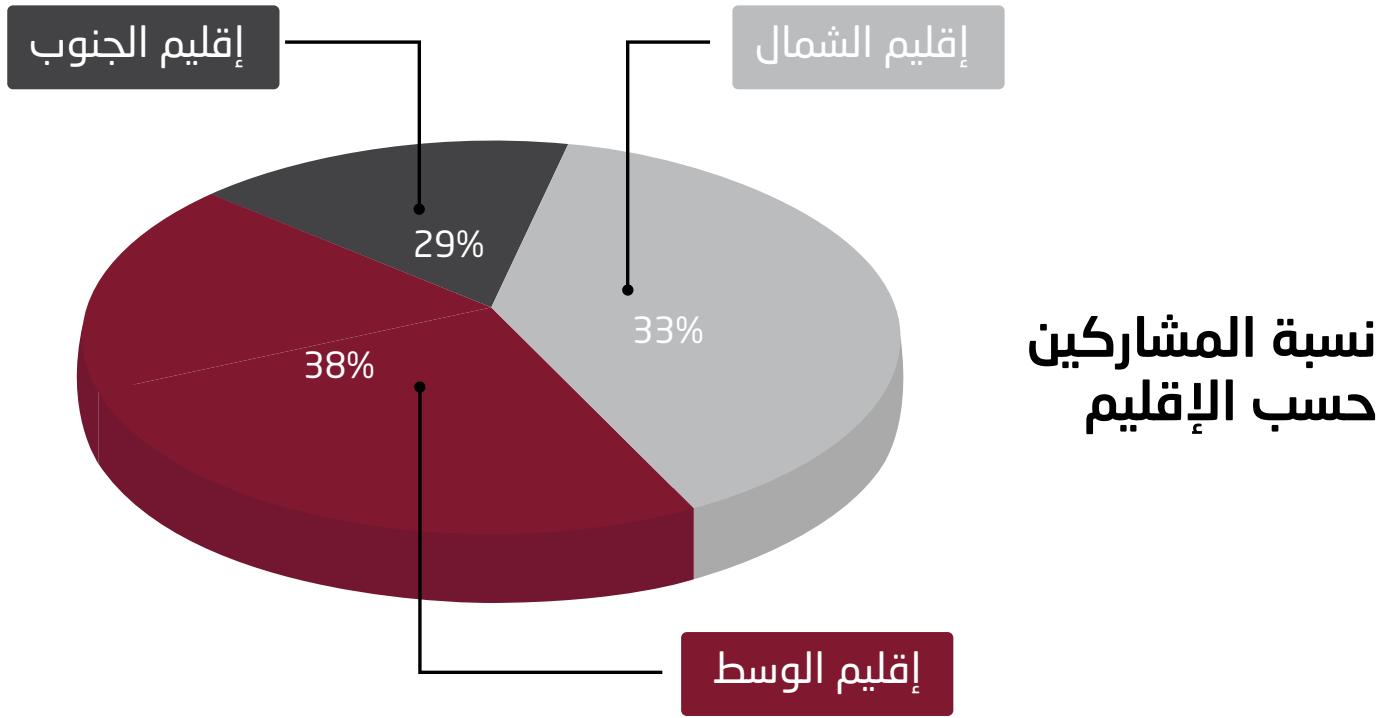
انطلقت جائزة الخدمة الحكومية المتميزة في دورتها الأولى عام 2012 بناء على التوجيهات الملكية السامية في التركيز على تقديم خدمات حكومية متميزة لكافة المواطنين، تهدف جائزة الخدمة الحكومية المتميزة إلى توفير مرجعية وطنية لتقديم خدمات حكومية متميزة عن طريق تعزيز القدرات في مجال تقديم وتحسين الخدمات وتعريف المؤسسات الحكومية بأفضل الممارسات العالمية في هذا المجال، وذلك استناداً إلى إطار عمل محدد قابل للتطبيق من قبل المؤسسات الخدمائية الحكومية المختلفة، وذلك بهدف تحقيق تميز الخدمات عن طريق التركيز على الأولويات التالية:

- التركيز على متلقي الخدمة من خلال تحسين نوعية الخدمة المقدمة له وتعزيز رضاه.
- كفاءة تقديم الخدمة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة الابداع في تقديم الخدمة عن طريق تحقيق تغيير إيجابي في تقديم الخدمات من خلال تشجيع الأفكار الجديدة والمبتكرة وتطوير وتطبيق مبادرات رائدة وحلول متقدمة.
- تمكين الفروع ورفع جاهزيتها لمستويات متقدمة لتقديم خدمات ذات جودة عالية استناداً لما توفره الجهات لفروع تقديم الخدمة.

ومنذ انطلاق الجائزة في دورتها الأولى عام 2012 وصولاً إلى الدورة الرابعة والتي تم تقييمها عام 2017، كان عدد الجهات المشاركة في الجائزة (14) جهة منهم وزارة واحدة هي وزارة الصناعة والتجارة والتموين حيث بلغ عدد الفروع المشاركة في الجائزة خلال الدورة الرابعة (45) فرع موزعين ضمن العاصمة عمان وبالتالي كان التركيز منصب على الفروع والمراكز الخدمية المتواجدة في العاصمة خلال فترة الخمس سنوات الماضية وذلك لبناء أساس متين للخدمة الحكومية المتميزة في هذه الفروع والعمل على تحسين الخدمات ورفع مستوى جودتها وجودتها لتقديمها إلى متلقي الخدمة سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات من القطاع الخاص أو مستثمرين سواء من داخل المملكة أو خارجها.

قبيل إطلاق الدورة الخامسة من جائزة الخدمة الحكومية المتميزة، ارتأى المركز أن يقوم بمراجعة شاملة للجائزة من معايير التقييم والآلية المتبعة لتقييم الفروع بالإضافة إلى المشاركين في الجائزة وذلك بهدف تعظيم الفائدة للفروع ونشر ثقافة الخدمة الحكومية المتميزة لعدد أكبر من الفروع وبالتالي العمل على زيادة رضى شريحة أكبر من متلقي الخدمة في مختلف المناطق وتنفيذاً لرؤية جلالة الملك عبدالله الثاني في الرسالة الملكية لإنشاء جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز الحكومي والتي وصف فيها المؤسسات الخدمية بأنها وضعت لتقدم للمتعامل معها من المواطنين والمستثمرين الخدمية التي يرغب في الحصول عليها وبطريقة حضارية متميزة تعكس ارتنا وهويتنا العربية والاسلامية التي قامت على حسن التعامل والموودة واثقان العمل والأداء.

وبالتالي وانطلاقاً من أهداف جائزة الخدمة الحكومية المتميزة وتنفيذاً للتوجهات الملكية السامية بتقديم الخدمة المتميزة لجميع المواطنين على حد سواء في المملكة الأردنية الهاشمية، قام المركز باعتماد مشاركة الفروع التي تقع خارج العاصمة والمنتشرة في محافظات المملكة حيث اقتضت المشاركة على هذه الفروع فقط وبالتالي تم إلغاء مشاركة الفروع التي تقع في العاصمة وإلغاء مشاركة الجهات التي ليس لها فروع خارج عمان مثل أمانة عمان الكبرى وذلك إيماناً من المركز بضرورة نشر ثقافة الخدمة الحكومية المتميزة لكافة محافظات المملكة وبالتالي المساهمة في رفع جودة هذه الخدمات والمساهمة في تحسين رضى المواطنين في مختلف محافظات المملكة حيث أن توزيع الفروع على الأقاليم كان كالتالي:



وفي النهاية وكما شدد جلالة الملك عبد الله الثاني من خلال خطاب العرش السامي في افتتاح الدورة العادية الثالثة لمجلس الأمة الثامن عشر حيث قال "الأردنيون والأردنيات يستحقون الكثير، خاصة فيما يتعلق بالخدمات المقدمة لهم في مجالات الصحة والتعليم والنقل. لذلك، فإن على الحكومة العمل على تطوير نوعية هذه الخدمات، ويجب على كل من يعمل في المؤسسات العامة أن يفتخر بأن عمله هو خدمة الإنسان الأردني" وجائزة الخدمة الحكومية المتميزة بدورها ستساهم في خلق بيئة تنافسية بين الفروع المشاركة من خارج العاصمة للظفر بعدد أكبر من النجوم التي تعطي انطباعاً عن مدى التزام الفرع بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين والذي سيكون المستفيد الأكبر من هذه الجائزة.



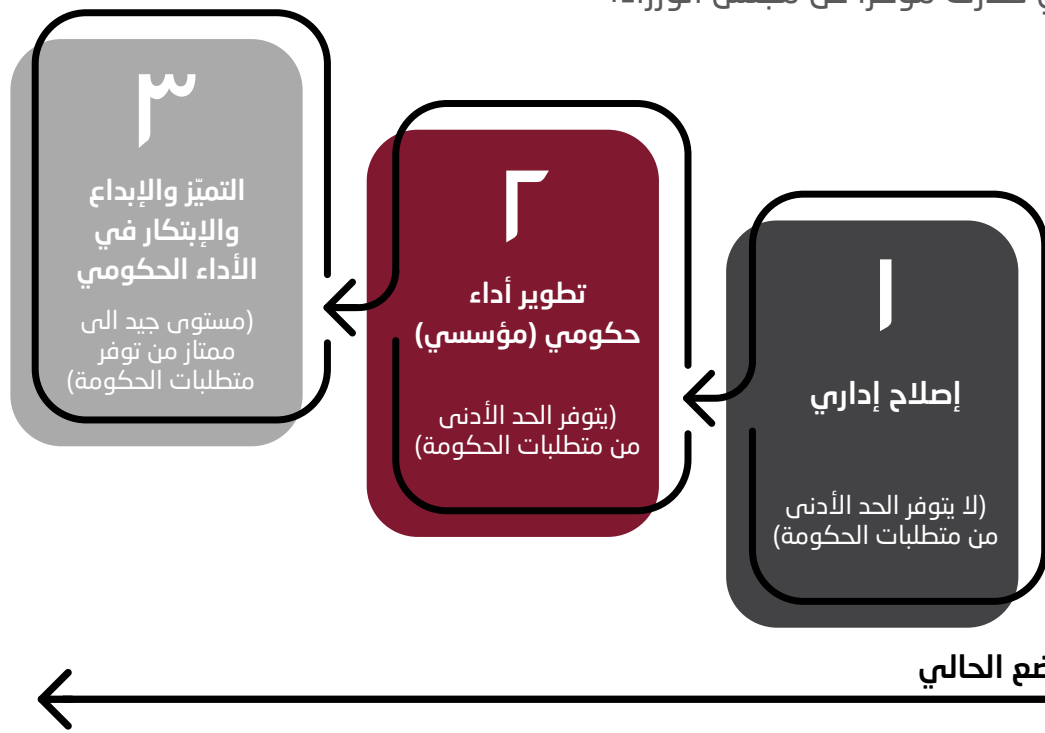
الإصلاح الإداري والتطوير المؤسسي في الإدارة الأردنية/ المنظومة المتكاملة

