



مركز الملك عبد الله الثاني للتميز  
King Abdullah II Center for Excellence

# المجلة العلمية منارة التميز

العدد الثاني عشر  
2024



نصنع الفرق  
\* \* \* \* \*

## قائمة المحتويات

- 3 ..... رؤية جديدة للمركز / KACE DIGITAL EXCELLENC
- 5 ..... نحو نظام حوكمة وطني عصري
- 7 ..... الخطط الوطنية والقطاعية ... ضرورة ملحة
- 11 ..... إدارة الأداء الحكومي إلى أين؟
- 12 ..... تجربة ريادية: جائزة وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية للتميز المؤسسي
- 14 ..... "تجربة التعامل الحكومي": رحلة نحو التميز من خلال التفكير الإبداعي
- 18 ..... الرمال المتحركة للحكومات: استشراف المستقبل عام 2040
- 20 ..... مشاركة وفد من المركز في مؤتمر MENAPAR-CAIRO بدعم من برنامج التعاون الدولي الألماني (GIZ)



## KACE DIGITAL EXCELLENCE رؤية جديدة للمركز

**الدكتور إبراهيم الروابدة**  
المدير التنفيذي لمركز الملك عبدالله الثاني للتميز

يقدم مركز الملك عبدالله الثاني للتميز مجموعة شاملة من البرامج والنشاطات والخدمات لتعزيز ثقافة التميز والابتكار والعمل على رفع مستوى الوعي حول الأداء المتميز والابتكار وفقاً لنماذج التميز المعتمدة. علاوة على ذلك، يلعب المركز دوراً حاسماً في تقييم مدى تقدم وتطور القطاع العام من خلال تطبيق معايير الجائزة مما يضمن التحسين المستمر في أدائها.

قام المركز حديثاً بتطوير نموذج التميز الحكومي الأردني (KACE-5.0) المبني على أفضل الممارسات الدولية، ويلبي احتياجات وتوقعات المواطنين الأردنيين. إلا أنه وبعد تنفيذ عدة دورات تقييمية، برزت مطالبة جديدة بتعزيز أدوات وتقنيات تقييم وتدريب وتوعية المؤسسات الأردنية المهتمة بنشر ثقافة التميز لتكون أكثر قدرة على تلبية احتياجات المعنيين وتوقعاتهم، وتعزيز قدرة المركز على خدمة ذوي العلاقة لمواكبة المستجدات في ظل هذا التطور المتزايد في العالم الرقمي.

يُعد وجود نظام للتقييم مستند إلى ما توفره التطبيقات الرقمية أمراً بالغ الأهمية لتعزيز جودة العمليات المرتبطة به. كما أن تطوير دورات تدريبية إلكترونية وبرامج شهادات مهنية بالتدريب عن بعد أصبح من الضرورات لتوفير باقة من الخدمات السهلة والسريعة والمجدية. كما يعتبر تأهيل المقيمين ضرورة لنجاح عملية التقييم، فالحاجة أصبحت ملحة لمزيد من التواصل والمعرفة وإبقاء المقيمين على اطلاع دائم بالمستجدات لإجراء عمليات التقييم والتدريب والتوعية والتطوير.

تعتبر استراتيجية رقمنة عمليات المركز لتبسيط عملية التقييم والتدريب والتوعية ضرورة لتعزيز تطبيق مفهوم إضافة القيمة للمتعاملين التي ينادي بها المركز من خلال نماذج التميز المعتمدة لديه. فضلاً عن تقديم مجموعة من الدورات التدريبية الإلكترونية الجديدة بتوفير إمكانية الوصول عبر الإنترنت لتحسين المهارات الإدارية للقادة والموظفين وتطوير طرق تواصل جديدة ونوعية في نظام إدارة العلاقة مع المقيمين (سفراء التميز).

### مشروع نظام إدارة الجوائز الرقمي

أحد مكونات استراتيجية الرقمنة في المركز هو منصة تعتمد رقمنة عملية التقييم لنموذج التميز. ستساعد المنصة الرقمية الجديدة على إدارة دورة حياة الجوائز من خلال تحديد الأساليب وطرق العمل والأدوات المناسبة للتقييم الإلكتروني بما يتماشى مع النموذج الجديد مما يعزز الفاعلية والكفاءة والشفافية لعملية تقييم الجوائز بأكملها ويضمن إدارتها بشكل متسق وملئم لذوي العلاقة ويدعم النهج المعتمد في المركز لإدارة الجوائز على التسهيل والتكاملية. سيتضمن البرنامج الوظائف والميزات الخاصة بآليات الترشيح والتقديم والتقييم والاختيار وإعداد التقارير والتحليلات وتوفير قاعدة بيانات مركزية للمشاركين.

## مشروع منصة نظام إدارة التدريب الإلكتروني

في عالمنا اليوم، أصبح التدريب الإلكتروني من الأعمال المهمة على نطاق عالمي بفضل التقنيات المتقدمة المتوفرة وأصبح لزاماً على الجهات التي تقدم خدمات التدريب توفير تجارب تعليمية رقمية جذابة للمعنيين لتحقيق أهدافها بتوفير برامج التعلم المناسبة والمصممة خصيصاً لتلبية الاحتياجات والتفضيلات الفردية. ويهدف هذا التغيير في المركز إلى دعم مؤسسات القطاع العام لأن تكون أكثر اعتماداً على التكنولوجيا في مجالات التدريب والتعلم والتطوير الخاصة بها. أما شركات القطاع الخاص، فيُعد تطوير المركز للبرامج التدريبية استثمار لهذه الشركات في التطوير المهني وبناء القدرات أمراً حيوياً للنمو والقدرة التنافسية.

### مشروع منصة المقيمين المعتمدين وسفراء التميز

سيقوم المركز بتطوير منصة خاصة للمواهب تعرف باسم نظام إدارة سفراء التميز، والتي ستكون بمثابة منصة لأكثر من 500 من المقيمين والمستشارين والخبراء المعتمدين من المركز لعرض قدراتهم. تتضمن هذه المنصة مجموعة حصريّة حيث يمكن لكل استشاري/خبير التسجيل بناءً على معايير محددة، وتعزيز التواصل وربط المهنيين ذوي الخبرة الواسعة من مختلف المجالات الذين يكرسون جهودهم لمساعدة المتعاملين مع المركز في تحقيق أهدافهم. ستتضمن المنصة الاشتراك بعضوية متميزة ضمن نظام إدارة سفراء التميز وتوفر للجهات إمكانية الوصول الحصري إلى مستشارين وخبراء، مما يقدم عرض قيمة فريده ونهج شخصي للخدمات الاستشارية.

وفي سياق التحول الرقمي العالمي، تبنى المركز استراتيجية رقمية تدعم أهدافه وتعزز فعاليته ويعمل على تحسين البنية التحتية الرقمية وتطوير المنصات الإلكترونية والخدمات الإلكترونية والتعلم والتدريب الإلكتروني وتعزيز التواصل الرقمي ومتطلبات التعاون الرقمي مع الجهات الحكومية والخاصة. ومن المتوقع أن لا يؤدي هذا التحول الاستراتيجي إلى تعزيز الاستدامة المالية للمركز فحسب، بل يضعها أيضاً كلاعب ديناميكي في تعزيز التميز والابتكار في القطاع العام من خلال مجموعة متنوعة من الخدمات الرقمية. للمركز رؤية استراتيجية رقمية واضحة تعتمد استثمار التكنولوجيا وتطوير المهارات الرقمية للجهات ذات العلاقة مما يساعد على تحقيق أهداف المركز في تعزيز التميز والابتكار في الأردن.



## نحو نظام حوكمة وطني عصري

### Toward Jordan Contemporary Governance

بقلم / د. أحمد سمارة الزعبي

مستشار رئيس مجلس هيئة النزاهة ومكافحة الفساد

شكّل إنهاء بورصة وول ستريت في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1929 نقطة تحول كبيرة في تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة، وأظهرت الأزمة المالية العالمية التي وقعت عام 2008 غياب واضح لمعايير الحوكمة المؤسسية سواء على مستوى الحكومة أو شركات القطاع الخاص.

والحقيقة أن الفشل الكبير في تطبيق الحوكمة الرشيدة برز وانطلق من الدول الصناعية المتقدمة التي سيطرت فيها النزعة الفردية والحرية المفرطة التي يتميز بها النظام الرأسمالي، فحدث ما حدث، ولكن علينا جميعاً أخذ الدروس المستفادة من هذه التجارب والإخفاقات من أجل أن لا تتكرر ذلك في مؤسساتنا، وحتى نؤكد على تطبيق الحوكمة كإطار متكامل وليس بشكل إنتقائي لبعض المعايير دون غيرها، لأن الحوكمة تمثل نظام محكم ومتكامل للقيادة والرقابة والتوجيه يكرس سيادة القانون والنزاهة والشفافية والمساءلة في السياسات والقرارات والعمليات وإدارة العلاقة مع المتعاملين من أجل تحقيق الأهداف على المستويين المؤسسي والوطني.

وبرز الإهتمام بالحوكمة بشكل متزايد في القطاع العام خلال السنوات الأخيرة من العقد الماضي لبناء مقومات الإدارة الحكيمة التي تمثل إحدى روافع التحديث السياسي والإقتصادي، إضافة الى معالجة الاختلالات في هيكل وعمليات الإدارة الحكومية التي عانت من عواقب الفساد والترهل والوهن المزمّن على المستوى المؤسسي وانعكس ذلك بصورة سلبية على قدرة الحكومات على تحقيق أهداف التنمية الشاملة وعلى جودة خدماتها وعلاقتها بأفراد ومؤسسات المجتمع.

وجاء إهتمام المملكة الأردنية الهاشمية بهذا المجال من خلال الرغبة في تطوير إطار متكامل للحوكمة المؤسسية في الإدارة الحكومية مبني على الممارسات الفضلى وقصص النجاح العالمية، حيث قمت ومن خلال مركز الملك عبدالله الثاني للتميز بإعداد إطار متكامل للحوكمة على المستوى الوطني متزامناً مع برامج التحديث السياسي والإقتصادي والإداري التي أطلقها صاحب الجلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين حفظه الله ومنسجمة مع ما جاءت به الورقة النقاشية السادسة لجلالته.

