



مدرسة القيادة الإماراتية

نبذة عن المجلس

بادرت كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية إلى إطلاق برنامج لحوار الطاولة المستديرة، تحت مسمى "مجلس المعارف والسياسات" بهدف تعزيز الحوار الفعال وإثراء المعرفة المشتركة على مستوى الجهات الحكومية إضافة إلى تسليط الضوء على الموضوعات والسياسات العامة ذات الأولوية والأهمية، وذلك في إطار النجاحات المشهود بها التي حققتها المؤسسات الحكومية في الدولة في مختلف الميادين لتصبح رائدة في اختصاصها ليس على المستوى المحلي والإقليمي فقط بل وعلى المستوى الدولي كذلك. كما يسعى المجلس إلى تشجيع نشر الخبرة وتبادل المعرفة ومن ثم تعميم الفائدة على المستوى الحكومي.

وفي هذا السياق، تسعى الكلية إلى تنويع المشاركين في كل الجلسات بين المستوى الاتحادي والمستوى المحلي، وبين الجهات المركزية والجهات التخصصية إضافة إلى إشراك الجهات غير الحكومية المعنية والمؤثرة في النقاش بحسب الموضوعات. يأتي هذا لتمكين نقاش عميق وشامل يتناول الموضوعات المطروحة من مختلف الزوايا حيث تتطلع الكلية إلى هيكلة مجلس المعارف والسياسات ضمن أجنادات عمل متكاملة بما يمكن هذه المجالس من مناقشة شاملة وعميقة للموضوعات المطروحة والذي بدوره يعزز الفهم المشترك وجهود تشاركية المعرفة.

تتلخص أهداف المجلس في توفير منصة للحوار المعرفي بين الخبراء والمختصين والمعنيين في القطاع الحكومي لتسليط الضوء على الموضوعات ذات الأولوية والأهمية على المستوى الحكومي والمجتمعي وتوثيق ونشر الحوار بشكل متكامل ومتوازن وعلمي بما يثري المحتوى المعرفي الحكومي. كما يعمل المجلس على تشجيع التواصل الشخصي والمؤسسي وتمكين شبكة العلاقات المعرفية الحكومية بما يعزز التعاون المؤسسي الفعال. وفي نهاية المطاف، يقدم المجلس رؤى وتوصيات يكون لها الأثر الفعال على منظومة العمل المشترك وتطور الأداء الحكومي.

ملخص تنفيذي

حققت دولة الإمارات العربية المتحدة قفزات متتالية في التنمية الشاملة لتصبح واحدة من النماذج الرائدة على المستوى العالمي. اضطلع القطاع الحكومي في الدولة بدور بارز في هذه المسيرة سواء على المستوى المحلي أو الاتحادي. وفي هذا النطاق فقد أصبحت قدرات وممارسات مختلف الجهات الحكومية مرجعا لأفضل الممارسات في نطاق عملها على المستوى الإقليمي والعالمي. وحيث أن تلك التطورات بدأت في الجهات الحكومية المختلفة بشكل منفرد، فقد أدى هذا إلى تركيز التطوير في المعارف والممارسات داخل كل جهة. وبرغم المخرجات الإيجابية لهذا التميز، والمتمثلة في التنافس الإيجابي وتحقيق نتائج طيبة، كانت هناك بعض التحديات، وقد أظهر ذلك أهمية التكامل والتنسيق بين الجهات لتقديم القيمة المشتركة للمعنيين المشتركين.

ومن هنا فقد دأب صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم (رعاه الله) على التوجيه نحو تعزيز التواصل والتنسيق والمشاركة سواء في المعرفة أو التخطيط. ولذلك، فقد بادرت الكلية بإطلاق برنامج لحوار الطاولة المستديرة، تحت مسمى «مجلس المعارف والسياسات»، حيث يهدف المجلس لتعزيز الحوار وإثراء المعرفة المشتركة على المستوى الحكومي وتسلط الضوء على الموضوعات والسياسات العامة ذات الأهمية على المستوى الحكومي والمجتمعي. وعملا على تعزيز الحوار بين الجهات المختلفة وتبادل المعرفة بشكل فعال، تحرص الكلية على تنوع المشاركين في كل جلسة بين المستوى الاتحادي والمستوى المحلي وبين الجهات المركزية (مثل مكتب رئاسة الوزراء أو الأمانة العامة للمجلس التنفيذي) والجهات التخصصية (مثل الوزارات أو الدوائر). وذلك لتمكين نقاش هادف وشامل يتناول الموضوعات المطروحة من مختلف الزوايا. وفي سبيل ذلك ستقوم الكلية، بالتنسيق مع المشاركين، بالعمل على نشر مخرجات الجلسات بشكل منتظم وموسع ليصل لمختلف فئات المعنيين.

<< في هذا التقرير

1	ملخص تنفيذي
1	مقدمة
3	محاور نقاش الجلسة
3	الحاجة لتوثيق مدرسة القيادة الإماراتية
3	محاور توثيق مدرسة القيادة الإماراتية
5	أهداف توثيق مدرسة القيادة الإماراتية
6	نظرة على جهود إعداد القادة في الدولة
7	تصميم برامج تأهيل القادة
9	الحاجة لتقييم برامج إعداد القادة
10	التوصيات
12	المشاركون في الجلسة الأولى

مقدمة

للقيادة نماذج ومدارس علمية مختلفة، حيث تعتبر القيادة من المسائل الجدلية في مفهومها ونماذجها، لكن الإجماع يبقى دائماً على أهميتها ودورها المحوري في الارتقاء بالمؤسسات والأمم والشعوب. لذا فإن سباق الاهتمام ببناء القيادات أو نشر الفكر القيادي لا حدود له، خصوصاً في ظل المنافسة العالمية، والتطور التقني السريع الذي يشهده العالم، والذي لا يعترف بالضعيف أو المركز الثاني "كما ذكر صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي "رعاه الله".

