



البرنامج التدريبي التفاعلي الإلكتروني عن بُعد ” القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي ”

الدكتور/ محمد باطويح

11 – 13 أكتوبر 2021



الجدول الزمني

الفترة الثانية
12:45 – 11:30

الفترة الأولى
11:15 – 10:00

تطبيقات عملية حول قياس السمات القيادية ومناقشة النتائج	استراحة 11:30 – 11:15	القيادة الإبداعية (المفهوم - الأهمية - مصادر القوة - مهارات - سمات - أنماط ومستويات القيادة)	الإثنين 10 / 11
تطبيقات عملية حول كيفية تحقيق التميز المؤسسي		مفهوم وأساسيات التميز المؤسسي والمنهجيات المتبعة لتحقيق التميز في الإدارة الحكومية	الثلاثاء 10 / 12
آليات تعزيز إدارة التغيير المؤسسي ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات الحكومية في الدول العربية (مناقشة)		مهارات وآليات قياس الأداء المؤسسي واسقاطاتها على واقع الإدارات الحكومية	الأربعاء 10 / 13

يهدف البرنامج إلى:

1 تعريف المشاركين بمفاهيم ومهارات وسمات القيادة الإبداعية وقياسها ومستوياتها. بالإضافة إلى التعرف على دور القائد في عملية التميز المؤسسي.

1

2 تعريف المشاركين بمفهوم وأساسيات ومنهجيات التميز المؤسسي وكيفية قياس مؤشرات الأداء المؤسسي ومناقشة اسقاطاتها على الإدارات الحكومية.

2

3 استعراض ومناقشة آليات تعزيز الوصول إلى التميز المستدام في الأداء والإنجازات لتحقيق مستويات عالية ضمن المنظومة المؤسسية للجهة المعنية.

3



جلسات اليوم الأول

الجلسة الأولى

القيادة الإبداعية

(المفهوم - الأهمية - مصادر القوة - مهارات - سمات - أنماط ومستويات القيادة)



موضوعات جلسات اليوم الأول

في هذه الجلسة سنتعرف على عدد من المفاهيم والموضوعات أهمها:

ضبط
مصطلح
القيادة.

ماهية
القيادة /
القائد.

مصادر
قوة
القيادة.

أهمية
القيادة.

الفرق بين
القيادة
والإدارة
وبين
القائد
والمدير.

مفهوم
القيادة
الإبداعية.

علاقة
الإبداع
بالقيادة.

مهارات
وسمات
القيادة
الإبداعية.

أنماط
ومستويات
القيادة.

تطبيقات
عملية على
سمات
القيادة
واستقصاء
عن
القائد.



المقدمة

فالقيادة على اختلاف ميادينها هي في محصلتها فن إنساني بحاجة إلى مراجعة

دائمة لتقديمها في صورتها الأكثر قبولاً، وذلك من خلال التدريب والذي أصبح شرطاً

موضوعياً لإنجاز مهمة القيادة بنجاح.



أين تكمن المشكلة؟

- تواجه المنظمات في وقتنا الراهن قلة أو عدم توافر القائد الموهوب ذو الكاريزما القيادية العالية والشخصية القوية المؤثرة، من يستطيع أن يحرك ويحفز ويقود العاملين بكفاءة و اقتدار، من يملك فن ومهارة الاتصال وطرق إصدار الأوامر بالشكل الذي يجعل من حوله يسمعون له ويتعلمون منه ويقدمون له أفضل ما لديهم من أداء دون تدمير أو كلل.



ضبط مصطلح القيادة (المفهوم العلمي والعملية)

وبالتالي، فإن ضبط المصطلح يمثل
بداية سليمة لمعرفة المفهوم العلمي
والعملية للقيادة.

لقد بات توضيح مفهوم القيادة
وتحليله والإحاطة به أمراً في غاية
الأهمية. فالقيادة كلمة قد يساء
فهمها، وبالتالي ممارستها أو التنظير لها.

مرتبط بعائق معرفي ذو صلة
بمعتقدات المجتمع

العلمي

مرتبط بعائق نفسي ذو صلة
بتلبية احتياجات شخصية

العملي

ضبط
مصطلح
القيادة

تعريف القيادة



"القيود" في اللغة نقيض "السوق"

يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها.

وعليه فمكان القائد في المقدمة

كالدليل والقدوة والمرشد الذي ينير الطريق.





العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة.

قدرة المدير على فهم السلوك الإنساني لمؤسسيه بغرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة

عملية الانتفاع بتشكيلة واسعة من المهارات من أجل تحقيق قيمة مضافة لمجال محدد من مجالات النشاط البشري. وتكون المحصلة لهذا الجهد إما زيادة الدخل أو الاستقلالية أعلى بالإضافة إلى الإحساس بالفخر نتيجة الجهد الإبداعي المبذول.

عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم.

القيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد.

القدرة في التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقادة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

العامل المشترك بين كل التعريفات هو ممارسة القائد التأثير على المؤسسين من أجل دفعهم لتحقيق أهداف المنظمة

التعريفات الخاصة بالقيادة

القيادة

القيادة

• هي القدرة على تحريك الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف.

في عبارة بسيطة



تعريف القائد

هو الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسب مع تلك المرتبة.

هو الذي يُنتظر منه ممارسة دور مؤثر في تحديد وإنجاز أهداف الجماعة.

هو الذي يمارس الدور القيادي فعلاً .. وليس الشخص الذي يناور ليتزعم الناس.

التعريفات
الخاصة
بالقائد



القائد

- هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله، لإنجاز أهداف محددة.

في عبارة بسيطة



فكر

هل القيادة الإبداعية بالفطرة أم مكتسبة؟



أهمية القيادة

تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

أنها حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة، وتصوراتها المستقبلية.

مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات، والترجيح بين الآراء.





إذا وضعنا المدير والقائد ... وجهها لوجهه، ماهي أوجه الاختلاف؟

القيادة

تركز على الصلاحيات الرسمية

تعتمد على السلطة الرسمية

السلطة رسمية

السلطة مستمدة من التنظيم

قد لا يكون لشخصية المدير دور

الجماعة تنفذ التعليمات

أحد متطلبات العملية الإدارية

العلاقة حسب التسلسل الوظيفي

القيادة

تركز على التأثير

تعتمد على النفوذ

السلطة قد لا تكون رسمية

السلطة مستمدة من الجماعة

شخصية القائد لها دور

الجماعة تمثل لأوامر القائد

أحد الأدوار التي يقوم بها المدير

العلاقة مبنية على التفاعل



المدير والقائد..... وجهها لوجه

المدير

عمله إداري

يحافظ على ما هو موجود

يميل إلى السيطرة

تفكيره قصير الأجل

مقلد

قوة رسمية

القائد

عمله إبداعي

يغير ما هو موجود

يميل إلى الإثارة

تفكيره طويل الأجل

مجدد

قوة شخصية



■ بإيجاز يمكننا توضيح الفرق بين القيادة والإدارة من خلال طرح الأسئلة التالية:

الإدارة/ المدير	القيادة/ القائد	الأسئلة
تساعد القائد من ترجمة الرؤية من خلال وضع الخطط	الرؤية/ الرسالة/ القيم	ما العمل؟
موارد بشرية: أعدادها، استقطابها، تدريبها/ تنظيمها.	بناء فريق العمل/ الولاء المؤسسي/روح الفريق	من الفاعل؟
الرقابة الإدارية	التوجيه/ التحفيز	كيف نؤمن قيام الفاعل بالعمل؟



مفهوم القيادة الإبداعية

القيادة الإبداعية

الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى ما هو أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات

القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين

القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد.

عملية تأثير على نشاطات مجموعة لتحقيق الأهداف.

نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.

نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل المجموعة نحو حلول المشاكل المتعددة.



القيادة الإبداعية

مرنة، متجددة، متحديّة، وموجهة،

والقائد المبدع

شخصية فذة، واثقة، مثابرة تأخذ بزمام المبادرة وتدرّك عواقب الأمور، ولديه نظرة شاملة ورؤية مستقبلية.



علاقة الإبداع بالقيادة

ماذا يقدم الإبداع للقيادة وماذا تقدم القيادة للإبداع؟

يوضح العلاقة التبادلية الوثيقة بينهما

ونجد ذلك جلياً في خصائص الإبداع في العمل القيادي.







مستويات الإبداع

1- الإبداع على مستوى الفرد

2- الإبداع على مستوى الجماعة

3- الإبداع على مستوى المنظمة



الانتماء الروحي
للمؤسسة..

العقلية العلمية
في التعامل مع
الأزمات..

تتعدد مقومات
الإبداع ومن
أهمها:

تشجيع تبادل
الرأي والمشاركة
فيه والنقد
الذاتي..

البعد الإنساني
في التعامل مع
الأفراد..

الانفتاح على
الرأي الآخر..



مقاومة الجهات
الإدارية المسؤولة
وعدم رغبتها في
التغيير..

هناك عدة
معوقات للإبداع
منها ما يلي:

عدم تمتع القادة
بمؤهلات قيادية
وإدارية جيدة..

التطبيق الحرفي
للقوانين
والمبالغة في
الروتين الإداري..

أقوال معيقة للإبداع

جربنا هذه الفكرة من
قبل

تستغرق هذه الفكرة
وقتاً طويلاً

ستكلف هذه الفكرة
الكثير من المال

هذه ليست وظيفتي

هذا ليس شغلك

لماذا لا تكتب الفكرة
وترفعها إلينا

هذا مستحيل

يمكن أن نطبق هذه
الفكرة في السنوات
القادمة

هذه فكرة غبية

عملاؤنا لا يرغبون في
ذلك

لا يمكنك عمل ذلك
هنا



حب الاستطلاع والاستفسار
والحماس المستمر والمثابرة
في حل المشكلات.

