

# الممارسات التطبيقية لمعايير الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي

## The Applied Approach To The Resources And Partnershp As Enablers To Excellence

### مقدمة

المؤسسات المتميزة هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الإستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع في مختلف أنشطة ومجالات عملها، إلى جانب تشجيع المبادرات التطويرية والعمل على تصميم أليات مؤسسية ومحفزة للتميز والإبداع، وذلك تشجيعاً لأفضل الممارسات الإدارية والمبادرات الإبداعية على كافة المستويات بالمؤسسة.

**ويعد الهدف الأسمى من تطبيق معايير التميز بالمؤسسات الحديثة هو إحداث نقلة تطويرية** وقفزة في الأداء المؤسسي تساهم في تطوير الفكر الإداري والمؤسسي ويساعد القادة على اكتساب طموحات تحقيق الكفاءة والتميز في الأداء وصولاً إلى المستوى العالمي، وبما ينعكس على إثراء روح المنافسة في كافة مجالات وأنشطة العمل بالوزارة.



**د. علي غازي**

خبير التنمية الإدارية والموارد البشرية  
خبير قياس الأداء الإستراتيجي بالعديد  
من الوزارات والمؤسسات بالعالم العربي  
Ali.ghazy@gmail.com  
2014

اصبح إطاراً علمياً وعملياً يتم العمل به في غالبية دول العالم وبما يهدف إلى تقييم وتقويم الأداء المؤسسي والاسترشاد به لتحقيق التطوير والتحسين المستمر في المؤسسات المعاصرة والتي تسعى لتحقيق التميز، والذي يوضحه الشكل السابق رقم (١) وفي إطار عرضنا للممارسات التطبيقية وفقاً لنموذج التميز، عرضنا في العدين السابقين الممارسات التطبيقية الخاصة بالمعيار الأول (القيادة)، والثاني (الإستراتيجية)، والثالث (الموارد البشرية)، ونوالي من خلال هذه السلسلة عرض الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشراكات.

**ونبين فيما يلي عرضاً للمدخل التطبيقي لمعيار الموارد والشراكات باعتباره المعيار الرئيسي الرابع في النموذج، مع بيان تطبيقي للمعايير الفرعية، وكذلك متطلبات كل معيار فرعي وفقاً للأنشطة أو العوامل المساعدة التي ينبغي على المديرين تفعيلها في أرض الواقع لتحقيق وسائل الطريق على التميز المؤسسي.**

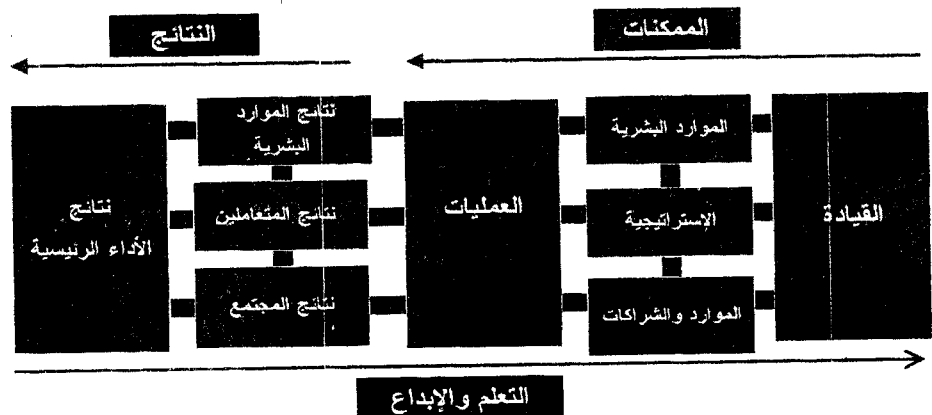
### المعيار الرئيسي الرابع، الموارد والشراكات

المؤسسات المتميزة تقوم بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين وإدارة الموارد الداخلية لدعم الأداء الإستراتيجي وضمان فعالية إدارة العمليات، كما تقوم أيضاً بإدارة الموارد الداخلية والشراكات الخارجية أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي بحيث يتم التوازن بين الإحتياجات الحالية والمستقبلية للإدارة ضماناً لتحقيق أهدافها من جهة، وتلبية إحتياجات المجتمع والبيئة الخارجية من جهة أخرى.

