



HPG4
برنامج الأداء الحكومي المتميز

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

إدارة الأداء والتميز الحكومي

د/ وافي داوود
رئيس الاستراتيجية والتميز

المعهد
المعرفة Knowledge



mile
madinah institute
for leadership & entrepreneurship

إدارة الأداء والتميز الحكومي

د. وافي داوود

ملاحظات :

نبذة تعريفية (د. وافي داوود)

- عضو مجلس الإدارة – رئيس الاستراتيجية والتميز في هيئة المعرفة والتنمية البشرية.
- بروفيسور مساعد في الجامعة البريطانية في دبي
- محاضر في المعهد القضائي في دبي
- عضو لجنة الاستشاريين بلجنة مجلة الجودة بوزارة الداخلية
- عضو لهيئة المستشاريين في PWC للاستشارات العالمية
- عضو لهيئة المستشاريين في 2the point للاستشارات السويسرية
- عضو لهيئة المستشاريين في Kenexa للاستشارات الأمريكية
- حاصل على الدكتوراه في إدارة وتطوير الأداء المؤسسي من بريطانيا
- خريج برنامج الشيخ محمد بن راشد لإعداد القادة.
- الموظف المتميز في برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز 2004 .
- 6 مؤلفات منشورة عالمياً
- 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.

ملاحظات :

بعض المؤسسات التي تم العمل معها



ملاحظات :

الاستراحة والمناقشة

- الأسئلة والمناقشة
- فترات الإستراحة
- الهاتف النقال

ملاحظات :

أهداف ورشة العمل

- فهم النظريات المختلفة لإدارة الأداء والقدرة على استخدامها في الممارسة العملية
- فهم التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الأداء وكيفية تجاوزها بنجاح
- فهم دورة إدارة الأداء وكيفية التحكم بها
- تطوير الإجراءات والتقارير الخاصة بالأداء بحيث تكون ذات قيمة
- القدرة على تطوير خطط تنفيذية عملية تعتمد على تقارير الأداء

ملاحظات :

جدول أعمال البرنامج التدريبي

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

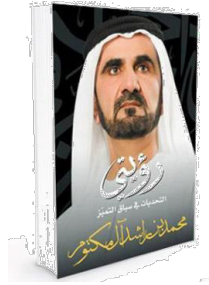
ملاحظات :

مقدمة

معلومات أساسية حول إدارة الأداء

ملاحظات :

”احتضان الإبداع أهل الروتين أعداء لأنفسهم أعداء التطوير . لا شيء يقتل الإبداع واستتباط 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“



صاحب سمو الشيخ / محمد بن راشد آل مكتوم

نائب رئيس الدولة ، رئيس مجلس الوزراء ، حاكم دبي

رؤيتي : التحديات في سياق التميز ص 105

ملاحظات :

فوائد تحقيق النتائج | □

✓ زيادة في الكفاءة

✓ زيادة في الفعالية

✓ كلاهما معاً



✓ زيادة في دخل ومستوى رضا العاملين

✓ زيادة في القيمة المضافة المقدمة لشريحة المتعاملين

✓ زيادة في مساندة المجتمع

✓ زيادة في رضا المتعاملين

الربح للجميع

ملاحظات :

ماذا 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

ملاحظات :

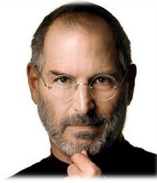
أهمية وضع الأهداف و كتابتها | □



- 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.

ملاحظات :

سر نجاح ستيف جوبز | □



<http://youtu.be/KuNQgln6TL0>

ملاحظات :

ما هي إدارة الأداء ؟

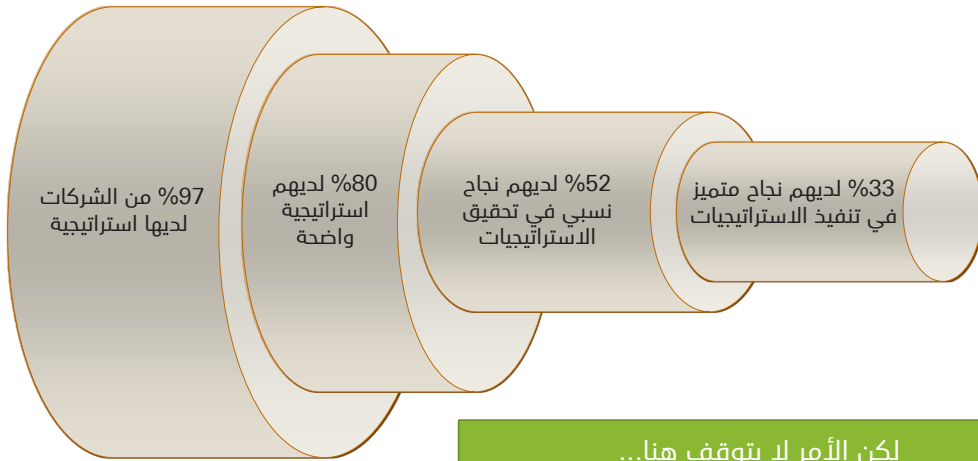


يمكن تعريف إدارة الأداء باختصار :

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

ملاحظات :

حقائق



لكن الأمر لا يتوقف هنا...
فالكثير من الاستراتيجيات تفشل خلال مرحلة التطبيق

ملاحظات :

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

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

ملاحظات :

قياس الأداء

- "يمكنك أن تحير فقط ما يمكنك أن تقيسه"
- "إنك تحصل على نتيجة ما تفحصه"
- "أقل من 10% من الاستراتيجيات التي توضع بفاعلية تُنفَّذ بفاعلية"

مجلة فورنشيون

ملاحظات :

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

ملاحظات :

لماذا لم ينجح تنفيذ الاستراتيجية؟! ... ما الذي حدث!!?



