

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/304153472>

Strategic Planning and Governance

Conference Paper · May 2012

CITATIONS

0

READS

38

1 author:



[Mohammed Taleb Obaidat](#)

Jordan University of Science and Technology; Jadara University

99 PUBLICATIONS 376 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Compute Vision Cellular-based Mapping [View project](#)



Jordanian Fragments in all Aspects. [View project](#)

التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير والمعرفة

مؤتمر

إستراتيجيات تنمية القيادات الإدارية في ظل إدارة المعرفة

الأستاذ الدكتور محمد طالب عبيدات
وزير الأشغال العامة والإسكان السابق
جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية

آب 2013

التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير والمعرفة

الأستاذ الدكتور محمد طالب عبيدات
وزير الأشغال العامة والإسكان السابق
جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية

أهداف الورقة:

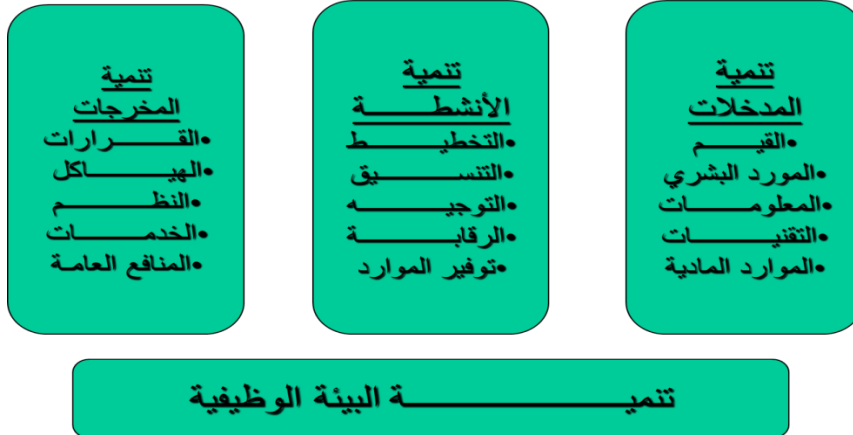
1. المفاهيم الاستراتيجية وإدارة التغيير وعناصر التخطيط الاستراتيجي
2. مراحل التخطيط الاستراتيجي وأمثلة عليها
3. مفهوم وطروحات إدارة المعرفة
4. ألفية المهارات لا الشهادات
5. جوائز الإبداع والتميز كحافز للعمل المؤسسي
6. نموذج الأعمال الذكي والتواصل
7. التكنولوجيا العصرية والحكومات الإلكترونية وإدارة المعرفة
8. تجارب إدارة المعرفة بالأردن: البنى التحتية والتعليم العالي

مسلمات:

- المفاهيم الاستراتيجية وإدارة التغيير وعناصر التخطيط الاستراتيجي
- مراحل التخطيط الاستراتيجي وأمثلة عليها
- مفهوم وطروحات إدارة المعرفة
- ألفية المهارات لا الشهادات
- جوائز الإبداع والتميز كحافز للعمل المؤسسي
- نموذج الأعمال الذكي والتواصل
- التكنولوجيا العصرية والحكومات الإلكترونية وإدارة المعرفة
- تجارب إدارة المعرفة بالأردن: البنى التحتية والتعليم العالي
- التغيير هو الثابت الأساسي

المدخل المتكامل للتنمية الإدارية:

المدخل المتكامل للتنمية الإدارية



وظائف الإدارة

التنظيم

مزج الموارد البشرية والمادية
من خلال تصميم هيكل أساسي
للمهام والصلاحيات

التخطيط

توقع المستقبل وتحديد
أفضل السبل لإنجاز الأهداف

الرقابة والتقييم

مراقبة الأداء وتقييمه وتحديد
ما إذا كانت تحققت
الأهداف أم لا

التوجيه

إرشاد العاملين نحو تحقيق
الأهداف

التوظيف

وضع الشخص المناسب
في المكان المناسب

التخطيط الإستراتيجي والتغيير:

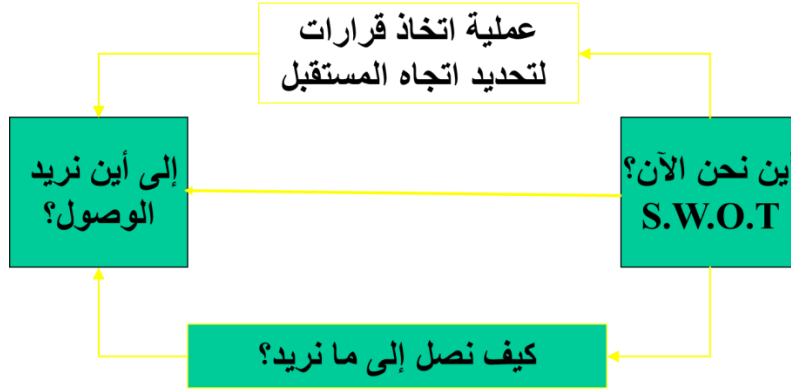
<u>الضغط ضد التغيير</u>	<u>الضغط باتجاه التغيير</u>
- الراحة والكسل	- الإخفاقات في النواحي المادية
- الخوف من التغيير	- مهددات التنافس
- الجهل	- قيادة ذات رؤيا
- غياب الخبرة والمهارات	- الأداء الضعيف
- عدم رؤية الجدوى من التغيير	- الجو السياسي العام
- الضغوطات اليومية	- الضغوطات الخارجية
- العنجهية	

- أبجديات:
- الناس بطبيعتهم لا يحبون التغيير.
- أعمل/ي باتجاه أكبر مشاركة من المعنيين.
- حاول/ي تخفيف المهددات.
- تأكد/ي من أن الجميع يستوعبون لماذا التغيير سيحصل وأهميته.
- يجب أن يعتمد التغيير على التخطيط.

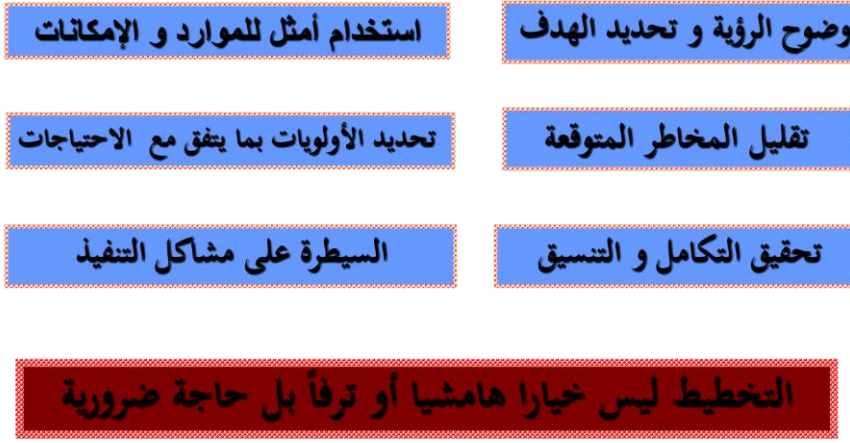
مفهوم الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي:

- "استراتيجوس" كلمة يونانية وتعني فن القيادة
- كيف يستخدم القائد القوى الظروف المتاحة له والمحيطه به لإحراز أهداف معينة
- وسّع نابليون مفهوم الإستراتيجية لتشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية التي تحسّن الفرص للنصر العسكري
- الرئيس الأمريكي جونسون (1965) أول من أدخل مفهوم التخطيط الإستراتيجي (تخطيط وبرامج وموازنة)
- انتقل المبدأ من أمريكا لأوروبا للدول النامية والنموذج "ماليزيا".
- لا يوجد تعريف محدد للتخطيط الاستراتيجي ولكنه يشمل:
 - الغايات والأهداف
 - البدائل ومقارنة التكاليف والفوائد
 - اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل ووضع إطار زمني لتنفيذه
 - التخطيط الإستراتيجي: العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل
- الخطة الإستراتيجية: خطة عمل شاملة طويلة الأجل تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعه.
- النتيجة: التخطيط الإستراتيجي مبني على:
 - برامجية وإطار زمني وفقا للموارد البشرية والمالية المتاحة
 - إطار عام مدروس - وليس على ردود أفعال
 - تشبيك وتحديد مسؤوليات - ولا يؤمن بالفرعة
 - عمل مؤسسي - وليس فيه فردية أو شوفيّه
 - تعزيز للإبداع والتميز الجماعي - وليس كلاسيكي

التخطيط الإستراتيجي



• أهمية التخطيط الإستراتيجي:



• عناصر التخطيط الإستراتيجي:

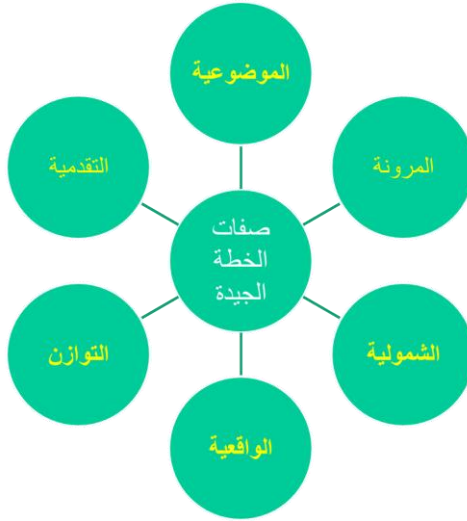
- وضع الإطار العام للإستراتيجية
- دراسة العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة وتحديد:
 - الفرص التي تتيحها والمخاطر التي تفرضها
 - العوامل الإدارية والتنظيمية الداخلية
 - تحديد نقاط القوة والضعف.
- تعريف الغايات ووضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها واختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الغايات في ظل الظروف المحيطة.
- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الغايات والأهداف الطويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل ووضع البرامج الزمنية لتحقيقها.

