

## الندوة النقاشية

مفاهيم التميز في منظومة التميز الحكومي الأردني

Jordan Government Excellence Model

Webinar

Excellence Concepts

عنوان الحلقة: قيادة مشتركة ملهمة وملهمة "

اعداد -

الدكتور بشار الصرايرة

- القيادة المشتركة تهدف صياغة المستقبل وتحقيق الرؤية المستقبلية المستدامة وتعزيز الإنجاز بتشاركية .
- قيادة مشتركة ملهمة بتقديم القدوة الحسنة في القيم والسلوك الإيجابي ويشحذون الهمم ويسعون إلى إيجاد ثقافة مؤسسية.
- قيادة ملهمة ، قادرة ومؤهلة ، مخزون تراكمي من الخبرات والمعارف والمهارات القيادية .
- قيادة مشتركة تشجع على الابتكار والتطوير المؤسسي والتميز والريادة.
- القيادة المشتركة و معادلة التأثير و التأثير بالآخرين من خلال إثبات المصداقية، النزاهة والقدرة على التغيير .



في بيئة القيادة المشتركة يتم توزيع المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بين مجموعة من الأفراد ، بدلاً من أن يشغلها شخص واحد.

يعمل القادة معاً لتحديد الأهداف واتخاذ القرارات بهدف تعظيم الإنجاز ودعم صنع القرار الرشيد .

تؤدي القيادة المشتركة إلى منظمات أكثر استدامة من خلال تقليل الاعتماد على قائد واحد ونشر مخاطر دوران القيادة

تحسين العمل الجماعي والأداء العام ، المرونة والقدرة على التكيف والاستجابة في بيئة متغيرة باستمرار.



أسلوب قيادة يتم فيه تقاسم مسؤوليات صنع القرار والقيادة بين الافراد

نموذج القيادة التشاركية يتم توزيع القوة والسلطة في جميع أنحاء الجهة

تنفيذ وظائف القيادة من قبل مجموعة متنوعة من الأفراد على مستويات مختلفة

يُنظر إلى هذا النهج على أنه يشجع على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على البيانات ومخرجات التحليل

## مفهوم القيادة المشتركة

هي القيادة التي يتم توزيعها على نطاق واسع، كأن يقود أعضاء الفريق والمنظمة كل منهم الآخر.  
تم مقارنتها بالقيادة الأفقية، والقيادة الموزعة والقيادة الجماعية.  
بينما تتناقض مع القيادة «الرأسية» أو «الهرمية» التقليدية .

Shared Leadership by Craig E. Johnson



العلائقية: Relational: يعمل القادة بشكل تعاوني لبناء علاقات قوية مع أعضاء الفريق وخلق ثقافة من الثقة والتواصل المفتوح.

موجه نحو المهام Task-oriented يركز القادة على مهام أو مشاريع محددة ويشركون مسؤوليات اتخاذ القرار والسلطة بطريقة تخدم أهداف الفريق على أفضل وجه.

التحويلية Transformational يُلهم القادة أعضاء الفريق ويحفزونهم على العمل معاً لتحقيق رؤية مشتركة وإحداث تغيير إيجابي داخل المنظمة.

موزعة Distributed: يفوض القادة سلطة اتخاذ القرار والمسؤوليات لأعضاء الفريق ، مما يسمح لهم بالعمل معاً لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المشتركة.



أن فرداً واحداً لا يمكن أن يقود بمفرده. يتطلب من الأفراد العمل معاً لتحقيق الأهداف  
المشتركة

ثقافة تنظيمية تقدر وتدعم صنع القرار المشترك والعمل الجماعي.

توفر القيادة المشتركة فرصاً للأفراد على جميع مستويات الجهة لتولي أدوار قيادية.

التعلم المستمر و نقل المعارف والأفكار لكل الفريق

( Denial Golmen – Visionary Leadership -2017 )