ملاحظات :



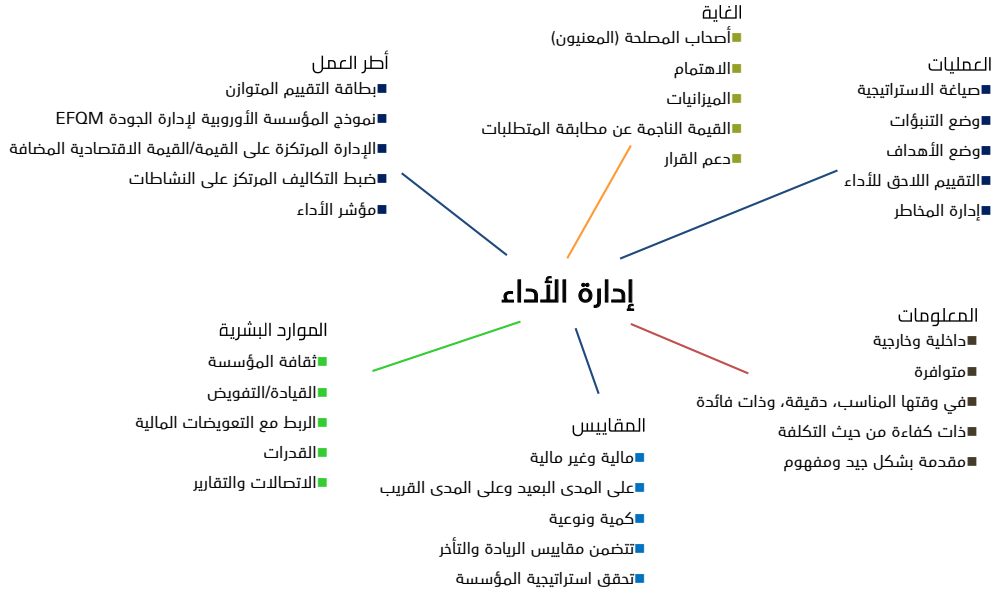
ملاحظات :

العناصر الأساسية - إدارة تنفيذ الاستراتيجية

- الغاية
- أطر العمل
- العمليات
- المقاييس
- الموارد البشرية
- المعلومات

ملاحظات :

إدارة تنفيذ الاستراتيجية



ملاحظات :

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 الأدلة 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 الفعالة 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 الوطني**

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

ملاحظات :

إدارة تنفيذ الاستراتيجية : إطار العمل

• 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.»

• البساطة

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

• المرونة

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

• النقاشات

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

• تحديد إطار عمل لإدارة الأداء:

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

• التحديات:

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

ملاحظات :



KitKat Story

<http://www.youtube.com/watch?v=B8m3-bysZPc>

ملاحظات :

إدارة تنفيذ الاستراتيجية : العمليات

• أمثلة عن الممارسات المثلى:

- **الأفعال**
«اختر الأفعال التي تحقق الأولويات... اعمل لتعرف الجميع بالصورة المثالية لعمل يوم رائع»
- **ترتيب الأولويات**
«عين التركيز على ما يهم، وترتيب الأولويات وتنفيذ الخطوات.»
- **ربط التقارير بما هو مهم**
«لقد قررنا... ما نريد أن تتضمنه التقارير المرفوعة لنا»
- **عبر الأقسام**
«... عبر الأعضاء بوضوح عما يريدون... مطلوب من المدراء التعامل مع القضايا التي تعبر الحدود بين الأقسام...»

• تكامل عمليات الإدارة

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

• التحديات

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

ملاحظات :

إدارة تنفيذ الاستراتيجية : المقاييس

• أمثلة عن الممارسات المثلى:

- **لا تساوم**
«... تكون البداية مع ما نريد تحقيقه ثم وضع طريقة تمكنا 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.»

• قياس 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

ملاحظات :

إدارة تنفيذ الاستراتيجية : الموارد البشرية

• أمثلة عن الممارسات المثلى:

- **التفويض**
«يجب إسناد جزء من المسؤولية للموظفين لتطوير المؤشرات ووضع الأهداف.»
- **فرص التعلم**
«تتطلب إدارة الأداء الفعالة أيضاً مقارنة من قبل الأعضاء... (والتي) يجب ألا تغلق الباب أما فرص التعلم.»
- **الحوافز**
«تقديم الدعم والحوافز للمدراء من المستوى المتوسط»
- **ثقافة الأداء**
«مساعدة الأشخاص لتقديم الأداء الأفضل... خلق مناخ يسمح لكم بتمكين أنفسهم.»

• تمكين الأشخاص من تقديم أفضل ما لديهم:

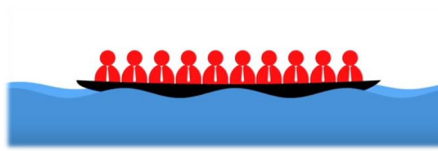
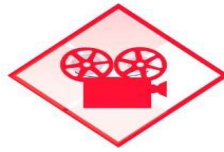
- ثقافة المؤسسة
- القيادة/ التفويض
- الربط مع التعويضات المالية
- القدرات
- الاتصالات والتقارير

• التحديات

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

ملاحظات :

The value of people engagement



<http://youtu.be/y4nwoZ02AJM>

ملاحظات :

إدارة تنفيذ الاستراتيجية : المعلومات

• أمثلة عن الممارسات المثلى:

- **التأمل**
«أحياناً يكون تخصيص ساعة من الزمن مع الزملاء للتفكير حول «ماذا يحدث حقاً هنا؟» يمكن أن يمنحك 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، وتقدم ما يمكن فعله لتصحيح الأمور.»