- تقييم الأداء في ضوء الغايات والأهداف والخطط الموضوعية ومراجعة وتقييم هذه الخطط في ظل الظروف المحيطة.
- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة وتحقيق تكيف التنظيم مع التغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.
- مخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي:
 - الخطة الإستراتيجية (طويلة الأجل) – (5-10) سنوات.
 - الخطط المتوسطة الأجل – 3 سنوات.
 - الخطط قصيرة الأجل – سنوية.
- الخطط الإستراتيجية في الأردن:
 - الرؤية الملكية السامية الإستباقية للتخطيط الاستراتيجي.
 - الأجندة الوطنية.
 - الخطط الإستراتيجية الخمسية.
 - استراتيجيات 2020
 - استراتيجيات الوزارات والمؤسسات الحكومية وغيرها.
- عوائق التخطيط الإستراتيجي:
 - الظروف المالية أو مصادر التمويل.
 - ضبابية التغييرات الهيكلية المطلوبة
 - التضارب في عملية التخطيط وعدم وضوح الأهداف.
 - عدم وضوح المسؤوليات في مختلف وحدات المؤسسة.
 - انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية وتصريف الأعمال وإهمال المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بتطور المؤسسة على المدى الطويل.
 - تقبل نظام التفكير أو التخطيط الإستراتيجي في أوقات الأزمات وإدارتها (الفرجة)
 - الافتراض أن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية كافة المستويات الإدارية.
 - تركيز نظام الحوافز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الإستراتيجية المرسومة للأجل الطويل.
 - وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها أي دون تهيئة الثقافة المؤسسية الموائمة لهذه النظم.
 - عدم توفر نظام معلومات متكامل وديناميكي.
 - عدم تشجيع التفكير الإبداعي والابتكاري إجمالاً بسبب سيطرة النمط البيروقراطي في الإدارة والتخطيط.

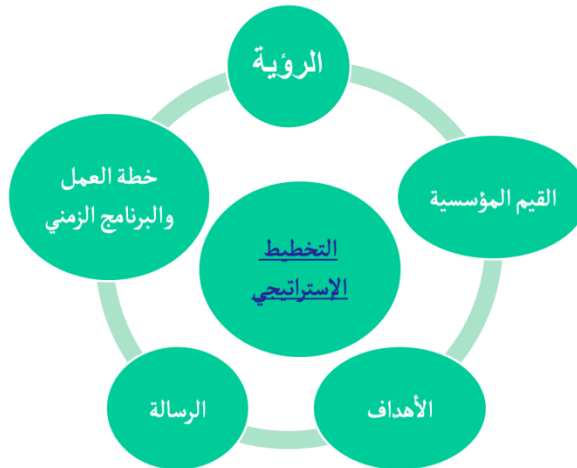
بين المهم والعاجل

شئ عاجل	عاجل	مهم
استعداد للمستقبل تخطيط و تطوير تنمية ذاتية توطيد علاقات زرع قيم منع حدوث مشكلات متوقعة	أزمات مشكلات مشروعات لها وقت محدد استعدادات	
إضاعة الوقت أنشطة غير مجدية تعامل مع أفراد لإضاعة وقتي	مقاطعات مكالمات بريد و تقارير زيارات	شئ مهم

• صفات الخطة الجيدة:



• الإطار الإرشادي للتخطيط الإستراتيجي:



• الرؤية:

- صورة تخيلية ذهنية، أو حلم نصبو إليه مستقبلاً.
- الأساس الذي ينطلق منه تحديد الأهداف المستقبلية والسياسات والوسائل والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الرؤية
- تتطلب مشاركة أكبر عدد من القياديين والعاملين في تحديدها وتدوينها لأن الرؤية التي يملكها الجميع ويطبقها الجميع وباطار تشاركي.
- الرؤية بصفة عامة:

- عبارة موجزه تخاطب القلب والروح
- تركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع
- تصاغ بلغة عاطفية مؤثرة
- تشد وتجذب العاملين وتشدذ الهمم لتحقيقها
- واقعية وقابلة للتطبيق

مثال: الريادة في مجال التعليم العالي بتجذير ثقافة التميز والإبداع والبحث العلمي.

• القيم المؤسسية:

- قواعد إرشادية وإطار سلوكي يعبر عن نظرة المؤسسة وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع المجتمع والمتعاملين والموظفين.
- تنطلق القيم من (الثقافة المؤسسية) التي تحرص المؤسسة على تعميمها وضمان التزام الإدارة العليا والموظفين بتطبيقاتها ومتطلباتها.
- أمثلة على القيم المؤسسية:
- الشفافية والمصادقية.
- العمل بروح الفريق.
- التركيز على متلقي الخدمة.
- تكافؤ الفرص.
- الإبداع والتميز.
- التطوير والتحسين المستمرين.
- شراكات مع الأطراف ذات العلاقة.

• الرسالة:

- تنطلق رسالة المؤسسة من ماهية وطبيعة عملها
- الرسالة فقره قصيرة تعبر عن غاية المؤسسة وهي تجيب على عدد من الأسئلة منها:
 - لماذا وجدت المؤسسة وما هو عملها الرئيس؟
 - لمن تقدم المؤسسة خدماتها أو منتجاتها؟
 - كيف تؤدي المؤسسة عملها وتقدم خدماتها؟
- الاعتبارات الأساسية عند تحديد رسالة المؤسسة
 - أن تكون مكتوبة ومحدده وعامة.
 - أن يتم إعدادها من قبل أعلى سلطة في المؤسسة.

- أن تعكس الميزة الإيجابية للمؤسسة ودرجة تفردتها وتفوقها في تقديم الخدمات وأن تتضمن مؤشرات ومعايير يمكن قياسها كما يجب أن تكون واضحة وقصيرة وسهلة الفهم.
- مثال على الرسالة:
- تقديم الدعم والخدمات النوعية المتميزة للطلبة ومؤسسات التعليم العالي والباحثين للارتقاء بمستوى التعليم العالي والبحث العلمي من خلال متابعة تنفيذ وتقييم سياسات واستراتيجيات التعليم العالي وتبني الإبداع والتميز والبحث العلمي ضمن مفهوم تشاركي مع القطاع الخاص.

• الأهداف:

- الغايات والنتائج المراد تحقيقها خلال مده زمنية، ويجب أن تكون خصائصها:
 - محددة (Specific)
 - تخضع للقياس (Measurable)
 - يمكن تقييمها وملاحظتها (Assessable)
 - يمكن تحقيقها بالاستناد إلى المصادر المتوفرة والنهج الإداري (Achievable)
 - يمكن تطويعها خاصة في حالات التغيير المفاجئ (Adaptable)
 - مترابطة مع بعضها البعض (Connected)
 - تدعم رسالة ورؤية المؤسسة (Supportive)
 - مقبولة من ناحية التكلفة، الوقت ... الخ (Acceptable)
 - مقاسة بالنسب لوقت ما (Timely)
 - تطور قدرات العاملين عليها (Extending Capabilities)
 - واقعية (Realistic)
 - تكافئ من يعمل على تحقيقها (Rewarding)

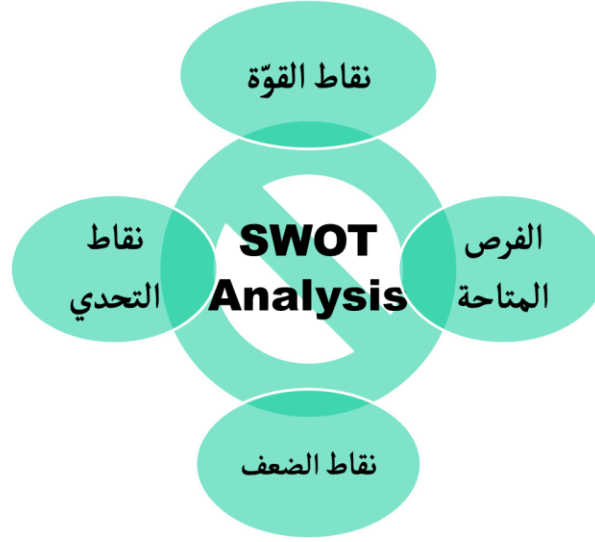
المجالات الأساسية التي تحدد الأهداف

- وضع المؤسسة وسمعتها محلياً وإقليمياً ودولياً.
- الإنتاجية ونوعية المخرجات.
- حجم الموارد المستخدمة.
- تطور أداء المسؤولين في المؤسسة.
- تطور أداء العاملين في المؤسسة.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- تطوير أنظمة المؤسسة.
- مثال على الرؤية والرسالة والأهداف:
- الرؤية: "طرق آمنة واقتصادية وقطاع إنشاءات متطور"
- الرسالة: "ربط المدن والقرى والتجمعات السكانية والاقتصادية والدول المجاورة بشبكة من الطرق المتميزة بمستوى عالي من الجودة والمحافظة على ديمومتها والتوسع في تنفيذ الطرق

