

جهود بناء القيادات الوطنية ... رحلة من الإنجاز وفرصة للتطوير



جانب من الجلسة الثانية برئاسة معالي حميد القطامي، وزير التربية والتعليم

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

تقترن أية مسيرة تنمية وتطوير وطنية بخطة تغيير وتحول مؤسسي. ولا تمثل مسيرة التنمية في دولة الإمارات العربية المتحدة استثناءً عن هذه القاعدة، بل مثلاً نموذجياً عليها. واضطلعت القيادة بدور كبير في إرساء مسيرة التنمية المتسارعة المستدامة والشاملة في دولة الإمارات، وحققت مؤسسات الدولة على مدار العقد المنصرم تحولاً فريداً أسهم في تعزيز وإثراء مسيرة التطوير والنمو في الدولة.

وتعددت برامج تأهيل القادة في الدولة سواء على مستوى الحكومة الاتحادية أو الحكومات المحلية أو مختلف الجهات في الدولة، وحتى على مستوى مؤسسات النفع العام، إدراكاً من الدولة لأهمية دور القيادة في إدارة وتنفيذ خطة التغيير، وأهمية تأهيل قادة مسلحين بالمعرفة والقدرة والمهارة. وتمكنت هذه البرامج، على مدار الأعوام الماضية، من تزويد الهيئات الحكومية بالكفاءات والقدرات

<< في هذا التقرير

1	ملخص تنفيذي
2	مقدمة
3	محاور نقاش الجلسة
3	1. أهداف برامج إعداد القادة
4	2. تصميم برامج إعداد القادة
7	3. تنفيذ برامج إعداد القادة
9	4. تقييم برامج إعداد القادة
11	التوصيات
12	المشاركون في الجلسة الثانية

المتميّزة التي أثّرت الأداء، وعززت القدرات التنفيذية المؤسسية الحكومية.

وتأتي الجلسة الثانية لمجلس المعارف والسياسات، التي تجمع ممثلي أهم برامج تأهيل القادة على مستوى الدولة، في هذا السياق، وتهدف لمناقشة فعالية هذه البرامج وفرص تطويرها على نحو يزيد من تأثيرها المباشر والمستدام. وبينما جرى تحديد العديد من فرص تطوير أداء البرامج بمختلف مراحلها، خرجت الجلسة بنتائج كان أهمها؛ الإجماع على ضرورة تعميق الروابط بين البرامج، وإيجاد منصة تدعم التواصل الفعال فيما بينها. ولا تقتصر قيمة إيجاد منصة من هذا القبيل على زيادة فرص المشاركة في المعرفة والخبرة، والتنسيق على صعيد المناهج والمحتوى، بل تتعداها إلى تعزيز فعالية القيادة (كنتاج متكامل للبرامج)، وتعزيز مصداقية البرامج وتأثيرها على المعنيين بمختلف فئاتهم من المشاركين والمؤسسات والمجتمع.

مقدمة:

أسهمت برامج إعداد القيادات، التي نظمتها الدولة برعاية مختلف الجهات على كافة المستويات، إسهاماً كبيراً في تزويد مؤسسات الدولة وقطاعاتها بالكفاءات القيادية التنفيذية. وانعكس هذا على كفاءة المؤسسات وفعاليتها وتنافسيتها بصورة مؤثرة. كما ظهرت بصمات القيادة جلية في التطوير الذي تحقق على صعيد كفاءة وقيمة الخدمات التي توفرها الحكومة (بمختلف قطاعاتها ومؤسساتها) للمعنيين من مواطنين ووافدين، وأفراد ومؤسسات، وعاملين ومستثمرين.

وبناءً على توصية الجلسة الأولى لمجلس المعارف والسياسات، الذي ترعاه وتنظمه كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، عُقدت الجلسة الثانية لمناقشة أداء وطرق عمل البرامج وتعريف فرص التطوير لزيادة فعاليتها وتأثيرها. وُحدت المحاور الأربعة المترابطة التالية حرصاً على مناقشة برامج إعداد القادة بعمق وشمولية:

1. أهداف برامج إعداد القادة.
2. تصميم برامج إعداد القادة.

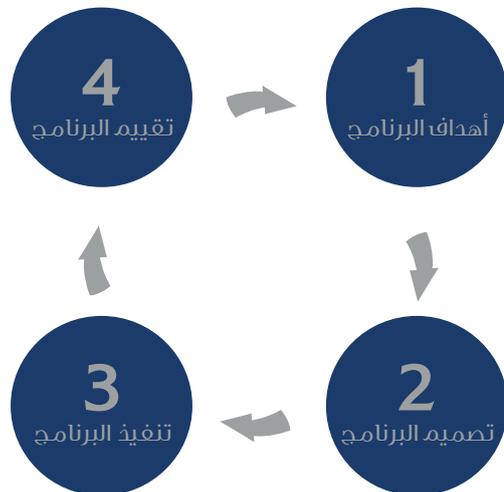
3. تنفيذ برامج إعداد القادة.

