



# الترباط والتكامل ثلاثي الأبعاد



مدخل إلى ترباط الخطط الوطنية  
والقطاعية والمؤسسية

السبت - 11 مارس 2023



مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

King Abdullah II Center for Excellence

نصاع الفرق

### نبذة تعريفية

خبرة تزيد عن 16 عاماً في مجال تطوير وتنفيذ خطط التحول الاستراتيجية في القطاع العام على مختلف المستويات؛ الوطني والقطاعي والمؤسسي، ويشمل ذلك الخطط والرؤى الوطنية والاستراتيجية.

إضافة إلى الخبرة في مجال بناء وتشغيل ونقل المعرفة لمكاتب إدارة التحول الاستراتيجي ومكاتب إدارة البرامج والمشاريع المؤسسية، وما يتعلق بذلك من منهجيات وأليات دعم الإنجاز في المشاريع الوطنية وتسريعها وتصميم هياكل الحوكمة المخصصة لذلك وتفعيلها.

يقود الفرق الاستشارية في مكتب ماكنزي بالشرق الأوسط عبر تقديم خدمات الشركة في مجال إدارة التحول في القطاع العام.



**م. حمزة الرجوب**

شريك في شركة ماكنزي أند كومباني

# محاور الحديث



## حوار مفتوح

أسئلة واستفسارات



## نموذج التميز الأردني المحدث وأهميته

ارتباط النموذج الأردني  
للتميز الحكومي بمتطلبات  
وعناصر التحول الناجح



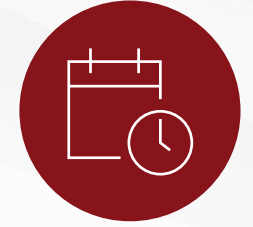
## إدارة التحول عبر سلسلة القيمة

الإطار العام لإدارة التحول  
عبر سلسلة القيمة!  
المخرجات الرئيسية لمراحل  
إدارة التحول!



## رحلة التحول ومتطلبات النجاح

• حقائق وأرقام حول تجارب  
التحول! وأهمية إدارة  
التغيير!  
• رحلة التحول ومتطلبات  
وعناصر نجاحه!



## مفاهيم عامة وتوطئة

• تعريف التحول ودوافعه  
• مستويات استراتيجيات  
التحول والقياس على  
النموذج الأردني

30 دقيقة



30 دقيقة







## مفاهيم عامة وتوطئة

### الوضع المستقبلي

- طموح وتموضع مأمول
- مستهدفات وتطلعات
- قيم مضافة مستحدثة

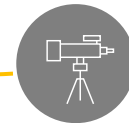


### الاستراتيجية

- ركائز ومحاور ومناظير
- أهداف ومؤشرات أداء
- خارطة الطريق (خطط تنفيذ برامج ومبادرات ومشاريع)
- جداول زمنية وموارد محددة
- إمكانات ومحركات وأدوات