مع مرور 42 عاماً، على قيام الاتحاد، نجد أن القيادة كانت ولا تزال سراً من أسرار نجاح وازدهار دولتنا. فقد حظيت الدولة منذ تأسيسها بقيادات فاعلة يشار إليها بالبنان، وسواعد وطنية ساهمت في بناء الدولة الحديثة، واستطاعت أن تحقق نموذجاً اتحادياً متميزاً على مستوى العالم. كما أنها أثبتت أن الإيمان بمفهوم القيادة وتطويره في الأجيال الحديثة لحكومة دولة الإمارات أكمل هذا النجاح ومكّنه من الاستمرارية، والتميز إلى أن أصبحت القيادة الناجحة سمة من سمات الدولة. وبذلك فقد أسست الإمارات مدرسة فريدة للقيادة المتميزة، نستطيع أن نطلق عليها، وبكل فخر وثقة، "مدرسة القيادة الإماراتية". لذا فإنه من حق كل إماراتي أن يفخر بهذه المدرسة، ويعدّد قادتها وإنجازاتهم وصفاتهم في كل المحافل الدولية. كما أنه من الواجب علينا أن نبحت ونؤطر ونوثق لهذه المدرسة المتميزة، لتنهل منها الأجيال القادمة وتكون الأساس في تنمية وبناء قيادات المستقبل التي تضمن استمرارية النماء والتميز الإماراتي.

تأسست "مدرسة القيادة الإماراتية" على يد الوالد المغفور له بإذن الله الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، طيب الله ثراه، الذي أورث من الخير الكثير، بما لا تتسع هذه الأسطر الضيقة لذكره، فهو القائد الباني للاتحاد، صاحب الخير والأيدى البيضاء والسياسة الحكيمة والذكرى العطرة في ربوع العالم العربي والإسلامي.

ولكن يبقى أعظم ما تركه زايد للإماراتيين هو نهج ونموذج القيادة الإماراتية الفريدة، المستمدة من القيم الدينية والثقافية للدولة، كان زايد قائداً بإنجازاته، قائداً بقيمه ومبادئه، قائداً بمواقفه العظيمة، وكان قائداً معلماً لم يختزل القيادة في المواقف والإنجازات، بل كان مدرسةً للقيادات الإماراتية، وخير شاهد على ذلك أقواله المأثورة التي لم تزل نبراساً لمواطني الدولة، وفيها يقول صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم "تعلمنا في المدارس والكليات، ولكن لم أجد مدرسة أو جامعة أكبر من زايد".

تأصلت القيادات الحديثة لحكومة دولة الإمارات، بقيادة صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان "حفظه الله"، بثباتها على نهج القيادة الناجحة الذي رسم ملامحها زايد، بل والارتقاء بهذا النهج بدمجه بمفاهيم التميز والجودة والحدثة، فأصبح للقيادة مفهوم مشترك عام لكافة قيادات الدولة، مما أدى إلى تطوير شامل في كافة مجالات العمل الحكومي في الدولة، والارتقاء بمستوى المعيشة والرفاه لمواطنيها.

يعتبر صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم من أبرز المساهمين في إرساء أركان "مدرسة القيادة الإماراتية" وإثرائها. فهو القائد الذي حير العالم بسرعة بناء وتطوير

وعليه فإننا نرى "مدرسة القيادة الإماراتية" نموذجاً فريداً يحاكي الواقع العربي.

محاور نقاش الجلسة

الحاجة لتوثيق مدرسة القيادة الإماراتية

مع استمرار مسيرة التنمية في دولة الإمارات العربية المتحدة وتحقيق العديد من النجاحات الكبيرة والتقدم السريع والتميز لتصبح الإمارات أحد الأمثلة العالمية النماذج المهمة في التنمية الشاملة، ينبغي علينا الاستعداد للتعامل مع التحديات المستحدثة والتي تختلف في طبيعتها عن تحديات مرحلة بداية التنمية. ومن التحديات التي من المهم وضعها على أجندة القادة وصانعي القرار هو تحدي التوازن. ففي بدء مرحلة التنمية انطلقت مختلف القطاعات للاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمؤسسية نحو التطور. وقد حققت بعض القطاعات والمؤسسات نتائج إيجابية وإنجازات بقدر أكبر من بعض القطاعات الأخرى. وعليه فإن المرحلة القادمة تتضمن تحقيق التوازن بين مختلف القطاعات وتعزيز العمل المشترك بين المؤسسات بمختلف المستويات. كذلك تعتبر الاستدامة في التنمية تحدياً آخر نجحت فيه بعض الدول التي حققت إنجازات تنموية متميزة وفشلت فيه أخرى. ولقد تم التساؤل عن عمق التطور السريع الذي حققته الدولة حيث أثبتت التجربة، وخاصة سرعة تعافي اقتصاد الدولة من الأزمة للاقتصادية العالمية، عمق وثبات واستدامة التطور والنمو الذي تحقق في مدة زمنية قصيرة نسبياً.

