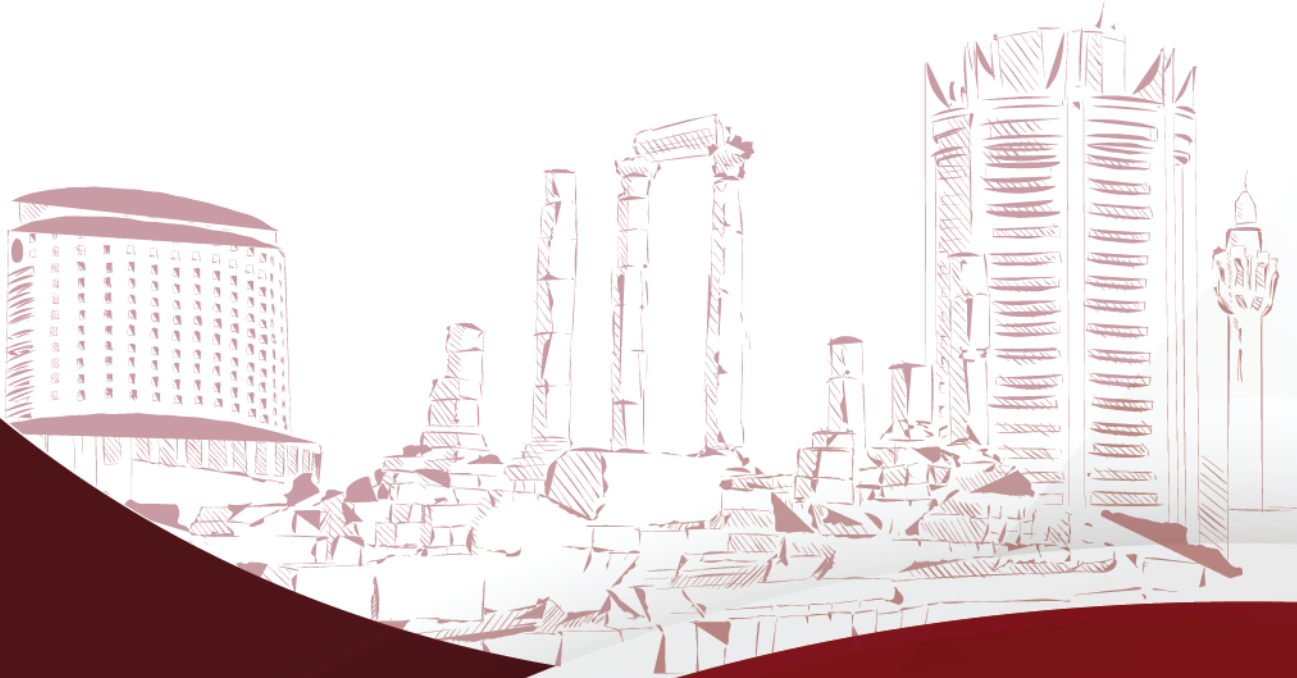




مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

King Abdullah II Center for Excellence



المجلة العلمية  
منارة التميز

العدد السابع  
2020

## أعزّاءنا القراء... أهل التميّز وعزوته

نرحب بكم في العدد السابع 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 بمقال مركز الملك عبدالله الثاني للتمييز بعنوان قراءة في نتائج مشروع تقييم أداء وحدات تطوير الأداء المؤسسي الحكومية، ثم يليه مقال حول استباقية نموذج النخبة في برنامج دبي للتمييز الحكومي بعد هذا تقرؤون عن جائزة البلديات: أفق جديد لتطوير العمل البلدي ثم يليه موضوع آراء في جوائز التميز، بعدها مقال حول التمايز والتمييز ثم مقال حول الذكاء الاصطناعي: الفرص والتحديات في القطاع الحكومي ثم مقال حول نموذج مقترح لآلية احتساب تكاليف الخدمات الحكومية، ونختم بقال حول سفير التميز... كيف يتم الوصول إليه في مؤسساتنا.

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 أردتنا العزيز.

والله ولي التوفيق والنجاح

## المحتويات

1-4

■ قراءة في نتائج مشروع تقييم أداء وحدات تطوير الأداء المؤسسي الحكومية

5-7

■ استباقية نموذج النخبة في برنامج دبي للتميز الحكومي

8-10

■ جائزة البلديات: افق جديد لتطوير العمل البلدي

11-16

■ آراء في جوائز التميز

17-18

■ التمايز والتميز

19-22

■ الذكاء الاصطناعي: الفرص والتحديات في القطاع الحكومي

23-26

■ نموذج مقترح لآلية احتساب تكاليف الخدمات الحكومية

27-28

■ سفير التميز ..... كيف يتم الوصول إليه في مؤسساتنا؟

# قراءة في نتائج مشروع تقييم أداء وحدات تطوير الأداء المؤسسي الحكومية

تضمنت معايير تقييم وحدات التطوير المؤسسي الممكنات "Results و" النتائج"، "Enablers (وسائل)

تغطي معايير "الممكنات (الوسائل)" ما تقوم به الوحدات وكيفية القيام به، وتغطي معايير "النتائج" ما تحققة الوحدات "النتائج" تأتي نتاجاً للـ "الممكنات (الوسائل)"، ويتم تحسين "الممكنات (الوسائل)" من خلال التغذية الراجعة من "النتائج" تتكون المعايير من أربع معايير رئيسية، 3 منها تخص الممكنات تتكون الممكنات من 3 معايير رئيسية ينبثق منها معايير فرعية والتي تحتوي على نقاط استرشاديه تساعد الوحدة في تطبيق هذا المعايير على أرض الواقع وبالمقابل هنالك معيار واحد يخص النتائج تحتوي على مؤشرات أداء نتائج ومقاييس رأي متعلقة بأداء الوحدات. هذه المعايير

- المعيار الرئيسي الأول: التمكين المؤسسي
- المعيار الرئيسي الثاني: ادارة الوحدة
- المعيار الرئيسي الثالث: مهام الوحدة
- المعيار الرئيسي الرابع: النتائج

اعتمدت آلية تقييم وحدات التطوير المؤسسي على أداة التقييم (الروبريك) والتي يتم فيها تقييم معايير الوحدات بناء على خمسة مستويات مختلفة لكل معيار، تتضمن المستويات الخمسة التعاريف والمقاييس التي ستستعمل في قياس كل بعد بحيث يتم منح العلامات لكل معيار من صفر الى 10 بالاعتماد على المستوى الذي يتناسب مع تقييم كل معيار .

## مخرجات نتائج التقييم

### أولاً: النتائج النهائية

- كان معدل العلامات النهائية للوحدات الـ 21 المشاركة هو 37.9%
- حصل المعيار الرئيسي الأول: التمكين المؤسسي على أعلى معدل علامات (45.9%) بينما كان المعدل لباقي المعايير في الممكنات متقارب، حيث حقق المعيار الثاني والمتعلق بإدارة الوحدة على 38.3% والمعيار الثالث والمتعلق بمهام الوحدة على 37.5% بينما حققت النتائج على أدنى علامات وبمعدل 32.8%

تعتبر وحدات التطوير المؤسسي الذراع التنفيذي والعامل المساعد في تطوير الجهاز الحكومي من خلال متابعتها لتنفيذ اليات عمل تطوير الأداء المؤسسي للجهات التابعة لها، وانطلاقاً من دور المركز في تطوير ونشر مفاهيم وثقافة التميز وسعياً منه نحو مزيد من التطوير المؤسسي جاء مشروع تقييم وحدات الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية كمبادرة مشتركة بين مركز الملك عبد الله الثاني للتميز وادارة تطوير الاداء المؤسسي والسياسات/ رئاسة الوزراء لتمكين الوحدات لتقوم بدورها.



ان الهدف من تقييم وحدات التطوير المؤسسي هو دعم هذه الوحدات في الوزارات والمؤسسات وتعزيز قدرتها على القيام بالواجبات والمهام الموكلة إليها على أكمل وجه وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة، بالإضافة الى توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء وحدات تطوير الأداء المؤسسي، وتعزيز تبادل الخبرات بين وحدات تطوير الأداء المؤسسي في الوزارات ومؤسسات القطاع العام ومشاركة قصص النجاح فيما بينها حول الممارسات الجيدة المطبقة، سبقت عملية التقييم المؤسسي مرحلة أولية تضمنت دراسة واقع الحال لوحدات تطوير الأداء المؤسسي في الوزارات تبعها تطوير معايير مبنية على أفضل الممارسات لتقييم وحدات تطوير الأداء المؤسسي، ومن ثم تم الاتفاق على البدء بتقييم الوحدات المتواجدة في الوزارات بناء على المعايير الجديدة لتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين لكل لهذه الوحدات لرفع سوية أدائها وتعزيز مساهمتها في تطوير الأداء المؤسسي بصورة شمولية في القطاع العام.



## ثانياً: نتائج المعايير الفرعية

يوضح الجدول التالي الترتيب حسب معدل علامات المعايير الفرعية

العلامة	المعيار الفرعي
47.1	الهيكله والصلاحيات ودعم القيادة
44.7	توفير الموارد
39.5	إدارة وتطوير عمليات الوحدة
38.5	تطوير العمليات والخدمات المؤسسية
38.5	نشر ثقافة التميز
37.6	التنسيق والاشراف على عملية التخطيط الاستراتيجي
37.6	ادارة العلاقة مع المعنيين على المستوى المؤسسي
37.1	خطة العمل التنفيذية لوحدة تطوير الأداء المؤسسي
36.6	مؤشرات أداء ذات علاقة بعمل المؤسسة
35.2	المتابعة والتقييم
29.0	مؤشرات أداء ذات العلاقة بعمل الوحدة

بالمقابل حصلت باقي المعايير الفرعية على علامة أقل من المعدل وهي

- التنسيق والاشراف على عملية التخطيط الاستراتيجي
- ادارة العلاقة مع المعنيين على المستوى المؤسسي
- خطة العمل التنفيذية لوحدة تطوير الأداء المؤسسي
- مؤشرات أداء ذات علاقة بعمل المؤسسة
- المتابعة والتقييم
- مؤشرات أداء ذات العلاقة بعمل الوحدة

تم تحليل التقارير التقييمية للوحدات المشاركة وبناء عليه تم تقسيم أهم المخرجات الخاصة بعملية التقييم الى أهم مواضيع نقاط القوة وفرص التحسين بشكل عام.

ومن الملاحظ أن كل من المعايير الفرعية التالية هي أعلى من المعدل العام للتقييم وهي

- الهيكله والصلاحيات ودعم القيادة
- توفير الموارد
- إدارة وتطوير عمليات الوحدة
- تطوير العمليات والخدمات المؤسسية
- نشر ثقافة التميز

## أبرز نقاط القوة

تبين وجود بعض نقاط القوة في تطبيق الوحدات لبعض المعايير والتي يمكن تلخيصها كالتالي

- مجال الهيكله والصلاحيات ودعم القيادة: تضمن معظم الوزارات التي تم تقييمها ملائمة هيكلية الوحدة مع المهام المناطة بها من حيث ارتباطها بالإدارة العليا ومن حيث عدد الوحدات التنظيمية المرتبطة بها مع الأخذ بعين الاعتبار حجم الوزارة واعداد الموظفين والانتشار الجغرافي للوزارة. كما يتم تحديد وملائمة المهام الوظيفية للوحدة للمطلوبة منها وتفويض الصلاحيات المناسبة لمدير وحدة تطوير الأداء المؤسسي لتمكينه من تأدية المهام المختلفة وضمان تعاون الوحدات التنظيمية الأخرى في تحقيق المهام والاعمال المناطة بالوحدة.

