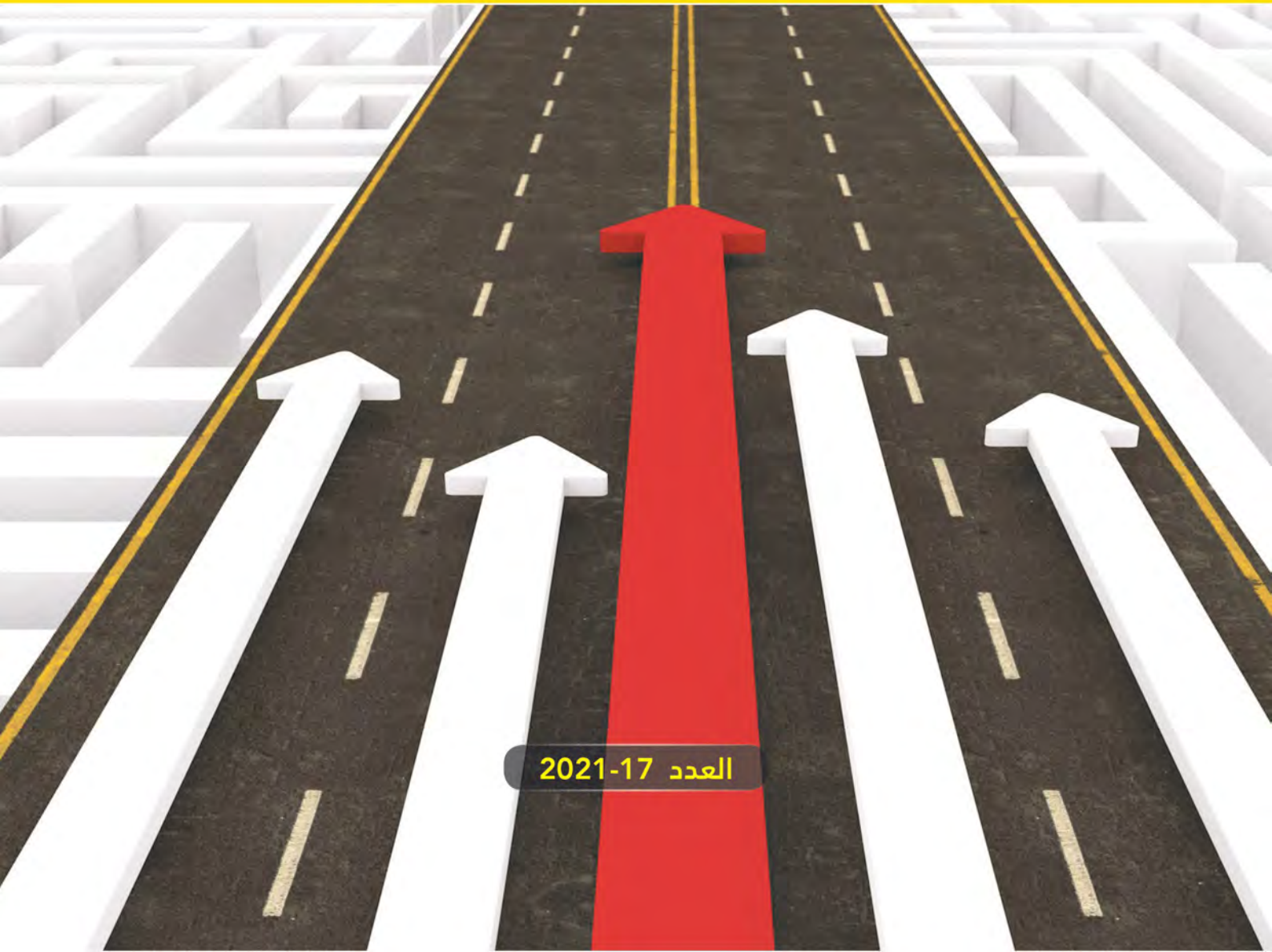
كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية
MOHAMMED BIN RASHID SCHOOL OF GOVERNMENT

