

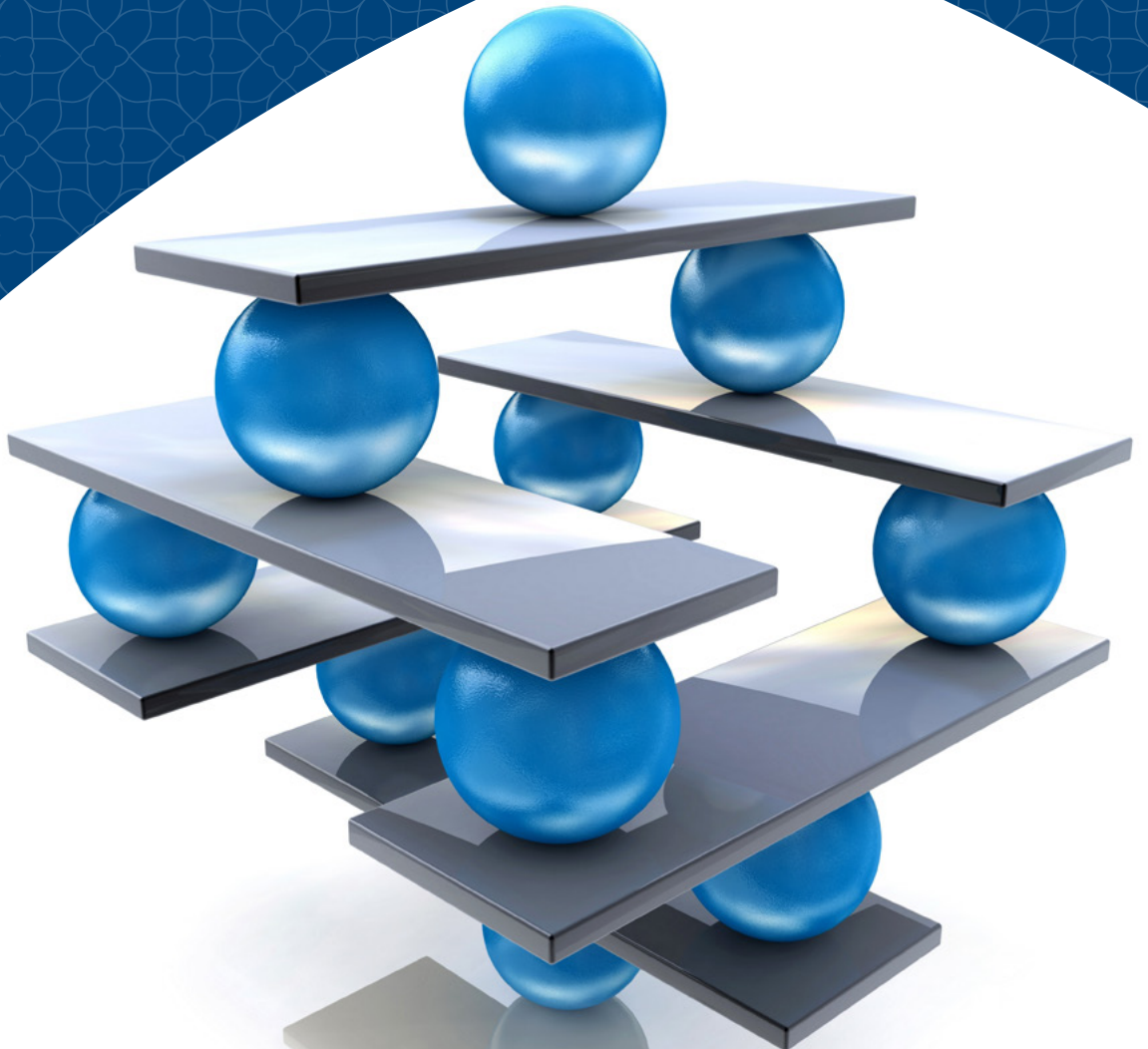
التعليم التنفيذي

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



خلاصة الرشاقة المؤسسية

الرشاقة المؤسسية استشرار المستقبل للتنافس في الحاضر



”من قال أن الأفيال
لا تستطيع أن ترقص“



مقدمة

منذ نشأة الحضارة الإنسانية أحدثت التقنيات الحديثة المتطورة عددًا كبيرًا من التغيرات الجذرية والعميقة في النظم الاقتصادية والهياكل الاجتماعية بدءًا من الطاقة البخارية والسيك الحديدية والآلات التي ميّزت الثورة الصناعية الأولى، إلى ظهور الكهرباء وخطوط التجميع والإنتاج الضخم في الثورة الصناعية الثانية، وفي وقت لاحق أجهزة الحاسوب والإنترنت في الثورة الصناعية الثالثة.

