



المملكة الأردنية الهاشمية

وزارة تطوير القطاع العام

مديرية دعم الإبداع والتميز الحكومي

وثيقة إرشادية

لإدارة الإبداع والابتكار والتميز

في القطاع العام

أيار 2018

"وهنا أؤكد على ضرورة التزام جميع مؤسسات الدولة بتعزيز ثقافة التميز والشفافية والمساءلة".

جلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين المعظم

من خطاب العرش السامي في افتتاح الدورة

العادية الثانية لمجلس الأمة السابع عشر

2 تشرين الثاني من العام 2014

"إنني أؤمن كل الإيمان بأن كل أردني يستحق الفرصة التي تمكنه من أن يتعلم ويبدع، وأن ينجح ويتفوق
ويبلغ أسمى المراتب، ويطمح دوماً إلى التميز والإنجاز، ويرنو أبداً إلى العلياء".

جلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين المعظم

الورقة النقاشية السابعة

"بناء قدراتنا البشرية وتطوير العملية التعليمية جوهر نهضة الأمة"

15 نيسان من العام 2017

جدول المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
1	1. المقدمة
2	2. أهداف الوثيقة
3	3. المفاهيم والمصطلحات
5	4. التحديات التي تواجه عملية إدارة الابداع والابتكار والتميز في الجهاز الحكومي
8	5. السياسات والتوجهات العامة لدعم الإبداع والابتكار والتميز في الدوائر الحكومية
9	6. الأدوار والمسؤوليات لإدارة الابداع والابتكار والتميز على مستوى الجهاز الحكومي
12	7. متطلبات تفعيل إدارة الابداع والابتكار والتميز في الدوائر الحكومية
15	8. المحور الاول: إدارة الابداع والابتكار في الدوائر الحكومية
27	9. المحور الثاني: إدارة التميز في الدوائر الحكومية
34	10. مرجعيات ومصادر الوثيقة

المقدمة

يشهد العالم تغييراً كبيراً في مفهوم الإدارة الحكومية وأسلوب وطريقة تقديم الخدمات والأعمال، حيث يركز هذا المفهوم على استثمار العنصر البشري وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة ومعايير التميز وتعظيم الاستفادة من الإبداع والابتكار، والاعتماد على وسائل الاتصالات والتقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات.

وانسجاماً مع التوجيهات الملكية السامية ورؤية الأردن 2025، فقد عملت وزارة تطوير القطاع العام على تضمين الخطة التنفيذية محوراً خاصاً لتكريس ثقافة الإبداع والتميز في القطاع العام يتضمن عدداً من المشاريع والمبادرات من ضمنها مشروع مؤسسة ونشر ثقافة الإبداع والابتكار والتميز الحكومي.

وتبرز أهمية تعزيز آليات الإبداع والابتكار والتميز في الدوائر الحكومية خلال المرحلة القادمة لتسهم في رفع الميزة التنافسية في مجال عمل الدوائر الحكومية خاصة مع ازدياد الطلب على خدمات حكومية ذات جودة عالية، بالإضافة إلى التنافس الإقليمي الكبير على استقطاب الاستثمارات والأعمال والسياحة وغيرها من المجالات ذات العلاقة بالعمل الحكومي.

تعتبر هذه الوثيقة أداة إرشادية ومرجعية تنظيمية تسهم في رفع الأداء المؤسسي للدوائر الحكومية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ولتعين الدوائر والمؤسسات الحكومية على تجذير ونشر ثقافة الإبداع والابتكار والتميز في عملياتها وآليات عملها وغرسها في نفوس موظفيها، حيث تواجه الدوائر الحكومية العديد من الصعوبات والتحديات في تبني وتنمية القدرات الإبداعية لدى موظفيها وضعف في إدارة العملية الإبداعية داخلها وتنفيذها على أرض الواقع، بالإضافة إلى تدني علامات الدوائر المشاركة في جوائز التميز المختلفة مما يوحي بوجود ضعف عام في عملية إدارة التميز في تلك الدوائر.

وتأمل وزارة تطوير القطاع العام الاستفادة من هذه الوثيقة في تفعيل عملية إدارة الإبداع والابتكار والتميز واستدامتها في الدوائر والمؤسسات الحكومية، مع التأكيد على تقديم الدعم الفني والاستشاري لمساعدة الدوائر الحكومية في إدارتها، وستعمل الوزارة على عقد ورش وجلسات توعوية حول مضامين الوثيقة والرد على الاستفسارات الواردة عبر البريد الإلكتروني للمديرية (gie@mopsd.gov.jo).

أهداف الوثيقة

1. تعزيز ونشر ثقافة الابداع والابتكار والتميز الحكومي، وتوحيد المفاهيم الخاصة بذلك.
2. الوقوف على التحديات التي تواجه مؤسسات القطاع العام ووضع السياسيات المناسبة حيالها.
3. توفير الآليات والأدوات اللازمة لمساعدة الدوائر الحكومية في إدارة الإبداع والابتكار والتميز.
4. تحديد الأدوار والمهام الرئيسة في مجال إدارة الإبداع والابتكار والتميز على مستوى الجهاز الحكومي.
5. تحديد الأدوار والمسؤوليات للوحدات التنظيمية المعنية بإدارة الأبداع والابتكار والتميز الحكومي من خلال توضيح دورها وتكاملية عملها والمتطلبات اللازمة لقيامها بالمهام المنوطة بها.
6. المساهمة في تعزيز دور وحدات التطوير المؤسسي في القطاع العام وانخراطها في عملية إدارة الإبداع والابتكار والتميز.

الوزارة	وزارة تطوير القطاع العام
المركز	مركز الملك عبدالله الثاني للتميز
الديوان	ديوان الخدمة المدنية
الدائرة	أي وزارة أو دائرة أو هيئة أو مجلس أو سلطة أو مؤسسة رسمية عامة أو مؤسسة عامة خاضعة لأحكام نظام الخدمة المدنية.
لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة	لجنة تشكّل داخل الدائرة الحكومية بموجب أحكام نظام التنظيم الإداري لها تتكون من المرجع المختص والإدارة التنفيذية.
الإبداع	توليد أفكار جديدة أو مطورة لمنتجات أو خدمات أو عمليات أو أنظمة أو تعاملات مجتمعية.
الابتكار	الترجمة العملية للأفكار الإبداعية إلى منتجات وخدمات وعمليات وأنظمة وتفاعلات مجتمعية.
التميز	تحقيق مستويات أداء باهرة ومستدامة بما يلبي أو يتجاوز توقعات جميع اصحاب العلاقة في المؤسسة.
إدارة الإبداع والابتكار	هي العملية المنهجية المنظمة لإدارة ما يملكه الأفراد من طاقات وقدرات ومهارات إبداعية بهدف تطويرها لابتكارات جديدة تخلق قيمة مضافة للمجتمع وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.
عمليات الإبداع	العمليات التي تساعد في تحويل المشكلات الصعبة إلى ابتكارات جديدة تحقق قيمة للمؤسسة والمجتمع.
المبادرة	الإسراع إلى فعل شيء بهدف التغيير، وقد يكون فكرة أو عمل أو أي أمر آخر مفيد بهدف التغيير.
الاختراع	أي فكرة إبداعية يتوصل إليها المخترع في أي من مجالات التقنية وتتعلق

بمنتج أو بطريقة صنع أو بكليهما تؤدي عملياً إلى حل مشكلة معينة في أي من هذه المجالات.

براءة الاختراع الشهادة الممنوحة لمالك الاختراع ليتمتع اختراعه بالحماية النظامية (القانونية).

الريادة

التفرد والتفوق في الأداء وتنفيذ الأعمال والخدمات المقدمة.

العصف الذهني

جلسات لمحاولة الحصول على أكبر عدد من الأفكار الإبداعية بواسطة بيئة محفزة ومتحررة من القيود.

التحسين المستمر

هو التحسين المستمر في العمليات الذي يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء وذلك من خلال تغيير تدريجي.

الثقافة المؤسسية

مجموعة معينة من القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين في المؤسسة والتي تضبط طريقة تعاملهم مع بعضهم البعض ومع أصحاب العلاقة من خارج المؤسسة.

مختبر الابتكار الحكومي

سلسلة من جلسات العصف الذهني وورش عمل تخصصية وتفاعلية مع جميع المعنيين تستخدم طرق ووسائل مبتكرة لتطوير أفكار إبداعية وإيجاد حلول واقعية للتحديات التي تواجه الجهات الحكومية باستخدام أنماط غير تقليدية وإقرارها من قبل المسؤولين ومتخذي القرار.

التفكير الإبداعي

عملية عقلية مدفوعة بالرغبة القوية تهدف إلى إيجاد حلول جديدة للمشكلات التي تواجه المؤسسات، وهو مهم للتغيير والتطوير إذ أنه يساهم في دفع عجلة التقدم بالأمام والرقى بها.

الريادة

التفرد والتفوق في الأداء وتنفيذ الأعمال والخدمات المقدمة.

المسرعات الحكومية

آلية عمل حكومية جديدة تهدف إلى تسريع إيجاد حلول لتحدي معين بالتنسيق مع أصحاب العلاقة.

