



كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية مذكرة سياسات

موجز سياسات - رقم 57

ديسمبر 2020

الرشاقة المؤسسية في حكومة دبي

صالح الحموري - رائد العوامل

الموضوع:

برزت جائحة كورونا أهمية تطبيق أسس الرشاقة المؤسسية في الجهات الحكومية - وخاصة في حكومة دبي - إذ إن الرشاقة المؤسسية هي من أهم عناصر القدرة، ليس فقط في مواجهة الأزمات بل أيضًا في سرعة التعافي.

في غضون أسابيع، انتشر الوباء عالميًا وغيّر التصورات المستقبلية إلى حد بعيد، كما أدى إلى إحداث خسائر جسيمة: للأفراد، والعائلات، والمجتمعات، واقتصاديات الدول حول العالم، فهو أكبر أزمة تواجه العالم الحديث منذ انتهاء الحرب العالمية الثانية.

ومع انتشار الفيروس، كان لا بُدَّ من التفكير في حلول مبتكرة لتستمر مظاهر الحياة والعمل والتعلم، وقد كانت حكومة دولة الإمارات سباقة في هذا المجال، حيث أعلنت في 13 مارس 2020 عن تفعيل نظام العمل عن بعد، وبتاريخ 29 مارس 2020 أصدر المجلس التنفيذي لإمارة دبي تعميمًا للجهات الحكومية بشأن رفع نسبة تطبيق نظام العمل عن بعد، ليصل إلى 100%.

وتعدُّ الرشاقة المؤسسية من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير لدى منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة، ما جعل المؤسسات الرشيقة تكتسب قوة استجابة للتغيرات الطارئة استجابةً سريعةً ومناسبةً، خاصة في وجود مستوى عالٍ من حالة عدم التأكد، نتيجة عوامل اقتصادية وسياسية وتكنولوجية مُتغيرة (Kettunen, 2010).

الملخص

هدفت هذه الورقة للتعرف على طبيعة تطبيق الرشاقة المؤسسية في الجهات الحكومية في إمارة دبي من وجهة نظر المديرين التنفيذيين. ولتحقيق أهداف الدراسة، استُخدم أسلوب المقابلة اعتمادًا على نموذج طور تطويرًا خاصًا لجمع البيانات الضرورية وتحليلها، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين التنفيذيين في حكومة دبي. واستُخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية وبلغ عددها (20) مُديرًا تنفيذيًا. وخلصت الدراسة إلى نتائج، كان أهمها: حتمية تعزيز الجاهزية للمرحلة المقبلة في كل القطاعات، والانطلاق نحو المستقبل بقدرات أكبر، استنادًا إلى مرتكزات وآليات عمل جديدة تمكّن الحكومة من تحويل التحديات إلى فرص، فأدوات الماضي في الإدارة لم تعد فاعلة في مواجهة ما يحدث، ولا بُدَّ من مراجعة جميع التشريعات والسياسات واللوائح الناظمة والتأكد بأنها لا تقف عائقًا أمام تطبيق الرشاقة المؤسسية، واستيعاب إدخال التكنولوجيا والمفاهيم الحديثة في العمل، مع الحاجة إلى نقلة نوعية في الهياكل التنظيمية لتعتمد على فرق العمل المتغيرة والثابتة، والتي تتخطى حدود المؤسسة الواحدة أو القطاع الواحد. فكثير من أنظمة العمل التي كانت مفيدة في وقت ما، باتت عائقًا أمام تحقيق الرشاقة المؤسسية حاليًا ومستقبليًا. وأوصت الدراسة أيضًا بتعزيز الاستفادة من جميع بيانات الجهات الحكومية، بما يحقق أفضل مستويات الأداء في العمل الحكومي.

