

العدد الثامن 2021



مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

King Abdullah II Center for Excellence

منارة التميز

المجلة العلمية

قائمة

المحتويات

- 4 جديد مركز الملك عبدالله الثاني للتميز: برامج الابتكار.. برنامج إداري ابتكار معتمد
- 7 دور الأمين/المدير العام في دعم التميز المؤسسي
- 11 جائزة الملك عبدالعزيز للجودة طريق نحو التميز
- 13 دور المدير التنفيذي والقيادة التحولية في الاستكشاف والاستغلال لتعزيز بيئة الابتكار
- 16 تميزنا في استدامة أعمالنا
- 20 الجاهزية المؤسسية للقرن 21
- 23 التميز في العمليات
- 25 إدارة التغيير في الإدارة الحكومية-تجربة إدارة المعلومات المالية الحكومية (نظام GFMIS)
- 29 سفير التميز .. وأفضل الممارسات

أعزّاءنا القراء أهل التميّز وعزوته

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

في هذا العدد نقدم لكم العديد من الموضوعات المفيدة المتنوعة ونفتتح هذا العدد بجديد المركز برامج الابتكار.. برنامج إداري ابتكار معتمد، ثم يليه مقال حول دور الأمين/المدير العام في دعم التميز المؤسسي، بعد هذا تقرؤون جائزة الملك عبدالعزيز للجودة طريق نحو التميز، ثم يليه موضوع دور المدير التنفيذي والقيادة التحولية في الاستكشاف والاستغلال لتعزيز بيئة الابتكار، بعدها مقال حول تميزنا في استدامة أعمالنا، ثم الجاهزية المؤسسية للقرن 21، يليها مقال بعنوان التميز في العمليات، وبعدها إدارة التغيير في الإدارة الحكومية-تجربة إدارة المعلومات المالية الحكومية (نظام GFMIS) ونختتم بموضوع سفير التميز..... وأفضل الممارسات.

كلّنا أمل أن تستفيدوا ممّا ستوفره المجلة من مواد ثقافية وعلميّة وعمليّة متطلعين إلى تفاعلكم معنا وإبداء ملاحظاتكم 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،،،

التميز في الأداء سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات وصولاً الى تحقيق الريادة العالمية.

الابتكار يتمثل في تلك العملية الابداعية التي يتم من خلالها إيجاد طرق جديدة لفعل الأشياء بواسطة استحداث تطورات على ما هو موجود أو إنشاء منهجية جديدة يتم بها ممارسة الأعمال بصورة مغايرة عن الأسلوب الذي تُمارس فيه عادةً، ويركز الابتكار بشكل كبير على تجاوز كل ما هو تقليدي وإيجاد وسائل جديدة تنسجم مع البيئة التي تحوي العملية الابتكارية، وفي الغالب تركز العملية الابتكارية على ما تم إنجازه مسبقاً ليتم تطوير هذه الانجازات والاستفادة من الخبرات السابقة والعلوم المتاحة من أجل الوصول إلى أفكار جديدة يتم تطبيقها على أرض الواقع وتغيير النمط التقليدي للأشياء. ومن هذا المنطلق، وتحقيق الرؤية المركز المتمثلة بأن يكون المحفز الرئيسي لأردن أكثر تنافسية، جاءت فكرة اطلاق برامج الابتكار التي يعقدها وينفذها المركز مع المعهد العالمي للابتكار في الولايات المتحدة الأمريكية Global Innovation Management Institute GIMI وتطور قدرات المؤسسات والعاملين فيها في القطاعين العام والخاص في هذا المجال، كون الابتكار هو أحد القدرات الرئيسية التي تحتاجها بيئة الأعمال في الأردن من أجل النمو ومواجهة تحدياته، وبهدف تعزيز تطبيقات الإبداع والابتكار في القطاع الحكومي ومؤسسات القطاع الخاص صناعية كانت ام خدمية ولمساعدتها في البعد المعرفي، الخبرات، المهارات، التوعية، التدريب، الاستشارات والمشاريع ذات الأهمية لبناء ثقافة الإبداع والابتكار. يعتبر معهد إدارة الابتكار العالمي (GIMI) الذي تم تأسيسه في عام 2009 أحد أهم الجهات العالمية التي تعنى بتعزيز دور الابتكار كنظام احترافي في مجال الأعمال من خلال معايير وبرامج متخصصة ويمنح الشهادات المعترف بها عالمياً والبرامج الأكاديمية الواسعة وفرص التطوير المهني في هذا التخصص بالتعاون مع عدد من الرائدین في



جديد مركز الملك عبدالله الثاني للتميز: برامج الابتكار.
برنامج إداري ابتكار معتمد

المهندس هيثم القعقاع

نائب المدير التنفيذي/مدير دائرة التدريب
والاستشارات

إن تقدم الأمم ورفقيها وتطورها أمسى نتيجة لما تقوم به الدول لدعم وتطوير أطر وعمليات الابتكار فيها، والدلالة على ذلك أصبح مؤشر الابتكار العالمي Global Innovation Index GII من أهم المؤشرات العالمية التي تسعى الدول والحكومات التقدم فيها. في العام 2020، تقدم الاردن 5 مراكز في هذا المؤشر حيث انتقل من المرتبة 86 عام 2019 إلى المرتبة 81. إلا ان هذا التحسن لا يعكس ما نسعى للوصول اليه في ظل الموارد البشرية المتميزة المتوفرة وفي ظل الظروف الراهنة المتمثلة في شح الموارد المتوفرة والتي اصبحت تشكل عبئا ثقيلا على الحكومات وعلى المواطنين، فما الحل؟

لا يمكن انكار أهمية الابتكار خصوصا في خضم سرعة التطور والتغيير في عصرنا الذي نعيشه، هذا العصر الذي لا يستوعب إلا المؤسسات والافراد المتميزين لتمكينهم من البقاء في ظل التنافسية العالمية في كافة الميادين ومجالات العمل المختلفة، الأمر الذي يستوجب إيجاد طرق وسبل التكيف والمواءمة مع متطلبات هذا العصر وضمان استدامة الأداء التنافسي المطلوب من خلال تحقيق

مجال الابتكار، ومديري الابتكار، والأكاديميين والاستشاريين من جميع أنحاء العالم.

طور المركز عددا من الخدمات والمنتجات ذات العلاقة بالابتكار، والتي يسعى من خلالها الى تعميق وتجذير مفهوم الابتكار وآلياته وطرق تطبيقه لتحقيق النتائج المرجوة، فقد أطلق برنامج إداري ابتكار معتمد الذي يعنى بتطوير القدرات المبتكرة لدى الأفراد في مؤسساتهم، حيث تشمل هذه المرحلة عقد دورة تدريبية لمدة ثلاثة أيام عمل يتم خلالها شرح لأهمية الابتكار وأدواته المختلفة وكيفية توليد الأفكار من خلال نماذج عملية عالمية. ويمثل هذا البرنامج التدريبي الأول من نوعه فرصة فريدة للبدء في رحلة المؤسسة نحو الابتكار، ولتعلم كيفية استخدام أدوات توليد الأفكار، وكيفية تطبيقها في ايجاد أفكار أكثر تأثيراً وأفضل نتيجة وتطوير مهارات المرشحين وإعدادهم من خلال إيجاد منظومة متكاملة من أدوات وتقنيات متعددة للتفكير المبتكر والهادفة إلى تمكينهم تطوير العمل وتحسين الأداء وفق منهجيات عمل مبتكرة، حيث يتم التركيز على أهمية ومفهوم الابتكار وتقديم أمثلة على الابتكار في مجالات خدمات بيئة الاعمال إضافة إلى أدوات وتقنيات الابتكار وطرق التفكير وعملية الابتكار (EUREKA Process) خلال البرنامج التدريبي مع تنفيذ عدد من التمارين العالمية المختلفة. كما أطلق المركز برنامج مختبر الابتكار Innovation Lab الذي يعتبر نظاما متكاملًا للوصول الى حلول/برامج/انشطة غير تقليدية من خلال أدوات عديدة تشمل اختيار الفريق والاشخاص المناسبين للوصول الى الحلول وتنفيذ جلسات وورش عمل مبنية على منهجية مدروسة تستخدم طرق ووسائل مختلفة للتوصل إلى أفكار مبتكرة تُوَظَر ضمن نموذج عمل جديد لإيجاد حلول نوعية للتحديات التي تواجه المؤسسة والعمل على تطبيقها وفق خطة عمل واضحة. يعتمد المختبر على إشراك كافة الأطراف المعنية بالمؤسسة لمناقشة المواضيع التي تدعم رؤيتها واستراتيجيتها عبر نقاشات وحوارات مكثفة

ومفتوحة تتيح للمشاركين التفكير من منظور الحلول بدلاً من منظور المشاكل.

إن منظومة التميز تعتبر أسلوب تفكير غير تقليدي في طريقة تخطيط وتنفيذ وتطوير العمل تركز على مبادئ ومفاهيم مبتكرة تم تجربتها وتطبيقها وأثبتت فاعليتها في تحقيق نتائج رائدة مع ضمان التكاملية المتناغمة بين القدرات والمهارات المؤسسية بكافة أبعادها، حيث تشكل منظومة التميز خارطة طريق التي تسعى نحو الوصول إلى آفاق جديدة تتعدى التميز لكي تصل إلى مستوى تحقيق الريادة في الأداء والتحول إلى مؤسسات سباقة ومبتكرة وذكية تكون مثلاً يحتذى به لأفضل الممارسات من خلال مجموعة من المبادئ تشمل الفاعلية والكفاءة والتعلم والتطوير، وباستخدام مفاهيم حديثة في العمل تشمل الابتكار واستشراف المستقبل والتكاملية في العمل.

ومن الجدير بالذكر هنا أن أهم مميزات منظومة التميز هو التركيز على الابتكار الذي يمثل عجلة التمكين المؤسسي في تحقيق الاستدامة في مجال الريادة حيث تركز المنظومة على أهمية التطوير المستمر للقدرات بناءً على التعلم من نتائج الأداء التي يتم متابعتها باستمرار ومن أفضل الممارسات المحلية والعالمية وذلك باستخدام اساليب مبتكرة وبمشاركة فاعلة من كافة المعنيين.

وبناء على ذلك، فقد طور المركز ايضا برنامجا تدريبيًا خاصًا لتقييم منظومة الابتكار في المؤسسات، بحيث يتكون من ورش عمل تفاعلية مصممة لتزويد المشاركين بالمعرفة والابتكار والتطبيق العملي لأدوات وتقنيات تقييم الابتكار. ان الهدف العام من هذا البرنامج، هو تطوير خبراء مؤهلين مستعدين لإجراء تقييم الابتكار في أي مؤسسة باختلاف طبيعة العمل والمجال الذب تعمل به المؤسسة، من خلال مساعدتهم على الحصول على المعرفة والمهارات والأدوات والثقة اللازمة لتنفيذ تقييمات نضج الابتكار الداخلية والخارجية المستقلة للمؤسسات حيث سيتمكن المشاركون في نهاية البرنامج من فهم إطار

جائزة الابتكار العالمية والمعايير ذات الصلة واختيار وتشكيل وقيادة فريق تقييم الابتكار بالإضافة إلى تصميم وتطوير خطة تقييم الابتكار وإجراء تقييم داخلي وخارجي للابتكار (زيارة المكتب المكتبي والموقع) بما يؤدي إلى تحديد نقاط القوة والمجالات التي تحتاج إلى تحسين وتسجيل نتائج تقييم الابتكار والعمل على تطوير تقارير ملاحظات حول نضج الابتكار في المؤسسة التي يتم تقييمها.

- مهارات وممارسات بناء وتطوير بيئة ملائمة للإبداع والابتكار تساعد على تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- قيادة وإدارة التغيير والتأكد من انعكاسه الإيجابي على الأداء المؤسسي استناداً الى رؤية واضحة لعملية التغيير المطلوبة في المؤسسة.
- مهارات لبناء تشاركية مع كافة الشركاء المعنيين في وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.
- مهارات في الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، وامتلاك رؤية واضحة للمؤسسة وكذلك القدرة على رسم الاستراتيجيات والسياسات والأهداف المؤسسية والوطنية، وإيماننا بأهمية التخطيط الاستراتيجي كأساس للنهوض وتحسين مستوى الخدمات المقدمة، وتمكين المؤسسة من العمل بتكاملية مع بقيمة المؤسسات الوطنية.



دور الأمين العام في دعم التميز المؤسسي

الدكتور قاسم سعيد الزعبي

مدير عام دائرة الاحصاءات العامة، سابقاً

- الامكانيات لتعزيز المسؤولية المجتمعية.

