



هيئة
الإمارات
للهوية
EMIRATES
IDENTITY
AUTHORITY



الإمارات

شركاء في بناء أمن واقتصاد

القيادة المبدعة

المؤتمر والمعرض الأول للإبداع والإبتكار "بصمة مبتكر"

تاريخ المؤتمر: ٤ - ٥ ديسمبر ٢٠١٢

تاريخ العرض: ٤ ديسمبر ٢٠١٢ الساعة: ١:٣٠ - ٢:٠٠ مساءً

مكان انعقاد المؤتمر: جامعة الإمارات، العين، الإمارات العربية المتحدة.



- العالم الجديد ومفهوم القيادة الإدارية المؤسسية

- نماذج وأنماط القيادة

- واجبات وصفات القائد الإداري المبدع

- تركيز القائد المبدع؟

- نافذة التميز المؤسسي



• العالم الجديد ومفهوم القيادة الإدارية المؤسسية

• نماذج وأنماط القيادة

• واجبات وصفات القائد الإداري المبدع

• تركيز القائد المبدع؟

• نافذة التميز المؤسسي



- نعيش اليوم في زمن مختلف.. زمن تغيرت به المفاهيم عما كانت عليه قبل سنوات قليلة مضت..
- تتسارع بهذا العالم وتيرة التغيير مع تطور العلوم والتكنولوجيا.

حقيقة واقعة ...



- في ظل **التحولات** التي يشهدها العالم..
لاسيما الاقتصادية.. باتت معظم
مؤسسات اليوم تواجه تحديات
متشابهة ومعقدة ..

- أبرز التحديات: القيادة الإدارية
المؤسسية والتي تستطيع أن تتعامل
بديناميكية مع **محركات التنافسية**
والعالم المتقلب والمتغير !.

مفهوم القيادة الإدارية المؤسسية؟



- أصبح مفهوم القيادة الإدارية المؤسسية، مرتبطا **بتطور الدول والاقتصاد** ..

- بدونها: تكون الدول والمؤسسات أكثر عرضة **للفوضى ويهدد وجودها** ..

الفرق بين القيادة والإدارة – كونر [Kotter]

القائد

- يتولى الإبداع والابتكار
- يعمل على التطوير والتحسين
- يعتمد على الناس
- يعتمد على الثقة

فيقوم بالأشياء الصحيحة

Doing the right things right

المدير

- يمارس الإدارة
- يحافظ على الوضع الراهن ويصونه
- يعتمد على الأنظمة والاجراءات
- يركز على الضبط والرقابة

يؤدي المهام بطريقة صحيحة

Doing the right things

"عملية التأثير في نشاطات الأفراد والفرق
وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف معينة."



فن استمالة الرؤوسين و**خلق التعاون وروح الفريق لإنجاز المهام الموكلة إليهم ..**

**وإيجاد الحماس والرغبة والاندفاع
وتنمية المهارات والخبرات لتمكين
عنصري الكفاءة والفعالية.**

ماذا يفعل القائد !



- يفكر أولاً ..
- ثم يقرر ..
- تليها التحرك بسرعة ..
- وأخيراً .. يراجع ..



- يفكر أولا .. (استكشاف)
- ثم يقرر .. (تقييم واختيار)
- تليها التحرك بسرعة .. (ديناميكية)
- وأخيرا .. يراجع .. (تحليل)

هل القيادة موروثة أو مكتسبة ؟

القيادة علم وفن ، فهي إذن قابلة للتعلم ، وتؤثر في تعلمها فذه العوامل:

5

الفشل

4

التجريب

3

التدريب
الموجه

2

التعليم

1

الفطرة والطفولة
المبكرة

وأخيراً.. فإن عملية تعليم القيادة عملية طويلة وتستمر بخطوات كثيرة تشمل:

4

التدبير يصقل السلوك
في مجالات محددة
مثل فن الاتصال

3

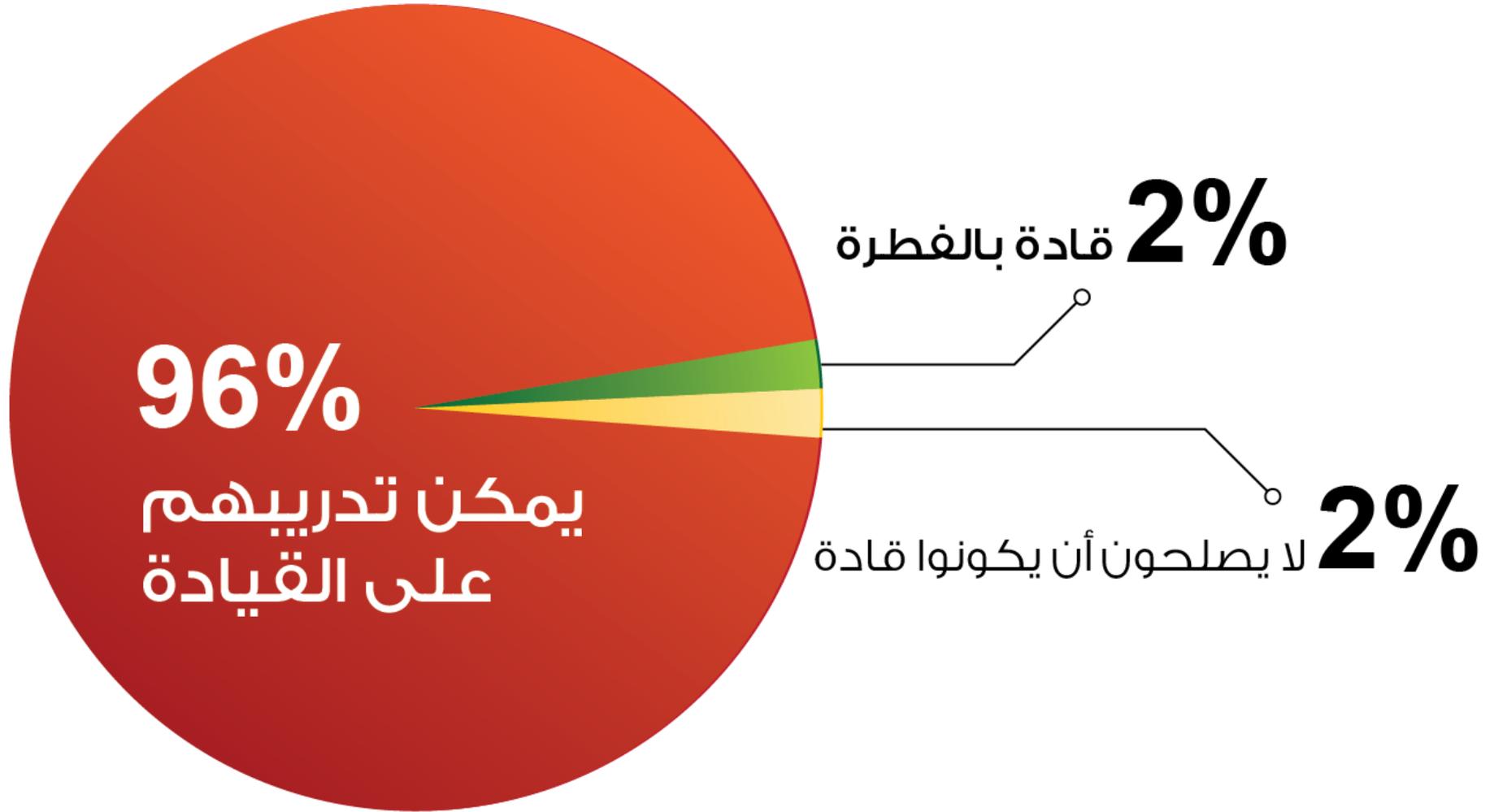
الخبرة توفر الحكمة التي
تأتي من تحول المعرفة
الى تطبيق واقعي

2

الفنون والعلوم تصنع
الأساس العريض للمعرفة

1

الوراثة وخبرات الطفولة
المبكرة وتوفر الميل للقيادة





• العالم الجديد ومفهوم القيادة الإدارية المؤسسية

• نماذج وأنماط القيادة

• واجبات وصفات القائد الإداري المبدع

• تركيز القائد المبدع؟

• نافذة التميز المؤسسي

نماذج القيادة .. ٤ نماذج إدارية ..