4. تقييم برامج إعداد القادة.

وتشكل المحاور الأربعة هذه دورة حياة البرنامج ابتداءً بمرحلة إيجاد الفكرة، وصولاً إلى مرحلة قياس فعالية المخرجات والنتائج. ويتطرق المحور الأول إلى تعريف الفئات التي تستهدفها البرامج، وتعريف القيمة المستهدفة التي يسعى البرنامج لتقديمها لكل فئة من هذه الفئات.

ويتناول المحور الثاني أدوات تصميم البرامج من حيث المحتوى المعرفي والمصادر المعرفية وآليات نقل المعرفة لفئات المشاركين. كما يتطرق هذا المحور إلى تعريف منهجيات العمل المطلوبة للموازنة بين الجوانب النظرية (التعرف على المبدأ الفكري والنظرية الأكاديمية) والجوانب العملية التطبيقية (التعرف إلى طرق العمل والتطبيقات العملية)، بالإضافة إلى بناء القدرات والمهارات التي تؤهل القادة للاضطلاع بدورهم القيادي بفعالية وكفاءة.

ويتناول المحور الثالث طرق العمل المطبقة لتنفيذ البرامج، التي صُممت على نحو هادف وفعال، كما ينظر في المنهجيات وطرق العمل التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار لضمان تنفيذ هذه البرامج على نحو يضمن تحقيق الأهداف.



وترتبط أي قيمة مضافة قد تحققها البرامج بمدى نجاحها في تأهيل المشاركين وإثراء خبراتهم وقدراتهم بما يؤهلهم للاضطلاع بأدوار قيادية فعالة ومؤثرة. وبناءً على هذا، يمكن تفصيل الأهداف المرتبطة بالأفراد المشاركين ضمن المحاور التالية:

- القدرات المعرفية: يهدف البرنامج في هذا المحور إلى تحديد البرامج المعرفية المهمة بالنسبة للمشاركين وتوفيرها لهم بالشكل والعمق والمنهجيات المناسبة. ومن المهم في هذا المحور تحقيق التوازن على صعيد طبيعة البرامج بين البرامج المعرفية النظرية (الأكاديمية) من جهة، والبرامج المعرفية التطبيقية والعملية من جهة أخرى. ومن المهم أيضاً تأمين التوازن على صعيد الموضوعات بين البرامج التي تعزز قدرات التحليل والبرامج التي تعزز قدرات التخطيط والإدارة، بالإضافة إلى البرامج التي تعزز قدرات القيادة والتغيير.
- القدرات المهنية والخبرة: يجري في هذا المحور رفع القدرات التنفيذية للمشاركين باستخدام منهجيات عمل تعزز الممارسة المباشرة للمعرفة المكتسبة، من خلال الاطلاع على أفضل طرق العمل، أو تحليل الحالات الدراسية، بالإضافة إلى المهام والمشروعات التي يتضمنها البرنامج.
- شبكة العلاقات الشخصية: تُعدّ شبكة العلاقات الشخصية، التي يجري بناؤها بين المشاركين، أحد المحاور المهمة للبرامج. ويسهم إيجاد فهم ولغة مشتركين، بالإضافة إلى التعارف بين المشاركين (من مختلف الدوائر والمؤسسات)، في بناء قنوات التواصل الشخصي والمؤسسي، الذي يزيد بدوره من فرص التنسيق في العمل وتبادل الخبرات.

أهداف البرامج الموجهة لمؤسسات المشاركين:

ينعكس بناء القدرات القيادية للأفراد المشاركين في برامج إعداد القادة مباشرة على الجهات التي يعملون فيها (الوزارات والمؤسسات والدوائر).

ويركز هذا المحور على متابعة التنفيذ سواء من خلال مقدمي الخدمات التأهيلية أو المشاركين أو الجهات والمؤسسات التي ترشح المشاركين.

