



مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

King Abdullah II Center for Excellence

# منارة التميز

المجلة العلمية

العدد الثالث

٢٠١٨

## أعزّاءنا القراء ... أهل التميّز وعزوّته

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

كلّنا أمل أن تستفيدوا ممّا 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 التميّز في أردننا العزيز. والله ولي التوفيق والنجاح...

- ٤ مشروع مسرعات التميّز الأردني (Jordan Excellence Acceleration Program)
- ٨ حتى يكون التميّز نهجاً دائماً لا موسماً عابراً
- ١٠ شغف التميّز والإبداع في دبي
- ١٢ التميّز في المملكة العربية السعودية ... استشراف للمستقبل عبر تاريخ من الإنجاز
- ١٥ إدارة المخاطر: أهميتها في مؤسسات القطاع العام
- ١٨ لماذا تؤول معظم خطط تطوير أداء الموظفين إلى الفشل؟
- ٢٠ المقارنات المعيارية
- ٢٢ تجربتي كمراقب
- ٢٤ مشاركة خبراء، مختصين من دولة الإمارات العربية الشقيقة في العملية التقييمية

في السنوات العشر الماضية، أظهرت المؤسسات الحكومية التزاماً ملحوظاً نحو تطوير وتحسين أدائها. وقد لاحظ المواطنون تحسناً في مستوى الشفافية والمساءلة وتحسناً في جودة الخدمات الحكومية لحد ما، لكنه ومع ذلك فإن رضى بعض أصحاب العلاقة لم يصل إلى مستوى التوقعات. جاءت فكرة إطلاق جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز لتدعيم الشفافية والمساءلة والتحسين بشكل عام على أداء القطاع العام والخدمات الحكومية. وهذا تم إنجازها من خلال وضع وتطبيق إطار عام للمساعدة في تحسين الأداء المؤسسي، الأنظمة، القيادات، الموظفين، الشركاء، المصادر، والخدمات والعمليات. ومع كل الجهود المبذولة من كل الأطراف ما زال البحث مستمرا عن منظومة وطنية وإدارية حديثة ومتكاملة تستند إلى مفاهيم وأسس التميز الرامية إلى الاهتمام بالمواطن من خلال إضافة قيمة لصالح متلقي الخدمة والإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير وتنمية القدرة المؤسسية وتسخير الإبداع والإبتكار والنجاح من خلال قدرات الموارد البشرية والقيادة من خلال رؤية وإلهام ونزاهة لبناء مستقبل مستدام.

لقد طور مركز الملك عبد الله الثاني للتميز مجموعة من المبادرات والمشاريع والنشاطات، والتي تم جمعها تحت مظلة برنامج بعنوان «مسرعات التميز في الأردن» بتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) والذي يهدف إلى تسريع تطبيق متطلبات التميز في المؤسسات الحكومية الأردنية من خلال تقديم الدعم الفني للمؤسسات الحكومية لتحقيق الاهداف الموضوعية. وبشكل مختصر فإن المبادرات السبعة التي يتضمنها البرنامج تتلخص بما يلي:

### 1. تعديل شامل لمعايير الجائزة - (محتوى وتصميم جديد):

مشروع لإعادة تصميم نموذج معايير الجائزة، وتعديله بما يلائم متطلبات وخصوصية القطاع العام لإحداث أكبر أثر على مؤسسات القطاع العام. يكمن الهدف الرئيسي من إطلاق نموذج جديد للتميز الحكومي في الأردن في تمكين مؤسسات القطاع العام من تلبية متطلبات وتوقعات المواطنين للحصول على خدمات حكومية على مستوى عالٍ من الجودة والكفاءة والفعالية وتوفير دعم فكري لنهج الحكومة في تحقيق التنافسية بين مؤسسات الدولة. ومن المتوقع أن يوفر نموذج التميز الحكومي الجديد خارطة طريق للحكومات التي تسعى إلى تحقيق أداء أفضل وتسريع في برنامجها نحو التحول إلى حكومة استباقية ومتكاملة وأكثر شفافية وقابلة للمساءلة. سوف يمثل النموذج المطلوب طريقة جديدة للتفكير في تخطيط وتنفيذ وتطوير العمل الحكومي الذي يتبنى مبادئ ومفاهيم مبتكرة تم تجربتها وتطبيقها في منظومة عمل حكومات في العديد من الدول المتقدمة وقد أثبتت نجاحها في تحقيق النتائج المرجوة.

### 2. برنامج ثلاثي الأبعاد لبناء القدرات في التميز:

برنامج لبناء قدرات للمستويات الادارية الثلاث في المؤسسات الحكومية (العليا، الوسطى، الدنيا). حيث يهدف البرنامج إلى تعزيز مستوى النضج في التميز لدى مؤسسات القطاع العام في الأردن. من المعلوم أن مستوى نضج التميز في المؤسسات القطاع الحكومي لا يزال أقل من التوقعات ويعود ذلك إلى حقيقة وجود اختلاف في مستويات المعرفة داخل المؤسسات.

فعند الإدارة العليا في العديد من مؤسسات القطاع العام لا تصل المعرفة والخبرة وحتى مستوى الاهتمام إلى المستوى المطلوب من الالتزام لإحداث التغييرات المنشودة في مؤسساتهم. أما الإدارة الوسطى فعليهم المشاركة بشكل كبير لتفعيل عملية التغيير لتشمل جميع أنحاء المؤسسة. المستوى الثالث هو الموظفين الذين إذا كانوا يؤمنون بالتميز فهذا سوف يؤثر على العمليات والخدمات التي في النهاية سيستفيد منها المواطن. وبالتالي يحتاج جميع المشاركين في العملية إلى فهم دور كل واحد في القيادة والاستراتيجية والموارد البشرية والشراكة والموارد فضلاً عن إدارة العمليات والخدمات.

### 3. مبادرة «شاركنا استراتيجيتك»:

مبادرة «شاركنا استراتيجيتك» هي مبادرة لدعم التعاون وتبادل المعلومات الخاصة بالاستراتيجيات، المشاريع، ومؤشرات الأداء الرئيسية لمجموعة من المؤسسات الحكومية في أحد القطاعات الحكومية الرئيسية كدراسة تجريبية. لقد اثبتت التجارب ان هناك حاجة مستمرة في الأردن لإعداد ومراجعة وتحديث وتطوير رؤية اقتصادية واجتماعية طويلة الأمد لترجمة المبادرات الوطنية إلى برامج إنمائية تنفيذية وتكييفها مع الأهداف والتطلعات الوطنية المرتبطة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية بطريقة تشاركية مع أصحاب العلاقة المعنيين. فضلاً عن تطوير مفهوم إعداد الاستراتيجيات القطاعية كمفهوم إداري يساعد في الربط العامودي بين الاستراتيجية الوطنية - إن وجدت - والاستراتيجيات المؤسسية للقطاعات الحكومية المختلفة. الاستراتيجيات القطاعية لها دور مهم في تحقيق الأهداف الوطنية، باعتماد آليات وأدوات للتخطيط الإنمائي والعمل على تعزيز وبناء قدرات مختلف الجهات/المؤسسات الفاعلة في ميادين التنمية والتخطيط.

#### ٤. يوم في التميّز:

حملة توعية شاملة ومكثفة ضمن مؤسسات القطاع العام لدعم ورفع مستوى المعرفة بالتميز ومتطلباته إلى مستويات أفضل. تركز آلية هذه المبادرة على رفع مستوى المعرفة بالتميز داخل المؤسسة إلى مستوى إيجابي جديد من خلال الزيارة التي سيقوم بها فريق «يوم في التميّز» إلى المؤسسة والتي سيتم خلالها عقد لقاء توعوي متبوع بدورة تدريبية معدة جيداً تتضمن جلسات عصاف ذهني لتبادل الأفكار وجلسات حوارية لتشمل شريحة واسعة من المدراء والموظفين داخل المؤسسة الواحدة لضمان مشاركة الجميع. إن تصميم أيام التميز يقتضي زيارة المؤسسات لتوجيهها وتدريبها للعمل على قراءة منظومة التميز بطريقة صحيحة حيث يتسنى في الزيارة للمؤسسة توفير المعلومات والمعارف والحلول العملية ذات العلاقة التي تلامس واقع عمل المؤسسة. لقد تم إختيار الجامعات الأردنية الحكومية والمشاركة لأول مرة في الجائزة في دورتها القادمة تحت مظلة جائزة الجامعة الحكومية المتميزة لدعم تنفيذها عمليات الاستعداد لعملية التقييم وفق أسس سليمة من حيث الفهم الصحيح لمنظومة التميز وآلية التقييم.

#### ٥. تعزيز ثقافة الإبداع في القطاع العام:

مشروع تجريبي لمساعدة مؤسسات القطاع العام. في البعد المعرفي. الخبرات. المهارات. التوعية. التدريب. الاستشارات والمشاريع ذات الأهمية لبداية بناء المراحل الأولى نحو ثقافة الإبداع. ان مشروع تعزيز ثقافة الإبداع في القطاع العام يهدف إلى تشجيع المؤسسات الحكومية على تبني الإبداع والابتكار في نظمهم وعملياتهم وخدماتهم وخلق بيئة عمل تحفز الإبداع والابتكار. ولتحقيق ذلك، تحتاج المؤسسات إلى نموذج عملي وتطبيقي لتشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار وذلك من خلال استغلال طاقاتهم وإمكاناتهم وتوفير الارشادات المناسبة والبيئة الداعمة الضرورية لأفكارهم وطروحاتهم. نعتقد في المركز أن هذا ما تحتاجه المؤسسات من أجل توليد أفكار رائدة لتحسين خدمات القطاع العام لتصبح مؤسسات تعزز الإبداع والابتكار ضمن ثقافتها وتقدم خدمات مبتكرة للمواطنين. إن رحلة مؤسساتنا إلى التميز من خلال الإبداع ما زالت غير فعّالة بشكل كافي في مؤسسات القطاع العام ونحتاج للمساعدة في أبعاد مختلفة منها المعرفة والخبرة والمهارات والوعي والتدريب والاستشارات والمشاريع وذلك للبدء في الخطوات الأولى نحو تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار.

