



مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

King Abdullah II Center for Excellence

# منارة التميز<sup>٩٣</sup>

## المجلة العلمية<sup>٣</sup>

العدد السادس

2019

## أعزّاءنا القراء .... أهل التميّز وعزوته

نرحب بكم في العدد السادس 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 بمقال مركز الملك عبدالله الثاني للتمييز بعنوان المتسوق الخفي .. مرجع للتحسين المستمر، ثم يليه مقال حول اختراع الحكومة ... جوائز التميز خطوة على الطريق، بعد هذا تقرؤون عن استشراف المستقبل في القطاع العام ثم يليه موضوع القيادة المؤثرة؛ بين المفهوم والتطبيق بعدها مقال حول استراتيجيات المؤسسات الشرطية ثم نموذج شامل وعملي للرشاقة المؤسسية، ثم الحديث عن الطريق إلى التميز: مركز خدمة "سبع نجوم"، ثم يليه مقال بعنوان شاركنا استراتيجيتك: القطاع الصحي، وبعدها مقال حول كيف تكون سفيرا للتمييز في مؤسستك، وبعدها نتطرق للحديث حول تضمين إدارة استمرارية الأعمال في ثقافة المنظمة، ثم يليه مقال شركة المناصير لصناعة الإسمنت بالجائزة للحديث عن جوهر مشاركتها في الجائزة ونختم بمقال حول التميز الذي نريد.

كلّنا أمل أن تستفيدوا ممّا ستوفره المجلة من مواد ثقافية وعلمية وعملية متطلعين إلى تفاعلكم معنا وإبداء ملاحظاتكم ومقترحاتكم وإثرائها بمشاركاتكم وأبحاثكم ودراساتكم التي ستساهم في تطوير المجلة والارتقاء بها، ليوصل المركز المضي قدماً وبأقصى عزيمة لتحقيق الغاية التي أنشئ من أجلها والتي ستساهم إن شاء الله بالارتقاء بمفهوم التميّز في أردننا العزيز.

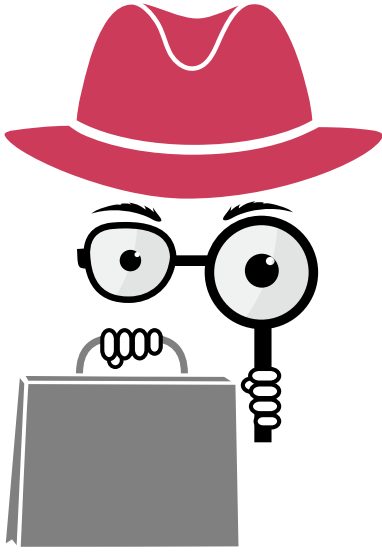
والله ولي التوفيق والنجاح...

# قائمة المحتويات

2	المتسوق الخفي ... مرجع للتحسين المستمر
4	إعادة اختراع الحكومة ... جوائز التميز خطوة على الطريق
7	استشراف المستقبل في القطاع العام
9	القيادة المؤثرة، بين المفهوم والتطبيق
15	استراتيجيات المؤسسات الشرطية
20	نموذج شامل وعملي للرشاقة المؤسسية
23	الطريق إلى التميز... مركز خدمة 7 نجوم
25	شاركنا استراتيجيتك: القطاع الصحي
29	كيف تكون سفيرا للتميز في مؤسستك
32	تضمين إدارة استمرارية الأعمال في ثقافة المنظمة
38	جوهر مشاركتنا في الجائزة.. شركة المناشير لصناعة الإسمنت
40	التميز الذي نريد...

# المتسوق الخفي ... مرجع للتحسين المستمر

أطلق مركز الملك عبدالله الثاني للتميز جائزة للتميز الحكومي في العام 2002 بعنوان "جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية"، والتي تم تصميمها لدمج وتعزيز معايير التميز داخل المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع العام. تسعى هذه الجائزة إلى تشجيع المؤسسات على الأداء بما يطابق أو يفوق المعايير والممارسات الفضلى العالمية، وهو الأمر الذي من شأنه تنشئة قطاع عام أكثر كفاءة وقدرة على تنمية المجتمعات المحلية وتطويرها. تمنح الجائزة لعدة فئات مختلفة بناءً على عملية تقييم منتظم لكل جهة من الجهات المشاركة، بحيث يشمل التقييم على التدقيق، ورضى متلقي الخدمة، وبرنامج المتسوق الخفي.



هذا وقد تم بناء برنامج المتسوق الخفي حول معايير جائزة الخدمة الحكومية المتميزة وملاءمتها مع الوضع الراهن للقطاع العام الأردني، فهذه المعايير تمكنا من معرفة مستويات الأداء والامتثال المستخدمة داخل المؤسسات من خلال استخدام أدوات وقدرات متطورة. ولقد أثمر هذا البرنامج عن تقديم دراسة مستمرة لمستوى تقديم الخدمات وسلوكيات الموظفين. ففي نهاية المطاف، يكمن الهدف الرئيسي من هذا البرنامج في تقييم وتصنيف هذه المؤسسات بالاستناد إلى مجموعة محددة من المعايير التي تعكس تجربة رضى متلقي الخدمة الفعلية وما اختبروه عند التعامل مع هذه المؤسسات. تم انشاء البرنامج من خلال خمس مراحل رئيسية: (1) تصميم الاستبيان ومصفوفة التقييم (2) توظيف وتدريب المتسوقين (3) الزيارات التجريبية (4) مرحلة العمل الميداني والمصادقة (5) التقارير والتغذية الراجعة.

ولضمان تغطية جميع نواحي التقييم بغية تصميم استبيان مناسب، تم اتباع المعايير العالمية للمتسوق الخفي؛ وتطبيق سيناريوهات مختلفة لضمان التحقيق في كافة الخدمات التي تقدمها المنظمة المقررة، ومن ثم تصميم مصفوفة تقييم خاصة بهذا الاستبيان لتقوم باحتساب النقاط بحصافة. استند التقييم إلى زيارات فعلية إلى الجهات المعنية واتصال هاتفي لتقييم مركز الاتصالات في الجهات التي تقدم هذه الخدمة. ولقد تم تخصيص الجزء الأكبر من العلامة للزيارة الفعلية، بحيث شكلت 90% من مجموع العلامة الكلي، أما التقييم الهاتفي فقد حظي بالنسبة المتبقية وهي 10%.

بعد القيام باختبار الاستبيانات، تم توظيف المتسوقين ذوي الخبرة من قاعدة واسعة لبيانات المتسوقين عبر الأردن، واستندت عملية اختيار هؤلاء المتسوقين على سجل حافل بإنجاز مهام المتسوق الخفي مع القطاع الخاص. وبعدها، خاض المتسوقون مرحلة تدريبات صارمة ومجموعة من الاختبارات رافقها طقة من التغذية الراجعة المستمرة والمغلقة، وهو الأمر الذي ساعد في نهاية المطاف على بقاء المتسوقين غير متحيزين وغير مكشوفين أثناء قيامهم بإتمام معاملاتهم المعتادة.

# المتسوق الخفي ... مرجع للتحسين المستمر

ولقد تمثلت إحدى أبرز التحديات التي تم مواجهتها خلال البرنامج في إيجاد متسوقين كفؤين في المناطق النائية للقيام بمهام شبيهة، إذ كون المتفوقين من ذات منطقة المؤسسة التي يجري تقييمها يعد أمراً حاسماً لضمان تجنب جذب الانتباه إلى المتسوق أثناء قيامه بالزيارة. أما التحدي الآخر فتمثل بصعوبة تقييم جهات معينة نظراً للقيود الحكومية، ولقد تمكنا من اجتيازه من خلال مرافقة مواطنين فاعلين أثناء قيامهم باستكمال معاملات فريدة من نوعها في هذه الجهات والمناطق. وفي بعض الحالات القصوى، قام المتسوقون بالانتظار خارج المؤسسة لحين استكمال المواطن للزيارة حتى يحصلوا منه على رأيه وتقييمه الموضوعي للزيارة. بالإضافة إلى ذلك، تمت مواجهة تحدٍ رئيسي آخر وهو الإبقاء على سرية البرنامج حفاظاً على مصلحة كل من البرنامج والمتسوقين أنفسهم.

قبيل إطلاق العمل الميداني الرسمي، عقدت مجموعة من الزيارات التجريبية الأولية لكل من الجهات المشاركة في البرنامج قبل شهر واحد من عقد الزيارات الفعلية. ولقد تمت مشاركة نتائج هذه الزيارات التجريبية مع الجهات المعنية، مقدمة لهم فرصة الاطلاع على نتائج التقييم بشأن أي مواصفات أو مواضيع اهتمام، والتي كان سيتم ملاحظتها خلال المرحلة الفعلية للعمل الميداني لولا القيام بذلك. أما العمل الميداني، فقد تم عقده ما بين نيسان 2019 وأيلول 2019، وخلال هذه الفترة تمكن المندوبون وما يزيد عن 100 متسوق خفي من الخاضعين لتدريبات عالية من القيام بـ 315 زيارة، مع إدخال كل زيارة منها إلى النظام من خلال واجهة موبايل مخصصة تسمح بالمصادقة الفورية عليها من قبل فريق متخصص، كما توفر تغذية راجعة فورية عن كافة الزيارات. ونظراً لأهمية جودة البيانات واعتبارها أولوية رئيسية، فقد تم توكيل مجموعة من المختصين للتحقق من جودة كل زيارة في غضون 24 ساعة من حصولها، والذين تم اختيارهم على وجه التحديد لكونهم متمرسين في العمل مع الحكومي، ولما حصلوا عليه أيضاً من تدريبات تعنى بالاهتمام بالتفاصيل.

تولى فريق من الخبراء، ممن يمتلكون خبرة متراكمة تزيد عن 20 عاماً، الإدارة اليومية لهذا المشروع خلال فترة العمل الميداني وعملية المصادقة، فقاموا بالإشراف على جودة البيانات والتأكد من تسليم النتائج في الوقت الفعلي من خلال توظيف أحدث حل إلكتروني، والذي تم تصنيفه عالمياً كأحد أفضل منصات التسوق الخفي الإلكتروني. وبعد الانتهاء من المشروع، صمم الفريق تقريراً شاملاً لكل جهة مشاركة في البرنامج شمل على التفاصيل الكاملة للتغذية الراجعة والتي تم الحصول عليها من الزيارات السبع الخاصة بكل جهة.

سيتم مشاركة هذه التقارير، التي تجسد روح الجائزة المصممة لتشجيع التميز في القطاع العام، مع قيادة كل جهة وكل منظمة مضافاً إليها توصيات احترافية مخصصة ومبنية على النتائج والاكتشافات الناجمة عن كافة الزيارات. ومن المتوقع أن تخدم هذه النتائج كدليل للجهة المشاركة حتى تعمل على تحسين أداء تقديم الخدمات ومنح سكان المملكة الأردنية الهاشمية أفضل خدمة وتجربة في جميع المؤسسات الحكومية.

# إعادة اختراع الحكومة ... جوائز التميز خطوة على الطريق



أياد عبدالله شعبان  
مستشار الجودة والتطوير المؤسسي

لا شك أن (إعادة اختراع الحكومة) أو (تجديد الحكومة) ليس تعبيراً مجازياً أو إثارة لغوية، بل هو ضرورة لا بد منها، حيث تغيرت الفكرة التقليدية عن دور الحكومة بشكل ملحوظ في الآونة الأخيرة. وليس الهدف هنا هو انتقاد الحكومة أياً كانت، وإنما هو تسليط الضوء على قدرة المؤسسات الحكومية على التحوّل إلى مؤسسات متجددة ومرنة ومستجيبة قادرة على صنع الحلول من خلال الرؤية بعين جديدة تبحث عن التميز وتستشرف المستقبل وتساهم بشكل فاعل في تشكيله من خلال إعادة النظر في وظائف الحكومة والإدارة الحكومية عموماً، أي أن الأمر يتعلق بالحديث عن تطوير الحكومة والعمل الإداري العام أكثر من أي شيء آخر، فالإدارة الحكومية مثل إدارة القطاع الخاص قادرة على التكيف مع روح العصر وإعادة اختراع نفسها من حين لآخر وفي الواقع لقد كان أول من أشار لهذا المفهوم كلاً من المؤلفين ديفيد أوزبورن وتيد غابيلر **Osborne and Gaebler** في كتابهما إعادة اختراع الحكومة **Re-inventing Government** حيث تنطلق فكرة إعادة اختراع الحكومة من عدة مبادئ هي: أن الحكومة ليست شراً لا بد منه - كما يظن الكثيرون - بل هي ضرورية وهامة وأساسية لكل المجتمعات المتحضرة، وأن العاملين في الحكومة ليسوا هم أساس المشكلة المتمثلة في تراجع الإنتاجية ومستوى الخدمات ولكن النظام الإداري هو السبب، وأن الحكومات بمركزيتها وبيروقراطيتها لا ترقى إلى مستوى التحديات والمتغيرات السريعة التي تواجه عصر المعلومات، وأن المشكلة الأساسية لا تتمثل في تخفيض أو زيادة الإنفاق وإنما في كيفية جعل الحكومة فعّالة مرة أخرى، وأخيراً فإن نجاح أي حكومة في مسعاها للتطور لا يتأتى إلا من خلال هدفها الأسمى الذي تؤمن به والتمثل في مدى قدرتها على تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص.

**وعلى جميع الأحوال، يمكن استعراض أهم الأفكار التي جاء بها كلاً من أوزبورن وغابيلر بإيجاز في كتابهما حول سمات وخصائص الحكومة التي يتم تجديدها بما هو آتٍ:**

(١) **حكومة مساندة تدير ولا تجدف**، حيث يركز معظم قادة العمل الحكومي على طريقتين هما اما ضبط الإنفاق أو زيادة الإيرادات عن طريق فرض رسوم وضرائب جديدة، في حين يتجاهلون الخيار الذي يقوم على إمكانية الحصول على خدمة حكومية أفضل بنفس مخصصات العمل الحالي، وذلك من خلال القيام برسم السياسات وتحريك المراكب، في حين يقوم القطاع الخاص بتشغيلها وتسريعها.

(٢) **حكومة يملكها المجتمع**، وذلك من خلال مساندة الجهود غير الحكومية لتقديم الخدمات عن طريق مؤسسات المجتمع المدني التي تعتبر أكثر معرفة واهتماماً باحتياجات المواطنين والتزاماً نحوهم.

(٣) **حكومة منافسة**، بمعنى تقدّم خدماتها على أسس تنافسية، بحيث تستطيع المنافسة ليس فقط مع القطاع الخاص، وإنما أيضاً مع المؤسسات الأخرى في القطاع العام من خلال الارتقاء بمستوى الأداء والخدمات المقدمة، حيث تحقق المنافسة مزايا عديدة منها: تخفيض التكاليف، تشجيع الإبداع والابتكار، الاستجابة لاحتياجات المتعاملين ومتطلباتهم، رفع الروح المعنوية لموظفي الحكومة. ولكن الأمر يحتاج في نفس الوقت إلى تخطيط وإدارة جيدة من قبل الحكومة حتى لا تؤثر المنافسة سلباً على تحقيق العدالة الاجتماعية.

# إعادة اختراع الحكومة ... جوائز التميز خطوة على الطريق

(٤) **حكومة تقوم على المشاركة بين القطاعات العام والخاص والتطوعي (مؤسسات المجتمع المدني)**، فلكل قطاع خصائص ومميزات تؤهله للعب دوره بكفاءة وفعالية، كما أن هناك مهام تناسب كل قطاع أكثر من القطاعات الأخرى. وهنا لا بد من العمل في تعاون وتنسيق متكاملين، حيث لا يمكن لقطاع بمفرده أن يعمل أو أن يكون بديلاً عن القطاعات الأخرى.

(٥) **حكومة ذات رسالة**، بمعنى حكومة تركز على الغرض الأساسي عن طريق التحوّل في التوجهات بعيداً عن الروتين، فالحكومة ذا الرسالة أكثر كفاءة من الحكومة التي تعمل بموجب قوانين جامدة، وهي أكثر فعالية ومرونة كذلك، الأمر الذي يتطلب من المؤسسة الحكومية إزالة الصدا المتراكم على هيكلها كالصدا العالق بجسم سفينة قديمة، وتغيير الطريقة الحالية في التفكير، بالإضافة إلى مخصصات وموازنة مرنة تتجاوب مع الظروف المتغيرة.

(٦) **حكومة موجهة بالنتائج أو إدارة حكومية بالنتائج**، حيث يقوم هذا المفهوم على عدد من المبادئ مثل إدراك النجاح، المكافآت، التعلم، تجنب الفشل، الدعم والمؤازرة. كما ويرتبط بهذا المفهوم أيضاً تطوير العديد من الأساليب واستحداث طرق ووسائل متعددة مثل إدارة الجودة الشاملة وإدارة الأداء المؤسسي، وغيرها.

(٧) **حكومة يُسِيرها المتعاملون معها**، الأمر الذي يتطلب التقرب من المتعاملين والاستماع إليهم بطرق ووسائل متعددة، وذلك بهدف تلبية متطلباتهم وإشباع حاجاتهم وتجاوز توقعاتهم. ولعل من أفضل الطرق لتحقيق ذلك هي إشراك المتعاملين في تحديد الأهداف وطرق الوصول إليها. وبهذا الخصوص والمواطن المالك، citizen-customer، هناك من فرق بين مفهوم المواطن المتعامل أو العميل حيث أن نموذج المواطن المالك يدعم فكرة أن الإصلاح يتطلب إعادة اختراع المواطنين، citizen-owner، أنفسهم عن طريق التعليم وتبادل المعلومات والتغيير الثقافي، وأنه دون مشاركة المواطنين فإن أي محاولة للإصلاح لن تحقق في أحسن الأحوال سوى نجاحاً جزئياً.

(٨) **حكومة أعمال تكسب أكثر مما تنفق**، بمعنى أن تحقق المؤسسة الحكومية إيرادات تفوق نفقاتها من خلال استثمار ما لديها من موارد من ناحية، والمساهمة في خفض النفقات والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة عن طريق الإبداع والابتكار والتطوير والتحسين المستمر من ناحية أخرى.

(٩) **حكومة غير مركزية بعيدة النظر**، حيث أصبحت اللامركزية ضرورة للمؤسسات الحكومية في ظل التطور في وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، كما وأصبح من الضروري كذلك أن يكون لدى المؤسسة أو الوحدة الحكومية القدرة على استشراق المستقبل في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة في عالم اليوم.

# إعادة اختراع الحكومة ... جوائز التميز خطوة على الطريق

١٠) **حكومة مسيرة بعوامل السوق**، وذلك من خلال الأخذ باعتبارات السوق عن طريق إعادة الهيكلة، استخدام الحوافز بأنواعها المختلفة، الاستثمار الحكومي في عدد من القطاعات الهامة والحيوية، تطوير البنية الأساسية، وضع القوانين والتشريعات التي تتلائم مع احتياجات ومتطلبات السوق.