ثانياً: الكفايات والمهارات الفنية والإدارية

- تنظيم العمل الإداري والفني في المؤسسة، بشكل يساعد على تطوير أساليب ومنهجيات العمل وبما ينعكس على تحسين مستوى الخدمات ويواكب التطورات الدولية.
- مواءمة الهيكل التنظيمي ليكون أكثر استجابة للتوجهات الاستراتيجية في المؤسسة.
- القدرة على تحسين كفاءة وفعالية تقديم الخدمات، وترشيد الانفاق وتحديد الأولويات بهدف تغطية كافة أنشطة المؤسسة ضمن المخصصات المتاحة.
- تنمية وتدريب الكوادر البشرية وتمكينها لتحقيق الاهداف المؤسسية والوطنية.
- القدرة على التواصل الفعال وخلق التأييد مع كافة المستويات الادارية من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات الدورية للوقوف على احتياجاتهم ومعرفة إمكانياتهم.
- مهارات وممارسات للمتابعة والتقييم على شكل مؤشرات أداء كمية بهدف قياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المؤسسية والوطنية، وأيضا مؤشرات أداء للمديريات والاقسام وحتى على مستوى الافراد.

الأمين العام هو الشخص المسؤول عن الارتقاء بالأداء المؤسسي للوزارة/ المؤسسة وإدارة شؤونها ووضع الخطط والبرامج والمشاريع التي من شأنها الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها. ويرز دور الأمين العام في قيادة عمل المؤسسة وتحقيق التميز في المنتجات والخدمات من خلال وضع رؤيتها والاستراتيجية والاهداف اللازمة لتحقيقها، الا ان تحقق هذا التميز يستلزم امتلاك المعارف والكفايات والمهارات والممارسات الجيدة، اضافة الى حاجة هذا التميز الى بيئة مناسبة تحتضنه، وهذا ما سيتم تناوله في الجزء الأول، بينما يتناول الجزء الثاني دور الأمين العام في تحقيق التميز المؤسسي.

الجزء الأول: المعارف والكفايات والمهارات والممارسات الواجب توفرها بالأمين العام لتحقيق التميز المؤسسي:

اولاً: المعارف والكفايات والمهارات القيادية:

- معرفة كافية في مجالات الإدارة والابداع والتميز المؤسسي وكذلك معرفة متعمقة بمبادئ الحاكمية الرشيدة والنزاهة والشفافية والمساءلة وامكانيات وآليات ترسيخها مؤسسياً.
- ثقافة مؤسسية تدعم الانجاز والتميز والإبداع.

الجزء الثاني: دور الأمين العام في دعم التميز المؤسسي

التميز في المؤسسات العامة والخاصة لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود إدارة تمتلك المعرفة والخبرات والكفايات والمهارات في المجال القيادي والتخطيط الاستراتيجي والإداري والفني والمالي، وكذلك آليات للمتابعة والتقييم وقياس الانجاز، على أن تتوفر لها بيئة عمل مناسبة. وهناك عدداً من المجالات التي يقوم بها الأمين العام وتؤسس لتميز مؤسسي نذكر منها ما يلي:

التركيز على تحسين ورفع مستوى المنتجات والخدمات

التركيز على تحسين ورفع مستوى المنتجات والخدمات التي تنتجها المؤسسة، من خلال تطوير منهجيات وسياسات وأساليب العمل، ويقترح أن تتم عملية التحسين بالشراكة مع المتعاملين والشركاء الرئيسيين لمعرفة احتياجاتهم وإيجاد الحلول المناسبة لتلبيتها.

كفاءة تقديم المنتجات والخدمات

الالتزام برفع كفاءة إنتاج المنتجات والخدمات وبما يساهم في توفيرها بكلفة منخفضة. وهذا يقتضي العمل على تحقيق التكامل في العمليات والأنظمة والمعلومات بين المؤسسات المنتجة لهذه المنتجات والخدمات على المستوى الوطني.

ضمان جودة المنتجات والخدمات

جودة المنتجات والخدمات هي الضمانة لاستمرار التطوير والتحسين للمنتجات والخدمات وتلبية احتياجات المستخدمين، وبالتالي تحقيق التميز المنشود. ولتحقيق ذلك تلجأ المؤسسات لاستخدام منهجيات واساليب عمل لضمان الجودة تتميز بالوضوح والشفافية لطمأنة المتعاملين بدقة وجودة المنتجات والخدمات المنتجة. وقد تلجأ هذه المؤسسات الى إصدار دليل لجودة الخدمات، وآليات لضمان الالتزام بمبادئ ومنهجيات هذا الدليل من قبل كافة الادارات المعنية بالمؤسسة.

إدارة التغيير

التغيير اختيار استراتيجي لأي مؤسسة تسعى للمحافظة على مكانتها والتميز في تقديم الخدمات وبما ينسجم مع التطورات في أساليب الإنتاج

واستخدام التكنولوجيا. وعلى الرغم من أهمية هذا التغيير، إلا انه قد يواجه بتحد ومقاومة من قبل بعض الكوادر البشرية التي تعودت واستقرت لديها خبرة مكتسبة سابقة، إلا انها قد تجد في التغيير ما قد يؤثر سلبياً عليها، وعليه فإن إدارة التغيير تتطلب توليد القناعة لدى العاملين بميزات التغيير وكذلك العمل للحد من مستوى المخاطر التي قد تحد من قدرة العاملين على تنفيذ ما هو مطلوب منهم.

تشجيع استخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ الأعمال

تشجيع المؤسسة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة من خلال بناء أنظمة تدعم الأعمال الفنية والادارية، وتقديم المنتجات والخدمات للمستخدمين. ويمكن أن يسبقها أو يرافقها بناء وتطوير مهارات وقدرات العاملين لتطويع استخدام التكنولوجيا، ويظهر ذلك جلياً في الخطة التدريبية المعتمدة لبناء القدرات.

الالتزام بالقيم والمبادئ المؤسسية:

■ الالتزام بمبادئ الحاكمية والنزاهة والشفافية، وترسيخ هذه المبادئ في سياسات وإجراءات عمل المؤسسة، سواء في مجال العطاءات أو التعيينات أو الترقية أو الرقابة أو تفويض الصلاحيات.. الخ.

■ الالتزام بمبادئ وأخلاقيات وسلوكيات الوظيفة، بحيث تعتمد القيادة على مبدأ الإدارة بالقدوة وتحرص على أن تكون مثلاً يحتذى به لجميع الموظفين، ويمكنها تبني مدونة للسلوك الوظيفي، تتضمن أحكام العلاقة ما بين الرؤساء والمرؤوسين ومتلقي الخدمة، والمحافظة على المال العام وتجنب تعارض المصالح وغيرها. هذا الى جانب الالتزام بأوقات الدوام والحرص على استغلال وقت العمل لمصلحة العمل، والمحافظة على الممتلكات العامة وضبط الإنفاق وترشيد الاستهلاك، هذا الى جانب تشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل. ولتشجيع الموظفين على الالتزام بمبادئ المدونة تقوم الإدارة بإشراكهم في اعداد المسودات الاولى للمدونة إضافة الى شرح مضامينها لهم وتزويدهم بها بعد اعتمادها رسمياً وتوقيعهم عليها للتأكيد من التزامهم بمبادئها.

■ تجذير ثقافة التميز في المؤسسة، وذلك من خلال إطلاق مجموعة من الحوافز والمكافآت، منها الربط بين الأداء والمكافآت بنسب الانجاز، وجائزة الموظف المتميز الدورية، وكتب الشكر وشهادات التقدير ودروع للمتميزين. ومن الوسائل الإضافية التي يمكن إتباعها

روح العمل الجماعي وخلق قيادات جديدة قادرة على إدارة العمل مستقبلاً.

• المهارات الادارية والفنية

- تشكيل لجنة لمواءمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالأعمال والأنشطة والبرامج الواردة في الاستراتيجية بشكل يساهم برفع كفاءة الأداء الإداري والمالي.
- تفويض عدداً من الصلاحيات الى المساعدين والمدراء كل في مجال اختصاصه بهدف تمكينهم من أداء مهامهم على أفضل وجه، كما يتم تقييم ومتابعة ادائهم من خلال تقارير متابعة الانجاز بشكل دوري.
- وعلى الصعيد المالي، فإنه يتطلب ترشيد الانفاق وتحديد الاولويات بهدف تغطية كافة الانشطة ضمن المخصصات المتاحة، كما يمكن السعي للتواصل مع المؤسسات الدولية للحصول على التمويل اللازم لتغطية الانشطة الاضافية للمؤسسة وخصوصا المشاريع الكبيرة وبرنامج بناء القدرات.
- وفي سبيل تنمية وتدريب وتمكين الموظفين من تنفيذ الاعمال الموكولة إليهم بكفاءة، توجيه مديرية الموارد البشرية لإعداد خطة تدريبية تعتمد على الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين ومستندة الى تقارير تقييم الأداء وبما يمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة، اضافة إلى التدريب والتمكين الداخلي للموظفين فإنه يتم إشراكهم في برامج تدريبية خارجية للاطلاع على أفضل التجارب والممارسات الدولية.
- التواصل الفعال مع الشركاء الرئيسيين من موظفين وعملاء وموردين ومؤسسات دولية، ويمكن مأسسة هذا العمل من خلال تطوير استراتيجية للاتصال الفعال مع كافة الشركاء، وتتضمن هذه الاستراتيجية منهجية واضحة للتواصل الداخلي والخارجي، فعلى سبيل المثال يمكن التواصل مع الموظفين من خلال وسائل التواصل التالية: البريد الإلكتروني، صفحات المؤسسة على مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة، المذكرات الداخلية، الشبكة الداخلية (Intranet)، الكتب الرسمية، الاجتماعات المختلفة، اتباع سياسة الباب المفتوح، الهاتف الثابت، الهاتف الخليوي (المجاني)، وصندوق الاقتراحات والشكاوى. اما مع الشركاء الخارجيين فتشمل آليات التواصل: المؤتمرات وورش العمل والاجتماعات والمراسلات عبر الموقع الإلكتروني او البريد.
- تطوير قواعد بيانات الكترونية للاستفادة من البيانات الإدارية المتوفرة لدى كافة مؤسسات الدولة، وبما يساهم بتوفير مؤشرات لحظية لصانعي القرارات والباحثين والمهتمين.

وتطبيقها لتحفيز المتميزين صرف مكافآت مالية مقطوعة لقاء إنجاز محدد قام به الموظف.

- اعطاء التميز والإبداع بعداً مؤسسياً ببناء بيئة ملائمة للإبداع والابتكار من خلال تشكيل لجنة للإبداع والابتكار، وان يتم وضع منهجية واضحة وسليمة للإبداع والابتكار، ويمكن الاعلان عنها من خلال البريد الإلكتروني لكافة موظفي المؤسسة، وعلى الموقع الإلكتروني للشركاء من الخارج لاستقبال الأفكار الإبداعية.
- تعزيز المسؤولية المجتمعية، ودعم لجنة النشاط الاجتماعي بهدف تشجيع ودعم الأنشطة التي تقوم بها اللجنة مادياً ومعنوياً.

• التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي

- خلق الوعي المؤسسي بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها في إطار تكاملي مع بقية المؤسسات الوطنية، وضمان استمرارية تطوير الخدمات المقدمة. ويقترح ان تبدأ عملية التخطيط بتكوين فرق عمل من نخبة من القياديين والعاملين في المؤسسة والمؤسسات الشريكة أو صاحبة المصلحة تكون مؤمنة بالتوجه الاستراتيجي الذي ستتجه المؤسسة لتحقيق رؤيتها وأهدافها المؤسسية، وبما يتوافق مع الاهداف الوطنية، آخذه بعين الاعتبار التزامات المملكة الدولية مثل اجندة التنمية 2030 ومؤشرات التنمية المستدامة.
- بناء قدرات فرق العمل المعنية بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال إشراكهم ببرامج متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي في سبيل خلق قيادات قادرة على التخطيط والتنفيذ والمتابعة واستدامة عمليات التخطيط في المستقبل.
- دراسة متعمقة لواقع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على أن يشكل هذا التحليل الأساس في وضع السياسات والبرامج والمشاريع على مستوى الوحدات أو المؤسسة أو الوطني.
- ترجمة الأهداف الاستراتيجية الى خطط تنفيذية للوحدات الادارية في المؤسسة وكذلك وضع خطط وأهداف للأنشطة وتحديد مسؤوليات التنفيذ وتكلفته، والجدول الزمني لكل نشاط، كما تتضمن هذه الخطط مؤشرات أداء تقيس نسب الانجاز لكل مشروع.
- اشراك الموظفين في وضع رؤية ورسالة المؤسسة وقيمتها الجوهرية. وتشجيع بناء فرق العمل وبمشاركة الموظفين من كافة المستويات الإدارية في سبيل تنمية

■ العمل على تطوير آليات للمتابعة والتقييم من خلال مؤشرات أداء كمية وقابلة للقياس بهدف قياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية الوطنية والمؤسسية، وكذلك قياس مستوى الاداء للوحدات والاقسام والافراد، وعلى أن يكون في المؤسسة جهة معنية بمتابعة عمليات التخطيط والتطوير المؤسسي واصدار تقارير دورية حول مستوى الانجاز وتقييم مدى التقدم في تحقيق الأهداف واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات إن وجدت.