أحدثت هذه الثورات تحولات جوهرية وحالة من عدم اليقين، مع توليد فوائد كبيرة للاقتصاد العالمي والمجتمعات المختلفة، إلا أن ما جلبته الثورة الصناعية الرابعة اليوم يعد التغيير الأكبر والأضخم والأسرع، هذه الثورة التي تسير مدعومة بالذكاء الاصطناعي والعديد من الابتكارات في المجالات المادية والبيولوجية والرقمية مما أدّى إلى توسيع الفجوة المعرفية وتعميق تأثير التغيرات التي رافقتها، وأحدثت حالة من الغموض، وزادت صعوبة التنبؤ بحجم التغيرات وتعقيدها مما أدى إلى صعوبة إدارتها.

بداية مفهوم الرشاقة

بدأ استخدام مصطلح الرشاقة نهاية القرن الماضي في قطاع صناعة البرمجيات بداية، ومن ثمّ انتقل إلى القطاع الخاص؛ ليتم تبنيها من قبل شركات تكنولوجيا عملاقة كاستراتيجية لإدارة عملياتها، وانتقلت بعد ذلك بخفة إلى القطاعات الحكومية المختلفة من خلال المشاريع التقنية التي تنفذها الشركات الخاصة لتلك الحكومات، والتي تبنت الرشاقة كأداة لتطوير تلك البرامج محل التعاقدات، ومع مرور الزمن أصبحت الحكومات أكثر تقبلاً لمثل نوعية تلك المشاريع، مما أدى إلى التغيير في سياسات الحكومات وأنظمتها التي حاولت أن توائم ما بين المخاطر والمنافع التي قد تحصل عليها الحكومات.



بيان الرشاقة في مجال صناعة البرمجيات وتوريدها

تم الإعلان عنه في عام 2001 ويهدف إلى المساعدة في الكشف عن أفضل الطرق لتطوير البرامج من خلال توفير هيكل واضح وقابل للقياس يعزز التطوير المتكرر والمتغير، والتعاون الجماعي، وإدارة التغيير والتفاعل بين الافراد، وتضمّن هذا البيان أربع قيم أساسية واثنى عشر مبدأً رئيسياً، كما هو مبين أدناه:

1

الأفراد والتفاعل ما بينهم
أهم من العمليات والأدوات.

2

تطوير البرنامج أهم من
تكاملية المستندات.

3

تعاون
المتعاملين أهم
من مناقشة
العقود.

4

سرعة
الاستجابة
إلى التغييرات
أهم من
اتباع الخطط
الموضوعة.



المبادئ الاثني عشر للرشاقة في مجال صناعة وتوريد البرمجيات



ومنذ ذلك الحين ومنهجية الرشاقة التي بدأت في قطاع تطوير البرمجيات يتم تبنيها بشكل أكبر واوسع من قبل المبرمجين وشركات البرمجيات، حتى انتقلت بعد ذلك إلى القطاع المؤسسي على المستويين الحكومي والخاص.

الرشاقة المؤسسية

الرشاقة المؤسسية هي التطور الطبيعي للمرونة، حتى التسعينيات، كان مصطلح "المرونة" يستخدم للإشارة إلى الرشاقة، ولكن بسبب تغيّرات السوق والقدرة التنافسيّة والحاجة إلى السرعة. تمّت صياغة مصطلح "الرشاقة"، بحيث تتجاوز كون المؤسسة مرنة، فالمرونة تعني قدرة المؤسسة على إجراء تغييرات داخل النظام التنظيمي الحالي عند حدوث حدث متوقع، أما الرشاقة فتعني القدرة على تغيير النظام التنظيمي استجابةً لقوّة خارجية غير مؤكّدة الحدوث.

