

البرنامج المتقدم للأداء الحكومي المتميز 26-21 أبريل 2018, المدينة المنورة

إدارة الأداء والتميز الحكومي

د/ وافي داوود رئيس الاستراتيجية والتميز

المعرفة Knowledge









nl .	حارة الأداء والتميز الحكومى	
	:- رام احداء والصحير العصوص	
: :: 	ا نبذة تعریفیة (د. وافۍ داوود)	
II	عضو مجلس الإدارة – رئيس الاستراتيجية والتميز في هيئة المعرفة والتنمية البشرية. بروفسور مساعد في الجامعة البريطانية في دبي	 خريج برنامج الشيخ محمد بن راشد لإعداد القادة. الموظف المتميز في برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز 2004
	محاضر في المعهد القضائي في دبي	6 6 مؤلفات منشورة عالمياً
c •	عضو لجنة الاستشاريين بلجنة مجلة الجودة بوزارة الداخلية عضو لهيئة المستشاريين في PWC للاستشارات العالمية عضو لهيئة المستشاريين في 2the point للاستشارات عضو لهيئة المستشاريين في Kenexa للاستشارات الأمريكية حاصل على الدكتوراه في إدارة وتطوير الأداء المؤسسي من بريطانيا	 المناصب السابقة: رئيس مجلس إدارة مجموعة دبي للجودة - نائب رئيس المنظمة العالمية للمقارنات المعيارية. الخبرات السابقة: موانئ دبي العالمية – مركز دبي التجاري العالمي العديد من الاستشارات في الإمارات ، السعودية، البحرين، قطر, الكويت، سنغافورة وبريطانيا.





الهحم لمحاا مت يتنا تاسسڤماا ضحب







































































 	 	ملاحظات :

🗌 الاستراحة والمناقشة

- الأسئلة والمناقشة
 - فترات الإستراحة
 - الهاتف النقال

ملاحظات :





ـاف ورشة العمل	اً أهم
هم النظريات المختلفة لإِحارة الأَحاء والقحرة على استخدامها في الممارسة العملية	عف •
هم التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الأداء وكيفية تجاوزها بنجاح	عف •
ہم حورة إدارة الأداء وكيفية التحكم بها	عف •
لوير الإجراءات والتقارير الخاصة بالأداء بحيث تكون ذات قيمة	، تد
فحرة على تطوير خطط تنفيذية عملية تعتمد على تقارير الأداء	• الڌ
	للحظات :
ول أعمال البرنامج التحريبي 	בבן בבן
البرنامج التحريبي	

البرنامج التدريبي	
مقدمة معلومات أساسية حول إدارة الأداء العناصر الأساسية لإدارة الأداء	8:00 – 10:00
استراحة	
تابع العناصر الأساسية لإدارة الأداء تدريب عملي التميزالمؤسسي	10:30 – 12:20
استراحة	
تدريب عملي المعيار الأول - القيادة المعوقات وكيفية التغلب عليها	14:00 – 15:45

|
 |
ت: | لاحظا | Д |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------|-------|---|
|
 | | |
|
 | | |





مقدمة
معلومات أساسية حول إدارة الأداء
احتضان الإبداع أهل الروتين أعداء أنفسهم لأنهم أعداء التطوير . لا شيء يقتل الإبداع واستنباط الحلول الفعالة
مثل الروتين . لا أحب الروتين ولا أهله . أحب صحبة المبدعين الذين يقودون العمل وينهضون بالمسؤوليات ويشاركون في تقديم الاقتراحات لتحسين الأداء والإنتاجية و متابعتها ويتركز عليهم الاعتماد"
ويساركون في تقديم الانظراءات للنظين الداء والإنجابية و طابعتها ويتركز عليهم الدعماد
To the state of th
صاحب سمو الشيخ / محمد بن راشد آل مكتوم
نائب رئيس الحولة ، رئيس مجلس الوزراء ، حاكم حبى
رؤيتي : التحديات في سباق التميز ص 105





وائد تحقیق النتائج	ا فر
√ زيادة في الكفاءة √ زيادة في الفعالية √ كلاهما معاً	
 ✓ زيادة في حخل ومستوى رضا العاملين ✓ زيادة في القيمة المضافة المقدمة لشريحة المتعاملين ✓ زيادة في مساندة المجتمع ✓ زيادة في رضا المتعاملين 	
الربح للجميع	
	ملاحظات :
ذا يحدث عند عدم تحقيق النتائج؟ 	
هبوط في جودة العمل	•
فوضى في النظم والعمليات	•
إحباط عام بين العاملين والإدارة	•
زيادة في عدد الشكاوى والإنذارات	•
زيادة في عدد الاستقالات	•





🛘 أهمية وضع الأهداف و كتابتها

- في الخمسينات من القرن الماضي أجريت الدراسة على عينة من 100 طالب السنة النهائية بجامعة هارفارد.
 - تم سؤالهم عما يود كل واحد أن يكون بعد 10 سنوات؟.
- كان جواب الجميع أن يكونوا أغنياء وناجحين ومؤثرين في عالم المال والأعمال.
 - فقط 10 % (10 طلاب) وضعوا أهدافا محددة وفصلوها كتابة.
- بعد 10 سنوات وجدت الدراسة أن ثروة هؤلاء العشرة تعادل 96% من إجمالي الثروة التي يملكها المائة في تلك العينة.