التعليم التنفيذي
Executive Education

الطريق إلى..
حكومة رشيقة
قيادة التّغيير لتحقيق النجاح

ملخّص نتائج دراسة قام بها مركز الحكومة الرّشيق/الأمريكي



العدد 17-2021

«أحب أن أتعلم وأقرأ الكثير من ملخصات الكتب.. التعلم والقيادة هما مقدمة ونتيجة، ولا يمكن فصل المقدمة عن النتيجة»

صاحب السمو،، الشيخ

محمد بن راشد آل مكتوم

القراءة = معرفة

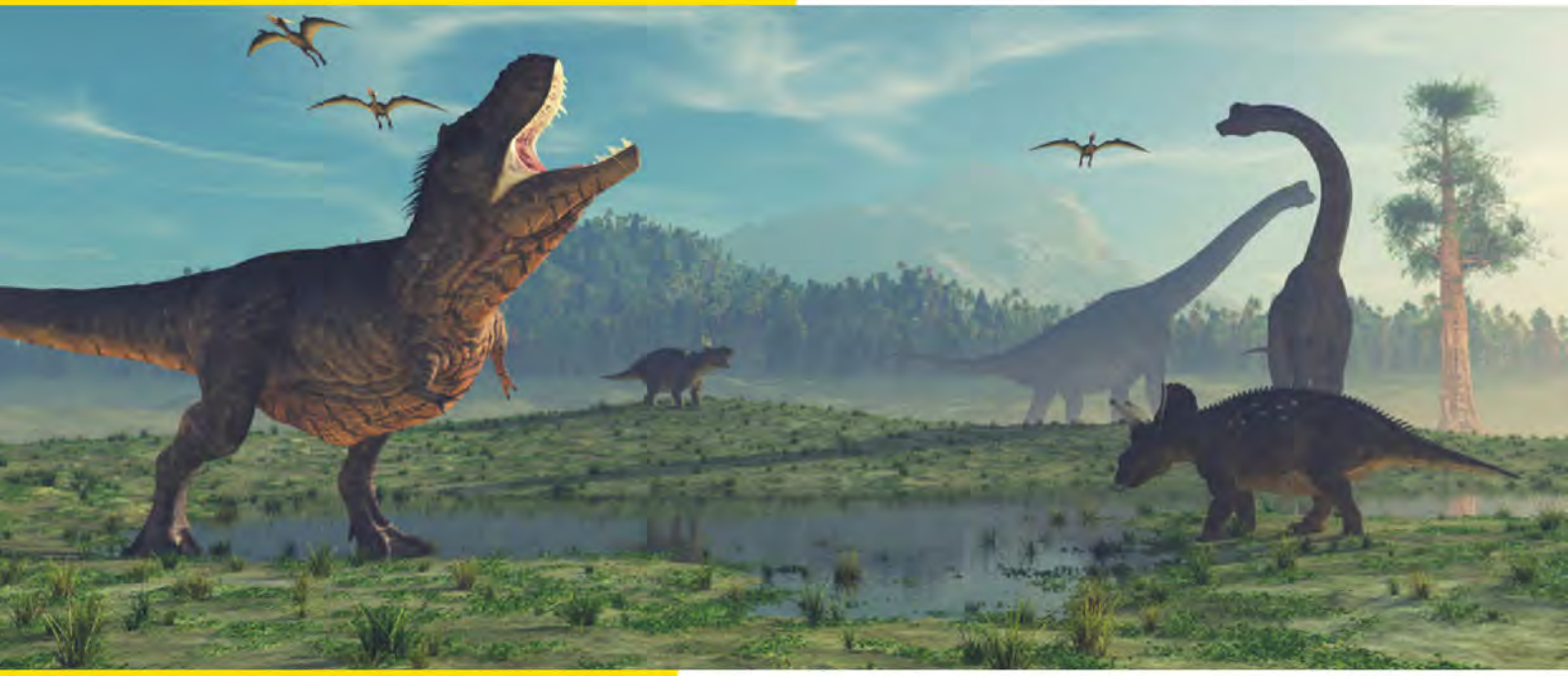
المعرفة = قوة

القوة = احترام

الاحترام = نجاح

النجاح = سعادة

مُقدّمة



مما لاشك فيه أنّ الوسائل التقليدية التي اعتمدتها الحكومات سابقاً في تقديم خدماتها لم تعد مُجدية اليوم. فحالة عدم اليقين التي أوجدها عالم الفوكا في كثير من المجالات ضاعفت التحديات في عمل الحكومات وزادت من حدة التعقيد. وبما أنّ صنع السياسات والحوكمة العامة يتأثران بالسياق الاقتصادي والاتجاهات الاجتماعية الجديدة، استدعى ذلك أن تعمل الحكومات بجدية أكبر لإعادة خلق نفسها، وأن تعتمد نُهج الرشاقة الاستراتيجية لضمان تقديم الخدمات العامة بما يلبي حاجات المتعاملين ويفوق توقعاتهم. ويعني ذلك أن تكون الحكومات على دراية أكبر بالفرص والتهديدات الناشئة، وأكثر قدرة على اتخاذ قرارات جماعية صارمة والتمسك بها، وأن تكون كفوءة في تعبئة جميع أدوات السياسة - من منظور حكومي كامل- لتسهيل تنفيذ السياسة باستخدام موارد الميزانية والموارد البشرية والتكنولوجية وأدوات تحسين السياسات.

إن بقاء الحكومات مقيدة بنُظمها التقليدية وبيروقراطيتها المملة حتماً سيؤدي لنتائج سلبية، فكما قال عالم الإدارة العامة «دون كيتل» (إنّ العديد من الحكومات اليوم تشبه الديناصورات خلال العصر الجوراسي. انقرضت الديناصورات لأنها لم تتكيف مع البيئة