- الدائرية حول المدن الرئيسية، وتطوير قطاع الإنشاءات باستخدام وتطبيق أفضل الممارسات والتقنيات الحديثة المواكبة للتطورات العالمية.
- القيم: التميز في العمل المؤسسي، روح الفريق الواحد، الشفافية والمساءلة، المعرفة، المبادرة والإبداع، العدالة والنزاهة، التحديث المستمر.
- أمثلة على الأهداف الإستراتيجية:
 - الهدف الأول: تطوير إدارة التعليم العالي في مركز الوزارة.
 - الهدف الثاني: تقديم خدمات نوعية مميزة.
 - الهدف الثالث: تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في التعليم العالي.
 - الهدف الرابع: توفير قواعد بيانات عن قطاع التعليم العالي في الأردن.
 - الهدف الخامس: متابعة تنفيذ قرارات مجلس التعليم العالي واستراتيجيات قطاع التعليم العالي والتي من شأنها تعزيز البحث العلمي والحفاظ على جودة التعليم العالي.
 - الهدف السادس: تعزيز التعاون العلمي والثقافي مع الدول الأخرى
 - الهدف السابع: تنمية رأس المال البشري وتعزيز البحث العلمي.
- تحديد واختيار خطة وإستراتيجية العمل الملائمة:
 - تحديد مجالات العمل الرئيسية التي يجب التركيز عليها
 - تحديد عوامل ومعايير النجاح الخاصة بكل مجال
 - تحديد الآليات والأنظمة والإجراءات والبرامج والأساليب والسياسات اللازمة لضمان النجاح في كل مجال.
 - تحليل طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والعمل على تطويرها للمساهمة في دعم ومساندة وتفعيل جهود المؤسسة لتحقيق النجاح في كل مجال من مجالات العمل الرئيسية.
 - مراحل التخطيط الإستراتيجي:



• نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات:



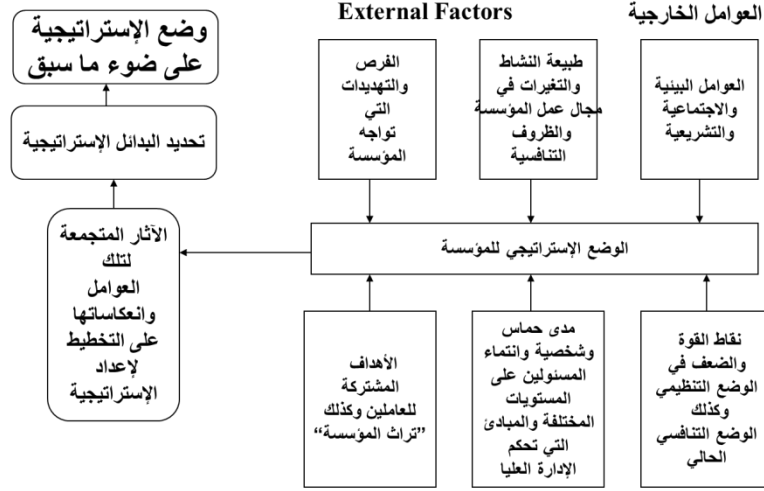
Analysis 7S

Strategy	الإستراتيجية
Staff	العاملون
Structure	الهيكل
Skills	المهارات
Shared Values	القيم
Style of Management	النهج الإداري
System	الأنظمة

PEST

Political	Political	Political
Economic	Economic	Economical
Social	Environment	Social
Technological	Social	Technological
Demographic	Technological	
Legal	PESTD	PEST

العوامل المؤثرة على تشكيل الإستراتيجية
Factors Affecting & Shaping the Choice of Strategy



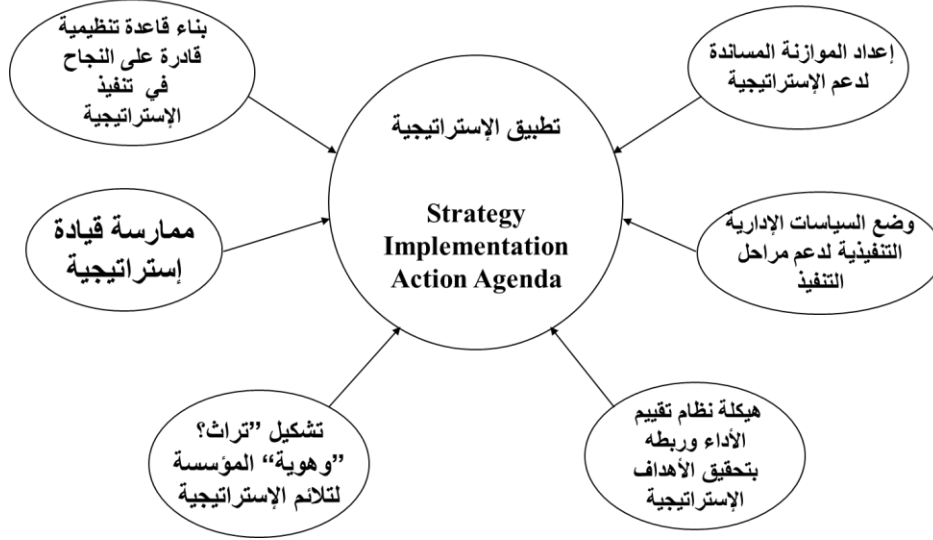
الإعداد للتخطيط:

- تحديد فريق التخطيط وتحديد المسؤوليات وتوزيع الصلاحيات على أعضاء الفريق.
- تحديد المدة الزمنية اللازمة لإنجاز مشروع الخطة.
- البدء بتجميع البيانات المطلوبة وترتيبها وتصنيفها.
- دراسة ظروف العمل المحيطة والتعرف على خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة.
- ضمان مشاركة الإدارة العليا والتزامها بعملية التخطيط.
- دراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسة: تحديد المساهمين والمتأثرين بالخطة لتحديد كيفية استجابتهم للخطة وتعاونهم في تطبيقها وردود فعلهم عليها.
- تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها المستقبلية بمشاركة فاعلة وإشراف مباشر من الإدارة العليا.
- تحديد واختيار خطة وإستراتيجية العمل
- تقييم الأداء المؤسسي
- دراسة وتحليل وتقييم الأداء الحالي ونقاط الضعف والقوة وفرص التحسين والتطوير والمخاطر المتوقعة لكل مجال من مجالات العمل الرئيسية (SWOT Analysis).
- تجميع خطط العمل وتوحيدها
- تتكون الخطة الإستراتيجية من عدد من الخطط الفرعية لكل مجال من مجالات العمل الرئيسية للدائرة (خطة للموارد البشرية، خطة لتقنية المعلومات، خطة للأنشطة والفعاليات... الخ) ويتم خلال هذه المرحلة تجميع الخطط الفرعية ومراجعتها وتنظيمها وتوحيدها في خطة واحدة تتضمن تحديداً للموارد المالية والبشرية اللازمة.
- إعداد سيناريوهات وخطط بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة
- تنفيذ الخطة

- شرح الخطة والتعريف بها لجميع المعنيين لضمان مشاركتهم وحماسهم ويوصي بالإعلان عن الخطة في مناسبة احتفالية لحشد الجهود لمساندتها.
- متابعة التنفيذ وتقييم مدى التقدم في الإنجاز
- التعرف على أي تغييرات أو مستجدات ذات علاقة بتطبيق الخطة وتحليل معوقات الأداء ولتقديم تغذية راجعة للجهات المعنية لتمكينها من إجراء التعديلات أو الإضافات المطلوبة.

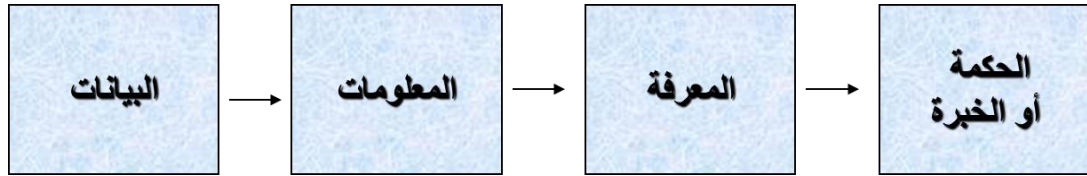
تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية

Tasks in Implementing the Strategy



• إدارة المعرفة:

المعرفة: تطور طبيعي للبيانات والمعلومات وتستخدم في حل المشاكل حيث أنها مجموعة من التجارب والخبرات والإجراءات الصحيحة التي توجه أفكار وتصرفات ووسائل تواصل البشر.



إدارة المعرفة: هي مقدرة تنظيمية وفردية أساسية تمكن كل مبادرة ، عمليات الأعمال ، والعاملين في الشركة من زيادة رضا العملاء والربحية المستدامة والنمو.