**ويتطلب تطوير نظام الشراكة وجود الأسس التالية :**

- ممارسة الشفافية المالية والإدارية وعلى كل المستويات.

ومن خلال سعينا إلى تأصيل وتفعيل الممارسات التطبيقية لمعايير التميز وفقاً لـ نموذج التميز والذي تم صياغته بناء على منهجية المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) European Foundation Quality Management والذي





والشركاء (داخلياً، خردياً) وذلك من أجل تحقيق ألتافع المتبادلة بين الجميع وبما ينعكس على تحقيق قيمة مضافة لجميع الأطراف، ويتم ذلك من خلال العديد من الطرق **دعماً للإدارة الفعالة للشراكة منها:**

- الاجتماعات الدورية بين قادة المؤسسة والشركاء، (إقليمياً، خارجياً).
- رسم وتحديد أطر المعلومات التي يجب تبادلها بين المؤسسة والشركاء.
- وبما يدعم تنفيذ الغايات والمبادرات الإستراتيجية.
- توثيق منكرات التفاهم بين المؤسسة والشركاء دعماً لتحقيق القيمة المضافة.
- تقييم الشراكات الخارجية من خلال الاجتماعات الدورية والندوات المتخصصة.
- إعداد ورسم قائمة بالشروط التي يتم على أساسها اختيار الموردين، بالإضافة إلى إعداد قاعدة البيانات الخاصة بهم.

### ٣/١/٤ ضمان تبادل المعرفة المؤسسية والتوافق الثقافي

#### المؤسسى مع الشركاء على كافة المستويات

القيادة المتميزة تؤمن بأن المقارنات المرجعية Benchmarking تمثل احد المحاور الأساسية للشراكة والتي تهدف إلى تبادل النظم المعرفية - Knowl- edge Systems مع الشركاء، ولذا ينبغي على قادة المؤسسة المعنية الحرص على وضع الإطار العام لتبادل المعرفة المؤسسية بما يتوافق مع ثقافة المؤسسات من خلال تبادل الزيارات الميدانية للتعرف على وسائل الدعم التي يقدمها كلا الطرفين للأخر وبما يحقق المنفعة التبادلية. فبجب إبراز النظم المعرفية التي تم اكتسابها من خلال المقارنات المرجعية وكان لها أثراً بارزاً على تحقيق الغايات والمبادرات الإستراتيجية، وكذلك تحديد مدى الدعم التي قدمته المؤسسة للشركاء، والذي ساهم في تحقيق التقدم المشهود.

### ٤/١/٤ العمل المشترك لتحسين أداء العمليات وتبسيط

#### الإجراءات وتطوير خدمات المتعاملين

القيادة المتميزة تحرص على ضرورة إحداث الأثر الإيجابي من إدارة عملية الشراكة بحيث تهدف إلى تحسين وتطوير أداء العمليات، وتبسيط الإجراءات وتطوير خدمات المتعاملين منها على سبيل المثال الحصول على شهادة الأيزو ISO الأمر الذي ينعكس في تطوير وتحسين العمليات على المستوى الداخلي والخارجي، ومن ثم يجب إبراز الأثر الذي أحدثته الشراكة، والتي يمكن تحديدها من خلال:

- التحسين والتطوير الذي طرأ على العمليات وتبسيط الإجراءات.
- الخدمات التي تقوم بها المؤسسة مثل تفعيل النظم الآلية.
- طريقة تقديم الخدمة.
- تطوير أساليب العمليات.
- إضافة خدمات جديدة.
- تفعيل أنظمة جديدة لإنجاز العمل بالمؤسسة.
- تطوير مهارات الموارد البشرية.
- استحداث أنظمة عمل جديدة... الخ.

### ٢/٤ إدارة الموارد المالية

#### ١/٢/٤ مدى التزام المؤسسة بتطبيق الإستراتيجية المالية

المؤسسات المتميزة هي التي تعمل على رسم السياسة المالية المعتمدة من خلال ربط الخطة الإستراتيجية (الغايات، المبادرات والمشروعات) بالموازنة المالية المطلوبة من أجل العمل على توفير الموارد المالية اللازمة لتقديم الخدمات المطلوبة عن طريق تحديد الاحتياجات من الموارد المطلوبة

● وجود نظام موثوق وفعال للحسابات المالية الإدارية وتحديد تملسل القرار والصلاحيات والمسئوليات.