### ويأتي أهمية إعداد نموذج وطني عصري للحوكمة خاص بالأردن تحت مسمى "JoNance"

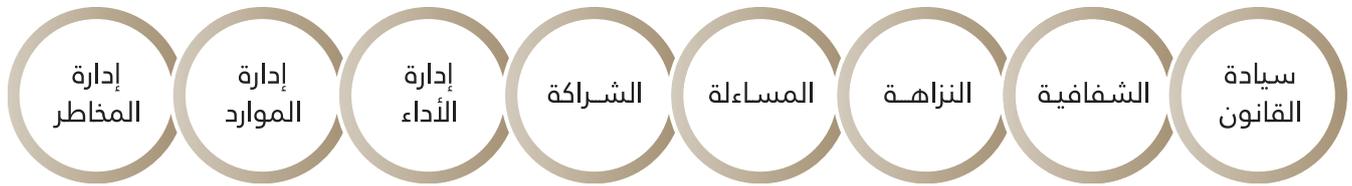
وهي كلمة مؤلفة من Jordan و Governance من أجل مأسسة الإطار المفاهيمي والتطبيقي وإيجاد إطار مرجعي للحوكمة على مستوى مؤسسات القطاع العام يلبي الاحتياجات والتطلعات الوطنية في بناء إدارة حكومية تكرس سيادة القانون والشفافية والنزاهة والمساءلة والمحاسبة والمشاركة في قراراتها وعملياتها والخدمات التي تقدمها للجمهور ويتماشى والمستجدات والمتطلبات العالمية.

ويهدف هذا النموذج الى تعزيز تنافسية المملكة وموقعها إقليمياً وعالمياً وتعزيز عناصر الإدارة الحكيمة لتحقيق أهداف التحديث والتنمية المستدامة والحد من أفعال الفساد بأشكاله وصوره المتعددة وتحليل وتقييم المخاطر المالية وغير المالية وهدر المال العام ومنع تضارب المصالح ونشر ثقافة الصالح العام وتشجيع روح الإبتكار والتحسين المستمر ومعالجة الفجوة وضعف الثقة بين مؤسسات الدولة والمجتمع المحلي.

وجاء نموذج الحوكمة الأردني "JoNance" منسجماً مع النماذج الدولية للحوكمة مثل مؤشر الحوكمة العالمي ومبادرة الحكومة الشفافة منهاج الشفافية الدولية وكندا للمساءلة والتدقيق (CAAF) ونموذج منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (APEC) ومبادئ سيجما ومنهج كايزن.

ويتميز نموذج "JoNance" بإطاره الشمولي الذي يركز ليس فقط على المعايير وإنما على الإطار المؤسسي الذي تطبق من خلاله هذه المعايير بدأ من القيادة التي تمثل ركيزة النجاح في المؤسسة من ناحية، ونتائج تطبيق الحوكمة مقاسه باستخدام ثلاثة مستويات من المؤشرات الخاصة بالمنتجات Out-puts والتأثير Outcomes والأثر Impact من ناحية أخرى.

أما المعايير التي شملها نموذج الحوكمة الأردني فهي كما يلي:



وبما أن نموذج الحوكمة الأردني "JoNance" يعتبر نظاماً متكاملًا، كان لا بد من تحديد إطار عام لإدارته وتحديد المسؤوليات والأدوار بين الجهات المعنية بكل مراحل تطبيق النموذج وهي كما يلي:

### 1. رئاسة الوزراء/ وحدة إدارة تنفيذ المشاريع PMIO

تتولى الوحدة الإشراف على تطبيق معايير الحوكمة على مستوى القطاع العام.

### 2. مؤسسات القطاع العام: تلتزم بتطبيق معايير الحوكمة الأردني بالتنسيق مع وحدة PMIO

### 3. فريق تقييم متخصص يتولى قياس مدى امتثال المؤسسات الحكومية لمعايير الحوكمة الأردني، ويتألف الفريق من الجهات التالية:

- هيئة النزاهة ومكافحة الفساد
- ديوان المحاسبة
- مركز الملك عبدالله الثاني للتميز
- هيئة الخدمة والإدارة العامة



## الخط الوطني والقطاعية ... ضرورة ملحة

### الدكتور عبدالله محمد القضاة

أمين عام وزارة تطوير القطاع العام / مدير عام معهد الإدارة العامة سابقاً

التخطيط الوطني من أهم وظائف الدولة لتبني رؤية شمولية بأهداف محددة عابرة للحكومات ويتم توزيع الموارد والإمكانات الوطنية بشكل كفو نحو تنفيذ هذه الأهداف، والتخطيط ينظر دائماً إلى المستقبل بآماله وغاياته وموارده، انطلاقاً من الحاضر بموارده وقدراته ومشاكله، وما يصادف مسيرته من عقبات وسلبيات يراود بالتخطيط العمل على تخطيها وإزالتها لبلوغ ما يتفق عليه من أهداف وغايات وطنية.

والتخطيط على مستوى الدولة يهدف إلى النهوض بكافة قطاعات الدولة؛ لولوج مرحلة جديدة تعتمد على رؤية واضحة المعالم يتم عكسها في أهداف عامة وقطاعية محددة ومتفق عليها؛ يتأمل بلوغها خلال الزمن المعلن للخطة؛ ضمن مؤشرات وطنية ومستهدفات محددة وقابلة للقياس، ويتم تحديد جهة مركزية لتتولى عملية متابعة التنفيذ وتقييم الأداء ورفع التقارير الدورية بذلك للجهات المعنية.

وبعد التوافق على الرؤى الوطنية يتم عكسها على شكل خطط قطاعية على مستوى كل قطاع تقوم به كل وزارة فيما يتعلق بالقطاع الذي تديره وتشرف عليه بما في ذلك فروع النشاط التي تندرج تحت القطاع نفسه، وتكون مقترحات خطة القطاع والسياسات المقترحة للتنفيذ على هدي الأهداف العامة للدولة والإستراتيجية العامة للتنمية والسياسات الناظمة للعمل في التنفيذ القطاعي بما يتماشى مع السياسات العامة للدولة وهذا ما يسمى بالتخطيط القطاعي.

وفي ضوء الخطة القطاعية المنبثقة من الخطة الوطنية؛ تعمل كل دائرة ومؤسسة على تطوير إستراتيجية مؤسسية ذات أهداف إستراتيجية محددة تسعى لتحقيقها خلال فترة محددة قد لا تتجاوز الخمس سنوات؛ وتكون مخرجات هذه الخطة محققة لجزء من النتائج التي تستهدفها الخطة القطاعية التي بدورها تحقق نتائج مستهدفة من الخطة الوطنية التي تغطي فترة زمنية لا تقل عن عشر سنوات.

ضمن هذا السياق؛ وبعد ولوجها المئوية الثانية من عمرها؛ أطلقت المملكة الأردنية الهاشمية مشروعاً للدولة يعكس التخطيط الوطني؛ بعد إستشعار القيادة ضرورة الملحة لرؤية وطنية شاملة للوصول لمستقبل مشرق للدولة ومواطنيها، وهذا ما أكدته رسالة جلالة الملك عبدالله الثاني إلى أبناء الوطن وبناته في عيد ميلاده الستين؛ بتاريخ "30 كانون الثاني 2022 والتي جاء فيها " ... أدرك كما تدركون أن واقعنا لا يرتقي لمستوى طموحنا، وهذا ما لا نرضاه لوطننا، فطموحي لهذا الحمى الشامخ ليس له حدود، طموح منبعه إيماني العميق بأننا قادرون على صنع المستقبل المشرق الذي نريد، فتاريخنا يشهد أن الأردني إن عزم فعل، وإن فعل تميز " ويضيف جلالتة " ... وأنا أرى ملامح ذلك المستقبل بكل وضوح، نريده مستقبلاً مشرقاً نعزز فيه أمننا واستقرارنا، ونمضي خلاله في مسيرة البناء إلى آفاق أوسع من التميز والإنجاز والإبداع، نريده مستقبلاً نستعيد فيه صدارتنا في التعليم، وننهض فيه باقتصادنا، وتزداد فيه قدرات قطاعنا العام وفاعليته، ويزدهر فيه قطاعنا الخاص، فتزداد الفرص على مستوى متكافئ، ونواجه الفقر والبطالة بكل عزم، ونحد من عدم المساواة، وينطلق شبابنا في آفاق الريادة والابتكار.

ويعلن جلالة الملك إنطلاقاً المملكة نحو التخطيط الوطني الشامل بقوله " ... لا أرى مكاناً لنا إلا في مقدمة التغيير، الذي يسير وفق رؤية وطنية شاملة واضحة المنهجية والأهداف، لا يعيقها تردد ولا يضعفها ارتجال ولا تثنيها مصالح ضيقة. نسير إلى الأمام دون تراجع في تطبيق هذه الرؤية، التي تسندها الإصلاحات الإدارية والاقتصادية.

وقد تكونت الرؤى الأردنية الجديدة من ثلاثة مسارات للتحديث، السياسي، والإقتصادي، والإداري، وبتناول بإختصار هذه المسارات؛ ثم نبين دور مركز الملك عبدالله الثاني للتميز في دعم تنفيذ هذه المسارات على أرض الواقع ضمن سعيه في الإرتقاء بمستوى أداء المؤسسات العامة والقطاعات الأخرى المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز من خلال تطبيق معايير التميز .

ففي المسار الأول؛ تم تشكيل اللجنة الملكية لتحديث المنظومة السياسية بإرادة ملكية سامية؛ بعد الرسالة التي وجهها جلالة الملك عبدالله الثاني في 10 حزيران 2021م إلى دولة سمير الرفاعي، عهد إليه فيها برئاسة هذه اللجنة، والتي ستكون مهمتها وضع مشروع قانون جديد للانتخاب ومشروع قانون جديد للأحزاب السياسية، والنظر بالتعديلات الدستورية المتصلة حكماً بالقوانين وآليات العمل النيابي، بالإضافة لتمكين المرأة والشباب والبحث في السبل الكفيلة لتحفيز مشاركتهم في الحياة الحزبية والبرلمانية.

وتم تشكيل اللجنة من 92 عضواً يمثلون مختلف الأطياف السياسية والفكرية ومختلف القطاعات، كما طلب من اللجنة تقديم التوصيات المتعلقة بتطوير التشريعات الناظمة للإدارة المحلية، وتوسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار، وتهيئة البيئة التشريعية والسياسية الضامنة لدور الشباب والمرأة في الحياة العامة، وقد نجحت اللجنة في تحقيق أهدافها من خلال إقرار التعديلات الدستورية وإقرار قانوني الانتخاب والأحزاب السياسية، وما زال لدى المملكة مسيرة من العمل للتشبيك مع الشباب وتمكين المرأة، إضافة إلى التغيير الذي سوف يحدث على شكل السلطة التشريعية خلال الدورات الانتخابية المقبلة بحيث يصبح "ثلاثاً" أعضاء البرلمان من الحزبيين؛ وهذا سينعكس حتماً على حجم ونوع المشاركة السياسية وبالتالي شكل الحكومات القادمة.