مكونات المعرفة في المؤسسة

الطاقة البشرية HR

مصادر المعلومات Information Resources

_ الأدوات والأنظمة **Tools and Systems**
 _ اللوائح والنظم **Rules and Regulations**
 _ الإدارة والقيادة **Management and Leadership**
 _ السلوكيات **Attitudinal and Social issues**
 _ أساليب العمل **Work procedures**
 _ السياسات والتخطيط **Policies and Planning**

Data البيانات	Facts, images, sounds, numbers, figures (+interpretation + meaning =)
Information المعلومات	Formatted, filtered, and summarized data (+ action + Application =)
Knowledge المعرفة	instincts, ideas, rules, and procedures that guide actions and decisions (+intuition + experience + selection + learning =)

• لماذا إدارة المعرفة:

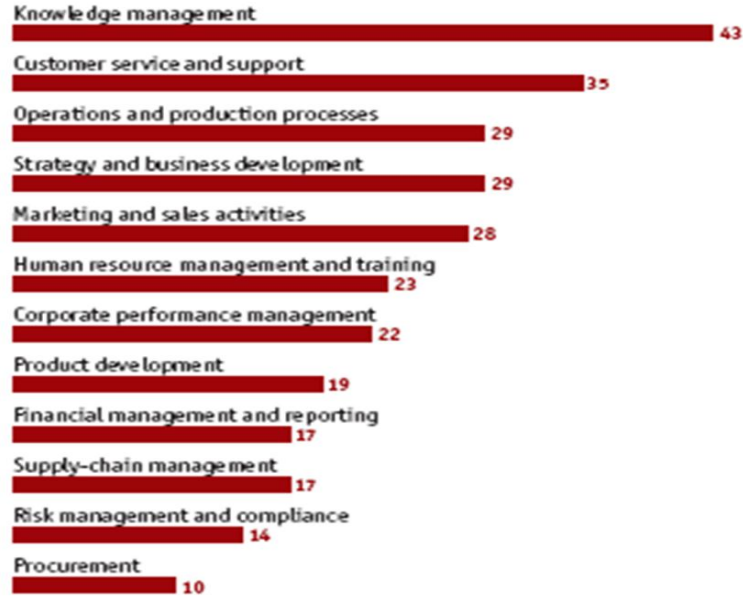
- الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث استقطابهم ورعايتهم.
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة.
- تحديد الفرص الإدارية الجديدة المتاحة من خلال إدارة المعرفة.
- دراسة كيفية استثمار المعرفة التنظيمية المتاحة.
- تدعيم الممارسات الإدارية المتمركزة حول المعرفة.
- الأصول المعرفية في خطر:
- 3.2% غير صحيحة أو تصبح كذلك سنويا
- 4.5% منها تفقد كل سنة بسبب ترك العمل أو سوء إدارة المعلومات أو عدم تقاسمها
- معدل الإنفاق على إدارة المعرفة في القطاع الحكومي ازداد أكثر من خمس مرات منذ بداية القرن.
- دراسة الوضع الحالي للمؤسسة **Survey**
- ربط إدارات المؤسسة ومخرجاتها
- الإطلاع على سلبيات العمل **Problematic issues**
- رصد سلوكيات العاملين بما يخص العمل والتعاون **Collaboration**

- رصد مواقع الخلل
- تحسين أداء العمل Performance Improvement
- تصميم أنظمة قياسية لتقييم مخرجات العمل Metric system

<i>Industry</i>	<i>Reasons to Adopt KM</i>
<i>Business Services</i>	Retain Expertise, Increase Customer Retention
<i>Communications</i>	Retain Expertise, Improve Profits
<i>Government</i>	Retain Expertise, Increase Customer Retention
<i>Education</i>	Retain Expertise, Increase Customer Retention
<i>Financial Services</i>	Retain Expertise, Improve Profits
<i>Discrete Manufacturing</i>	Increase Customer Retention, Improve Profits
<i>Other Process Manufacturing</i>	Retain Expertise, Improve Profits
<i>Healthcare Services/Pharmaceuticals</i>	Retain Expertise, Increase Customer Retention
<i>Insurance</i>	Increase Customer Retention, Improve Profits
<i>Retail/Wholesale</i>	Retain Expertise, Increase Customer Retention
<i>Transportation</i>	Retain Expertise, Increase Customer Retention
<i>Utilities/Energy/Chemicals</i>	Retain Expertise, Improve Profits

<i>Industry</i>	<i>Planned benefits from KM</i>
<i>Business Services</i>	Expertise Awareness, Shared Best Practices
<i>Communications</i>	Better Customer Service, Better Decision Making
<i>Government</i>	Better Decision Making, Shared Best Practices
<i>Education</i>	Better Customer Service, Better Decision Making
<i>Financial Services</i>	Better Customer Service, Better Decision Making
<i>Discrete Manufacturing</i>	Better Customer Service, Better Decision Making
<i>Other Process Manufacturing</i>	Better Customer Service, Shared Best Practices
<i>Healthcare Services/Pharmaceuticals</i>	Expertise Awareness, Better Decision Making
<i>Insurance</i>	Better Customer Service, Better Decision Making
<i>Retail/Wholesale</i>	Better Customer Service, Increased Profit
<i>Transportation</i>	Expertise Awareness, Better Decision Making, Shared Best Practices
<i>Utilities/Energy/Chemicals</i>	Better Decision Making, Shared Best Practices

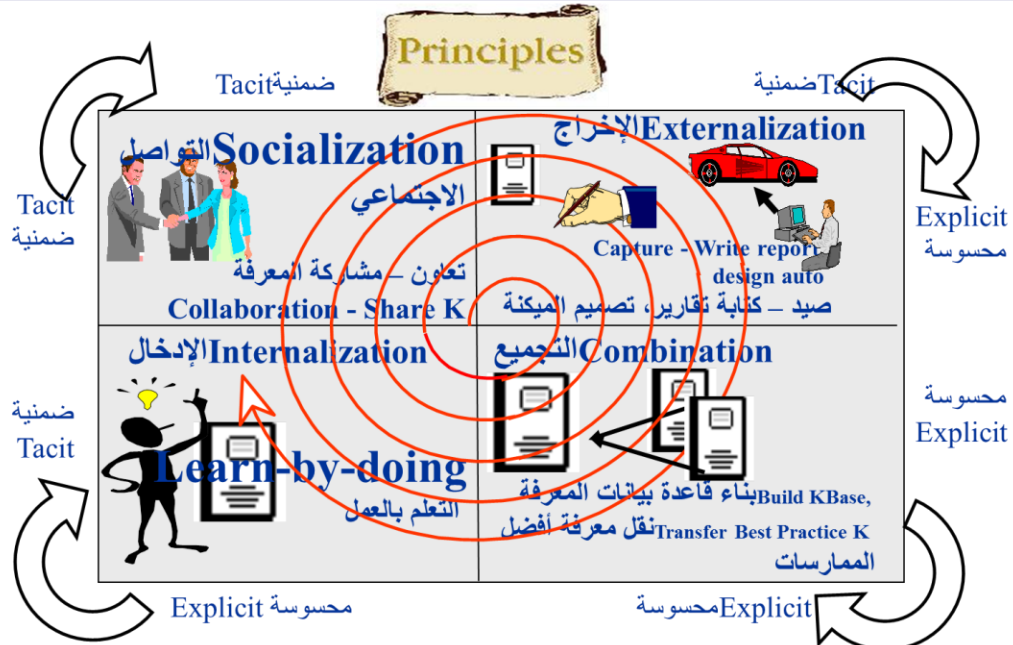
Which of the following areas of activity offer the greatest potential for productivity gains over the next 15 years?
Select up to three activities.
(% respondents)



Source: Economist Intelligence Unit survey, 2005.

- مفاهيم أساسية: الفرق بين البيانات، والمعلومة، والمعرفة:
- البيانات Data: Raw material مادة خام ، Not structured غير منظمة، Scattered منتشرة
- مثال: الأفراد قبل العرض Just like the individuals before the show، Scattered منتشرة
- معلومات Information: Formulated data داتا مصاغة ، Structured Data، داتا منظمة
- مثال: الأفراد يأخذون مواقعهم استعدادا للعرض، The individuals are taking their places for the show
- المعرفة Knowledge: المخرجات المستقاه من المعلومات، تمكننا بأن نفعل شيئا بهذه المعلومات، Enables us to do something with the Information outcome information
- الشكل النهائي للعرض، The final picture of the show