الرشاقة المؤسسية:

الرشاقة المؤسسية تعني القدرة على التكيف السريع والابتكاري، وتُعزّزها المؤسسات عبر إقامة التوازن الصحيح بين المرونة والثبات، وتتجاوز الرشاقة؛ لكون المؤسسة مرنة إلى مظلة أوسع، تتضمن القدرة على تغيير النظام التنظيمي؛ استجابةً لقوة خارجية غير أكيدة الحدوث، كما أن الرشاقة تُحتم تطبيق ممارسات جديدة، وهياكل تنظيمية تدعم التمكين الوظيفي (لبدة، 2015م).

وفي مجلس السياسات - (الجلسة رقم 13) التي عُقدت في أبريل 2019 في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية بالتعاون مع مؤسسة دبي للمستقبل - عُرفت الحكومة الرشيقة أنها "القدرة السريعة والمرنة والذكية على خلق وتلبية التغيير في الاحتياجات والمتطلبات في المجالات التجارية والتكنولوجية". (منتدى الإمارات للسياسات العامة، 2020a)؛ (منتدى الإمارات للسياسات العامة، 2020b).

ولكي تقوم الجهات الحكومية بتبني مفهوم الرشاقة في الإدارة فلا بُدَّ أن تكون قادرةً على مواجهة التغيرات غير المتوقعة، وإرضاء المتعاملين وأصحاب المصالح على حدٍّ سواء، إضافةً إلى ذلك، فإن تطبيق هذا المفهوم يعزز مستوى الميزة التنافسية، عبر تقديم أفضل التقنيات والخدمات والكلف (المعاضدي، 2011م). وقد عملت نماذج التميز المؤسسي المختلفة على تضمين الرشاقة المؤسسية ضمن معاييرها. فقد وضع برنامج دبي للتميز الحكومي الرشاقة المؤسسية معيارًا لتقييم مؤسسات النخبة. وعُرف المعيار أنه قدرة الجهة على سرعة الاستجابة للمتغيرات في بيئتها المؤسسية خارجيًا وداخليًا، واقتناص الفرص لتحقيق الريادة، ويشمل ذلك المرونة المؤسسية والقدرة على تغيير آليات العمل والموارد الداخلية لتتواءم مع المتغيرات. واشتملت منظومة التميز الحكومي (GEM2.0) على ثلاثة محفّزات مترابطة ومتناغمة، وهي: الابتكار، والاستباقية، والمرونة (Agile)، وعُرف ذلك أن الجهة الحكومية الرائدة تتمتع بالمرونة وسرعة الاستجابة والقدرة على مواكبة المتغيرات المتسارعة والمستمرة في احتياجات وتوقعات المعنيين؛ لضمان تقديم القيمة النوعية التي تلبى وتفوق هذه التوقعات. فهي جهة يمكنها التكيف والتطور، وتبني المرونة في كل إستراتيجياتها وقدراتها في بيئة عمل تتسم بالتغير المتسارع، مع الحفاظ على تركيزها على الأهداف والمخرجات.

تقول المستشارة "ليندا هولبيش": "إن ما تحتاج إليه المؤسسات فعله عمليًا هو الابتكار. هذا بالطبع قد يبدو محفوظًا بالمخاطر بطبيعته، ولكن هناك كثيرًا من المؤسسات الكبيرة يرأسها المديرون الذين يحاولون تجنب المخاطر نهائيًا، ومجالس إدارات ساعدتهم لاعتلاء قمة الهرم في مجال الأعمال عبر القيادة والتعامل بالسياسة، بدلًا من أن يكونوا قادة جريئين ومبتكرين" (Holbeche, 2011).