 	 : :	عظان	νЩι								

سر نجاح ستیف جوبز





http://youtu.be/KuNQgln6TL0

			علاحظات :





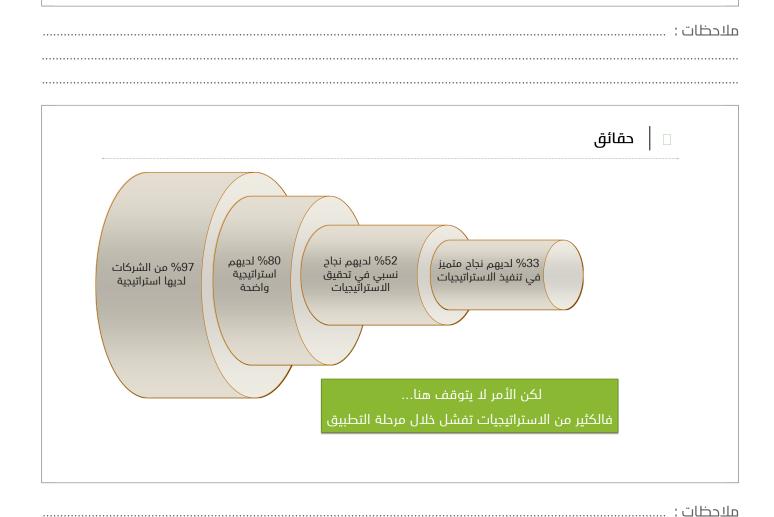
ما هي إدارة الأداء ؟!

<u>يمكن تعريف إدارة الأداء باختصار :</u>

- √ تصميم المستقبل المؤمل وتطوير الخطوات الفعالة لتحقيقه.
- √ يأخذ ما تعرفه حول وضعك الحالي ،وما ترغب أن تكون عليه مستقبلا، ويستعمل خبرتك ومعرفتك ومهاراتك ليزودك بمحصلة من النتائج الناجحة.
- √ أنه يقيس فرصتك في النجاح عن طريق إفادتك حول ما تبقى من المشوار، وحول السرعة المطلوبة والزمن لبلوغ الهدف المنشود.











إلا أن العديد من المدراء العامين في المؤسسات حول العالم يؤكدون على أن القدرة على تنفيذ الاستراتيجية بشكل مرضٍ يشغل بالهم

%	أبرز 10 اهتمامات للمحراء العامين	الترتيب حسب الأهمية
38.4	التميز في التنفيذ) 1
36.8	النمو بشكل مضطرد ومستمر	2
31.8	التنفيذ المتوازن للاستراتيجية من قبل الإدارة العليا	3
28.4	نمو العوائد	4
27.2	إيجاد الكفاءات الإدارية المؤهلة	5
26.3	ولاء العملاء واستمراريتهم	6
25.4	السرعة والمرونة في التكيف مع التغيير	7
23.7	سمعة المؤسسة	8
18.7	تحفيز الإبداع والتطوير والمبادرة	9
18.2	السرعة في التسويق	10

احطات:
_
■ "يمكنك أن تحير فقط ما يمكنك أن تقيسه"
■ "إنك تحصل على نتيجة ما تفحصه"
■ "أقل من 10% من الاستراتيجيات التي توضع بفاعلية تُنَفَّذ بفاعلية"
مجلة فورتشيون
احظات :





🗆 | أخطاء القياس

- أن نقيس الأمور غير الضرورية
- أن نقيس كل ما هو سهل القياس
- أن لا يكون القياس الذي نقوم به ذا علاقة باستراتيجياتنا
- القياس الوحيد الذي نوليه الاهتمام هو القياس المالي

الحظات :



ات:	ملاحظ





إحداث التغيير من خلال القيادة التنفيذية ترجمة الاستراتيجية إلى صيغ عملية	
هل تلعب القيادة دوراً فاعلاً في تنفيذ الاستراتيجية؟ هل الخطة الاستراتيجية مترجمة إلى خريطة استراتيجية؟ هل الخريطة مدعومة بيطاقة أداء ومستهدفات؟	
هل توجد رويه ورسانه واسارابيجيه واصحه للموسسه ؛ هل الحريطة مدعومه بيطاقه اداء ومستهدفات : هل تتعمرف القيادة يطريقة تعزز أولوبات المؤسسة ؟ هل تعكس الميادرات مستوى الأداء المتشود؟ وهل هي حسب الأولوبات ؟	
هل تم تأسيس مكتب لإدارة الاستراتيجية؟ هل تم تحديد مسؤوليات المحاور والأهداف والمهدرات؟)
عل إدارة الاستراتيجية عملية	>
مستمرة المؤسسة مع الاستراتيجية المؤسسة مع الاستراتيجية	
ن تحدد المزانية بناءً على الاستراتيجية ؟ الإدارة تنفيذ المراتيجية العرف مع الاستراتيجية ؟ الإدارة تنفيذ المرات الشرق الكرام قرفت الاستراتيجية ؟ الإدارة الشرق الكرام الشرق الكرام قرفت الاستراتيجية ؟	
ن تدار المبادرات بالتوافق مع الاستراتيجية؟ * القسام التيجية التوجية ا	
والوجدات الداعمة؟ من ترتبط برامج التطوير والجودة بالاستراتيجية؟ طل تم استخدام الخريطة الاستراتيجية ويطاقة الآداء في يدعم الهيكل الإداري عملية التعلم ومشاركة الممارسات حفر الأفراد لتنفيذ	
ن يدعم الهيدى الإداري عمليه التعلم ومساركه الممارسات حفر الاقواد للنفيد للمنطقة القيادة أو المعنيين؟ الفسال؟	
ل تدعم إدارة الاستراتيجية اتخاذ القرار؟ هل تم توضيح الأولويات الاستراتيجية للجميع؟ مل تتواءم الأهداف القردية مع الاستراتيجية؟ مل تتواءم الأهداف القردية مع الاستراتيجية؟	
ن تتم مراجعة أداء الاستراتيجية وبطاقة لأداء ن خلال نظام اجتماعات رسمية ودورية؟ هل برتيط نظام اجتماعات رسمية ودورية؟	هر مرا
هل تتواءم خطط تطوير الأفراد مع نتائج أعمال المؤسسة؟	
	ات:ا
ناصر الأساسية - إدارة تنفيذ الاستراتيجية	리
ناصر الأساسية - إدارة تنفيذ الاستراتيجية العاية	I
الغاية	
الغاية أطر العمل	•
الغاية	•
الغاية أطر العمل	•
الغاية أطر العمل العمليات المقاييس	
الغاية أطر العمل العمليات المقاييس الموارد البشرية	
الغاية أطر العمل العمليات المقاييس	
الغاية أطر العمل العمليات المقاييس الموارد البشرية	