المهندس فايز النهار/ مساعد المدير العام لمعهد الإدارة العامة
الأمين العام بالوكالة سابقاً/ وزارة تطوير القطاع العام

كثير الحديث في الآونة الأخيرة عن تطوير الأداء المؤسسي وأهميته في تحقيق التطورات المنشودة على مستوى أداء الجهاز الحكومي والخدمات التي يقدمها للمواطنين أو المستثمرين، وقد ذهب البعض إلى أبعد من ذلك واعتبر أن ضعف الأداء الحكومي بمؤسساته المختلفة هو السبب الرئيسي في عدم تحقيق الأهداف الوطنية وتراجع مستوى الخدمات وتأخر الإصلاحات في المجالات والميادين الأخرى كالإصلاح السياسي والاقتصادي والاجتماعي وغيرها، الأمر الذي أدى إلى انتشار استخدام مصطلح "الإصلاح الإداري" باعتباره رديفاً لتلك الإصلاحات بل متطلباً سابقاً وأساسياً لها وأياً كان المصطلح المستخدم للتعبير عن الحاجة إلى وجود مؤسسات قوية تتمتع بكفاءة وفاعلية في أدائها وجودة عالية في الخدمات التي تقدمها، إلا أنه يمكن التوصل إلى حد فاصل بين الإصلاح الذي يتسم بأنه مؤقت ويتم ضمن ظروف ومعطيات محددة وحاجة ملحة لإحداث تغييرات جذرية وتدخلات سريعة؛ وبين التطوير الذي يتسم بالديمومة والمواكبة للمستجدات والتطورات والسعي الدائم نحو تحقيق مستوى أفضل من النتائج التي يتم تحقيقها حالياً.

ويمكن القول بأن الحد الفاصل بين الإصلاح والتطوير يكمن في مدى توفر مبادئ الحوكمة الرشيدة (سيادة القانون، الشفافية، النزاهة، الكفاءة، الفاعلية، المشاركة، المساءلة، الإنصاف، الاستدامة) في مختلف العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، التقويم) والأنشطة والاجراءات المنبثقة عنها، فإذا توفر الحد الأدنى من متطلبات وممارسات الحوكمة في تلك العمليات تكون الحاجة أكبر للتطوير وتحقيق نتائج أفضل ومستوى خدمات أعلى، أما في حال افتقرت بعض أو جميع تلك العمليات للحد الأدنى من متطلبات الحوكمة فإن الحاجة تصبح ملحة لإحداث تغييرات إصلاحية جذرية. حيث لا يمكن للتطوير والبناء أن يحقق أيّاً من أهدافه قبل تنفيذ الإصلاحات الإدارية بصورة ملحة وعاجلة. وتظهر أعراض افتقار العمليات الإدارية لمتطلبات الحوكمة على شكل شكاوي وتذمر كبير لدى متلقي الخدمة لعدم حصوله على الحد الأدنى من الخدمة أو بيئة تلقيها بعيداً عن الرغبات والتوقعات، وقد يظهر على شكل اختراقات متكررة وكبيرة للأطر التشريعية النازمة للعمل، أو إهدار كبير للموارد دون تحقيق نتائج ملموسة، أو بطالة مقنعة وتفشي مظاهر الترهل الإداري وسوء استغلال الموارد المختلفة، أو غياب منظومة متكاملة للمساءلة والمحاسبة، أو التفرد في التخطيط واتخاذ القرارات واتساع نطاق السلطة التقديرية، أو ضعف في توفر المعلومة والإفصاح بشكل يتزامن مع تشكيك في العدالة وتكافؤ الفرص.

وبالنظر إلى الإدارة الأردنية فنرى أنها مرت في محطات متباينة تتراوح بين الإصلاح والتطوير، فتارة تظهر الحاجة للإصلاح وتارة أخرى تظهر الحاجة للتطوير والبناء، إلا أنه في الآونة الأخيرة ربما يمكن القول أن الجهود المطلوبة هي جهود ممتزجة بين الإصلاح والتطوير فهناك حاجة ملحة لاتخاذ قرارات وتبني سياسات إصلاحية بصورة عاجلة وملزمة التنفيذ، وهذا ما تدعمه التغييرات الأخيرة في الشكل التنظيمي لإدارة هذا الملف بعد نقله إلى رئاسة الوزراء وقربه من مركز صنع القرار وحزمة قرارات الإصلاح الإداري التي صدرت مؤخراً عن مجلس الوزراء:



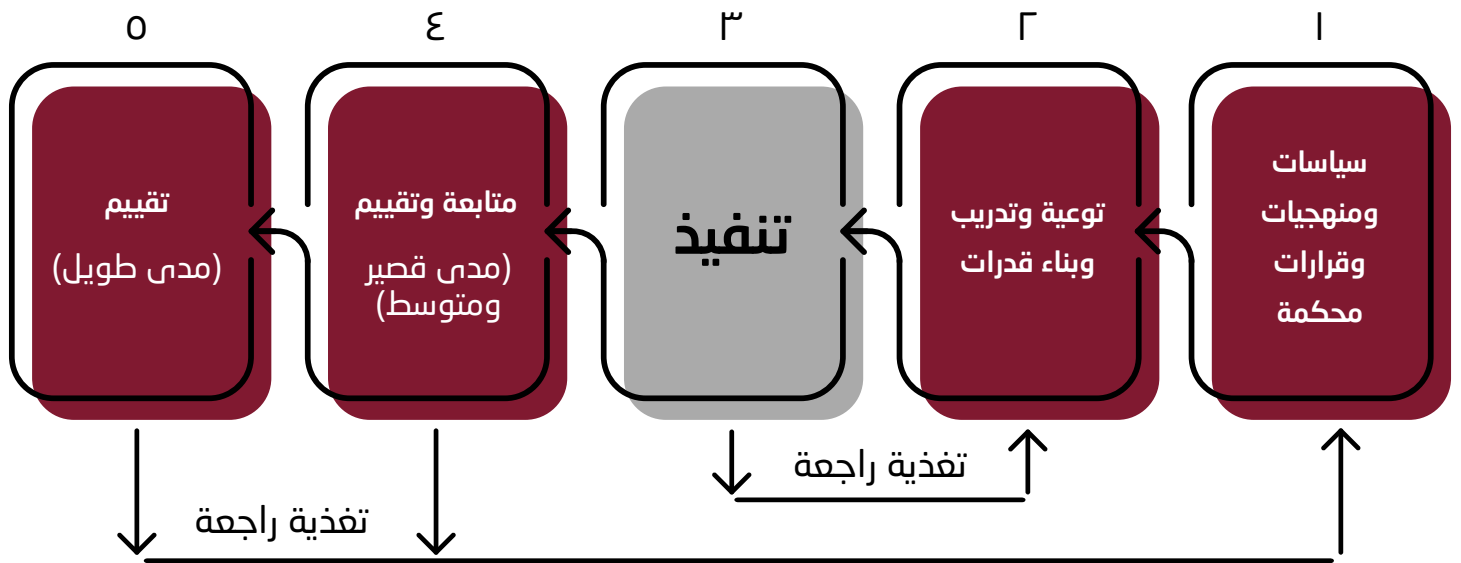
وبالرغم من اختلاف المستويات الثلاثة المشار إليها في الرسم التوضيحي السابق إلا أن محاور العمل هي نفسها إلى حد ما، فمحاور الإصلاح والتطوير والتميز متفق عليها عالمياً في غالبية أجيال وأدبيات الإدارة، وقد بُنيت غالبية نماذج وجوائز التميز على تلك المحاور المرتبطة بشكل مباشر بعمليات الإدارة، ويمكن إجمال تلك المحاور بـ (السياسات والمنهجيات والأطر التشريعية والتنظيمية، الموارد البشرية، الموارد المالية، العمليات والخدمات والإجراءات، النتائج المختلفة، المتابعة والتقييم...)، أما الاختلاف بين المستوى والآخر فيكون في ثلاثة جوانب.

• مدى وحاجة التركيز وتبسيط الضوء على كل محور من محاور العمل (يعتمد ذلك على مستوى توفر متطلبات الحكومة لكل محور).

• الشكل التنظيمي لإدارة الملف (ملف الإصلاح أو التطوير أو التميز).

• سرعة ووتيرة العمل في اتخاذ القرارات وتطبيق المنهجيات والمساءلة الحازمة (تناسب عكسياً صعوداً من المستوى الأول للثالث).

وفي حالة الإدارة العامة الأردنية؛ وحتى لا تضيع جهود الإصلاح السابقة والحالية وحفاظا على مساعي التطوير التي استمرت على مدار عقود، ولضمان المرونة والاستقرار في إدارة مثل هذا الملف، فلا بد من وجود منظومة متكاملة وذكية ومرنة تستطيع إدارة الملف وتحقيق نتائجه بغض النظر عن المستوى الذي تتواجد فيه من المستويات الثلاثة، وفي نفس الوقت تحد من التغيير في الشكل التنظيمي وتضمن البناء التراكمي المستمر للجهود التي يتم بذلها، والشكل التالي يوضح الإطار العام لتلك المنظومة:



إن نجاح هذه المنظومة يتطلب وضوح جهة مرجعية في كل عملية من العمليات المشار إليها بالشكل السابق، وعليها أن تعمل بالتنسيق والتكامل التام مع الجهات الأخرى دون تداخل أو ازدواجية أو تفول، وعلى تلك العمليات أن تتم بالترتيب والتتابع المشار إليه، ومن الخطأ الاعتقاد أن جهة واحدة يمكنها أن تقوم بالأدوار جميعها أو غالبيتها، ولا يمكن تحقيق نتائج من تلك المنظومة ما لم يكن التنفيذ بشكل كامل من خلال الدوائر الحكومية ذاتها وبإيمان وتمكين مطلقين، وتعمل هذه المنظومة على النحو التالي:

- جهة معنية بوضع السياسات والمنهجيات وصنع القرارات الإصلاحية والتطويرية/ إدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات.
- جهة معنية بتوعية الإدارات العليا (القيادات/ المستوى الأول) بسياسات ومنهجيات الإصلاح والتطوير وأهدافها، وفي نفس الوقت تعمل على تدريب المعنيين (المستوى الثاني والثالث) بالتنفيذ على آليات وأدوات التطبيق والتنفيذ/ معهد الإدارة العامة.
- جهة مؤهلة ومتمكنة معنية بالتنفيذ في كل دائرة حكومية وتحظى برعاية واهتمام ودعم الإدارات العليا، والعاملين فيها مدربين على تطبيق المنهجيات والسياسات ويتقنون استخدام الأدوات والآليات/ وحدات التطوير المؤسسي. وبناء على التغذية الراجعة خلال عملية التنفيذ يتم تكثيف عمليات بناء القدرات أو توعية الإدارات من خلال معهد الإدارة العامة.