بحفل تكريم المنشآت الفائزة والملتقى الخامس لأفضل الممارسات في التميز المؤسسي. وصل عدد المنشآت التي أبدت رغبتها بالتقدم للجائزة في دورتها الخامسة إلى (145) منشأة من جميع القطاعات واستكملت من بينها (66) منشأة متطلبات التقييم المكتبي تمهيداً لمرحلة التقييم النهائي. وبدأت عملية التقييم من خلال التقييم التوافقي لجميع فرق التقييم والذي تم خلال هذه الدورة عن بعد وذلك بسبب جائحة كورونا ومن ثم الزيارة الميدانية للمنشآت والتي مزجت بين الزيارة الحضورية للمقيمين السعوديين وعن بعد للمقيمين الخبراء خارج السعودية وبعد ذلك الاجتماع التوافقي الأخير لفرق التقييم والذي تم عن بعد لصياغة وكتابة التقارير التعقيبية، ويلي ذلك الاجتماع مع لجنة التحكيم لمناقشة تقارير فرق التقييم والتي تمت أيضاً ولأول مرة عن بعد بسبب جائحة كورونا من خلال منصة زوم وتضم لجنة التحكيم في عضويتها خبراء في مجال الجودة والتميز المؤسسي لمناقشة فرق التقييم حول التقارير المرفوعة ليتم اعتماد نتائج المنشآت المرشحة والرفع بها لأمين عام الجائزة لعرضها على اللجنة العليا للجائزة لاعتمادها. كما قامت أمانة الجائزة على إعداد وتصميم ثلاثة أدلة إرشادية للمقيم والمحكم والمنشأة تضمنت على العديد من الواجبات والمسؤوليات التي لا بد أن يتقيد بها المقيم والمحكم والمنشأة، إضافة لتعليمات بضرورة التقيد بالاحترافات والاجراءات الوقائية والصادرة من الجهات المختصة والمتعلقة بجائحة كورونا، كما قامت أمانة الجائزة بإعداد دليل استرشادي لأداة إتقان لدعم ومساعدة فرق التقييم أثناء الزيارة الميدانية، كما قامت أمانة الجائزة أثناء عملية التقييم بعقد عدد ورشتي عمل عن بعد مع المقيمين المرشحين لعملية تقييم المنشآت المشاركة في الدورة الخامسة والذي بلغ عددهم (66) مقيم وذلك لشرح آليات عملية التقييم وكذلك شرح طريقة وآلية استخدام منظومة تميزنت، وقد قامت إدارة الجائزة لأول مرة باعتماد مشاركة (9) مقيمت سعوديات ضمن فرق التقييم ذوات خبرة وكفاءة في مجال الجودة والتميز المؤسسي.

بلغ عدد المنشآت الفائزة في منافسات الدورة الخامسة (27) منشأة وذلك على النحو التالي:



جائزة الملك عبدالعزيز للجودة طريق نحو التميز

الدكتور احمد بابدر

المدير التنفيذي لجائزة الملك عبد العزيز للجودة

صدرت الموافقة السامية الكريمة على إنشاء جائزة الملك عبد العزيز للجودة في عام 1420هـ، والتي تهدف إلى رفع مستوى الجودة والكفاءة والإنتاجية في مختلف القطاعات في المملكة، والتعريف بالتجارب السعودية الرائدة في مجال الجودة وإتاحة الفرصة للاستفادة منها. وتُمنح الجائزة للقطاعات التي تُحقق معدلات متقدمة في مجالات الجودة والتميز المؤسسي. ومن أهم الممكّنات التي ساهمت أمانة الجائزة في تعزيز التميز في المملكة هو وجود نموذج وطني موحد للتميز المؤسسي والمؤشر الوطني لتصنيف المنشآت المتميزة لتحديد مستوى نضج ممارسات التميز المؤسسي وفقاً لمعايير ومبادئ نموذج التميز للجائزة، حيث يتم منح المنشأة المستوى المناسب في التصنيف بناءً على نتيجة التقييم. وبعد هذا المؤشر وسيلة فعالة أمام المنشآت لمواصلة رحلة التميز، وصولاً لموقع ريادي يُحتذى به في التميز المؤسسي. وقد قامت أمانة الجائزة بوضع أربعة مستويات للتميز المؤسسي هي المستوى الماسي والذهبي والفضي والبرونزي، وتستهدف هذه الخطوة تحفيز المنشآت على مواصلة العمل الحثيث نحو الوصول لمستوى أفضل في رحلة التميز المؤسسي.

لذلك حرصت أمانة الجائزة بإطلاق الدورة الخامسة للجائزة والتي حظيت برعاية سامية من مقام خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز حفظه الله، وفقاً لخطة زمنية محددة بدأت في 7 أبريل 2019م، وتنتهي في بداية يناير 2021م

- القطاع الحكومي (12) منشأة فائزة
- القطاع الخاص (13) منشأة فائزة
- القطاع غير ربحي (2) منشأة فائزة

للمنشآت، حيث وصل عدد المتدربين خلال فترة التقرير (43) متدرب. علاوة على ذلك قامت أمانة الجائزة عدد من الورش التعريفية لعدد من الجهات بهدف التعريف والتوعية بالجائزة والنموذج الوطني للتميز المؤسسي على أكبر شريحة مُمكنة من القطاعات الحكومية والخاصة والجهات غير الربحية، بالإضافة إلى المشاركة في عدد من المعارض والذي بلغ عددها خلال عام 2020م 17 ورشة عمل بين الحضورية وعن بعد. كما قامت أمانة الجائزة خلال جائحة كورونا على إطلاق مبادرة خليك بالبيت وتهدف هذه المبادرة لرفع الوعي عن النموذج الوطني للتميز المؤسسي ومعايير وأداة إتقان لدى المهتمين في مجال الجودة من خلال لقاءات تفاعلية ودورات تدريبية عن بعد وهي إحدى مبادرات المسؤولية المجتمعية لدى الجائزة للمجتمع. وقد بلغ عدد اللقاءات التفاعلية عن بعد (25) لقاء وبمواضيع مختلفة ومتنوعة وقد بلغ عدد الحضور لهذه اللقاءات (4525) مهتم بالتميز المؤسسي.

أيضاً قامت أمانة الجائزة بتقديم مقاعد مجانية في دوراتها التدريبية القادمة عن بعد للفائزين بمسابقة اختبر معلوماتك شهر نوفمبر، وذلك بمناسبة اسبوع الجودة حيث سيحظى المشاركون بفرصة للفوز بأحد المقاعد في الدورات الخاصة بالمقيم المتدرب بعد ترشيح الأسماء وفرز الإجابات الصحيحة. وأخيراً قامت أمانة الجائزة بعمليات واسعة لتطوير أعمالها الداخلية كالإجراءات والأدلة والسياسات والأنظمة الداخلية والخارجية وذلك لمواكبة توجهها الاستراتيجي المبني على خارطة تميز ومشروع استراتيجية طموح (2021-2025) يتوافق مع استراتيجية الهيئة ورؤية وبرامج 2030 للمملكة، وما يلزم ذلك من إعادة هيكلة الجائزة وتصميم نموذج الأعمال المستحدث ومقترحات تغيير اللائحة الأساسية. حيث تهدف الجائزة في توجهها الاستراتيجي لأن تكون ممكن للتميز المؤسسي لجميع المنشآت في القطاع الحكومي والقطاع الخاص والقطاع الثالث على المستوى الوطني.

ومن جانب آخر قامت أمانة الجائزة ولأول مرة بإطلاق مبادرة تسعى لتطوير عدد من المقيمين السعوديين من فئة الشباب أو من هم في بدايات الطريق في مجال التميز المؤسسي في برنامج المقيم المتدرب (الصامت) وذلك من خلال ثلاث مراحل رئيسية تبدأ بالمرحلة الأولى وهي المحاكاة، حيث يقوم المتدربين بمرافقة فريق التقييم لدورة الخامسة كمقيم متدرب (صامت) وفي هذه المرحلة يطلب من المتدرب كتابة تقرير مكتبي وتعقيبي، أما في المرحلة الثانية وهي مرحلة التعلم وتصحيح الأخطاء حيث يقوم المتدربين بحضور عدد من الدورات التدريبية لتأهيل وتطوير المتدربين لعملية التقييم وتنتهي هذه المرحلة باختبار شامل للمعرفة. المرحلة الثالثة والأخيرة في البرنامج وهي التقييم الميداني كفرق تقييم من المتدربين على عدد من المنشآت تقوم أمانة الجائزة بالتعاون معها. وقد بلغ عدد المتدربين في هذا البرنامج في مرحلته الأولى (53) متدرب.

ومن جانب التدريب فقد قامت أمانة الجائزة تمكين مركز التدريب بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة لتنفيذ برنامج المقيم الداخلي، وتقوم الجائزة بالإشراف الفني والمتابعة للدورات لضمان جودة تقديمه، وتسعى إدارة الجائزة بشكل حثيث نحو تمكين الأفراد والمنشآت من فهم واستيعاب النموذج الوطني للتميز المؤسسي، وآلية التقييم المتبعة، تتطلع الجائزة من خلال برنامج المقيم الداخلي إلى إعداد وتأهيل مقيمين داخليين ذوي كفاءة عالية وفق النموذج الوطني للتميز المؤسسي للجائزة، ويهدف هذا البرنامج التدريبي إلى إطلاع المتدربين على النموذج؛ كونه يمثل الإطار المرجعي لتطبيق الجودة والتميز المؤسسي في المملكة، إلى جانب التعرف على مهارات التقييم وآلياته، ودوره في مساعدة المنشآت على تطوير ورفع مستوى كفاءة الأداء، وقد قام مركز التدريب التابع لهيئة المواصفات السعودية بمتابعة وإشراف من أمانة الجائزة خلال عام 2020م وخلال هذه الجائحة تنظيم ثلاثة برامج تدريبية منها برنامج موجه للأفراد، بالإضافة إلى برنامجين تم تقديمهما

الوقت ضمان استقرار الهياكل التنظيمية وتقديم العمليات نتائج متسقة ووجود أنشطة التي يحتمل أن تكون متضاربة. هذا التوازن الصعب بين هذين البعدين يتطلب وجود مهارات وسلوكيات محددة للقيادة التحويلية.

القيادة التحويلية للمدير التنفيذي

تلعب القيادة التحويلية للمدير التنفيذي دورًا مهمًا في قيادة وتنفيذ استراتيجيات الابتكار في الشركات المبتكرة، ويعمل المدير التنفيذي كقائد لبناء نظام متكامل يكون فيه الجميع مسؤول عن نتائج ابتكار المنظمة. لدى القادة التحويليون تأثير إيجابي على تعزيز البيئة التنظيمية للابتكار من خلال نقل اهتمام الموظفين إلى ما وراء المصالح الذاتية للموظف إلى حالة السعي بقوة لتحقيق رؤية المنظمة واستراتيجيتها. ويتحقق هذا التأثير من خلال التحفيز الفكري والذكاء العاطفي وإلهام القائد. المدراء التنفيذيون الذين لديهم خصائص وقدرات القيادة التحويلية يتواصلون بشكل مقنع وملهم ولديهم صورة لما سيكون عليه المستقبل لتحقيق أهداف المنظمة ويدعمون الاستكشافات الجديدة في بيئة الأعمال، لتحقيق اختراقات في الابتكار التنظيمي. من جهة أخرى تسهل القيادة التحويلية للمدير التنفيذي إنجازات الابتكار في المستوى التنظيمي من خلال التركيز على الاستكشاف، وتعزيز بيئة التعلم، والانفتاح على التفكير المتشعب، والسماح للأخطاء وتمكين الموظفين.