_ إدارة تنفيذ الاستراتي		
العمليات ■صياعة الاستراتيجية ■وضع التنبؤات ■القهيم اللاحق للأداء ■إدارة المخاطر	الغاية المحاب المصلحة (المعنيون) الدهتمام الميزانيات القيمة الناجمة عن مطابقة المتطلبات حمم القرار	العمل لاقة التقييم المتوازن وخج المؤسسة الأوروبية لإحارة الجودة EFQM دارة المرتكزة على القيمة/القيمة الاقتصادية المضافة بط التكاليف المرتكز على النشاطات بشر الأداء
المعلومات ■داخلية وخارجية ■متوافرة ■في وقتها المناسب، حقيقة، ■ذات كفاءة من حيث التكلفة ■مقدمة بشكل جيد ومفهوم	المقاييس 	الموارد البشرية ■ثقافة المؤسسة ■القيادة/التفويض ■الربط مع التعويضات المالية ■القحرات ■الاتصالات والتقارير

إدارة تنفيذ الاستراتيجية : الغاية

- تحديد الغاية من إدارة الأداء
- أصحاب العلاقة (المعنيون)
 - الاهتمام
- الميزانيات القيمة الناجمة عن مطابقة المتطلبات
 - دعم القرار
 - التحديات
- عدم توضيح القادة لما هو مهم أو سبب أهميته
 - الأهداف على مستوى وطني
 - الابتعاد عن الطرق القديمة لتنفيذ العمل

• أمثلة عن الممارسات المثلى:

• إشراك الأعضاء

«تشير الأحلة إلى أن الهيئات التي أشركت أعضاء في تطوير ترتيبات إدارة الأداء ضمن مؤسساتها تمكنت من إدارة الأداء بشكل أفضل من تلك الهيئات التي لم تشرك أعضاءها.»

• تحدي الواقع الراهن

«القيادة - أسفعالة تتضمن تحدي الواقع الراهن من خلال الإصرار على عدم جدوى الاستمرار بالنظام الراهن وكذلك من خلال تقديم أفكار واضحة عن بدائل أفضل.»

• نشر الأهداف بشكل واضح

«يجب التصريح بأهداف واضحة وتكرارها ونشرها على نطاق واسع»

اعتماد الأهداف على المستوى الوطنى

«... تحويل أطر العمل والأهداف المرحلية الوطنية إلى شيء ذي قيمة بدلاً من النظر إليها على أنها أعباء....»

 	 	 	 	 ملاحظات :





| إدارة تنفيذ الاستراتيجية : إطار العمل

• تحديد إطار عمل لإدارة الأداء:

- بطاقة التقييم المتوازن
- نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM
- الإدارة المرتكزة على القيمة/القيمة الاقتصادية المضافة
 - خبط التكاليف المرتكز على النشاطات
 - مؤشر الأداء

• التحديات:

- لا يعتبر إطار العمل بديلاً عن التفكير وصنع القرار
- تذكّر أن الغاية هي التحسن وليست إطار العمل
 بحد ذاته
 - التعقيدات

أمثلة عن الممارسات المثلى:

• أنت حالة فريدة..

«... كل مؤسسة وأهدافها الاستراتيجية هي حالة فريدة، لذلك قد لا يناسبها إطار عمل معد مسبقاً أو قد لا يدعمها بشكل فعال لتحقيق أهدافها.»

• الىساطة

«تعمل أطر العمل بشكل أفضل عندما تكون بسيطة ومرنة وترتبط بأنظمة المؤسسة الأخرى.»

• المرونة

«... تشجع الشعور بالملكية محلياً مع التركيز على المرونة أكثر من التطابق الحرفي التام.»

• النقاشات

«أحركوا أن النقاشات التي جرت بين الأشخاص حول الخدمات... كانت مهمة بقدر أهمية إطار العمل ذاته.»

KitKat Story
http://www.youtube.com/watch?v=B8m3- bysZPc
ملاحظات :





ا إدارة تنفيذ الاستراتيجية : العمليات

• تكامل عمليات الإدارة

- صياغة الاستراتيجية
 - وضع التنبؤات
 - وضع الأهداف
- التقييم اللاحق للأداء
 - إدارة المخاطر

التحديات

- يوجد الكثير من الأولويات
- لا يوجد وقت كاف للتعلم
- الجدية حول تأسيس عمليات إدارية جديدة
- قد تكون عمليات وضع الميزانيات معقدة وصعبة.

أمثلة عن الممارسات المثلى:

• الأفعال

«اختر الأفعال التي تحقق الأولويات... اعمل لتعرّف الجميع بالصورة المثالية لعمل يوم رائع»

• ترتيب الأولويات

«عين التركيز على ما يهمّ، وترتيب الأولويات وتنفيذ الخطوات.»

ربط التقارير بما هو مهم

«لقد قررنا... ما نريد أن تتضمنه التقارير المرفوعة لنا»

- عبر الأقسام
- «... عبّر الأعضاء بوضوح عما يريدون... مطلوب من المدراء التعامل مع القضايا التي تعبر الحدود بين الأقسام...»

|
 |
ت : | ıĿ | בב. | ملا |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|---------|----|-----|-----|
|
 | | | |
|
 | | | |

إدارة تنفيذ الاستراتيجية : المقاييس

• قیاس ما هو مهم:

- مالية وغير مالية
- على المدى البعيد وعلى المدى القريب
 - كمية ونوعية
 - تتضمن مقاييس الريادة والتأخر
 - تحقق استراتيجية المؤسسة

التحديات

- نوعية البيانات
- يمكن للقياس أن ينجز بصورة مستقلة (ذاتياً)
- _ يشمل القياس فقط المعلومات التي يمكن
 جمعها

• أمثلة عن الممارسات المثلى:

• لا تساوم

«... تكون البداية مع ما نريد تحقيقه ثم وضع طريقة تمكننا من قياس مدى تحقق ما نريد..»