التحديات التي تواجه عملية إدارة الابداع والابتكار والتميز في الجهاز الحكومي

إن التحديات التي تواجه الأردن على أكثر من صعيد في هذه المرحلة تتطلب تضافر جهود الجميع والتركيز على الابداع والتميز في مختلف المجالات، والعمل على تحويل التحديات إلى فرص. وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الجهات المعنية في مجال إدارة الإبداع والابتكار والتميز الحكومي، وفي ضوء نتائج تقارير جوائز التميز والإبداع في القطاع العام وجلسات العصف الذهني، تبين أنه لا يزال هناك عدد من التحديات والمعوقات التي يواجهها القطاع العام في هذا المجال، حيث تم تقسيم هذه التحديات إلى أربعة محاور:

1. تبني ونشر ثقافة الإبداع والابتكار والتميز

- ضعف اهتمام القادة في الدوائر والمؤسسات الحكومية بدعم ونشر ثقافة الابداع والابتكار والتميز بين الموظفين.
- ضعف في الثقافة المؤسسية التي تدعم مفهوم الإبداع والابتكار والتميز في الدوائر الحكومية، حيث لا زال هناك اعتقاد سائد بأن الدوائر الحكومية بعيدة عن المنافسة.
- ضعف الترويج والتوعية المناسبة لجميع فئات المجتمع وضعف المشاركة في تقديم الأفكار والمبادرات حيث لا زالت ثقافة التواصل تعتمد بالدرجة الأولى على تقديم الشكاوى.
- ضعف المشاركة في نقل معارف وخبرات الدوائر والمؤسسات الحكومية فيما بينها وبين مركز الدائرة وفروعها (إن وجدت)، حيث أشارت نتائج التقارير التقييمية لجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية وجائزة الخدمة الحكومية المتميزة إلى وجود تدني في العلامات في هذا المجال.
- بيئة العمل الحكومي غير مهيأة لحرية واستقلالية الموظف في طرح الأفكار دون تردد، حيث لا تتوفر الظروف الملائمة التي تحث الموظفين على الإبداع والابتكار والتميز.

2. الاستراتيجيات لإدارة الإبداع والابتكار والتميز

- عدم وجود استراتيجية وطنية للإبداع والابتكار والتميز، وضعف اهتمام الدوائر الحكومية في وضع رؤية أو أهداف أو خطة استراتيجية لإدارة الإبداع والابتكار والتميز.
- ضعف في تصميم وتنفيذ الخطط التحسينية المبنية على التقارير التقييمية للجوائز، وعدم وجود نافذة واضحة ومصنفة ترصد جميع هذه الفرص وتحدد أولويات التنفيذ، والذي أسهم بهدر للجهود المبذولة بسبب عدم وجود مرجعية وعدم تكامل الجهود من قبل الشركاء المحليين والدوليين.
- عدم تضمين بنود للمخصصات المالية والموارد التكنولوجية اللازمة لتنفيذ المشاريع والأفكار الإبداعية المجدية التي ترقى بأداء الدائرة المؤسسي في الخطة الاستراتيجية.
- عدم ارتباط أغلب المبادرات والأفكار الإبداعية المقدمة من الموظفين والمواطنين وأصحاب العلاقة بالاحتياجات الفعلية للارتقاء بالأداء المؤسسي للدوائر الحكومية.

3. الآليات والأدوات اللازمة للإبداع والابتكار والتميز

- ضعف في تبني الأدوات والآليات اللازمة للإبداع والابتكار والتميز ومتابعتها في العديد من المؤسسات والدوائر الحكومية.
- عدم وجود سياسة لحماية حقوق الملكية الفكرية لأصحاب الأفكار والمبادرات الإبداعية، وجهل أصحاب الاختراعات بقانون براءات الاختراع.
- عدم وجود بطاقات وصف وظيفي للعاملين في إدارة الإبداع والابتكار والتميز، حيث يجب أن يمتلكوا مهارات معينة تساعد في زيادة فاعلية المخرجات والتسويق للعملية الابتكارية وأهميتها على الأداء المؤسسي.
- وجود ممارسات خاطئة لمنح المكافآت والحوافز للموظفين في الدوائر الحكومية حيث لا يتم ربطها بالتميز الحقيقي للموظفين.
- ضعف في تطبيق عملية تقييم أداء الموظفين في الخدمة المدنية، حيث لا تتسم بالشفافية والعدالة والموضوعية، ولا زالت النتائج الكلية لتقييم الموظفين الحاصلين على ممتاز مرتفعة مما يعطي مؤشراً على عدم وجود تمايز بين الموظفين ويساهم في خلق بيئة عمل غير محفزة على الإبداع والابتكار والتميز لدى الموظفين.

- ضعف الرواتب والامتيازات التي يقدمها القطاع العام لاستقطاب الكفاءات الأردنية العاملة في مجال الإبداع والابتكار والتميز.

4. المتابعة والتقييم للإبداع والابتكار والتميز

- التركيز على توليد الأفكار الإبداعية والمبادرات دون وجود تطبيق فعلي لها.
- ضعف في استدامة المتابعة الدورية من قبل الوحدات المعنية بالتنوير المؤسسي للإبداع والابتكار والتميز.
- ضعف في مراجعة وتطوير الأدوات المستخدمة في عملية التقييم لتواكب المستجدات والمتغيرات العالمية والتكنولوجية، بالإضافة إلى ضعف تأهيل المقيمين الخارجيين الذين يتم التعاقد معهم لضمان كفاءتهم ونزاهتهم قبل عملية التقييم.

السياسات والتوجهات العامة لدعم الإبداع والابتكار والتميز في الدوائر الحكومية

1. وضع استراتيجية وطنية داعمة للإبداع والابتكار الحكومي، وأن تعمل الدوائر الحكومية على إعداد استراتيجية للإبداع والابتكار والتميز أو وضع هدف استراتيجي أو محور ضمن الخطة الاستراتيجية للدائرة.
2. تبني القيادة العليا لمفاهيم الإبداع والابتكار والتميز وخلق بيئة عمل محفزة من خلال توفير المصادر والأدوات المعرفية والتقنية والمالية لتعزيز البيئة الإبداعية، وتقديم الدعم للمتميزين والمبدعين والمبادرين والمعيّنين من أوائل خريجي الجامعات.
3. اعتماد وتبني وثيقة لإدارة الإبداع والابتكار والتميز الحكومي تشكل مرجعية إرشادية للدوائر الحكومية، والتي تسهم في تغيير ثقافة المجتمع والأفراد.
4. أن تعمل الدوائر الحكومية على توفير الأدوات والآليات اللازمة لزيادة فاعلية إدارة الإبداع وتصميم بطاقات وصف وظيفي للعاملين بهذا المجال للارتقاء بالأداء المؤسسي.
5. عقد المؤتمرات السنوية على مستوى الجهاز الحكومي يضم كافة المبدعين من أفراد ومؤسسات لمناقشة كافة النشاطات الابتكارية والإبداعية وعرض أهم الابتكارات التي تمت خلال العام.
6. الانفتاح نحو شبكة علاقات فاعلة مع الجامعات ومراكز البحث العلمي وإيجاد برامج أكاديمية في مجال الإبداع والابتكار وفتح جميع النوافذ التطويرية لذلك.
7. إنشاء حواضن إبداعية في جميع الدوائر والمؤسسات الحكومية وإدارتها ذاتياً وعمل سجلات توثيق لجميع الأفكار لضمان عدم ضياع الوقت والجهد على أفكار مكررة ولحماية حقوقهم الفكرية.
8. رفد الحاضنة الرئيسية بوزارة تطوير القطاع العام بأفكار ومبادرات الحواضن الفرعية بالدوائر والمؤسسات ليتم دعمها وتطبيقها في الدوائر والمؤسسات الحكومية.
9. تبني مفهوم "مختبر الابتكار" و"مفهوم" "المسرعات الحكومية" لمناقشة الأفكار المتعلقة بالتحديات التي تواجه الجهاز الحكومي من خلال فرق متخصصة والخروج بالأفكار المناسبة والعمل على تطويرها.
10. الاستفادة من التجارب الدولية في مجال الإبداع والابتكار، وفتح قنوات التواصل اللازمة من خلال الزيارات الدورية المتكررة وعقد المؤتمرات المشتركة.

الأدوار والمسؤوليات لإدارة الإبداع والابتكار والتميز على مستوى الجهاز الحكومي

حتى تتكامل الجهود الحكومية في سبيل وضع منظومة لإدارة الإبداع والابتكار والتميز في القطاع العام، فلا بد من تحديد المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق هذه الجهات ووفق التشريعات النافذة وأفضل الممارسات، ويمكن تحديدها كما يلي:

#	الجهة	الأدوار والمسؤوليات
1	وزارة تطوير القطاع العام	- تحديث وتطوير الوثيقة وتضمينها أحدث الممارسات العالمية الجيدة. - المساهمة في بناء قدرات وحدات التطوير المؤسسي في الدوائر الحكومية في مجالات إدارة الإبداع والابتكار والتميز وتلمس احتياجاتها التطويرية. - متابعة تقارير الجائزة والتأكد من أن الدوائر والمؤسسات الحكومية قادرة على إعداد الخطط التحسينية وتنفيذها. - توفير المحتوى التدريبي والأدلة والأدوات حول مواضيع الإبداع والابتكار والتميز لمعهد الإدارة العامة. - دعم الموظفين المتميزين. - نشر التجارب الناجحة في مجال الإبداع والتميز بين الدوائر الحكومية. - عقد المؤتمر السنوي للابتكار والإبداع الحكومي. - عقد اتفاقيات مع الجامعات لاعتماد برامج متخصصة في إدارة الإبداع والابتكار الحكومي. - إدارة "الحاضنة الإبداعية" و"مختبر الابتكار الحكومي" و"المسرعات الحكومية".
2	المؤسسة الحكومية	- تنفيذ متطلبات الواردة في الوثيقة. - تشجيع الموظفين من المشاركة بأفكارهم ومبادراتهم وتقديمها إلى الحاضنة الإبداعية. - تمكين الموظفين على التفكير الإبداعي من خلال المشاركة بالدورات المختصة بهذا المجال. - إنشاء حاضنة تستقبل الأفكار الإبداعية وتقرؤها لاختيار المجدية منها ليتم