وفي النهاية، يتناول المحور الرابع آليات تقييم مخرجات البرامج وآثارها. ويناقش آليات تقييم مخرجاتها المباشرة المرتبطة بفئات المعنيين الذين جرى تعريفهم في البداية، بالإضافة إلى تقييم التأثير على مجتمع الأعمال والمؤسسات. ويتناول هذا المحور جانبين أساسيين ألا وهما: الكفاءة والفعالية. وعلى صعيد الكفاءة، ينظر هذا المحور في مخرجات البرامج المباشرة المرتبطة بكل فئة من فئات المعنيين، أما على صعيد فعالية التنفيذ، فينظر في التأثير المستدام وطويل الأمد لتلك النتائج على فئات المعنيين.

محاور نقاش الجلسة:

تحتوي الفقرات التالية على عرض موجز وشامل لمحاور النقاش الذي دار في الجلسة الثانية لمجلس السياسات والمعارف بحسب المحاور الأربعة المذكورة آنفاً.

1. أهداف برامج إعداد القادة:

تستهدف برامج إعداد القادة تقديم بناء القدرات وتعزيز المهارات القيادية والإدارية للمشاركين. ورغم أن المشاركين يمثلون الطرف المعني مباشرة بخدمات البرامج، إلا أن فئات معنية أخرى تتأثر مباشرة وعلى الأمد البعيد بنتائج ومخرجات برامج إعداد القادة. ونوقشت في الجلسة الثانية لمجلس المعارف والسياسات أهداف برامج إعداد القادة الموجهة للفئات الأساسية الثلاثة التالية:

1. الأفراد المشاركون في البرنامج (القادة المتدربون).
2. الجهات التي تبتعث أو ترشح المشاركين.
3. القطاع الحكومي أو المجتمع المؤسسي الذي يخدمه البرنامج.

أهداف البرامج الموجهة للأفراد المشاركين:

يُعدّ الأفراد المشاركون في البرنامج الهدف الأساسي والمخرج المباشر لبرامج إعداد القادة.

الأهداف المفصلة في المحاور التالية:

- توحيد المفاهيم والأفكار: تُعدّ برامج إعداد القادة منصة فعالة لتشجيع الحوار والنقاش حول المفاهيم والأفكار والتحديات التي تواجه المؤسسات منفردة أو مجتمعة، من خلال تقديم البرنامج لمشاركين من مختلف الجهات بصورة منهجية ومستمرة. ولا يقتصر دور البرامج، بالتالي، على بناء المفاهيم والخبرات الفردية فحسب، بل يتجاوزها لتوحيد هذه المفاهيم، وبناء الوعي العام على مستوى القطاع الحكومي والمجتمع المؤسسي أيضاً.
- رأس المال القيادي الحكومي: يتضح مما تقدم أن نجاح العمل الحكومي يعتمد على فعالية العمل المشترك، وبالتالي، فإن إيجاد رأس مال قيادي على مستوى القطاع يتيح للحكومة تحديد المهارات القيادية المتوافرة في القطاع الحكومي وحصرها والاستفادة منها بما يتجاوز المواقع والمؤسسات الحالية، ويعزز فعالية القيادة والفعالية المؤسسية والقطاعية. ومن خلال ذلك تضطلع البرامج بدور مهم في إثراء المسار الوظيفي للمشاركين.
- العمل المشترك: يساهم الجمع بين مشاركين، ينتمون لجهات مختلفة، في مساقات برامج التدريب وتطوير مفاهيم معرفية مشتركة في إعداد خطة تغيير قطاعي مترابطة بوجود القاعدة المناسبة لتعزيز العمل المؤسسي المشترك. ومن خلال هذا، يكون البرنامج قد أوجد لغة مشتركة بتوحيد المفاهيم من ناحية، وأوجد المقصد المشترك بإيجاد خطة تغيير مؤسسي من ناحية أخرى، بالإضافة إلى تكوين فريق العمل من خلال التواصل المباشر بين المشاركين من مختلف الجهات.

بصورة عامة، تركز برامج إعداد القادة في تعريف أهدافها على الأهداف الموجهة للأفراد المشاركين بصورة أساسية، ولا يجري التطرق إلى الأهداف المرتبطة بالجهات المشاركة أو القطاع الحكومي مباشرة. ويستلزم إيجاد أهداف على مستوى المؤسسات والقطاع الحكومي بشكل فعال إلى

وبالتالي، يمكن أن تمتد أهداف برامج تأهيل القادة لتصل إلى الدوائر والمؤسسات التي ينتمي إليها المشاركون في البرنامج. كما يمكن تفصيل الأهداف المرتبطة بالجهات في المحاور التالية:

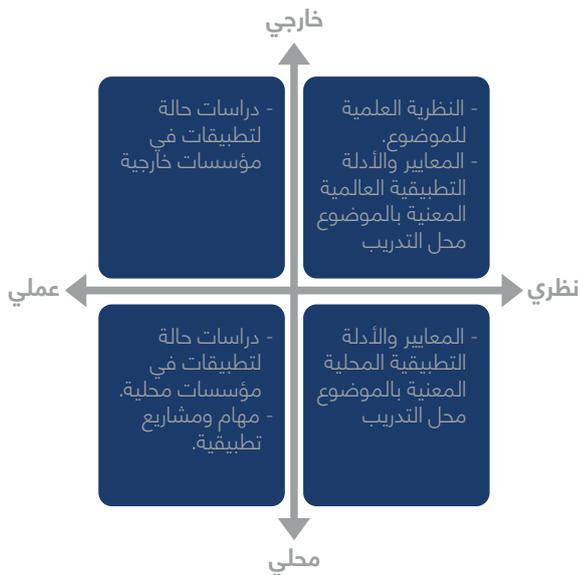
- المحتوى المعرفي المؤسسي: تساهم برامج إعداد القادة إسهاماً مباشراً في بناء معارف وقدرات موظفي المستويات القيادية المختلفة، وتأهيلهم لتطبيق هذه المعارف في مؤسساتهم على نحو عملي وفعال. ولهذا السبب، فمن الممكن اعتبار برامج إعداد القيادة آلية لنقل المعرفة وتطوير طريقة العمل وتعزيز النظم المؤسسية على نحو منهجي ومستدام.
- خطة التغيير المؤسسي: يُعدّ تمكين التغيير الفعال المستدام بما يتوافق مع الاحتياجات المؤسسية والعملية أحد مهام القيادة. ولهذا، يمكن أن يركز أحد محاور أهداف برامج إعداد القادة على إيجاد خطة تغيير على المستوى المؤسسي وتدعيمها من خلال المحتوى المعرفي والتطبيقات العملية في مساقات وآليات البرنامج.
- التواصل المؤسسي: يتيح اجتماع مشاركين من مؤسسات مختلفة في برامج إعداد القادة الفرصة لبناء جسور التواصل بين المؤسسات. كما يفضي التدريب المشترك إلى إيجاد مرجعية معرفية تتيح للمشاركين التواصل عبر المؤسسات وتجاوز الموانع البيروقراطية والتخصيفية.

أهداف البرنامج الموجهة للقطاع الحكومي أو المجتمع المؤسسي الذي يخدمه البرنامج

تعتبر فعالية القطاع الحكومي ناتجاً لفعالية مؤسسات هذا القطاع، بالإضافة إلى قدرة مؤسساته على العمل المشترك بروح الفريق. ويمكن بالتالي لبرامج إعداد القادة الاضطلاع بدور هام في تعزيز فعالية العمل الحكومي المشترك. كما يمكن تتبع فعالية برامج إعداد القادة من خلال

أفراد مشاركين وجهات ومؤسسات، بالإضافة إلى القطاع الحكومي ومجتمع الأعمال. ومن المهم في مرحلة التصميم المرتبطة بالتدريب أخذ العناصر التالية بعين الاعتبار:

1. طبيعة المعرفة المستهدفة: من المهم تحقيق التوازن على صعيد طبيعة المعرفة بشكليها النظري والتطبيقي. فمن ناحية، تؤسس المعارف النظرية لقاعدة معرفية تمكّن المستفيدين من تعريف الفرضيات واختبار الأفكار والاطلاع على التطويرات العلمية. ومن ناحية أخرى، تثرى المعرفة العملية (التطبيقية)، التي تتناول دراسات الحالة بالبحث والنقد وتحديد الإيجابيات والسلبيات



تنسيق رفيع المستوى بين إدارة البرنامج وجهات حكومية ذات اختصاصات مختلفة لتجنب أي احتمال للتضارب ولتعزيز الفعالية المؤسسية.

2. تصميم برامج إعداد القادة:

يُعد تصميم البرامج بتعزيز فعاليتها على صعيد توطيد نقل المعرفة وبناء القدرة والمهارة وتمكين تطبيق المعارف والمفاهيم، بالإضافة إلى استدامة الحوار المؤسسي وتمكين العمل المشترك. وعلى غرار ما تقدم في تقرير الجلسة الأولى لمجلس المعارف والسياسات، فقد اشتهرت قاعدة تطوير القدرات المتوازنة ضمن معادلة (10،20،70) في برامج التأهيل للموظفين والتنفيذيين. ويكون 10% من البرنامج موجهاً للبرامج التدريبية من محاضرات وندوات، و20% للمهام المشتركة من حوار ومشروعات مشتركة، و70% للتأهيل من خلال العمل اليومي والتطبيق المباشر. ويمكن فيما يلي تلخيص محتوى كل عنصر من هذه العناصر.