- جهة معنية بمتابعة وتقييم التنفيذ على الميدان القصير والمتوسط وعمل تغذية راجعة يتم في ضوءها مراجعة وإثراء وتطوير المنهجيات والسياسات واتخاذ القرارات/ وحدات التطوير المؤسسي ووحدة متابعة وتقييم الأداء في رئاسة الوزراء.
- جهة معنية بتقييم الأداء المؤسسي وفق نموذج التميز المعتمد وعلى المدى الطويل/ مركز الملك عبد الله الثاني للتميز.

إن نجاح هذه المنظومة يتطلب ما يلي

- أن تكون السياسات والمنهجيات والقرارات الإصلاحية والتطويرية وفق أفضل الممارسات وتواكب التطورات والمستجدات وتأخذ بعين الاعتبار خط الأساس وواقع الحال لكل محور من محاور العمل وتنسجم وتدعم الأولويات والخطط الوطنية.
- أن تكون البرامج التدريبية وخطط التوعية وبناء القدرات تدعم بشكل مباشر وواضح السياسات والمنهجيات الإصلاحية والتطويرية.
- أن تحظى وحدات التطوير المؤسسي بالتمكين والدعم اللازم وتتلقى التدريب بناء القدرات المتخصصة الذي يصب بشكل مباشر في دعم تنفيذ السياسات والمنهجيات الإصلاحية والتطويرية.
- أن تكون معايير وآلية التقييم المعتمدة لدى مركز الملك عبد الله الثاني للتميز منسجمة بالكامل وتحاكي السياسات والمنهجيات الإصلاحية والتطويرية، وأن تكون التغذية الراجعة من عملية التقييم المدخل الأساسي لمراجعة وتطوير السياسات والمنهجيات الإصلاحية والتطويرية.
- إن فقدان حلقة الوصل والتنسيق والتكامل بين أي من أركان المنظومة كفيلا بأن يضعف مخرجاتها ويحد من النتائج المرجوة في عملية الإصلاح والتطوير وربما يؤدي إحداث خلل حقيقي بالرغم من حجم الجهود المبذولة.





النموذج الاردني في النزاهة

الدكتور عاصم الجدوع/ مدير مديرية تعزيز النزاهة في هيئة النزاهة ومكافحة الفساد

قد يعتقد البعض ان موضوع النزاهة لا يتجاوز التلاعب بالكلمات او حتى على الكلمات، في حين أن مفهوم النزاهة أعمق من ذلك بكثير، هذا العمق نابع من عدة اسباب ليس اولها انه مفهوم يرتبط بمستقبلنا وما سنكون عليه ولا ثانيها انه يرتبط

بإجراءات عملياتية وتشريعية ولا ثالثها انه يرتبط بأبعاد اخلاقية وعقائدية وموروثه ولا رابعها انه يرتبط بالثقافة السائدة وآليات تغيير السلبي منها، ولن يكون اخرها انه مرتبط بالمواطنين مباشرة بكل شرائحهم، وآثرها الذي يعكس على حياتهم مباشرة وعلى مستوى الخدمات المقدمة وجودتها.

يمارحني البعض من الاصدقاء ويسألوني هل النزاهة هي الشفافية فأجيب نعم فالشفافية هي دليل صحة على وجود النزاهة سواءً في الاجراء او القرار او العمل او حتى في حياتنا اليومية، ولكن الشفافية المرجوة هي نظام عمل يسمح بإتاحة المعلومة امام المواطنين وامام الإعلام خصوصاً الاستقصائي منه وامام الاحزاب الفاعلة وهذا في الجانب الأهم منه، ولكن تطبيقه يتطلب تطويراً لبنى تحتية عديدة منها تطوير قدرات المواطن والمجتمع المدني والإعلامي للمساهمة والمشاركة في وضع وصنع السياسات وانتقاد السياسات موضوعياً وطرح البدائل، فالإجراءات التي تتخذ يجب ان تتصف بالعلانية والوضوح وذلك تعبيراً عن مضمون اصيل في هذا المعيار ومفاده ان عهد الاعمال المكولسه والمخفية وتلك التي تجري في جنح الظلام قد انتهت او على الاقل يجب ان تنتهي.

والمجردة، وهنا يبرز المعيار الثاني من معايير النزاهة الوطنية وهو معيار سيادة القانون فلتطبيق معيار الشفافية لا بد من توفر القواعد القانونية العامة والمجردة التي تنظم وتؤطر لعمليات التطبيق وتخابط المراكز القانونية، فالاحتكام هنا في التطبيق هو لسيادة القانون، ففي اللادبيات السياسية تعني سيادة القانون ان السلطة التشريعية هي التي تنظم المجتمع من خلال دورها التشريعي، كذلك تنظم اعمال السلطة التنفيذية من خلال دورها المزدوج التشريعي والرقابي، وكل ذلك يتم من خلال اقرار القوانين التي تهدف إلى تحقيق الصالح العام والتأكد من سلامة التطبيق، اما اجرائياً فمعيار سيادة القانون يقتضي من الجميع الالتزام بإحكام الدستور وان لا يخالف القانون الدستور، وان يلتزم الجميع ايضاً بإحكام القانون وهذا ينسحب على الانظمة والتعليمات والأسس والمعايير والقرارات، وفي البعد الدولي يقتضي احترام الدول لتعهداتها الدولية.

ومن شروط تطبيق معيار سيادة القانون ان يطبق هذا المعيار بعدالة ومساواة على الجميع دون تمييز او محاباة، وهنا يبرز الترابط بين معايير النزاهة الوطنية؛ فالشفافية تتطلب سيادة للقانون وتطبيق سيادة القانون يتطلب توفر العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بين الجميع. فعلى سبيل المثال ولتطبيق معيار سيادة القانون في العطاءات فيجب العمل على توفير العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بين موردي السلع والخدمات وهذا يقتضي ايضاً ان يتاح للمنافس مشاهدة ومراقبة كل اجراءات المفاضلة بين المتنافسين وفقاً لإجراءات وقوانين واضحة ومعلنة، كذلك في جانب الخدمات تعني سيادة القانون حق طالبي الخدمات بطلب وتلقي الخدمات سناً لقوانين وأسس عامة ومجرده تحقق العدالة والمساواة بين طالبي الخدمات وفقاً لنظام يسمح لطالبي الخدمة المشاركة بالرقابة والمساءلة عند انحراف معيار العدالة عن تحقيق المصلحة العامة التي تمتلك ضوابطها الناظمة والمحددة نحو تحقيق مصالح فئوية أو خاصة فالانحراف عن تحقيق الصالح العام هو أمر ملازم للتاريخ البشري على مر العصور وهنا يبرز دور المعيار الرابع وهو معيار المساءلة والمحاسبة ومقتضاه ان يمتلك النظام لوسائل تسمح بالسؤال والتصويب، فلا بد لكل نظام في الكون من وجود وسائل سواء داخلية او خارجية او مختلطة تسمح بالمساءلة والمحاسبة وتهدف إلى تصويب أي انحراف عن الصالح العام.

فهذا المعيار يسمح بمساءلة متخذي القرارات عن قراراتهم سيما الخاطئة او المخالفة منها، كما يسمح بمساءلة منفذي تلك القرارات عن تنفيذهم الخاطئ او المخالف للتشريعات والقوانين وهذه المساءلة تكون داخلية من خلال وجود أنظمة رقابة فعالة واجراءات رقابية وتأديبية واضحة ومعلنة، وكذلك من خلال اجراءات رقابة خارجية تنهض بها جهات وسلطات متخصصة بهذا النوع من المساءلة والرقابة وهنا لا يمكن اغفال دور السلطة الرابعة وهي الاعلام ومؤسسات المجتمع المدني والاحزاب وذلك من خلال توجيه نظر الرأي العام للمشاركة الفاعلة بانتقاد السياسات والاجراءات وطرح البدائل وصولاً إلى ترشيد وعقلنة القرارات والاجراءات والاستخدام الأمثل للموارد والامكانيات المتاحة بما ينعكس على شكل ممارسات فضلى تحقق اعلى عائد متاح بما يتناسب مع الامكانيات المتوفرة لينخفض هامش الانحراف عن المصلحة العامة إلى ادنى مستوياته وليقترب من حد الكمال والكمال لله وحده.

ومن هذه المنطلقات اقرت هيئة النزاهة ومكافحة الفساد وفقاً لاختصاصها حسب قانون النزاهة ومكافحة الفساد رقم 13 لسنة 2016 معايير النزاهة الوطنية وهي خمسة معايير كما ذكر وهي معيار الشفافية، معيار سيادة القانون، معيار المساءلة والمحاسبة، معيار العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص، ومعيار الحاكمية الرشيدة، كما اقرت المعايير الفرعية لكل معيار ومؤشرات القياس الخاصة بكل معيار وتم تعميمها عن طريق رئاسة الوزراء، كما قامت هيئة النزاهة ومكافحة الفساد بمخاطبة كل الوزارات والدوائر والمؤسسات الرسمية بها لغايات المباشرة بتطبيقها.



الجائزة الداخلية ودورها في تعزيز ثقافة التميز

الدكتور جراح محمود الزعبي

تسعى المؤسسات العامة والخاصة للارتقاء بأدائها لتحقيق اهدافها من خلال المنتجات او الخدمات التي تقدمها للمعنيين بكافة شرائحهما ومستوياتهم من متعاملين او شركاء او موردين وغيرهم. وتقوم المؤسسات ذات القيادات الواعية بسوق العمل وأساليب الإدارة الحديثة بانتهاج أنظمه وآليات مستندة لأفضل الممارسات الجيدة ومن ضمنها أنظمه الجودة مثل أنظمة المواصفات القياسية المتكاملة (أنظمة الايزو) بأنواعها وغيرها ونماذج التميز (النموذج الأوروبي او الأمريكي او

الياباني ومؤخرا منظومة الجيل الرابع التي صدرت من دولة الامارات العربية المتحدة). وترتكز هذه النماذج على مبادئ اساسية عدة منها القيادة والموارد البشرية والعمليات والابتكار والاستدامة وغيرها وهي مبادئ نابعة من مدارس علم الإدارة. وسأقوم هنا بالتركيز على بعض من هذه المبادئ واهمها لنجاح اي مؤسسة ساعية لاستدامة اداءها ونتائجها:

- القيادة والحاكمة الرشيدة.
- إدارة الموارد البشرية وتطويرها والتي تحول اسمها مؤخرا إلى إدارة المواهب البشرية ان التزام القيادة في المؤسسة بنهج الجودة والتميز عاملاً أساسياً في التطوير والنجاح حيث ان العوامل الأساسية لنجاح اية مؤسسة يعتمد على تطوير الأداء وتخفيض الجهد والتكاليف وتقليل الاخطاء، ويلعب العامل البشري دور كبير في هذه العمليات لذا تسعى القيادات إلى تطوير الافراد ومدتهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء عملهم والقيام بالعمليات المطلوبة منهم سواء في تقديم الخدمة او المنتجات واطاعة نصب عينها رضى المعنيين وسعادتهم.