### • مجال تطوير العمليات والخدمات المؤسسية

قامت معظم الوحدات بحصر وتصميم العمليات المؤسسية وتطوير حزمة من مؤشرات الأداء لمراجعة فاعليتها بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية وحصر الخدمات التي تقدمها الوزارة وإعداد دليل بها يوضح معايير تقديم الخدمة بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية.

### • مجال نشر ثقافة التميز: قامت معظم الوحدات بتجذير ثقافة

التميز والإبداع والابتكار وإدارة المعرفة ونشر الوعي حولها في الوزارة والاشراف على ادارة التميز مع المعنيين داخل وخارج الوزارة.

### • مجال توفير الموارد: توفر الوزارات الدعم المادي والمعرفي اللازم

لتدريب كافة موظفي وحدة تطوير الأداء المؤسسي وتطويرهم بشكل مستمر يواكب التطورات الحديثة في مجال عمل الوحدة. كما تقوم معظم الوزارات بتوفير احتياجات الوحدة من الكوادر البشرية المؤهلة وبالتخصصات المناسبة وتوفير الاحتياجات المالية والتقنية والأنظمة الالكترونية اللازمة التي تحتاجها الوحدة لدعم أعمالها وضمان بيئة عمل ملائمة.

### • مجال إدارة وتطوير عمليات الوحدة

قامت معظم الوحدات بحصر وتصميم العمليات اللازمة لتنفيذ مهامها وتحديد المسؤوليات عن تلك العمليات ووضع مؤشرات أداء ومستهدفاتها.



## أبرز فرص التحسين

في المقابل، كان هناك عدد من المجالات التي بحاجة الى بذل المزيد من الجهد لتحسينها وفي عدة مجالات وهي

### • مجال التنسيق والاشراف على عملية

التخطيط الاستراتيجي:

كان هناك ضعف واضح على مستوى الوحدات فيما يتعلق بالتنسيق والاشراف على إعداد ومراجعة

الخطة الاستراتيجية للوزارة مع كافة المعنيين داخل وخارج الوزارة. بالإضافة الى الإشراف والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل الوزارة على إعداد وتطوير الاستراتيجيات المتخصصة وضمان ارتباطها ومواءمتها مع الخطة الاستراتيجية للوزارة مثل استراتيجية إدارة الموارد البشرية، استراتيجية الاتصال، خطة إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال واستراتيجية إدارة المعرفة



استراتيجية التحول الإلكتروني. كما لا تقوم الوحدات بنشر الخطة الاستراتيجية والاستراتيجيات المرتبطة بها والتوعية بها وخلق ثقافة مؤسسية داعمة للخطة الاستراتيجية بالتعاون مع الإدارات المعنية. والاشراف والتنسيق على إعداد وتطوير الخطط التنفيذية للوحدات التنظيمية ومراجعتها واقتراح التعديلات بهدف التحسين والتطوير وبما يتوافق مع تحقيق متطلبات الخطط الاستراتيجية والتنفيذية واجراءات العمل والقوانين والأنظمة.

كما لا تقوم معظم الوحدات بالتعاون والتنسيق مع المعنيين في تحقيق الأهداف والمبادرات والمشاريع والعمليات المشتركة الخاصة بالوحدة، وإيجاد قنوات اتصال فعالة ومُنظمة مع كافة المعنيين بأعمال الوحدة.

• **مجال المتابعة والتقييم:** لا تقوم معظم الوحدات بمراجعة مدى الإنجاز في تنفيذ الخطة الاستراتيجية والاستراتيجيات المرتبطة بها والخطط التنفيذية للإدارات بشكل دوري، وبالتنسيق مع الوحدات التنظيمية



في الوزارة، ورفع تقرير بالتوصيات للإدارة العليا كما لا تقوم بمتابعة قياس نتائج الأداء المؤسسي بشكل دوري يتناسب مع طبيعة عمل الوزارة (مؤشرات الأهداف، مؤشرات كفاءة وفعالية العمليات، مقاييس رضى المعنيين...إلخ) واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بالتعاون مع الوحدات التنظيمية المعنية.

• **مجال النتائج:** يوجد ضعف واضح في مجال قياس كفاءة وفعالية الاداء المتعلق بعمل الوزارة وإدارة عملية التخطيط الاستراتيجي والتطوير المؤسسي ونشر ثقافة التميز والابداع والابتكار وإدارة المعرفة وإدارة



الشكاوى والمقترحات ورضى متلقي الخدمة. كما لا يوجد قياس لمؤشرات الأداء المتعلقة بعمل الوحدة مثل قياس كفاءة وفعالية الخطة التنفيذية للوحدة، وعمليات الوحدة والتدريب والتطوير وأداء الموظفين بالإضافة الى كفاءة وفعالية إدارة الموارد.

• **مجال إدارة العلاقة مع المعنيين على**

**المستوى المؤسسي:**

لا تقوم معظم الوحدات بدورها في إجراء المسوحات القياسية التي تشمل انطباع اصحاب العلاقة بالتنسيق مع الادارات المعنية

والاشراف على تضمين التوصيات الناتجة عن هذه الدراسات ضمن الخطط التنفيذية لهذه للدوائر بالإضافة الى دورها في إدارة الشكاوى واستقبال الملاحظات (شكاوى ومقترحات وتوصيات) المتعلقة بالوزارة بكافة اداراتها وفروعها، والتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية لمعالجة الملاحظات الواردة والعمل على تطوير على الخدمات والعمليات وتضمن ذلك في الخطط التنفيذية للوحدات المعنية.



• **مجال خطة العمل التنفيذية للوحدة:**

يوجد ضعف عام على مستوى الوحدات بخصوص ترجمة رؤية ورسالة الوزارة الى أهداف واضحة للوحدة وتطوير خطة عمل تنفيذية لها تتواءم مع الخطة الاستراتيجية للوزارة ومتابعة تنفيذ الخطة بشكل مستمر وتقييمها بشكل دوري يتناسب مع الأنشطة الواردة فيها ودورية تنفيذها، ومعالجة أي انحرافات عن المستهدفات المرجوة بشكل يضمن تحقيقها ضمن الفترة الزمنية المحددة. كما لم تقوم معظم الوحدات بحصر وتصميم العمليات اللازمة لتنفيذ المهام والأعمال المناطة بالوحدة، مع تحديد المسؤوليات عن العمليات الرئيسية في الوحدة، والقيام بتحسين أداء هذه العمليات من خلال الاستفادة من التغذية الراجعة من كافة المعنيين ومن نشاطات التعلم وتطبيق طرق ملائمة لتطبيق العمليات الجديدة المعدلة.





# استباقية نموذج النخبة في برنامج دبي للتميز الحكومي



د. هزاع النعيمي

المنسق العام - برنامج دبي للتميز الحكومي  
الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي

وتنفيذا لتوجيهات سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم ولي عهد دبي رئيس المجلس التنفيذي "تطوير العمل الحكومي يستدعي تبني آليات عمل تواكب احتياجات المستقبل وتضمن جودة الحياة للمواطن والمقيم وتحافظ على أعلى مستويات الكفاءة في تقديم الخدمات الحكومية، والتي تعد في دبي من الأفضل عالمياً بما يرفع سقف التحديات لتأكيد هذه الريادة، والوصول إلى الرقم "1" الذي لا نرضى له بديلاً". بناء على هذه التوجيهات أطلق برنامج دبي للتميز الحكومي، في سبتمبر من عام 2019، مرحلة جديدة تتضمن مجموعة من المبادرات التطويرية وأوجه التحديث على منظومة التميز الحكومي بدبي بما يعكس رؤية صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم لتحقيق الريادة في تقديم أعلى مستويات الأداء الحكومي الفعال وأكثرها كفاءة وأعلىها جودة" تتضمن المبادرات التطويرية وأوجه التحديث إطاراً عاماً جديداً لفئات ومعايير البرنامج يتضمن مستويات من التقييم وتعديلات جذرية في آلية التقييم والتكريم، بهدف تخفيف حدة التنافس على المركز الأول ومنح فرصة حقيقية للجهات الحكومية لحصد ثمار جهود التطوير والتحسين المستمر.

ووفقاً للإطار الجديد تنقسم جوائز دبي للتميز الحكومي المؤسسي إلى ثلاثة مستويات رئيسية هي مستوى التميز للجهات التي تحقق 450 نقطة فأكثر وأقل من 600 نقطة في التقييم ومستوى النخبة للجهات التي تحقق 600 نقطة فأكثر في التقييم، أما الجهات التي تحقق أقل من 450 نقطة فيتم تقييمها ضمن المستوى الأساسي الذي يعتبر خارج المنافسة الرئيسية للتميز والريادة.

برنامج دبي للتميز الحكومي هو برنامج رائد أمر صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء، حاكم دبي في سبتمبر من العام 1997 بتأسيسه كأول برنامج متكامل للتميز الحكومي في العالم ليكون القوة المحركة لتطوير القطاع الحكومي بدبي وتمكينه من تقديم خدمات متميزة لجميع المتعاملين معه والمستفيدين من خدماته. وقد ساهم برنامج دبي للتميز الحكومي بتغيير جذري في الأداء والمفاهيم والممارسات والأساليب الإدارية المطبقة في القطاع الحكومي بدبي، وتم ذلك بفضل تعاون الجهات الحكومية من هيئات ودوائر ومؤسسات مع فريق البرنامج في تطبيق معايير نماذج التميز المؤسسي والوظيفي والاستفادة منها في عمليات التحسين المستمر لأدائها وخدماتها. يحظى برنامج دبي للتميز الحكومي ومنذ تأسيسه على رعاية ودعم صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، حيث يحرص سموه على متابعة نتائج التقييم وحضور حفل توزيع الجوائز كل عام بالإضافة إلى رعاية وحضور فعاليات البرنامج المعرفية.

بتاريخ 19 إبريل 2016 أمر صاحب السمو بالتطبيق الفوري لمنظومة الجيل الرابع للتميز الحكومي بدبي التي تم إطلاقها على المستوى الاتحادي في 7 مارس 2015. وتمثل هذه المنظومة فكراً إدارياً رائداً إماراتياً لمحتوى عالمي المستوى. ويحرص فريق البرنامج على تطوير نظام البرنامج ومراجعة فئاته ومعاييره ومنهجياته وأساليب عمله بشكل منتظم لمواكبة التغيرات المتجددة في عالم الإدارة والجودة ولتستجيب بكفاءة لظروف ومتطلبات القطاع الحكومي بدبي.



الدورة التقييمية التالية	الجائزة	العلامة	مستوى الجوائز	
البقاء في مستوى النخبة	شهادة و جائزة النخبة وتكريم خاص	اكتر من 600 ▲	مستوى النخبة	تقييم النخبة
الهبوط لمستوى التميز	شهادة التميز	اقل من 600 ▼		
الصعود الى مستوى النخبة	شهادة التميز والمنافسة على جائزة الجهة الحكومية الرائدة وجوائز فئات منظومة التميز الحكومي	600 فأكثر ▲	مستوى التميز	تقييم منظومة التميز الحكومي
البقاء في مستوى التميز	لا شيء	450-599		
الهبوط الى المستوى الأساسي	لا شيء	اقل من 450 ▼		
الصعود الى مستوى التميز	شهادة التميز	450 فأكثر ▲	المستوى الاساسي	
البقاء في المستوى الأساسي	لا شيء	اقل من 450 ▼		

ويهدف نموذج النخبة 2020 إلى تحفيز الجهات الحكومية التي حققت مستويات متقدمة في تقييم منظومة التميز الحكومي، من خلال تحديات جديدة ومتغيرة، لكل دورة تقييمية إضافة إلى تقييم أفضل الممارسات لدى الجهات الحكومية في مجالات ذات أولوية لحكومة دبي. ويتضمن نموذج النخبة 2020 ثلاثة محاور هي الرشاقة المؤسسية، والشراكة، وعلوم البيانات والذكاء الاصطناعي يتم تقييمه من خلال خبراء متخصصين في هذه المجالات. وفيما يلي أقدم شرح مبسط للمحاور الثلاثة:

## الرشاقة المؤسسية

قدرة الجهة على سرعة الاستجابة للمتغيرات في بيئتها المؤسسية خارجياً وداخلياً واقتناص الفرص لتحقيق الريادة ويشمل ذلك المرونة المؤسسية والقدرة على تغيير آليات العمل والموارد الداخلية للتوائم مع المتغيرات بكفاءة وفاعلية.