• الحصيلة

«التركيز على الحصيلة بالإضافة إلى المدخلات والمخرجات.»

• الاستخدام المنتظم

«استخدم المعلومات بشكل منتظم: فهذا سيحسن دقتها.»

• الصلاحية للاستخدام

«... ستتنوع المؤشرات وفقاً للغرض من صناعة التقارير ... المحاسبة ومؤشرات أداء القيمة الأفضل... إدارة الخدمة اليومية... والجمهور.»

ىلاحظات :





إدارة تنفيذ الاستراتيجية : الموارد البشرية

- تمكين الأشخاص من تقديم أفضل ما لديهم:
 - ثقافة المؤسسة
 - القيادة/ التفويض
 - الربط مع التعويضات المالية
 - القدرات
 - الاتصالات والتقارير

التحديات

- تجنب خلق ثقافة «توجيه اللوم»
 - تحويل الأولويات إلى أفعال
 - تحسين الخدمات يعني التغيير
- التعامل مع الأداء الضعيف ومعالجته

• أمثلة عن الممارسات المثلى:

• التفويض

«يجب إسناد جزء من المسؤولية للموظفين لتطوير المؤشرات ووضع الأهداف.»

• فرص التعلم

«تتطلب إدارة الأداء الفعالة أيضاً مقاربة من قبل الأعضاء... (والتي) يجب ألا تغلق الباب أما فرص التعلم.»

• الحوافز

«تقديم الدعم والحوافز للمحراء من المستوى المتوسط»

• ثقافة الأداء

«مساعدة الأشخاص لتقديم الأداء الأفضل... خلق مناخ يسمح لكم بتمكين أنفسهم.»

ملاحظات :
The value of people engagement
http://youtu.be/y4nwoZ02AJM
ملاحظات :





إدارة تنفيذ الاستراتيجية : المعلومات

- استخدام المعلومات لتكوين السياق المناسب لمقاييس الأداء
 - داخلية وخارجية
 - متوافرة
 - في وقتها المناسب، حقيقة، وذات فائدة
 - ذات كفاءة من حيث التكلفة
 - مقدمة بشكل جيد ومفهوم

• التحديات

- المقاییس دون سیاق مناسب لا قیمة لها
 - تحصيل الفهم الجيد يتطلب وقتاً
- تقديم ما نحن بحاجة له بدلاً من تقديم كل ما هو متاح في كل الأوقات.

• أمثلة عن الممارسات المثلى:

• التأمل

«أحياناً يكون تخصيص ساعة من الزمن مع الزملاء للتفكير حول «ماذا يحدث حقاً هنا؟» يمكن أن يمنحكم الفرصة لنظرة أفضل تجنبكم إضاعة الطاقات في محاولة حل المشاكل الخاطئة.»

• تركيز التقارير على المستجدات الغير اعتيادية

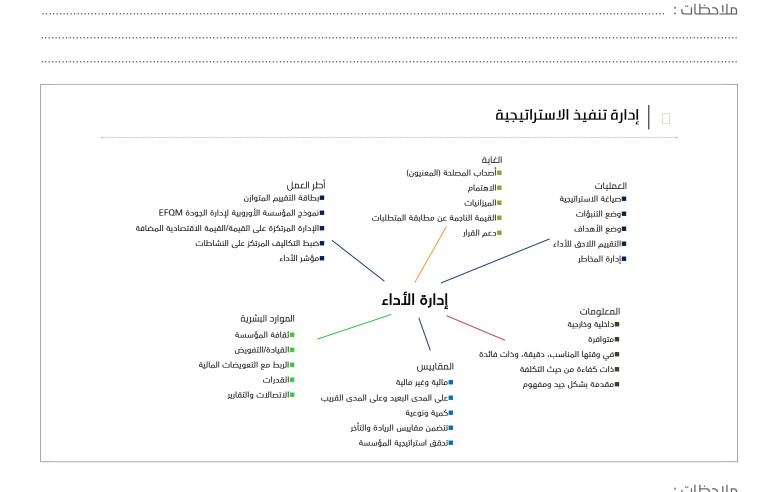
«تجنب الإغراق بالمعلومات من خلال التركيز على الأولويات أو من خلال تضمين التقارير لما هو غير اعتيادي فقط.»

النجاحات

«عرض وإبراز النجاحات مثلما يتم عرض وإبراز المشاكل.»

• النظرة التحليلية

«إذا لم يحقق الأداء الأهداف المطلوبة، يجب أن تشرح التقارير الأسباب، وتقترح ما يمكن فعله لتصحيح الأمور.»



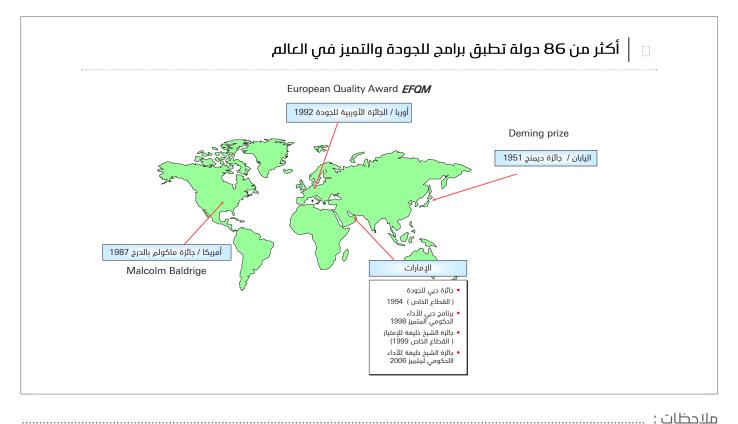




تعرین:
ما هي العناصر الأساسية المطلوبة لإدارة الأداء في
مؤسستك؟
ملاحظات :
التميز المؤسسي
ملاحظات :