أما مسار التحديث الإقتصادي، فقد تم تنفيذه من خلال إتباع منهجية وطنية في المسار الإقتصادي، والذي توج بإعداد رؤية إقتصادية شمولية وبمشاركة أكثر من (500) مشاركا من جميع الفئات والجهات ذات العلاقة، من القطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني والإعلام والبرلمان والخبراء والشباب، ومجتمع المانحين، وغرف التجارة والصناعة. وتم تحليل البيئة الوطنية والتعرف على نقاط القوة والميزة التنافسية وفرص التحسين إضافة إلى إجراء المقارنات المعيارية للإطلاع على الممارسات الفضلى في العالم.

تتمحور رؤية التحديث الإقتصادي للمملكة حول شعار «مستقبل أفضل» وتقوم على ركيزتين استراتيجيتين: النمو المتسارع من خلال إطلاق كامل الإمكانيات الإقتصادية، والارتقاء بنوعية الحياة لجميع المواطنين، بينما تشكل الاستدامة ركناً أساسياً في هذه الرؤية المستقبلية. ويمكن للأردن أن يحقق من خلال الركيزة الأولى قفزات نوعية في النمو الإقتصادي واستحداث فرص عمل خلال العقد المقبل، مع النمو المستمر لصالح دخل الأفراد. ويمكن أن يصل من خلال الركيزة الثانية إلى تحسين نوعية الحياة بشكل ملموس ليكون في طليعة دول المنطقة في هذا المضمار.. كما أن هناك ثلاثة أهداف استراتيجية إقتصادية متكاملة هي: "إتاحة مزيد من فرص الدخل للمواطنين، زيادة نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، وتحسين مكانة الأردن في مؤشر التنافسية العالمي الصادر عن المنتدى الإقتصادي العالمي".

وقد تُرجمت الرؤية إلى خطة تنفيذ استراتيجية من خلال أهداف رئيسية ومحركات للتنفيذ، حيث تضمن ثمانية أهداف رئيسية هي " استيعاب مليون شاب وشابة في سوق العمل، زيادة الدخل الفعلي للفرد بنسبة 3% سنوياً في المتوسط، رفع ترتيب الأردن في مؤشر التنافسية العالمي ليصبح ضمن أعلى 30%، رفع نسبة الراضين عن نوعية الحياة بين الأردنيين لتصل إلى 80%، رفع تصنيف إحدى المدن الأردنية لتصبح من أفضل 100 مدينة في العالم، رفع ترتيب الأردن في مؤشر "ليغاتوم" للازدهار ليصبح ضمن أعلى 30%، رفع ترتيب الأردن في مؤشر الأداء البيئي العالمي ليصبح ضمن أعلى 20%، و رفع ترتيب الأردن في مؤشر تنافسية الاستدامة العالمية ليصبح ضمن أعلى 40%.

كما اشتملت الرؤية على ثمانية محركات للتنفيذ: الصناعات عالية القيمة، الخدمات المستقبلية، الأردن وجهة عالمية، الريادة والابداع، الموارد المستدامة، البيئة المستدامة، الإستثمار ونوعية الحياة، وتضمنت 35 قطاعا للتنفيذ، 366 مبادرة، 10 معايير لقياس الانجاز، 4 جهات مسؤولة عن التنفيذ والتقييم.

ولضمان حوكمة التنفيذ؛ فقد تم وضع خارطة طريق لتنفيذ الرؤية استناداً إلى نهج شامل أخذ بعين الاعتبار الإجراءات اللازمة على كل من الأجل القصير، والمتوسط، والطويل، وذلك لضمان الوصول إلى النتائج المنشودة. بالإضافة إلى تحديد الروابط بين القطاعات والإجراءات الرامية لتحقيق أعلى مستوى من التكامل وضمان نتائج ملموسة على أرض الواقع، حيث تتكون خارطة الطريق لتنفيذ رؤية التحديث الاقتصادي من مجموعة مبادرات قابلة للتنفيذ إلى حد كبير، خلصت إليها ورشة العمل الاقتصادية الوطنية، مع التركيز على الفترة بين عامي 2022 و 2025.

وفي المسار الثالث؛ فقد ارتأت حكومة الدكتور بشر الخصاونة، أن التحديث الإداري يشكل الرافعة الأساسية للتحديثين السياسي والاقتصادي، وعليه فقد قررت إضافة المسار الثالث: التحديث الإداري؛ ويتضمن تحديث القطاع العام بهدف الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وتسهيل الإجراءات البيروقراطية ورفع كفاءة العاملين، حيث تشكلت لجنة بقرار من الحكومة وضمت نخبة من الخبراء والقيادات في القطاعين العام والخاص؛ عملت على ثلاثة محاور أساسية شملت الخدمات الحكومية والإطار المؤسسي والمحمور التشريعي، واستعانت بالكثير من الخبراء إلى أن وصلت إلى تقديم خارطة الطريق لتطوير القطاع العام التي تتواءم زمنياً وموضوعياً مع رؤية تحديث المنظومة السياسية وزمنياً مع رؤية التحديث الاقتصادي.

لقد جاءت منطلقات عمل اللجنة نتيجة لتراجع أداء القطاع العام، والتراجع في الخدمات وفي الثقافة المؤسسية والإجراءات اللازمة لتكريس مبادئ الثواب والعقاب وتعزيز دور القطاع العام في خدمة المواطن، وهذه الاعتبارات تتطلب برامج تنفيذية لمدة عشر سنوات توخت اللجنة على البدء بها على 3 مراحل الأولى خلال الفترة من 2022 حتى 2025، يليها برنامج على مدى 3 سنوات، وبرنامج آخر وصولاً إلى السنوات العشر.

تكونت خارطة تحديث القطاع العام من 7 محاور أساسية كأولوية قصوى، هي الخدمات الحكومية، والإجراءات، والهيكل التنظيمي والحوكمة، ورسم السياسة وصنع القرار والموارد البشرية، والتشريعات، والثقافة المؤسسية.

ولربط عملية التخطيط الوطني بالقطاعي؛ تم تشكيل عددا من اللجان الوزارية للمحاور الرئيسية مثل: محور تنمية الموارد البشرية، ومحور نوعية الحياة، ومحور النمو والإزدهار الاقتصادي، ومحور المرافق والبنية التحتية، وانيط بهذه اللجان العديد من المهام ومنها: متابعة عمل الفرق القطاعية والتي يزيد عددها عن عشرين فريقاً؛ وتوجيهها لضمان إنجاز العمل المطلوب حسب الجدول الزمني، و مراجعة مخرجات فرق العمل القطاعية وضمان الترابطات الأفقية والعمودية بين القطاعات المختلفة، و إقرار قائمة المبادرات ذات الأولوية والإجراءات المرتبطة بها، إضافة إلى مراجعة الاحتياجات التمويلية ومدى ارتباطها بالإطار المالي متوسط المدى، على أن ترفع تقارير دورية كل ثلاثة أسابيع بنتائج إجتماعاتها مع الفرق القطاعية للجنة التوجيهية لمتابعة تقدم سير العمل.

ومن المهام التي انيطت بالفرق القطاعية: إعداد البرنامج التنفيذي للقطاع للأعوام (2023 - 2025)، و الدعوة لعقد الاجتماعات من خلال رئيس فريق العمل القطاعي، وتوجيه فريق العمل، وتكليف الكوادر اللازمة ضمن وزارته للمتابعة وتحديد ضابط ارتباط للتنسيق مع الفريق المساند من وزارة التخطيط والتعاون الدولي، بالشكل الذي يضمن الترابط والتكامل مع مسارات التحديث الوطنية.

وضمن سياق تكامل التخطيط الوطني والقطاعي والمؤسسي، قام مركز الملك عبدالله الثاني للتميز بإطلاق نموذج التميّز الحكومي الأردني (KACE-5.0)، والذي يتكون من ثلاثة محاور هي: التخطيط، التنفيذ، والتحول، و سبعة معايير رئيسية؛ لكل منها نتائج ترتبط بها بصورة مباشرة هي: التوجهات الوطنية والقطاعية، الدور القيادي، الاستراتيجية المؤسسية، إدارة الموارد الحكومية، و المهام الحكومية، والتحول الرقمي، والتحسين والتطوير. ونلاحظ هنا أن المحور الأول « التخطيط: جاء أول معايير وأهمها» التوجهات الوطنية والقطاعية».

كما أن أحد مفاهيم التميز للمنظومة الجديدة هو الترابط والتكامل ثلاثي الابعاد: حيث تركز منظومة التميز الحكومي الأردني على تبني الجهة لرؤية طموحة مستندة الى دورها الوطني والقطاعي والمؤسسي توجهها في جميع أعمالها وتساعدنا في صياغة رؤيتها المستقبلية وتحويله إلى واقع مع التركيز على تفعيل الترابط ثلاثي الابعاد بين الجهات الحكومية للوصول إلى خطة وطنية واحدة والعمل على تحقيق أهدافها ومؤشراتها بما يساهم في تعزيز تنافسية الأردن.

ومن القدرات التي يركز عليها معيار التوجهات الوطنية والقطاعية هي تحديد دور الجهة كمالك رئيسي أو مساهم في تحقيق الرؤية المستقبلية وكتب التكليف السامي والتوجهات السامية المطروحة في الأوراق النقاشية الملكية والمبادرات الملكية وخطة عمل الحكومي ذات العلاقة بالجهة، وتحقيق مؤشرات الأداء الإستراتيجية القطاعية ذات العلاقة بالجهة، و مدى مواءمة التوجهات والأهداف ومؤشرات الأداء الاستراتيجية للجهة الحكومية مع كل من الرؤية المستقبلية وكتب التكليف السامي والتوجهات السامية المطروحة في الأوراق النقاشية الملكية والمبادرات الملكية وخطة العمل الحكومي ذات العلاقة بالجهة؛ ومواءمة التوجهات والأهداف ومؤشرات الأداء الاستراتيجية للجهة مع الأهداف الاستراتيجية للجهات العاملة بنفس القطاع، والتنسيق والمشاركة الفاعلة مع كافة الجهات المساهمة بتحقيق مؤشرات الأداء الاستراتيجية الوطنية ومؤشرات التنافسية الوطنية وفق الاتفاقيات الدولية وتقرير التنافسية الدولية ذات العلاقة بالجهة، والتنسيق والمشاركة الفاعلة مع كافة الجهات المساهمة بتحقيق مؤشرات الأداء الاستراتيجية القطاعية ذات العلاقة بالجهة.

ويتم قياس مؤشرات التوجهات الوطنية والقطاعية، لتحديد نتائج المؤشرات الاستراتيجية الوطنية (الرؤية المستقبلية) /التنافسية والقطاعية ذات العلاقة بعمل الجهة و نتائج تقييم فاعلية الأهداف والمبادرات والمشاريع وبرامج وفقا للمؤشرات الاستراتيجية الوطنية والقطاعية ومؤشرات التنافسية الدولية ذات العلاقة بعمل الجهة، فيما مقاييس الرأي ترصد انطباعات الجهات المساهمة في تحقيق المؤشرات الوطنية والقطاعية ذات العلاقة بعمل الجهة.