المرونة

الاستجابة  
السريعة

الكفاءة

## علوم البيانات والذكاء الاصطناعي

قدرة الجهة على تطوير الخدمات والسياسات الفعالة بناء على الحقائق والبيانات باستخدام أحدث تقنيات الذكاء الاصطناعي بما يحقق كفاءة وفعالية وقيمة مضافة أكبر للخدمات الحكومية والأداء المؤسسي بشكل عام.

تطوير الخدمات  
وإجراءات العمل

الذكاء الاصطناعي

علوم البيانات  
والتعلم  
المؤسسي

## الشراكة

وفي الختام أوضح ان النموذج الجديد لمستوى النخبة في دبي يرمي إلى تحفيز الجهات الحكومية على التطوير والريادة وفقاً لأولويات حكومة دبي ومواكبة التوجهات العالمية، وبما يضمن الحفاظ على مكتسباتنا في هذا المجال ودفع عجلة التطوير والنمو في الجهات الحكومية بدبي إلى مستويات غير مسبقة من الريادة.

قدرة الجهة على تفعيل شراكات مع القطاع الحكومي وغير الحكومي ويشمل ذلك أفراد المجتمع لتقديم حلول استباقية مبتكرة لقضايا المجتمع الملحة وتحسين فعالية وكفاءة وجودة العمل الحكومي وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة للمتعاملين والاستفادة من كفاءة القطاع الخاص وإمكانياته المالية والفنية وغيرها.

نلاحظ في المحاور الثلاثة الرئيسية لنموذج النخبة 2020 أن تحقيق الكفاءة والفاعلية هي العامل المشترك بينها وهو أمر يديهي في ظل البيئة التنافسية التي يشهدها العالم اليوم. كما أن هذا النموذج كان استباقياً بكل معنى الكلمة في مواجهة جائزة كوفيد19، ويعبر عن الرؤية الاستشرافية لإمارة دبي ويرسخ نهج الرشاقة والمنعة في مواجهة التحديات ورفع جاهزية الحكومة للتعامل مع مختلف المتغيرات، وبما يخفف من تأثير الأزمات، حيث يمكن النموذج الجديد الجهات الحكومية جنباً إلى جنب مع منظومة التميز الحكومي بدبي من مواجهة الأزمات والكوارث وبشكل يضمن استمرارية الأعمال وتقديم الخدمات عبر منظومة أداء متكاملة للعمل عن بعد ومن خلال تسخير أحدث التقنيات الرقمية والذكاء.

تفعيل شراكات  
استباقية

الكفاءة في  
الاستثمار

حل قضايا المجتمع

## جائزة البلديات: افق جديد لتطوير العمل البلدي



م. فوزي مسعد

التموي، التنسيق مع الجهات ذات العلاقة لتوفير التمويل الضروري لبرامج ومشاريع البلديات، وضع وتطوير وتطبيق الاطر التشريعية الادارية والمالية والمؤسسية، دراسة مشاريع البنية التحتية، وضع موازنات المجالس البلدية ومجالس الخدمات المشتركة بما يحقق الترابط مع الخطط الاستراتيجية والتنمية، إجراء الانتخابات البلدية في موعدها، المساهمة في بناء القدرات المجالس البلدية ومجالس الخدمات المشتركة، التفتيش والمتابعة على أداءها مالياً وإدارياً وفنياً، اعداد مخططات الاعداد الاقليمية والهيكلية والتفصيلية، الاشراف والرقابة على تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة بالبلديات ووضع مشاريع القوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة بقطاع الشؤون البلدية، المساعدة في توفير التمويل اللازم للمشاريع التنموية الضرورية.

وتتنوع البلديات في الأردن بشكل كبير، وذلك من ناحية المساحة وعدد السكان وتُقسم إلى ثلاث فئات رئيسية؛ وهي بلديات الفئة الأولى وتشمل بلديات مراكز المحافظات وأي بلدية أخرى يزيد سكانها عن مائة ألف نسمة وبلديات الفئة الثانية وهي بلديات مراكز الالوية والبلديات التي يزيد عدد سكانها عن خمسة عشر ألف نسمة وبلديات الفئة الثالثة وتمثل البلديات الأخرى غير الواردة ضمن الفئة الأولى والثانية. شهدت معظم مدن المملكة الأردنية الهاشمية خلال العقود السبعة الأخيرة زيادات سكانية كبيرة نتيجة الاحداث التي شهدتها المنطقة، وبسبب موقع الأردن الجغرافي في منطقة اضطرابات مستمرة في الشرق الوسط،

تعرف البلدية بانها "مؤسسة أهلية تتمتع بالشخصية المعنوية ذات استقلال مالي واداري تحدث وتلغي وتعين حدود منطقتها ووظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام هذا القانون (قانون البلديات) ويستثنى من البلديات سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وسلطة إقليم البتراء السياحي وتشمل البلديات أمانة عمان الكبرى ويعتبر الوزير بالنسبة لأمانة عمان رئيس الوزراء بدلا من وزير الإدارة المحلية بالنسبة لباقي البلديات.

تم تعديل تسمية "وزارة الشؤون البلدية" الى "وزارة الإدارة المحلية" لتشمل جميع مستويات الإدارة المحلية بمجالسها الثلاث (البلدي، التنفيذي والمحافظه) وقامت الوزارة بإعداد مشروع قانون الإدارة المحلية ليحل مكان قانون البلديات رقم (41) لسنة 2015 وقانون اللامركزية رقم (49) لسنة 2015 وذلك لتنظيم العلاقة بين مجالس الإدارة المحلية الثلاث وتمكينها من أداء مهامها لتحقيق أهداف التنمية وبما يضمن تكامل عمل المجالس والحد من المشاكل التي ظهرت اثناء تطبيق قانون اللامركزية في المرحلة السابقة.

تشرف وزارة الإدارة المحلية (الشؤون البلدية سابقا) على كافة أعمال البلديات في المملكة والبالغ عددها (100) بلدية، و (21) مجلس خدمات مشتركة باستثناء أمانة عمان الكبرى وذلك من خلال توفير التسهيلات المختلفة للبلديات للقيام بمهامها ودعمها في تحسين مستوى خدماتها، الاشراف والرقابة والتدقيق على أداء البلديات المالي والإداري والتنظيمي، إجراء الانتخابات البلدية دعم بناء القدرات المؤسسية للقطاع بما يعزز دورها



بشكل عام ازداد عدد سكان المملكة من 6.5 مليون نسمة تقريباً عام 2004 إلى أكثر من 10.5 مليون نسمة عام 2020، يعيش أكثر من 82% منهم في المناطق الحضرية مما فرض على البلديات ومؤسسات الدولة الأخرى واقعا عليها التعامل معه لتتمكن من تقديم الخدمات الضرورية للأعداد المتزايدة للسكان، وما زالت تبعات الربيع العربي من عام 2011 والأزمات التي رافقته، تشكل تحدياً كبيراً اتجاه المنة والتنمية في جميع المجالات في الأردن.

فقد اضطر إلى التعامل مع تدفقات ضخمة من اللاجئين كان اخرها الهجرة السورية لما يزيد على 1.4 مليون نسمة، يعيش أكثر من 80% منهم في المجتمعات الحضرية، هذا بالإضافة إلى النزعة العالمية في التوسع الحضري بشكل عام، حيث كان يعيش ثلث سكان العالم في القرن الماضي في المناطق الحضرية، وأصبحت نسبتهم اليوم تزيد عن 54%، ومن المتوقع أن تصل هذه النسبة إلى 70% عام 2050، وكانت هذه الظاهرة أكثر حدة في منطقة البحر الأبيض المتوسط، حيث يتوقع أن تصل هذه النسبة إلى 72% بحلول عام 2025.

## جائزة البلدية المتميزة



وتهدف الجائزة الى:-

- خلق التنافس الإيجابي بين البلديات لتقديم أفضل الخدمات
- تطوير وترسيخ قيمة العمل البلدي ومدى أهميته للمجتمع المحلي
- تعظيم دور البلدية في تحقيق اللامركزية وتعزيز ثقافة الحوكمة الرشيدة في البلديات
- تعزيز مساهمة المجتمع المحلي في تحديد اولويات عمل البلديات وزيادة ثقة المواطن
- رفع مستوى أداء موظفي البلديات
- تحقيق النتائج المتميزة وضمان استدامتها
- تفعيل الطاقات الكامنة لدى البلديات ووضعها موضع التنفيذ
- تشجيع البلديات على تقديم أفضل الخدمات للمواطنين
- ترسيخ صورة البلدية باعتبارها نواة للتنمية المحلية
- تحسين جودة الحياة
- التحول نحو الخدمات الذكية

## من هذا المنطلق ونظراً لأهمية موضوع تطوير العمل البلدي

فقد تم خلال مؤتمر البلديات 2019 تحت عنوان "بلديات تقود التنمية المستدامة" الذي عقد في البحر الميت والذي حضر جلالة الملك جلسته الختامية إطلاق جائزة البلدية المتميزة حيث أكد جلالته أن الوطن والمواطن بحاجة الى نقلة نوعية في العمل البلدي وتحقيق انجاز على ارض الواقع وعلى أهمية دور البلدية في التنمية والتشغيل كما أكد على أهمية النهوض بالاقتصاد وهذا يحتاج الى مشاركة حقيقية بين المجالس المحلية والحكومة وعلى ضرورة أخذ البلديات دورها الحقيقي المهم في العملية التنموية. كما أكد جلالته على دعمه للحوافز التشجيعية للبلديات من خلال وجود جائزة خاصة بالبلديات.

تنفيذا للتوجيهات الملكية بضرورة تعزيز أداء البلديات وإبراز أهمية دورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة والمساهمة في رفع كفاءة وفعالية أداء مهامها وتلبية احتياجات وتوقعات بالمواطنين للحصول على خدمات حكومية ذات جودة عالية ووفق أفضل الممارسات الدولية ولمواكبة التطور في الوزارات والمؤسسات الحكومية الأخرى تقرر اعداد منظومة متكاملة للجوائز الثلاث المعتمدة وذلك بتمويل من الوكالة الامريكية للتنمية الدولية (USAID) من خلال برنامج دعم اللامركزية والحكم المحلي (CITIES).



## تعتبر المشاركة في الجائزة الزامية لكافة البلديات

وقد قام المركز بتشكيل فرق عمل لتطوير معايير التقييم من خبراء في التميز وفي مجال عمل البلديات وهي الان في المراحل النهائية لاعتمادها. يتم تقييم أداء البلديات ضمن جائزة البلدية المتميزة عن طريق عدة عناصر تتمثل بالتقييم المكتبي الاولي لتقرير الاشتراك المقدم من البلدية يتبعها زيارة ميدانية يتم من خلالها يقيم أداء البلدية على ارض الواقع بناء على معايير الجائزة ووفق آلية التقييم المعتمدة ليتم اعتماد النتائج من خلال هيئة التحكيم الخاصة بالجائزة وتكريم الفائزين لكل مستوى من البلديات التي تم تقسيمها الى ثلاثة مستويات وسيكون هناك جائزة لكل مستوى.