وعليه، فإن توثيق الممارسات التي ساهمت في تحقيق هذا الإنجاز بُغية تعزيز نقل المعرفة سواءً بين المستويات والقطاعات المختلفة في الدولة أو لنقلها عبر الأجيال يعدُّ واحداً من العناصر المهمة التي تمكن القادة من التعامل مع التحديات القادمة.

دبي، القائد الذي حرث البحر، ووصل بناطحات السحاب إلى حيث لم يصل أحد، أضاف سموه لمفهوم القيادة الإماراتية الشيء الكثير، فهو صاحب الشعار الشهير "الرقم واحد" ومفهوم الطاقة الإيجابية والتحفيز على التنافسية العالمية والتميز في الأداء الحكومي. وقد أخذ سموه على عاتقه التوثيق لفكر القيادة، رغم مسؤولياته الكبيرة حيث نشر عدداً من الكتب منها "رؤيتي" و"مضات من فكر" التي أراد بها توثيق فكر القيادة الإماراتية وإيصاله لكل المواطنين. فركز سموه في كتاب "رؤيتي" على الرؤية المستقبلية والإرادة والإصرار. واشتمل كتابه الثاني "مضات من فكر" على العديد من جمل التحفيز والإرشاد وشحن الطاقة الإيجابية لجميع المواطنين وموظفي الحكومة. ومما ورد في هذا الكتاب قول سموه "نريد تغيير مفهوم القيادة ليتسع لجميع من لديه الطموح والإرادة لتغيير نفسه ونفع مجتمعه".

مدرسة القيادة الإماراتية تزخر بالعديد من القيادات، التي لا يتسع المقال لحصرها وذكر مناقبها، فكم سنسطر من حكمة زايد، ورؤى راشد، ورجاحة عقل خليفة، وفكر محمد بن راشد، وحفاوة وسعة صدر محمد بن زايد، وعلم وثقافة سلطان، والعديد من قيادات المؤسسات الحكومية، وقيادات الصنفين الأول والثاني، والقيادات النسائية التي بدأت أيضاً ترسم سطوراً للنجاح الإماراتي. لذا فإن الحاجة تبقى ملحة للاستمرار في توثيق وتأطير هذه المدرسة المتميزة، لتكون منهاجاً موحداً لقيادات المستقبل.

وبالنظر إلى واقع العالم العربي نجد أن الموضوع أكثر إلحاحاً، فالدولة العربية بحاجة لمنظومة فكرية وآليات كفيلة بصناعة قادة قادرين على النهوض بالمجتمعات العربية،

محاور توثيق

مدرسة القيادة الإماراتية

الحاجة التوثيقية التاريخية (المحافظة على التاريخ وإبراز القدوة في ممارسات القيادة في دولة الإمارات)

لقد ساهمت ممارسات القيادة لحكام وشيوخ الإمارات بشكل كبير في إرساء دعائم الدولة الحديثة. ولقد كان لقدرة الحكام على تطوير رؤية طموحة لتعزيز التقدم والرفاه أكبر الدور في بناء أركان الدولة على أسس واضحة وتمكين دولة المؤسسات والتميز. فبناء دولة الرفاه والإنتاجية وتمكين المواطنين وإثراء المحتوى المهاري والمعرفي في المجتمع الإماراتي، إضافة إلى تعزيز دور وتوسيع قاعدة مشاركة المواطنين في مسيرة التنمية كانت ولا تزال رؤية يشترك فيها شيوخ وحكام الدولة.

ولم يقتصر دور الشيوخ والحكام على تطوير وتعميم رؤية الدولة والمستقبل، بل لقد قاموا بقيادة تحقيق الرؤية بشكل عملي، وكانوا دائماً القدوة التي تحتذى والمثال الذي يُتبع. وقد تجلّى هذا في كثير من المواقف والأمثلة التي سطرته أفعالهم من تفاني في العمل والسهر على التحقيق والإنجاز إضافة إلى توجيه المعنيين نحو الإخلاص والالتزام، الأمر الذي وفر للدولة فريقاً متماسكاً و متمكناً تقوي أوامر علمه قيادة ملهمة ورؤية طموحة.

كذلك فقد برعت القيادة في تحفيز مختلف فئات المعنيين بمختلف الأدوات الفعالة في هذا المجال. فمن خلال إقرار مبدأ المساءلة والشفافية إلى تطبيق ممارسة التكليف والتمكين إضافة إلى الاستثمار الفعال في تنمية رأس المال البشري والمؤسسي واستخدام أدوات المحاسبة والجزاء بشكل فعال تمكنت القيادة من توجيه الجسم الحكومي بشكل

متكامل نحو تحقيق مقاصد الرؤية وتقديم الخدمات التي مكنت تنافسية وتنمية الدولة المستدامة.

قدم شيوخ وحكام الإمارات، منذ تأسيس الدولة، وعلى مدى ما يزيد عن أربعين عاماً، نماذج تُحتذى في القيادة. ولم تقتصر هذه القيادة على المستوى السياسي أو على المستوى الحكومي التنفيذي، بل تجاوزته لتكون قيادة تنموية اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً. ولقد تجلت هذه القيادة بصورة شاملة في مختلف مناقب الدولة وعلى جميع المستويات. وتدل على ذلك الإنجازات التي تحققت لدولة الإمارات العربية المتحدة من تحقيق للتنمية الشاملة والمستدامة في فترة قصيرة نسبياً إذا ما قورنت بتجارب الدول الأخرى.