إن الرشاقة المؤسسية باتت ضرورة للمؤسسات في خضم زيادة المشكلات الإدارية والتنظيمية. لذا فإنها تعطي للمؤسسة صفة الفطنة والمرونة، وكذلك الانفتاح على الأحداث الجديدة، ما يجعلها قادرةً على أن تكون دائمًا في استعداد لإعادة تقييم الخيارات السابقة، وتوجيهها نحو التطورات الجديدة. والتغيير المستمر يجعل فرصة المنافسة أكبر في هذه البيئة العالمية ذات الطبيعة الديناميكية. ومع زيادة الرشاقة والمرونة ستزداد فرص الابتكار. كذلك فإن عدم وجود الرشاقة لا يؤدي فقط إلى خسائر حقيقية كبيرة، بل سيتسبب في إضاعة الفرص (Doz & Kosonen, 2008).

فالتغيير السريع وغير المتوقع في عالم الفوكا الغامض (VUCA) المتسارع، وأمواج التغيير التي جلبتها الثورة الصناعية الرابعة، سوف تخرج كل المؤسسات غير المتجددة من المجالات المحليّة والعالمية.

أبعاد الرشاقة المؤسسية:

بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة، تبنت هذه الدراسة أبعاد الرشاقة المؤسسية التالية: الرؤية الاستشراعية، الابتكار، التميز، المرونة والتكيف، التعاون، السرعة. وقد ركّزت على هذه الأبعاد الستة لمواءمتها مع طبيعة حكومة دبي التي تتطلع إلى أن تكون سبّاقة وريادية، إذ إنّ إمارة دبي تبنت مفاهيم التميز المؤسسي في القطاع الحكومي منذ عام 2002، وأسست برنامج دبي لتمييز الأداء الحكومي منذ عام 1997، ومنذ عام 2015 طبّقت منظومة التميز الحكومي الإماراتية. وفي شهر نيسان 2020 أصدرت نسخة جديدة محدّثة (GEM 2.0) تركز إلى الرؤية والغاية الأسمى للحكومة، والمتمثلة بتحسين جودة حياة المجتمع. وتحت المنظومة

الجهات الحكومية على ترجمة وتحقيق هذه الغاية عبر تطوير وتطبيق قدرات ديناميكية فريدة تمكّنها من: تبني إستراتيجيات مرنة (Agile) استباقية تضمن الجاهزية للمستقبل، وتقديم خدمات متميّزة تضيف قيمةً نوعيّةً للمتعامل، وتمكين وتحفيز رأس المال البشري، وتوظيف التكنولوجيا والتمكين الرقمي، واستثمار الشراكات، والاستغلال الأمثل للموارد بأنواعها، وبناء واستثمار وتبادل المعرفة، وتعزيز التعاون والتكامل مع كل فئات المعنيين.

الدراسة الحاليّة:

جاءت الدراسة الحاليّة لمعرفة طبيعة تطبيق الرشاقة المؤسسية في الجهات الحكومية في إمارة دبي -من وجهة نظر المديرين التنفيذيين- وأجابت عن السؤال الرئيس التالي: ما هي طبيعة الرشاقة المؤسسية في الجهات الحكومية في إمارة دبي من وجهة نظر المديرين التنفيذيين؟ وقد انبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

ما هي متطلبات الرشاقة المؤسسية، ومعيقاتها، وممكنات تطبيقها بكل أبعادها في الجهات الحكومية في إمارة دبي؟

واعتمادًا على أسئلة الدراسة الأساسية، تم تصميم أداة مقابلة معمّقة، و تنفيذها في مقابلات شخصية مع عشرين مديرًا تنفيذيًا في جهات مختلفة من حكومة دبي في بداية عام 2020. وقد كانت النتائج العامة على النحو الآتي:

أولاً: محور متطلبات الرشاقة المؤسسيّة:

- تقوم الجهات الحكومية بوضع رؤيتها في ضوء الرؤية الاستشرافية لعام 2071 بمشاركة المديرين التنفيذيين، والاستعانة بدليل الاستشراف الحكومي، وحسب منهجيات الجهة وإجراء عدد من جلسات العصف الذهني ومسح الأفق؛ للخروج بمجموعة من السيناريوهات وتصنيفها، ومن ثم بناء الخطة الإستراتيجية على أساسها. وفي بعض الأحيان، يُشارك أصحاب المصلحة في إعداد الرؤية الاستشرافية.
- مذعّمت الدولة مفهوم الابتكار على المؤسسات الحكومية في كل المجالات، وأوجدت مجموعة من الجهات وحدات متخصصة للابتكار، ووضعت إستراتيجية له، وعملت على توعية الموظفين حول مفهومه وأهميته في تطوير الأداء المؤسسي، في حين وقّرت تلك الجهات المصادر المعرفية للموظفين، وشجّعت عملية نقل المعارف ومشاركتها.
- تتمتع الجهات الحكومية بمستوى متقدم في التميّز المؤسسي والنضج الإداري، حيث تشارك سنويًا في جوائز التميّز منذ انطلاق برنامج دبي، وشكّلت وحدات متكاملة يناط بها موضوع التميّز، وتحرص على نشر المفهوم وتجذيره بين جميع الموظفين. وقد أطلقت العديد من الجهات جائزةً سنويةً داخليةً في التميّز على مستوى الإدارات، بهدف تعزيز المنافسة الإيجابية والصحية بين الإدارات وبين الموظفين.
- الجهات الحكومية تتحلى بمستوى جيد من المرونة والقدرة على التكيف، حيث سعت إلى تعديل بعض السياسات والتعليمات؛ لتتوافق مع متطلبات المرونة.
- وضعت الجهات الحكومية منهجية لإدارة الفرق، ورفعت التقارير عن عمل الفرق إلى الإدارة العليا.
- أوجدت الجهات الحكومية وحدات للمعرفة، أبرز مهامها: تحديد المعارف الضمنية والصريحة، وتعزيز عملية تبادل المعارف ونشرها بين الإدارات والموظفين، مع قياس نسبة تحقيق الأهداف في هذا المجال.
- تعقد الجهات الاجتماعات واللقاءات مع الشركاء؛ لتبادل الأفكار والمعارف وتعزيز التعاون، ووضع الخطط المشتركة.
- تسعى الجهات الحكومية للحفاظ على مستويات عالية من سرعة الإنجاز والاستجابة، وذلك عبر استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي. وتضع خطة لإدارة المخاطر تمكّنها من التعامل بسرعة مع الظروف الجديدة، والتركيز على مفهوم إدارة التغيير

المنهجي.

ثانيًا: محور معيقات الرشاقة المؤسسية:

- صعوبة مواكبة التدفق المعلوماتي وتبني التقنيات الجديدة - خاصة في ظل الثورة الصناعية الرابعة- وارتفاع نسبة الغموض وعدم اليقين، إضافة إلى إن تعديل الإجراءات والسياسات هي عملية معقدة.
- تفاوت المستويات العمرية والفكرية بين أجيال الموظفين، إذ إن لغة الخطاب الموحدة لا تناسب الجميع، وهناك ضعف في منظومة الاتصالات الداخلية والخارجية لدى بعض الجهات.
- عدم مواءمة الهيكل التنظيمي وبعض التشريعات الداخلية لمتطلبات المرونة، وعدم وجود أسلوب ممنهج محدد للتعامل مع حالات عدم اليقين، وعدم قياس نسبة النجاح لغايات التحسين، مع وجود نقص في إدراك أهمية التعاون بين الجهات في تحقيق النجاح المتكامل والمستدام.
- غياب الجاهزية الفكرية للرشاقة المؤسسية يؤدي إلى الخوف من التغيير ومقاومته.
- صعوبة الربط بين الأهداف الإستراتيجية المنبثقة عن الرؤية الاستشرافية، والمستجدات والتغييرات ضمن منظومة عمل قادرة على الاستيعاب والاستجابة المستمرة.

