



خلاصة جلسة حوارية

GOVERNMENT SUMMIT

القمة العالمية للحكومات



الحكومة الرشيقة:

وجهات نظر ناشئة في إدارة الشؤون العامة

في القمة العالمية للحكومات 2023

Fireside Chat with the Editors of Agile Government: Emerging Perspectives in Public Management

فهرس

- مقدمة
- إعادة اختراع الحكومات
- ملامح تطور الحكومات الرشيقة في دولة الإمارات
- ممارسات رشيقة في الإمارات العربية المتحدة
- العلاقة بين الرشاقة المؤسسية والرقمنة
- مخاطر الرشاقة في المؤسسات الحكومية
- هل يمكنك أن تفشل سريعاً؟ وهل يمكنك الابتكار بسرعة؟



”

اختتمنا اليوم اجتماعات حكومة الإمارات لإعداد استراتيجية الدولة بعد كوفيد١٩.. سنراجع هيكل الحكومة وحجمها.. قد ندمج وزارات. ونغير هيئات. وسنجرى تغييرات. نحتاج حكومة أكثر رشاقة ومرونةً وسرعة، لتواكب أولويات وطنية جديدة ومختلفة. مخطئ من يظن أن العالم بعد كوفيد

١٩ كالعالم قبله

محمد بن راشد آل مكتوم

صاحب السمو
الشيخ



مقدمة

والسؤال هنا.. كيف نسنجيب الحكومات مثل هذه الضغوط؟

لضغوط مختلفة من ضغوطات الأداء العام حالها كحال القطاع الخاص.

لقد تم إعادة النظر في مختلف مجالات العمل الحكومي، مع التركيز على مفاهيم جديدة، أبرزها: الشراكة، التعاون، الرشاقة. ولفهم هذه المواضيع بشكل أفضل سيكون من الجيد الاطلاع على تجربة الإمارات العربية المتحدة، حيث حقق قادتها وفي وقت قصير نسبياً إنجازات وتطورات مذهلة في مجال تطوير العمل الحكومي. فالإمارات هي بمثابة الأم الحاضنة لمفهوم الرشاقة. وكما ذكرنا سابقاً، فإن هذا المفهوم ليس وليد اللحظة، وإنما فكرة منبثقة من رؤية سمو الشيخ محمد بن راشد، ومنذ أكثر من عشر سنوات،

منذ أكثر من عشر سنوات بدأت فكرة الانعقاد السنوي للقمّة العالمية للحكومات، وبدأت هذه الفكرة بالنمو والتطور، لتتلائم مع التطورات العالمية على مختلف الأصعدة. ومما لا شك فيه، أن انعقادها سيستمر؛ لأننا يوماً بعد يوم ندرك أهمية وجود حكومات تعمل لأجل شعوبها ورفاه مجتمعاتها.

لفترة طويلة من الزمن ظننا أنّ القطاع الخاص هو المعني الأول في الاستجابة للتحديات التي تواجه المجتمعات، إذ ينصبّ التركيز في الأعمال التجارية والمنتديات الاقتصادية مثل "المنتدى الاقتصادي العالمي"، على دور القطاع الخاص في مواجهة التحديات التي تواجه المجتمعات والعالم ككل، مع الحفاظ على مكانته التنافسية في الوقت نفسه.

ولكن حقيقة الأمر، أنّ الضغوط التي تواجهها الحكومات هي صورة طبق الأصل عما يعانيه القطاع الخاص، فالحكومات مطالبة بالحفاظ على قدرتها التنافسية من جهة، وتقديم حلول للمشاكل والتحديات المحلية والعالمية، من جهة ثانية. وكما يقول معالي الوزير "محمد القرقاوي": "أن الحكومات لديها 8 مليارات مستهلك لتعتني بهم . بمعنى أن الحكومات تتعرض

ملاحم تطور الحكومات الرشيقه

01 الحدف الأساسى الذى يمكن البدء به، هو تعيين الشىخ محمد بن راشد رئيساً للوزراء فى عام 2005.

02 فى عام 2006 أسس سموه برنامج التميز لـ الحكومة الفيدرالية الحكومية.

03 فى عام 2014، تم إنشاء مركز محمد بن راشد للابتكار.

04 وفى عام 2016 تم إعادة هيكلة الحكومة، وكانت أكبر هيكلة فى حكومة الإمارات، مع تبني حكومة المستقبل، وتوثيق القوى التي أدت إليها.

05 عقد جلسات عصف ذهني على مستوى الحكومة فى كل عام لتحديد موضوع القمة العالمية للحكومات، وفى 2018 كانت الحكومات الرشيقه أحد تلك العناوين المطروحة.

06 فى عام 2020 كانت الرؤية حول الحكومات الرشيقه واضحة، وبدأت تظهر بعض ملامحها فى الحكومات، فعلى الرغم من الاهتمام بمعرفة آية عمل الحكومة فى الإمارات العربية - لمساعدة أصحاب القرار وصانعي السياسات ببعض الأفكار، أو تقديم بعض التوصيات- إلا أننا نهتم أيضاً برصد الحكومات العالمية مثل حكومة الاتحاد الأوروبي.

07 فى عام 2020 تمت الاستفادة من الإغلاق الطوعي جزأً كوفيد-19، لرصد العديد من حالات الحكومات الرشيقه، والسرعة فى الاستجابة للتحديات، وتم توثيق ونشر هذه الممارسات، لأن الرشاقه لا تعني أن تكون الممارسات الرشيقه محلية؛ وإنما الرشاقه والمرونة فى كل شيء يتعلق بالاتصال، وبالتعليم والخدمات الصحية وجميع الأعمال الحكومية والقطاع الخاص والمجتمع المدني.



عملت حكومة الإمارات بداية على مفهوم التميز، متبوعاً بالابتكار، متبوعاً بمستقبل الحكومة، مع التركيز وإيلاء الاهتمام بالحكومات الرشيقه، وبالفعل فى عام 2020 أطلق على حكومة الإمارات، الحكومة الرشيقه.

إعادة اختراع الحكومات:



تكون مرونتها عالية وتحظى بثقة المواطنين. ويجدر الإشارة إلى أن الناس عادةً ما يكونون أكثر تسامحاً مع القطاع الخاص مقارنةً بالحكومات أو الجهات غير الربحية.

خلال العقود السابقة، شهدنا تألق بعض الوزارات والجهات الحكومية بفضل أداء متميز. ولكن عند التقصي الدقيق لأوضاعها الراهنة، يظهر أن بعضها بدأ يفتقر للمرونة والرشاقة. قد يعود ذلك إلى التركيز المفرط على المعايير والإحصائيات، إلى درجة أن البعض قد يلجأ لتحريف النتائج أو التلاعب بالأرقام.

رغم التقدم الذي حققته هذه الحكومات في السابق، تبين أنها الآن أمام تحدي في الحفاظ على معايير الأداء المتميز أو توسيع نطاق خدماتها. وقد سلطت أزمة كوفيد-19- الضوء على ضرورة إعادة تقييم وضعهم وتجديد استراتيجياتهم.

من هذا المنطلق، يجب على الحكومات أن تعيد نظرها في أسلوب الحوكمة المتبع، وأن تتخذ موقفاً موحداً تجاه قيمها وأهدافها. وعلى الرغم من تنوع الوزارات والإدارات، يجب أن يكون هناك رؤية موحدة تركز على توجيه الموارد بأكبر قدر من الكفاءة. فالحكومات تعتبر وكلاء لتلك الموارد لتحقيق الفائدة العامة. ولضمان تقديم الأفضل للمجتمع، يتعين على الحكومات أن



ممارسات رشيقة في الإمارات العربية المتحدة:

ومن الملفت للنظر في نموذج الرشاقة في الحكومة الإماراتية، أنّ الميزانية المخصصة للقيام بممارسات رشيقة أيضاً تتمتع بالرشاقة، من حيث أنها يمكن أن تتوسع إذا كان هناك شيء يُنظر إليه على أنه واعد ولكنه يحتاج إلى القليل أو المزيد من الموارد من أجل عبور خط النهاية. أي أنّ الرشاقة هنا تعني أنه يمكن زيادة الميزانية، أو تقليلها، أو إزالة العثرات بسرعة، أو تغيير هذه السياسة إذا لزم الأمر. أنها يمكن أن تتوسع إذا كان هناك شيء يُنظر إليه على أنه واعد ولكنه يحتاج إلى القليل أو المزيد من الموارد من أجل عبور خط النهاية. أي أنّ الرشاقة هنا تعني أنه يمكن زيادة الميزانية، أو تقليلها، أو إزالة العثرات بسرعة، أو تغيير هذه السياسة إذا لزم الأمر.

أظهرت حكومة الإمارات العربية المتحدة العديد من الممارسات الملموسة ذات الصلة بالرشاقة الحكومية، ومنها على سبيل المثال إضافة عنصر الرشاقة الحكومية كأحد عناصر التميز المؤسسي. بمعنى آخر، وقّرت حكومة دبي أدوات لقياس مدى رشاقة مؤسساتها، إذ لم تكتفي بالسرد القصصي للمؤسسات، وإنما ربطت ذلك بمؤشرات ومعايير تسمح لها باختبار وقياس مدى رشاقتهن. كما ساعدت حكومة الإمارات على نشر دليل أصلي حول كيفية إعادة هيكلة المؤسسات الحكومية بطريقة مبنية على مبادئ الرشاقة. بالإضافة لذلك، تتوجّه كل وزارة في حكومة الإمارات نحو القيام بمشروعات ابتكاريين كل عام، أي مشاريع خارج الصندوق، وليست مشاريع متتبعة ومقاسة مثل أشياء أخرى كثيرة.

العلاقة بين الرشاقة المؤسسية والرقمنة:

لعبت التكنولوجيا الرقمية دوراً هاماً خلال فترة الإغلاق في أزمة كوفيد19-، حيث كان على كل دولة في العالم معرفة كيفية تثقيف مواطنيها، وتوفير الرعاية الصحية، وكافة الخدمات الأخرى في حالة الإغلاق العام. وكان لدولة الإمارات العربية المتحدة بنية تحتية قوية جداً رقمياً، حيث كانت تستخدم الأدوات الرقمية لتوفير مختلف الاحتياجات والخدمات للأفراد، سواء كان ذلك عبر الهاتف المحمول، أو اتصالاً بالإنترنت، أو استخداماً لوسائل التواصل الاجتماعي.



هناك فرق بين الرقمنة والرشاقة المؤسسية، ولكن عندما تكون التقنيات الرقمية، وتطبيقات الرقمنة، واستخدام البيانات الضخمة، وتطبيق الذكاء الاصطناعي قابلة للتطبيق؛ يمكن أن يضيف ذلك قيمة. بالتالي، فإنّ تعبئة الموارد بطريقة سريعة استجابةً لحاجة معيّنة، أو لتحقيق هدف ما، أو توليد قيمة عامة، يعزز من ممارسات الرشاقة.

ويعني ذلك، إنّ امتلاك أدوات مساعدة مثل التقنيات الرقمية التي تسرّع الرشاقة، مع توفر بيانات الأدلة الفعلية، وإمكانية التنبؤ الفعلي والاستشراف المدفوع بالأدلة؛ كل ذلك سيجعل العمل الحكومي أسهل بالتأكيد، ويسهم في تحقق النتائج بطريقة لا تترك مجالاً أكبر لخطأ. لذا يمكن القول أنّ استخدام الأدوات الرقمية في الاستجابة والرشاقة، هو عنصر قوي في حكومة المستقبل.

وعلى الرغم من أهمية التقنيات الرقمية، إلا أنها تترافق مع مجموعة من التحديات، ففي بعض دول العالم لم يكن الإنترنت قادراً على تكييف النطاق الترددي، إذ لم يكن قوياً بما يكفي أو كبيراً بما يكفي لإدارة مؤتمرات الفيديو، أيضاً بعض التحديات تتعلق بالسياسات الموجودة، وبعض القيود المفروضة على التطبيقات التكنولوجية في بعض البلدان أيضاً قيدت القدرة على استخدام مثل هذه الأدوات. والجدير بالذكر أنّ دولة الإمارات كانت تعاني من بعض هذه التحديات، إلا أنّهم قرروا على الفور تغيير السياسة حول ذلك؛ لتمكين بعض التقنيات الحالية الحيوية للغاية لتكون متاحة بسرعة. وهذا ما نلاحظه من خلال بروتوكول الإنترنت، ومؤتمرات الفيديو المتاحة اليوم.

الحكومة الرشيقة تُحدث تغييرات سريعة، لإنشاء قيمة عامة في المجتمع يمكن للجميع الاستفادة منها، وفي هذا السياق، غيرت حكومة الإمارات العربية المتحدة 800 سياسة جديدة خلال العامين الماضيين، لكونها اختارت أن تكون حكومة رشيقة، تفكّر بالمستقبل وتستجيب بسرعة للتغيرات.

مخاطر الرشاقة في المؤسسات الحكومية:

هل يمكنك أن تفشل سريعاً؟ وهل يمكنك الابتكار بسرعة؟



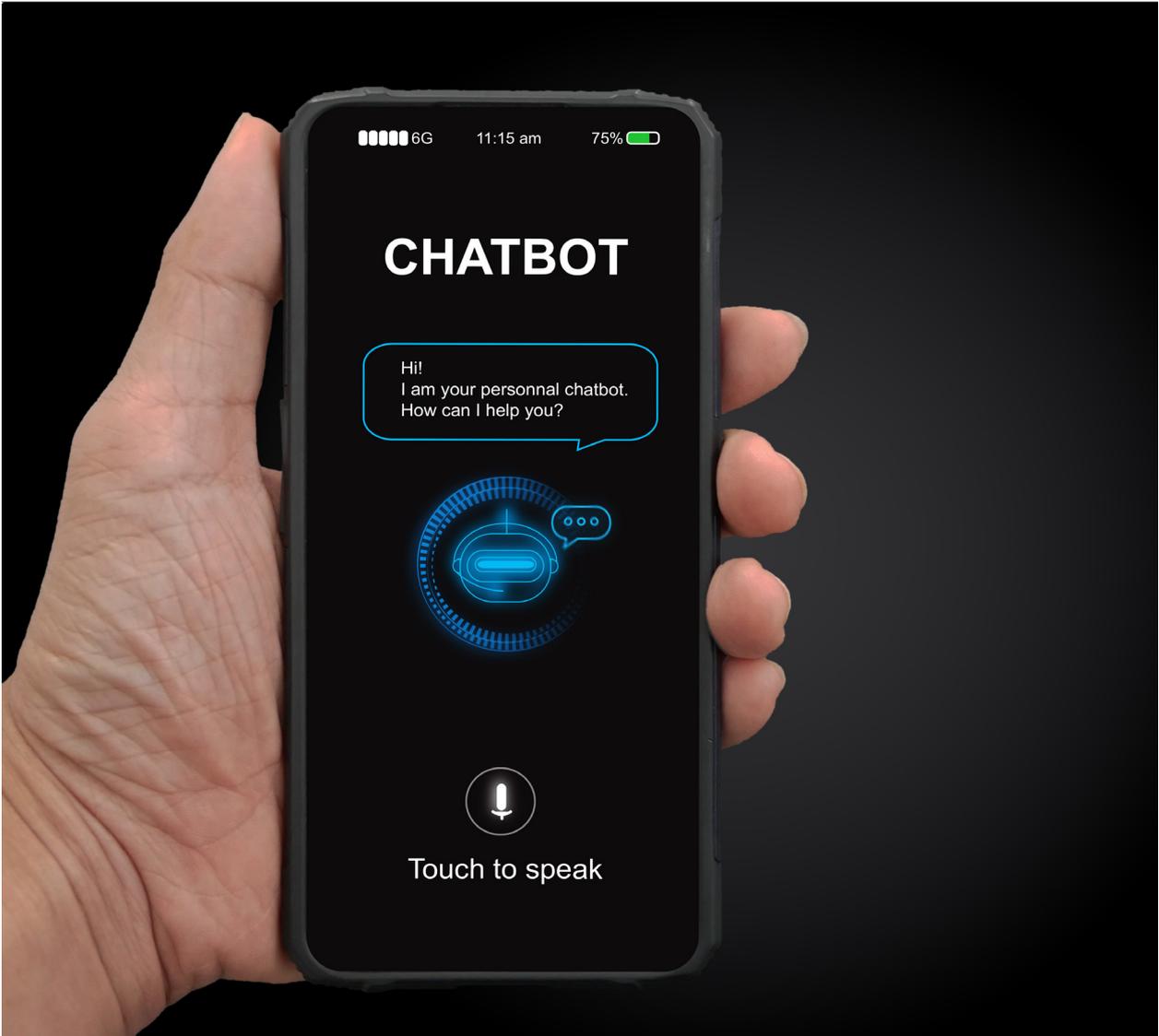
عند الحديث عن التحول الحكومي، يتم التركيز بشكل أساسي على مفهوم الاستدامة، حيث تضع الحكومات رفاهية واحتياجات المواطنين في صميم اهتماماتها. ورغم أن التغييرات والمخاطر لا مفر منها، إلا أن الدروس المستفادة من أزمة كوفيد-19 تؤكد على أهمية التأهب والاستعداد لأية أزمات مستقبلية، حتى وإن كانت غير متوقعة.

في هذا السياق، يجب على الحكومات أن تظل رشاقته وقدرتها على التكيف عالية، خاصة في ظل الظروف المتقلبة والتحديات الفجائية. قد تكون الموارد محدودة، أو تظهر تحديات معقدة مع الجهات المعنية، ولهذا يعد التفكير النظامي في مثل هذه الأوضاع متطلباً وتحدياً. لضمان تقديم الأفضل، تسعى الحكومات إلى تحديد وتحليل أولوياتها بعناية، مستفيدة من الآليات الحكومية لتحفيز الابتكار والحد من المخاطر.

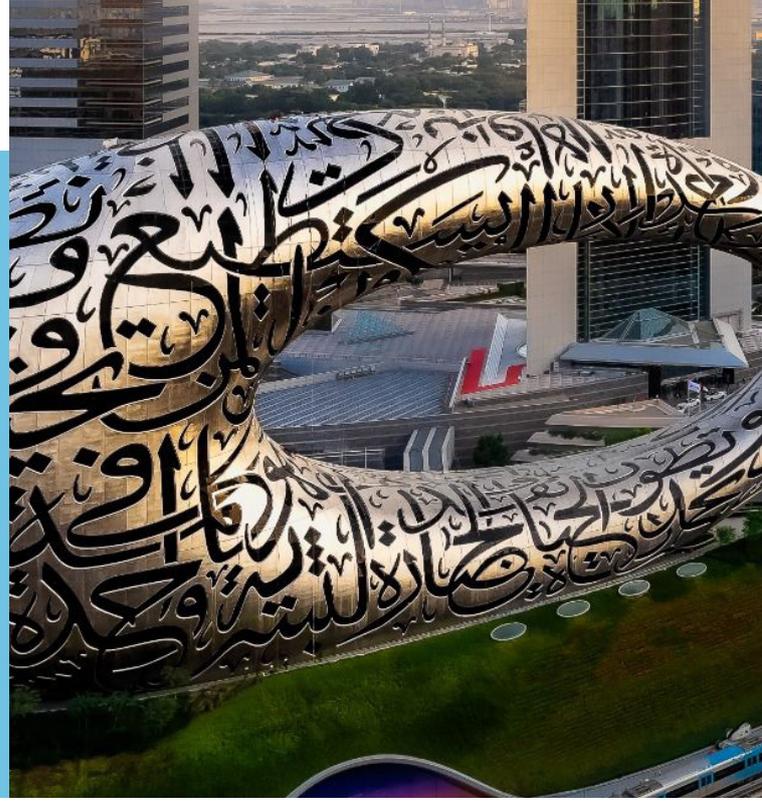
على الرغم من أهمية اعتماد أسلوب الرشاقة في المؤسسات الحكومية، ودوره في تحقيق استجابة سريعة للاحتياجات؛ إلا أنّ رغبة الحكومة في تبني الممارسات الرشيقة، يعني تحمّلها مسؤولية وجود بعض العواقب غير المقصودة.

حيث أنّ الابتكار في الحكومات لا يقل مخاطرة عن الابتكار في عالم الأعمال، والمقايضات في السياسة التي تقوم بها الحكومات لا تقل أهمية عن المخاطر في القطاع الخاص، وكما نتعلم من إخفاقاتنا في ريادة الأعمال كذلك الحكومات لديها دروسها الخاصة التي تتعلم منها. لكن قد يختلف الأمر بين القطاعين العام والخاص في المدى الزمني، حيث الأفق الزمني في القطاع العام أطول من 10 إلى 15 عامًا، بشكل مثالي لأن بعض مشاريع البنية التحتية تستغرق وقتاً طويلاً .

يحتاج مُصممو السياسات إلى النظر في الأنظمة الذكية والمتطورة الحديثة. فعندما تجري حوارًا مع GPT، نتعامل مع حوالي 175 مليار وحدة من المعلومات. وعند النظر في بيانات استهلاك الطاقة بشكل خاص، يظهر أن المراكز العالمية تُسهم بنحو 0.3% من إجمالي الانبعاثات الكربونية، ما يعادل ما تُنتجه دولة الأرجنتين. ” ففكر الآن في كل شخص يستخدم دردشة GPT، ففكر في استهلاك الطاقة الموجود بشكل صحيح، لذلك علينا أن نفكر في الأنظمة أنها كانت 8 ملايين وثيقة، ما هو التحيز هناك الآن عندما يقومون بتدريب محادثة GPT، استخدموا العمالة البشرية، لذلك خلف الكواليس بينما نفكر في تكنولوجيا رائعة كنا نستخدم العمالة، كنا ندفع أقل من دولار واحد أو دولارين أمريكيين من إفريقيا للذهاب وتدريب الآلة. لذلك يجب علينا أيضًا التفكير في ذلك، ثم التفكير في 100 مليون شخص قاموا بتنزيله وتدريبه لأنه عندما قمت بتنزيله مجانًا، كنت تدربه، ولكنهم الآن سيتقاضون 20 دولارًا أمريكيًا، لذا أعني أنه عمل تجاري في نهاية اليوم.



ملخص:



تطلُّ الإمارات العربية المتحدة نموذجًا بارزًا في الإدارة الحكومية الرشيقة.

وتعتمد في نهجها على معايير واضحة تميز بين المشروعات الموفقة وتلك التي تحتاج للمراجعة. تولي الحكومة أهمية خاصة للتواصل الجيد، مستفيدةً من مدخلات وآراء متعددة من أشخاص متنوعين، وتقوم بتطوير قنوات اتصال فعالة تُلبي الاحتياجات وتستجيب للتحديات الجديدة. في قلب استراتيجيتها، الرغبة في تقديم قيمة مستدامة للمجتمع. ولضمان ذلك، تسعى الحكومة لتحقيق تواصل وتفاهم مع جميع أصحاب المصلحة، مع التركيز على الاستمرار في تقييم وتحسين السياسات، لضمان تقديم أقصى قيمة للمجتمع.

في الحقيقة انَّ ما يُميز دولة الإمارات العربية المتحدة عن غيرها هو أن الرشاقة لا تقتصر على حكومتها فقط، بل تتجلى في كل جانب من جوانب البلاد. هذه الفلسفة جذبت العديد من الشركات لإقامة أعمالها هنا. الابتكار والرشاقة هما العنصران الرئيسيان للتميز، مُضامًا إليهما الانفتاح والتواصل المستمر مع المواطنين. في الإمارات، ليس نادرًا أن تجد قائدًا أو وزيرًا يقف لمساعدة مواطن على هامش الطريق لتغيير إطار سيارته. هذه المواقف تُظهر مستوى الود والترابط الذي قد لا تجده في غيرها من الدول.



المحاور / الأستاذ فريدريك سيكر

المتحاورون

الدكتور فادي سالم

مدير إدارة الدراسات والبحوث، كلية
محمد بن راشد للإدارة الحكومية

البرفسورة مالودينا ستيفنس

أستاذة الابتكار في كلية محمد بن راشد
للإدارة الحكومية

البرفسور رائد العواملة

عميد كلية محمد بن راشد للإدارة
الحكومية

مراجعة

عائشة سلطان الشامسي

مدير إدارة التعليم التنفيذي

تحرير وإعداد

صالح سليم الحموري

خبير التدريب والتطوير

للاستفسار ولمزيد من المعلومات



+971 43 175 541



+971 43 175 602



+971 43 175 500



www.mbrsg.ae



execed@mbrsg.ac.ae

جميع الحقوق محفوظة ©2021 كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

يمنع نسخ أو حفظ أو إعادة إنتاج أي جزء من هذه المطبوعة أو إرسالها بأي شكل أو طريقة (إلكترونيًا، بالتصوير أو التسجيل أو بأي طريقة أخرى) من دون الموافقة الخطية من الكلية. يستثنى من ذلك الاقتباسات الموجزة التي يتم تضمينها في البحوث والمراجعات وبعض الاستخدامات غير التجارية الأخرى المسموح بها بموجب قوانين حقوق النشر