🗌 في سطور EFQM

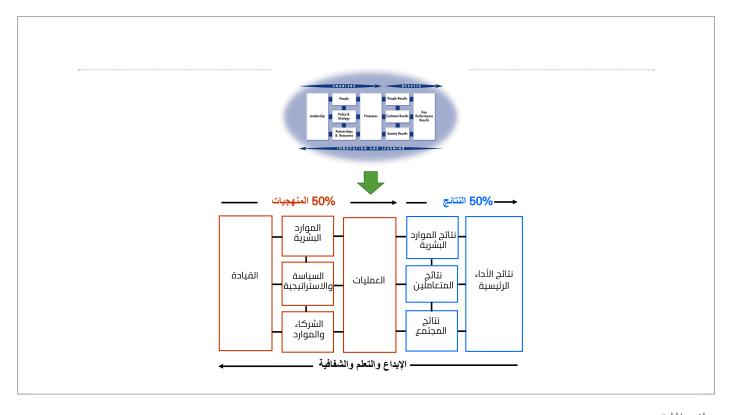
- تأسس في عام 1989 من قبل 14 شركة أوربية رائدة
- لتحفيز المؤسسات الأوربية في تطبيق مبادئ التميز المؤسسي
- لتطور القدرة التنافسية للمؤسسات الأوربية في الأسواق العالمية مقابل المؤسسات الأمريكية واليابانية
 - مدعومة من المفوضية الأوربية
 - · طبقت رسمياً عام 1991
 - أول جائزة منحت عام 1992 للمؤسسات الفائزة من قبل ملك اسبانيا
 - أول مؤسسة تحصل على فئة الخمس نجوم خارج أوربا هي هيئة المعرفة والتنمية البشرية 2013

عظات :	ملاد

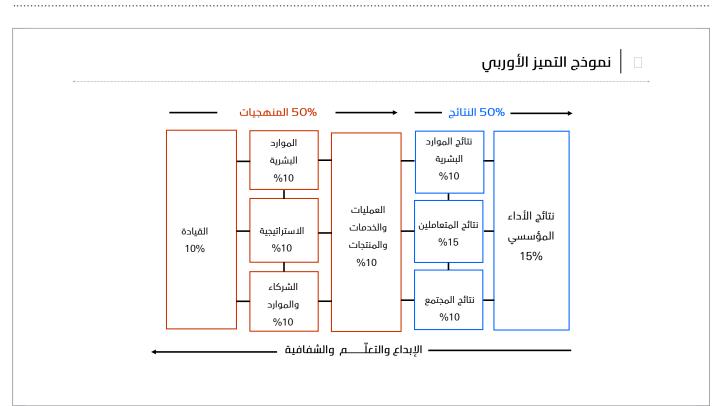




18



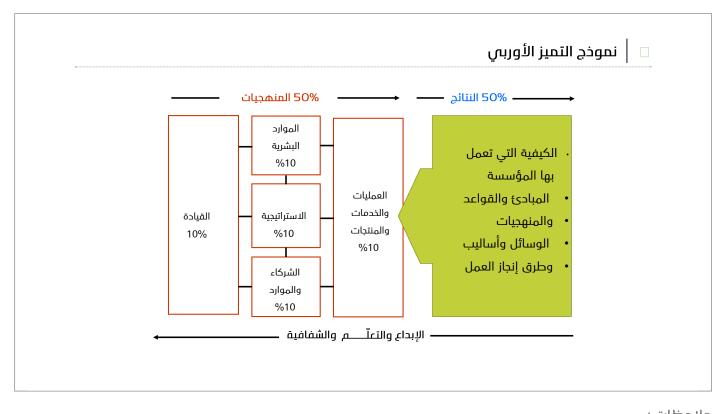
للاحظات:

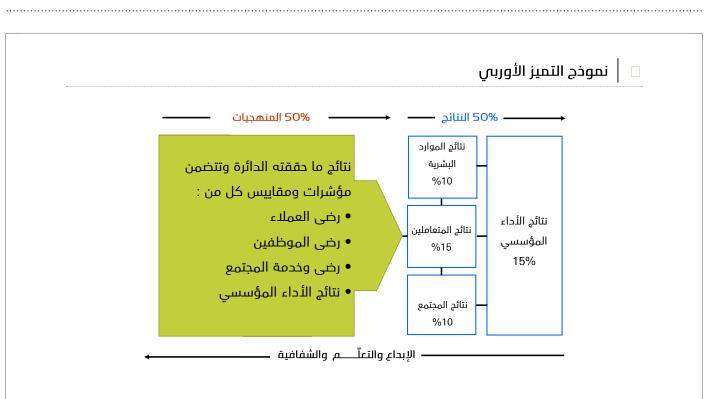


מעבظוت :









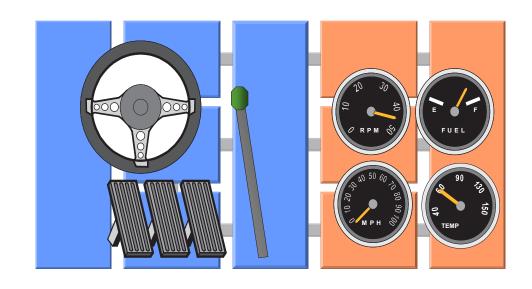
ىلادظات :





•		ِ الأوربي	🗆 نموذج التميز
_	— المنهجيات —	→ 50% النتائج	—
	سين والتطوير المستمر	الدعوة إلى التح	
	إلا من خلال استمرارية	لن تؤتى ثمارها	
	تعليم والشفافية	الإبتكار وال	
←	التعلّـــــم والشفافية ــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	الإبحاع و	