المتغيرة)، وهناك مؤشرات سيئة على أن الحكومة الأمريكية عالقة بنفس المصيدة الجوراسية، بسبب عدم تطابق بنيتها وعملياتها مع الوظائف التي تحاول القيام بها وإنجازها، ولتجنب هذه الأفخاخ، يجب أن تصبح الحكومة أكثر «رشاقة». وبالطّبع فإنّ هذا الكلام لا ينطبق على أمريكا فقط ولكن على الكثير من حكومات حول العالم. وفي هذا السياق، تحتاج مؤسسات القطاع العام إلى الحفاظ على استجابة سريعة وفاعلة عن طريق إحداث تحول كبير في الهياكل والعمليات الداخلية، وإعادة اختراع العلاقات مع المجتمع والمتعاملين والموظفين والشركاء ....الخ أثناء أداء وظائفهم الأساسية، واغتنام الفرص لتحقيق الأهداف. ويعني ذلك أن تتحول مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات رشيقة. فالحكومات الرشيقة تتمحور حول توفير قيمة للمتعاملين والجمهور بطريقة مستمرة، وتركّز على المتعاملين وإمكانية التواصل والتعاون معهم وفيما بينهم. وتتضمن الحوكمة الرشيقة مشاركة الجمهور والعملاء مع فرق صغيرة يتم تمكينها من قبل القادة لاتخاذ إجراءات سريعة لتقديم نتائج شفافة في الوقت المناسب.

الرشاقة المؤسسية اليوم هي حاجة وليست رفاهية في القطاع الحكومي، لا سيما في وقت الأزمات. وبناءً على ما سبق وبالنظر إلى التباين في الطرق التي تعاملت بها الحكومات في جميع أنحاء العالم منذ مطلع عام 2020 مع آثار وباء COVID-19 وآثاره اللاحقة، تم إطلاق مبادرة جديدة من خلال الأكاديمية الوطنية للإدارة العامة –الولايات المتحدة، تتمثل بإنشاء **مركز الحكومة الرشيقة** (AGC)، الذي تم تصميمه ليكون عالمي النطاق ويقوم بثلاثة مهام:

1 تحديد مبادئ الحكومة الرشيقة.