Understand Knowledge Modes

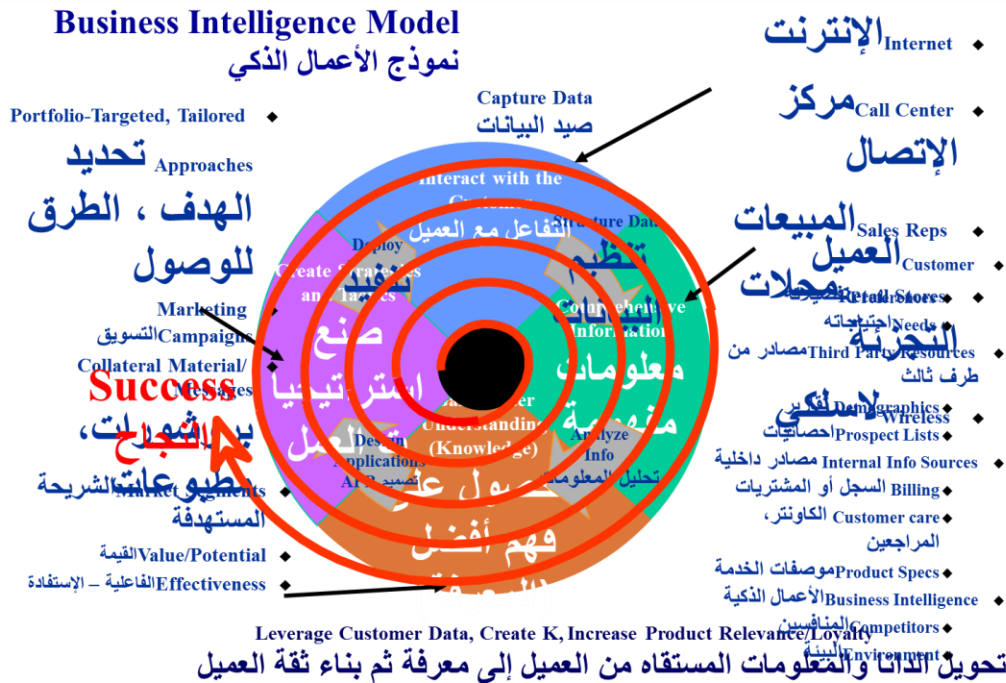


Define Knowledge in Modern Era

Data, Info, Knowledge Hierarchy

Business Intelligence Model

نموذج الأعمال الذكي



Intellectual Capital Model نموذج رأس



العوامل المؤثرة في المعرفة:

- مدى توافر مراكز البحث والتطوير .
- مدى توافر الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والأبحاث العلمية .
- مدى توافر الدعم المالي اللازم .
- الإبداع .
- المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها بما تحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات وطرق تدريس وأعضاء هيئة التدريس وطلبه .

ألفية المهارات لا الشهادات:

- قصص النجاح التي تحققت في الألفية الثالثة تطفئ فيها المهارات على الشهادات.
- نوعية فرص العمل المطلوبة لدى جيل الشباب وفرص زيادة الدخل والقيم المكتسبة.
- مشكلة ثقافة العيب في قضية التعليم والتدريب المهني لا التقني.

- لغة العصر التقنية تعتمد أساساً على المهارات الناعمة كالحاسوب والبرمجيات والالكترونيات واللغويات ومهارات الإتصال والتواصل.
- حامل الشهادة يجب أن يمتلك المخزون المعرفي والذهني من جهة والمخزون التقني والمهاري من جهة أخرى.
- الهرم التعليمي: دبلوم فبكالوريوس فدراسات عليا وليس العكس.

• إدارة المعرفة والحكومة الإلكترونية:

- **Citizens everywhere are no longer Stand in Line, they are Getting Online. e-Gov provides A to C: Administration to Citizen, A to B: Administration to Businesses, and A to A: Admin2Admin**

- الحكومة الإلكترونية تخدم المواطنين والقطاعين الخاص والعام
- العوامل التي تساعد مبادرات الحكومة الإلكترونية:

• Globalization العولمة

• Internet الإنترنت

• Privatization الخصخصة

• Information Overload الحمل المعلوماتي الزائد

• Cost Effective التكلفة

• Anywhere, Anytime, Everyone, Everything

• الكل دوما في أي وقت وأي مكان

• تعتمد الحكومة الإلكترونية على إدارة المعرفة بسبب:

• الحكومة متخمة بالمعلومات

• الشكل العمودي والأداء الأفقي

• المعاملات الحكومية غير واضحة بالنسبة للمواطنين

• تستغل إدارة المعرفة مصادر المعرفة المجمعلة للإدارات الحكومية

• توفر المعلومات لدعم حاجة أو استراتيجية معينة

• تعتبر الحكومة مخزن كبير للمعرفة والتحدي هو إيجاد بيئة لتبادلها ما بين

الهيئات الحكومية أفقياً وعمودياً

- التحديات التي تواجه الحكومات الإلكترونية

• الأتمتة والحكومة الإلكترونية:

1. العلاقات التفاعلية (ليس فقط بين الحكومة والمواطن)

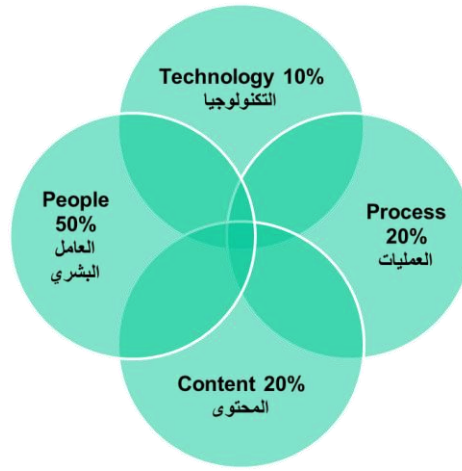
2. تطوير البيئة الداخلية

3. العقبة الهيكلية (الموروث البيروقراطي)

4. النزف الدماغي

- 5. التمويل
- 6. السرية والخصوصية
- دعائم إدارة المعرفة:

- **People** العامل البشري
- **Content** المحتوى
- **Process** العمليات
- **Technology** التكنولوجيا



دعائم المعرفة:

1. العامل البشري: هو فريق المعرفة على مستوى المؤسسة ككل أو الدوائر أو الوحدات الهيكلية الأقل منها وصولاً إلى كل موظف. ويمثل كافة الأشخاص الذين لهم علاقة بالمؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر ويمكن أن يقدموا بعض المعرفة.
2. المحتوى: المعلومات الصحيحة في الشكل الصحيح، البيانات الدلالية والمفردات اللغوية المشتركة، مستودعات المعرفة وتشمل الأدمغة والوثائق والأجهزة، والملكية ودرجة التفصيل والمحتوى المناسب لمن يحتاجه.
3. العمليات: سياسات وإجراءات، تنسيق الأنشطة والأنظمة والتي من خلالها يمكن قنص المعرفة واقتسامها، المعرفة موجودة ويمكن أن تخلق في عمليات إدارة المعرفة.
4. التكنولوجيا: أدوات مساعدة وليست غاية

- عوامل نجاح مبادرات إدارة المعرفة:
- إدارة المعرفة ليست سهلة
- الكل في المؤسسة يعرف ما هي المعرفة
- يجب أن يكون التركيز على العمليات وليس على التكنولوجيا
- يجب توفر بعض المؤشرات لقياس تأثير إدارة المعرفة
- يجب الحصول على بعض النتائج بسرعة
- يجب أخذ المعرفة الضمنية بعين الاعتبار منذ البداية
- يجب توفر إطار مشترك للمعرفة المشتركة
- يجب البدء بالعمل على المعرفة المتوفرة في المؤسسة
- يجب أخذ الأساليب المنطقية بعين الاعتبار مع بعض الفسحة للمرونة والافتراضات
- يجب أن يتطلع الجهد إلى المستقبل
- يجب على نظام إدارة المعرفة أن يخفف من الضوضاء
- يجب توفير الحوافز وليس فقط الأجهزة الحديثة
- يجب أن يسمح نظام إدارة المعرفة للكل بالمساهمة والاستفادة
- يجب الحفاظ على سرية المستخدمين
- الولوج عن بعد ضروري لتحقيق مبادئ إدارة المعرفة
- يجب تحديث الأنظمة - وخصوصا كثيرة الاستعمال - بشكل لحظي
- يجب توفير خرائط لأماكن توفر المصادر المعرفية
- يجب العمل على إنشاء قاعدة بيانات لأفضل الممارسات
- مساندة الإدارة العليا الدائمة
- يجب أن يوفر النظام الدعم للعمل التعاوني والمشاورات بين الموظفين
- نظام إدارة المعرفة يجب أن يكون غير رسمي - إلى حد ما - ويقوم على إثراء الاتصال
- توفير المعرفة المؤطرة ضروري
- التكنولوجيا المعرفية يجب أن تكون امتدادا طبيعيا للوحدات الإدارية
- التعامل مع كل الموظفين ليس بنفس الطريقة
- إدارة علاقات العملاء القائمة على المعرفة:

- المعرفة والعلاقات هما المصدرين الحقيقيين للميزة التنافسية المستدامة في عالمنا اليوم
- ما هي المؤسسة الموسعة؟ هل تعتقد أن المؤسسة مقصورة على موظفين ومتعاملين؟
- Adding Value to Clients
قيمة مضافة للعملاء
- وذلك من خلال :
- تمكين العملاء من اتخاذ قرارات أفضل
- تمكين العملاء من بناء قدرات أفضل

- يقوم فريق إدارة المعرفة بجمع البيانات و المعلومات اللازمة لإعداد وتطوير الخطة الإستراتيجية باستخدام المقابلات مع ذوي العلاقة والاجتماعات، وورش العمل، وجلسات العصف الذهني، ومصادر المعلومات، والبيانات المتاحة.

