

## قصة نجاح الوحدة الاستثمارية /مؤسسة الضمان الاجتماعي

شاركت الوحدة الاستثمارية في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي و الشفافية الدورة الرابعة (٢٠٠٨/٢٠٠٩) وقد حازت على افضل مؤسسة تشارك لأول مرة ضمن المرحلة البرونزية. وقد تأسست الوحدة الاستثمارية بموجب النظام رقم ١١١ لسنة ٢٠٠١ نظام استثمار أموال المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، الصادر بمقتضى المادة ٧٦ من قانون الضمان الاجتماعي رقم ١٩ لسنة ٢٠٠١ وقد باشرت عملها فعليا مطلع عام ٢٠٠٣ بعد إقرار إستراتيجيات الاستثمار التي تحكم عملها. تهدف الوحدة إلى إدارة إستثمارات المؤسسة بشكل يكفل تنمية مواردها المالية مع وجوب الإلتزام بالأسس التالية:

أ- الحفاظ على القيمة الحقيقية لموجودات المؤسسة وأصولها بتحقيق عوائد مجزية ومنتظمة.

ب- المحافظة على القيمة الحقيقية للإستثمارات.

ج- تقليل المخاطر بتوزيع إستثمارات المؤسسة بين أدوات الاستثمار المختلفة.

د- توفير السيولة اللازمة لمواجهة الإلتزامات المترتبة على المؤسسة.

هـ- المعايير الدولية في إدارة صناديق الضمان.

شكلت مقولة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني بن الحسين المعظم نقطة إنطلاق للوحدة الاستثمارية في توجيهها لنيل الجائزة " إن الادارة التي تستطيع تحقيق الاهداف بجدية وبكلفة اقل وزمن اقصر هي الادارة الحصيصة التي تقوم على ايجاد مؤسسات متخصصة وفاعلة تعمل بروح الفريق الواحد، وتتوفر لها قيادات ادارية كفوة نزيهة تقدم الصالح العام على اي اعتبار اخر وتتصف بالعدالة والمبادرة والابداع وتركز على العمل الميداني وتتصدى للمعاضل قبل وقوعها او حين يكون من السهل التعامل معها قبل ان تتفاقم" وتنفيذا لهذه المقولة الحكيمة فقد تم اعداد الخطط وانشاء فرق العمل المتخصصة في الوحدة الاستثمارية للتركيز على مبادئ التميز الثمانية الاتية لتحقيق هذه الرؤية بإنجاز هدف التميز للوحدة الإستثمارية اولا وللمشاركة في الدور الذي يقع على عاتق جميع المؤسسات في نشر ثقافة التميز وتعزيز الوعي بمفاهيم الإداء المتميز والابداع والجودة بين مؤسساتنا الوطنية.

اولا: مؤسسة موجهة بالنتائج :

تستخدم الوحدة الاستثمارية بطاقة الأداء المتوازن في متابعة ادائها ومتابعة تنفيذ الانشطة والمشاريع والبرامج في خطط العمل السنوية، وتستخدم التحليل الرباعي في التطوير والتقارير الشهرية لمستويات الانجاز للاهداف وتحديد الانحرافات وتصحيحها وفق جداول زمنية مع مراجعة مؤشرات الأداء سنويا. وقد قامت الوحدة الاستثمارية بوضع مؤشرات محددة بقيم مستهدفة وضمنتها في بطاقات الأداء المتوازن ، كما تم تضمين بعض مؤشرات الاداء الرئيسية لمؤشرات مقارنة بينية مستندة الى معايير دولية وخاصة لمؤشرات الاداء الرئيسية للاهداف وبعض مؤشرات الاداء المالي.