لذا فإنه من المهم أن يتم توثيق الممارسات القيادية للشيوخ والحكام، منذ تأسيس الدولة، كموارد معرفية تثرى المحتوى الفكري والمؤسسي وتكون جزءاً أصيلاً من الذاكرة الوجدانية والموروث الثقافي للدولة بما يؤسس لقيمة محلية السمات وعالمية الإنجاز في كيفية القيادة لبناء الوطن وتحقيق الرؤية والطموح.

الحاجة التوثيقية التخصصية (بلورة ممارسة تطوير وتعزيز دور القيادة في منظومة الإدارة الإماراتية)

لم تقتصر ممارسات القيادة في الدولة على شيوخ وحكام الإمارات بل لقد رعى الشيوخ والحكام إيجاد قادة تنفيذيين في مختلف هيئات الدولة سواءً في الهيكل الحكومي أو في القطاعات غير الحكومية. ولقد أدى ظهور طبقة من القادة التكنوقراط إلى تعظيم قدرة وإمكانيات شيوخ وحكام الإمارات على العمل والإنجاز. وقد أفرزت هذه الطبقة العديد من القادة المتميزين، والذين قادوا الخطى التنموية

من فرص التطوير ليرتقيا إلى مصاف النخبة على المستوى العالمي. وبهذا يكون توثيق مدرسة القيادة الإماراتية عاملاً مهماً في نقل المعرفة والممارسة بشكل أفقي بين القطاعات المختلفة، وتعميم الممارسة لنطاق يتجاوز القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص وقطاع المؤسسات غير الحكومية مما يضيف إلى عملية التنمية في الدولة. بل وربما تجاوزت هذه المدرسة حدود الدولة لتكون هذه المدرسة إحدى مساهمات دولة الإمارات في تعزيز المنظومة المؤسسية في المنطقة العربية.

أهداف توثيق

مدرسة القيادة الإماراتية

وبعد مناقشة وتعريف التحديات التي يمكن لمدرسة القيادة الإماراتية أن تكون فعالة في التعامل معها، يمكن تلخيص أهداف توثيق ونشر مدرسة القيادة في ما يلي:

• إبراز قصص النجاح في تطوير القيادة

لقد اضطلعت القيادة بدور مهم ومحوري في التنمية الشاملة لدولة الإمارات العربية المتحدة لذا فإنه من المهم توثيق دور القيادة كممارسة مؤسسية وكأداء شخصي وأثرهما على المجتمع. إن إبراز قصص النجاح بشكل علمي ومنهجي وشمولي يعزز من الالتزام المؤسسي نحو الاستثمار المستدام في منظومة تنمية وتطوير القيادة.

• تنمية القيادة كثقافة مؤسسية

مع التحول في منظور تطوير القيادة من التركيز على التطوير الشخصي للفرد وتدعيم قوة التأثير والكاريزما إلى تعزيز القيادة المؤسسية والمسائلة الجماعية، تهدف مدرسة القيادة الإماراتية للاضطلاع بدور مهم في تنمية القيادة كثقافة مؤسسية تعزز التكامل والمواءمة.

بشكل فعال في القطاعات المختلفة. ويمكن تتبع أداء هذه الطبقة في قطاعات من مثل قطاع النقل، الطاقة، الأمن، الاقتصاد، السياحة وغيرها من القطاعات.

فمنذ تأسيس الدولة، قدمت الإمارات نماذج قيادية تركت بصمتها على الواقع المحلي وحجزت مكانة متميزة على خارطة القيادة العالمية في اختصاصها وقدرتها على الإنجاز. وبذلك فإن توثيق مدرسة القيادة الإماراتية يُمكن الدولة من التعامل مع تحديين أساسيين:

1. تحدي الاستدامة

لقد طُبعت ممارسات القيادة الإماراتية، حتى في ممارساتها كتكنوقراط، بطابع محلي استمد قيمه وثقافته من تراث حضاري غني، مقتدياً بنماذج قيادية متميزة من شيوخ وحكام. ويكمن التحدي بتوثيق الطابع المحلي المتناغم مع المنظومة الحضارية. ويتمثل هذا التحدي في القدرة على بناء القواعد التي تضمن المواءمة بين مختلف القادة في مختلف القطاعات والمستويات ونقل هذه المنظومة بفعالية من جيل قيادي إلى الجيل التالي.

2. تحدي التعميم

بالرغم من الإنجازات المتميزة والمشهودة في مختلف القطاعات، إلا أن هنالك قطاعات أساسية تحتاج لمزيد من التطوير، حيث يشكل التوازن والتوافق بين قطاعات الدولة المختلفة تحدياً حقيقياً لتعزيز استدامة التنمية. وقد يكون السبب في ذلك، جزئياً، أن القيادات التي تم تقديمها في القطاعات المختلفة لم تكن دائماً بمستوى واحد أو متقارب بما فيه الكفاية. فبمقارنة قطاعي التعليم والصحة بقطاعات أخرى كالسياحة والصناعة والنقل، يتبين أن هذين القطاعين الأساسيين لا يزالان يقدمان مزيداً

على التفاعل البيئي والعمل المشترك، وهذا يعني تعزيز فعالية البرامج في تطوير القيادة المؤسسية والمسؤولية المشتركة.