صاغ الباحثون مصطلح المنظمة ثنائية القدرة او القطبية (Ambidextrous Organization) للمنظمة المعنية ببعدي الاستكشاف والاستغلال اللذين يؤديان إلى الابتكار، حيث يصف مصطلح ambidextrous ذات الاستراتيجية التنظيمية التي تعمل على تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل في وقت واحد. حيث تركز الأهداف على المدى القصير على أداء الأعمال الحالي، بينما تركز الأهداف طويلة الأجل على استكشاف فرص جديدة. موازنة الأهداف تحتاج أن يكون التركيز على الابتكار التدريجي (Incremental Innovation) مع السعي وراء الابتكار التحويلي (Disruptive Innovation) والذي يصب في خدمة استراتيجية



دور المدير التنفيذي والقيادة التحويلية في الاستكشاف والاستغلال لتعزيز بيئة الابتكار

الدكتور عبد الرحمن زريق

خبير إدارة الابتكار

تعد إدارة الابتكار أمرًا صعبًا وغالبًا ما تظل الدوافع بعيدة المنال فهناك العديد من المعوقات أمام تحقيق الابتكار الناجح. هناك فجوة معرفية لشرح كيفية تعامل المدير التنفيذي وقدراته في القيادة التحويلية ومستوى تفاعله مع بيئة الابتكار حيث ترتبط عوامل داخلية خارج إطار دور المدير التنفيذي، مثل البعد التنظيمي والثقافة والهيكلية الخاصة بالابتكار والتي قد تؤثر على دور الابتكار التنظيمي وتأثيره. ما زال البحث مستمرًا حول كيفية دور وخصائص القيادة التحويلية للمدير التنفيذي في تحقيق نتائج الابتكار. تستعرض هذه المقالة الدور والخصائص للمدير التنفيذي في بعد القيادة التحويلية المؤثرة على الاستكشاف والاستغلال الابتكاري.

مراحل الابتكار

يؤمن القادة التحويليون أن الابتكار يتحقق على مراحل وتتضمن هذه المراحل أنشطة مختلفة للاستكشاف والاستغلال التي تتطلب دورًا للقيادة التحويلية وسلوكًا داعمًا للبيئة الابتكارية. تتسم هذه المراحل بكون الابتكار التنظيمي يبني على تكامل مزدوج من الاستقرار وعدم الاستقرار. وتكمن الصعوبة في كون أن الابتكار يتطلب الالتزام بالحفاظ على مستويات عالية من كليهما في وقت واحد وبناء مستوى عالٍ من المرونة والاستجابة، وفي نفس

الابتكار. فعندما تركز الإدارة بالتساوي على كليهما (أنشطة الاستكشاف والاستغلال) تصل بالمنظمة إلى قرارات أفضل لإستمرارية الابتكار. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن ذلك يمثل تحدياً بالنسبة للمنظمة للعمل في وقت واحد مع كل من متطلبات الاستكشاف ومتطلبات الاستغلال.

تنظر المنظمة إلى الاستكشاف والاستغلال على أنهما سلوكيات تعليمية تكميلية تدعم الابتكار، حيث يرتبط الاستكشاف بالانفتاح على التعلم وربط الرؤى لإيجاد فرص جديدة، بينما يتضمن الاستغلال أنشطة مثل تطوير التقنيات وتحسين العمليات وزيادة كفاءة وتنفيذ مخرجات الابتكارات السابقة وتنفيذها. يؤدي تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال إلى ترجمة الأفكار الابتكارية ونتائج التنفيذ اللازمة بها بنجاح. هذا المزيج هو طريقة جديدة لتقييم أداء الابتكار التنظيمي، مما يشير إلى أن الأداء يكون أعلى عند وجود كل من الاستكشاف والاستغلال. يمكن أن يساهم المدراء التنفيذيون الذين يتمتعون بسلوكيات القيادة التحويلية في التطوير التنظيمي المفضي إلى الابتكار الناجح. ومع ذلك، غالباً ما تكافح المنظمات لاستخدام الاستكشاف والاستغلال في نفس الوقت.

البيئة التنظيمية الداعمة للابتكار

تحتاج البيئة التنظيمية الداعمة للابتكار إلى أن تكون أكثر قابلية للتكيف ومتعددة الاستخدامات وخيالية في الاستجابة للديناميكيات المتغيرة باستمرار لبيئة الأعمال في ظل تنافس محتدم. تعتبر البيئة التنظيمية البعد الثالث مع بعد القيادة التحويلية وبعد الابتكار التنظيمي لتكوين علاقة ثلاثية قوية وإيجابية للعب دور مهم في تطوير ودعم الابتكار.

تعتبر البيئة التنظيمية عنصر أساسي للابتكار ومؤثر استراتيجي فيه حيث يشير بعد البيئة التنظيمية في دعم الابتكار إلى وجود خصائص لبيئة العمل تضمن إيمان الموظفين بشكل مباشر أو غير مباشر بتأثيرها على دوافعهم وعملهم وسلوكهم. إن وجود بيئة تدعم الإبداع وتكافؤه وتسمح بارتكاب الأخطاء ضرورة حتمية للوصول إلى نتائج مبتكرة. لا يختلف

اثان على أنه من الأسهل والأسرع تحسين البيئة التنظيمية من تغيير الثقافة المؤسسية للتأثير على نتائج الابتكار كون بناء الثقافة يتطلب وقتاً كبيراً للتطور أو التغيير لإحداث الفرق. من جهة أخرى تعتبر البيئة التنظيمية أكثر ثقلًا ويخضع للتأثيرات المباشرة لقيادة المدير التنفيذي. فوجود قنوات الاتصال، وغرس الثقة، وأنظمة المكافآت ودعم مشاركة الموظفين هي السمات الأساسية للبيئة التنظيمية الداعمة للابتكار. وهذا كله مجال تأثير المدراء التنفيذيون على البيئة التنظيمية الداعمة للابتكار وبالتالي يمكنهم من تعزيز العلاقة بين قيادتهم للمنظمة وبين أداء الابتكار من خلال موازنة جهودها في بناء كفاءة الابتكار باستخدام تحليل التحديات والفرص، وبناء فرق متعددة الوظائف، وتمكين الأفراد إضافة لإيجاد أطر وأدوات لتطوير مفاهيم الأعمال الإبداعية.

كما يكمن دور القيادة التحويلية للمدير التنفيذي من خلال وضوح الرؤية لديه والتزامه الأخلاقي بتحقيق الأهداف المنشودة وتحفيز الجميع لهذا التوجه وفتح قنوات الاتصال المفتوح ومتعدد المستويات وتسهيل طرح أفكار جديدة ومكافأة الأفكار والسلوكيات المبتكرة والتشجيع على المخاطرة والحصول على التغذية الراجعة والتعاون مع أصحاب المصلحة ودعم تعاون فرق العمل، والتي تساعد مجملها في خلق البيئة التنظيمية المعززة للابتكار.

الابتكار الاستكشافي والاستغلالي

هنالك ستة عناصر تحدد مدى قدرة المنظمة في تحديد وتجديد وجودها المعرفي لتتمكن من معالجة الفرص المستقبلية من خلال متابعة الابتكارات المحتملة في أسواق العملاء الناشئة. يتم تقييم الابتكار الاستكشافي في المنظمات المبتكرة من خلال الاستفسار عن خططها وبرامجها وانشطتها المتعلقة بتقبل طلبات تتجاوز المستويات الحالية من المنتجات والخدمات وابتكار منتجات وخدمات جديدة وتجريب هذه المنتجات والخدمات جديدة في السوق المحلي وتسويق المنتجات والخدمات الجديدة واستغلال الفرص الجديدة في الأسواق

الجديدة فضلا عن استخدام قنوات توزيع جديدة بانتظام.

من جهة أخرى يتضمن عناصر الابتكار الاستغلالي مدى قيام المنظمة وبشكل متكرر بتحسين وتوفير المنتجات والخدمات الحالية وقيامها بانتظام بتنفيذ تعديلات صغيرة على المنتجات والخدمات الحالية وتقديم منتجات وخدمات محسنة موجودة في السوق المحلي والعمل على تحسين كفاءة إنتاج المنتجات والخدمات وتوفيرها بالوقت المناسب والقدرة على زيادة الإنتاج وتوفير كميات أكبر لأسواق الحالية فضلا عن التوسع في تقديم خدمات للعملاء الحاليين.

إن أداء الابتكار التنظيمي يكون في أعلى مستوياته عندما يكون كل من الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي مرتفعًا مقارنة بالمستويات المنخفضة من أحدهما. تكمن البراعة التنظيمية بوجود بنية متعددة الأبعاد تتألف من مزيج من القدرة على التكيف (الابتكار الاستكشافي) والمواءمة (الاستغلالي ابتكار). إن التفاعل المضاعف بين الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي ضرورة بناءً على الحجة القائلة بأن لكليهما أبعاد مترابطة ولا يمكنهما العمل لأحدهما بديلا عن الآخر إذا ما ارادت المنظمة من الاستفادة من النشاط الابتكاري فيها بكفاءة وفاعلية. إن تأثير المدير التنفيذي يكون أكثر وضوحا في الابتكار الاستغلالي أكثر منه في الابتكار الاستكشافي كونه عادة ما يكون الاستغلال قصير المدى ومخاطر أقل وعدم اليقين مقارنة مع الاستكشاف. وربما يكون تأثير المدير التنفيذي على الاستغلال مفهوماً لأن الاستغلال ملموساً بوضوح وقابل للقياس ومربحة على المدى القصير من الاستكشاف الذي لديه مستويات أعلى في عنصر المخاطرة.

لذلك إذا أرادت منظمة ما أن يكون لها هدف "إنجاز المهمة" لإنتاج الاستغلال نتائج الابتكار على المدى القصير، يمكنهم التركيز على التدريب من أجل التحول القيادة على مستوى المدير التنفيذي. لذا فإن هذا يعني تعيين المدراء التنفيذيين وتدريبهم

مهارات القيادة التحويلية. وإذا كانت المنظمة ترغب في الحصول على المزيد ابتكار طويل الأجل قائم على الاستكشاف، سيتعين عليهم ذلك التركيز على خلق البيئة يدعم الابتكار وكذلك تطوير قيادة التحويل للمدير التنفيذي. ويتضح أيضا ان القيادة التحويلية للمدير التنفيذي لها تأثير أكبر على الاستغلال في حين أن البيئة الداعم للابتكار لها تأثير أكبر على الاستكشاف. لذا لا بد للقيادة التحويلية تطوير نموذج استراتيجي جديد لتعزيز أداء الابتكار يعتمد ثنائية الاستغلال والاستكشاف أي التحول الى منظمة ثنائية القدرة او القطبية Ambidextrous (Organization).

ونساء وأطفالاً، من ظروف الفقر المدقع المهينة واللاإنسانية " والتي عرفت بآمال الألفية وركزت على نشر الوعي وضمان إيجاد بنية دولية لتحقيق الآمال يتم قياسها من خلال 48 مؤشر أداء تم التوافق عليها، ثم جاء بعد ذلك عام الالتزامات 2005 والذي تميز بوضع إطار عملي لتنفيذ الخطط خلال عقد من الزمن التزمت فيه الدول الأعضاء بإدماج الأهداف العالمية في الأهداف الوطنية، تلاها العام 2006 حيث تمت ترجمة الالتزامات إلى أعمال من خلال قيام العديد من الدول بإعداد وتنفيذ استراتيجيات إنمائية وطنية مستندة إلى الأهداف الإنمائية للألفية.



تميزنا في استدامة أعمالنا

د. غازي عبدالرزاق أبوroman

مستشار تميز مؤسسي وخبير مجال (ثلاثية المياه والغذاء والطاقة)

لقد شهدت مسيرة أهداف الألفية عدة عقبات وتحديات أمام جميع الدول فما زالت قارة أوروبا تعاني من قلة النمو السكاني وتزايد الدول في القارة والتي تندرج تحت مستويات الدخل المتوسط بينما الحال في أفريقيا مختلفة لقلة فرص العمل وعدم ملاءمتها لتلبية الاحتياجات الرئيسية لغالبية سكان القارة مضافاً إليها جملة الكوارث الطبيعية التي عانت وتعاين منها القارة. أما فيما يتعلق بأمريكا اللاتينية فقد بدأت تظهر اقتصاديات ناشئة تقلل من مستويات البطالة والفقر وتشير الاحصائيات ان متوسط دخل الفرد في بعض تلك الدول تضاعف خلال عشرة أعوام مما كان له الأثر في تحسين مستوى التغذية وتقليل الوفيات لدى الاطفال وتعزيز المساواة والتنوع الاجتماعي في تلك الدول. أما ما يخص قارة أسيا التي تأوي 60% من سكان العالم، وتساهم فيما يزيد عن 26% من الناتج الاقتصادي العالمي فقد شهدت التقدم الأسرع، على الرغم من أن مئات الملايين من ساكنيها ما زالوا يعيشون في فقر مدقع، وحتى الدول ذات معدلات النمو السريعة فقد أخفقت في تحقيق بعض الأهداف والتي لا تتعلق بالدخل.