• استخدام المعلومات لتكوين السياق المناسب لمقاييس الأداء

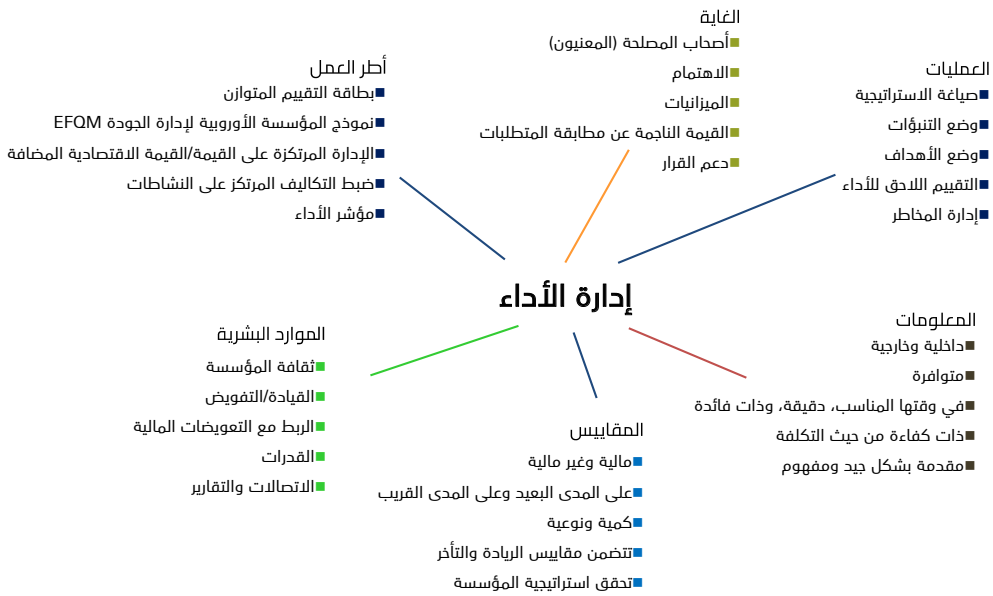
- داخلية وخارجية
- متوافرة
- في وقتها المناسب، دقيقة، وذات فائدة
- ذات كفاءة من حيث التكلفة
- مقدمة بشكل جيد ومفهوم

• التحديات

- المقاييس دون سياق مناسب لا قيمة لها
- تحصيل الفهم الجيد يتطلب وقتاً
- تقديم ما نحن بحاجة له بدلاً من تقديم كل ما هو متاح في كل الأوقات.

ملاحظات :

إدارة تنفيذ الاستراتيجية



ملاحظات :

تمرين:

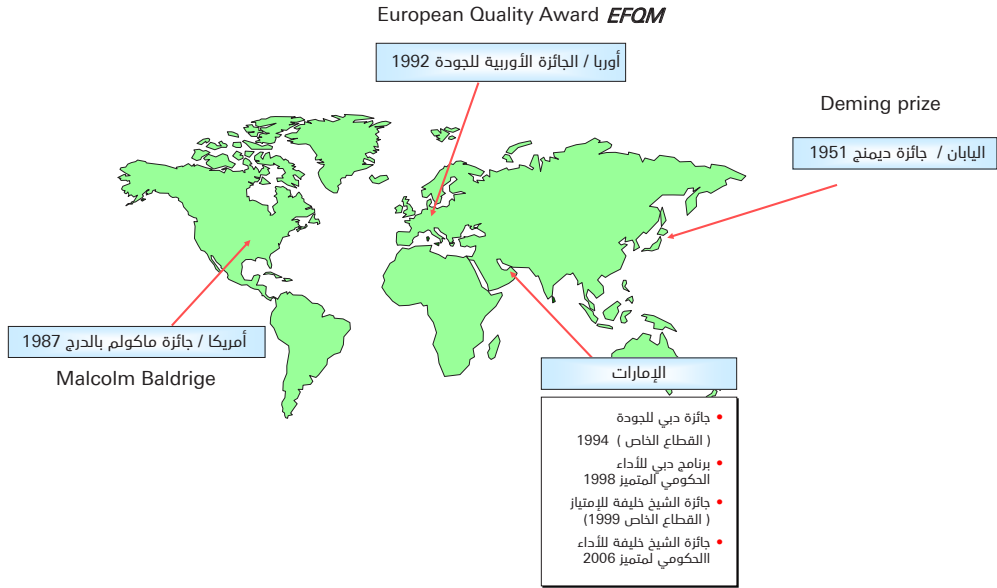
ما هي العناصر الأساسية المطلوبة لإدارة الأداء في
مؤسستك؟

ملاحظات :

التميز المؤسسي

ملاحظات :