ولا شك أن (إعادة اختراع الحكومة) أو (تجديد الحكومة) عنوان مثير وجريء، ولكن يبقى التساؤل الأهم هو: هل حقاً أن إعادة اختراع الحكومة أمراً ممكناً؟ وبعبارة أخرى هل يمكن التحوّل عن النظام التقليدي البيروقراطي، وخاصةً إذا ما أصبح مترهلاً ومتآكلاً ومتجذراً؟

في الواقع، فقد شهدت العديد من الدول تجارب إصلاحية كبرى على مر التاريخ، حققت -في كثير من الأحيان- نجاحاً ملحوظاً من خلال الفهم العميق للمركبات والأسس التي يقوم عليها أي نظام بيروقراطي، وبالتالي فإن إعادة الاختراع في رأي الكثيرين قد أصبحت المدخل الفعّال لحل مشكلات الحكومة والبيروقراطية. ومع ذلك، يمكن القول إن إعادة اختراع الحكومة أو تجديدها ليست عملية سهلة المنال، لكنها أيضاً ليست مستحيلة، وهي في واقع الأمر تمثل تحدياً عظيماً أمام الحكومات التي تطمح لمزيد من التقدّم والازدهار لشعبها.

ومما لا شك فيه أن إعادة اختراع الحكومة أو تجديد الحكومة تتطلب استخدام طرق وأساليب أو أدوات متعددة، لعل من أهمها نماذج وجوائز التميز المختلفة على المستويات الوطنية في العديد من الدول، وذلك لما لها من دور حيوي وفعّال في بناء وتطوير القدرات الذاتية في المؤسسات الحكومية، حيث تقوم هذه النماذج والجوائز على عدد من المبادئ الأساسية التي تعزز وتنسجم في كثير من الجوانب مع سمات وخصائص الحكومة التي يتم تجديدها، ومن أهم هذه المبادئ التركيز على المتعاملين من خلال تفهم وتوقع احتياجاتهم وتوقعاتهم والاستجابة لها، بناء مستقبل مستدام من خلال تحديد ونشر الغرض الأساسي، الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير، تسخير الإبداع والابتكار لتحقيق مستويات متصاعدة ومستدامة للأداء، وجود قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع، الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التطورات والتغيرات السريعة والمتلاحقة، تحفيز الموظفين وحثهم على المشاركة في عمليات التحسين، تعريف واستخدام حزمة متوازنة من النتائج لمراجعة وتقييم مستويات الإنجاز والتقدّم.

وبالتالي، فإن هذه الجوائز من خلال سعيها لتحسين وتطوير أداء المؤسسات الحكومية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الجودة والأداء المتميز تُعتبر إحدى أهم الأدوات التي يمكن استخدامها في بناء القدرات الذاتية لتلك المؤسسات، وبالتالي ضمان قيامها بالواجبات والمهام الموكلة إليها على أكمل وجه وبمستويات عالية من الكفاءة والفعّالية، بحيث تقدّم خدمات أفضل ضمن نفس المخصصات أو حتى بمخصصات أقل، مما يحفز ويشجع العمل بشكل أفضل وأسرع لنشر وتعميق ثقافة التميز وإعادة اختراع جميع المؤسسات الحكومية، بحيث تصبح هذه المؤسسات منارات للتميز، وصولاً لإعادة اختراع أو تجديد الحكومة ككل، والذي قد يكون مطلباً هاماً وملحاً في ظل الظروف والوضع الراهن.



# استشراف المستقبل في القطاع العام



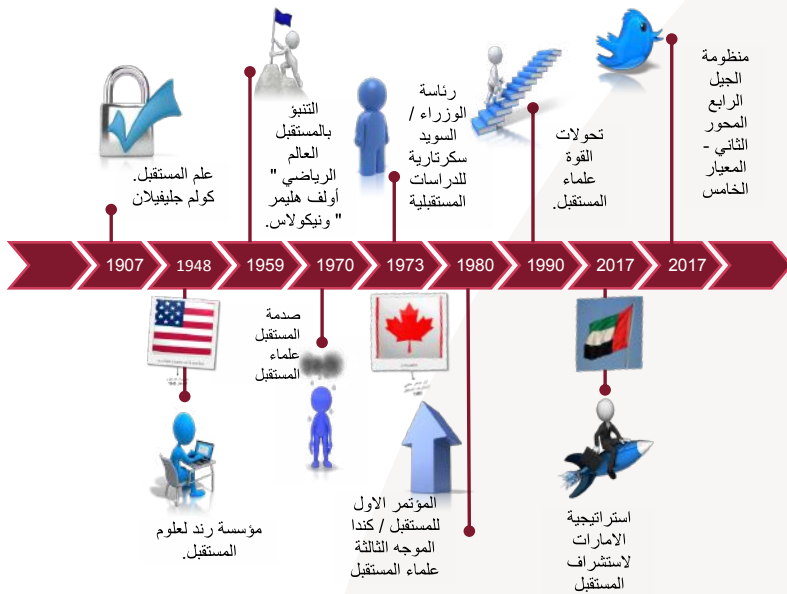
دكتور موفق الزيادات  
خبير التخطيط الإداري الاستراتيجي واستشراف المستقبل

## ما الذي يتغير بالعالم؟ وما مستوى التغيرات المستقبلية وابعادها؟

رسم الفنان الكاريكاتوري المعروف ستيفن جونسون عام 1992 صورة تخيلية لما قد تكون عليه النظارات في المستقبل (النظارات الذكية)، وهو ما تحقق فعلا من الاعلان عن نظارة جوجل في الربع الأول من الألفية الثالثة، إن المزج ما بين القدرة التخيلية العلمية وحجم التدفق المعلوماتي في مجال العلوم الذي يتضاعف كل 9 اشهر، وسرعة الوصول الى اختراعات علمية أكثر ذكاء، وتبدل شكل التواصل والتداول الكوني في المعارف والخدمات يستوجب منا الانخراط في تشكيل أنوية مواهب مختصة، ملهمة، مفكرة تستطيع رسم صور مستقبلية لماهية مجتمعنا، وموقعه التنافسي مستقبلا على خارطة المجتمعات الذكية العالمية. لم يعد كافيا امام عجلة التقدم التقني، وتزاحم المعارف الكونية وما ترتب عليها من تطورات غيرت عملية التخطيط في إدارة مؤسسات المجتمع محصورة بفترة زمنية محدودة لا تتجاوز بغالبيتها السنوات الخمس. بل أصبح لزاما الوقوف على ما وصل اليه علم التخطيط الاداري والاستفادة من تقنياته المختلفة لتشكيل صورة عما ستؤول اليها الامور على مدى العشرة والعشرين لابل الخمسين سنة القادمة، مقرونة بالمتغيرات الكونية المتوقع حدوثها وأثرها على شكل الخدمات والسلع المقدمة. لهذا بدأت الدول ومؤسساتها المختلفة منذ مطلع القرن الماضي بتوقع مستقبل وجودها، واستشراف الصورة التي ستغير من تصميم نموذج عملها الإداري ولضمان أداء يوازي تلك المتغيرات والتطورات، وبدأت بوضع الخطط المستقبلية الموصلة لأفضل نموذج يحاكي الواقع المأمول وربطت بين عمليات التخطيط القصير والمتوسط، والطويل المدى من جهة، واستشراف المستقبل من جهة اخرى لتحقيق أفضل العوائد واقل الجهود اللازمة لتلبية استحقاقات المستقبل المنشود.

## استشراف المستقبل، ماهيته، وبداياته؟

علم استشراف المستقبل يهدف إلى رسم صور تقريبية محتملة للمستقبل بقدر المستطاع، ويحاول وضع احتمالات محتملة الحدوث، عن طريق دراسة المتغيرات التي تؤدي إلى حدوث هذه الاحتمالات وتحقيقها. وتستخدم لغايات الاستشراف تقنيات صنفا "مشروع ميلينيوم" لعلوم المستقبل الى 36 اداة من أشهرها تقنية السيناريوهات، تقنية دلفي، تقنية التفتيت، تقنية دولاب المستقبل، تقنية المحاكاة، الخ ويوضح المخطط التالي التطور الزمني لاستشراف المستقبل.



# استشراف المستقبل في القطاع العام

## استشراف المستقبل هل هو مهمة القطاع العام أم القطاع الخاص؟

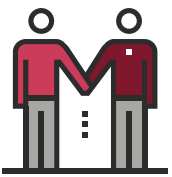
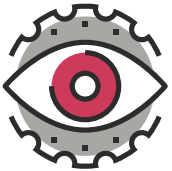
تتطلب عملية استشراف المستقبل التعاون التام بين قطاعات المجتمع المختلفة بحيث تبدأ تلك العملية بالتزام تلك المؤسسات بإعداد قيادات وأفراد قادرين على التفكير المستقبلي ومسخرين إمكانياتهم الفكرية وإبداعاتهم، لعادة تشكيل نماذج اعمالهم المتضمنة القائمة على تقديم الخدمات /أو، والمنتجات بأساليب وطرق مبتكرة تشكل في الوقت الحاضر بوصلة ونقطة انطلاق لوصول تلك القطاعات وأذرعها المؤسسية الى سيناريو المستقبل المستهدف/ المنشود عبر خطط ذكية كفؤة وفعالة.

## ويمكن تلخيص الفوائد التي يمكن للمؤسسات ان تجنيها إذا ما شرعت بإدارة واستشراف المستقبل بما يلي:

- مواجهة التحديات بالحلول المبدعة، خاصة للمشكلات التي تواجه العمل، والعالم.
- توجيه الأشخاص الذين يتمتعون بقدرات عالية للإبداع للأعمال التي تتطلب استخدام هذه القدرات بشكل أكبر.
- لتعظيم الاستفادة من مقدرات ومواهب الافراد الإبداعية.
- تكوين «أفضل سيناريوهات» توجه الدولة من خلال مؤسساتها المختلفة، بالتالي المجتمع، لمواكبة التغيرات الكبرى القادمة عالميا.
- التمكين الوظيفي خاصة للوظائف المستقبلية، وبناء أنظمة تعليمية متجددة تواكب المستقبل.
- مواكبة واحداث بصمة ومكانة في مجريات الحضارة القادمة.

## أين نحن من استشراف المستقبل؟

الفجوة بين ما وصلت وتسعى المؤسسات العالمية بالوصول إلى آلية بمجال استشراف المستقبل تأخذ بالاتساع عوضا عن السعي لجسر تلك الفجوة قدر الامكان، مما يترتب عليه تكوين بعد مستقبلي قائم على التبعية والسيطرة التامة (تقنيا واداريا)، أو بحده الأكثر ايجابية استنساخ التجارب من تلك المجتمعات روباتيا وتطبيقها بشكل آلي، ولتجنب ذلك لا بد بداية من السعي الجاد لتنمية قدرات القياديين والموظفين بمهارات وتقنيات التخطيط المستقبلي ورفع مستوى الوعي الثقافي لكافة المستويات الوظيفية بمجال استشراف المستقبل لتكوين منظومة مؤسسية ثقافية قادرة على تكوين تجمعات موهوبة تعنى بإدارة المستقبل واستشرافه.



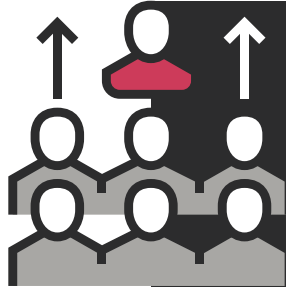
ان استشراف المستقبل بمفهومه التطبيقي الحديث بمؤسساتنا يحتاج إلى بناء ميثاق مؤسسي تنفيذي يلزم قطاعات المجتمع وقياداته الفاعلة بالتفكير كشركاء لرسم متصور مستقبلي يوجه المؤسسات العاملة لتحقيق غاياته، وان يبنى على تجارب تستفيد قدر المستطاع من جوانب التقصير في عمليات التخطيط الاداري بشقيها الاستراتيجي والتشغيلي التي استنزفت الموارد المختلفة وما زالت اسيرتي اسلوب العمل الإداري القائم على التدوين مقابل محدودية التنفيذ، والارتجال عوض الالتزام بالتخطيط، والتبديل المستمر عوض التعلم، وأن نبني قدر الامكان في عمليات استشراف المستقبل اسسا سليمة بالتنبؤ والتبني والتنفيذ والتقويم المستمر بعقلية منفتحة على انجازات العلم وتحديات العالم وواقع القطاع الذي تنتمي اليه تلك المؤسسات وطموحاته.

# القيادة المؤثرة، بين المفهوم والتطبيق



## الدكتور محمد عودات

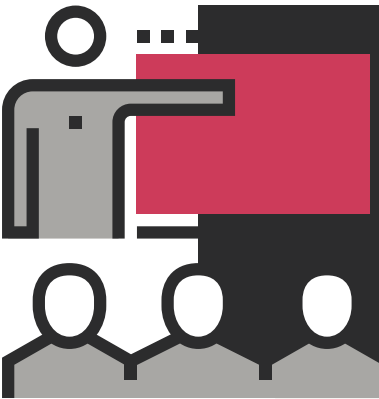
يعزى جزء كبير من الفضل لنجاح أي هيئة أو مؤسسة إلى قيادتها بشكل عام. حيث يؤثر، وإلى حد كبير، نمط هذه القيادة واسلوبها في قدرة هذه المؤسسات على تحقيق التميز في خدماتها المقدمة للعملاء والوصول إلى مؤشرات أداء مرتفعة. فالقيادة هي من تقترح الرؤية والاستراتيجيات والاهداف اللازمة لتحقيقها، كما تضطلع أيضا بدور كبير في اختيار الطاقم الإداري (التنفيذي) والذي هو بمثابة العمود الفقري لأي شركة أو مؤسسة ويلعب دوراً رئيسياً في توضيح الرؤية والأهداف للعاملين ويحقق انخراطهم في بيئة العمل المحيطة بهم واندماجهم برسالة المؤسسة وقيمها لتصبح واقعاً معيشياً لا مجرد كلمات في سطور على جدران المكاتب والمرافق أو في صفحات البوابات الالكترونية للشركة. نظراً لهذه الأهمية البالغة، فقط اقتضى تناول موضوع القيادة - في بعده المؤسسي-والقاء الضوء على بعض المفاهيم التي ستساعد القارئ على بناء نمط قيادي ناجح ومؤثر ليس فقط في محيط المؤسسة وإنما في الحياة.



### الرحلة والتعريف

قد يكون أبسط تعريف للقيادة هو ما ذهب إليه العالم "بروس افوليو" عام 1985 وهو ببساطة: "القيادة هي مجموعة الممارسات التي تؤدي إلى تحفيز فريق ما على العمل لتحقيق هدف موحد مسبقاً وبشكل واضح"

فمن استعراض هذا التعريف، يبدو صعباً تخيل أي نمط أو مفهوم قيادي دون تناول القدرة على التحفيز، أو وجود فريق من الأساس، أو تحديد الاهداف وايصالها بشكل واضح لفريق العمل. فالقيادة هي ممارسات، أي تصرفات تنتج من جدارات وقناعات معينة، تؤدي إلى تحقيق الاهداف بشكل تشاركي. ولقد تطور مفهوم القيادة وانماطها على مر ال 100 عام الماضية بشكل ملحوظ تماشياً مع تطور المعرفة والتجربة الانسانية وديناميكية الاسواق التجارية العالمية. فيما يلي ملخص لرحلة المفهوم خلال ال 100 عام الماضية.



### القيادة التوجيهية الفردي (Directive Leadership)

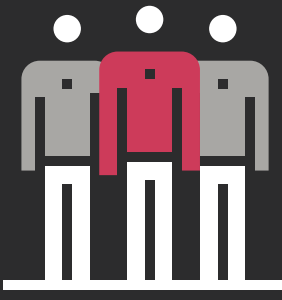
كان هذا النمط سائداً في بدايات القرن العشرين حيث نص على اقتصار القيادة على شخص ما يقوم بتوجيه فريق ما نحو العمل باتجاه معين وضمن اطرار وتصرفات يحددها هذا الشخص القائد دون أدنى مشاركة لمن حوله باتخاذ القرارات أو بتصدّر أي من مشاهد أو مجالات الاداء التي يتضمنها العمل.

# القيادة المؤثرة، بين المفهوم والتطبيق

نص هذا النمط على ان القائد هو من يملك حرية تسخير الموارد لدى المؤسسات، بما فيها الموارد البشرية، ويملك حصراً صلاحيات توظيفها لتحقيق رؤيته لتلك المؤسسة او الدولة دون اي اشراك لفريق العمل بتشكيل تلك الرؤى او القرارات. قد يكون شيوع هذا النمط هو أحد العوامل التي ساقطت للبشرية كوارث الحربين العالميتين في القرن العشرين وتسببتا بمقتل أكثر من 60 مليون شخص على اقل تقدير. تنبه العالم بعدها الى ضرورة مراجعة مفهوم القيادة وتطويره بحيث تتلافى الدول والمؤسسات كوارث شبيهه في المستقبل.

## القيادة التبادلية

### (Transactional Leadership)



يقوم هذا المفهوم بالأساس على تنظيم العلاقة بين القائد ومرؤوسه بحيث تصبح علاقة تبادلية بحتة، وساد خلال عقد الخمسينات والستينات الى أواخر السبعينات من القرن الماضي. بحيث يقوم الفرد بتوظيف مجموعة من الخبرات والكفاءات التي يملكها لصالح مؤسسة ما مقابل تعويض مالي ومنفعي ما يأتي على شكل مرتب منتظم ومجموعة من الفوائد الاخرى كالتأمين الصحي والاشراك في الضمان الاجتماعي والتقاعد الخ. فالعلاقة هنا لا تحمل اي سلطوية او تفرد بقدر ما تحمل معاني المصلحة المشتركة والنفعية المتبادلة بين الفريقين. الا ان الباحثين في هذا المجال تنبهوا الى أمر بالغ الأهمية بمرور الوقت. وهو أن الفرد (الموظف هنا) يمنح المؤسسات ما هو أعلى بكثير من مجرد المال او الامتيازات. هو يمنح المؤسسات ما لا يقدر بثمن وهو على اقل تقدير نصف عمره ان لم يكن أكثر في بعض الحالات. فكيف يكتفي بأخذ بديلا لذلك تعويضا مادياً وحفنة من الامتيازات التي تنتهي بمرور الوقت وتصبح غالباً بلا قيمة او غير كافية؟

## القيادة المؤثرة

### (Transformational Leadership)

كان الباحث والعالم في مجال القيادة "بيرنز" عام 1978 اول من أثار تلك الجدلية ليخلص الى أنه على المؤسسات والشركات ان تقدم لموظفيها ما لا يقدر بثمن مقابل ما يقدمه الموظف والذي لا يقدر بثمن ايضا وهو جزء كبير من حياته وعمره. وخلصت نظريته الى ضرورة إكساب الفرد العامل لدى مؤسسة ما مجموعة من المهارات والجدارات والخبرات التي لا يستطيع أحد أخذها منه لاحقاً وقد تشكل نقله نوعيه له تخلص الى تحويله الى شخص آخر أكثر نفعاً لنفسه وعائلته وللمجتمع ككل.