ولقد تنامي بعد ذلك التفكير فيما بعد الأهداف الإنمائية للألفية وارتكز إلى أربعة محاور اشتملت على: (أ) التنمية الاجتماعية الشاملة؛ (ب) التنمية الاقتصادية الشاملة؛ (ج) الاستدامة البيئية؛ (د) السلم والأمن كضرورات دولية والتي تطورت فيما

تسعى مجتمعات الأعمال المتميزة عند تنفيذها لمهامها ومبادراتها ومشاريعها الاستراتيجية والتشغيلية وتقديمها للمنتجات والخدمات إلى تتبع أثر ذلك على الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والبيئية ومن ثم الاستفادة من فرص الاستدامة لتحقيق مزايا تنافسية مؤسسية وتنظيمية على مستوى الدولة الواحدة، أو المنافسة العالمية للفوز بجوائز وشهادات مرموقة تعزز القدرات التنافسية لتلك المجتمعات المهنية.

سأستعرض في هذا المقال مسيرة التنمية منذ مطلع هذا القرن وكيف يمكن الاستفادة من قصص النجاح في تحقيق بعض الأهداف العالمية لتحقيق مستويات متقدمة وكذلك كيفية استخلاص الدروس والعبر من تباطؤ الانجاز لأهداف أخرى وتوظيف تلك الدروس في مراحل المراجعة الدورية لنسب الانجاز لضمان التعرف على الأسباب والمسببات التي حالت دون بلوغ الاهداف والغايات المنشودة.

من أهداف الألفية إلى التنمية المستدامة

اتفق قادة العالم على ثمانية أهداف إنمائية عام 2000 وأطلقوا رؤية طموحة نصت على "عدم ادخار أي جهد في سبيل تخليص بني الإنسان، رجالاً

بعد وبدأ التفكير في الانتقال من الأهداف الإنمائية للألفية إلى أهداف التنمية المستدامة.

صعوبة وفهم وتطبيق الاستدامة

لقد كان هناك ضعفاً في الاداء والانجاز نحو تحقيق أهداف الألفية ليس فقط في وطننا العربي وإنما في دول العالم الأخرى في ظل الأولويات الهامة التي يتعين معالجتها ومنها على سبيل المثال: الفقر والعمالة والتعليم والصحة والبيئة، لذا لقد راعت الاهداف السبعة عشر من أهداف الامم المتحدة للتنمية المستدامة والتي دخلت حيز التنفيذ في العام 2016 ضرورة التخطيط والتنفيذ لتحقيق الأهداف الأمر الذي يتطلب التزاماً حكومياً على صعيد الدولة الواحدة وبين الحكومات أيضاً وجميع أصحاب المصلحة من منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص والأوساط الأكاديمية من أجل العمل معا وبناء الشراكات لتحقيق تلك الاهداف من خلال فهم المقاصد لتحقيق الغايات البالغة (169 غاية) وذلك عن طريق متابعة مؤشرات الأداء البالغة (233 مؤشر).

ونظراً لتشعب نطاق ومفهوم أهداف التنمية المستدامة فقد ظهر تفاوتاً هائلاً في مستوى تحقيق الأهداف ونتائج المؤشرات وبرزت عدم قدرة بعض الدول على الموازنة بين أهدافها الوطنية وأهداف التنمية المستدامة ويتمحور ذلك حول خمسة مسببات رئيسية كان من الضروري التركيز عليها وهي:

- إيجاد إرادة سياسية قوية وتفعيل الحوار لبناء السياسات الداعمة لتحقيق الأهداف.
- إدارة الازمات والكوارث على المستوى الوطني.
- تطوير القدرات المؤسسية وحوكمة الأداء التشغيلي والاستراتيجي في المؤسسات الوطنية.
- البناء المعرفي ومتابعة وقياس مستويات الأداء.
- التمويل لدعم تحقيق تلك الأهداف.

وما أن اجتاحت العالم وباء الكوفيد 19 فسرعان من ظهرت الحاجة إلى ضرورة تفعيل المرونة المؤسسية لإطلاق التحولات الضرورية في نظم إدارة الخدمات العامة وبيئة الأعمال وتفعيل الابداع

والابتكار سواء بتطوير اللقاح في الدول المنتجة أو بمراقبة سلوك الوباء وبناء وتفعيل خطط الوقاية المجتمعية الاحترازية والوقائية منها لاحتواء الجائحة ضمن الطاقات الوطنية المتاحة مع ضرورة استمرار تقديم الخدمات الانسانية والضرورية في المدن والمناطق النائية على حد سواء في سائر الدول المنتجة والمستهلكة منها.

الاقتصاد الدائري

ومع سعي دول العالم لإطلاق المبادرات البيئية لمكافحة التغيرات المناخية والتحول نحو اقتصادات صفرية الانبعاثات الكربونية في شتى القطاعات ظهرت الدعوة للتحويل من الاقتصاد الخطي، المتضمن استخلاص مدخلات الانتاج ثم تصنيع المنتجات اضافة إلى انتاج بعض المخلفات جراء العملية الانتاجية أو عند نهاية دورة حياة المنتج وبالتالي يتحول إلى مخلفات، يجب التخلص منها، ما يؤدي إلى استنزاف الموارد ويشكل عبئاً إضافياً على البيئة وعلى الحكومات للتخلص الآمن منها؛ ويظهر البديل في التوجه نحو الاقتصاد الدائري المبني على تقليل الهدر في استخلاص المواد الأولية والطاقة المستخدمة للإنتاج وتقنين استعمال المنتجات والاستفادة منها قدر الإمكان، مع التركيز على قابلية إعادة التدوير وإعادة الاستخدام في صناعات أخرى لتقليل النمط الاستهلاكي المتسبب في هدر الموارد، وبذلك نساهم في دعم تنافسية القطاعات الانتاجية والخدمية.

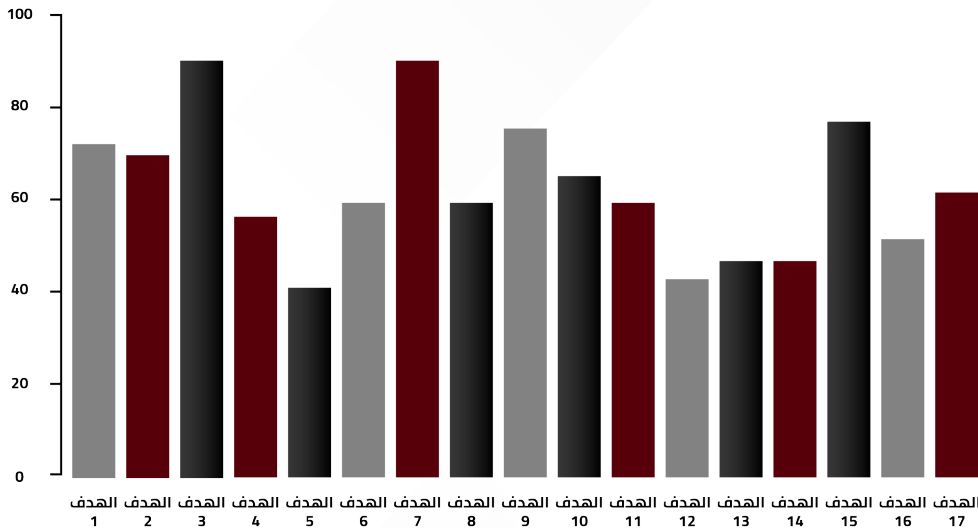
يجري حالياً في أوروبا تطوير إطار مراقبة أداء الاقتصاد الدائري وتحديد مؤشرات أداء حول استخدام الموارد، بما في ذلك الاستهلاك والبصمة المادية والكربونية.

ماذا بعد؟

والتي أغفلت وكان التركيز فقط على المستوى العالمي والصيغ العامة للأهداف ولذلك كان لزاماً تفعيل التشاركية بين الدول لمراعاة التفاوت في قدراتها البشرية والتركيز على العوامل المؤازرة لتلك الدول.

لقد كان من أهم الدروس المستفادة من الأهداف الإنمائية هو أنها ركزت على نتائج الأهداف الثمانية بغض النظر عن إمكانات أدائها ولذا كان من الضروري التركيز على خصوصيات البلدان وأولوياتها

تغطية البيانات: نسبة البلدان أو المناطق التي تتوفر لديها بيانات (المتوسط المرجح عبر المؤشرات)، حسب الهدف (نسبة مئوية)



المصدر: تقرير أهداف التنمية المستدامة، 2020

وتقييم أهداف التنمية المستدامة على الدول علماً بأن نصف أهداف الألفية لم يتم قياسها نظراً لعدم توفير الموارد المالية لهذا الغرض إضافة إلى أن الأهداف تم إسقاطها من الأعلى للأسفل وبشكل بيروقراطي لم يراعي السياق المحلي ولم يعمل على تحقيق التوازن ومراعاة السياق المحلي بل وأطلق العمل على المستوى الدولي لإصلاح المؤسسات الداعمة لتحقيق تلك الأهداف.

اما فيما يتعلق بأهداف التنمية المستدامة فقد كانت المآخذ عليها أن إطارها الحالي لم يراعي وبشكل مباشر آلية تقييم مستويات الانجاز من مؤشرات الأداء في ظل حالة الافتقار إلى المعلومات والبيانات في بعض الدول حيث تفاوتت توافرية البيانات المرتبطة بالأهداف السبعة عشر بين (40-90%) كمتوسط لدول العالم حتى العام 2020 إضافة إلى أنها أُلقت المسؤولية الكاملة في رصد

وبالتالي تساهم في تحديد الأولويات والتعرف على الموارد المطلوبة لتحقيق الاهداف المؤسسية المنشودة والبعد كل البعد عن تبني أطر عمل جاهزة لا تخدم بالضرورة الاهداف المؤسسية لجهة ما أو قد لا تنجح في بلد بغض النظر عن نجاحها في بلد آخر.

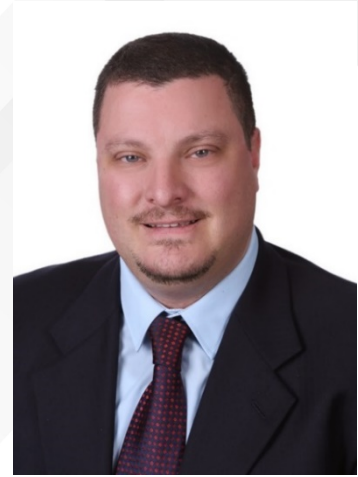
مما سبق ذكره فان ما ينطبق على الدول فيما يتعلق باستدامة الأداء يمكن الاستفادة منه في تحسين بيئة الأعمال الحكومية والخاصة من خلال تفادي الثغرات الواردة وتفعيل أهمية معرفة الامكانيات المؤسسية كما يمكن أن يساهم في تقييم القدرات المؤسسية لضمان مواءمتها مع الاهداف الوطنية وتعزيز دورها التنافسي أو الريادي في تحقيق الانجازات وبطرق ابتكارية تمكن المؤسسات من التغلب على التحديات الجوهرية التي تواجهها



الفترة بالعمل على برامج الفضاء وكذلك أسست عدة برامج تطويرية من أهمها مشروع "آريانت - ARPANET"، والذي بدأت بتأسيسه وزارة الدفاع الأمريكية عام 1960 من أجل مشاريع بحثية تتعلق بردع الأسلحة النووية، و"آريانت" هو اختصار لاسم الوكالة العاملة على البحث وهي وكالة مشاريع البحوث المتقدمة الأمريكية، والتي كان من أهم مشاريعها تطوير شبكة الانترنت. وفي وقتنا الحاضر فقد تغيرت الوقائع وأصبحت المعطيات تفرض على الشركات ضرورات ملحة للتطوير من دون انتظار الدول والجيوش الكبرى لدفع عجلة التطوير والتحسين، حيث أصبحت بعض الشركات العالمية تمتلك مواردًا وميزانيات تفوق قدرات العديد من الجيوش في العالم. فمثلاً تجاوزت مبيعات شركة "أبل" عام 2019 مبلغ 260 مليار دولار وهو ما يساوي حجم موازنة الدفاع التي وضعتها الصين للعام 2019 حيث تعتبر ثاني أعلى ميزانية دفاع بعد الولايات المتحدة.

وتكاد تكون أولى الضرورات للتغيير لمواجهة تحديات المستقبل ضرورة الدمج بشكل أكثر فعالية وتناغماً بين إعداد الاستراتيجيات الدورية العامة والتقليدية للشركات وبين بناء الاستراتيجيات التقنية المتخصصة المجهزة بالتحليلات المتقدمة والأتمتة والذكاء الاصطناعي، وهو أمر لا يمكن للخبراء الاستراتيجيين عمله من دون وجود الأنظمة التقنية التي تدعم توجهاتها الاستراتيجية وتساعد في بناء نماذج متقدمة لمحاكاة عمليات التطوير المستقبلي بدءاً من التخطيط متوسط وطويل المدى وصولاً إلى استشراف المستقبل.