ثالثًا: محور إمكانات الرشاقة المؤسسية:

- تبني جميع القادة في الجهة للتوجهات الاستشرافية وتحليلهم بالمعارف والمهارات اللازمة لتحقيق هذه الرؤية، مع العمل على توعية الموظفين بمفهوم الاستشراف، وتفاصيل الرؤية الاستشرافية وكيفية تحقيقها.
- التأكد من وضع أهداف على مستوى القطاعات والإدارات والموظفين، بشرط أن تكون مشتقة من الأهداف الإستراتيجية للرؤية الاستشرافية، ومتابعة تنفيذها متابعة دورية.
- زيادة برامج التوعية لدى جميع الموظفين في الجهة حول أهمية الابتكار، والعمل على تحفيز كل من يقدم فكرة إبداعية، وتحويلها إلى ابتكار مفيد للعمل، سواء كان في السرعة أو تحسين الجودة أو اختصار الوقت والإجراءات، بما يصب في تحسين الأداء الحكومي وتطويره.
- ربط مفاهيم وأطر التميز مع عملية تقييم الأداء المؤسسي والفردية والأوصاف الوظيفية، والتحقق من إدراك القادة لمفهوم التميز وتطبيقاته، وإشراك الموظفين وتمكينهم، وإيجاد منهجية مستدامة لإسعاد الموظفين، وتحفيزهم دائمًا ومعنويًا.
- وضع آلية ممنهجة للتعامل مع حالات عدم اليقين، وقياس نسبة النجاح لغايات التحسين، والاطلاع على الممارسات المحلية والعالمية في هذا المجال.
- زيادة عدد المؤشرات المشتركة بين الجهات الخارجية والإدارات وبين الأفراد؛ لتعزيز مفهوم التعاون،
- تعديل التشريعات والأنظمة؛ لتنظيم عملية استخدام الابتكارات والطلول المتقدمة، والخوض في التجارب دون الخوف المبالغ فيه من الفشل.

الاستنتاجات:

أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين التنفيذيين يشاركون في وضع الرؤية الاستشرافية للجهات الحكومية، مما يلقي الضوء على التوجهات المستقبلية، وإدراك أبعادها وآثارها على الجهات الحكومية في إمارة دبي. ولكن يبدو أن هناك غيابًا للمشاركة الفاعلة من أصحاب المصلحة (الشركاء والمتعاملين والموظفين... الخ) في خطوات وضع الرؤية الاستشرافية والخطة الإستراتيجية، ما قد يفقد بعض العناصر الهامة التي من الممكن أن تساهم في تعزيز الرؤية الموضوعية.

ومن جانب آخر، لوحظ عدم القيام بوضع الرؤية الاستشرافية بالتعاون مع الجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة؛ مما يؤثر في مفهوم الرؤية التشاركية العليا لحكومة دبي، و القدرة على مواجهة التحديات المشتركة، وعدم وجود خطط للاستفادة من الأصول الحكومية والبيانات بين الجهات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الجهات الحكومية في إمارة دبي تعمل على خلق البيئة الداعمة لتوليد الأفكار، واستخدامها في تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء. كما أوجدت غالبية هذه الجهات نظامًا خاصًا للاقتراحات والأفكار الإبداعية، ووضعت إجراءات محددة لتسهيل عملية دراسة الأفكار الجديدة والمقترحات الواردة من الموظفين والمتعاملين. وقد أدخل الابتكار لكونه عنصرًا أساسيًا في الأوصاف الوظيفية وعملية تقييم الأداء؛ لتشجيع الموظفين على الاقتراحات والأفكار الإبداعية في مؤسسات القطاع العام في إمارة دبي، إضافةً إلى مختبرات الابتكارات الحكومية ومحفزات الأفكار. وعلى الرغم من الجهود المتميزة للإدارة الحكومية في دبي في هذا المجال، فإنه من الملاحظ أن معظم الابتكارات تحسينية، وليست جذرية، إذ إن الابتكارات الجذرية تُركّز على خلق القيمة المستدامة. كما أن الابتكارات لم تخرج من نطاق عملية تحسين في تقديم الخدمات والإجراءات إلى نطاق أوسع يتضمن توجيه الابتكار نحو التشريعات والسياسات الناظمة؛ ما قد يؤدي إلى تحقيق قفزات عالية في مجال الابتكار، عن طريق تأسيس بيئة مستدامة تعزز الابتكار.