ثانيا: التركيز على متلقي الخدمة :

تتبع الوحدة الاستثمارية منهجية لقياس والتعرف على احتياجات متلقي الخدمة من خلال عدة قنوات اهمها استقصاء رضاهم والزيارات واللقاءات وبرنامج الإقتراحات والشكاوى، كما تقوم الوحدة بمراجعة دورية لتحسين الخدمات المقدمة لهم وتتواصل معهم ضمن وسائل

اتصالات محددة في مصفوفة إتصالات ، ولتحقيق هذا الهدف فقد قامت الوحدة الاستثمارية بتدريب الموظفين على دورات التعامل مع متلقي الخدمة شملت هذه الدورات مواضيع متنوعة مثل التعامل مع الجمهور والإتيكيت ، وازضافة على ذلك فقد تم اجراء مسحا سنويا لقياس مستوى رضا متلقي الخدمة لتغطية مجالات قياس مختلفة .

ثالثا: القيادة وثبات الإتجاه :

تتبع الخطة الاستراتيجية للوحدة من الرؤية والرسالة والتي تم تطويرها بعد مراجعة الأجنحة الوطنية والمبادرات الملكية السامية ، وتم تحديد السياسات والاستراتيجيات الداعمة لهذه الاستراتيجية وتقوم باعدادها بتحديد مدخلاتها والأسس المعتمدة في بنائها بحسب منهجية اعداد ومراجعة الخطة الاستراتيجية وفق خطوات محددة من ابرزها تحليل البيئة الخارجية والداخلية للوحدة وتحديد الشركاء في تحقيق الاهداف الوطنية. وتضمن الوحدة النزاهة والشفافية والبعد عن الفساد من خلال عدد من الاليات المتبعة وحددت عناصرها ومدخلاتها، وحددت ثماني قيم مؤسسية بمشاركة داخلية مع استحداث السياسات الداعمة للمحافظة عليها وضمان تكافؤ الفرص على اكثر من صعيد مع عقد ورشات تثقيفية للموظفين حولها. كما قامت الوحدة بتحديد المخاطر بكفاءة ضمن منهجية واضحة لاحتساب قيمة الخطر وتبني السياسات والضوابط لادارته.

رابعا: الادارة بناء على العمليات والحقائق:

تقوم الوحدة بوضع خرائط للعمليات مع تحديد الصلاحيات والمسؤوليات ومراعاة احتياجات وتوقعات الفئات المعنية ، والمتطلبات القانونية ، والموارد البشرية والبنية التحتية ضمن منهجية واضحة ومععمة على كافة الموظفين. تبنت الوحدة الإستثمارية منهجية لضبط النفقات واخرى لزيادة الايرادات وتتضمن هذه المنهجية دراسة الاثر المادي لضبط النفقة، ودراسات تحليل الحساسية للايرادات.

خامسا: تطوير واثراك الموظفين

تعد الوحدة الوصف الوظيفي بموجب منهجية واضحة وبمشاركة داخلية لكافة الوظائف توزع على الموظفين وترتبط بالاستراتيجية والهيكل التنظيمي والتدريب والتوظيف ويتم مراجعتها دوريا. كما تتبع الوحدة منهجية واضحة لقياس مستوى رضا الموظفين والذي يتم سنويا وتعد تقرير بالنتائج وتضع خطة للتحسين عليها وتتبع منهجية والية لتقديم الاقتراحات والشكاوي بعدة وسائل لاتخاذ الاجراءات المناسبة عليها مع مكافأة صاحب افضل اقتراح.

تستند الوحدة في تقييم اداء العاملين على منهجية خاصة ضمن مؤشرات اداء الاهداف في بطاقة الاداء المتوازن وتستخدم نتائج التقييم لارشاد الموظفين الى الاداء المتوقع من خلال مقابلة تقييم الاداء في نهاية العام. وتقوم الوحدة بتحديد احتياجاتها التدريبية بعدة وسائل وتقدم التدريب المناسب لموظفيها ويتم تقييم المتدربين والمدربين انفسهم. كما ويتم تصميم برامج تطوير مهارات وقدرات المديرين. وتستند الوحدة الى منهجية الاختيار والتعيين في التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية والمهارات اللازمة في نهاية كل عام حيث تقوم بتحديد للوظائف المتوقع شغورها وبالاعتماد على الخطة الاستراتيجية والتعديلات على الهيكل التنظيمي.