التأهيل من خلال التدريب:

يُعد التأهيل من خلال التدريب بتعريف ونقل المعارف والمهارات على نحو عملي (تطبيقي) وفعال يثري قدرات وإمكانيات المستفيدين من البرنامج. ومن المهم في هذا المضمار تحديد الاحتياجات المعرفية والمهارية بصورة شاملة استناداً إلى مرجعية معتمدة، بحيث تلبى احتياجات مختلف فئات المعنيين، الذين جرى تعريفهم من

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

منهجيات التأهيل

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

نطاق التحدي

التأهيل لإدراك التحديات والتعامل معها ومع المسؤوليات الحالية المباشرة	التأهيل لإدراك التحديات والتعامل معها ومع المسؤوليات المشتركة.	التأهيل لإدراك التحديات والتعامل معها ومع المسؤوليات المستقبلية.
---	--	--

اكتساب المعرفة وتفعيلها على مستوى الأفراد والمؤسسات.

ويؤمن إيجاد منصات للحوار العملي البناء، الذي يدعم تبادل المعارف والخبرات والآراء والأفكار، عشرين بالمائة من قيمة التأهيل. ويسهم هذا التفاعل في تعميق الأفكار المطروحة في البرامج التأهيلية وتطويرها إلى فهم وإدراك مشتركين بين الموظفين والتنفيذيين، مما يساعد على إيجاد لغة عمل مشتركة ويسمح بالمواءمة بين منهجيات العمل والخطط التنفيذية.

ويمكن تناول التفاعل الشخصي في برامج تأهيل القادة من خلال بعدين أساسيين ألا وهما توقيت التفاعل وطبيعته:

1. توقيت التفاعل: يمكن تقسيم التفاعل من حيث التوقيت إلى تفاعل أثناء ورش العمل التدريبية وتفاعل خارج أوقاتها. ففي حين يعزز التفاعل أثناء التدريب التعارف ويعمق المفاهيم، يعزز التفاعل عقب التدريب فعالية قنوات التواصل ويزيد من فرص التعاون المستدام بين المشاركين ومؤسساتهم.
2. طبيعة التفاعل: يمكن تقسيم التفاعل من حيث الطبيعة إلى تفاعل حواري نقاشي، يتعامل مع الأفكار والموضوعات المطروحة بالتحليل والنقد، ويفضي إلى تعزيز المفاهيم وتعميق الوعي، وإلى تفاعل من خلال المهام والمشروعات المشتركة، يعزز تطبيق الأفكار والمفاهيم وتحويلها إلى مهارة عملية وقدرة تنفيذية. وتغدو هذه المهارة مع المشاركة في المهام مهارة عمل تشاركية.

وفرص التطوير، الخبرة وتصل القدرات التنفيذية للمستفيدين. وهنا تكمن أهمية الموازنة الفعالة بين المعرفة النظرية والمعرفة التطبيقية لتأهيل قادة قادرين على التجديد والتنفيذ بفعالية.

2. مصدر المعرفة المستهدفة: ومن المهم أيضاً الموازنة بين مصادر المعارف الخارجية والمحلية. فمن ناحية، توفر مصادر المعرفة الخارجية الاطلاع وتوسع المدارك لخيارات وفرص متجددة، إلا أنها قد تعطي انطباًغاً بصعوبة تطبيق هذه المعرفة في الواقع المحلي لأسباب ثقافية ولمحدودية الموارد. وهنا تكمن أهمية محتوى المعرفة المحلي لتأكيد إمكانية التطبيق وفعاليتها في البيئة المحلية، بالإضافة إلى تعزيز الثقة بقدرات المؤسسات على التطوير والتميز. وبالتالي، تتيح الموازنة بين الموارد المعرفية الخارجية والمحلية بناء القدرة والخبرة والاطلاع والثقة باتزان.

ولا تصبح برامج التدريب بمثابة منصة فاعلة في نقل المعرفة المؤثرة والثرية، إلا من خلال التعريف الدقيق لموضوعات التدريب المهمة لمختلف فئات المعنيين، والموازنة بين طبيعتي المعرفة النظرية والعملية التطبيقية، بالإضافة إلى الموازنة بين مصادر المعرفة الخارجية والمحلية.