ولتطوير الأفراد وتحفيزهم على القيام بأعمالهم بهمة وحرفية عالية، يتطلب من الجهات العمل على ذلك من خلال عدة وسائل منها التحفيز المادي او المعنوي او كلاهما نظراً للطبيعة البشرية التي تتطلب هكذا أنواع من التحفيز. وفي هذا الإطار سعت المؤسسات العالمية بتبني آليات تحفيز تتماشى مع طبيعة عملها ومنها.

- أن تموظف الشهر: وهي آلية لتحفيز العاملين في مؤسسات مثل سلاسل المطاعم والبنوك وغيرها تعتمد على التحفيز المالي والمعنوي معاً لحث العاملين على تقديم الخدمة بصورة مميزة للمتعاملين لاكتسابهم كزبائن دائمين، وقد حققت العديد من المؤسسات التي تطبق هذه الآلية نتائج جيدة من خلال ترسيخ صورة حسنة عن كيفية تقديم موظفيها للخدمة.

ويتطلب نجاح عملية التحفيز ان تكون عمليات اختيار الفائزين عادلة وشفافة وترتكز على معايير واضحة مبنية على النتائج الكمية والنوعية معاً للموظفين مع تقليل المعايير التي تركز على الموضوعية وإطلاق الاحكامكون معايير وآلية التقييم المعتمدة لدى مركز الملك عبد الله الثاني للتميز منسجمة بالكامل وتحاكي السياسات والمنهجيات الإصلاحية والتطويرية، وأن تكون التغذية الراجعة من عملية التقييم المدخل الأساسي لمراجعة وتطوير السياسات والمنهجيات الإصلاحية والتطويرية.

- التحفيز المالي (البونوس): يكون التحفيز المالي اما بشكل شهري او سنوي او بناء على نسبة مبيعات معينة. وهذا يعتمد على نتائج كمية بحتة سواء على مستوى الافراد او المستوى المؤسسي. مع ان هذه الآلية واضحة وسهلة التطبيق الا انها تضع العاملين تحت ضغط نفسي لتحقيق النتائج المطلوبة للحصول على الحوافز المادية مما قد يؤثر على جودة تقديم الخدمة وكثرة الأخطاء اثناء العمل.

- الجوائز الداخلية: تسعى المؤسسات وخاصة الحكومية منها إلى ايجاد نظام لتحفيز الموظفين وتطوير اداءهما مبنياً على التحفيز المادي والمعنوي. وتهدف هذه الجوائز إلى تسليط الضوء على الموظفين المتميزين سواء على الصعيد الفردي او فرق العمل لتكريمهم خلال مناسبات واحتفالات دورية تنظمها المؤسسة كحدث هام يسعى الموظفين للظهور خلاله والشعور بالنجاح امام زملائهم. ويكون التكريم عادة اما بالشهادات او الدروع التذكارية او المكافآت المالية او خليط من هذه المحفزات بناء على وضع المؤسسة وامكانياتها المالية. اما في المنطقة العربية ومع تطبيق نماذج التميز في العديد من الدول ووجود برامج حكومية متبينة لهذه النماذج مثل المملكة الأردنية الهاشمية ودولة الامارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية والتي تتضمن جوائز وبرامج تكريم للأفراد، قامت المؤسسات باستخدام الجوائز الداخلية للأفراد كوسيلة لفرز واختيار أفضل الموظفين داخليا ليقوموا بالمشاركة في برامج التميز الخارجية كممثلين عن مؤسساتهم.

ويعتمد نجاح الجوائز الداخلية على عدد من العوامل نستعرض اهمها تالياً

- على المؤسسات تحديد الغاية او الهدف من استحداث الجوائز الداخلية وتوضيح ذلك للعاملين بكل شفافية ووضوح مع بيان التزام القيادة بهذه الجوائز وضمن العدل والمساواة في آليات الاختيار وتقييم المشاركين وقيم الجوائز الممنوحة.

- ان اختيار معايير علمية كمية ونوعية مبنية على مبادئ التميز لهذه الجوائز شيء اساسي لنجاح الجوائز داخليا ومواءمتها مع برامج التميز الخارجي لزيادة فرص العاملين اثناء المنافسة خارجياً ضمن برامج التميز الحكومية في تحقيق النجاح المرجو.

- تتراوح احجام المؤسسات حسب عدد العاملين بها وعدد الفروع الخارجية، ويأتي هنا دور القيادة والقائمين على الجوائز الداخلية في تحديد دوريات التقديم على الجائزة وعدد المتقدمين من كل فرع او ادارة لفئات الجائزة المختلفة. وتختلف دورية الجائزة حسب عدد الموظفين حيث من الممكن

ان تكون بشكل نصف سنوي او سنوي على مستوى المؤسسة ومن الممكن ان تكون بشكل ربعي او شهري على مستوى الادارات. بينما تقوم بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعقد الجائزة بشكل سنوي فقط.

يفضل ان تكون الجوائز الداخلية ذات فئات مختلفة وتهدف إلى مراعاة اختلاف فئات الموظفين لديها مثل ان يكون هنالك جائزة لأفضل موظف اداري او فني او هندسي او مالي او مبدع وغيرها لضمان مشاركة أكبر عدد من فئات الموظفين ومراعاة تخصصاتهم واهتماماتهم. وكذلك اعطاء فرص التحفيز لفرق العمل سواء العاملين بالمشاريع المختلفة او فرق إدارات معينة قامت بتحقيق نتائج متميزة.

اما آليات التقييم والاختيار بالإضافة إلى انها تركز على معايير واضحة يجب ان يتم التقييم من قبل فرق عمل يراعى فيها عدم تضارب المصالح مثل ان يتم الاستعانة بمقيمين خارجيين وضمان جودة عملية التقييم من خلال وجود أكثر من مقيم في فريق التقييم ووجود متابعة فنية لعملية التقييم وعرض النتائج ومخرجات التقييم على لجنة تحكيم محايدة لاعتماد النتائج النهائية.

يأتي دور التوعية والتدريب على معايير التقييم وكيفية المشاركة بالجائزة وعملية التقييم كعامل أساسي في تحفيز الموظفين وفتح اعينها على هذه الجوائز والهدف منها في تحقيق الرضى الوظيفية والتقدم الوظيفي وحثهم على المشاركة وتشجيعهم.

ان حوكمة عمليات التقديم واختيار المرشحين للمشاركة بالجائزة الداخلية يجب ان يعطي اهتمام من قبل القيادة والتركيز عليه ووضع آليات لضمان العدل والمساواة والتخفيف من المحاباة الشخصية من قبل مدراء الادارات في تحديد من يقدم للجائزة من عدمه، ويمكن هنا الاستفادة من أتمتة الاجراءات للتقديم للجوائز الداخلية والتقديم المباشر من قبل الموظف الذي يجد في نفسه القدرة على المنافسة بعد اجراء تقييم ذاتي سريع من خلال النظام الالكتروني، كما ان وجود نظام تظلم ضمن عمليات الجوائز الداخلية يمنح المشاركين ضمان حقهم بالمشاركة.

ان الجوائز الداخلية اثبتت نجاحها وأهميتها في العديد من المؤسسات الحكومية في المنطقة العربية وخصوصاً التي لديها برامج للتميز الحكومي ولا يمكن لمؤسسة ان تتميز بنتائجها واداءها محلياً او عالمياً الا من خلال تميز العاملين فيها بكافة فئاتهم ومستوياتهم كونهم المحرك الاساسي لتنفيذ عمليات المؤسسة وهم الفكر والمعرفة اللازمة لتقديم الخدمات والمنتجات للزبائن، ومع تطور التكنولوجيا والأتمتة للعمليات و التحول الذكي والذكاء الاصطناعي الا أن أهمية العامل البشرية وفكره من الأساسيات اللازمة لتطوير الأعمال ونجاح المؤسسات وتحقيق النتائج المتميزة واستدامتها.



وصفة الفوز بجوائز التميز

الدكتور سلمان ضيف الله الشوبكي

تواجه المؤسسات في مختلف القطاعات تحدي تحقيق النجاح ضمن عالم متسارع في التطورات، ومع ازدياد حدة التنافس، يصبح التركيز على تميز الاعمال حاجة ملحة لضمان الازدهار والتقدم، لقد أدركت القيادات في العديد من الدول أهمية الجودة كأساس للنجاح في المؤسسات، فعملت على تطوير اطر مختلفة لتحفيز المؤسسات على تبني الممارسات الحديثة في مجالات الجودة والتميز. وقد تركز معظم هذه الجهود على إطلاق جوائز للتميز تهدف إلى تحفيز المنافسة الإيجابية بين المؤسسات في قطاع ما

لرفع مستويات الريادة وتجذير عوامل النجاح، وأصبحت معايير جائزة التميز تشكل خارطة طريق لما يتوجب القيام به بشكل متسلسل لضمان الوصول إلى مستويات عالية من الجودة والتقدم في المؤسسات.

ويمكن وصف معايير أي من جوائز التميز بأنها "خارطة طريق"، إلا ان العمل على تطبيق وتجذير هذه المعايير ما هي إلا رحلة تحتاج إلى فترات زمنية مختلفة للوصول إلى الهدف المنشود وهو "التميز". وعليه عملت الجهات المانحة لجوائز التميز على إيجاد جوائز مختلفة تصف المراحل التي وصلتها المؤسسات في رحلة التميز مثل جوائز "الالتزام بالتميز" و"ختم المتميز" و"الجهة الرائدة". وأظهرت الدراسات البحثية المختلفة ان رحلة التميز هي رحلة بلا نهاية وتختلف سرعة تقدم المؤسسات في هذه الرحلة باختلاف عدد من المحددات مثل التزام القيادة وإدارة التغيير وتناغم العاملين وغيرها.

ولضمان استدامة التنافس الإيجابي بين المؤسسات، فقد عملت الجهات المنظمة لجوائز التميز على تنظيم حفل تكريم في نهاية كل دورة تقييم يتم من خلالها تكريم المؤسسات الفائزة من قبل اعلى شخص في هرم الدولة كما هو الحال في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، وجائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز ضمن برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي وبرنامج دبي للأداء الحكومي المتميز.

ومن أبرز الأسئلة التي تردني كمقيم ومستشار في هذا المجال: **ما هي الوصفة السحرية للفوز في جوائز التميز؟** وعادة ما يرد هذا السؤال من نوعين رئيسيين من القيادات:

- النوع الأول هو المهتم بالوصول إلى منصة التكريم فقط.
- النوع الثاني هو المهتم بالتطوير والعمل الجاد في مؤسسته ولكنه يصبوا أيضا إلى ان يتم تكريمه ويرغب بالوصول إلى منصة الفوز، وعليه يمكن استنتاج وجود صفتين خاصتين بالتميز يتم تطبيقها في المؤسسات .