• الأهداف الإستراتيجية لإدارة المعرفة

1. حصر وتوثيق الأصول المعرفية الضمنية والمنقولة في المؤسسة وجعلها متاحة للاستخدام .
2. تطوير البنية التحتية الالكترونية في المؤسسة بما يتلاءم مع متطلبات إدارة المعرفة.
3. توفير بيئة مناسبة تساعد على المشاركة بالمعرفة والإبداع والتعلم بين العاملين للوصول إلى المؤسسة المتعلمة.
4. نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة لدى الموظفين .
5. وضع خطة لإدارة المخاطر التي تتعرض لها الأصول والموجدات المعرفية داخل المؤسسة.
6. تطوير نظام الاتصالات الداخلية والخارجية بما يساهم في نشر وتعميم المعرفة داخل المؤسسة وخارجها.
7. وضع سياسات وبرامج للاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري

• جوائز الإبداع والتميز:

- لقد كان للمبادرة التي تكرم بها جلالة الملك عبد الله الثاني بتخصيص جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز والإبداع في المؤسسات حافزا للعديد من المؤسسات للتميز في العمل المؤسسي وكانت هذه المبادرة شعلة انطلاقا للمؤسسات من أجل تطوير سياساتها وبناء استراتيجياتها للوصول الى ثقافة التميز وتجديرها وذلك بهدف إحداث نقلة نوعية وتطوير حقيقي لأدائها وصولا إلى تحسين و تطوير الخدمات المقدمة للمواطنين وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة وتسهيل إجراءاتهم .

• مؤسسات البنى التحتية (أمانة عمان الكبرى):

- تطوير إستراتيجية إدارة المعرفة ضمن خطة وضعتها لترسيخ هذا المفهوم وتطبيقه وتطويره بهدف الوصول إلى بناء مؤسسة متعلمة مميزة ومبدعة عبر المشاركة الفاعلة والشاملة ما بين الأمانة والجمهور.
- بناء قاعدة المجتمع المعرفي ولان هذا المفهوم يعتبر من المفاهيم الحديثة ولا زالت الممارسات والتجارب فيه قليلة لذا كان لا بد من السير في تبني هذا المفهوم عبر مراحل متدرجة
- بناء إستراتيجية خاصة لإدارة المعرفة ونشر الوعي وترسيخ ثقافة المشاركة بالمعرفة وبناء النظم اللازمة لإدارة المعرفة وذلك مع مراعاة ومتابعة التجارب الدولية والعالمية والتعرف إلى أفضل الممارسات في هذا المجال وتطبيقها .

• معيار إدارة المعرفة في جوائز التميز:

- معيار القيادة .
- معيار الأفراد .
- معيار العمليات .
- معيار المالية .
- معيار المعرفة .

• محاور مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات البنى التحتية:

- المحور الأول : الوعي والالتزام .
- المحور الثاني : التخطيط والتنفيذ .
- المحور الثالث : نشر وتعميم المعرفة .
- المحور الرابع : الاتصالات.

• المحور الأول: الوعي والالتزام:

- يعتبر هذا المحور القاعدة والأساس الذي يبني عليه العمل في إدارة المعرفة داخل المؤسسة حيث لا سبيل إلى تبني العمل بإدارة المعرفة دون تأسيس ثقافة عامة من المشاركة في المعرفة داخلها حيث أن العمل بإدارة المعرفة عمل جماعي تشاركي يستلزم الوعي والمعرفة أولاً ثم القناعة الشخصية والرغبة إلى أن يصبح هذا ثقافة عامة سائدة داخل المؤسسة.
 - ثم يأتي توكيدها بالالتزام من قبل الإدارات بالتشجيع عليها والتحفيز عليها وتوفير الإمكانيات اللازمة للعمل بها ، وعليه نحتاج لخطوات عملية تجاه تحقيق الوعي بإدارة المعرفة وترسيخ ثقافة المشاركة بالمعرفة مثل:
 - إشراك عدد كبير من الموظفين بكافة المستويات الإدارية بدورات متخصصة بإدارة المعرفة بهدف التوعية والتدريب على ممارسات ونظم إدارة المعرفة والطلب من المشاركين بتوعية بقية الموظفين ونقل المعرفة المكتسبة إليهم .
 - تشكيل فريق متخصص معني بإدارة المعرفة لتوضيح مفهوم وأهمية إدارة المعرفة على المستوى الفردي وعلى المستوى المؤسسي ووضع خطة عمل واضحة تتضمن مهمات أساسية في كافة المحاور الأربعة بالتعاون والتنسيق مع المختصين وبعض هذه المهمات:-
- 1- إعداد نشرة متكاملة عن إدارة المعرفة ومفهومها وأهميتها وعلاقتها بتحقيق الأهداف وفائدتها على المستوى الفردي والمؤسسي وتعميمها على كافة الموظفين العاملين.

- 2- إعداد استبيان استطلاعي لعينة ممثلة للموظفين لقياس الفهم لمفهوم إدارة المعرفة ومدى ممارستهم لعمليات إدارة المعرفة في أعمالهم واعتماده كمرجع لبناء الخطط ووضع الأهداف المقاسة .
- 3- القيام بزيارات ميدانية إلى كافة الدوائر والمناطق للقاء كافة الموظفين المعنيين .
- 4- إعداد وسائل تعليمية دعائية تساند ترويج هذا المفهوم وتوضح أهميته .
- 5- تسمية ضباط ارتباط من كافة الدوائر والمناطق بمؤهلات جامعية معنيين بمتابعة برامج إدارة المعرفة كل من في دائرته وتم تدريبهم بدورات متخصصة وإعداد برنامج لقاءات دورية معهم للتواصل.
- 6- تأسيس ما يسمى بركن المعرفة في كل دائرة و منطقة حيث تم جمع الموجودات المعرفية والمتعلقة بعمل الدائرة وفهرستها ومن ثم الإعلان عنها وتعميمها والتشجيع على الاستفادة منها.
- 7- الاستفادة من شبكة الانترنت الداخلية والموقع الالكترونية لعمليات نقل وتبادل المعرفة وإضافة المعارف الضرورية اللازمة لإطلاع الموظفين أو متلقي الخدمة.
- 8- الترويج للسلوك الجيد بالمشاركة بالمعرفة من خلال النشرات والبوسترات الدعائية والتنسيق مع الإدارة والمعنيين للتشجيع على تبادل المعرفة وترويج هذه الثقافة .
- 9- إقامة مركز تدريب داخلي للموظفين للاستفادة من الخبرات الداخلية الضمنية.
- 10- تشجيع المجتمع الخارجي على تبادل المعرفة من خلال المسابقات المعمارية وجائزة أفضل فكرة لتجميل المدن والطرق.

المحور الثاني- التخطيط والتنفيذ:

- ترافق إعداد الإستراتيجية الخاصة بإدارة المعرفة الخطوات العملية التي تأتي ضمن خطة العمل الخاصة به بحيث يتم الاستفادة بشكل واضح من الاستبيانات واللقاءات والجولات الميدانية والدراسات لوضع إستراتيجية ذات أهداف واقعية وعملية وإعداد الإستراتيجية مع توفير الخبرات والاستشارات الخارجية المطلوبة ولإطلاع على الممارسات العالمية بهذا الخصوص للوصول إلى بناء إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة في المؤسسة. ويمكن اعتماد الخطوات التالية لدى إعداد الإستراتيجية:

1- تحليل الوضع القائم – باعتماد نظرية SWOT : بيان نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتحديات.

2- تحليل الفجوات Gap analysis :

حيث تم حصر الموجودات و المتطلبات اللازمة لإدارة المعرفة وبيان مدى تحققها والفجوات إن وجدت وبالتالي بناء الأولويات وخطط العمل اللازمة لتوفيرها.

3- تحديد المخاطر .

4. المراجعة والتقييم :- وتعتبر هذه النقطة ركيزة أساسية في إعداد الاستراتيجيات وأكثر أهمية وأكثر إشكالية.

• أهداف واقعية للإستراتيجية تشمل المحاور الأربع:

- نشر الوعي وترسيخ ثقافة المشاركة بالمعرفة داخل المؤسسة.
- تحديد مصادر المعرفة داخل المؤسسة وخارجها ورصد خرائط المعرفة.
- توفير سبل الوصول للخدمات والأنظمة والسياسات والتعليمات داخليا وخارجيا.
- توفير الجاهزية الالكترونية لعمليات إدارة المعرفة.

• المحور الثالث : نشر وتعميم المعرفة:

• ولتحقيق هذا المحور يتم العمل على وضع النظم والإجراءات للمشاركة بالمعرفة ونشرها وتعميمها من خلال :-

- إعداد خارطة مرنة للمعرفة تتضمن:-
- إيجاد خارطة المعارف الضمنية داخل المؤسسة.
- حصر قائمة الموجودات المعرفية في المؤسسة.
- تحديد مصادر المعرفة داخل المؤسسة وخارجها وحصر المعلومات الصريحة والضمنية وتعميمها ونشرها.
- دعمها بوسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات.
- المراجعة والتحديث المستمر للمعرفة .