# القيادة المؤثرة، بين المفهوم والتطبيق

ويشمل هذا النمط دوراً مختلفاً للقائد يتمثل بكونه موجهاً ومحفزاً للآخرين يعمل جاهداً لبناء مهاراتهم وقدراتهم وتطويرهم بحيث يصبحون أكثر قدرة على القيام بالمهام الموكلة إليهم ونص على تقديرهم بكل السبل واشعارهم بأهميتهم في بناء المؤسسات وتمكينهم من ترك أثرهم فيها مما قد يمنحهم شعوراً بالفخر الدائم والمستقبل ويمكنهم من تحديد هوياتهم الجديدة في إطار ما قدموه لتلك الشركات والمؤسسات وحتى الدول. ويعد هذا النمط الأكثر شيوعاً الآن في وقتنا الحاضر وهو ما تهدف إليه أغلب المؤسسات في الدول النامية بشكل عام والعربية منها بشكل خاص. حيث تشير الدراسات إلى أن نمط القيادة التوجيهية الفردية ما زال قائماً في بعض البلدان والمؤسسات وأن نسبة أكثر قد اتجهت إلى تقمص القيادة التبادلية والقليل هم من يمارسون القيادة المؤثرة في مؤسساتنا هذه الأيام.

## القيادة الإلهامية

### (Inspirational Leadership)

في العام 2005 شهد العالم تطوراً رابعاً في مفهوم القيادة وظهر لنا ما سمي بـ "القيادة الإلهامية" أو اللامركزية (Overwhelming Leadership) وتتجلى غالباً بشركات وادي السيليكون في أمريكا وعدد من الشركات التي نحت هذا المنحى الجديد في نمط القيادة. فالقائد هنا ليس بالشخص الذي يملك أي صلاحيات أو أي تدخل مباشر بسير العمل في هذه الشركات وإنما يتركز دوره في إلهام العالمين لديها وأحياناً عملاتها بهدف تحصين السمعة العالمية لها وإضفاء الطابع الانساني الخيري على نشاطها التجاري والربحي. ويعد بيل جيتس قائد شركة ميكروسوفت الشهيرة مثلاً على ذلك النمط الفريد. وقد تكون هذه القناعة هي ما حدت بمنافسه ستيف جوبس القائد السابق لشركة أبل المعروفة ليقول كلمته الشهيرة: "يجب أن لا نوظف الاذكاء لنقول لهم ما يفعلون، بل ليقولوا هم لنا ما نفعل في مؤسساتنا". إلا أن هذا النمط ما زال محدوداً ومقتصرًا على شركات التكنولوجيا والاتصالات وبالذات العالمية والعابرة للقارات منها.



ويبقى السؤال: كيف اذن يتمكن قائد ما من ان يصبح قائداً مؤثراً في مؤسسته وفريق عمله؟ الجواب فيما يأتي:

## الأركان الخمسة للقيادة المؤثرة

كما أقر العالمان "بيرنارد باس" و "بروس افوليو" بأبحاثهما المتواصلة ما بين عام 1985 الى 2004 فان هناك خمس ركائز (أركان) رئيسية لتحقيق نمط القيادة المؤثرة. هذه الأركان هي:

- (Self-Direction) القدرة على وضع رؤية واضحة يعمل الفريق على تحقيقها ويكون القائد مثلاً يحتذى في العمل لتحقيق هذه الرؤية.
- (People Skills) التحلي بمهارات الاتصال اللازمة لفهم الناس وتفهم ظروفهم ودوافعهم وقيمهم الذاتية.
- (Communication Skills) اتقان مهارات التواصل مع الآخرين والتمكن من لغة الخطاب قولاً وجسداً لشرح الافكار بطريقة سهلة.

# القيادة المؤثرة، بين المفهوم والتطبيق

## • (Process Skills)

اللامام التام بالمجال الذي يعمل به من طبيعة وحيثيات وتفاصيل بالإضافة الى اتقان علم الادارة وطرق وتقنيات التوجيه والتخطيط وتفويض الصلاحيات والابداع الخ.

## • (Accountability)

اخيراً، القدرة على وضع الاهداف المحددة لكل فرد او قسم ومتابعة ومحاسبة الجميع منجزاً كان ام مقصراً لإرساء قيمة العدالة في المؤسسة وبين افراد الفرق المختلفة.

ان جميع هذه الأركان يجب ان تتوفر في القائد ليصبح قادراً على التأثير في الآخرين وان غياب اي منها يفقد القائد جانباً مهماً جداً من جوانب الشخصية القيادية العصرية والمؤثرة مما سيفقده ثقة الآخرين ويحول دون قدرته على التأثير بهم. فعلى سبيل المثال، انت لا تستطيع ان تمنح ثقتك لشخص لا يقوم هو نفسه بمتطلبات ما يدعو اليه كما ينص الركن الأول. وكذلك يتعذر تماما وجود الثقة في شخص حقق الشرط الأول ولكنه يتعامل مع الآخرين على انهم آلات وارقام ومجرد موارد. ولو تحقق هذين الشرطين، فان هناك احتمال ضعيف لوجود ثقة في شخص لا يستطيع ان ينقل افكاره ورؤاه وتعليماته لفريقه فستجد ايضا ان الفريق لا يتطلع الى هذا الشخص بعين الاقتداء وانما بعين الانتقاد. وكذلك الامر حال غياب الشرط الرابع فحتى لو حقق القائد الشروط الثلاثة الاولى فكيف للعاملين ان يثقوا بشخص غير ملم بالمجال الذي تعمل به المؤسسة ولا يتقن اساسيات الادارة وتقنياتها البسيطة! واخيراً، لو حقق القائد جميع الشروط الاربعة سالفة الذكر وغفل او تغافل عن الخامس وهو ارساء حس المسؤولية والمحاسبة على الجميع فإنك ستجد فجوة كبيرة حدثت بينه وبين فريقه وذلك لغياب قيمة العدالة والشفافية حال غياب المسائلة لمن يخطئ والمكافأة لمن ينجح ويطور.

## القبعات الثلاث

يقتضي نمط القيادة المؤثرة أن يضمن القائد نتائج متوازنة بين ثلاثة مجالات رئيسية أو كما يطلق مجازاً أن يراوح ارتداء ثلاث قبعات مختلفة. وغالباً ما يغفل القادة عن فكرة الموازنة تلك فينصرف تركيزهم الى إحداها دون الاخرى مما يحدث اختلالاً أو تراجعاً في مستوى تميز تلك المؤسسات أو تراجع حصتها السوقية أو انخفاض ربحية عملياتها فتلجأ مجالس الإدارة أو المدير العام الى اتخاذ قرارات قاسية بحق هذا النوع من القادة من بينها الاستغناء عن خدماتهم. هذه المجالات هي:

تحقيق نتائج ملموسة (Results Getter) ضمن مؤشرات الأداء الرئيسية وحسب نشاط المؤسسة وقطاعها. وقد يقاس ذلك بمستوى المبيعات مثلا، أو عدد المستفيدين من خدمات المؤسسة أو سعر أسهم الشركة أو عدد القطع المنتجة الخ.

اشراك الفريق ودمجه في بيئة عمل صحية و ايجابية (Team Engager) وذلك من خلال سلسلة من الممارسات التي تشجع المواهب على البقاء وترفع انتاجية الفريق وتؤدي بالفرد الى تقديم الميل الإضافي في محيط عمله فيعود ذلك الى زيادة ولاء العملاء وخفض التكلفة وتقليل الهدر وتشجيع الابداع.

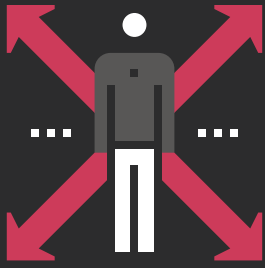
تطوير العمليات والسياسات (Process Improver) وذلك من خلال تشجيع الافكار الابداعية وقبول التنوع والاختلاف وسماع التغذية الراجعة باستمرار وبشكل مؤسسي فعال وتطوير المنتجات التنافسية والعمل المستمر على مراجعة السياسات الداخلية والاجراءات بشكل يضمن تقليل كلفتها واختصار الوقت وزيادة الجودة.

إن القائد الذي يحافظ على نتائج ايجابية في هذه المجالات الثلاثة لا يكون قد ضمن لنفسه مستقبلاً آمناً ومستقراً فقط، بل ومستقبلاً مزدهراً داخل مؤسسات وشركات الوقت الحاضر.

# القيادة المؤثرة، بين المفهوم والتطبيق

## منطقة الراحة (Comfort Zone)

إن من أكبر التحديات أمام القادة الحاليين في مواقع صنع القرار المختلفة في المؤسسات والشركات والهيئات هو بمقاومة قوى الشد العكسي الداخلي الناجم عن الارتياح داخل نمط القيادة الحالي. وغالباً ما يكون موروثاً من الجيل السابق أو أحد مخرجات ثقافة سائدة في بلد ما أو الذي قد ينبع من قناعات فردية سلبية بالأغلب وتدفع باتجاه مجارة الواقع السيئ عوضاً عن الدفع لتغييره. يطلق على ذلك الحال الاستسلام لمنطقة الراحة الخاصة بالفرد. ويجدر هنا التذكير بأنه كما خلص العالم الشهير في مجال علم النفس البشري جون بياجيه "ان جميع فرص التحسين للفرد في الحياة تقع خارج منطقة الراحة الخاصة به". فعلى جميع القادة الحاليين ان يعلموا أن تأثيرهم بمحيطهم، بواقع مؤسساتهم وبيئة وأداء العاملين معهم لن يتحقق أبداً ما داموا قابعين في مناطق الراحة الخاصة بهم ولا يقومون بما هو جديد ومختلف أو إذا راوحوا حمل نفس القناعات والافكار حول شكل القيادة المطلوب أو حول سمات واختلافات الاجيال التابعة العاملة معهم أو حتى بمواطن فرص التحسين في أداء شركاتهم ورؤاهم تجاه المستقبل واستشرافه. إن كل هذه متغيرات ويؤثر بها عوامل كثيرة قد تجعلها غير مستقرة في شكل أو نمط. وما على القادة ان يعملوا هنا غير تعلم المرونة وفن الاستماع وتحليل التغذية الراجعة باهتمام وعناية كي لا يلاقوا مصيراً مشابهاً لمصير شركة "نوكيا" التي كانت رائداً في مجالها يوماً ما، وأصبحت اليوم جزءاً من الماضي.



من أهم الجداريات التي تساعد في التغلب على قوى منطقة الراحة هي قوة التركيز في كل ما هو محيط من افراد ونشاطات ومنافسين واسواق وظروف، بدلاً عن التمرکز داخل الذات والتفوق داخل جدران المؤسسة وتفاصيل عملها اليومي. ايضاً الميل الى التفكير خارج الصندوق وتشجيع الافكار الابداعية الجديدة وعدم تقديس ما هو قائم منذ زمن رغم نجاحه، فقد يكون هناك ما هو انجح منه الان مع تغيير الزمن. وهناك حسن الاستماع والاهتمام بالتفاصيل وعدم تهميش ما يستجد بحجة أنه صغير أو غير مؤثر حالياً فقد يكون مفتاحاً لمستقبل مزدهر حال العناية به.

وأخيراً، تحتاج مقاومة قوى الراحة الى شجاعة وإيمان بمفهوم التطوير والتحسين والاستعداد لمجابهة بعض دعاة الماضي او رموز الرتابة والنمطية والتي تشكل بيئة حاضنه لهم وأتقنوا من خلالها فن الاستمرار ولن يتنازلوا عنها لواقع جديد يتطلب منهم النمو وتحدي الذات وتعلم أدوات استمرار جديدة. وتذكيرهم دائماً بقول أ. آينشتاين "أن من أكثر الناس سخافة، هو من يفعل نفس الاشياء ويتوقع نتائج مختلفة."

# القيادة المؤثرة، بين المفهوم والتطبيق

## ختاماً:

إن القيادة، وكما أجمع أغلب الباحثون اليوم، هي مهارة مكتسبة تماماً. يبدأ اكتسابها بتغيير والافتتاح بإمكانية اكتسابها وبنائها لدى الفرد. ثم يتبع ذلك بالضرورة التعلم (Mindset) الذهنية والتدريب على أهم الأدوات التي يجب استخدامها لبناء نمط قيادي عصري كتقنيات تحفيز الفريق، والتوجيه واتخاذ القرار، مهارات التواصل ولغة الجسد، التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي، ادارة الابداع وتقييم الاداء وادارة الاجتماعات.

وغيرها. وأخيراً، وكون أنها مهارة، فلا بد من التطبيق والتطبيق الحثيث والمستمر لهذه الأدوات مما يكسب القائد الخبرة الكافية باستخدام الأدوات وتحويلها بما يناسب فريقه وبيئة العمل في مؤسسته او الثقافة السائدة في بلده.

في عالمنا العربي، نحن بحاجة الى تنمية نمط القيادة المؤثرة في مؤسساتنا وشركاتنا. ولا يمكن انكار ان العديد من شركات ومؤسسات القطاع الخاص قد اتخذت بالفعل الخطوات اللازمة لمثل هذا التغيير في العقلية ونمط القيادة لدى مدراءها التنفيذيين او مدراء الخط الثاني. الا اننا ما زلنا نشهد تباطؤاً في خطى مؤسسات وهيئات القطاع العام مع موجود بعض الاستثناءات في بعض الدول او في بعض المؤسسات دون غيرها. فثقافة تمكين الجيل الجديد من ارتياد مراكز قيادية ما زالت غائبة للأسف. رغم ان الدراسات الصادرة من بيوت البحث العالمية مثل "دي لويت" و"برايس وتر هاوس كوبرز" تشير الى ان نسبة جيل الاللفية (مواليد ما بين الاعوام 1980 الى 2000) ستشكل تقريباً 75% من هيكل مؤسساتنا وشركاتنا بحلول عام 2020. إن ذلك يستدعي حتما تغييراً في عقلية واساليب القيادة لدى قادة اليوم ليستطيعوا كسب ثقة هذه الاجيال المختلفة. خاصة إذا علمنا ان هذا الجيل يؤمن بقيم ويحمل ثقافة مختلفة بشكل كبير عن الجيل الذي قبله والذي يتبوأ اليوم المراكز القيادية في المؤسسات. لا يمكن أن تتقدم المؤسسات إذن، لا إذا تغيرت قنوات واساليب وانماط قيادة تلك المؤسسات بما يتناسب مع تطلعات العاملين بها وعملائها ومزوديهها بالدرجة الاولى قبل توقعات أعضاء مجالس الإدارة والتنفيذيين والملاك.

فبنهاية المطاف، يبقى القرار في التصرف كقائد عصري ومؤثر قراراً فردياً لا يملكه الا الشخص نفسه. هو من يحدد الوقت والكيف والكم وهو من يشير ببصره وتركيزه بين ما يجب أن يكون وبين "ما وجدنا عليه آباءنا". ذلك، برأيي، تحديداً ما عناه يوما ما ابراهام لينكولن حين قال:

**“ لا أحد يغير أحد، الناس يغيرون أنفسهم بذاتهم ”**



# استراتيجيات المؤسسات الشرطية



## الأستاذ طارق أحمد سماعة

الاستراتيجية بصفة عامة هي مصطلح عسكري بالأساس وتعني الخطة الحربية، فهي كلمة استخدمت أصلاً في الحياة العسكرية وتطورت دلالاتها حتى أصبحت تعني فن القيادة العسكرية في مواجهة الظروف الصعبة وحساب الاحتمالات المختلفة فيها واختيار الوسائل الرئيسة المناسبة لها. الاستراتيجية ليس لها مرادف في اللغة العربية وهي منقولة بلفظها الأصلي من اللغة اليونانية (Stratēgos) المشتقة من كلمتين: كلمة (Stratos) والتي تعني (عسكري) وكلمة (Ago) والتي تعني قيادة، فهي تشير إلى (القائد العسكري) خلال العصر اليوناني، ومعناها من مصدرها الأصلي يعطينا بعض الدلالات لتعريفها مثل: (الدهاء في المناورة العسكرية للتضليل أو الخداع أو المباغته أو المفاجأة للعدو لتحقيق النصر)، كما يمكن جمع تعريف شامل لكتابات قادة القرن التاسع عشر العسكريين أمثال: فينتر، هارت، مولنكة، وبوفر بأنها: (فن توزيع واستخدام المعارك بالوسائل والقوى العسكرية لتحقيق أهداف الحرب التي حددتها السياسة).

ومن الجدير بالذكر أن الاستراتيجية كانت حكراً على كبار القادة العسكريين كما حدث في الصين واليابان، ولقد اتصفت بالسرية والخصوصية والاكتفاء بوجودها في فكر القادة دون تدوين للأسلوب الفكري لها، فمع الأسف لم تدون رؤية القائد العسكري للأحداث وأهميتها وتصنيفها، واختياره للوسيلة الملائمة، مما أدى إلى عدم وضوح لمعنى الكلمة، وسوء فهمها أنتج جهل فلسفي وفكري أوصل الكثير من القادة العسكريين لاستخدام الحرب، علماً بأن الاستراتيجية لا تعني الحرب ولا تعني استخدام القوة، بل تعني التهديد باستخدام القوة وصولاً إلى تحقيق الأهداف.

فالاستراتيجية هي عبارة عن اختيار اليوم الذي سيؤثر في نتائج الغد، وأي مصطلح يرتبط بالاستراتيجية يعني أن تخطيطه لا يقل عن ثلاث سنوات كحد أدنى في قطاع الأعمال شاملاً ذلك السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة.

## تطور استراتيجيات المؤسسات الشرطية:

يعرف مصطلح الشرطة بأنهم الأشخاص "حَفَظَةُ الأَمْنِ في البلاد"، وهذا يدلنا على أهمية ربط عمل الشرطة وأساسه وهو الحفاظ على الأمن، وبالتالي التوجه الأول والرئيسي لأي مؤسسة أمنية هو الحفاظ على الأمن على المدى القصير أو البعيد، فهذا هو عملهم الأساسي، والمؤسسات الشرطية حملت الطابع العسكري سابقاً وتميزت في وقتنا الحاضر ليكون لدينا أيضاً الشرطة المدنية التي لا تظهر للعيان بصورة عسكرية وإنما أفراد مدنيون يراعى بلباسهم المواقع الجغرافية التي يعملون بها، مثل الشواطئ والأماكن الأثرية وفي الطرق والمواصلات، وغيرها وبيّنون للمجتمع أنهم أفراد شرطة وحافظين للأمن بشكل واضح وجلي، وهم يختلفون عن المخبرين السريين الذين يلبسون الملابس المدنية ولا يكشفون عن هوياتهم وهدفهم الكشف عن الجرائم قبل حصولها من خلال اندماجهم في المجتمع بصورة عفوية ولا يمكن تمييزهم عن غيرهم، ونقل الأخبار وما يتم تداوله للجهات الرقابية للتأكد من عدم وقوع أي جرائم مستقبلية بالإضافة عن كشف الجرائم التي وقعت ولم يتم الكشف عن فاعلها، فيعتبرون من أحد أهم الجهات العاملة في المؤسسات الشرطية والمحور الرئيسي المشغل لها.