أكثر من 86 دولة تطبق برامج للجودة والتميز في العالم

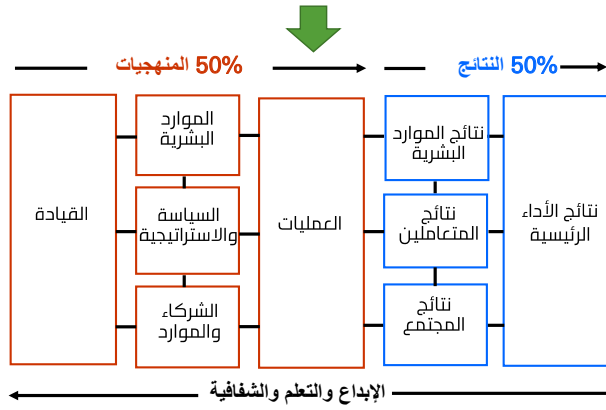
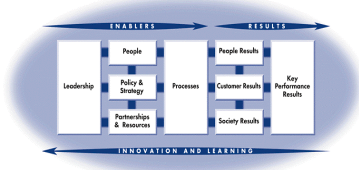


ملاحظات :

في سطور EFQM

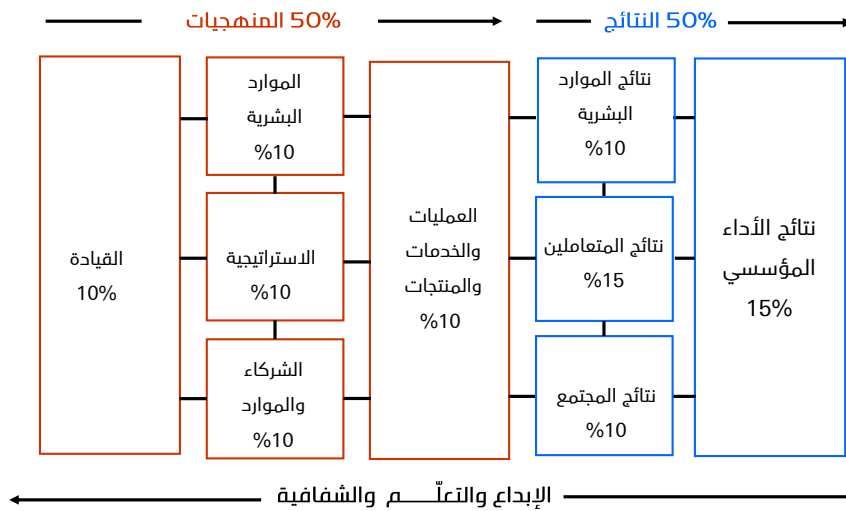
- تأسس في عام 1989 من قبل 14 شركة أوروبية رائدة
- لتحفيز المؤسسات الأوروبية في تطبيق مبادئ التميز المؤسسي
- لتطور القدرة التنافسية للمؤسسات الأوروبية في الأسواق العالمية مقابل المؤسسات الأمريكية واليابانية
- مدعومة من المفوضية الأوروبية
- طبقت رسمياً عام 1991
- أول جائزة منحت عام 1992 للمؤسسات الفائزة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

ملاحظات :



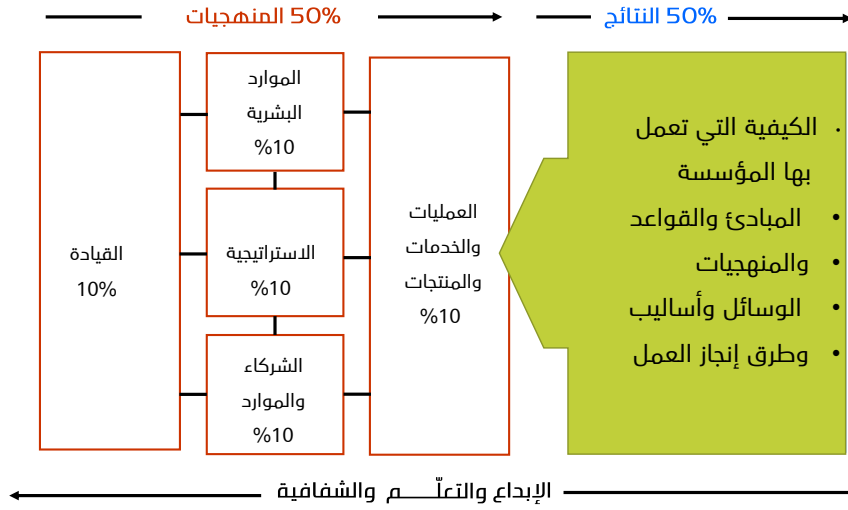
ملاحظات :

□ | نموذج التميز الأوروبي



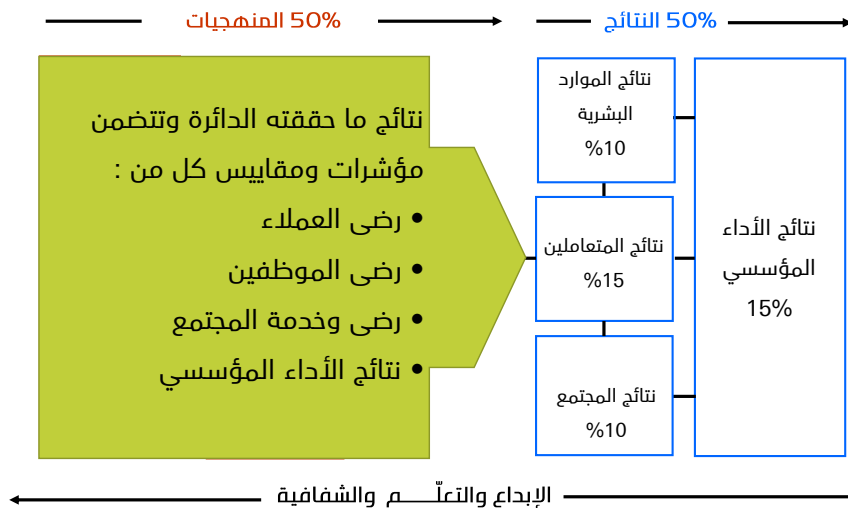
ملاحظات :