مرت عملية اعداد معايير الجائزة وآلية التقييم بعدة مراحل حيث تم في المرحلة الأولى تحديد وجمع احتياجات المعنيين وأصحاب المصلحة وجمع البيانات والمعلومات والتعرف على المحددات اللازم مراعاتها في النموذج المستحدث والاطلاع على القوانين والأنظمة التي تحكم عمل البلديات ومهامها وكذلك تحليل مكثبي لنماذج تميز البلديات والاطلاع على التجارب السابقة المحلية والجوائز الإقليمية والدولية المشابهة ودراسة مدى موائمتها لبيئة العمل البلدي في الأردن وبتاريخ 20210/02/11 تم عمل جلسة عصف ذهني مع عدة جهات ذات علاقة بالعمل البلدي وممثلين من عدة بلديات وذلك لمناقشة الاحتياجات والصعوبات والتوقعات من نموذج تميز الأداء في البلديات وكذلك رأيهم في المعايير الأولية التي يجب ان تشملها الجائزة وأولوياتها وتم بعد ذلك تعريف وتحديد الاطار العام والمكونات للنموذج المستحدث والمعايير واوزانها واداة التقييم وتم تطوير النسخة الأولى من النموذج الذي سيتم عرضه على جميع البلديات للحصول على التغذية الراجعة من المعنيين قبل اعتمادها بشكل نهائي .

## وتشمل المعايير

المحور الاول: -التوجه الاستراتيجي (26 %) ويشمل  
• المعيار الرئيسي الأول: القيادة والثقافة المؤسسية



- المعيار الرئيسي الثاني: التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل
- المعيار الرئيسي الثالث: الحوكمة

المحور الثاني: -إدارة العمل البلدي (45%) ويشمل

- المعيار الرئيسي الرابع: التخطيط الحضري والبنية التحتية
- المعيار الرئيسي الخامس: النظافة والصحة العامة
- المعيار الرئيسي السادس: المشاريع والبرامج التنموية والمجتمعية المستدامة
- المعيار الرئيسي السابع: العمليات والخدمات
- المعيار الرئيسي الثامن: التحول الرقمي

المحور الثالث: -الإدارة والموارد (29%) ويشمل

- المعيار الرئيسي التاسع: الموارد البشرية
- المعيار الرئيسي العاشر: إدارة الموارد المالية والموردين
- المعيار الرئيسي الحادي عشر: تخطيط وإدارة الممتلكات
- المعيار الرئيسي الثاني عشر: إدارة الابتكار



د. حسن خضير

شريك رئيسي في شركة اتش ان دبلو للدراسات والاستشارات الادارية  
ومدير تنفيذي في Gov. Design Academy

والمشاهدة. ورحم الله الشافعي اذ قال " قولي صواب يحتمل الخطأ، وقول المخالف خطأ يحتمل الصواب" وحاشى ان أقارن نفسي بالإمام الشافعي أو ان يظن أن موضوع المقال هو من الأهمية بمكان كالاجتهاد في مجال اجتهاد الأئمة العظام، ولكن الاستشهاد هنا لتوضيح الفكرة.

تأتي هذه المقالة كمجموعة آراء مبنية على مشاهدات وتجارب عملية في مجال جوائز التميز العالمية والعربية وهي تقع في مجال الاجتهاد العلمي الذي لا يقطع المجتهد بالصواب المطلق فيه بل يرجح قولاً بحسب ما يغلب على ظنه أنه الصواب بناءً على معرفة متراكمة من التعلم والتجربة

## الفكرة الأولى: بين التميز والريادة

يقال في المعجم في شرح معنى كلمتي التميز والريادة: تميّز الرَّجُل: انفرد عن غيره بصفة أو عمل عُرف به واشتهر، أو انفصل عن غيره وانعزل ميّز الشّيء: امتاز، اختلف عن سواه بعلامات فارقة تميّز بكذا. أما الريادة: قيادة ورئاسة. وميزة الريادة: الميزة التي تكتسبها شركة أو مؤسسة لكونها رائدة صناعة ما أو في طليعة من يعرض منتجاً جديداً أو خدمة حديثة.

الرائدة في هذا المجال. وقد يقبل المنطق أن يكون العكس صحيحاً أيضاً، فريادة جهة في تقديم خدمة بطريقة جديدة قد يميزها عن غيرها من الجهات الأخرى. والسؤال المطروح هنا. ما أهمية معرفة الفرق بين التميز والريادة. والإجابة من وجهة نظري المتواضعة أنها قد تكون ذات أهمية للمتخصصين في مجال البحث العلمي واللغوي ولكن من المنظور العملي في مجال نماذج التميز فلا فرق عندي. فأن تتميز جهة ما أو أن تكون الرائدة في مجال ما وجهان لعملة واحدة والهدف الأهم هو مدى تأثير هذا التميز والانفراد او الريادة والقيادة على أداء الجهة ونتائج عملها التي تهتم المتعاملين والمعنيين والتي سيتم تقييمها وتحديدها من خلال نموذج التميز.

فالتميز الإداري في المجال الحكومي مثلاً هو أن تنفرد الجهة أو تشتهر في مجال من مجالات العمل كسرعة الانجاز او في كونها بيئة جاذبة للعمل. أما الريادة الإدارية فهو أن تكون هذه الجهة هي أول من قام بعمل ما مثل تقديم الخدمات باستخدام الروبوتات أو أن تكون نتائجها في أحد المجالات هي الأفضل مقارنة بباقي الجهات الحكومية. وقد يرتبط الأمر الأكثر ترجيحاً في مجال الفرق بين التميز والريادة في أن الريادة تركز على ترتيب الجهة مقارنة بالجهات الأخرى في مجال معين بناء على نتائج أو مؤشرات أداء معينة بحيث أن يكون ترتيبها الأول مقارنة بالآخرين أو في مراتب متقدمة (وهذا مجال لنا عليه تحفظ كما سيرد في الفكرة الثالثة). وقد يتداخل الأمر في مدى وجود فرق بين التميز والريادة، فتميز جهة في تقديم خدمة بطريقة أو اسلوب ما قد يجعلها

## الفكرة الثانية: كيف نوفق بين الأهداف المختلفة لجوائز التميز؟



المعايير المستخدمة تهدف أيضاً إلى أن تكون محفزاً للجهات الحكومية على تبني أو تطبيق برامج وسياسات حكومية معينة يتم ادراجها ضمن معايير نموذج التميز الخاص بكل حكومة (على سبيل المثال ادراج معيار لاستشراف المستقبل او الذكاء الاصطناعي لتحفيز الجهات الحكومية على تطبيق هذه الأساليب والأدوات). وعندما تتعدد الأهداف من استخدام نموذج التميز أو جائزة التميز فقد يحصل هنالك تداخل وخط يؤدي إلى تعقيدات واشكالات من الصعب حلها.

نماذج التميز هي أدوات تهدف بشكل رئيسي لقياس الأداء المؤسسي ومتابعة مدى التطور الحاصل في الأداء على مر الزمن. حيث يحدد كل نموذج المجالات التي سيتم استخدامها لتقييم أداء الجهات المشاركة (مثل: مجال الخدمات، مجال العمليات، مجال إدارة الموارد البشرية...) كما يحدد نموذج التميز أداة أو أسلوب التقييم (مثل أداة الرادار في النموذج الأوروبي). كما أن بعض نماذج التميز تقدم من ضمن أهدافها أنها ترمي إلى توفير إرشادات للجهات المشاركة عن المعايير التي إن التزمت بها فستحقق التميز والريادة. وفي حالة نماذج التميز الحكومي فإن

أو غير مباشرة للمنتج أو الخدمة المقدمة من الجهة أو تساهم في تحقيق الغاية التي أنشئت من أجلها الجهة (في المجال الحكومي تشمل العمليات الرئيسية مثلاً: عملية تقديم الخدمة، عملية الرقابة والضبط على تطبيق السياسات والقوانين وتشمل العمليات المساندة في المجال الحكومي مثلاً: عملية إدارة الموارد البشرية، عملية إدارة الموارد والممتلكات). كما يجب ملاحظة ان مكونات نماذج العمل وسلاسل القيمة المضافة قد تختلف باختلاف القطاع او مجال العمل.

وهنا يدخل إلى مجال النقاش مدى صحة ادراج معايير أو مجالات في نموذج التميز تمثل برامج وسياسات حكومية أو أدوات ومفاهيم إدارية ترغب الجهة المنظمة للجائزة على تحفيز تبينها من قبل الجهات المشاركة. ومدى كون هذه البرامج والمفاهيم الإدارية شيئاً يمكن استخدامه لتقييم الأداء المؤسسي ومدى إمكانية استخدام نفس أداة التقييم في تقييم هذه البرامج والمفاهيم الإدارية. وناقش في هذا المجال مثالين من المفاهيم الإدارية التي نجدها في نماذج التميز وهما القيادة والشراكة.

وستتناول في هذا القسم من المقال هدفين في مجال جوائز التميز الحكومي وهما  
1- تقييم ومتابعة تطور الأداء المؤسسي  
2- تحفيز الجهات لاعتماد وتبني برامج وسياسات حكومية جديدة.

وهنا يجب أن يتم مراعاة نقطتين رئيسيتين في مجال استخدام نموذج التميز كأداة لتقييم الأداء المؤسسي ومراقبة مدى التطور في الأداء (وهما نقطتان مترابطتان مع بعضهما البعض):

- **النقطة الأولى:** أن مجالات التقييم المستخدمة يجب أن تغطي المكونات الرئيسية في نموذج العمل المؤسسي والذي تعمل الجهة من خلاله على تحقيق أهدافها.
- **والنقطة الثانية:** أن تكون آلية التقييم المستخدمة قابلة للتطبيق على جميع مجالات التقييم بموضوعية وبنفس الأسلوب.

والمقصود بالمكونات الرئيسية لنموذج العمل المؤسسي هي المكونات المتعارف عليها في سلسلة القيمة المضافة (Value Chain) من عمليات رئيسية وعمليات مساندة والتي تضيف قيمة مباشرة



## القيادة



القيادي كأفراد (وهو تقييم يقع في إطار علوم ادارة الموارد البشرية وعلوم القيادة من تقييم كفاءات ومهارات وصفات نفسية وشخصية، بينما المراد من التقييم المؤسسي هو تقييم لمنظومة العمل المؤسسي وأنظمة العمل والعمليات ومدى تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية).

## الشراكة



قد ورد أيضاً في النموذج الأوروبي للجودة في إصداراته السابقة كمعيار فرعي. والمقصود بالشراكة هو اشتراك جهتين أو أكثر في تحقيق هدف استراتيجي أو مؤشر استراتيجي (بحيث يمكن أن تقوم كل جهة بتنفيذ أنشطة بشكل منفرد لتحقيق الهدف

المشترك) أو الاشتراك في تنفيذ عمل أو نشاط (خدمة أو عملية أو مشروع مشترك)، كما أن هنا أوجه أخرى للشراكة مثل المشاركة في استخدام المعلومات او الربط التقني (ربط الشبكات والخوادم وقواعد البيانات) او الاشتراك في استخدام أنظمة او موارد أو بنية تحتية مشتركة. وقد تكون الشراكة مع موردين من القطاع الخاص او مع جهات حكومية أو حتى مع المتعاملين.