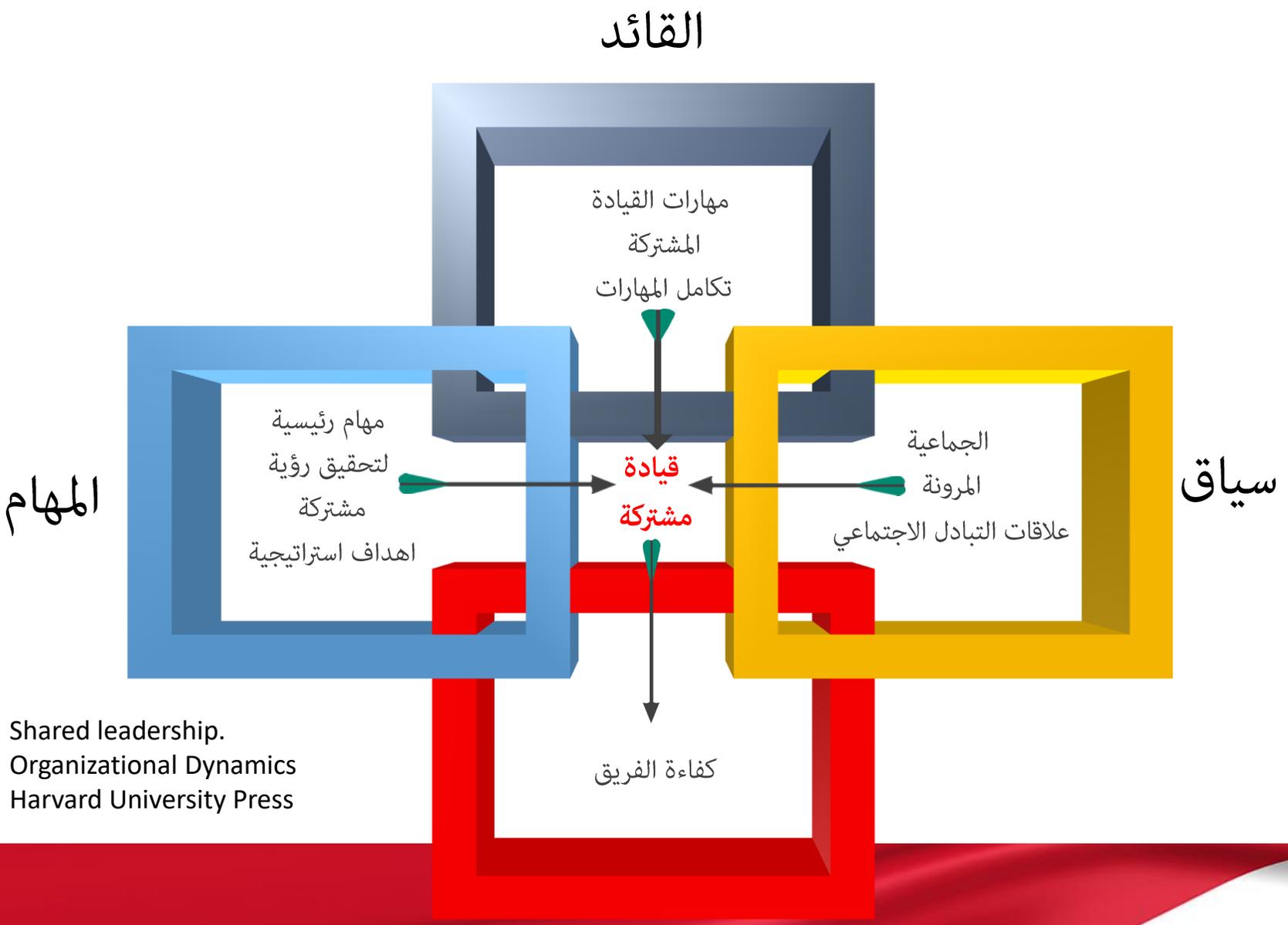
تحسين عملية صنع القرار اذ يحسن القدرة القيادية من خلال توجيه منظور مشترك في  
صنع القرار

مجال أكبر من الابتكار من خلال تشجيع مختلف الأفراد على مشاركة أفكارهم  
ووجهات نظرهم

تعزيز المساءلة

رؤية مشتركة لتحقيق هدف بشراكة وادوار ومسؤوليات





Shared leadership.  
Organizational Dynamics  
Harvard University Press





## المشاركة ومساحة للأفكار

نقدر مساهمة كل عضو في  
الفريق وهو حجر الزاوية  
حرية العمل واطلاق العنان  
للمبادرة  
يحدث الصوت عندما يضع  
الفريق قيمة وأهمية على  
مساهمة أعضاء



## الدعم الاجتماعي

تقديم الدعم الاجتماعي  
في إظهار الدعم الاجتماعي ،  
يقدم أعضاء الفريق  
الدعم الفني والتجانس من  
خلال إظهار التشجيع  
أو تقدير المساهمات  
الفردية لكل عضو في  
الفريق.



## فهم الأهداف والرؤية

فهم وتقدير الأهداف  
المشتركة في تعزيز هدف  
مشترك ،  
تركيز الفريق على الأهداف  
الجماعية.



