

الممارسات التطبيقية لمعيار القيادة كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي

APPLIED APPROACHES TO ENHANCE LEADERSHIP AS ENABLERS TO EXCELLENCE

مقدمة

المؤسسات المتميزة سواء كانت حكومية أو غير حكومية هي تلك التي تبذل كل ما في وسعها من أجل تحقيق النتائج الحالية والمستقبلية وبما يحقق توقعات أصحاب المصالح، ويمتد ذلك إلى ضرورة استدامة التميز واستمراريته في ظل ظروف داخلية وخارجية بالغة التعقيد وهو بلا شك امر ليس بالسهل ويحتاج إلى مزيد من الجهود والمثابرة من قبل قادة الإدارات. واستجابة لهذا الواقع الحضارى والهام ينبغى أن تتوافق الجهود العلمية والمهنية على تحديد خارطة طريق تهتدى بها المؤسسات فى سبيل تحقيق التميز، وقد أتاحت تلك الجهود ما يعرف بـ "نموذج التميز" والذي تم صياغته بناء على منهجية

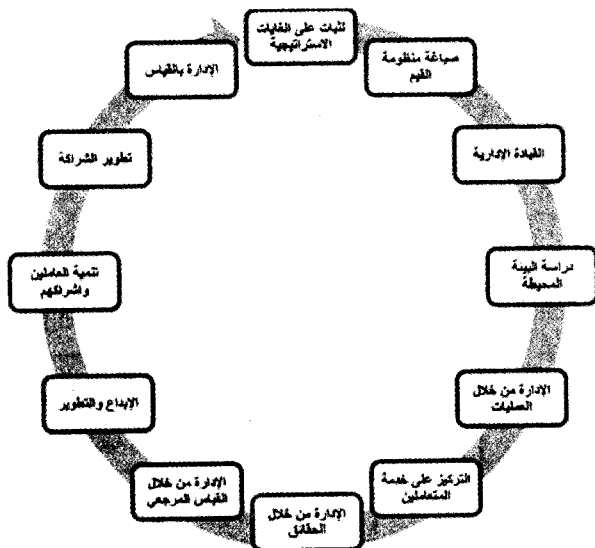


دكتور / على على غازي
خبير التنمية الإدارية والموارد البشرية
خبير قياس الأداء الإستراتيجي بالعديد
من الوزارات والمؤسسات بالعالم العربي
Ali.ghazy@gmail.com
2013

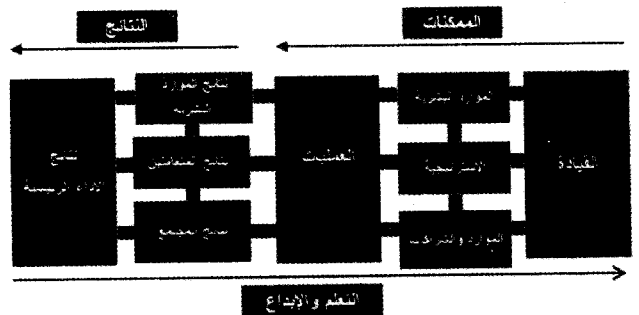
الإطار الفكري للتميز

يستند مفهوم " التميز" إلى إطار فكري واضح يعتمد على التكامل والترابط الذي يرى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها والوصول بذلك إلى مستوى النتائج التي تحقق رغبات وتوقعات أصحاب المصالح Stockholders المرتبطين بالمؤسسة، ويتضمن الإطار الفكري لفهوم للتميز مجموعة من العناصر بينها الشكل رقم (٢) فى الصفحة التالية :

ونبين فيما يلي عرضاً للمدخل التطبيقي لمعيار القيادة باعتباره المعيار الرئيسى الأول فى النموذج، مع بيان تطبيقي للمعايير الفرعية، وكذلك لمتطلبات كل معيار فرعى وفقاً للأنشطة او العوامل المساعدة التي ينبغى على المديرين تفعيلها فى ارض الواقع لتحقيق وسائل الطريق على التميز المؤسسي.



المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة European Foundation Quality (EFQM) Management والذي أصبح إطاراً علمياً وعملياً يتم العمل به فى غالبية دول العالم بحيث يهدف إلى تقييم وتقويم الأداء المؤسسي والاسترشاد به لعمل التطوير والتحسين المستمر فى المؤسسات والإدارات والوحدات التنظيمية التي تسعى لتحقيق التميز، والذي يوضحه الشكل رقم (١)





٢/١/١ دعم الثقافة والقيم المؤسسية للمؤسسة بما يضمن تحقيق مبادرات المؤسسة من خلال تقديم القوة الحسنة في الأداء والسلوك

تمثل القيم المؤسسية المعتقدات الراسخة التي توجه سلوك وأداء العاملين على كافة المستويات نحو الصواب وتجنب الخطأ، فينبغي أن تحدد دور القادة في دعم قيم المؤسسة من حيث نشرها وترسيخها لجميع الموظفين وبيان تأثير ذلك على الأداء مع بيان الأساليب التي يتبعها القادة وفقاً للأدلة الموثقة.... ومن الأساليب التي يمكن للمؤسسة القيام بها على سبيل المثال : دعم ثقافة القيم المؤسسية من خلال الاجتماعات الدورية للقادة والموظفين، المطبوعات والكتيبات التي يتم تداولها بالمؤسسة.

٣/١/١ التعريف برؤية ورسالة المؤسسة لجميع أصحاب المصالح وحشد جهود العاملين بالمؤسسة من أجل تحقيق هذه الرؤية والرسالة، وتشجيع نشر مبادئ ومتطلبات الجودة والتميز بالمؤسسة

تعد تنمية علاقات الشراكة والتحالف Partnership Development توفّر لقادة المؤسسة فرص أفضل للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل، ويقصد بشركاء العمل كل من يتعامل معهم قادة المؤسسة ويحصلون منهم على منافع ويقدمون له الخدمات، إن هذه العلاقات البناءة ينبغي أن تقوم على مبدأ تبادل المصالح، وأن تكون كل الأطراف رابحة Win-Win Relationship، ويمثل تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة عملاً جماعياً لا يقتصر تحقيقه على قادة المؤسسة فحسب، بل يمتد ذلك إلى مشاركة الشركاء وأصحاب المصالح.

٤/١/١ مراجعة مستوى الأداء والمهارات القيادية ومدى تطويرها

القيادة المتميزة تحرص على مراجعة الأداء على كافة المستويات بالمؤسسة، وكذلك ما يتعلق بالمعنيين، فالقادة المتميزون يحرصون على مراجعة مستوى الأداء والمهارات القيادية للعاملين بالمؤسسة والعمل على ترجمتها إلى أساليب تضمن الارتقاء بالمهارات القيادية على كافة المستويات مثل : أسس وأساليب بناء قيادات الصف الثاني، الاهتمام بابتعاث العاملين للحصول على شهادات عليا تساهم في تطوير الأداء بالمؤسسة.

٥/١/١ المشاركة في الندوات والمؤتمرات المتخصصة خاصة التي تتعلق بالتميز والجودة

القادة المتميزون يحرصون على إشراك الموارد البشرية على كافة المستويات في الندوات والمؤتمرات المتخصصة والمرتبطة بأداء المؤسسة وخاصة ما يتعلق بالتميز والجودة، مع مراعاة إشراك كافة العاملين دون تحديد فئة معينة منهم الأمر الذي ينعكس على تنمية مهاراتهم القيادية نحو تحقيق التميز والجودة بالمؤسسة.

٦/١/١ المشاركة الشخصية الفعالة في تشجيع عمليات التطوير والتعلم المستمر، وضمان الاستفادة من النتائج المترتبة عليها

القادة المتميزون يحرصون على تطبيق عمليات وأساليب التطوير وخاصة ما يتعلق بتحديث وتطوير المبادرات وكذلك تفعيل أساليب التطوير التي يتم اكتسابها من المشاركة في الندوات والمؤتمرات، كما

١- المعيار الرئيسي : القيادة : Leadership

القادة المتميزون هم الذين يشاركون في صياغة وتصور رؤية برسالة المؤسسة وبذل كل السبل لتسهيل تحقيقها على أرض الواقع، كما يقومون بتبني القيم المؤسسية لضبط السلوك نحو تحقيق النجاح.