ومما سبق يتبين لنا؛ نجاح منظومة التميز الحكومي الأردني على تركيز الجهة الحكومية على تبني رؤية طموحة مستندة الى دورها الوطني والقطاعي والمؤسسي توجهها في جميع أعمالها وتساعدنا في صياغة رؤيتها المستقبلية وتحويله إلى واقع مع التركيز على تفعيل الترابط ثلاثي الابعاد بين الجهات الحكومية للوصول إلى خطة وطنية واحدة والعمل على تحقيق أهدافها ومؤشراتها بما يساهم في تعزيز تنافسية الأردن، وبالتالي نجاح التخطيط الوطني والقطاعي.

## إدارة الأداء الحكومي إلى أين؟

الدكتور بشار المجالي

مستشار تطوير الأداء المؤسسي



يعتبر تطوير الأداء الحكومي أمرا هاما لتحقيق التحسين المستدام في الخدمات الحكومية وتحقيق رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية وقد أكد جلالة الملك عبد الله أثناء اجتماعه بالحكومة على هامش متابعة سير مخرجات لجنة تحديث القطاع العام على أن الغاية والهدف النهائي من تحديث القطاع العام هو تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين ورفع كفاءة الإدارة العامة وأن يلمس المواطن نتائج الإصلاح بشكل واضح وان الإصلاح الإداري هو أساس الإصلاح الاقتصادي. تعتبر إدارة الأداء ترجمة عملية لكافة مراحل التخطيط في الجهات الحكومية، ولا يعتبر هدفا بحد ذاته، وإنما وسيلة لتحقيق غاية " نتائج " وهو عملية يجري بواسطتها تقييم أداء الجهة والموظف بالمقارنة مع الأهداف والمؤشرات الرئيسية للأداء، والتي يتم وضعها استنادا إلى التوجهات الاستراتيجية والخطط الوطنية والقطاعية، إلا أن تطوير منظومه الأداء الحكومي تواجه العديد من التحديات التي يجب العمل عليها وتطويرها، وبدونها لن تنجح أي خطة للتطوير أو التحديث الحكومي والتي يمكن اختصارها بالخطوات التالية.

أولاً: الاستراتيجيات الوطنية والقطاعية، أن رؤية التحديث الاقتصادي تمثل منجز مهم يجب البناء عليه فهي تمثل أهداف اقتصادي مهم ولكن يجب تسريع مضلة الرؤية لتشمل الجانب الاجتماعي والصحي والتعليمي بحيث تحتوي على أهداف وطنية شاملة نستطيع من خلالها تطوير خطط للتحويل الوطني وبناء خطط قطاعية واضحة ، مازلنا لليوم نفتقر للخطط القطاعية ونعاني من قصور في التوجهات الوطنية المرتبطة بالنواحي الاجتماعية وبالتالي هناك العديد من المؤسسات التي لا تمتلك توجهات وطني واضح ومحددة .

ثانياً: قياس ومتابعة المؤشرات الرئيسية للأداء الحكومي حيث قامت الحكومة بإنشاء وحدة لمتابعة الأداء والإنجاز في رئاسة الوزراء والوزارات والمؤسسات وهذا أمر هام وضروري لكن اقتصر عملها حتى الآن على متابعة المؤشرات المرتبطة برؤية التحديث الاقتصادي ولا بد من العمل على تطوير آليات القياس والمتابعة بحيث تشمل القياس الكلي لأداء الجهات وتقديم صورة واضحة عن مستوى أداء المؤسسات الحكومية ومدى تقدمها نحو تحقيق أهدافها إضافة إلى توحيد منهجيات وآليات القياس وتعزيز الشفافية من خلال مشاركة نتائج تقارير الأداء مع المعنيين وأصحاب العلاقة.

ثالثاً: تطوير الثقافة المؤسسية المرتبطة بالأداء ، فما زالت ثقافة الأداء الحكومي جديد على القطاع العام الأردني ويعتبر تقييم أداء الموظفين يعتمد على الانطباعات وبصورة نوعية وغير كمية ولا بد من توفير التدريب والتطوير المستمر للجهات الحكومية لتعزيز قدراتها على إدارة الأداء وتغيير الثقافة المؤسسية السائدة والتي تحتاج إلى وقت ليس بالقصير لترسيخ مفهوم التقييم المبني على الإنجاز والأداء.

وأخيراً أن تحسين إدارة الأداء الحكومي يتطلب التزاما قويا من الجهات الحكومية والقيادات العليا ، بالإضافة إلى تخطيط شامل وتنفيذ فعال وصبر بحيث نحقق الهدف الاسمي الذي نسعى إليه وهو عودة الإدارة العامة الأردنية إلى عهدنا الذي بنيت الدولة الأردنية عليه وهو الإنجاز والنجاح.

## تجربة ريادية: جائزة وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية للتميز المؤسسي



**الدكتور مراد نواف الرفاعي**

مستشار وزير الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية للتطوير والابتكار

### بين يدي التميز:

تسعى المؤسسات الحكومية لأداء أعمالها ضمن مجموعة من التشريعات، والتي هي في ذاتها سمة أكيدة في العمل المؤسسي، كما أنها تعتبر أحد العوامل الأساسية التي تحدد سير عمل هذه المؤسسات وتؤثر بشكل كبير على أدائها وفعاليتها في تحقيق أهدافها المختلفة، من خلال تحديد الإطار القانوني والمعايير التي يجب أن تلتزم بها هذه المؤسسات في تنفيذ مهامها وتقديم خدماتها للمواطنين.

وفي واحدة من الخطوات التي حظيت بسلم النجاح، وحُق لها أن تكون كذلك تلك الخطوة التي جاءت منبثقة من توصيات ورعاية ملكية، حيث تم منح العمل المؤسسي بُعداً آخر في الأداء المؤسسي، من خلال توجيه الهمة والاهتمام نحو ميدان التنافس الذي يُتوج بجائزة تحمل اسم جلالة الملك المفدى، أعني: جائزة الملك عبد الله للتميز في الأداء المؤسسي، التي انضوت وانضمت في ميدانه وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية في سعي حثيث نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها ضمن الإطار التنافسي تحقيقاً لمتطلبات الجائزة من ناحية وتحقيقاً لأعلى درجات الخدمة لمتلقيها من ناحية أخرى.

ومن خلال هذه المقالة، يمكننا الإطلاقة على بعض مما حققته وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية لمتطلبات المشاركة بجائزة الملك عبد الله للتميز، وذلك من خلال المحاور الآتية:

### المحور الأول: مسيرة التميز في الخبرات والقدرات:

**أولاً:** إن إلقاء الضوء على جهود وزارة الأوقاف في كل تخصصاتها والتي تُشكّل نسيجاً متناعماً يأتي على كل احتياجات المجتمع. وفي التعرّف على تلك التخصصات ميزة فريدة حيث يتعرّف المراقب وملتقو الخدمة أن الوزارة تحمل على عاتقها اهتمامات منقطعة النظير بعضها محليّ: كإدارة الزكاة ومصارفها، ومنها دوليّ: كإدارة المقدرات ومنها الأقصى المبارك.

**ثانياً:** سعت وزارة الأوقاف وبتوجيهات بسعي حثيث ومتابعة جادة، من قبل معالي وزير الأوقاف الدكتور محمد الخليفة، للعمل على المشاركة الفاعلة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، بكل مكونات الوزارة ومكوناتها، مما يعني أن العمل الجاد والمتواصل تمثّل بخطوات رائدة ومرنة، من ذلك تشكيل لجان الاستراتيجية وتقييم الأداء وجمع البيانات والمعلومات وتحليلها والتشابك مع المؤسسات ذات العلاقة أو تلك التي يتطلب عمل المقارنات المعيارية معها. كل ذلك كان سبباً قائماً ومقيماً طوال السنوات الماضية الأخيرة وهو في السنتين الماضيتين أكثر اشتمالاً وأوسع مآلاً بما لا يمكن إنكاره بعين الإنصاف.

**ثالثاً:** تعتبر المشاركة في الجائزة فرصة مهمة لغايات التطوير والتحسين المستمر، وقد أظهرت الوزارة أبرز إنجازاتها من خلال: حوارية الجائزة والتي قدمت بطريقة إعلامية فريدة حققت أعلى درجات الوضوح لرؤية المراقب والموظف بل والمواطن لكل ما تقدمه الوزارة من خدمات مادية ومعنوية.

**رابعاً:** حرصت الوزارة على ترسيخ ثقافة العمل المؤسسي من خلال، تطوير منظومة الأداء، وتقديم الأولويات، واستثمار الفرص المتاحة، والعمل على إعداد الاستراتيجيات وما ينبثق عنها، والوقوف على أهم التحديات واستحداث كل ما من شأنه أن يرتقي سلم التميز، والعمل بقوة على تذليل العقبات وإنشاء المحفزات والعمل على المبادرات ذات الطابع الإبداعي التي تعطي الرؤية المستقبلية للأداء الوظيفي، وتعطي المتميزين حقهم في التكريم، فضلاً عن أنها تدفع عجلة التميز في شتى ميادين وزارة الأوقاف.

### المحور الثاني: التجربة الريادية في وزارة الأوقاف في شؤون القدس:

إنّ الوصاية الهاشمية على القدس والمقدسات، تعتبر من المميزات لوزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية، فمن خلالها يكون الإشراف على المسجد الأقصى، وهناك العديد والعديد من المهام المنوطة بالوزارة لتحقيقه في تلك الرعاية، ولا يتوقف ذلك على الرقابة والرعاية والصيانة، بل والتطوير وكل ما من شأنه يعزز القائمين والموظفين في المسجد الأقصى، وأهلنا في القدس.

## المحور الثالث: التجربة الريادية في وزارة الأوقاف في الإدارات العامة:

إن تكريس الجهود لتحقيق الأفضل ذلك واجب متحتم على كل أحد من منتسبي وزارة الأوقاف، فهم يمثلون شريحة من المجتمع تتقيد بكتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم وطاعة ولي الأمر. إلا أن وزارة الأوقاف أبت على نفسها إلا أن تجعل من إداراتها ذات طابع عصري ينافس في معايير الجودة وفي الترقى في مفهوم الخدمة. وإنما من خلال التعرض لأهم إنجازات الوزارة بالعموم وإنجازات بعض إداراتها سيعطينا النموذج الذي يُحتذى به - أو ينبغي أن يُحتذى به-.