”المؤسسة الرشيقة والمرنة هي
المؤسسة التي تزدهر في الأوقات غير
المستقرة والمتقلبة”

ليندا هولبيش



المؤسسات الحكومية

سعت الحكومات بشكل حثيث في العقود الثلاث الأخيرة لتطوير أدواتها، وقدراتها بحيث تعمل على خدمة المواطنين بطريقة تضمن وصول الخدمات، وتحقيق تطلعاتهم بشكل مرن، لذلك تبنت عدة ممارسات وآليات لتحقيقها، فرضها عليها التطور التكنولوجي الذي اجتاح العالم قاطبة، فعكفت الحكومات في كثير من الدول، لتطور خدماتها التقليدية وتحولها إلى خدمات إلكترونية، أو ما يسمى بحكومات إلكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخاصة الإنترنت، لتحقيق حكومة أفضل تمكّن المواطنين من الوصول إليها إلكترونياً، ومع ثورة الهواتف الذكية، عكفت كثير من الحكومات على تبني وتطبيق مفهوم الحكومات الذكية، من خلال توفير تطبيقات لخدماتها تمكن المتعامل من الاستفادة من تلك الخدمات عن طريق هاتفه المحمول.

ولعلّ تكيف الحكومات، وتبنيها تلك الآليات، سواءً كانت حكومات إلكترونية، أو من خلال مفهوم الحكومات الذكية يعدّ نوعاً من المرونة، ولا يمكن أن يطلق عليه رشاقة مؤسسية، ذلك أن هناك فرق كبير ما بين الرشاقة، وما بين المرونة، فالأخيرة تحتوي الأولى، ولا يمكن للأولى أن تحتوي الثانية. ولا تقتصر الرشاقة على توقع التغيير واحتوائه، بل تستثمر التغيير لتحقيق الأهداف الموضوعية. ولا يتعلق الأمر بمجرد التعافي من الكوارث كما يبدو للوهلة الأولى، بل يتعلق بتطوير المؤسسة وتحسين أدائها سواءً حدثت أزمات أم لا. المؤسسة الرشيقة تبقى مستعدة للتعامل مع أيّ طارئ فيجد القائد نفسه جاهراً لمواجهة أي ظرف استثنائي.



نشأة الرقابة الحكومية

عندما تم تبني منهجية الرقابة بتطوير البرامج من قبل قطاع كبير من الشركات التي تعمل في مجال تطوير البرمجيات؛ تم تحقيق نقلة نوعية بالسرعة والجودة وبالتالي ارتفاع كبير في مستوى رضا المتعاملين، نظراً لأنّ البرامج محل التطوير كانت تستوعب كل المتغيرات التي يطلبها المتعاملين، وتضمن سرعة التطوير بحيث يمكن للعملاء خلال فترة قصيرة من البدء باستخدام البرامج المطلوبة، مع الاستمرار في عملية التطوير من قبل المبرمجين. وحيث أنّ الحكومات كانت وما تزال تتعاقد مع شركات لتطوير برامج متنوعة؛ لتحقق توجهاتها وأهدافها، ونظراً لأنّ تلك الشركات في معظمها تتبنى منهجية الرقابة بدأت تتسلل منهجية الرقابة إلى الحكومات أولاً بأول، مما جعل الحكومات تقبل بمنهجية تلك الشركات في سبيل الحصول على البرامج التقنية التي تحتاجها.

تعتمد الجهات الحكومية نظاماً دقيقاً بالمشتريات، وتقع تحت سياسات ومنظومات قانونية متداخلة وشديدة التعقيد، بحيث تضمن أن يتم توثيق ما سوف يتم شراؤه، ومدة التسليم، والثمن، ويتم تضمين ذلك بالعقود ما بين الجهات الحكومية والموردين، بطريقة تضمن أن تحصل على ما تريده، وبالجودة وبالسعر المناسبين، لجميع البرامج المتعاقد عليها، ونظراً لأنّ منهجية الرقابة لا تتواءم مع السياسات والأنظمة الحكومية، فمنهجية الرقابة بتطوير البرامج لا تعتمد خطط واضحة في الغالب، ولا تهتم بتحديد جميع المتطلبات منذ البداية، والتي قد تتغير باستمرار، مع ضمان تسليم برنامج قابل للعمل، ولا تهتم بالتوثيق والمستندات، وتقوم على الثقة والتعاون بين أصحاب المصالح وفريق العمل، والتفاعل وجهاً لوجه. من هنا كان من الضرورة بمكان أن يتم ردم هذه الفجوة ما بين الأنظمة الحكومية، ومنهجية الرقابة التي تبنتها الشركات.