ويشير معيار القيادة إلى أسلوب قادة المؤسسة في تنمية وتيسير الأداء لتحقيق رؤيتها ورسالتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد، ويؤكد هذا المعيار على أهمية سلوك القادة باعتبارهم المثل التي يحتذى به العاملون ويتبعونه.

ووفقاً لهذا المعيار ينبغي على قادة المؤسسات إبراز مجموعة من المعلومات وفقاً للعوامل المنبثقة من المعايير الفرعية والتي تتمثل في ستة معايير فرعية يبينها الشكل رقم (٢)، حيث يتفرع من كل معيار فرعي مجموعة من الإرشادات التي ينبغي على القادة تفعيلها على أرض الواقع سنطلق عليها في عرضنا العوامل المساعدة.

١/١ تبني رؤية ورسالة المؤسسة (٧ عوامل مساعدة)

٢/١ المشاركة الشخصية في تطوير نظم العمل (١ عوامل مساعدة)

٢/١ التعامل مع جميع الفئات المعنية (٥ عوامل مساعدة)

٤/١ بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية (٦ عوامل مساعدة)

٥/١ توفير بيئة مشجعة للإبداع (٤ عوامل مساعدة)

٦/١ تبني سياسة التغيير (٨ عوامل مساعدة)

ونوضح فيما يلي عرضاً تفصيلياً لما يجب ان يتضمنه كل معيار وعوامل مساعدة في الواقع العملي كمخل تطبيق في المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى تحقيق التميز :

١/١ تبني رؤية ورسالة المؤسسة

١/١/١ ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى مبادرات واضحة للمؤسسة

تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف ومبادرات المؤسسة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية، وبذلك تصبح القيادة الإدارية الاستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وأليات التميز.

والقائد المتميز يدرك بأن عمل المؤسسة ينبغي ان ينطلق من رؤية ورسالة واضحة باعتبارها تحدد الاتجاه الرئيسي لعمل كافة الوحدات والأفراد، ومن ثم يجب إبراز وتوضيح كيف قام قادة المؤسسة بالمشاركة في توضيح وفهم الرؤية والرسالة إلى الموظفين على كافة المستويات عن طريق ترجمتها إلى Cascading إلى مجموعة من المبادرات الإستراتيجية التي تشمل مجالات وأنشطة العمل التي تضمن تنفيذ رؤية ورسالة المؤسسة.



٥/٢/١ تطبيق نظم المؤسسة المتعلقة بمراجعة وتطوير الأداء المؤسسي

لضمان التنفيذ الجيد للخطة الإستراتيجية للمؤسسة يجب ان يحرص قادة المؤسسة على تطبيق آليات مراجعة وتطوير الأداء المؤسسي، وعليه ينبغي إبراز الدور الذي يلعبه القادة في مراجعة وتطوير الأداء المؤسسي مع تحديد القيمة المضافة التي أحدثها القادة في تطوير الاداء المؤسسي على مستوى الإدارات والقطاعات والمؤسسة.

٦/٢/١ تطبيق انظمة المؤسسة المعتمدة لتخطيط وتعزيز عمليات التحسين المستمر

وفقا لنتائج العامل السابق الناتج عن أنظمة وآليات ومنهجيات تساهم في تعزيز عمليات التحسين المستمر بالإدارات، فيجب إبراز الأنظمة والأساليب التي نتجت عن عملية مراجعة الأداء، وقام القادة بتطبيقها في أرض الواقع، وذلك وفقا لأدلة العمل الموثقة، وعدد ونوعية الأنظمة التي تك تطبيقها على أرض الواقع بالمؤسسة.

٢/١ التعامل مع جميع الفئات المعنية

١/٣/١ التعاون مع الإدارات الأخرى بالمؤسسة للقيام بمشاريع ومبادرات تطويرية مشتركة

القادة المتميزون يؤمنون بالعمل الجماعي Team Work سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الإدارات والوحدات التنظيمية تحقيقا لقيم ومنظومة العمل المؤسسي، وذلك من خلال دمج مشاريع المؤسسة مع المؤسسات الأخرى ذات العلاقة الأمر الذي ينعكس في تحقيق غايات المؤسسة ومن ثم رؤيتها الإستراتيجية.