الوصفة الأولى:

تتمثل في تعيين خبراء تميز من خارج المؤسسة، بحيث يعملوا بشكل مؤقت وطارئ قبل موعد الجائزة بأشهر. ويتم خلال ذلك التركيز هنا على إيجاد منهجيات وتوثيق اعمال لم تتم على ارض الواقع بهدف اقناع فريق التقييم بمستويات التميز العالية في المؤسسة. وعليه تصبح عملية اعداد ملف التميز الخاص بالمؤسسة من مسؤولية أطراف خارجية ولا تعنى بأي حال بعمليات التطوير والتحسين لأداء المؤسسة ولا ترتبط بالخطة الاستراتيجية التي يتم تنفيذها على ارض الواقع. مما يؤدي إلى رسم صورة غير حقيقية لأعمال المؤسسة وإنجازاتها امام فريق التقييم بهدف الحصول على درجة عالية تؤهل قيادة المؤسسة من الوصول إلى منصة التكريم بغض النظر عن واقعها الحقيقي ودرجة تطورها وكفاءتها/فاعليتها في تنفيذ المهام الرئيسية المسندة لها في مرسوم تشكيل المؤسسة.

مع التأكيد هنا بان تعيين مستشارين خارجيين او الاستعانة بخبرات خارجية لتطوير اعمال المؤسسة او دعمها في تحقيق متطلبات التميز لا يعتبر خطأ بحد ذاته، ذلك انني والعديد من الزملاء الذين اعرفهم نعمل كخبراء ومستشارين لتحقيق متطلبات التميز في العديد من المؤسسات. إلا انني وكمقيّم زار العديد من المؤسسات في كلا القطاعين العام والخاص، يمكن ملاحظة ان العنصر الرئيسي للوصفة الأولى للفوز بجوائز التميز يتركز حول ظهور حالة من "الانفصام" في شخصية المؤسسة بحيث تكون هناك اعمال وملفات يومية تعنى بتحقيق مهامها، واعمال وملفات ووثائق يتم اعدادها ومتابعتها لأغراض التميز والفوز بالجائزة فقط. ويمكن إطلاق اسم "وصفة التميز الورقي" على الوصفة الأولى والتي تتركز مخرجاتها في منهجيات وخطط أداء ووثائق عمل وملفات لا يقرأها سوى فريق التقييم ولا يظهر أثرها على أداء المؤسسة ومؤشراتها الرئيسية والمؤشرات العالمية الخاصة بقطاع عملها.

ان الوصفة الأولى لا تحقق التميز المنشود والهدف الرئيس من إطلاق جوائز التميز، ذلك انها تعتبر هدر للمال ولوقت لفرق العمل في المؤسسة، وتضليل فريق التقييم المناط به تقييم مستويات التميز المؤسسي. ومن خلال عملي كمقيّم ضمن العديد من برامج الجوائز، فيمكنني التأكيد على ان فرق التقييم قادرة على كشف هذا النوع من التميز الورقي، حيث تكون السمة الغالبة عدم وجود تطبيق فعلي للخطط والمنهجيات، إضافة إلى محاولة فريق المستشارين الخارجيين الإجابة عن أسئلة المقيمين بدلا من قيادات وموظفي المؤسسة لتغطية عدم معرفتهم بمحتوى الوثائق والخطط والمنهجيات التي تم اعدادها لأغراض الجائزة فقط.

الوصفة الثانية:

تتركز في أساسها على قيام قيادة المؤسسة بخلق ثورة على واقع الحال لديها تصحبها إدارة شاملة للتغيير يكون عنوانها وهدفها رفع مستويات الأداء ومخرجات الاعمال الخاصة بالمؤسسة ومستوى الخدمات التي تقدمها. وقد يصاحب ذلك توفير خبراء على معرفة ودراية بأساسيات التميز واعمال الجودة بهدف وضع خارطة طريق للتحسينات المنشودة واولويات الاعمال التي تسهم في مجملها بتجذير ثقافة العمل الجاد المتميز في المؤسسة. وعليه يصبح التركيز الرئيسي على الاعمال اليومية للمؤسسة ضمن إطار عام الجودة والتميز. وبالتالي لا يظهر نظامي عمل منفصلين: ملفات الاعمال اليومية وملفات اعمال التميز، وإنما تتكامل اعمال المؤسسة اليومية من خلال تطبيق مفاهيم التميز ضمن هذه الاعمال. وعليه يصبح التميز سلوك يومي لموظف المؤسسة وثقافة متجذرة في اعمالها ومخرجاتها وصولاً لتحقيق رؤيتها ورسالتها. كما تسهم هذه الوصفة في توحيد جهود الموظفين نحو هدف واحد هو تطوير الاعمال والخدمات مع التطلع المستمر للفوز والعمل الجاد للوصول له.

ويمكن إطلاق اسم "وصفة التميز الفعال" على الوصفة الثانية، ذلك انها تركز في مخرجاتها على تطوير حقيقي لأعمال المؤسسة ينعكس بشكل فاعل وملموس على مؤشرات الأداء الاستراتيجية، ورضا وسعادة جميع المعنيين، والمؤشرات العالمية للقطاع الذي تعمل ضمنه المؤسسة. كما ان هذه الوصفة تسهم بشكل اساسي في تقريب وجهات النظر بين الموظفين في المؤسسة وتعمل على توحيد الهدف العام من أعمالهم، فترتفع مستويات الرضى والتناغم للعاملين في سبيل الوصول للهدف المشترك وهو تطوير الاعمال ومن ثم الفوز بالجائزة ومن خلال عملي كمقيّم فإن جهود المقيمين تتركز على إيجاد هذا النوع من اعمال التميز وقياس مستوياته، بحيث أصبحت المقولة الدارجة بين بعضهم انه لا بد من الحفر داخل الوثائق والاطلاع على اعمال المؤسسة خارج قاعات الاجتماعات للوصول للتميز الحقيقي.

وعليه فإن قيادة المؤسسة يجب ان تحدد الآلية التي ترغب ان تعمل بها: **فهل الفوز في جوائز التميز هو غاية نستهدفها ام انها وسيلة لتحقيق غاية.** إن الإجابة على هذا السؤال تحدد بشكل أساسي أي من الوصفات التي ترغب المؤسسة في استخدامها نحو تحقيق هدفها المنشود.

وتجدر الإشارة هنا إلى ان الهدف المنشود قد تغير بشكل عام في جميع المؤسسات في مختلف الدول من التركيز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المؤسسية إلى تحقيق الأهداف المؤشرات القطاعية بهدف رفع مستويات مؤشرات التنافسية العالمية للدولة وبالتالي تحقيق قيمة كضافة لجميع المعنيين بأعمال المؤسسة.

وفي الختام، وكاختصاصي في مجال التميز والتقييم، أرى ان طرفي معادلة التميز (المؤسسة والجهة المنظمة لجوائز التميز) على قدر عالي من الأهمية، حيث ان كلاّ منهم يكمل الآخر ويسهم في تحقيق "وصفة التميز الفعّال". فمن جانب الجهات التي تدير منظومة التميز وتشرف على جوائزها، فإن عليها ضمان مراجعة نماذج ومعايير التميز وفقاً للتغيرات في البيئة العالمية للأعمال، والتحديات المالية والتشريعية، والتسارع التكنولوجي الشديد، ودخول مفاهيم جديدة للعمل المؤسسي مثل الثورة الصناعية الرابعة والبيانات المفتوحة والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي والعمليات الرقمية وغيرها. كما انهم يجب عليهم مراعاة مستويات النضج المختلفة للمؤسسات التي تعمل على تطبيق نظم التميز بما يسهم في تجذير ثقافة التميز لدى المؤسسات وتحقيق النتائج المرجوة من إطلاق جوائز التميز

ومن جانب المؤسسات، فإن عليها السعي الجاد نحو فهم نماذج التميز ومعايير الجوائز الخاصة بها، وتطبيقها ضمن اعمالها اليومية وعلى ارض الواقع لتصبح جزء من سلوك الموظفين وسبباً في سعادتهم وسعادة المتعاملين، مما يحيل جوائز الجودة والتميز إلى وسيلة فعالة وكفؤة لتحقيق التغيير في القطاع العام/الخاص ودعم عجلة التحسين المستمر التي لا تنتهي للتغلب على التحديات والوصول للريادة العالمية



أفضل الممارسات لتعزيز مفهوم تجربة المتعامل

المهندسة علا حرز الله



يمكن تعريف تجربة المتعامل بأنها الحالة التفاعلية بين الجهة الحكومية وتعاملها خلال جميع مراحل تقديم الخدمة والتي تبدأ بأنشطة العلاقة مع المتعامل وصولاً إلى الأنشطة التي تُديم هذه العلاقة وتضمن استمراريتها، أي أن تجربة المتعامل تتمحور حول جميع نقاط تواصله مع الجهة الحكومية التي تقدم الخدمة، لذا لا بد للجهة الحكومية أن تركز على تطوير وتحسين جميع مجالات الجودة الرئيسية لتجربة المتعامل، والتي بدورها تؤدي إلى توفير تجربة متميزة تتجاوز توقعات المتعاملين بهدف الوصول إلى

إسعادهم، حيث تتمثل هذه المجالات بسهولة الوصول للخدمة، جودة المعلومات المتوفرة حول الخدمة، احترافية موظفي تقديم الخدمة، سرعة تقديم الخدمة، سهولة إتمام الخدمة، خصوصية المتعامل، ومظهر بيئة تقديم الخدمة.

يمر المتعامل خلال تجربته مع الجهة الحكومية بأربعة مراحل رئيسية وهي الحصول على معلومات الخدمة، تقديم طلب الخدمة، التواصل خلال فترة سير الإجراءات، وإنجاز الخدمة. ومن هنا يجب على الجهات الحكومية، والتي تسعى لتقديم تجربة متعامل متميزة، العمل على تطبيق عدد من الممارسات التي تهدف لتعزيز تجربة المتعاملين وتحقيق توقعاتهم بهدف زيادة رضاهم، ومن ثم تجاوز هذه التوقعات للوصول إلى إسعادهم، وذلك في كافة مراحل تقديم الخدمة وعبر القنوات الرئيسية لتقديمها مثل مراكز تقديم الخدمة، والمواقع الإلكترونية، والتطبيقات الذكية.

فمثلاً لتعزيز مفهوم تجربة المتعامل خلال رحلته للحصول على الخدمة من مركز تقديم الخدمة، يمكن للجهة الحكومية تطبيق عدد من الممارسات منها العمل على توعية المتعامل حول خدماتها من خلال إطلاق حملات إعلامية توعوية حول الخدمة الجديدة أو تعديل خدمة حالية أو تحديد موعد نهائي للخدمة، وبحيث تستهدف هذه الحملات جميع شرائح المتعاملين عبر جميع قنوات الاتصال والتواصل المناسبة مع مراعاة مخاطبتهم بلغة يفهمونها ومراعاة الخلفيات الثقافية والاجتماعية والدينية. ومن ثم على الجهة الحكومية أن تقوم بالعمل على إرسال رسائل ذات طابع شخصي من خلال وسائل اتصال تناسب الفئات المختلفة للمتعاملين وذلك لتذكيرهم بقراب موعد الخدمة مثل قرب انتهاء رخصة القيادة، التأمين الصحي، هوية الأحوال المدنية، ... إلخ.