وقد تحققت التجربة الريادة، من خلال استحداث مديريات تتوافق ومستجدات المرحلة، كما في وحدة الإعلام، ومديرية الخدمات الالكترونية، ومديرية الطاقة والمياه، ولعل مديرية الطاقة والمياه أخذت اهتماما بارزا من خلال المهام المنوطة بها، وذلك فضلا عن التطور بالغ الأهمية في الإدارات العامة، كما في الزكاة، والحج، فقد خطت الوزارة خطوات رائدة لتحقيق أهداف الحج والعمرة، والعمل لتقديم أفضل الخدمات واستخدام التقنيات، لضمان رحلة حج متميزة.

وما يقوم به صندوق الحج، يعطي أبعادا استثمارية في وزارة الأوقاف.

أما الزكاة فنحن أمام تصريف أموال الزكاة بما يعود على المجتمع بالأمن والاستقرار، وتأتي الريادة في توزيع الزكاة في أكثر من ميدان، وفي مناطق الجيوب، وقد تعدى الأمر لدعم المحتاجين بالمشاريع الإنتاجية الصغيرة، وترميم بعض البيوت. كما أن تنمية أموال الوقف، استطاعت أن تفتح آفاقا استثمارية يستفاد منها بما يعود نفعه على أموال الوقف وتنميتها، بما يحقق الأهداف المنشودة من باب الوقف الواسع، ولنا في الأردن تجربة ريادية يحتذى بها على مستوى العالم الإسلامي.

## المحور الرابع: التجربة الريادية في وزارة الأوقاف من خلال المبادرات والجوائز الداخلية:

في مجال تحديث القطاع العام وتأصيل ثقافة التمييز جاءت مبادرة إطلاق جائزة مديرية الأوقاف المتميزة بهدف تمكين المديرية في الوزارة من السعي إلى التميز والتفوق. برزت العديد من المبادرات، وتشكل لها جوائز داخلية، كما في جائزة: (الإمام المتميز) والمؤذن والموظف والمسجد، ونحو ذلك مما يعطي الحافز الأكد في التميز.

وقد تم تطوير نموذج ومعايير جائزة المديرية المتميزة وفق أفضل الممارسات لتعزيز ثقافة التميز لدى كافة موظفي الوزارة بما يساهم في تحقيق رؤية الوزارة المتمثلة بالتميز في العمل الإسلامي ورعاية المقدرات والتنمية المستدامة للوقف وترسيخ القيم ومكارم الاخلاق الاسلامية ونشر ثقافة الاعتدال والوسطية وتطوير إدارة شؤون المسجد والمراكز القرآنية والحج والعمرة والزكاة وتنمية الوقف واستثماره.

كما جاءت أهداف الجائزة لتصنع فارقا في الأداء ضمن أمور تهدف من خلالها جائزة المديرية المتميزة في الوزارة إلى:

- خلق التنافس الإيجابي بين المديرية وموظفيها لتقديم أفضل الخدمات والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي والوظيفي.
- رفع سوية دور المديرية في تعزيز الوعي بالثقافة الإسلامية في المجتمع وتطوير وترسيخ قيم الاعتدال والوسطية في المجتمع وترسيخ رسالة المسجد والتميز في إدارة الوقف وتنميته.
- تعظيم دور المديرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة ورفع مستوى أداء موظفيها وتفعيل الطاقات الكامنة لدى المديرية وتوظيفها لتحقيق غايات الوزارة وأهدافها.
- تحقيق النتائج المتميزة وضمان استدامتها ورفع كفاءة الأداء المؤسسي والفردية. تشجيع المديرية على تقديم أفضل الخدمات لمتلقي الخدمة وبالتالي المساهمة في تطوير جودة الحياة.
- تحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار في عمليات وخدمات الوزارة وتقدير وتكريم القيادات والكوادر الوظيفية المتميزة فيها.

## الخاتمة:

إن وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية، تعطي اهتماما بالغاً لكل ما من شأنه أن يؤول نفعه للوزارة، وما يحقق رسالتها في التميز، ولقد أصبحت التجربة الريادية تشغل حيزا واسعا، في التعليمات، والتطبيقات الميدانية، ومع أن الوزارة تخصصاتها متعددة، إلا أنها استطاعت أن تبقي الريادة شعارها، والتقدم دثارها، والتميز عنوانها.



## تجربة التعامل الحكومي: رحلة نحو التميز من خلال التفكير الإبداعي

### المستشار ليث توفيق العلمي

مستشار تدريب وخبير تنمية المهارات وبناء القدرات الإدارية والمؤسسية

تعد تجارب المتعاملين مع القطاع الحكومي جزءاً حيوياً من تشكيل تجربة المواطنين مع الخدمات العامة. وفي هذا السياق، يلعب التفكير الإبداعي دوراً حيوياً في تحسين هذه التجارب وتحقيق التميز في تقديمها، حيث يهدف التفكير الإبداعي في الخدمات الحكومية إلى تحقيق تحول إيجابي في كيفية تقديم الخدمات الحكومية وتحسين تجربة المواطنين.

يتناول هذا المقال شرحاً مفصلاً " عن تجربة التعامل الحكومي وكيف يمكن أن يساهم التفكير الإبداعي في تحسينها.

يشير التفكير الإبداعي في الخدمات الحكومية إلى القدرة على توليد أفكار جديدة وحلول مبتكرة لتحسين جودة الخدمات الحكومية لتلبية احتياجات المواطنين بطرق أكثر كفاءة وفاعلية، يشمل هذا النوع من التفكير استخدام الإبداع والابتكار في تصميم وتقديم الخدمات الحكومية سواء كان ذلك من خلال تطوير إجراءات جديدة، أو استخدام التكنولوجيا بطرق مبتكرة، أو تحسين آليات التواصل وتفاعل المؤسسات الحكومية مع المواطنين.

تتضمن مكونات التفكير الإبداعي في الخدمات الحكومية:

- **التجديد والتحسين المستمر:** من خلال القدرة على إعادة النظر في الإجراءات الحالية وتحسينها بشكل مستمر لتحقيق أفضل النتائج.
- **استخدام التكنولوجيا بشكل مبتكر:** من خلال تكامل التكنولوجيا الحديثة بطرق تعزز التحسين وتحقيق كفاءة أكبر في تقديم الخدمات.
- **تشجيع المشاركة والابتكار من قبل الموظفين:** من خلال تحفيز الموظفين لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم لتحسين العمليات وتقديم خدمات أفضل.
- **تكامل الآراء والتواصل مع المواطنين:** من خلال فهم احتياجات المواطنين وتضمينهم في عمليات اتخاذ القرار بما يساهم في تحسين الخدمات.
- **تعزيز ثقافة الابتكار:** من خلال إقامة بيئة تشجع على التفكير الإبداعي وتحفيز المؤسسات الحكومية لتبني ثقافة الابتكار في كل جوانب أعمالها.

إن تحليل تجربة التعامل الحكومي يتطلب فهماً عميقاً لتفاصيل رحلة المواطن في الخدمة الحكومية، فمن الممكن أن يشمل هذا التحليل مجموعة من العناصر للكشف عن نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص لتحسين تلك التجربة. وأود في هذا السياق استعراض الخطوات اللازمة لتحليل تجربة التعامل الحكومي على النحو التالي:

### أولاً: تحديد نقاط الاتصال

- تحديد جميع نقاط الاتصال بين المتعامل والجهة الحكومية، مثل الزيارات الشخصية، والمواقع الإلكترونية، والتفاعلات عبر مراكز الاتصال الهاتفية.
- تقسيم هذه النقاط إلى مراحل، مثل مرحلة البحث، ومرحلة التسجيل، ومرحلة الاستخدام الفعلي.

## ثانياً: تحليل جودة الخدمة

- تقييم مستوى جودة الخدمة في كل نقطة اتصال.
- تحليل رضا المتعاملين وفهم أسباب الاستياء لديهم.

## ثالثاً: فحص تجربة المستخدم

- تقييم سهولة الحصول على الخدمات الحكومية من وجهة نظر المتعامل.
- تحديد التحديات التي تواجه المستخدمين أثناء التفاعل وكيف يمكن تبسيط هذه العمليات.

## رابعاً: تحليل الزمن المستغرق

- أي تقييم الزمن اللازم لإكمال عملية معينة وتحليله إذا كان يتناسب مع توقعات المتعامل أم لا.

## خامساً: تقييم شفافية العمليات

- فحص مدى شفافية ووضوح العمليات والإجراءات للمتعاملين.
- التحقق من توفر المعلومات والتوجيهات اللازمة عبر وسائل التواصل المختلفة.

## سادساً: استخدام ردود فعل المستخدمين

- جمع ردود فعل المتعاملين من خلال استطلاعات الرضا أو التعليقات عبر وسائل التواصل الاجتماعي.
- تقييم التحسينات المقترحة والشكاوى المحتملة.

## سابعاً: التحليل الجماعي

- المقارنة بين تجارب مختلف المتعاملين والبحث عن الاتجاهات العامة.
- اكتشاف الاحتياجات المشتركة والتحديات التي قد يواجهها جميع المتعاملين.

## ثامناً: تحديد فرص التحسين

- الاستنتاج من التحليل فرصاً لتحسين تجربة المتعامل.
- تقديم توصيات حول كيفية تحسين العمليات أو تطوير الخدمات.

وبهذا لتحليل الشامل لتجربة المتعامل الحكومي، يمكن للجهات الحكومية تحديد المجالات التي يمكن تحسينها لتحقيق خدمات أفضل وبشكل أسلس.

ان تطبيق التفكير الإبداعي في القطاع الحكومي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الخدمات وتحقيق التميز في تقديم الخدمات العامة. ومن الأمثلة على كيفية تطبيق التفكير الإبداعي في القطاع الحكومي:

### 1. منصات الخدمات الإلكترونية المبتكرة

من خلال تطوير منصات إلكترونية مبتكرة لتسهيل إجراءات الخدمات الحكومية. مثال على ذلك هو إطلاق تطبيقات الجوال التي تسمح للمواطنين بتقديم طلباتهم ومتابعة حالتها بشكل فعال.

### 2. استخدام التكنولوجيا في التواصل مع المواطنين

من خلال تطوير نظم الاتصال الذكية واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين تفاعل الحكومة مع المواطنين، سواء عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو منصات الدعم الفني.

### 3. برامج تشجيع الابتكار

من خلال إطلاق برامج تشجيع الابتكار داخل المؤسسات الحكومية، مع توفير منصات للموظفين لتقديم أفكارهم الإبداعية والمساهمة في تحسين الخدمات.

### 4. التفاعل المباشر مع المواطنين

من خلال تنظيم جلسات حوار مباشر بين المسؤولين الحكوميين والمواطنين لفهم تحدياتهم واحتياجاتهم، وتكامل هذه الرؤى في تطوير السياسات والخدمات.