التأهيل من خلال التفاعل الشخصي:

يُعنى التدريب بنقل المعرفة، بينما يُعنى التفاعل الشخصي بتعزيز فعالية المعرفة وتأثيرها على الإدراك الفردي والجماعي. ويُعدّ التفاعل الشخصي والحوار المرتبط بالمعرفة، ضمن نظرية إدارة المعرفة، مرحلة أساسية من مراحل دورة

المهام والمشروعات	الحوار والنقاش	
<ul style="list-style-type: none"> التعامل مع دراسات الحالة. استكمال مهام وواجبات عمل. 	<ul style="list-style-type: none"> مناقشة النظرية. مناقشة ارتباط النظرية بالواقع المحلي 	أثناء البرنامج التأهيلي
<ul style="list-style-type: none"> العمل على مشروعات مشتركة 	<ul style="list-style-type: none"> منتدى حوار للموضوعات واهتمامات مشتركة. 	عقب البرنامج التأهيلي

للمشاركين على نحو راشد وفعال.
3. الوعي الاستراتيجي: إذا رغبت الجهة المعنية في تمكين قيادة مؤثرة، فعليها العمل على إيجاد محتوى استراتيجي محدد ضمن أولويات محددة ومبررة على الصعيد العملي. ويتيح إيجاد الوعي الاستراتيجي المشترك لفريق القيادة تحقيق التكامل والتآزر في خدمة خطة تغيير مؤسسية مشتركة ومستدامة.

وتلبي برامج التأهيل متطلبات بناء القدرات المؤهلة التي تمكّن من الاضطلاع بدور قيادي مؤثر ومستدام باستكمال هذه العناصر في تصميم منظومة تأهيل القيادة، بالإضافة إلى تمكين المؤسسات من الاستفادة من هذه القدرات القيادية بصورة فعالة ومتنامية. وسينعكس هذا بصورة مؤثرة طويلة الأمد على المعنيين والمستفيدين من المؤسسات.

3. تنفيذ برامج إعداد القادة:

ترتبط فعالية تصميم البرامج التأهيلية وقدرتها على تحقيق أهدافها ارتباطاً وثيقاً بحسن تنفيذ هذه البرامج. ومن المهم أيضاً تمكين تنفيذها بصورة منهجية منظمة. وينبغي في هذا المضمار التعامل مع ثلاثة معايير أساسية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

تأهيل مزودي برامج القيادة:

تنعكس قدرات مزودي برامج القيادة وقدراتهم على تقديم هذه البرامج باحتراف وتكامل مباشرة على فعالية هذه البرامج. ومن المهم مراعاة ما يلي عند تأهيل مزودي البرامج:

1. المحتوى المعرفي: من المهم في هذا المضمار التأكد من أن المحتوى المعرفي المُقدم يشمل كافة محاور المعرفة المستهدفة في البرنامج. ومن المهم أيضاً التأكد من قدرة مزود البرامج على تقديم مزج بين الموارد المعرفية العالمية والموارد المعرفية والخبرات المحلية.
2. اللغة المستخدمة: من المهم أيضاً استخدام اللغة التي تناسب المشاركين. ولهذا السبب، تعزز قدرة مزودي البرامج على تقديم البرامج

لذلك، فمن المهم في مرحلة تصميم البرنامج مراعاة آليات ومنهجيات التفاعل الفردي والجماعي من مختلف الزوايا، والتأكد من إثراء البرنامج بها لتحقيق الغاية المنشودة من تعميق الفهم الفردي وتعزيز الوعي الجماعي وشحذ المهارات الفردية وتمكين العمل المشترك بطرق عمل منهجية ومعارف ذات مرجعية معتمدة.

التأهيل من خلال العمل المباشر:

وتبقى نسبة سبعين بالمائة من قيمة البرنامج التأهيلي التي يجري تقديمها من خلال التدريب أثناء العمل. ويعزز هذا البعد من البرنامج فعالية التأهيل وتأثيره على المشاركين ومؤسساتهم وغيرهم من المعنيين، حيث تتعمق المفاهيم وطرق العمل التي جرى استعراضها ومناقشتها لتغدو واقعاً عملياً ضمن ثقافة ومنهجيات العمل اليومية للمؤسسة. وبهذا يتوسع نطاق عمل البرامج التأهيلية ليصل إلى تمكين بيئة عمل المتدربين، إذ أن قيمة التأهيل الكبرى تنتج خارج قاعات التدريب. ومن المهم مراعاة العناصر الثلاثة التالية بغية تمكين التأهيل في العمل وتعزيز استدامة تأثيره على المؤسسة والمعنيين:

1. الرعاية والتمكين: يكتسب المشاركون من خلال تأهيل القيادة مهارات وقدرات قد لا تتوافق بالضرورة مع طرق ومنهجيات العمل المطبقة في الجهات التي ينتمون إليها. وسيواجه المشاركون صعوبات منهجية ومؤسسية ما لم يحصلوا على دعم فعال، ويتمكنوا من تطبيق المهارات والخبرات المكتسبة في البرامج التدريبية، مما يؤدي إلى فقدان التأهيل الذي حصلوا عليه الكثير من فعاليته وتأثيره طويل الأمد.
2. الأنظمة المؤسسية: من المهم إثراء المسيرة الوظيفية للمشاركين وتعزيز تسارعها لزيادة فعالية البرامج وتأثيرها على المشاركين ومؤسساتهم بغية تمكينهم من الاضطلاع بدور مؤثر في المنظومة. وتتمكن المؤسسة من جمع قدرات قيادية مؤثرة ومتناغمة ومستدامة من خلال إدارة التطوير الوظيفي

من خلال التحديد الدقيق لمتطلبات البرنامج والقدرات التي يجب أن يتمتع بها المشاركون (سواء المعرفية أو الخبرات أو القدرات أو المستوى الوظيفي) كثيراً على حسن التزام المشاركين وتفاعلهم وتبليغهم لمتطلبات البرنامج بفعالية.

2. أثناء تقديم البرنامج: قد تسهم أمور عدة في التزام المشاركين في فعاليات البرنامج وفي تحقيق متطلباته أثناء تنفيذ البرنامج، منها:

- دعم الجهة التي يعمل المشاركون فيها بتوفير الظروف المناسبة التي تتيح له التوفيق بين متطلبات العمل والتفاعل العميق مع متطلبات وأنشطة البرنامج.
- تنوع أنشطة وفعاليات البرنامج وعدم اقتصرها على المحاضرات والتلقين المباشر.
- الحرص على وجود منظومة تقييم شاملة تزيد من التزام المشاركين في فعاليات البرنامج بإيجابية ولا تقتصر على الحضور.
- 3. بعد انتهاء البرنامج: يمكن زيادة التزام المشاركين في أنشطة البرنامج وفعاليتها من خلال التأكد من إيجاد قيمة مضافة في بعدين أساسيين ألا وهما:
- التأكد من قيمة الشهادة التي يحصل عليها المشارك، ومن أنها تضيف إلى مسيرته الوظيفية إضافة حقيقية.

باللغة العربية قدرتهم على نقل المعرفة وبناء القدرة لدى المشاركين دون عوائق لغوية .

3. أدوات نقل المعرفة: من المهم التأكد من قدرة مزود البرامج على تقديم المعرفة من خلال أدوات ومنصات معرفية متعددة تتنوع بين منصات نظرية وتطبيقية، وتشجع على الاطلاع على التجارب وطرق العمل والخبرات السابقة.

4. اعتماد الشهادة: يرتبط جزء من قيمة التدريب بقيمة الشهادة التي يمكن للمزود تقديمها للمشاركين. وكجزء من قيمة الشهادة، تزداد قيمة البرنامج ويرتفع تأثيره المعرفي والوظيفي على المشاركين إلى حد كبير، بازدياد قدرة مزود البرنامج على تقديم آلية تقييم للمشاركين والتأكد من تمكنهم من المعارف والمهارات المُقدّمة.

تأكيد التزام المشاركين:

ينعكس التزام المشاركين في البرنامج، سواء من حيث الحضور أو التفاعل أو تقديم المهام أو الاشتراك في الأنشطة، انعكاساً واضحاً ومباشراً على فعالية البرنامج. ولهذا السبب، يتمتع تطبيق منهجية عمل، تزيد من فرص تحسين التزام المشاركين في البرنامج بفعالية، بأهمية كبيرة. ويمكن زيادة التزام المشاركين من خلال:

1. قبل بدء البرنامج: تساعد آلية اختيار المشاركين

قيادة فعالة



الوعي الاستراتيجي

دعم التطوير والتغيير المؤسسي ضمن منظومة الأولويات الاستراتيجية.

الأنظمة المؤسسية

تعزيز المسيرة الوظيفية للقادة المؤهلين وتمكينهم تسارع التطور الوظيفي

الرعاية والتمكين

تطبيق المهارات والخبرات المكتسبة في البرنامج بشكل عملي وفعال

- تقديم الدعم للمشاركين وتمكينهم من تنفيذ المهام والمشروعات والدراسات كجزء تطبيقي من البرنامج وتسهيل تنفيذ مخرجات هذه المشروعات على أرض الواقع.