نموذج التميز الأوربي



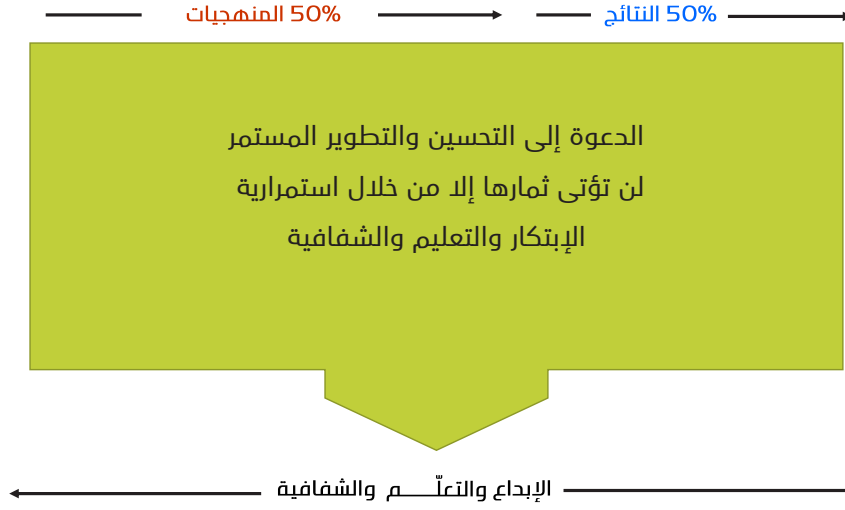
ملاحظات :

نموذج التميز الأوربي



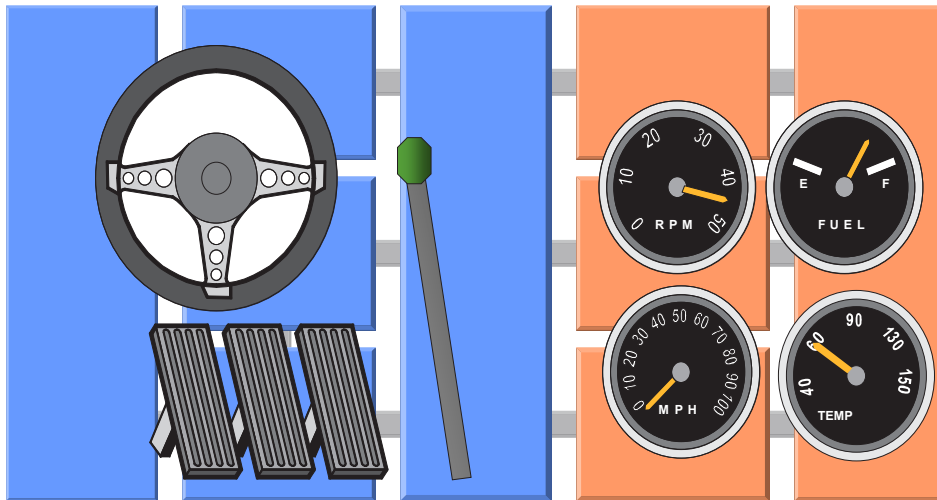
ملاحظات :

نموذج التميز الأوربي



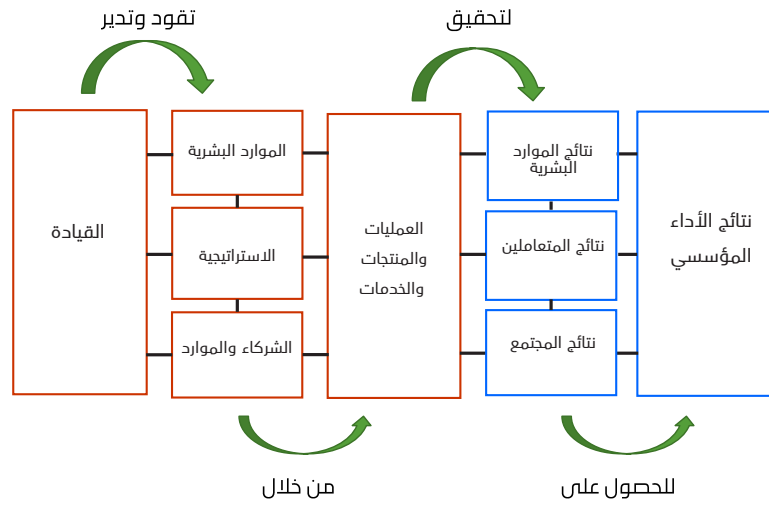
ملاحظات :