وجديرٌ بالذكر، أنّ الهياكل التنظيمية الحالية لا تواكب مفهوم الرشاقة المؤسسية، وأنه يوجد حاجة ماسة إلى تغيير فيها، إضافةً إلى أنظمة إدارة الموارد البشرية الحالية، فعدم تعديلها أو تطويعها يقف عائقًا أمام تطبيق الرشاقة المؤسسية.

وأظهرت الدراسة أن إدارات الجهات الحكومية في إمارة دبي تحرص على نشر مفهوم التميّز والتفرد، وتجديره على النطاق المؤسسي والوظيفي؛ للمساهمة في تقديم أفضل الخدمات للمتعاملين بعد إسعاد موظفيها. ومن جانب آخر فإن مشاركة الجهات الحكومية في برنامج دبي للتميّز الحكومي أدّى إلى رفع مستوى النضج المؤسسي، وحلّق نوعٍ من التنافس الصحي بين موظفي الجهات الحكومية؛ لتحقيق الغاية الأسمى، وهي النهوض والارتقاء بإمارة دبي.

كما أظهرت الدراسة وجود الكثير من التشريعات والسياسات والإجراءات غير المرنة؛ ما يحول دون تطبيق مفهوم الرشاقة المؤسسية، وهذا مؤشر مهم، إذ إن التأخر في تعديل التشريعات الناظمة يخلق أحد الأبواب الرئيسة أمام الرشاقة المؤسسية وحكومة المستقبل، ويمنعها من مواكبة التحديات والمستجدات، واتخاذ القرارات المطلوبة في الوقت المناسب. وعليه، لا بدّ من تسريع الجهود الحكومية لتعديل التشريعات الناظمة، بما يخدم رؤية الحكومة -الرشاقة المؤسسية- إحدى دعائمها الرئيسة- خاصة بعد التداعيات الأخيرة لجائحة الكورونا.

التوصيات:

1. يتعيّن على الجهات الحكومية الانتباه إلى تجذير ثقافة استشراف المستقبل، والاستعداد له في جميع الإدارات، ووضع الخطط والسياسات؛ لاستيعاب ما تواجهه، والتكيّف مع أخذ قرارات استباقية، والاستفادة من الوصول مبكرًا إلى مجموعة من الحلول، والعمل على بناء القدرات الاستباقية.
 2. مراجعة جميع التشريعات النازمة، والتأكد بأنها لا تقف عائقًا أمام التطوير والتحسين، واستيعاب إدخال التكنولوجيا والمفاهيم الحديثة في العمل.
 3. الحاجة ماسة إلى تطوير الهياكل التنظيمية؛ لتصبح حديثة ومرنة وتسهّل إنجاز العمل عبر الفرق الديناميكية، وكذلك منح الصلاحيات الواسعة من أجل التمكين.
 4. تطوير التشريعات واللوائح النازمة للموارد البشرية الحكومية، مع إيجاد صيغة كفؤة لمزج العمل المرن والجزئي مع العمل عن بُعد. والعمل على التدريب المستمر، وخصوصًا في القدرات والمهارات المستقبلية؛ لمساعدة الموظفين على تطوير كفاءاتهم، وتمكينهم من التصرف بمرونة، واتخاذ القرارات استباقية، وتطوير مصفوفة الصلاحيات.
 5. تعزيز التعاون بين الجهات الحكومية للإسراع في تحقيق أهداف الحكومة المتكاملة. وهذا لا يمنع أن تبقى الجهات الحكومية في ميدان التنافس الصحي، ولكن أصبح مطلوبًا منها زيادة التعاون والتنسيق، وبناء فرق العمل المشتركة لمواجهة التحديات، واقتناص الفرص وعلى جميع الأصعدة؛ لرفع مستوى الأداء الحكومي العام، مع زيادة المؤشرات المشتركة بين الجهات الحكومية لتعزيز مفهوم التعاون.
 6. الاستفادة من جميع بيانات الجهات الحكومية، بما يحقق أفضل مستويات الأداء في العمل الحكومي، وبما ينعكس بالضرورة على رضا المتعاملين والمجتمع، وبذلك سيكون هناك عبء كبير على مؤسسة بيانات دبي في بناء البنية التحتية الرقمية لتجميع البيانات الحكومية والمحافظة عليها، وإتاحتها لجميع المؤسسات الحكومية؛ للاستفادة منها في اتخاذ القرارات، وتحسين الخدمات، ولتأكيد أن البيانات في الجهات الحكومية ملك للحكومة وليس للمؤسسة، وأن مهام أي مؤسسة هي جزء من مهمة الحكومة الشاملة.
 7. يُعدُّ التحوّل الرقمي والعمل عن بُعد من أعمدة الحكومات الرشيقة، بيّد أن ذلك يتطلب بالتوازي منظومةً رقابيةً متكاملةً تقوم على أسس واضحة لقياس الإنتاجية، تستند إلى معايير أداء رقمي وكمي واضحة وشفافة، وقابلة للمحاسبة والتحفيز في آن واحد.
- وأما بعد، فإنه لمن المناسب أن تختتم هذه الدراسة بالتغريدة التي أطلقها سمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم في 13 مايو 2020 حيث قال:
- "اختتمنا اليوم اجتماعات حكومة الإمارات لإعداد إستراتيجية الدولة بعد كوفيد19.. سنراجع هيكل الحكومة وحجمها.. قد ندمج وزارات.. ونغيّر هيئات.. وسنجرى تغييرات.. نحتاج إلى حكومة أكثر رشاقةً ومرونةً وسرعةً؛ لتواكب أولويات وطنية جديدة ومختلفة.. مخطئ من يظن أن العالم بعد كوفيد 19 كالعالم قبله".

المصادر والمراجع:

- كورنيش، إدوارد، (2009)، مناهج استكشاف المستقبل، ط2، بيروت: الدار العربية للعلوم.
- الغلاييني، يوسف (2020)، الإدارة الحكومية، الإمارات، دار الكتاب الجامعي.
- لبة، شاهيستا (2015)، أثر الجينات التنظيمية على قدرة المرؤوسين الابتكارية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في مصر. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة طنطا، مصر.
- المعاضيدي، معن (2011). قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الإستراتيجية دراسة حالة في الشركة العامّة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 7(29).
- حكومة دبي، المجلس التنفيذي (2020).. إمارة دبي. <https://tec.gov.ae/ar/dubai-government/about-dubai>. تاريخ الاطلاع: (13 مايو 2020).
- حكومة دبي، إمارات (2020). تاريخ دبي، تاريخ الاطلاع: (14 مايو 2020) <http://xn--ngbn6f.xn--mgbam7a8h/ar/..aboutdubai/Pages/DubaiHistory.aspx>
- حكومة دبي. المجلس التنفيذي (2014). خطة دبي 2021، تاريخ الاطلاع: (13 مايو 2020)، (خطة دبي 2021 <https://www.dubaiplan2021.ae>)
- Doz, Y. , & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. California Management Review, 50(3), 95-118
- Kettunen. O, (2010). Agile Product Development and Strategic Agility IN Technology Firms, Master degree , Helsinki University of Technology, Espoo, Finland
- Holbeche, L. (2011) The High Performance Organization. Routledge 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, ., New York, NY 10017, USA
- a). MBRSG - Research at Mohammed Bin Rashid School of 2020) ك. منتدى الإمارات للسياسات العامة. ك. (2020) مبرسج - أبحاث في حكومة دبي. Retrieved 12 May 2020, from <https://www.mbrsg.ae/home/research/innovation-and-future-governments/the-heart-of-an-agile-government-%E2%80%93-future-public-v>
- b). MBRSG - Research at Mohammed Bin Rashid School of 2020) ك. منتدى الإمارات للسياسات العامة. ك. (2020) مبرسج - أبحاث في حكومة دبي. Retrieved 12 May 2020, from