٢/٣/١ مراجعة مبادرات وممارسات المؤسسة التي تتعلق باحتياجات الفئات المعنية وكيفية تلبيتها والاستجابة لها

القادة المتميزون يحرصون على مراجعة مبادرات وممارسات المؤسسة سعيا إلى صياغتها بما يلبي متطلبات واحتياجات الفئات المعنية، وذلك بإتباع العديد من الأساليب المنهجية مثل : أساليب وتقنيات تشخيص وتحليل الوضع الراهن، التحليل الإستراتيجي SWOT & PESTEL Analysis، تصميم استبيانات تتعلق بالتعرف على احتياجات الفئات المعنية، الأمر الذي ينعكس في صياغة مبادرات المؤسسة وفقا للأولوية بما يضمن تحقيق رضا الفئات المعنية وتحقيق توقعاتهم.

٣/٣/١ القدرة على إيجاد قنوات اتصال فعالة ومباشرة ومنتظمة لقادة المؤسسة مع جميع المعنيين

القادة المتميزون يحرصون على ابتكار آليات تضمن التواصل الفعال مع جميع أصحاب المصالح بصورة منتظمة وفق آليات ومنهجيات محددة وموثقة، الأمر الذي ينعكس في تطوير انظمة العمل وتطوير الإجراءات.

٤/٣/١ الحرص على الاطلاع على نتائج استبيانات رأى الفئات المعنية وعلى تطلعاتهم والاقتراحات المقدمة منهم ومراجعتها والتعرف على مؤشراتها والعمل على تحسين نتائجها

القيادة المتميزة تنطلق من الحرص على استطلاع آراء الفئات المعنية (الشركاء، الموردين، المتعاملين، العاملين، منظمات المجتمع المدني) وفق

يحرصون على تطبيق الممارسات الباهرة التي يتعلمونها، ويمتازون بالانفتاح نحو مقارنة ما يكتسبه قادة المؤسسة من مهارات حديثة بالوضع الحالي بالمؤسسة سعيا إلى التحسين الدائم والمستمر الذي ينعكس على تحقيق التميز المنشود، مع الحرص على إتباع آليات أو منهجيات محددة لعمليات التطوير.

٧/١/١ تشجيع روح الفريق والتعاون على كافة المستويات بالمؤسسة

القائد المتميز هو الذي يعمل عضوا في فريق المتميزين، فالقيادة المتميزون ينطلق أدأهم وفقا لمنظومة فرق العمل ويحرصون على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في كافة عناصر الأداء، مثل : تكوين فرق العمل لإنجاز العمل أو مهام محددة على مستوى المؤسسة والمراقبات والأقسام.

٢/١ المشاركة الشخصية في تطوير نظم العمل

١/٢/١ وضع الهيكل التنظيمي الملئم للمؤسسة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية

من المتعارف عليه ان الهيكل التنظيمي يمثل اداة أساسية لضمان تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة باعتباره أحد متطلبات العمل الرئيسية، ومن ثم فالقادة المتميزون يحرصون على المشاركة في تحديث ووضع الهيكل التنظيمي الملئم الذي يضمن التنفيذ الجيد للخطة الإستراتيجية.

٢/٢/١ ضمان تطبيق نظم المؤسسة في إدارة العمليات المتعلقة بالمؤسسة

التميز المؤسسي عناصره وأركانه مترابطة بين كافة مستويات المؤسسة أو المؤسسة رأسيا وأفقيا، الأمر الذي ينعكس في ممارسة الأعمال بين كافة الإدارات وكأنهم يعرفون لحنا موسيقيا يطرب الجميع، ومن ثم فالقادة المتميزون يحرصون على تطبيق منهجيات ونظم العمل بالمؤسسة المنبثقة من نظم المؤسسة بحيث لا يؤدي ذلك إلى وجود ما يسمى بالجزر أو الكيانات المنعزلة، بحيث يشعر الجميع أن طريقة العمل تتسم بوحدة الأداء، بين كافة القطاعات والإدارات، الأمر الذي ينعكس على تحقيق التميز المنشود.