● وجود مرجعية واضحة للمحاسبة والمساءلة وعلى كس المستويات.

● وجود نظام موثوق ومعلم لآخلاقيات العمل.

● المحافظة على سرية المعلومات خارج الإطار المؤسسى.

● ممارسة الإفصاح وبما يضمن عدم تضارب المصالح والفساد واستغلال الوظيفة

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

١/٤ إدارة الشراكة (٤ عوامل مساعدة)

٢/٤ إدارة الموارد المالية (٦ عوامل مساعدة)

٣/٤ إدارة الممتلكات (٤ عوامل مساعدة)

٤/٤ إدارة الموارد التكنولوجية (٤ عوامل مساعدة)

٥/٤ إدارة المعلومات والمعرفة (٦ عوامل مساعدة)

ونوضح فيما يلي عرضاً تفصيلياً لما يجب ان يتضمنه كل معيار فرعى والعوامل المساعدة المرتبطة به في الواقع العملى كمدخل تطبيقي في المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى تحقيق التميز:

### ١/٤ إدارة الشراكة:

#### ١/١/٤ تحديد الشركاء الرئيسيين (داخلياً، خارجياً)

بما يتفق مع أهداف ومبادرات الإدارة:

القيادة المتميزة تؤمن بأن تحقيق المبادرات الإستراتيجية ينطلق من الممارسات التطبيقية التي تجمع ما بين الاهتمام بمحورين أساسيين هما: أولاً: العمل المؤسسى أى على المستوى الداخلي والذي يجمع ما بين أداء المؤسسة والإدارات والقطاعات الأخرى بالمؤسسة.

ثانياً: تفعيل الشراكة على المستوى الخارجى والذي يجمع ما بين أداء المؤسسة والشركاء الرئيسيين الداعمين لأهداف المؤسسة.

فيجب على قادة المؤسسة وضع آلية لتحديد وتصنيف وحصر قائمة بالشركاء الرئيسيين (داخلياً وخارجياً) من أجل وضع الأطر اللازمة لتفعيل أسس الشراكة معهم، وبما يضمن تنفيذ الغايات الإستراتيجية للمؤسسة فى الأجلين القصير والطويل.

### ٢/١/٤ رسم إطار لعلاقات الشراكة بما يحقق المنفعة

المتبادلة ويحقق قيمة مضافة لجميع الأطراف

يحرص قادة التميز على رسم أطر العلاقات التبادلية للشراكة مع الحلفاء



الوحدات التنظيمية المختلفة بالمؤسسة وفقاً لمنهجية تضمن دقة التقديرات للموارد اللازمة.

مع مراعاة متابعة تنفيذ الموازنة من خلال العمليات الرقابية، بالاشتراك مع الجهات ذات العلاقة في هذا الشأن (الإدارة المالية، إدارة التخطيط الاستراتيجي) لضمان التنفيذ الجيد للغايات والمبادرات الاستراتيجية.

#### ٢/٢/٤ بر: صج ترشيد النفقات:

القيادة المتميزة تسعى دائماً إلى تحقيق أعلى مستوى للجودة، وعلى الرغم من احتياجاتها المادية اللازمة لتحقيق هذا الهدف إلا أنها تسعى إلى تطبيق العديد من الأنظمة التي تهدف إلى ترشيد النفقات دون المساس بمستوى الجودة المطلوب، وتتعدد البرامج التي يمكن أن تتبعها الإدارات نحو ترشيد النفقات منها على سبيل المثال:

- العمل على تعدد مصادر التوريد التي تعتمد عليها المؤسسات سعياً للحصول على أفضل الخدمات والأصناف.
- برامج الترشيد المرتبطة بمصادر الطاقة كالمياه، والكهرباء على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى المجتمع.
- الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة بالمؤسسة دعماً لترشيد النفقات.
- مراجعة أسس التخزين للمواد المشتراة والسعى إلى الشراء وفقاً للحجم الاقتصادي للطلب دون التأثير على الإحتياجات المطلوبة للوحدات التنظيمية المختلفة.