2 تحديد حالات الحكومة الرشيقة.

3 المساعدة في تنفيذ حكومة رشيقة. وَيعمل المركز كذلك على دراسة تعزيز الممارسات الرشيقة ليستخدمها قادة الحكومة على أعلى المستويات.

وقام **مركز الحكومة الرشيقة** بأعداد دراسة بعنوان **«إمكانية تحول الحكومة الى حكومة رشيقة»** تناقش هذه الدراسة كيفيّة تحسين تطبيق مبادىء الرشاقة الحكومية وبناء ثقة الجمهور في الحكومة، وتركّز على عوامل النجاح الهامة للتحوّل الرشيق الهام لحل المشكلات الحكومية وتحقيق أسرع استجابة، كما تُقدم الدراسة العديد من التوصيات للقادة في المستقبل.

أسئلة الدراسة

- كيف ستختلف إدارة الحكومة الأمريكية الرشيقة عن ممارسات الإدارة الحالية؟
- ما هي القضايا والعوائق التي تواجه الحكومة في التّحول للرّشاقة؟
- ماهي الظروف الأنسب لتطبيق ممارسات الرشاقة الحكومية؟ هل هناك ظروف يكون فيها من غير المناسب للحكومة أن تصبح أكثر رشاقة؟ إذا كان الأمر كذلك، فمتى؟
- ما المطلوب من وكالات الإدارة المركزية مثل مكتب الإدارة والميزانية، ومكتب إدارة شؤون الموظفين، وإدارة الخدمات العامة؛ لتعزيز تطبيقات الرشاقة الحكومية؟
- كيف ينبغي استخدام أجندة إدارة الرئيس للترويج لاتحاد حكومي رشيق؟
- ما هي إجراءات التنفيذ المحددة التي يجب أن تتعهّد بها الإدارات والوكالات الفيدرالية لجعل منظماتهم أكثر رشاقة؟

خلُصت الدراسة إلى مجموعة من المبادىء للحكومات الرشيقة، وهي بمثابة علامات إرشادية يمكن للمديرين استخدامها في تحديد مكانهم في رحلة الرشاقة، وتشكيل الإجراءات في أي مشروع أو برنامج أو مستوى حكومي.

مبادئ الحكومة الرشيقة

1. **المهمة:** من واجب المؤسسات التركيز على أهدافها التي أُنشئت من أجلها، وبالتالي أن تكون المهمة واضحة للغاية ومقبولة على نطاق واسع.
2. **مقاييس النجاح:** من المهم تصميم مجموعة من المؤشرات التي تقوم على الأدلة وتُركّز على النتائج. وأن يُتّفق عليها على نطاق واسع وأن يكون من السهل تتبعها.
3. **السلوك الذي يحركه المتعامل:** المتعاملين هم جزء من الفُرق التي تصمم وتنفذ برامج رشيقة، فالتحسين المستمر يُبنى على ملاحظات المتعاملين.
4. **العلاقات الخارجية:** يُعد التواصل جزءاً مهماً من تعزيز العلاقة بين المتعاملين والجمهور.
5. **السرعة:** السرعة المناسبة ضرورية لتحقيق نتائج عالية الجودة، مع مراعاة الاتساق التنظيمي والتركيز على إدارة المخاطر.
6. **فرق متعددة الوظائف:** وجود فُرق متعددة الوظائف تتمتع بالصلاحيات والمهارات العالية والمتنوعة يؤدي إلى نتائج أفضل.
7. **الابتكار:** العمل على إزالة القواعد واللوائح التي تعيق عملية الابتكار، وتخصيص مكافآت للمبتكرين.
8. **المثابرة:** تتطلب المثابرة؛ التجريب المستمر والتقييم والتحسين من أجل التعلم من النجاح والفشل على السواء.
9. **الحلول المستندة إلى الأدلة:** تُشكّل الأدلة الأساس لتصميم وتنفيذ خيارات السياسة والبرامج، وإيجاد الحلول.
10. **القادة التنظيميون:** يتحمل القادة المخاطر، ويزيلون العوائق والتحديات، إضافةً لتمكين الفُرق من اتخاذ القرارات ومحاسبتها، ومكافئتهم على النتائج الجيدة.