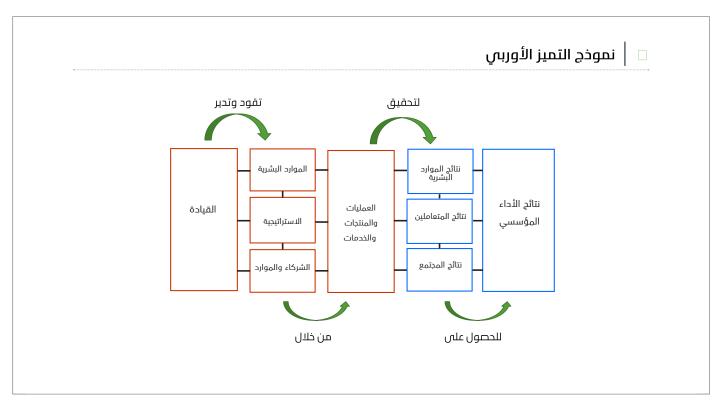
🛘 نموذج التميز الأوربي



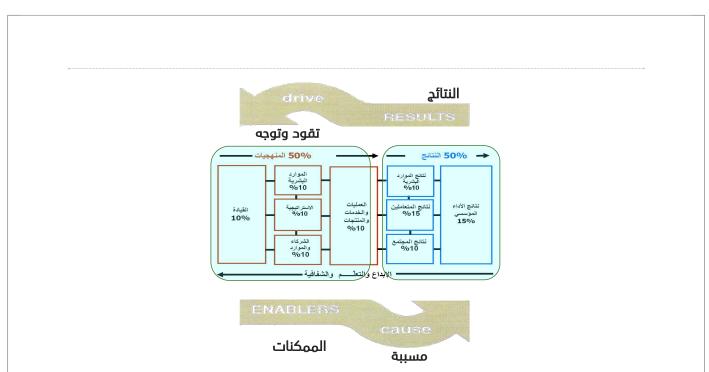
	 ملاحظات :







יווי ברדוני :



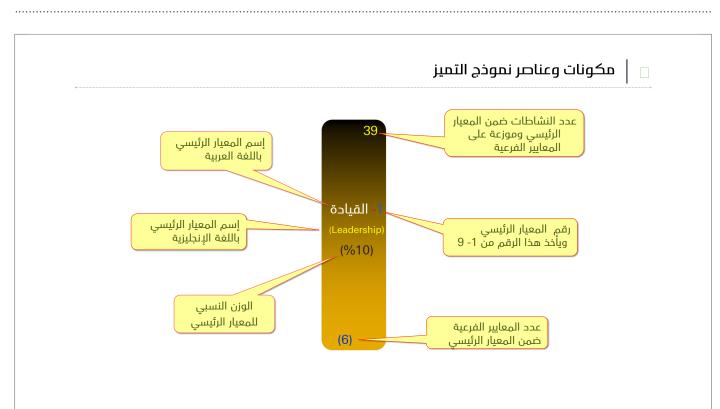
זעבלום :





		التميز						
1թ	2ρ	3ρ	4ρ	5ρ	6 р	6 р	7 р	9 و
القيادة	السياسة والنستراتيجية	الموارد البشرية	الشراكة والموارد	العمليات	نتائج المتعاملين	نتائج الموظفين	نتائج المجتمع	نتائج الأحاء الرئيسية
1.1	2.1	3.1	الموارد الخارجية	5.1	6.1	6.1	6.1	6.1
القيادة كنموخج	وفق احتياجات المعنيين	التخطيط للموظفين	4.1	تصميم وادارة العمليات	مقاييس رأي المتعاملين	مقاييس رأي الموظفين	مقاييس رأي المجتمع	مخرجات اللُّداء الرئيسية
1.2	2.2	3.2	إدارة الشراكة	5.2	6.2	6.2	6.2	6.2
القيادة تطور الأنظمة	وفق الأداء والحراسات	تطوير الموظفين	الموارد الداخلية	تحسين العمليات	مۇشرات أداء المتعاملين	مؤشرات أداء الموظفين	مؤشرات أحاء المجتمع	مؤشرات الأداء الرئيسية
1.3	2.3	3.3		5.3				
القيادة تشارك المعنيين	المراجعة والتحديث	تمكين ومشاركة	4.2 المالية	وفق احتياجات المتعاملين				
1.4	2.4	3.4		5.4				
القيادة تحفز الموظفين	وشرح وايصال وتنفيذ	تواصل	الممتلكات	ادارة علاقات المتعاملين				
1.5		3.5						
القيادة توفر بيئة الابداع		مكافأة وتقحير	4.4 التمنية					
1.6	,	3.6						
القيادة تقود التغيير		التوطين	4.5 المعرفة					

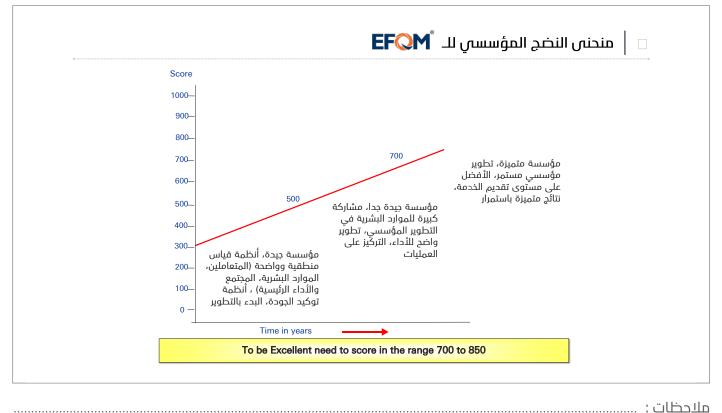
זוור בילום:



ملاحظات :







 	 	• • • •	• • • •	 • • • •	• • • •	 	 	 • • • •	• • • •	 	• • • •	 	• • • •	 	 • • • •	• • • •	• • • •	• • • •	• • • •	• • • •	• • • •	 	 	 	• • • •	 • • • •	• • • •	 • • • •	Ш	ш	 Ш
 	 			 		 	 	 		 		 		 	 							 	 	 		 		 	 		 ٠.
 	 			 		 	 	 		 		 		 	 							 	 	 		 		 	 		 ٠.