كما وعلى الجهة الحكومية أن تقوم بتوفير معلومات عن متطلبات الخدمة والوثائق المطلوبة والتكلفة وزمن الحصول على الخدمة والخطوات التفصيلية والجهات المشتركة في تقديم الخدمة (إن وجدت) ومدى ضرورة زيارة مركز تقديم الخدمة لإتمام الحصول عليها وتوضيح جميع قنوات تقديم الخدمات التي توفرها الجهة بدلاً عن زيارة المركز، مثل الموقع الإلكتروني، التطبيق الذكي، مركز الاتصال، ومعلومات التواصل مع الجهة المتضمنة البريد الإلكتروني، الهواتف، صناديق البريد، عناوين وإحداثيات مواقع المركز الرئيسي والفروع ومراكز تقديم الخدمة، ساعات العمل، عناوين قنوات التواصل الاجتماعي، هواتف مركز الاتصال، وبحيث تكون هذه المعلومات كاملة وصحيحة ودقيقة ومحدثة ومفصلة وشاملة، بالإضافة لتوفير إمكانية الاستفسار والسؤال عن الخدمة قبل البدء بتنفيذها من خلال مثلاً مركز الاتصال أو قنوات الدردشة على الموقع الإلكتروني للجهة.

وبهدف التخفيف على المتعامل عناء زيارة مركز تقديم الخدمة يجب ملاحظة أن تعمل الجهة الحكومية على توفير قنوات بديلة لتقديم خدماتها مثل التطبيقات الذكية أو الموقع الإلكتروني، ولكن في حال وجود سبب لا يمكن تجاوزه يتطلب حضور المتعامل إلى مركز تقديم الخدمة، فعلى الجهة أن تقوم مثلاً بتوفير أوقات عمل مرنة تراعي وتلائم مختلف شرائح المتعاملين مثل أوقات عمل أطول، توفير مناوبات عمل ليلية، توفير مناوبات عمل خلال العطل الأسبوعية، بالإضافة لمراعاة ودراسة العامل الجغرافي وتوزيع مراكز تقديم الخدمة في المملكة أو المدينة، لتكون قريبة من تجمعات المتعاملين، وأن يكون الوصول إليها سهلاً، ويراعي مختلف وسائل المواصلات، وكذلك العمل على تحديد موقع المراكز على الخرائط الإلكترونية ووضع لوحات إرشادية على الطرق للوصول إلى المركز. وعند وصول المتعامل إلى المركز وفي حال قدومه بسيارته، فمن البديهي أن تعمل الجهة على توفير مواقف سيارات كافية وقريبة من المدخل، أو أن توفر خدمة صف السيارات في حال عدم توفر مواقف قريبة، كما ومن المهم أن تكون المراكز مهيأة لاستقبال كبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة.

سيقوم المتعامل وبمجرد دخوله لمركز تقديم الخدمة بالاستفسار والاستعلام حول مثلاً مكان تقديم الخدمة، أو التأكد من متطلبات الخدمة، أو الاستفسار عن جزئية معينة، لذا يجب على الجهة الحكومية توفير مكتب الاستقبال والاستعلامات وبمكان واضح وسهل الوصول، وتوفير موظف متخصص بمساعدة المتعاملين من كبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة، وكذلك العمل على توفير لوحات إرشادية وخريطة للمكتب ومطبوعات، توضح أين سيذهب المتعامل لإتمام الخطوات الرئيسية وذلك بكل سهولة ويسر، وبحيث تكون هذه اللوحات والمطبوعات مكتوبة بلغة سليمة وصحيحة وخالية من الأخطاء، كما ويمكن للجهة الحكومية توفير منصات تفاعلية لمساعدة المتعاملين والإجابة على استفساراتهم، بالإضافة لتطوير تطبيق ذكي يعطي المتعامل تعليمات وإرشادات تفصيلية (باللغة التي يختارها) بمجرد دخوله إلى المركز وتحديد الخدمة التي يريد القيام بها.

كما ويجب على الجهة الحكومية وعند قيامها بإعادة تصميم خدماتها، أن تعمل على إلغاء وقت الانتظار، أو تقليله ما أمكن، من خلال مثلاً العمل على توفير عدد كافٍ من موظفي تقديم الخدمة وبحيث يكون هذا العدد مناسباً لحجم العمل، ويمكن للجهات أن تقوم بتنفيذ دراسة لقياس حجم العمل ودراسة الطاقة الاستيعابية وأوقات الذروة واحتساب العدد الأمثل من الموظفين، مما سيسهم في تقليل وقت الانتظار. وفي حال اضطر المتعامل للانتظار فيجب هنا على الجهة توفير نظام لتنظيم تدفق المتعاملين، وكذلك توفير قاعة انتظار مريحة تتوافر فيها خيارات للتسلية المفيدة أثناء الانتظار مثل التلفزيون، الصحف والمجلات، والكمبيوترات اللوحية، والإنترنت المجاني، شاحن هاتف، ... إلخ، بالإضافة لتوفير مرافق مناسبة ونظيفة مثل دورات المياه، غرف الصلاة، مكتبة ووسائل للمعرفة، مركز رجال الأعمال وغيرها. كما ومن المهم أن تقوم الجهة بتحديد وقت الانتظار المتوقع وأن تعلن عنه، وبحيث يكون هناك جهاز توقيت واضح ومرئي يبين معدل وقت الانتظار الحالي في القاعة. أما في حال وجود خدمات تتطلب وقت انتظار أكثر من (15) بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتوفر في مكان تقديم الخدمة نظام الحاسب الآلي والبرامج المتخصصة، حسب طبيعة الخدمة المقدمة، والإنترنت والطابعة وآلة التصوير، والأوراق والنماذج المطلوبة والتي من الممكن أن يكون عدم توفرها سبباً في التأخير أثناء تقديم الخدمة. كما ومن المهم أن تقوم الجهة بدراسة السيناريو الخاص بتعطيل الأجهزة أو الأنظمة، وأن تعمل على تجهيز خطاً بديلاً تضمن سير العمل من دون أن يتأثر المتعامل، وكذلك إعداد خطط الطوارئ للتعامل مع الحالات غير الاعتيادية عندما يزيد حجم العمل عن الحجم الطبيعي أو المتوقع. وفي حال وجود خدمات مشتركة بين أكثر من جهة، فهنا يجب أن تقوم هذه الجهات بتنفيذ دراسة مشتركة لخط سير الخدمات ورحلة المتعامل وتحليلها وإعادة تصميمها بهدف تحقيق سرعة تنفيذ الخدمة وتكاملها وتقليل الخطوات اللازمة لتنفيذها وتقليل الحاجة للانتقال من مكتب إلى آخر ومن جهة إلى أخرى ما أمكن. إضافةً إلى ذلك يجب على الجهات أن تقوم بتوفير خيارات متعددة لدفع الرسوم بسهولة ويسر، مثل قبول بطاقات الاعتماد، وجود جهاز للصراف الآلي، الدفع عن طريق الهاتف، وغيرها.

أما فيما يتعلق بموظف تقديم الخدمة، فيجب أن تضمن الجهة وجود موظف يقوم بالترحيب بالمتعامل والتعريف بنفسه ووضع دبوس التعريف، كما ويجب أن يتمتع بعدد من الصفات الشخصية التي تؤهله للعمل في هذا الموقع مثل أن يتعامل بمهنية من خلال مثلاً توفير الخصوصية للمتعامل، عدم الانشغال بأمر خاص مثل الهاتف، أو المحادثات الجانبية مع الزملاء، وأن يتوفر لديه الخبرة والدراية التامة بالإجراءات والقوانين والخدمات المقدمة، والقدرة على الإجابة على الأسئلة والاستفسارات وتحمل المسؤولية وعدم التهرب منها، والإنصات الجيد، وكذلك العدالة في التعامل ويشمل ذلك عدم إعطاء الدور لمتعامل آخر يعرفه الموظف، وغيرها.

هناك عدد من الخدمات الحكومية التي لا تنتهي بنفس اليوم الذي بدأ فيه المتعامل إجراءات الحصول على الخدمة، وفي هذه الحالة يجب على الجهة أن تقوم بالتواصل مع المتعامل بشكل استباقي لإعلامه حول أي تحديث أو تغيير على وضعية طلب الخدمة أو انتقاله من مرحلة إلى أخرى، كما ومن المهم أن تعمل الجهة على توفير آلية أو نظام يمكن المتعامل من متابعة معاملته ومدى التقدم الحاصل بها، سواءً كان ذلك للخدمات التي يتم الحصول عليها من مركز تقديم الخدمة أو عبر الموقع الإلكتروني أو التطبيق الذكي.

ولتمكين المتعامل من إنجاز الخدمة المطلوبة، هنا يجب أن تقوم الجهة بالتواصل معه عند انتهاء الخدمة إما هاتفياً أو عبر البريد الإلكتروني، أو الرسائل النصية وذلك لتوضيح المراحل القادمة، وتوفير خيارات مناسبة ومتنوعة لإيصال المنتج النهائي له مثل الرخصة أو الشهادة أو بطاقة الأحوال المدنية ومن ثم تقليل حاجته لمراجعة مركز تقديم الخدمة مرة أخرى لاستلامها، بالإضافة لتوضيح استخدامات مخرجات الخدمة والإجراءات المتبعة في حال فقدانها أو تلفها.

أما لتعزيز رحلة المتعامل خلال حصوله على الخدمة من خلال الموقع الإلكتروني أو التطبيق الذكي، فيجب هنا على الجهة الحكومية أن تقوم كذلك بحملات إعلامية للتوعية والتذكير والترويج لخدماتها خصوصاً الخدمات الذكية الإلكترونية عبر جميع قنوات التواصل والاتصال المناسبة وبلغة يفهمها جميع فئات المتعاملين، كما ويمكن للجهة أن تقوم بإعداد برامج تحفيزية لتجميع النقاط أو سحبات على جوائز أو خصومات للمتعاملين الذين على سبيل المثال يستخدمون الخدمات الذكية أو الإلكترونية وذلك بهدف تشجيعهم على استخدام القنوات الإلكترونية.

ولتسهيل حصول المتعامل على الخدمة إلكترونياً والبحث عن التطبيق في متجر التطبيقات أو البحث عن الموقع الإلكتروني للجهة عبر محركات البحث، فيجب هنا على الجهة الحكومية أن تضمن سهولة الحصول على التطبيق أو الوصول إلى الموقع الإلكتروني وذلك بأن يظهر في النتائج الأولى عند البحث، وبلغات مختلفة. بالإضافة لذلك أن تراعي الجهة أن يكون التطبيق مناسباً للجهاز الذي يستخدمه المتعامل سواءً الحاسب الآلي، أو الجهاز اللوحي، أو الهاتف الذكي.