#### ٦. خدمات المقارنات المعيارية:

تزويد وتعريف مؤسسات القطاع العام بالممارسات الفضلى والممارسات العالمية في مختلف المجالات لإجراء المؤسسات الحكومية للمقارنات المعيارية مع مؤسسات مشابهة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية. نظراً لعدم وجود مرجعية وطنية لتوفير المعلومات الكافية لإجراء المقارنات المعيارية (النتائج والعمليات). فأن هذا المشروع يهدف إلى بناء قاعدة بيانات وتوفير الموارد اللازمة لتوجيه وتحسين عمليات المؤسسات والممارسات وخلق مرجعية للمقارنات المعيارية من خلال منصة واحدة. لذا فان مركز الملك عبدالله الثاني للتميز سيقوم ببناء منصة لتكون مرجعاً للمقارنات المعيارية.

وبالإضافة إلى ذلك. سوف نبحت عن موارد/ اشتراكات لتقديم معلومات ذات قيمة مضافة للمؤسسات وخاصة في النتائج. يهدف مركز الملك عبدالله الثاني للتميز إلى أن يصبح محركاً للمقارنات المرجعية لمؤسسات القطاع العام ولبناء منصة المقارنات المعيارية. وهذه التجربة تشمل على تبادل المعرفة والتوعية والتدريب على إجراء المقارنات المعيارية.

#### ٧. برنامج إدارة العلاقة مع المقيمين:

يهدف إلى تطوير كفاءات المقيمين من خلال العديد من الآليات والأدوات للاتصال وتطوير المهارات والمعارف لديهم إضافة إلى المشاركة في جلسات العصف الذهني. ومجموعات التركيز الموجهة لمساعدة مؤسسات القطاع العام. يستند برنامج إدارة علاقات المقيمين إلى تزويد المقيمين بمهارات تقنية ومهارات اتصال متطورة من خلال دورات ومواد تدريبية مصممة تصميمًا جيداً. وبالإضافة إلى ذلك. فإن البرنامج لديه مجالات لفتح قنوات لدراسة وقياس احتياجات وتوقعات المقيمين والمؤسسات الحكومية. مثل مجموعات التركيز. وجلسات العصف الذهني والتي سوف ينتج عنها أيضاً مجموعة من المبادرات الإنمائية التي تلبى احتياجات القطاع العام. وتحديد فرص المقيمين لحضور فعاليات التميز العالمية.



## حتى يكون التميز نهجاً دائماً لا موسماً عابراً

الدكتور محمد صالح العمري  
مدير عام وكالة الأنباء الأردنية (بترا)

إن الجائزة بأهدافها وغاياتها مهمة وضرورية. واستمرارها يتطلب تمليه الحالة التي نعيش. ومن أجل أن تكون الجائزة أكثر فائدة وانعكاساً على الواقع لا بد أن تكون المتابعة والتقييم حلقات متصلة لا تفصلها فترات متباعدة. أو تحدها برامج زمنية تتيح لبعض المؤسسات محاولات أن تنشط وتخطط للفوز بالجائزة تحت عباءة التميز.

وظالما أن الجائزة تستهدف التميز نهجاً مستمراً وغاية مبتغاة عليها أن تسير بمسارين الأول: توجيهي بالمتابعة الدائمة والمتواصلة - العلنية والسرية - . وحسب طبيعة عمل كل مؤسسة. إضافة إلى عقد الدورات المتخصصة.

والثاني تقييمي: على فترات ربعية أو نصف سنوية أو سنوية. وحيث ما أمكن ذلك. بحيث تضع المتابع والمتابع تحت ضوء كاشف لا يسمح بالتوقف عن الممارسة الكفؤة. والتطلع الدائم للتقدم بخطى ثابتة ومستقرة لا تسمح بالعودة إلى الوراء أو التقاعس عن حسن الأداء. وفي حال انتهجنا مساري التوجيه والتقييم واعتمدنا أسلوب المراقبة المتفحصة القائمة على مؤشرات واضحة وقابلة للقياس والتقويم. حينها يكون التميز نهجاً دائماً متواصلاً لا موسماً عابراً متقطعاً يسكن بانتهاء عمليات تقييم اللجان ميدانياً.

ولا بد في ذات الوقت من الإشارة لمؤسساتنا التي نتطلع بأن تكون رائدة في سعيها وفعلها وتطبيقها أن تعتمد طريقاً واحداً ومدرسة إدارية واحدة في أسلوب ونهج عملها مع إدراكنا أن الهدف عند الجميع واحد. وهو النهوض بمستوى الأداء لدى مؤسساتنا كافة. ولكن لا بد من انسجام الأهداف مع الوسائل والغايات والظهور في الميدان بزي واحد. وصفوف تعرف مكانها ومساراتها. فمؤسسة الجائزة. ومؤسسة ديوان الخدمة المدنية. ووزارة تطوير القطاع العام. ومعهد الإدارة العامة ضمن فريق واحد لا يمكن أن يفوز إلا تحت مظلة خطة واحدة محكمة هي التي تقودنا جميعاً للفوز والتميز المستمر.



المتابع لخريجات جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية. يدرك أن هناك نقلة نوعية أحدثتها. وفرقاً شاسعاً بين ما كان سائداً قبل الشروع بالجائزة ودوراتها المتتالية. وما آلت إليه الأمور بعد ذلك من تأسيس لقاعدة بيانات قيمة أفرزتها جهود وأجراءات وعمليات وخطط نفذتها الوزارات والمؤسسات والدوائر. واستندت إلى أسس ونظريات إدارية ومنهجيات علمية أدت إلى ممارسات وخدمات أفضل للوطن والمواطن.

ووفرت تلك المعلومات والبيانات أرضية مكنت الكثير من الوزارات والمؤسسات والدوائر من تهيئة قواعد معرفية تصلح للبناء عليها في مراحل لاحقة يرافقها إجراءات وممارسات تتساقق مع الشعاع المطروح الذي تبنته الجائزة

أنداك « التميز رحلة ». وما أن تنتهي إحدى حلقات هذه الرحلة حتى تبدأ الحلقة التي تليها بتشخيص جديد للحالة وتخطيط مبني على ما أجز ومرتبب بما هو منشود ومستهدف. وهكذا. لأن كل مرحلة تبنى على خطى ومنجزات ومكتسبات المرحلة التي سبقتها.

وتستمر مسيرة التميز صاعدة ومتجددة تستهدف ما هو أفضل عطاء وأكثر نضجاً ونماء وانعكاساً على الصعد كافة. فكل مرحلة فيها جديد ومستجد. وفيها متطلبات ووسائل متغيرة تملئها المستجدات. ولا بد أن تتساقق الآليات مع المستجدات. وإلا تعثر الفرسان وبعد الهدف المنشود.



## شغف التميز والإبداع في دبي

د. زياد الكحلوت

مستشار أول الجودة والتميز / برنامج دبي

للأداء الحكومي المتميز / المجلس التنفيذي لإمارة دبي



فيما يلي أتناول طرق ومنهجيات مقترحة من شأنها تمكين المؤسسات من قطع الميل الإضافي.. وألاها الإبداع والتفكير الابتكاري وهي من أفضل الطرق للبحث عن الميل الإضافي فمن خلال الابتكار والإبداع يمكن التفكير خارج الصندوق والخروج عن المألوف في تقديم المنتج أو الخدمة.. ويمثل الابتكار وهو القدرة على توليد أفكار جديدة وغير مسبوقه والإبداع وهو القدرة على تطبيق الأفكار الابتكارية ووضعها موضع التنفيذ لتصبح إنجازات على أرض الواقع... يمثل كلاهما مفهومين متكاملين ضروريين في إدارة الأعمال والمؤسسات في العصر الحديث لأن من لم يكن في زيادة فهو في نقصان.

إن المؤسسات المتميزة الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية مؤثرة يجب أن لا تقف عند حدّ بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة أو تقديم خدماتها أو منتجاتها بجودة عالية. على الرغم من أهمية هذا التوجه، وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك، فترمي ببصرها إلى الأبعد وبأمالها إلى الأسمى حتى تكون متألقة أفكاراً وأداءً وأهدافاً. وبتعبير آخر: حتى تكون مؤسسة خلاقاً مبدعةً، ويصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها.



ونظراً لأهمية الإبداع في الأداء الحكومي أفرد برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز له مساحة كبيرة من الاهتمام بناءً على توجهات ورؤية ثاقبة من قائد التميز والإبداع صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم تمثلت في تعليماته المباشرة عام 1998 بتضمين الإبداع في كل معايير البرنامج التي تتناول تصميم الخدمات أو العمليات أو المبادرات والمشاريع.. وحتى معايير التميز الوظيفي تضمنت متطلب لإبداع الموظف لكي يكون متميزاً.. وتوج اهتمام سموه بالإبداع باعتقاد مبادرة محمد بن راشد آل مكتوم للإبداع الحكومي - كأحدى مبادرات برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز الرامية لتشجيع المؤسسات والأفراد في حكومة دبي على تبني الإبداع كمنهجية للتطوير والتحسين.

ثاني هذه الوسائل زيادة القيمة المضافة في الخدمة أو المنتج وهي القيمة التي تحقق احتياجات أو توقعات أكثر للمتعامل أو تقلل من الجهد أو التكلفة اللازمة للحصول على المنتج أو الخدمة، وكلما كان المنتج أو الخدمة يقدم قيمة مضافة أكبر كلما كانت تجربة التعامل أكثر سعادة.. في بعض القطاعات الخدمية مثل الاتصالات يستخدم مصطلح «الخدمات ذات القيمة المضافة» للإشارة إلى خيارات إضافية في طريقة أو مكان الحصول على الخدمة أو الوقت المطلوب للحصول على الخدمة. وكثيراً ما تقدم الخدمات ذات القيمة المضافة للعملاء بعد أن يتم شراء الخدمات الأساسية وفي بعض الحالات، تكون الخدمة ذات القيمة المضافة هي شيء إضافي يتم توفيره للعملاء بدون أي رسوم إضافية. وفي أوقات أخرى، يتم تقديم الخدمة الإضافية إلى مقابل رسوم إضافية (إذا كانت القيمة المضافة من الخدمة كبيرة جداً بحيث يشعر العميل بأنها تستحق فرق السعر). ويعتمد التسعير الفعلي للخدمة ذات القيمة المضافة عادة على ما إذا كان موفر الخدمة يرى أنها الوسيلة التي تمكنه من إسعاد العملاء والحفاظ عليهم أم أنها مصدر لإيرادات إضافية.