### 5. تحليل البيانات لاتخاذ قرارات فعّالة

من خلال استخدام التحليل البياني والبيانات الضخمة لفحص النتائج وتحديد الفجوات في الخدمات، وبالتالي اتخاذ قرارات استراتيجية لتحسين تلك الخدمات.

### 6. تحسين عمليات التصديق والتوثيق

من خلال تطوير أساليب مبتكرة للتحقق من الهوية والتوثيق، مثل استخدام التقنيات الحيوية أو تقنيات البصمة لتسهيل العمليات الإدارية.

### 7. برامج التدريب وتطوير الموظفين

من خلال إطلاق برامج تدريب مبتكرة لموظفي الحكومة لتعزيز مهاراتهم وتحفيزهم على التفكير الإبداعي في تقديم الخدمات.

### 8. مشاركة المجتمع المدني في صنع القرار

من خلال تطوير آليات لمشاركة المجتمع المدني في عمليات اتخاذ القرار لضمان تلاحم السياسات مع احتياجات المجتمع.

يتطلب تحفيز التفكير الإبداعي في المؤسسات الحكومية إطاراً شاملاً يشجع على التفكير الابتكاري وتبني ثقافة التجديد والإبداع. وسنستعرض بعض الطرق التي يمكن استخدامها لتحفيز التفكير الإبداعي في المؤسسات الحكومية.

### 1. تعزيز ثقافة التفكير الإبداعي

من خلال عقد دورات تدريبية حول التفكير الإبداعي وتنمية المهارات الإبداعية. من خلال تشجيع القادة والمديرين على دعم وتحفيز الموظفين لتبني طرق جديدة وأفكار إبداعية.

### 2. توفير وقت للإبداع

من خلال تقديم وقتاً مخصصاً خلال الأسبوع أو الشهر للموظفين للعمل على مشاريع شخصية أو مبادرات إبداعية.

من خلال دعم التفاعل والتبادل الفكري بين الموظفين في أوقات منفصلة عن المهام الروتينية.

### 3. تشجيع التعاون

من خلال إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات لتشجيع على تبادل الأفكار والتفكير المبتكر. من خلال استخدام منصات التواصل الاجتماعي داخلياً لتسهيل التواصل وتبادل الأفكار بين الموظفين.

### 4. التقدير وتقديم التحفيز المالي

من خلال عرض جوائز أو مكافآت مالية للأفكار الإبداعية والمبادرات الناجحة. القيام بتكريم وتقدير الموظفين الذين يبدعون ويتميزون في تطوير حلول إبداعية.

## 5. تحسين بيئة العمل

- من خلال خلق بيئة عمل تشجع على الفكر الإبداعي، مثل توفير فضاءات للابتكار والاجتماعات غير التقليدية.
- من خلال توفير الموارد اللازمة لدعم الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى مشاريع قابلة للتنفيذ.

## 6. توفير التدريب المستمر

- عقد دورات تعليمية منتظمة حول التفكير الإبداعي وأساليب تحفيز الإبداع.
- من خلال دعم التطوير المهني والتدريب المستمر لتعزيز المهارات الإبداعية.

## 7. التشجيع على قبول الفشل

- من خلال نشر ثقافة تقبل الفشل كجزء من عملية التعلم والتحسين.
- من خلال تشجيع الموظفين على تقديم أفكارهم دون خوف من الانتقاد أو الفشل.

## 8. توجيه التحفيز من خلال أهداف واضحة

من خلال تحديد أهداف ملموسة تركز على تعزيز التفكير الإبداعي وتحقيق التحسينات الملموسة وربط أداء الموظفين بتحقيق الأهداف الإبداعية.

من خلال تبني هذه الإجراءات، يمكن للمؤسسات الحكومية تعزيز ثقافة التفكير الإبداعي وتشجيع الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة تساهم في تطوير وتحسين الخدمات والعمليات.

في ختام هذا المقال حول أهمية دمج التفكير الإبداعي في خدمات القطاع الحكومي، ندرك أن التحديات المتزايدة وتطلعات المواطنين النشطة تجعل من الضروري تبني مفهوم جديد لتقديم الخدمات الحكومية. يعد التفكير الإبداعي جوهرًا لهذا التحول، حيث يمكنه إعادة تعريف وتطوير العمليات والسياسات الحكومية بما يتناسب مع تطلعات واحتياجات المجتمع.

من خلال تحفيز ثقافة التفكير الإبداعي في المؤسسات الحكومية، يمكن أن نشهد تحسیناً فعّالاً في تجربة المتعامل. فالابتكار في الخدمات يمنح المواطنين فرصة الوصول السلس إلى الخدمات وتحقيق تواصل أكثر فاعلية مع الجهات الحكومية والذي بدوره يساهم في بناء ثقة أعمق بين المواطنين والجهات الحكومية. علاوة على ذلك، يساهم التفكير الإبداعي في تحقيق التميز في الخدمات الحكومية. من خلال تبني حلول مبتكرة وتقديم خدمات تلبي توقعات المواطنين بشكل فعال، يعزز من قدرة الحكومة على تحقيق التفوق والاستمرارية والريادة في أداء مهامها.

إن تحول القطاع الحكومي نحو تكامل التفكير الإبداعي ليس مجرد تحسين للعمليات الحكومية، بل هو تجديد شامل للعلاقة بين المواطن والحكومة. ومع تقديم مساحة للإبداع والابتكار، يمكن أن يصبح القطاع الحكومي وكالة للتحويل الإيجابي والرائد في تحقيق التميز في خدمة المواطن وتحقيق تطلعات مجتمعه.

## الرمال المتحركة للحكومات: استشراف المستقبل عام 2040



### المهندس مظفر شاكر اخوارشيده

خبير استشراف المستقبل والابتكار، مؤسس إماكن المستقبل، عضو مجلس المديرين لمنظمة المستقبلين المحترفين.

بينما نلقي نظرة من خلال الضباب على عام 2040، يبدو شكل الحكومات الحالي عرضةً لتحول كبير مدفوعاً بالتقدم التكنولوجي، والتغيرات الديموغرافية، والترابط العالمي غير المسبوق، فإن مستقبل الحكومات سيختلف عن شكله الحالي تمامًا. في هذه المقالة، نستكشف ثلاثة سيناريوهات محتملة وقوى التغيير التي ستشكل الطريقة التي ستعمل بها الحكومات في العقود القادمة.

### نظرة خاطفة على الحاضر:

تعمل الحكومات اليوم في عالم معقد ودائم التغيير نتيجة لعدد من التوجهات الرئيسية، ومنها:

- **التحول الرقمي:** أفادت 67% من الوكالات الحكومية في عام 2022 (استطلاع الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية 2022) أنها مستعدة رقمياً بدرجة متوسطة. ومع ذلك، يعتبر 22% فقط أنفسهم متحولين رقمياً بالكامل، مما يسلط الضوء على رحلة التحول الرقمي المستمرة.
- **تآكل الثقة:** يكشف مؤشر إدلمان Edelman العالمي للثقة لعام 2023 أن 57% فقط من المواطنين في العالم يثقون بحكومتهم، مسجلاً انخفاضاً للعام الخامس على التوالي! وهذا يبرر الحاجة إلى قيام الحكومات بإعادة بناء الثقة من خلال الشفافية وتعزيز مشاركة المواطنين.
- **التفاوت الاقتصادي:** يذكر تقرير مختبر عدم المساواة العالمي أن أغنى 1% فقط من البشر يمتلكون أكثر من نصف ثروة العالم، مما يسلط الضوء على التحدي المستمر المتمثل في عدم المساواة في الدخل الذي تحتاج الحكومات إلى معالجته من خلال التدخلات السياسية (مختبر عدم المساواة العالمي، 2023).
- **تغير المناخ:** يحذر تقرير الهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ (IPCC) من عواقب وخيمة في حال عدم اتخاذ إجراءات فورية لمكافحة تأثيرات التغير المناخي. حيث أصبح تكيف الحكومات مع تغير المناخ واستراتيجيات التعامل مع تأثيراته أولوية ملحة على نحو متزايد (تقرير التقييم السادس للهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ).
- **الاستقطاب السياسي:** يذكر مركز بيو للأبحاث عن ارتفاع الاستقطاب السياسي في العديد من البلدان، مما يؤدي إلى جمود وصعوبة في معالجة التحديات المعقدة (مركز بيو للأبحاث، 2023). وبالتالي تحتاج الحكومات إلى إيجاد طرق للتقريب بين الأطراف ووجهات النظر المختلفة وتعزيز الحوار البناء.

ترسم هذه الاتجاهات صورة لمشهد الحوكمة العالمية الذي يواجه فرصاً وتحديات على حد سواء. نعلم جميعاً أن التقدم التكنولوجي يمكننا من تبسيط العمليات وتعزيز مشاركة المواطنين، لكن تظل المخاوف بشأن خصوصية البيانات وخسارة الوظائف نتيجة لذلك قائمة. إن بناء الثقة ومعالجة عدم المساواة الاقتصادية ومكافحة تغير المناخ هي قضايا ملحة تتطلب إجراءات جريئة وتعاوناً دولياً.

حتى نتمكن من الاستعداد والتعامل مع هذه التحديات والاستفادة من الفرص، فيجب علينا رسم صور بديلة للمستقبل. لذلك، سوف نستكشف ثلاثة سيناريوهات محتملة تلقي الضوء على هذه الصور المستقبلية:

## السيناريو الأول: المصمم الخوارزمي

تخيل عالماً أصبح فيه خوارزميات الذكاء الاصطناعي بمثابة المهندسين الخفيين لحياتنا اليومية، حيث تدمج شفرتها بسلاسة في نسيج الحكومات وخدماتها، في هذا المستقبل سيتم إسناد المهام الإدارية المتكررة إلى الذكاء الاصطناعي، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتبسيط العمليات. كما ستجيب برامج الدردشة الرقمية على استفسارات المواطنين، وتحلل القوانين، بل تقترح مشاريع تشريعية فعالة بسرعة البرق دون الحاجة للدخول في متاهة العملية التشريعية التقليدية. البيانات الضخمة هي المصدر الأكبر، والوحيد، لاتخاذ القرارات، حيث تقوم الخوارزميات باستخلاص وتحليل المعلومات من بيانات المواطنين الضخمة لإصدار القرارات والسياسات اللازمة. تصبح البرامج الاجتماعية المخصصة، ومنع الجرائم الاستباقية، وتخصيص الموارد بناءً على الاحتياجات في الوقت الفعلي عملاً اعتيادياً للحكومات. سيتفاعل المواطنون مع الحكومة بشكل أساسي من خلال المنصات الرقمية، ويتفاعلون مع المساعدين الافتراضيين ومنصات الألعاب للحصول على الخدمات الحكومية. تخيل في هذا المستقبل تجارب التصويت على القوانين والقرارات الحكومية من خلال تقنيات الواقع الغامرة كالميتافيرس، والمشاورات التفاعلية حول السياسات، والمساعدين الشخصيين من الذكاء الاصطناعي الذين يعملون كبوابة للتفاعل مع الحكومة.