• المحور الرابع : الاتصالات:

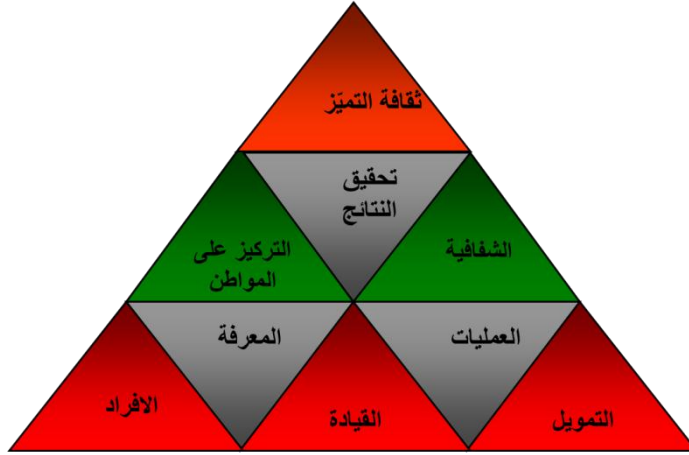
• النظر الى الاتصالات كمحور رئيسي وأساسي في إدارة المعرفة والإشارة بوضوح لها في الخطة الإستراتيجية لإدارة المعرفة وعليه يتم الإعداد لإستراتيجية خاصة للاتصال على شكلية الاتصال الداخلي ويشمل الاتصال ما بين الدوائر والمناطق المختلفة التابعة للمؤسسة بالإضافة إلى الاتصالات ما بين الموظفين أنفسهم و الاتصال الخارجي ويشمل أي اتصال مع أي جهة خارج نطاق المؤسسة ومع كافة فئات متلقي الخدمة والشركاء (stake holders) :

• خطة الاتصال الداخلي حيث يتم فيها تحديد الهدف من الاتصال وارتباطه بنشر المعرفة وسرعة نقل المعرفة بكفاءة عالية وفاعلية داخل المؤسسة ويتم بناء خطة للاتصال ذات مرجعية مركزية يحدد فيها المسؤوليات ووسائل الاتصال ووضع نظام للتغذية الراجعة كما يتم تفعيل الموقع الالكتروني الداخلي للمؤسسة (الانترنت).

• الاتصال الخارجي – وهذا الاتصال ضروري وهام جدا يتم التركيز عليه لما له من اثر في بناء الثقة وإعطاء صورة ايجابية عن المؤسسة لدى متلقي الخدمة بالإضافة إلى أن الاتصال الخارجي يساهم بصورة كبيرة في الوصول للآخرين والحصول على التغذية الراجعة .

• تأسيس إذاعة وتلفزيون للمؤسسة لتقوم بالبحث موجهه إلى جميع الفئات المستهدفة.

• إدارة المعرفة تدعم ركائز التميز الثلاث:



• الرؤى الملكية الإصلاحية للتعليم العالي:

- التعليم العالي والبحث العلمي على رأس الأولويات والأجندات الوطنية.
- مؤسسات التعليم العالي حاضنات للعلم والعلماء وليس مكانا للمهارات السياسية والعنف الطلابي.
- الجامعات مراكز تميز لتخريج طلبة متسلحين بالعلم والمعرفة لمواجهة التحديات، ومراكز لتنمية المجتمعات، ومراكز للبحث والتطوير، ومراكز لتوسيع مشاركة الشباب في الحياة العامة وإشراكهم في صنع القرار.
- القوى البشرية المدربة والكفوة هي المنتج الأساس لقطاع التعليم العالي.
- جودة التعليم العالي والبحث العلمي والبيئة الجامعية النموذجية والعصرية هما بوصلة اعداد القوى البشرية الكفوة.
- الخدمات المجتمعية التشاركية أساس المنتج الجامعي.

• تطوير قطاع التعليم العالي:



• التطلعات المستقبلية:

- ضمان جودة التعليم العالي
 - الموازنة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل
 - التركيز على إنشاء مراكز التميز وتفعيل دورها
 - التركيز على بيئة جامعية جاذبة للطلبة
 - حل مشاكل التمويل
 - دعم الطلبة المتميزين
 - وضع استراتيجية جديدة للتعليم العالي والبحث العلمي تتواءم مع الاجندة الوطنية
- العناصر الرئيسية لاستراتيجية تطوير التعليم العالي:

التنافسية

1. تطوير سياسات القبول لتصبح مبنية على أسس تنافسية بين المتقدمين
2. تحديث الخطط الدراسية وتطوير نوعية النشاطات اللامنهجية لتعزيز الثقافة المتكاملة والريادية لدى الطالب
3. تطوير كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية لمواكبة احتياجات عصر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات .
4. تطوير عمليات تقييم مخرجات التعليم العالي من منظور مهني لتحفيز التنافسية بين الجامعات الوطنية والمقارنة مع الجامعات العالمية

الحاكمية:

1. وضع خطة استراتيجية للوزارة والجامعات الرسمية والخاصة والكليات.
2. تطوير مجلس التعليم العالي واللجنة العليا للبحث العلمي من حيث التشكيل والمهام والمسؤوليات لتحقيق الاستقلالية والمسائلة واللامركزية.
3. تعديل التشريعات لاعطاء مجالس الأمناء في الجامعات صلاحيات أوسع في إدارة شؤون الجامعة وضمان استقلاليتها في إطار المسائلة والشفافية
4. تطوير أسلوب تعيين شاغلي المراكز القيادية العليا في إدارة التعليم العالي وإدارة مؤسساته وذلك باعتماد الكفاءة والشفافية وتكافؤ الفرص
5. إصدار التشريعات والأنظمة الخاصة بهيئة الاعتماد وضمان الجودة، ووضعها موضع التنفيذ وتطبيقها على جميع الجامعات الرسمية والخاصة.

التمويل:

1. إعادة تخصيص حصص الجامعات من الرسوم على الواردات (الرسوم الجمركية) و"الضريبة الإضافية للجامعات" والمقررة بقوانين لا تزال نافذة وتحويلها الى صندوق التعليم العالي مباشرة من حساب أمانات وزارة المالية
2. تقوم الوزارة بإدارة أموال هذا الصندوق من خلال مجلس التعليم العالي وفق معايير محددة

3. توجيه جزء من أموال صندوق التعليم العالي الى صندوق دعم الطالب لدعم الطالب الكفؤ المحتاج

4. وضع خطة مالية لتسديد مديونية الجامعات الرسمية خلال العشر سنوات القادمة
النوعية وضبط الجودة

1. تطبيق معايير الاعتماد وبرامج ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في القطاعين العام والخاص على السواء والجامعات غير الأردنية العاملة في الاردن
2. اعتماد نظام فاعل لضبط الجودة على المستوى الوطني وعلى مستوى كل جامعة على حدا تتمثل عناصره بتحديد الأهداف والمعايير ومؤشرات الأداء لكل تخصص.
3. تحديد أعداد قبول الطلبة في الجامعات الرسمية والخاصة في التخصصات المختلفة ضمن الطاقة الاستيعابية للجامعة
4. للجامعة الحق بوضع شروط إضافية خاصة بها للالتحاق بكلياتها المتخصصة.
5. أن يخضع الطالب الذي يُقبل بمعدل دون المعدل التنافسي الى امتحان قبول تجريه الجامعات، وفي حال عدم نجاحه يخضع لسنة تحضيرية.
6. تحسين سلم الرواتب لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات للاحتفاظ بالكفاءات
7. ضبط عملية فتح برامج الدكتوراه في الجامعات وتوجيه الجامعات الاردنية نحو دعم برامج البكالوريوس والماجستير في المرحلة الحالية

تكنولوجيا المعلومات

1. تبني استراتيجية خاصة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل شؤون التعليم العالي والبحث العلمي
2. الطلب من الجامعات تضمين خطة تنفيذية خاصة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة
3. تأهيل الكوادر التدريسية في الجامعات والادارية للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها في العملية التدريسية (e-learning) وتضمين هذه المهارات والكفاءات ضمن شروط الترقية
4. تزويد الجامعات بما يلزم من البرامج الالكترونية لتطوير التعليم الالكتروني

البحث والتطوير العلمي

1. توفير حوافز مادية ومعنوية للأساتذة اللذين يثبتون قدراتهم في مجال البحث العلمي من ناحية النشر في مجلات عالمية ذات جودة عالية، وتقدير القيادات البحثية التي قامت بتأسيس مدارس بحثية، و توجيه البحوث وبالذات في الكليات التطبيقية والمهنية وذلك لحل المشاكل الوطنية وخدمة التنمية والتطوير
2. فتح المجال للفرق البحثية وخاصة في العلوم التطبيقية.
3. عدم السماح للأساتذة بالاشراف على رسائل الماجستير والدكتوراه لمن لا يثبت قيامهم ببحوث علمية في مجلات عالمية ذات مستوى رفيع (الكليات العلمية)
4. ربط ترخيص برامج الدراسات العليا باثبات الجامعة تميز أساتذتها في البحث العلمي
5. إدخال البحث العلمي وتطبيقاته في برامج البكالوريوس في جميع الاختصاصات

التعليم التقني

1. تعزيز القدرات التقنية لكليات المجتمع لتكون قادرة على تنفيذ برامج ذات ارتباطية عالية باحتياجات سوق العمل
2. إعادة النظر في البرامج والخطط الدراسية لتركز على الكفاءات التقنية المطلوبة في سوق العمل.
3. التأكيد على أهمية تدريب أعضاء هيئات التدريس ليشمل الجوانب التقنية
4. تعزيز الشراكة بين مؤسسات القطاع الخاص وكليات المجتمع لضمان المواعمة بين مخرجات نظام كليات المجتمع وحاجات السوق المحلي والإقليمي.
5. إن مخرجات كليات المجتمع يجب أن تصب في تلبية حاجات سوق العمل الوطني العربي من التخصصات الفنية التطبيقية ذات المهارة العالية.