معهد الإدارة العامة - ماليزيا ، أكتوبر 2014

Dimension of shared Leadership

دي.بشار الصرايرة

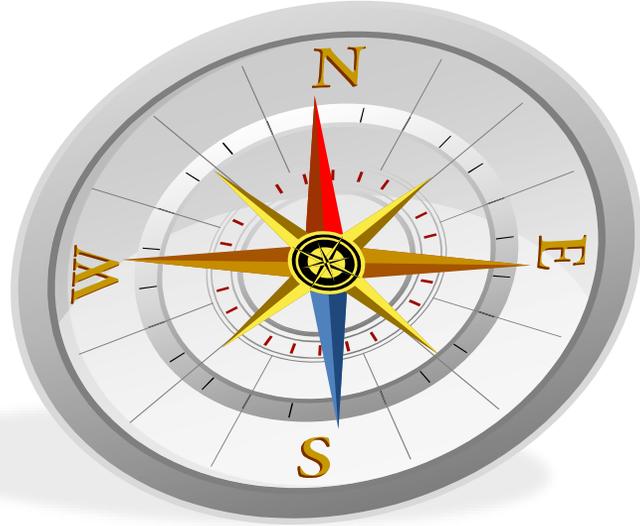




دي.بشار الصرايرة

# القيادة الملهمة يجب ان تعزز قدرتها ضمن أربعة ابعاد

استشراف المستقبل.



توفير بيئة عمل مناسبة

القيادة الواعية

النقد الذاتي



يمكن للقيادة الملهمة أن تساهم في التخفيف من شدة الآثار المترتبة على التغيير في القطاع العام

استشراف المستقبل، والوعي، والتعلم من خلال النقد الذاتي، وإيجاد الحلول الناجحة لجميع الأطراف ( من صفات القيادة القادرة على الالهام والتأثير )

يمكن للقيادة الملهمة أن تغرس مجموعة متنوعة من وجهات النظر لصناعة الخيارات المتعددة

القيادة التقليدية تؤكد على الامتثال، ولكن تقلل أساليب القيادة الملهمة من أهمية التسلسل الهرمي .

السماح للقيادة بأن تكون مشتركة والخروج من السياق المحدد للوصول الى تحقيق الهدف بمرونة مؤسسية



أسلوب قيادة الآخرين نحو الأهداف لرسم المستقبل

بالتركيز على المستقبل يجعل المستقبل اقل غموضاً، يحفز الطموح للآخرين للبحث  
والدراسة