# استراتيجيات المؤسسات الشرطية

وتماشيا مع التطورات المجتمعية وتوازيا مع تطلعات المتعاملين تم تطوير شرطة السير والمرور في الطرقات الداخلية والطرقات الخارجية، للحفاظ على أمن الطرق وتقليل الحوادث المرورية، وتم تطوير كافة الأدوات والأجهزة الخاصة بذلك لرصد المخالفين لقوانين السير على الطرق من سائقين ومستخدمين. وللتسهيل ومشاركة الجهات الحكومية الأخرى المسؤولية عن المنافذ، تم تطوير شرطة المنافذ بكافة أنواعها في المنافذ البحرية والجوية والبرية، لضمان تحقيق أعلى درجات الأمن والأمان ومنع المتسللين والمتاجرين بالممنوعات من دخولهم على المجتمع الامن.

ولضمان الأمن الداخلي فقد تم التركيز على المناطق الساخنة التي تتمثل في أغلبها بإمكان تجمع الناس إن كانت في الفعاليات أو المنشآت الحساسة والتي على أساسها تم تطوير جهات شرطة متخصصة بتأمين هذه الفعاليات أو المنشآت، كما عملت المؤسسات الشرطية بالتعاون مع الجهات الحكومية المعنية لتطوير الجهاز الشرطي للتدخل المبكر في الحالات التي تحتاج إنقاذ متخصص، وإذا أمعنا النظر فستجد أن المؤسسات الشرطية ليست فقط مسؤولة عن تنفيذ القانون، وإنما تم تشكيلها لتفادي وقوع الجرائم وتكرارها، وهو أمر هام جدا، حيث تم ايكال إدارة السجون والمؤسسات العقابية إلى المؤسسات الشرطية، وكذلك تم تطوير مراكز الشرطة في مختلف المواقع الجغرافية في البلاد لتخدم تطلعات المتعاملين وتلبي احتياجاتهم.

وليكون لدى هذه الجهات المؤسسية الكادر الشرطي القادر على تلبية وتنفيذ هذه التطلعات والمهام، فقد تم تطوير المدارس والمعاهد والكليات والجامعات الشرطية حول العالم، وقد برعت عدة دول بهذه الناحية كبريطانيا وأمريكا والنرويج والسويد وغيرها من الدول التي لديها معاهد خاصة بالتدريب والتدريس الشرطي، كتابيا وعمليا، وقد تميزت شرطة دبي أن لديها أكاديمية شرطة دبي، خاصة لتدريس وتدريب الكادر الشرطي للتعامل مستقبلا مع المجتمع والناس بطريقة متميزة.

وهذا التطور العظيم على مدار الأعوام بالأجهزة الأمنية المختلفة يأخذنا إلى أهمية تطوير استراتيجية العمل الشرطي في البلدان المختلفة، وتشابه أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي قياس أدائها وتنافسها فيما بينها من الأمور التي على أي قيادة شرطية التفكير بها، خاصة إذا كان الهدف الرئيسي هو توفير الأمن والأمان للمجتمع، والذي يعتبر من أهم المتغيرات التي تتطور باستمرار، خاصة بعصرنا الحالي، عصر السرعة والأنترنت "الشبكة العنكبوتية الإلكترونية" وتزايد قفزات التواصل الإلكتروني العالمي، والسوق السوداء الإلكترونية المخفية، والذي يخلق فرصة كبيرة للمجرم التفتن في تنفيذ الجرائم الإنسانية محليا وعالميا دون رقيب بالرغم من كافة المحاولات لردعه.

وهنا يأتي السؤال التالي

كيف تطور وثيقة المؤسسة الشرطية الأمنية الاستراتيجية؟ شاملا ذلك الرؤية والرسالة والتوجهات والأهداف الاستراتيجية، وكيف نقيس فاعليتها وكفاءتها؟ وما هي أفضل الطرق العالمية المبتكرة الخاصة بذلك؟ وما هي أفضل الممارسات العالمية الشرطية التي تم تطبيقها بهذا الأمر؟

# استراتيجيات المؤسسات الشرطية

إن تطوير الوثيقة الاستراتيجية لأي مؤسسة باختلاف نشاطها يعتمد على عدة خطوات، وأهمها التركيز على احتياجات المتعاملين والمجتمع المعني بهذه الاستراتيجية، حيث تعتبر آلية تطوير الاستراتيجيات التي تم تطويرها من قبل شركة باليديوم العالمية، والمتمثلة بآلية العالمين (كابن ونورتن) العالمية من جامعة هارفرد، والمبنية على تحديد التوجهات الاستراتيجية بناء على أربعة محاور كما جاء ببطاقة الأداء المتوازن وهي:

المحور الأول: المتعاملين الخارجين والمجتمع  
المحور الثاني: رأس المال البشري  
المحور الثالث: الكفاءة المالية  
المحور الرابع: العمليات التشغيلية

وقد طبقت عدة جهات شرطية هذه المنظومة عالمياً، كالشرطة الملكية الكندية في العام (2000) ومكتب التحقيقات الفيدرالي -الولايات المتحدة الأمريكية في العام (2010)؛ وشرطة دبي في العام (2011) إضافة إلى العديد من البلديات التي أثبتت نجاحها في تنفيذ وتطوير الاستراتيجيات وتطبيقاتها في الممارسات الإدارية على مستوى المدن العالمية على سبيل المثال: مدينة شارلوت في كارولينا الشمالية (عام 2000)، ومدينة بريسبان في استراليا (عام 2003)، ومدينة كوربوس كريستي في تكساس - الولايات المتحدة الأمريكية (عام 2008).

وإذا أردنا تطوير استراتيجية أمنية شرطية، فإننا سنتبع هذه الخطوات:

**أولاً: تحديد الرؤية المؤسسية التي تسعى المؤسسة الأمنية لتحقيقها في المستقبل البعيد**  
مثال ذلك: رؤية شرطة دبي - "ريادة شرطية لمدينة امنة"، رؤية شرطة اسكتلندا "الاستدامة بتميز الخدمات والأمن"، رسالة الشرطة البريطانية 2025 "تحقيق التحول المنشود في القوات الشرطية.

**ثانياً: تحديد رسالة المؤسسة، والتي تشرح ما تقوم به المؤسسة لضمان تحقيق رؤيتها**  
مثال ذلك: رسالة شرطة مدينة فرانسيسكو "تحقيق الأمن باحترام الجميع، سنعمل مع الجميع بدون تحيز واستجابة شرطية سريعة، القيام بذلك بروح التعاون مع المجتمع؛ سنعمل على الحفاظ على الثقة والاحترام وبناءهما كوصي على الحقوق الدستورية وحقوق الإنسان.

**ثالثاً: تحديد التوجهات الاستراتيجية**  
**يجب علينا تحديد المتعاملين والمجتمع المعني بالاستراتيجية أولاً لتحديد التوجهات الاستراتيجية**  
إن المقصود بالمتعاملين هم الأفراد الذين يطلبون الخدمات مباشرة من قنوات تقديم الخدمة من المؤسسات الخدمية إن كان ذلك يدويا بزيارة إحدى مراكز تقديم الخدمات أو إلكترونياً من خلال الشبكة الإلكترونية العنكبوتية من الموقع الإلكتروني للجهة الشرطية. ومن الممكن دائماً تصنيفهم إلى عدة تصنيفات مثال ذلك (ذكور، إناث، أعمارهم، طلباتهم، قضاياهم، وغيرها).  
إن المتعاملين الداخليين، هم موظفي المؤسسة الأمنية المعنية، وتحديد احتياجاتهم من بيئة عمل وتدريب وتعليم من الأمور الهامة جداً، وكذلك يمكن تصنيفهم إلى عدة تصنيفات (مثال ذلك: عسكريين، مدنيين، مدراء، تنفيذيين، مهنيين، فنيين وغيرهم).

# استراتيجيات المؤسسات الشرطية

والمقصود بالمجتمع، هم الناس في المجتمع المحيط الذي تقدر أن تخدمه الجهة الشرطية ويستطيع أن يشعر بالأمن والأمان من خلالها، ويمكن أيضا تصنيف هذا المجتمع (مثال ذلك: المقيمين، الزوار، المواطنين وغيرها من التصنيفات). إن حصر احتياجات هذه الجهات المختلفة بناء على التصنيفات، لتحديد التوجه الاستراتيجي التي تخطط القيادة العليا لإتباعه، يعد أمر هاما جدا، في تطوير الاستراتيجيات، وبناء على ما تم تحديده عالميا، وجدنا أن الجميع يشترك بالتوجه الاستراتيجي الرئيسي وهو "تحقيق الشعور بالأمن والأمان المجتمعي" والذي يجب أن يعتبر من التوجه الاستراتيجي الأول - ويمثل المحور التشغيلي. ويمكن تحديد التوجه الاستراتيجي الثاني وهو "سعادة المجتمع والمتعاملين" - ويمثل محور المتعاملين والمجتمع.

التوجه الاستراتيجي الثالث: يمكن أن يكون "سعادة الموظفين وتطوير قدراتهم" - ويمثل محور رأس المال. التوجهات الاستراتيجية الأخرى تعتبر توجهات تشغيلية وإدارية على المؤسسات الشرطية تحديدها بما يناسبها داخليا بناء على إمكانياتهم المختلفة وإمكانية تحقيقها. ومن الأمثلة العالمية المتميزة في تحديد توجهاتها الاستراتيجية، عربياً: استراتيجية شرطة دبي، تضمنت ثلاثة توجهات هم "إسعاد المجتمع" و"مدينة آمنة" و"الابتكار في القدرات المؤسسية".

وعربياً: استراتيجية شرطة مدينة لندن تضمنت ثلاثة توجهات استراتيجية، هي "التركيز على ما يهتم به المواطنين"، "العمل المشترك والمكثف مع الشركاء والجهات العامة"، و"وتحقيق أفضل المخرجات في تطبيق العدالة ودعم الضحايا".

## رابعاً: تحديد الأهداف الاستراتيجية:

إذن أصبح لدينا رؤية ورسالة وتوجهات استراتيجية، ولتحقيق هذه التوجهات، تتطلب الآلية تحديد الأهداف الاستراتيجية التي ستكون الأهداف المعنية بها المؤسسات لتحقيقها وبالتالي ضمان تحقيق التوجهات الاستراتيجية، والأهداف يجب أن تكون أهداف ذكية، وتواكب العصر الحالي والمستقبلي وما تطمح القيادة للوصول اليه، حيث يجب عمل تحليل للوضع الحالي والوضع المخطط الوصول اليه في المستقبل

وهنا يمكن استخدام أداة التحليل الرباعي العالمية (SWOT)، و (PESTEL) لتحديد الفرص والتحديات الخارجية ونقاط الضعف والقوة الداخلية، وهنا نذكر بعض الأمثلة على الأهداف المنزلة من التوجهات الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية لشرطة مدينة دبي، والشرطة الأسكتلندية كما الأشكال التالية:



# استراتيجيات المؤسسات الشرطية



## Annual Police Plan 2019/20

**Our vision** | Sustained excellence in service and protection  
**Our purpose** | To improve the safety and wellbeing of people, places and communities in Scotland  
**Our values** | Fairness | Integrity | Respect | Human Rights



## خامساً: القياس والمتابعة الاستراتيجية:

إذا أردنا أن نتطور، فعلياً قياس أدائنا، لا يوجد تطور بدون قياس - بلجاستس، المؤسسات الناجحة تحدد طرق قياس نتائجها بشكل دوري، وتطور عملية حوكمة عملية القياس بالشكل الذي يضمن للقيادة أن تتخذ القرارات المناسبة بناءً على النتائج المقدمة، حيث أن عملية قياس الأداء تعتبر من الأدوات المهمة في عملية التطوير والتحسين المستمر، الذي يعتبر من أحد أهم المبادئ التي يتم اتباعها من قبل المؤسسات الناجحة في القطاع العام والخاص، وقد تميزت الجهات العالمية باتباع طريقة "بطاقة الأداء المتوازن" بطرق قياس الأداء والتي شملت نتائج المحاور الأربعة المذكورة سابقاً وهي نتائج (المتعاملين، الموارد البشرية، الكفاءة المالية، العمليات التشغيلية)، حيث يحتوي كل محور من هذه المحاور على عدة مؤشرات ذكية يتم قياسها ومتابعتها داخلياً من قبل القيادة لضمان تحقيق مستهدفاتها، ونسب التحسن بنتائجها دورياً، مثال ذلك الشرطة الملكية الكندية والشرطة الأمريكية وغيرها من الجهات الشرطية العالمية.

## سادساً: المراجعة الدورية للوثائق الاستراتيجية:

جامعة لندن للأعمال، أظهرت دراسة قابت بها أن فقط 10% من شركات العالم تعمل على مراجعة وتحديث استراتيجياتها لتواكب التطور التقني والفني العالمي، ولدينا عدة أمثلة على شركات أفلست بسبب عدم تحديث استراتيجياتها لتواكب المستقبل، مثال شركة كودك، وشركة كونيك، وشركة نوكيا وغيرها من الشركات، وبالتالي المراجعة السنوية للاستراتيجية بناءً على نتائج القياس ومتطلبات المتعاملين والتطور التكنولوجي مهم جداً، ومن الأمثلة المتميزة في هذا الشأن، نلاحظ شرطة دبي، التي الذي يعتبر مركز شرطة (SPS) عملت على التماشي مع متطلبات المتعاملين وتطوير مركز الشرطة الذكي ريادي عالمي لم يسبق أن تم تطوير مركز شرطة بدون تدخل بشري، حيث يقدم هذا المركز أكثر من 20 خدمة شرطية للجمهور إلكترونياً، بمجرد زيارته في المواقع المختلفة من مدينة دبي، والذي أدى لحصول شرطة دبي على أفضل النتائج في سعادة المتعاملين في العام 2019، والفوز بعدة جوائز، وللقصة بقية.

# نموذج شامل وعملي للرشاقة المؤسسية



## المهندس محمد أبوحمور

مؤسس ومؤلف أول نموذج ومواصفة في العالم تعالج رشاقة الأعمال

يتغير عالم الأعمال الآن بمعدل أسرع من السابق داخل القطاعين العام والخاص حيث أثرت التغييرات العالمية في السنوات السابقة على الأسواق والحكومات، مما أدى إلى ان عدد كبير من الشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة توقفت عن العمل، وحكومات تعاني من عجز كبير. غير ان هنالك في الجانب الآخر عدد من الهيئات والشركات كانت تتحلّى بمستوى مناسب من الرشاقة للتكيف مع الظروف الصعبة والتغيرات واستطاعت ان تتجاوز التحديات وتقتنص فرص جديدة ساعدتها للاستمرارية والنمو وحتى الريادة. التغييرات اليوم لا ترتبط في مجال التكنولوجيا فقط، الخصخصة والطاقة المتجددة وغير المتجددة وتجارة التجزئة على الإنترنت وغيرها كلها عوامل تدفع الآن إلى التغيير. إن الوصول إلى المعلومات والمعرفة من الأشخاص مباشرة أو من خلال الأجهزة من مختلف المجتمعات حول العالم عززت من الطبيعة المترابطة لعالم الأعمال والتي انبثق عنها فرصا وتحديات كبيرة. كل هذه العوامل أدت إلى التغيير بمعدل أعلى من أي وقت مضى، وأصبح تهديد الوجود بالنسبة لأي منظمة سواء في القطاع الخاص أو العام عالي ولا يمكن تجنبه. مما يحث المنظمات في القطاعين على التفكير فيما هو أبعد من مجرد إدارة التغييرات المرتبطة بالتكنولوجيا. بالإضافة إلى ذلك، إن تزايد وتيرة وتعقيد بيئة العمل والمنافسة إلى جانب التقنيات الجديدة أكدت على حاجة الشركات والمؤسسات إلى تطوير طرق مختلفة تمامًا للإعداد والاستجابة للتغيرات والفرص قبل وخلال ظهورها من أجل أن تزدهر في بيئة تسودها الفوضى ولا يمكن التنبؤ بها. لذلك تحتاج أي منظمة إلى تبني طرق جديدة لفهم مستقبلها المحتمل وبناء قدرات ديناميكية وتعزيز ثقافة الرشاقة المؤسسية.

يعلمنا الماضي أهمية الرشاقة في الأعمال وأن المؤسسات بحاجة إلى فهم المستقبل والاستعداد له. في الواقع، من هنا وبعد مسح طويل استمر لسنوات حول وجود نموذج وأطر عمل شاملة والتي عولجت بشكل عملي مفهوم الرشاقة المؤسسية على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، فكانت نتائج المسح تدل على وجود فجوة واضحة. لذلك، تم التركيز على تطوير نموذج شامل وعملي لرشاقة الأعمال، ومن الجدير بالذكر أن هذا النموذج حاز على ملكية فكرية مسجلة في جميع أنحاء العالم، وبعدها تم التعاون مع مؤسسة المواصفات والمقاييس البريطانية (BSI) لإصدار أول مواصفة لرشاقة الأعمال على مستوى العالم (PAS 1000).

السؤال الملح هو لماذا تحتاج المنظمات حقا أن تكون رشيقة وعلى جاهزية عالية بشكل شامل بدلا من التركيز على جانب واحد فقط من الأعمال. الجواب هو أن الرشاقة تتطلب التأزر في جميع أنشطة الأعمال والممارسات لتحقيق مستوى مناسب من المرونة والسرعة لفهم المستقبل ومستجداته والتأقلم معها وتغيير الاستراتيجيات وتنفيذها بصورة أسرع من مستوي التغيير في بيئة الأعمال الخارجية المحيطة.

# نموذج شامل وعملي للرشاقة المؤسسية

في هذا السياق، يقدم نموذج رشاقة الأعمال إرشادات حول المفهوم، ويوفر أطر عمل استراتيجية وتشغيلية تساعد على تبني وتطبيق الرشاقة المؤسسية في أي هيئة أو شركة. وقد عالج هذا النموذج الرشاقة المؤسسية بشمولية حيث تناول جميع جوانب الأعمال مثل القيادة الرشيقة ورشاقة الاقتصاد والمالية ورشاقة سلسلة التوريد ورشاقة الموارد البشرية ورشاقة الخدمات ورشاقة التكنولوجيا ورشاقة العمليات. وقد ساهمت أكثر من 100 جهة من القطاع العام والخاص من مختلف الدول بالعمل على مراجعة فاعلية هذا النموذج وقدرته على التطبيق عملياً. والذي يميز هذا النموذج انه أي جهة سواء كانت حكومية أو خاصة مثل: وزارات، مؤسسات، شركات، مستشفيات، أو جامعات تستطيع تطبيقه والاستفادة منه. وكان تحقيق هذا الهدف تحدي كبير خلال مرحلة تطويره.

## مفهوم رشاقة الأعمال

يوجد ثلاث ركائز لرشاقة الاعمال، وهي القدرة على فهم وإدراك الاتجاهات والتغيرات والاحتمالات المستقبلية، وبناء قدرات ديناميكية فعالة وتعزيز من الثقافة الرشيقة من خلال التخلص من البيروقراطية وأي عامل أو ممارسة تساعد من الجمود والضعف. وعندما يتحقق الدمج والتنسيق بين هذه الدعائم الثلاثة على النحو الأمثل، يمكن للمنظمات أن تحافظ على مكانتها، واقتناص المزيد من الفرص، وتحقيق الريادة والصدارة.