وهنا لا بد من التأكيد على أهمية التقنيات المستخدمة في الشركات لمواجهة المخاطر المحيطة بها، فقد أشارت بعض التقارير أنه وبسبب الاستخدام الكبير والاعتماد على التعاملات الرقمية لمعظم الشركات خلال جائحة كورونا فقد زاد حجم الهجمات السيبرانية في بعض القطاعات لحوالي 500%، وهو أمر يستدعي من أي شركة تعتمد على تقديم خدمات إلكترونية القيام بتعزيز أمنها السيبراني وعدم التقليل من شأنه والقيام بالتدريب الدوري لموظفيها العاديين قبل التقنيين للتقليل من



جاهزية الشركات لما بعد عام 2020

المهندس سامر إبراهيم السمان

خبير في أنظمة التميز والابتكار

إذا نظرنا إلى مراحل تطور مفاهيم الجودة والتميز نجد بأنها مرت خلال عدة محطات رئيسية ساهمت في سرعة تطورها، كان أهمها الحريين العالميتين الأولى والثانية وبرامج غزو الفضاء وما رافق هذه المحطات من استثمار في الأنظمة الحديثة والتدريب والتأهيل عليها، فعلى سبيل المثال كلف برنامج "أبولو" الفضائي الولايات المتحدة في حينه أكثر من 25 مليار دولار وهي ما تعادل حوالي 150 مليار دولار في أيامنا الحالية، حيث كان معدل الصرف عليه يساوي خمسة بالمائة من الإنفاق الحكومي السنوي حتى قيل أنه عمل أكثر من 400 ألف رجل وامرأة لإرسال 12 شخصاً للفضاء. ومن هنا نرى أن الإنفاق العسكري والفضائي ساهما إلى حد كبير في النقلة النوعية لمختلف العلوم والتقنيات وفي وضع المواصفات الفنية للمنتجات والأنظمة.

كما يمكن للباحث في تبعات الحريين العالميتين أن معظم الدول التي شاركت في الحريين قد انشغلت في العقود التي تليها في إعادة بناء بنيتها التحتية باستثناء الولايات المتحدة والتي لم تتعرض للدمار كباقي الدول الأوروبية أو الاتحاد السوفييتي أو حتى اليابان. وقد قامت الولايات المتحدة في نفس هذه

مع العملاء بوصفهم ليس فقط عملاء ولكن قناة ترويجية للشركة يساهمون بنشر منتجاتها من خلال شراءها والفخر بها ودعم اقتنائها خاصة على مواقع التواصل الاجتماعي مما يزيد من القاعدة الجماهيرية للشركة ويخفف من مصاريف الترويج لديها، والأهم من ذلك الاحتفاظ بالعميل. وقد ظهر جليا خلال فترة الجائحة الشركات التي احتفظت بعملائها من خلال تركيزها على خدمتهم أكثر من تحقيق هوامش ربح كبيرة خاصة للمنتجات والخدمات الضرورية وعدم استغلال حاجة العملاء لها.

ومن المواضيع التي ظهرت أهميتها جلية مؤخرا ولن يكون بمقدور أية شركة النجاح بدون زيادة جاهزيتها فيها، هو موضوع إدارة التغيير لما ينطوي على مخاطر على الشركات واستمراريتها في حال عدم تبني الشركة لها، وعلى الجانب الآخر يمكن للشركة أن تحسن من تنافسيتها إذا تبنت سياسة واضحة للتعامل مع التغيير والتأقلم معه. كذلك الأمر بالنسبة لإدارة المخاطر وإدارة الأزمات والتي أصبحت جزءا مفصليا لا يتجزأ من أنظمة الجودة والتميز، حيث كانت الشركات تعدها كوثيقة تحفظ بالأدراج إما كمتطلب لجهة رقابية أو للتقدم لجائزة معينة، أما الآن وخاصة خلال السنوات الأخيرة الماضية ومع التغير المناخي وانتشار الأوبئة الجديدة أصبحنا بحاجة لأن تكون إدارة المخاطر عملية ديناميكية يتم تخصيص الموارد المطلوبة لها سواء المالية أو البشرية أو التدريبية، وذلك لرفع الجاهزية والاستعداد لأي طارئ. وفي المستقبل القريب لن يكون من المقبول لأي شركة استخدام الذرائع بحجة عنصر المفاجئة تجاه أي تغيير رئيسي قد يطرأ على أعمالها، وسيطلب منها المرونة في التعامل وسرعة الاستجابة سواء على المستوى التشغيلي، أو الاستراتيجي.

أما الموضوع الذي عاد إلى الساحة بشكل قوي وملفت فهو الاهتمام بسلاسل التوريد، فالكثير من الشركات كانت تعمل في معزل عن غيرها من الصناعات أو الخدمات التكميلية، ولم يهتم العديد من الشركات بالقيمة المضافة التي يمكن للاستثمار بسلاسل التوريد أن تحققها الشركات. وكانت أبرز

أثرها، ومعالجة الثغرات ونقاط الضعف الأمنية في أنظمتها خاصة وأن التغييرات والمستجدات تتسارع بشكل كبير في هذا المجال وباستمرار. ويعتبر الأمن السيبراني من المجالات الحديثة والتي لم تلقى الاهتمام المطلوب في الوطن العربي، حيث يتفرع ليشمل أمن الشبكات والأمن التشغيلي وأمن التطبيقات والمواقع الإلكترونية، وفقدان المعلومات، وغيرها من التفرعات المهمة للشركات كل بحسب قطاعه. وقد تتكلف الشركات مبالغ كبيرة في حالات الخرق لأمنها السيبراني إذا لم تمتلك الجاهزية لردع الاختراق أولا وثانيا للتعامل مع حالة الخرق وآثارها. وتشمل آثار الخرق تهديد سمعة الشركة، وتعاملاتها المالية، والملكية الفكرية، بالإضافة إلى إمكانية مقاضاة الشركة بملايين الدولارات في حال عدم امتثالها للوائح حماية البيانات الشخصية.

إن الظروف التي مر بها العالم وما زال يواجهها خلال انتشار جائحة كورونا قد فرضت تحديات كبيرة من أهمها ضرورة زيادة الجاهزية الإلكترونية للشركات، وهو ما أظهر نقاط الضعف والبنية الهشة للعديد من الشركات الخدمية. ولكن الناظر إلى التعاملات الإلكترونية وخاصة ما يتعلق منها بالتفاعل مع العملاء وفي مقدمتها التعليم الإلكتروني يدرك جيدا أن الاعتماد فقط على التعاملات الإلكترونية قد لا يكون بنفس الكفاءة المطلوبة، لذا فقد يكون الخيار الأفضل لزيادة جاهزية الشركات في الفترة القادمة هو الدمج ما بين التجربة الشخصية للعميل والتجربة الرقمية مما سيزيد من التفاعل ويعزز من التجربة الكاملة للعميل، وحتى لا يشعر العميل بأنه يتعامل مع روبوت لا يأخذ التفاعل الإنساني في عين الاعتبار.

ومن الضروري أن نؤكد بأن مفهوم رضى العملاء قد تغيرت متطلباته بحيث أصبح لا يكفي رضى العميل أو حتى ولاءه، فالعديد من الشركات التي تفتخر بولاء عملائها قد أفلست وأقفلت أبوابها خلال العام المنصرم، ليبقى عنوان المرحلة القادمة هو "Customer Engagement" والذي انتشر في العقدين الماضيين وخاصة بالولايات المتحدة ولكن بشكل خجول، حيث عاد ليكون هو أساس التعامل

وفي النهاية، وبالإضافة إلى التركيز على جميع ما ذكر في الأعلى، يبقى لدينا نقطة بالغة الأهمية وهي رغبة القيادة في أي شركة بالتغيير والتحسين، حيث تظهر هذه الرغبة في تعزيز تواصل القادة مع العملاء والموظفين على حد سواء، وكذلك التزام القيادة بتطبيق الإطار العام للحوكمة المؤسسية، والذي ينظم أعمال الشركة ويحدد الضوابط ويأطر للعلاقة بين أصحاب المصالح داخل وخارج الشركة، بالإضافة إلى أهمية تبني وتنفيذ مبادئ الحوكمة وخاصة المساءلة، والشفافية، والعدالة، لما لهذه المبادئ من أهمية في تعزيز الثقافة المؤسسية داخل الشركة وزيادة مصداقية القيادة أمام الموظفين والعملاء.

العقبات التي واجهت الشركات خلال الأزمة الحالية هي التركيز الجغرافي لمعظم الموردين في عدد محدود من الدول وخاصة الصين وقد بدأ هذا الأمر جليا عند تعطل الاستيراد لفترة مما أثر سلبا على باقي سلاسل التوريد. كذلك أظهرت دراسة حديثة أجريت على 300 شركة ممن تأثروا بسبب سلاسل التوريد خلال أزمة الكورونا أن 70% منها لم تحدد أماكن تواجد الموردين البديل. أيضا إدارة المخزون والتخطيط الدقيق والتنبؤ المدروس بناء على نماذج حسابية علمية هي من ضمن المجالات التي يجب على الشركات سواء الإنتاجية أو الخدمية إعطاؤها أهمية كبيرة عند الحديث عن سلاسل التوريد، خاصة عند الحديث عن ارتفاعات كبيرة في الأسعار لمنتجات أو مواد أولية تتعلق بالاحتياجات الأساسية للمجتمع، أو حتى فقدانها من الأسواق.

في الأوقات الصعبة مثل (جائحة كورونا) تولد الفرص للقادة على جميع المستويات لاكتشاف طرق جديدة للأعمال والمضي قدما. اعتقد ان أفضل مكان للبدء هو من العمليات والاجراءات والنشاطات الحالية للمؤسسة وكيف تستطيع المؤسسة او الشركة ان تستمر بإدارة عملياتها بكفاءة. ما يميز هذه الازمة العالمية توقف بعض النشاطات الاساسية لفترة مثل السفر مثلا لكن استمرار تطور التكنولوجيا الرقمية بشتى انواعها (IOT, Blockchain, AI, Cloud). ومن هنا يتضح ان ما قمنا به في الماضي القريب لإدارة وتحسين العمليات قد لا يكون هو الانسب لان يستمر بدون مراجعة. ولإلقاء نظرة ادق في احدى مجالات التطبيق الحالية فان استخدام برمجيات تدعم تحليل العمليات من خلال سجلات الاحداث وهو ما يسمى (Process Mining) والذي أطلق عليه ايضا اسم (Process Discovery) يمكن ان يحدث الكثير من التغيير في الطرق المتبعة حاليا لإدارة وتحسين العمليات. ان قيام البرمجيات بعمل التحليل (Process Analysis) أصبح يقلل من دور الخبراء في الممارسات التي تعتمد التحليل كجزء اساسي من دورة حياة العمليات واصبحنا نرى نماذج جديدة متميزة لما يعرف ب Process Life Cycle) وعلى سبيل المثال فان السيد (Mirko Kloppenburg) رئيس قسم (Tools & Methods) في (Lufthansa Group) بادر حديثا الى تعريف وتطبيق دورة حياة جديدة للعمليات اقتبس منها الرسم التالي:



التميز في إدارة العمليات
المهندس يسار زهير العجلوني
مستشار إدارة مشاريع

ان الأعمال والنشاطات تنفذ من خلال العمل اليومي او المشاريع وللعمليات دور في كلاهما وللحديث عن التميز في إدارة العمليات لا بد من الإشارة ان الطريقة المثلى لأي مؤسسة لتقديم قيمة لربائنها من خلال خدماتها او منتجاتها يكون نتيجة تعاون اقسام المؤسسة والعمل بتناغم لتقديم أداء متميز وهذا برأيي هو اساس التميز في إدارة العمليات. هذا التعاون هو جل اهتمام كل خبراء العمليات والممارسين منذ سنوات واعتقد ان شيوع استخدام انظمة ال (ERP) هو مثال لأتمته العمليات الأساسية وخاصة من خلال العمليات عبر الوظيفية (Cross Functional Processes).