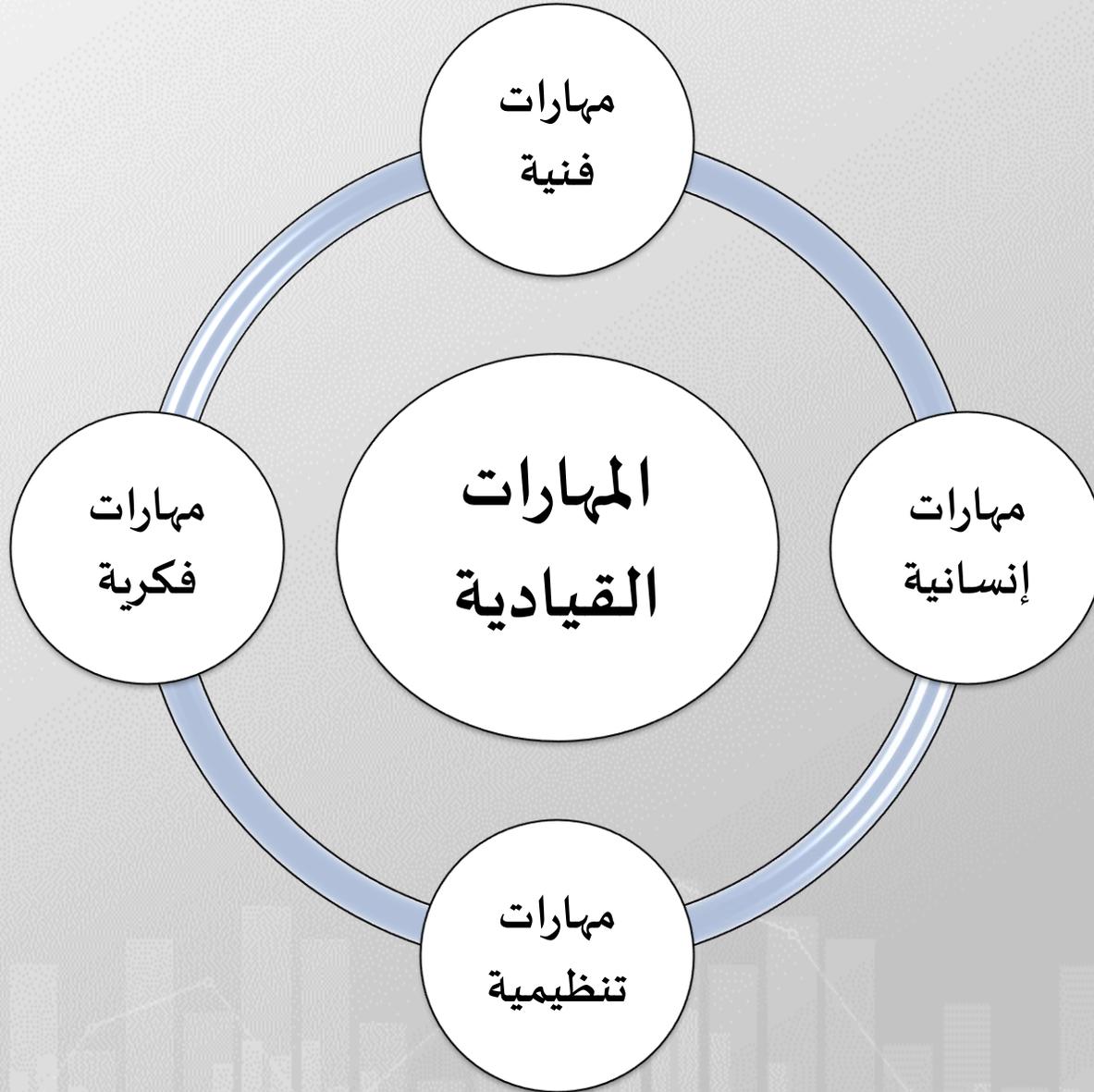
الرغبة في التقصي
والاكتشاف، وتفضيل
المهمات العلمية والرياضية
والأدبية والفنية الصعبة.

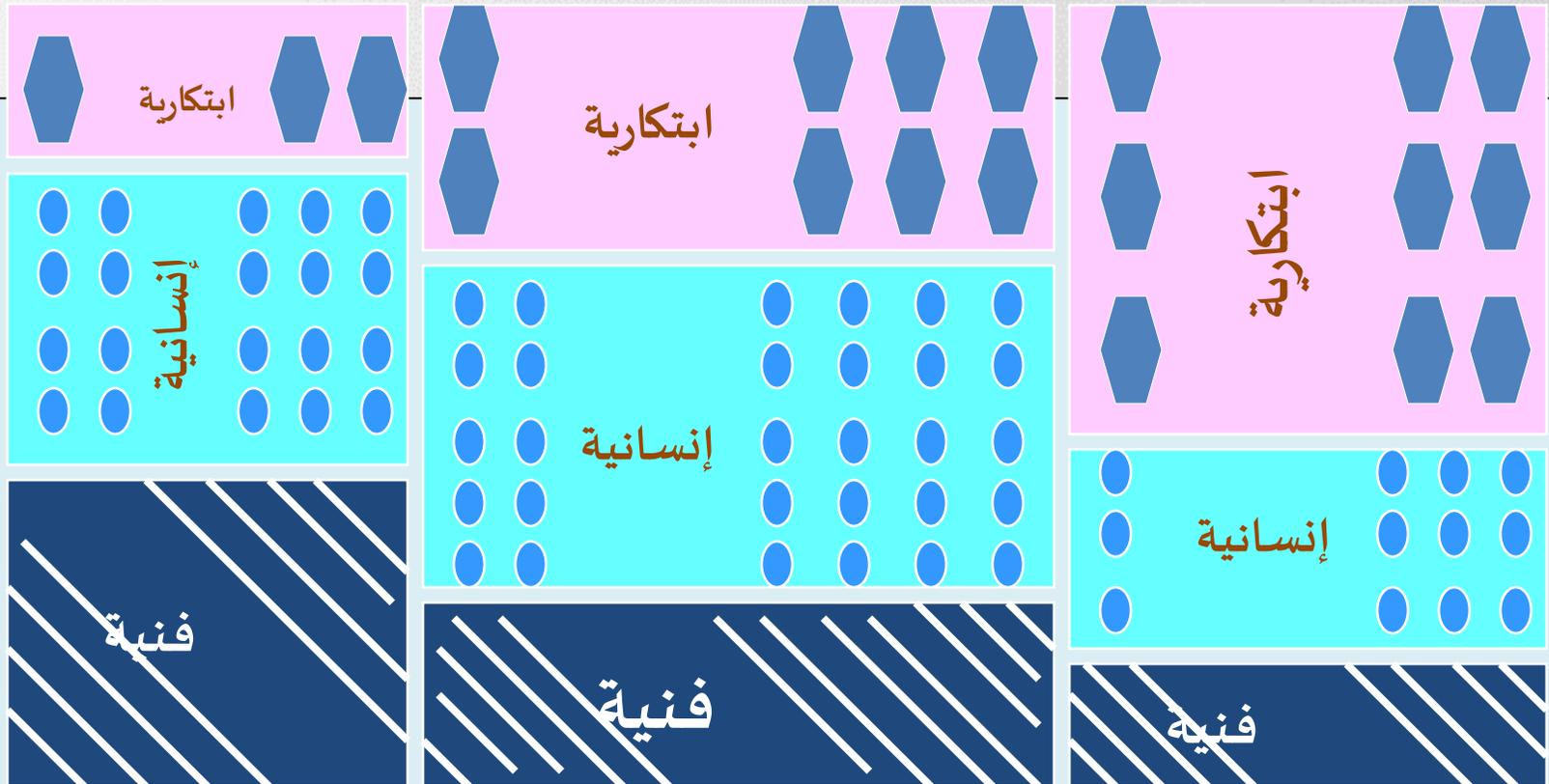
خصائص المبدعين

القدرة على عرض أفكارهم
بصور مبدعة، والتمتع
بخيال رحب وقدرة عالية
على التصور الذهني، والتمتع
بمستويات عقلية عليا في
تحليل وتركيب الأفكار
والأشياء.

البراعة والحنكة وسعة
الحيلة، وسرعة البديهة
وتعدد الأفكار والإجابات،
وتنوعها بالمقارنة بأقرانهم.

إظهار روح الاستقصاء في
آرائهم و أفكارهم.