#### ٣/٢/٤ تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد المالية:

المؤسسة المتميزة تحرص على وضع الأطر الكفيلة بتحديد احتياجاتها المالية لدعم الغايات أو المشروعات والمبادرات التي تسعى إلى تحقيقها، وذلك بالتنسيق مع الأطراف ذات العلاقة داخلياً، وخارجياً (الجهات الممولة بالدولة)، مع مراعاة أن يتم تحديد تلك الإحتياجات وفقاً لأساليب علمية غير خاضعة للأهواء الشخصية أو الممارسات التقليدية، الأمر الذي ينعكس في دقة تحديد تلك الإحتياجات وبما يلبي متطلبات المؤسسة من الموارد المالية، ومن المداخل التي يمكن الإسترشاد بها:

- إعداد وتطبيق ميزانيات مالية سنوية بناء على نتائج وإنجازات الأعوام السابقة وفق أولويات يتم الاتفاق عليها بين كافة الإدارات لضمان التوزيع الفعال والعادل لها من بين الأنشطة المختلفة بحيث ترتبط وتدعم تحقيق الغايات والمبادرات الاستراتيجية كالالتزام بمعدلات النمو السنوية.

- إيجاد وتفعيل فريق / وحدة تنظيمية للتدقيق والرقابة المالية.

#### ٤/٢/٤ الإستفادة من التقارير المالية:

القيادة المتميزة تسعى دائماً إلى اقتناص الفرص التي تعظم من مستوى الأداء، والتقارير المالية التي يتم إعدادها في نهاية السنة المالية على مستوى الإدارة / القطاع / المؤسسة التي توضح الموقف المالي للإدارة بمقارنة الوضع المخطط في بداية العام بالوضع الفعلي في نهاية العام.

حيث تحتوي تلك التقارير على الإيجابيات والسلبيات المرتبطة بالأداء المالي للمؤسسة والتي قد تحتوي على ملاحظات من قبل الجهات الرقابية بالمؤسسة أو خارجها (الإدارة المالية، الجهات الرقابية على مستوى الدولة)، ومن ثم ينبغي أن يراعى قادة المؤسسة توفير أنظمة مالية محكمة لضبط العمليات المالية في كافة مراحلها والحرص على مراجعتها سنوياً.

والقيادة المتميزة تعمل على تجنب الأخطاء التي تبرزها التقارير المالية أو العمل على تقليلها، مما ينعكس في بناء صورة إيجابية عن المؤسسة وقادتها، كما يضمن تعاون الجهات ذات العلاقة في تقديم الدعم اللازم الذي يضمن تنفيذ الغايات والمبادرات الاستراتيجية.

#### ٥/٢/٤ دراسة الإنعكاسات المالية للمشروعات وتحليل

##### البدائل لإختيار الأفضل منها:

القيادة المتميزة تحرص على دراسة وتحليل البدائل لاختيار الأفضل منها من خلال توفير آلية لعمل دراسات الجدوى الخاصة بالمشروعات التي تنفذها الإدارات سواء عن طريق العاملين أو الجهات والمراكز الإستشارية المتخصصة، مما يمثل إنعكاساً إيجابياً على الإدارة الإقتصادية للأموال وتحقيق المنافع المستهدفة من تلك المشروعات والتي تنصب في تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.

ولعل ما يقوم به قادة المؤسسة من صياغة لبعض أدلة ونظم العمل توفر لقادة الإدارة بعض هذه الأساليب مثل أدلة العمل والإجراءات وبليل التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء بالمؤسسات يمثل منهجاً إيجابياً للأداء.

#### ٦/٢/٤ تحليل النتائج والإنجازات مقارنة بالموارد

##### المالية المعتمدة:

القيادة المتميزة تهتم بمراجعة وتحليل نتائج المشروعات التي تم تنفيذها في إطار الخطة الإستراتيجية للمؤسسة مقارنة بالموارد المالية التي تم تخصيصها لتلك المشروعات في بداية العام من أجل التأكد من دقة التقديرات المرتبطة بتلك المشروعات، الأمر الذي ينعكس في تطوير وتحسين وتطوير أداء المشروعات في الفترات الزمنية اللاحقة.... ويمكن لقادة المؤسسة القيام بذلك عن طريق:

- تقييم وتحليل ومراجعة الأداء بالمؤسسة.
- الإستعانة بالجهات والمراكز المتخصصة.
- الإستفادة من تقارير الإدارة المالية وإدارة التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة باعتبارهما الجهتين ذات العلاقة بتوفير الموارد المالية المرتبطة بمشروعات الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.
- الإستفادة من التقارير الدورية للجهات الرقابية الخارجية مثل الجهاز المركزي للمحاسبات ووزارة التخطيط، المجلس التشريعية.... إلخ.