نموذج التميز الأوربي

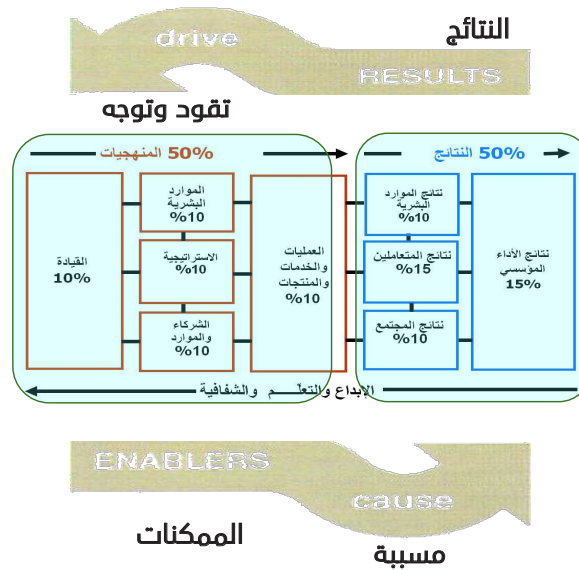


ملاحظات :

نموذج التميز الأوربي

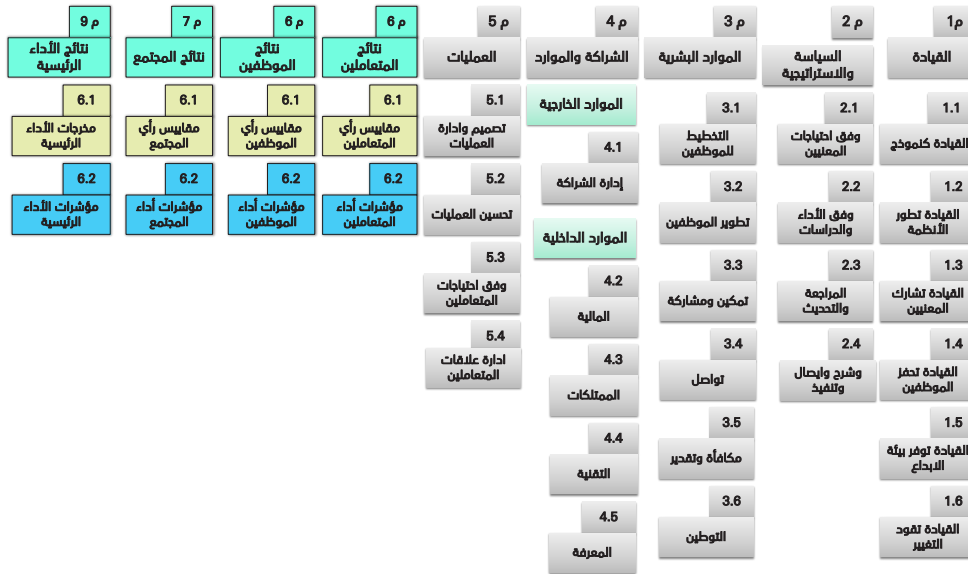


ملاحظات :



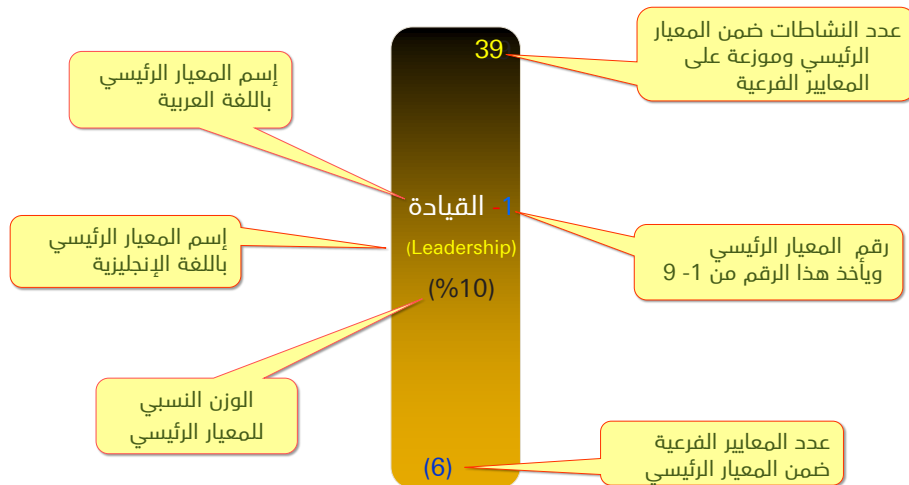
ملاحظات :

هيكلية معايير نموذج التميز



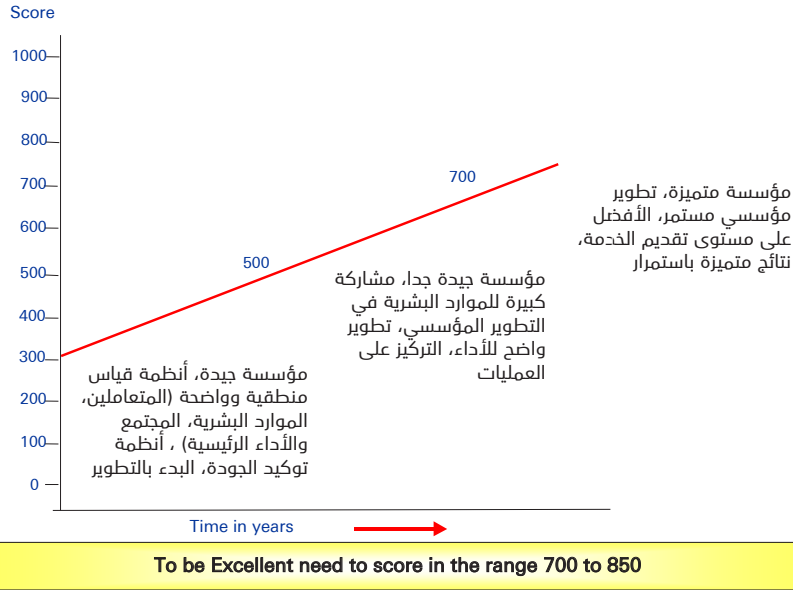
ملاحظات :