وبناءً على ما تقدم من تنوع وتعدد أوجه الشراكة والجهات التي يمكن أن تعقد معها فيجب التوضيح أن الشراكة بحد ذاتها وسيلة يمكن أن تستخدم لتحقيق أهداف متعددة. وتقييم أداء الشراكة يكون في إطار الهدف منها، بمعنى أن الشراكة إذا كانت على سبيل المثال في مجال تقديم خدمة مشتركة، فإن تقييم أداء الشراكة في هذه الحال يكون في إطار تقييم أداء معيار الخدمات من خلال تقييم مدى تحقيق الخدمة المشتركة لأهدافها ومدى تحقيقها للنتائج المستهدفة، بينما إذا كانت الشراكة في مجال الربط التقني والالكتروني فيكون تقييم الشراكة في إطار تقييم معيار الحكومة الذكية من خلال تقييم مدى تحقيق نتائج النضج والتكامل والترابط الالكتروني.

هي من المفاهيم الإدارية التي أجمع علماء الإدارة على أهميتها كعامل نجاح رئيسي (Key Success Factor) في تحقيق النجاح لأي مؤسسة، وقد وردت في النموذج الأوروبي للجودة وفي عدة نماذج أخرى للتميز كمعيار رئيسي للتقييم. ولكن السؤال المطروح هنا هو هل القيادة من مكونات نموذج العمل أو سلسلة القيمة، أو بصياغة أخرى، هل أسلوب قيادة وإدارة المؤسسة يمثل معياراً يمكن تقييم أداء المؤسسة من خلاله أم أنه عامل نجاح يؤدي إلى تميز المؤسسة وريادتها.



ونحن في هذا الإطار لا نناقش مدى أهمية القيادة كعامل نجاح وهو أمر متفق عليه كما أوردنا سابقاً، ولكن هل يتم تقييم القيادة كجزء من تقييم منظومة العمل المؤسسي أم أنها تحتاج إلى أدوات تقييم مختلفة خاصة بها. وما الذي سيتم تقييمه في معيار القيادة، هل سيتم تقييم الصفات القيادية والأسلوب القيادي أم النتائج التي حققها فريق القيادة. وبسؤال بسيط ومباشر، متى وكيف نقيم أن القيادة متميزة أو رائدة. والجواب هو في حال تميز أو ريادة المؤسسة التي يقودها هذا الفريق، أي في حال تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية وتميزها في تقديم خدماتها وتنفيذ عملياتها الرئيسية والمساندة. وهنا تظهر إشكالية أن تقييم القيادة في معظم نماذج التميز هو تقييم لمهارات مجموعة القيادة واسلوبها



لتجنب الإشكاليات والازدواجية التي يمكن ان تحدث نتيجة هذا الدمج. فيمكن أن يكون هناك جائزة خاصة بالقيادة المتميزة يتم فيها استخدام معايير خاصة بتقييم الأساليب الإدارية والصفات الشخصية لفريق القيادة في الجهة وهذا شيء معمول به في بعض الجوائز.

إن الحل لرغبة الجهات المنظمة لجوائز التميز في تحفيز الجهات المشاركة لتبني برامج وأدوات وسياسات معينة يكون بإفراد جوائز خاصة بهذه البرامج والأدوات من خلال فئات ومعايير وآليات تقييم منفصلة تتناسب مع طبيعة البرنامج أو الأداة وعدم دمجها في إطار نموذج التقييم المؤسسي

## الفكرة الثالثة: ما مدى دقة المقارنة بين نتائج المشاركين لتحديد الفائز؟



ايضاً حيث ان سعة المحرك تعبر عن التقارب في قدرة وقوة السيارة). كما يتم تحديد شروط للمشاركة في المسابقات المختلفة قد تتضمن العمر أو عدد المشاركين أو الجنس أو غيرها من الاشتراطات التي تهدف في نهاية الأمر إلى ضمان عدالة المنافسة وأن المقارنة هي بين متنافسين من نفس المستوى أو القدرات أو الحجم أو القوة، أو كما يقال باللغة الإنجليزية (Comparing Apple to Apple) وجوائز التميز كذلك الأمر كباقي الجوائز والسباقات عملت على وضع معايير واشتراطات لضمان أن تكون المنافسة عادلة وضمان النزاهة والحياد في عملية التقييم. فعلى سبيل المثال في الجائزة الأمريكية للجودة (Malcolm Baldrige National Quality Award) تم تطوير ثلاثة نماذج للتقييم، الأول خاص بالقطاع الخاص/ غير الربحي، والثاني خاص بالقطاع الصحي والثالث خاص بالقطاع التعليمي وذلك لضمان أن التنافس يكون بين جهات ذات خصائص متشابهة. وقامت بعض جوائز التميز الحكومي بتقسيم المنافسة إلى فئات مثل فئة الجهات الكبيرة وفئة الجهات الصغيرة (بناءً على عدد الموظفين) أو فئة الوزارات وفئة الهيئات.

مفهوم التكريم والحصول على جائزة هو مفهوم ملهم ومحفز للنفس البشرية وللمؤسسات وقياداتها، وقديماً قامت حروب بسبب سباقات أو مباريات والتنافس للحصول على جائزة (حرب داحس والغبراء بسبب سباق بين فرسين، والحرب بين الهندوراس والسلفادور في 1969 بسبب مباراة كرة قدم) وان كانت الأسباب الحقيقية لهذه الحروب أعمق من ذلك بكثير لكن المنافسة في هذه الحالات ساهمت في اشعال فتيل هذه الحروب. وفي أي مجال يوجد فيه تنافس بين عدد من الأفراد أو الجهات، يتم وضع العديد من الضوابط والآليات لضمان النزاهة والحيادية والدقة في احتساب النتيجة.



ومن هذه الضوابط في مجال رياضة الملاكمة على سبيل المثال تحديد وزن المتنافسين في كل فئة من فئات التنافس (لأن الوزن في هذه الحالة معيار للتقارب في مستوى القوة وضمان العدالة في التنافس فلا يتم وضع شخص وزنه يزيد عن 100 كلف ليلاكم شخص وزنه 60 كلف) وفي سباقات السيارات يتم تحديد سعة المحرك لضمان العدالة في التنافس





أو الفني مثل وزارة التربية والتعليم أو وزارة العمل. وبناءً على ما تقدم، فإن قابلية مقارنة نتائج قد تبدو أن قابلية المقارنة بينها هي أمر مسلم به مثل رضى الموظفين قد لا تكون مقارنة دقيقة، حيث ان رضى العاملين يتأثر بعدد من العوامل مثل التي ذكرناها سابقاً مثل المؤهلات العلمية أو الثقافة المؤسسية أو أليات وأسلوب العمل المتبع في كل جهة (نظراً لطبيعة العمل وليس تبعاً للأسلوب الإداري المتبع) ففي القطاع الأمني مثلاً يتأثر رضى الموظف بعوامل ومتغيرات تختلف اختلافاً جذرياً عن العوامل والمتغيرات التي تؤثر على رضى الموظف في القطاع الصحي او القطاع التعليمي او القطاع الفني/ الإداري مثلاً. ففي حال كانت نتيجة رضى الموظفين في الشرطة 80% ونتيجة رضى الموظفين في الصحة 85%، فأيهم أفضل؟ الجواب هو أننا لا نستطيع الجزم، لأننا لا نقارن Apple to Apple فقد تكون نتيجة ال 80% في القطاع الشرطي أفضل من ال 85 % في القطاع الصحي نظراً للعوامل المختلفة المرتبطة بكادر الشرطة وطبيعة المخاطر التي يتعرضون لها والطبيعة العسكرية لنظام العمل.

وقد يكون العكس صحيحاً (في حال عكسنا نتائج الرضى بحيث تكون 80% رضى العاملين في الصحة و 85% رضى العاملين في الشرطة) فقد تكون نتائج العاملين في القطاع الصحي أفضل آخذين بعين الاعتبار طبيعة عمل الكادر الصحي وطبيعة المخاطر التي يتعرضون لها وغيرها من العوامل التي لا تتشابه مع ظروف وطبيعة العمل في القطاع الأمني أو أي من القطاعات الحكومية الأخرى التي يتم المقارنة بها من حيث ظروف وطبيعة العمل والخلفية العلمية والثقافية للعاملين ونأخذ كمثال آخر مؤشر رضى المتعاملين (والذي يعتبر أحد المؤشرات التي يتم

لكن السؤال في مجال جوائز التميز الحكومي هو: ما مدى دقة المقارنة بين نتائج وأداء الجهات الحكومية المتنافسة مع الأخذ بعين الاعتبار وجود اختلافات كثيرة في طبيعة عمل الجهات الحكومية غير الحجم (من حيث عدد الموظفين) أو المسمى (وزارة/هيئة) وذلك من حيث كون بعض الجهات الحكومية هي جهات خدمية تقدم خدمات مباشرة للمتعاملين من أفراد ومؤسسات، وبعض الجهات الحكومية هي جهات ضبطية/رقابية تقوم بالتفتيش والتدقيق لضمان تطبيق القوانين والتشريعات، وبعض الجهات الحكومية هي جهات مركزية تقدم خدماتها للجهات الحكومية الأخرى فقط. كما أنه حتى الجهات الحكومية الخدمية تختلف في طبيعة الخدمات التي تقدمها (خدمات عامة بدون طلب (مثل خدمات الحدائق العامة وخدمات النظافة والصحة العامة وخدمات صيانة الطرق) أو خدمات بطلب (التصاريح والشهادات والوثائق الرسمية) أو خدمات ريعية (خدمات الرعاية الاجتماعية)، ونموذج العمل المتبع في تقديم الخدمة في كل حالة وأهداف تقديم الخدمة يختلف من حالة إلى أخرى.

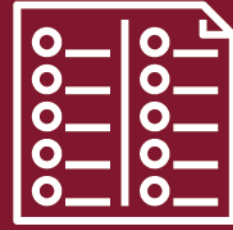


كما يوجد اختلافات في طبيعة العاملين في الجهات الحكومية من حيث المؤهلات العلمية، حيث ان وزارة الصحة مثلاً يغلب على كادرها التخصصات الطبية من أطباء وممرضين وفنيي مختبرات بينما نجد أن وزارة الأشغال العامة يغلب على كادرها التخصصات الهندسية، ووزارة العدل يغلب على كادرها التخصصات القانونية. كما أن الثقافة المؤسسية وأسلوب العمل يختلف بشكل كبير بين جهة حكومية وأخرى، حيث إن الجهات ذات الطابع الأمني مثلاً (الشرطة والجمارك والجوازات) ذات طبيعة وثقافة مؤسسية تختلف مقارنة بالجهات ذات الطابع الإداري

(سلباً أو ايجاباً) من حيث العوامل الديموغرافية أو العوامل النفسية المرتبطة بالمراحل المختلفة في رحلة المتعامل أثناء حصوله على الخدمة وغيرها من العوامل التي تجعل كل خدمة حالة فريدة قائمة بحد ذاتها.

فإن تغيير السياسات والبرامج في المجال الصحي أو التعليمي يحتاج إلى عدة سنوات لتظهر آثاره على مؤشرات هذين القطاعين قد تمتد إلى 5 أو 10 سنوات، لكن نتائج تغيير أو استحداث سياسات وبرامج في مجال تحفيز الاستثمار أو السياحة قد تظهر نتائجها خلال مدى أقصر بكثير. في المحصلة، فإن عملية المقارنة بين المتنافسين للحصول على جائزة التميز في القطاع الحكومي يجب أن يتم التعامل معه بحذر كبير وان يتم الأخذ بعين الاعتبار عوامل الاختلاف والعوامل المشتركة القابلة للمقارنة لضمان أن تكون المنافسة والنتائج وتحديد الفائزين قائمة على الدقة والعدالة.

استخدامها للمقارنة بين الجهات الحكومية كأمر مسلم به). حيث أن اختلاف طبيعة الخدمات المقدمة من كل جهة حكومية واختلاف طبيعة المتعاملين وآليات تقديم الخدمة وغيرها من العوامل المؤثرة على رضى المتعاملين ستؤثر على النتائج بطريقة تختلف من جهة إلى أخرى وحتى من خدمة إلى أخرى داخل نفس الجهة.