#### ٣/٤ إدارة الممتلكات:

#### ١/٣/٤ مدى إلتزام المؤسسة بتطبيق الإستراتيجية

##### التي تتعلق بإدارة الممتلكات:

- القيادة المتميزة تؤمن بأن التميز عملية متكاملة الأركان بحيث تهتم بإعداد وتصميم آلية لإدارة المباني والممتلكات الخاصة بالمؤسسة باعتبارها الأداة الرئيسية التي تمارس فيها الإدارة أعمالها، وذلك من حيث:
- الاهتمام بالنظم التي تقرها المؤسسة ذات العلاقة بصيانة والعناية بالمباني والممتلكات.
- الاهتمام بحصر وتوثيق الممتلكات والمباني في سجلات معتمدة.
- التنسيق مع الجهات ذات العلاقة (داخلياً، خارجياً) بإدارة المباني والممتلكات لضمان ممارسة الأعمال بفاعلية (الإدارة المالية، إدارة الشؤون القانونية) على المستوى الداخلي، (وزارة المالية، الشركاء) على المستوى الخارجي.
- العمل على إدارة المباني والممتلكات بما يضمن تلبية متطلبات واحتياجات المتعاملين مع المؤسسة.



جدي، يتحمل بمجالات وأنشطة عمل المؤسسة بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة (داخلياً على مستوى المؤسسة، خارجياً على مستوى الشركاء) والتعرف على مدى توافق تلك النظم والأجهزة مع توجهات المؤسسة، والدولة.

#### ٢/٤/٤ المشاركة في اختيار وتقييم الموارد التكنولوجية

##### البديلة والحديثة بما يتمشى مع غايات

##### ومبادرات المؤسسة:

القيادة المتميزة تحرص على المشاركة في اختيار وتقييم النظم والموارد التكنولوجية (النظم والبرامج، الأجهزة) المتصلة بمجالات وأنشطة عمل المؤسسة من أجل العمل على ملائمتها لمتطلبات العمل، وذلك بالتنسيق مع الأطراف المختصة بذلك، أو من خلال الاستعانة بالمختصين في هذا المجال، والحرص على تحديث البرامج الأجهزة المستخدمة بالمؤسسة باستمرار من قبل الشركات المنتجة لهذه البرامج بما يتمشى مع الغايات والمبادرات الإستراتيجية للمؤسسة.

#### ٣/٤/٤ الاستغلال الأمثل للموارد التكنولوجية المتوفرة:

القيادة المتميزة تحرص على الاستغلال الأمثل للموارد التكنولوجية المتوفرة بقدر حرصها على اقتنائها، فينبغي أن ينعكس اقتناء الموارد التكنولوجية (الأجهزة، البرامج والنظم) في العمليات التي تقوم بتنفيذها المؤسسة وكذلك الخدمات التي تقدمها للمتعاملين، فيجب توضيح:

- عدد العمليات التي يحرص قادة المؤسسة على تنفيذها باستخدام النظم التكنولوجية.

- عدد الخدمات التي يحرص قادة المؤسسة على تقديمها للمتعاملين باستخدام النظم التكنولوجية.

- بيان تطور معدل الزيادة في نسبة استخدام التكنولوجية والتحول إلى النظم الآلية في عمليات وخدمات المؤسسة خلال الفترات الزمنية الماضية.

- عدد الأجهزة التكنولوجية التي تكتننها الإدارة مقارنة بعدد الموظفين.

- عدد الموارد البشرية والوحدات التنظيمية التي تستخدم النظم التكنولوجية في عملياتها ومعاملاتها.

#### ٤/٤/٤ استخدام التكنولوجيا مساندة ودعم جهود

##### التطوير والتحسين المستمر:

القيادة المتميزة تحرص على قياس مدى مساهمة استخدام الموارد التكنولوجية (النظم والبرامج، الأجهزة) في مساندة ودعم جهود التطوير والتحسين المستمر بالمؤسسة على العمليات والخدمات بحيث تشمل التكنولوجيا الشاملة (نظم المعلومات والاتصالات)، فيمكن توضيح:

- أثر استخدام التكنولوجيا على تحسين وتطوير مستوى أداء العمليات.