الإدارة التنفيذية

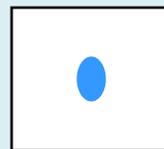
الإدارة المتوسطة

الإدارة العليا

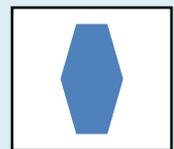
مهارات فنية



مهارات انسانية



مهارات ابتكارية





سمات القيادة الإبداعية

المثابرة

المبادرة

الحساسية
بالمشكلات

مرونة التصرف

الطرافة والغرابة

القدرة على
التشخيص



أبرز فنون القيادة الإبداعية

فن إصدار
الأوامر

فن الاتصال

فن التأنيب

فن التشجيع
والمكافأة

فن معالجة
المشكلات

فن المراقبة
والمحاسبة



سؤال؟

**أيهما يحقق نتائج أفضل قيادة قوية وإدارة
ضعيفة، أم إدارة قوية وقيادة ضعيفة ???**

أنماط القيادة

نمط البناء أو
التوجيهي

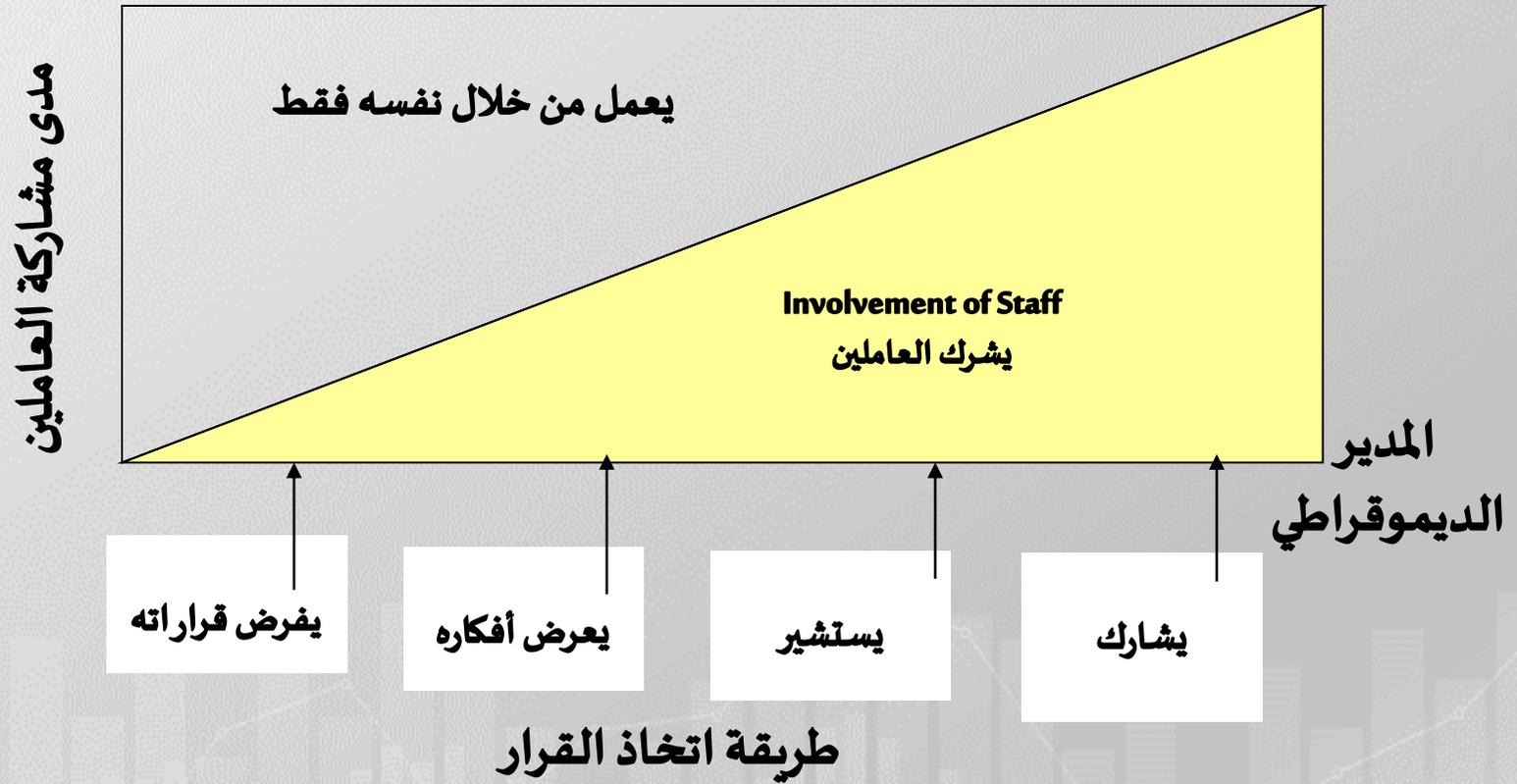
النمط الايجابي

النمط التشاركي

الديمقراطي

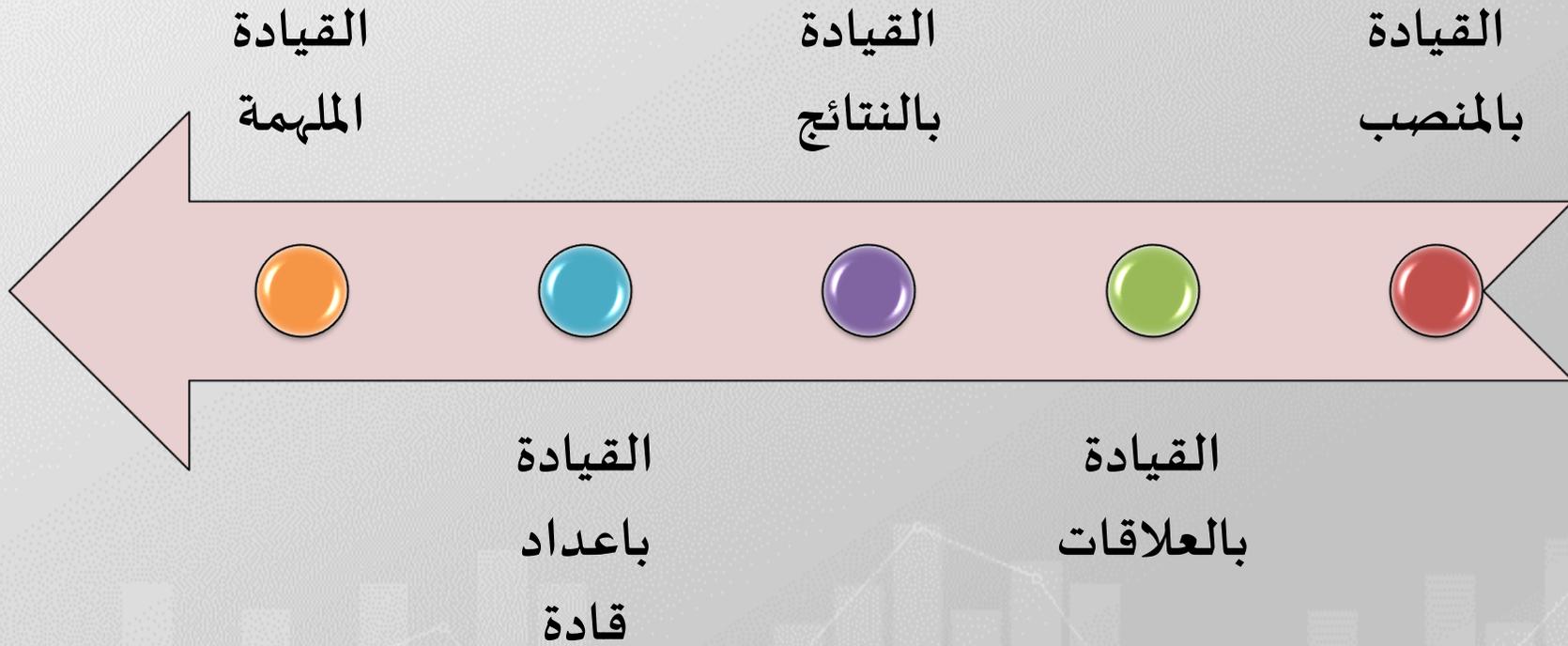
الأنماط المتصلة بالقيادة

المدير
الأوتوقراطي





مستويات القيادة



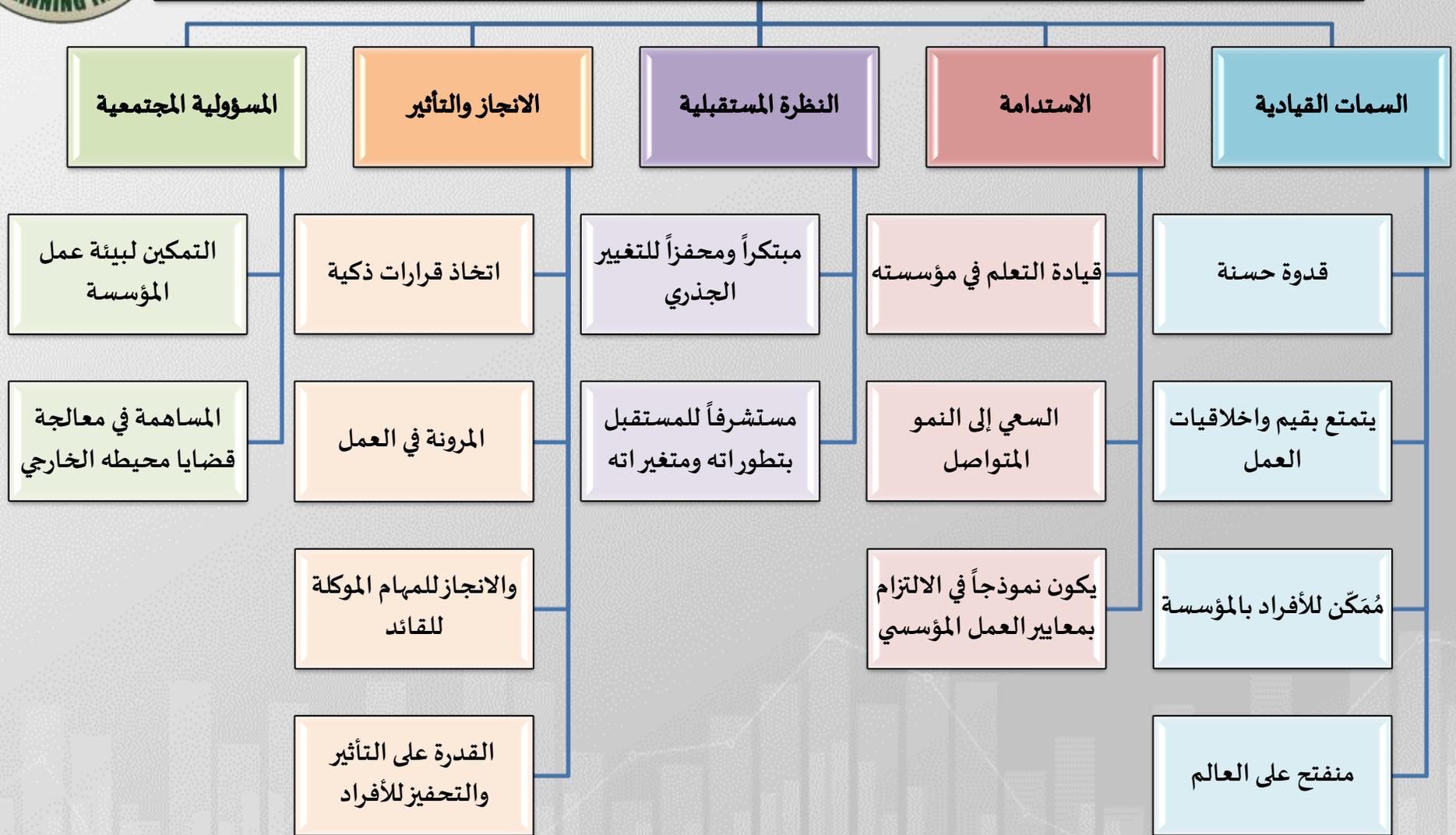


مناقشة

مناقشة حول مستويات القيادة وتأثيراتها

على الأداء في المؤسسات؟؟؟

نموذج مقترح لإعداد قيادات تنموية مستدامة





مناقشة

تحديات القيادة في ظل الثورة الصناعية الرابعة



جلسات اليوم الأول

الجلسة الثانية

تطبيقات عملية حول قياس السمات القيادية ومناقشة النتائج



استقصاء هل أنت قائداً مبدعاً؟؟؟؟

- إذا أردت أن تعرف بدقة درجة تميزك في العمل ولأي مستوى عملي وصلت، فعليك بإتباع خطوات الاستقصاء الذي سيتم تعبئته عبر المنصة الافتراضية أثناء الجلسة التدريبية، حيث سيتم التعرف مباشرة على نتيجة الاستقصاء وتفسير النتائج.



جلسات اليوم الثاني

الجلسة الأولى

**مفهوم وأساسيات التميز المؤسسي والمنهجيات المتبعة
لتحقيق التميز في الإدارة الحكومية**



موضوعات جلسات اليوم الثاني

في هذه الجلسة سنتعرف على عدد من المفاهيم والموضوعات أهمها:

ماذا نعني
بالتميز
المؤسسي؟
مفاهيم
التميز
المؤسسي.

المبادئ
الأساسية
للتميز
المؤسسي.

دواعي
وأهمية
التميز
المؤسسي.

خصائص
وأبعاد
وعناصر
التميز
المؤسسي.

ماهي
المؤسسة
المتميزة
وقيمها
المشتركة.

ما هو سر
تميز بعض
المؤسسات،
وماهي
مراحل
صناعة
التميز
المؤسسي.

موقع ودور
القيادة في
نموذج
التميز
المؤسسي.

النماذج
والمنهجيات
المتبعة
لتحقيق
التميز في
الإدارات
الحكومية.

أبرز
الممارسات
العالمية
لقياس
التميز
المؤسسي.

تطبيقات
عملية حول
تحقيق
التميز
المؤسسي في
الإدارات
الحكومية.

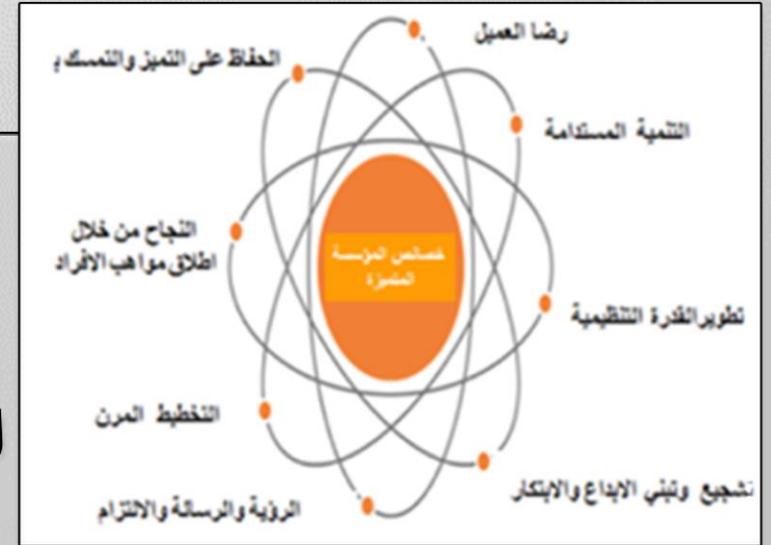
ماذا نعني بالتميز المؤسسي؟



التميز المؤسسي هو قدرة المؤسسة على
تقديم الخدمات بصورة مبتكرة
مختلفة عن الآخرين.

ماذا نعني بالتميز المؤسسي ؟

التميز المؤسسي هو قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات بصورة مبتكرة مختلفة عن الآخرين.



إذا يُعرف التميز المؤسسي بأنه:

منظومة متكاملة لتقييم نتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية (الضعف والقوة) والخارجية (الفرص والتهديدات).



قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تحقيقاً لرغبة المستهلك أو الشركاء.





مفهوم التميز المؤسسي

سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.

كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة.

تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، وتربط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة.



مفاهيم التميز

- لذلك، فإن مفهوم التميز ليس مجرد وصف لحالة معينة ذاتية أو معنوية، بقدر ما هو تعبير عن منظومة متكاملة من المفاهيم تتضمن التميز في:

إضافة قيمة للمتعاملين

استدامة النتائج
المستدامة

النجاح من خلال
مهارات الموارد البشرية

بناء مستقبل مستدام

القيادة برؤية وإلهام
ونزاهة

بناء القدرات المؤسسية

المرونة المؤسسية

تعظيم الاستفادة من
الإبداع والابتكار



المبادئ الرئيسية للتميز

التركيز على المتعاملين
والمستفيدين

تطوير الموارد البشرية
ومشاركتها في قيم وثقافة
المنشأة

التزام المنشأة بالمسؤولية
المجتمعية

التركيز على النتائج

الاستمرارية في التعلم
والتحسين والابتكار

الإدارة بالاعتماد على الحقائق

بناء الشراكات

القيادة والثبات في السعي نحو
تحقيق الأهداف

ماهي دواعي التميز؟

نعيش اليوم في عالم تصاعدت وتشابكت فيه عوامل التغيير والتجديد والتنافسية في مختلف المجالات، الأمر الذي يتطلب استبدال المفاهيم والتقنيات والسلوكيات الإدارية التقليدية بأساليب حديثة تعتمد على إدارة المعرفة والإبداع والابتكار والتوازن.





أهمية التميز المؤسسي

وسيلة وطريقة للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.

وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية.

أسلوب لتطوير الموظفين بصفة مستمرة ليتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً بالمنظمات المنافسة.

توفر المهارات اللازمة لصانع القرار، والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.



أبعاد وعناصر التميز المؤسسي

القيادة

الموارد البشرية

العمليات

المعرفة

المالية

فالقيادة العليا لها
تأثير مباشر على
التميز.

تواجه المنظمات
تحديات متجددة
تتطلب من الإدارات
العليا تبني
استراتيجيات
وسياسات تتكيف مع
هذه التحديات
لتحقيق أهداف
المنظمة.

تتوقف نتائج عمل
المنظمة التي يجب أن
تلبى احتياجات
المستفيدين على
طبيعة العمليات التي
تحتاج إلى متابعة
مستمرة لتحسين
مخرجات المنظمة.

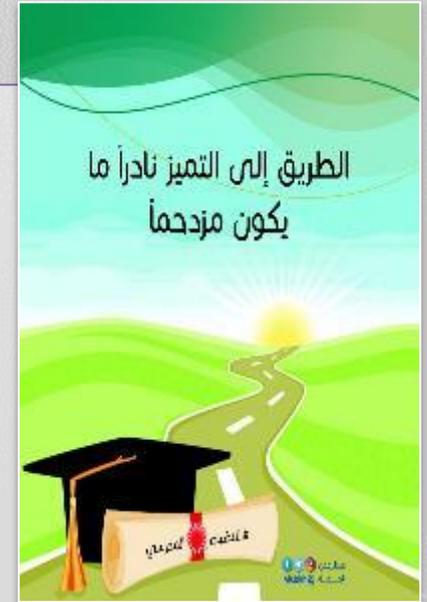
التي يمكن الحصول
عليها واستخدامها
ونشرها ومن ثم
إمكانية إنتاجها
لتسهم في زيادة
القيمة المضافة في
مخرجات المنظمة من
السلع أو الخدمات.

وهو محور اهتمام
المنظمات، حيث
الاهتمام بالكلفة
وتراكمها وتحليل
البيانات المالية تبين
مستوى أداء
المنظمات.



ما هي المؤسسة المتميزة؟

المؤسسة المتميزة هي التي تحقق نتائج باهرة بما يلبي
أو يفوق توقعات المعنيين بشكل مستدام.





القيم المشتركة التي تتبناها المؤسسة

التحسين المستمر	إرضاء العملاء	قنوات الاتصال
العمليات الفعالة	الشفافية والثقة	القيادة الملهمة
تحقيق جودة أفضل	روح الفريق	تصحيح الأخطاء
تفويض الصلاحيات والمسائلة	توضيح الأهداف	قياس النتائج الصحيحة
المكافأة والتقدير	مشاركة متلقي الخدمة	التركيز على النتائج
تحديد المقاييس المقبولة للأداء	الولاء والانتماء	الحفاظ على البيئة



ما السر وراء تميز بعض المؤسسات ؟

■ إنَّ السريكمين في أنَّ المؤسسات المتميزة أدركت متطلبات صناعة التميز المؤسسي وسارت على دربه خطوة وراء الأخرى حتى حققت التميز المنشود.

مراحل وخطوات صناعة التميز المؤسسي

1. تشكيل فريق عمل داخل المؤسسة لقيادة جودة وتطوير الأداء المؤسسي.

2. التقييم الذاتي للمؤسسة، وتعد الأهم والأخطر نحو تحقيق تميز الأداء داخل المؤسسات.

3. تحديد أولويات التطوير المؤسسي.

4. تصميم وإعداد الخطة الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي.

5. متابعة وتقويم الأداء المرتبط بتنفيذ الخطة الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي.

تمر صناعة التميز
المؤسسي بخمس
مراحل وخطوات
متتابعة حتى تحقق
المؤسسة أعلى
مستوى ممكن من
تميز الأداء بها.



المنهجيات المتبعة لتحقيق التميز في الإدارات الحكومية

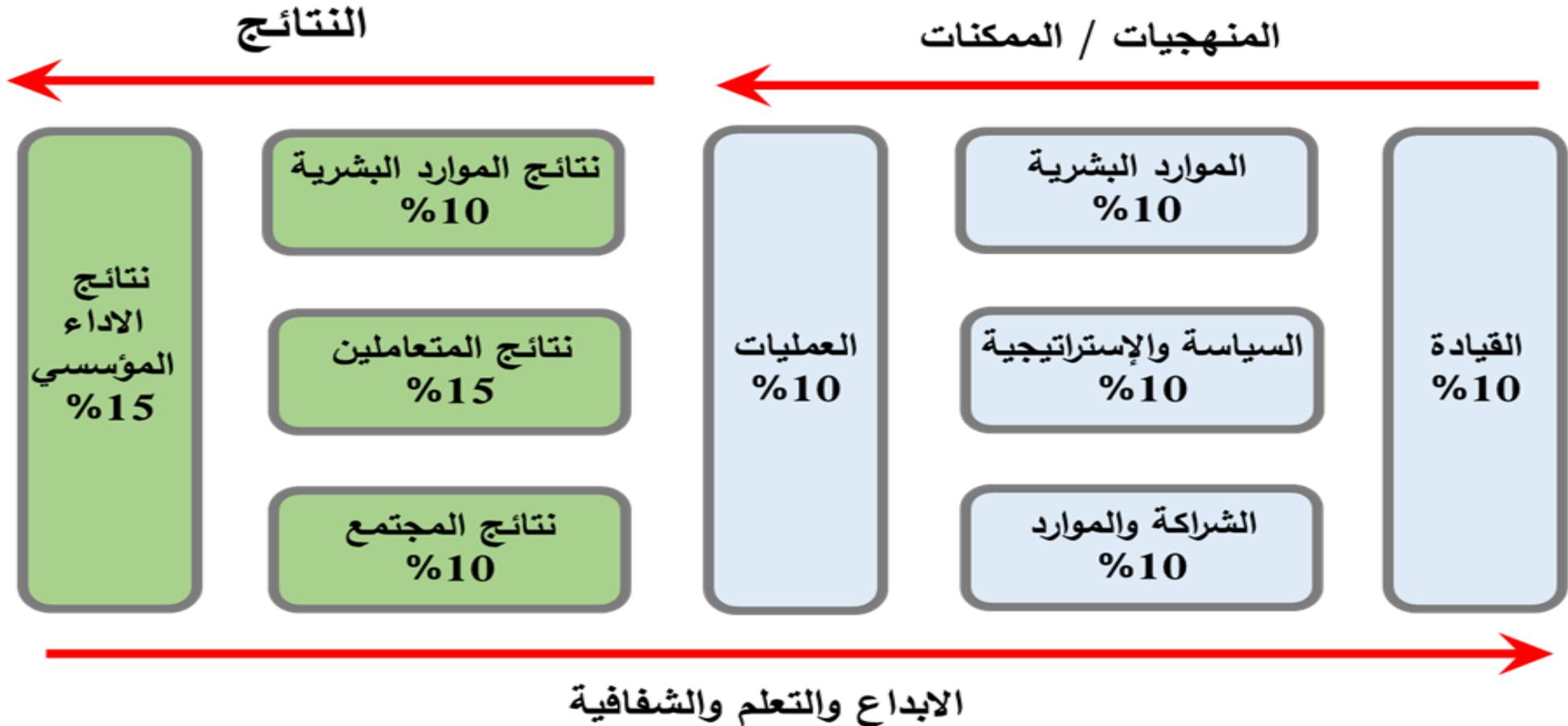
■ قبل التعرف على عناصر منهجية التميز، أوضحنا، أن التميز يعني التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة وهو يعتبر مرحلة متقدمة من الجودة في العمل والأداء الكفؤ والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة.