المساند

المدرّب

المفوض

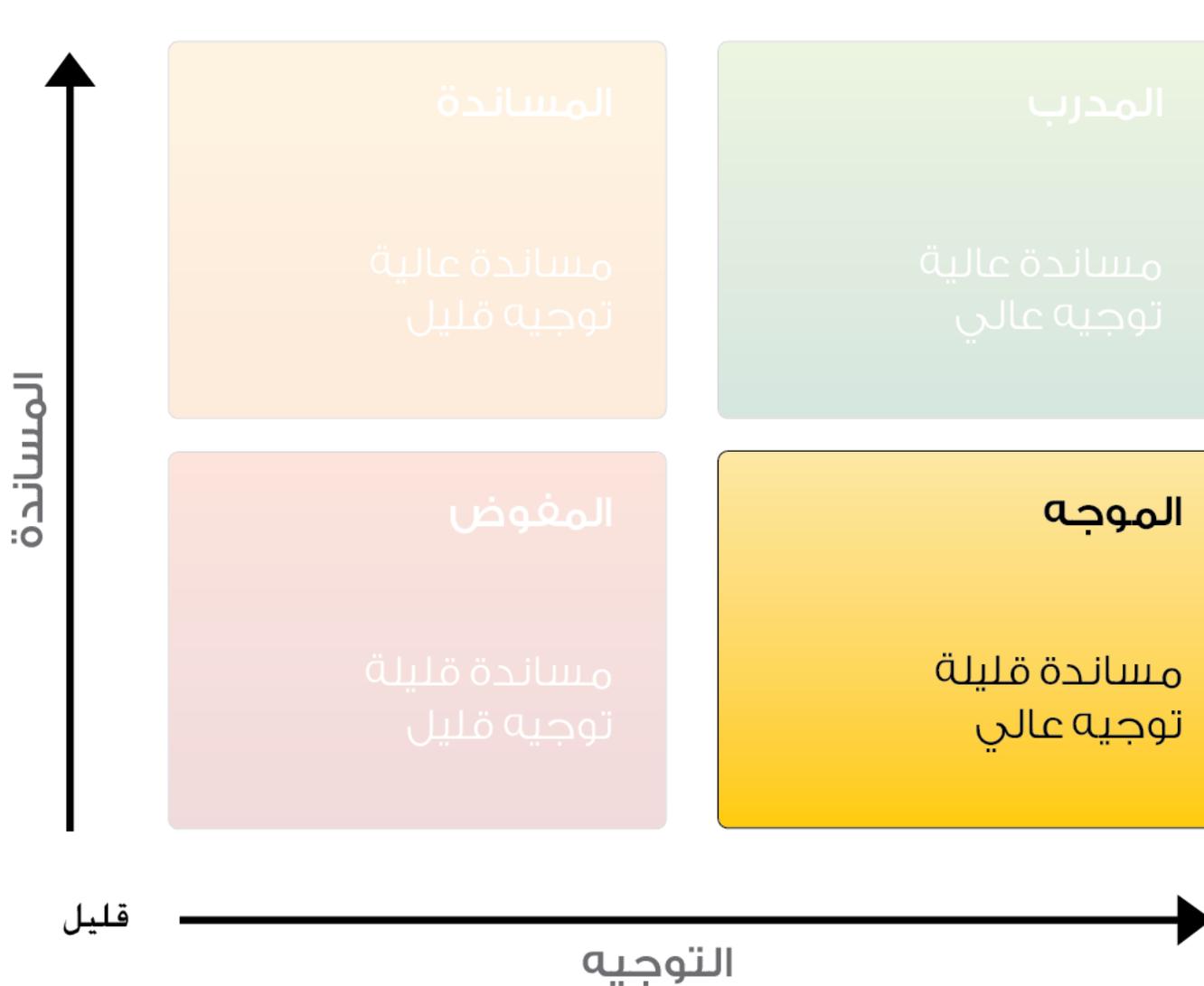
الموجه

النموذج الأول: القائد المدرب [Coaching]



- **يشرح** القائد لماذا نقوم بأداء العمل
- يقوم **بتشجيع** الأداء الصحيح لبناء احترام الافراد لأنفسهم
- يقوم **بالمتابعة** اللصيقة لأداء الافراد لإنهاء واجباتهم
- يقوم **بإشراك الأفراد** في اتخاذ القرارات لزيادة التزامهم بتقديم الاداء المميز ولتطوير مهاراتهم.

النموذج الثاني: القائد الموجه [Directing]



- **يوجه ويحدد ويراقب إنجاز المهام.**
- **تشجيع مستمر وتغذية عكسية.**
- **اتخاذ القرارات السريعة التي لا تحمل الانتظار.**
- **بيئة تفتقد إلى الكفاءة، ولكن تتميز بالحماس والالتزام.**

النموذج الثالث: القائد المفوض [Delegating]



- التعليمات قليلة والدعم كبير
والقرار بيد الفرد.

- تركيز على تدريب وتنمية
مهارات الآخرين.

- **يمنح** القائد السلطات
والصلاحيات للآخرين

- يقوم بالتشجيع والدعم
والمساندة للأفراد.

- يقوم **بالمتابعة** ودراسة تقارير
الأداء.

- يستخدم هذا النموذج مع الأفراد
ذوي الأداء المميز ولديهم
الالتزام، وكذلك الراغبين في
العمل في المشاريع.

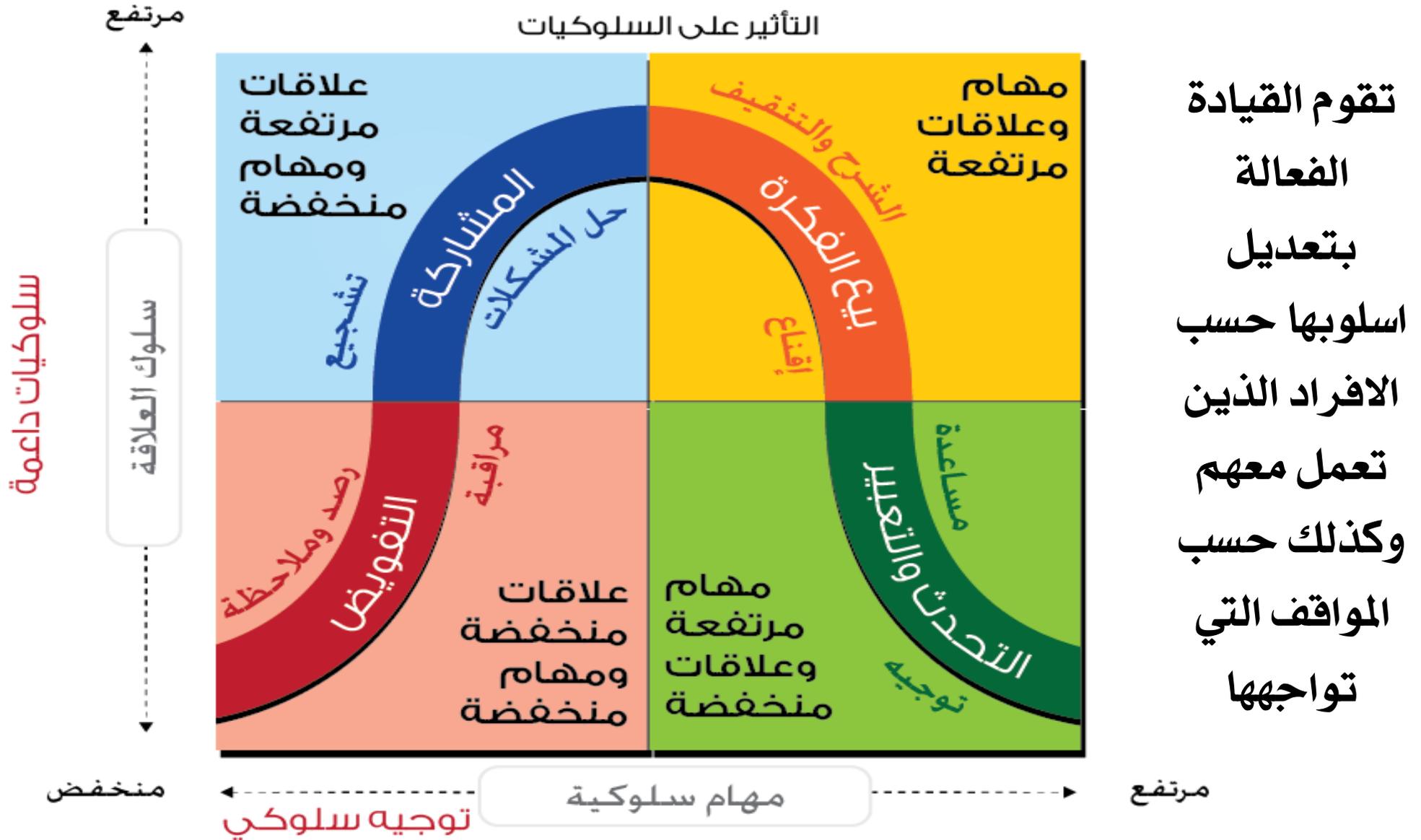
النموذج الرابع: القائد المساند أو المشجع [Facilitating]



- **تسهيل ومساندة** جهود الموظفين ويتشارك معهم في **تحمل مسؤولية القرارات** المتخذة.

- **الاستماع** للموظفين، وتوفير **الدعم والتشجيع** المستمر.
- يستخدم هذا النموذج مع الأفراد الذين لديهم الكفاءة ولكن **تنقصهم الثقة والحماس**.

القيادة الديناميكية ..