### الوضع الحالي



- معطيات وواقع حالي
- فرضيات وتحليلات
- دوافع ومتغيرات
- ممارسات وتجارب وتوجهات

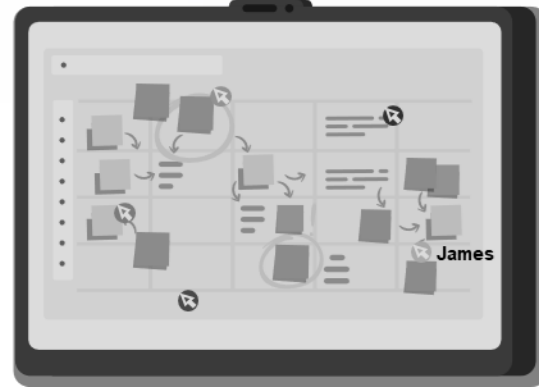
## ماذا يعني التحول؟

الانتقال من واقع إلى أخرى وفق استراتيجية محددة ورؤية واضحة



مفاهيم عامة وتوطئة

## فرص غائبة أو مخاطر متوقعة أو تحديات قائمة!



الانكماش  
الاقتصادي وارتفاع  
معدلات البطالة



تدني مستوى  
الخدمات

## ما هو الدافع الرئيسي للتحول؟

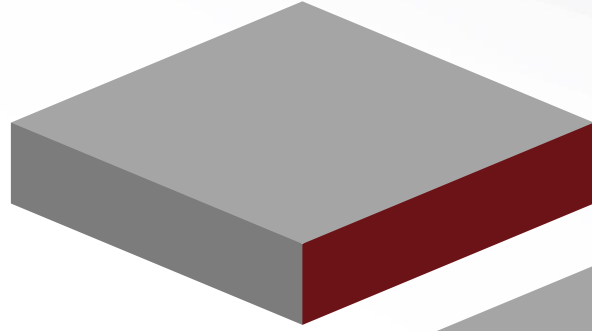
الدافع الرئيسي للتحول هو  
السعي لحل المشكلات



## مفاهيم عامة وتوطئة

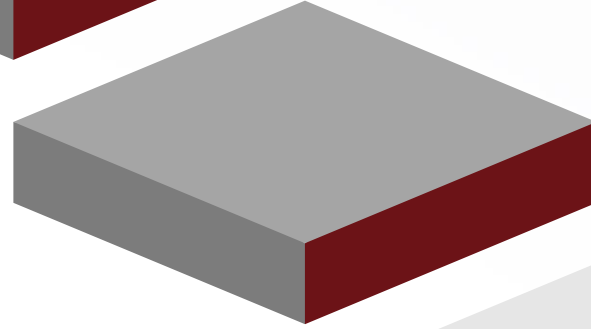
### المستوى الوطني

رؤية وطنية تشمل طموحات وتوجهات عامة قائمة على عدد من الركائز  
مثال: رؤية 2033



### المستوى القطاعي

رؤية وطنية تشمل طموحات وتوجهات يتم تشكيلها من خلال رسم سياسات عامة  
مثال: الاستراتيجية الوطنية للاستثمار



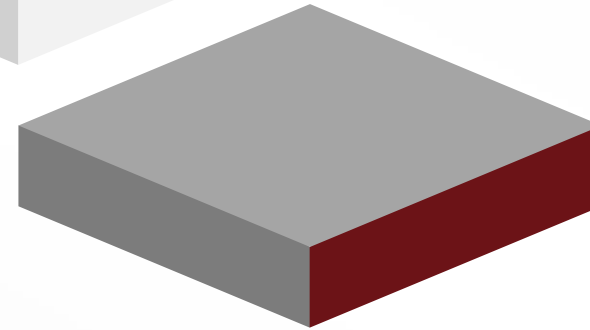
### المستوى المناطقي

رؤية وطنية تشمل طموحات وتوجهات يتم تشكيلها من خلال رسم سياسات عامة  
مثال: استراتيجية مدينة أو منطقة



### المستوى المؤسسي

رؤية وطنية تشمل طموحات وتوجهات يتم تشكيلها من خلال رسم سياسات عامة  
مثال: استراتيجية وزارة



# 4 مستويات رئيسية للتخطيط الاستراتيجي في القطاع العام<sup>1</sup>

تركيز الجلسة





مفاهيم عامة وتوطئة



## رؤية التحديث الاقتصادي 2033

تقوم على ركيزتين استراتيجيتين: النمو  
الاقتصادي وجودة الحياة. إضافة إلى  
الاستدامة كخاصية



## رؤية تحديث القطاع العام

تهدف إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمات  
المقدمة للمواطنين وتحسين كفاءة الإدارة  
العامة ومعالجة الإجراءات البيروقراطية



## تحديث المنظومة السياسية

تهدف إلى إحداث «نقلة نوعية في  
الحياة السياسيّة والبرلمانيّة  
تضمن مواصلة عملية التطوير  
لضمان حق الأردنيين والأردنيّات  
في ممارسة حياة برلمانيّة وحرّيّة  
ترتقي بديمقراطيّتهم وحياتهم  
وصولاً إلى برلمان قائم على كتل  
وأحزاب برامجيّة»