ثالث هذه الوسائل هي تمكين الموظفين لاسيما موظفي الواجهة الذين يتعاملون بشكل مباشر مع المتعاملين، وحيث أن تحقيق سعادة المتعاملين هو هدف يحتل المرتبة الأولى في أولويات كل المؤسسات، فقد أثبتت الدراسات أن تمكين الموظفين وتحفيزهم، من خلال المكافآت المالية والمعنوية.

هو المساهم الأكبر في تحقيق إسعاد ورضى المتعاملين. حيث أن سلوك الموظف وطريقة تعامله مع المتعامل ومعرفته بمتطلبات الخدمة وقدرته على اتخاذ القرار هي العوامل الأكثر تأثيراً في إسعاد المتعاملين وفقاً لأحدث الدراسات في هذا المجال.

في تقرير لأفضل الممارسات ذكرت إحدى الشركات الكبرى العاملة في مجال الفنادق والضيافة حققت طفرة في مستوى رضى عملاء جميع المطاعم التابعة للشركة بعد أن تم تمكين كافة موظفي الواجهة في هذه المطاعم وإعطائهم صلاحيات لتغيير الوجبات دون مقابل في حالة عدم رضى العميل عن الوجبة.

بينما تفتخر إدارة مدينة دبي العالمية بأنهم يهتمون بتدريب وتمكين كافة موظفيهم سيما عمال النظافة. لأن احتمالية أن يقابلوا زوار المدينة أثناء جوالهم في شوارعها هي الأكبر بين جميع الموظفين. ومن هنا جاءت فكرة تدريبهم وتمكينهم بمعرفة عن خدمات ومرافق المدينة وفن التعامل مع الزوار والإسعافات الأولية وغيره من المهارات التي تمكنهم من إسعاد الزوار.

إن القطاع الحكومي معني أكثر من غيره في تقديم خدمات ريادية تقطع الميل الإضافي. كونه يتصل بشكل مباشر بتحقيق رؤية قيادة دولة الإمارات في ترسيخ حكومة المستقبل. التي تهدف إلى تحقيق سعادة المتعاملين. إن أساسيات تقديم الخدمات الرائدة هي واحدة في كل من القطاعين الخاص والحكومي. حيث المتعاملين هم محور الخدمات ونجاح المؤسسات وتنافسيتها واستدامتها... أن الابتكار والإبداع والبحث عن وسائل لزيادة القيمة المضافة وتمكين وتحفيز موظفي خدمة العملاء عوامل تساهم جميعها في تقديم خدمات أفضل وأرقى تسبب سعادة المتعاملين

## التميز في المملكة العربية السعودية ... استشراف للمستقبل عبر تاريخ من الإنجاز

د. زبن بن عيضة الثبيتي

المدير التنفيذي لجائزة الملك عبد العزيز للجودة



التميز هو أحد القيم التي تتطلع إليها النفس البشرية بطبيعتها، وتتسابق عليها المنشآت لإثبات جدارتها. وتعمل الدول والحكومات لتأكيد ريادتها عبر العمل الخيبي على ترسيخها كواحدة من أهم مبادئ العمل والتطور والنمو في كافة المجتمعات، وعلى مر السنوات. وتزداد أهمية قيمة التميز في المملكة العربية السعودية كونها مهبط الوحي، وقبله المسلمين، فهي الركيزة الأساسية في التأثير بحيطها الإسلامي والعربي بل والعالمي.

هذه الحقيقة فطنت لها قيادة بلاد الحرمين الشريفين منذ تأسيس المملكة على يد المغفور له - بإذن الله - الملك المؤسس عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود، وتواصلت من بعده رحلة التميز حتى صار البحث عن التميز قيمة مؤصلة وراسخة لدى مختلف المنشآت السعودية الحكومية والخاصة.

فقد حبا الله بلاد الحرمين بقيادة رشيدة مؤمنة بقيمة التميز، إذ يؤكد ذلك مقولة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز - حفظه الله - فور توليه مقاليد الحكم «هدفي الأول أن تكون بلادنا نموذجاً ناجحاً ورائداً في العالم على كافة الأصعدة»، ولأن رحلة الجودة والتميز لا تنتهي، أسست المملكة العربية السعودية لمرحلة جديدة من التميز، عبر رؤيتها الطموحة «رؤية السعودية ٢٠٣٠» التي أطلقها ولي العهد صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان، وهي رؤية تمثل انطلاقة قوية في تاريخ المملكة، تؤكد ريادتها، وتعزز من كفاءة استثمار ثرواتها وقدراتها المادية والبشرية.

وتأكيداً على واحد من أهم مبادئ الجودة والتميز، وهو مبدأ التطوير والتحسين المستمر، تعكف الجهات المعنية في المملكة حالياً على تطوير عدد من البرامج الاستراتيجية التي تستهدف عدة محاور من أهمها تحقيق التميز في الأداء الحكومي من خلال الارتقاء بجميع عناصر العمل في الجهات الحكومية عبر تطوير بيئة العمل وتطوير النظام الإداري ورفع مستوى رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية.

في السعودية برامج عدة تؤصل وتعزز ممارسات وتطبيقات الجودة والتميز المؤسسي، أسهمت في إيجاد مناخ عام متميز، يدفع المنشآت في تأكيد تميزها وريادتها عبر تبني وتطبيق ممارسات الجودة والتميز بشكل علمي ومدروس، وفق استراتيجيات وخطط واضحة.

إذ يلحظ المختصون في الجودة والتميز تنوع الجهود السعودية في دعم الجودة والتميز، من خلال جهود القطاع الحكومي والجمعيات المهنية المتخصصة في الجودة، ومن بين تلك الجهود ما أسست له المملكة قبل نحو ٢٠ عاماً بتأسيس جائزة حكومية مختصة بالجودة والتميز المؤسسي تحمل اسم الملك المؤسس لهذه البلاد المباركة، فكانت «جائزة الملك عبد العزيز للجودة» هي الجائزة الوطنية التي تعزز هذه القيمة عبر نشاطاتها المختلفة، وتؤكد تلك الخطوة مواكبة القيادة الرشيدة للمملكة العربية السعودية لما يوليه العالم من اهتمام متزايد ببرامج وجوائز الجودة والتميز المؤسسي، وانطلاقاً من أهمية جوائز الجودة الوطنية ودورها الملوس في تحسين الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات والمنتجات المحلية وتمكينها من المنافسة الإقليمية والعالمية.

وتحتضن الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة جائزة الملك عبد العزيز للجودة، لتكون الجائزة داعم رئيس لمنظومة البنية التحتية للجودة في المملكة، وتمثل حلقة من سلسلة عمل متكاملة مع جهود الهيئة في مجال الجودة مثل منح علامة الجودة السعودية، وتطوير وتنفيذ الاستراتيجية الوطنية للجودة في المملكة وغيرها من النشاطات ذات الصلة. وتعد جائزة الملك عبد العزيز للجودة وسيلة لتحقيق التميز في الأعمال من خلال توفير هيكل متكامل لتنسيق جميع أنشطة تحسين الأداء وإدارتها، وذلك بتمكين المنشآت من تقييم مستوى أدائها الحالي ومقارنته بمستوى الأداء في المنشآت المتميزة على مستوى العالم، ومن ثم العمل على سد الثغرات الموجودة بين المستويين، وتقديم الجائزة معايير محددة تمكن المنشآت من قياس أدائها في عدة مجالات رئيسية تساعدها على تحسين الأعمال بصورة مستمرة لتحديد الأهداف وترتيب أولوياتها وتنظيمها ومراجعتها بغرض إنجاز هذه الأهداف.

وفي عام ٢٠١٥م، دشنت الجائزة نموذجها الوطني للتميز المؤسسي، ليكون بمثابة الإطار المرجعي لتطبيق الجودة والتميز المؤسسي في المملكة، وقد روعي في تصميمه وبناء معايير الرئيسية والفرعية عدداً من العناصر الرئيسية لتجعل منه نموذجاً وطنياً موحداً للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة، حيث بني هذا النموذج على أساس التمكين لمبادئ الجودة والتميز المؤسسي وتأصيلها بطريقة علمية ووفق أفضل الممارسات العالمية وبما يتناسب والبيئة المحلية، إذ يحدد النموذج متطلبات التميز ويرسم الإطار المرجعي للتطبيق بشكل منظم.