كما وأن هناك عدد من النقاط التي يجب مراعاتها عند تصميم الموقع الإلكتروني أو التطبيق الذكي مثل ضرورة عكس الهوية المرئية للموقع وللتطبيق مثل الشعار الرسمي للمملكة وشعار الجهة وأن يكون الموقع أو التطبيق واضحاً ذا تقسيم منطقي من حيث مثلاً توفر كافة معلومات التواصل وروابط الاقتراحات والشكاوى وخدمات الجهة، سرعة وسهولة التصفح، سهولة البحث عن المعلومة وسهولة إيجادها، وكذلك إمكانية التكيف مع متطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة، وغيرها.

ولتمكين المتعامل من الحصول على المعلومات التي يرغب بها، فيجب أن تراعي الجهة هيكلية المعلومات بحيث تكون مصممة بشكل يسمح للوصول للمعلومة بشكل سريع ومنطقي، وأن يكون المحتوى منظماً وأن يتم تحديد أولويات المعلومات بصورة تتناسب مع الطريقة المصممة للتنقل بين الصفحات، وأن تكون المعلومات المتوفرة شاملة وواقعية ودقيقة ومحدثة ولا تحتوي على أخطاء إملائية و/أو قواعدية.

وبهدف تسهيل حصول المتعامل على الخدمة الإلكترونية، يجب على الجهة توفير رابط خاص وواضح للخدمات الإلكترونية أو الذكية وأن تكون هذه الخدمات مجمعة ومرتبطة بطريقة منطقية وسهلة كطبيعة الخدمات أو فئات المتعاملين، وأن تكون مسمياتها واضحة تعبر عن الخدمة، كما ومن المهم أن توفر الجهة للمتعامل إمكانية عمل حساب شخصي لدى الجهة يمكنه من حفظ معلوماته الشخصية واسترجاعها بمجرد تسجيل الدخول من دون الحاجة إلى إعادة إدخالها في كل مرة وكذلك المحافظة على سرية معلومات المتعامل وعدم تسريبها أو إعطائها لأي جهة ثالثة، وأن تتخذ كافة التدابير والاحتياطات الأمنية لمنع اختراق اسم المستخدم وكلمة المرور.

وعند بدء المتعامل بتنفيذ الخدمة، هنا يجب أن يتوفر له عدة أمور ومنها التعليمات الواضحة ووضوح الخانات الإجبارية، وإمكانية إرفاق المستندات المطلوبة، وضمان عدم حدوث توقفات وأعطال أثناء تقديم الخدمة، الحفظ الآلي للمعلومات المدخلة وسهولة استرجاعها في حال حدوث عطل مفاجئ أثناء تعبئة الطلب من دون الحاجة إلى إعادة إدخالها من البداية، وإمكانية التوقف والحفظ وإتمام الطلب في وقت آخر، وكذلك إمكانية طباعة الطلب أو إرساله للمتعامل بالبريد الإلكتروني، وأخيراً توفير الدعم الفني المباشر من خلال الموقع.

ولإنهاء الخدمة الإلكترونية، يجب على الجهة الحكومية أن تعمل على توفير وسائل الدفع الإلكتروني مثل بطاقات الاعتماد بمختلف أنواعها، والتحويل من حسابه البنكي، وغيرها من الوسائل، ومن ثم يجب على الجهة أن تقوم بإرسال تأكيد على نجاح العملية من خلال مثلاً رسالة نصية، أو بريد إلكتروني متضمنة كافة المعلومات التي يحتاجها ومنها تاريخ الاستلام المتوقع، وكيفية الاستلام، الخطوات اللاحقة، الخدمات المرتبطة، تاريخ الاستحقاق القادم، ... إلخ.

وفي الختام، فمن المهم أن تقوم الجهة الحكومية بتوفير آلية لتقييم الخدمة التي حصل عليها، من كافة قنوات تقديم الخدمة، بشكل سريع وفعال من خلال توفير أجهزة ذكية لتقييم الخدمة، مكالمات هاتفية، استبيانات عبر البريد الإلكتروني، وكذلك تفعيل عدة قنوات لتقديم الاقتراحات أو الشكاوى والاستفسارات، على أن يتم التواصل معه لاطلاعه على ما فعلته الجهة باقتراحه، أو الاستفسار عن طبيعة المشكلة، ومن ثم كيف سيتم حلها.

وعليه لا بد للجهات الحكومية أن تعمل جاهدةً لتطبيق هذه الممارسات بهدف ضمان توفير التجربة المتميزة التي تؤدي إلى إسعاد متعاملها وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة لهم، والعمل على متابعة تجارب هؤلاء المتعاملين وانطباعاتهم، وقياس مدى كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة لهم، باستخدام عدة وسائل منها المتسوق السري، واستبيان رضا المتعامل، ونظام الشكاوى، وغيرها. وكذلك لا بد أن تعمل هذه الجهات على إعادة تصميم مراكز تقديم الخدمة وبما يتناسب مع متطلبات وتوقعات المتعاملين.

الموظف المبدع

الأستاذ الدكتور زيد سليمان العدوان/
جامعة البلقاء التطبيقية



منذ أن أدركت البشرية أهمية الإبداع في حياة الأفراد والمجتمعات، وأثره الإيجابي في ارتقاء سلم الحضارة الإنسانية، وإنارة منابر العلم المعرفة، وتسهيل الحياة وتلبية الحاجات المتزايدة، مع العمل على تحقيق رفاهية المجتمع وسعادته، عملت تلك المجتمعات على اختلاف مؤسساتها على الاستثمار في الفرد المبدع على اختلاف مواقع وأدواره التي يعتليها، إيماناً منها أن الفرد المبدع هو البذرة الحقيقية التي ينبغي زراعتها ورعايتها، لتزهر ظلال وارفة تعود فوائدها وتعمُّ على الفرد والمجتمع بأسره.

منذ أن أدركت البشرية أهمية الإبداع في حياة الأفراد والمجتمعات، وأثره الإيجابي في ارتقاء سلم الحضارة الإنسانية، وإنارة منابر العلم المعرفة، وتسهيل الحياة وتلبية الحاجات المتزايدة، مع العمل على تحقيق رفاهية المجتمع وسعادته، عملت تلك المجتمعات على اختلاف مؤسساتها على الاستثمار في الفرد المبدع على اختلاف مواقع وأدواره التي يعتليها، إيماناً منها أن الفرد المبدع هو البذرة الحقيقية التي ينبغي زراعتها ورعايتها، لتزهر ظلال وارفة تعود فوائدها وتعمُّ على الفرد والمجتمع بأسره.

كما يذكر تورانس (Torrance) وهو المنظر الأشهر في مجال الإبداع أن المبدعين لهم ملامح الهيمنة والقيادة، ويمتلكون سماتٍ تجعلهم يأخذون مراكزهم الاجتماعية التي يستحقونها، ومن هذه السمات: التلقائية والاستعداد للتعامل الاجتماعي، إضافة إلى تمتعهم بالثقة العالية بالنفس، وطمأنينة ذاتية، ودافعية إنجاز مرتفعة، ويتمتعون بالمرونة العقلية والنفسية، ويتحررون من القيود التقليدية المعيقة للإبداع، كما يسعون دائماً لإثراء مدركاتهم واكتساب خبرات حياتية معقدة، فالموظف المبدع بعيد كل البعد عن العدوانية أو الجمود الذهني، وغير أناني، فلا تدور اهتماماته حول ذاته، مما يجعله أكثر قدرة على تحمل المصاعب والأزمات. ونظراً لما يتمتع الموظف المبدع من خصائص وصفات شخصية مرغوبة نجد اليوم تنافساً بين المؤسسات على اختلاف مستوياتها ووظائفها على استقطاب أو إيجاد الموظفين المبدعين لديها، فالموظف المبدع يترك بصمات واضحة تترك آثاراً جلية في فضاءات المؤسسة وواقع الموظف نفسه، ومن ذلك تحسين نوعية العلاقات الاجتماعية السائدة داخل المؤسسة والتطوير الإداري والتوظيف الفعال لأدوات التكنولوجيا مصحوباً ذلك مع التوظيف الأمثل للموارد، كما يحرص الموظف المبدع على استغلال وقته الكامل في العمل الدؤوب المنتج، وانعكاس ذلك كله إيجابياً على الإنتاجية ورفع القيمة التنافسية لتلك المؤسسة.

وتتماز المؤسسة التي يتصف موظفوها بالقدرات الإبداعية بسمات تجعلها قادرة على البقاء في سباق المنافسة؛ ذلك أن إبداع المؤسسة لا ينحصر في إنتاج سلع وخدمات بطرق إبداعية، فهذا الناتج الإبداعي ليس سوى قمة جبل الجليد التي يكمن تحتها الإبداع الإداري والإبداع التنظيمي والإبداع التكنولوجي؛ فكل عنصر من هذه العناصر يمثل حلقة من حلقات العقد التي يصوغها الموظف المبدع بكل حرفية واقتدار، فالموظف المبدع يسهم في إشاعة أجواء السعادة والإيجابية داخل المؤسسة، والقدرة على التفكير خارج الصندوق عندما يعجز الآخرون عن ذلك، والقدرة على حل المشكلات بل وتقديم سبل من الحلول. ومن الفوائد التي تعود على الموظف المبدع، التقدم في السلم الوظيفي داخل المؤسسة وتسلمه زمام المبادرة، والمناصب القيادية، مما ينعكس على مستوى الدخل وإثراء الخبرات الفنية، وزيادة الثقة بالنفس والسعي نحو مزيد من التطوير والتحسين الذاتي، مما يعمل على توسيع نطاق الفرص الوظيفية والتسويق الذاتي وفرص الاستقطاب من المؤسسات الكبرى.