وثيقة اللجنة الملكيّة  
لتحديث المنظومة السياسيّة

التشريعات المقترحة - النتائج والتوصيات

# نموذج التخطيط ثلاثي الأبعاد بالأردن<sup>1</sup>

رَكَزَت رؤية التحول الاستراتيجي  
في الأردن على ثلاث أولويات  
رئيسية تشكل محاور الإصلاح  
وتتمثل بالإصلاح السياسي،  
والإصلاح الإداري، والإصلاح  
الاقتصادي



مفاهيم عامة وتوطئة

## مستوى ودورية

## عناصر

تحديد التوجه والسياسات ومحاور التركيز

- سياسات عامة وتشريعات
  - طموحات وركائز استراتيجية ومحركات
  - أهداف استراتيجية ومستهدفات
  - قطاعات ومحاور تركيز
  - مؤشرات أداء
- التخطيط:** طويل المدى: خطط عشرية أو خمسية
- متابعة أداء:** ربع سنوية
- مراجعة:** نصف سنوية

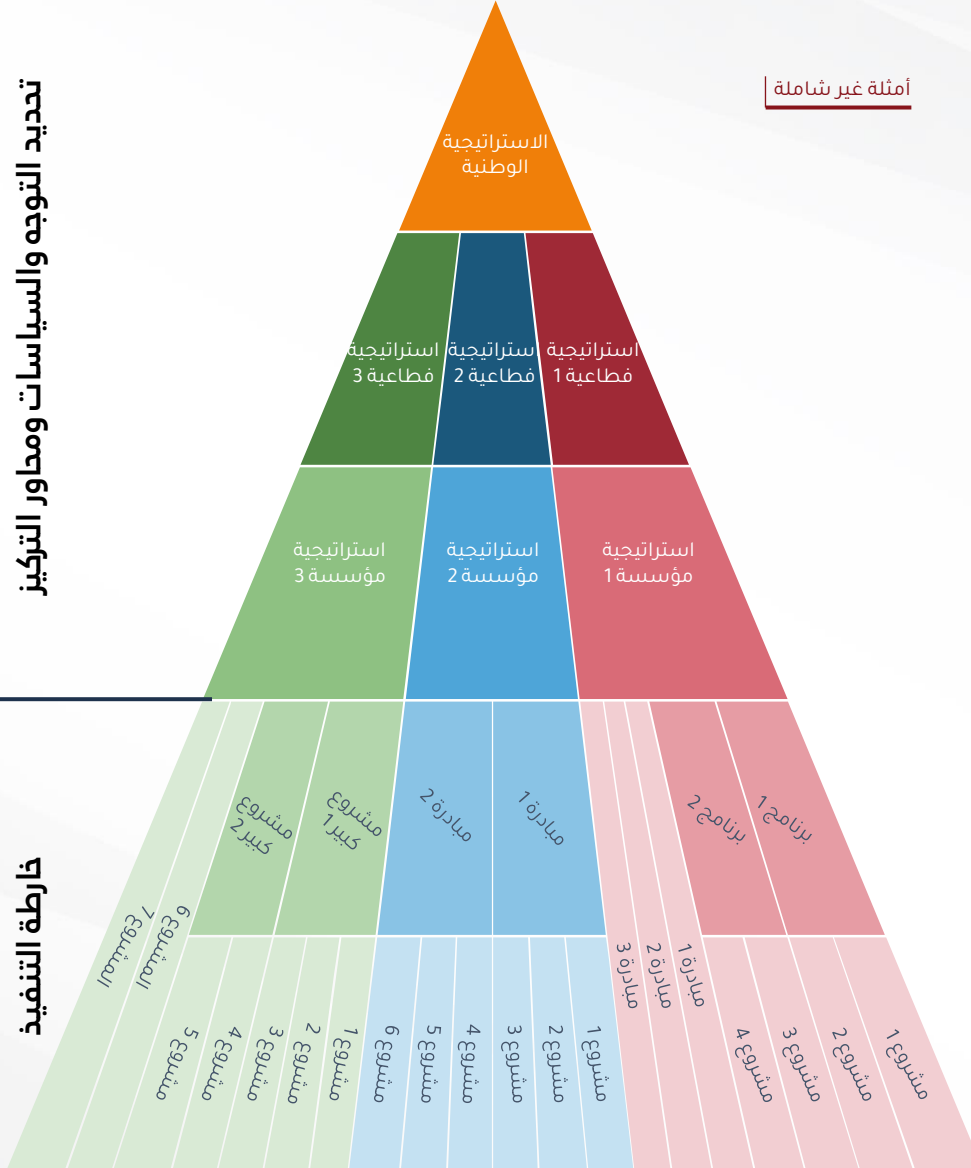
أمثلة غير شاملة

# تتشكل الاستراتيجية عبر هيكلية محددة ومتكاملة

تم ترجمة استراتيجيات الرؤى الثلاث إلى هيكلية من عدة مستويات متكاملة تبدأ بتحديد الطموحات والتوجهات وتنتهي بالمشاريع والمبادرات كخطط تنفيذية لتحقيق ذلك

خارطة التنفيذ

- محفظة البرامج
  - محفظة المبادرات
  - محفظة المشاريع
  - موارد مالية وبشرية
  - إمكانات وأدوات
- التخطيط:** قصيرة المدى: خطط سنوية بتفصيل أنشطة أسبوعي
- متابعة أداء:** أسبوعي
- مراجعة:** شهرية