RETHINK YOUR PROCESS CONTINUOUSLY



يجدر بالذكر ان دورة PDCA والتي بنيت عليها العديد من مبادئ تميز وتحسين العمليات هي ركن اساس لم يتغير وان العمل نحو الحصول على شهادات اعتماد (ISO, CMMI) وغيرها يعتبر برأيي خطوة قيمة نحو التميز في إدارة العمليات. اخيرا ان التميز في إدارة العمليات يؤدي الى تحسين كفاءة وفاعلية العمليات ويعتبر التميز في إدارة العمليات جزء من التميز التشغيلي الذي يؤدي الى التكامل الأمثل بين الموارد والأنظمة والتكنولوجيا وثقافة المؤسسة ويتبع الاثنان الى التميز في الاعمال والذي يؤدي بمجمله الى الاستمرار في تحقيق نتائج الأعمال بنجاح.

<https://www.linkedin.com/in/yasar-ajlouni-b365ab62>

اعتقد أنه من ضمن ما يميز هذا النموذج هو رسم العملية بعد مرحلة ال (To Be) اذ جرت العادة ان يتم رسم العملية اولا من مرحلة (As Is) وكذلك الفصل بين مرحلتي ال (Execution) و (Implementation) حيث يتم التجهيز وقبل التنفيذ النهائي. لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع للمقال المنشور على صفحة الينكدان التالية:

<https://www.linkedin.com/pulse/new:-process-life-cycle-how-rethink-your-continuously-kloppenburg>

ان ما يمكن ان يميز العمليات ايضا هو تصميم العمليات من الخارج للداخل وليس العكس اي (Outside In) حيث ان البدء من الزبون او العميل يتيح لممارسي إدارة العمليات التركيز لتقديم افضل قيمة ممكنة للزبائن وهنا يمكن ازالة ما يعيق كفاءة العمليات بأكثر من اتجاه مثل تقليل او ازالة (Moments Of Truth) وهي نقاط التقاء بين الزبون وعمليات المؤسسة وكلما قل عدد هذه النقاط من المفترض ان تزيد كفاءة العملية وازدادة لذلك يمكن تقليل عدد ال (Handoffs) للعمليات وهي نقاط التسليم بين الاقسام الداخلية للمؤسسة لزيادة كفاءة العمليات والتي يجدر بالذكر ان انواعها قد تشمل على (person to person, system to system, person to system, system to person) وكذلك تقليل عدد نقاط القرار (Business Rules) . ان اتباع الممارسات اعلاه حقق ويمكنه تحقيق تخفيضا للتكاليف وزيادة في الايرادات وتحسنا في جودة المنتجات والخدمات معا. ان الجمع بين هذه المزايا الثلاثة ليس سهلا اذ ان الكثير من الممارسات تعاملت مع ال (Deviation) او (Variation) للعمليات ورغم نجاحات كبيرة لهذه الممارسات الا ان امكانيات تكنولوجيا التحول الرقمي وخاصة في (Artificial Machine Learning) و (Intelligence) لها مجالات كبيرة في إدارة العمليات كلنا لمس اثارها خلال الفترة الماضية مثل عمليات التوظيف وإدارة المشاريع حيث تستطيع البرامج من تعيين أفضل شخص للنشاط المطلوب تنفيذه.

القطاعات التي تسعى للتغيير والتي شملت التخطيط والتوثيق والتواصل والتنفيذ والتقييم وتم توضيح المعوقات التي واجهت تطبيق المشروع فضلا عن الأمور التي ساهمت بإيجاد الحلول لمواجهة كافة المعوقات والمشاكل التي واجهت المشروع.

أولاً: تعريف نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS:

هو نظام محاسبي رقابي يعتمد مجموعة من الأسس والاجراءات والتعليمات لإعداد الموازنة العامة للدولة مروراً بتسجيل وتنظيم عمليات القبض والالتزام "طلبات شراء واوامر شراء وفواتير" والصرف "شيكات واشعارات بنكية... الخ" وتسويات البنوك واعداد التقارير المالية الشهرية والدورية المطلوبة من الإدارة العليا وانتهاءً بإعداد الحسابات الختامية للدولة.

ولقد جاءت فكرة انشاء مشروع نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS في الأردن كأحد توصيات صندوق النقد الدولي والبنك الدولي في تقريرهما المشترك في آذار من عام 2004 والمتعلق بإصلاح الإدارة المالية حيث تضمنت هذه التوصيات "ضرورة قيام الأردن - وزارة المالية بتطبيق نظام GFMIS لما له من أثر وأهمية في الحصول على المعلومات الدقيقة والشاملة في الوقت المناسب وبأقل جهد ممكن.

وبناءً على ذلك فقد قامت وزارة المالية بتبني هذه التوصية والتعاقد مع شركة Bearing Point من خلال USAID في مطلع عام 2005 لتقييم وظائف الإدارة المالية في الأردن ودراسة وتحليل مختلف التقارير والتوصيات المقدمة من الجهات الدولية وصولاً لإعداد استراتيجية شاملة للإصلاحات الضرورية، فكان ان توصلت هذه الشركة إلى ضرورة تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS كنظام مركزي موحد وشامل يحل محل كافة الأنظمة المحوسبة المعنية بالأمور المالية بدءاً من مرحلة اعداد الموازنة العامة مروراً بتسجيل كافة عمليات القبض والصرف والتسويات البنكية وانتهاءً بإعداد التقارير المالية المختلفة شهريا وسنوياً تبعاً لمتطلبات النظام المالي وتعليماته وبما يخدم صانع القرار في وزارة المالية.



إدارة التغيير في الإدارة الحكومية-تجربة إدارة المعلومات المالية الحكومية (نظام GFMIS)

السيد مأمون خليفات
وزارة المالية

كما هو معلوم للجميع ان إدارة التغيير هي عملية الانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القيادة والعاملين تتم من خلالها عمل تغييرات في نظام معين، حيث يتم تنفيذ هذه التغييرات بطريقة يمكن التحكم بها عن طريق اتباع إطار ونموذج محددين، ويتم إجراء ذلك بأسلوب منظم وبأقل مقاومة أو ممانعة أو إزعاج.

والتغيير ببساطة هو الانتقال مما نحن فيه الآن إلى ما نريد أن نكون عليه في المستقبل، حيث تعتبر إدارة التغيير في مشروع نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية أحد محاور العمل الرئيسية في تنفيذ هذا المشروع وترتبط، بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمشروع بتمكين مستخدمي النظام الحكومي من إدارة المال العام بكفاءة وفاعلية من خلال توفر قاعدة بيانات مالية دقيقة وشاملة تدعم إدارة القرارات المالية وصنعها في الوقت المناسب.

في هذا المقال نوضح قصة إدارة التغيير لهذا المشروع والمراحل العديدة التي مر بها في مختلف

ثانيا: استراتيجية تنفيذ خطة إدارة المعلومات

المالية الحكومية:

تبنت الحكومة تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية من أجل احداث نقلة نوعية في مستوى كفاءة وفعالية عمليات الإدارة المالية وصولا إلى نظام معلوماتي موحد للحكومة على مستوى المملكة باستخدام الحلول التكنولوجية المتقدمة ووفق استراتيجية واضحة المعالم تتضمن تحديد الغايات التي تسعى إليها من خلال التوجه الاستراتيجي لتطبيق النظام والذي يتمثل بما يلي:

■ **الرؤية:** دعم عملية اتخاذ القرارات في وزارة المالية من خلال تطبيق نظام مالي حكومي متكامل وموحد.

■ **الرسالة:** توفير نظام مالي محوسب متكامل لإدارة العمليات المالية يضمن سلامة وشفافية وكفاءة تقييم كافة العمليات المالية والمحاسبية من خلال استخدام قاعدة بيانات مالية موحدة ومتكاملة تحدّث البيانات والمعلومات المالية باستمرار وتساعد في تطوير وتحسين عمليات اعداد وتنفيذ الموازنة لتعزيز فاعلية الاداء الحكومي وتطبيق عمليات رقابية متزامنة ومتلاحقة على كل ما يتعلق بالموارد المالية ضمن قانون الموازنة العامة.

الأهداف العامة لتطبيق النظام:

■ الهدف الأساسي من النظام المحاسبي هو انتاج تقارير مالية ومحاسبية ورقابية تخدم متخذي القرارات.

■ توحيد هيكل الحسابات الحكومي " خارطة الحسابات" بما يتفق وتصنيف دليل احصاءات مالية الحكومة GFSM2014 تماشيا مع المتطلبات الدولية.

■ توفير البيانات والمعلومات المالية والمحاسبية التي تساعد في متابعة اعداد وتنفيذ الموازنة العامة ومعالجة الانحرافات حال وقوعها.

■ أن يكون هذا النظام هو المصدر الوحيد للبيانات والمعلومات والتقارير المالية والمحاسبية للوزارات والدوائر والوحدات الحكومية التابعة لقانون الموازنة العامة.

ولقد تضمنت الخطة التنفيذية لتطبيق النظام خمس مراحل رئيسية تمثلت بـ:

1. مرحلة التعريف بالنظام.
2. مرحلة بناء النظام.
3. مرحلة فحص النظام.
4. مرحلة اعتماد النظام.
5. مرحلة نشر النظام.

ثالثا: اجراءات العمل:

لقد قام فريق العمل بالعديد من الاعمال والاجراءات التي تحقق نجاح عملية التطبيق للنظام من خلال:

- دراسة الوضع الحالي للعمليات المالية والمحاسبية والرقابية وآليات تنفيذ الاعمال على مختلف الانظمة العاملة في مختلف المؤسسات الحكومية.
 - البدء بتصميم النظام بما يخدم كافة العمليات المالية والمحاسبية والرقابية بدءاً من اعداد الموازنة وانتهاءً باستخراج الحسابات الختامية للدولة.
 - دراسة عمليات الموائمة بين النظام الجديد GFMIS والعمليات المالية والمحاسبية " هندسة العمليات" واصدار أدلة عمل لكل نظام من الأنظمة المكونة للـ GFMIS وهي (نظام اعداد الموازنة ونظام تنفيذ الموازنة ونظام إدارة المشاريع ونظام التشكيلات الحكومية ونظام المشتريات ونظام المقبوضات ونظام المدفوعات ونظام إدارة النقد ونظام الاستاذ العام).
 - بناء نظام متكامل مبني على أنظمة اوراكل الجاهزة وفحصه وموائمته مع المتطلبات التشريعية الأردنية.
 - الترويج للنظام في مختلف المؤسسات من خلال وضع خطة شمولية للاتصال غطت تنفيذ مجموعة من الأدوات الاتصالية مثل الورش والاجتماعات والمنشورات والملصقات وانتهاءً بإعداد موقع الكتروني للنظام.
 - تدريب المدراء والمستخدمين المعنيين بعملية التطبيق.
 - انشاء مركز للمعلومات والدعم الفني لمختلف المواقع التي يتم الانتشار بها لتسهيل عملية الرد على استفساراتها ومعالجة اية معوقات تواجهها عند التطبيق.
 - نشر النظام بنجاح في 67 مؤسسة حكومية و27 مديرية ومركز مالي على مستوى المملكة.
- ومن المعلوم لديكم ان إدارة التغيير تمر بالعديد من المراحل في مختلف القطاعات التي تسعى للتغيير وهذه المراحل هي:

التخطيط: تم الحديث عن هذه النقطة اعلاه.
التوثيق: في كل مرحلة من مراحل عمل النظام كان هنالك مجموعة من الوثائق يتم الاتفاق عليها ما بين

ممكنة لمختلف المواقع ودون ان يؤثر ذلك على باقي المواقع المطبقة مسبقا للنظام.

رابعاً: المعوقات التي واجهت تطبيق المشروع:

واجه فريق العمل في المشروع العديد من المشاكل والتحديات التي عرقلت سير خطة العمل، وتلخصت هذه المشاكل بما يلي:

■ مقاومة المستخدمين لعملية التغيير بتطبيق الأنظمة المالية المحوسبة حيث أن غالبية المواقع والمؤسسات تمتلك أنظمة مالية خاصة بها تعمل عليها منذ سنوات عديدة.

■ صعوبة تغيير بعض الأنظمة والتشريعات والتعليمات المتعلقة بعمل النظام نتيجة الممانعة المستمرة للتعديل مما اضطرنا في كثير من الاحيان لتعديل مكونات واجراءات عمل النظام لتتواءم والمتطلبات التشريعية، والتي كانت نتيجتها تعقيد بعض العمليات وصعوبة انجاز بعض المهمات بوقت قياسي ومقبول، ولكننا بعون الله تعالى قد بدأنا بالعمل على عكس بعض التغييرات على التشريعات لتحسين وتطوير العمليات على النظام بتعاون ودعم الإدارة العليا في الوزارة.

■ انشغال فريق العمل بتدقيق ومطابقة الحسابات لمختلف المواقع التي سيتم الانتشار في تطبيق النظام لديهم علما بانها ليست من مهام الفريق ولكن لغايات الانتهاء من الاعمال الخاصة بالانتشار فقد تم اشراك الفريق ايضا بمتابعة تدقيق ومطابقة حسابات المواقع المتوقع الانتشار في تطبيق النظام لديهم.