- أثر استخدام التكنولوجيا على تحسين وتطوير مستوى الخدمات وعدها.

- أثر استخدام التكنولوجيا على تحسين استخدام شبكة الإنترنت في عمليات ومعاملات المؤسسة.

#### ٥/٤/٤ إدارة المعلومات والمعرفة:

##### ١/٥/٤ مدى التزام الإدارة بتطبيق استراتيجية

##### المؤسسة المتعلقة بالمعلومات والمعرفة:

القيادة المتميزة تعمل على تطوير وتحسين الأداء من خلال منظومة شاملة تقوم على تبادل المعلومات والمعرفة انطلاقاً من غايات المؤسسة بين كافة

#### ٢/٣/٤ الاستخدام الأمثل للممتلكات والمرافق:

القيادة المتميزة تبذل الجهد الدؤوب من أجل الاستخدام الأمثل للممتلكات والمرافق بما يدعم التنفيذ الدقيق للحطة الإستراتيجية للمؤسسة، وما تتضمنه من مشروعات تلبي متطلبات وإحتياجات المتعاملين، ومن جهة أخرى تعزيز ودعم الأداء المؤسسي، وذلك مثل:

- الاستخدام الأمثل لكافة مباني وممتلكات المؤسسة (المباني، المخازن، السكن... إلخ) لممارسة الأعمال وتلبية إحتياجات المعنيين.

- الاستخدام الأمثل للممتلكات والمستودعات الخاصة بتخزين المواد والأصول.

- الاستخدام الأمثل للمشتريات سواء التي تتعلق بشراء الأصول، وتلك التي تتعلق بالعناصر التشغيلية.

- الاستخدام الأمثل للممتلكات في توليد إنتاجية مضافة للمؤسسة.

#### ٣/٣/٤ تقليل المستهلك والفاقد بما في ذلك إعادة

##### إستخدام بعض المواد:

القيادة المتميزة تبذل الجهود سعياً إلى الترشيد وتقليل الفاقد في كافة عناصر الأداء بالمؤسسة تحقيقاً للاستخدام الأمثل للممتلكات والمرافق بما في ذلك إعادة إستخدام بعض المواد، مثل:

- الإدارة الإقتصادية التي توازن بين التكلفة والمنفعة Cost & Benefit analysis في كافة عناصر الأداء بالمؤسسة.

- إعادة استخدام بعض المواد التي تستهلكها الإدارات في عناصر إنتاجية للمؤسسة مما ينعكس على توفير أو ترشيد موازنة المشتريات.

#### ٤/٣/٤ المحافظة على الموارد غير المتجددة :

القيادة المتميزة تحرص على المحافظة على كافة الموارد والممتلكات المتاحة لديها بما فيها الأراضي والمباني والتي قد يصعب ترميمها أو زيادتها من خلال استخدام الأسلوب الأمثل في الاستفادة القصوى من تلك الممتلكات، مثل:

- الإدارة الجيدة للمباني من خلال التوسع الرأسى بما يساهم في تعظيم الاستفادة القصوى من تلك المباني في ظل الأنظمة القانونية المعتمدة في هذا الشأن.

- التنسيق مع المؤسسات والشركات والأفراد في توفير بعض الموارد مثل التبرع بالأراضي والمباني بما يساهم في تطوير وتحسين مجالات العمل.

- التنسيق وتفعيل الشراكة مع المعنيين والشركاء لتوفير المباني والممتلكات التي تساهم في تنمية وتطوير وتحسين الأداء.

- السعى إلى تطبيق نظم بديلة لتوفير الطاقة (المياه، الكهرباء) بإستخدام أساليب جديدة مثل الطاقة البديلة (الطاقة الشمسية) تعظم من مستوى الأداء.

#### ٤/٤ إدارة الموارد التكنولوجية:

##### ١/٤/٤ مدى إلتزام الإدارة بتطبيق استراتيجية

##### المؤسسة المتعلقة بإدارة الموارد التكنولوجية:

القيادة المتميزة تحرص على تطبيق الغايات الإستراتيجية للمؤسسة سعياً إلى الاستخدام الأمثل للموارد التكنولوجية بحيث يشمل ذلك اقتناء النظم والأجهزة التكنولوجية الحديثة، ومن جانب آخر تحسين وتطوير ما تمتلكه من أجهزة ونظم وبرامج تكنولوجية، فيجب ان يبرز التقرير عدد الخدمات التي تمارسها المؤسسة باستخدام النظم التكنولوجية.