نظرة على جهود إعداد القادة في الدولة

لقد تعددت برامج تأهيل القادة في الدولة وتعددت المظلات الراعية لها، ويمكن تصنيف هذه البرامج من خلال معيارين أساسيين هما:

النطاق المؤسسي للبرنامج

هل يتم تقديم البرنامج ضمن نطاق منفرد للجهة (برنامج مؤسسي) ويكون موجهاً لأفراد هذه الجهة حصراً، أم أن البرنامج يتم تطويره وتقديمه للعديد من المؤسسات بشكل مجتمع (غالباً ما تكون هذه البرامج تحت إدارة جهة مركزية في الحكومة مثل دوائر الموارد البشرية أو المجالس التنفيذية في الإمارات المختلفة أو جهات مماثلة) وبذا تتعدد الجهات والدوائر والوزارات التي تُشارك في هذه البرامج.

النطاق الزمني للبرنامج

هل يتم تقديم البرنامج بشكل مستمر حيث يتم تخريج أفواج متتالية من المشتركين من خلال برنامج عمل ومنهاج معتمد يتم العمل على تطويره وتحسينه من دورة تدريبية إلى أخرى أم أن البرنامج المقدم برنامج منقطع تم تطويره لحاجة آنية أو استجابة لمتطلبات مؤقتة من غير أن يكون هنالك خطة لتكراره بشكل مستمر أو لفئات أخرى.

• توسيع نطاق تنمية القيادة

لا تزال جهود بناء القيادات تتركز على نسبة محدودة من الموظفين في المؤسسات الحكومية بشكل خاص. وهذا يحد من فعالية منظومة القيادة في ما يتعلق بالاستجابة والتغيير. ولذلك يهدف توثيق ونشر مدرسة القيادة الإماراتية إلى توسيع فئات المستفيدين من برامج ومساقات تنمية القيادة بما يعزز من فعالية القيادة وقدرتها على تحقيق النتائج وتقديم القيمة لمختلف الفئات المعنية.

إثراء ممارسات تطوير القيادة بالمحتوى المحلي

لا تزال كثير من أدبيات ومنهجيات تطوير القيادة بالإضافة إلى الأمثلة ودراسات الحالة تعتمد بشكل كبير على مدخلات من خارج المنظومة الثقافية والمعرفية المحلية أو الإقليمية. ويعود السبب في ذلك لضعف التوثيق والجهود البحثي المحلي والإقليمي في مجال القيادة. لذا فإن مدرسة القيادة الإماراتية تتطلع للاضطلاع بدور كبير في مجال تنسيق جهود التوثيق لإثراء المحتوى المعرفي بالحالات والأبحاث والمعارف محلية المصدر.

• التقارب بين مختلف جهود إعداد القادة

بالرغم من تعدد برامج ومبادرات تطوير وإعداد القادة في الدولة وعلى مختلف المستويات، إلا أنها جميعاً تشترك في أهدافها بأن ترفد المجتمع المؤسسي بالقدرات والممارسات التي تعزز من فعالية وتنافسية الدولة. ولذلك فإن التعلم البيئي ومشاركة التجارب، مع المحافظة على خصوصية كل برنامج، يشكل فرصة لتعزيز فعالية البرامج من منظورين؛ أولهما هو إثراء التجارب المتبادلة والاستفادة البيئية من الخبرات المختزنة في مجمل البرامج؛ ثانيهما هو مواءمة المفاهيم والمبادئ والأفكار الذي بدوره يعزز من قدرة المستفيدين من مختلف البرامج

برامج إعداد القادة	برامج يتم تقديمها بشكل مستمر	برامج يتم تقديمها لمرة واحدة أو بشكل متقطع
برامج داخلية (على مستوى المؤسسة أو الجهة)	<ul style="list-style-type: none"> يمكن الاستفادة منها في التعامل مع تحديات محلية بشكل مباشر تعزز الحوار الداخلي بين قيادات في اختصاصات وإدارات مختلفة 	<ul style="list-style-type: none"> تعزز الحوار الداخلي بين قيادات في اختصاصات وإدارات مختلفة
برامج مركزية (على مستوى حكومي لعدة مؤسسات أو جهات أو وزارات)	<ul style="list-style-type: none"> يمكن الاستفادة منها في التعامل مع تحديات شاملة على المستوى الحكومي والمجتمعي يعزز الحوار والتواصل المؤسسي بين مختلف القيادات في الجهات المختلفة 	<ul style="list-style-type: none"> ليس هنالك برامج إعداد قيادات ضمن هذه الفئة يمكن اعتبار ورش العمل لنقاش بشأن مشترك (استراتيجية شاملة أو برنامج حكومي) ضمن هذه الفئة

لكل فئة من الفئات الواردة في مصفوفة برامج القيادة نقاط قوتها ونقاط ضعفها. ومن المهم دراسة وتحليل آليات ونتائج كل من هذه البرامج لتقديم نموذج متكامل يوافق بين نقاط القوة ويحول نقاط الضعف إلى فرص تطوير.