يرتكز نموذج التميز للجائزة على ٣ محاور رئيسية، وهي مبادئ الجودة والتميز المؤسسي والمعايير وأداة التقييم المؤسسي (إتقان) وذلك انطلاقاً من أن التميز هو نتيجة جهود منظمة ومستمرة تحقق وتتجاوز تطلعات جميع المعنيين، وهو أيضاً انعكاس لتبني جملة من المبادئ الأساسية المحركة للفكر على مستوى القيادات الإدارية والمحفزة لصنع القرارات الصائبة والمساهمة في تحقيق النجاح الشامل والمستدام طويل المدى



## إدارة المخاطر: أهميتها في مؤسسات القطاع العام

م. علا خالد الزواتي  
خبيرة دولية في التميز المؤسسي



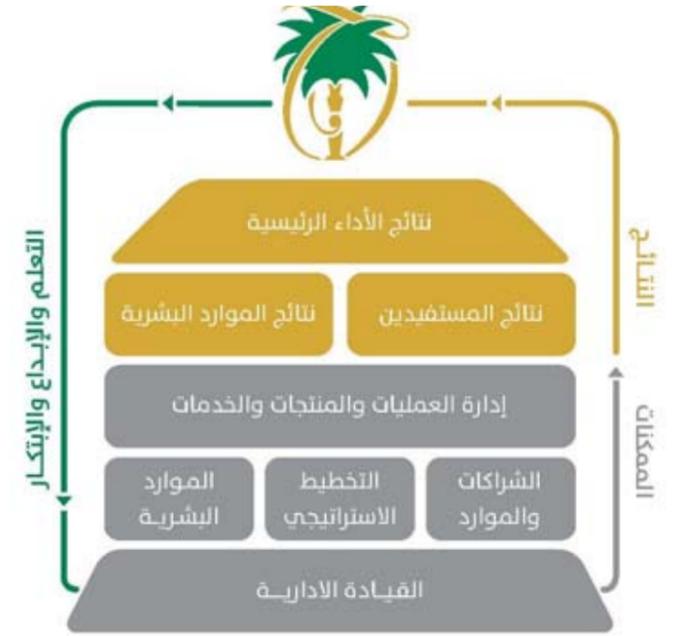
ولتوحيد المفاهيم المتعلقة بالمخاطر وإدارته، وفقاً لممارسات دولية، جاءت مواصفة الايزو 31000 لتصبح شاهداً على أساسيات إدارة المخاطر في المؤسسات ودليلاً للسيطرة على المخاطر الإيجابية والتي تمثل للمؤسسات، وبغض النظر عن طبيعتها، فرصة يمكن الاستفادة منها، مثل ازدياد عدد السياح في بلد ما نتيجة حدث فعالية ما سيزيد الطلب على خدمات المؤسسة وستزداد إيراداتها، أو قد يكون لها أثراً سلبياً والتي يمكن أن تعيق سير العمل أو تؤخر مشروع ما أو تؤثر على تطبيق الخطط الاستراتيجية في المؤسسات مثل، زيادة الضغط على خدمات إدارة النفايات.

يعرف الخطر بأنه عدم اليقين أو الارتباك في تحقيق الهدف، وذلك حسب مواصفة الايزو 31000. ويتم تحديد المخاطر في بداية أي نشاط بدءاً من السبب الذي قد يحدث الخطر، ثم نتيجة الحدوث (الخطر) ومن ثم أثر وقوع الخطر وذلك في مجالات عدة مثل النجاح المالي، أو السمعة المؤسسية، أو الأمن والسلامة، أو البيئة، وغيره. وتبدء المؤسسة بإعداد سجل للمخاطر وأثرها واحتمالية حدوثها وتكرارها، لتتمكن من تحديد الإجراءات الملائمة للتقليل من درجة الخطر. فعلى سبيل المثال، إن وقوع حادث كيميائي في المختبر سيؤدي إلى توقف العمل في المختبر، مما يعني أن يكون لدى المؤسسة إجراء لمعالجة الخطر مثل تحويل العينات إلى مختبرات أخرى، أو اتفاقيات تعاون أو من خلال مختبرات متنقلة لاستكمال الفحوصات تفادياً لتعطل سير العمل.

أصبحت عملية إدارة المخاطر الآن من العمليات الهامة استراتيجياً وتشغيلياً وأصبح تسليط الضوء عليها كبيراً في الوقت الحالي، نظراً لأهميتها في مساعدة المؤسسات في تحقيق رؤيتها وتمكينها من القيام برسالتها، ونظراً للتوجهات المؤسسية الحديثة في القطاع العام والتي تركز على بناء مدن مرنة ومستدامة وذكية، فقد ركزت معظم المؤسسات على تحقيقها لهذه التوجهات والتي يمكن تلخيصها في:

- رفاهية المجتمع ونموه المستدام
- العدالة والفرص المتكافئة للجميع
- مجتمعات قوية متكافئة وجودة المعيشة
- مجتمع آمن ومستدام بيئياً

وعليه، أصبحت هذه المؤسسات تهتم بتحديد المخاطر على كافة المستويات وعلى جميع الأصعدة بدءاً من الخطة الاستراتيجية إلى الأمور التشغيلية التي تعيق سير العمل لتحقيق هذه التوجهات، كما أصبحت إدارة المخاطر مكوناً رئيسياً من مكونات الحوكمة في إدارة المؤسسات وأصبح معياراً رئيسياً ومتطلباً من متطلبات الكثير من الأنظمة التي تطبقها المؤسسات، مثل إدارة المشاريع وإدارة الجودة وإدارة حلقات التوريد واستمرارية الأعمال.



### • معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة

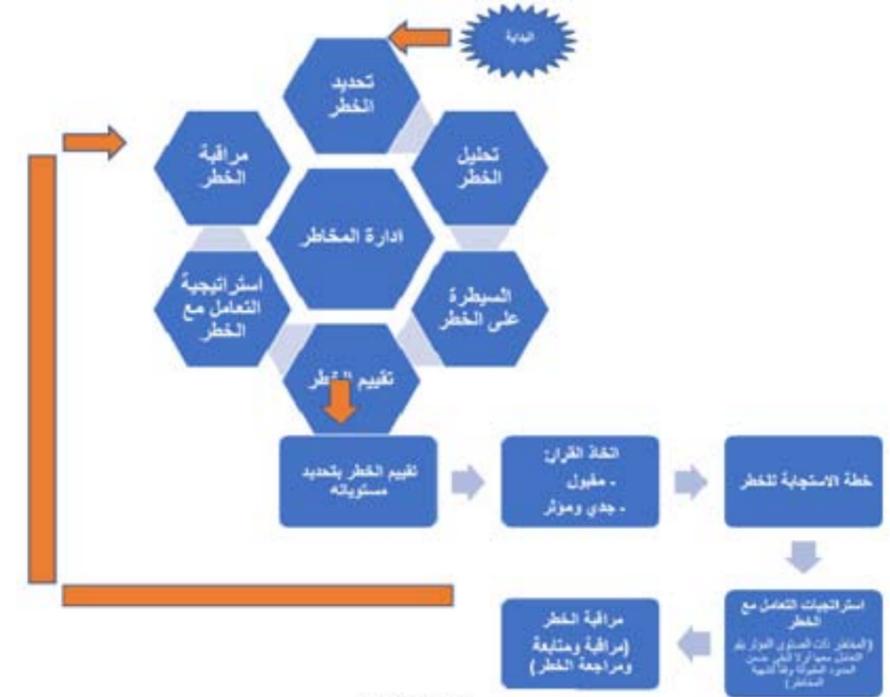
معايير الجائزة ثمانية وتتكون من جزأين رئيسيين وهما الممكنات والنتائج، حيث يركز الجزء الأول الخاص بمعايير الممكنات على الوسائل والأساليب التي تتبعها المنشأة للوصول إلى النتائج المرغوبة. أما الجزء الثاني والخاص بالنتائج فهو يعني بأداء المنشأة والنتائج الحالية التي حققتها والتي تم الوصول إليها عن طريق تلك الممكنات. فيما تعد «إتقان» هي الأداة المعتمدة لدى الجائزة لتحديد مستوى التميز المؤسسي، والتي يتم من خلالها قياس مستوى الأداء المؤسسي عن طريق خمسة عناصر رئيسية:

الأداء والنظام والإنفاذ والقياس والتطوير، بحيث يتم تقييم النتائج من خلال العنصر (أداء)، وتقييم الممكنات من خلال بقية العناصر.

### • (إتقان) الأداة المعتمدة لدى الجائزة لتحديد مستوى التميز المؤسسي



وقد دخل مفهوم وآليات إدارة المخاطر حالياً إلى مؤسسات القطاع العام ليصبح جزءاً من مهام القيادة التي يجب عليها متابعتها والتعامل معها. وقد أثار تطبيق هذه الأنظمة العديد من التحديات التي على مؤسسات القطاع الحكومي التعامل معها لنجاح استراتيجياتها في إدارة المخاطر لتشمل:



الشكل رقم (١)

- ١- حجم المؤسسة من حيث عدد خدماتها ومشاريعها وعملياتها.
- ٢- تنوع عمل المؤسسة حيث يختلف تعقيد النظام على اختلاف الأهداف الاستراتيجية والعمليات والخدمات. فمؤسسات القطاع العام تضم العديد من مجالات العمل التي قد يمثل مجالاً منها فقط مؤسسة من مؤسسات القطاع الخاص. وهناك عدد من المؤسسات الكبيرة في القطاع العام في دولة ما يقابلها في دول أخرى مجموعة من المؤسسات.
- ٣- توفر التمويل اللازم لإجراءات معالجة الخطر واستراتيجياتها بفعالية وكفاءة والذي يتطلب من مؤسسات القطاع العام والتي تعاني في معظم الأحيان من عدم توفر الموازنات اللازمة لذلك كون موازناتها تركز على مشاريعها وخدماتها الرئيسية.
- ٤- دعم القيادة اللازم والهام لضمان وضع نظام حقيقي لإدارة المخاطر تؤمن به المؤسسة وتستجيب له وتضعه في أولى أولوياتها.
- ٥- التواصل الفعال بين مؤسسات القطاع العام نفسه لتداخل أعمالها حيث أن الشراكة الحقيقية في الموارد لإدارة المخاطر والتعامل معها والشراكة الداخلية في المؤسسة نفسها تهدف إلى تقليل الكلف واستغلال فعال للموارد فيما بينها مثل اتفاقيات استخدام لمرافق المؤسسات في حال وقوع الخطر في أحد منها.
- ٦- إشراك كافة الأطراف المعنية في جميع مراحل إدارة الخطر فبقاء نظام إدارة المخاطر في إدارة ما أو من خلال إدارة التميز أو غيره بدون إشراك للمعنيين في أعمال المؤسسة الرئيسية سيبقي نظام إدارة المخاطر حبراً على ورق ولن تحقق الفائدة الحقيقية منه.
- ٧- تتميز مؤسسات القطاع العام بكونها تعمل لخدمة المجتمع وبالتالي فإن الأثر المجتمعي لأي من المخاطر يشكل تحدياً كبيراً لتجاهل المؤسسات أحياناً له أو لعدم انفتاح ومرونة المجتمع بشكل يمكنه من فهم ان إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من إدارة أي مشروع أو نشاط.
- ٨- تركز إدارة المخاطر على مفهوم الخطر المقبول. ونظراً لأن مفهوم القبول في القطاع العام موضوعي في معظمه فإن تحديده لن يكون بالأمر السهل وأحياناً الملائم.
- ٩- ويبقى التحدي الأكبر هو الثقافة المؤسسية التي تحتاج إلى أن تركز إلى ثقافة الخطر ومن ضمنها القيم والمعتقدات والمعرفة والفهم للمخاطر التي يمكن أن يساعد المؤسسة في التعامل الحقيقي وليس فقط الورقي من خلال المتابعة والتقييم المستمرين للمخاطر والجرأة في الاعتراف بأهمية تحديد المخاطر والامان بأثرها ومن ثم الجرأة والمبادرة في اتخاذ القرار.
- إن مهمة إدارة المخاطر في ظل ثقافة لا تعترف بوجود أخطار أو تود تجاهلها مهمة غير محمودة. كون السؤال البسيط الواقعي من قبل القيادة العليا «اثبت لي أن ما ادفعه على إدارة المخاطر سيجنبني مشاكل مستقبلية ويحسن ادائي؟» لن تكون اجابته بمثل واقعية السؤال. ولن يكون الجواب المعتاد «الأمر على ما يرام. ثق بالنظام» جواباً مقبولاً. كما أن وجود مدير للمخاطر لا يعني بأي حال من الأحوال عدم استغلال للفرص بالشكل الصحيح أو تفادياً كاملاً للمخاطر في حال وقوعها. إنما يعني أن المؤسسة جاهزة للتعامل وبسرعة وكفاءة وفعالية لأي خطر متوقع أو غير متوقع.