يشمل نموذج رشاقة الأعمال على ما يلي:

- (أ) تحديد التحديات التي تكثف تحقيق رشاقة الأعمال
- (ب) دراسة المحركات الرئيسية لبيئة الأعمال للوقوف على المستوى اللازم من الرشاقة والجاهزية
- (ج) فهم التوجهات والتغيرات والاحتمالات المستقبلية الممكنة
- (د) موائمة الاستراتيجيات مع التوجهات المستقبلية الكبيرة والصغيرة
- (هـ) تحديد مواصفات القدرات الديناميكية الفعالة
- (و) تحديد المعوقات والحواجز الثقافية امام تحقيق الرشاقة والجاهزية
- (ز) تعزيز الرشاقة ضمن الموارد البشرية وغيرها من الموارد البشرية مثل الاقتصاد والمالية والتكنولوجيا والخدمات والعمليات والأصول وسلسلة التوريد
- (ح) تعزيز الثقافة المؤسسية الرشيقة

في هذا السياق، يمكن تعزيز مفهوم الرشاقة المؤسسية في بيئة الأعمال من خلال فهم الركائز الرئيسية الثلاث والعمل بها على النحو المبين على النحو التالي:

## (أ) فهم المستقبل المحتمل

إن الجوانب المختلفة لبيئة الاعمال المتغيرة بصورة ديناميكية ومتزايدة من شأنها أن تدفع إلى تغيرات سريعة تتطلب استشراف للمستقبل واستجابة سريعة. وفي كثير من الأحيان تعمل هذه التغييرات مجتمعة وفق تفاعلاتها على إحداث تغييراً حاداً يتزامن مع عدم القدرة على التنبؤ به. ووفق زيادة الفوضوية في بيئة الاعمال والتي هي ما اشبه بتنبؤ بالطقس، فإن الحاجة الى قدرات لاستشراف المستقبل والتنبؤ بالمزيد تتضاعف. اليوم، من المهم التركيز على جانب بناء القدرات الخاصة "بالاستشراف والتنبؤ" من خلال بناء خطط واسعة النطاق للمستقبل تشمل بناء القدرة على الاستجابة بسرعة لمجموعة من الاحتمالات المعقولة والتركيز بشكل متزايد على المجموعة المحتملة الأكثر ديناميكية لتمكن من

# نموذج شامل وعملي للرشاقة المؤسسية

الوصول الى المستوى المرجو من الرشاقة المؤسسية. وفقاً لذلك، فإن التخطيط المستمر والسريع لتغيير بيئة الأعمال من خلال الاستشراف والتنبؤ يعني أن تتحرك المؤسسة للاقتناص فرص أو لتخفيف وطئ مجموعة من النتائج المحتملة، ولا يعني التنبؤ لعقود قادمة لأن عالم الأعمال متغير باستمرار بشكل أسرع من الماضي بكثير ويجب تحليله واستشرافه والتنبؤ بمتغيراته باستمرار.

يختلف المستوى المطلوب من الرشاقة المؤسسية من مؤسسة إلى أخرى بناءً على طبيعة عمل تلك المؤسسة بشكل عام وطبيعة بيئة العمل المحيطة فيها. لذلك، لتحديد المستوى المطلوب من الرشاقة المؤسسية في بيئة الأعمال، فإنه من الضروري فهم معادلة المستقبل من خلال تحليل دقيق لمحركات بيئة الأعمال في الماضي والحاضر والمستقبل لإدراك توجهات والآثار المحتملة بالمستقبل. فعلى سبيل المثال، في صناعة الهواتف الذكية، يختلف مستوى الرشاقة المطلوب بشكل كبير عن مستوى الرشاقة المطلوب في توليد وصناعة الطاقة، حيث أن المؤسسات العاملة في بيئات الأعمال شديدة الديناميكية يجب أن تكون أكثر رشاقة مقارنة بالمؤسسات العاملة في بيئات الأعمال الأقل ديناميكية. ومع ذلك، ينبغي اليوم لأي مؤسسة البدء بالعمل على بناء وتعزيز مستوى الرشاقة المؤسسية بشكل مستمر في ضوء تحديات العولمة والرقمنة.

## (٢) القدرات الرشيقة

تشكل القدرات الرشيقة أو الديناميكية ركيزة أساسية في نموذج رشاقة الأعمال. **في هذا السياق، تختلف القدرات الرشيقة عن القدرات التنظيمية الأخرى من حيث الجوانب الثلاثة:**

- القدرة على خدمة أغراض أو أنشطة عمل مختلفة
- القدرة على بناء ميزة تنافسية
- القدرة على إعادة التشكيل السريع لبناء سلسلة من الميزات المؤقتة والتي في النهاية تؤدي الى ميزة تنافسية استراتيجية

## (٣) ثقافة الرشاقة المؤسسية

إن فهم المستقبل المحتمل بدقة بالإضافة إلى امتلاك القدرات الرشيقة المطلوبة لا يكفي للوصول إلى المستوى المرغوب من الرشاقة المؤسسية، حيث أن وجود ثقافة مؤسسية رشيقة تمثل ضرورة حتمية لتبني وتحقيق الرشاقة المؤسسية. هناك عناصر حاسمة وتتعلق بالثقافة المؤسسية تؤدي إلى عقبات غير ملموسة تؤثر سلباً على رشاقة المؤسسة. فعلى سبيل المثال، تشير المركزية في اتخاذ القرارات، والتسلسل الهرمي العامودي الغير مبرر، والتركيز على الإجراءات الروتينية بدلاً من النتائج والتواصل البطيء أو غير الفعال تولد عقبات للوصول الى الرشاقة المنشودة والتي يجب إزالتها أو تخفيفها.

وفي الختام، نحن نسعى لبناء عقلية الهيئات والشركات للانتقال من خانة التأثير السلبي والخطير من الاضطرابات والمتغيرات إلى التكيف والقيادة وحتى الى خانة إحداث إضرابات والتأثير ببيئتها الصناعية أو الخدمية، مما سوف يعزز من مكانة الدولة الاقتصادية ككل ويجعلها مزدهرة ومستدامة.



# الطريق إلى التميز : مركز خدمة "سبع نجوم"



المهندس شرحبيل الرفاعي  
خبير أول تميز مؤسسي

مما لا شك فيه أن اهم ما تسعى إليه المؤسسات العامة والخاصة هو العمل الحثيث على تطوير المنتج النهائي لها سواء كان منتجاً ملموساً أو خدمة تقدم للمتعاملين بكافة فئاتهم، الأمر الذي يعتبر الفيصل في استمرارية النجاح والتميز وصولاً إلى الريادة العالمية لهذه المؤسسات والمنظومات الإدارية من خلال إيجاد أنظمة إدارية وفنية متكاملة تساهم في الارتقاء في مستوى الخدمات والمنتجات المقدمة للجمهور.

إن حديث اليوم عن مفهوم جديد (خدمات حكومية ترتقي إلى مستوى السبع نجوم) يطفو على الأفق وهو ما يمكن اعتباره الأهم في عمل المؤسسات، لأن ما يهم المتعامل في تجربته الحقيقية في التعامل مع المؤسسات هو الواجهة الفعلية لهذه المؤسسات أو ما يسمى بمراكز تقديم الخدمات، ولعل هذا التصور الجديد لمفهوم تقديم الخدمات الحكومية في العديد من الدول العربية وذلك بتوفير خدمات حكومية ترتقي إلى مستوى السبع نجوم لتساهم في تعزيز رفاهية العيش وإسعاد المتعاملين.

وعند إسقاط هذا المفهوم على القطاع الحكومي، فاعتقد ان التوجه الحالي لمراكز الخدمات الحكومية بأن تتفوق على الفنادق في حسن الاستقبال، وعلى البنوك في دقة الإجراءات؛ حيث أصبحت الرؤية واضحة للقيادات العليا في القطاع الحكومي بالوصول إلى الريادة العالمية في الخدمات الحكومية وطرق تقديمها ومنافسة مؤسسات القطاع الخاص والتفوق عليها في جودة الخدمة المقدمة للمتعاملين. لعل أبرز ما يتطلبه المفهوم هو تحديد الأولويات الاستراتيجية التي من المهم التركيز عليها عن البدء بالعمل على تطوير مراكز الخدمة وتحقيق مفهوم مركز سبع نجوم والتي تتمثل في سبع أولويات هامة من المهم ان تتوزع على محورين رئيسيين وهما:

## المحور الأول: التركيز على تجربة المتعامل

التركيز على تجربة المتعامل من خلال الفهم الواضح والعميق لاحتياجات المتعامل والتركيز عليها، والعمل على توفير خدمات ترقى فيها إلى المستويات العالمية وخدمات تلبى وتنفوق توقعات المتعامل، والتركيز على تكامل الخدمة والعمل على تحقيق التكامل في العمليات والأنظمة والمعلومات، وكذلك التركيز على تعزيز ثقافة الخدمة من خلال تبني هذه الثقافة كتوجه حقيقي وملوس يرتكز بشكل رئيسي على الخدمات، وعلى خلق فريق عمل يتمتع بمستوى عالٍ من المهنية وينطلق من المتعامل كمحور أول وأخير لعمله.

## المحور الثاني: التركيز على كفاءة الخدمة وحوكمة الخدمة والابداع في الخدمة

التركيز على كفاءة الخدمة وحوكمة الخدمة والابداع في الخدمة حيث ان التركيز هنا على الخدمة نفسها من خلال السعي إلى تحقيق كفاءة الخدمة عبر تحقيق كفاءة التكلفة، التي ترقى بمستويات الخدمة وتحقيق الفائدة القصوى للأموال العامة، ووضع وضع نظام حوكمة لقيادة عملية التغيير واشراك جميع الفئات المعنية وكذلك التركيز على إنشاء بيئة ممكنة تعزز الإبداع وتكافئ الأفكار الجديدة.

# الطريق إلى التميز : مركز خدمة "سبع نجوم"

بعد الحديث عن الأولويات الاستراتيجية واهمية التركيز عليها من قبل القادة في المؤسسات، ننتقل هنا للحديث عن محاور تقييم وتصنيف مراكز خدمة المتعاملين، والتي اعتقد انها بحاجة لفرق عمل من قبل موظفي خدمة العملاء والإدارات الفنية والمساندة بوجود أعضاء من العناصر القيادية للمؤسسات لإضفاء نكهة التزام ودعم القيادة العليا لهذ الفرق، للبدء بتحقيق متطلبات التقييم والنهوض بأداء مراكز تقديم الخدمة وصولاً إلى مركز سبع نجوم عالمية تساهم في الارتقاء بالسمعة المؤسسية لهذه المؤسسات الحكومية.

## محاور تصنيف مراكز خدمة المتعاملين:

- 1) المعيار الأول يتعلق بالربط الاستراتيجي ومدى وعي والتزام القيادة بتطوير جودة الخدمات، والقدرة على تنفيذ التغيير والاستعداد لذلك.
- 2) المعيار الثاني يتعلق بالمتعاملين ومدى فهم المؤسسات لمتعاملها، وكيفية استخدامها لقاعدة البيانات ورؤى المتعاملين المرتبطة بهم من أجل تقديم خدمات بشكل أفضل.
- 3) المعيار الثالث يتعلق بالخدمات ومدى دقة تعريف الخدمات المقدمة والمعايير المرتبطة بها، ومدى فعاليتها وتسويقها للعملاء.
- 4) المعيار الرابع يتعلق بقنوات تقديم الخدمات ومدى كفاءة وفعالية المؤسسات في تقديم الخدمات للمتعاملين عبر مختلف قنوات تقديم الخدمة.
- 5) المعيار الخامس يتعلق بتجربة المتعامل ومدى تناسق تجربة المتعامل في مختلف مراحل الخدمة وفي مختلف قنوات تقديمها .
- 6) المعيار السادس يتعلق بكفاءة الخدمة والإبداع وكيف تقوم المؤسسات بتصميم وإدارة وتطوير العمليات بما في ذلك إدارة الأداء والإبداع واتفاقيات مستوى الخدمة.
- 7) المعيار السابع يخص الموارد البشرية وكيف تساهم ثقافة الخدمة والموارد البشرية في تمكين الجهات من تصميم الخدمة وتقديمها، والوصول إلى المتعاملين وخدمتهم.
- 8) المعيار الثامن والأخير يتحدث عن التكنولوجيا ودورها الهام في دعم تقديم خدمات متكاملة محوراً المتعامل.

الحديث في هذا المقام لا يتسع ضمن مقالة واحدة او حتى عدة مقالات، ولكن المختصر المفيد عند الحديث عن تطوير مفهوم تقديم الخدمة والوصول لمراكز خدمة سبع نجوم فاعتقد أنه بحاجة لقيادة ملهمة وملتزمة تتبنى رؤية واضحة وتضعها كالبوصلة لأفراد المؤسسة للوصول إلى الريادة العالمية وتحقيق المنافسة الحقيقية مع مؤسسات القطاع الخاص مما يساهم في تعزيز الرفاهية وإسعاد المتعاملين بشكل ملموس على أرض الواقع.

# مبادرة شاركنا استراتيجيتك : القطاع الصحي في الأردن



رامي العابد

مستشار التخطيط الاستراتيجي لدى شركة ما وراء الاستشارة - عمان

تسعى العديد من الدول والمؤسسات على حد سواء الى مواكبة التسارع الذي يحدث في العالم على مختلف المستويات والقطاعات، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والفرص المتاحة، وهنا يبرز الدور الحيوي الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي بهدف التغلب على المعوقات والتحديات الداخلية والخارجية على مختلف المستويات وصولاً الى الرؤية المنشودة والتي يكثر الحديث عنها في الآونة الأخيرة عن عدم تحقيقها على المستوى الحكومي بشكل خاص وقد ذهب البعض إلى اعتبار أن ضعف الأداء الحكومي ناتج عن ضعف التخطيط الاستراتيجي وازدواجية المبادرات وضعف التنسيق وعدم إدراج وإشراك القطاعات الأخرى للمساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية القطاعية.

من هنا كان سعي مركز الملك عبد الله الثاني للتميز لتعزيز الفكر الاستراتيجي على مختلف المستويات والعمل على تطوير وبلورة مبادرة شاركنا استراتيجيتك والتي تهدف لتعزيز مفهوم التشاركية والتعاون وتعمل على دعم فكرة تبادل المعلومات الخاصة بالاستراتيجيات والمشاريع، ومؤشرات الأداء الرئيسية لمجموعة من مؤسسات القطاع الحكومي والخاص حيث تساهم هذه المبادرة في توحيد جهود أصحاب المصلحة المشتركين وتعظيم مساهمتهم في تحقيق الأهداف القطاعية ضمن القطاع الواحد والذي بدوره يسهل مهمة الانتقال من المستوى الاستراتيجي المؤسسي الى المستوى الاستراتيجي القطاعي الوطني.

وللحديث عن هذه المبادرة كان لا بد من التعرف على خطة التنفيذ المعتمدة والتي تم تطويرها بالاعتماد على مفهوم التشاركية والأساليب التوجيهية المبنية على مبدأ مشاركة الخبرات والمعرفة بين أفراد فريق العمل، ومركز الملك عبدالله الثاني للتميز بالإضافة الى مشاركة أصحاب المصلحة في القطاع الصحي من خلال ورشات العصف الذهني.



اعتمدت خطة العمل على مرحلتين أساسيتين هما المرحلة التحضيرية والمرحلة التحليلية وكما في الشكل المجاور الذي يوضحها، ولكن قبل الانتقال إلى أهم المخرجات والتوصيات كان من الضروري تفصيل المرحلة الأولى والتي تعد حجر الأساس الذي تم بناء الخطوات اللاحقة عليه في مرحلة التحليل التي نفذت بشكل تشاركي وتتمحور في دراسة الخطط الاستراتيجية وربطها مع الأهداف الوطنية وتطوير خارطة القطاع الاستراتيجية، بالإضافة الى تطوير نظام وآلية معيارية لتطبيق المبادرة على جميع القطاعات في الوطن.

# مبادرة شاركننا استراتيجيتك : القطاع الصحي في الأردن

## المرحلة التحضيرية: تحديد وتعريف الأهداف الوطنية

لحصر هذه الأهداف بشكل علمي قام فريق العمل بالتشارك مع مركز الملك عبدالله الثاني للتميز بمراجعة الأولويات والأهداف الوطنية لقطاع الصحة في الأردن من عدة مراجع منها: الأولويات الوطنية لقطاع الصحة في الأردن من المجلس الأعلى الصحي، والرؤية الوطنية 2025 من رئاسة الوزراء، وغيرها من الوثائق المعتمدة، ومن ثم اعتماد مجموعة من الأهداف المتفق عليها لتمثل الأهداف الوطنية للقطاع الصحي وتعريفها بشكل مفصل، وإدراج مجموعة من المؤشرات الرئيسية ذات الصلة الخارجية (دولية) مثل "تصنيف الأردن العالمي للصحة / مؤشر ليغاتوم - الصحة" وأخرى داخلية مثل "نسبة التغطية بالتأمين الصحي".

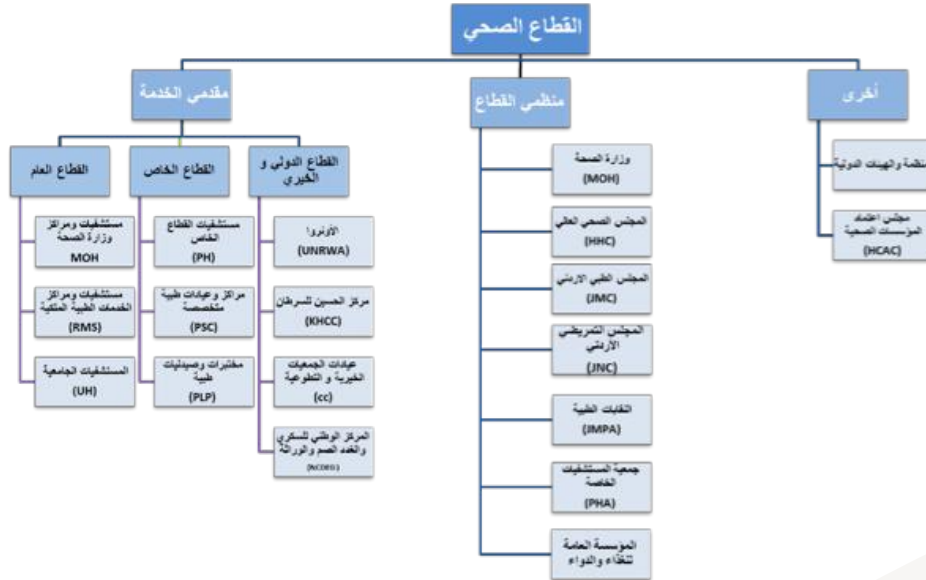
الجدول التالي يوضح مجموعة الأهداف الوطنية لقطاع الصحة المستنبطة من الرؤية الوطنية 2025 والتي تضمنت الرعاية الصحية والسياحة العلاجية بالإضافة إلى علوم الحياة.