■ دعم عملية الاستلام النهائي للمشروع (اشترك الفريق بعملية الاستلام النهائي للنظام) بالإضافة لانشغال إدارة المشروع بحل المشاكل التعاقدية مع الشركة المنفذة للمشروع.

خامساً: الأمور التي ساهمت بمواجهة كافة المعوقات

والمشاكل التي واجهت المشروع:

■ الدعم المتواصل من قبل الإدارة العليا في الوزارة لفريق العمل وخطته ومتابعة الامور اولا بأول من قبلهم ومن قبل اللجنة التوجيهية للمشروع.

■ التأهيل والتدريب المستمر لفريق العمل والذي كان له الأثر الكبير في تحسين وتطوير مهارات الفريق وصولاً لتمكنهم من استلام العمل رسمياً بعد حدوث مشاكل تعاقدية مع الشركة المنفذة للمشروع.

■ تنظيم اجتماعات مكثفة تشرح أسباب التفكير بالتغيير قبل إقراره، وتأهيل المستخدمين في المواقع المختلفة لاستخدام الأدوات والأساليب الجديدة قبل إقرارها واعتمادها لإزالة الخوف من التغيير من نفوس

فريق العمل الخاص بوزارة المالية وفريق العمل من طرف الشركة المنفذة للمشروع فكانت عملية التوثيق مستمرة ودورية لكافة العمليات على مختلف الأنظمة وقد تم انشاء موقع خاص لهذه الوثائق بإمكان اي مستخدم للنظام الرجوع اليها في اي وقت يشاء او يحتاج لأية معلومات اضافية عن اي عملية على النظام، وتم انشاء مكتبة متخصصة بأعمال النظام من ناحية تقنية وفنية ومالية في مبنى المشروع GFMIS، وتم اعداد أدلة عمل مختلفة تتعلق بكافة الاعمال المالية والمحاسبية والرقابية والفنية وتوفرها للمستخدمين للاستفادة منها في اي وقت.

التواصل: وقد تم خلال هذه المرحلة وضع اجراءات عمل تتضمن كل من التحليل للوضع الحالي في كل موقع من مواقع التطبيق من خلال عقد اجتماعات وحلقات نقاشية مع مختلف المواقع التي سيتم تطبيق النظام لديها لتعريفهم بماهية النظام ودراسة تفاصيل عمل الاقسام المختلفة في هذه المواقع وموائمة العمليات وتحديد المستخدمين النهائيين ضمن الادوار والمسؤوليات المتاحة على النظام، ومن ثم عقد ورشات تعريفية وتوعوية لموائمة هذه الادوار والمسؤوليات ما بين ارض الواقع ومتطلبات النظام وتزويد كافة المستخدمين بوثائق تثبت ادوارهم ومسؤولياتهم المترتبة عليهم وقت تطبيق النظام، ووضع خطة التدريب المناسبة لكل مستخدم ضمن تخصصات معينة، ومن ثم تجهيز الاعدادات الخاصة بالنظام لكل موقع على حده وتحديد تاريخ اطلاق النظام في هذه المواقع تبعاً لجاهزية البيئة والنظام والمعلومات والمستخدمين كوحدة واحدة، إضافة إلى ما سبق فقد تم اعداد بروشورات ومطبوعات توعوية بأهمية تطبيق النظام وتوزيعها كحقيبة متكاملة على مستخدمي النظام في مختلف المواقع.

التنفيذ: يتم تطبيق النظام في المواقع المختلفة بعد تثبيت الارصدة المالية الافتتاحية في تاريخ قطع معين (تاريخ التطبيق) وبدء تدريب المستخدمين في مكاتبهم على ادخال كافة العمليات المالية الحقيقية كما هي لديهم في وقت التطبيق لمدة شهر أو شهرين تقريبا قبل تسليمهم العمل رسمياً واعتمادهم على النظام كمصدر رئيسي للعمليات المالية المختلفة.

التقييم: يتم اعداد استبيان حول النظام ومدى الفائدة المتحققة منه ويوزع على المواقع المختلفة التي طبقت النظام لتزويدنا بأية ملاحظات على النظام تساعد بتطوير العمل وتحسينه وصولاً لتقديم أفضل خدمة

هؤلاء المستخدمين والمتمثل بشعورهم بإمكانية فقدان قيمتهم في المؤسسة في حالة تغيير أدوات العمل وأساليبه.

■ اشراك الموظفين في مختلف المواقع التي ستطبق النظام في عملية اتخاذ القرارات من خلال الاجتماعات والاستبيانات وسماع الاقتراحات والأفكار وبالتالي مساهمتهم بالتغيير جنبا الى جنب مع فريق العمل، وتحقيق الانتماء لديهم إلى بيئة العمل الجديدة المتمثلة بنظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS.

■ إقرار نظام حوافز (مادية ومعنوية) فعال للعاملين في المشروع اضافة للمشاركين بعملية الفحص والتطبيق لفترات معينة وبالذات خلال مرحلة تطبيق النظام في المواقع الريادية في بداية الانتشار في التطبيق.

بعملهم كل صباح مما اوجد الحاجة لوجود آلية واضحة لتسليط الضوء عليهم وتقديرهم ومكافأتهم ومنحهم لقب الموظف المتميز بما يحمله هذا اللقب من اشراق وبهاء بل تعدى ذلك الى تجنيدهم في الصفوف الأمامية للثورة البيضاء التي اطلقها حضرة صاحب الجلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين المعظم على سلبيات الإدارة العامة في الدولة الأردنية.

من هنا جاءت الحاجة لسفير التميز حاملا لرسالة مقدسة وهي تقديم القدوة الحسنة والتوجيه لزملائهم على تقديم الأفضل دائما واثقان العمل وصولا الى تحسين واقع الخدمات الحكومية وزيادة الثقة والرضى من قبل متلقي الخدمة بما يسهم بخدمة مفهوم المواطنة.

عند الحديث عن سفير التميز كشخص وكقيمة وظيفية تجد ان هنالك توافقا عالميا وان هنالك معايير موحدة للحكم والقياس مع بعض الفوارق في التفاصيل وان النموذج الاردني في التعامل مع الموظف المتميز واستغلال تميزه بما يخدم المصلحة العامة يمكن الحكم عليه بانه قياسي وينسجم مع المعايير الدولية والممارسات المثلى دوليا.

المعايير التي تقاس لدى النظر في منافسات التميز الوظيفي عالميا لا تتعدى:

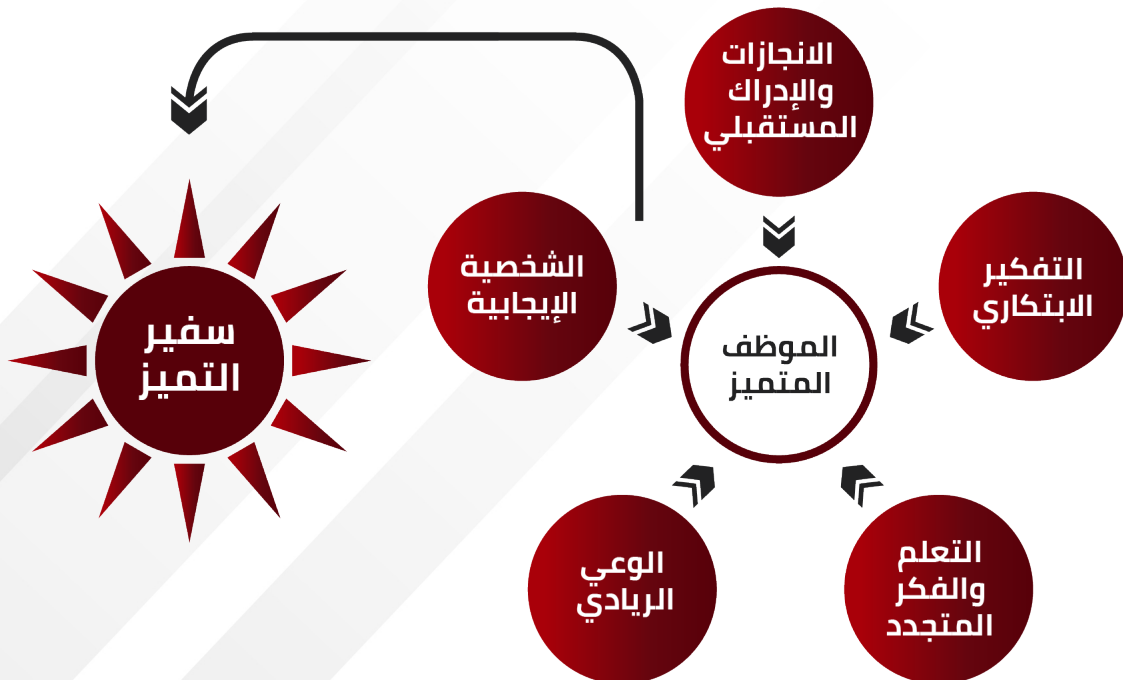


سفير التميز.. وأفضل الممارسات

المهندس توفيق صالح الخواطره

مدير مديرية المجالس البلدية والمحلية/ وزارة الإدارة المحلية

الخدمة المدنية هي الالتزام والانضباط في تأدية المهام التي تفرضها الوظيفة العامة ولكن هنالك بعد اخر يصل اليه عدد من الموظفين وهو العمل بروح الخدمة الحقيقية والتعامل الانساني الراقى بوضع رضى متلقي الخدمة كهدف اساسي من التحاقهم



ان كم الخبرات المتراكمة في الجهاز العام يؤهلنا بأن يكون لدينا نماذج مرجعية اردنية يتبعها الاخرون حيث تجلت عبقرية الإدارة الاردنية في أكثر من مناسبة منها ما قام به الاردن بجمع مؤسساته من حسن إدارة لازمة وباء كورونا المستجد والذي قامت الدولة بمحاصرته بكفاءة عالية بإصدار القرارات الجريئة والتي لم ينقصها الابداع وحسن الاداء ولو كان الاقتصاد المحلي يستطيع التحمل أكثر لتمت السيطرة على الوباء بشكل كامل بدون حصول أي ثغرات واذا نظرنا لهذا الانجاز فانه من الظلم عدم السعي لتوثيقه كمرجع عالمي يحمل البصمة الاردنية في التعامل مع احداث مشابهة.

تعيش البشرية اليوم تحديات عظيمة بعد سلسلة اختراعات غيرت طريقة الحياة على هذا الكوكب حتى وصلنا اليوم الى مرحلة ينافس الانسان فيها الات اختراعها وعلمها الى ان وصلت الى مرحلة الذكاء ووضع عقلا في الجماد وذلك ان اضفناه الى تنافس البشر الفطري فيما بينهم فان التميز أصبح ضرورة وليس رفاهية بل ارى ان الايام القادمة تحضر للريادة والتي لا يقود مرحلتها الا المتميزون أفرادا ومؤسسات.

تجربة سفير التميز يجب ان تتعدى نطاق الأفراد حيث ان سفير التميز قد يكون فردا او فريقا او حتى مؤسسة كاملة بحيث تكون جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الاداء الحكومي والشفافية هي أداة التحديد حتى يتم البناء على خبرة ديوان الخدمة المدنية بهذا الشأن ليكون الفائزون عن كل فئة من فئات الجائزة سفيرا يقوم بنقل المعرفة وشرح التجربة تأسيسا لمعايير مرجعية اردنية خاصة بواقعنا في الإدارة العامة بحيث تكون الاعمال المميزة مرجعية لحسن التنفيذ ومقياسا لمستوى جودة الاداء.

نحن في القطاع العام نقوم باستشارة المؤسسات الحاصلة على أحد الجوائز طلبا لنقل المعرفة وشرح التجربة حتى لا نبدأ من الصفر فلماذا لا يتم مؤسسة هذه العملية، نعم جميل ان يكون المتميز نجما في السماء لكن الاجمل ان يساعد غيره على السطوع.

ان تطوير مفهوم سفير التميز ليشمل جميع جوانب العمل بحيث يقوم الناجح والمميز بنقل المعرفة ونشر تجربته حتى نبني على الاساس الصلب للدولة الاردنية واداراتها العامة والتي يشهد بها القاصي والداني ولكن ينقصها التوثيق والنشر الممنهج لتجاربها الناجحة حيث ان العالم الذي نعيش فيه اليوم مفتوح على التجارب والجميع يحتاج للدروس المستفادة من اي انجاز او مشروع.



مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

King Abdullah II Center for Excellence

هاتف
البريد الإلكتروني
عمان - الأردن

00962 6 5803860
info@kace.jo
Amman - Jordan