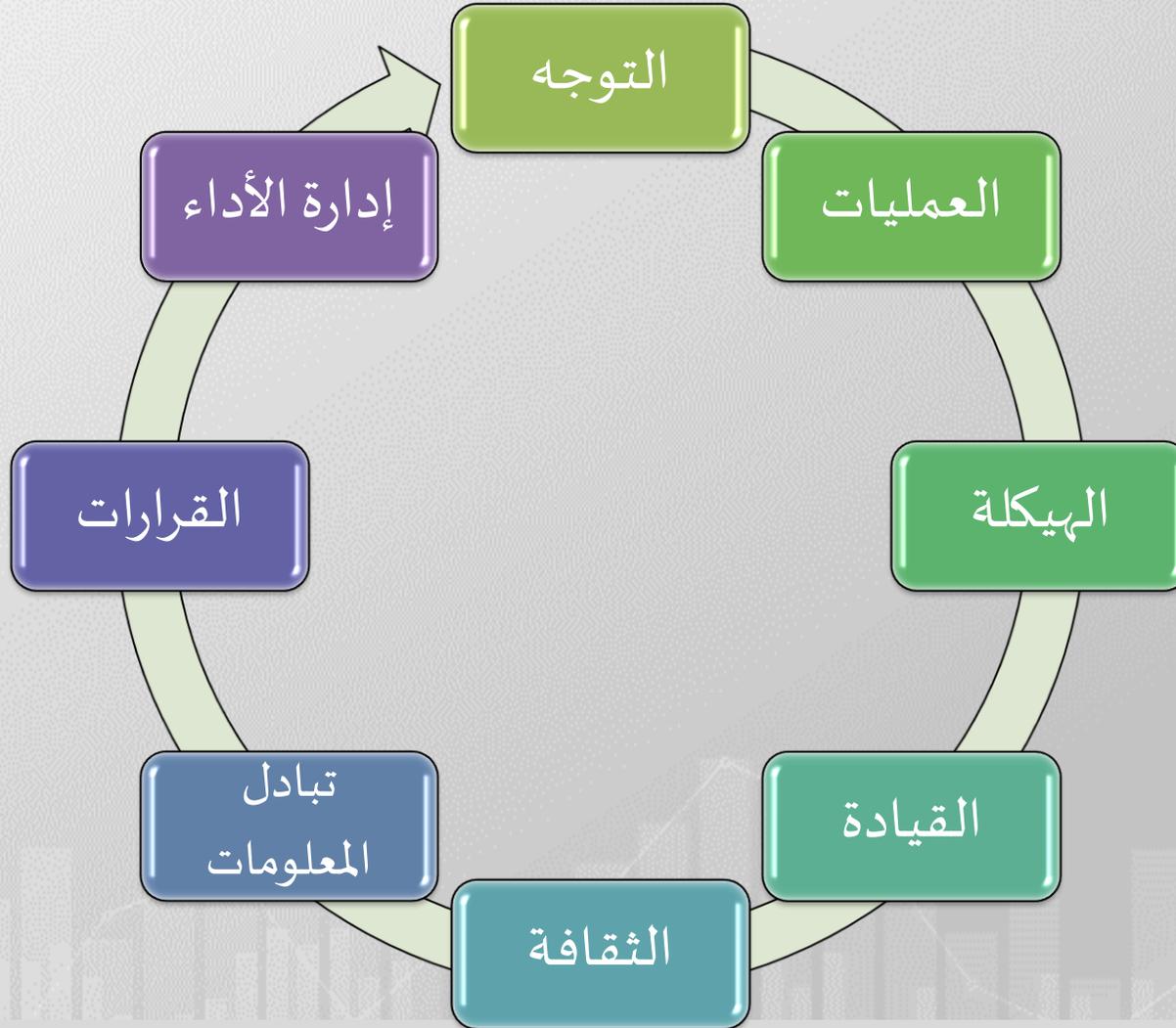
نموذج التميز

■ منظومة متكاملة من المنهجيات والممارسات تمثل خارطة طريق للوصول إلى التميز المؤسسي. وبالتالي، يمكن من خلال هذه المنظومة أن تضمن لأية مؤسسة من خلال سلوكها وتطبيقها بشكل صحيح ومتكامل تحقيق التميز المستدام والتطوير المستمر في مختلف نواحي العمل ضمن المؤسسة.

النموذج التميز المؤسسي



منهجية التميز





منهجية التميز

لابدّ من وجود منهجية لتحقيق التميز المؤسّسي، وذلك من خلال
التأكيد على عناصرها الرئيسية الثمانية وهي:

منهجية التميز

(1) التوجّه

- لدى كل مؤسسة رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية، وهذا يعني أنّ هناك توجّهاً، وهذه أهم نقطة انطلاق نحو تحقيق التميز.

(2) العمليات

- بما أنّ لدى المنظمة رؤية ومهمة وأهداف استراتيجية واضحة يصبح من السهل ترجمتها من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التنفيذي.



منهجية التميز

(3) الهيكلية

- عند اتضاح خريطة العمليات والنشاطات والمهام، يصبح من السهل وضع الهيكل التنظيمي الذي يؤمن أفضل اتصال بين القائمين على تلك المهام والنشاطات والعمليات.

منهجية التميز

(4) القيادة

- عندما توجد منظومة مخططة بطريقة صحيحة ذات توجّه واضح، يشرف على تشغيلها الأشخاص المناسبون، يصبح من الضرورة أن توجد قيادة تراقب التوجه الفعلي من خلال تخطيط وتنفيذ ومتابعة مستمرة.

القادة لا يولدون..
بل يصنعون أيضاً



منهجية التميز

(5) الثقافة



- الأسلوب القيادي الذي يتم إتباعه في المنظومة يحفز المسؤولين في المنظمة على تبني قيم مهنية للعمل، تنطلق من قيمهم الإنسانية، وتتأثر بالقيم التي تعكسها القيادة، وبذلك تنشأ أعراف وأساليب في إنجاز العمل، وفي التواصل بين الأفراد، وهذا ما يعرف بـ "الثقافة".

(6) تبادل المعلومات

- الاتصال وتبادل المعلومات هما العمود الأساس في إبقاء ثقافة أيّ مجتمع تعمل باستمرار، ولذلك فإنّ تخطيط طرق الاتصال وتبني الوسائل التي تحقق وتؤمن نقل المعلومات بين الأطراف كلّها بالشكل الذي يؤكد ويبرهن ثقافة المنظمة.



(7) القرارات

- حتى يتواصل الإنجاز بالشكل الصحيح، فلا يفاجأ أحد بوجود تناقض بين النوايا والأفعال، يأتي توثيق السياسات والإجراءات التي تحكم العمل ضرورياً لكي يستطيع كل مسؤول اتخاذ القرار الصحيح.

- القرارات الصحيحة تؤثر في دفع عجلة الإنجاز إلى الأمام، ولذلك فإن الأداء المؤسسي يحسّن ويرفع المعنويات والأرباح بسبب تسارع الإنجاز. وهذا لن يتحقق إلا بأداء إدارة مناسبة محفزة للجميع.

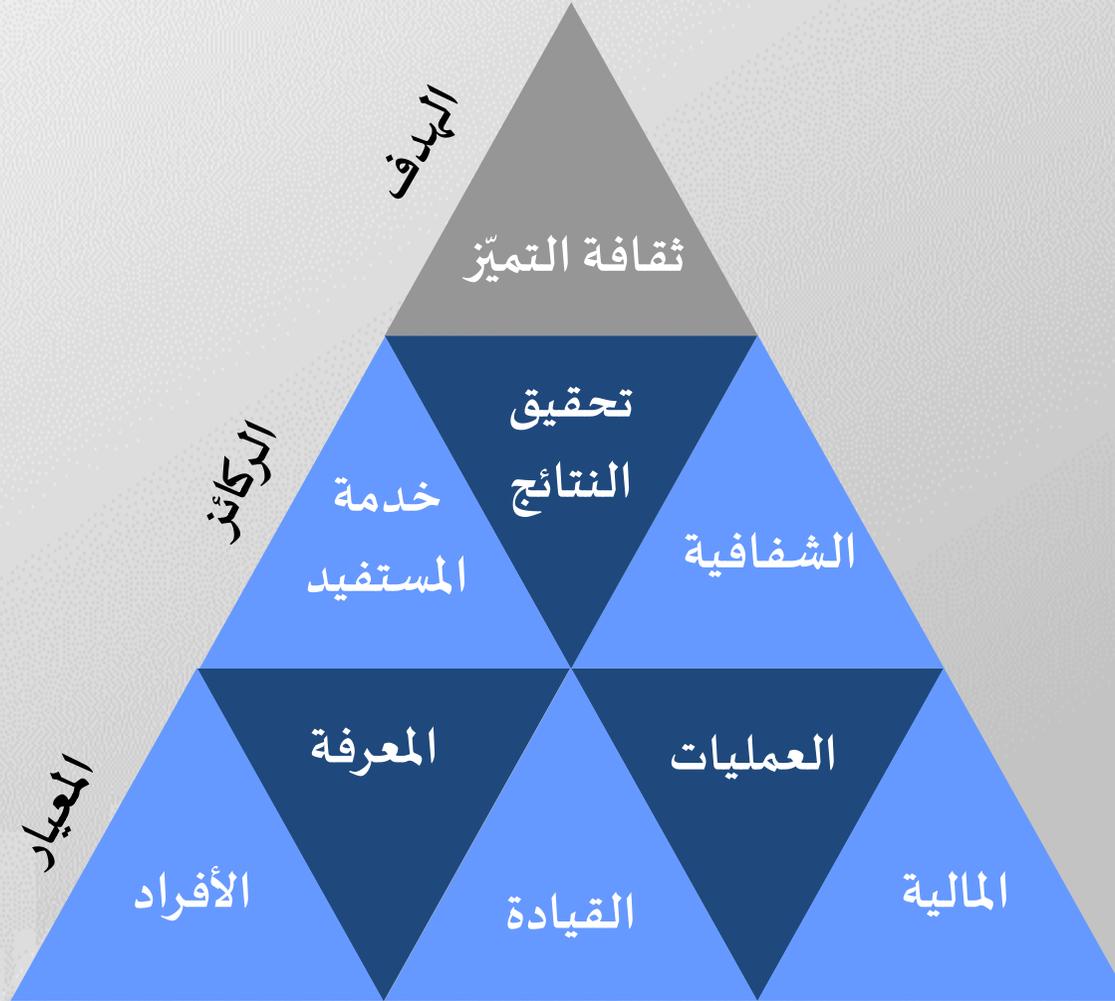


إدارة الأداء

هي عملية تحديد وقياس وإدارة وتطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسة أما تقييم الأداء فهو العملية المستمرة لتقييم أداء الموظفين.



هرم ثقافة التميز





ركائز الممارسات العالمية المثلى

خدمة
المستفيد

تلبية متطلبات المواطنين

التركيز على الخدمة الأفضل

أخذ آراء المواطنين ومقترحاتهم بعين
الإعتبار

تحقيق
النتائج

فهم عمل ورؤية المؤسسة

إنجاز الغايات الملموسة

العمل الأفضل وبأقل كلفة

الاستغلال الأمثل للموارد

الشفافية

تبادل المعلومات بين جميع مستويات
المؤسسة

إيجاد معلومات معتمدة للمؤسسات
الحكومية

نشر قصص النجاح

مناقشة معوقات تقديم الخدمات.

تعاون المواطنين في تحقيق النتائج

الممارسات المثلى في قياس التميز المؤسسي



■ ظهرت عدة نماذج في العالم للتطوير وتحسين الأداء ووضع أسس للأداء المؤسسي، ولكنها دائماً بحاجة إلى تطوير مستمر ومراجعة.