توصيات لقادة الحكومة وأصحاب المصلحة عند تطبيق الرشاقة الحكومية:

- التشخيص، قم بتحليل مؤسستك لتحديد نقاط قوتها وضعفها، واستخدم هذا التحليل لتوجيه كيفية تطبيق مبادئ الرشاقة.
- قم بإنشاء أو الاستفادة من منصة متُقدة لدفع التغيير.
- مراعاة الرشاقة على جميع مستويات الحكومة، بما في ذلك المشاريع والبرامج الحكومة ككل.
- تحليل النتائج بما يتماشى مع المقاييس المعمول بها، واستخدام الأدلة لإبلاغ القرارات.

وكانت نتائج وتوصيات الدراسة الرئيسية كما يلي:

اقترح فريق الدراسة أنّ:

- التطبيق الدؤوب والمدروس والواسع النطاق للرشاقة المؤسسية كطريقة لإدارة المؤسسات؛ يمكن أن يُحسّن بشكل كبير استجابة الوكالات الفيدرالية ونتائجها.
- اعتماد مبادئ وممارسات تشغيل جديدة من خلال نهج إداري أكثر رشاقة؛ يمكن أن يُعزز كفاءة وفاعلية الحكومة الفيدرالية في معالجة المشكلات المستمرة أو في تعاملها مع الأزمات.

تشمل التوصيات الرئيسية لفريق الدراسة فيما يتعلق بتفعيل الرشاقة المؤسسية في الحكومة الامريكية:

1 التوصية

أن تكون الحكومة الرّشيقة هي النموذج التّشغيلي المفضّل عند الحكومة الفيدرالية.

- اعتماد الرئيس لمفهوم الرشاقة المؤسسية كنهج إداري أساسي.
- دمج الرشاقة المؤسسية في أهداف وأولويات الوكالات الحكومية، لضمان استخدام الإدارة الرشيقة للمنظمات والبرامج والمشاريع.
- أن يقوم مكتب السياسة-على مستوى الحكومة-التابع لإدارة الخدمات العامة بتعيين أو إنشاء وحدة تنظيمية مُصمّمة لمساعدة الإدارات والوكالات الفيدرالية في رحلة الإدارة الرشيقة.
- التنسيق بين مجلس إدارة الرئيس والوكالات الأعضاء لتطوير وتسهيل تنفيذ الاستراتيجيات وَلتحقيق الأهداف ذات الصلة بالرشاقة.

التوصية 2

دعم الأساليب الإدارية الرشيقة، والعمليات داخل الإدارات والوكالات الفيدرالية. وإدراجها في أكبر عدد ممكن من أنشطتها.