٣/٢/١ مدى تحديد الأطراف المسؤولة عن العمليات بالمؤسسة

يمثل تزويد العاملين بالأنظمة والخطوات اللازمة للعمل والتي تمكنهم من اداء عملهم بفاعلية وكفاءة وإطلاق اقصى الطاقات الإبداعية لديهم المدخل الأساسي لتحقيق الجودة والتميز في الاداء، فينبغي على قادة المؤسسة تحديد الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ عمليات المؤسسة وفق آليات وخطوات معتمدة بما ينعكس في ممارسة العمليات في سلاسة ويسر.

٤/٢/١ المشاركة في إعداد وتطبيق ومراجعة وتحديث الخطة الإستراتيجية للمؤسسة

المؤسسات الناجحة هي التي تحرص على إشراك كافة العاملين على كافة المستويات التنظيمية في صياغة وتحديث الخطة الإستراتيجية، فيجب إبراز دور القادة في صياغة وتحديث الخطة الإستراتيجية للمؤسسة وفقا لمراحلها المختلفة، وكذلك عدد الموظفين المشاركين على مختلف المستويات الذين كان لهم دوراً بارزاً في ذلك.



المسئوليات سعيًا إلى تنمية مهاراتهم الشخصية ومهارات العاملين معهم على حد سواء، ويتم ذلك من خلال تصميم آلية تراعى مشاركة القادة كمدرّبين في البرامج التدريبية المنعقدة بالمؤسسة والتي تساهم في رفع كفاءة العاملين وتنمية مهاراتهم في ممارسة الدور القيادي.

٥/٤/١ تشجيع الموارد البشرية على المشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر وتأكيد حرص القيادة على تفويض الصلاحيات والتمكين الوظيفي للموارد البشرية

القيادة المتميزة تؤمن بضرورة مشاركة الموارد البشرية على كافة المستويات في عمليات التحسين المستمر، ومن المداخل المتميزة التي تنتهجها القيادة في هذا المجال توافر آلية محددة لتفويض المهام Delegation للمستويات التنظيمية المختلفة، الأمر الذي يؤهلهم للقيام بالمهام والتدريب على ممارسة المهام.

ولا يقتصر الأمر على تفويض المهام، بل يمتد ذلك إلى التمكين Empowerment وفقاً لآلية أو منهجية محددة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، والتي تعنى منح العاملين المسؤولية في تنفيذ المهام التي يقررونها في صالح العمل دون الحاجة إلى الرجوع إلى أعلى، مما يترتب عليه تهيئة العاملين لممارسة الدور القيادي والأداء المؤسسي الفعال.

٦/٤/١ إعداد جيل جديد من القادة القادرين على تحمل المسؤولية

القائد المتميز يعمل عضواً في فريق المتميزين، وذلك يحتاج من القادة إلى بذل مزيد من الجهود من أجل العمل على إعداد جيل قادر على تحمل المسؤولية ورئاسة فرق العمل المختلفة وذلك وفق آلية أو منهجية موثقة تقوم على الممارسات التي ينبغي على القائد القيام بها من أجل إعداد هؤلاء القادة القادرين على تحمل المسؤولية.

٥/١ توفير بيئة مشجعة للإبداع

١/٥/١ توفير الموارد اللازمة للإبداع

القادة المتميزون يؤمنون بأن الإبداع Innovation أصبح يمثل أحد العناصر الأساسية لتقييم الأداء المؤسسي، كما يحتاج إلى توفير بيئة محفزة تشجع العاملين على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية على كافة المستويات، مما يحذو بالقيادة إلى ضرورة توفير الموارد اللازمة لتشجيع الإبداع.

٢/٥/١ تشجيع وتحفيز المبدعين

القيادة المتميزة تؤمن بضرورة توافر آلية توضح أسس تحفيز المبدعين كأحد العناصر الأساسية لتشجيع الموارد البشرية على الإبداع، ومن ثم فالقادة المتميزون يحرصون على تصميم آلية لتقييم المقترحات المقدمة من الموارد البشرية على كافة مستوياتهم مع ضرورة توفير التغذية المرتدة Feedback عن تلك الاقتراحات.