		تنفيذها، والعمل على تكريم مقدمي الافكار . - اعتماد التميز كمنهج عمل ودمجه مع الوحدات التنظيمية وتوفير الدعم اللازم للموظفين المتميزين، وضع الاليات اللازمة لترجمة التقارير الى خطط تحسينية.
3	مركز الملك عبد الله الثاني للتميز	- التعريف بالجوائز من حيث شروط الترشيح، آلية الترشح، معايير الجائزة، نماذج الترشح وكيفية إعداد تقارير الاشتراك في الجائزة. - المشاركة في تطوير الدوائر الحكومية بناء على نتائج التقارير التقييمية للجوائز التي ترعاها. - عقد ورش عمل توعوية وبرامج تدريبية في مواضيع التميز المؤسسي والتميز الوظيفي وإدارة التغيير والابداع والابتكار الحكومي وغيرها.
4	ديوان الخدمة المدنية	- عقد ورش توعوية للتعريف بجائزة الموظف المثالي في الخدمة المدنية من حيث شروط الترشيح، آلية الترشح، معايير الجائزة، نماذج الترشح وكيفية إعداد ملف المشاركة في الجائزة. - مراجعة تعليمات منح المكافآت والحوافز لضمان توفير الدعم للمتميزين والمبدعين. - إعطاء أولوية تعيين أوائل الخريجين في الجامعات الرسمية للاستفادة منهم في مجال الإبداع والابتكار في الدوائر الحكومية بالتعاون مع وزارة تطوير القطاع العام.
5	جمعية الملكة رانيا للتميز التربوي (مختصة بالمجال التعليمي)	- التعريف بالجوائز الخاصة بالمعلمين من حيث شروط الترشيح، آلية الترشح، معايير الجائزة، نماذج الترشح وكيفية إعداد ملف المشاركة في الجائزة. - عقد ورش عمل توعوية وبرامج تدريبية مكثفة لتأهيل المعلمين المتميزين والمقيمين. - عقد دورات تدريبية لأوائل الخريجين من الجامعات في المجال التربوي وذلك لتأهيلهم للعمل في وزارة التربية والتعليم للمساهمة في تطوير العملية التعليمية. - استثمار الطاقات الموجودة لدى المتميزين في العمل الحكومي مما ينتج عنه دوائر ومؤسسات حكومية متميزة ومبدعة.

6	معهد الإدارة العامة	- إعداد برامج تدريبية في مجالات الإبداع والابتكار والتميز لموظفي القطاع العام. - تنفيذ حقائب تدريبية في مجالات الإبداع والابتكار والتميز بالتعاون مع الموظفين الحاصلين على جوائز التميز الوظيفي. - الاستفادة من طاقات المتميزين وعرض تجاربهم ضمن برنامج توجيه موظف جديد. - تنفيذ برامج متخصصة في إدارة الإبداع والابتكار بالشراكة مع الجامعات.
---	---------------------	---

متطلبات تفعيل إدارة الإبداع والابتكار والتميز في الدوائر الحكومية

يتطلب الابتكار في القطاع الحكومي وجود بيئة محفزة (تشريعية وتنظيمية وتكنولوجية)، وجهوداً موجهة ومنظمة لإيجاد الفرص، وبناء القدرات وتذليل العقبات وبناء أفراد يمتلكون مهارات عالية في الابتكار. وذلك من خلال توفر عدد من المتطلبات:

1. قيادة ملهمة فاعلة محفزة على الابتكار والتميز

تحديد رؤية الدائرة الحكومية وتوجيهها لتكون داعمة لثقافة الإبداع والابتكار والتميز وتحفيزها بكافة مواردها بما يمكنها من تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وذلك من خلال تشجيع الأفراد على الابتكار ومكافئتهم في ظل منحهم حرية الاستكشاف والقيام بتوفير مساحات محفزة على الابتكار.

2. دمج الابتكار باستراتيجية المؤسسة

وذلك من خلال مراجعة رؤية المؤسسة والرسالة والأهداف العامة والحرص على التفكير بفرص للابتكار عند التخطيط وربطة مع المشاريع والاهداف الاستراتيجية والتنفيذية.

3. منهجيات وإجراءات عمل

توفير المنهجيات والمهارات والآليات والثقافة التي تحتاج إليها المؤسسة لتدعم وتشجع الإبداع والابتكار والتميز وتعمل على التحسين المستمر للعمليات، وإشراك الموظفين والمواطنين وأصحاب العلاقة واستخدام معرفتهم التراكمية وخلاصة تجاربهم في توليد الأفكار الإبداعية المبتكرة.

4. موظفي وحدات التطوير المؤسسي (العاملين بمجال إدارة الإبداع والابتكار والتميز)

توفير كوادر بشرية في هذه الوحدات ذات قدرات واتجاهات ايجابية تعمل على تعزيز روح الإبداع والابتكار والتميز بين الموظفين وفي العمليات الادارية والخدمات.

5. موارد مالية

توفير المخصصات المالية من خلال الموازنة العامة والمنح الخارجية، وتبني سياسات خفض الإنفاق وتوجيه الوفورات المالية نحو الأنشطة المبتكرة.

6. بنية تحتية وتكنولوجية

استغلال الموارد المعرفية وتوفير تقنيات مناسبة في تسيير أعمال الدائرة باعتبارها أداة لتحفيز بيئة الابداع والابتكار والتميز.

7. قياس الأثر وتبادل التجارب

وذلك من خلال تقييم العمل وربط النجاح بالأرقام إن أمكن ومشاركة المعرفة مع الآخرين لتحسين عملية الابتكار ومناقشة هذه النتائج بشكل دوري ودراسة أثرها على مؤشرات الأداء وسبل تطويرها، لضمان التميز والاستدامة.

8. بناء شبكات من العلاقات على مستوى الجهاز الحكومي وخارجه

وذلك من خلال تبادل العلاقات وتطوير المعرفة المتعلقة بالابتكار مع المؤسسات التي تتشارك بالاهتمامات ذاتها. والتواصل مع القطاع الخاص ومؤسسات البحث العلمي والجامعات وذلك للاطلاع على أفكارهم والاستفادة من قدراتهم الابتكارية.

مأسسة الإبداع والابتكار والتميز الحكومي

تتقسم عملية مأسسة الإبداع والابتكار والتميز الحكومي إلى محورين رئيسيين:

المحور الأول: إدارة الإبداع والابتكار في الدوائر الحكومية.

المحور الثاني: إدارة التميز في الدوائر الحكومية.

المحور الأول: إدارة الابداع والابتكار في الدوائر الحكومية

تسعى الدوائر الحكومية للوصول إلى آفاق جديدة في الريادة، وذلك من خلال استخدام المفاهيم الحديثة في الإدارة العامة والتي تشمل الإبداع والابتكار، ومن هذا المنطلق وُجدت الحاجة لتعزيز دور وحدات التطوير المؤسسي بآليات متخصصة بإدارة الإبداع والابتكار في الدوائر الحكومية كخطوة أولى لمأسسة الإبداع والابتكار فيها، لتمكينها من تلبية متطلبات وتوقعات متلقي الخدمة في الحصول على خدمات حكومية بأعلى درجات الكفاءة والفعالية.

يعتبر الابتكار اليوم عمل مؤسسي وسياسات وطنية وكوادر متخصصة تعمل مجتمعه لاستكشاف طرق جديدة ومختلفة للوصول لريادة المؤسسات الحكومية في ظل المنافسة الإقليمية.

وبناء على ذلك، فإن تبني استراتيجية وطنية للابتكار من الحكومة يعتبر أولوية وطنية للتقدم، وأداة رئيسة لتحقيق رؤية الأردن 2025 وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للدوائر والمؤسسات الحكومية، ومظلة جامعة للطاقات والكوادر المتميزة والفاعلة في الأردن، وابتكار طرق جديدة لتقديم الخدمات الحكومية وتنمية الاقتصاد من خلال إنشاء "مختبر الابتكار الحكومي" و"المسرعات الحكومية" و"الحواضن الإبداعية" والتي تعتبر من الأدوات الحديثة لتوليد الأفكار والمبادرات عبر جلسات العصف الذهني مع المختصين والمسؤولين ومتخذي القرار وإيجاد حلول واقعية وتطويرية للكثير من التحديات التي تواجه القطاعات الحيوية مثل: التعليم، الصحة، المياه، النقل، الطاقة، وإقرارها من قبل المسؤولين ومتخذي القرار ضمن أطر زمنية محددة، وبناء الشراكات الأكاديمية البحثية التي تسرع عجلة الابتكار وتحقق الأهداف المرجوة مما يعزز تنافسية الأردن العالمية، وفيما يلي سوف نقوم باستعراض:

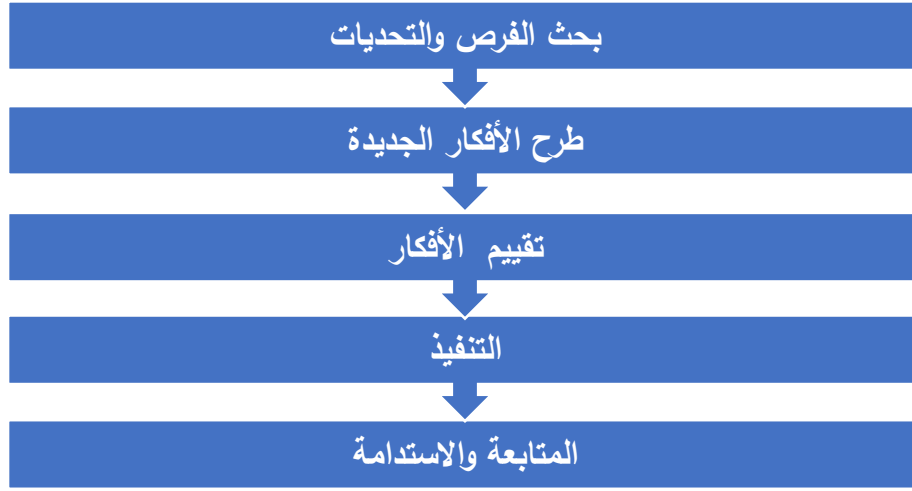
✓ مراحل الإبداع والابتكار الحكومي.