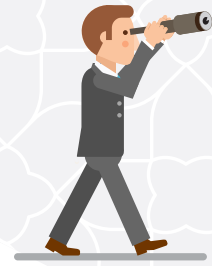
ولتوضيح تلك الفجوة نذكر مثلاً عن "مونتغمري" مدير تكنولوجيا المعلومات في النقل في لندن (TFL)، والذي اتبع منذ سنوات طويلة طريقة الشلال ("waterfall") في تطوير البرامج الخاصة بعمله، وكان يعتقد أن تلك الطريقة مناسبة له، خصوصاً بالمشاريع ذات التكلفة والزمن المحددين، وكان متشككاً جداً بإمكانية نجاح أول مشروع عرض عليه ليتم تنفيذه وفقاً لمنهجية الرقابة، وقال: ("إنّ منهجية الرقابة كانت وسيلة تحايل، وهذا المشروع لن ينجح، كيف سوف ينجح بدون جدول زمني، لا خطط ولا مخرجات محددة.. الخ")، وبعد أسبوعين، تغير تفكير مونتغمري، وقال: ("خلال أسبوعين تغير تفكيري تماماً، كان العمل ممتعاً، لا توجد هرمية، وكان النقاش من الند للند، وكان يمكن رؤية التقدم بشكل واضح بسير المشروع ولذلك نجحنا سوياً").

العناصر الرئيسية للرشاقة المؤسسية في الحكومات

1. الابتكار: القدرة على توليد واستخدام الأفكار والمنهجيات والتقنيات الجديدة والسير بالابتكارات الجذرية.



2. الرؤية الاستشرافية: القدرة على التعرف على التوجهات المستقبلية وإدراك أبعادها وآثارها.



3. التميز: التفرد في تقديم الخدمات التي تفوق التوقعات، واستدامة النتائج المتميزة من خلال قيادة تتحلّى بالنزاهة والرشاقة.



4. المرونة والتكيف: القدرة على ضبط وتلبية الاحتياجات المتغيرة، والتعامل مع حالة عدم اليقين والغموض بفاعلية.



5. التعاون: القدرة على الاستفادة من المعرفة والموارد الداخلية والخارجية لتعزيز المهمة وبناء الشراكات.



6. السرعة: القدرة على التعرف والاستجابة مع الإيقاع اللازم للظروف والأحداث الجديدة وإدارة التغيير.



أهمية الرِّشاقَة المؤسسية

هل تحتاج كل مؤسسة، وكل حكومة أن تتبنى الرِّشاقَة المؤسسية؟ وما أهمية ذلك على أعمالها؟

عالم الفوكا الغامض، المتسارع، وأمواج التغيير التي جلبتها الثورة الصناعية الرابعة، سوف تخرج كل المؤسسات غير المتجددة من السوق المحلي والعالمي. فكما ذكرنا سابقًا التغيير سريع وغير متوقع، ولا يمكن الاحتماء منه بالوسائل الإدارية القديمة. ومن الأمثلة التي نطرحها في هذا السياق شركة Kodak التي انتظرت لفترة طويلة قبل الاستجابة لتطورات السوق، وظلت تكافح من أجل البقاء بشكل متناقص مما أدى إلى خروجها من السوق، في حين أن شركات أخرى مثل Amazon، التي واجهت ذات الرياح العاتية التي واجهت شركة Kodak، ولكنها تمكنت من إعادة اختراع نفسها من خلال التعرف على اتجاهات السوق المتغيرة، والاستجابة لها والتحول من بائع الكتب على شبكة الإنترنت إلى منصة بيع بالتجزئة عبر الإنترنت إلى قوة وسائط رقمية، ثم أصبحت رائدة في مجال الحوسبة السحابية، وقد حدث هذا التغيير المستمر دون حدوث أزمة في الأداء، مما يدل على القدرة على توقع التغييرات والتكيف والقدرة على التعامل معها برشاقة. والأمثلة كثيرة على الشركات التي اندثرت لعدم قدرتها على التكيف، والشركات التي تبنت الرِّشاقَة، مثل جوجل و أبل و أي بي أم وغيرها الكثير، وكذلك حكومات بدأت تشق طريقها بتبني الرِّشاقَة المؤسسية مثل استونيا وكندا والإمارات وغيرها الكثير؛ لأن جميعها تعلم أن عالم الفوكا لا يرحم أي متباطئ يحيا في الماضي.

سمات المؤسسات الرِّشاقَة

لتحقيق الاستدامة والنجاح في البيئة الجديدة، تحتاج المنظمات إلى التغيير من التقليدية إلى الرِّشاقَة، وتحقيق التوازن ما بين السمات الديناميكية والمستقرة على حد سواء في نفس الوقت.

فيما يلي سمات المنظمات الرِّشاقَة:

- لديها سمات هيكلية مستقرة وقابلة للتطور بحيث تدعم القدرات الديناميكية.
- تستطيع التكيف بسرعة مع التحديات والفرص الجديدة.
- قادرة على تجميع الموارد بسرعة.
- ذكية.
- تتحلّى بالقدرة على التصرف.
- تمنح موظفيها الصلاحيات وتمكنهم جيدًا ليستطيعوا التصرف في المواقف المختلفة.
- وضوح الدور وارتفاع مستوى فاعلية التشغيل.
- آليات قوية للابتكار والتعلم.
- تتحلّى بدوافع قوية.
- تتمتع بصحية مؤسسية عالية.
- تظهر علاقة قوية بين الصحة المؤسسية وخلق القيمة.

منافع الرقابة المؤسسية

- ميزة تنافسية قوية
- زيادة التركيز على المتعاملين.
- سرعة التسويق.
- ارتفاع نمو الإيرادات.
- انخفاض التكاليف.
- موظفون أكثر اندماجًا وسعادة.
- مواءمة أفضل ما بين إدارة المنتج والبحث والتطوير.
- اتصال أكثر فعالية وإنتاجية بين التطوير والعمليات التجارية لتوفير قيمة ملموسة وطويلة الأجل.
- مكاسب قابلة للقياس في الكفاءة والوقت والجودة.
- تحسين القدرة على تنفيذ إصلاحات البرامج والتعديلات بسرعة وسهولة.
- كشف الأخطاء والتعامل معها بسرعة.
- أعمال متسارعة.
- تغذية راجعة باستمرار.
- انخفاض وقت التسليم.
- مرونة أكثر لتلبية متطلبات العمل الفعلية.
- وضوح البيانات على جميع المستويات، ولجميع أصحاب المصلحة وأعضاء الفرق.
- القدرة على العمل عبر العديد من الفرق والمواقع، مع الحفاظ على الكفاءة.
- القدرة على الاستجابة لمتطلبات ومتطلبات العمل المتغيرة.
- القدرة على التكيف مع التغيير.
- سرعة في الابتكار مع مخاطر أقل.
- خلق قيمة في الفشل من خلال تحويلها إلى عكس المعرفة - المخاطر.
- القدرة على تنفيذ أنظمة المؤسسة في أيام أو أسابيع، وليس أشهر أو سنوات.
- دمج التقنيات والطرق الجديدة بسرعة وسهولة.



خمس عقبات تواجه عملية التحول إلى مؤسسة رشيقة تتمثل بحسب أهميتها بالآتي:

ولكن كيف للمؤسسات أن تتجاوز هذه العقبات، وكيف لها أن تتحول إلى مؤسسات رشيقة؟ وهل يجب أن يكون التغيير سريعًا؟ وغيرها من الأسئلة الأخرى التي قد تواجه قيادات تلك المؤسسات إذا ما قرروا أن يتحولوا إلى مؤسسات رشيقة، ونظر لحداثة عهد الرشاقة المؤسسية، والتي ما زالت تخضع لعوامل التطوير والتمحيص والتحسين، فلا يوجد هناك نهج واحد يمكن للجميع الاتفاق على صحته، ومن ثم تجد تلك المؤسسات النهج الأحسن الواضح المعالم الذي يمكن الإركان إليه، ولكن من خلال مراجعة الدراسات التي تمت في هذا المجال، يمكن أن نلخص عملية تحول المؤسسات من الوضع التقليدي إلى استراتيجيية الرشاقة من خلال المرور بالمراحل التالية:

- 1 حول نفسك إلى رشيق.
- 2 حول فريقك إلى رشيق.
- 3 حول مؤسستك رشيقة.
- 4 تحويل العمليات، والاستراتيجيية، والهيك، والتكنولوجيا والسياسات إلى أخرى رشيقة



1 تحويل الثقافة المؤسسية، وطريقة العمل التقليدية.

2 قلة القيادات المؤهلة والموهوبة.

3 بناء رؤية واضحة ووضع خطة قابلة للتطبيق.

4 قلة الموارد البشرية والمالية.

5 تبني التكنولوجيا الأنسب.

مقارنة بين الإدارة التقليدية والرشيقة

عقلية الإدارة الرشيقة

1. أفقية في الاتجاه وفي التركيز الخارجي، ويتم وضع الاستراتيجية بإشراك موظفيها.
2. إجراءاتها استباقية
3. القادة يصنعون قادة
4. الموظفون أصول
5. يتم تمكين الموظفين ومنحهم الحرية للعمل والانتاج بدلاً من التحكم.
6. مصفوفة الاتصال أفقية وعمودية أحياناً
7. قدرة على إدارة التغيير بنجاح
8. الرشاقة والمرونة بعد استراتيجي يتم التخطيط له وتطبيقه وقباص مدة فاعليته
9. التعويض يرتبط بالأداء
10. يتم تحرير المواهب والقدرات الكاملة للموظفين ويتم احترامهم كموهبة بشرية، وتقديرهم ورعايتهم.
11. يقوم الموظفون بتقييم ادائهم وفقاً لما قاموا بتحقيقه من أهداف.
12. يتميز الموظفون بالقدرة على الابتكار والتفكير من خلال صناديق جديدة
13. تتميز الشركات بقدرتها على توفير بيئة داعمة للإبداع والابتكار وتعمل على مكافأة المبدعين وترفع هامش الخطأ الوظيفي لتشجيع على الإبداع

عقلية الإدارة التقليدية

1. عمودية في اتجاهها وصلحياتها. حيث يتم وضع الاستراتيجية في القمة، وتتدفق السلطة تتدفق إلى أسفل.
2. إجراءاتها تفاعلية
3. القادة الكبار يعينون قادة صغار.
4. الموظفون موارد
5. يتنافس الأفراد للترقية وفقاً لأسس محددة يتم من خلال التحكم بالموظفين
6. مصفوفة الاتصال عمودية
7. الفشل في إدارة التغيير يفقدها الكثير من عملها
8. الرشاقة المؤسسية قيمة تذكر دونما تطبيق فعلي
9. التعويض يرتبط مع رتبة.
10. وضع القواعد العليا قيوداً تقديرية بإحكام.
- وتحديد مهام محددة للموظفين ورسم سقوف لا يمكن تجاوزها
11. يقوم المدراء بتقييم أداء الموظفين
12. يتميز الموظفون باتباع القواعد: يتم قياس مهنهم من خلال تسلق خطوات سلم بالموارد البشرية.
13. هذه الشركات لديها صعوبة في الابتكار ويتم رفض العديد من الأفكار الجديدة الخلاقية.

عملية التحول إلى الرشاقة لن تنجح من دون أن يكون هناك آليات وضوابط يتم الإيمان بها وممارستها، ويكون الهدف موجه نحو خدمة الهدف للأساس للمؤسسة، والمشاركة والتشارك مع المتعاملين والموظفين وأصحاب المصالح بالمؤسسة، بطريقة توصل الجميع إلى الربح التشاركي، الأمر الذي يمنحهم المرونة والسرعة للتعامل مع أي تغير، فالمؤسسة الرشيقة تحب الفشل الآمن، وتتعلم من أخطائها، ولا تسير تجاه وجهة معينة بقدر اتباعها لمنهاج معين لتستمر، بالإضافة إلى بناء الثقة من خلال الشفافية وتعزيز ثقافة الابتكار، واللذان يعتبران المحركان الرئيسان لتسريع الانتقال بالمؤسسة إلى مؤسسة رشيقة تقوم بتسليم منتجات وخدمات أفضل، بأيدي موظفين سعداء لتستحوذ على الأسواق قبل الآخرين مع وجود عملاء سعداء بمنتجات تلك المؤسسة، بناء على التسليم الجزئي المتسلسل، باستخدام التجربة وإعادة التعلم.

لا تقتصر الرشاقة على توقع التغيير واحتوائه، بل تمتد لاستثمار هذا التغيير في تحقيق الأهداف الموضوعية. ولا يتعلق الأمر بمجرد التعافي من الكوارث كما يبدو للوهلة الأولى، بل يتعلق بتطوير المؤسسة وتحسين أدائها سواء حدثت أزمات أم لا، المؤسسة الرشيقة تبقى مستعدة للتعامل مع أي طارئ فيجد القائد نفسه جاهزًا لمواجهة أي ظرف استثنائي.

الحكومات عليها إعادة اختراع نفسها لتواجه المستقبل، وإن كان من الصعوبة عليها التحول إلى مؤسسات رشيقة بالمعنى المطبق بالقطاع الخاص، إلا أنها يمكن أن تكون أكثر مرونة، وأكثر شفافية، لتكون مستعدة للمستقبل، لتكون مؤسسات القطاع العام الكبيرة قادرة على مواجهة هذا التحدي، ويمكنهم التعلم من نظرائهم في القطاع الخاص، وكذلك من بعضهم البعض، مع تكييف شروط التغيير والإصلاح مع السياق المؤسسي والأولويات السياسية والأطر المؤسسية للقطاعات العامة، وهذا بدوره يفتح أيضًا إمكانية مواصلة حوار السياسات المثمر بين ممارسي الحوكمة والإدارة عبر القطاعين العام والخاص في المستقبل.





صالح سليم الحموري

EFQM ، CPT, Certified Master Trainer, CLC, CKT, CSMP

خبير التطوير والتدريب - التعليم التنفيذي

لدى الحموري شغف في تميز وريادة المؤسسات الحكومية لذلك يركز على استشراف المستقبل والابتكار في الخدمات الحكومية والمسؤولية المجتمعية والاستدامة، وهو دائم الاطلاع على جميع التوجهات والابتكارات العالمية المستقبلية وأفضل الممارسات العالمية، كما يملك القدرة على الربط بين هذه التوجهات. ويقدم خدمات الاستشارات والتقييم المؤسسي والدورات وبناء جوائز في عدة مجالات وله كثير من التجارب في العمل مع مجموعة كبيرة من المؤسسات



محمد موسى الملكاوي

EFQM ، TOT

مستشار ومدرب ومقيم ومتخصص بالحوكمة والنظام القانوني للذكاء الاصطناعي والرقميات لدى الملكاوي شغف في الذكاء الاصطناعي، والبحث في حوكمة العالم الرقمي المتسارع، وفي سبيل ذلك يركز على استشراف المستقبل والابتكار، ليتمكن في الحاضر من تقديم أبحاث ودراسات قانونية وإدارية من أجل حوكمة ونظام قانوني أكثر رشاقة، تعزز من استخدام الذكاء الاصطناعي، وتعزز من استخدام جميع الأدوات الجديدة التي تبتكر كل يوم في هذا العالم الرقمي، شريطة أن تكون هذه الحوكمة مرنة، بالقدر الذي يجعلها تحتوي أية استكشافات جديدة مستقبلا في هذا القطاع المؤسسي.

المراجع

1. White Paper, World Economic Forum, "Leading through the Fourth Industrial Revolution Putting People at the Centre", January 2019.
3. Agile in government, By Deborah Sills and Warren Miller, A playbook from the Deloitte Center for Government Insights.
4. Briefing Paper, World Economic Forum, " Agile Governance for Creative Economy 4.0", October 2019.
5. BACKGROUND PAPER: IMPLEMENTING E-GOVERNMENT IN OECD COUNTRIES: EXPERIENCES AND CHALLENGES, OECD.
6. Agile in government, By Deborah Sills and Warren Miller, A playbook from the Deloitte Center for Government Insights.
7. <https://zenkit.com/en/blog/agile-methodology-an-overview/>.
8. Agile in Government When Agile meets government Closing the culture gap By: William D. Eggers and John O'Leary.
9. Agile in Government, When Agile meets government, Closing the culture gap, By: William D. Eggers and John O'Leary.

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



كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية - التعليم التنفيذي
دولة الإمارات العربية المتحدة - دبي
شارع المستقبل، برج المؤتمرات، الطابق 7

+971-4-3293290

@execed@mbrsg.ae.ae

www.mbrsg.ae

/mbrsg

/mbrsgae

/company/mbrsg

mbrsgae

+mbrsgae