بشكل عام، تتكون عملية إدارة المخاطر في أي مؤسسة من المراحل التالية ووفقاً للشكل رقم (١): ويبقى على المؤسسة أن تحدد ما يسمى بشهية المخاطر والذي تحدد فيه مدى قدرتها على تحمل الخطر إلى حد ما نوعاً وقيمة. ففي حال نقص التمويل اللازم من الحكومة لمشاريع إحدى مؤسسات القطاع العام أو نقص إيراداتها إلى نسبة ما يشكل لن يؤثر على سير المشروع ويتجاوزها لن تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

ويبقى مستوى النضج في إدارة المخاطر ومؤشراتها الحيوية أساساً هاماً في مراقبة وتقييم المخاطر. بحيث تحدد المؤسسة مؤشرات أداء لإدارتها للمخاطر. تتمثل في عدد الحوادث المتكررة على سبيل المثال أو عدد الحوادث المتعلقة بالصحة والسلامة العامة وغيره. وتعمل على متابعتها وتحليلها للتأكد من ديمومة عمل نظام إدارة المخاطر. ومع أن العلاقة بين نظام إدارة المخاطر وهذه المؤشرات غير مباشرة وأحياناً غير مقنعة لقيادة المؤسسة إلا أنها تبقى أداة من أدوات مراقبة الخطر وتفاديه ما أمكن.

وقد لجحت المؤسسات كذلك في تطبيق أنظمة الكترونية في إدارة مخاطر مشاريعها وأعمالها الكترونياً وادخلت الكثير من التقنيات التي تراقب المشروع أو النشاط وتنذر بقرب وقوع الخطر ما أمكن أو تعطي مؤشرات لذلك.

وتختلف أساليب إدارة المخاطر من مؤسسة إلى مؤسسة وفقاً للعمل الذي تقوم به. كما يختلف تطبيق إدارة المخاطر بين مؤسسات القطاع الحكومي ومؤسسات القطاع الخاص كون الهدف من انشاء أي منها يختلف عن غيرها. وعليه، فلا بد لكل مؤسسة أن تبني نظامها الخاص الذي يلائم أهدافها الاستراتيجية ورسالتها.

## لماذا تؤول معظم خطط تطوير أداء الموظفين إلى الفشل؟

نسليم الصمادي

مؤسس ورئيس تحرير موقع [www.edara.com](http://www.edara.com)

وموقع: [www.bestbookbriefings.com](http://www.bestbookbriefings.com)



- البيئة المساندة من ثقافة مؤسسية إيجابية وعلاقات إنسانية وسلوكيات جماعية داعمة. وعلى الرغم من أهمية العوامل الأربعة السابقة فإنها - في رأيي - لا تكفي لتمكين الموظفين من تغيير سلوكهم والارتقاء بأدائهم؛ أولاً لأن التحفيز الذاتي والخبرة النفسية والمهارات والعادات والمعارف المتاحة والبيئة المساندة. لا تكفي لتحريك السلوك نحو التغيير وتثبيته بخلق عادات وأمط أداء جديدة. وثانياً لأن الأداء البشري لا يتم في فراغ بعيداً عن السلوكيات المصاحبة. والضغط المواقبة. والتغيرات المتراكمة التي يُعْرَضُنا لها المحيطون بنا من مديرين ومساعدين وزملاء وعملاء. ولذا فإن التغيير لن يتشكل وينمو ويُفَعَّل من دون عوامل وآليات تعمل بتلقائية انسيابية وبدافعية حرة وبرؤية ذاتية نقية ومُفَنِّعة ومُشَبِّعة. وثالثاً لأننا نظن دائماً أننا نريد التغيير ونقبله. بل وندعو إليه ونكافح من أجله. ورغم اعترافنا بأننا قد نختلف حول توجهاته ومنهجياته وأدواته وغاياته. فإننا قليلاً - وربما نادراً - ما نعي أننا من يعارضونه ويقاومونه. أدركنا ذلك ووعيناه أم لم ندرك! ولذا فإن الحلقة المفقودة أو السبب في عدم نجاحنا في عملية تغيير سلوكنا التنظيمي. وتطوير أداء موظفينا تتلخص في كلمة واحدة وهي «الوعي». ووعي كل منا بذاته وتصرفاته. ووعينا بمحركات سلوك ودوافع ونوازع وعادات وخفايا قرارات ومشكلات من يعملون لنا أو معنا أو بنا. سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين. مساندين أو محايدين أو معاندين!

لقد تغيّرت ثقافة المنظمات تغيراً جذرياً فصارت تفاعلية ومركبة ودائمة التحرك في اتجاهات الغموض والتأرجح وعدم الثبات. وفي مثل هذه البيئات المتشابكة. من المستحيل تطوير الأداء من خلال عمليات التقييم وبرامج التدريب والتوجيه وتوفير الموارد المادية ومبادرات الدعم المعنوية. مما يجعل الوعي بالذات وبالعالم هو محور وجوه عملية التغيير. فليس منطقياً - مثلاً - أن ينتظر الموظف تعليمات رؤسائه وتوجيهات مديره ليقولوا له: اذهب إلى المكان الفلاني كي ندربك. أو تعال في الساعة الثامنة صباحاً كي نعلمك ونوجهك. لأن هذا الموظف المعرفي الذكي صار يعرف ما نعرف. ويتعلم كما نتعلم. بل ويسبقنا إلى المنصات الرقمية المفتوحة. ليُعلِّم نفسه بنفسه. دون استئذان رئيسه. أو الجلوس لساعات في قاعات المحاضرات. أو حتى طرح ولو مجرد سؤال عما ينفعه ويفيده. أو ما يرفضه ويريده.

فما الذي يحول بين المؤسسات والمديرين وبين إثبات قدرتهم على تغيير سلوك الموظفين وزيادة إنتاجيتهم؟ تحتاج إجابة هذا السؤال إلى النظر في مخرجات المدرسة السلوكية وعلم النفس المعرفي والتحليل النفسي وعلم الخلايا العصبية والاقتصاد السلوكي وعلم النفس الإيجابي الذي بدأت مفاهيمه تنتشر وتغير مداخل التأثير والتغيير والتطوير المؤسسي. فباستخدام أدوات متنوعة من تلك العلوم صار جوهر المشكلة معروفاً. وهو صعوبة تغيير السلوك الشخصي للأفراد والسلوك التنظيمي للمؤسسات. وذلك رغم الجهود الحثيثة والمحاولات المتراكمة لتصميم أدوات تطوير ومصفوفات تغيير نذكر منها: منهجيات «العادات السبع». و «من جيد إلى رائع». وأدوات «الإفادة الراجعة ٣٦٠ درجة». واختبارات الشخصية ومنظومات التحفيز والتخاطر والإيحاء والبرمجة العصبية. وغيرها.

في دراسة علمية موثقة نشرتها مجلة «سلون ريفيو» مؤخراً. حدد كل من «نك كنلي» مدير استراتيجيات المواهب بمؤسسة «واي إس سي» في لندن. و«شلومو بن هور» أستاذ القيادة والسلوك التنظيمي في معهد «أي إم دي» السويسري-أربعة عوامل ضرورية لتغيير السلوك وتطوير أداء الموظفين. وهي:

- الحافز الذاتي/ الداخلي للموظف.
- المهارات والقدرات المعرفية التي يتمتع بها الموظف.
- الذخيرة النفسية التي تكتنزها شخصية الموظف.
- وتشمل: قوة الإرادة والثقة بالنفس والمرونة والعزم والصلابة في مواجهة اللّمات.