✓ مصادر الإبداع الحكومي.

✓ أدوات حديثة لتوليد الأفكار والمبادرات (المسرعات الحكومية، مختبرات الابتكار الحكومية، الحواضن الإبداعية).

أولاً: مراحل الإبداع والابتكار الحكومي

تقوم عملية الإبداع والابتكار الحكومي على المراحل الخمسة التالية:



1. **بحث الفرص والتحديات:** يتم البحث عن التحديات التي تواجه القطاع العام من خلال المراجعة للتقارير والوثائق والدراسات المتوفرة، والتواصل مع الكثير من الأشخاص (خبراء ومتلقي خدمة)، وأخذ الوقت الكافي لدراسة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى هذه الفرص والتحديات، ليتم بعدها تحديد المراحل اللاحقة بعمل مخطط للأنشطة لتوفير نظرة مرئية واضحة.
2. **طرح الأفكار الجديدة:** فتح مجال واسع لطرح الأفكار الجديدة من خلال جميع الأشخاص سواء داخل أو خارج نطاق العمل واستقطاب المبتكرين للاستفادة من فكرهم المتجدد.
3. **تقييم الأفكار:** إخضاع الأفكار للتقييم من خلال معايير معتمدة تمتاز بالمرونة اللازمة للتكيف مع طبيعة الابتكار المتغيرة، وجمع المعلومات اللازمة، وتشكيل فرق العمل، وإعداد دراسة جدوى، بهدف تحليل وإثبات صحة الفكرة للانتقال بها إلى مرحلة التنفيذ.
4. **التنفيذ:** من أهم المراحل في عملية الابتكار هي الانتقال من التصميم إلى التخطيط والتنظيم لتنفيذ الفكرة وذلك لأن أغلب الأفكار الإبداعية قد لا تصل لمرحلة التطبيق، وقد يتطلب ذلك تصميم برنامج أو سياسة أو خدمة أو عملية مبتكرة تتسم بالكفاءة والفاعلية الضرورية لتحقيق الإمكانيات التي يتمتع بها الابتكار.
5. **المتابعة والاستدامة:** المتابعة على تنفيذ الأفكار وتطبيقها على المدى البعيد ونشرها على نطاق واسع وذلك من خلال سنّ التشريعات الجديدة، بناء استراتيجيات تتسم بالمرونة للتأقلم، توفير المعرفة والتوعية

لمتلقي الخدمة بالأفكار الإبداعية وكيفية تطبيقها وذلك بنشرها على مواقع التواصل الاجتماعي وإرسال رسائل للفئات المستهدفة، والاستجابة لأي تطورات تساهم الاستدامة للأفكار.

ثانياً: مصادر الإبداع الحكومي

إن مصادر الإبداع في الدوائر الحكومية قد تكون على مستوى الأفراد أو فرق العمل أو الدائرة وتتقسم هذه المصادر إلى داخلية أو خارجية وأهمها:

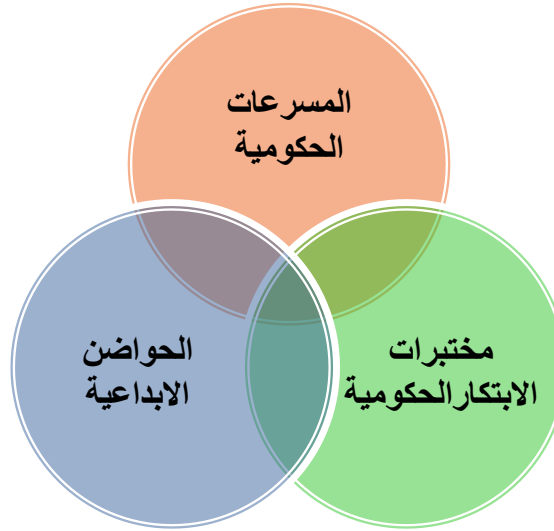
المصادر الخارجية	المصادر الداخلية
المؤتمرات	إدارة عليا داعمة للإبداع والابتكار
الحاضنات الابداعية (قد تكون داخلية وخارجية)	وحدات التطوير المؤسسي
المواطنين ومتلقي الخدمة	لجان التخطيط والتنسيق والمتابعة
الشركاء	الموظفين
المسرعات الحكومية	مختبرات الابتكار

تختلف مجالات الإبداع في القطاع الحكومي حسب مجال العمل وطبيعته وتشمل تطوير الخدمات والعمليات، التشريعات والاستراتيجيات، سياسات الموارد البشرية، وأنظمة تكنولوجيا المعلومات.

ثالثاً: أدوات حديثة لتوليد الأفكار والمبادرات

إن من أهم أدوات توليد الأفكار والمبادرات "العصف الذهني" وهو عبارة عن جلسات لمحاولة الحصول على أكبر عدد من الأفكار الإبداعية بواسطة بيئة محفزة ومتحررة من القيود غير الضرورية، حيث يتم تشكيل فرق عمل وعرض المشكلة، وقد يستخدم أكثر من طريق للعصف الذهني كطريقة القبعات الست وطريقة SCAMPER والاستئلة الفعالة.

وقد ظهرت بالآونة الأخيرة أدوات حديثة لتوليد الأفكار والمبادرات منها:



3.1: المسرعات الحكومية

آلية عمل حكومية مستقبلية تهدف إلى رفع الكفاءة التنفيذية بالحكومة حيث تشكل المسرعات الحكومية منصة عمل للفرق الحكومية من مختلف الجهات في الدولة لمعالجة التحديات وإنجاز الأهداف الطموحة خلال مدد زمنية قصيرة في أربعة مجالات رئيسية هي المؤشرات الوطنية، والسياسات، والبرامج، والخدمات، وتساهم المسرعات الحكومية في تسريع إنجاز المشاريع والقوانين والسياسات، وترسيخ ثقافة الريادة والابتكار في القطاع الحكومي، وتشجيع التكامل ما بين الجهات الحكومية المختلفة والقطاع الخاص.

3.1.1: آلية عمل المسرعات الحكومية

- **التحديد:** تحديد فريق عمل لدراسة اهم التحديات وعمل قائمة لاختيار أهم تحدي يواجه الدوائر الحكومية، تحديد كافة الاطراف من الدوائر والمؤسسات الحكومية المختصة بالتحدي المطروح.
- **التصميم:** اختيار اعضاء الفريق حسب التحدي من الدوائر المعنية وعقد اجتماع للتباحث بالحيثيات تحديد الأهداف والموارد الخاصة لوضع الخطة ومناقشة آلية التنفيذ والتكاليف المالية والاطر المناسبة لتسريع العمل بالمبادرة من خلال جلسات عصف ذهني مشتركة لتوليد الأفكار والبحث في الفرص الابتكارية للخروج بحلول سريعة.

- **التسريع** ("اتخاذ القرار" والبدء في التنفيذ): عقد اجتماع لصناع القرار بالدوائر الحكومية المشتركة (أصحاب المعالي أو الأمناء العاميين) حيث يتم عرض التحدي و الحل المقترح على الأطراف المعنية، للخروج بالاتفاقية بشكلها النهائي، وتحديد الوقت الزمني لتنفيذ المبادرة.
- **التسليم وإطلاق المبادرة**: بعد الانتهاء من الاجراءات التنفيذية، يتم اطلاق المبادرة بحضور اصحاب المعالي ويتم لاحقاء بالنتائج التي وصلت اليها فرق عمل المسرعات الحكومية وضمان استدامتها.

3.1.2: منهجيات عمل المسرعات الحكومية

- **الربط مع الخبرات القطاعية وتبادل المعرفة**: يتم الربط ما بين فرق عمل المسرعات الحكومية وخبرات القطاعات المحلية والعالمية لدعم تنفيذ المشاريع، وتبادل المعرفة لتسريع النتائج وتحقيق الاهداف المرجوة في مجالات عمل فرق المسرعات الحكومية.
- **تيسير اجتماعات الفرق**: توفير كل المتطلبات لتيسير اجتماعات فرق عمل المسرعات الحكومية ودعمهما في إيجاد الحلول المتعلقة بمشاريعها.
- **المتابعة والتقارير الدورية**: توفير تقارير دورية للنتائج التي احرزتها الفرق، ومشاركتها مع الجهات المعنية.

3.2: مختبرات الابتكار الحكومية

تستخدم مختبرات الابتكار في تطوير العمل الحكومي وهي عبارة عن مجموعة ورش عمل مبنية على منهجية التوصل إلى أفكار مبتكرة وواقعية للتحديات التي تواجه الجهات الحكومية ، ونتيح للمشاركين التفكير من منظور الحلول بدلاً من منظور المشاكل، ويعتمد مختبر الابتكار منهجية عملية وافرة بالأنشطة والنقاشات والحوارات المكثفة والمفتوحة.