• وزارة الأشغال العامة والإسكان:

- محور الأجندة الوطنية:- المحور الثامن "رفع مستوى البنية التحتية"
- الهدف المحوري: "رفع مستوى شبكة الطرق واعتماد الشمولية في عمليات التخطيط للطرق وصيانتها ومراقبتها"
- الرؤية المؤسسية للدائرة : " طرق آمنة ذات مردود إقتصادي وتنموي وقطاع إنشاءات متطور ومنافس"
- الرسالة: "المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والبنية للأردن من خلال ممرات تنموية وشبكات طرق حديثة وقطاع انشاءات مستدام"
- نحقق رسالتنا من خلال:
 - ربط المملكة بالدول المجاورة بطرق فاعلة توفر الوقت والأمان
 - ربط المدن والقرى والمناطق الحيوية داخل المملكة بممرات تنموية وشبكة طرق تضمن وصول كافة شرائح المجتمع الى الخدمات بفعالية
 - تطوير تقنيات قطاع الانشاءات حسب أفضل الممارسات والمعايير العالمية
- السياسات المؤسسية (المخرجات الاستراتيجية):
 - إنشاء شبكة طرق متكاملة تساهم في تحقيق التنمية
 - ربط المملكة بشبكة طرق رئيسية وثانوية وقروية مستدامة
 - توفير معايير السلامة المرورية على الطرق للحد من الحوادث الناتجة عن الطريق
 - تحقيق أداء مؤسسي فاعل وريادي
 - تنظيم ورفع جودة قطاع الانشاءات

• السياسات، الاستراتيجيات والشراكة مع القطاع الخاص:



• مؤشرات الأداء للسياسات:

المؤشر/ات	السياسة
أ: عدد الطرق والتقاطعات المنفذة : المستهدفة ب: مقدار زيادة أطوال الطرق المنفذة: المستهدفة سنويا	السياسة الأولى: إنشاء شبكة طرق متكاملة تساهم في تحقيق التنمية
نسبة التحسن في قياس معامل طبقات الرصف (PCI)	السياسة الثانية: ربط المملكة بشبكة طرق رئيسية وثانوية وقروية مستدامة
مستوى انخفاض نسبة الحوادث الناتجة عن الطرق : المجموع الكلي للحوادث.	السياسة الثالثة: توفير معايير السلامة المرورية على الطرق للحد من الحوادث الناتجة عن الطريق .
أ: درجة رضى المواطنين عن البنية التحتية للطرق (المستهدف 60% عام 2012) ب: مستوى رضى الشركاء من القطاعين العام والخاص عن الشراكة مع الوزارة .	السياسة الرابعة: تحقيق أداء مؤسسي فاعل وريادي
أ: عدد كودات البناء التي تم تحديثها : عدد الكودات التي تحتاج الى تحديث ب: عدد كودات البناء الصادرة: عدد كودات البناء المطلوب إعدادها وإصدارها	السياسة الخامسة: تنظيم ورفع جودة قطاع الانشاءات

السياسة الأولى:- إنشاء شبكة طرق متكاملة تساهم في تحقيق التنمية

مؤشرات الأداء	الاستراتيجيات
نسبة الممرات المنفذة : المستهدفة حتى نهاية 2012	1.1 إنشاء ممرات تنموية ذات مردود تنموي واجتماعي واقتصادي وبيئي
أطوال الطرق المنفذة : الأطوال المستهدفة	1.2 خدمة القرى والتجمعات السكانية في المناطق النائية بشبكة طرق تعزز الوصول الى الخدمات.
اطوال الطرق الزراعية المنفذة:- المستهدف سنويا	1.3 ربط مواقع الإنتاج الزراعي بالطرق الرئيسية والفرعية عبر طرق زراعية.
أ: نسبة التخفيض للوقت المستغرق للرحلة ب: عدد التقاطعات المنجزة التي تخدم المناطق الاقتصادية : المستهدفة في الخطة حتى نهاية عام 2012 ج: عدد الطرق الرابطة للمناطق الاقتصادية: المستهدفة في الخطة حتى نهاية عام 2012	1.4 ربط المحافظات والمراكز الحدودية والمواقع الاقتصادية (السياحية والصناعية) بشبكة من الطرق الرئيسية والثانوية.

السياسة الثانية:- ربط المملكة بشبكة طرق رئيسية وثانوية وقروية مستدامة.

مؤشرات الأداء	الاستراتيجيات
أطوال الطرق المصانة سنويا: المستهدفة	2.1 إدامة الطرق في المملكة بشكل دوري
أ: نسبة المركبات المخالفة اثناء التوزين: مجموع المركبات الموزونة ب: نسبة الزيادة في عدد المركبات الموزونة سنويا	2.2 ضبط الحمولات المحورية حسب الأنظمة لضمان سلامة الطرق

السياسة الثالثة:- طرق آمنة مرورياً تحد من حوادث السير.

مؤشرات الأداء	الاستراتيجيات
أطوال الطرق المنارة : الطرق المستهدفة سنوياً " الطرق التي تحتاج إنارة"	3.1 أطوال الطرق المنارة :الطرق المستهدفة سنوياً " الطرق التي تحتاج إنارة"
عدد التقاطعات المنشأة : المستهدفة سنوياً	3.2 توفير حلول مرورية عبر تقاطعات ذات مستوى سلامة مرتفع.
أ: أطوال الطرق المدهونة :المستهدفة سنوياً. ب: أطوال الحواجز المعدنية المنفذة : المستهدفة سنوياً	3.3 تحقيق عناصر السلامة المرورية

السياسة الرابعة:- تحقيق أداء مؤسسي فاعل وريادي.

مؤشرات الاداء	الاستراتيجيات
أ: عدد المديریات التي تقوم بتنفيذ MIS : المستهدف في الخطة ب: عدد الموظفين المتدربين : المستهدف سنوياً	4.1 تعزيز وتطوير القدرات المؤسسية
أ: عدد المشاريع المنفذة بالتعاون مع القطاع الخاص : المستهدف في الخطة ب: مجموع قيمة المشاريع المنفذة مع القطاع الخاص : المستهدف في الخطة	4.2 الشراكة مع القطاعين الخاص والعام لتنفيذ وصيانة المشاريع المختلفة خاصة الكبيرة منها

السياسة الخامسة:- تنظيم ورفع جودة قطاع الانشاءات.

مؤشرات الاداء	الاستراتيجيات
نسبة عدد الأبنية التي تحقق المعايير : مجموع الأبنية المنشأة حديثاً.	5.1 رفع مستوى نوعية الأبنية الحديثة لتحقيق معايير توكيد الجودة.
نسبة عطاءات الطرق التي تستخدم تقنيات حديثة : مجموع عطاءات الطرق السنوية.	5.2 تطبيق التقنيات الحديثة في تنفيذ مشاريع الطرق

- توجهات وزارة الأشغال العامة والإسكان:
- * تنفيذ عطاءات الطرق الجديدة من خلال الشراكة مع القطاع الخاص بوضع (Toll Stations) على الطرق بحيث تكون عوائد الـ (Toll) لغاية المساهمة بكلفة التنفيذ والإدامة والصيانة للطريق
- * تنفيذ أعمال إعادة تأهيل وصيانة الطرق الحالية من خلال المشاركة مع القطاع الخاص وبالذات الطرق المؤدية الى المراكز الحدودية وذلك من خلال رسم يتم وضعه على المسافرين
- * الدراسات الحالية بهذا الخصوص :-
- دراسة المخطط الشمولي للطرق (Road Master Plan) منحة بنك الاستثمار الاوروبي ستكون نتائج المرحلة الاولى تقييم واضح للطرق الحالية من حيث مدى حاجة كل طريق الى الصيانة والمواقع التي بحاجة لطرق جديدة بناءً على حركة المرور، اما المرحلة الثانية من الدراسة فستشمل خطة العمل المطلوبة للسنوات الخمس وعشرون القادمة واساليب التنفيذ والتي تشمل الشراكة مع القطاع الخاص.

• الخلاصة:

- هنالك إرتباط وثيق بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة التغيير وإدارة المعرفة.
- المهارات العصرية لا الشهادات هي المطلوبة لإدارة المعرفة.
- جوائز الإبداع حوافز مشجعة للعمل المؤسسي.
- التكنولوجيا العصرية هي الأداة الرئيسية لإدارة المعرفة.
- الحكومة الإلكترونية تعتمد بالأساس على إدارة المعرفة.
- إدارة المعرفة تساهم بفعالية في تطوير عمل مؤسسات البنى التحتية والتعليم العالي.