بدأت مؤسسات عالمية كثيرة تتخلى عن أساليبها التقليدية في تقييم الموظفين ورفع مستوى أدائهم وترقيتهم وتدريبهم أو تحويلهم. لتتجه إلى بدائل أكثر فاعلية مثل:

- التركيز على المتوقع والممكن والمطلوب بدلاً من إعطاء الموظف درجة تُقارنه بزملائه أو كتابة تقرير يصف أداءه على مدى عام مضى.
- الانتقال من التدريب إلى التوجيه. ومن التركيز على سد ثغرات الأداء إلى الابتكار واستثمار مواهب الموظفين ومواطن قوتهم.
- التحوّل من تقييم الأداء النمطي بإشراف إدارة الموارد البشرية إلى التوجيه الشخصي والتفاعل اللحظي بين المدير المباشر والموظف.
- إعادة توجيه عملية التقييم من وصف نجاحات وإخفاقات الموظف وما كان عليه أدائه في الماضي إلى تحديد ما يجب أن يؤديه ويبدع فيه مستقبلاً مع تحديد مؤشرات الأداء والموازنة بين المتوقع والمطلوب.
- لقد اكتشفت مؤسسة «ديلويت» العالمية أن مديرها حول العالم كانوا يستهلكون مليوني ساعة عمل كل عام في إجراءات تقييم للأداء تنصب على سلبيات الموظف قبل إيجابياته. فعلى الرغم من أن «ديلويت» شركة استشارات عالمية مرموقة فقد قضت عقوداً من الزمن في مثل هذه الممارسات اللامجدية. ولم تتبنّ نموذج تقييم الأداء الاستشراقي الجديد إلا منذ بضعة أعوام فقط.

السلوك التنظيمي الجديد يسري على الموظفين كافة. لكنه ينطبق بشكل كلي على جيل الألفية الذي دخل الحياة العملية للتو. وفي أيدي أبنائه تشكيلات لا حصر لها من أجهزة التعلم والعمل. أبناء هذا الجيل رقميون ومتفائلون ومتفاعلون ومتحمسون ومرنون ومتعاونون وواثقون بأنفسهم. ولن جُدي معهم أساليب التعليم والتدريب التقليدية نفعاً. فهذا أول جيل يخرج من رحم الرقمنة والأداء الإلكتروني حيث استخدم أكثر من ثلثي أبنائه الأجهزة الرقمية قبل أن يبلغوا سن الخامسة. فهم متّصلون بأصدقائهم وأبائهم ومعلميهم وبمصادر المعرفة التي جعلتهم أكثر انشغالاً في سني نشأتهم الأولى من كل الأجيال السابقة. بما في ذلك الجيل «إكس». وبسبب المشكلات المرتبطة بأسلوب العمل. لا بد من أخذ نقاط القوة الخاصّة بكل منهم بعين الاعتبار. للتعويض عن نمطهم المتسرع في اتخاذ القرارات. وهو تسرّع ناتج عن إحساسهم بالمسؤولية وبقدرتهم على حل المشكلات. كما يعكس تناغمهم الطبيعي مع التكنولوجيا. وثقتهم بتدفق المعلومات بين أيديهم وأمام ناظريهم مع براعتهم في اختراقها واستخدامها.

الجيل الجديد أكثر وعياً من كل الأجيال السابقة. والوعي هو منطلق الإمساك بخيط المسؤولية. وهو مصدر القرار ومحرك الفعل الإيجابي ومنبع طاقة المبادرة والابتكار. ومن ثم فإن مسؤولية تغيير السلوك في بيئات العمل الحرّة والمفتوحة والمهمة والمُعَلِّمة والمُوحية تُصبح عملية شاملة ومتكاملة يقع على المنظمة نصفها. ويقع على الموظف نصفها الآخر. التمكين والتمتين وحرية لعب الأدوار بدلاً من الرضوخ لتسلسل المهام والوصفات الوظيفية الجاهزة. وكذلك فتح قنوات التفكير وإفساح الطرق للمبادرة والإبداع هي الحلول والمداخل الفعّالة لتطوير الأداء. الوعي هو الفيصل. وهو منبع الإرادة وبداية نقطة قوة الأداء. وهو «إدراك إيجابي للواقع والمتخيل والأمثل والأفضل».



تواجه المؤسسات العامة والخاصة في وقتنا الراهن مجموعة من التوجهات التي تتصف بالتسارع والتعقيد من أهمها قصر دورة حياة المنتجات والابتكارات وتزايد حجم المعرفة والتحول نحو المجتمع الشبكي الذي يتميز بسهولة حصول الفرد على المعلومات والذي بدوره يقوم بتوظيف هذه المعلومات عند اتخاذ قراراته اليومية مثل إجراء المفاضلة بين عدة منتجات أو خدمات بالاعتماد على مقارنات يقوم بها بنفسه أو يوفرها له طرف آخر. مما يجعل الشركات في سباق نحو كسب ثقة العملاء، الأمر الذي يساهم في ارتفاع وتيرة التنافس بين الشركات للفوز بولاء المستفيدين من الخدمات والسلع التي توفرها للجماهير.

وفي ذات السياق تأثرت مؤسسات القطاع العام من هذه التطورات التي أتاحت للمواطن أن يكون رقيباً على أداء المؤسسات العامة يرصد ويقارن مستويات الخدمات العامة مع المجتمعات الأخرى. فأن تكون من أفضل دول العالم في مجال ما، فإن ذلك يعني الكثير للقادة السياسيين وصناع القرار وشهادة بأن خياراتهم الاقتصادية والاجتماعية كانت الأنسب والأكثر تأثيراً. لقد تغيرت قواعد اللعبة فهناك الجمهور الداخلي الذي يراقب ويقارن أداء الحكومات وهناك من يسجل النقاط في ميدان التنافس الدولي لتكون دليلاً على حسن الإدارة العامة وقياس مدى تحسن مستويات الإنتاجية والتنمية والرخاء والخدمات المقدمة للمواطنين. إذا نحن أمام استحقاق يجعل من المقارنات المعيارية ركيزة أساسية في تطوير الأداء أو عند تطوير السياسات والخدمات المقدمة للمواطنين.

ارتبط تاريخ المقارنات المعيارية بتطور علم الإدارة وأساليب الجودة وتعرف بأنها تحسين الأداء من خلال التعلم من الآخرين وهي عملية منتظمة ومتواصلة للبحث والتعلم والمرونة في استيعاب المتغيرات والتكيف معها. فالمعرفة الإنسانية تراكمية والحكمة في عصر الانفجار المعرفي تعني أن تكون متواضعا للاعتراف بوجود من هو أفضل منك والاستفادة من تجربته من أجل التفوق والتميز.

وللمقارنات المعيارية تصنيفات متعددة ترتبط بالهدف من عملية المقارنة مثل المقارنة الداخلية بين القطاعات داخل المؤسسة أو المقارنة مع جهة خارجية يتم اختيارها اما بالاعتماد على التشابه في خصائص واهداف المؤسسة أو وصول هذه الجهة إلى مستوى متفوق يتوافق مع الرؤية المستقبلية للمؤسسة أو البحث عن مؤسسات حققت نجاحات رائدة وطبقت حلول في رحلتها نحو الريادة مع وجود اختلاف في المهام والاهداف الاستراتيجية مع المؤسسة. وفي كل الأحوال فإن الهدف من عملية المقارنة لا تعني استنساخ تجربة واسقاطها في سياق مؤسسي آخر بقدر ما هي عملية تعلم ومصدر لابتكار حلول جديدة للتحديات التي تواجه المؤسسة.

وللمقارنات المعيارية تصنيفات متعددة ترتبط بالهدف من عملية المقارنة مثل المقارنة الداخلية بين القطاعات داخل المؤسسة أو المقارنة مع جهة خارجية يتم اختيارها اما بالاعتماد على التشابه في خصائص واهداف المؤسسة أو وصول هذه الجهة إلى مستوى متفوق يتوافق مع الرؤية المستقبلية للمؤسسة أو البحث عن مؤسسات حققت نجاحات رائدة وطبقت حلول في رحلتها نحو الريادة مع وجود اختلاف في المهام والاهداف الاستراتيجية مع المؤسسة. وفي كل الأحوال فإن الهدف من عملية المقارنة لا تعني استنساخ تجربة واسقاطها في سياق مؤسسي آخر بقدر ما هي عملية تعلم ومصدر لابتكار حلول جديدة للتحديات التي تواجه المؤسسة. إن المقارنات المعيارية بوصفها أداة للتطوير والتحسين تنسجم بالانتظام كونها بالأساس عملية تعلم وبدون التعلم المستمر تفقد الميزة التنافسية ولا تستطيع اللحاق بتوقعات المعنيين واحتياجاتهم. ولهذه العملية المنتظمة شروط وعوامل للنجاح من أهمها التخطيط لدراسة المقارنة Term of Reference كتخطيط نطاق المقارنة ومنهجية جمع البيانات للوضع الحالي وتحليل النتائج ومن ثم اعتماد التوصيات وأولويات التطوير واخيراً إجراء تقييم حول فعالية المقارنة ومخرجاتها وتوافر هذا العوامل يمكن المؤسسات من تحقيق الفوائد المرجوة مثل ترشيد الانفاق وتوجيه الموارد نحو خدمات أو مبادرات أكثر فعالية وأقل كلفة والمساهمة في تقليل الفجوة المعرفية وتقليل المشاكل المترتبة على ذلك أو ما يعرف بـ Agent Principle Problem.

من السهل ادراك أهمية المقارنات المعيارية في تحقيق التميز المستدام فالباحث في معايير جوائز التميز العالمية يجد المقارنات المعيارية عاملاً مشتركاً بين هذه الجوائز. ففي جانب تحقيق النتائج الرائدة فان المقارنات وسيلة لتحديد وتصميم مؤشرات الأداء واحياناً تمثل الية لتحديد المستهدفات المنشودة اما في جانب الممكنات التي تؤدي إلى تحقيق التميز في الأداء فإن المقارنات تشكل محركاً هاماً يساعد على دعم الحجاج التي تدعو إلى احداث التغيير في السياسات والبرامج والاستراتيجيات وتطوير القدرات المؤسسية أو عند تصميم هذه السياسات بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما تعتبر المقارنات المعيارية احدى وسائل استشراف المستقبل فعند استخدام أسلوب السيناريوهات لتحليل الخيارات المستقبلية لمؤسسة ما، فمن الممكن إجراء مقارنة مع تجربة مشابهة أو ما يعرف بـ Normative Scenario وذلك بمقارنة تطور المؤشرات والاتجاهات بمرور الزمن مع البيانات المتوفرة حول المؤسسة موضوع التحليل.