الرمز	الهدف الوطني للقطاع الصحي
NGHS-1	تحسين الإطار المؤسسي لقطاع الرعاية الصحية
NGHS-2	وضع نظام تأمين صحي فعال وشامل
NGHS-3	تحسين الأداء التشغيلي لنظام الرعاية الصحية العامة
NGHS-4	تحسين تقديم خدمات الطوارئ الطبية
NGHS-5	تحسين التعليم للمتخصصين في المجال الصحي
NGHS-6	تعزيز الجهود الوقائية لمكافحة الأمراض غير السارية
NGHS-7	تعزيز الشراكات والتعاون في قطاع الرعاية الصحية
NGHS-8	تعزيز خدمات الصحة النفسية وتعاطي المخدرات
NGHS-9	السيطرة على الأمراض المستجدة والمنبعثة
NGHS-10	تطوير البنية التحتية للتكنولوجيا الحيوية الطبية في الاردن
NGHS-11	دعم نشاطات البحث والتطوير والابتكار في المنتجات الدوائية
NGHS-12	ملء الثغرات في سلسلة القيمة
NGHS-13	أعمال القطاع وتعزيز الحملات الترويجية
NGHS-14	تطوير ودعم الانشطة المساعدة والبنية التحتية

## المرحلة التحضيرية: تحديد أصحاب المصلحة

حتى يتمكن من تحليل وتحديد أصحاب المصلحة تم تطوير شكل يوضح منظور القطاع الصحي في الأردن ومن ثم ادراجهم في مصفوفة أصحاب المصلحة لتحديد هذه المجموعات ومدى ودرجة تأثيرها على القطاع والأهداف الوطنية، الشكل المجاور يبين منظومة القطاع الصحي.

# مبادرة شاركنا استراتيجيتك : القطاع الصحي في الأردن



ومن الجدير بالذكر أن نجاح المشروع كان مبنياً على مدى تعاون أصحاب المصلحة، وتوفر خطط استراتيجية محدثة ومستوى النضج المؤسسي لديهم، حيث في ظل المحددات الزمنية تم اشراك 10 جهات في هذه المبادرة وشملت هذه الجهات مؤسسات من فئة مقدمي الخدمات في القطاع الخاص والعام ومنظمي القطاع.

من خلال تحليل الخطط الاستراتيجية لأصحاب المصلحة تم التعامل مع أكثر من 92 هدفاً استراتيجياً وأكثر من 220 مبادرة او مشروع او نشاط رئيسي ليتم ربط 82 هدف مع الأهداف الوطنية للقطاع وهو ما يشكل 89% من الأهداف الاستراتيجية المدرجة في الخطط المقدمة من أصحاب المصلحة المشتركين.

بالنظر الى خارطة التقاطعات نلاحظ تركز معظم الأهداف الاستراتيجية لدى اصحاب المصلحة في كل من الهدف الوطني الثاني (تحسين الأداء التشغيلي لنظام الرعاية الصحية العام) بنسبة 33% (27 هدف من 7 مشتركين) والهدف الوطني الخامس (تحسين التعليم للمتخصصين في المجال الصحي) بنسبة 21% (17 هدف من 8 مشتركين)، ومن جهة أخرى ظهرت عدم مساهمة اصحاب المصلحة في الهدف الوطني الحادي عشر (دعم نشاطات البحث والتطوير والابتكار في المنتجات الدوائية) والرابع عشر (تطوير ودعم الأنشطة المساعدة والبنية التحتية).



# مبادرة شاركننا استراتيجيتك : القطاع الصحي في الأردن

وهنا يجدر بنا التنويه لأهمية رسم خارطة التقاطعات الاستراتيجية للأهداف الوطنية للقطاع والتي توضح وتحدد اهم الأهداف ذات المساهمات الأضعف والتي يجدر التركيز عليها في خطة التطوير القطاعية وتحفيز أصحاب المصلحة على تبنيها في خططهم للوصول إلى مستهدفات خطة استراتيجية القطاع. عند تحليل المبادرات والانشطة الاستراتيجية لأصحاب المصلحة كانت هنالك مجموعة من التقاطعات التي يمكن تلخيصها بما يلي:

- تقاطع المبادرات في مجال الدور التنظيمي
- تقاطع المبادرات في نطاق حوسبة القطاع
- تقاطع المبادرات في نطاق تغطية التأمين الصحي
- تقاطع المبادرات في مجال تطوير خدمة الطوارئ والعاملين في قسم الطوارئ
- تقاطع المبادرات في مجال البرامج التدريبية
- تقاطع المبادرات في مجال رصد الامراض

قد تعكس هذه التقاطعات وجود ازدواجية سلبية تضعف الكفاءة، وتستنزف الموارد، ومن جهة أخرى هي فرصة للتعاون والبناء الإيجابي، وهنا تتجلى أهمية التنسيق المشترك وتوحيد الجهود لدى أصحاب المصلحة وملاك هذه المبادرات، وبالتالي تعظيم مساهمتهم في تحقيق الأهداف الوطنية القطاعية والذي بدوره يسهل مهمة الانتقال من المستوى الاستراتيجي المؤسسي إلى المستوى الاستراتيجي للقطاع الوطني.

ومن منطلق الاستفادة من التجربة يجدر التنويه إلى أهمية تطوير خطة استراتيجية للقطاع معدلة ومحدثة يتم اشراك العدد الأكبر من أصحاب المصلحة فيها وان تكون مبنية على نظام بطاقة الأداء المتوازن **Balanced scorecard** وتطوير منظومة إدارة الأداء الصحي الوطني وضرورة تحديد آلية للتقييم والمتابعة، وتفعيل مبدأ التشاركية والتواصل الفعال بين أصحاب المصالح في القطاع، بالإضافة الى تحويل المبادرة الحالية الى نظام محوسب على شكل نافذة الكترونية تستخدم من قبل المشتركين لمشاركة خططهم والتعرف على التقاطعات الموجودة لدى المشتركين.

وختاماً وبعد إتمام تنفيذ المشروع على القطاع الصحي نتضح لنا أهميته الكبيرة وقيمه العالية، مما يساهم في تقليل استنزاف الموارد وزيادة الكفاءة وتعظيم مساهمة أصحاب المصلحة في تحقيق الأهداف الوطنية القطاعية.

# كيف تكون سفيرا للتميز؟



## الدكتورة بلسم محمود المعاينة

رئيس قسم الأداء المؤسسي/وزارة التربية والتعليم الأردنية

التميز في الأداء الفردي والأداء المؤسسي رسالة سماوية قبل ان يكون رسالة انسانية، حيث الله عز وجل على التميز في قوله تعالى: (وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ) سورة التوبة، الآية 10، وتماشيا مع متطلبات العصر الحديث: عصر الثورة المعرفية والتقدم التقني والتكنولوجي، عصر الابتكار والابداع والذكاء الاصطناعي، عصر يتحدث عن استشراف المستقبل وتحقيق مستهدفات محددة وبلوغ نتائج تفوق التوقعات لجميع أصحاب العلاقة المعنيين، لذا فهو عصر لا يعترف الا بالمتميزين افراداً أم مؤسسات. لذا اصبح مفهوم التميز والارتقاء بالأداء المؤسسي مطلباً في جميع المحافظات المحلية والدولية وفي القطاعات الحكومية والخاصة ولذا جاءت الإرادة الملكية السامية بإنشاء مركز الملك عبدالله الثاني للتميز الذي يعمل على نشر وتجذير ثقافة التميز لدى الافراد والقطاع الحكومي والخاص والذي عمل على الإيعاز لجميع الوزارات والمؤسسات لتحديد ضباط ارتباط التميز ضمن شروط ومواصفات محددة وخبرات عملية تخدم دوره ليصبح سفيراً للتميز، ومنذ ان تم تكليفي كضابط ارتباط وزارة التربية والتعليم للتواصل مع مركز الملك عبدالله الثاني للتميز سعيت وبجد لأكون سفيرا فوق العادة لوزارتي.

ولكل من يسأل عن التميز يجدني المرجع والمحفز للاستمرار في مسيرة التميز، حيث عملت على نشر مبادئ التميز ايمانا بأهميتها بالارتقاء بالأداء الفردي والمؤسسي ولأنني انتمي لوزارة التربية والتعليم بحق والتي لديها رؤية ورسالة بإيجاد مجتمع مؤمن بالله منتم لوطنه ومنتج كان لا بد من نشر ثقافة التميز ومعرفتي بين الموظفين في وزارتي من خلال ورش تدريبية لتوعيتهم بمبادئ التميز وبرامجه المتنوعة، والاعلان عبر مواقع ومنصات الالكترونية ينشر عليها جميع المبادئ والالنشطة التي تفيد جميع العاملين وذوي العلاقة، وكما انني تميزت ببناء فريق تميز من نخبة العاملين من جميع الفئات الوظيفية الذين يمتازون بالولاء والانتماء ويسعون للتميز بكل طاقاتهم وخبراتهم العملية، وزرعت فيهم حب العمل والتوجه نحو التميز والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، وحظيت بدعم بمستوى رفيع من جميع القيادات العليا في الوزارة والوزارات والمؤسسات الشريكة الخارجية، بالإضافة الى ثقة عالية من جميع الموظفين والزملاء من جميع الفئات الوظيفية واصبحت عندما أمر بينهم أعني لهم " التميز " حيث يتسألوا عن الجوائز وكيف يمكن ان نحقق التميز. وعملت على تقديم اقتراحات تم الاخذ بها وتبنيها في وزارتي الحبيبة ومنها اقتراح بإيجاد منصة ابداعية "الابداع في وزارة التربية والتعليم " والتي تتضمن نافذه لاستقبال الافكار الابداعية والاقتراحات البناءة وتشجيع الموظفين على تقديم المبادرات الابتكارية، ونشر معظم البرامج العاملة والمتميزة في الوزارة على المستوى الميدان التربوي كقصص نجاح فاعلة، وكذلك تشجيع الاعمال والمبادرات الاجتماعية المتميزة التي تعود بالنفع على الوطن والمواطن مثل حملة (حصالة الخير) وبرنامج (مدرسة خالية من التدخين) بالشراكة مع مؤسسة الحسين للسرطان، و كذلك اسعى دائما للمشاركة بأي فعاليات تتعلق بالإبداع والتميز وقراءة ما هو جديد في هذا المجال والعمل على ايجاد ورشات تتعلق بالإبداع والتميز حيث توصلت الى جميع المستويات العاملة في وزارة التربية بدعا من القيادات في مركز

## كيف تكون سفيرا للتميز؟

الوزارة الى مديريات التربة والتعليم والى الميدان التربوي والعمل مع الفئات الرائعة من المعلمين والمعلمات والطلبة المتميزين وتحفيزهم نحو التميز والابداع لتقديم افضل ما لديهم، والسعي لتكريمهم وتقديم الشكر لهم، وقد كان لمركز الجائزة دور مميز في تطوير مهاراتي والقدرة على تحديد مواطن القوة والضعف لدى وزارتي حيث عملت مقيم معتمد مع المركز وقمت بمشاركة بعمليات التقييم، وحضور العديد من الورش في نفس المجال.

وهنا أستطيع ان أقدم مجموعة الخبرات التي يحتاجها الموظفين وضباط الارتباط "سفراء التميز" بشكل خاص للاسترشاد بها من اجل أن يكونوا سفراء في وزاراتهم ومؤسساتهم:

- السفير من يهتم بالقدوة الحسنة فعليه ان يحدد من تراه ناجحين من الناس في مجال عملك ثم تقرر كيف تكون مثلهم اي عليك ان تتبع القادة لا التابعين.
- ولتحقق تميزا مبهرًا عليك ان تكون مخلصًا صادقًا في عملك مع الآخرين ونفسك واهدافك وعليك ان تستعمل ابداعك الفطري ولا تقل إنك لا تمتلك حظًا او قدرًا منهما ففي داخل كل شخص منا قدرات تنتظر الكشف عنها عبر التدريب والتعليم اليومي.
- كرر بينك وبين نفسك "انا عبقرى" ولكي تكون متميزًا وسفيرًا عليك ان تكون متطلعًا على وسائل التجديد وأفضل وسائل الأداء لحل كل مشكلة ومعضلة فكن متجددًا باستمرار وعامل الناس كما تحب ان يعاملوك.
- التعلم المستمر من المهم جدا ان تلتزم بالتعلم ما دمت حيا فالتعلم مسالة متطورة متجددة لا تقف عند حد لذلك ثقف نفسك وعلمها من خلال الحرس على حضور الندوات والمؤتمرات.
- تجاوز التوقعات: علينا ان نضع نصب اعيننا ان الجاهل في الغد هو من يتوقف عن التعلم وان تعلمنا ما هو جديد يعني زيادة قيمتنا في سوق العمل مما يجعلنا نجتاز حدود التوقعات.
- ولاءك وانتمائك لوزارتك او مؤسستك اولا: العمل بجد لصالح الوزارة والمؤسسة ولا يبدي عليها المصالح الشخصية والعمل الفردي ولا بد ان يدرك الموظف الطامح سيواجه منافسة شرسة من الاطراف المقابلة.
- المبادرة: الشيء الذي يجعلك متميزًا ان تعرف كيف تدفع نفسك ومؤسستك للأمام وان تكون مطلعًا على كل ما هو جديد وبادر بتقديمه للمؤسسة التي تعمل بها.
- تكوين علاقات مثمرة: يجب ان تكون علاقاتك مع الموظفين مع مؤسسات اخرى وخبراء في مجال عملك لتستفيد منهم ولتعرف كل ما هو جديد.
- المشاركة والتطوع في بعض الاعمال: يزيد من مهارتك وينمي من شخصيتك وسلوكياتك والمشاركة في اعداد الخطط الاستراتيجية والبرامج الرئيسية في الوزارة مما يزيد فهمك فيها لواقع المؤسسة واسهابك في التحدث عنها.
- تملك مهارات الاتصال: قدرتك على استخدام جميع وسائل الاتصال والتواصل الحديثة والمجتمعية، والمهارة في النشر والاعلان والترويج عن مؤسستك بفعالية وكفاءة عالية.



# كيف تكون سفيرا للتميز؟

وهنا يأتي دور الوزارة والمؤسسات في دعمهم لسفراء التميز من خلال:

- ١) ارتباط سفراء التميز بالقيادة العليا.
- ٢) الايمان بقدرات سفير التميز والثقة بإخلاصه وانتمائه.
- ٣) الدعم الدائم والمطلق لأفكاره وتوصياته وتبنيها بما يخدم الوزارة.
- ٤) ايفاد ضابط ارتباط التميز او سفير التميز للمشاركة وحضور فعاليات الوزارة.
- ٥) رفع كفاءة ضابط ارتباط التميز من خلال برامج تدريبية متقدمة في مجال التميز.

**اخيرا إذا اردت أن تكون سفيرا للتميز:**

جود عملك بإخلاصك وانتمائك وقدراتك وابداعك بحبك لعملك، فاجئ من حولك برؤيتك، تواضع بعلمك وخبراتك، شارك غيرك، أطلق العنان لنفسك، بادر، انشر معرفتك، كن مصدراً ملهماً محفزاً للمتميزين، مشجعاً على العطاء دوماً محبا للخير للجميع، ساعياً للارتقاء دون تردد، مقدرًا للجميع، تكن سفيرا دون منافس.



# تضمين إدارة استمرارية الأعمال في ثقافة المنظمة



الدكتور مروان بدر أحمد السميعات  
لواء ركن متقاعد / مديرية الدفاع المدني

أصبحت المؤسسات بمختلف أنواعها أكثر إدراكاً لأهمية إدارة استمرارية الأعمال (BCM) لضمان عدم إنقطاع الموارد الرئيسية اللازمة لدعم أنشطة أعمالها الهامة في حال التعطل بسبب الكوارث والأزمات بشتي أنواعها والإسراع قدر المستطاع بالعودة إلى العمل كما كانت عليه في السابق وقبل التأثر بالانقطاع أو التعطل الناتج عن الضرر الذي لحق بها وهي بهذا أصبحت تمتاز بنظرة شمولية وتركز على مفهوم استمرارية جميع العمليات الرئيسية داخلها.

تعرف إدارة استمرارية العمل حسب المواصفة القياسية البريطانية (BS25999-1) على النحو التالي: عملية إدارية شاملة تحدد التهديدات على العمليات التجارية، إذا تحققت. إن إدارة استمرارية الأعمال تشكل إطاراً لبناء القدرة على التكيف والاستجابة الفعالة والحفاظ على السمعة والعلامة التجارية والأنشطة ذات القيمة وحماية مصالح أصحاب المصلحة. كما وتعرف بانها القدرة التنظيمية التي تمتلكها المؤسسات لتساعدها على الصمود في وجه الانقطاع الذي قد يواجهها في بيئات العمل الجديدة الخطرة وسريعة التغير ويمكنها من التأقلم والبقاء.

## مراحل تطور إدارة استمرارية الأعمال:

ظهرت الحاجة لإدارة استمرارية الأعمال في وقت مبكر من سنوات السبعينات وذلك لحماية نظم المعلومات من آثار الكوارث، إذ ركز التخطيط لمواجهة الكوارث على استعادة المؤسسة لمرافقها الحيوية بعد وقوع حادث كبير مثل فقدان المعلومات المحوسبة أو الاتصالات وفي منتصف الثمانينات تطور مفهوم استمرارية الأعمال وأصبح وسيلة جديدة لإدارة المخاطر التجارية على أساس أن مسؤولية إدارة استمرارية الأعمال تقع على عاتق مديري المؤسسات لضمان استمرار وظائف الأعمال في جميع الأوقات وتحت أي ظرف من الظروف.

وفي أواخر التسعينات وبداية القرن الحالي، تم تقديم استمرارية الأعمال على أنها "إدارة استمرارية الأعمال" وأصبحت عملية ذات قيمة إضافية تساهم في تطوير واستدامة الميزة التنافسية للشركات وتتطلب مشاركة من المجالات التجارية المختلفة وأشخاص من داخل وخارج المؤسسات بما في ذلك الموظفين والعملاء والشركاء الخارجيين، بالإضافة إلى ذلك ظهر نهج جديد لإدارة استمرارية الأعمال على أساس الامتثال للمعايير الدولية، مثل المعيار البريطاني (BS 25999) ومعيار (PAS56) ومعيار (ISO17799) ومعيار (Basell) واستمرت عملية تقدم إدارة استمرارية الأعمال إلى أن وصلت إلى شكلها الحالي الذي يقدمه أحدث معيار عالمي وهو (ISO 22301) وعلى الرغم من أن هذا النهج لإدارة استمرارية الأعمال يشجع على توحيد الممارسات إلا أنها تبقى كنشاط للإدارة يقوم على الحس المشترك والممارسات الجيدة.