إلى جانب وضع آلية متدرجة لتحفيز المبدعين وأصحاب الاقتراحات كالجوائز بأنواعها، مع بيان توضيح أثر ذلك على العملية الإبداعية بالمؤسسة.

٣/٥/١ تشجيع تبادل الآراء والنقاش والإبداع

القيادة المتميزة تحرص على منح الفرصة للموارد البشرية على تبادل الآراء والنقاش حول الإبداع من خلال عقد الحلقات النقاشية والعصف

منهجية محددة وعلى فترات زمنية المتدرف. على مدى ترقباتهم ورضاهم من أداء المؤسسة الأمر انذى يصب في عملية التحسين المستمر Continues Improvement من خلال تحليل مؤشرات نتائج تلك الاستطلاعات.

٥/٣/١ المشاركة الفعالة في مبادرات أو أنشطة موجهة للمجتمع

يحرص قادة التميز على التواصل مع المجتمع من خلال مبادرات موجهة تلبي احتياجات المجتمع مما يساعد على دعم أداء المؤسسة في شتى المجالات، مما يكون له أثراً مباشراً على تفاعل المجتمع مع المؤسسة، مع بيان درجة الاستفادة من تلك المبادرات وذلك وفق أدلة موثقة ومنهجية محددة لمراجعة آلية التفاعل مع المجتمع بالمؤسسة.

٤/١ بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية

١/٤/١ الجهود الشخصية للقيادة في تحفيز ومكافأة وتقدير إنجازات الموارد البشرية بالأسلوب والتوقيت الملائمين بما في ذلك ضمان التقييم العادل للأداء السنوي للموارد البشرية

القيادة المتميزة تحرص على تقدير وتحفيز الموارد البشرية وفقاً للإنجازات الفعلية ووفقاً للأسلوب الذي يلي احتياجات ومتطلبات الموارد البشرية وبما ينعكس على الأداء، وكذلك في التوقيت المناسب وبالعدالة الملائمة، ويجب أن يراعى قادة التميز العدالة في تقييم الأداء السنوي للموارد البشرية وفقاً لنماذج محددة دون حدوث تظلمات منهم، أو مما يؤدي إلى تقليل التظلمات من عام إلى آخر كترجمة واقعية لعدالة التقييم.

٢/٤/١ اتصالات القيادة مع الموارد البشرية والاستماع إليها والتحاوّر معها والاستجابة لمتطلباتها

يحرص قادة التميز على التواصل الفعال مع الموارد البشرية وفقاً لمنهجية محددة يمكن من خلالها الاستماع للموارد البشرية، حيث تعدد طرق التواصل مثل: اتباع سياسة الباب المفتوح، الاجتماعات واللقاءات التحوارية مع العاملين، الأمر الذي ينعكس في ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، مع بيان أثر نتائج التواصل على أداء العاملين من حيث زيادة الإنتاجية وانخفاض شكاوهم وتطوير أنظمة العمل بالمؤسسة، مع مراعاة توفير الأدلة الموثقة ذات العلاقة بذلك.

٣/٤/١ دعم ومساندة القيادة للأفراد على تحقيق خطتهم واهدافهم

يؤمن قادة التميز بأن الأفراد هم الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق الغايات الإستراتيجية عن طريق توفير فرص التنمية المستمرة والتدريب والتعليم الهادف إلى زيادة مهاراتهم ومستوياتهم العلمية، وذلك من خلال توفير فرص التدريب سعيًا إلى ربط الأداء بالمهارات والكفاءات التي ينبغي توافرها، الأمر الذي ينعكس على زيادة الأهم للمؤسسة، وبما ينعكس أيضاً على زيادة الإنتاجية وتطوير أنظمة العمل ورفع الأداء.

٤/٤/١ المساهمة الشخصية للقيادة في أنشطة تنمية الموارد البشرية بما في ذلك مشاركة القادة كمدرّبين أو محاضرين أو رعاة في برامج التدريب وفي المؤتمرات والندوات المتخصصة

القيادة المتميزة تحرص على المساهمة في أنشطة الموارد البشرية سواء على المستوى الشخصي أو من خلال العاملين بالمؤسسة على كافة



الذهني Brainstorming بالمؤسسة، ويتم ذلك عن طرق الجلسات والاجتماعات المخصصة لتبادل الآراء والنقاش حول الإبداع بالمؤسسة.