- أن يسعى قادة الإدارات والوكالات-على الصعيدين السياسي والمهني-إلى البحث عن البرامج والمشاريع ونهج الإدارة الرشيقة الموجودة بالفعل داخل الوكالة ودعمها والإعلان عنها.
- تقييم القادة والمديرين لمستوى الرشاقة في منظماتهم، اعتماداً على المؤشرات الموضحة في الملحق، واتخاذ خطوات لزيادة الاستعداد التنظيمي.
- تقييم الموظفين وبشكل ذاتي لاستعدادهم الفردي، اعتماداً على مجموعة من المؤشرات، ومتابعة ذلك من قِبل القادة والمديرين واتخاذ خطوات لزيادة استعدادهم الفردي.
- تشجيع ودعم ممارسات الإدارة الرشيقة من قِبل القادة والمديرين في جميع أنحاء مؤسساتهم (على مستوى الوكالة والبرنامج والمشروع) من خلال:
  - » تمكين أعضاء الفريق من اتخاذ القرارات وتجربة أدوار جديدة وتحديد طريقة عملهم.
  - » تشجيع التعاون وتثبيط السلوك المنعزل.
  - » تقديم الدعم حيث يبدأ القادة والمديرون والموظفون في السير على مسار الإدارة الرشيقة.
  - » المشاركة بنشاط في عملية الإدارة الرشيقة عن طريق حضور اجتماعات الوقوف، والعروض التوضيحية، والأحداث الغير مستعد لها حسب الاقتضاء.
  - » تعزيز فكرة أن إجراءات الوكالة وعملياتها وإجراءاتها يجب أن تُعزز تجربة العملاء/ المستخدمين النهائيين.

التوصية 3

تحديد العوائق الرئيسية التي تحول دون أداء رشيق داخل الحكومة الفيدرالية ومعالجتها بشكل مناسب داخل نظام الضوابط والتوازنات السياسي والإطار القانوني للدولة.

- أن يعمل مكتب الإدارة والميزانية، ومكتب إدارة الخدمات العامة، ومكتب إدارة شؤون الموظفين معاً لتحديد أهم الحواجز القانونية والتنظيمية على مستوى الحكومة، والتي تحول دون جعل الإدارة الرشيقة طريقة متوقعة لممارسة الأعمال على مستوى الوكالة والبرامج، وَليس فقط مشاريع تكنولوجيا المعلومات.
- تحديد أهم الحواجز القانونية والتنظيمية الخاصة بالمنظمة التي تحول دون الأداء الرشيق في الإدارات والوكالات الفردية.
- اتخاذ خطوات – بناءً على نتائج هذه المراجعات- لإزالة أو التخفيف من العوائق التنظيمية غير الضرورية «المفروضة ذاتيًا» (أي غير القانونية) التي تحول دون الأداء الرشيق في الإدارات والوكالات.
- أن يعمل الرئيس - خلال العامين الأولين من الإدارة - مع الكونغرس على حزمة من الإصلاحات التشريعية اللازمة لضمان معالجة أو إزالة العوائق غير القانونية للعمليات الرشيقة.
- إشراك مجتمع التدقيق بما في ذلك المفتشون العامون، ومجلس المفتشين العامين للنزاهة والكفاءة، ومكتب المساءلة الحكومية-للحصول على أكبر قدر ممكن من المشاركة منهم- في نهج رشيقة جديدة.

4 التوصية

تسليط الضوء على تحديات ونجاحات النُّهج الرشيق

- أن تُنشئ مجالس الإدارة الفيدرالية - بدعم من الوحدة الرشيقة المعيّنة داخل إدارة الخدمات العامة والخدمة الرقمية الأمريكية - مجتمعات ممارسة رشيقة لدعم التبني، وتوفير منصات لمشاركة المعرفة، وتحديد الدروس المستفادة، والإعلان عن التقدم.
- أن تنشئ وحدة الرشاقة المؤسسية الجديدة كتيّبات للإدارة الرشيقة، يمكن استخدامها من قبل الإدارات والوكالات في مجموعة متنوعة من المواقف للمضي قدماً في رحلة الرشاقة.
- بناء علاقات بين القادة والمديرين الفيدراليين والمجالس الفيدرالية، لتشجيع وتسهيل التحرك نحو استخدام مبادئ الرشاقة.
- التنسيق بين القادة والمديرين الفيدراليين ومنظمات «الحكومة الجيدة»، بوصفهم مصادر لتعزيز الإدارة الرشيقة. وتحديد الدروس المستفادة، وتطوير الحلول المقترحة للقضايا والتحديات.