القيادة (LEADERSHIP)

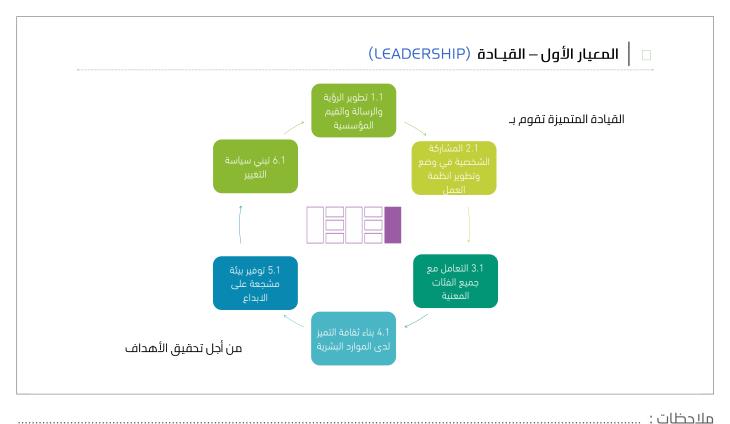
يُركز هذا المعيار على دور وأداء وممارسات ومهارات القيادة خاصة فيما يتعلق بتحديد رؤية ورسالة وتوجهات الجهة الاتحادية وكيفية تحقيقها، وعلى الرغم من أهمية ومحورية دور الإدارة العليا، إلا أن دور وأداء وممارسات ومهارات جميع المحراء والمشرفين على جميع المستويات في الجهة الاتحادية المتميزة يعتبر عنصراً أساسياً في عملية تقييم معيار القيادة، ويتضمن هذا المعيار الرئيسي المعايير الفرعية التالية:



٠.	 	ملاحطات :	







(LEADERSHIP) ألول – القيادة (LEADERSHIP)

1/1 – كيف طورت القيادة العليا رؤية ورسالة الجهة وقيمها المؤسسية وحددت أهدافها وقدمت القدوة الحسنة لثقافة التميز؟

ويمكن أن يشمل خلك النقاط التاليـة:

 إعداد وصياغة رؤية ورسالة الجهة الاتحادية وتحديد قيم مؤسسية وأهداف واضحة لها.

الاجتماعات	دليل التخطيط	فريق العمل القيادي				
إعداد المسودة وعرضها	أفضل الممارسات	تحليل البيئة				
النشر لجميع المعنيين	أفضل الممارسات	الأذذ بالهلاحظات				



ملاحظات : ...





برنامج الأدا، الحكومي المتميز	madinah in for leadership & entre
4	□ المعيار الأول – القيـادة (LEADERSHIP)
	1/2 – المشاركة الشخصية للقادة في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل
	ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التاليـة:
3	 وضع الهيكل التنظيمي الملائم لتنفيذ السياسة والاستراتيجية
	جهة مسؤولة دليل ارشادي لجنة عليا
	المراجعة الدورية مراعاة توجهات الحكومة
	أفضل الممارسات الاعتماد والنشر
	ظات :
	المعيار الأول – القيـادة (LEADERSHIP)
	1/2 كيف تتعامل القيامة مع مورة الفئات المعنية (المتعاملين الشيكا

1/3 – كيف تتعامل القيادة مع جميع الفئات المعنية (المتعاملين، الشركاء، الموردين، المجتمع) وكيف تؤكد التزامها بتحقيق رضائهم وتعاونهم؟ ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:

■ التعاون مع الجهات الأخرى للقيام بمشاريع ومبادرات تطوير مشتركة.

مذكرات التفاهم	العمل الجماعي	الشراكة
التدريب	المشاريع المشتركة	فرق العمل المشتركة
	تبادل المعارف	

Y Y

	ملاحظات:





ا برنامج الأدا، الحكومي المتميز	for leadership & entre
•	□ المعيار الأول – القيادة (LEADERSHIP)
	1/4- كيـف تبني القيادة ثقافة التميز لدى الموارد البشرية؟
GOAL	ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:
O	 الجهـود الشخصـية للقيـادة فـي تحفيـز ومكافـأة وتقـدير إنجـازات المـوارد
	البشرية وفرق العمل بالأسلوب والتوقيت الملائم، بمـا في ذلـك ضـمان
	التقييم العادل والدقيق للأداء السنوي للموارد البشرية
ws.	أنظمة تحفييز وتقييم المادي والمعنوي
	نظام التقييم التطوير
	الجوائز الحاخلية
	غات :
	🗌 المعيار الأول – القيادة (LEADERSHIP)
•	
	1/5- كيـف تقوم القيادة العليا بتوفير بيئة ملائمة مشجعة على الإبداع ؟
	ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التاليــة:
Land Land	■ توفير الموارد اللازمة للإبداع.
	3.01. 11
	مجلس المبدعين المراكز البحثية الميزانية

זערב באוני:







Results:

Results:
Relevance and usability
Scope
Integrity
Segmentation
Performance
Trends
Terrols
Plan and develop

Relevance and usability

Scope
Integrity
Segmentation
Performance
Trends
Targets
Comparisons
Causes

Required
RESULTS

علاحظات :





		📗 تقييم المنهجيات
Assess and Pefine Approaches and Deployment Measurement القيام القيام التعلم والإبداع Innovation & Improvement التحسين والإبتكار	Plan and Develop an Integrated Set of Approaches	Sound المنطقية Integrated الترابط و التكامل Implementation التنفيذ