مع إبراز مدى التطور الذي أحدثته قادة الإدارة خلال السنوات السابقة واستحداث تلك النظم والأجهزة ومدى الحرص على استخدام كل ما هو



المعنيين (داخلياً، خارجياً)، فيجب العمل على تيسير كافة السبل التي تضمن الحصول على المعلومات بالمؤسسة، ومن جانب آخر توفير سبل تبادل المعرفة بين الإدارة والمعنيين (داخلياً، خارجياً)، فيجب توضيح:

- مدى إمكانية تبادل الحصول على المعلومات التي تتعلق بالأداء للعاملين بالمؤسسة ووحداتها التنظيمية.
- مدى سهولة الحصول على المعلومات التي تتعلق بالمعاملين مع المؤسسة ووحداتها التنظيمية.
- المداخل المعرفية التي توفرها المؤسسة للاستفادة في تحسين وتطوير الأداء (مثل تصميم مواقع إلكترونية تربط بين المؤسسة والمواقع الأخرى الخاصة بالمعنيين داخلياً وخارجياً) مما يتيح اكتساب وتبادل المعرفة.
- بيان محتويات المكتبة الخاصة بالمؤسسة وما تحتويه من مراجع وكتب تساهم في توفير المعلومات والمعرفة للعاملين بالمؤسسة.

#### ٢/٥/٤ تجميع وتصنيف وفرز وإدارة المعلومات والمعارف

##### لدعم غايات ومبادرات المؤسسة

القيادة المتميزة تحرص على توفير المعلومات التي تمثل مدخلاً أساسياً لدعم واتخاذ القرارات على مستوى الوحدات التنظيمية بالمؤسسة، من خلال الحرص على تصنيف المعلومات وفقاً لطبيعة استخداماتها بما يسهل عملية الاطلاع عليها للمستفيدين لدعم الغايات والمبادرات الإستراتيجية، ومن المداخل المتبعة في ذلك:

- تخصيص وحدة تنظيمية أو موظف لجمع وأرشفة وتصنيف وفرز المعلومات لكافة الوحدات التنظيمية بالمؤسسة.
- تصميم منهجية موثقة لتوثيق وتصنيف وفرز المعلومات وتحديد أسس تدفقها بين الوحدات التنظيمية بالمؤسسة.

#### ٣/٥/٤ تسهيل إمكانية الاطلاع على المعلومات والمعارف

##### ذات العلاقة بالمعنيين داخل الإدارة وخارجها

القيادة المتميزة تحرص على أهمية الاستفادة من المعلومات والمعارف المرتبطة بمجالات وانشطة عمل المؤسسة، بحيث تسهل إمكانية الاطلاع عليها لكافة المستفيدين من الإدارة (داخلياً، خارجياً) وبما يدعم تدفق المعلومات والمعارف لدعم نظم القرار ومن ثم تنفيذ المبادرات الإستراتيجية، ومن المداخل المتبعة في هذا الشأن:

- تحديد أحد الوحدات التنظيمية المركزية بالإدارة لتسهيل إمكانية الاطلاع على المعلومات والمعارف لكافة المعنيين.
- تصميم نظام ألي وريطة بشبكة الوزارة يتاح من خلاله إمكانية الاطلاع على المعلومات وفقاً لتصنيفاتها لكافة المعنيين.
- توفير المعلومات والتعارف على الموقع الإلكتروني للمؤسسة في ظل نظام امنى يراعى الحفاظ على سرية المعلومات لكافة المعنيين.

#### ٤/٥/٤ ضمان حداثة ودقة وشمولية وتكامل المعلومات

##### في المؤسسة

القيادة المتميزة تحرص على تحديث المعلومات لكي تتواءم مع طبيعة المتغيرات التي تؤثر على مستوى الأداء بالمؤسسة، وذلك وفقاً لآلية تضمن مواكبة المعلومات لمتطلبات الأداء الحالية والمستقبلية، مع مراعاة دقة المعلومات وشموليتها لتلائم متطلبات أداء كافة الوحدات التنظيمية بالمؤسسة، والإدارات الأخرى، وأصحاب المصالح.