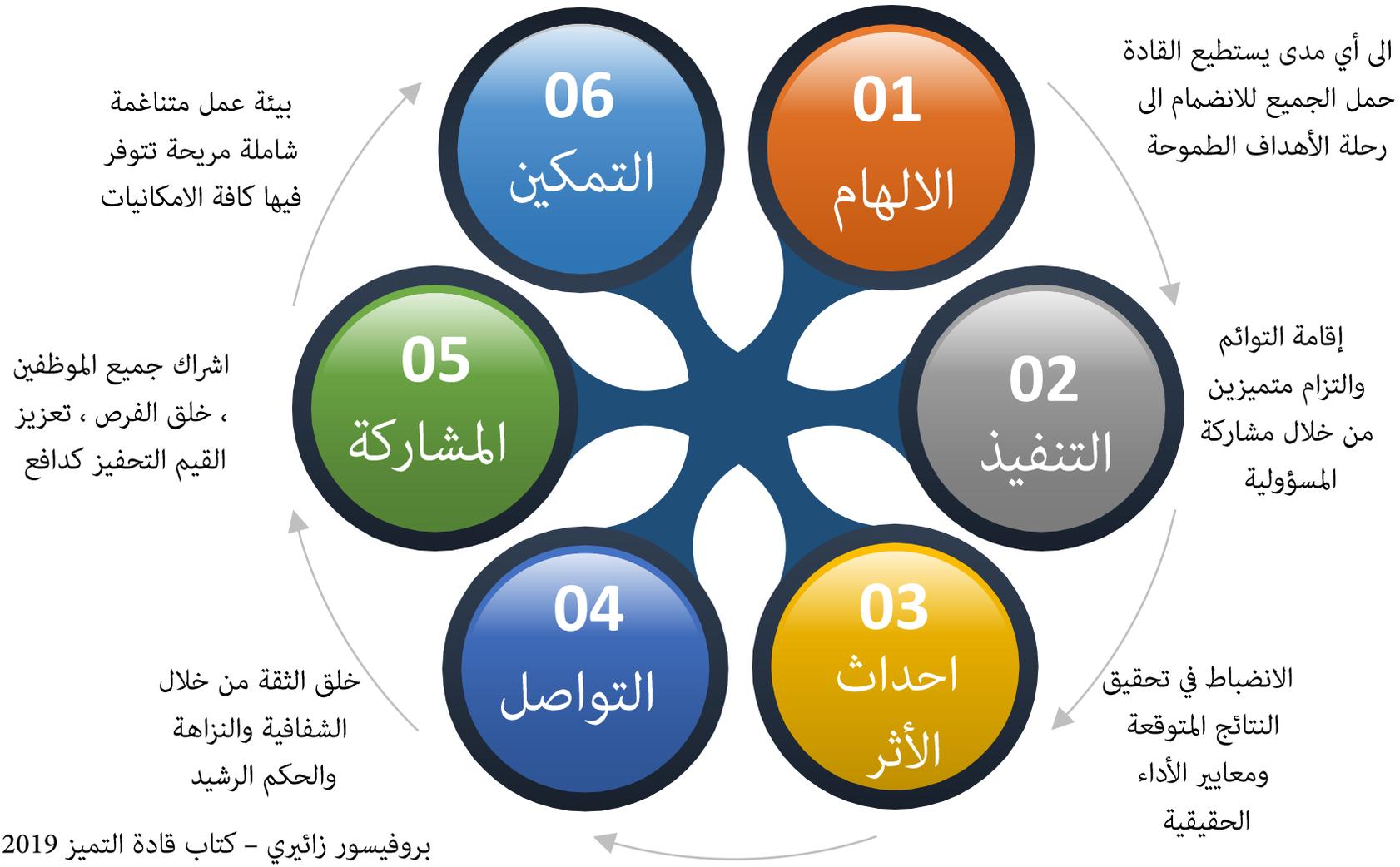
التشجيع قبل طرح المهام

التقدير بعد الإنجاز

منح الحرية للابتكار والمخاطرة



( Denial Golmen – Visionary Leadership -2017 )



بروفيسور زائيري - كتاب قادة التميز 2019

ديبشار الصرايرة



يُنظر إلى القيادة المشتركة على أنها عامل تمكين للتغيير والابتكار ، لأنها تتيح للمنظمات الاستفادة من المهارات والمعرفة الجماعية، وتشجع عمليات صنع القرار

إدارة الجودة الشاملة ، يُنظر إلى القيادة المشتركة على أنها طريقة لتعزيز تمكين الموظفين وتعزيز ثقافة التحسين المستمر

في Six Sigma، يُنظر إلى القيادة المشتركة على أنها طريقة لإنشاء منظمة أكثر مرونة واستجابة ، ولتعزيز ثقافة التطوير الجماعي والتحسين المستمر

التركيز على التمكين

المرونة والاستباقية



( Quality 4.0 – Value Driven Performance – Professor Zairi -2018)

في EFQM، يتم دمج القيادة المشتركة من خلال التركيز على ممارسات القيادة التي تشجع التعاون والعمل الجماعي وحل المشكلات الجماعية.

يؤكد EFQM على أهمية تعزيز ثقافة التحسين المستمر وتشجيع المشاركة النشطة من قبل جميع أعضاء المنظمة في جهود التحسين المستمر

يؤكد EFQM أيضاً على أهمية إنشاء هيكل تنظيمي يدعم التعاون والعمل الجماعي، واستخدام مجموعة من أدوات وتقنيات الإدارة لدفع التحسين المستمر

EFQM يسعى الى بناء ثقافة التميز المبنية على القيادة المشتركة يمكن أن يساعد هذا النهج المؤسسات على تحقيق مستويات عالية من الأداء والابتكار ورضا العملاء

EFQM يؤكد على الاستثمار في تنمية القدرات القيادية في المنظمة وإقامة شبكات أقوى وبناء الثقة بين مجموعة واسعة من الموظفين لتولي القيادة



( EFQM Framework -2017 )

في KACE-5.0 ، دعم تحقيق التوجهات الوطنية والقطاعية من خلال شراكة القيادات  
المسؤولة لتحقيق رؤية الدولة .

في KACE-5.0 ، دعم تحديد وتحقيق الرؤية والرسالة وحشد الجهود ومواءمة  
التوجهات ضمن قيادة مشتركة ملهمة .