التميز القيادي هو الرافعة الأكبر لتحقيق التميز المستدام في كافة المعايير

الممارسات المثلى في قياس التميز المؤسسي

التقييم مهارة منهجية تعتمد على جهات تُقيم أداء المؤسسة وهي:

ذاتية

(من داخل المؤسسة)

خارجية

(مؤسسات تقييم الأداء)

مشاركة بين الطرفين

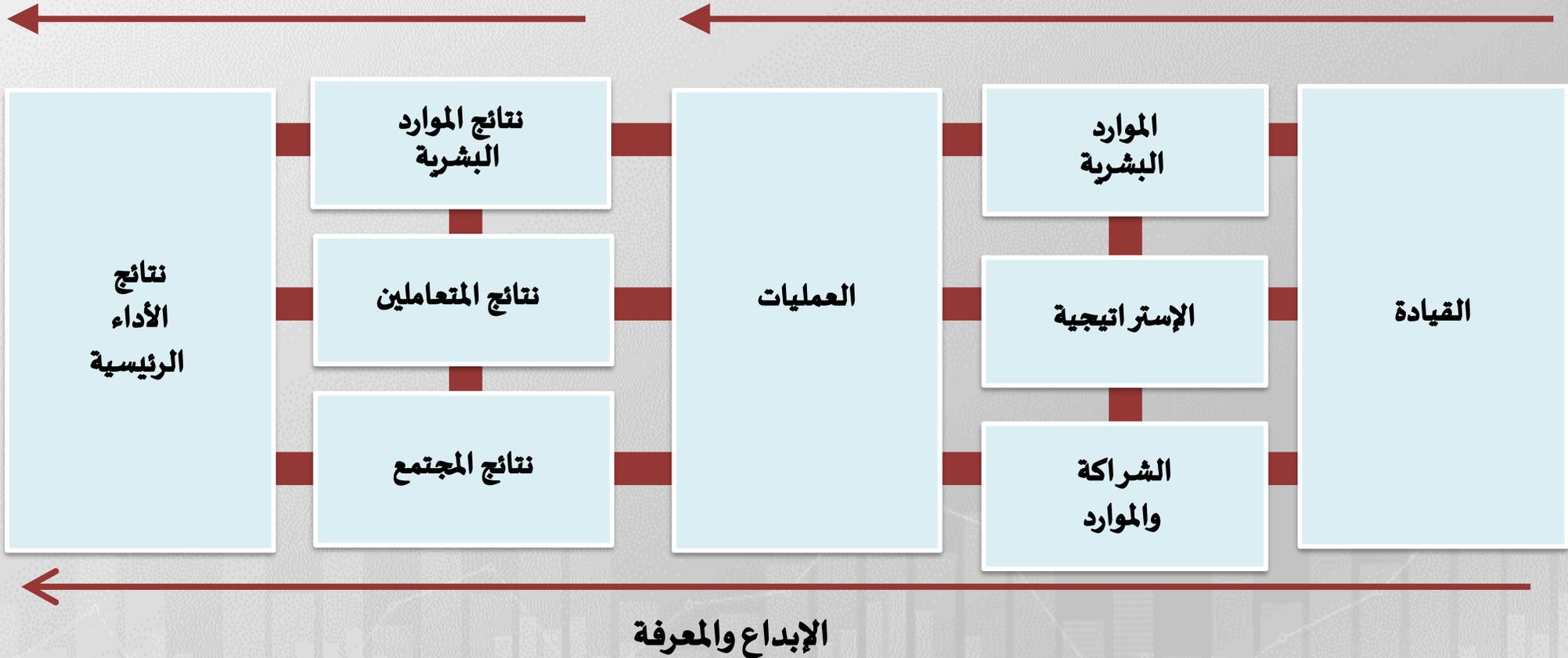
(من داخل المؤسسة وخارجها)



موقع القيادة في نموذج التميز المؤسسي

عناصر النتائج

عناصر التمكين



دور القيادة في منظومة التميز المؤسسي:





أهم النماذج العالمية

نموذج (EFQM)

- انتشر النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في عقد التسعينيات.

نموذج (Malcolm Baldrige)

- ظهر هذا النموذج للتميز المؤسسي في الولايات المتحدة الأمريكية في عقد الثمانينيات.

نموذج (Deming)

- ظهر هذا النموذج للتميز المؤسسي خلال عقد الخمسينيات في اليابان.

النموذج الياباني (NZTQ)

- يركز النموذج على فلسفة (6 سيجما) من خلال دعمه للمؤسسات والشركات التي تلتزم بمعايير هذا النموذج.

النموذج السنغافوري

(SBEM)

- تم إطلاق جائزة التميز (SQA) في عام 1994، تمنح للمؤسسات التي تحقق أعلى درجات التميز المؤسسي (SBEM).

النموذج الاسترالي (AEM)

- اعتمدت استراليا عام 1988 نموذج التميز وخاصة في الجامعات (AQU).

النموذج	سنة اعتماده	مكوناته والخصائص
نموذج وجائزة Deming	انطلقت من هذا النموذج نماذج التميز الحالية، وأنشأته اليابان في 1951.	يتكون من 14 عنصراً منها سبعة عناصر إيجابية وسبعة سلبية. يركز على ضمان جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات.
نموذج بالدريج Baldrige	أنشأ الكونجرس الأمريكي برنامج مالكوم بالدريج في 1987، لتمنح للشركات المتميزة.	يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير، الأولى خاصة بتقويم نشاط مؤسسات الأعمال، والثانية بالمؤسسات التعليمية، والثالثة للمؤسسات الصحية. ويحتوي على سبعة عناصر (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، المستفيدين والسوق، المعلومات والتحليل، الموارد البشرية، إدارة العمليات ونتائج الأعمال).
النموذج الأوروبي للتميز	أنشأته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في 1991.	تمنح الجائزة لأربعة فئات من المؤسسات: المؤسسات الكبرى، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات ومؤسسات القطاع العام. ويرتكز على تسعة معايير، منها خمسة ممكنات (القيادة والسياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والعلاقات والموارد والعمليات الإدارية والخدمات المقدمة للمجتمع) وأربعة نتائج (نتائج المستفيدين نتائج الأفراد ونتائج الأعمال ونتائج المجتمع).
نموذج وجائزة التميز السنغافوري	أنشئ في 1994	يقوم على أساس النموذج الأوروبي والأمريكي مع التركيز على المعرفة بهدف الحصول على المعرفة والتقنية المطلوبة للمنظمة. وتعتمد آلية عمل النموذج على تنقسم المعايير الرئيسية إلى ثلاثة مجموعات أساسية: مجموعة السائق وتتضمن معيار القيادة، ومجموعة التنظيم وتتضمن معايير الخطط والمعلومات والموارد البشرية والعمليات والمتعاملين. ومجموعة النتائج وتشمل معايير النتائج.



النموذج	سنة اعتماده	مكوناته والخصائص
نموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة	أنشئ عام 2000	يقوم على أساس النموذج الأوروبي مع إضافة المعيار العاشر وهو المعلومات والتحليل، وهو نموذج رياضي يحدد الأوزان الكمية للمعايير.
نموذج مركز الملك عبد الله الثاني للتميز	أنشئ عام 2006	يهدف إلى نشر ثقافة التميز، وتتطلب آلية عمل النموذج تطبيق خمسة معايير للتميز والمتمثلة في الأفراد والمعرفة والقيادة والعمليات والمالية، مع التركيز على متلقي الخدمة والنتائج.
نموذج برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي	أنشئ عام 2006	نموذج الجائزة مقتبس من نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز الذي أنشئ عام 2003 بمعاييره وأوزانه الكمية والذي يستند في الأصل إلى النموذج الأوروبي.



برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي.

جائزة الأمير محمد بن فهد للتميز الحكومي.

جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز.

جائزة أبوظبي للأداء الحكومي المتميز.

- خضعت كل هذه النماذج للتميز المؤسسي للتطوير والتحسين الدوري والمراجعة.
- وفي الوقت ذاته، بدأت تبرز عدة نماذج في الدول العربية للتميز المؤسسي، منها على سبيل المثال:

- نستخلص من هذه المصفوفة أهمية تبني نموذج للتميز المؤسسي للدول العربية التي لم تبدأ بعد في الأخذ بهذا النموذج، بحيث يتم تحديد أهدافه ومعايره من قبل هيئة متخصصة ويستفاد من التجارب الناجحة على مستوى الدول المتقدمة والدول العربية.



ENFOQUE 2
MORFO



المناقشة وتبادل الأفكار





جلسات اليوم الثاني

الجلسة الثانية

تطبيقات عملية حول كيفية تحقيق التميز المؤسسي



تطبيق عملي



كيف يتحقق
التميز المؤسسي
في الإدارة الحكومية؟



جلسات اليوم الثالث

الجلسة الأولى

**مهارات وآليات قياس الأداء المؤسسي واسقاطاتها
على واقع الإدارات الحكومية**



موضوعات جلسات اليوم الثالث

في هذه الجلسة سنتعرف على عدد من المفاهيم والموضوعات أهمها:

ماذا نعني
بقياس
الأداء
المؤسسي؟

قياس
وإدارة
الأداء في
القطاع
الحكومي.

أسس تميز
الأداء
الحكومي.

المتطلبات
الرئيسية
لمنظومة
إدارة التميز
المؤسسي.

معايير
نموذج
التميز
المؤسسي.

التطبيق
العملي
لكيفية
قياس
الأداء.

عرض
ومناقشة
أبرز
التجارب
العربية
والدولية في
مجال
التميز
المؤسسي.

آليات
تعزيز إدارة
التغيير
المؤسسي
ودورها في
تحقيق
التميز
المؤسسي
في الإدارات
الحكومية.

مناقشة
حول أبرز
آليات
التغيير
المؤسسي
في الإدارات
الحكومية.

ماذا نعني بقياس الأداء المؤسسي

1 Strategic Goals تحديد الأهداف الإستراتيجية

2 Objectives تحديد الأهداف الفرعية

3 Measurement تحديد المقياس

4 Actual Performance معرفة الأداء الفعلي

5 Deviation تحديد الإنحراف

■ بداية قياس الأداء عملية مهمة في المنظومة الإدارية، لأنه يساعد في تعريف العاملين في المنظمة هل تعمل وتتجه نحو تحقيق أهدافها كما هو مخطط أم لا، وذلك انطلاقاً من مبدأ ما يمكن قياسه يمكن إدارته وما يمكن إدارته يمكن تنفيذه.

قياس الأداء المؤسسي



■ عملية القياس، عملية محورية تساهم في نجاح الأداء في المنظمة، وحتى تتم هذه العملية بكفاءة تتطلب أن تكون هناك أهداف واضحة، ومعايير ومؤشرات مرتبطة بهذه الأهداف.



قياس الأداء المؤسسي

- هناك ترابط بين المعيار والمؤشر لأنهما جزءا من نظام قياس الأداء، وكذلك المعيار دائما يرتبط بالمؤشر، وغياب أي منهما يعني لا يوجد قياس.

قياس الأداء المؤسسي

- ازداد الاهتمام بنظم القياس نظرا لتوجه المنظمات نحو التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي هذا يتطلب منهجية قياس لكي تتأكد المنظمة بأنها تعمل بطريقة صحيحة، وبالتالي صياغة نظام جيد للقياس يجب أن يتضمن معايير ومؤشرات على درجة عالية من الدقة والكفاءة.

قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي

مؤشرات الأداء الرئيسية الجيدة



لم يعد قياس الأداء وممارسته في القطاع الحكومي ترفاً بل أصبح ضرورة ملحة لتحسين وتجويد الخدمات المقدمة، وبالاطلاع على أفضل التجارب والممارسات العالمية، نجد أن النجاحات التي تحققت في القطاع الحكومي خلفها قياس أداء مؤسسي فاعل.

يهدف الأداء المؤسسي إلى الاهتمام بجميع جوانب الأداء المؤثرة في فعالية وكفاءة المؤسسة في وقت واحد، وعدم الاهتمام بجانب أو عامل واحد وإهمال باقي الجوانب أو العوامل ومن أشهر نماذج الأداء المؤسسي المتميزة النموذج الأوروبي.





قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي

يعني الأداء المؤسسي من الناحية الاستراتيجية بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة،

أو بمعنى آخر إدارة المؤسسة بصورة استراتيجية،

وهو ما يتطلب كحد أدنى عدة مكونات استراتيجية أساسية وهي:

- الرؤية
- الرسالة
- القيم
- الأهداف
- القدرات الاستراتيجية

أسس تميز الأداء الحكومي

ثلاثة أسس تميز الأداء الحكومي:

الحكومة تركز على متلقي الخدمة.

الخدمة تركز على النتائج.

شفافية المؤسسات الحكومية.





- لذلك يمكن القول، إن إدارة الأداء تتمثل في العملية التي يقوم من خلالها المدراء بضمان أن أنشطة الموظف وفرق العمل ومخرجاتها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني وضع نظام لجعل العاملين يعملون بأعلى قدر من الفعالية والكفاءة، وذلك يتضمن ما يلي:

وضع أهداف محددة وواضحة.