فلما كان للموظف المبدع هذه الأهمية النابعة من جملة الخصائص التي يتمتع بها ينبغي على المؤسسة التي ترغب في أن يكون موظفوها مبدعين أن تسعى نحو رعاية هؤلاء الموظفين وتنمية الإبداع لديهم، كأن تقوم بتعزيز المحاولات الإبداعية والتشجيع عليها، واحترام الأفكار الجديدة، وتشجيع فرص التعلم الذاتي، وتنمية المهارات الفردية والتدريب على المهارات المطلوبة لتحقيق الإبداع في الأداء، وتشجيع الطرق العلمية في حل المشكلات، إضافة إلى التسامح مع الأخطاء غير المقصودة وعدم التشدد في النقد، مع اتباع طرق حديثة في رعاية الموارد البشرية من التأهيل وتفويض السلطات وتقدير المنجزات ولعل الناظر اليوم في سماء المؤسسات يلاحظ أن المؤسسات الناجحة تأخذ مسارين في سبيل إيجاد المبدعين لديها؛ يكون المسار الأول منهما عن طريق استقطاب الكفاءات والأفراد المبتكرين، الذين لديهم استعداد لقيادة مركب الإنتاج نحو شواطئ الإبداع وزيادة الإنتاجية، ويتحقق ذلك عن طريق تقديم الكثير من الحوافز المادية والمعنوية، وتوفير سبل الراحة، ووجود نظام واضح يسمح بتفويض السلطة والصلاحيات، والمرونة الأفقية والعمودية داخل المؤسسة، مما يشجع الموظف المبدع على الالتحاق بهذه المؤسسة والاستمرار فيها أما المسار الثاني فيكون عبر تفعيل قسم الموارد البشرية والتدريب؛ من أجل الارتقاء بمستوى الموظف المبدع، إذا يشكل التدريب داخل المؤسسة في وقتنا المعاصر جزءاً لا يقل أهمية عن بقية الأجزاء داخل المؤسسة، وتُفرد له الميزانيات ويخصّص له الوقت اللازم لتنفيذه، فهو بمثابة قسم الصيانة البشرية داخل المؤسسة، إذ يطلع هذا القسم بدور فعال في الارتقاء بمستوى الموظفين وجعلهم على اطلاع على آخر المستجدات في ميدان الإبداع، واليوم يوجد الكثير من البرامج التدريبية التي تنمي القدرات الإبداعية والتي أثبتت فاعليتها وجدارتها، ومنها برنامج الحل الابتكاري للمشكلات (TRIZ) وبرنامج القبعات الست وبرنامج الكورت (CORT)، وبرنامج سكامبر (SCAMPER)؛ فمن دون إخضاع الموظف لمثل هذه البرامج سيتوقف الزمن عند المبدع ويفقد كالألة التي عفى عليها الزمن، أو كمن يملك جوهرة ويدفنها حتى جبال من الروتين والبيروقراطية.

وأخيراً يمكن القول إنّ الموظف المبدع هو رأس المال الحقيقي، الذي ينبغي الاستثمار فيه، وإحاطته بالرعاية والاهتمام، إذا ما أردنا موظفًا يتمتع بالصحة النفسية والاستقرار المادي والانفعالي، وإذا ما رغبتنا بمؤسسات ناجحة وقادرة على المنافسة والاستمرار في سوق العمل، وصولاً إلى مجتمع متطور قادر على الإدلاء بدلوه في الحضارة الإنسانية.

أسرار التميز الوظيفي

شريف محمد الشرفاء / مستشار التميز المؤسسي
والوظيفي في مجموعة الهداوي للتميز/ دبي



يعرف التميز الوظيفي على انه ذلك الجهد والأداء الفعال الذي يجعل المرء يتفرد ويتفوق في عمله وأدائه وانجازاته لواجباته الوظيفية والمهنية المحددة.

لذا لا بد من تسليط الضوء على اهم اسرار واستراتيجيات جعلت من العديد من الافراد يتفوقون على أنفسهم وعلى الآخرين، واستطاعوا من خلالها تحقيق النجاح والتميز، ترك بصمة إيجابية في أدائهم وعملهم، لتكون هذه المحطات نبراس ونموذج يتحذى به لدى الشباب الطموح والذي يسعى للجد والاجتهاد والوصول إلى الأعمال الناجحة، للإسهام في رفعة بناء الوطن وتطوره وتقديمه.

من اهم تلك الاسرار للراغبين في المشاركة في جوائز التميز الوظيفي هو سر التعامل مع المعايير الموجودة، والقدرة على تحويلها من معايير عامة تم الاتفاق على انها تحقق الحد الادنى من متطلبات وكفايات الفئات الوظيفية إلى مؤشرات للتميز كمية ونوعية مقاسة، يبرز من خلالها المرشح عنصر التفرد والريادة في تقديم انجازات ومؤشرات تفوق في الاداء، تحتوي على عنصر المقارنة مع الزملاء من جهة ومع متطلبات المسمى الوظيفي من جهة اخرى مع الاخذ بعين الاعتبار توافمها مع الاهداف الفردية المسقطه من الاهداف الاستراتيجية في المؤسسات.

ومن اهم اسرار فهم وتحقيق معايير ومؤشرات التميز الوظيفي هو فهم كيفية تفكير المقيم وطريقة تصنيف المرشح لألويات الانجازات ومؤشرات التميز الوظيفي من حيث التركيز على بعد الريادة في تقديم الانجازات (كلمة اول) ومدى توافق هذه الانجازات مع الأهداف الوظيفية للمرشحين، وحصص كل عوامل الابهار امام فريق المقيمين من حيث التركيز على نتائج وأثر انجازات ومبادرات الموظف في زيادة كفاءة وفاعلية العمليات الرئيسية التي يخدمها.

نطاق عمل الموظف، واحتساب النتائج الكمية والنوعية للوفورات المالية او زيادة اليرادات التي حققتها تلك الانجازات، ومدى تأثير هذه الانجازات في زيادة مؤشرات مخرجات العمليات الرئيسية مثل سعادة المتعاملين ومؤشرات الكفاءة والفاعلية.

ومن ضمن الأسرار التي تشكل حافزاً مهماً وطريقة مثلى للتعامل مع فريق المقيمين هي التركيز وتوظيف وسائل الذكاء العاطفي من حيث التحضير لإجابات على مجموعة من الاسئلة التي تشكل محور اهتمام المقيم مثل التركيز على بعد الثقة، ومثال ذلك هل انا حقا امتلك شخصية مثالية، هل اعرف جيداً ماذا أريد أن أكون؟ ما هي صورتي المثالية المستقبلية؟ والتأكيد على واقعية الشخصية للمرشح مثل من أنا الآن؟ ما هي نقاط قوتي ونقاط ضعفي؟ ومن الضروري ابراز امتلاك الموظف لبرنامج للتطوير الذاتي يحدد من خلاله كيف بإمكانه الاستفادة من نقاط قوته؟ ما هي الأمور التي يجب أن يطورها في شخصيته للوصول إلى شخصيه مثالية.

وهنا علينا ان نتذكر ان قرار التميز الوظيفي هو بالأساس قرار داخلي يبنى على مجموعة من العوامل والممكنات من اهمها الدافعية والرغبة لإبراز انجازات شخصية، وتوظيف الانجازات المؤسسية و ابراز ادوار المرشحين في تحقيقها - وقد تشكل ما تم ذكره من عوامل واسرار خارطة طريق بسيطة يستطيع الباحثون عن التميز ان يجعلوها خارطة طريق لإبراز مؤشرات تميزهم باقتدار .



إدارة. كوم جديد المركز في التعلم



قبل ربع قرن؛ أي منذ مطلع تسعينيات القرن العشرين وقبل انتشار الإنترنت، لم يكن القارئ العربي متابعاً للمستجدات العالمية، ولا مهتماً في تطوير القدرات والمهارات الإدارية، لا على المستوى الشخصي ولا المؤسسي كما نرى اليوم. وكان لتلك الفجوة العلمية أرها السلبي على الأداء الإداري في القطاعات المختلفة. ومن هنا انبثقت فكرة موقع

إدارة. كوم، ولنفس السبب لم تكن البداية سهلة كما تبدو الآن. وبعد التغلب على الكثير من الصعوبات، نجحت ”إدارة. كوم“ في تحقيق أهدافها. مع العلم بأن النجاح الحقيقي لا يتحقق بإنجاز الهدف المبدئي، بل بتطوير الأهداف وتوسيع الطموحات وتلبية احتياجات القراء، ومتابعة كل جديد على المستوى العالمي وتحقيقاً لهدف مركز الملك عبدالله الثاني للتميز في نشر ثقافة التميز، وتعزيزاً للعلاقة التشاركية مع المؤسسات الحكومية، عمل المركز على عقد شراكة مع شركة إدارة للاستشارات والتدريب (إدارة. كوم) والتي توفر من خلال المنصة الإلكترونية خلاصات للكتب، ومقالات وحلقات إدارية صوتية مسموعة، مع محرك بحث عربي شامل، لضمان نشر المعارف والإبداعات الإدارية والتربوية العالمية في مجالات: التنمية البشرية / وإدارة الأعمال / والاقتصاد وإدارة الأموال / والتربية والتعليم / وإدارة الذات والعلاقات. حيث تشمل

- خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال وعددها أكثر من 642 عدد ويصدر منها عدد أسبوعياً.
- المختار الإداري وعددها أكثر من 200 عدد ويصدر منها عدد شهرياً.
- علاقات وعددها أكثر من 140 عدد ويصدر منها عدد شهرياً.
- خلاصات كتب التربية والتعليم وعددها أكثر 95 عدد ويصدر منها عدد شهرياً.
- المختار الإداري وعددها أكثر من 200 عدد ويصدر منها عدد شهرياً.
- صحتك ثروتك وعددها أكثر من 45 عدد ويصدر منها عدد شهرياً.
- الإدارة في السيارة وصدر منها حتى الان 600 عدد.

وبموجب هذه الشراكة عمل المركز على منح عضوية مجانية في المنصة الإلكترونية للمؤسسات الحكومية من خلال رابط تسجيل عبر الموقع الإلكتروني للمركز: <https://corp.edara.com> حيث يتيح الموقع إمكانية البحث عن طريق:

- المنتجات (9 منتجات)
- الموضوعات (50 موضوعاً رئيسياً)
- العنوان الرئيسي والفرعي
- سنوات الصدور (التاريخ: من - إلى)
- بحث في النص ومدى التطابق
- المؤلفين (845 مؤلفاً عالمياً)
- ظهور نتيجة البحث (الكلمة/الموضوع) برقم الصفحة

موقع www.edara.com

في عام 2005، ومواكبةً للتطور التكنولوجي، أنشأ "موقع إدارة. كوم" للانتقال من الطريقة الورقية التقليدية في توصيل المحتوى إلى توفير المنتجات عبر منظومة إلكترونية. وقد وفر هذا التحول الكثير من الوقت والموارد للقارئ العربي. من ناحية؛ استطاع الموقع توفير المنتجات المختلفة بسرعة عالية، فزادت رغبة القراء في المتابعة وقراءة الملخصات. كما أوصل النموذج الإلكتروني المنتجات لنسبة أعلى من القراء العرب، ويعد موقع إدارة. كوم اليوم أهم موقع إداري عربي.

من جانب آخر ساهم الموقع بسد الفجوة بين ممارسات ونظريات الإدارة في الوطن العربي، وبين الممارسات والنظريات والمعارف الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، بهدف تمكين المؤسسات والقيادات من التميز والمنافسة في الساحة العالمية، حيث وفر الموقع المئات من خلاصات الكتب العالمية باللغة العربية، وآلاف المقالات والاستشارات والحلقات الصوتية المسموعة، مع محرك بحث عربي شامل، لضمان التدفق المستمر للمعارف والإبداعات الإدارية العالمية. حتى زاد عدد العملاء - أي القراء الدائمين - عن 14000 عميل على امتداد الوطن العربي.

مركز الملك عبدالله الثاني

للتميز

هاتف: ٠٠٩٦٢٦٥٨٠٣٨٦٠

عمّان- الأردن

البريد الإلكتروني: info@kace.jo