سادسا: التعلم المستمر والتحسين والإبداع

تبنت الوحدة الاستثمارية منهجية لادارة المعرفة تم بموجبها فرز البيانات والمعلومات وتصنيفها حسب نوع هذه البيانات والمعلومات وحددت قواعد البيانات والمعلومات المختلفة ونشرتها للعاملين ودربتهم على استخدام برامج المعرفة وشكلت الذاكرة المؤسسية والأرشفة الالكترونية وركن المعرفة قنوات هامة لنشر المعرفة في الوحدة الاستثمارية، وحصرت الموجودات المعرفية الصريحة والضمنية واماكن وجودها وحددت وسائل تخزينها وطرق الوصول اليها وحددت التهديدات الرئيسية لموجوداتها المعرفية واتخذت الاجراءات للتقليل من اثرها. وقامت

الوحدة بوضع استراتيجية للإتصال الداخلي والخارجي كما وضعت استراتيجية لإدارة المعرفة ويتم بشكل سنوي وبموجب منهجية المتابعة والتقييم بوضع مؤشرات أداء لهما وقيم مستهدفة وتحديد نسب الإنحراف وتبحث في الاسباب وتتخذ الاجراءات التصحيحية اللازمة.

سابعاً: تطوير علاقات تشاركية

قامت الوحدة بتحديد قائمة الشركاء الاستراتيجيين والشركاء الاخرين بالاستناد الى نوع العلاقة مع الشركاء الاستراتيجيين وعملت اتفاقيات تعاون مستندة الى أسس تعاون وتشاركية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية والخدمات وتحرص على التعاون مع الشركاء في عدة مجالات بما يضمن إعطاء الاولوية للاهداف الوطنية على المؤسسية . كما حددت قائمة الموردين المعتمدين وصنفتهم حسب السلع الموردة وجودة خدماتهم وتقوم بقياس رضاهم بموجب استبانة .

ثامناً: المسؤولية الإجتماعية:

قامت الوحدة الاستثمارية بتنفيذ العديد من النشاطات والمشاريع التي تسهم فيها في مجال المسؤولية الإجتماعية على عدة محاور ( داخلية وخارجية ) وقامت بعقد ورشات تثقيفية حول المسؤولية الإجتماعية.

اهم انجازات الوحدة بعد الإشتراك في الجائزة.

- اعداد الخطة الإستراتيجية للوحدة الإستثمارية ٢٠٠٨-٢٠١٣
- تصميم وتنفيذ خطة الوحدة الإستثمارية للمسؤولية الإجتماعية.
- تحديد مبدأ الشراكة والشركاء الإستراتيجيين والتنسيق معهم لتحديد أولويات الاهداف الوطنية والمبادرات الملكية.
- تأسيس نظام الذاكرة المؤسسية في الوحدة المؤسسية.
- إنجاز استراتيجية الاتصالات الخارجية والداخلية للتركيز على متلقي الخدمة وفتح قنوات اتصال معهم.

نصائح للوزارات والمؤسسات المشاركة واهم النقاط الواجب التركيز عليها:

١. تبني قيم تركز على إرضاء متلقي الخدمة والتأكد من فعالية العمليات والخدمات المقدمة لهم من خلال مؤشرات قياس.
٢. تعزيز مبدأ الإدارة المستندة إلى النتائج ومراقبة وتقييم المخرجات والنتائج معاً.
٣. تعزيز مبدأ الشراكة بين المؤسسات في تحقيق الأهداف الوطنية.
٤. إيجاد أنظمة وتعليمات داعمة للموارد البشرية وتقديم حوافز مرتبطة بالأداء.
٥. التركيز على مبدأ الشفافية المطلقة مقروناً بمبدأ المساءلة وتحمل مسؤولية الإنجاز.