٤/٥/١ تقديم القدوة الحسنة في مجال الإبداع

القادة المتميزون... قادة مبدعون مما يجعلهم قدوة حسنة لمرؤوسهم، فكما يسعى القادة إلى تشجيع العاملين على الإبداع فينبغي ان يبادروا هم انفسهم بتقديم الاقتراحات التي تساهم في تطوير الأداء سواء على مستوى المؤسسة او القطاع او المؤسسة، ومن ثم يجب توضيح الاقتراحات التي تقدم بها قادة المؤسسة مما يجعلهم قدوة حسنة للآخرين في مجال الإبداع، أو إبراز المبادرات التي قام بها القادة من أجل تشجيع الإبداع بالمؤسسة.

٦/١ تبني سياسة التغيير

١/٦/١ الاستفادة من دراسات المؤسسة التي تتعلق بالتغيير

وتحديد التغيير الواجب إحداثه بالمؤسسة

القادة المتميزون يؤمنون بأن التغيير يحدث اثرًا إيجابيًا كلما كان منهج التغيير يبدأ ويتدفق من أعلى إلى أسفل وصولاً إلى كافة المستويات التنظيمية، وعليه فيجب على قادة المؤسسة الحرص على التعرف على الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالتغيير التي تقوم بها الجهات ذات العلاقة بالمؤسسة، الأمر الذي يتيح معرفة وتحديد فرص التحسين والتطوير ويحقق الترابط والانسجام بين الإدارات.

٢/٦/١ قيادة ودعم خطط التغيير بالمؤسسة

يؤمن قادة التميز بأن التغيير والتطوير والتحسين لا يمكن إحداثه إلا من خلال وجود قيادة واعية تدعم وتشجع عمليات التغيير بالمؤسسة، ومن ثم يجب إبراز الدور القيادي للقادة على مستوى المؤسسة، مع بيان الأساليب التي يتبعها القادة عند قيامهم بعمليات التغيير (كاجتماعات العصف الذهني، تفويض القادة على المستويات التنظيمية المختلفة).

٣/٦/١ تخصيص الموارد والدعم اللازمين لعملية التغيير

يؤمن قادة التميز بأن التغيير لا يكفى بالجهد القيادي الشخصي فقط حتى يمكن أن يحدث الأثر المطلوب، بل يحتاج أيضاً إلى توفير الموارد والتطلبات التي تدعم عملية التغيير مثل: الدعم المالي، البرامج التدريبية ذات العلاقة.. مع مراعاة أن ينطلق ذلك من الآليات ومنهجيات موثقة وغير مرتبطة بالممارسات الشخصية.

٤/٦/١ إدارة النتائج المترتبة على برامج التغيير

القيادة المتميزة تؤمن بأن بالتغيير لا يتوقف عند إحداثه في أرض الواقع على مستوى المؤسسة فحسب، بل يمتد الدعم من خلال صياغة وتأسيس آلية لتقييم ومراجعة الأثر الناتج من عمليات التغيير والتحسين والتطوير على عدة مستويات، وذلك سعياً إلى التعرف على المؤشرات الفعلية الناتجة عن عملية التغيير خلال الفترات الزمنية المتلاحقة ومن أجل العمل على قياس كفاءة عملية التغيير.

٥/٦/١ المؤسسة الفعالة لعملية التغيير وإدارة

تأثيراتها على جميع المعنيين

القيادة المتميزة تحرص على وصول أثر التغيير إلى كافة المتعاملين وأصحاب المصالح ذوي العلاقة بالمؤسسة أو بأحد مجالات عملها، بما يحقق تغييرات ملموسة لأصحاب المصالح يمكن قياسها، مثل : استحداث آلية جديدة للتواصل مع المعنيين، مع مراعاة أن يكون ذلك وفق أدلة موثقة بالمؤسسة وغير مرتبطة بالممارسات الشخصية للقادة على كافة المستويات.