فالمعاملين الذين يتلقون خدمات ربيعية نتائج رضاهم ستكون مختلفة عن المتعاملين الذين يتلقون خدمات تتضمن إجراءات رقابية (مثل التفتيش الذي يصاحب خدمات التراخيص). والتفصيل في هذا المجال يطول من حيث عوامل التأثير على انطباعات المتعاملين





د. زين العابدين عبد المجيد طهوب  
رئيس البحث والاستراتيجية في دار الصناعة

أن المؤسسة القوية مثل الشخص القوي، تبحث عن يكملها وليس من يشبهها. أود أن أركز في الحديث عن التمايز بنقطتين: الأولى : أن التمايز ليس فقط منبعه الأشخاص المختلفون، ولكن لابد للمؤسسة من تبني نماذج مختلفة Business Models وهذا مطلوب دائماً، وخاصة في الظروف الاقتصادية الصعبة. الثانية : لابد من خلق البيئة والسياسات والهيكل لتمكين الاختلاف الفضاة loose الاختلاف من الإزهار والإثمار، أي أن ترك التفاصيل الدقيقة ضروري، وتوضيح المفاهيم دون ترجمتها الحرفية للوظائف المختلفة، يبقى الباب مفتوحاً للإبداع والإنتاج. والآن إذا ما أردنا الربط بين التمايز والتميز، فلربما يظن كثيرون أن هناك خلافاً جوهرياً بين الاثنين، حيث الأول يدعو ويحتاج إلى الاختلاف والثاني يتطلب الامتثال لمتطلبات والتقيد بنموذج، كما هي الحال في نماذج التميز EQFM ونماذج جوائز مركز الملك عبدالله الثاني للتميز أو شبيهاتها، ومرة أخرى إن هذا ما يبدو على السطح، أما قليلاً من الفوص تحت السطح نجد أن نماذج التميز، وإن كانت تبحث عن الامتثال عند تقييم المؤسسات، إلا أنها، في المقام الأول، وجدت لتعظيم تحقيق أهداف المؤسسة واستدامتها، وهذا ولاشك يتطلب مرونة عالية ورشاقة مؤسسية، وهذا يتطلب النظر من كل الجهات، وليس جهة واحدة. في الأساس، نحتاج التمايز الذي يعرف الفروقات ويوظفها لخدمة المؤسسة ويسهل تميز مكونات المؤسسة المختلفة، سواء كانت وظائف أو فعاليات أو أفراد، ويمكن لها الإبداع وتحقيق أعلى وأكبر ما يمكن تحقيقه، ألا وهو التميز.

كنت قد اخترت عنواناً "التميز والتمايز" ثم عدلت عنه، حيث وجدت أن التمايز يسبق التميز ويعززه ويزيد من التفوق فيه. وقبل أن أذهب بعيداً فيما قلت، دعني أولاً أبين مفهوم التمايز أكثر قليلاً، ولعل أكثر من يستخدم التعبير "التمايز" هم التربويون، حيث تحاول التربية الحديثة اكتشاف الفروق بين الطلاب في الصف الواحد، طبعاً في المهارات والقدرات، ومراعاة هذه الفروق، بل استخدامها لزيادة الكفاءة والفاعلية من العمليات التربوية. هذا من ناحية التربية، وفي مناح أخرى، فإن التمايز محوره الاختلاف وليس الخلاف Diversity، وقد امتد هذا التفكير من التربية إلى المؤسسات الناجحة، فمثلاً الكتاب الشهير "The Fifth Discipline, Peter Senge and others" يتكلمون عن المؤسسة المتعلم The Learning Organization وشروطها الخمسة، والتي أحد أركانها استخدام نماذج عقلية مختلفة Mental Models لمراعاة الاختلاف بين أعضاء المؤسسة والركن الآخر هو Personal Mastery أي تحقيق أعلى درجات التميز لأفراد المؤسسة (السيادة الشخصية). ((الأركان الثلاثة الأخرى للمؤسسة المتعلمة هي العمل الجماعي والتفكير المؤسسي والرؤية المشتركة)).

وطالما أن التمايز محوره الاختلاف فالسؤال هنا: هل الاختلاف مطلوب أم نتعامل معه كشرٍ لابد منه، أم نحاول تقليله والقضاء عليه؟ ومن المؤكد أن رغبة البشر في التعامل مع الاختلاف متباينة، فمنهم من يستطيع، ومنهم من يرغب، ومنهم من يعتبره خطراً. وإذا اتفقنا أن الاختلاف مصدر لمهارات وقدرات أكثر ويعطي المؤسسة القدرة على التعامل مع نطاق أوسع من الظروف والاحتياجات، فإننا نحتاج أن نحرص على وجود المستوى الأمثل من الاختلاف Optimal Diversification، وإدارته للوصول إلى التمايز الأمثل، وهنا لابد من القول



## النجاح والفشل وإدارتهما للتمايز البناء

وهنا لابد من التعرّيج على مفهوم النجاح والفشل، فالمؤسسات المتميزة بديهيًا، بطبيعة الحال، ناجحة ولكن ما يميز نجاحها هو تعدد نماذج النجاح فيها success comes in different forms، وهذا هو التمايز المطلوب، أما في حالة فشل بعض المحاولات في المؤسسات المتميزة، فإن إدارة تجربة الفشل تتعامل معه بشكل إيجابي تمامًا، بل إن بعض المؤسسات المتميزة تشجع تسريع الفشل لكي تسرع تحقيق النجاح، فليس بعد الليل إلا النهار.

## التكامل والتكافل شرط للتمايز البناء

نسمع كثيراً الحديث عن التكامل في مجالات وانظمة مختلفة في الحياة، سواء حكومية، مؤسسية، دولية، أو محلية. وبتفحص المكونات المراد تكاملها، نجد، في الغالب، أنها متباينة في الوظيفة أو الطريقة أو الناتج أو غيره، أليس من المنطقي ألا تكون هذه المكونات نسخة عن بعضها البعض؟ وهنا يتضح لنا، أن التمايز الناتج عن الاختلاف الفعال والذي يؤدي إلى التميز، يحتاج إلى التكافل بين المكونات والتكامل لتحقيق التميز.

والتكامل والتكافل في المؤسسات المتميزة يبنى داخلها بطرق مختلفة، منها ما هو رسمي، والآخر يترك ليعمل من خلال الأشكال غير الرسمية للمؤسسة

وهنا نلاحظ التمايز في صورة أخرى، فالمؤكد أن تكرار التجارب السابقة إذا كانت فاشلة ليس منطقيًا، فإن الفشل ينتج عن تجارب جديدة مختلفة عن سابقتها وتممايزة وغير متشابهة معها. أي أن المؤسسات الناجحة تشجع أخذ مسارات جديدة ومختلفة، لأنها متأكدة أنها الطريق لاكتشاف الأفضل، التميز. ومثل هذه المؤسسات شعارها "الفشل خطوة في طريق النجاح، طالما أنها ليست الخطوة الأخيرة".

معتمداً على تفاعلات الجماعات والأفراد، ورغبتهم بالتعاون والعمل المشترك. وبالطبع، الشكل الرسمي للمؤسسة إن لم يحتو أشكالاً مختلفة لهذا التكامل، فلن تكون المؤسسة متميزة. فهناك التكامل في السياسات، والتكامل الأفقي، والتكامل المتشعب من خلال فرق العمل وفرق المشاريع واللجان، وطريقة إدارة المخاطر وتوزيع المسؤوليات، وحتى وجود تشارك بسيط overlap في الأهداف ومقاييس الأداء وإيجاد مسؤولية جماعية عن بعضها.

## الخلاصة



أمل أن أكون وفقت في عرض وجهة نظري، وملخصها أننا كبشر خلقنا مختلفين أصلاً، ونرغب في أن يلاحظ الآخرون هذا الاختلاف ويعاملونا على هذا الأساس، ولا أدل على ذلك، من مناداته الناس بأسمائهم كتميز في خدمة الزبائن، وكلما اعترفنا بالاختلاف، ووجهناه لمصلحة العمل، ولاحظنا الفروق واستفدنا منها، كلما تميزنا ووصلنا إلى

مستويات غير مسبوقه من الأداء. إن السبب الوحيد الذي يجعل بعض المؤسسات أو المدراء لا يفعل التمايز ويوظفه في مؤسسته، هو سهولة وليست صحة إدارة نسخ متعددة من نفس الشيء، وأما التميز فيتطلب إدارة تعتمد الفروق وتتحمّل في سبيلها الجهد الإضافي لأنها كفيلة بتحقيق مستويات غير مسبوقه من الأداء المتميز.

# الذكاء الاصطناعي: الفرص والتحديات في القطاع الحكومي



م. فارس دحابة  
باحث في مجال الذكاء الاصطناعي  
ومستشار جودة وتميز مؤسسي

لقد تطور المفهوم علمياً بعد تعريف مكارثي في خمسينيات القرن الماضي للذكاء الاصطناعي كـ "علم وهندسة عمل ماكنات ذكية، وخصوصاً برمجيات حاسوبية ذكية" وظهرت عدة تعريفات منها تعريف هينلين وكابلان للذكاء الاصطناعي (2019) على أنه "قدرة النظام على تفسير البيانات الخارجية بشكل صحيح، والتعلم من هذه البيانات، واستخدام ما تم تعلمه لتحقيق أهداف ومهام محددة من خلال التكيف المرن" وبالتالي تجاوز المفهوم السابق للذكاء الاصطناعي من "البرمجة المسبقة" إلى تفسير وتعلم والتكيف مع المدخلات والمعطيات لتنفيذ المهام بما يشمل عملية اتخاذ القرارات.

أصبح مصطلح الذكاء الاصطناعي من المصطلحات الأكثر تداولاً خلال السنوات الماضية، حيث ظهر موضوع ذكاء الروبوتات والآلات في أربعينيات القرن الماضي في رواية من روايات الخيال العلمي، وظهر مصطلح الذكاء الاصطناعي في خمسينيات القرن العشرين وتذبذب اهتمام الدول والشركات في موضوع الذكاء الاصطناعي خلال السنوات الماضية، حتى بداية الألفية الجديدة حيث تلقى هذا العلم دفعة كبيرة نتيجة للتقدم الهائل في مجال تقنية المعلومات وإدارة البيانات وخصوصاً البيانات الضخمة (Big Data)، بالإضافة إلى ظهور لغات برمجية جديدة، ونماذج متقدمة من خوارزميات متعددة المستويات Multi-layers Algorithms ساهمت في محاكاة طريقة التفكير لدى البشر.