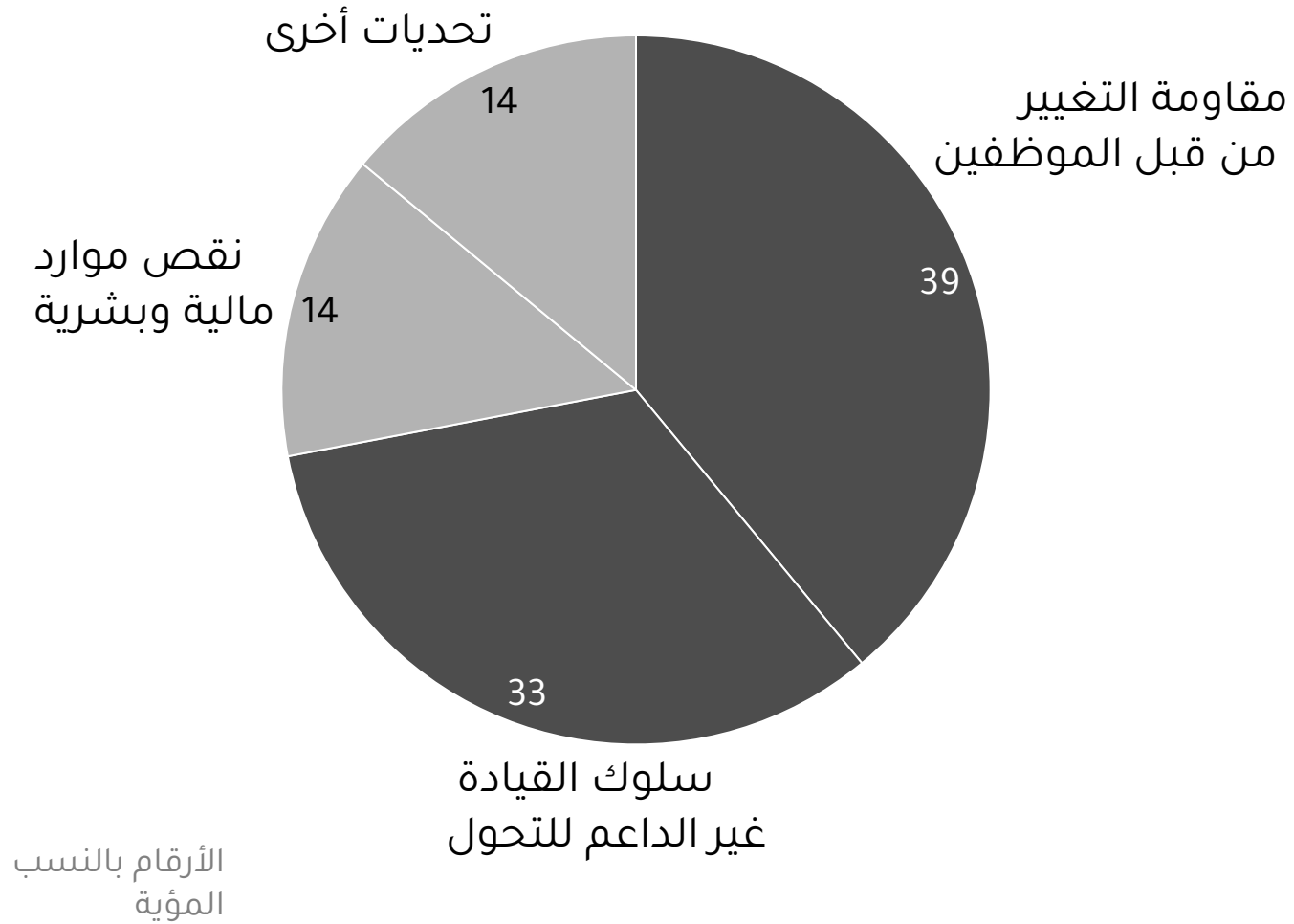




رحلة التحول ومتطلبات النجاح

## حقائق وأرقام

### أسباب الفشل



- 70% من جهود التحول تفشل
- 70% من هذه الإخفاقات ناتجة عن مشكلات تنظيمية ومقاومة تغيير



من جهود التحول الاستراتيجية تنجح في تحقيق واستدامة الأثر



رحلة التحول ومتطلبات النجاح

## التحول رحلة ليست في الغالب سلسلة - تحتوي محطات عدة وصعود وهبوط





رحلة التحول ومتطلبات النجاح

## 6 أسباب جذرية



### قلة التركيز وضعف فعالية التنفيذ

عدم وضوح الأولويات الاستراتيجية وتحديد الأثر المرجو منها (مبادرات ومشاريع عالية الأثر، المكاسب السريعة والممكنات أو ذات الأسبقية) وربط ذلك بتركيز الجهود والموارد المتوفرة بحسب الجدول الزمني المخطط وبالتالي الغرق في التفاصيل التشغيلية عوضاً عن الاستراتيجية



### نقص الكوادر والكفاءات

عدم توفر رأس المال البشري المؤهل والكافي (خبرة واختصاص وعدد) وذلك بسبب الندرة أو قلة التفريغ لفريق العمل وانشغاله بأمور تشغيلية أخرى عوضاً عن التركيز على الجهود التحولية



### ضعف التخطيط وقلة الترابط

عدم تخصيص الوقت الكافي لتطوير الخطط التفصيلية عبر مختلف المستويات والتأكد من شموليتها وترابطها، الأمر الذي يؤدي إلى انحراف خطط التنفيذ عن التوجهات الرئيسية والمستهدفات وضعف ترابطها من حيث العلاقات السببية والاعتماديات بينها مما يؤدي إلى هدر الموارد وتدني مستوى الثقة بتطلعات التحول



### ضعف عمليات إدارة التغيير

ضعف آليات التواصل الفعال وإشراك أصحاب المصلحة وإقناعهم والتركيز على قوة القرار والأوامر. إضافة إلى ضعف التركيز على بناء القدرات والمهارات الشخصية والقيادية والفنية عبر مختلف المستويات



### اختلاف السياقات وغياب الاستدامة

نسخ ولصق التجارب المختلفة دون النظر العميق في تحليل الاختلافات الجذرية عبر مختلف المستويات ومنها الثقافية. وغياب التركيز على منظور استدامة الأثر وفعالية الجهود على المدى الطويل