3.3: الحواضن الابداعية

حتى تتمكن الدوائر الحكومية من إدارة الابداع فيها، فإن ذلك يتطلب منهم إنشاء حواضن إبداعية تحت مسميات عدة، وعلى سبيل المثال: فكرتك أو مبادرتك، تختص باستقبال الأفكار الإبداعية والمبادرات

التطويرية المقدمة من الموظفين والمواطنين ومتلقي الخدمة والشركاء، وفرزها وتقييمها بطريقة فعالة ومنظمة من خلال معايير محددة يتم اعتمادها بهدف تطوير وتحسين الأداء المؤسسي للدائرة. وتتضمن عملية إنشاء وإدارة الحاضنة الإبداعية في الدائرة الحكومية عدة المراحل كما يلي:

1. المرحلة التحضيرية

- تتأط عملية ادارة ملف الحاضنة إلى وحدة التطوير المؤسسي في الدائرة أو اللجان المعنية بالإبداع (إن وجدت) بحيث تقوم باستقبال الأفكار الإبداعية والمبادرات التطويرية وفرزها بشكل أولي وتنظيم اجتماعات اللجان ومتابعة التنفيذ.
- إعداد نموذج لتقديم الأفكار والمبادرات ويمكن توفير رابط الكتروني لاستقبال الأفكار من خلال الموقع الإلكتروني للدائرة يتيح لجميع الموظفين والمواطنين تقديم الأفكار من خلاله بشكل مباشر.
- يتم إعطاء الفكرة رقم متسلسل ليس ذو دلالة لصاحب الفكرة ثم يتم تحويلها للجنة ويحفظ بالسجل كرقم سري وذلك لضمان الحيادية.
- وضع معايير الفرز والتقييم: وضع معايير من قبل الفريق واللجنة المختصة لفرز وتقييم الأفكار الواردة التالي ذكرها:

شروط الفرز الأولي

#	المعيار
1:	أن يكون النموذج معبأ بشكل واضح.
2:	أن تكون الفكرة ضمن الأهداف المحددة.
3:	أن يتم تقديم الفكرة ضمن الأطر الزمنية والاجرائية المعتمدة .
4:	أن لا تكون الفكرة منفذه أو جاري تنفيذها
5:	أن لا تكون الفكرة قد طرحت سابقاً في وثبت عدم جدواها.
6:	أن تكون الفكرة قابلة للتطبيق.

معايير تقييم الأفكار الإبداعية

#	مجالات التقييم الرئيسية	مجالات التقييم الفرعية	العلامة
1	الإبداع والتجديد	- التميز والتفرد - القيمة المضافة - استهداف قضايا وتحديات معاصرة - توظيف التكنولوجيا الحديثة	40
2	قابلية التنفيذ	- وضوح اهداف الفكرة والفئة المستهدفة. - قابلية القياس والتطبيق. - الإخراج العام للفكرة (الدقة، الاسلوب، التقديم) - لا تواجه معيقات في التنفيذ (آلية التنفيذ، مكان التطبيق، الزمن، الموارد المطلوبة) - حجم ونوع التحديات التي تواجه التطبيق.	25
3	الجدوى والأثر المتوقع والاستدامة	- مستوى التحسين على الأداء المؤسسي. - الفائدة المرجوة من الفكرة تفوق التكلفة. - لا ينتج عنها تأثيرات سلبية على القطاع العام والمجتمع. - قابلية التعميم وتوسيع النطاق	35
	مجموع العلامات		100

■ توفير الدعم المادي:

- يتم تحديد منح المكافآت والحوافز بما يتناسب مع تعليمات وأسس منح المكافآت والحوافز المنبثقة من ديوان الخدمة المدنية والدائرة.
- يتم تخصيص مبالغ ضمن موازنة الدائرة الحكومية لدعم الأنشطة المبتكرة.
- تحفيز الابتكار الحكومي من خلال تبني سياسات خفض الانفاق وتوجيه الوفورات نحو الأنشطة المبتكرة.
- التنسيق مع جهات خارجية داعمة من اجل توفير دعم مادي للأفكار والمشاريع المجدية.

- **تشكيل لجنة التقييم:** يتم تشكيل لجنة في الدائرة الحكومية برئاسة الأمين/المدير العام أو احد المساعدين (إن وجد) وعضوية عدد من مديري المديريات، تقوم بتقييم الأفكار المختارة ووضع العلامات، وللجنة الاستعانة بمن تراه مناسباً من ذوي الاختصاص من داخل أو خارج الدائرة حسب ما تقتضيه الحاجة.
- **تسمية ضباط ارتباط للفروع (إن وجدت):** يتم مخاطبة الفروع التابعة للدائرة أو المؤسسة الحكومية لتسمية ضباط ارتباط من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال العمل يكون مخولاً بالرد على الاستفسارات المتعلقة بالأفكار المقدمة والتي تخص الدائرة.

2. مرحلة التوعية والترويج

- حيث يتم العمل على التوعية والترويج للحاضنة الإبداعية وفقاً لما يلي:
- يتم عمل تعميم داخلي على الموظفين للترويج للحاضنة الإبداعية.
 - عقد ورش عمل داخلية في الدائرة أو المؤسسة الحكومية للتعريف بالحاضنة وتوضيح أهدافها والفئات المستهدفة وآلية عملها والمعايير والأدوات المستخدمة في التقييم.
 - التعميم على متلقي الخدمة والجامعات ذوي الاختصاص بشكل رسمي وعبر البريد الإلكتروني لتقديم الأفكار والمبادرات من خلال الرابط الخاص بالحاضنة الإبداعية.

3. مرحلة الاستقبال والفرز الأولي للأفكار المقدمة

- استقبال الأفكار والمبادرات المقدمة من الموظفين والمواطنين والشركاء من خلال نموذج تقديم الفكرة الإبداعية (مرفق ارشادي رقم 2) الموجود على الموقع الإلكتروني للدائرة أو عبر البوابة الداخلية من خلال البريد الإلكتروني.
- يتم عمل قيد للأفكار في سجل خاص لدى ديوان الدائرة أو المؤسسة الحكومية أو وحدة التطوير المؤسسي لغايات توثيقها وحماية حقوق اصحابها، ومن ثم تحويلها إلى الوحدة المعنية بالتطوير المؤسسي وإعلام مقدم الفكرة باستلام فكرته آلياً مع ارسال نسخة الكترونية من الفكرة إليه.
- يعمل الفريق على إجراء عملية الفرز الأولي بشكل مستمر للأفكار الواردة بعد دراستها بالتنسيق مع ضباط الارتباط في الفروع (إن وجدت)، وكذلك التواصل مع مقدمي الأفكار للاستفسار عن هذه الأفكار وبلورتها إذا تطلب الأمر.

- يقوم فريق الفرز الاولى بإعداد قائمة نهائية بتقييم الأفكار في ضوء معايير الفرز الأولي من حيث (ينطبق/ولا ينطبق) ورفعها لرئيس وحدة التطوير المؤسسي لاعتمادها.
- يقوم رئيس وحدة التطوير المؤسسي بتحويل الأفكار التي انطبقت عليها معايير الفرز الأولي إلى لجنة التقييم.
- يتم إعلام مقدمي الأفكار التي لم تنطبق عليهم شروط الفرز الأولي بالنتيجة وحثهم على تقديم أفكار ذات قيمة مضافة لعمل الدائرة.

4. مرحلة تقييم الأفكار ونتائج التقييم

تقوم لجنة التقييم المشكلة بما يلي:

- يعمل مقرر اللجنة بشكل شهري على توزيع الأفكار التي اجتازت مرحلة الفرز الأولي على أعضاء اللجنة لغايات رصد العلامات وفق نموذج ارشادي تقييم الأفكار الإبداعية (مرفق رقم 3).
- يتم تقييم الأفكار بشكل شهري من قبل اللجنة، وللجنة الاستعانة بمن يراه مناسباً للمساهمة في دراسة الأفكار الواردة.
- يتم احتساب متوسط العلامات الخاصة بكل فكرة، وعقد اجتماع لمناقشة النتائج وإعادة النظر في الأفكار التي حصلت على تفاوت كبير في العلامات بين أعضاء اللجنة والتوافق على العلامة النهائية المتعلقة بذلك، واجراء بعض المقابلات لأصحاب الأفكار التي تستدعي ذلك، والتعامل مع النتائج وفقاً لآلية تتبعها الدائرة لاختيار افضل الافكار التطويرية.
- يتم رفع مذكرة داخلية للمرجع المختص في الدائرة لاطلاعه على نتائج التقييم، متضمنة الأفكار التي وقع عليها الاختيار للاعتماد والإيعاز لوحدة التطوير المؤسسي بمتابعة التنفيذ بالتنسيق مع المديرية المعنية.
- يتم إعداد تقرير ربع سنوي حول الأفكار التي وقع عليها الاختيار ورفعها للمرجع المختص في الدائرة والتعميم على الموظفين.
- تقوم وحدة التطوير المؤسسي بالعمل على إنشاء بنك معلومات يحتوي على جميع الأفكار الواردة إلى الحاضنة الإبداعية لضمان عدم تكرار الأفكار وحماية حقوق أصحابها.