يساهم الذكاء الاصطناعي في تشكيل الحقبة الزمنية الرقمية (Digital Era)، وتطورت على مدى السنوات المجالات التي يشملها الذكاء الاصطناعي، كما هو مبين بالجدول أدناه:

المجال	المجال الفرعي	أمثلة على الاستخدام
 تعلم الآلات (Machine Learning)	التعلم العميق	القيادة الذاتية للمركبات بلا سائق تحسين تجربة المتعاملين
	التحليل التنبؤي	التحليل الطبي التحليل الرياضي التنبؤ الجوي والأرصاد تحليل محتويات منصات التواصل الاجتماعي
	الترجمة	برمجيات الترجمة الفورية
	التصنيف والتجميع	تحليل البيانات وتصنيفها

قراءة النصوص وتحليلها	استخراج المعلومات	 <p>معالجة اللغة الطبيعية (Natural Language Processing)</p>
برمجيات الطباعة تطبيقات الأجهزة الحديثة على الأجهزة المحمولة	تحويل الكلام إلى نص و تحويل النص إلى كلام	 <p>الكلام (Speech)</p>
إدارة المعلومات إدارة المنشآت الطبية والصحية إدارة مراكز خدمة المتعاملين تقييم الطلبة وتقديم التعليم الشخصي برمجيات الترجمة الفورية	الأنظمة الخبيرة ( Expert Systems)	
إدارة المخزون إدارة برامج الطيران وحركة الطائرات	التخطيط والجدولة والأمثلة (Planning, Scheduling, Optimization)	
في المجال الصحي: روبوتات الفحص للمصابين بفيروس كوفيد 19 وإجراء العمليات والتعقيم في المجال الأمني: التفتيش والرقابة في المجال التعليمي: الروبوت المعلم	الروبوتات (Robotics)	
في المجال الأمني: التعرف على صور المشتبّه بهم	التعرف على الصور وتمييزها	
في المجال الصحي: تحليل صور الأشعة للمرضى في المجال الأمني: تحليل التوقيع واكتشاف التزوير اكتشاف تزوير العملات عام: تحويل الكتابة المصورة إلى نصوص كتابية	رؤية الآلات	<p>الرؤية (Vision)</p>

بناءً على ما سبق يتضح إمكانية الاستفادة من تطبيقات واستخدامات الذكاء الاصطناعي في مؤسسات القطاع الحكومي المختلفة بما يمكنها من تطوير عملياتها وخدماتها. وقد ظهرت في الآونة الأخيرة عدة نماذج لتقييم الجاهزية لتبني الذكاء الاصطناعي إلا أن تبني وتطبيق مجالات الذكاء الاصطناعي المختلفة يتطلب درجة من النضج المؤسسي، وهذا الأمر سيجعل مؤسسات القطاع العام تواجه مجموعة من التحديات المتعلقة بطبيعة عمل القطاع، والتي يمكن التغلب عليها من خلال مجموعة من المقترحات كما هو مبين بالجدول أدناه:



## طبيعة التحدي

## أمثلة على التحدي

## أمثلة على المقترحات

### حوكمة الذكاء الاصطناعي

- غياب استراتيجية وطنية للذكاء الاصطناعي
- لرسم التوجه المستقبلي وتوحيد الرؤية لجهات القطاع العام
- تتطلب مشاريع الذكاء الاصطناعي وجود التشريعات والسياسات الداعمة
- ضمان اتخاذ القرارات السليمة

- تحديد التوجه الاستراتيجي الوطني في مجال الذكاء الاصطناعي
- مراجعة وتحديث التشريعات والسياسات من خلال إطلاق برنامج مسرعات للتشريعات تواكب احتياجات تبني الذكاء الاصطناعي في القطاع الحكومي
- تطوير منظومة للتقييم والمتابعة لمراقبة المخرجات
- تطوير آليات التدقيق

### طبيعة العمل الحكومي

- تحتاج عملية اتخاذ القرارات في العمل الحكومي إلى الشفافية والعدالة

- إعادة تصميم العمليات والإجراءات وزيادة كفاءتها وفعاليتها
- التركيز على منظومة الابتكار في تطوير العمليات والخدمات

### المواهب البشرية

- قلة توفر الخبرات والمهارات اللازمة مثل علماء البيانات وغيرهم

- التعاون مع الجهات المتخصصة لتطوير المهارات في مجالات الذكاء الاصطناعي
- الاستثمار في المواهب البشرية وتطوير قدراتها
- التعاون مع المؤسسات التعليمية والبحثية

### البنية التحتية التقنية

- محدودة الطاقة الاستيعابية للأنظمة التقنية في القطاع الحكومي
- عدم توفر قواعد بيانات للتعامل مع حجم البيانات اللازمة
- عدم مواكبة المستجدات وحدثات أنظمة تقنية المعلومات

- تفعيل الشراكات ما بين المؤسسات المختلفة للاستفادة من الفرص المشتركة
- المشاركة في تكلفة البنية التحتية التقنية اللازمة
- الاستفادة من الحوسبة السحابية والموارد المفتوحة

## إدارة المخاطر

- ضعف منظومة أمن وحماية المعلومات والبيانات
- اختراق الأنظمة وقواعد البيانات
- تطوير قدرات أمن المعلومات في المؤسسات الحكومية

## التعاون مع القطاع الخاص والمواطنين

- الاختلاف على دور الجهات المختلفة في ملكية مشاريع الذكاء الاصطناعي

- التعاون مع الجامعات والجهات البحثية والمؤسسات المتخصصة
- إطلاق مشاريع الشراكة ما بين القطاع العام والخاص والمواطنين (Public - Private People Partnership)

## اعتبارات أخلاقية واجتماعية

- عدم ضمان المساواة والعدالة والتفرقة

- تصميم عمليات تركز على تحقيق القيمة للمواطنين
- التركيز على تحقيق وحماية المصلحة العامة

## الخلاصة

والسياسات اللازمة، ودعم البنية التحتية التقنية اللازمة للجهات والمؤسسات الحكومية. أما على مستوى هذه المؤسسات والجهات فيمكنها من تقييم مدى جاهزيتها ورسم استراتيجياتها للذكاء الاصطناعي بما يتواءم مع التوجه الاستراتيجي للحكومة وإعداد خطط العمل لرفع درجة نضوج المؤسسة لتبني الذكاء الاصطناعي ونشر الثقافة المؤسسية اللازمة.

لتحقيق النجاح على المستوى الوطني في تطبيق الذكاء الاصطناعي، فإنه من الضروري إجراء تقييم للوضع الحالي ومدى الجاهزية، مما يساعد الحكومات في تحديد وضعها الحالي وماهية الفجوات الواجب سدها حتى تتمكن من رسم التوجه الاستراتيجي أو خارطة الطريق لتبني الذكاء الاصطناعي في القطاع الحكومي بما يشمل تحديد القطاعات ذات الأولوية ومجالات تطبيق الذكاء الاصطناعي فيها، وكذلك تطوير التشريعات



## نموذج مقترح لآلية احتساب تكاليف الخدمات الحكومية



عبدة القضاة  
خبير التميز في الإدارة المالية

تعتبر آلية احتساب تكلفة الخدمة الحكومية على اساس النشاط Activity Based Costing (ABC) هي الآلية المعتمدة حتى الان والتي تعمل عليها معظم الوحدات الحكومية المهتمة في العالم، ومن الامثلة على ذلك النموذج الاسترالي لاحتساب تكلفة الخدمة الحكومية والنموذج النيوزلندي وغيرها على مستوى العالم، وعلى مستوى منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا وتحديدا المنطقة العربية فقد عملت حكومة دبي على دراسة وتحليل الخدمات الحكومية ومحاولة الحد من تكلفة الخدمات من خلال العديد من المبادرات والبرامج التمهيديّة لذلك مثل برنامج النظام العالمي لتصنيف الخدمات (سبع نجوم) وبرنامج مركز نموذج دبي لتحسين الخدمات وغيرها من البرامج والتي تهدف إلى رفع كفاءة الخدمات الحكومية والتركيز على المتعامل حيث اصدرت حكومة دبي وفقاً لذلك في عام 2017 منهجية لحساب تكلفة الخدمات الحكومية ، والذي يعتمد نظام محاسبة تكاليف الانشطة (ABC) وتعميمها على جميع الوحدات الحكومية فيها لدراساتها وتطبيقها. الا انه ونظرا لصعوبة تنفيذها وحاجة المنهجية الى العديد من القدرات المتنوعة خاصة وان القطاع العام مختلف بطبيعته عن القطاع الخاص من حيث طبيعة العمل والهدف والهيكلة التنظيمي وغيرها فقد عملت حكومة دبي على جمع جميع ملاحظات الجهات الحكومية ومراجعتها ومن ثم تم إطلاق مشروع اخر بالتعاون مع أحد أكبر الشركات الاستشارية في العالم لتنفيذ واحتساب تكاليف الخدمات لعدد من الجهات الحكومية ضمن مشروع ضخم أطلق عليه اسم (الماس) وهو حاليا قيد التنفيذ وتم الانتهاء من جزء كبير منه.

تعتبر محاسبة التكاليف أحد أبرز الأدوات القادرة على توفير المعلومات الدقيقة والحساسة والتي تمكن متخذي القرارات من توجيه سياساتهم وقراراتهم نحو الاتجاه الصحيح وخاصة في القرن الحادي والعشرين والذي يشهد ثورات علمية تتميز بالاعتماد الشديد على التكنولوجيا بما في ذلك استخدام الروبوتات لتحل محل المهام المتكررة ومن الامثلة على ذلك ايضا استخدام الذكاء الاصطناعي باعتباره أهم محركات أنشطة السوق التجارية الحالية والمستقبلية. حيث أدت ثورة تكنولوجيا المعلومات إلى منافسة شديدة بين الشركات من خلال سعيها لتطوير خدماتها واستحداث خدمات جديدة تعتمد على دراسات تحديد احتياجات العملاء وتوقعاتهم اضافة الى الاستعانة بأنظمة الافكار والاقتراحات والشكاوى وغيرها كأدوات تعمل على ادخال ابتكارات جديدة تلي وتفوق توقعات المتعاملين واحتياجاتهم.

بدأت العديد من الحكومات في العالم في التركيز على كفاءة الخدمات الحكومية، وكيفية تطويرها، وآلية احتساب تكاليفها، وأثر ذلك على التوجه نحو إطلاق الخدمات الإلكترونية والخدمات الذكية حيث اصبحت العديد من الجهات الحكومية تتنافس في تقديم الخدمات مع القطاع الخاص. حيث وجهت الحكومات مجموعة من مشاريعها الجديدة نحو عملية تطوير الخدمات واعادة تصميم عملياتها لجعلها أكثر ملائمة وقابلية للتقديم من خلال القنوات الذكية والإلكترونية اضافة الى التركيز على مشاريع الربط الإلكتروني لتحقيق مفهوم تكامل الخدمات ما يؤثر بالضرورة على كفاءة الخدمة الحكومية وانعكاس ذلك على جوهر الكفاءة في الخدمة الحكومية وهو تكلفة الخدمة الحكومية.



الخدمة ومن ثم تحليلها وتحديد الأنشطة والعمليات ذات التكلفة المرتفعة للعمل على ايجاد حلول تحسينية على هذه العمليات وتطويرها بما يؤدي الى تخفيض هذه التكاليف بطريقة علمية سليمة مخطط لها مسبقا، فجوهر الحديث هنا هو ان احتساب تكلفة الخدمة الحكومية هو لغايات تخفيض هذه التكلفة وتسعيها وفق لمراكز التكلفة المرتبطة بعمليات تقديم كل خدمة (تحديد عمليات وانشطة عمليات تقديم كل خدمة ثم احتساب تكلفة كل عملية او نشاط ثم تحليل عمليات تقديم الخدمة ثم تحسينها).