تحسين الأداء والتخطيط التطويري للعمل.

وضع نظام للتوجيه الفعال.

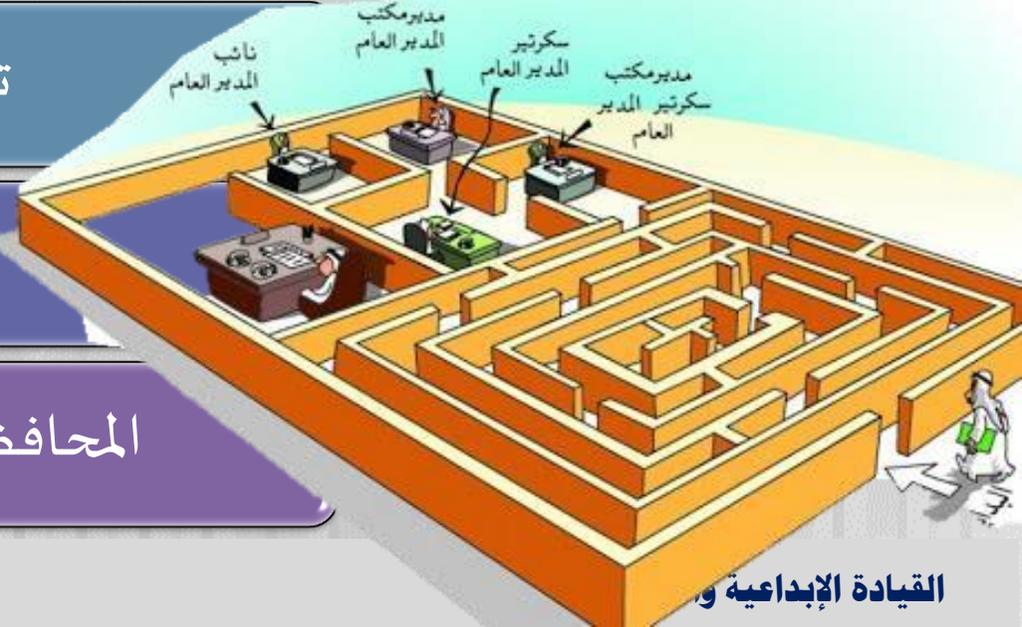
التقييم والمكافأة وتحديد مجالات التحسين في أداء العاملين.

تحسين العمليات بصورة مستمرة.

تطوير العاملين بصورة دائمة.

المحافظة على النمو والتقدم في عمل المؤسسة.

* إدارة حكومية *





المتطلبات الرئيسية لمنظومة إدارة التميز

1- بناء استراتيجي متكامل

الرسالة
Mission

الرؤية
Vision

الأهداف الاستراتيجية
Strategic Objectives

نظام التخطيط الاستراتيجي
Strategic Planning System



المتطلبات الرئيسية لمنظومة إدارة التميز

2- منظومة متكاملة من السياسات

توجيه وتنسيق اتخاذ القرارات، وتحقيق الترابط والتكامل بين عناصر المنظمة، وبينها وبين عناصر المناخ المحيط



المتطلبات الرئيسية لمنظومة إدارة التميز

3- هياكل تنظيمية مرنة ورشيقة

هياكل مسطحة

معلومات - وبناء

معالج



المتطلبات الرئيسية لمنظومة إدارة التميز

4- نظام لإدارة الجودة الشاملة

جودة المدخلات

جودة العمليات

جودة المخرجات

جودة المناخ العام وبيئة العمل



المتطلبات الرئيسية لمنظومة إدارة التميز

5- الإدارة بالمعلومات والحقائق

المعلومات لدعم اتخاذ القرارات

المعلومات لرصد مناخ الخارجي والداخلي

المعلومات للتخطيط والإعداد الاستراتيجي

المعلومات لمتابعة الأداء

المعلومات لتقويم الأداء

المتطلبات الرئيسية لمنظومة إدارة التميز

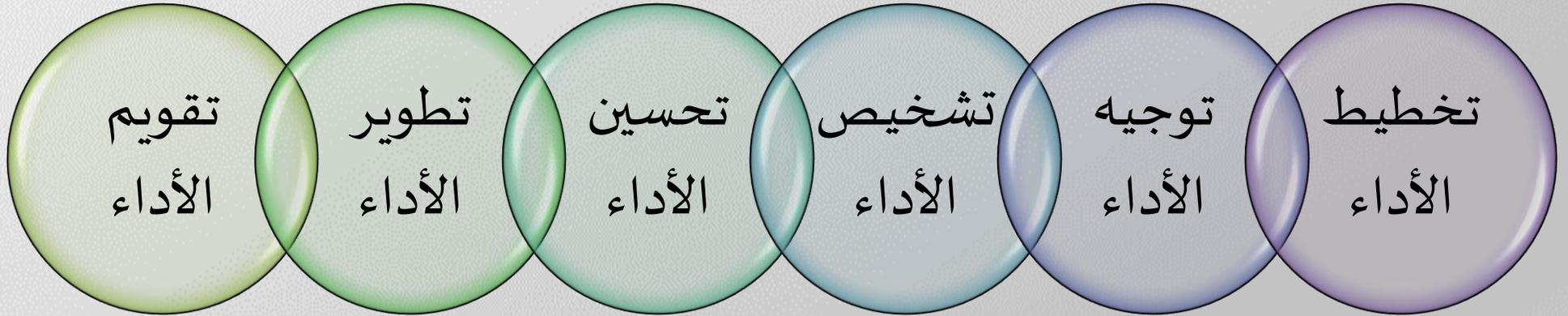
6- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية





المتطلبات الرئيسية لمنظومة إدارة التميز

7- نظام لإدارة الأداء





المتطلبات الرئيسية لمنظومة إدارة التميز

التفكير والتطوير وتوجيه العمليات و اتخاذ القرارات من منظور السوق وما يرضي العملاء.

الاقتناع الإيجابي بأهمية الموارد البشرية وتمكينهم من الأداء بحرية والإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.

بناء الجودة في مفاهيم ومدركات البشر، وتأكيد الالتزام بها في كافة مجالات العمل، واتخاذها معياراً للمحاسبة والمساءلة.

التواصل والاندماج في المناخ المحيط واستثمار العلاقات الإيجابية مع مختلف الأطراف ذوي الأهمية.

التركيز على الأنشطة والعمليات المنتجة للقيمة والتخلص من الأنشطة والمنتجات المهذرة للقيمة بإسنادها للغير.

الاستخدام الذكي للتقنيات المتجددة، والاستيعاب الأمثل للتقنيات المتاحة.

استثمار العقل البشري وقدراته الفكرية والذهنية ومنتجاته من ابتكارات وإبداعات.

خلق بيئة عمل محابية للتفكير والحوار والتواصل والشفافية والانفتاح وتأكيد قيم الإنجاز والنجاح والتعاون الإيجابي وروح الفريق.

السعي لبناء وتنمية وتأكيد المنظمة المطمئنة الواثقة المستندة إلى القيم والمثل الأخلاقية والدينية الصحيحة.

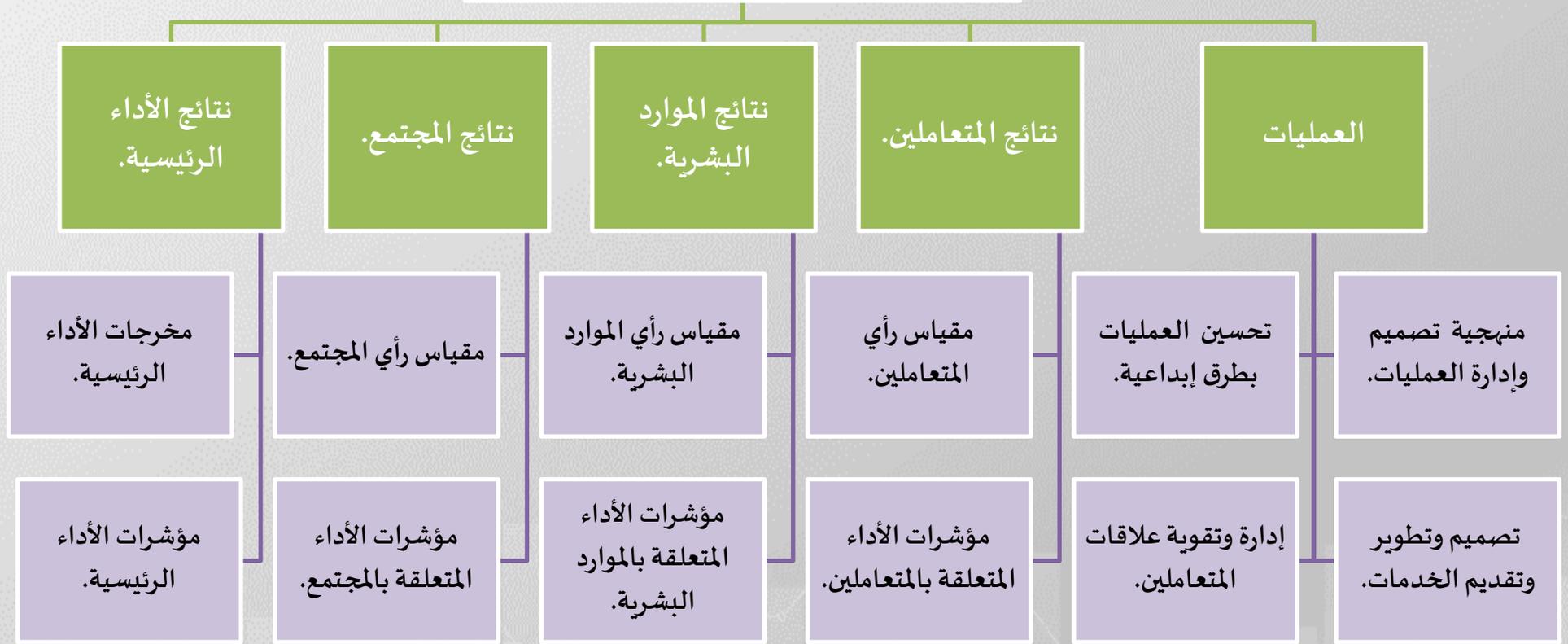
السعي للكشف عن القدرات المحورية وإطلاقها وتنمية مجالات استثمارها لتحقيق القدرة التنافسية.

استثمار القدرات المحورية في بناء العمليات الفعالة وإنجاز المنتجات الأفضل والأكثر اقتراباً من تطلعات العملاء.

معايير التميز المؤسسي



تابع/ معايير التميز المؤسسي



تطبيق عملي

كيف يمكن ترجمة مؤشرات الأداء على الإدارات الحكومية؟





■ عرض مرئي ومناقشة وتبادل أفكار حول أبرز التجارب الدولية الناجحة في مجال التميز المؤسسي.



جلسات اليوم الثالث

الجلسة الثانية

**آليات تعزيز إدارة التغيير المؤسسي ودورها في تحقيق التميز
المؤسسي في الإدارات الحكومية في الدول العربية
(مناقشة)**

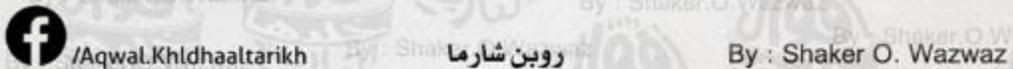


مفهوم التغيير



التغيير هو مهارة لا غنى عنها
للبقاء في الحياة.