5. مرحلة تكريم الفائزين

تتم عملية التكريم من خلال حفل يعد لهذه الغاية برعاية المرجع المختص، ويتضمن الحفل ما يلي:

أ. تكريم مقدمي الأفكار الإبداعية الفائزة:

- توجيه كتاب شكر موقع من المرجع المختص.
- صرف مكافأة مالية وفقاً لما يحدده الفريق وبراہ مناسباً وبما ينسجم مع تعليمات منح المكافآت والحوافز المعمول بها في نظام الخدمة المدنية.
- نشر ملخص عن الفكرة الإبداعية التي تم تبنيها مع اسم مقدمها على موقع الدائرة.
- نشر التجارب والممارسات الإبداعية الناجحة من خلال (الموقع الإلكتروني وورش العمل).

ب. تكريم جميع مقدمي الأفكار التطويرية (التي تجاوزت مرحلة الفرز):

- توجيه كتب شكر لأصحاب الأفكار التطويرية المتقدمين للحاضنة الإبداعية من خلال البريد الإلكتروني أو كتب شكر رسمية موجهة لمديرياتهم وذلك لتقدير جهودهم وحثهم على مزيد من المبادرات.

ج. تكريم جميع مقدمي الأفكار الحاصلة على تقييم متدني:

- يتم إعلام مقدمي الأفكار التي لم يتم اختيارها بالنتيجة وتقديم اعتذار عبر البريد الإلكتروني وحثهم على مزيد من الأفكار.
- يحق لمقدم الفكرة حق بيان اسباب عدم قبول الفكرة.

6. مرحلة تنفيذ المبادرات

- تقوم وحدة التطوير المؤسسي بإرسال الأفكار والمبادرات الفائزة إلى المديريات المعنية للعمل على تنفيذها وإعداد خطط تنفيذية ذات إطار زمني محدد ووفق مؤشرات قابلة للقياس، ورفع تقرير لوحدة التطوير المؤسسي يبين تقدم سير العمل ويضمن تطبيقها.
- تقوم الدائرة بتوفير الدعم المالي للأفكار الإبداعية من الميزانية أو المنح الخارجية.

7. مرحلة المتابعة والاستدامة

يتم العمل على دراسة المؤشرات الخاصة بالحاضنة الابداعية من حيث:

- نسبة الأفكار الواردة إلى الحاضنة الإبداعية مقارنة بعدد الموظفين.
- عدد الأفكار المقدمة من المواطنين والشركاء.
- نسبة الأفكار التي انطبقت عليها معايير الفرز الأولي.
- نسبة الأفكار الفائزة مقارنة بعدد الأفكار المقدمة.
- نسبة الأفكار التي تم تطبيقها مقارنة بعدد الأفكار المقدمة.
- نسبة الإنفاق على الأفكار الإبداعية الفائزة مقارنة بموازنة الدائرة.
- القيمة المضافة للفكرة على تحسين عمل الدائرة أو تقديم الخدمة.

المحور الثاني: إدارة التميز في الدوائر الحكومية

يمكن تقسيم إدارة التميز داخل الدائرة الحكومية إلى أربعة مراحل على النحو التالي:

1. تبني ونشر ثقافة التميز.
2. التأهيل والتحفيز.
3. إعداد الخطط التحسينية ومتابعة تنفيذها.
4. دعم الموظفين المتميزين واستثمار طاقاتهم.

المرحلة الأولى: تبني ونشر ثقافة التميز

لغايات نشر ثقافة التميز على الدائرة الحكومية تبني ما يلي:

1. يقوم القادة على تبني ثقافة التميز في الدائرة بهدف ترسيخ ثقافة مؤسسية تضمن تحقيق الأهداف وتشجع العمل بروح الفريق والتعاون على كافة المستويات والوحدات التنظيمية، وخلق بيئة محفزة تركز على الاهتمام بالمتميزين وتشجيعهم وتكريمهم، وتوفير المصادر والأدوات المعرفية والتقنية والمالية لتعزيز التميز، وتبني سياسة إدارة التغيير.
2. تتولى وحدة التطوير المؤسسي مهمة نشر ثقافة التميز من خلال التوعية بمفاهيم ومعايير التميز لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام في مركز الدائرة الحكومية وفروعها (إن وجدت) وتدريبهم على كيفية إعداد الخطط التحسينية.
3. تتولى الإدارات العمل على تبني وتضمين معايير التميز ضمن إجراءات عملية وذلك كجزء من الأعمال الروتينية المنوطة بها .
4. يقوم مديري الإدارات ورؤساء الأقسام المعنيين في المركز والفروع بتوعية وتدريب موظفيهم بمفاهيم التميز وكيفية إعداد الخطط التحسينية.

المرحلة الثانية: التأهيل والتحفيز

تعمل الدائرة على خلق وتوفير بيئة عمل مشجعة للتميز وظروف عمل ملائمة تلبي احتياجات الموظفين وتطور قدراتهم المهنية والارتقاء والتقدم الوظيفي، كما تقوم بإشراك موظفيها بدورات تدريبية داخلية وخارجية لبناء وتطوير قدراتهم في مجال التميز وتأهيلهم على الآليات والأدوات التي تمكنهم من إدارة التميز داخل مركز الدائرة وفروعها (إن وجدت). بالإضافة إلى تحفيز ومكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموظفين وخلق العمل المرتبط بتقييم الأداء السنوي بشتى الطرق وفي الوقت المناسب، كما تعمل الدائرة على تشجيع عمليات التطوير والتعلم المستمر للموظفين وضمان الاستفادة منها وتطبيقها خلال القيام بأعمالهم والمهام المطلوبة منهم.

أ. تأهيل الدائرة للمشاركة بالجوائز المؤسسية

إن عملية إدارة جوائز التميز المؤسسية يفترض أن تتكامل مع العمل المؤسسي ووفق الخطط والبرامج اللازمة لذلك، وليتم نشر وتأطير مفهوم التميز المؤسسي في الدائرة، والتمهيد للمشاركة في تلك الجوائز (مرفق رقم 4)، يقترح على الدائرة ما يلي:

1. أن تتولى وحدة التطوير المؤسسي مهام إدارة ملف الجوائز المؤسسية، وأن تتاط المعايير الخاصة بجوائز التميز بالمديريات المعنية على سبيل المثال (معيار الأفراد يناط بوحدة الموارد البشرية) ويتم تأهيل وتوعية المديريات المعنية بمعايير ومتطلبات جوائز التميز المؤسسي، على أن يناط كل معيار بالجهة صاحبة الاختصاص.

2. تعمل المديريات المعنية بالتنسيق مع وحدة التطوير المؤسسي على:

➤ المرحلة الأولى: إجراء مسح واقع حال المؤسسة وفقاً لمتطلبات ومعايير الجائزة.

➤ المرحلة الثانية: الاطلاع على الممارسات الفضلى وعقد جلسات العصف الذهني والتنسيق والتواصل مع المؤسسات والدوائر الحاصلة على جوائز التميز المؤسسي للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم في هذا المجال.

➤ المرحلة الثالثة: وضع خطة عمل تحسينية لمعالجة الفجوات في الأداء ضمن أطر زمنية محددة، وتنفيذها.

➤ **المرحلة الرابعة:** كتابة وصياغة تقرير الاشتراك وفقاً لمتطلبات معايير الجائزة المؤسسية.

3. تقوم وحدة التطوير المؤسسي بتجميع التقرير النهائي وعرض مخرجات العمل على لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة لإقرارها والسير في تنفيذها.

ب. تأهيل الموظفين للمشاركة بجوائز التميز الوظيفي

نظراً لأهمية التميز الوظيفي لموظفي القطاع العام، فقد وجدت عدة جوائز للتميز الوظيفي (مرفق رقم 5) لتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم من أجل تحقيق رضى المواطنين ومتلقي الخدمة. وتمهيداً لمشاركة الموظفين في تلك الجوائز، ويقترح على الدائرة ما يلي:

1. تقوم لجنة الموارد البشرية المشكلة داخلياً في الدائرة بتعميم معايير ومتطلبات الجائزة على الوحدات التنظيمية في مركز الدائرة وفروعها (إن وجدت) من خلال وحدة الموارد البشرية بعد تعميم اطلاق أي من جوائز التميز الوظيفي من الجهات الراعية للجوائز.
2. تصميم ورش عمل لتوضيح الشروط الواجب توافرها في المرشح ضمن المعايير والمتطلبات للجائزة.
3. تقوم لجنة الموارد البشرية بإتاحة المنافسة الداخلية بين الموظفين الذين يرغبون بالترشح، واستقبال نماذج الترشيح للموظفين ممن تنطبق عليهم شروط الترشح من خلال مديري المديريات في المركز والفروع (إن وجدت)، وإجراء عملية الفرز الأولي لطلبات الترشيح للتأكد من انطباق الشروط على الموظفين المرشحين للجائزة.
4. تقوم لجنة الموارد البشرية بتقييم ملفات المرشحين ممن تنطبق عليهم شروط الترشح وفقاً لمعايير التقييم وحسب نماذج الترشيح، ويتم ترشيح الموظفين الحاصلين على أعلى العلامات في التقييم وفق الاجراءات المطلوبة لتلك الجوائز.
5. تقوم الدائرة بإرسال طلبات الترشيح ضمن كتاب رسمي للجهة المعنية بالجائزة.

