



حكومة المستقبل في دولة الإمارات العربية المتحدة مرتكزات التقدم المنظورة

البروفيسور / رائد العواملة
عميد كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية



(1-1) تمهيد

في نهاية التقرير مناقشةً مختصرةً حول الفرص والتحديات التي تواجه حكومة المستقبل، علاوة على بعض المقترحات والسياسات العامة المتعلقة بالاستجابة للتحولات السياسية.



يهدف هذا التقرير إلى تحليل وتفسير الحوار الدائر حول تشكيل حكومة المستقبل عام 2016 في دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث نستعرض مرتكزات التطوير ونسلط الضوء على أسس بناء حكومة المستقبل. الجدير بالذكر أن هذه الركائز تمثل الفلسفة التي أُعيد تشكيل الحكومة على أساسها مع تحديد اتجاهاتها المستقبلية، وهي نفس القواعد التي تم على أساسها اختيار كل وزير من الوزراء الذين يعتبر نجاحهم رهناً بقدرتهم على تحقيق أهداف المستقبل في قطاعاتهم وضمن الملفات التي يختص بها كل منهم. أما مرتكزات التطوير القادمة التي سنتناولها بالتفصيل في السطور القادمة فهي: استشراف المستقبل والتركيز على السياسات العامة، وزيادة عدد الوزراء وتقليل الحقائق الوزارية، والعلوم والتكنولوجيا والمهارات، والشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتمكين الشباب. وقد تجلّى بعض هذه الأسس والمرتكزات في التغريدات والتصريحات الهامة التي أدلى بها صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس دولة الإمارات، رئيس مجلس الوزراء وحاكم إمارة دبي، كما تجلّى بعضها الآخر في الخطابات والتوجيهات الحكومية أيضاً. وفي الكثير من الحالات، سُلط الضوء بقوة على هذه الركائز. وأهم ما في هذا التقرير هو التأكيد على أن المرتكزات والتوجهات القادمة التي بدأت تفرّض نفسها، تمثل في جوهرها الرؤية والحكمة من وراء تشكيل الحكومة الجديدة، حيث تجلّت في قلب مبادراتها وبرامجها وسياساتها. وبشكل عام، لم تطلق الحكومة رسمياً على هذه الركائز المقترحة هذا الوصف، ولم تستفِض فيها بالتفصيل أو تبررها بالكامل. ما يعني أن هذا التقرير هو مجرد محاولة لفهم القوى المحركة للحكومة الجديدة من منظور أكاديمي بحث، أي من منظور خبراء وكتاب وباحثي الإدارة الحكومية. أي أن التقرير سيجمع القرارات والمبادرات التي يُعتقد بأنها تمثل هذا الاتجاه في إطار الركائز المقترحة. والأهم هو أن هذا الجهد يمكن أن يساعد في البدء بتشكيل إطار عمل يمكن بواسطته تقييم مبادرات الحكومة وسياساتها المستقبلية في ضوء خطة البناء والتطوير المبدئية. كما سنورد

(1-2) منظور تاريخي

الشيخ محمد أيضاً عبر تويتر، وبطريقة غير مسبوقة، بتصريحات مهمة حول القيم والمعتقدات التي تشكلت الحكومة الجديدة على أساسها؛ وهي مجموعة من المبادئ الإرشادية الجوهرية المنبثقة كنتاج سنوات من التخطيط الاستراتيجي والتميز الحكومي

المستقبل". شملت الحكومة الجديدة ليس فقط استحداث مناصب وزارية جديدة، ولكن أيضاً تعزيز أدوار بعض الحقائق الوزارية القديمة. الأهم من ذلك أنها جاءت بمثابة إشارة الانطلاق على طريق جديد للحكومة الاستراتيجية. كما أدلى سمو

في 8 فبراير 2016، أعلن سمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس دولة الإمارات ورئيس الحكومة وحاكم دبي عبر تويتر، عن أكبر تغيير هيكلي للحكومة. ثم طرّح تغييرات هائلة، بناءً على سنوات من التحضير للإعلان عما أسماه "حكومة

ومكافحة الفساد، تقدمت الإمارات لتحل المركز 21 على مستوى العالم، بحسب مؤشر مدركات الفساد والشفافية الدولي لعام 2017، متقدمة من المركز 35 في عام 2008.

تُوّجت التطورات السابقة بالإعلان في عام 2014 عن رؤية الإمارات 2021 وأجندتها الوطنية التفصيلية. وسيترافق تحقيق هذه الرؤية مع الاحتفال بعيد الإمارات الوطني الخمسين. اعتمدت الأجندة الوطنية على عدة مبادئ رئيسة ومؤشرات أداء نوعية ذات صلة، تهدف إلى توفير أفضل مستوى معيشي للمواطنين والمقيمين. سيتحقق هذا من خلال تطورات كبرى في مجالات الرعاية الصحية والتعليم والإسكان والتنمية الاجتماعية والخدمات الحكومية العصرية. الأجندة متقنة التخطيط وتتمتع بأهداف محددة يتم الإبلاغ عنها بانتظام. وللدلالة على أهميتها الاستراتيجية الفائقة، فإن مكتب رئيس الوزراء هو من يتولى تسييقها. وبالنظر إلى طبيعة الإمارات وحكومتها، هناك خطط لإطلاق أجندة مئوية ستغطي السنوات الخمسين القادمة من تطور الدولة، للبدء بها في نهاية رؤية 2021.



والمقارنة المرجعية العالمية. هذه التغييرات، بالإضافة إلى عدد كبير من السياسات والمبادرات الداعمة، ستنتقل دولة الإمارات إلى المستقبل، وستساعد في تحقيق رؤيتها الطموحة بأن تكون إحدى أفضل دول العالم.

منذ سنوات طويلة مضت، تجلّت رؤية سمو "الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم" في تأسيس أول برنامج للتميز الحكومي بالعالم في دبي. وبحلول عام 1997، كانت دبي قد بدأت بالفعل تفرّض حضوراً قوياً على الساحتين الإقليمية والعالمية بفضل سياساتها الخاصة بالتجارة المفتوحة والسياحة والطيران والموانئ والأحداث العالمية. طُبق برنامج التميز لتدشين المرحلة التالية من تطوير القطاع العام، مع التركيز بصفة خاصة على الخدمات الحكومية. مثل هذا البرنامج القوة الدافعة اللازمة للهيئات الحكومية كي تعيد اختراع نفسها بكفاءة، من خلال التركيز على التخطيط الاستراتيجي وتبني ممارسات عالمية. كما خصص هذا البرنامج جوائز سنوية لفئات متنوعة لاقت اهتمام سمو الشيخ "محمد بن راشد آل مكتوم" نفسه، قد عزّز دوافع قادة القطاع الحكومي لتحقيق قفزات كمية ونوعية، وهو ما شجع على المنافسة الإيجابية بين الهيئات والقادة الحكوميين. فيما بعد، طُرح برنامج "الشيخ خليفة للتميز الحكومي" على مستوى الحكومة الاتحادية من خلال مكتب رئيس الوزراء، وهو ما حفز مزيداً من التقدم على المستوى المحلي.

تطور البرنامجان من حيث قيمهما وممارساتهما، ويُنسب إليهما الفضل في التطورات الإيجابية التي شهدتها القطاع الحكومي على مدار العقدين الماضيين. علاوة على ذلك، شجع البرنامج بقوة على المقارنة المرجعية العالمية الفعالة والسعي إلى تطبيق أفضل الممارسات. فوق هذا، لاقت تلك الجهود دعماً من المبادرات المؤثرة عبر مختلف القطاعات الحكومية مثل: محفزات الابتكار، واستراتيجيات المدن الذكية، ومسرعات الأداء الحكومي. جدير بالذكر أن التطورات الهائلة في إدارة القطاع الحكومي تتجلى في المراكز العالمية المتقدمة التي حققتها الإمارات في عدد من المؤشرات الرئيسية على مر السنين. على سبيل المثال: في عام 2018، وطبقاً للمنتدى الاقتصادي العالمي، احتلت الإمارات المركز الأول إقليمياً والسابع دولياً على مؤشر التنافسية، متفوقة على السويد والنرويج وكندا، ومتقدمة 21 مركزاً خلال 7 سنوات. وطبقاً لمركز التنافسية العالمي، احتلت الإمارات المركز الأول إقليمياً في توظيف تكنولوجيا المعلومات في تطبيقات الأعمال الاقتصادية والاجتماعية والخدمية والحكومية. وبصورة خاصة، وبالتوافق مع سياساتها المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، تقدمت الإمارات في مؤشر المساواة بين الجنسين واحتلت المركز الأول بين الدول العربية، وفقاً للمنتدى الاقتصادي العالمي. وفي 2017، وعلى مدار 3 سنوات متتاليات، حافظت الإمارات على مركزها العربي المتقدم حسب تقرير السعادة العالمي، متقدمة 7 مراكز لتحل المركز 21 بعد أن كانت في المركز 28 عام 2016. وعلى مؤشر الشفافية

(2-2) ركائز التقدم المنظورة

حسبما أشار سمو الشيخ "محمد بن راشد آل مكتوم" في عدة تصريحات، كانت هناك مبادئ معينة تشكلت على أساسها حكومة المستقبل. بناءً على كل منها، تم توحيد الجهود وحشدت الموارد اللازمة. والأهم من الموارد المباشرة هو ارتفاع مستوى الوعي العام بكل من المبادرات الاستراتيجية التي تعتبر في غاية الأهمية من أجل التحول المستقبلي للحكومة بأكملها. وسيتم تناول كل ركيزة أساسية من أسس التقدم، بالإضافة إلى التطورات الكبرى التي تقع في إطارها، سيتم تناولها جميعاً في السطور القادمة.

(1-2-2) مزيد من الوزراء، وقليل من الوزارات

حكومة المستقبل متغيرة ومرنة، وتتمتع بقدرة على التدخل السريع للتعامل مع أي شأن محل اهتمام، أو التحرك لاقتناص الفرص. وفيما تُعتبر الهياكل البيروقراطية ضرورة لا غنى عنها، فإنها يجب أن تتمتع بالمرونة الكافية ويقدر من الصرامة في نفس الوقت، لتسهيل تنفيذ السياسات الموضوعية. هناك فرص استراتيجية منظورة من قبل مختلف الوزارات والقطاعات، وهي تتطلب مستويات معقدة من الاندماج والتنسيق، يتم التعامل معها على أحسن صورة بتكليف وزاري دون الحاجة إلى استحداث وزارات جديدة تأتي بهيكلها وتشريعاتها الثقيلة. في حين يتم تناول بعض الملفات الحيوية والاستراتيجية بأفضل صورة من خلال تعيين وزراء دولة مدعومين بفرق صغيرة عالية التخصص لصياغة الاستراتيجيات، وضمان التنسيق، والأهم من ذلك رفع هذه الملفات إلى أعلى مستوى وطني ودفع أجنداتها على جميع الأصعدة، بما في ذلك الصعيدين المحلي والدولي. تشكلت المجموعة الأولى من هذه الحقائق الوزارية من خلال تعيين وزراء دولة للتسامح والسعادة والشباب في عام 2016. ثم تشكلت مجموعة ثانية في أكتوبر 2017، تتناول ملفات الذكاء الاصطناعي والأمن الغذائي والعلوم المتقدمة والمهارات المتقدمة.



(2-2-2) استشراف المستقبل

حكومة المستقبل هي الحكومة القادرة على التخطيط للمستقبل بكفاءة من خلال استخدام أنظمة متغيرة وأدوات متقدمة وبيانات مناسبة. التركيز المنهجي والمستمر على المستقبل يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لضمان الاستعداد لمفاجآت ومتغيرات الغد وسيناريوهات. وفقاً لذلك، أضيفت حقيبة المستقبل إلى وزارة شؤون مجلس الوزراء، ليصبح مسماها وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل، هذا علاوة على مهام الوزارة الأساسية الحالية مثل: تميز الأداء الحكومي، والابتكار، والأجندة الوطنية، إضافة إلى مهام أخرى. طورت الوزارة استراتيجية الإمارات لاستشراف المستقبل التي تستعرض بشكل عام النماذج المستقبلية للقطاعات الحيوية في الاقتصاد والمجتمع، إضافة إلى تنمية المهارات المتعلقة في هذا المجال، ورفع الوعي بأهمية استشراف المستقبل عبر جميع المستويات والهيئات الحكومية. جدير بالذكر أنه منذ عام مضى اجتمعت أكاديمية دبي للمستقبل للمشاركة في عدة أنشطة تدعم هذه الوزارة، بما في ذلك برنامج مُسرعات دبي المستقبل المبني على الأبحاث والمشروعات الريادية الناتجة عن الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بوجود مقوم جوهرى يتمثل في تبادل المعرفة وتناقلها.

(2-2-3) من تنفيذ السياسات إلى وضع السياسات

الوزراء وزراتهم والقطاعات التي يعملون فيها بشكل استراتيجي ويُسهّلون التحولات الفعالة المدفوعة بقيم راقية. بالتوافق مع هذا الاتجاه، دُمجت وزارة التعليم مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تحت اسم وزارة التربية والتعليم. يعاون الوزير وزيرا دولة، أحدهما للتعليم الأساسي، والآخر للتعليم العالي. وبشكل أكثر تحديداً، سيتم إنشاء مؤسسة حكومية مستقلة للإشراف المباشر على الإدارة التشغيلية اليومية للمدارس الحكومية، ما يتيح للوزارة تكريس وتوجيه جُلّ اهتمامها نحو السياسات والأبحاث والتحولات التنظيمية. وبالمثل، تغير اسم وزارة الصحة إلى وزارة الصحة ووقاية المجتمع، ما يشير إلى تركيز مستقبلي متوازن بين تقديم الرعاية الصحية والدور الأساسي للوقاية من الأمراض، الذي سيُركز بطبيعة الحال على نمط الحياة والوعي والرؤية الشاملة للصحة الجسدية والعقلية للمواطنين والمقيمين. وكما في حالة وزارة التربية والتعليم، أنشئت مؤسسة مستقلة لإدارة المستشفيات والعيادات الحكومية لإتاحة الفرصة للوزارة لتنفيذ التزاماتها الجديدة الموسعة. هذه النقطة التي تُشدد على التطوير الكامل للسياسات في الحكومة تتجلى أيضاً وبشكل عام في الجهود الواضحة لتعهد الخدمات الاعتيادية إلى القطاع الخاص. وهذا يعني إتاحة الفرصة للموظفين الحكوميين الأكفاء للمشاركة في أنشطة عالية المستوى من خلال وضع السياسات، والابتكار، والتخطيط الاستراتيجي عبر القطاع بأكمله.

تتسم حكومة المستقبل بتركيزها الشديد على تطوير وتقييم السياسات باستمرار. وكنتيجة لدأب الحكومة في تقديم الخدمات، علاوة على معاييرها العالية، يمكن أن تنتقل أولوياتها في المقام الأول إلى الإدارة، من خلال تطوير وتخطيط السياسات، وتغيير التشريعات، وتعديل الأطر التنظيمية. تتطلب مرحلة التطوير القادمة التي تقودها الثورة الصناعية الرابعة والاقتصادات التشاركية سياسات وقوانين مدروسة. وسيكون دور الحكومة أكثر حساسية عند اقتحام جبهات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي والروبوتات والطباعة ثلاثية الأبعاد والسيارات ذاتية القيادة وسيارات الأجرة الطائرة، على سبيل المثال لا الحصر؛ يُعتبر معدل التغيير الذي تحققه هذه التطورات غير مسبوق، وتحمل الحكومة على عاتقها مسؤولية كبيرة بتهيئة البيئة المناسبة لهذه التطورات التي ستقود جميع التطورات الأخرى مستقبلاً. سيتعين على الوزراء توجيه مواردهم وجهودهم إلى وضع السياسات والتعديلات التنظيمية والتنسيق المتزامن، ما يعني تراجع الضغوط اليومية لإدارة العمليات والخدمات. تلك العمليات والخدمات المتطورة، وحيثما توجد توقعات أداء واضحة، يمكن إسنادها إلى القطاع الخاص أو الهيئات الحكومية المتخصصة التي يمكنها التركيز على تنفيذ السياسات وتقديم تلك الخدمات. في المقابل، سيُتيح هذا للوزراء والمسؤولين الحكوميين التخطيط ووضع المعايير وصياغة التشريعات وتطبيق التفكير الاستراتيجي وبناء أطر تنظيمية مرنة. وبهذا يمكن أن يقود



(2-2-4) الشراكة بين القطاعين العام والخاص

يتصل بالريزية السابقة، وكأداة داعمة لها، تجديد التركيز على الشراكة بين القطاعين العام والخاص. هذه الشراكة ليست جديدة في دولة الإمارات، لكن تحت مظلة حكومة المستقبل تبرز الحاجة إلى توفير أطر قانونية وإدارية متسقة لإتاحة هذه الإمكانيات بالكامل. ويمكن هنا تيسير استثمارات هائلة محلياً ودولياً من خلال هذه الأطر التي تدعم الابتكار وتبادل المعرفة، وتقلل الخسائر المالية للحكومة في المشروعات الكبيرة، وتعزز التوطين، وتضاعف فرص العمل، وتحسّن مستوى الخدمات. الأهم من ذلك أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص - حيث يكون التمهيد من نوع واحد فقط - ستدعم أيضاً الوزراء في تحقيق هدفهم بتوجيه مزيد من الاهتمام إلى التخطيط ووضع السياسات والتفكير الاستراتيجي بعيد المدى. وقد سنت دبي قانون تنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في عام 2015، وكلفت وزارة المالية بالإشراف على التنفيذ بوجه عام. كما وافق مجلس الوزراء الاتحادي على مجموعة من المعايير لعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص على المستوى الوطني. لاقت كلتا الخطوتين ترحاباً من المستثمرين لأنهما توضحان الإجراءات وتضمنان تحقيق العدالة والشفافية.

(2-2-5) العلوم والمهارات المتقدمة والتقنيات الجديدة

وتقنية سلسلة الكتل أو سلسلة التحكم - كما نفضل أن نسميها - (بلوكشين)، تعكس تركيز الحكومة على العلوم والتكنولوجيا كجزء لا يتجزأ من استراتيجيتها. ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بهذه الجهود تركيز الحكومة على البيئة الطبيعية، حيث تغير مسمى وزارة البيئة والمياه إلى وزارة التغير المناخي والبيئة. يهدف التركيز الجديد إلى وضع الإمارات على الساحة العالمية فيما يتعلق بتطوير البيئة المستدامة. ستستخدم هذه الوزارة التطورات العلمية والتكنولوجية لحماية البيئة وتعزيزها، علاوة على صياغة خطط متكاملة تتعامل بشكل أكثر كفاءة مع التغير المناخي.

بما أن التكنولوجيا اليوم هي القوة المحركة للتطور الاقتصادي والاجتماعي، فإنها تحتل صدارة اهتمامات حكومة المستقبل. في عام 2014، أسس سمو الشيخ "محمد بن راشد آل مكتوم" مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، وتم ذلك أيضاً بقيادة مكتب رئيس الوزراء، لتمهيد الطريق نحو الابتكار في القطاع العام. وقد وضع المركز استراتيجية للابتكار الحكومي، من ضمن مهامه الأخرى العديدة. وبالمثل، تحتل العلوم المتقدمة مركز الصدارة في أجندة الحكومة. وتأسس مركز محمد بن راشد للفضاء يتخطى مجرد استكشاف الفضاء ويهدف إلى أن يكون مركزاً للعلوم والتكنولوجيا، ليُلهم الإماراتيين بأن يصبحوا علماء ومهندسين، كما يخلق تكتلاً من الصناعات المحلية حول العلوم المتقدمة. في أكتوبر 2017، تم تعيين وزيرة دولة للعلوم المتقدمة، وقد كانت هذه الوزيرة واحدة من بين القادة الشباب الذين يُجهزون لمشروع المريخ في المركز الفضائي، وكانت أيضاً تتراأس مجلس علماء الإمارات.

علاوة على ذلك، تُعتبر مهارات المستقبل أحد الاهتمامات الرئيسية للحكومة في ضوء الدراسات التي تتوقع حدوث فجوة مهارات قادمة في المنطقة العربية وفي العالم، حيث لن يكون التعليم قادراً بصورته التقليدية على إعداد أجيال المستقبل لأسواق العمل. وفي شهر أكتوبر 2017 أيضاً، تم استحداث حقيبة وزارية للمهارات المتقدمة وكُلف بها وزير الدولة لشؤون التعليم العالي. وكما ذكرنا سابقاً، تشكلت وزارة مخصصة للذكاء الاصطناعي. هذه التطورات وغيرها، مثل التقدم في تكنولوجيا المدن الذكية



(2-2-6) تمكين الشباب

يتجاوز 22 عاماً، وهي تتراًس أيضاً مجلس الإمارات للشباب. أما وزير الدولة للذكاء الاصطناعي فكان عمره 27 عاماً عند تعيينه. يتميز العديد من الوزراء الجدد بصغر السن، فبعضهم في العشرينات من عمرهم، والكثير منهم في الثلاثينات. ولذا يعد اتخاذ قرارات جريئة كهذه في هذه التعيينات الوزارية والعديد من المناصب القيادية الأخرى مؤشراً قوياً على أن الحكومة تنظر إلى دمج الشباب الإماراتي كمورد فريد لبناء الأمة. ويبدو أن هذا هو نفس مسار تمكين المرأة، التي ساهمت بقوة على مدار السنين في النمو الاجتماعي والاقتصادي وتطوير الأداء الحكومي في جميع المجالات.

كما هو الحال في المنطقة العربية بأكملها، يشكّل الشباب القطاع الأكبر من سكان دولة الإمارات، ولذا يُعتبر تمكينهم ودمجهم في عملية التطوير ضرورة اجتماعية واقتصادية. منذ وقت مبكر، أدركت قيادة الدولة إمكانات وطاقت هذا المورد الحيوي وإسهاماته الكبيرة المحتملة فيما يتعلق بالتطوير، فوجهت استثمارات هائلةً للتعليم الأساسي والتعليم العالي بالتوازي مع مبادرات كبرى في التدريب وتنمية القيادات في كافة أنحاء الدولة. كان طريقها المفضل هو دمج الشباب ليس فقط في سوق العمل ولكن أيضاً في الأدوار القيادية. في فبراير 2016، تم تعيين وزيرة دولة لشؤون الشباب، وقد كانت أصغر وزيرة في العالم، بعمر لا



(2-3) الفرص

وقد بدأ برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي -الذي وضَع منظومة التميز الإماراتية- نقل خبراته خارجياً. ويعتبر هذا النوع من تبادل ومشاركة المعرفة إقليمياً وربما دولياً كذلك، فرصة ممتازة للإمارات، وقد يُثبت جدواه في خدمة استراتيجية القوة الناعمة للدولة، كما يحددها مجلس القوة الناعمة. لأن تقلد موقع قيادي في التميز الحكومي وغيره من المجالات على الصعيدين الإقليمي والدولي، يُعزز دور الإمارات الإيجابي في العالم.

الأصغر من القادة الأكثر استعداداً لاستكشاف فرص جديدة وتجاوز الممكن فيما يخص الطرق الجديدة في العمل وتنفيذ مختلف الأمور. تتمثل إحدى الفرص في مشاركة الإمارات تجاربها على الصعيد الإقليمي لتساعد في تطوير القطاع الحكومي، وهو ما يقوي مركز الدولة إقليمياً باعتبارها مصدراً للخبرة يمكن التعلم منه. في الواقع، بدأت جهودها بالفعل في هذا الشأن من خلال تقديم خلاصة تجاربها في مجال التميز الحكومي لكل من مصر والأردن.

تجد استراتيجيات وأفكار حكومة المستقبل الدعم الكامل في التطور التكنولوجي، فمركزات وأسس التطور المنظورة -كلها بشكل أو بآخر- تدعم توظيف التكنولوجيا الجديدة وتوفر في نفس الوقت طرق الاستفادة منها. فمثلاً: توفر البيانات الكبرى وإنترنت الأشياء وتحليلات البيانات عالية المستوى فرصاً عظيمة للمشاركة في استشراف المستقبل ووضع سياسات مبنية على حقائق وأدلة. الاقتصادات التشاركية والتعاونية الجديدة يفهمها ويدعمها الجيل

(4-2) التحديات

لأجل حقبة ما بعد النفط. إن خلق قيمة حقيقية فيما يتعلق بحقوق الملكية الفكرية وتسويق الأفكار الجديدة يتطلب بيئة أكثر فاعلية. وأخيراً، سيلعب استقرار المنطقة دوراً أساسياً في تحقيق وعود حكومة المستقبل، لأنه سيتيح للإمارات إبراز إمكاناتها الكاملة في أن تصبح مركزاً للتطورات المتقدمة. ومن هنا يصبح لدى الإمارات الكثير لتقدمه إلى المنطقة العربية والعالم. وفوق كل ذلك، نجد في مُثل التسامح والانفتاح والمساواة والتعاون والتعايش السلمي كلها قيماً قويةً وضروريةً في المنطقة العربية. لو حدث تعاون إيجابي بمستويات عميقة وهادفة، ستنتعش التجارة وتبادل المعرفة على الصعيد الإقليمي، وسيحقق الرخاء في عديد من الدول وينعم به الملايين من الشباب.

بهذا التحدي فجوة المهارات المستقبلية التي ذكرناها آنفاً، حيث لن يتمتع خريجو الجامعات بالمهارات الضرورية المطلوبة لأداء العمل في المستقبل، لا سيما في ضوء التوقعات بأن يتولى الذكاء الاصطناعي والروبوتات العديد من الوظائف الروتينية، وحتى غير الروتينية أيضاً. التحدي هنا أنه قد تكون هناك حاجة إلى إنعاش وتجديد المنظومة التعليمية بأسرها لينتقل تركيزها من الشهادات والدرجات العلمية إلى التركيز على غرس المهارات وتحديثها وترقيتها. البحوث بمعناها التقليدي، وبشكل عام، لا تقدم حالياً القيمة المتوقعة لدعم مراحل التطور التالية. وهذا ينطبق على كل من البحث العلمي وتطوير المنتجات، اللذين يعتبران غاية في الأهمية كي تنجح الدولة في تطوير قدراتها الاقتصادية المتنوعة بكفاءة

رغم تصميمها السليم وأساساتها المتينة، فإن حكومة المستقبل ليست في منأى عن مواجهة التحديات. وهنا تظل الأمرة/ التوطين - أي دمج الإماراتيين في القطاع الخاص - هدفاً طموحاً لم يتحقق بعد بالمستوى المأمول. وعلى الرغم من أنه لا توجد فجوة حالية في العمالة الإماراتية، فإنه من المتوقع بعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بما في ذلك عمليات التمهيد، ألا تستمر فرص العمل المتاحة للإماراتيين في القطاع الحكومي بمعدلها الحالي. ولهذا لا بد من النظر بجدية إلى فرص العمل في القطاع الخاص ومجال ريادة الأعمال لسد هذه الفجوة المستقبلية. وإدراكاً لهذا التحدي، تمت هيكلة وزارة العمل القديمة وتغيير اسمها إلى وزارة الموارد البشرية والتوطين، ليتصدر أولويات الوزارة تعيين الإماراتيين في القطاع الخاص. يرتبط

(5-2) خاتمة

كان هذا التقرير محاولةً لتسليط الضوء على الأسس التي تشكلت وقيمت بناءً عليها حكومة المستقبل. كان هدفنا الأول هو صياغة نموذج عمل يستطيع من خلاله واضعو السياسات ودارسو الإدارة الحكومية والسياسة العامة تقييم الركائز الناشئة، كما وصفناها في هذا التقرير، بالإضافة إليها وربما اقتراح غيرها. كذلك، من الضروري تقييم الاتجاهات والتيارات الضمنية والخفية التي أثرت على تشكيل الحكومة الجديدة والقوى الكامنة وراءها. مع تطور هذه القوى، فإنها ستواصل التأثير على التفكير الحكومي، وتشجيع المبادرات، والبحث على تشجيع وتفعيل الحوار، ومن ثم تطوير السياسات.

شكر وتقدير

كُتبت هذه المقالة البروفيسير "رائد العواملة"، مُعتمداً على معلومات ومقابلات عامة متاحة، وكان الهدف منها توفير مادة منشورة كأساس للمناقشة. لا يقصد المؤلف الإشارة إلى التعامل الفعال أو غير الفعال مع موقف ما، وربما يكون قد أخفى بعض الأسماء وغيرها من المعلومات الشخصية للمحافظة على السرية. وقد نُشرت هذه المقالة في الأصل ضمن سلسلة "الإجراءات والرؤى - الشرق الأوسط وشمال أفريقيا"، بالتعاون مع أكاديمية الأعمال الدولية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.



country to successfully develop its effective economic diversification for the post-oil era. Real-value creation in terms of intellectual property and commercialization of new ideas requires a more efficient echo system.

Lastly, regional stability will play a major factor in fulfilling the promise of the Government of the Future, as it will better allow the UAE to showcase its full potential in being a centre stage for advanced developments. The UAE has a lot to offer the region and the world. Above all, the ideals of tolerance, openness, equality, collaboration and peaceful coexisting are extremely powerful and much needed in the region. If positive collaboration takes place at deep and meaningful levels, inter- regional trade and knowledge transfer will thrive, and prosperity will be shared by many more countries and enjoyed by many more millions of young people.

2.5. Conclusion

This ‘perspective’ was an attempt to highlight the bases on which the Government of the Future was formed and assessed. The aim is to develop a working model through which policy-makers and students of public management and public policy can evaluate the emerging pillars, as described in the perspective, augment them and possibly propose others. Also, it is important to assess trends and undercurrents that have influenced the formation of the new government and the forces behind them. These forces, as they evolve, continue to influence government thinking, prompt initiatives and drive changes of discourse and subsequent policy development.

Acknowledgements

This article was written by Raed Awamleh using publicly available information and interviews, and its intention was to provide material for discussion through publication. The author does not intend to illustrate either effective or ineffective handling of a situation. The author may have disguised certain names and other identifying information to protect confidentiality. This article was originally published under the Actions and Insights — Middle North Africa title series, in collaboration with the Academy of International Business — Middle East North Africa and Mohammed Bin Rashid School of Government.



shared economies are more readily understood and supported by the young generation of leaders who are more willing to explore new possibilities and push the envelope with regard to new ways of doing things.

One opportunity is for the UAE to share its experiences regionally to benefit public sector development, which strengthens

the country's position regionally as a source of expertise that can be learned from. Indeed, efforts have already started in this regard through offering experiences in government excellence in Egypt and Jordan. Sheikh Khalifa Government Excellent Program that developed its own Emirati-based excellence system has started transferring expertise externally. This type

of knowledge share/transfer regionally, and potentially beyond, is a great opportunity for the UAE and may prove useful in further serving the country's soft power strategy as devised by the soft power council. Being a regional, and world leader in government excellence and other spheres enhances the UAE's positive role in the world.

2.4. Challenges

Despite its sound design and firm foundations, the Government of the Future is not without challenges. Emiratization - the integration of Emiratis in the private sector - remains an ambition that is yet to be satisfied at the levels hoped. While there are no current gaps in Emirati employment, it is expected that with PPPs, including outsourcing, the public sector employment opportunities for Emiratis will not continue at the current rate. Therefore, private sector employment, and entrepreneurship, should be seriously looked at to bridge this future gap. Recognizing this challenge, the old Ministry of Labour was restructured to become the Ministry of Human Resources and Emiratization with the aim to place employment of Emiratis in the private sector on top of the agenda. Related to this challenge is the future skills gap mentioned earlier where University graduates will not have the necessary skills required to perform jobs in the future especially in the light of expectations that many routine, and even not so routine, jobs will be performed by artificial intelligence and robotics. The challenge here is that there could be a need to revamp the whole education system from one that focuses on milestones and degrees to one that is deeply focused on skilling, reskilling and upskilling.

In its traditional sense, and across the board, research is also not at the moment delivering the anticipated value to support the next phases of development. This applies to both scientific research and product development that are vital for the



2.2.6. Youth Empowerment

As is the case in the whole region, young people constitute the largest segment of the population. Their empowerment and integration in development is a social and economic necessity. Early on, the country's leadership was mindful of this critical resource and its potential huge contributions to development. Large investments in education and higher education took place along with vast initiatives in training and leadership development across the country. Integrating the youth not only in the workforce but also in leadership roles was the chosen path. In February 2016, a Minister of State for Youth was appointed. She was the youngest Minister in the world, aged only 22 years. She also chairs the Emirati Youth Council. The Minister of State for Artificial Intelligence was 27-year old when appointed. Many of the new Ministers are young, some in their 20s, and many in their 30s. Making such bold decisions in these Ministerial appointments and many other leadership roles is a strong indicator that the government sees integrating young Emiratis as a unique resource in building the nation. This seems to be a similar trajectory to that of empowering women which over the years has strongly contributed to social, economic and public sector developments in all fields.



2.3. Opportunities

The strategies and ethos of the Government of the Future find great support in advances in technology. The emerging pillars, all

in one way or another, support the utilization of new technology and at the same time benefit from it. Big data, the Internet of things and

high-level data analytics provide great opportunities to engage in evidence-based policy-making and future foresighting. The new

in their aim to give more attention to planning, policy and long-term future thinking. Dubai passed a PPP law in 2015 and tasked the

Department of Finance to oversee overall implementation. The Federal Cabinet has also approved a set of standards for PPPs at the

national level. Both moves have been welcomed by investors as they clarify procedures and ensure fairness and transparency.

2.2.5. Advanced Sciences, Skills and New Technologies

As technology today is a driving force behind economic and social development, it occupies the centre stage in the workings of the Government of the Future. In 2014,

H.H. Sheikh Mohammed established the Mohammed Bin Rashid Center for Government Innovation, also under the Prime Minister's Office, to chart a path towards innovation for public sector. Among other things, the centre produced a strategy for government innovation. Equally, advanced sciences are on the top of the government agenda. The establishment of the Mohammed Bin Rashid Space Center goes beyond the direct exploration of space, and it aims to be a centre for science and technology, inspiring Emiratis to become scientists and engineers, and creates a cluster of local industries around advanced sciences. In October 2017, a Minister of State for Advanced Sciences was appointed. This Minister was one among the young leaders establishing the Mars mission at the Space Center. She also chairs the Emirati Council of Scientists.

Furthermore, future skills are one of the main concerns of the government in the light of studies showing an upcoming skills gap in the region and worldwide where traditional education will no longer adequately prepare future generations for the job market. Also, in October 2017, the portfolio of advanced skills was created and assigned to the Minister of State for Higher Education. As mentioned earlier, a dedicated portfolio for artificial intelligence was also formed. These developments, and others, such as advances in smart cities'



technologies and blockchain, highlight the government's focus on science and technology as an integrated element of its strategy. Not unrelated to these efforts is the focus on the natural environment, where the Ministry of Water and the Environment was renamed the Ministry of Climate Change and Environment. The new focus is designed to position the UAE at the world stage in terms of sustainable environmental development. This Ministry will utilize advances in science and technology to protect and enhance the environment in addition to developing integrated plans that better address climate change.

47 UAE Future Government: The Emerging Pillars

flexible regulatory frameworks. Thus, Ministers, and ministries, can lead their sector strategically and facilitate effective transformations that are high value driven. Consistent with this approach, the Ministry of Education and the Ministry of Higher Education and Scientific Research were merged and renamed the Ministry of Education. The Minister was supported by two Ministers of State: one for education and another for higher education. More specifically, an independent government agency is to be established to directly oversee the operational day-to-day management of public schools allowing the Ministry to turn its full attention to policy, research and regulatory transformation. Similarly, the Ministry of Health was renamed Ministry of Health and Prevention signalling a balanced future focus between providing health care and the essential role of preventing diseases which will naturally focus on lifestyle, awareness and a comprehensive view of the physical and mental well-being of citizens and residents. As in the case of Education, an independent agency to manage government hospitals and clinics was established to allow the Ministry to fulfil its new and expanded mandate. This move of emphasizing full-policy development in government is also evident across the board with very clear efforts to outsource standard services to the private sector. This is also seen as freeing competent government employees to engage in higher level activities through policy, innovation and sector-wide strategic planning.



2.2.4. Public-Private Partnerships

Related to the pillar of 'Execution to Policy', and as a key enabler of it, is the renewed focus on Public-private Partnerships (PPPs). PPPs are not new to the UAE; however, under the umbrella of the 'Government of the Future', there is a need to provide

consistent legal and management frameworks to fully unleash that potential. Significant investments, locally and internationally, can be facilitated with these frameworks which will enhance innovation and knowledge transfer, reduce

government financial exposure for large projects, energize Emiratisation, boost overall employment and improve and maintain the services. Importantly, PPPs, where outsourcing is only one type, will also support Ministers

sectors require complex levels of integration and coordination, which are best handled by a Ministerial level appointment without having to create new ministries that come with their heavy structures and legislation. Some of the vital and strategic

portfolios are best addressed through the appointments of Ministers of State supported by highly specialized small teams of staff to develop strategies, seek and ensure coordination and more importantly raise the portfolio to the highest

national level while actively pushing its agenda on all fronts - including the general public, as well as the world stage. The first group of these portfolios was established through the appointment of Ministers of State for

Tolerance, Happiness and Youth in 2016. A second group was appointed in October 2017, which addressed the portfolios of Artificial Intelligence, Food Security, Advanced Sciences and Advanced Skills.

2.2.2. Future Foresight

The Government of the Future is the one that is able to effectively plan for the future by using dynamic systems, advanced tools and the right data. A systematic and continuous focus on the future is a key requirement to ensure readiness for future variability and scenarios. Accordingly, the portfolio of the Future was added to the Ministry of Cabinet Affairs to become Ministry of Cabinet Affairs and the Future. This is in addition to the ministry's existing key tasks such as government excellence and performance, innovation and the National Agenda among others. The Ministry has developed the UAE

Future Foresight Strategy that broadly outlines future models for vital sectors of economy and society, in addition to capacity building in the field and raising awareness of the significance of future foresight across all government levels and entities. It is worth mentioning that a year earlier, the Dubai Future Academy was set up to engage in a host of activities supporting this portfolio including the Dubai Accelerators built of joint public-private partnerships (PPPs) research and entrepreneurial projects with a substantial component of knowledge sharing and transfer.

2.2.3. From Execution to Policy

The Government of the Future is the one that is able to effectively plan for the future by using dynamic systems, advanced tools and the right data. A systematic and continuous focus on the future is a key requirement to ensure readiness for future variability and scenarios. Accordingly, the portfolio of the Future was added to the Ministry of Cabinet Affairs to become Ministry of Cabinet

Affairs and the Future. This is in addition to the ministry's existing key tasks such as government excellence and performance, innovation and the National Agenda among others. The Ministry has developed the UAE Future Foresight Strategy that broadly outlines future models for vital sectors of economy and society, in addition to capacity building in the field and raising awareness of the

significance of future foresight across all government levels and entities. It is worth mentioning that a year earlier, the Dubai Future Academy was set up to engage in a host of activities supporting this portfolio including the Dubai Accelerators built of joint public-private partnerships (PPPs) research and entrepreneurial projects with a substantial component of knowledge sharing and transfer.

45 UAE Future Government: The Emerging Pillars

maintained its top Arab position on the Global Happiness Report, moving seven positions up to the 21st place compared to 28th in 2016. On transparency and fighting corruption, UAE moved up and ranked 21st in the world in the 2017 Transparency International Corruption Perceptions Index, moving up from position 35 in 2008.

The above developments were complemented well by the announcement in 2014 of the UAE Vision 2021 and its detailed National Agenda. The achievement of this Vision will coincide with the UAE's 50th National Day. The agenda was built on a number of key principles and associated qualitative key performance indicators, which aim to provide the very best standard of living for Emiratis. This is to be achieved through significant advances in health care, education, housing, social development and state-of-the-art government services. The agenda is well laid out and has specific milestones that are reported regularly. Again, to signal its high strategic importance, the National Agenda is coordinated by the Prime Minister's Office. Given the dynamic nature of the country and its government, plans are being made to launch a Centennial Agenda, which will cover the next 50 years of the country's development, to commence at the conclusion of Vision 2021.

2.2. Emerging Pillars

As highlighted by H.H. Sheikh Mohammed in numerous public statements, there were certain principles on which the Government of the Future was formulated. Based on each of these, concerted efforts take place, and resources mobilized. Even more important than direct resources is the high level of public awareness that is afforded to each of the strategic initiatives that are deemed important for the future transformation of the whole government. Each emerging pillar along with major developments that fall under it is described in the following sections.

2.2.1. More Ministers, Less Ministries

The Government of the Future is dynamic and agile, which is able to intervene quickly to address a concern area or move rapidly to seize an opportunity. While bureaucratic structures are necessary, they need to be flexible enough and at the same time rigorous enough to act as enablers in implementing set policies. Certain strategic opportunities across ministries and T



2.1. Historical Perspective

On 8 February 2016, His Highness Sheikh Mohammed Bin Rashid Al Maktoum, Vice President of the United Arab Emirates (UAE), Prime Minister, and Ruler of Dubai, announced on Twitter, a major restructuring of the cabinet. Significant changes were introduced, culminating years of preparation to announce what he termed the 'Government of the Future'. The new government encompassed not only new portfolios but also the reenergizing of existing ones. Importantly, it signalled a new way of strategic governance. H.H. Sheikh Mohammed, also on Twitter, and in an unprecedented way, made key statements addressing the values and beliefs on which the new government was formed: a set of fundamental guiding principles emanating from years of strategic planning, government excellence and global benchmarking. These changes, along with a large number of enabling policies and initiatives, will see the UAE into the future and help achieve its inspirational vision of being one of the best countries in the world.

Many years earlier, the vision of H.H. Sheikh Mohammed was evident in establishing the first integrated government excellence programme in the world in Dubai. By 1997, Dubai was already showing a strong presence on the regional and world maps through its policies on open trade, tourism, aviation, ports and international events. The excellence programme was put in place to spearhead the next stage of public sector development with a strong focus on government services. The programme provided the necessary impetus for government entities to effectively reinvent themselves through substantial focus on strategic planning and adopting worldwide practices. The fact that the programme had embedded yearly awards of various categories, which were given a high level of visibility by H.H. Sheikh Mohammed himself, added to the motivation of the leaders of the public sector to achieve quantum leaps, which encouraged healthy competition among entities and government leaders. Later, the Sheikh Khalifa programme was introduced federally through the Prime Minister's Office stimulating further advances at the national level.

Both programs have matured in terms of their ethos and practices and are credited with the very positive developments witnessed in the public sector over the last two decades. Moreover, the programs strongly incentivized proactive international benchmarking and seeking of best practices. Furthermore, these efforts were also supported by strong initiatives across all government sectors such as innovation drives, smart cities strategies and government accelerators. Arguably, the enormous advances in public sector management are evident in the high international rankings across a number of key indicators that the UAE has achieved over the years. For example, in 2018, according to the World Economic Forum, the UAE ranked first in the region and seventh in the world in competitiveness ahead of Sweden, Norway and Canada, advancing 21 positions in seven years. According to the Global Competitiveness Center, the UAE ranked first in its region in implementing IT in economic, social, service and government applications. Notably, and consistent with its gender equality and women empowerment policies, the country advanced on the gender equality index and ranked first among Arab countries according to the World Economic Forum. In 2017, and for three years in a row, the UAE



UAE Future Government: The Emerging Pillars

Raed Awamleh

This perspective aims to analyse and interpret the discourse surrounding the formation of the Government of the Future in 2016 in the United Arab Emirates (UAE). In doing so, emerging pillars will be outlined and highlighted. It is argued that these pillars represent the philosophy on which the government was restructured and the future direction chartered. These were also the same bases on which individual ministers were appointed, and their success depends on the extent to which they are able to push the future agenda in their relevant sectors and portfolios. The main emerging pillars detailed in the following section are future foresight and focus on policy; more ministers and less ministries; science, technology and skills; public-private partnerships; and youth empowerment. Representations of some of these pillars were spelled out in the tweets and statements of His Highness Sheikh Mohammed Bin Rashid Al Maktoum, Vice President of the UAE, Prime Minister and Ruler of Dubai and other representations appeared in government rhetoric. In various cases, these representations were more subtly underlined. Importantly, this perspective argues that these emerging pillars constitute the wisdom behind the new government and have been at the heart of its initiatives, programs and policies. All in all, these proposed pillars were not formally described by the government as such nor were they detailed or fully justified. This perspective is an attempt to understand the driving forces behind the new government from an academic point of view and more importantly from the students of public management point of view. It will group the decisions and initiatives thought to be representative of that direction under these proposed pillars. Importantly, this effort will also help to start developing a framework with which an assessment can be made of government initiatives and future policies in the light of the initial design. At the end of the perspective, a brief discussion on opportunities and challenges facing the Government of the Future along with some broad suggestions for policy responses will be included.



**Future Governments
Actions and Insights - Middle East North Africa, Volume 7,
43-50**

**Copyright © 2019 by Raed Awamleh. This article is courtesy
Academy of International Business - Middle East North Africa
Chapter Association and Mohammed Bin Rashid School of
Government**

**All rights of reproduction in any form reserved
ISSN: 2048-7576/doi:10.1108/
S2048-757620190000007002**



UAE Future Government: The Emerging Pillars

Prof. Raed Awamleh

Dean of Mohammed bin Rashid School of Government