تقوم القيادة
الفعالة
بتعديل
اسلوبها حسب
الافراد الذين
تعمل معهم
وكذلك حسب
المواقف التي
تواجهها



• العالم الجديد ومفهوم القيادة الإدارية المؤسسية

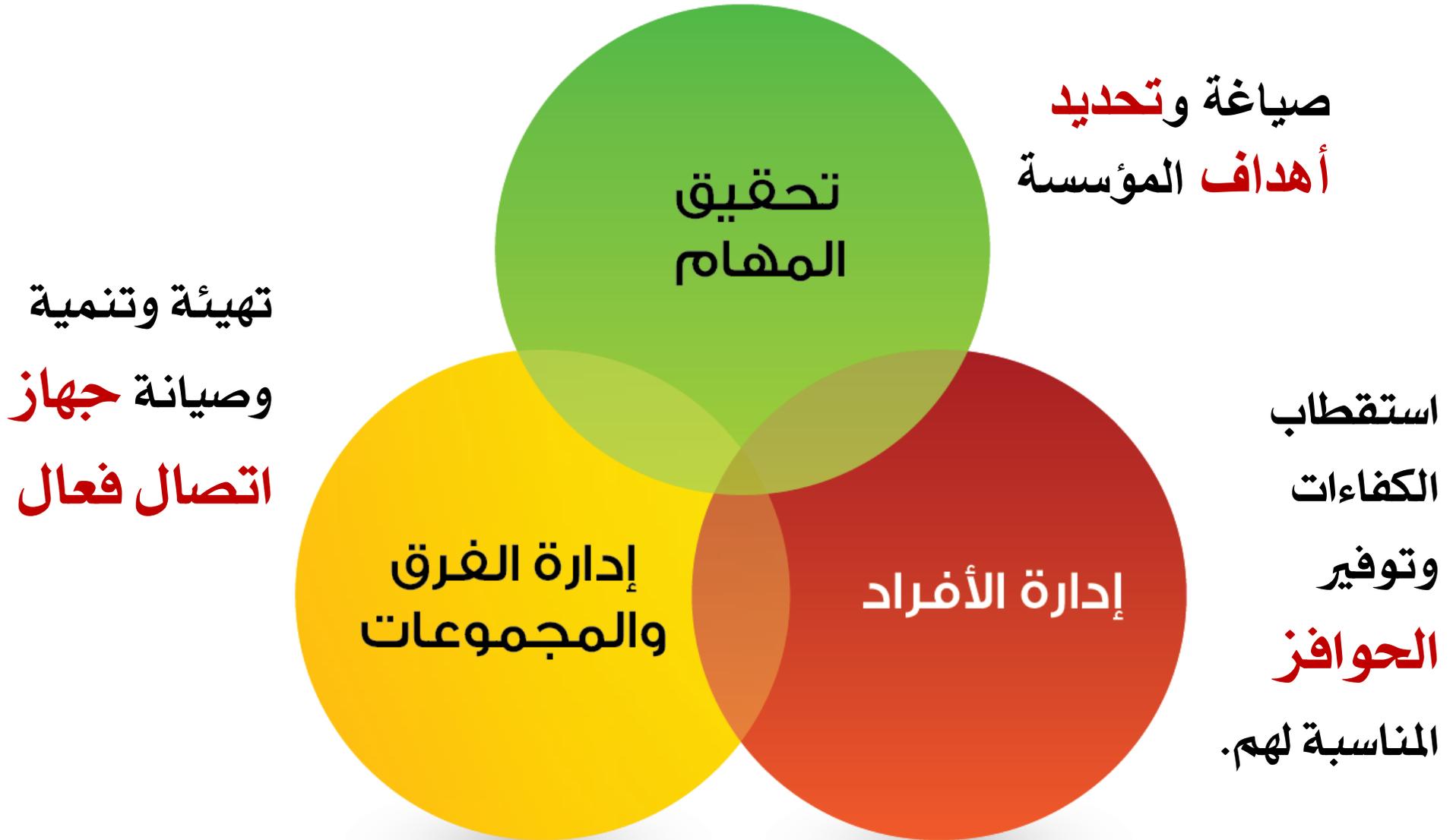
• نماذج وأنماط القيادة

• **واجبات وصفات القائد الإداري المبدع**

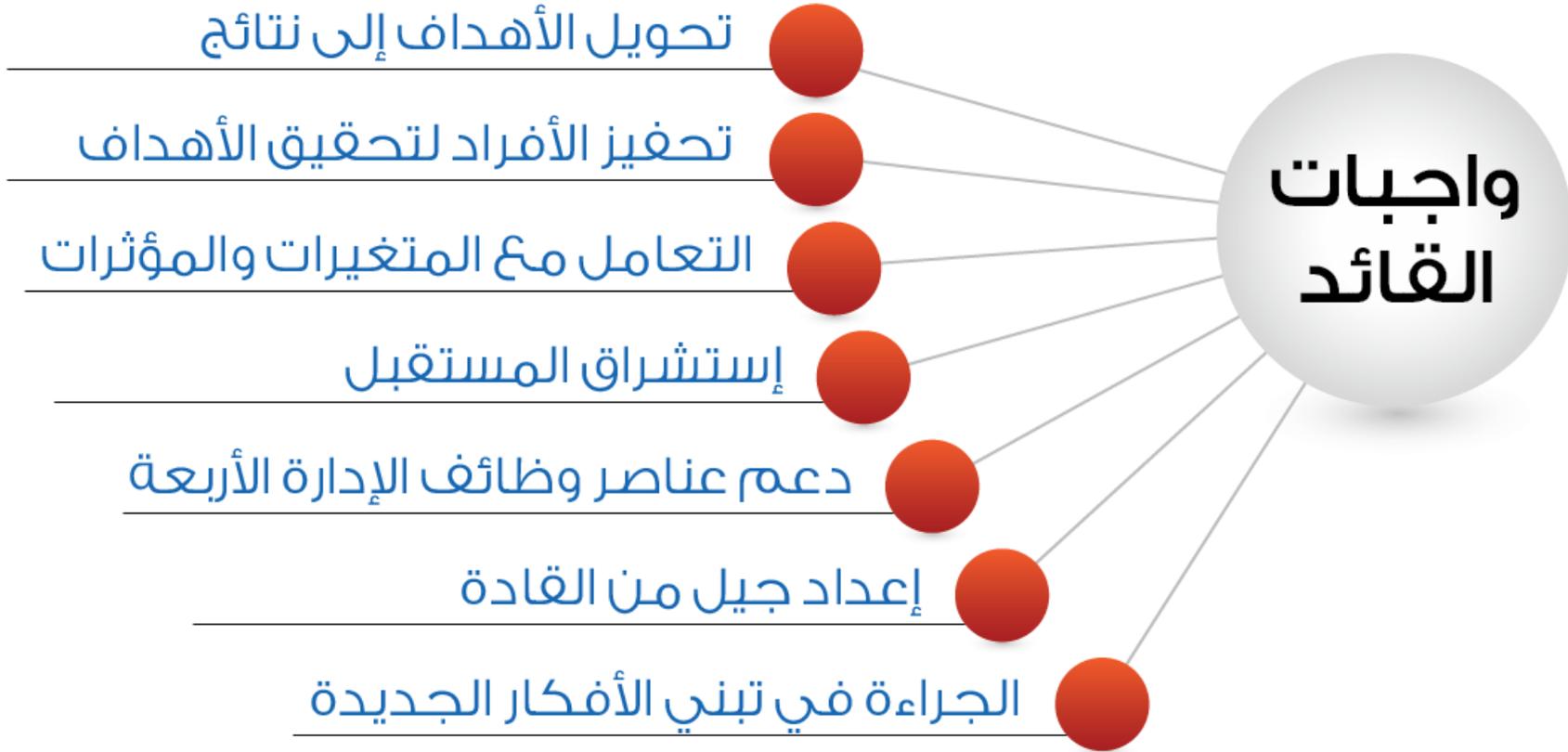
• تركيز القائد المبدع؟

• نافذة التميز المؤسسي

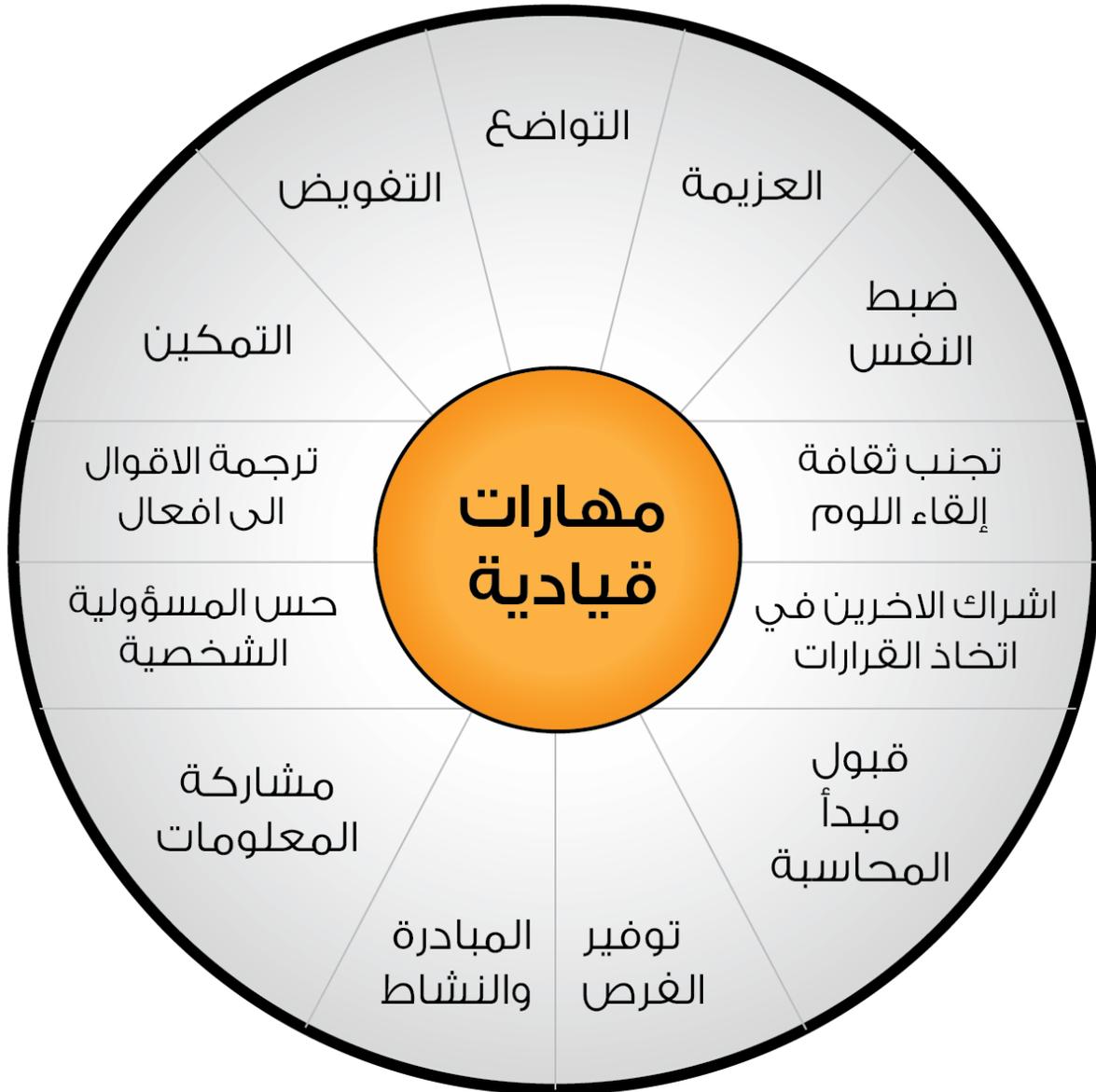
نموذج القائم [Action-Centred]