المرحلة الثالثة: إعداد الخطط التحسينية ومتابعة تنفيذها

1. تقوم وحدة التطوير المؤسسي بالاطلاع على نتائج التقرير التقييمي للدائرة المرسل من مركز الملك عبدالله الثاني للتميز، والتنسيق مع المديريات المعنية لمعالجة فرص التحسين وفق خطة عمل بأطر زمنية محددة.
2. تقوم المديريات في الدائرة كلاً على حدى بعقد جلسات عصف ذهني وبشكل دوري ومستمر لمسح واقع حال المديرية وإجراءات ومنهجيات العمل فيها (مرفق رقم 6)، وتحديد الفجوات وتحليلها وتحديد نقاط القوة والضعف والخروج بخطة تحسينية مقترحة (مرفق رقم 7) ضمن أطر زمنية محددة ومؤشرات أداء قابلة للقياس، وبما يلبي أو يفوق توقعات ورضى المواطنين ومتلقي الخدمة.
3. تقوم المديريات بتزويد وحدة التطوير المؤسسي بالخطط التحسينية المقترحة للمناقشة والمراجعة وإجراء أية تعديلات عليها، إن لزم الأمر.
4. تقوم وحدة التطوير المؤسسي بتجميع كافة الخطط التحسينية وإعداد التقرير الأولي ورفعها للأمين/ المدير العام، وإرسال نسخة منه إلى وزارة تطوير القطاع العام.
5. يتم عقد جلسة يترأسها الأمين/ المدير العام وبحضور جميع مديري المديريات والوحدات التنظيمية لمناقشة مخرجات التقرير الأولي والخروج بخطة عمل تتضمن أطر زمنية محددة ومؤشرات أداء والأشخاص المعنيين بالتنفيذ وأولويات التنفيذ ورصد الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة لضمان تطبيقها على أرض الواقع ورفعها للمرجع المختص لغايات اعتمادها بشكلها النهائي.
6. يقوم المرجع المختص من خلال لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة في الدائرة باعتماد خطة العمل الرئيسية والاياعاز للأمين/ المدير العام ومديري الوحدات التنظيمية في مركز الدائرة والفروع بالبدء بالتنفيذ.
7. تقوم وحدة التطوير المؤسسي بمتابعة تنفيذ خطة العمل في المركز والفروع من خلال نظام متابعة آلي فعال يعمل على قياس مؤشرات الأداء الرئيسية وفق الأطر الزمنية المتفق عليها والأشخاص المعنيين بالتنفيذ بحيث يضمن استدامة نتائج الأداء المؤسسي، وتقديم تقارير دورية وعرضها على الأمين/ المدير العام.

8. يقوم الأمين/ المدير العام بقعد جلسات دورية بحضور جميع مديري المديريات والوحدات التنظيمية لمناقشة التقارير الدورية والخروج بالإجراءات التصحيحية لتصويب الانحرافات في خطة العمل.
9. عقد جلسة يترأسها المرجع المختص وبحضور الأمين العام/ المدير العام ومديرين المديريات التنظيمية لإقفال خطة العمل التي تم اعتمادها والاطلاع على نتائج التنفيذ.
10. تقوم وحدة التطوير المؤسسي بالعمل على نقل وتبادل أفضل الممارسات بين مركز الدائرة والفروع وبين الدائرة نفسها والمؤسسات المتميزة عالمياً وإقليمياً ومحلياً من خلال اجراء المقارنات المرجعية وإعداد دراسات عن أفضل الممارسات في كافة مجالات التميز.
11. تقوم وحدة التطوير المؤسسي بأخذ آراء وانطباعات المواطنين ومتلقي الخدمة في مركز الدائرة والفروع من خلال عمل استبانات رضى متلقي الخدمة لقياس نتائج التحسينات على إجراءات ومنهجيات العمل وبما يضمن تحقيق وبفوق توقعاتهم.
12. تقوم وحدة التطوير المؤسسي بأخذ التغذية الراجعة من استبانات رضى متلقي الخدمة وعكسها على إجراءات ومنهجيات العمل وبالشراكة مع المديريات المعنية وضمان تنفيذها.

المرحلة الرابعة: دعم الموظفين المتميزين واستثمار طاقاتهم

نظراً لأهمية استغلال طاقات الموظفين المتميزين في أماكن عملهم فعلى الدائرة أن تعمل باستمرار على دعم موظفيها، من خلال تأطير قنوات الاتصال وتوفير الآليات التي تسهم في نقل معارفهم وتجاربهم لزملائهم في الدائرة، والاستفادة من طاقاتهم الايجابية وخبراتهم في مجالات عملهم، وكذلك استقطاب مبادراتهم وبلورتها وتبنيها، وعليه نقترح على الدائرة ما يلي:

1. الاستفادة من الطاقات الايجابية للموظفين الحاصلين على جوائز التميز وخبراتهم في تطوير أداء الجهاز الحكومي.
2. استقطاب مبادرات وأفكارهم والاستفادة منها في مجال عمل وأنشطة الوزارة والجهاز الحكومي.
3. عقد اجتماعات بشكل دوري لسماع ملاحظاتهم حول تطوير أداء الجهاز الحكومي والبرامج والخطط المتعلقة بذلك.
4. توفير منتدى الكتروني للمتميزين بهدف تبادل الخبرات ومناقشة عدد من القضايا التي تخص العمل الحكومي.

5. تصميم رسائل متلفزة بمشاركة المتميزين وذلك للحث على السلوك والتميز.
6. المشاركة في الفعاليات الرسمية وغير الرسمية والأعمال التطوعية من خلال الانخراط في الأنشطة والبرامج في مجال التميز.
7. المشاركة في دورات تدريبية دورية في مجال التميز للموظفين الجدد.
8. الأخذ بأرائهم وتوصياتهم عند اعداد الخطط التحسينية في الدائرة.
9. تدريب الموظفين على الاشتراك في جوائز التميز الوظيفي المختلفة.
10. الاطلاع على تجارب الآخرين واجراء مقارنات معيارية في مجال التميز ونقلها إلى جميع الموظفين.
11. أن تصمم الدوائر والمؤسسات لوحات شرف تضم اسماء المتميزين وتشير لأعمالهم المميزة.
12. إعطاؤهم اولوية عند التنافس على المواقع الإشرافية أو القيادية.
13. أن يتم ربط منح المكافآت والحوافز للموظفين في الدوائر الحكومية بالتميز الحقيقي للموظفين.

انتهى

مرجعيات ومصادر الوثيقة

1. التوجيهات الملكية السامية.
2. رؤية الأردن 2025.
3. نظام التنظيم الإداري لوزارة تطوير القطاع العام.
4. نظام مركز الملك عبدالله الثاني للتميز رقم (6) لسنة 2006.
5. نظام الخدمة المدنية وتعديلاته الساري.
6. كتاب دولة رئيس الوزراء رقم (83/11/1/17225) تاريخ 2016/4/6 المتضمن تكليف وزارة تطوير القطاع العام بمتابعة إعداد وتنفيذ الوزارات والمؤسسات الدوائر الحكومية لخطط معالجة الفجوات في الأداء بناء على نتائج التقارير التقييمية لجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية.
7. كتيبات الجوائز الصادرة عن مركز الملك عبدالله الثاني للتميز.
8. أسس المفاضلة لجائزة الموظف المثالي الصادرة عن ديوان الخدمة المدنية.
9. نتائج تقارير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية.
10. الاطلاع على الممارسات العالمية الجيدة في مجال إدارة الإبداع والابتكار والتميز.
11. Fostering Innovation in the Public Sector – en – OECD.
12. Public sector innovation From ideas to actions EY.
13. Innovation in the Public Sector ADB.

ملحق الوثيقة الإرشادية



مرفق رقم (1): معايير الفرز والتقييم للأفكار الإبداعية والمبادرات التطويرية

1. معايير الفرز الأولي، وتتضمن:

#	المعيار
1:	أن يكون النموذج معبأ بشكل واضح.
2:	أن تكون الفكرة ضمن الأهداف المحددة.
3:	أن يتم تقديم الفكرة ضمن الأطر الزمنية والاجرائية المعتمدة لدى الوزارة.
4:	أن لا تكون الفكرة منفذة أو جاري تنفيذها في أي دائرة.
5:	أن لا تكون الفكرة قد طرحت سابقاً في القطاع العام وثبت عدم جدواها.
6:	أن تكون الفكرة قابلة للتطبيق.

2. معايير التقييم، يتم تقييم الأفكار التي اجتازت مرحلة الفرز الأولي من قبل لجنة تقييم رئيسية وفقاً للمعايير التالية (تم الرجوع إلى عدد من النماذج العربية والدولية):

#	معايير التقييم الرئيسية	معايير التقييم الفرعية	العلامة
1	الإبداع والتجديد	- التميز والتفرد - القيمة المضافة - استهداف قضايا وتحديات معاصرة - توظيف التكنولوجيا الحديثة	40
2	قابلية التنفيذ	- وضوح أهداف الفكرة والفئة المستهدفة - قابلية القياس والتطبيق - الإخراج العام للفكرة (الدقة، الأسلوب، التقديم) - لا تواجه معوقات في التنفيذ (آلية التنفيذ، - مكان التطبيق، الزمن، الموارد المطلوبة) - حجم ونوع التحديات التي تواجه التطبيق	25



ملحق الوثيقة الإرشادية

35	- مستوى التحسين على الأداء المؤسسي. - الفائدة المرجوة من الفكرة تفوق التكلفة. - لا ينتج عنها تأثيرات سلبية على القطاع العام والمجتمع. - قابلية التعميم وتوسيع النطاق	الجدوى والأثر المتوقع والاستدامة	3
100		مجموع العلامات	

ملحق الوثيقة الإرشادية



مرفق رقم (2): نموذج تقديم الفكرة الإبداعية

القسم الأول: معلومات مقدم الفكرة

	الاسم:
	رقم الهاتف:
	الجهة التي يعمل فيها:
	المسمى الوظيفي:
	البريد الإلكتروني:

القسم الثاني: معلومات أساسية حول الفكرة المقترحة

1. عنوان الفكرة: (الحد الأقصى 15 كلمة).