التوصية 5

ضمان إتاحة فرص وأساليب التدريب التي يسهل الوصول إليها، ولا سيما التّدريب على المهارات الإدارية. ويتفرع عن هذه التوصية التوصيات الفرعية التالية:

- دمج الإدارة الرشيقة في برامج التدريب الفيدرالية، بما في ذلك في المعهد التنفيذي الفيدرالي، وأُطر عمل الوكالة / الإدارة عبر الحكومة الفيدرالية.
- توفير فرص عملية للقادة والموظفين للعمل معاً وفقاً لوسائل الرشاقة المؤسسية.
- تكييف أنظمة التدريب الحالية الرشيقة مع تكنولوجيا المعلومات لتقديمها لجمهور أوسع مثل القادة التنظيميين والمديرين.
- إجراء اتصالات مع الجامعات ومدارس السياسة العامة والإدارة العامة وكليات إدارة الأعمال وغيرها من المجالات التعليمية لتشجيعهم على دمج الرشاقة المؤسسية في مناهجهم وخبراتهم التعليمية العملية.

الخاتمة

الحكومة الرشيقة، هي رحلة مستمرة ومتطورة، تسعى الحكومات من خلالها لتحقيق المزيد من الحوكمة الفعّالة، وتقليل التّعقيد والبيروقراطية، بهدف إحداث تغيير حقيقي وتحسين الخدمات المقّدمة للجمهور وتعزيز الثقة بينهم وبين حكوماتهم. ولكن ينبغي الإشارة إلى أنّ الرشاقة ليست غاية في حد ذاتها، بل يجب أن تكون استراتيجية، وبالتالي لا بد من الابتكار في القطاع العام والابتعاد عن الفكر التقليدي للوصول إلى حكومة أكثر كفاءة وفاعلية، وتزيد من ثقة المتعاملين مع الحكومة عن طريق تقديم خدمات استباقية تلبي طموحهم.

المراجع

Can Government Be Agile? AGILE GOVERNMENT CENTER

التعليم التنفيذي

انطلاقاً من التزامنا بتنمية 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 ووضع الاستراتيجيات والتخطيط. وتتميز هذه البرامج القصيرة والمكثفة بمناهج حديثة وأساليب تعليم مبتكرة تعتمد على المحاضرات الأكاديمية ودراسات حالات إدارية واقعية من دولة الإمارات والوطن العربي وكذلك المناقشات الجماعية والتمارين العملية. ولهذا الغرض تم انتقاء هيئة تدريس متخصصة من المحاضرين المحليين والعالميين وعلى كفاءة عالية في مجالات عدة منها السياسات العامة، القيادة والإدارة، التخطيط الاستراتيجي والإدارة المالية.

من خدماتنا:

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

نشرة خلاصة

نشرة دورية صدرت لأول مرة في عام 2019، وقد صدر منها حتى الآن ستة عشر عدداً. نلخص 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 وتعميق المفاهيم والمهارات المكتسبة من خلال التدريب والتطوير عبر مواكبة أحدث العلوم الإدارية. وتحقيق التوازن مع منحى المعارف المتسارع، النشرة موجهة لكل مدير وموظف يرغب في التعلم المستمر والأداء المتميز والمستدام.

@كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

المجتمع القارئ 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

إعداد

صالح الحموري

خبير التدريب والتطوير

كلية محمد بن راشد للإدارة الكومية

اشراف

عائشة سلطان الشامسي

مديرة إدارة التعليم التنفيذي

كلية محمد بن راشد للإدارة الكومية

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

MOHAMMED BIN RASHID SCHOOL OF GOVERNMENT

+971-4-3293290

execed@mbrsg.ac.ae

www.mbrsg.ae

/mbrsg

/mbrsg

/mbrsgae

mbrsgae

/+mbrsgae

/company/mbrsg

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 (إلكترونيا، 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