مكونات وعناصر نموذج التميز



ملاحظات :

EFQM® مهنى النضج المؤسسى لـ



ملاحظات :

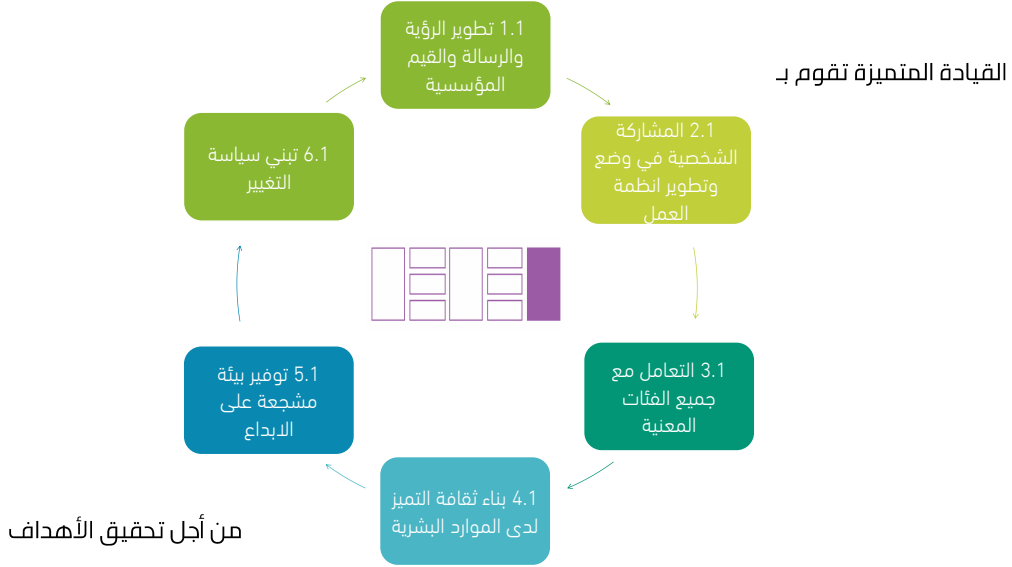
المعيار الأول – القيادة (LEADERSHIP)



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 المدراء والمشرفين على جميع المستويات في الجهة الاتحادية المتميزة يعتبر عنصراً أساسياً في عملية تقييم معيار القيادة، ويتضمن هذا المعيار الرئيسي المعايير الفرعية التالية:

ملاحظات :

المعيار الأول – القيادة (LEADERSHIP) | □



ملاحظات :

المعيار الأول – القيادة (LEADERSHIP) | □



1/1- كيف طوّرت القيادة العليا رؤية ورسالة الجهة وقيمها المؤسسية وحددت أهدافها وقدمت القدوة الحسنة لثقافة التميز؟
ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:

▪ 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	الأخذ بالملاحظات

ملاحظات :

المعيار الأول – القيادة (LEADERSHIP)



1/2 – المشاركة الشخصية للقادة في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل

ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:

- وضع الهيكل التنظيمي الملائم لتنفيذ السياسة والاستراتيجية



ملاحظات :

المعيار الأول – القيادة (LEADERSHIP)



1/3 – كيف تتعامل القيادة مع جميع الفئات المعنية (المتعاملين، الشركاء،

الموردين، المجتمع) وكيف تؤكد التزامها بتحقيق رضائهم وتعاونهم؟

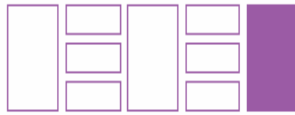
ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:

- التعاون مع الجهات الأخرى للقيام بمشاريع ومبادرات تطوير مشتركة.



ملاحظات :

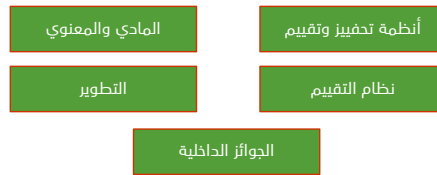
المعيار الأول – القيادة (LEADERSHIP) | □



1/4- كيف تبني القيادة ثقافة التميز لدى الموارد البشرية؟

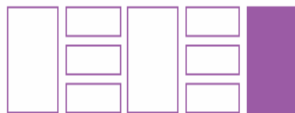
ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:

- الجهود الشخصية للقيادة في تحفيز ومكافأة وتقدير إنجازات الموارد البشرية وخلق فرق العمل بالأسلوب والتوقيت المناسب، بما في ذلك ضمان التقييم العادل والدقيق للأداء السنوي للموارد البشرية



ملاحظات :