ومن الجدير بالذكر أن الحكومات الرائدة عالمياً والشركات الناجحة تهتم بإجراء عمليات المقارنات كجزء من عمليات البحث والتطوير المستمر وتتوفر منصات عالمية توفر بيانات تساعد الباحثين على تحديد مستويات الأداء المتميز وإصدار تقارير دورية تساعد على رصد التجارب الناجحة مما يسهل ويقلل من تكلفة إجراء المقارنات المعيارية إلى جانب التطور الهائل في طرق تحليل البيانات مثل البرمجيات المتقدمة التي تساعد على إيجاد علاقات وفرضيات لفهم الدروس المستفادة من الممارسات الرائدة عالمياً. والمطلوب اخذ المبادرة دائماً والإيمان بأهمية التعلم في عصر يتسم بالتعقيد والتنافس نحو المراكز الأولى.

## تجربتي كمراقب في جائزة الملك عبدالله

### الثاني لتميز الاداء الحكومي والشفافية

رامي العشي

ضابط علاقات منتفعي الضمان الاجتماعي



كغيري من الباحثين عن النجاح والتميز في العديد من المجالات امام ما يشهده اليوم من تطور سريع في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ووجوب مواكبة الانسان لهذه التطورات. ومن هنا قررت البحث عن فرصة ترسم لي الطريق نحو النجاح والتميز من خلال المرجعية الأهم للتميز في الاردن وهو مركز الملك عبدالله الثاني للتميز. فمن اجمل ما قيل عن النجاح هو أن تحدد و تعرف مَقْصِدَكَ في الحياة. وتنمو لبلوغ أقصى إمكاناتك. وتزرع بذوراً تُفيد الآخرين...

عندما ننظر إلى النجاح باعتباره رحلة. لن تكون لديك أبداً تلك المشكلة المتمثلة في محاولة الوصول إلى غايةٍ نهائيةٍ وهميةٍ. من هنا كانت البداية عندما اخترت طريقي بالسعي نحو تأهيل نفسي وتمكينها في مجال التميز والتمكن من اعداد تقارير التقييم المهنية باستخدام اهم الآليات والمعايير العلمية المعتمدة ومنطق الرادار والسعي بإصرار لحصولي على دورة مقيم معتمد من المؤسسة الاوروبية لإدارة الجودة (EFQM). من خلالها تم اكتساب ما يلزم من المهارات والمعارف العلمية التي تمكني من إجراء التقييم الفعال للمؤسسات والوزارات التي تسعى للتميز في خدماتها ضمن معايير الجودة. وقد شرفني اخيراً اتاحة الفرصة لي من خلال مركز الملك عبدالله الثاني للتميز لأكون أحد أفراد فريق التقييم « مراقب » لمرتين في الدورة الثامنة لجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الاداء الحكومي و الشفافية ( ٢٠١٦/١٧ ) والمشاركة في عملية تقييم الوزارات ( الصغيرة و المتوسطة ). ما ساعدني ذلك على عكس المنظور العلمي المكتسب إلى تجربة فعلية على ارض الواقع تم تطبيقها.

لم تكن عملية التقييم سهلة وهي بحاجة إلى المهارات والمعارف التي لا بد ان يتصف بها اعضاء فريق التقييم. ليتمكن الفريق من اتمام عملية التقييم ضمن المستوى الذي يضمن جودة المخرج التقييمي. فهي مسؤولية كبيرة تقع على عاتق الفريق للتوصل إلى اهم فرص التحسين التي يمكن عكسها إلى نقاط قوة تسعى الوزارة إلى تحقيقها مما ينعكس على مستوى أداءها. ومن اهم المهارات التي يجب التركيز عليها هي القدرة على توزيع المهام ضمن الفريق والمشاركة في إدارة عملية التقييم بالشكل الأمثل؛ فتبدأ ببحث ودراسة كافة الجوانب المتعلقة بعمل الوزارة لضمان فهم طبيعة عملها والخدمات التي تقدمها وطريقة تقديمها. وتنتهي في ترجمة التقييم ورصد الدرجات في ضوء الممكنات والنتائج المقدمة؛ فيجب على الفريق بيان أهم النقاط الرئيسية الناتجة عن عملية التقييم بكل حيادية ومهنية وبشكل جماعي واعدادها على شكل تقرير يضيف قيمة حقيقية للوزارة يعكس من خلالها ادائها ورفع كفاءة الوزارة والتحسين على مستوى تقديم الخدمات بالشكل النهائي.

من هنا تعرفت على كيفية قيام الوزارات باستخدام مختلف الموارد المتاحة لرسم السياسات والخطط وتحليل نقاط القوة والضعف وآليات تأثير نتائج الأداء المؤسسي على اداء الوزارة ودورها ضمن القطاع الذي تنتمي له. وبالحصول على المستوى الوطني ككل من خلال تحديد المدخلات والمخرجات والتركيز على النتائج لا على الإجراءات والاهتمام المتواصل والدائم مع المعنيين والشركاء ومتلقي الخدمة. وكيفية قيادتها من الداخل وآليات صنع واتخاذ القرار المبنية على التشاركية وضمان تكافؤ الفرص.

أنهينا هذه التجربة ... ومن اهم ما تعلمته خلالها وبمساعدة كل من المركز وأعضاء فريق التقييم هو كيفية التعامل مع مصفوفة الممكنات والنتائج للوزارة وكل ما يتعلق بها لإيجاد اهم فرص التحسين التي تؤثر على أداء الوزارة بهدف تحويلها لأنشطة وإجراءات تسعى من خلالها لتحقيق اعلى مستوى من الكفاءة. وتم ذلك من خلال التركيز على الأنشطة والمشاريع / الخطط الرئيسية التي تسعى الوزارة لتحقيقها للوصول إلى النتائج المطلوبة. واطهار اهم الاجراءات التحسينية التي تتبناها الوزارة وآلية قياسها. واهم ما في ذلك هو كيفية صياغة الاسئلة المناسبة التي من خلالها يتم الوصول إلى مدى الترابط بين الممكنات والنتائج ومدى ارتباطها بالمعايير.

اضافةً إلى آلية التعامل مع الوثائق والتأكد من كل ما ورد في مصفوفة الممكنات والنتائج المعلنة ومدى تحقيقها لغايات ضمان المخرج التقييمي وعكسها بالشكل النهائي إلى ملخص علامات تعكس مستوى الوزارة بين منافسيها ضمن القطاع. وقد تمكنت ايضاً من معرفة كيفية صياغة الملخص التنفيذي واهم التحديات التي تواجه الوزارة لما لها من اهمية خلال اعداد التقرير التقييمي. اخيراً اضيف أن بناء أساليب النجاح. تبدأ بتبني صرف الافكار السلبية. ومواجهة المشاكل التي تواجهنا باعتبارها تحديات وليست مشاكل تقف امام تحقيق الاهداف لإتمام مسيرة التميز والنجاح. شكراً لكم ولكل من ساعدني للوصول إلى ذلك النجاح.

## مشاركة خبراء مختصين من دولة الإمارات العربية الشقيقة في العملية التقييمية لجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية للدورة الثامنة (2016/2017)

المقدم خبير / فراس محمد بالحصا  
الإدارة العامة للدفاع المدني  
دولة الإمارات العربية المتحدة/دبي

قال المقدم خبير/ فراس محمد بالحصا أنه ومن خلال مشاركته في فريق المقيمين بمركز الملك عبدالله الثاني للتميز لتقييم المديرية العامة للدفاع المدني الأردني بصفتي مقيم ذو خبرة في مجال الدفاع المدني وعلوم الإطفاء وخبير حرائق. قمت من خلال ذلك بعمل تقييم مكتبي من خلال الاطلاع على استمارة الترشيح للجهة المشاركة للتعرف على طبيعة العمل والاستراتيجية وتتضمن الرؤية والرسالة والأهداف والمشاركة ضمن فريق التقييم في إجراء زيارات ميدانية تضمنت الزيارات مقابللة القيادة العليا والقيادات التنفيذية بالإضافة إلى مقابللة المختصين أصحاب العلاقة.

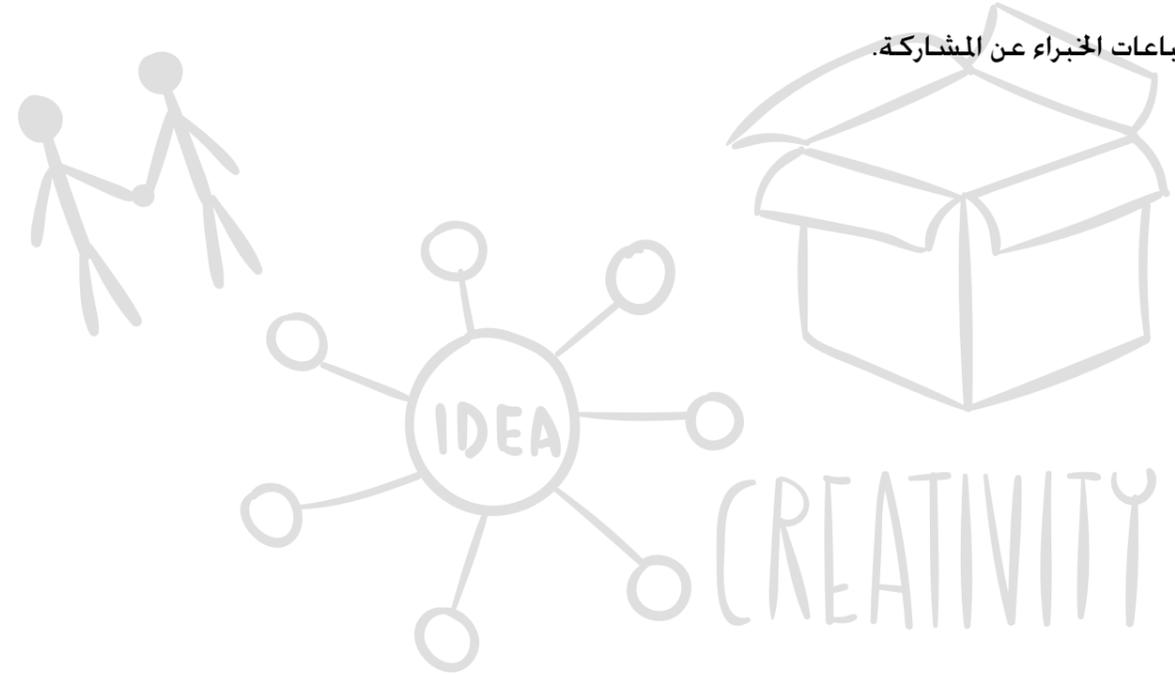
لقد تبين لي أنه لا شك أن الجائزة كان لها أثر إيجابي كبير وفرصة للاطلاع على أفضل الممارسات المطبقة لدى المؤسسات الأردنية. لقد اتاح لي المشاركة الفرصة للتبادل المعرفي بين المقيمين ونقل خلاصة الخبرة والتجربة من دبي إلى المؤسسة المشاركة في الجائزة وبيان أفضل الإجراءات المطبقة لدينا في الإدارة العامة للدفاع المدني بدبي والمقارنة مع الممارسات الجيدة المطبقة في مديرية الدفاع المدني الأردني ومنها على سبيل المثال برنامج التطوع وبرنامج التوعية المجتمعية.



ضمن عملية تقييم جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية التي ينفذها مركز الملك عبدالله الثاني للتميز للدورة الحالية. وبهدف تحسين العملية التقييمية وتعزيز قيمة التقرير التقييمي النهائي الذي يتم تسليمه للجهات المشاركة. تم إدخال مفهوم الخبير المختص ضمن فريق التقييم لعدد من المؤسسات المتميزة المشاركة في الدورة الحالية. وفي هذا الإطار تم تفعيل اتفاقية التعاون التي وقعت مع برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز. والتي يتم بموجبها ترشيح عدد من المقيمين المواطنين الإماراتيين الخبراء المتخصصين والمؤهلين للمشاركة في عملية التقييم بهدف التعلم من أفضل الممارسات ونقل التجارب المتميزة. بهدف تطوير أداء مؤسسات القطاع الحكومي وترسيخ ثقافة التميز والابداع في العمل الحكومي.

لقد شارك خبراء من المؤسسات الحكومية في إمارة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة شملت الإدارة العامة للدفاع المدني والقيادة العامة لشرطة دبي وجمارك دبي وهيئة كهرباء ومياه دبي على سبيل التجربة. إن مشاركة عدد من المختصين في عملية التقييم وفي رحلتنا نحو التميز هي مدعاة للاعتراف والفخر من أشقاء عرف عنهم دوماً شغفهم للتميز والريادة ومؤسسات لديها أداء مؤسسي مبني على التخطيط السليم والتطبيق والمراجعة والتحسين والتي تهتم فعلياً بالتطوير وتبني برامج الإصلاح وتطوير القطاع الحكومي وبحيث يلمس متلقو الخدمة التميز في خدماتها. الشكر الموصول لبرنامج دبي للأداء الحكومي المتميز والعاملين فيه متمنين للجميع كل التوفيق والعطاء الدائم والمستمر في سبيل رفعة مؤسساتنا. والسير بها نحو الأفضل. ومتطلعين إلى مزيداً من التعاون في المجالات العديدة.

آراء وانطباعات الخبراء عن المشاركة.



قال مقدم / بدر علي مبارك بوسمره المزروعى أن مشاركته في تقييم وزارة الداخلية كانت تجربة جديدة وفريدة من نوعها. مفيدة كثيراً على المستوى المهني من خلال الاطلاع على تجارب الآخرين وتبادل الخبرات والمعارف. ويمكن أن يشمل ذلك على التبادل المعرفي بين المقيمين مما ساعد في التعرف على ما هو جديد. ومثال ذلك التعرف على طريقة التقييم أكثر احترافية في الجانب التقني. ومن الممارسات الجيدة التي تم الاطلاع عليها في الوزارة كيفية التعامل مع ملف اللاجئين السوريين والتعامل مع مشروع اللامركزية وهو يعتبر من المشاريع الحكومية الهامة التي عملت الوزارة على تطبيقها بجهود ذاتية. وتنوع الموظفين العاملين في الوزارة من الفئة المدنية وليست من الفئة العسكرية. وتطبيق أنظمة الطاقة لطرق الترشيح.

من جانبها بينت السيدة فريدة فاضل المعيني أن مشاركتها في تقييم دائرة الجمارك العامة الأردنية حسب نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM كانت تجربة متميزة. فقد اطلعت على مدى قيام دائرة الجمارك العامة بأداء المهام الرئيسية المكلفة بها بفاعلية بما يضمن تحقيق أهدافها وأهداف الحكومة ككل من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والتأكد من توفر بيئة داعمة للتعليم والتطوير المستمر. وتحقيقها لمتطلبات وتوقعات المجتمع في الحصول على خدمات حكومية بكفاءة وفعالية ودعم التوجهات الحكومية في مجال الابتكار بما يحقق للمملكة الأردنية الهاشمية ميزة تنافسية ومكانة رائدة. وقالت أنها شاركت فريق التقييم بمساعدة دائرة الجمارك الأردنية على تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكنها بشكل فعال من تحقيق نتائج متميزة دون حمل كلف إضافية. وتقييم وتقويم أداء دائرة الجمارك الأردنية لتمكينها من تحقيق التنافسية على المستوى الإقليمي والدولي مع تقديم أمثلة عن الممارسات المطبقة في جمارك دبي. وأضافت أنها ركزت في الزيارة الميدانية في رحلة عملية التقييم على تحقيق الأهداف سابقة الذكر. حيث قام فريق التقييم على مدار ٤ أيام بتقييم دائرة الجمارك الأردنية وقام الفريق بزيارة ميدانية إلى جمرع عمان والاطلاع على غرفة التتبع في الدائرة.



### فريدة فاضل المعيني

مدير إدارة القيمة-جمارك دبي  
دولة الإمارات العربية المتحدة



### السيد محمد الفلاسي

هيئة كهرباء ومياه دبي / دولة الإمارات العربية المتحدة

أضاف السيد محمد الفلاسي أن تقييم سلطة المياه أثر على خبراتنا الشخصية من خلال الاطلاع عن قرب على إدارة مجالات مختلفة من مصادر المياه ونتاجها وتصريفها والاستفادة منها لاحقاً. وقد سنحت لي تلك الفرصة نقل تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة عموماً وإمارة دبي ممثلة بهيئة كهرباء ومياه دبي خصوصاً في توفير المياه ضمن بيئة صحراوية تفتقر إلى المصادر الطبيعية وكفاءة إدارة منشأتها والتقنيات الحديثة المستخدمة في إدارة شبكات المياه من حيث انتاج المياه الحلاة ونقل وتوزيع مياه الشرب وتقليل الفاقد.

حيث أسهمت جهودها الحثيثة في تحقيق دولة الإمارات العربية المتحدة. ممثلة في هيئة كهرباء ومياه دبي. المرتبة الأولى عالمياً في الحصول على الكهرباء بحسب تقرير ممارسة الأعمال ٢٠١٨ الصادر عن البنك الدولي. كما حصدا أكثر من ١٧٠ جائزة محلية وعالمية مرموقة في الأعوام الثلاث الأخيرة. وعلى صعيد المقارنات المعيارية فيما يتعلق بشبكات المياه. فقد حققنا إنجازات عالمية وانخفض معدل الفاقد في شبكة المياه إلى ٧,١٪ مقارنة مع ١٥٪ في أمريكا الشمالية. وقد شجعت هذه الزيارة آفاق التعاون المشترك بين البلدين بما يعزز التميز المؤسسي والشفافية التي يتطلع اليها البلدين للوصول للريادة العالمية.

### عبدالله أحمد الدغبري

نائب الرئيس لشؤون تخطيط شبكات التوزيع هيئة كهرباء ومياه دبي / دولة الإمارات العربية المتحدة

أما خبير الطاقة م. عبدالله الاغبري فقد قال انه ومن من خلال تجربتي كخبير في فريق تقييم وزارة الطاقة والثروة المعدنية في المملكة الأردنية الهاشمية في مجال الطاقة. لقد كانت تجربة التقييم غنية ومفيدة على الصعيدين الشخصي والمهني من خلال تبادل الخبرات والمعرفة مع أعضاء لجنة التقييم الآخرين والاطلاع على التجربة الأردنية في التميز المؤسسي والإداري. خصوصاً في مجال الطاقة. حيث تم الاطلاع على بعض الممارسات المميزة في وزارة الطاقة مثل ضمان استمرارية التزود الآمن بالطاقة وزيادة المساهمة في خليط الطاقة الكلي.

وتشجيع الاستثمار في مجال الطاقة والثروة المعدنية. تطوير البرامج والمشاريع التي تهدف إلى تنوع مصادر الطاقة المحلية والمتجددة. خصوصاً فيما يتعلق بالتوسع في مشاريع الطاقة الشمسية على مستوى المملكة. تنفيذ برامج ومشاريع بهدف ترشيح الطاقة ورفع كفاءتها كتركيب مصابيح موفرة للطاقة وتركيب أنظمة السخانات الشمسية للمنازل. وتجربة الوزارة في اوصول الطاقة الكهربائية للقري النائية والتجمعات السكنية الريفية تحت مشروع كهرباء الريف. كما أود التنويه إلى أن هذه التجربة سمحت لي بنقل الخبرات وقصص النجاح التي قطعتها دولة الإمارات العربية المتحدة في ميدان التميز والإبداع تماشياً مع رؤية قيادة الدولة الرشيدة بأن تكون تجربة دولة الإمارات التنموية متاحة لجميع الشعوب الشقيقة والصديقة.



# مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

هاتف: ٠٠٩٦٢٦٥٨٠٣٨٦٠

فاكس: ٠٠٩٦٢٦٥٨٢٨٦٩٤

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

ص.ب: ١٤٣٥٨٤ عمان: ١١٨١٤ الأردن