في KACE-5.0 ، القيادة المشتركة تدعم اليات التنسيق الحكومي لضمان كفاءة الإنجاز  
وكفاءة الانفاق

في KACE-5.0 ، القيادة المشتركة تدعم التحول الرقمي من خلال القيادة المشتركة  
ملف وطني تشترك فيه كل الجهات الحكومية .

في KACE-5.0 ، بتطبيق عمليات التطوير والتحسين من خلال تطبيق مفاهيم  
المؤسسة متعلمة/ذكية للوصول الى إدارة الابتكار الجذري التحويلي .



# القيادة المشتركة التطبيق

دي.بشار الصرايرة



## Department of Energy & Climate Change

المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات



منهجية عمل المركز تتركز على إدارة الازمات من خلال قيادة تشاركية وتوفير البيانات لمتخذي القرار واتخاذ الإجراءات اللازمة لإدارة الازمة مع الاخذ بعين الاعتبار اليات صنع القرار وتحليل حساسية القرار .

الشراكة في اتخاذ القرار الاستراتيجي كل حسب اختصاصه. التنسيق عالي المستوى على كافة المستويات الاستراتيجية والتنفيذية .

تشارك في اتخاذ القرار والادوار والمهام  
جائحة كورونا واليات التعامل مع الجائحة

الفريق العالي للتنمية المستدامة - إنجلترا، تشكيل جهاز مشترك بقيادات مختلفة من القطاع العام والقطاع الخاص بهدف تقليل اثار التغير المناخي وإصدار التشريعات والقرارات اللازمة ، عرضت القرارات على مجلس الوزراء وحصلت على الموافقة وتم اعتماد قرارات مؤتمر التغير المناخي العالمي (COP26) .

ابرز مميزات القيادة التشاركية ان فريق العمل من ذوي الخبرات والاهتمامات في المجال مع قادة عسكريين لتعزيز مهارات القيادة المشتركة .

Prime Minister's Office, 10 Downing Street 2022





Minister Of Government Development

اطلاق برنامج وطني " الخدمة العامة للقرن 21 : في سنغافورة ، يخول البرنامج مسؤولي القطاع العام والافراد وفرق التنظيم والتطوير الشروع في التغييرات وتطوير الخدمات الحكومية ، من خلال قادة وخبراء ، ضمن مفهوم القيادات المشتركة خاصة في الخدمات الحكومية المترابطة مع بعضها والتي تعتمد على عدة جهات حكومية ، القيادة المشتركة تعززت من خلال تمكين فرق العمل للتطوير المباشر دون الرجوع للقيادات الرئيسية في الجهات المعنية ، تفويض صلاحيات قيادية واستراتيجية .



Australian Government

Department of Broadband,  
Communications and the Digital Economy

GOVDEx هي مشروع حكومي اطلقته الحكومة الاسترالية بهدف تسهيل التعاون وتمكين المؤسسات الحكومية والأطراف الثلاثة ذات العلاقة والسلطات القضائية والوكالات الإدارية من تبادل المعلومات والبيانات والوثائق الكترونيا .  
تم تصميم المشروع لتعزيز فعالية وكفاءة مشاركة المعلومات ، وتوفير الحوكمة والأدوات والأساليب والمكونات التقنية القابلة لإعادة الاستخدام عبر الحكومة الأسترالية.  
قيادة تشاركية ضمت 12 قائد حكومي وقطاع خاص مع فرق عمل حكومية بهدف الربط والتسهيل في عملية إدارة الوثائق للمتعاملين .



دي.بشار الصرايرة



القمة العالمية للحكومات  
WORLD GOVERNMENT SUMMIT



## في القمة العالمية للحكومات : منتدى مستقبل الحكومات :

"التغيير من خلال التطوير الحكومي الشامل " احد ادبيات التطوير الحكومي " ..

خمسة مبادئ أساسية للتغيير الى الافضل في العمل الحكومي بشكل خاص وهي : (1) القيادة التشاركية بمعنى فرق العمل المتنوعة لتحقيق هدف او رؤية، بصلاحيات قيادية (2) الانضباط الشخصي والالتزام بالتشريعات والانظمة والاجراءات ، (3) وتحسين الروح المعنوية، (4) الجودة والتميز المؤسسي ، (5) قياس الرأي والتغذية الراجعة .  
تؤدي هذه المبادئ إلى ثلاث نتائج رئيسة، وهي: الكفاءة الحكومية ، قيادة متميزة مرتبطة بنتائج ، ومنظومة ثقافة مؤسسية كفؤة .



دي.بشار الصرايرة

شاكرًا لكم حسن استماعكم

المناقشة

دي.بشار الصرايرة