٦/٦/١ شرح عمليات التغيير ومبرراته إلى الموارد

البشرية وإلى جميع المعنيين

القادة المتميزون يؤمنون بأن نشر ثقافة التغيير للموارد البشرية وأصحاب المصالح (المتعاملين، الشركاء، الجهات الحكومية) يمثل ركنا

أساسياً يضمن نجاح أهداف التغيير على كافة المستويات، مع مراعاة ان يكون ذلك وفقاً لمنهجية موثقة تعبر عن الممارسات الإدارية لتلك الأساليب ولا ترتبط بالممارسات الشخصية لبعض القادة وذلك دعماً للأداء المؤسسي الذي يرتبط بالأداء وليس الأشخاص.

٧/٦/١ دعم وتمكين الموارد البشرية من المؤسسة

الفعالة للتغيير

يؤمن قادة التميز سعياً لإحداث الأثر الإيجابي المطلوب من عملية التغيير والتطوير والتحسين بإشراك الموارد البشرية على كافة المستويات في عملية التغيير والتطوير والتحسين، وذلك من خلال تهيئة الممارسات الإدارية الكفيلة بإدارة عملية التغيير بنجاح عن طريق تفويض السلطة على مختلف المستويات التنظيمية.

بل يمتد ذلك إلى تمكينهم بمنحهم المسؤولية التي تمكنهم من ممارسة مهامهم واتخاذ القرارات التي تدعم عملية التغيير دون الحاجة إلى الرجوع إلى أعلى وذلك في ظل تحديد مؤشرات ومقاييس محددة من عملية التغيير التي تضمن تحقيق النجاح المأمول من عملية التغيير.

٨/٦/١ قياس ومراجعة فعالية التغيير وضمان مشاركة

واستفادة جميع المعنيين من المعرفة المكتسبة

الناجمة عن التغيير

القادة المتميزون يؤمنون بأن التغيير ليس غاية بل وسيلة لتحقيق منافع وعودت ومكتسبات يمكن قياسها سواء على المستوى الداخلي بالمؤسسة أى على مستوى الموارد البشرية وعناصر الأداء المختلفة بالمؤسسة، كما يمكن قياس المنافع والعودت والمكتسبات التي تحققت للمعنيين وأصحاب المصالح، وذلك وفق آليات محددة في ظل آلية موثقة.

وختاماً... فإن الطريق إلى التميز طريق طويل يحتاج من قادة المؤسسات إلى المبادرة بالسير فيه سعياً إلى مواكبة المنافسة الشرسة التي أصبحت تعيش في ظلها المؤسسات، كما اننا عرضنا في هذا المجال المدخل التطبيقي لتحقيق التميز وفقاً لمعيار القيادة، وهو معيار ضمن تسعة معايير... وقد أثبتت التجارب العلمية والعملية محلياً وإقليمياً وعالمياً أن وجود نماذج لجوائز التميز على مستوى المؤسسات والإدارات بل وعلى المستوى الوطني من شأنه ان يساهم في تطوير الفكر الإداري والمؤسسي ويساعد القادة على اكتساب طموحات تحقيق الكفاءة والتميز في الأداء وصولاً إلى المستوى العالمي. وإننى إذا أتقدم بسؤال إلى جميع الباحثين وقادة المؤسسات العربية، قد تكون إجابته معروفة مقدماً بل وموثقة، بل وكأننى أسمع الإجابة الآن من كل قارئ... ألا وهو :

ماذا لو بادر القادة بتطبيق وتفعيل معيار القيادة والمعايير الفرعية والعوامل المساعدة المرتبطة به وفقاً لما تم ذكره.. فكيف سيكون مستوى الاداء بالمؤسسات!!!!

فما بال قادة المؤسسات إذا ما تمت المبادرة بتطبيق باقى المعايير التسعة، على ان ينطلق ذلك من خلال صياغة جائزة للتميز المؤسسي سواء على مستوى المؤسسات داخل الدولة، أو صياغة جائزة للإدارة المتميزة داخل كل مؤسسة مما يحقق التنافسية الإيجابية التي تصب في تحقيق التميز المؤسسي المنشود... هيا أيها القادة لنعبر إلى طريق التميز.

والله من وراء القصد،،،

دكتور / على غازي