تصميم برامج تأهيل القادة

لقد اشتهرت في برامج تأهيل الموظفين والتنفيذيين قاعدة تطوير القدرات المتوازنة ضمن معادلة (10، 20، 70). فقد توافقت العديد من الدراسات (مثل دراسة مركز القيادة الإبداعية) وممارسات العديد من الشركات والمؤسسات (مثل جوجل وجنرال إلكتريك والعديد غيرها)

70%	20%	10%
-----	-----	-----

منهجيات التأهيل

التدريب من خلال البرامج والمسافات	التأهيل من خلال التفاعل الشخصي	التأهيل من خلال العمل المباشر
ما هي البرامج التأهيلية الموجهة لبناء القدرات والوعي القيادي؟	ما هي الثقافة المؤسسية ومنصات التفاعل التي تعزز الحوار والنقاش المنهجي الرشيد؟	ما هي النظم والسياسات التي تعزز من التحفيز نحو تأهيل وممارسة دور قيادي؟

نطاق التحدي

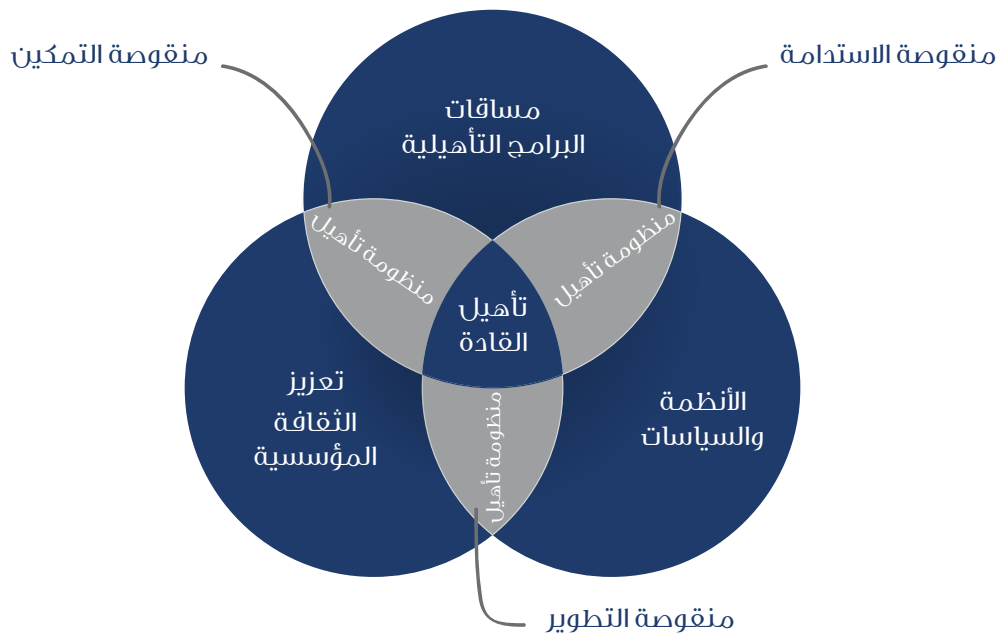
التأهيل لإدراك والتعامل مع التحديات والمسؤوليات المستقبلية.	التأهيل لإدراك والتعامل مع التحديات والمسؤوليات المشتركة.	التأهيل لإدراك والتعامل مع التحديات والمسؤوليات الحالية المباشرة
---	---	--

العمل اليومية للمؤسسة. وبهذا يتوسع نطاق عمل البرامج التأهيلي ليصل إلى تمكين بيئة عمل المتدربين حيث أن أكبر قيمة من التأهيل تحدث خارج قاعات التدريب، أي أنها تحدث عندما يعود المتدرب إلى عمله اليومي.

وبأخذ هذه المعادلة بعين الاعتبار، نجد أن معظم برامج تأهيل القادة تركز، إلى حد كبير، على التدريب من خلال المساقات التدريبية. ومع أن بعض البرامج بدأت بتوسيع أعمالها لتشمل بعضاً من تعزيز التفاعل الشخصي بين المتدربين إضافة إلى بعض النشاطات المرتبطة ببيئة العمل، إلا أن هذه الجهود لا تزال خجولة ومحدودة وغير شاملة. ويحتاج إيجاد برنامج تأهيلي شامل للموازنة بين هذه العناصر الثلاثة حيث أن عدم تحقيق أي من هذه العناصر سيؤدي إلى فقدان جزء هام من قيمة برامج التأهيل.

حيث أن عشرة في المئة من قيمة التأهيل يتم تقديمها عبر مساقات تدريبية معتمدة على المحاضرات والتفاعل في قاعات التدريب، في حين أن عشرين بالمئة من قيمة التأهيل يتم تقديمها من خلال إيجاد منصات للحوار البناء والعملية، الأمر الذي يعزز من تبادل المعارف والخبرات إضافة إلى الآراء والأفكار بين الموظفين والتنفيذيين. ومن خلال هذا الحوار، يتم تعميق الأفكار المطروحة في البرامج التدريبية وتطوير فهم مشترك بين الموظفين والتنفيذيين مما يساعد على إيجاد لغة عمل مشتركة وتمكين المواءمة في منهجيات العمل والخطط التنفيذية.

ويبقى سبعون في المئة من قيمة البرنامج التأهيلي التي يتم تقديمها من خلال التدريب على رأس العمل، حيث تترجم المفاهيم والممارسات التي تم استعراضها ومناقشتها لتصبح واقعاً عملياً ضمن ثقافة ومنهجيات



ومن المعايير الأساسية التي يجب أن تكون ضمن معايير التقييم:

الكفاءة والإنتاجية وهي معايير معنية بحسن استخدام الموارد المالية والمعرفية والبشرية المتوفرة لتوسيع نطاق خدمات البرنامج لتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة للبرنامج وأفضل استخدام ممكن للموارد المتوفرة.

الفعالية وهي معايير معنية بقياس النتائج والقيمة المضافة على فئات المعنيين من مشاركين ومؤسسات ومنظومة حكومية من حيث تعزيز القدرة القيادية والفعالية العملية والمساءلة الجماعية وتحقيق النتائج.

الاستدامة وهي معايير معنية بدراسة استدامة قيمة البرامج واستدامة نتائجه على مستوى الأفراد والمؤسسات والمنظومة الحكومية من قِبَل تواصل الحوار البيئي، واستمرارية تنمية القدرات المعرفية والمهارية.

من المهم أن يتم بناء وتطبيق منهجية متكاملة لتقييم أداء وأثر برامج إعداد القادة على مستوى الدولة. وسوف يعزز تنفيذ مثل هذه المنهجية بشكل شامل من فرص تطوير الممارسات المطبقة في البرامج كما أنه يشجع تبادل الخبرات ونقل المعرفة وترابط المنهجيات الأمر الذي يدعم فرص تعاضد هذه البرامج وزيادة فاعليتها على مختلف المستويات.

الحاجة لتقييم برامج تأهيل القادة

في حين أن برامج إعداد القادة، بمختلف فئاتها وعلى مختلف مستوياتها، قد اجتذبت قيمة كبيرة من الاستثمارات المالية والبشرية، إلا أن جهود تقييم فعالية واستدامة أثر هذه البرامج غالباً ما كانت محدودة وغير شاملة. ولتقييم فعالية برامج تأهيل القادة بشكل شامل يجب تقييم البرامج على ثلاثة مستويات:

1. مستوى الأفراد المشاركين

تقييم أثر برامج تأهيل القادة على قدرات ومهارات وإمكانيات وأدوات المشاركين ومستوى رضاهم عن منهجيات التأهيل التي تم استخدامها.

2. مستوى المؤسسات المشاركة

تقييم أثر برامج تأهيل القادة على بيئة العمل والقدرات المؤسسية والفعالية التنفيذية للمؤسسات المشاركة ومستوى رضاهم عن التطور في أداء المشاركين الفردي والجماعي.

3. مستوى تكاملية المنظومة الحكومية

تقييم أثر برامج تأهيل القادة على تعزيز الوعي والفكر الجماعي والحوار المتبادل والعمل المشترك بين وزارات ومؤسسات وجهات حكومية مختلفة ومستوى رضا الدوائر المركزية الحكومية عن التطور في المحتوى القيادي الحكومي.

ومن المهم أن يتم التقييم لكل من هذه المستويات وفقاً لمعايير واضحة وشاملة.

الاستدامة	الفعالية	الكفاءة	معايير التقييم
			مستوى التقييم
معدل التزام المشترك في برنامج التطور المستمر.	التطور في القدرة القيادية.	معدل الوقت اللازم لاستكمال البرنامج.	الفردى
فعالية العمل المشترك والإنجاز الاستراتيجي.	أثر برامج تأهيل القيادة على المؤسسة.	كلفة رسوم تأهيل المشترك.	المؤسسى
توافر البدائل المتعددة للمراكز القيادية الحكومية.	مستوى المحتوى المعرفي والمهاري الحكومي	عدد المتأهلين.	الحكومي

التوصيات

في نهاية الجلسة تم تلخيص النقاط التي تم مناقشتها وتحديد التوصيات التي تلخصت بالنقاط التالية:

1. أهمية العمل على بناء منظومة مدرسة القيادة الإماراتية والتعريف بها

تطورت منهجيات وآليات العمل على مدى ما يربو على أربعين عاما من الإنجازات على يد قادة دولة الإمارات والتي تشكل أساس منظومة مدرسة القيادة الإماراتية تجدر دراستها والاستفادة منها. وربما كانت تجليات هذا النسق متشابهة أو توجد بعض الاختلافات في مراحل مختلفة أو مستويات مختلفة. لهذا أصبح من المهم بلورة مدرسة القيادة الإماراتية، كنموذج محلي الثقافة وعالمي الفعالية، لإثراء الوعي الفردي والقدرة المؤسسية في الدولة على ممارسة القيادة بشكل منهجي.

2. أهمية توثيق ممارسات القيادة

لا يمكن الاستفادة من الخبراء والقادة في دولة الإمارات الذين استطاعوا تحقيق إنجازات حقيقية على أرض الواقع بدون توثيق تلك الممارسات والإنجازات. وقد أدت هذه الإنجازات بدورها إلى إحداث تطور حقيقي ومستدام في الدولة والمجتمع. إن توثيق خبرات وتجارب وإنجازات القادة الذين تقدموا عملية التنمية والتطوير يعزز من الذاكرة الجماعية والمؤسسية في الدولة. كما أن الاستفادة من القادة أنفسهم كموارد معرفية ومرجعية ثقافية سيعزز من فعالية إعداد القادة بصيغة إماراتية خاصة.

3. إثراء الموارد التدريبية والمناهج التأهيلية بالمحتوى المعرفي العلمي المحلي

لا شك أن نظريات وفكر وبرامج تأهيل وإعداد القادة قد تطورت بشكل كبير على المستوى

مجمل الموظفين. وحيث أن إعداد وتمكين القادة واحد من الأدوات الفعالة في تحفيز التغيير، فمن المهم توسيع نطاق جهود إعداد القادة لتصل إلى فئات أكبر. ومن المهم ألا تقتصر برامج وجهد إعداد القادة على فئات أكبر في القطاع الحكومي، بل من المهم أن تتجاوز هذه الجهود القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص وحتى إلى المنظومة التعليمية والتربوية في الجامعات والمدارس.

6. تعزيز آليات التقييم لبرامج وآليات عمل منظومة إعداد القادة بشكل شامل ومنهجي

لقد تطورت برامج إعداد القادة في الدولة وتعددت واستطاعت اجتذاب استثمارات كبيرة. وبالرغم من تقييم هذه البرامج للمشاركين فيها أو لكفاءتها، إلا أنه من المهم تعزيز آليات التقييم لتكون شاملة على مستوى الأفراد والمؤسسات والمجتمع. ومن المهم أن يتضمن التقييم تتبع مستوى كفاءة البرامج ومدى الحصافة في استخدام الموارد وتعزيز إنتاجيتها إضافة إلى الفعالية ومستوى نجاحها في إثراء القدرة القيادية الفردية والجماعية وكذلك استدامة نتائج البرامج. ويقدم التقييم المتكامل لبرامج التأهيل فرصة حقيقية لتطوير البرامج وتعزيز العائد الفعلي والمعرفي على الاستثمار في إعداد القيادة.

العالمي، ومن المهم الاستفادة من هذه المعرفة والجهود الدؤوبة لإعداد القادة، إلا أنه يجدر التأكيد من إثراء البرامج التدريبية بالموارد والمعارف المحلية التي تعكس التجربة الفريدة والثقافة المحلية التي اضطلعت بدور حقيقي ومهم في إنجاح التجربة الإماراتية في التنمية. بهذا يمكننا أن نحصل على قادة عالمي المستوى ومحليي الثقافة قادرين على العمل كأكبر فريق عمل واحد ويلتزمون بالعمل نحو نفس الغايات.

4. تعريف فرصة التبادل المعرفي بين مختلف البرامج

تعددت برامج تأهيل وإعداد القادة في الدولة بتعدد المظلات الراحية لهذه البرامج والأهداف المباشرة التي تصبو إليها. ولكل تجربة من هذه التجارب العديد من النقاط الإيجابية والعديد من فرص التحسين. وبالإضافة لذلك، يزر كل من هذه البرامج بموارد معرفية وآليات عمل ثرية وذات قيمة عالية. ولهذا فإنه من المهم أن يتم إيجاد آليات إدارية ممنهجة من شأنها تعزيز التواصل بين هذه البرامج مما يحسّن من الفعالية الجماعية، ليس فقط بسبب الإثراء المتبادل للممارسات والمعارف، بل أيضا بسبب تمكين المواءمة بين الأفكار والمنهجيات والتي تساعد على المواءمة في الوعي واللغة التي يتم بناؤها في القادة، الأمر الذي يعزز من فعالية القيادة الجماعية في المستقبل.

5. توسيع نطاق العمل في مجال إعداد القادة

لا تزال جهود وبرامج إعداد القادة تتركز في القطاع الحكومي إلى حد كبير. وحتى في القطاع الحكومي تتركز أغلب الجهود والبرامج على المستوى الصفيين الأول والثاني في المؤسسات والتي لا تتجاوز نسبة 20 % من

المشاركون في الجلسة الأولى:

الاسم	المنصب
سعادة / علي راشد الكتبي	رئيس مجلس أبوظبي للتوظيف والأمن العام المساعد لشؤون الخدمة المدنية وعضو مجلس أمناء كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية
الدكتور علي سباع المري	الرئيس التنفيذي لكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية
سعادة عبدالله البسطي	المدير العام، المكتب التنفيذي- دبي
سعادة هدى الهاشمي	المدير التنفيذي لقطاع الاستراتيجيات والسياسات، مكتب رئاسة مجلس الوزراء
اللواء الدكتور عبد القدوس عبد الرزاق العبيدلي	مساعد القائد العام لشؤون الجودة والتميز- شرطة دبي
سعادة الدكتور راشد الليم	رئيس هيئة كهرباء ومياه الشارقة
سعادة / أحمد المهري	مساعد الأمين العام لقطاع شؤون المجلس التنفيذي والأمانة العامة

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 الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي. تهدف الكلية إلى تعزيز قدرات المؤسسات الحكومية على اعتماد سياسات عامة فعالة في دولة الإمارات العربية المتحدة والمنطقة.

وسعيًا لتحقيق هذا الهدف، تتعاون الكلية أيضاً مع مؤسسات دولية فيما يتعلق بالبحوث وبرامج التدريب. بالإضافة إلى ذلك، تنظم الكلية منتديات ومؤتمرات دولية لمناقشة السياسات العامة وتيسير تبادل الأفكار واستمرار الحوار على المستويين الوطني والإقليمي.

تلتزم الكلية بإنتاج المعرفة ونشر أفضل الممارسات وتدريب صناعات السياسات في الدولة والمنطقة. ومن أجل 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 والمديرين
- منتديات المعرفة التي يقدمها الخبراء وصناعات السياسات

يمكن طلب نسخة من هذا التقرير عن طريق البريد الإلكتروني publications@mbrsg.ac.ae للاطلاع على المزيد من مطبوعات الكلية تفضلوا بزيارة الموقع www.mbrsg.ae

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

برج المؤتمرات، الطابق الثالث عشر
ص.ب. 72229 دبي، الإمارات العربية المتحدة
هاتف: 971-4-329-3290 ، فاكس: 971-4-329-3291



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