### استعجال النتائج وضعف تتبع الأثر

استعجال النتائج بالتركيز على تنفيذ المكاسب السريعة وغياب آليات إدارة التغيير والتواصل الفعال فالتحول الاستراتيجي رحلة طويلة تتطلب الموازنة والإشراك الفعال لأصحاب المصلحة عبر سلسلة من أنشطة التواصل والإقناع وبناء الوعي





## رحلة التحول ومتطلبات النجاح

### الإقناع وتعزيز الوعي

الإشراك الفعال للمعنيين بمختلف مسوياتهم عبر قصة تغيير ملهمة تجيب عن تساؤلاتهم ومكاسبهم ومخاوفهم لبناء الوعي والقناعة



### إطلاق محركات الإنجاز

تأسيس وتفعيل وحدات الإنجاز ودعم التنفيذ لقيادة وتنسيق جهود التحول عبر مختلف مراحل ومتابعة الأداء وضمان استدامة الأثر ودعمها بالموارد اللازمة



### القيادة بالقدوة

تصميم برامج وأنشطة لتعزيز سلوك القيادات كقدوات وأمثلة يحتذى بها في المنظومة بصورة تدعم توجهات التحول وتسرع وتيرة



### (إعادة) الاستثمار في القدرات

إطلاق برامج بناء القدرات (المهارات القيادية، الفنية والوظيفية، الشخصية) بحيث تخصص وفق توجهات ومتطلبات التحول والاستدامة



### التحفيز وتعزيز الإنجاز

إطلاق برامج تحفيز ومكافئة المتميزين وربطها بالأداء والإنجاز والاحتفال بقصص النجاح ومشاركتها لنشر ثقافة الإنجاز عبر المنظومة



### التوجه والالتزام الكامل

تحديد التوجهات والمستهدفات و خارطة الطريق والموائمة حيالها (تحولات مرتبطة بالأداء وتحولات مرتبطة بصحة المنظومة)



### ضبط الإيقاع وتوحيد الجهود

تصميم وتفعيل نموذج التشغيل والحوكمة الممكن للتحول ومأسسته، يشمل المنهجيات والعمليات والأدوات ووتيرة الاجتماعات والتقارير



### تهيئة محفظة المبادرات وإطلاقها

تصميم وتخطيط محفظة المبادرات والمشاريع بشكل شمولي يضمن ارتباطها بالأهداف والغايات وتكاملها وتخصيص الموارد اللازمة لها وفق أولويات وخارطة تنفيذ محددة



### (إعادة) نشر المواهب

تسكين الكفاءات المختصة والمتميزة في المواقع الوظيفية الحرجة والمؤثرة في تنفيذ التحول (استقطاب داخلي وخارجي)