الحياة أقصر من أن تعيش على هامشها،
فلا تقضي عمرك وأنت تشاهدها، بل
اقتحمها وكن جزءاً منها!



مفهوم التغيير

CHANGE

سلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، وهو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستقبلية.

فكر...

■ هل تعتقد أن التغيير مهم لنموك
الشخصي في الحياة العملية؟

إدارة التغيير

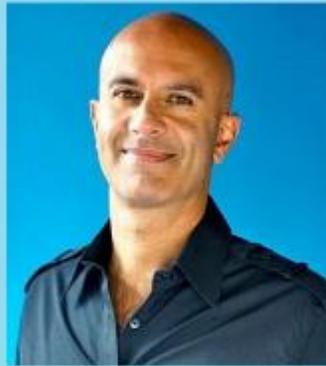
- مدخل منظم ومجموعة التطبيقات التي تشمل المعرفة والأدوات والموارد اللازمة للتعامل مع التغيير.. وهي تحديد وتبني مجموعة من الاستراتيجيات والهيكل والإجراءات، والتكنولوجيا الخاصة بالمؤسسات بهدف التعامل مع المتغيرات في الظروف الخارجية وبيئة الأعمال .



لماذا التغيير؟

- للتأكد من أن الإجراءات والسياسات المؤسسية ذات كفاءة وفاعلية عالية ستساعد في الوصول إلى التغيير وتقليل الآثار المرتبطة بمقاومة التغيير.... ثم الاستمرار بالتطوير والتحسين المستمر لكافة العمليات وصولاً إلى أعلى جودة و أقل كلفة وأسرع وقت ممكن.

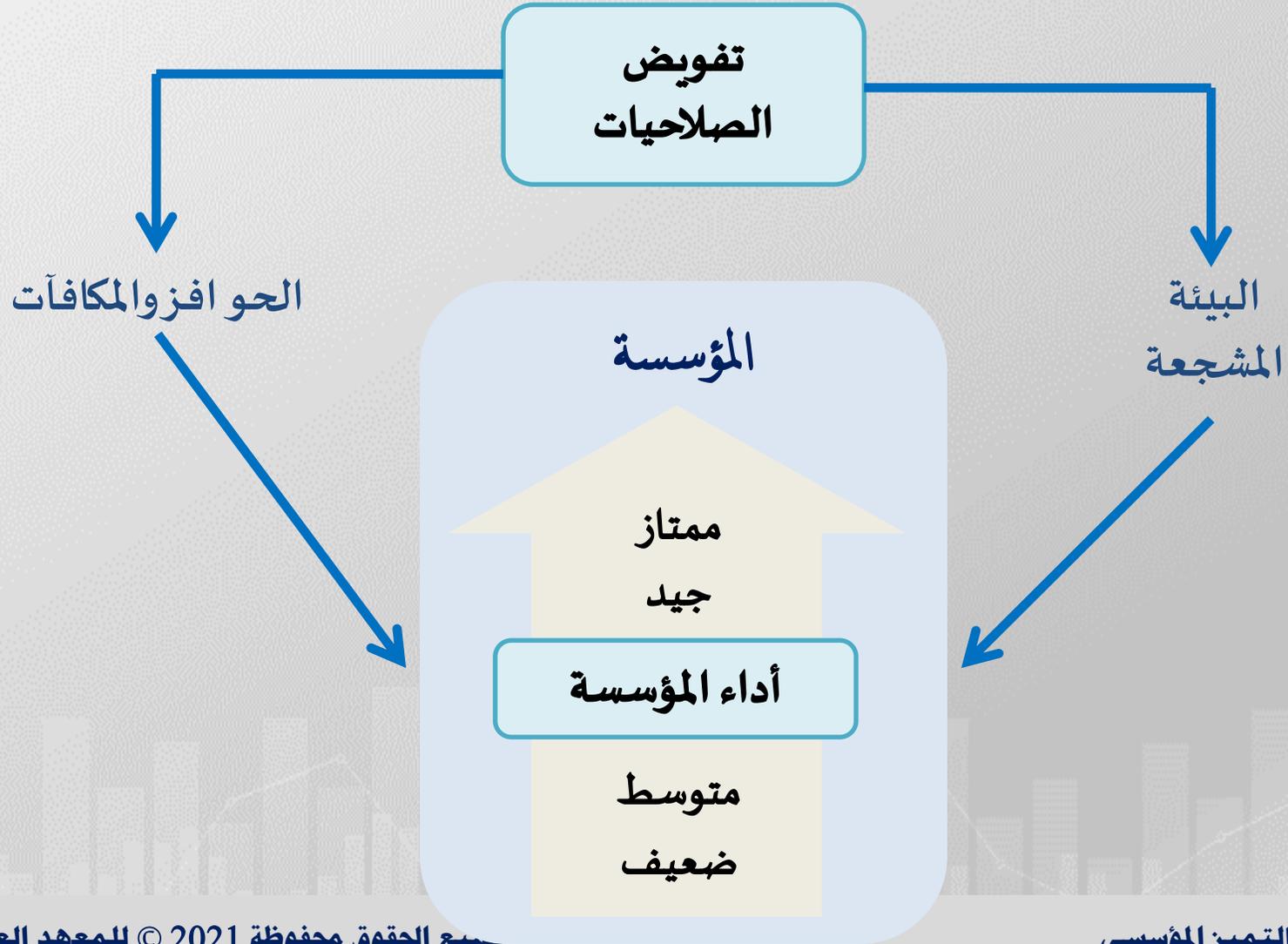
التغيير صعب في البداية
وفوضوي في المنتصف
ورائع في النهاية



روين شارما / Hekams.com



هيكل التحول المؤسسي





آليات تعزيز إدارة التغيير المؤسسي

التركيز على منهجية واحدة لقياس الأداء في القطاع
الحكومي وعدم التشتت بين عدد منها، الأمر الذي
يضمن تقليل تكلفة القياس مع تعظيم إمكانية توظيف
مخرجات القياس في إدارة الأداء.





آليات تعزيز إدارة التغيير المؤسسي

عدم الاعتماد على تقارير الإنجاز السنوية لقياس الأداء

في أجهزة القطاع الحكومي وضرورة الاعتماد على

منهجيات تربط بين مستويات الأداء الإستراتيجي

والتشغيلي وإدارة الموارد البشرية.

2



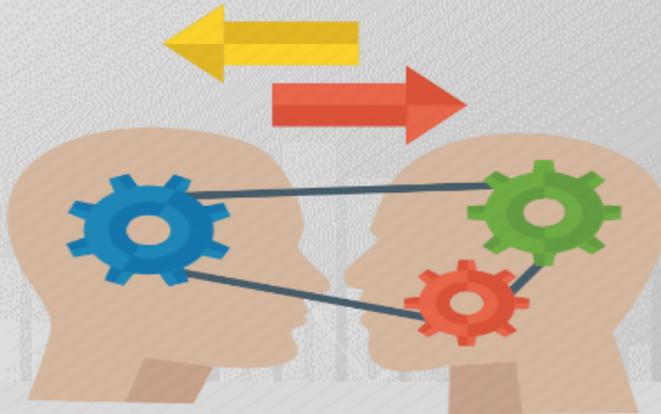
آليات تعزيز إدارة التغيير المؤسسي

أهمية مشاركة القيادات العليا في عملية تصميم

منهجية القياس في الجهاز الحكومي لضمان

وضوح الأولويات والأهداف.

3



آليات تعزيز إدارة التغيير المؤسسي

ضرورة إشراك المديرين في الإدارة
الوسطى في عملية تصميم منهجية
القياس وتحديد المؤشرات الأساسية
والقيم المستهدفة من عملية القياس.

4



آليات تعزيز إدارة التغيير المؤسسي

ضمان اعتماد قياس الأداء في القطاع الحكومي
على بيانات دقيقة وصادقة ومحددة المصادر
داخل الجهاز الحكومي.

5





آليات تعزيز إدارة التغيير المؤسسي

ضرورة توظيف مخرجات القياس وعكسها على أسلوب
إدارة الأداء وعدم الفصل بين عمليتي القياس والإدارة
في أجهزة القطاع الحكومي.

6





آليات تعزيز إدارة التغيير المؤسسي

تعميم الدافعية لتبني القياس لتشمل أهدافاً أعم وأشمل
من المحافظة على سمعة الجهاز الحكومي إلى أغراض
متعلقة بتحديد مجالات التحسين والتخطيط الإستراتيجي
والرقابة والتحكم ونوعية الاتصال داخل الجهاز وتقييم
المبادرات وتدعيم ثقافة المنظمة وتعزيز التعلم التنظيمي.

7



آليات تعزيز إدارة التغيير المؤسسي

التأكيد على أهمية المراجعة لنتائج القياس

وربطها بفترات القياس.

8





مناقشة وتبادل الأفكار





المراجع

باطويح، محمد برنامج "آليات تطوير المؤسسات من منظور اقتصاد المعرفة" المنعقد في مقر المعهد بالكويت خلال الفترة (19- 23 مارس 2021)، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.

باطويح، محمد، دورة تدريبية عن بُعد "طرق وأساليب التميز المؤسسي"، 5 – 8 أكتوبر 2020، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.

باطويح، محمد برنامج "تنمية المهارات القيادية" المنعقد في مقر المعهد بالكويت خلال الفترة (8 - 12 أبريل 2018)، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.

باطويح، محمد برنامج "القيادة الإبداعية والابتكار المؤسسي" المنعقد في مسقط خلال الفترة (2- 6 يناير 2019)، المعهد العربي للتخطيط، سلطنة عُمان.

حنان، رزيق، القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج، رسالة ماجستير، 2014/2015، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2015.

السقاف، سمر، مهارات القيادة وأهمية القائد، 2007.



المراجع

شابسوغ، يوسف شمس الدين عبد الحميد، التفكير الإبداعي، مركز بحوث شرطة الشارقة.

الشمري، سعد بن دبيان، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2006.

العازمي، محمد بزيح حامد بن تويلي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.

القحطاني، مبارك بن فهميد، 2010، ورقة حول التميز القيادي.

كوفي، ستيفن آر، 2012، القيادة المرتكزة على المبادئ، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية.

ماكسويل، جون سي، 2013، 21 قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة، مكتبة جرير. المملكة العربية السعودية.

مهارات القيادة الفعالة، رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي، مصر.



شكراً جزيلاً لحضوركم

Thank
You

مع تحيات
المعهد العربي للتخطيط
وإلى اللقاء في برامج قادمة



تابعونا على قنوات المعهد للتواصل الاجتماعي للاشتراك في البرامج التدريبية التفاعلية الإلكترونية، الورش التدريبية وغيرها من الفعاليات والإطلاعات على أحدث الإصدارات التي يمكن تحميلها
"مجانياً"



[@Arab_API](https://twitter.com/Arab_API)



[@Arab_API](https://www.instagram.com/Arab_API)



[/APIKW](https://www.facebook.com/APIKW)



[Arab Planning Institute](https://www.youtube.com/Arab Planning Institute)



[Arab Planning Institute](https://www.linkedin.com/Arab Planning Institute)



[المعهد العربي للتخطيط - القناة الثانية](https://www.youtube.com/المعهد العربي للتخطيط - القناة الثانية)



api@api.org.kw



www.arab_api.org