--

2. مضمون الفكرة: (وصف مختصر للفكرة) (الحد الأقصى 100 كلمة).

--

3. القيمة المضافة (لماذا تم اختيار الفكرة وما هي القيمة المضافة؟). (الحد الأقصى 100 كلمة).

--



ملحق الوثيقة الإرشادية



4. كيفية تنفيذ الفكرة (آلية التنفيذ، مكان التطبيق، الوقت الزمني، الموارد المطلوبة). (الحد الأقصى 250 كلمة).

5. الجهات الشريكة في التنفيذ إن وجد.

6. أتعهد بصحة ما ورد من معلومات في هذا النموذج



ملحق الوثيقة الإرشادية



مرفق رقم (3): نموذج تقييم الأفكار الإبداعية

اسم صاحب الفكرة:

موضوع الفكرة:

#	معايير التقييم الرئيسية	معايير التقييم الفرعية	علامة البند	العلامة المستحقة
1	الإبداع والتجديد	• مستوى الحداث في الفكرة (سابقة مطورة — جديدة غير مسبوقة).	40	
2	قابلية التنفيذ	• وضوح اهداف الفكرة والفئة المستهدفة. • قابلية القياس والتطبيق. • الإخراج العام للفكرة (الدقة، الاسلوب، التقديم) • لا تواجه معيقات في التنفيذ (آلية التنفيذ، مكان التطبيق، الزمن، الموارد المطلوبة)	25	
3	الجدوى والأثر المتوقع والاستدامة	• مستوى التحسين على الأداء المؤسسي. • الفائدة المرجوة من الفكرة تفوق التكلفة. • لا ينتج عنها تأثيرات سلبية على القطاع العام والمجتمع.	35	
#	مجموع العلامات		100	



ملحق الوثيقة الإرشادية



مرفق رقم (4): جوائز التميز والإبداع الحكومي

الرقم	الجائزة	الجهة المسؤولة	الدوائر المستهدفة	فئات الجائزة	معايير الجائزة الرئيسية
1	جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية	مركز الملك عبدالله الثاني للتميز	الدوائر والمؤسسات الحكومية	1. الوزارات والمؤسسات المشاركة لأكثر من مرة. 2. الوزارات المشاركة لأول مرة. 3. المؤسسات المشاركة لأول مرة. 4. أفضل إنجاز.	1. القيادة 2. الاستراتيجية 3. الأفراد 4. الشركاء والموارد 5. العمليات والخدمات 6. نتائج متلقي الخدمة 7. نتائج الأفراد 8. نتائج المجتمع 9. النتائج الرئيسية ولمزيد من المعلومات يرجى زيارة الرابط الإلكتروني التالي: (http://kaa.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=179)
2	جائزة الخدمة الحكومية المتميزة	مركز الملك عبدالله الثاني للتميز	الدوائر والمؤسسات الحكومية (نتعامل بشكل مباشر مع متلقي الخدمة)	1. الوزارات والمؤسسات والفرع المشاركة لأول مرة. 2. الوزارات والمؤسسات والفرع المشاركة	1. الخدمة المقدمة. 2. نظام التعامل مع صوت متلقي الخدمة. 3. الاتصال والتواصل مع متلقي الخدمة. 4. النتائج. ولمزيد من المعلومات يرجى مراجعة كتيب جائزة الخدمة الحكومية المتميزة

ملحق الوثيقة الإرشادية



				الموجود على الموقع الإلكتروني لجائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية: (http://kaa.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=201)	لأكثر من مرة.
3	جائزة التحول إلى الحكومة الإلكترونية	مركز الملك عبدالله الثاني للتميز	الدوائر والمؤسسات الحكومية المعنية بخطة التحول الإلكتروني	لا يوجد	1. وحدة الحكومة الإلكترونية. 2. الخدمة الإلكترونية. 3. الموقع الإلكتروني. 4. النتائج. ولمزيد من المعلومات يرجى مراجعة كتيب جائزة التحول إلى الحكومة الإلكترونية على الموقع الإلكتروني لجائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية: (http://kaa.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=240)
4	جائزة الإبداع الحكومي	مركز الملك عبدالله الثاني للتميز	الدوائر والمؤسسات الحكومية	لا يوجد	1. القيادة. 2. التمكين وبناء القدرات. 3. بناء الشراكات. 4. البنية التحتية. 5. العمليات. ولمزيد من المعلومات يرجى مراجعة كتيب جائزة الإبداع الحكومي على الموقع الإلكتروني لجائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية: (http://kaa.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=200)



ملحق الوثيقة الإرشادية



مرفق رقم (5): جوائز التميز الوظيفي في القطاع العام

الرقم	الجائزة	الجهة المسؤولة	الفئات المستهدفة	فئات الترشيح	معايير الجائزة الرئيسية
1	جائزة الموظف المثالي في الخدمة المدنية	ديوان الخدمة المدنية	موظفي القطاع العام الخاضعين لنظام الخدمة المدنية	الوظائف القيادية	1. التخطيط الاستراتيجي. 2. التنبؤ وتشخيص المشكلات واتخاذ القرارات. 3. التقييم والمساءلة. 4. تفويض الصلاحيات وتمكين الموظفين. 5. المبادرة والإبداع.
				الوظائف الإشرافية	1. المعرفة بطبيعة العمل وإعداد ومتابعة أنشطة خطط العمل التنفيذية. 2. المبادرة والإبداع. 3. التقييم والمساءلة. 4. تمكين الموظفين ونقل المعرفة وتعزيز تبادلها والاتصال. 5. الاستعداد للتطوير الذاتي. 6. صياغة وإعداد التقارير.
				الوظائف التخصصية	1. المعرفة بالعمل والإلمام بتطوراتها. 2. خدمة الجمهور (الداخلي والخارجي). 3. المبادرة والإبداع. 4. الاتجاهات الإيجابية. 5. تحليل البيانات وتوظيف نتائجها.

ملحق الوثيقة الإرشادية

6. الاستعداد للتطوير الذاتي.					
1. المعرفة المهنية بمجال العمل. 2. التعامل مع الآخرين وخدمة الجمهور. 3. تقبل التوجيه وتنفيذ التعليمات. 4. المبادرة والإبداع. 5. المحافظة على المال العام والممتلكات. 6. الاتجاهات الإيجابية.	الوظائف المساندة/ المساعدة				
1. الأداء الوظيفي. 2. المؤهلات والقدرات. 3. المبادرات الإبداعية والابتكارات. 4. المهارات القيادية (لفئة الموظف القيادي/الإشرافي). 5. مقياس الأداء والانجازات.	فئة الموظف القيادي/الإشرافي المتميز فئة الموظف الإداري/الفني المتميز فئة الموظف المساند المتميز	موظفي القطاع العام الخاضعين لنظام الخدمة المدنية	مركز الملك عبدالله الثاني للتميز	جائزة الموظف الحكومي المتميز	2
1. الفلسفة الشخصية والمهنية. 2. التعلم والتعليم. 3. التعلم للحياة.	جائزة المعلم المتميز (تتضمن	مدراء ومرشدي ومعلمي وزارة التربية	جمعية جائزة الملكة رانيا	جوائز التميز التربوي	3

ملحق الوثيقة الإرشادية



4. التنمية المهنية الذاتية المستدامة 5. الشراكة والمسؤولية المجتمعية. 6. أخلاقيات المهنة. 7. الابتكار والابداع. 8. التقويم. 9. الانجازات.	خمسة فئات)	والتعليم	العبدالله		
1. القيادة (الفلسفة الشخصية والمهنية). 2. التخطيط الاستراتيجي. 3. إدارة الموارد وإدارة المعرفة. 4. إدارة العمليات. 5. قيادة التعلم والتعليم. 6. التنمية الذاتية المستدامة. 7. المتابعة والتقويم. 8. الإنجازات.	جائزة المدير المتميز (تتضمن فئتين)		للتميز التربوي		
1. القيادة والتأثير المهني. 2. أخلاقيات المهنة. 3. العملية الإرشادية. 4. العلاقات والشراكات المجتمعية. 5. التنمية المهنية الذاتية المستدامة.	جائزة المرشد التربوي المتميز				



ملحق الوثيقة الإرشادية



4	جائزة الأمين العام/ المدير العام المتميز	مركز الملك عبدالله الثاني للتميز	الأمناء والمدراء العامين أو المكلفين بالقيام بأعمال الأمين العام في مؤسسات القطاع العام	الفئات العليا من المجموعة الثانية	1. المهارات والممارسات القيادية والإدارية والفنية. 2. تحقيق النتائج والإنجازات. 3. الانطباعات ومقاييس الرأي. 4. نتائج جوائز التميز.
---	--	----------------------------------	---	-----------------------------------	--



ملحق الوثيقة الإرشادية



مرفق رقم (6): نموذج أداة مسح واقع الحال

					المعيار الرئيسي:	
					المعيار الفرعي:	
واقع الحال (✓)				اسم الأداة / المنهجية المطلوبة	النقطة الاسترشادية	الرقم
تم التحسين عليها	تم تقييمها	مطبقة	وجود أداة / منهجية			
						1
						2
						3
						4
						5
						6



ملحق الوثيقة الإرشادية



مرفق رقم (7): نموذج الخطة التحسينية

المعيار الرئيسي:					
المعيار الفرعي:					
الرقم	مؤشر الأداء (المخرج)	مسؤولية التنفيذ	الإطار الزمني		أولوية التنفيذ
			من	إلى	
1					
2					
3					
4					
5					
6					