واجبات القائد المبدع ؟

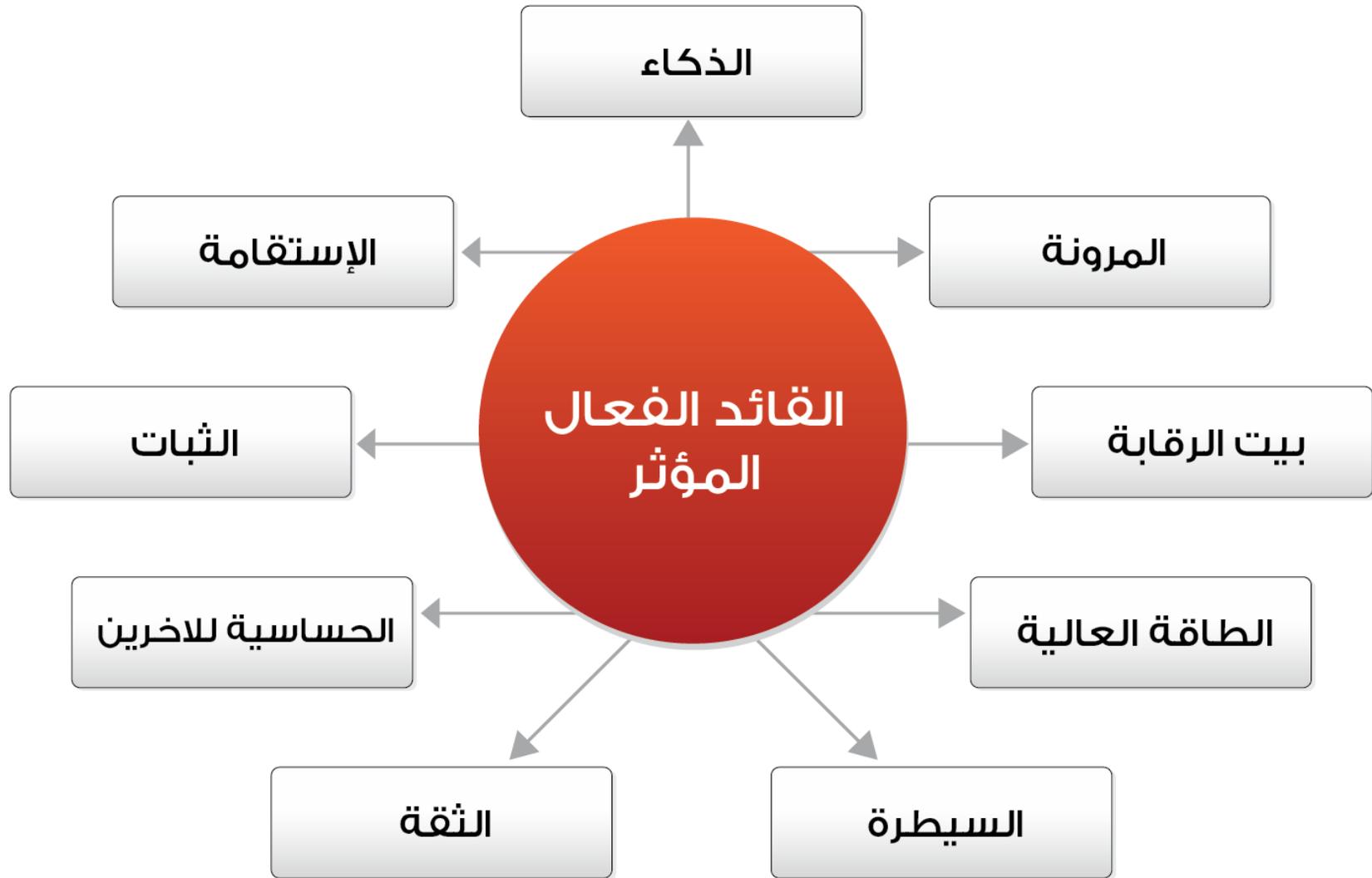


أهم صفات القادة في العصر الحديث



يجب أن يكون
الأفراد
هم الأمر
الوحيد والأهم
الذي يفكر فيه القائد ...
لأنهم الأساس الذي يكون
المؤسسة ...

صفات القيادة الفعالة





• العالم الجديد ومفهوم القيادة الإدارية المؤسسية

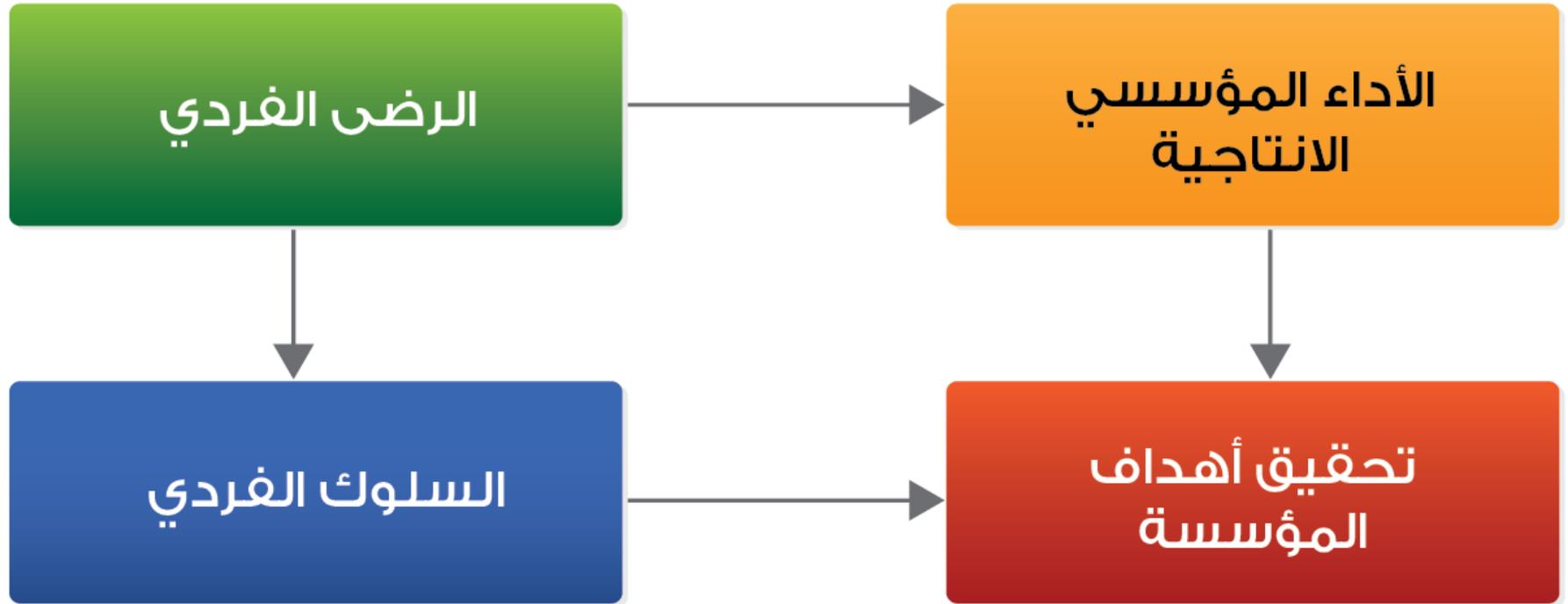
• نماذج وأنماط القيادة

• واجبات وصفات القائد الإداري المبدع

• **تركيز القائد المبدع؟**

• نافذة التميز المؤسسي

مهارات القائد المنمیز في الأداء



الالتزام:

الوعي الذاتي، معرفة الاتجاه،
وضع خطة، القيادة بالقدوة،

النتائج:

محصلة الإلتزام والموثوقية
والشغف والذكاء العاطفي

الشغف والذكاء العاطفي :

العمل كهواية ،
استخدام المواهب،

الموثوقية:

تنفيذ الوعود، الشرح والاعتذار عندما
لا تتمكن من الوفاء بوعدك

الرؤية المستقبلية وإستشراف المستقبل

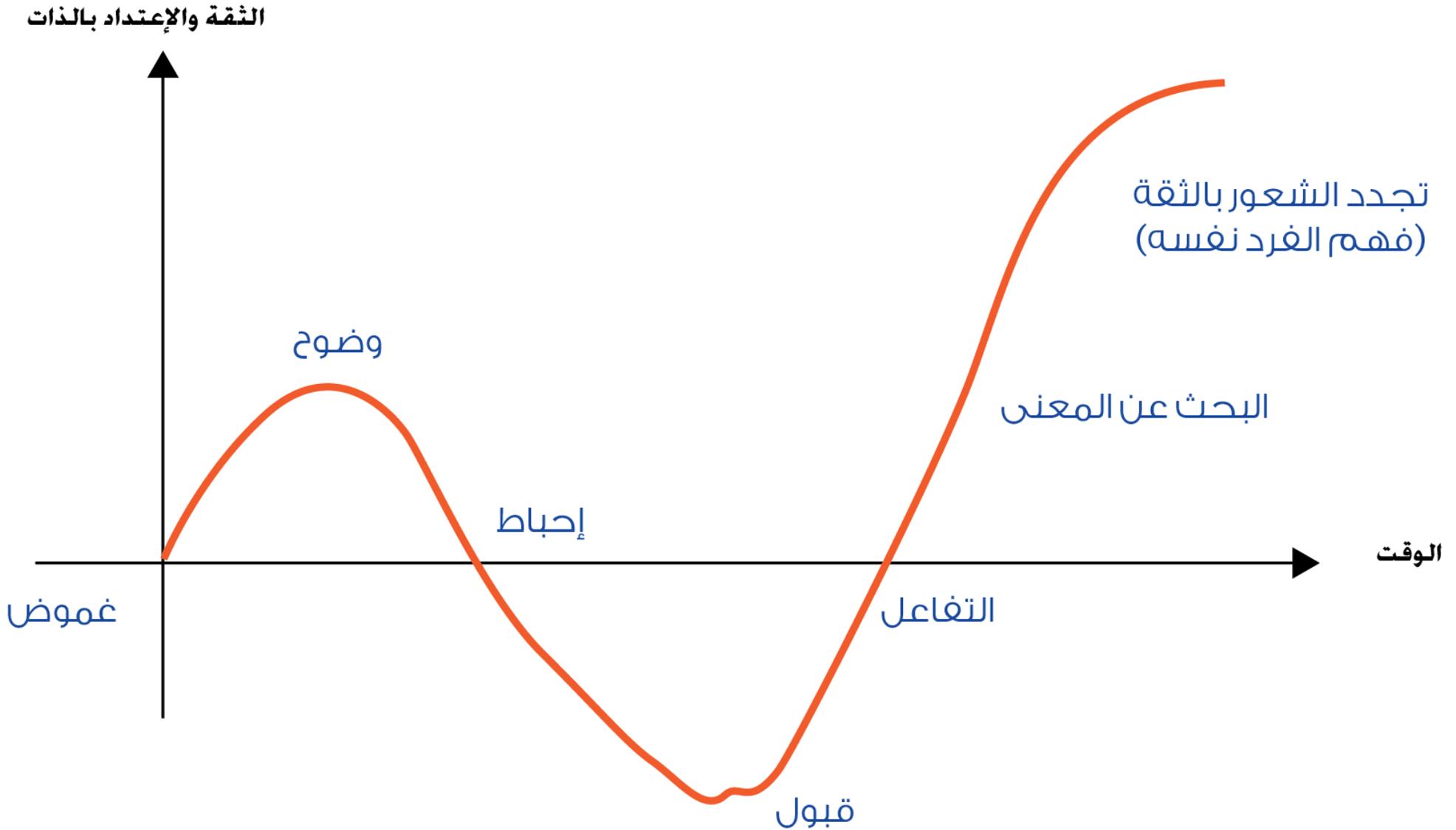
تصميم رسالة المنظمة

زراعة الابتكار ضمن ثقافة المنظمة
والتعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات

تقليل اعتماد العاملين على القادة الرسميين
وتحفيزهم على المبادرة

اقتراح برامج تدريبية لتحويل المديرين إلى قادة

مراحل التغيير



خطة كونر الثمانية لإدارة التغيير

تنفيذ (أداء)

4



الأهتمام
بالإطار
المؤسسي في
العمليات
والسلوكيات

تعزيز التقدم من خلال
تبني وتشجيع العزم
والإصرار ونشر ما تحقق
وما هو قادم

التخطيط لإيجاد
إنجازات سريعة
لتحفيز الفرق

تمكين الخطة
من خلال وضع
الأسس
والتخلص من
العوائق



3

ممارسة

مشاركة

1



إيجاد الشعور
والحاجة
للإستعجال
(التغيير)

تشكيل وإيجاد
فريق لإحداث
التغيير

وضع رؤية
واستراتيجية

خطة الاتصال
ونشر الرؤية

2

تقاسم

• الحاجة ؟

• الرؤية المستقبلية

• نشر الرؤية والخطة

• علاقة الإدارة مع الأفراد

• قوة الدفع (Quick Wins)