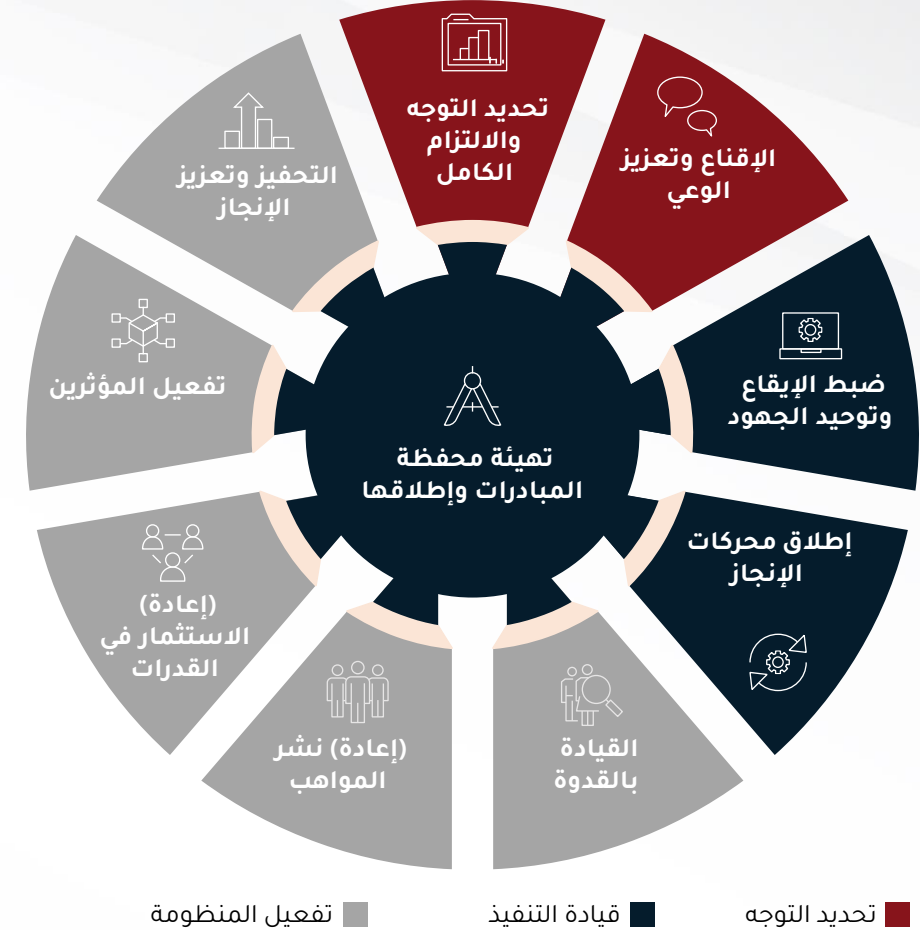


### تفعيل المؤثرين

استخدام شبكات المؤثرين في المنظومة وتوظيفهم كسفراء تغيير داخلياً وخارجياً بما يخدم توجهات التحول وخلق القناعة والثقة به



# 10 عناصر لنجاح رحلة التحول<sup>1</sup>



■ تحديد التوجه ■ قيادة التنفيذ ■ تفعيل المنظومة





رحلة التحول ومتطلبات النجاح

# نموذج مكنزي لإدارة التغيير

“R”ESPONSE (استجابة)

تغيير

تكون الاستجابة للتغيير انطلاقاً من الدوافع الداخلية والخارجية للأفراد وبالتالي المنظومة

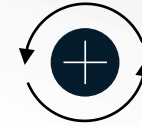
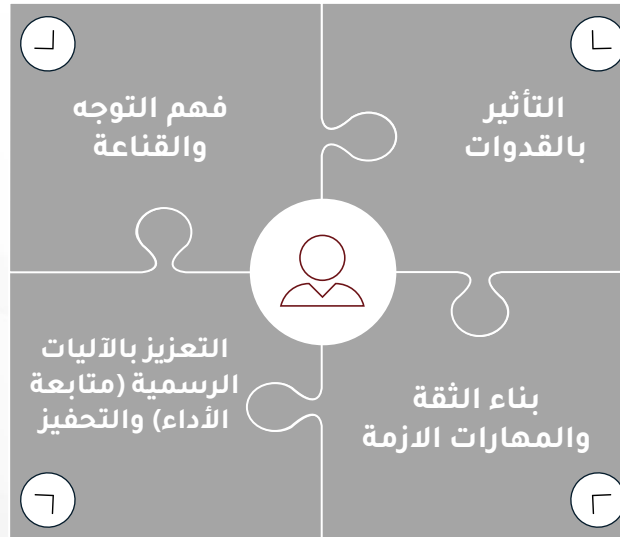
التغيير يبدأ بالذات ثم ينطلق للآخرين

“S”TIMULUS (تحفيز)

‘خارجي - داخلي’

نموذج التأثير - الدوافع الخارجية:

إيجاد بيئة خارجية داعمة للتغيير وإحداث السلوكيات المطلوبة تبدأ من الفهم والقدرات وتنتهي بممكنات التغيير والمهارات



“T”HINK (تفكير)

‘داخلي - خارجي’

نظرية الجبل الجليدي - الدوافع الداخلية:

فهم وإدراك دوافع السلوك الظاهر انطلاقاً من القيم والمعتقدات والمشاعر والمخاوف ونمطية التفكير





إدارة التحول عبر سلسلة القيمة

# الإطار العام لإدارة التحول عبر مراحل سلسلة القيمة





إدارة التحول عبر سلسلة القيمة

# مخرجات مراحل إدارة التحول عبر سلسلة القيمة

مستوى القطاعات والمؤسسات

المستوى الوطني

## التنفيذ والمتابعة والمراجعات



إدارة الأداء والمتابعة  
عبر مختلف المستويات



تفصيل خطط  
المبادرات والمشاريع  
المعتمدة للتنفيذ



تطوير خطط  
التواصل والإعلام



تطوير خطط  
التنفيذ التفصيلية

## التحضير



إطلاق التخطيط على  
المستوى القطاعي  
والمؤسسي وتحديد  
الأولويات



تطوير وثيقة الإطلاق لكل  
استراتيجية جزئية

## تحديد التوجه



التطلعات والمحاور  
والأهداف الاستراتيجية



تطوير مؤشرات الأداء



تحديد وتفصيل خطوط  
الأساس والمستهدفات  
للمؤشرات



تطوير حوكمة العمل  
والمنهجيات وآليات  
ونماذج العمل الموحدة

## أبرز المخرجات



عقد جلسات المراجعة  
الاستراتيجية الدورية عبر  
مختلف المستويات



إدارة وضبط  
طلبات التغيير



متابعة الأداء المالي  
والتنفيذ



إدارة المخاطر  
والتحديات  
والتصعيد



تحديد الميزانيات  
التقديرية للاستراتيجية  
الوطنية والاستراتيجيات  
المنبثقة وآليات التمويل



إدارة التحول عبر سلسلة القيمة

مدى الترابط مع عناصر النجاح

## نموذج التميز الحكومي<sup>1</sup>

يأتي النموذج كأحد أدوات القياس والمتابعة لتحقيق أعلى مستويات الفاعلية والتميز الحكومي بشقيه التحولي والتشغيلي

الشكل رقم (1): نموذج التميز الحكومي الأردني - KACE-5.0

محور التخطيط	محور التنفيذ	محور التحول
<b>1</b> التوجهات الوطنية والقطاعية 50 التوجهات الوطنية 25 الدور القطاعي 25	<b>4</b> الموارد والممتلكات الحكومية 110 إدارة الموارد البشرية 40 الإدارة المالية 30 إدارة الموارد والممتلكات 20 إدارة الشراكات 20	<b>7</b> التحسين والتطوير 80 إدارة المعرفة 30 إدارة الابتكار 30 إدارة التغيير 20
<b>2</b> الدور القيادي 90 الثقافة المؤسسية 30 الاتصال وإشراك المعنيين 30 الحوكمة و إدارة الأداء 30	<b>5</b> المهام الحكومية 80 إدارة العمليات 40 تقديم الخدمات 40	
<b>3</b> الاستراتيجية المؤسسية 110 الاستراتيجية واستشراف المستقبل 50 الخطط التشغيلية 20 إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال 20 الاستدامة 20	<b>6</b> التحول الرقمي 80 البنية التحتية الرقمية 30 الخدمات الرقمية 50	

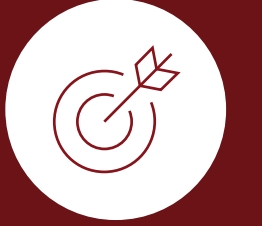
الجدول رقم (1): تفصيل نموذج التميز الحكومي الأردني حسب المعايير الرئيسية والفرعية وتوزيع العلامات عليها.







حوار مفتوح



## حوار مفتوح

تلقي أسئلة المشاركين  
والإجابة عليها

المدة: 20-30 دقيقة



حوار مفتوح



م. حمزة الرجوب  
أسعد بتواصلكم  
Scan QR



نهاية العرض

شكراً لكم على حسن  
الاستماع والاستضافة 😊