المؤلفون

صالح الحموري

خبير التدريب و التطوير، التعليم التنفيذي، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

رائد عواملية

العميد، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

نص إخلاء مسؤولية

الآراء المعبر عنها في التقرير هذا هي آراء المؤلف أو المؤلفين ولا تعكس بالضرورة آراء كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، أو مجلس أمنائها أو أعضاء هيئتها الإدارية أو التدريسية.

حقوق الطبع محفوظة © كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية والمؤلف

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية هي مؤسسة بحثية وتعليمية متخصصة في السياسات العامة. تأسست عام 2005 برعاية كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات، رئيس مجلس الوزراء، وحاكم دبي. تهدف الكلية إلى تعزيز قدرات المؤسسات الحكومية على اعتماد سياسات عامة فعالة في الدولة والمنطقة العربية.

وسعيًا لتحقيق هذا الهدف، تتعاون الكلية مع مؤسسات دولية فيما يتعلق بالبحوث وبرامج التدريب. بالإضافة إلى ذلك، تنظم الكلية منتديات ومؤتمرات دولية لمناقشة السياسات العامة وتيسير تبادل الأفكار وتعزيز الحوار على المستويين الوطني والإقليمي. تلتزم الكلية بإنتاج المعرفة ونشر أفضل الممارسات وتدريب صناعات السياسات في الدولة والمنطقة. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تسعى الكلية لتطوير قدراتها لدعم برامج البحوث والتدريس بما فيها:

- بحوث تطبيقية في السياسات العامة والإدارة العامة
- ماجستير في السياسات العامة والإدارة العامة
- التعليم التنفيذي لكبار المسؤولين والمدراء
- منتديات المعرفة التي تضم الخبراء وصناعات السياسات

يركز قسم البحوث على مجالات بحوث السياسات السبعة التالية ذات الأولوية:

1. حكومة المستقبل و الابتكار

2. السياسات الاجتماعية والرفاهية والسعادة

3. سياسات التنمية المستدامة

4. سياسات الاقتصاد

5. السياسات التعليمية

6. السياسات الصحية

7. القيادة في العمل الحكومي

يمكن التواصل مع قسم البحوث في الكلية عبر البريد الإلكتروني: FutureGov.Research@mbrsg.ac.ae

للمزيد من المعلومات حول المشاريع البحثية في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية ، يرجى زيارة الموقع: <http://www.mbrsg.ae/home/research.aspx>

حكومة المستقبل والابتكار

يركز هذا المسار على التحولات المجتمعية في العصر الرقمي، والسياسات التكنولوجية، وسياسات الابتكار، والبيانات الضخمة، وحوكمة الذكاء الاصطناعي في الأداء الحكومي، والبيانات الحكومية المفتوحة، والمدن الذكية، والتفاعل بين الحكومة والمجتمع في عصر المعلومات، وسياسات الأمن المعلوماتي، وتداعيات الثورة الصناعية الرابعة.

الشكر والتقدير لفريق العمل

فريق الانتاج

إنجي شبل

لما زقزق

مروان غزال

شعيب كنوث



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

Mohammed Bin Rashid School of Government
Convention Tower, Level 13, P.O. Box 72229, Dubai, UAE
Tel: +971 4 329 3290 - Fax: +971 4 329 3291
www.mbrsg.ae - info@mbrsg.ae