• لتفادي المقاومة

• العقبات الإدارية

• التركيز والإلتزام

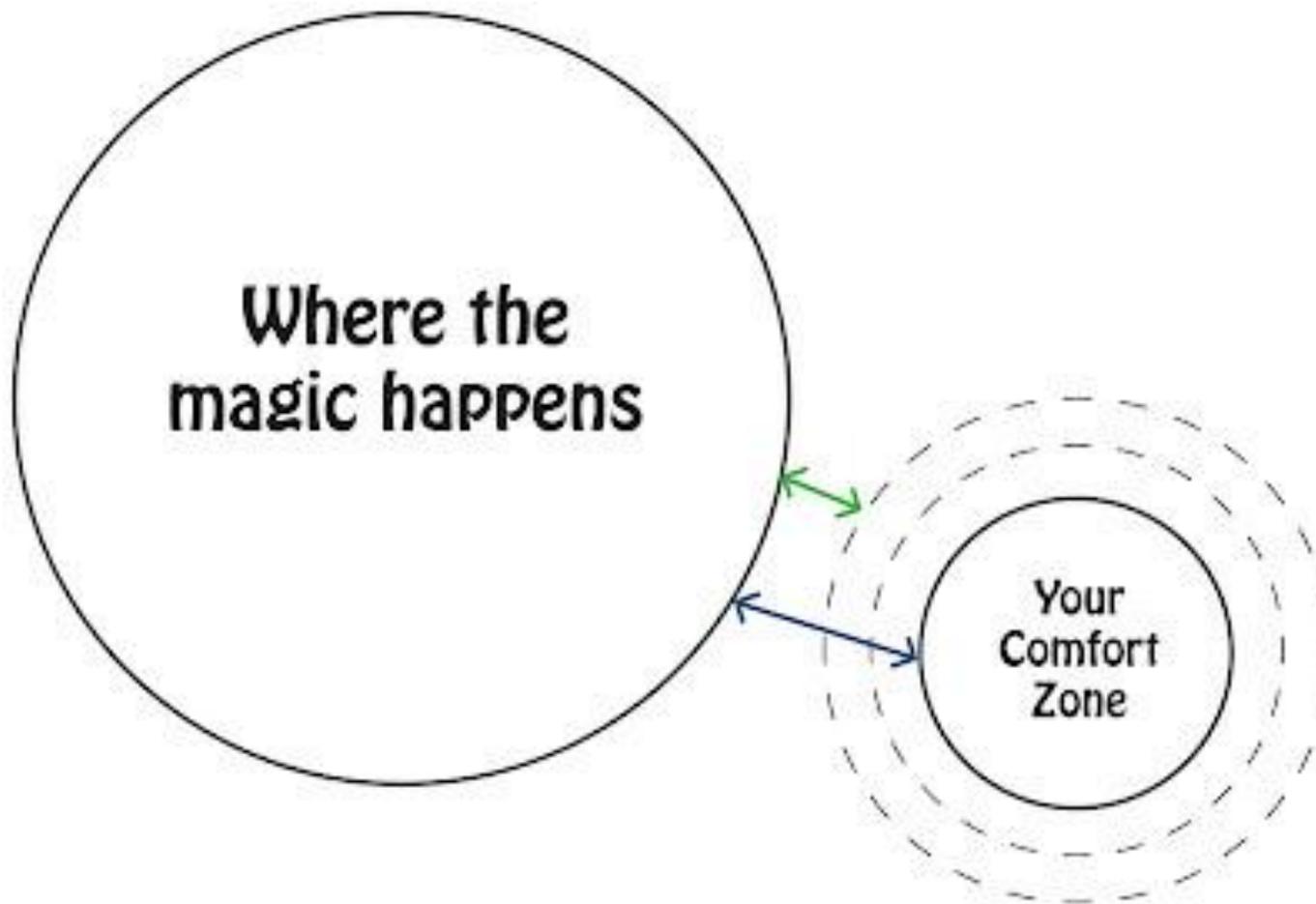
• غرس التغيير في ثقافة

المؤسسة

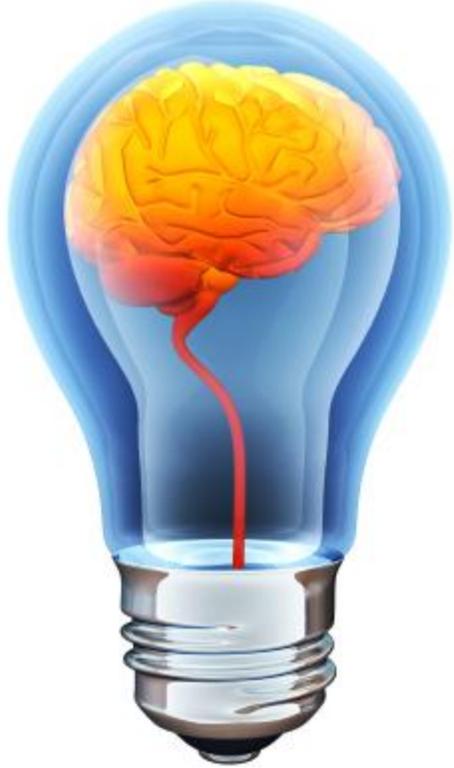


الثقافة المؤسسية

أهمية التأثير على الثقافة الفردية



الثقافة المؤسسية



- إدراك القائد بأهمية الاتصال الداخلي كأداة لا غنى عنه لتحقيق التميز المؤسسي .
- استخدام العلاقات المباشرة مع الموظفين لترسيخ الثقة المؤسسية وبناء علاقات داخلية مؤسسية مثمرة .
- يحقق القائد نتائج التغيير من خلال الاستخدام الفعال لمهارات الاتصال والتواجد الشخصي والتشجيع والتعاطف .
- مساهمة القائد في بناء مفهوم المؤسسة المتعلمة من خلال نشر المعرفة وفتح الباب للإبداع .

10%

المستوى التنظيمي / المؤسسي
العلامات الظاهرة

المنطق

الإدراك

الوعي العام

حقائق

عوامل خارجية

الخبرة

90%

الثقافة الشخصية / المؤسسية
حقائق مخفية

العقل الباطن

المعتقدات

العواطف

القيم الأساسية

المواقف

المشاعر

العوامل الاجتماعية

فهم الثقافة المؤسسية [الأفراد]...

- 
- : الخطة الاستراتيجية
 - : رؤية ورسالة واستراتيجية الهيئة وتوجهات الهيئة
 - : الهيكل التنظيمي
 - : خطط وإدارة الأداء لجميع الوحدات التنظيمية
 - : الإجراءات والعمليات
 - : يمثل العمود الفقري للهيئة (Value Chain)
 - : المستوى الوظيفي
 - : يمثل بيئة العمل وأداء العاملين

الثقافة المؤسسية

الأساس الثقافي للهيئة ويتمثل في:

المهارات

السلوكيات

مجموعة القيم

الهوية الفردية والمؤسسية؟



• العالم الجديد ومفهوم القيادة الإدارية المؤسسية

• نماذج وأنماط القيادة

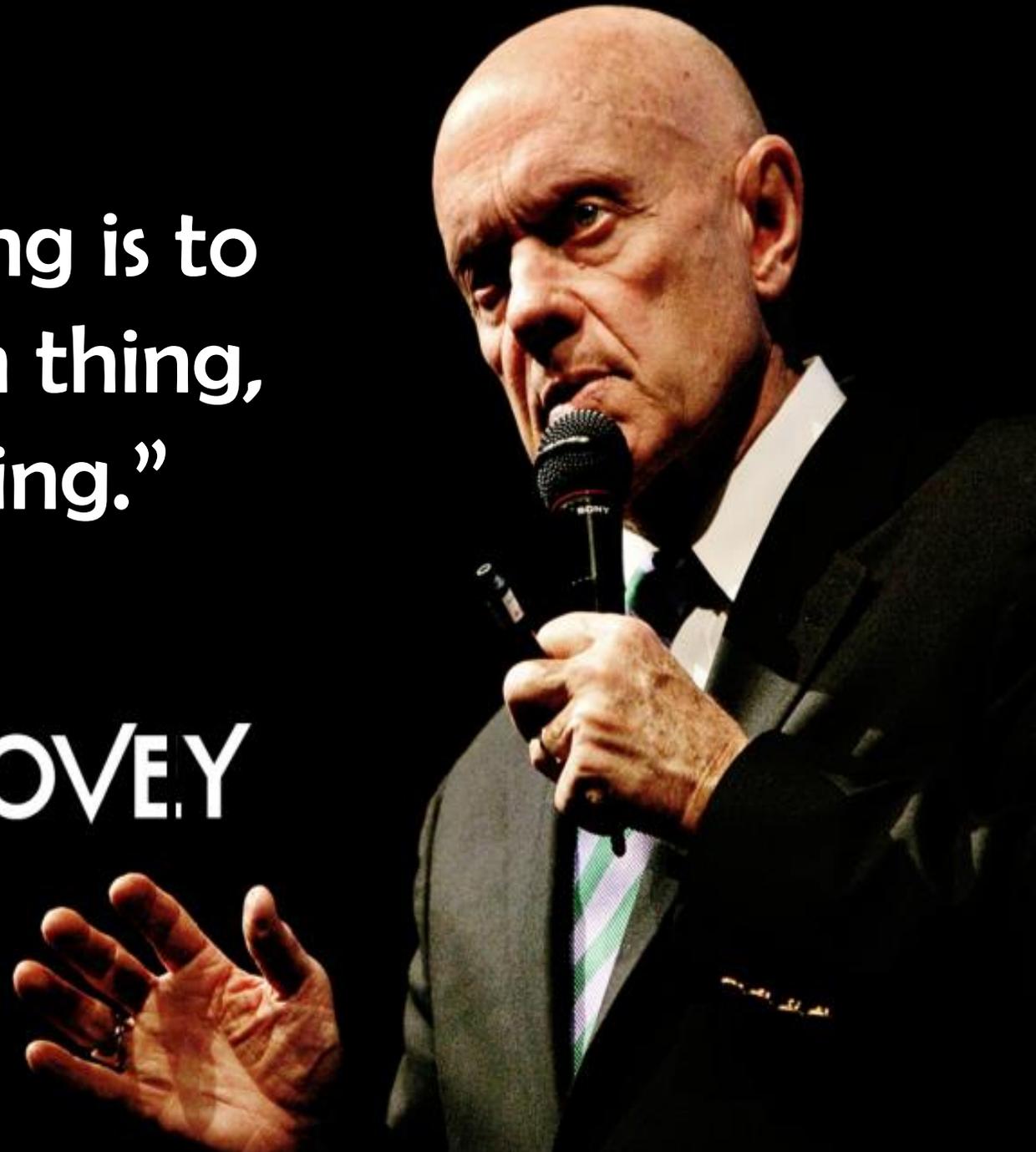
• واجبات وصفات القائد الإداري المبدع

• تركيز القائد المبدع؟

• نافذة التميز المؤسسي

**“The main thing is to
keep the main thing,
the main thing.”**

STEPHEN COVEY

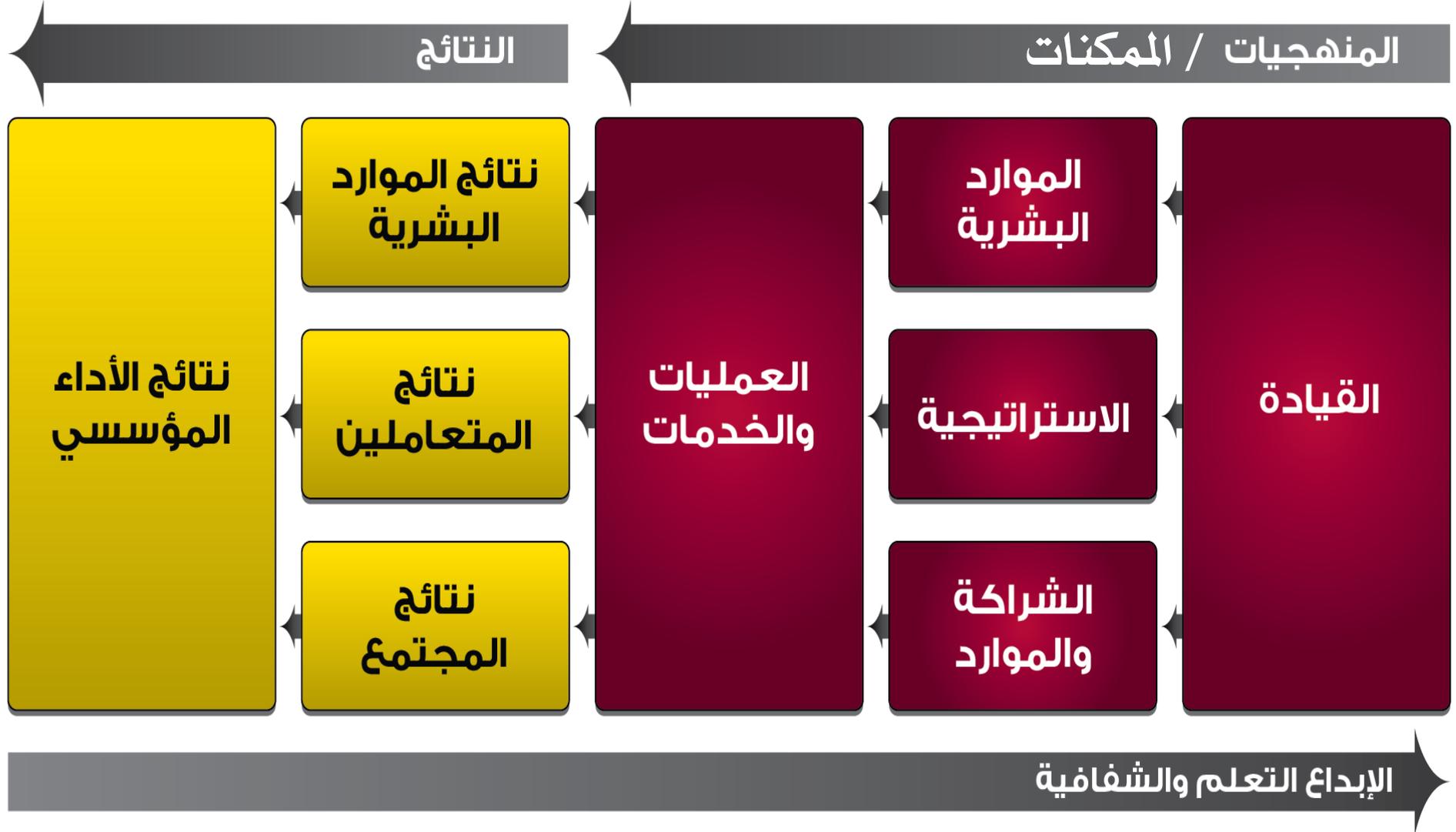


الصورة الشمولية !



نظير الأداء الحكومي (النموذج الأوروبي لإدارة الجودة)

تحقيق الجودة والتحسين المستمر في الخدمة أو المنتج..



نظير الأداء الحكومي (النموذج الأوروبي لإدارة الجودة)

مجموعة النتائج المستهدفة

عوامل ممكنة: لتمكين المؤسسة وتحقيق التميز

النتائج

المنهجيات / الممكنات



الإبداع التعلم والشفافية

التركيز على النتائج

• توحيد وتوجيه المؤسسة تجاه غاياتها المؤسسية

من خلال عملية إيجاد منطقية وعلمية

لهذه الغايات، ثم إعادة توزيعها

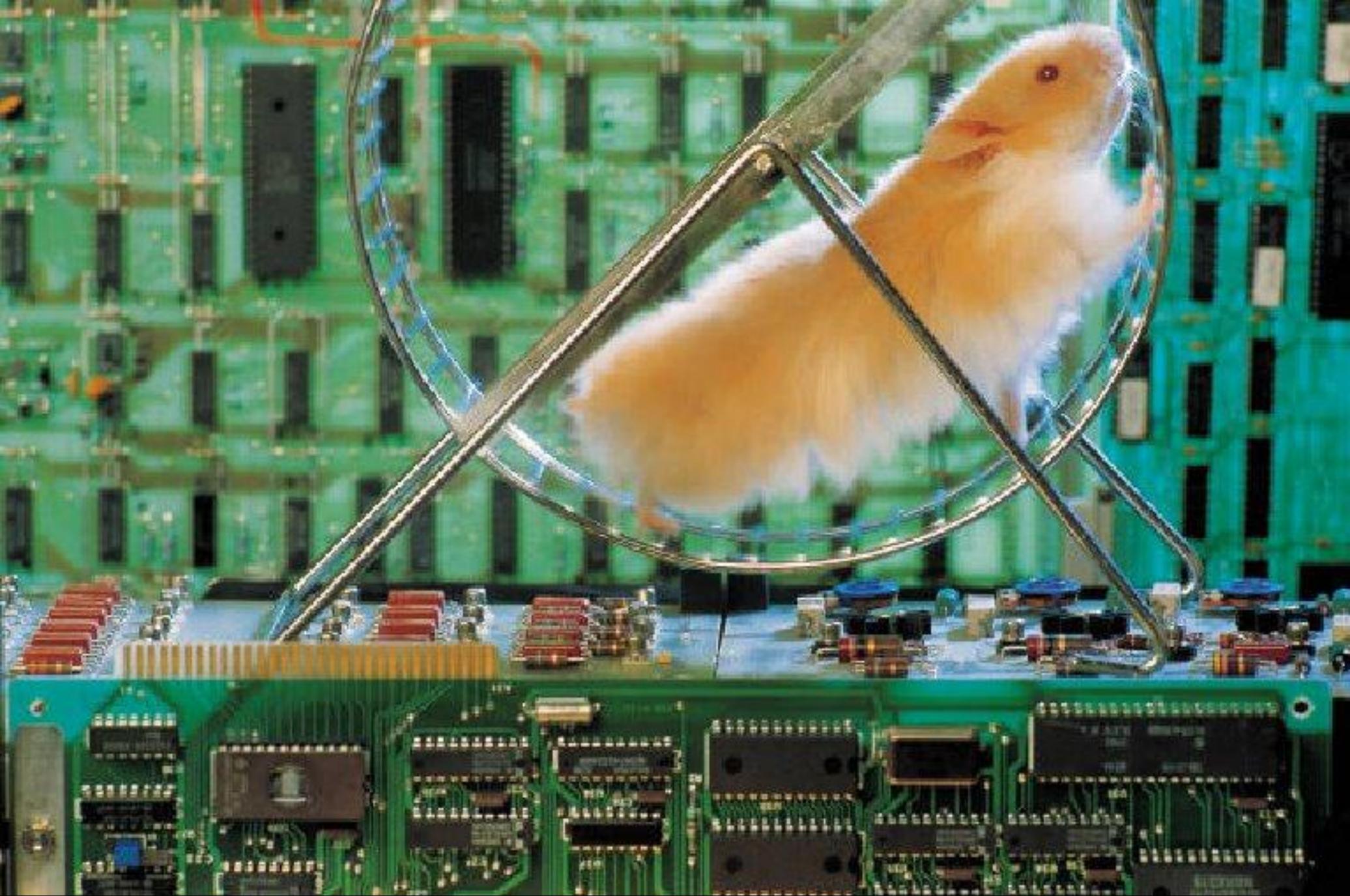
في صورة أهداف فرعية للإدارات

ينبثق عنها برامج عمل.



• رؤية بعيدة المدى : قيادة المشاريع في إطار الرؤية

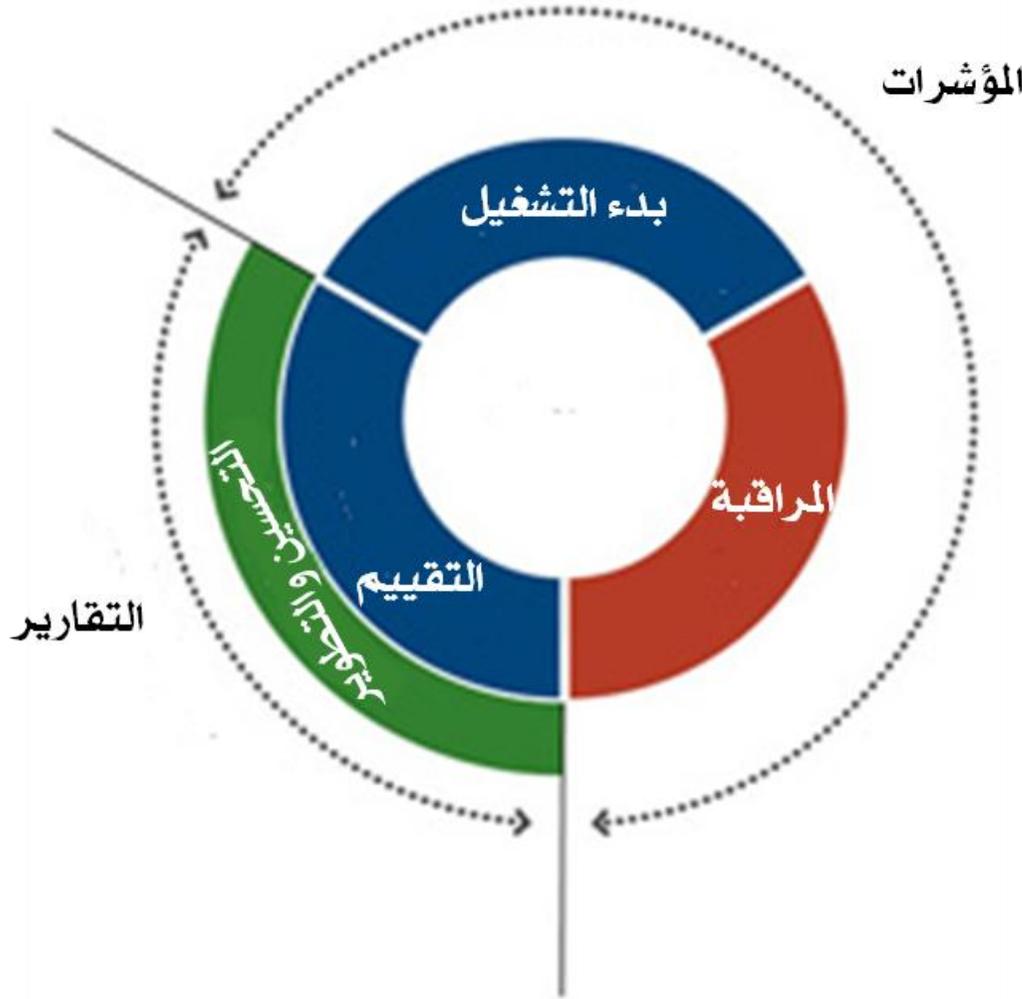
والاستراتيجية للمؤسسة ، وبهدف تحقيق النتائج .