# تضمين إدارة استمرارية الأعمال في ثقافة المنظمة

## أهداف إدارة استمرارية الأعمال:

إن إدارة استمرارية الأعمال يمكن أن تحقق فوائد حقيقية للمؤسسة في تلبية متطلبات العملاء، ويمكن للمؤسسات من خلال إدارة استمرارية الأعمال أن تكون لها ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات إن كانت قادرة على أن تثبت لعملائها المتوقعين بأن لديها خطط تضمن مقدرتها على مواصلة تزويد عملائها بالخدمات أو المنتجات حتى في حالات التعطل أو الانقطاع بسبب الكوارث والأزمات، وبالتالي، ينطوي تطبيق مفهوم إدارة استمرارية العمل داخل المؤسسة على فهم أفضل للمؤسسة واحتياجاتها وكذلك المقدرة على تحديد المخاطر التي قد تعطل وظائف الأعمال الهامة بها، وتمكين المؤسسة من إدارة هذه المخاطر بهدف التقليل منها أو تخفيف وقعها، مما يعني ضمان استمرار الأعمال والتعافي الفعلي من آثار المخاطر التي تهدد المؤسسة بعد الحوادث غير المتوقعة. وعلاوةً على ذلك، تعتبر سمعة المؤسسة القيمة الأثمن لها سواءً كانت عامة أو خاصة أو خيرية، إذ أن بناء سمعتها قد يستغرق سنوات وتدميرها قد لا يتعدى سوى بضع لحظات، لذلك فإن الغاية من إدارة استمرارية الأعمال هي ضمان بذل كل جهد لحماية سمعة المؤسسة وإنجاز عملياتها في جميع أوقات الانقطاع.

لقد أصبحت المخاطر في العصر الحديث على اختلاف أنواعها تتجاوز سرعة تصميم الحلول وأصبحت المنظمات بحاجة إلى استجابة سريعة وقوية للتصدي لها. وأن تكون مزودة بإمكانيات جيدة ومتكاملة ومرنة ويمكن التحكم بها في الوقت نفسه. ويمكن للمؤسسات في زمن الأزمات والمخاطر أن تتعامل مع التحديات التي تواجهها وأن تقوم بإدارتها بشكل أفضل من خلال التحضير والتخطيط الاستباقي ونهج الابتكار من أجل مساعدتها على الحد أو التخفيف من مخاطر الكوارث والأزمات من خلال إدارة برامج الأمن، وأن تكون هذه البرامج استباقية من خلال قدرتها على الاستعداد للأزمات والاستجابة والتعافي من حدث غير متوقع على نحو فعال لضمان استمرارية العمليات وعلاوةً على ذلك، برزت الحاجة لوجود منهج يركز على تحسين وتوافر جميع وظائف الأعمال الهامة في جميع الأوقات، بما في ذلك العمليات والتكنولوجيا والأشخاص والمرافق والاتصالات.

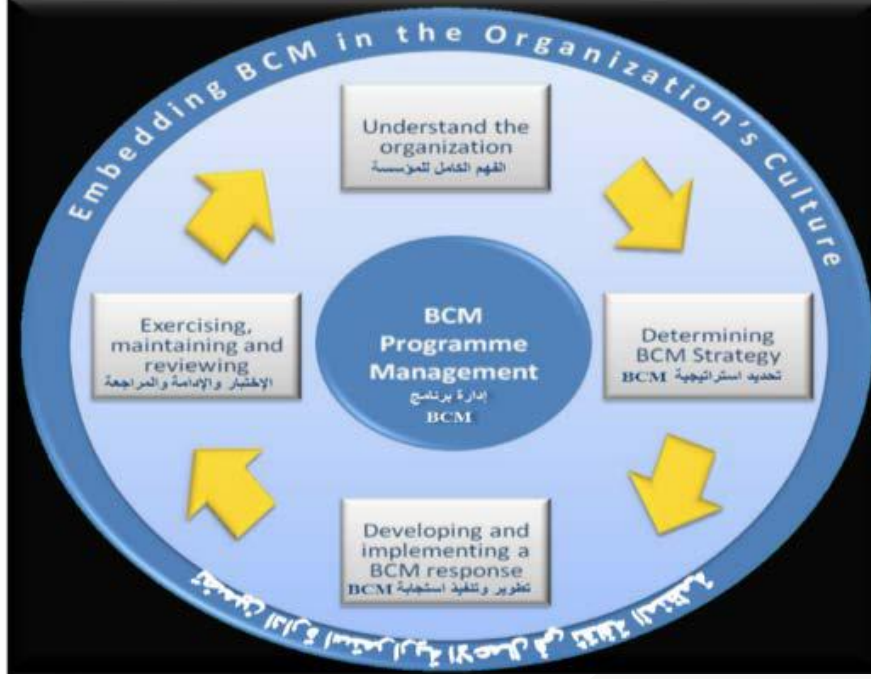
لذا يعتمد بقاء الأعمال التجارية على المدى الطويل إلى حد كبير على ضمان توافر المعلومات واستمرارية العمليات في بيئة أعمال عالمية غير مستقرة، وهنا تكمن أهمية إدارة استمرارية الأعمال في تحقيق هذا كما أن المؤسسات التي لديها إدارة استمرارية الأعمال تكون تداعيات مخاطر الكوارث والأزمات عليها أقل وطأة، ويمكنها أن تتعافى بسرعة وفعالية أكبر.

## دورة حياة إدارة استمرارية الأعمال (BCM Life Cycle)

تنطوي دورة حياة استمرارية الأعمال على مجموعة من الأنشطة المتكررة التي تقوم بها المؤسسة، وتغطي مجتمعة جميع جوانب ومراحل برنامج إدارة استمرارية الأعمال، وهذه العملية تتصف بأنها عملية محكمة ومستمرة ومدعومة من الإدارة العليا وضمن الموارد المتاحة لها لضمان اتخاذ الخطوات اللازمة للحد من تأثير الخسائر المحتملة والحفاظ على استراتيجيات وخطط التعافي وضمان استمرارية الإنتاج وتقديم الخدمات. وهذا يتم من خلال التدريب والاختبار والإدانة والمراجعة.

# تضمين إدارة استمرارية الأعمال في ثقافة المنظمة

يمثل الشكل التالي العناصر التي تشتمل عليها دورة حياة استمرارية الأعمال



المصدر: Whitcher, R.(2009). BS 25999 –A Framework For Resilience And Success. Raising Standards World Wide™.

1) **الفهم الكامل للمؤسسة وطبيعة عملها (Understanding the Organization)** وفقا للمعيار البريطاني (BS25999-1) والمعيار العالمي الحديث (ISO 22301) فان الفهم الكامل لطبيعة عمل المؤسسة يعتبر الخطوة الأولى لتنفيذ برنامج ناجح لإدارة استمرارية الأعمال داخل المؤسسة، وتتضمن هذه العملية ما يلي:

- **تحديد أصحاب المصلحة (Stakeholder Identification)** يساعد المؤسسة على إيجاد حلول لاستمرارية العمل تتناسب مع تصورات ومتطلبات أصحاب المصلحة. وأصحاب المصلحة منهم واضعون للعيان كالمساهمين والعملاء والموظفين والموردين وكذلك المستثمرين الماليين (البنوك) وشركات التأمين ومدققي الحسابات الخارجيين والهيئات المهنية والجمعيات التجارية والدوائر الحكومية. ومنهم أقل وضوحا كالمنافسين (الدائمين أو المؤقتين) وكذلك يمكن أن يشتمل هؤلاء على المجتمع والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة ووسائل الإعلام والجماعات المناهضة (Protest groups) لأعمال المؤسسة.

- **تحليل أثر الأعمال (BIA) (Business Impact Analysis)** يعتبر تحليل تأثير الأعمال المكون الأساس في التخطيط لاستمرارية الأعمال. ويهدف إلى تحديد الأنشطة الهامة التي تمكن المؤسسة من أداء رؤيتها ومهمتها وأهدافها من خلال التعرف أكثر على ماهية المنتجات أو الخدمات التي إذا تعطلت لأي سبب من الأسباب سيكون لها الأثر الأكبر على المؤسسة وعلى أصحاب المصلحة فيها، كما يعتمد تحليل أثر الأعمال على تحليل وتقييم الأخطار وتأثيرها على بيان الأنشطة الهامة التي تضر باستمرارية أعمال المؤسسة وبقائها في سوق العمل.

# تضمين إدارة استمرارية الأعمال في ثقافة المنظمة

## ٢) تحديد استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال (Determining BCM Strategy)

بعد أن يتم الانتهاء من تحديد الأنشطة الهامة والعمليات والموارد التي تدعم المنتجات أو الخدمات الأساسية للمؤسسة، وبعد الانتهاء من تقييم تحليل أثر الأعمال والمخاطر ومدى اتفاقها مع الأهداف المرجوة من الفترة المخصصة لانتعاش المؤسسة، ينبغي البحث في كيفية تحقيق استمرارية المؤسسة في أداء أعمالها أثناء وبعد الانقطاع عن العمل.

ووفقاً للمعيار البريطاني (BS25999-2) هنالك أربعة عناصر لمرحلة صياغة استراتيجية إدارة الأعمال على النحو التالي:

- تطوير وتوثيق هيكل الاستجابة للحوادث.
- تحديد كيف ستتعاوى المؤسسة من كل نشاط هام تبعاً للأهداف المرجوة من زمن التعافي والموارد اللازمة للقيام بذلك.
- تحديد كيفية إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في وقت الانقطاع أو التعطل.
- الأخذ بعين الاعتبار تلك الأنشطة التي لا يتم التعريف بها على أنها هامة.

## ٣) تطوير وتنفيذ استجابة لإدارة استمرارية الأعمال (Developing and Implementing BCM Response)

في هذه المرحلة من دورة حياة إدارة استمرارية الأعمال، تكمن الخطوة الرئيسية في وضع وتنفيذ الخطط التي بنيت سابقاً وفقاً لاستراتيجيات المؤسسات، ويعتبر تعريف السلطات لخطط إدارة استمرارية الأعمال وتوضيح المسؤوليات المناطة بالمشاركين فيها من خلال بيان الدور الذي يقع على عاتق كل منهم في إدارة حالات الطوارئ جزءاً لا يتجزأ من عملية تطوير إدارة استمرارية الأعمال، ولذا تقوم الإدارة العليا بتعيين شخص ذو سلطة وأقدمية تؤهله ليقوم مسؤولاً عن إدارة استمرارية الأعمال، ومن ثم يقوم هذا الشخص بتحديد وتعيين الأفراد للعمل معه على تطوير والحفاظ على إدارة استمرارية الأعمال، ويعين هذا الشخص أيضاً المهام والأدوار المناطة بغيره من الموظفين، وكذلك يكون مسؤولاً عن الأشخاص الذين يتم اختيارهم من مناطق الأعمال المختلفة.

٤) اختبار وإدامة وتدقيق إدارة استمرارية الأعمال (BCM) (Testing, Maintaining and Auditing)

تتطلب إدارة استمرارية الأعمال إنشاء خطط فعالة لكي تكون المؤسسة قادرة على الاستجابة لأي حادث، إلا أن هذه العملية لا تتوقف عند مرحلة التخطيط وحسب، لأن الخطط لا قيمة لها ما لم يتم التمرن عليها.

## نظام إدارة استمرارية الأعمال (Business Continuity Management System (BCMS)

نظام الاستمرارية هو جزء من النظام الكلي للإدارة التي تنفذ وتعمل وتراقب وتراجع وتديم وتحسن استمرارية العمل وبالتالي من الضروري أن يتم دعم نظام إدارة استمرارية الأعمال من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، لأن مشاركة الإدارة العليا يساعد على أن تؤخذ على محمل الجد من قبل المؤسسة ككل. ويعتبر نظام إدارة استمرارية الأعمال من الجوانب الرئيسية في إدارة استمرارية الأعمال، ويتألف هذا النظام من الممارسات التي توفر التركيز والتوجيه للقرارات والإجراءات المطلوبة للمؤسسة للوقاية والتخفيف والاستعداد والاستجابة والتعافي والانتقال من حال الكارثة والأزمة إلى الوضع الطبيعي للعمل كما ينطوي نظام استمرارية الأعمال على تطوير مجموعة من الإجراءات لوحدات العمل المختلفة التي من شأنها ضمان استمرار العمليات الهامة إلى حين التعافي من الكارثة والأزمة.

# تضمين إدارة استمرارية الأعمال في ثقافة المنظمة

تؤسس إدارة استمرارية الأعمال الإطار العملي ضمن خطط المؤسسة الاستراتيجية لتضمن لها المرونة ضد الانقطاع أو التعطيل في توريد منتجاتها وخدماتها، حيث إنها عملية تركز على مواجهة المخاطر والكوارث ودمجها في سياق التخطيط الاستراتيجي ومساعدة المؤسسات على التعامل مع الكوارث قبل وأثناء وبعد وقوعها، لذا لا ينبغي لإدارة استمرارية الأعمال أن تكون مقياساً لرد الفعل الذي يتم اتخاذه بعد الحادث، وإنما تتطلب سياسات واجراءات تفصيلية واتباع منهج شامل لاتخاذها عند إنشاء برنامج لإدارة استمرارية الأعمال.

## ثقافة المنظمة (Organizational culture (OC))

ثقافة المنظمة هي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات فنية قبل انضمامهم للمؤسسة التي يعملون فيها، ثم تضي المؤسسة ذلك النسق الثقافي لموظفيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المؤسسة ويميزها عن باقي المؤسسات لذا تعتبر ثقافة المؤسسة من الخصائص المميزة لها. وتعرف ثقافة المنظمة/ المؤسسة بأنها عبارة عن "نموذج للرموز والمعتقدات والقيم التي تساعد أفراد التنظيم على تبرير خبراتهم وتوقعاتهم، كما تساعد في المحافظة على عضويتهم في القسم الذي ينتمون له وفي منظماتهم وهذا التعريف قد يوضح إجماع الباحثين عند التعريف بها على أن مفهوم ثقافة المنظمة يتصف بالغنى والفعالية والتعقيد.

## أهمية ثقافة المنظمة

وتكمن أهمية ثقافة المنظمة في انها تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وتشكل مصدر فخر واعتزاز للعاملين فيها بخاصة إذا كانت قيمها تركز على الابتكار، والتميز، والريادة، والمنافسة. وتشكل إحدى الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية القابلة للاستمرار عبر الإبداع والكفاءة التنظيمية. وتحتاج المؤسسات إلى ثقافة جيدة تدعم استراتيجياتها وتكون عملية مستمرة فالثقافة التنظيمية عنصراً هاماً يؤثر على قابلية المؤسسة للتغير سواء كان جذرياً او تدريجياً، ومواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت ثقافة المؤسسة تتصف بالمرونة والتطلع للأفضل، كانت المؤسسة أقدر على التغير، وأحرص على الاستفادة منه، بينما إذا كانت ثقافة المؤسسة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ، قلت مقدرة المؤسسة على التغير والقابلية للتطوير.

## تضمين إدارة استمرارية الأعمال في ثقافة المنظمة:

كما ذكرنا سابقاً فان المؤسسات على اختلاف أنواعها تقوم بأداء أعمالها في ظل بيئة أعمال مضطربة وغير مستقرة، مما يجعل وجود إدارة استمرارية الأعمال داخل المؤسسة أمراً ضرورياً لضمان عدم انقطاع الموارد الرئيسية اللازمة لدعم أنشطة الأعمال الهامة والإسراع بعودة المؤسسات إلى استئناف عملها اليومي لذلك لا بد من بناء ثقافة خاصة بإدارة استمرارية الأعمال والترويج لها وتضمينها داخل المؤسسة وان تصبح جزءاً من القيم الأساسية والإدارة الفعالة. ان وجود ثقافة إدارة استمرارية الأعمال لدى المؤسسات تساعد في تحقيق ما يلي:

# تضمين إدارة استمرارية الأعمال في ثقافة المنظمة

١) إيجاد نظام لإدارة استمرارية الأعمال بكفاءة أكبر؛ حيث أن الهدف من إيجاد منهج يتضمن استراتيجيات استمرارية الأعمال، يساعد على تحقيق ثلاثة أهداف متميزة هي القيمة الاستراتيجية الحقيقية لإدارة استمرارية الأعمال:

- الوقاية: حيث تركز إدارة استمرارية الأعمال على وقف حدث معين.
  - التخطيط الاستباقي: حيث يتم تطوير استراتيجيات إدارة استمرارية الأعمال قبل وقوع الحادث من أجل الحد أو التخفيف من آثاره.
  - التخطيط القائم على رد الفعل: حيث يتم تنشيط استراتيجيات إدارة الاستمرارية بعد وقوع الحادث من أجل مساعدة المؤسسة على العودة إلى طبيعتها، واستعادة وظائفها الحيوية التجارية.
- ٢) غرس الثقة في شركائها، وخاصة الموظفين والعملاء، وفي مقدرتها على التعامل مع تعطل الأعمال.
- ٣) تيزيد من مرونتها: مع مرور الوقت من خلال ضمان الآثار المترتبة على تطبيق إدارة استمرارية الأعمال في اتخاذ القرارات على جميع المستويات للمنتجات والخدمات القائمة.
- ٤) التقليل من احتمال تأثير الاضطرابات.

تعتبر ثقافة المنظمة واحدة من أهم قوى التأثير على المؤسسات في جميع القطاعات ويمكن التوصية بما يلي:

- تطوير مبادئ توجيهية وطنية هدفها ترسيخ ثقافة إدارة استمرارية الأعمال وتوفير الدعامة النظرية والعلمية ضمن ثقافة المؤسسات لبيان كيفية تبني إدارة استمرارية الأعمال من قبل كافة مؤسسات القطاع العام والخاص والتدابير التي يمكن أن تتخذ من قبل صناع القرار لتشجيع هذه المؤسسات على إيلاء المزيد من الاهتمام باستراتيجيات إدارة استمرارية الأعمال في عملياتها.
- دمج عناصر تقييم الأداء مع إدارة استمرارية الأعمال في إطار واحد من أجل تحسين الأداء الوظيفي وإجراء اختبارات تدريب ومحاكاة حول إدارة استمرارية الأعمال وتشجيع المجتمعات المحلية على المشاركة فيها وتخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لوضع إطار سليم وشامل لإدارة استمرارية الأعمال.
- وضع وتنفيذ برامج توعوية من خلال ورش العمل والندوات والمؤتمرات لغرس ثقافة إدارة استمرارية الأعمال ضمن ثقافة المنظمة لكافة مؤسسات القطاع العام والخاص وتشجيع جميع الموظفين على المشاركة في إدارة استمرارية الأعمال .
- إيجاد التشريع القانوني لاستخدام وتطبيق إدارة استمرارية الأعمال ضمن ثقافة المنظمة والسياسات المتعلقة بمؤسسات الدولة.