يلاحظات :
منظومة الجيل الرابع للتميّز الحكومي

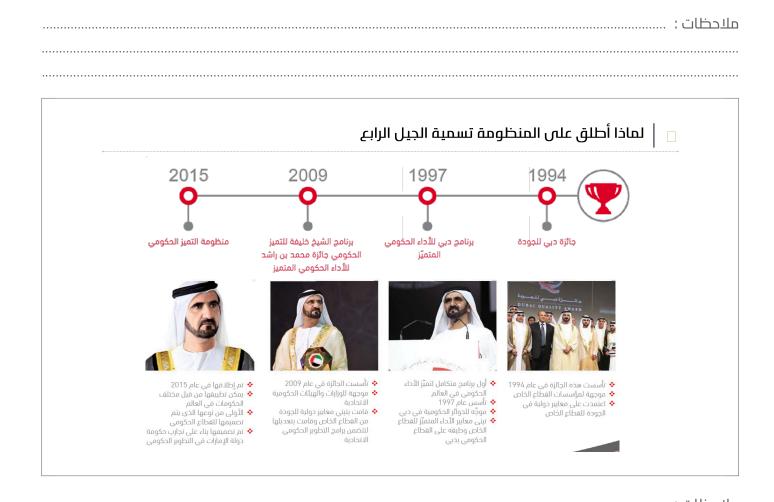




منظومة الجيل الرابع للتميّر الحكومي بدبي

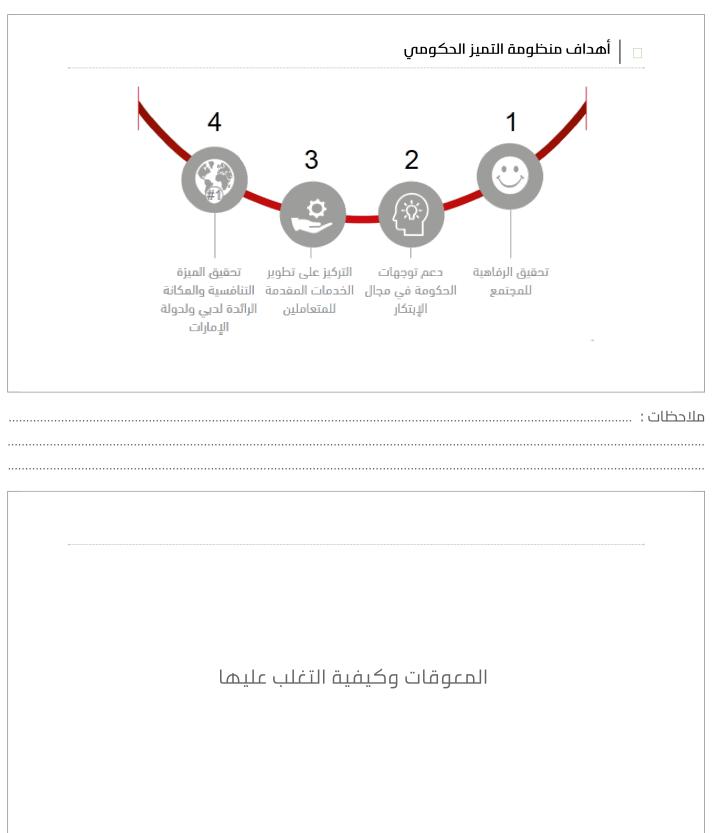
- قدم صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم حبي للفكر الإداري العالمي في عام 1997 برنامج حبي للأداء الحكومي المتميّز، كأول برنامج متكامل للتميّز الحكومي في العالم لإحداث نقلة نوعية في أداء ونتائج وخدمات الجهات الحكومية بدبي لتصل إلى مستويات متميّزة عالميا.
- أمر صاحب السمو بتاريخ 19 أبريل 2016 بالتطبيق الفوري لمنظومة الجيل الرابع للتميّز الحكومي بحبي، التي تم إطلاقها على المستوى الإتحادي في 7 مارس 2015 . وتمثل هذه المنظومة فكراً إدارياً رائداً إماراتي المحتوى عالمي المستوى.





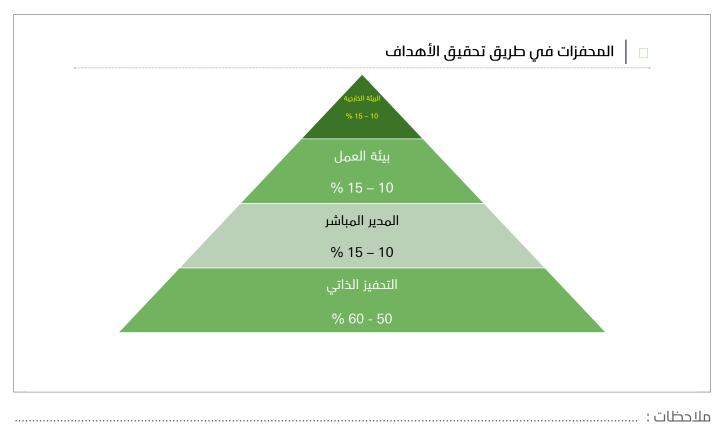












🛘 عوامل النجاح

- حعم القيادة العليا
- اختيار فريق العمل بعناية: خليط من القيادة، إختصاصيين، محللين، وخبراء أنظمة عمليات
 - اختيار مسؤولاً كبيرًا ليكون راعى المشروع
 - ابدأ الاتصالات باكرًا، ومع جميع المعنيين
 - . لا تستعجل الوصول إلى المقاييس. ركز على الأسس الاستراتيجية للمؤسسة أولاً
 - استعن ببيوت الخبرة

,	السعن ببيوت الد
	ملاحظات :





عوامل الفشل، حاول تجنب ما يلي:	
لا تتسرع في تقرير مقاييس الأداء	•
السؤال يجب أن يكون: ما الذي ينبغي علينا قياسه، وليس أية مقاييس من تلك المستعملة اليوم سوف نختار	
التعامل مع كل ما نقوم به اليوم على أنه الاستراتيجية	
شراء أنظمة قياس إلكترونية "لكي تقوم بقياس الأداء لنا."	
تحميل إدارة التخطيط مسؤولية بطاقات الأداء المتوازن	•
الاعتماد على "القص واللصق" والاستعارة من خطط استراتيجية لمؤسسات مشابهة	•
	ملاحظات :
ما التغيير الذي أحتاجه؟	
كيف أؤدي الأمور بشكل مختلف؟	•
هل سارعت بمواجهة المشكلات وحلها؟	•
هل احتاج إلى المزيد من الانضباط؟	•
هل أحتاج إلى قدرات وإمكانيات ومهارات؟	
	ملاحظات :







Lessons from Geese

http://www.youtube.com/watch?v=5rOg4WfNDfM

.حظات :	ملا
شكراً	
wafi.dawood@khda.gov.ae	
حظات :	ملا

الشريك الإعلامى



الراعى الرئيسي



الشريك الاستراتيجى







الراعى الناقل



المتحدثون



















