كيف نقيس النتائج؟



قياس النتائج؟ آلية المراقبة والرقابة ..



استخدام أدوات

التحسين المستمر

والاجراءات التصحيحية

كأداة لتحسين وتعزيز

الخدمات والمنتجات المقدمة

للمتعاملين.



• **الاتصال** الإداري والمؤسسي، على

المستوى الفردي والمؤسسي .

• بروز دور القيادة في تطوير

ثقافة التركيز على المتعاملين لدى

الموظفين .

• المشاركة الشخصية للقادة: **الزيارات الميدانية والجلسات الحوارية** .

• **الإدارة بالتجوال**: اتبعت الهيئة هذا المفهوم للإطلاع على ما يحدث في

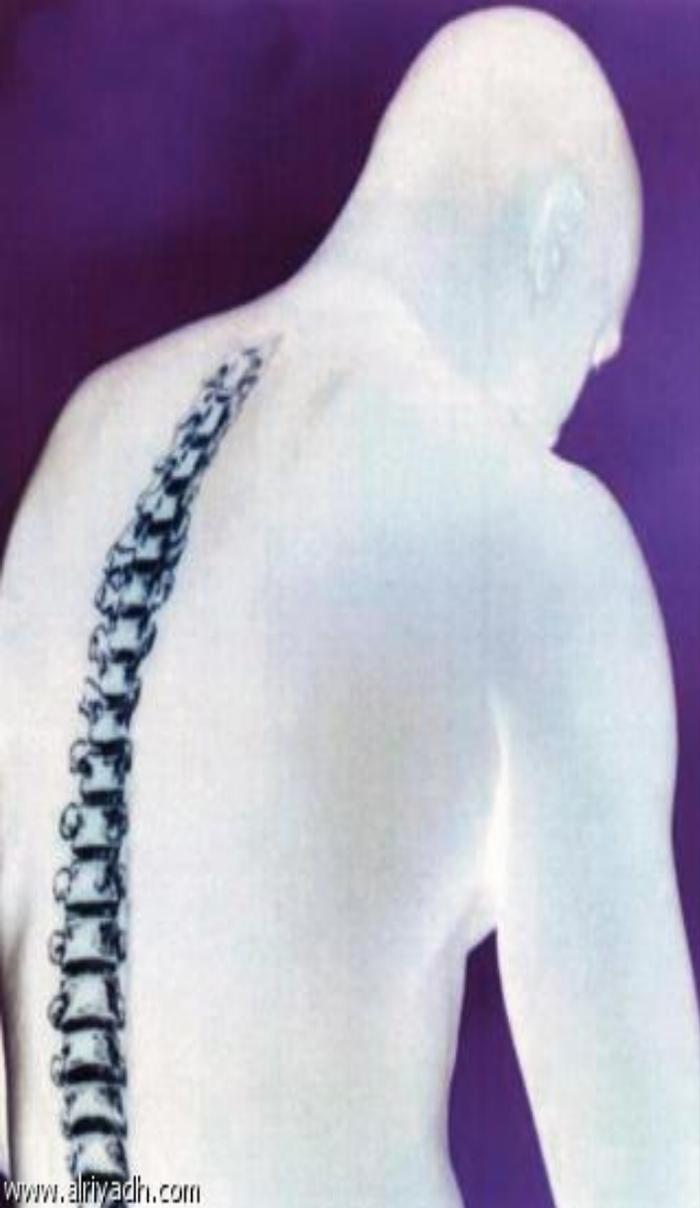
مواقع العمل الميداني، ومناقشة العاملين حول إنجازاتهم ومشكلاتهم،

ومقترحاتهم في أجواء غير رسمية .

- تخطيط وإدارة الموارد البشرية .
- تطوير المهارات والقدرات .
- تمكين ومشاركة الموارد البشرية
- والتعامل معها **بشفافية** .
- الاتصال والحوار بين الهيئة والموارد البشرية .
- مكافأة وتقدير جهود وانجازات الموارد البشرية .



العمليات: العمود الفقري الذي تنوزع منه النشاطات والإنجازات

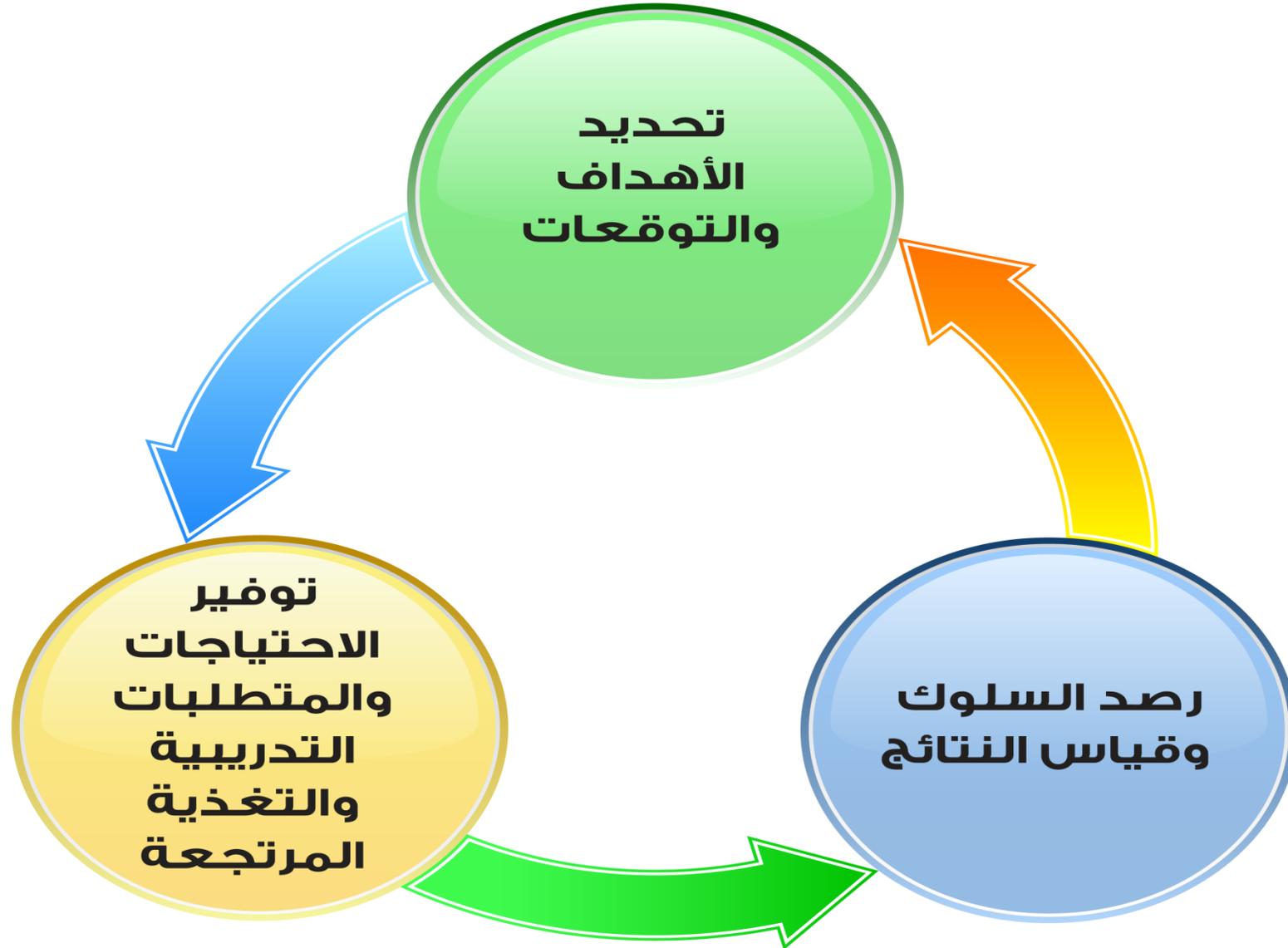


- منهجية تصميم وإدارة العمليات .
- إدارة وتقوية علاقات المتعاملين .
- تصميم العمليات (BPR)
- تطوير وتقديم الخدمات بناء على احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم .
- تحسين العمليات بطرق إبداعية تضمن إرضاء المتعاملين .



كيف نكون بيئة الابداع ؟





قياس الإبداع المؤسسي (التطوير المعتمد على البحث العلمي)





ثقافة الإبداع



تأسيس
ثقافة المشاركة
في المعرفة

الوعي والتزام
الإدارات
بالتشجيع
والتحفيز



هيئة الإمارات للهوية

شكرا