# في رحاب الفوز... جوهر مشاركة شركة المناصير لصناعة الإسمنت بالجائزة



## محمد المناصير

الرئيس التنفيذي لشركة المناصير لصناعة الإسمنت

لقد جاءت مشاركتنا بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز عن قطاع الشركات الصناعية الكبرى تجسيداً لرؤيتنا " التميز محلياً وعالمياً في صناعة الإسمنت ومواد البناء " ونابع من إيماننا بأهمية تطبيق كافة معايير الجائزة المختلفة. خصوصاً أن الجائزة تهدف إلى نشر ثقافة التميز والإبداع وتطبيق مفاهيمها في كافة القطاعات، كما أنها تركز على استخدام منهجيات واضحة تغطي كافة جوانب العمل المؤسسي. وهذا شكل لنا فرصة كبيرة للاطلاع على آلية التميز بما يتفق والنماذج العالمية، والتي ستؤدي حتماً إلى النهوض بالشركة وزيادة قدرتها التنافسية وتحقيق نتائج إيجابية على كافة المستويات الفنية والإدارية والمالية مما ينعكس إيجاباً على العاملين والمتعاملين وكافة الشركاء بشتى قطاعاتهم.

وحيث أن مشوارنا في التميز قد بدأ مع بدء إنتاج الشركة للإسمنت عام 2012، فقد حققت الشركة العديد من الإنجازات في التميز من أهمها: حصول المهندس زياد المناصير على وسام الحسين للعباءة، وحصول الشركة على الاعتمادات العالمية في الجودة والسلامة المهنية والبيئة، كما وحصلت على شهادة التميز للسلامة والصحة المهنية من الضمان الاجتماعي عام 2016. وهكذا فإن الشركة قد وفرت منذ نشأتها الأرضية الخصبة للتميز وهذا ساعد بشكل كبير في التعامل مع متطلبات الجائزة.

## الطريق إلى الجائزة

لقد سخرت إدارة الشركة جميع الإمكانيات والموارد المتوفرة لديها لتحقيق طموحها في الحصول على الجائزة سعياً منها لتحقيق التميز والازدهار. فقد بدأت رحلة التميز قبل أكثر من سنة من موعد التقييم، من خلال تشكيل لجان فرعية مختصة تشمل الكوادر المعنية بكل قطاع من مصفوفة الممكّنات، وكذلك لجان تقوم بجمع النتائج المختلفة وتصنيفها وتحليلها وعمل المقارنات اللازمة والتأكد من ترابطها مع البنود المطلوبة في مصفوفة النتائج. كما وقامت الشركة بتدريب عدد من أعضاء اللجان بإشراف مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، واستشارة مقيم خارجي لضمان السير في النهج الصحيح. قامت اللجان بعمل تحليل للواقع الفعلي للشركة ومقارنته مع منهجيات ومتطلبات مصفوفة الممكّنات والخروج بخطة عمل واضحة لتقليل الفجوات بين الواقع والمطلوب. وتم تخصيص منسق عام للجان يقوم بتنظيم أعمال اللجان ومتابعة تنفيذ الخطط من خلال عقد اجتماعات دورية للجان للتأكد من سير العمل بالشكل المطلوب. وكان الدعم المتواصل من قبل الإدارة العليا للشركة لتسهيل عمل اللجان والإصرار على تطبيق معايير التميز، الأهمية الكبرى في عمل اللجان بهمة ومهنية عالية.



# في رحاب الفوز... جوهر مشاركة شركة المناصير لصناعة الإسمنت بالجائزة

## أثر الجائزة في استدامة التميز

لقد رسخت مشاركتنا في الجائزة مفهوم التميز لدى كافة إدارات الشركة، مما كان له أثر إيجابي على مستقبل الشركة واستدامة النتائج الإيجابية. فقد استمرت الشركة بالتميز في عدة مجالات منها:

- التركيز على رضى المتعاملين من خلال تقديم منتجات جديدة وفريدة ومتنوعة مطابقة للمواصفات العالمية مثل: إنشاء مصنع للكربونات، إنتاج الإسمنت الأبيض وإنتاج مادة الكبريت والتي حصلنا من خلالها على جائزة أفضل منتج كيماوي من قبل نقابة المهندسين الأردنيين في عام 2018.

- كما ركزت الشركة أيضاً على رضى العاملين بتوسيع تطبيق نظام محوسب للموارد البشرية يسهل على الموظفين التواصل المستمر لخدمة مصالحهم.

- مع بداية العام الحالي بدأت الشركة بتطبيق مفهوم الصيانة الإنتاجية الشاملة (TPM) والذي من خلاله يتم اختيار وحدة تصنيع لتحسين أدائها عبر دمج مبادئ الصيانة والتشغيل سوية لرفع الكفاءة الكلية للوحدة، وجعلها نموذج يحتذى به لباقي وحدات التصنيع. وتم إشراك الإدارات العليا في البرنامج، حيث تم توزيع المدراء الرئيسيين على هرم كل مجموعة عمل، وترتيب زيارات ميدانية مستمرة للوحدة خلال فترة العمل.

- قامت إدارة الشركة بتوسيع مهام لجنة المسؤولية المجتمعية لتشمل قطاعات وأنشطة متنوعة، وتعزيز مهمتها في البحث عن الأنشطة المجتمعية والمساهمة الفاعلة فيها من حيث الدعم المادي وساعات العمل.

- وللتأكيد على الحصول على نتائج إيجابية في كافة المجالات فقد قامت الشركة بتوسيع قاعدة مؤشرات الأداء واستحداث قاموس للتعريف بمؤشرات الأداء لكافة الإدارات وكيفية حسابها من أجل قياس الأداء بشكل سليم ومحكم.

- تم تطبيق مفاهيم التميز بالقطاعات التي تم انشاؤها مؤخراً مثل: محطة توليد الطاقة ومصنع الكربونات.

- الاستفادة من التقييم النهائي للمدققين والخروج بخطة تحسينية يتم متابعتها من قبل المعنيين والإدارات بالشركة للحفاظ على التميز واستدامته.

وهكذا فإن مشاركتنا بالجائزة قد عززت لدى كافة موظفي الشركة الشعور بالرغبة المستمرة في التميز في كافة المجالات والسعي الدائم لتحقيق النتائج الإيجابية.



## الدكتورة ايمان فرحان أبو محارب

أطلق صاحب الجلالة الملك عبد الله الثاني جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية لتكون ركيزة أساسية تعمل من خلالها مؤسسات القطاع العام على تطوير وتحسين الخدمات التي تقدمها للمواطنين وتتنافس مع بعضها البعض في تطوير قدراتها الداخلية وتنفيذ خططها الاستراتيجية بما يضمن تحقيق الأهداف ورفع مؤشرات الأداء.

وقد مرت الجائزة بعدة مراحل عملت خلالها على تطوير النموذج المستخدم في تطبيق مفاهيم التميز والمعايير التي تستخدمها لقياس مستوياته في المؤسسات إلى أن وصلت إلى وضعها الحالي، حيث تنافست مؤسسات القطاع العام في ثمانية دورات متتالية منذ عام 2004 للفوز بجوائز التميز في فئات مختلفة. وقد كانت عملية التقييم لمخرجات التميز تتم بتنظيم من مركز الملك عبد الله الثاني للتميز وينفذها مجموعة من المختصين في مجالات الجودة والتميز وعلى مستويات مختلفة، لضمان تطبيق أعلى معايير الدقة والشفافية للوصول إلى تحديد الفائز في الجوائز الرئيسية والفرعية في كل دورة.

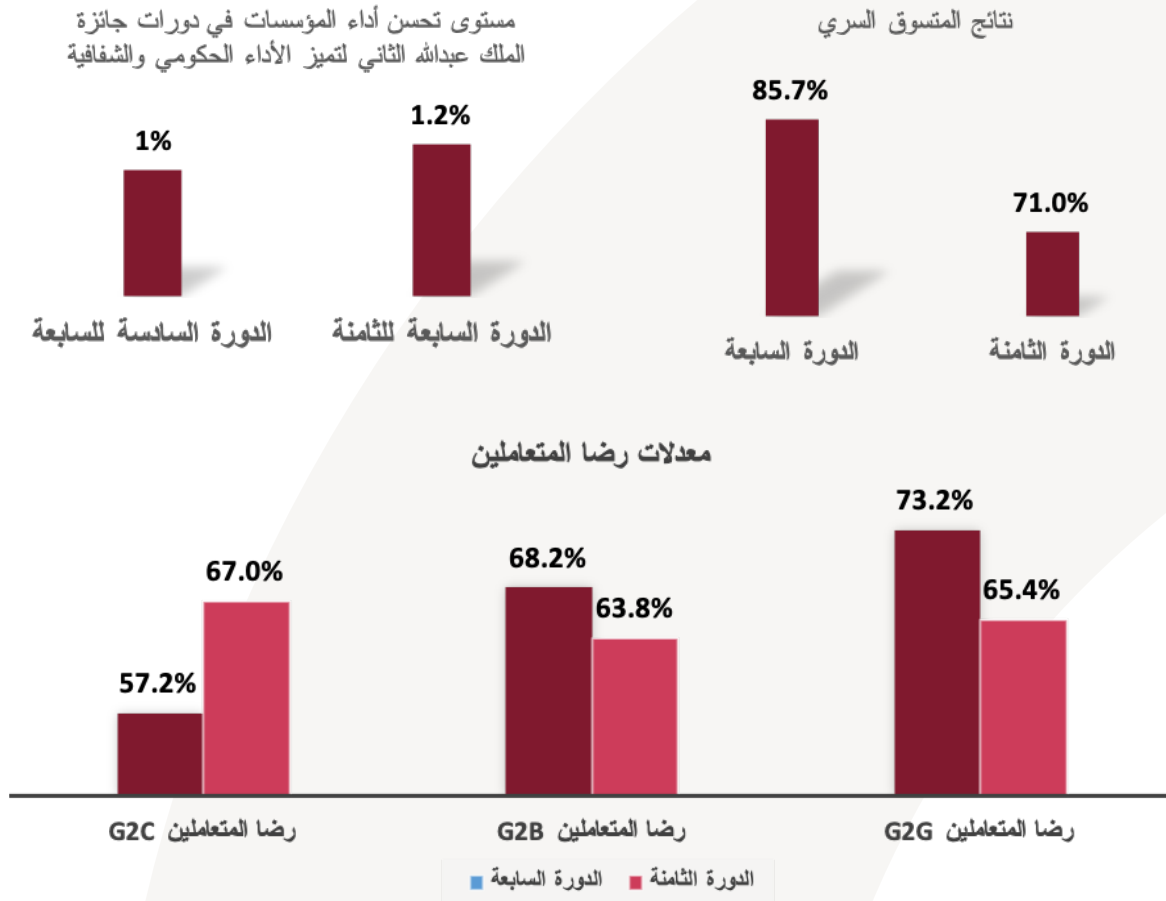
ورغم أنني قد عملت لسنوات عديدة في مجال تطوير الخدمات وإعادة هندسة الإجراءات مع العديد من الدوائر والمؤسسات الحكومية، وكمطلع على نتائج التقييم لعدد من الدورات التقييمية لمستويات التميز في المؤسسات، إلا أن حالي كحال باقي المواطنين عندما أזור إحدى المؤسسات الحكومية للحصول على خدمة معينة، أجد على مدخل هذه المؤسسات أو مراكز تقديم الخدمة شعارات تدل على حصولها على إحدى جوائز التميز، وقد أجد أحياناً مطويات وجداريات تبين الرؤية والرسالة والأهداف العامة للمؤسسة. ولكن عند الاطلاع على واقع المؤسسة من نظافة، وخدمات عامة، وآلية تقديم خدمة، وإدارة حجم العمل، ومنتفعين خارج المؤسسة لتعبئة طلبات الخدمة وبيع للطوابع، فإن عدد من الأسئلة يتبادر إلى ذهني: هل أدت المنافسة والمشاركة في دورات التميز الثمانية السابقة إلى تطوير القدرات الداخلية والاستراتيجيات، ورفع مستوى تقديم الخدمات، ورفع مؤشرات الأداء المتعلقة بالخدمات والقدرات الداخلية؟ أين ذهب كل هذا الجهد أمام هذا الواقع الحالي لمراكز تقديم الخدمة؟ أين الخدمات المطورة؟ لماذا أحتاج إلى طابع بريدي؟ ومن هم هؤلاء على مدخل المؤسسات الذين يكتبون استدعاءات وإستراتيجيات تقديم الخدمة للمتعاملين.

إن المطلع على تجارب بعض الدول المحيطة يلحظ أن مشاركة المؤسسات العامة في دورات وجوائز التميز قد أدت إلى تطور واقع الحال في المؤسسات والخدمات التي يتم تقديمها. ويمكن الاستدلال على ذلك من الارتفاع في مؤشرات سعادة المتعاملين والموظفين لتصل إلى مستويات عالية تقارب 90% و85% على التوالي، وتطور مراكز تقديم الخدمة، وأتمتة خدماتها، بل وحتى خصصتها لتقديم الخدمات من قبل مراكز معتمدة للقطاع الخاص.

## التميز الذي نريد ...

وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ هذا الواقع قد لا ينطبق على جميع مؤسسات الدولة، حيث أنّ بعضها تمكن من تحويل التميز إلى واقع عملي في خدماتها ومؤشرات أدائها، إلا أنّ العديد منها أبقى التميز حبيس الأوراق والمنهجيات الموثقة دون تطبيقها على أرض الواقع، بحيث بلغ مستوى التحسن في أداء الجهات الحكومية 1% فقط من الدورة السادسة إلى السابعة. إنّ هذا الوضع استدعى مركز الملك عبدالله الثاني للتميز إلى أن يقوم بتوجيه رسالتي نقد غير مسبوقتين لمستويات الأداء والتحسين ضمن كلمة رئيس مجلس الأمناء في الحفل الختامي للدورة السادسة 2013-2014، والدورة السابعة 2014-2015، بحضور مدراء هذه المؤسسات والفريق الوزاري.

ورغم ذلك فإن هذا الواقع لم يتغير خلال الدورة الثامنة للجائزة 2016-2018، فجاء معدل علامات المؤسسات في التقارير النهائية ليكون 17.5% من 60% مقارنة بـ 16.3% للدورة السابعة وبتحسن طفيف بلغ 1.2 نقطة فقط، بالإضافة إلى تراجع مؤشر نتائج المتسوق السري 14 نقطة ليصبح 71% في الدورة الثامنة مقارنة بـ 85% للدورة السابعة. وبالرغم من ارتفاع مستويات رضى المتعاملين (G2C) بمقدار 10 نقاط ليصل إلى 67% في الدورة الثامنة مقارنة بـ 57% للدورة السابعة، إلا أنّ هذا التحسن وإن كان خطوة في الاتجاه الصحيح، فإنه لم يرقى للمستوى المطلوب ولتطلعات المتعاملين بعد 16 عاماً من تطبيق مفاهيم الجودة والتميز في المؤسسات الحكومية. مع التأكيد على انخفاض نتائج رضا المتعاملين من قطاعي الأعمال والمؤسسات الحكومية الأخرى ضمن نفس الفترة الزمنية.



وببقى السؤال: أين التميز الذي نريد؟ ولماذا لم يتحسن مستوى أداء مؤسسات القطاع العام بعد ثمان دورات لتطبيق جوائز التميز وأطر ومفاهيم الجودة.

إنّ المتعامل العادي الذي يزور أي مؤسسة حكومية لا يلتفت إلى مستويات التميز لديها في إدارة خطتها الاستراتيجية، ولا في إدارتها لمواردها البشرية أو التقنية، أو تميزها في إدارة المعرفة، أو المسؤولية المجتمعية، وإنما ينحصر اهتمامه في الحصول على الخدمة بشكل لائق وسريع، دون الحاجة إلى مراجعة المؤسسة عدة مرات، أو استخدام شبكة معارفه الخاصة لإتمام المعاملة المطلوبة. وعليه يمكن ملاحظة أنّ عدم تطبيق التميز الذي نريد يعود إلى:

- ضعف الرؤية في المؤسسة وقناعة القيادة لديها بأنّ المطلوب هو نظام لا داعي لتطبيقه على أرض الواقع أو ما يعرف "بالتميز الورقي".
- غياب مبادئ المحاسبة للموظفين والقيادات العاملين في المؤسسات ذات النتائج الضعيفة.
- عدم التركيز على تطوير الموارد البشرية والمتابعة الفاعلة لإنتاجية الموظفين.
- عدم الاستثمار الأساسي في مراكز تقديم الخدمة وتطويرها من ناحية المظهر وأسلوب التعامل لترقى لما يتطلع إليه المتعامل.
- عدم تطوير الخدمات بحيث يتم التركيز على حل التداخلات والازدواجية الداخلية والخارجية في تقديم الخدمة والتركيز على تقديمها من خلال زيارة واحدة أو من خلال طول تقنية الكترونية/ذكية فاعلة.

وعليه يتبادر إلى الذهن التساؤل حول الاستمرارية في تطبيق نماذج التميز في المؤسسات أم التركيز الفعلي على إيجاد برامج تؤدي إلى تطوير واقع الخدمة المقدمة للمتعامل في مركز تقديم الخدمة في المؤسسات الحكومية. ومن خلال خبرتي العملية كباحث ومرشد مطلع على واقع الخدمات في مؤسسات القطاع العام، فلا بد أن أؤكد على ضرورة السير بشكل متوازي في كلا المنهجين مع إيلاء جانب "تطوير الخدمات" أهمية أكبر لما في ذلك من تأثير مباشر على متلقي الخدمة. ذلك أن الانتظار للنهوض بواقع المؤسسة ككل سيحتاج إلى الكثير من الوقت والموافقات للتغلب على العديد من العراقيل مما سيؤخر النهوض المنشود للقطاع العام وتحقيق النمو الذي تنادي به نماذج التميز. ويمكن إنجاز ذلك من خلال خطوات عملية تشمل حصر كافة الخدمات المقدمة للمؤسسات وتصنيفها حسب الأولوية، ووضع خطة تشغيلية سنوية لتطوير عدد محدد منها مع التركيز على الخدمات المرتبطة أو باقات الخدمات لما في ذلك من أثر كبير في التخفيف على المتعاملين في تنقلهم بين مؤسسات الدولة لإنجاز المعاملات المطلوبة.

هذا مع التأكيد على ضرورة إشراك موظفي الصف الأمامي في مراكز تقديم الخدمة في عمليات التطوير، كونهم أقدر الأشخاص على تشخيص المشكلات التي يواجهونها ووضع الحلول المناسبة لها. إضافة إلى تفعيل ومتابعة قنوات التغذية الراجعة للمتعاملين مثل قنوات/صناديق الشكاوى والاقتراحات، والخط الساخن للشكاوى والاستفسارات وغيرها بدلاً من عدم تفعيلها وتحقيق الغاية المنشودة منها بالمتابعة والإغلاق المناسب.

إنّ رحلة المئة ميل تبدأ بخطوة واحدة، وإنّ تطويرنا الفعلي لعدد من الخدمات الأكثر طلباً وتكراراً بشكل سنوي وشكل دوري وفعلي وحققي سيؤتي ثماره على أرض الواقع، وسينعكس بشكل إيجابي وتدرجي على المتعاملين وانطباعاتهم العامة عن أعمال ومنجزات القطاع الحكومي مما يحقق رفعة الوطن وتقدمه.

2019

# مركز الملك عبد الله الثاني للتميز



هاتف: 0096265803860

عمّان- الأردن

البريد الإلكتروني: [info@kace.jo](mailto:info@kace.jo)

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