ومع ذلك، فإن هذا العالم المثالي الخوارزمي ليس خالياً من الجوانب المظلمة. حيث سيشكل استبدال الوظائف بسبب الأتمتة تهديداً كبيراً، مما يهدد استقرار المجتمع ويتطلب حلولاً مبتكرة. يثير التمييز المحتمل في خوارزميات الذكاء الاصطناعي مخاوفاً جدية بشأن العدالة والمساواة في المعاملة الحكومية مع الفئات المختلفة في المجتمع، بينما تتطلب الاعتبارات الأخلاقية المتعلقة بخصوصية البيانات والتلاعب بها إجراءات مدروسة بعناية.

## السيناريو الثاني: النسيج اللامركزي

على النقيض التام لعالم المصمم الخوارزمي المركزي، فكر في رؤية مستقبلية تنتقل فيها الحكومات من المركزية الحالية إلى حكومات لامركزية وتشاركية، حيث يتم تصميم الحكومات في نسيج ديناميكي من الحكومات. تخيل حكومات المدن تطور النماذج الاقتصادية البديلة، والمجتمعات المحلية تصوغ أنظمة بيئية مخصصة لها، والتحالفات الإقليمية التي تعالج التحديات المشتركة مثل ندرة المياه أو تطوير الطاقة المتجددة. تسهل التكنولوجيا المشاركة المباشرة للمواطنين في الحكم المحلي من خلال أنظمة التصويت القائمة على البلوكتشين blockchain، والمنتديات المجتمعية عبر الإنترنت، والمبادرات السياسية التي يقودها المواطنون. سوف تمكن المنح المالية الصغيرة الابتكارات على النطاق المحلي، وتشكل تعليقات المواطنين المباشرة عبر منصات التواصل الاجتماعي المدخل الرئيسي لتخصيص الميزانيات، وتشجع المنصات الإلكترونية على حل المشكلات التي تتراوح من التعليم إلى تطوير البنية التحتية بصورة تعاونية.

على الرغم من ذلك، فإن هذا النسيج اللامركزي يطرح مجموعة تحديات جديدة. حيث سيتطلب الحفاظ على التماسك الوطني مع الاستقلالية المحلية مفاوضات وتعاوناً دقيقين. يصبح ضمان الوصول العادل إلى الموارد والتكنولوجيا عبر المناطق المختلفة أمراً بالغ الحساسية، وسوف تتطلب التحديات العالمية مثل الأوبئة أو تغير المناخ أشكالاً مبتكرة من التعاون.

## السيناريو الثالث: مفترق طرق غير متوقع

أخيراً، يجب أن نعترف بإمكانية حدوث حدث غير متوقع أو اختراق تكنولوجي يعيد تشكيل المشهد الكامل للحكومات. تخيل عالماً في عام 2040 حيث عمل حدث مناخي كارثي على تغيير شكل المجتمعات بشكل جوهري، أو ربما يتسبب هجوم إلكتروني واسع النطاق بضرب البنية التحتية الحيوية، أو قد يؤدي اختراق في مجال التكنولوجيا الحيوية إلى ظهور الذكاء الاصطناعي الواعي. سوف تتطلب مثل هذه الأحداث غير المتوقعة تدخلات حكومية سريعة، وبنية تحتية جديدة، وحتى صيغ اجتماعية متطورة.

إن الطبيعة الحقيقية لهذه الأحداث غير المتوقعة، أو ما نسميه في استشراف المستقبل بـ "البجعة السوداء" تجعل من الصعب الاستعداد والتعامل معها، حيث تتطلب قدرة هائلة على التكيف، والمرونة، واتخاذ القرارات السريعة من جانب الحكومات. بالإضافة إلى ذلك، إذا تجاوز الذكاء الاصطناعي البشري، فإن تأثيره على الحكومات سيكون ثورياً بكل معنى الكلمة، مما يجبرنا على التفكير في أشكال جديدة للحكومات، اعتبارات أخلاقية غير معقولة حالياً، وحتى نماذج حوكمة للذكاء الاصطناعي مبتكرة.

## ما وراء السيناريوهات: صناعة مستقبلنا

هذه السيناريوهات ليست نبوءات، بل بالأحرى تجارب فكرية لتحفيز الاستكشاف والحوار، حيث من المحتمل أن يكون المستقبل الفعلي للحكومات في عام 2040 هو تفاعل معقد بين كل هذه الاتجاهات، متأثراً بعدد لا يحصى من العوامل الأخرى. بينما نلقي نظرة على المستقبل، من الضروري أن نتذكر أننا لسنا مراقبين سلبيين، بل مشاركين فاعلين في تشكيل ملامحه، فمن خلال المشاركة الفعالة في الحوار الصريح واتخاذ إجراءات استباقية، يمكننا ضمان أن مستقبل الحكومات في عام 2040 لن يكون مجرد تخيل، بل سيشكل بفعالية من أجل عالم أفضل.

## مشاركة وفد مركز الملك عبدالله الثاني للتميز في مؤتمر MENAPAR-CAIRO بدعم من برنامج التعاون الدولي الألماني (GIZ)

شارك وفد من مركز الملك عبدالله الثاني للتميز في مؤتمر MENAPAR-CAIRO الذي عقد في الجامعة الأمريكية في القاهرة في جمهورية مصر العربية في الفترة ما بين 7 الى 10 كانون أول 2023 وبدعم من التعاون الدولي الألماني (GIZ) في إطار مشروع تطوير الحوكمة لدعم مشاريع الإصلاح الأردنية PARTner والممول من قبل الوزارة الاتحادية الألمانية للتعاون الاقتصادي والتنمية (BMZ). تكون الفريق الأردني المشارك من د. إبراهيم الروابدة مدير المركز وم. رابعة العجارمة ود. علا زواتي/خبراء المركز وم. وداد قطيشات وم. هيثم القعقاع من وحدة إدارة وتنفيذ برنامج تحديث القطاع العام في رئاسة الوزراء ود. شاكر العدوان من قسم الإدارة العامة - جامعة اليرموك ود. وعد الشوبكي من الجامعة الأردنية وشروق الهاشم-مديرة مركز القيادات الحكومية/ والسيد شاكر المصري من معهد الإدارة العامة من معهد الإدارة العامة والسيدة سري خزاعي من برنامج الGIZ .



### تفعيل نموذج التميز الأردني (KACE-5.0) - التقدم نحو المستقبل

**الدكتور إبراهيم الروابدة**  
المدير التنفيذي لمركز الملك عبدالله الثاني للتميز

يواجه الأردن تحديات اقتصادية واجتماعية متعددة بحيث تم تطوير وتنفيذ العديد من المبادرات والبرامج لمواجهةها على مدى السنوات الماضية لتعزيز مستقبل الأردن المستدام نحو مزيد من الاستقرار والازدهار. كما يبحث المعنيون بالشأن العام في الأردن عن أداء ونتائج أفضل من الحكومة الأردنية، وبالتالي برزت الحاجة إلى نقلة نوعية للتغلب على التحديات وتحقيق الأهداف المحددة في الرؤى الوطنية الجديدة للتقدم نحو المستقبل 2033. لذلك، قام مركز الملك عبدالله الثاني للتميز بتطوير نموذج التميز الحكومي الأردني الجديد (KACE-5.0)، والذي تم تطويره بناءً على أفضل ممارسات من جهة وبما يتماشى مع المستوى الحالي لنضج التميز داخل المؤسسات الحكومية الأردنية، من جهة أخرى. وقد أخذ النموذج الجديد بعين الاعتبار احتياجات وتوقعات المواطنين الأردنيين والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي حدثت في الأردن والمنطقة.

ومن المتوقع أن يؤدي تفعيل نموذج التميز الحكومي الأردني الجديد الذي تستند عليه عملية تقييم أداء الجهات الحكومية العاملة إلى تقديم صورة جلية عن الاتجاه الذي تسلكه الجهات الحكومية في الاردن بتطبيق الرؤى المستقبلية.

تعرض هذه الورقة الإطار العام للنموذج ومعايير وآلية استخدامه كأداة للحوكمة والتطوير الإداري، والذي ينبغي أن يكون له أثر ملموس على المواطنين، وتحسين الخدمات، وتعزيز الثقة في كفاءة وفاعلية القطاع العام، مع إبراز دور المساءلة والمحاسبة، وتحديد نتائج الأداء في الخدمات العامة المقدمة للمواطنين وتحقيق التقدم نحو الرؤية المستقبلية الجديدة.



## دراسة حول القيادة المرنة في أوقات الأزمات: إحدى مؤسسات القطاع العام كحالة دراسية

علا خالد الزواتي<sup>1</sup>، رابعة العجارمة<sup>2</sup>، فراس الهيجاوي<sup>3</sup>

تخضع مؤسسات القطاع العام للتغيير المستمر نتيجة لديناميكيات المجتمع المتغيرة باستمرار، أو التطورات التكنولوجية، أو الأزمات المفاجئة غير المتوقعة التي تخلق حالة من الغموض أو ما يسمى بـ "الفوكا"، وهي التقلبات وعدم اليقين والغموض والتعقيد. وقد كان على المؤسسات تعديل ممارساتها التقليدية لتصبح القيادة الرشيقة عامل نجاح حاسم في التنبؤ بالتغيير واتخاذ الإجراءات الملائمة للتعامل معها.

وفي إطار الإصلاحات السياسية والاقتصادية والإدارية في الأردن، من المتوقع أن تتجاوز مؤسسات القطاع العام بسرعة ومرونة وبشكل مدروس وقابل للتكيف مع التحديات الناجمة عن خرائط التحديث التي تهدف بشكل رئيسي إلى تحسين نوعية حياة المواطنين.

تناقش هذه الورقة المحاور الأساسية للمرونة والتي تم تحديدها من خلال مراجعة شاملة للأدبيات. حيث تم تحديد خمس أبعاد رئيسية لمرونة القيادات في أوقات الأزمات لتشمل استشعار التغيير، وبناء الثقة، وتوقع التغيير، والابتكار والتعاون، وصنع القرار. وتم تطبيق هذه المحاور في إحدى المؤسسات الحكومية الأردنية "بنك تنمية المدن والقرى"، كدراسة حالة لتقييم أداء القيادة ومرونتها في أوقات الأزمات باستخدام استبيان يتكون من 22 سؤالاً وفقاً للمحاور الخمس. وقد أشارت النتائج إلى أن قيادة البنك أبدت نجاحاً في استشعار التغيير وبناء الثقة وتحديد الإجراءات للتعامل مع التغيير والأزمات. إلا أن هناك حاجة لتعزيز التعاون مع أصحاب المصلحة لتبني أساليب مبتكرة في إدارة التغيير. وتمكين الموظفين من اتخاذ إجراءات فعالة للاستفادة من المهارات المتنوعة، وتعزيز المرونة، وتسريع حل المشكلات.