#### ٥/٥/٤ الاستفادة القصوى من المعارف والمعلومات المتوفرة

القيادة المتميزة تهدف من توفير المعلومات وتصنيفها وتسهيل إمكانية الاطلاع عليها وتحديثها من أجل الاستفادة منها في:

- المساهمة في تحسين وتطوير الأداء.
- صياغة مؤشرات النجاح الخاصة بالمبادرات والمقاييس المرتبطة بالأعمال والمشروعات.
- بث الثقة لدى المتعاملين والشركاء من خلال المعلومات المرتبطة بأداء المؤسسة.
- المساهمة في اتخاذ القرارات لدى قادة الوزارة بصورة دقيقة والمرتبطة بأداء المؤسسة.

#### ٦/٥/٤ زيادة الإبداع والتفكير الابتكاري في المؤسسة

##### من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والمعلومات

القيادة المتميزة تؤمن بأن الإبداع يمثل أحد محاور تقييم الأداء المؤسسي الفعال، ومن ثم فإن الإستخدام الأمثل للموارد والمعلومات بالمؤسسة ينبغي ان ينعكس في زيادة معدل الأفكار الإبداعية التي يقدمها الموارد البشرية على كافة المستويات التي تساهم في تحسين وتطوير الأداء بالمؤسسات، بل يمتد ذلك ليشمل الأفكار الإبداعية التي يقدمها أصحاب المصالح، ويمكن قياس ذلك من خلال:

- عدد الأفكار الإبداعية التي يقدمها الموارد البشرية بالإدارة كنتيجة لتوفير المعلومات والموارد المرتبطة بأداء المؤسسة.
- عدد الأفكار الإبداعية التي يقدمها اصحاب المصالح (الشركاء، المتعاملون) من خلال توفير المعلومات المرتبطة بأداء المؤسسة.

وختاماً... فإن الطريق إلى التميز يحتاج من قادة المؤسسة العمل على استغلال كافة مواطن التطوير بحيث تشمل جميع عناصر الأداء بالمؤسسة... بحيث لا يتوقف ذلك على العناصر الداخلية فحسب بل ينبغي أن يمتد ليشمل جميع عناصر الأداء الخارجية سعياً إلى حشد كافة الجهود من أجل الارتقاء بالأداء المؤسسي وبما يضمن تحقيق التميز المنشود.

ومن خلال هذه السلسلة أدمو قادة التميز - لا أقول قادة المؤسسات - لأن هذا العصر هو عصر التميز والريادة في الأداء... أن يبادروا ببذل أقصى طاقاتهم الإبداعية من أجل تحقيق قفزات فائقة في الأداء من أجل اللحاق بركب التميز الذي أصبح سمة أساسية وضرورة من سمات مؤسسات التميز... وأزعم أننا قادرون في مؤسساتنا العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة على تحقيق ذلك لأننا نملك كافة المتطلبات التي تحقق التميز المنشود... بل أنني أزعم أننا نمتلك الميزة التنافسية القادرة على تحقيق مستوى التميز المطلوب... ألا وهي الموارد البشرية الغير مستغلة بمجتمعاتنا والتي تحتاج إلى تطوير كفاءتها التي تتواءم مع مستوى التميز المنشود، ولعل المتغيرات التي تشهدها بعض الدول العربية وخاصة مصر والتي نتج عنها تخصيص نسبة من الناتج القومي للتعليم والبحث العلمي، فإنه ليس ببعيد بإذن الله أن يتم تخصيص نسبة من الناتج القومي للاستثمار في تنمية وتطوير الموارد البشرية ورفع كفاءتها.

وإنني أدعو قادة المؤسسات إلى تخصيص نسبة من إجمالي المؤسسات للاستثمار في التدريب سعياً إلى تنمية كفاءات مواردنا البشرية أملياً في المستقبل أن يتم تخصيص نسبة من الناتج القومي للدولة للاستثمار في تنمية وتطوير الموارد البشرية ورفع كفاءتها بصورة تحقق التقدم المنشود.

قد يرى البعض ذلك بعيداً، وإنني لأراه قريباً... وأنا لقادرون.

والله من وراء القصد...

د. علي غازي