المعيار الأول – القيادة (LEADERSHIP) | □



1/5- كيف تقوم القيادة العليا بتوفير بيئة ملائمة مشجعة على الإبداع؟

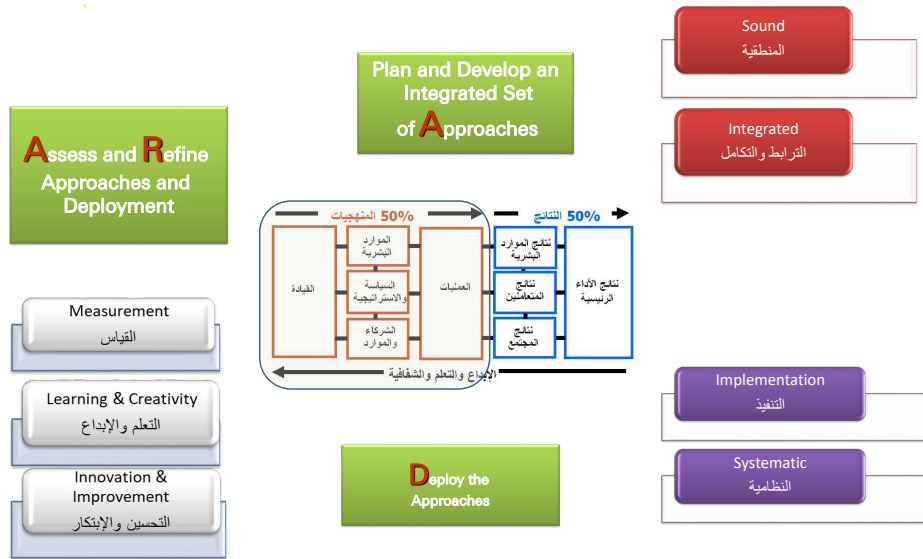
ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:

- توفير الموارد اللازمة للإبداع.



ملاحظات :

تقييم المنهجيات



ملاحظات :

منظومة الجيل الرابع للتميز الحكومي

ملاحظات :

منظومة الجيل الرابع للتميز الحكومي بدبي



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

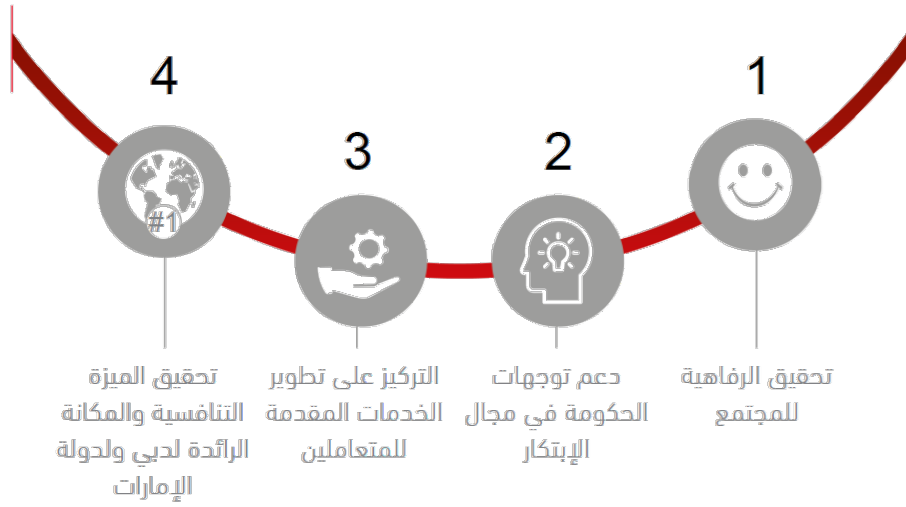
ملاحظات :

لماذا أطلق على المنظومة تسمية الجيل الرابع



ملاحظات :

أهداف منظومة التميز الحكومي

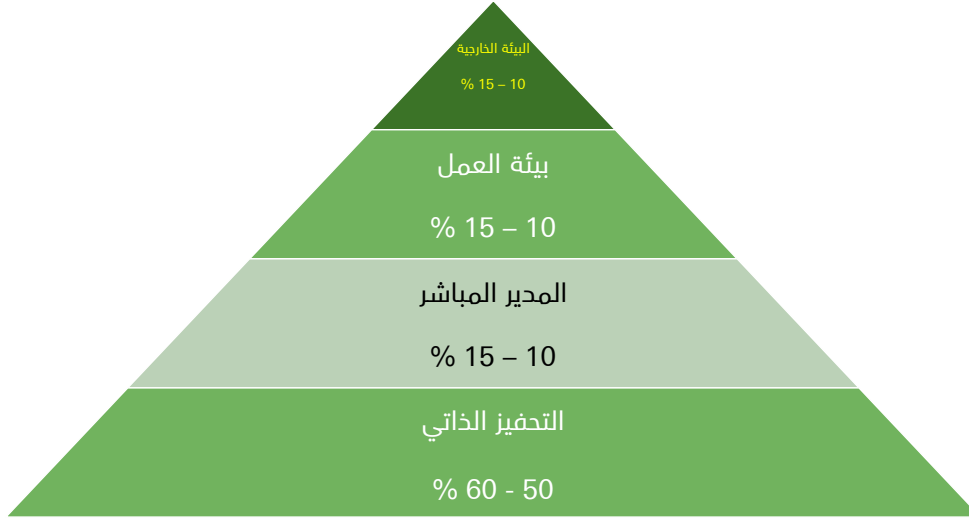


ملاحظات :

المعوقات وكيفية التغلب عليها

ملاحظات :

المحفزات في طريق تحقيق الأهداف



ملاحظات :

عوامل النجاح

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

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 والاصق" 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>

ملاحظات :

شكراً

wafi.dawood@khda.gov.ae

ملاحظات :

الشريك الإعلامي



الراعي الرئيسي



الشريك الاستراتيجي



مدينة المعرفة الاقتصادية
Knowledge Economic City



الراعي الناقل



المتحدثون



شركاء النجاح



f t in g+ y @milemadinah | www.mile.org



mile
madinah institute
for leadership & entrepreneurship