يساهم هذا البحث في الأدبيات الموجودة من خلال تقديم نهج "متكامل" لمرونة القيادة، يشمل خمسة أبعاد. وهو بمثابة أداة قيمة لقياس مستوى مرونة قيادة القطاع العام وتحديد مجالات التحسين. وتوصي الورقة ببرنامج وطني للقيادة الحكومية يتمحور حول المرونة، يعنى بتزويد القادة بالأدوات الأساسية لتعزيز ثقافة التفكير المستقبلي وتوقع التغيير. بالإضافة إلى ذلك، تقترح الورقة إدراج المهارات المهنية المطلوبة لمرونة القيادات وقدرتها على التكيف مع البيئات المعقدة وسريعة التغير ضمن إطار الكفاءات العامة للقيادة. وتخلص الورقة إلى أهمية تمكين القادة أثناء الأزمات، وتعزيز الشمولية والتعاون مع مختلف أصحاب المصلحة، وتسهيل تفويض السلطات بشكل سريع ومركّز.

وتدعو هذه الورقة إلى إجراء مواضيع بحث مستقبلية تشمل عينات أكبر من الأردن ومؤسسات القطاع العام في المنطقة. ويقترح استخدام أساليب متنوعة لجمع البيانات وتحليل استدامة القيادة المرنة في القطاع العام طويل المدى.

شكر وتقدير لمدير عام بنك تنمية المدن والقرى لمساعدته في توفير الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ البحث.

1. شركة إفادة للاستشارات، الأردن
2. شركة إفادة للاستشارات، الأردن
3. بنك تنمية المدن والقرى، الأردن

## إدارة الابتكار الحكومي: التحديات والفرص



الدكتور شاكر احمد العدوان  
قسم الإدارة العامة - كلية الاعمال - جامعة اليرموك

هدفت الدراسة الى تحديد التحديات التي تواجه إدارة الابتكار الحكومي في القطاع العام الأردني. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي لجمع البيانات اللازمة للدراسة ولتحقيق أهدافها من خلال اجراء 25 مقابلة شبه مهيكلة مع عدد من الخبراء ومقيمي جوائز الابتكار الحكومي، بالإضافة الى عدد من مديري التطوير المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الأردني. في ضوء تحليل بيانات الدراسة خلصت الدراسة الى عدد من النتائج والاستنتاجات ذات العلاقة بتحديات إدارة الابتكار الحكومي في القطاع العام الأردني منها: ان إدارة الابتكار في المؤسسات الحكومية الأردنية تتم بطريقة فردية وليست مؤسسية، حيث يعد الموظف او المدير المصدر الأساسي للابتكار، ونقص الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار، وغياب رؤية واضحة للابتكار، وضعف العمل المؤسسي لإدارة الابتكار الحكومي، عدم وجود رؤية استراتيجية وخطة او استراتيجية وطنية للابتكار على المستوى الوطني، البيروقراطية السلبية والروتين المفرط، ونقص الحوافز والمكافآت المقدمة للموظفين، ونقص التدريب ولا سيما التخصصي منه، ونقص الموارد المالية، وأخيرا تأثير الصومعة.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدة توصيات على النحو التالي:

1. وضع معايير خاصة لاختيار القيادات والموظفين في القطاع العام على أساس المعرفة والخبرة والكفاءة.
2. إنشاء وحدة تنظيمية تعنى بالابتكار في القطاع العام الأردني بدءاً من تلقي المقترحات الابتكارية ومروراً بإجراء دراسة الجدوى لتنفيذها ضمن خطط محددة وقابلة للتطبيق.
3. نشر وترسيخ ثقافة الإبداع والابتكار من خلال توفير التدريب المناسب وإنشاء مختبرات الابتكار وتخصيص أوقات ضمن ساعات العمل الرسمية لمناقشة مشاكل العمل من أجل إيجاد وتصميم حلول مبتكرة لهذه المشاكل.
4. إعادة النظر في الهياكل التنظيمية الحكومية، واعتماد ممارسات اللامركزية، وتقليص المستويات الإدارية الهرمية بما يعزز مشاركة الموظفين ونقل المعرفة لتحسين العملية الابتكارية.
5. تخصيص الموارد المالية الكافية في الموازنات الحكومية لدعم عملية الابتكار وإنشاء البنية التحتية اللازمة للابتكار.
6. إنشاء مركز للابتكار الحكومي (GIC) وربطه مع جهات عليا في الدولة وتكليفه بصياغة سياسات الابتكار ومتابعة الخطط الاستراتيجية للابتكار في الجهات الحكومية الأردنية.
7. بناء مؤثر وطني للابتكار الحكومي، وبناء علاقات تعاون استراتيجية بين الحكومة ومؤسسات التعليم العالي كالجامعات، وأخيرا إنشاء حاضنات للابتكار الحكومي وتشكيل فريق وطني للابتكار.



## تجديد الحوكمة لعصر التكنولوجيا: رؤى من إصلاح القطاع العام في الأردن

د. وعد الشوبكي  
الجامعة الأردنية / عمان - الأردن

تبحث الدراسة في التحديث الحالي للقطاع العام لمعالجة الحقائق الجديدة على المستويين الوطني والعالمى، مع التركيز على استخدام التقدم التكنولوجى كوسيلة لتحقيق أهداف القطاع العام الفعالة والمستدامة والمستجيبة. ويحلل على وجه الخصوص تحديث القطاع العام الأردنى الحالى لمعالجة خيارات الإدارة الاستراتيجية للإصلاحات العامة الحالية وتصور التحديات المحتملة التى ستواجهها الإدارة أثناء تحديث القطاع العام. وقامت الباحثة بتحليل لسياسات والقوانين الأردنية المتعلقة بتحديث القطاع العام (خارطة الطريق لتحديث القطاع العام) ثم قامت بتشكيل لجنة مكونة من 10 خبراء من الذين عملوا على تطوير ومناقشة خارطة الطريق لتحديث القطاع العام. ويضم الخبراء أكاديميين وممارسين يعملون مع الحكومة والمنظمات غير الحكومية. تتراوح خبرتهم من 9 إلى 30 سنة. وتضم اللجنة الذكور والإناث. وقد حدد التحليل ثلاثة أنواع فيما يتعلق بالخيارات الاستراتيجية: مجال تقديم الخدمات، ومجال الإمكانيات الديمقراطية، وصنع السياسات التفاعلية. وحددت النتائج الأولية التحديات المحتملة؛ أهمها، أن حجم وتعقيد الهياكل الحكومية القائمة يحدان من قدرتها على التكيف مع الحكومة الإلكترونية الناشئة، وعدم قدرة السلطات العامة القائمة على الحركة يتعارض مع المرونة التى تتطلبها الحكومة الإلكترونية، كما أن التوظيف الغامض وغير الفعال للنخبة يعيق تنفيذ الإصلاح فى الأردن.

إن اعتماد القطاع على الحكومة يحد من تنفيذ خطة الإصلاح الحكومية، كما أن الافتقار إلى استقلالية الحكومة المدنية يعيق قدرة الحكومة على تنفيذ إصلاح القطاع العام الحالى، كما أن المقاومة الثقافية للحكومة الإلكترونية وانعدام الثقة فى التقنيات الجديدة تشكل تحدياً أمام تنفيذ الإصلاحات القطاع العام.



## التعامل مع تحديات القيادة في أوقات الاضطرابات أثر القيادة الأخلاقية على بيئة عدم التأكد والاضطراب، دراسة ميدانية في الوزارات الحكومية الأردنية

شروق الهاشم

مديرة مركز القيادات الحكومية/ معهد الإدارة العامة

موضوع القيادة الأخلاقية أصبح محور اهتمام كبير في مجالات الإدارة والأعمال، تتناول القيادة الأخلاقية القدرة على إدارة الفرق واتخاذ القرارات بطريقة تتسم بالنزاهة، الصدق، عندما يتبنى القادة مبادئ القيادة الأخلاقية، يساهمون في بناء ثقافة مؤسسية متميزة محورها ثقة الفريق وتعزيز الروح الإيجابية داخل العمل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي، يتطلب هذا نهجاً مبتكراً لاتخاذ القرارات، حيث يتم النظر إلى الآثار الأخلاقية للخيارات المطروحة، ومع تطور العالم الحديث وازدياد تعقيداته وتشتته، أصبحت القيادة الأخلاقية أكثر أهمية لضمان استدامة النجاح المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة.

هدفت الدراسة بشكل رئيس التعرف على أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها: (الاحترام، والخدمة، والتوجه الاخلاقي) في بيئة عدم التأكد في الوزارات الأردنية، وكذلك التعرف إلى مستوى القيادة الأخلاقية وبيئة عدم التأكد، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واختبار فرضياتها، واللاجبة عن تساؤلاتها، حيث يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات القيادية والإشرافية في عدد من الوزارات الأردنية، وبلغ عددهم (625) فرداً، ضمن المسميات الوظيفية (أمين عام، نائب/ مساعد أمين عام /مدير إدارة/ مدير وحدة / مديرية / رئيس قسم)، حسب إحصائية تصنيف ديوان الخدمة الأردني.

تم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية من مجتمع الدراسة، بجميع فئاته من المسميات الوظيفية اعلاه، وبناءً على ذلك فإن حجم عينة الدراسة المناسبة من مجتمع الدراسة هو (242) فرداً بالمستويات القيادية والإشرافية في الوزارات الأردنية، وتم استرجاع (209) استبانة صالحة، بنسبة بلغت (86.3%). توصلت الدراسة أن مستوى القيادة الأخلاقية في الوزارات الأردنية جاء بدرجة مرتفعة، في حين جاء مستوى بيئة عدم التأكد بدرجة متوسطة، كما دلت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها الاحترام، والخدمة، والتوجه الاخلاقي) في بيئة عدم التأكد، في الوزارات الأردنية. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسة القيادة الأخلاقية في الوزارات الأردنية، لدورها المهم في بيئة عدم التأكد، مع ضرورة تقديم التدريب والتوجيه للموظفين في الوزارات حول كيفية تحليل بيئة عدم التأكد والتنبؤ بالمخاطر والتحديات المحتملة.