ينظر البعض الى ان عملية احتساب تكاليف الخدمات الحكومية امرا بسيطا جدا من خلال بعض الممارسات الخاطئة ومنها على سبيل المثال قسمة اجمالي النفقات على اجمالي عدد الخدمات، او اجمالي المصاريف الادارية على اجمالي عدد الخدمات المقدمة، لا بل ان بعض الجهات يقوم بطرح اجمالي المصاريف الادارية باعتبارها تكلفة الخدمات من اجمالي الإيرادات المتحصلة من تقديم الخدمات! وكل هذه الممارسات تتعارض بشكل صريح مع المبادئ المحاسبية المقبولة ومعايير المحاسبة الدولية ناهيك عن انها تتجاهل الهدف الرئيسي من عملية احتساب تكاليف الخدمات الحكومية وهو رفع كفاءتها وتسعيها من خلال تحديد عمليات تقديم

## تتطلب عملية احتساب تكاليف الخدمات في الوحدات الحكومية

توافر مجموعة من القدرات الرئيسية التي يمكن من خلال عملها معا تحقيق القاعدة الاساسية السليمة التي تمكن فريق احتساب تكاليف الخدمات وخاصة قسم محاسبة التكاليف على انجاز عمله بدقة كبيرة وتمثل هذه القدرات بالتالي:

1. نظام محاسبي سليم مبني وفق أفضل الممارسات ومركز على المبادئ المحاسبية المقبولة ومعايير المحاسبة الدولية، وبما يضمن توافر تصنيف وتبويب دقيق وواضح شجرة الحسابات (دليل الحسابات) موضحا فيها جميع مراكز التكلفة. (دليل الحسابات، مراكز التكلفة).
2. نظام عمليات واضح مؤتمت ويتميز بتحديد العمليات الرئيسية والمساندة وتفصيلها وتحديد الأنشطة والمهام وربطها جميعا مع النظام المحاسبي وتحديد كل عملية وجزئياتها مع مركز التكلفة المتعلق بها بشكل مباشر. (دليل العمليات).
3. قائمة بالخدمات الحكومية التي تقدمها الجهة المعنية (الوزارة، الدائرة، المؤسسة) بحيث تكون هذه الخدمات ذات هيكلية سليمة ومصنفة وفق اسس سليمة مثل دليل تصنيف الخدمات او غيره بما يضمن تجميع كل فئة او مجموعة متشابهة ومن الخدمات الفرعية ضمن خدمة واحدة رئيسية ومن ثم تحديد عمليات تقديم كل خدمة وفقا لدليل العمليات المعتمد. (دليل الخدمات).
4. كادر بشري مؤهل ومتمكن من اجراء عملية الاحتساب يتضمن اعضاء من قسم محاسبة التكاليف، اعضاء من اقسام المحاسبة الاخرى، اعضاء من قسم العمليات، اعضاء من قسم الخدمات، اعضاء من قسم تكنولوجيا المعلومات، وغيرها ان اقتضت الحاجة. (الموارد البشرية).
5. ترابط ووضوح العلاقة فيما بين الانظمة والمتطلبات في البنود من (1-4) بحيث يكون جميع اعضاء الفريق على دراية بشكل عام بمفاهيم الخدمات واحتساب تكاليفها ومتطلبات عملية الاحتساب.

ويمكن توضيح البنود اعلاه بشكل مترابط من خلال النموذج المقترح ادناه والذي يحدد متطلبات جاهزية المنشأة لاحتساب تكاليف الخدمات والذي من الممكن تطويره والخروج بنموذج أكثر ملائمة لاحتياجات القطاع الحكومي نظرا لخصوصية هذا القطاع وكالتالي:

## نموذج جاهزية المنشآت لاحتساب تكاليف الخدمات الحكومية



نموذج جديد لاحتساب تكاليف الخدمات معتمد على نظام محاسبة تكاليف الانشطة ABC  
New Model for Cost of service Calculation Based on ABC

الا ان التفوق الكبير في نجاح شركات القطاع الخاص في مجال محاسبة تكاليف الخدمات ونجاحها من خلال اعادة تصميم عمليات تقديم الخدمة، والذي يحقق الهدف الرئيسي من احتسابها وهو اعادة تسعير هذه الخدمات لضمان المنافسة في السوق وكسب ولاء المتعاملين مثل شركة أمازون، سوق كوم، وعلي بابا وغيرها لا يعني بالضرورة نجاح القطاع العام في هذا المجال حتى الان، الا انه شكل دافعا قويا على ادائه وشجعه على تقديم الدعم والاهتمام بمحاسبة تكاليف الخدمات وتسعيرها وتعهيدها ومنافسة القطاع الخاص في تقديم بعض الخدمات مثل خدمات التوصيل السريع وغيرها وهناك بعض الامثلة الحية على ذلك في اكثر من دولة حتى الآن.



ان ما نسمو إليه حاليا هو ان نرى بأسرع وقت نموذجا مطبقا على ارض الواقع وفق أفضل الممارسات العالمية وقادر على تحقيق جميع المتطلبات اللازمة، منطلقا من المملكة الاردنية الهاشمية التي تتميز بكادر بشري متميز مؤهل قادر على قبول التحديات ويجاد الحلول وتقديم النماذج الحقيقية التي تكون قدوة تعتمدها الدول الاخرى نظرا للاحترام الكبير والمصداقية التي يحظى بها الكادر البشري الاردني لدى العديد من دول العالم باعتباره من أفضل الكوادر القادرة على التطوير بشهادة الجميع.



إن واقع الحال يؤكد ان هناك ضعفا في اداء القطاع العام بشكل عام في احتساب تكاليف الخدمات باستثناء البلدان المتقدمة مثل أستراليا ونيوزيلندا ودبي والتي تعمل عليه الا انه حتى الان لم يحقق اي نموذج على مستوى العالم نجاحا كاملا في احتساب تكاليف الخدمات الحكومية بشكل دقيق الا ان بعض المحاولات الحالية قد تكون قاربت على النجاح من خلال اجراء بعض التحسينات على الية الاحتساب بما يتماشى مع واقع الحال فيها والتي قد تلعب دورا مهما في التأثير على معالجة أوجه القصور الحالية في طريقة احتساب التكلفة الحكومية ونقلها نوعيا من عملية التقديرات في احتساب تكاليف الخدمات واثر ذلك على مستوى جودة القرارات المتخذة لتصبح عملية الاحتساب اداة فعالة توجه متخذي القرارات نحو اتخاذ القرارات الملائمة بما يحقق مصلحة المنشآت الحكومية والحفاظ على استمراريته.





## سفير التميز ..... كيف يتم الوصول إليه في مؤسساتنا ؟



م. تهاني الجباصيني  
مدير تطوير الأداء المؤسسي - سلطة المياه

فبالإضافة الى حاجتهم الى منهجية علمية لإدارة التغيير لتحقيق التميز، على مؤسساتنا أن تدرك أنها تحتاج الى من يقود هذا التغيير، فخلق سفراء للتميز داخل هذه المؤسسات هو من أولى الخطوات التي يجب على المؤسسة أن تتخذها، قد تحقق الاستعانة باستشاريين من خارج المؤسسة نجاح مرحلي او جزئي، ولكن لا تحقق الاستدامة والاستمرارية، لذا وجب البحث عن أولئك الذين يحملون الكفايات الشخصية والاجتماعية والمهنية والمنهجية التي تؤهلهم ليكونوا سفراء تميز، ثم العمل على بناء قدراتهم وتأهيلهم فينبطقون في المؤسسة مع كل الدعم لنشر ثقافة التميز ومساعدة الآخرين على فهم متطلباته وتحقيقها.

أكثر من خمسة عشر عاماً مرت على مؤسساتنا في رحلتها نحو التميز ولا زلنا نرى أن العديد من هذه المؤسسات لم تحقق الحد الأدنى من متطلباته، وذلك لمساها حين قمنا كفريق بتقييم وحدات تطوير الأداء المؤسسي في وزارات شاركت في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية منذ اطلاقها، وهي لا زالت تراوح مكانها في سلم التميز لا تدري كيف السبيل، غاب عن هذه المؤسسات أن الخطوة الأهم في هذه الرحلة تبدأ بخلق سفراء تميز يحملون رايته ويسعون لنشر مفاهيمه في المؤسسة بكد وجد ودون ملل ليصبح ثقافة مؤسسية، ويصبح اللغة التي تتعامل بها المؤسسة مع جميع شركائها.

### فبعد أن تعي المؤسسات حاجتها لسفراء التميز، كيف تصل إليهم؟



أعلى مستوياته وان تكون أهدافهم متجددة، يحاولون تحقيق الانجازات بتأني ولكن بثبات وثقة، يركزون على تطوير مهاراتهم السلوكية في التعامل مع الآخرين ليكونوا قدوة لغيرهم وسفراء بحق للتميز في عملهم وعملوا بحماس على خلق التميز في بيئتهم فليس السعي عندهم لتحقيق نتائج متميزة شكلي، وإنما هو للبناء والتقدم ومساهمة منهم في بناء مؤسساتهم على النحو الذي تصبو اليه مواطنهم.

أولاً : يجب على المؤسسات أن تعرف عن ماذا تبحث وأي نوع من الأشخاص يمكن أن يحقق لها المطلوب هناك كفايات شخصية واجتماعية ومهنية ومنهجية يجب أن تتوفر في سفرائها، فهم من يتحلون بصفات المتميزين، يجتهدون في تطوير قدراتهم ومهاراتهم في مجالات عدة وعلى رأسها المهارات التقنية والحاسوبية التي أصبحت أساسية في زمن ذي وتيرة عالية في التغيير والتطور التقني والتكنولوجي، هم ذوو العقلية المنفتحة على التغيير وعلى الآخرين، فالثابت الوحيد عندهم هو التغيير في زمن يحتاج الى المرونة والنقد الدائم والتجربة المستمرة لما هو صواب، هم دائماً يطورون في طريقة ممارستهم للأعمال وفي روتينهم سعياً منهم في تحقيق كفاءة وفاعلية أكثر، يسعون دائماً أن يكون ادأؤهم في

الاستراتيجية الكلية والعمل على الأرض وفي الميدان، وربط أهدافها وخطتها وتحدياتها وما يجري على مستوى القيادة فيها لذا يجب على المؤسسات اشراك سفرائها للتميز بالقيادة والإدارة والتخطيط حتى يتمكنوا من خلق توافق بين مؤشرات الأداء التشغيلية بالمؤشرات الاستراتيجية وليستطيعوا نشر ثقافة التخطيط وقياس الأداء وتقويمه، إذ لا زالت المؤسسات تعد الخطط وتضع الأهداف غير القابلة للتحقيق وتقيس المؤشرات وتعد التقارير ولا تصل الى الخطوة الأهم وهي ما بعد تقارير الأداء، فالتقرير بحد ذاته ليس الهدف ولكن الوسيلة التي بها تتعرف المؤسسات مجالات التحسين لديها وتعمل عليها، وتجزء نتائجها لتصل الى جذور الاسباب التي سببت انحرافها عن تحقيق مستهدفاتها.



وأخيراً حتى تحافظ المؤسسات على الحماس والتفاعل والتفاؤل بتحقيق النتائج عند سفرائها عليها أن تحرص على تحفيزهم ومكافئتهم وتشجيعهم ومشاركتهم احتفاليات النجاح المرئية وذلك لضمان الاستمرارية والاستدامة في انطلاقهم نحو هدف المؤسسة ونحو التميز لأن قطف ثمار التميز قد يطول.

**ثانياً :** يجب على المؤسسات ان تبحث عنهم لتجدهم فتثبتهم في موقعهم كسفراء للتميز وتعمل على بناء قدراتهم وتعطيهم الصلاحيات والموارد اللازمة.



بعد أن تعرف وتفهم المؤسسات الصفات التي يجب أن تتوفر في سفراء التميز فتبحث عنهم في داخل المؤسسة لتجدهم ولتسلمهم دفعة قيادة التميز بعد أن تقوم بتمكينهم، والتمكين هنا يعني الاستماع إليهم والاستثمار في تأهيلهم وتدريبهم وبناء قدراتهم وتكليفهم بتحقيق الانجازات وتزويدهم بالموارد المالية والبشرية اللازمة، واعطائهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تلزمهم للقيام بعملهم وتحقيق ما هو مطلوب منهم إضافة الى ضرورة ربطهم بقيادتها العليا لدعمهم وابقائهم على تواصل.



**ثالثاً :** اشراكهم ومساهماتهم في القيادة والإدارة والتخطيط وتحديد الأهداف وابقاؤهم على اطلاع لا يستطيع قائد أن يكون سفير تميز وأن يقوم بما هو مطلوب منه بكفاءة وفاعلية وهو لا يعرف التفاصيل عن التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة