

وَفِنْ تَغْيِيرِ أَدْوَاتِ التَّغْيِيرِ



القراءة بداية الطريق لمستقبل أفضل قائم على العلم
والمعرفة.. والأمم التي تقرأ تمتلك زمام التقدم

صاحب السمو الشيخ

محمد بن راشد آل مكتوم

المعرفة = قوة

القراءة = معرفة

النجاح = سعادة

الاحترام = نجاح

القوة = احترام

قائمة المحتويات

مقدمة	01
منهجية العمل الحكومية الجديدة	02
الحكومات والمؤسسات المُمَتَّة والرشيقَة	03
مِكَنَاتُ أبعاد الرشاقة التي أوجَدَتها حُكُومَةِ الإِمَاراتِ الْعَرَبِيَّةِ الْمُتَّحِدةِ لِتَكُونُ «حُكُومَةً رشيقَةً»	04
ملخص	05
ملحق رقم (1) المنهجية الجديدة في العمل الحكومي	06
ملحق (2) ميثاق الأمم الرشيقَة (عربي)	07
ملحق (3) ميثاق الأمم الرشيقَة (إنجليزي)	08

مقدمة

يُمثل التغيير سمة أساسية من سمات عالم اليوم (عالم الفوكا)، وخلق ذلك الكثير من التحديات والغموض والتعقيد أمام المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء، ولكن هل يمكننا الوقوف متفرجين...؟ أو التعامل بترددات فعل غير مدرورة أو غير عقلانية؟ بالطبع لا، لابد أن تكون جزءاً من هذا التغيير، نستوعبه جيداً ونطوعه ليخدم توجهاتنا ورؤيتنا المستقبلية، وهذا ما يدركه جيداً القادة الإماراتيون، فنراهم يتطورون ويعذّلون الأساليب والنهج الإدارية بشكل مستمر، بما يسهم في الحفاظ على الموضع الريادي الذي تحتله - عن جدارة - دولة الإمارات.

تحتفل معطيات اليوم بما كانت عليه في السابق، كما لو كنا نسير في صحراء ودخلنا فجأة في غابة، فعلى الرغم من وجود تحديات في الصحراء مثل (الشمس الحارقة، نقص المياه، الطريق الطويل)، إلا أنها تحديات واضحة بما يكفي لتجعلنا نبحث عن خارطة طريق تدلنا على فرصنا المتمثلة بالواحدات الغناء، ولكن مع دخولنا الغابة ستكون الأمور أكثر تعقيداً، والتحديات أكبر وغير متوقعة، ومن الطبيعي أنه عندما تكثر التحديات، ينبغي أن تتسع طرق الاستجابة فلا تنفع طريقة واحدة للتعامل مع كل المفترضات، ويطلب ذلك رشاشة فكرية كافية لاستشعار الخطر والتدبر له، ويطلب أيضاً سرعة في اتخاذ القرار.

ما ذكرناه عن الصحراء والغابة هو مثال شبيه بما يجري في واقع الأعمال، فالمؤسسات وحتى وقت قريب كانت ترسم خططها وفقاً لبيئة أعمال شبه ثابتة بتحدياتها وفرضها ونقاط ضعفها وقوتها، إلا أنها اليوم نواجه تحديات غير مسبوقة فالتغيير أصبح سمة أساسية في عالم اليوم؛ تخلق معها الكثير من التحديات والفرص.



ومن البديهي أن تسعى الدول المتقدمة لابتكار طرق إدارية لتجاوز تلك الظروف، فطريق النجاة في عالم الفوكا هو اعتماد النهج الرشيق الذي يمكن من خلاله تعزيز إمكانية التكيف مع التغيرات المستمرة وتحويل التهديدات إلى فرص. ولكن ذلك مرهون ب مدى الاستعداد والجاهزية. فمن الطبيعي أن يتطلب التغيير مهام جديدة لم نعهد لها سابقاً، ولكن لا يمكننا الانسحاب أو جعل مؤسساتنا تقف موقف المترد على الميزات والفرص التي يحددها المنافسون. لابد أن نتمتع بالرشاقة لاستيعاب التغيير، وأن نمتلك السرعة الكافية لإجراء التعديلات المطلوبة، واتخاذ القرارات المناسبة بحيث يتحول التحدي إلى فرصة، والتغيير المفاجئ إلى ميزة تنافسية للحكومات والمؤسسات.

بالتالي ينبغي على كل مدير أن يعمل بجد لتمكين قدراته، ومهارات موظفيه بحيث يتمكن من تعديل الأدوار والمسؤوليات في الوحدات التنظيمية - المسؤول عنها - دون أن يؤثر ذلك على جودة الخدمات ونوعية الأداء. فالنجاح اليوم لا يتوقف فقط على الإمكانيات والقدرات المادية في الحكومة أو المؤسسة، وإنما على الرشاقة والمهارة في تبديل الخطط بما ينسجم مع التغيرات، والأهم من ذلك الرشاقة في استشراف المستقبل القريب والبعيد. فالرشاقة مفيدة وينبغي أن تكون منهج عمل في عصر الفوكا. والاستشراف كذلك الأمر، يمثل عنصر أساسى لنجاح المؤسسة. ولكن إذا ما اعتمدنا نهج الاستشراف الرشيق؛ سيكون من السهل تحقيق الريادة والإبداع. ويطلب ذلك متابعة حثيثة ودقيقة للمتغيرات العالمية، إضافةً لإجراء تحليل علمي ومنطقي لها، واستشراف ما الذي ستطرأه من فرص وتحديات والاستعداد والتجهز مادياً ومعنوياً لذلك، وتمكين الموظفين والمدراء، وليس ذلك فحسب بل ينبغي أن نمتلك السرعة الكافية في تعديل التشريعات والقوانين بما يتلائم مع التغيرات العالمية. بما يضمن الاستدامة وتحقيق الريادة والحفاظ على تميز المؤسسة.

لليمكينا الاستهانة بحجم التهديدات التي يخلفها عالم الفوكا يوماً بعد يوم أمام الدول الساعية لتحقيق الاستدامة التنافسية. ولذلك نجد قادة هذه الدول في حالة بحث مستمر عن أحدث الأساليب الإدارية القادرة على مواجهة تقلبات هذا العصر وغموضه. فالتغيرات السريعة وما يرافقتها من غموض وتعقيدات، تستوجب السرعة في إدخال التعديلات التشريعية والتنظيمية، والسرعة في اتخاذ القرارات، والرشاقة في تكييف التهديدات وتحويلها لفرص تخدم رؤية البلاد وتوجهاتها.





ما سيحدث في المستقبل، سيعتمد بشكل كبير على ما نصمه اليوم، وعلى عملنا اليوم، ونموذج الحكومات التقليدي الذي بدأ منذ 200 عام، لا بد أن يتطور، تماماً كما تطور نموذج عمل المؤسسات والشركات في القطاع الخاص، التي تمكنت من إعادة اختراع أسلوب عملها

معالي محمد بن عبد الله القرقاوي

عضو مجلس الوزراء وزير شؤون مجلس الوزراء

ومما لا شك فيه أن دولة الإمارات العربية المتحدة هي من أكثر الدول المهتمة باستدامة رياحتها وتميزها المؤسسي، ومن هنا نجد قادتها يسعون لتبني نهج الرشاقة المؤسسية، من خلال تحفيز القيادات على الابتكار واستشراف المستقبل، ودعم ثقافة التركيز على القيم انطلاقاً من كون الحكومات الرشيقه ترکز على تقديم القيمة العامة في المستقبل.

ولم تكتف حكومة الإمارات العالمية المتحدة باتخاذ إجراءات ضمن حدودها، بل تسعى لتعزيز شراكاتها مع الدول المتقدمة المهتمة بمحال الرشاقة. نظراً لأهمية ذلك في رصد التغيرات العالمية على أوسع نطاق، وتبادل المعرفة والأدلة مما يساعد في تطوير نماذج مبتكرة يمكن من خلالها الاستعداد بشكل علمي لمواجهة تحديات المستقبل، ما يسهل ليس فقط التكيف معها وإنما الاستفادة منها وتحويلها لنقط قوة تتعكس إيجاباً على المجتمعات.

بناءً على ذلك، وقعت الإمارات العربية المتحدة على ميثاق «الأمم الرشيق» في 25 نوفمبر عام 2020، وانضمت كذلك إلى الشبكة التي أنشأها المنتدى الاقتصادي العالمي  ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية  . إذ يدرك القادة الإماراتيون أهمية التعاون والشراكات مع الدول الأخرى، ودور ذلك في إدارة التغيرات والتحديات التي أوجدتها الثورة الصناعية الرابعة. فالنهج الرشيق يشير في مضمونه إلى الكفاءة في إدارة الفرص والمخاطر، من خلال تصميم مجموعة من الأطر الناظمة التي تمكن من التركيز على المخاطر، والتقليل من التكاليف، ودعم الابتكار المسؤول، وإصلاح القواعد في الوقت المناسب. وإن التعاون بين الدول لإيجاد قواعد واضحة للرشاقة المؤسسية يسهم في تنسيق الأنشطة لإدارة المخاطر، وبناء القدرات المتبادلة لبناء مستقبل أفضل.⁽⁵⁾

إن الفكر الاستشرافي الرشيق للقيادة الإماراتيين يمثل عامل مهم في دعم وتطبيق النهج الاستشرافي في دولة الإمارات، فما تقوم به الحكومة الإماراتية من تطوير للسياسات والأنظمة لجعلها أكثر مرونة في التعامل مع تحديات الفوكا؛ يعد مؤشر حقيقي على القدرة العالية للإمارات على تحقيق التنافسية العالمية لجهة السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وإدارة الأزمات بكفاءة عالية. بالطبع العالم مُقبل على تغيرات أعمق مما عرفناها والأكيد أن العالم بعد كورونا ليس كالعالم قبله لكن النهج الرشيق للحكومة الإماراتية لا بد أنه قارب نجاة من التحديات المقبلة.⁽⁶⁾





دولة الإمارات بفضل رؤى وتجهيزات القيادة الرشيدة، حققت مراكز متقدمة عالمياً والأولى عربياً في الكثير من المؤشرات الحكومية، والهدف الأساسي هو بناء منظومة عمل حكومية تتمتع بأقصى درجات المرونة والكفاءة والجاهزية لمواجهة تحديات المستقبل، وتبني رؤية استراتيجية استباقية وآليات تنفيذ تعتمد على وضع إطار عمل استشرافي وإيجاد حلول مبتكرة.

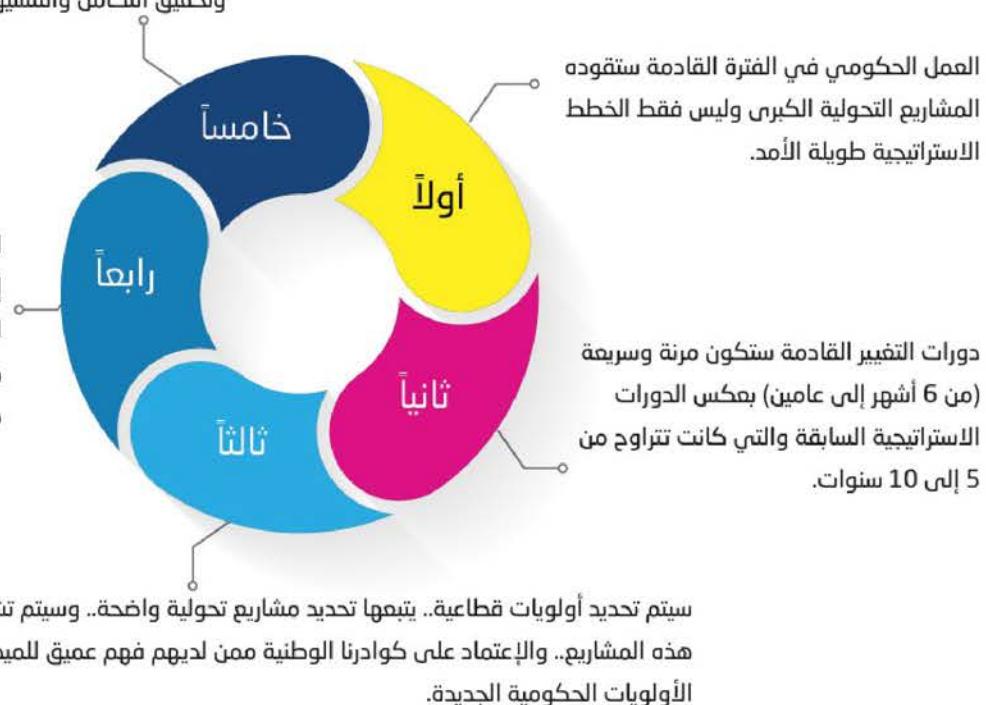
معالي عصود بنت خلفان الرومي

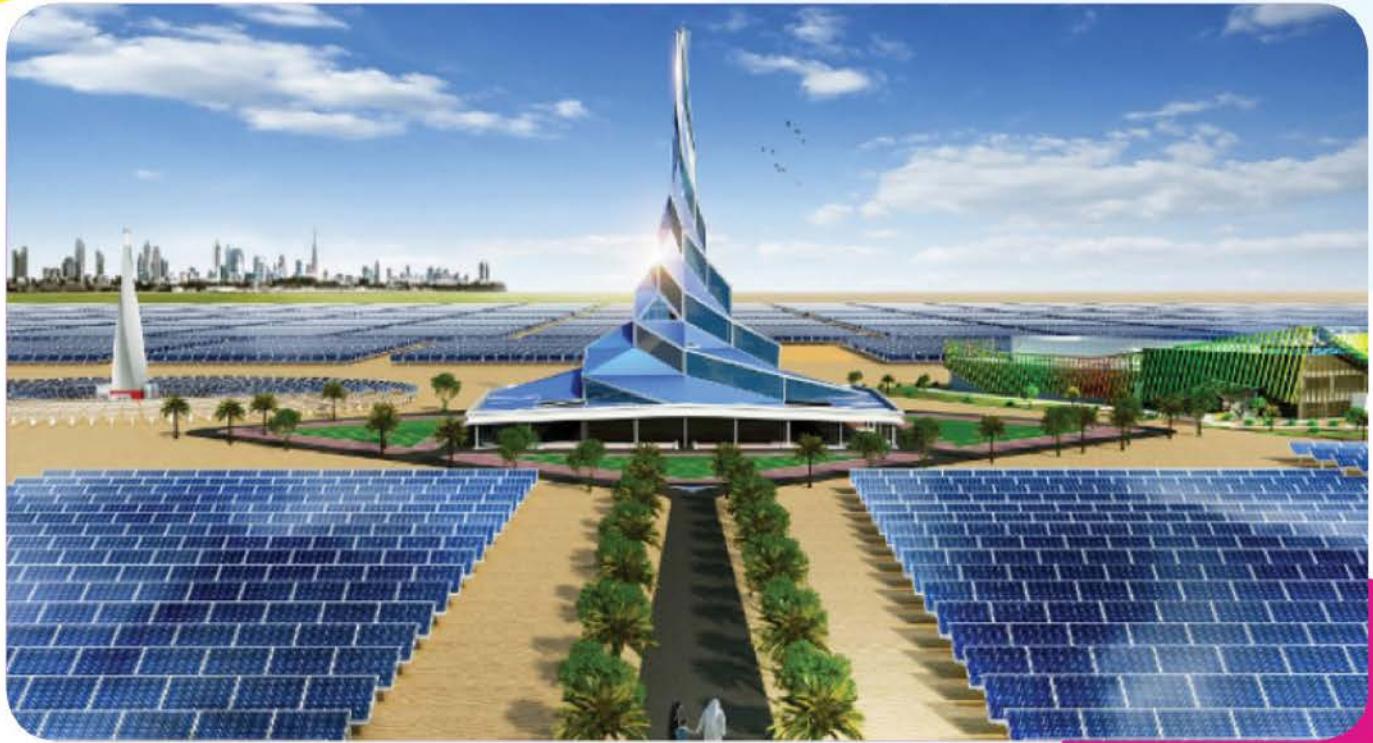
وزيرة دولة للتطوير الحكومي والمستقبل

وأفضل ما يمكننا الحديث عنه في هذا السياق أنه وبتاريخ 25 سبتمبر 2021 عند إعادة تشكيل الحكومة أعلن سمو الشيخ محمد بن راشد عن منهجية جديدة للعمل الحكومي تهدف إلى تغيير أدوات التغيير، والانتقال إلى عمل حكومي أسرع من السابق، وأقرب إلى الواقع، ويكون أكثر مواكبة للمتغيرات العالمية. وطالب سموه جميع المؤسسات والوزارات التابعة للحكومة الاتحادية الالتزام بالتحول نحو المنهجية الجديدة في تحديد الأولويات وإدارة الموارد والميزانيات وقيادة عملية التطور الحكومي.

وفيما يلي المحددات الخمسة للمنهجية الجديدة مع مجموعة من المقترنات العملية لتنفيذها:

سيتم وضع سلم الدوافز والتقييات بناءً على أداء الفرق التنفيذية وقدرتها على إنجاز المشاريع التحولية المعتمدة من مجلس الوزراء وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها





أولاً:

العمل الحكومي في الفترة القادمة ستقوده المشاريع التحويلية الكبرى وليس فقط الخطط الاستراتيجية طويلة الأمد:

تسعى المؤسسات على اختلاف أنواعها لتقديم أجود الخدمات للمتعاملين معها وكان هذا النهج جيداً ومفيداً لفترة طويلة من الزمن. ولكنه حكماً لم يعد يفي بالغرض في ظل التغيرات العالمية الكبيرة والغير مسبوقة. اليوم المؤسسات مطالبة باستشراف متطلبات المتعاملين وتقديمها لهم حتى قبل أن يطلبوها. ليس ذلك فحسب بل تقديمها بجودة تفوق توقعاتهم. لا يمكننا الاعتماد على قواعد تقليدية سابقة في ظل تغيرات الفوكا وتعقيداته، وإنما ينبغي على المؤسسة أن تكون في حالة ابتكار وتجديد مستمرة. ولا يمكننا البقاء في حالة استجابة لمتطلبات المتعاملين بل ينبغي علينا رصد التغيرات واستيعابها جيداً وابتكار خدمات جديدة بجودة عالية ترضي المواطن وجميع المتعاملين وتنعكس إيجاباً على المؤسسة. ويكون ذلك من خلال المشاريع التحويلية الكبرى كالانتقال في المؤسسات الحكومية من العمل وفقاً لميزانيات محددة إلى استثمار الأصول بطريقة مبتكرة وتوليد الإيرادات لتحقيق الاكتفاء الذاتي من الاحتياجات المالية. الأفياض يمكن أن ترقص وكذلك المشاريع التحويلية الكبرى تحدث الفرق.

هل انتهى عصر التخطيط الاستراتيجي؟

على الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداريٍّ تعتمده المؤسسات للوصول إلى فهم عميق وواقعيٍّ لواقع بيئتها الداخلية والخارجية، والخروج ببدائل استراتيجية تمكن المؤسسة من صياغة مسار مستقبليٍّ متافق مع إمكانياتها وأهدافها.

إلا أن شدة التعقيد في بيئه الأعمال، وما يرافقها من حالات غموض وعدم يقين – وهو ما يطلق عليه اسم عالم الفوكا – والذي يُعد التغيير جزءاً لا يتجزأ منه، يكون من الصعب على المؤسسات الحفاظ على استدامتها ومكانتها السوقية بالاعتماد فقط على خططها الاستراتيجية.

فالخطط الاستراتيجي عادةً يقوم على تحليل البيئة الخارجية، واستشراف الفرص المحيطة، واستثمارها لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتحديد المخاطر، والعمل على رسم سياريوهات لتجنبها وتفاديها، والسعى لتحويلها لنقط قوة وعوامل جذب بالنسبة للمؤسسة.

ولكن في ظل تغيرات عالم الفوكا، يمكن القول أننا نعيش في المجهول فالتأثير السريع في المخرجات التكنولوجية والتقنية، وتتنوع متطلبات المتعاملين، وال الحاجة الملحة لرفد سوق العمل بكوادر مهنية للعمل بالوظائف الجديدة. كل ذلك يجعل من الصعب على القيادة اتخاذ القرارات الجريئة والفعالة بالاعتماد فقط على البدائل الاستراتيجية، وإنما يكون من الضروري أن تخلق المؤسسة نفسها من جديد بما يتاسب مع متطلبات عالم الفوكا. وأن تزيد من رشاقتها وقدرتها على استشراف المستقبل واحتواء التغيير والاستثمار به بما يخدم أهدافها ويحقق لها الريادة والتميز المستدام.



الجدير بالذكر أن تأثيرات عالم الفوّاكا لا تقتصر على مؤسسات القطاع الخاص، وإنما تشمل كافة القطاعات العامة والخاصة والمشتركة، وتسعى العديد من الحكومات في البلدان المتقدمة، لتكثيف توجهاتها الاستراتيجية بما يتوافق مع الظروف البيئية المتغيرة، إذ تعمل على استشراف المستقبل بشكل عميق، وفهم تطلعات المتعاملين معها، والعمل على تلبية حاجاتهم وتحسين الخدمات المقدمة لهم بشكل قد يفوق توقعاتهم، بغض النظر عن حجم الضغوط في البيئة المحيطة، وتسعى لتحقيق ذلك من خلال تمكين أفرادها، والاستثمار بالتطورات التقنية والتكنولوجية، وتطويعها لضمان جودة منتجاتها وخدماتها، ونشر ثقافة الرشاقة المؤسسية بأبعادها «الابتكار، الرؤية الاستشرافية، المرونة والتكييف، التعاون، السرعة».

لذلك يكون «الإدراك» و«استشراف» المستقبل ومراقبة البيئة الخارجية على نطاق واسع وعميق ومستمر» لاستشعار التغييرات، ومن الجيد أيضًا زيادة كفاءة قنوات التواصل مع صانعي القرار الذين يقومون بتفسير الاستجابات المناسبة وصياغتها، وإجراء التعديلات المناسبة.

وبالتالي يمكن القول بأن المطلوب من القادة في عالم التغيير يتمثل بالتالي:



3



1



2

الاستثمار في تمكين الموارد البشرية، ليكونوا قادرين على مواجهة التعقيد في بيئه العمل، وتحفيزهم على التعاون والعمل الجماعي في تفسير الواقع وتصميم الرؤى المستقبلية

القدرة على استشراف المستقبل، واستشعار التغيرات، وليس التكييف معها فقط، وإنما الكفاءة في استثمار التغيير والابتكار من خلاله بما يخدم أهداف مؤسساتهم

التحلي بعقلية منفتحة ورشيقه، تزيد من مرونتهم في احتواء التغيرات واتخاذ قرارات فعالة قد تكون في معظم الأحيان غير مسبوقة.



6

تمكين الموظفين على جميع المستويات من اتخاذ القرارات، مما يضمن أن كل موظف في المؤسسة، يعرف بالضبط ما يجب القيام به لتحقيق الهدف.



5

تحديد هدف مشترك، بحيث يتم ترجمة الأهداف التنظيمية على نوافذ قابلة للتنفيذ.



4

التركيز على الابتكار والإبداع في بيئه العمل، وتوجيه العمل نحو مزيد من الريادة والتميز



ثانياً:

دورات التغيير القادمة ستكون مرنة وسريعة (من 6 أشهر إلى عامين) بعكس الدورات الاستراتيجية السابقة والتي كانت تتراوح من 5 إلى 10 سنوات.

إن الخطط الاستراتيجية من أهم وأشهر أدوات التغيير التي تستخدمها الحكومات والمؤسسات عالمياً لتطوير نفسها ونقلها إلى المستقبل المنشود. ولكن في عصر التغيير يتم التركيز بشكل أكبر على مرونة الخطط الاستراتيجية بكافة عناصرها، وقابليتها للتكييف مع التغيرات المتتسارعة. فالاليوم لا يمكننا تحديد وجة استراتيجية محددة؛ وتطويع الظروف لتحقيقها، وإنما ينبغي على المؤسسات أن تُجري تقييم دوري وبفترات متقاربة لواقع بيئتها الداخلية والخارجية؛ وأن تحدد الاتجاه الذي ينبغي أن تعمل به المؤسسة بما يعود بالنفع عليها ويضمن استدامتها.

في العصر المضطرب تتبدل الأولويات باستمرار، ولذلك فإن مراجعة الخطة بشكل دوري يكون مهم لإعادة ترتيب البديل والأولويات وفقاً للتغيرات والتحديات، وبما يضمن نجاح المؤسسة على المدى البعيد.

الذي سبق، أكل النبق

ومع الأداء المتكرر لذات الأنشطة وفي بيئه مستقرة، تمكّن الموظفون من أداء مهامهم بصورة جيدة. فلم يكن التعاون حاسماً حين كان المديرون قادرين على توجيه العمل، بما يحقق الأرباح للمساهمين، بغض النظر عن رضا العاملين.

في الماضي كان الاستقرار مهماً في بيئه الأعمال حين كان يوسع المؤسسة الاستمرار في تقديم نفس المنتج لسنواتٍ من دون التعرض للخطر. لقد كان الاستقرار ميزة تنافسية تمكّن المؤسسات من التبؤ بما سيحصل عليه المتعاملون. ولكن، وفي عصر الثورة الصناعية الرابعة وتغيير توقعات المتعاملين أصبحت المؤسسات مطالبةً بتطوير منتجاتها بما يحقق رضا المتعاملين، ويضمن تحقيق ميزة تنافسية جديدة ومستدامة، بتعزيز مرونتها ورشاقتها، ومن ثم مزامنة العمل بين وحدات الأعمال والإدارات المختلفة من ناحية، وبين المتعاملين وال媧دين، بغض النظر عن تذبذب الأسواق وما يفعله المنافسون الحاليون والقادمون.

لتضمن المؤسسات استدامتها، عليها أن تزداد ذكاءً، وتضاعف قدرتها على التكيف لتلبية أهواء السوق التي يقودها المتعاملون. ومثل هذا النوع من الإدارة إن جاز أن نسميها إدارة صار يتجاوز قدرات العمالقة التقليديين الذين عرفناهم في القرن العشرين. لقد بدأت المؤسسات الرشيقة والمغامرة مبكراً، ووضعت قواعد اللعبة على مقاسها، وابتعدت مقاسات جديدة، واحتلت معظم مساحات السوق قبل أن ينهض البيروقراطيون من فراشهم المريح، ويبدو أن اللعبة قد انتهت، أو هي على وشك، وكما يقول المثل: "الذي سبق، أكل النبق"، ولا عزاء للغافلين.⁽⁶⁾

في عالم يتغير فيه كلُّ شيء، وتتسارع وتيرة التطورات لتشمل كافة المجالات، يكون من غير المُجدي اعتماد الأساليب التقليدية لمواجهة كلُّ هذا الغموض وعدم اليقين.

لطالما اعتدنا في إدارة مؤسستنا على الاستراتيجيات الهرمية التي يسودها التمطقي القيادي الاستبدادي غالباً، حيث يخطط المديرون، ويزعون المهام ثم يقيّمون الأداء - وفق مؤشرات نتائج لا مؤشرات أثر. وفي المقابل يجد الموظفون أنفسهم كآلات تعمل بدون هدف، ووفقاً لروتين جاهز ومحضر لهم، دون أي حافز للابداع، ما ينعكس سلباً على أداء المؤسسة؛ فيعرقلها ثم يدمرها.

أما اليوم، ومع تغير متطلبات وسلوك المتعاملين في ظل ثورة التكنولوجيا، فقد اعتمدت المؤسسات الذكية على أساليب إدارية تتميز بالرشاقة ورؤى المستقبل وضمنها، عن طريق ممكّنات الإبداع والابتكار والتخصيص الذكي للموارد، بما يحقق سعادة المتعاملين والعاملين معاً. فصراع البقاء في عالم "الفوكا" - والذي يعتبر التغيير جزءاً منه - يعد دافعاً أساسياً للمؤسسات للبحث عن قيم تنافسية مضافة تقدمها للمتعاملين، والتحول عن الاستراتيجيات السلطوية والهرمية في الإدارة إلى عالم Agile الأفقي الذي يستند إلى فرق ذاتية التّنظيم يمكنها تقديم قيمة مضافة مستمرة و مباشرة للمتعاملين. ويعتمد ذلك على رشاقة المديرين وافتتاحهم على الأفكار الجديدة، ومهاراتهم القيادية، لتقديم منتجات مفصلة وسريعة بأفضل جودة ممكنة.

التطورات والتغييرات متواترة، وما ينفع اليوم لن ينفع غداً، وما نجح في الماضي لن ينجح اليوم، ومن الغباء تجريبه غداً. كانت البيروقراطية الهرمية في الماضي حلاً للفوضى وأسلوباً لتنظيم العمل وتقديم التقارير للرؤساء،



ثالثاً:

سيتم تحديد أولويات قطاعية .. يتبعها تحديد مشاريع تحولية واضحة .. وسيتم تشكيل فرق عمل وزارية لتنفيذ هذه المشاريع .. والاعتماد على كواذرنا الوطنية من لديهم فهم عميق للميدان وآليات التغيير في تحديد الأولويات الحكومية الجديدة.

على الرغم من تعدد الوزارات وتخصص كل منها بمجال، إلا أنه لا يمكننا إغفال أهمية الرشاقة والتنسيق بينها لتحقيق الأهداف المطلوبة. ومن هنا جاءت أهمية تقسيم الوزارات إلى مجموعة من القطاعات، إذ يمكن أن يشمل كل قطاع مجموعة من الوزارات التي تتعاون فيما بينها لتحقيق هدف مشترك. تدار هذه القطاعات من خلال قادة إماراتيين يتميزون بقدراتهم العالية على فهم الواقع بشكل علمي ومنطقي، وتحليل متغيراته بدقة، وقيادة التغيير فيه بما يحقق المواءمة بين المؤسسة ومتطلبات التغيير الخارجية، وبذلك يتحقق نوع كبير من التكامل في الموارد والنشاطات ما بين المؤسسات وليس التنسيق فقط.



حكومة المستقبل ستكون رشيدة ومرنة (Agile) بمعنى ان جميع اجهزتها تتكامل لأن قطاعات التنمية (والخدمات) لن تبقى كالقوالب المركبة، بل سترتبط كسلسلة واحدة قوتها أضعف حلقة فيها. التحول الذكي وارتفاع توقعات الناس وتغير انماط الحياة تفرض وقائع جديدة لا بد للادارة الحكومية من استباقها.

البرفسور رائد العواملة

عميد كلية محمد بن راشد للادارة الحكومية

فرق العمل الرشيقه

دور القادة بتحويل مؤسساتهم إلى مؤسسات رشيقه لا يتوقف عند تحويل أنفسهم فقط، فلا بد من مساعدة فريقهم أيضاً، من خلال خلق فرق قادرة على أن تكون رشيقه، ذلك ان الفريق هو قلب المؤسسه، وهو قلب الرشاقه النابض - إذا صح القول، وقدرة القادة تظهر بجلاء مع قدرتهم على خلق تلك الفرق الرشيقه، ومن الجدير ذكره لا يوجد حد فاصل ولا أحد يستطيع القول يقيناً بأن هناك مرحلة فاصلة، أو تزامن ما بين تحول القائد من التقليدية إلى الرشاقه، وتحوיל الفريق إلى الرشاقه، وكلها قابلة للتحسين والتعديل طالما أن هدف القائد واضح أمامه.

قدرة القائد على التحول للرشاقه تحتاج إلى إيمان وعمل ومتابرره، فقد يرى القائد أنه سوف يعمل على تحويل نفسه ابتدأه ومن ثم يعكف على بناء فرق، أو مساعدة الفرق الحاليه لتكون رشيقه، وقاده آخرون قد يروا أنه من الأفضل عملية المزامنه بعمليه التحول، كل ذلك لا أحد يملك الحقيقة والجزم بأي منهما أفضل، فهي مسالة واقع تخضع للتجربة والتحسين والتعلم.

ولعل أهم الأسئلة التي يتوجب على القائد إجابتها، كيف يمكنني حفظ مساعدة فريقي لأن يكون رشيق؟ وما هو المطلوب مني كقائد أن أقدمه لهم؟ وإجابة هذه الأسئلة يمكن أن نحصرها بثلاثة محركات رئيسية: ⁽²⁾



بناء فرق عمل، يكون المتعامل بقليلها؛ يتوجب على القادة مساعدة فريق عملهم على أن يكون قريب من المتعامل، سواء كان عملياً داخلياً أو خارجياً، من خلال التعاون معه وفهم احتياجاته، وأن يكون الابتكار والفكر الإبداعي أدواتهم لتوقع احتياجات المتعاملين غير الظاهرة، واحتياجاتهم غير المشبعة أيضاً، من خلال ذلك ومن خلال التعاون واستخدام الابتكار كوسيلة لإشباع احتياجات المتعاملين، وأن يكون المتعامل مدار ومركز الفريق، ذلك الأمر يعتبر من أهم أساسيات الفرق الرشيقة.

بناء فرق عمل متنوعة وتدبر نفسها ذاتياً: يجب أن يكون لتلك الفرق من الصلاحيات ما يخولها من أداء مهامها، فرق عمل صفيرة ديناميكية، يتواصل بعضهم مع بعض بسرعة، ويقوموا على أداء المهام بسرعة، لعله أهم مميزات فرق العمل الرشيقة، يجب أن تعمل باقل درجة من الرقابة، وأن لا تنتظر الموافقات، أن يوفر القائد لها من الثقة ما يكفي، وأن يثق أعضاء الفريق بقادتهم، ومن سمات تلك الثقة أن يترك القائد للفريق بأن يقرر أيهما الأفضل لتنفيذ المهام، والقائد الرشيق الذي يبني أكثر من فريق، ويتتأكد من أن كل فريق قد تم حقيقة بالخبرات اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة لهم، وأن منهم من يستطيع تحريك الفريق ليكون أكثر مرونة لامتصاص ومعالجة أي تغيرات طارئة، ولعل الثقة والتوفيق والمراجعة والتحصيح وليس المعاقبة دعامات أساسية باستمرارية تلك الفرق.

بناء فرق عمل تعمل بشكل مستمر: بناء فرق عمل تقوم على تقسيم المهام الكبيرة إلى أخرى أصغر، وتوصيمها وترتيبها بحسب أهميتها ودرجة الضرورة التي تستحقها، وتعمل على تنفيذ المهم والماجي منها، ويكون دور القائد بمراقبة ومساعدة الفريق بقياس مدى إنجاز تلك المهام، ومراجعة الدروس المستفادة من ذلك لتكون بالاعتبار في المهام القادمة، ولعل المهم أن يؤمن القائد وأن يؤمن كل عضو من أعضاء الفريق بأن دوره ليس ثانوياً، وإنما أساسياً في الفريق وله من الأهمية القدر الكبير.

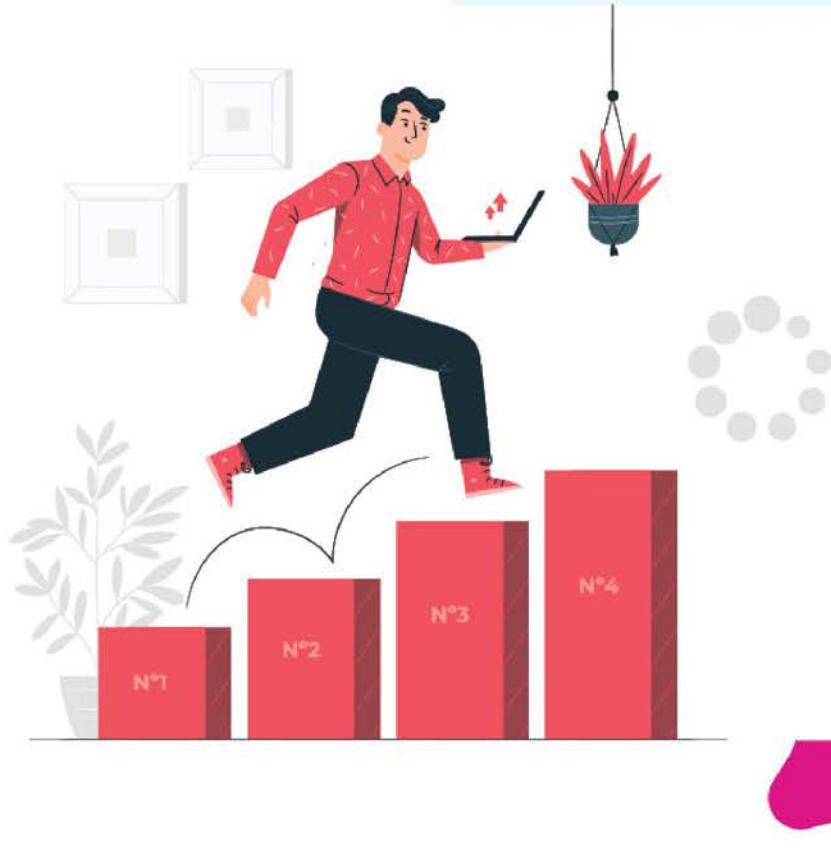




رابعاً:

الانتقال من المسؤولية المنفردة للوزارات إلى المسؤولية المشتركة لفرق العمل الميدانية وسيتم توقيع عقود أداء مع هذه الفرق لتنفيذ المشاريع ومتابعتها من مجلس الوزراء.

إن تجاوز تحديات التغيير مرتبط بشكل أساسي بكفاءة العمل ضمن فريق والقدرة على التنسيق بين كافة أطرافه ومكوناته، لا يمكننا تبع المؤشرات فحسب للحكم على النجاح أو الفشل. التغييرات تفرض المزيد من التعقيد وهذا يتطلب الانفتاح على أفكار الآخرين ومهارة في التواصل والتعاون والتنسيق بين كافة الإدارات. فالمسؤولية لا يمكن أن يتحملها فرد بعينه أو إدارة محددة. التحديات الكبيرة تتطلب مسؤولية مشتركة يسعى فيها كل الأطراف لتحقيق الإنجاز الكلي المطلوب. وتجدر الإشارة إلى أهمية ذلك التعاون في تعزيز ثقافة «اتفاقيات الأداء الداخلية» في العمل الحكومي، وما لذلك من أهمية ودور في إنجاز الأعمال ضمن الفترة المطلوبة.



خامساً:

سيتم وضع سلم الحوافز والترقيات بناء على أداء الفرق التنفيذية وقدرتها على إنجاز المشاريع التحولية المعتمدة من مجلس الوزراء وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها.

الإبداع والقدرة على الابتكار والمهارات العالية في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب هي صفات مميزة للعاملين في عصر التغيرات، فلا يمكننا الاعتماد فقط على أصحاب الشهادات وغض النظر عن أصحاب الكفاءات. وبالتالي إعادة هيكلية التقييم السنوي في المؤسسات يسهم بإعادة تشكيل القيادة بشكل مستمر بما يضمن وجود قادة التغيير في المكان المناسب وفي موقع اتخاذ القرار. ومن المهم في هذه الحالة وضع آليات استقطاب مميزة كالحوافز والعلاوات بحيث نضمن بقاء الأفراد ممن يتمتعون بصفات القيادة في فريق العمل الحكومي.

الحكومات والمؤسسات المُمتنّة والرّشيقّة

من المتفق عليه أن تطوير المعارف والمدارك، يمثل قوّة حقيقية لعقل الإنسان، يعزّز من خلالها قدراته على إيجاد المقارب الفكريّة للوصول إلى خلاصات مفيدة وقرارات فعالة. وهذا لا يتأتى بالقراءة وحدها، بل يتحقق من خلال العمل اليومي الجاد، والخبرة المتراكمة، والتواصل المستمر والنقاش مع الشغوفين بالتعلم، وهذه السطور، مثلاً، هي خلاصة سلسلة من الحوارات حدث آخرها في جلسة رمضانية مع خبراء في التخطيط الاستراتيجي؛

«كتاب البحعة السوداء»
المتوقعه» للفيلسوف وأستاذ
«نسيم طالب»، ونظريّة التّمّتين
العربيّة «نسيم الصّمادي».
بين أفكار «الّنسيمين» وسبل
رشاقة المؤسّسات الحكوميّة
سيما في ظلّ تغييرات عالم
وغموض ولّيقين.

دار حديثنا حول:
تداعيات الأحداث غير
الالتّباس واللّيقين
لفيلسوف الإدراة
حاولنا أن نربط
استثمارها في تعزيز
والخاصّة، وزيادة مرتانها أيضًا، لا
«الفوكا» وما يفرضه علينا من تعقيد



أشار «نسيم طالب» في كتابه إلى صعوبة التّبيؤ بالأحداث وتداعياتها، فنحن نعرف ما نكتشفه ونكتشف ما نعرفه فقط، بينما تفاجئنا المتغيرات بما لا نعرفه ولم نقبله، لمجرد أننا لم نألفه. فكثيراً ما تصدمنا الأحداث بما رفضناه أو تجاهلناه!

في كتابه «Antifragile» ركّز «طالب» على الإنسان الفرد القادر، ليس فقط على مواجهة الصّعوبات، بل وتحمّل
الخدمات أيضًا، وتحويل المشكلات إلى فرص، والهشاشة إلى متانة.

وكان «نسيم الصّمادي» أول من فرق بين «الصلابة» و «المتانة». فقال إن أفضل تعرّيف لنظرية «نسيم طالب» حول مقاومة الهشاشة هو مصطلح «المتانة». وتتلخص وجهة نظر «الصمادي» في أن للقوّة ثلاثة مستويات: ضعيف، وقوى، ومتين، وهذا ما لا تصفه مفاهيم اللغة الإنجليزية، ما دعا «نسيم طالب» إلى وصف المستوى الثالث للقوّة بمصطلح «ضد الهشاشة»، أي غير القابل للكسر أو الفشل. فكل ما هو صلب قوي، ولكن زيادة الصلابة تعني الجمود وافتقار الرشاقة. ومن ثم قلل «نسيم الصّمادي» مصطلح «المتانة» ليضيف الرشاقة Agility إلى القوّة Strength، فنحصل على «المتانة، أي Antifragility.⁽⁷⁾

أشار الصمادي في كتاباته إلى «التمتين» أي (قوية القوي) مقابل الصلابة والقوية والتي لا تزيد عن «قوية الضعيف». ومن ثم تحتاج المؤسسات الرشيقه والمتنية إلى مدربين «ممتنين» و «ممتنين»، بمعنى أنهم يتمتعون بنقاط القوة المطلوبة لأدوارهم -لا مجرد وظائفهم، لأن هناك فرقاً بين الوظيفة والدور، فهو لاء المديرون يأخذون على عواتقهم تعين موظفين مناسبين، أي موهوبين في مجالاتهم و «نطاقاتهم» الوظيفية، ثم تمتينهم بتنمية قدراتهم، ثم تمكينهم، ما يضمن نجاح المؤسسة ويزيد من مثانتها، لا صلابتها. وكما نلاحظ كما يرى «الصمادي» أن التمرين دائماً يسبق التمكين. كما أن الطلب - كما يقول - قابل للكسر، ومن ثم فإن وضع الموظف غير المناسب، في المكان المناسب وتدريبه، يقوده إلى أداء متوسط أو جيد أو حتى قوي، ولكن لا يدفعه لمضاعفة الأداء والتميز الرشيق.

ومع جائحة كوفيد19- وكورونا المستجد، قادنا الحديث إلى كيفية تعامل المؤسسات والحكومات مع المستجدات غير المتوقعة، وضرورة تفعيل مفاهيم ومنهجيات الرشاقة المؤسسية في كل المجالات.

ثم انتهينا إلى القول بأنه يجب الجمع بين منهجية المتنانة ومنهجية التمرين كأدوات لتحقيق الرشاقة المؤسسية في الحكومات، وكاستراتيجيات لاستدامة نجاحها. فعند مواجهة المؤسسة الرشيقه يحدث غير متوقع، نجدها جاهزة للاقتصاص التغيير وصنع فرص مناسبة، حيث تكون مستعدة برشاقة ومتانة موظفيها الممكين، فتحتو لتوظيف مواهبيهم بالاستشعار، ومضاعفة أدائهم عشرات الأضعاف بالاستشعار، وتمكينهم تلقائياً - كفرق وأفراد- من الابتكار. ثم استنتجنا السبيل الواضح والمباشر الذي يمكن المؤسسات الرشيقه والراسخة من الصمود ثم التكيف من خلال الجرأة والسرعة في اتخاذ القرار.

نعم، تشكل نظريات «المتنانة» Tamteen «والتمرين Antifragile» «والرشاقة Agile» المؤسسية، مجتمعة عوامل فعالة وأدوات متكاملة لمواجهة تقلبات عالم الفوكا ومفاجآت المستقبل؛ استعداداً لمستقبل جديد، ولصنع عالم أفضل. خلاصة كتاب «المتنانة: كيف تستزيد وتحيد من الضغط الشديد - نسيم طالب، 2013».

كما أن شدة التعقيد في «عالم الفوكا» وما ينطوي عليه من عدم يقين وغموض في ظل أزمة كورونا، يجعل من الضروري أن ترسم الحكومات والمؤسسات لنفسها سبلًا جديدة؛ ذكيةً ومتكلمةً للتعامل مع كل المتغيرات، بما في ذلك تطوير السياسات، ونشر ثقافة الرشاقة الحكومية، ووضعها موضع التطبيق. خلاصة كتاب «عشرة دروس لعالم ما بعد كورونا: كيف نصنع عالماً آمناً - فريد زكريا، 2020».



مِكَّنَاتُ أَبْعَادِ الرِّشَاقةِ الَّتِي أَوجَدَتْهَا حُكُومَةُ الإِمَارَاتِ الْعَرَبِيَّةِ الْمُتَّحِدةِ لِتَكُونَ «حُكُومَةً رَشِيقَةً»

تم طرح السؤال أدناه على 40 متدرّبٍ ممن التحقوا بالدبلوم التنفيذي «الرّشاقة في الإداره الحكومية» الدفعة الثانية والثالثة والتي تم عقدهم في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية في عام 2021، كما يلي: من وجهة نظرك ما هي الممكّنات التي تجعل من دولة الإمارات دولة رشيقه؟ وحسب الأبعاد التالية:





الرؤية الاستشرافية

- 1 الاعلان عن خطة مئوية الامارات 2071، واعلان عام 2021 عام استعداد للخمسين
- 2 تدشين وإطلاق استراتيجية الإمارات لاستشراف المستقبل على مستوى وزارة شؤون مجلس الوزراء، والتي تتضمن بناء نماذج مستقبلية للقطاعات الصحية والتعليمية والاجتماعية والشمولية والبيئية ومواصلة السياسات الحالية.
- 3 احتضان قمة الحكومات على مستوى العالم لتعزيز الجاهزية للتحول إلى المستقبل وإعادة اختراع الحكومات.
- 4 بناء القدرات الوطنية في مجال الاستشراف من خلال طرح الدبلومات والبرامج المهنية كالبرنامج المهني لتصميم المستقبل.
- 5 اعتماد دليل للاستشراف كأداة تمكّن الجهات الاتحادية العاملة في مجال الاستشراف المستقبلي من تبني إطار عمل موحد يتضمن أحدث الأدوات والتوجهات العالمية في استشراف المستقبل.
- 6 إطلاق منصة الإمارات لاستشراف المستقبل في عام 2017 من أجل دعم جهود نشر ثقافة الاستشراف.
- 7 الاستشراف والجاهزية للمستقبل أصبح أحدى المعايير الرئيسية في منظومة التميز الحكومي.

أطلقت الإمارات في عام 2017 خطة لبناء مستوطنة بشرية على كوكب المريخ بحلول 2117. كما أرسلت «مسبار الأمل» لاستكشاف الكوكب الأحمر، وأصبحت بذلك أول دولة عربية ترسل مسباراً إلى المريخ.



الابتكار

- 1 وجود مراكز ومؤسسات بحثية معنية بالابتكار؛ لتأسيس منظومة متكاملة للابتكار ولليكون ركيزةً من ركائز العمل الحكومي (كمركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي ومجلس الابتكار العالمي).
- 2 استحداث مجموعة من الاستراتيجيات منها الاستراتيجية الوطنية للابتكار عام 2014، وتهدف هذه الاستراتيجية الوطنية لجعل الإمارات ضمن الدول الأكثر ابتكاراً على مستوى العالم في القطاعات الوطنية الرئيسية وهي: قطاع الطاقة المتتجددة، النقل، الصحة، التعليم، التكنولوجيا، المياه، الفضاء، واستراتيجية الحكومة الرقمية 2025، الاستراتيجية الوطنية للصناعة والتكنولوجيا المتقدمة، الاستراتيجية الوطنية للابتكار المتقدم 2018، السياسة العليا للعلوم والتكنولوجيا وغيرها من الممكّنات.
- 3 وجود وزارة متخصصة لريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة والمتوسطة لرعاية الابتكار والزيادة المؤسسية وتحقيق أفضل النتائج بالمؤشرات العالمية.
- 4 توظيف الذكاء الصناعي في مجالات الحياة الخاصة وال العامة واستحداث استراتيجية الإمارات للذكاء الصناعي، واستراتيجية الإمارات للتعاملات الرقمية (بلوك تشين).
- 5 منظومة الإبداع والابتكار المؤسسي الرشيق، والتي تهدف إلى ترسیخ ثقافة الابتكار في بيئه العمل المؤسسي، وذلك بطرح مبادرات استراتيجية تخدم الابتكار وتعزز مفاهيمه من خلال: تطبيق الأطر التشريعية للابتكار واستشراف المستقبل، وتوفير الخدمات والبنية التكنولوجية الداعمة للابتكار.

دولة الإمارات في 2021 كانت استثنائية .. وستبقى

يقول صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد: ترأستاليوم الاجتماع الأخير لمجلس الوزراء في 2021 استعرضنا خلاله أعمالنا خلال العام .. ما حدث كان مذهلاً .. «أكبر تغيير تشريعي في تاريخ الدولة عبر صياغة وتحديث 50 قانوناً في كافة المجالات .. جوازنا الأقوى عالمياً .. دولتنا الآمن عالمياً .. ثقة الشعب في الحكومة الأعلى بين حكومات العالم».

في 2021 عملتآلاف الفرق لترسيخ تفوق الإمارات .. دولتنا الأولى عالمياً في 152 مؤشر تنموي واقتصادي .. اقتصادنا الأكثر استقطاباً للاستثمارات الخارجية إقليمياً .. والأول عالمياً في استقطاب المواهب والأعلى دولياً في استقطاب السياح بعد الجائحة .. دولة الإمارات في 2021 كانت استثنائية .. وستبقى.

في 2021 تصنيفنا السياسي المالي الأعلى في المنطقة .. ونحن الأعلى أيضاً في سيادة القانون وفي مؤشرات الشفافية في المنطقة وتعليمنا الأفضل عربياً في العلوم والرياضيات .. وحكومتنا الثاني عالمياً في التكيف مع المتغيرات .. وقد كنا الأكثر تكيفاً اقتصادياً وصحيحاً مع أكبر جائحة عالمية.

لقد مر عام 2021 على دولتنا وحكومتنا جميلاً سريعاً مليئاً بالعمل والإنجاز والتغلب على التحديات.. وتوقعاتي الشخصية بأن يكون 2022 أفضل وأجمل وأعظم بكوادرنا وبشبابنا وبعزمتنا كدولة تدخل الخمسين الجديدة بكل ثقة واستعداد .. حفظ الله دولة الإمارات وشعب الإمارات

ترتيب الإمارات في المؤشرات العالمية للابتكار

- 1 الأولى إقليمياً و 9th عالمياً في التنافسية العالمية لعام 2021. (IMD 2021)
- 2 الأولى عربياً و 33 عالمياً
- 3 5th عالمياً في الأمن السيبراني. (ITU 2021)
- 4 22 عالمياً في تنافسية المواهب العالمية. (GTCI 2020)
- 5 الأولى عربياً و 21 عالمياً في مؤشر الحكومة الالكترونية، و 8th في مؤشر الخدمات الالكترونية. (UN e-Gov Survey 2021)
- 6 الأولى عربياً و 10th عالمياً في مؤشر التنافسية الرقمية. (IMD GDCI 2020)



التميز

إطلاق برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي على مستوى الحكومة الاتحادية وعلى مستوى الدولة لقياس التميز في الأداء، وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين بشكل مستمر والتحديث عليه بشكل مستمر وتضمينه الرشاقة كأحد المحرّكات للتميز المؤسسي.

إطلاق استراتيجية الإمارات للخدمات الحكومية 2025 وتطويرها بشكل مستمر.

إعداد دليل سعادة المتعاملين بهدف تمكين الجهات الحكومية من تحسين المبادرات وتطوير الخدمات بما يحقق سعادة المتعاملين.

إطلاق برنامج الإمارات للخدمات الحكومية الرقمية، الذي يهدف إلى رفع كفاءة الخدمات الحكومية إلى مستوى 7 نجوم، وذلك بالتركيز على المتعامل، وتعزيز الكفاءة الحكومية وتعزيز رفاهية العيش وإسعاد المتعاملين.

تطبيق معايير الحكومة وصياغة منظومة وطنية للتراة وشفافية.

الإمارات تطلق أول منظومة تميز للحكومات على مستوى العالم



كلمة مستحيل ليست في قاموسنا في دولة الإمارات

محمد بن راشد آل

المرونة والتكييف

- 1 دمج بعض الوزارات والهيئات، واعتماد على عدد أكبر من الوزراء بدلاً من الهياكل الوزارية.
- 2 الإدارة بآلية فرق العمل المتخصصة ذات القلالية الالزمة لإدارة الحدث.
- 3 استحداث وزارة اللامستحيل؛ هدفت إلى تأسيس منصة للتفكير الجذري في منظومة العمل الحكومي، وتطوير الحلول للتحديات الصعبة عبر تبني نماذج عمل جديدة ومبكرة، وإيجاد آلية تفكير تدعم ثقافة المخاطر المدرosaة بما يحسن حياة المجتمع، ويقدم نموذجاً جديداً للجيل القادم في الممارسات الحكومية.
- 4 إعادة هيكلة أطر العمل والسياسات والتشريعات وزيادة قدرتها على التبؤ والتكييف والمرونة.
- 5 إيجاد مختبر السياسات الحكومية لايجاد مجموعة من السياسات المستقبلية.

تمكنت حكومة دولة الإمارات من الاعتماد على 2400 خدمة حكومية إلكترونية متوفرة لضمان الانتقال السريع والسلس لنمط الحياة الجديد أثناء جائحة كورونا



التعاون

- 1 انفتاح حكومة الإمارات على التعاون مع كافة حكومات العالم لتبادل وتعزيز نقل المعرفة وبناء الشراكات، وهي مبادئ راسخة في الدولة، كما ركزت عليها وثيقة مبادئ الخمسين.
- 2 تبني وتطبيق مفاهيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص؛ لتطوير بيئة الأعمال وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية الحيوية.
- 3 صناعة منصات عالمية محفزة للتعاون في شتى المجالات والاستفادة من مخرجاتها، من خلال التسويق بين القيادة ووكالات التنفيذ، وتعظيم الشراكة مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع ومنحهم الفرصة للمشاركة في صنع القرار.
- 4 تعزيز الشراكات مع الدول المهمة في مجال الرشاقة، والتواقيع على ميثاق الأمم الرشيق في «25» نوفمبر عام 2020.
- 5 التعاون بين الشركات الناشئة والجهات الخاصة والحكومة للعمل على تحديات مستقبلية محددة مسبقاً، وتجمع بين ابتكار الشركات الناشئة والمرونة ونطاق التفكير المتقدم لمنظمات القطاعين العام والخاص.

تواصل دولة الإمارات لعب دور رئيس في توفير الإمدادات الطبية العاجلة اللازمة لمكافحة كوفيد - 19 لكثير من الدول لدعم وتعزيز جهودها في مكافحة واحتواء هذه الجائحة. فقد أرسلت حتى الآن مئات الطائرات المحملة بأكثر من 2,200 طن من المستلزمات الطبية إلى أكثر من 135 دولة حول العالم، خاصة إلى الدول الأفريقية والآسيوية. كما كان لها دور رئيس كمركز لوجيستي في مكافحة كوفيد - 19 من خلال المدينة العالمية للخدمات الإنسانية في دبي التي قامت بشحن 80 في المائة من إجمالي الإمدادات العالمية من المعدات الطبية والوقائية.



السرعة

- 1 مبادرة المسرعات الحكومية التي عملت على تطوير العمل الحكومي وتبني الحلول الاستباقية
- 2 تطبيق نظام العمل عن بعد خلال الجائحة.
- 3 اعتماد التكنولوجيا في تحليل البيانات وإدارة المخاطر ووضع الخطط والبرامج.
- 4 رقمنة الخدمات مما يعكس إيجاباً على الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين من حيث السرعة ووقت الحصول على الخدمة وجودتها، وتم إلغاء 50% من مراكز الخدمة الحكومية وتحويلها لمنصات رقمية.
- 5 إطلاق مختبر التشريعات لتعزيز سرعة إطلاق التشريعات المتعلقة بتقنيات الثورة الصناعية الرابعة.

احتلت أبوظبي المركز الأول بين 50 مدينة قيادية في سرعة وقوه استجابتها وحماية صحة وسلامة المجتمع عبر تدابير وإجراءات احترازية بالتزامن مع تقديم الدعم للاقتصاد من خلال حزم تحفيز وفرت الدعم اللازم والمستمر لقطاعات الاقتصاد المحلي كافة، وفق أحدث تصنيف أصدرته مجموعة المعرفة العميقه Deep knowledge Group التي تتخذ من لندن مقراً لها، وصنفت مجموعة المعرفة العميقه المدن المعروفة بأنها الأكثر كفاءة في الاستجابة للجائحة.

الملخص:

مثلت تجربة الإمارات في الخمسين عام الأولى من صيروتها مثالاً حقيقياً وأنموذجاً عملياً من رؤية القائد المستقبلية المبنية على رغبة حقيقية بإسعاد الشعب الإماراتي وكل من يقطن أرض الإمارات أو يزورها. وامترجت هذه الرؤية بتطبيق حقيقي وعملي على أرض الواقع، ذلك أن دولة الإمارات كرست عوامل كانت تعتبر كمالية أو رفاهية في المفهوم الإداري؛ وجعلتها أموراً أساسية.

وأبرز ما يذكر هنا أن الإمارات رشخت مفهوم الخدمة العامة بأسلوب وبطريقة جديدة، وهي بذلك خلقت علمًا إدارياً جديداً. بدأ هذا العلم يتكون ويأخذ شكله الأولى مع إطلاق برنامج التميز الحكومي في دبي ومن ثم على مستوى الدولة، والذي تخطى ما هو متعارف عليه في كون القطاع الخاص أفضل وأسرع في تقديم الخدمات من الحكومة، وأن المتعامل في كثير من الأحيان مجرّد على القبول بالخدمات الحكومية، إذ لا يوجد لها منافس فهو سيرضى بما يقدم له على أية حال..! ولكن كان للقيادة الحكيمية في الإمارات رأي آخر وهو أن أساس العمل الحكومي هو إسعاد المتعاملين.. فهذا سبب أساسي لنمو المؤسسات وليس رفاهية تمنح للشعب.

ويمكن ملاحظة أن حكومة دولة الإمارات - خلال أقل من عشرين عاماً - أصبحت تقدم خدماتها الحكومية بطريقة أسرع وأكثر ابتكاراً واستباقية ورشاقة وأكثر حوكمة من مجمل خدمات القطاع.

لذلك، فدولة الإمارات استطاعت حقيقة أن تجعل منحنى التاريخ يتسارع، وهي بذلك سبقت كثيراً من الدول التي اعتدنا أن تكون هي الرائدة في بعض أو كل المجالات، وهذا ما أوضحته المؤشرات العالمية في أن الإمارات استطاعت رسم بصمات واضحة على صفحاتها، فهي تسجل في معظم المؤشرات العالمية للتنمية والريادة والتطور المراكز الأولى، أو على أقل تقدير هي من الأوائل فيها.

ولذلك يمكننا القول أن دولة الإمارات العربية المتحدة تعد من الدول الرائدة في مجال الرشاقة الحكومية، ولكن نعلم جميعاً أن التحسين يتطلب الوقوف دوماً حول آراء العاملين في القطاع الحكومي لتحديد أهم نقاط القوة وأبرز التحديات.

وهذا بالفعل ماتم في ختام **الدبلوم التنفيذي "الرشاقة في الإدارة الحكومية"** الذي أقامته كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية ولأول مرة وعلى مستوى العالم في القطاع الحكومي، إذ تم النقاش مع المتدربين حول أهم الممكّنات التي تجعل من دولة الإمارات دولة رشيقه، وطرح المتدربون معلوماتٍ غنية وأفكاراً متنوعة تعكس حجم الأمل والطموح المستقبلي. وجاءت إجاباتهم متعددة ومتنوعة تصب في مجلّلها في أنّ دولة الإمارات جعلت من الاستشراف ومن روّيتها وبحثها في المستقبل منارة لعملها الحكومي، وسلّحت نفسها بالابتكار فغيّرت الفكر، ونشرت الثقافة الابتكارية وثقافة التميز، وبنّت قادةً يؤمنون بفكرة التّابعون، ومن خلال تأطيرها لأسس التعاون بين جميع الوحدات الإدارية، وتعزيزها لمبدأ الشراكة بين الوحدات والقطاع الخاص والمتعاملين، واستطاعت أن تستغل كل تلك القدرات المتفرقة فيما سبق، وتوجهها وتدفع بها نحو بناء مؤسساتها بناءً راسخاً سليماً، لتكون قادرة على إسعاد المجتمع اليوم، وتكون قادرة على الوصول بهم إلى المستقبل ولن يتوقف عند 2071 بل مستمرةً لما بعده.

إذا ما تأملنا إجابات المتدربين.. سنختر بمسيرة الإمارات في مجال الرشاقة الحكومية.. فهي اليوم أنموذجًا عالمياً يحتذى.. وإن ما تم ذكره ليس أمنياتٍ وخیال وإنما واقعٌ يعيشه المتدربون ويملسوّنه يومياً ويتأثرون به.



الملائكة التنفيذي

كلية محمد بن راشد
للإدارة الحكومية



كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية
لهم الدبلوم التنفيذي
الرشاقة المؤسّسية في الإدارة الحكومية®

ملحق رقم (1) المنهجية الجديدة في العمل الحكومي

مشاريع
الخمسين

PROJECTS OF THE 50



United Arab Emirates

المنهجية الجديدة في العمل الحكومي

بسم الله.. والحمد لله.. من محمد بن راشد آل مكتوم إلى جميع موظفي ومسؤولي الحكومة الاتحادية.. نرفق لكم في هذه الرسالة المنهجية الجديدة في عمل الحكومة الاتحادية والتي تأتي مع انجاز خطتنا السابقة "رؤية الإمارات 2021" .. والتي حققنا من خلالها طموحاتنا للعشر سنوات السابقة حيث تتتصدر الامارات اليوم العالم في 100 مؤشر تنمي وتحتل المرتبة في 470 مؤشر حكومي واقتصادي وتكنولوجي .. وتدخل الخمسين الجديدة بطنموحات عالمية جديدة .. والهدف من هذه المنهجية هو تغيير أدوات التغيير.. والانتقال إلى عمل حكومي أسرع من السابق.. وأقرب إلى الواقع.. وأكثر مواكبة للمتغيرات العالمية.. ونطالب جميع المؤسسات والوزارات التابعة للحكومة الاتحادية الالتزام بالتحول نحو المنهجية الجديدة في تحديد الأولويات وإدارة الموارد والميزانيات وقيادة عملية التطور الحكومي.. وفيما يلي المحددات الخمسة للمنهجية الجديدة:

أولاً: العمل الحكومي في الفترة القادمة ستقوده المشاريع التحولية الكبرى وليس فقط الخطط الاستراتيجية طويلة الأمد.

ثانياً: دورات التغيير القادمة ستكون مرتنة وسريعة (من 6 أشهر إلى عامين) بعكس الدورات الاستراتيجية السابقة والتي كانت تتراوح من 5 إلى 10 سنوات.

ثالثاً: سيتم تحديد أولويات قطاعية.. يتبعها تحديد مشاريع تحولية واضحة.. وسيتم تشكيل فرق عمل وزارية لتنفيذ هذه المشاريع.. والاعتماد على كوادرنا الوطنية ممن لديهم فهم عميق للميدان وأدوات التغيير في تحديد الأولويات الحكومية الجديدة.

رابعاً: الانتقال من المسئولية المنفردة للوزارات إلى المسئولية المشتركة لفرق العمل الميدانية وسيتم توقيع عقود أداء مع هذه الفرق لتنفيذ المشاريع ومتابعتها من مجلس الوزراء.

خامساً: سيتم وضع سلم الحواجز والترقيات بناءً على أداء الفرق التنفيذية وقدرتها على إنجاز المشاريع التحولية المعتمدة من مجلس الوزراء وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها.

سيتم تحديد أول 10 فرق تحول قطاعية وأول 10 مشاريع كبيرة في الحكومة عبر مجلس الوزراء وتوقيع اتفاقيات الأداء وتحديد الجداول الزمنية لهذه المشاريع واعتماد حزمة حواجز لفرق التنفيذية المتميزة.

هدفنا تحقيق استجابة أسرع لطموحاتنا وتطلعات شعبنا .. وتنفيذ تحولات أكثر تأثيراً.. ورفع كفاءة وفاعلية حوكمنا الاتحادية وكوادرنا الوطنية.. والله الموفق أولاً وأخيراً..

أخوكم

محمد بن راشد آل مكتوم

ملحق (2) ميثاق الأمم الرشيقية

Agile Nations Charter (12)

The Treasury Board of Canada Secretariat, the Danish Business Authority, the Ministry for Technological Innovation and Digitalisation of Italy, the Ministry of Economy, Trade and Industry of Japan, the Ministry of Trade and Industry of Singapore, the Ministry of Cabinet Affairs of the United Arab Emirates and the Department for Business, Energy and Industrial Strategy of the United Kingdom, hereinafter individually referred to as «the Participant» and collectively as «the Participants» have reached the following understanding:

Introduction

1 The Participants have noted the following:

- Technological breakthroughs within and across the digital, biological and physical spheres are heralding a Fourth Industrial Revolution, powering a wave of innovation and entrepreneurship;
- Governed well, these innovations can help drive economic growth and address the world's most pressing social and environmental challenges;
- Regulators may struggle to keep pace with these innovations, especially where their effects lie partly outside their jurisdiction;
- A more agile approach to rulemaking is needed in order to unlock the potential of innovation and shape it in a way that protects citizens and reflects their values; and
- International co-operation is important to share knowledge and evidence and avoid unnecessary divergence in rules that inhibits cross-border innovation and hinders joint action to address common risks.

Purpose and definitions

- 1 The Participants have decided to establish an intergovernmental network (the ‘Agile Nations’) to foster co-operation on rulemaking, with a mission to make it easier for businesses within their jurisdictions to introduce and scale innovations across their markets while upholding protections for citizens and the environment.
- 2 For the purposes of this Charter ‘rulemaking’ means the way in which governments and industries develop, administer and review rules for businesses, where ‘rules’ means the regulations, standards and digital architecture through which governments and industries place requirements on businesses.

Promoting good practice in rulemaking

- 3 The Participants have reached a mutual understanding that they will each promote good practice on rulemaking within their jurisdictions that supports responsible innovation and entrepreneurship while serving citizens’ interests, in which their ministries, regulators and other relevant authorities:
 - anticipate and identify innovations and the opportunities and risks they present in a timely way;
 - engage widely and openly with stakeholders on how these opportunities and risks should be managed, in a way that earns trust;
 - consider the range of ways in which they can manage these opportunities and risks and, where regulating, do so in a proportionate way, focusing on the risk posed and minimising unnecessary costs and side effects;
 - seek to ensure that regulation is technology-neutral and prioritises the achievement of outcomes, not process, while providing clarity for businesses as necessary on how they can comply;
 - consider where approaches such as regulatory guidance, industry standards or digital architecture may enable the introduction and scaling of innovation in a more rapid and safe way, and collaborate with stakeholders on their design;

- implement rules in a way that harnesses the potential of digital and other technologies to minimise the administrative burden of compliance;
- enable businesses to pilot and test innovations (e.g. through regulatory sandboxes) as appropriate and in a way that supports fair and open competition, and gather learning from these tests on how rules need to adapt;
- monitor the impact of rules and take timely, targeted and risk-based actions to intervene when outcomes are not being achieved; and
- promote a ‘whole of government’ approach to unlocking opportunities and addressing risks from innovations which transcend institutional boundaries.

- 4 The Participants have reached a mutual understanding that they will each promote such practices on a voluntary, non-binding basis, acknowledging that in some instances other policy considerations will take precedence.
- 5 The Participants acknowledge that good practice in rulemaking is evolving and will review these practices regularly, giving consideration to the work of the OECD, the World Economic Forum and other international organisations.

Fostering mutual co-operation

- 6 The Participants have reached a mutual understanding that they will work together to foster co-operation on rulemaking between their jurisdictions with the aim to make it easier for businesses to introduce and scale innovations across their markets while upholding protections for citizens and the environment.
- 7 The Participants have reached a mutual understanding that they will together foster such co-operation on a voluntary, non-binding basis, acknowledging that in some instances other policy considerations will take precedence.
- 8 The Participants will reach a mutual understanding as to the co-operation activities that they will pursue and the policy areas in which these will apply. Co-operation activities may include, but are not limited to:
 - sharing foresight and evidence on the opportunities and risks of innovation, to enable timely reforms to rules;

- exploring opportunities to jointly test approaches to rulemaking through collaborative initiatives;
- identifying opportunities to develop interoperable rules relating to innovations;
- supporting innovative firms to navigate participating governments' rules as they look to introduce and scale new ideas (e.g. cross-referrals between regulatory advice services);
- co-ordinating enforcement activities as necessary to manage cross-border risks from innovations;
- using government accelerators to develop shared approaches to governance of innovation; and
- mutual capability-building, including sharing learning on the effectiveness of different approaches to rulemaking on innovation.

- 9 The Participants may also promote co-operation with and among national standards bodies and similar actors.
- 10 The Participants have reached a mutual understanding that they will seek to encourage business-led initiatives that support the overarching objectives of the Agile Nations.

Promoting wider co-operation

- 11 The Participants have reached a mutual understanding that they will singly and together promote good practice in relation to rulemaking on innovation with governments and businesses outside the Agile Nations.

Meetings and work programme

- 12 The Agile Nations will meet once a year in plenary with a rolling host nation who will chair the meeting. All Participants will be invited to each annual plenary meeting.
- 13 A joint working group of all the Participants will prepare a draft work programme for the Agile Nations that will be published at least two (2) months ahead of the annual plenary meeting, in order that Participants may consult with relevant authorities and other stakeholders within their jurisdiction.
- 14 The draft work programme will comprise proposed co-operation activities that the Participants would undertake on a voluntary basis. The joint working group may designate a lead Participant or Participants for each co-operation activity, with the consent of all, whose responsibility it will be to drive forward the activity with other Participants.
- 15 The final work programme will be decided on at the annual plenary meeting, together with the chair for the following year's meeting. The final work programme will be published by the Participants following the annual plenary meeting.
- 16 Each Participant may choose to opt out of one or more proposed co-operation activities in the draft work programme in line with their national interest. All Participants understand they will engage in at least one co-operation activity in the final work programme as part of their membership. Each Participant may, as appropriate, designate another institution(s) or person(s) within their jurisdiction to lead and/or participate in the initiatives.
- 17 The Participants will decide on a case-by-case basis how any co-operation activities or other activities of the Agile Nations will be funded and resourced.

Participation

- 18 Participation in the Agile Nations will be open to national governments that have either adopted, or aspire to adopt, and have put measures in place to achieve, the practices set out in this Charter.
- 19 Observer status will be granted to the OECD and the World Economic Forum, who would (i) attend the Plenary sessions; (ii) may make proposals for inclusion in the work programme;

and (iii) participate in other activities. Observer status may be granted to other international organisations as appropriate.

- 20 A joint working group comprising representatives of all the Participants may develop supplementary principles and arrangements for expanding participation in the Agile Nations and deciding on Observer status.

Implementation

- 21 Any differences arising from the interpretation or implementation of this Charter will be settled amicably through consultations and negotiations between the Participants without reference to any third party or international tribunal.
- 22 This Charter is not legally binding. It will come into effect on the date of the signature of all Participants and will continue to have effect for a period of two (2) years beginning the day after that date, unless terminated by a Participant giving three (3) months written notice to the current Chair.
- 23 Signed electronically on 25 November 2020 in the English language. Each Participant will publish a copy of this Charter. The Participants will sign the French version of this Charter within 60 days, each version being equally valid.



H.E. Ms Ohood bint Khalfan Al Roumi
Minister of State for Government Development
and the Future - United Arab Emirates



Hon. Kouichi Munekiyo
Parliamentary Vice-Minister of
Economy, Trade and Industry - Japan



Lord Callanan
Parliamentary Under Secretary of State for Business,
Energy and Industrial Strategy- United Kingdom



Hon. Jean-Yves Duclos
President of the Treasury Board
- Canada



Ms. Katrine Winding
Director General, Danish
Business Authority - Denmark



H.E. Ms. Paola Pisano
Minister for Technological
Innovation and Digitalization - Italy



Hon. Low Yen Ling
Minister of State for Trade and
Industry - Singapore

ملحق (3) ميثاق الأمم الرشيدة

إن الأمانة العامة لمجلس الخزانة بكندا، وسلطة الأعمال الدنمارك، ووزارة الابتكار التكنولوجي والرقمية بإيطاليا، ووزارة الاقتصاد والتجارة والصناعة اليابانية، ووزارة التجارة والصناعة السنغافورية، ووزارة شؤون مجلس الوزراء بدولة الإمارات العربية المتحدة، ووزارة الأعمال والطاقة والاستراتيجية الصناعية بالمملكة المتحدة، ويشار لكل منها فيما يلي على حدة بـ «المشارك»، ومعاً بـ «المشاركين»، قد توصلوا إلى الاتفاق التالي:

مقدمة

إذ يرى المشاركون أن:

- هذه الابتكارات يمكنها أن تساهم في دفع عجلة النمو الاقتصادي ومواجهة التحديات الاجتماعية والبيئية العالمية الملحّة، حال إدارتها بفعالية.
- الجهات التنظيمية قد تبذل جهوداً ضخمة لمواكبة هذه الابتكارات المتلاحقة، خاصة إذا كانت آثارها تقع خارج نطاق عملها.
- هناك حاجة إلى تطوير نهج أكثر مرونة لوضع القواعد التنظيمية للابتكار لترسيخ ثقافته وإطلاق كامل إمكاناته ووضعه في إطار يضمن حماية المواطنين ويعكس قيمهم.
- التعاون الدولي ركيزة أساسية لتعزيز تبادل المعرفة وتجنب القواعد التنظيمية غير الفضلى التي قد تعوق نشر ثقافة الابتكار عبر الحدود وتعرقل جهود التعاون التي تهدف إلى مواجهة المخاطر المشتركة.

الأهداف والتعريفات:

2 قرر المشاركون تأسيس شبكة حكومية دولية (شبكة الدول والحكومات المرنّة) بهدف تعزيز جهود التعاون في وضع القواعد التنظيمية، وتسهيل عملية الابتكار في الجهات العاملة في كل دولة وتوسيع نطاقها عبر الأسواق، مع دعم تدابير حماية المواطنين والبيئة.

3 لأغراض هذا الميثاق، يشير مصطلح «وضع القواعد التنظيمية» إلى النهج الذي تتبعه الحكومات والقطاعات المختلفة لتطوير وإدارة ومراجعة القواعد التنظيمية الخاصة بالجهات والأعمال، بينما يشير مصطلح «القواعد التنظيمية» إلى اللوائح والمعايير والبنية الرقمية التي تستخدمها الحكومات والصناعات لتحديد المتطلبات المفروضة على الجهات.

تعزيز الممارسات السليمة لعملية وضع القواعد التنظيمية:

اتفق المشاركون على تعزيز الممارسات السليمة لعملية وضع القواعد التنظيمية داخل نطاق ولاياتهم لدعم الابتكار مع الحفاظ على مصالح المواطنين، حيث تقوم الوزارات والجهات التنظيمية والسلطات المعنية الأخرى بما يلي:

- توقع الابتكارات وتحديد الفرص والمخاطر المحتملة المرتبطة بها في الوقت المناسب.
- التعاون مع الأطراف المعنية بشفافية واسع لإدارة الفرص والمخاطر، بما يساعد على تعزيز الثقة.
- بحث مختلف سُبُل إدارة الفرص والمخاطر، واتباع أفضل الطرق في وضع القواعد التنظيمية، مع التركيز على المخاطر المتوقعة والحد من التكاليف غير الضرورية والتبعات السلبية المحتملة.
- محاولة ضمان الحياد التكنولوجي للقواعد التنظيمية والتركيز على تحقيق النتائج كأولوية بدلاً من التركيز على العمليات، مع توضيح كيفية الامتثال لهذه القواعد التنظيمية للجهات.
- بحث سُبُل دعم الابتكار وتوسيع نطاق تطبيقه بسرعة وأمان، مثل توفير التوجيهات التنظيمية أو تحديد المعايير الخاصة بالصناعة أو البنية الرقمية، والتعاون مع الجهات المعنية لتصميمها.
- تنفيذ القواعد التنظيمية بطريقة تعزز الاستفادة من كافة الإمكانيات التكنولوجية للحد من العبء الإداري للامتثال.
- مساعدة الجهات على إجراء تجارب لابتكارات واختبارها (من خلال توفير صناديق الحماية التنظيمية على سبيل المثال)، وفقاً للحاجة، وبما يدعم شفافية وعدالة المنافسة. استخدام الدروس المستفادة من هذه الاختبارات في عملية تعديل القواعد التنظيمية.
- متابعة تأثير القواعد التنظيمية واعتماد إجراءات موجهة قائمة على المخاطر للتدخل في الوقت المناسب عند ملاحظة عدم تحقيق النتائج المرجوة.
- تعزيز نهج «التعامل مع الحكومة ككل» للاستفادة من الفرص ومعالجة المخاطر باستخدام الابتكارات التي تتجاوز الحدود المؤسسية للعمل الحكومي.

اتفق المشاركون على دعم هذه الممارسات على أساس طوعي وغير ملزم، مع توضيح أن بعض الاعتبارات الأخرى المتعلقة بالسياسات قد يكون لها الأولوية في بعض الحالات.

إذ يرى المشاركون أن الممارسات السليمة لوضع القواعد التنظيمية تشهد تطوراً مستمراً، فقد اتفقوا على مراجعة هذه الممارسات بانتظام، مع وضع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والمنتدى الاقتصادي العالمي والمنظمات الدولية الأخرى في الاعتبار.

تعزيز التعاون المشترك:

7 اتفق المشاركون على التعاون في وضع القواعد التنظيمية المشتركة لتسهيل عملية الابتكار في الجهات العاملة في كل دولة وتوسيع نطاقها عبر الأسواق مع دعم تدابير حماية المواطنين والبيئة.

8 اتفق المشاركون على التعاون لدعم هذه الممارسات على أساس طوعي وغير ملزم، مع توضيح أن بعض الاعتبارات الأخرى المتعلقة بالسياسات قد يكون لها الأولوية في بعض الحالات.

9 يعمل المشاركون على تحديد أنشطة التعاون المشتركة ومجالات السياسات التي يشملها تطبيق القواعد التنظيمية. قد تشمل أنشطة التعاون، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

- تبادل الرؤى والأدلة حول الفرص والمخاطر المحتملة للابتكار، بما يدعم عملية تعديل القواعد التنظيمية في الوقت المناسب؛
- استكشاف الفرص والمشاركة في إجراء التجارب على المناهج المختلفة لعملية وضع القواعد التنظيمية من خلال المبادرات التعاونية؛
- تحديد فرص تطوير قواعد تنظيمية مشتركة قابلة للتطبيق فيما يتعلق بالابتكارات؛
- مساعدة الشركات المبتكرة على الاطلاع على القواعد التنظيمية للحكومات المشاركة عند تقديمها أفكار جديدة والسعى لتوسيع نطاق تطبيقها (على سبيل المثال، مشاركة البيانات بين شركات تقديم خدمات الاستشارات التنظيمية)؛
- تنسيق أنشطة التنفيذ لإدارة المخاطر المرتبطة بالابتكارات، وفقاً للحاجة؛
- استخدام المسرعات الحكومية لتطوير المناهج المشتركة لحكومة الابتكار؛
- المشاركة في بناء القدرات وتبادل المعرفة حول فعالية المناهج المختلفة لوضع القواعد التنظيمية للابتكار.

10 يجوز للمشاركين تعزيز التعاون مع هيئات المعايير الوطنية والجهات المماثلة وفيما بينها.

11 اتفق المشاركون على دعم المبادرات التي تقودها الشركات لتعزيز الأهداف الشاملة للدول والحكومات المغربية.

تعزيز التعاون على نطاق واسع:

12 اتفق المشاركون على تعزيز الممارسات السليمة لوضع القواعد التنظيمية للابتكار مع الحكومات والشركات العاملة خارج نطاق شبكة الدول والحكومات المرنة، سواء بالعمل معاً أو كل مشارك على حدة.

الاجتماعات وبرنامج العمل:

13 تجتمع الدول والحكومات المرنة مرة واحدة سنوياً في اجتماع عام تنظمه الدولة المضيفة التي تترأس الاجتماع، على أن يتم توجيه الدعوة لجميع المشاركين لحضور كافة الاجتماعات السنوية.

14 يقوم فريق عمل مشترك مكون من ممثلي عن جميع المشاركين بإعداد مشروع برنامج عمل للدول والحكومات المرنة، ويتم نشره قبل الاجتماع السنوي بشهرين (2) على الأقل حتى يمكن المشاركون من التشاور مع السلطات والجهات المعنية داخل دولهم.

15 يتضمن مشروع برنامج العمل الأنشطة التعاونية المقترحة التي يتطلع المشاركون لتنفيذها. يجوز أن يقوم فريق العمل المشترك بتحديد مشارك رئيسي أو أكثر لكل نشاط تعاوني، بعد الحصول على موافقة جميع المشاركين، لدعم تنفيذ النشاط ودفع جهود العمل مع سائر المشاركين.

16 يتم تحديد برنامج العمل النهائي والرئيس التالي خلال الاجتماع السنوي، ويتولى المشاركون نشر برنامج العمل النهائي عقب انتهاء الاجتماع.

17 يجوز لـكل مشارك الانسحاب من نشاط واحد أو أكثر من أنشطة التعاون المقترحة في إطار مشروع برنامج العمل بما يتماشى مع مصلحته الوطنية، مع مراعاة تعاون كل مشارك في نشاط تعاوني واحد على الأقل ضمن برنامج العمل النهائي كجزء من عضويته. يجوز لـكل مشارك تحديد جهة (جهات) أو شخص (أشخاص) لقيادة و/أو المشاركة في المبادرات، وفقاً للحاجة.

18 يقرر المشاركون طرق تمويل الأنشطة التعاونية أو أي أنشطة أخرى للدول والحكومات المرنة وتزويدها بالموارد وفقاً لوضع كل نشاط على حدة.

المشاركة

- ١٩ تناح المشاركة في شبكة الدول والحكومات المرنة لكافحة الحكومات المحلية التي تبني، أو تهدف إلى تبني، الممارسات المنصوص عليها في هذا الميثاق، مع اتخاذ التدابير الالزمة لتحقيق ذلك.
- ٢٠ يمنح كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والمنتدى الاقتصادي العالمي صفة مراقب، ويشمل ذلك (1) حضور الجلسات السنوية؛ (2) تقديم مقتراحات لإدراجها في برنامج العمل؛ و(3) المشاركة في أي أنشطة أخرى. ويجوز منح صفة مراقب لمنظمات دولية أخرى، وفقاً للحاجة.
- ٢١ يجوز لفريق عمل مشترك مؤلف من ممثلي عن جميع المشاركين وضع المبادئ والترتيبات التكميلية الالزمة لتوسيع نطاق المشاركة في شبكة الدول والحكومات المرنة واتخاذ القرار بشأن منح صفة مراقب.

التنفيذ:

- ٢٢ أي خلافات قد تنشأ عن تفسير أو تطبيق هذا الميثاق تتم تسويتها ودياً من خلال المشاورات والمفاوضات بين المشاركين دون الرجوع إلى أي طرف خارجي أو اللجوء للمحاكم الدولية.
- ٢٣ هذا الميثاق غير ملزم قانوناً، ويدخل حيز التنفيذ من تاريخ توقيع جميع المشاركين عليه ولمدة عامين اثنين (2) بدءاً من اليوم التالي لتاريخ التوقيع، ما لم يتم إنهائه بواسطة أحد المشاركين من خلال إرسال إشعار كتابي إلى الرئيس الحالي لشبكة الدول والحكومات المرنة قبل الإنتهاء بمدة لا تقل عن ثلاثة (3) أشهر.

وقع إلكترونياً من الأعضاء بتاريخ 25 نوفمبر 2020.



لورد كالانان

وكيل وزارة الأعمال والطاقة والاستراتيجية الصناعية
البرلماني - المملكة المتحدة



معالى / كويشي مونكيyo

نائب وزير الاقتصاد والتجارة والصناعة
البرلماني - اليابان



معالى / عهود بنت خلفان الرومي

وزيرة دولة التطوير الحكومي والمستقبل -
دولة الإمارات العربية المتحدة



معالى / ليونغ لينغ

وزير الدولة للتجارة والصناعة -
سنغافورة



معالى / باولا بيسانو

مدير عام سلطة الأعمال الدنماركية - وزيرة الابتكار التكنولوجي والرقمنة
- إيطاليا



معالى / جان إيف دوكلوس

رئيس مجلس الخزانة - كندا

الدنمارك

المراجع

- هونج ك. & كيم ، ب. (2020).بناء حكومة رشيقية: إمكانياتها وتدبياتها ومهامها الجديدة. مجلة الثقافة الإدارية والحكومة الرقمية. 01
- الحموري، صالح والملكاوي، محمد. (2020). الرشاشة في الإدارة الحكومية قارب نجا في عالم القوكا. دبي، الإمارات العربية المتحدة: قنديل للنشر والطباعة والتوزيع. 02
- العساف، يوسف. (2020). عهد رقمي جديد، الإمارات العربية المتحدة: المؤسسة العربية للدراسات والنشر 03
- المتدن الاقتصادي العالمي.(2018). الحكومة الرشيقية: إعادة تصور صنع السياسات في الثورة الصناعية الرابعة 04
- المكتب الإعلامي لحكومة دبي 05
(<https://mediaoffice.ae/ar/news/2021/September/2509-/Mohammed%20bin%20Rashid%20announces%20a%20new%20UAE%20Cabinet%20formation>, 2020). سبتمبر, 2020.
- المكتب الإعلامي. تم الاسترداد من المكتب الإعلامي لحكومة دبي بتاريخ 28 فبراير 2022. 06
- نشرة خلاصات، العدد 2035, سبتمبر 2021, WWW.EDARA.COM. 06
- نشرة علاقات، العدد 173, فبراير 2021, WWW.EDARA.COM. 07
- 08 Aldhaheri, Saeed and Rajan, Ranjit.(2019). Digital Nation, UAE: Motivate Media Group
- 09 Mintzberg, Henry.(1994). Rise and Fall of Strategic Planning.USA: Free Press.
- 10 Osborne,David.(1993). Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector,Canada: Plume
- 11 OECD. (2020, Dec). Agile Nations. Retrieved from OECD.org: <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/agile-governance-for-the-post-pandemic-world-wef-oecd-joint-event.htm>
- 12 <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/agile-governance-for-the-post-pandemic-world-wef-oecd-joint-event.htm>

التعليم التنفيذي

انطلاقاً من التزامنا بتعميم القدرات المؤسسية في دولة الإمارات العربية المتحدة والدول العربية الشقيقة، تقدم كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية ممثلة بإدارة التعليم التنفيذي، مجموعة من برامج التعليم التنفيذي الخاصة وبرامج الانتساب المفتوح، والتي تستهدف كبار المسؤولين الحكوميين وغير الحكوميين الذين يسعون لصقل مهاراتهم القيادية وتوسيع مجال معرفتهم حول أحدث التطورات في مجالات رسم السياسات الحكومية العامة وضع الاستراتيجيات والتخطيط. وتميز هذه البرامج القصيرة والمكثفة بمناهج حديثة وأساليب تعليم مبتكرة تعتمد على المحاضرات الأكادémie ودراسات حالات إدارية واقعية من دولة إلـامـارات والـوطـنـ العـرـبـيـ وكذلك المناقشات الجماعية والتمارين العملية. ولهذا الفرض تم انتقاء هيئة تدريس متخصصة من المحاضرين المحليين والعالميين وعلى كفاءة عالية في مجالات منها السياسات العامة، القيادة والإدارة، التخطيط الاستراتيجي والإدارة المالية.

نشرة خلاصة

نشرة دورية صدرت لأول مرة في عام 2019، وقد صدر منها حتى الآن 20. تلخص من خلالها جوهر مواضيع إدارية متخصصة في مجال الإدارة الحكومية الحالية والمستقبلية. وتعتبر هذه النشرة أحد أشكال التعلم المستمر وآلية لنشر الثقافة الإدارية، بالإضافة إلى دورها في تعزيز وتعزيز المفاهيم والمهارات المكتسبة من خلال التدريب والتطوير عبر مواكبة أحدث العلوم الإدارية. وتحقيق التوازن مع منحى المعارف المتتسارع، النشرة موجهة لكل مدير وموظف يرغب في التعلم المستمر والأداء المتميز المستدام.

من خدماتنا

- البرامج التدريبية العامة (الانتساب المفتوح)
- البرامج المتخصصة حسب احتياجات الجهات
- تقديم الدبلومات التنفيذية المتخصصة
- تقديم خدمات التقييم والتوجيه والإرشاد
- منصة التعليم التنفيذي الذكية



المجتمع القاري هو مجتمع متحضر، ومن يدعم
القراءة يدعم صناعة حضارة، ويدعم اقتصاد
معرفة، ويدعم بناء أجيال تبني مستقبل الإمارات

صاحب السمو الشيخ

محمد بن راشد آل مكتوم

الاشراف العام

البرفسور رائد العوامدة

عميد كلية محمد بن راشد للادارة الحكومية

مراجعة

عائشة سلطان الشامسي

مديرة إدارة التعليم التنفيذي

كلية محمد بن راشد للادارة الحكومية

إعداد

صالح الحموري

خبير التدريب والتطوير

كلية محمد بن راشد للادارة الحكومية



+971-4-3293290



execed@mbrsg.ac.ae



www.mbrsg.ae



/mbrsg



/mbrsgae



/+mbrsgae



/mbrsg



mbrsgae



/company/mbrsg