3. بعد انتهاء البرنامج: يعكس دور الجهات في هذه المرحلة فعالية البرنامج واستدامة قيمته. ويمكن أن تشير النقاط التالية إلى التزام الجهات:

- دعم وتشجيع خريجي برامج تأهيل القادة وتمكينهم من تطبيق المعارف والمهارات التي اكتسبوها من البرنامج على أرض الواقع بدعم ورعاية من الإدارة العليا.
- إدارة التطور الوظيفي والمعرفي للخريجين بحيث يجري تمكينهم من تبوء المناصب المناسبة لمؤهلاتهم وقدراتهم، التي تمكنهم من تقديم قيمة مضافة مؤثرة وحقيقية.

4. تقييم برامج إعداد القادة:

يرتبط نجاح أي عمل أو برنامج أو مشروع بمدى تحقيقه للأهداف المحددة له. ونظراً لأن أهداف البرامج عُرِّفت بصورة مترابطة مع فئات المعنيين، فمن المنطقي أن يشمل التقييم، عند تقييم نجاح البرامج تقييماً شاملاً، مختلف فئات المعنيين الذين جرى تعريفهم، مع تقييم مدى تحقق كل هدف من الأهداف المرتبطة بهذه الفئة.

كما ينبغي أن يجري تقييم تحقيق الأهداف على مستوى مخرجات البرامج المباشرة (التأثير المباشر قصير الأمد)، الذي يمكن اعتباره مقياساً لكفاءة عمليات البرامج، وعلى مستوى نتائج البرامج (التأثير المستدام طويل الأمد)، الذي يمكن اعتباره مقياساً لفعالية البرامج.

ويُلخص الجدول التالي محاور مقترحة لتقييم كفاءة وفعالية برامج تأهيل القادة:

- انضمام الخريجين إلى مجتمع القادة المعزز بمنصات التواصل المناسبة التي تتيح للمشاركين التعارف واستمرار التعلم والحوار ضمن أولويات خطة التطوير والتنمية.

التأكد من التزام الجهات التي ينتسب إليها المشاركون:

تعتبر الجهات والمؤسسات من الفئات الأساسية المعنية ببرامج تأهيل القادة، التي تعكس مدى فعالية البرنامج بدقة على أرض الواقع، ويعود التزام الجهات بالبرنامج بالأثر الأكبر على تمكين البرنامج وتعزيز قيمته الحقيقية على المشاركين. ويمكن تحديد مستوى التزام الجهات من خلال ما يلي:

1. قبل بدء البرنامج: تنمّ أمور عدة تضطلع بها الجهات قبل بدء البرنامج عن مدى التزامها به إلى حد بعيد. ومن أهم هذه الأمور:

- تفاعل الجهات مع فريق إدارة البرنامج في تحديد الفجوة المعرفية والمهارية لدى القادة وتحديد أولويات البرامج ومحتواها.
- التعاون في عملية الترشيح والاختيار من خلال حث القادة المعنيين على طلب المشاركة وتوفير المعلومات المطلوبة عنهم.
- المساهمة في تغطية التكاليف المالية المترتبة على مشاركة موظفي الجهة في البرنامج.

2. أثناء تقديم البرنامج: يؤثر التزام الجهات في هذه المرحلة تأثيراً مباشراً على مستوى التزام المشاركين في البرنامج. ويمكن أن تشير النقاط التالية إلى التزام الجهات:

- التسهيل على المشاركين وتمكينهم من التوفيق بين ظروف العمل ومتطلبات المشاركة في البرنامج من ساعات الدوام وأعباء العمل.
- مواصلة التنسيق مع إدارة البرنامج وتوفير أية معلومات أو متابعات تتعلق بالمشاركين أثناء تنفيذ البرنامج.

1. تقييم البرامج على مستوى الأفراد المشاركين:			
#	معيار التقييم	تقييم المخرج المباشر (الكفاءة)	تقييم استدامة التأثير (الفعالية)
1	تأهيل المشاركين معرفياً	• استكمال المشاركين لمتطلبات البرامج والتخرج	• بناء القاعدة المعرفية والهيكل النظري للمشاركين
2	صقل مهارات وخبرات المشاركين	• استكمال المشاركين لمتطلبات البرامج والتخرج	• بناء القاعدة التطبيقية والقدرات التنفيذية للمشاركين
3	شبكة العلاقات لدى المشاركين	• التعرف وبناء شبكات العلاقات بين المشاركين في البرنامج	• استدامة العلاقات وتعزيز التواصل والتعاون بصورة مستدامة
2. تقييم البرامج على مستوى المؤسسات المشاركة:			
#	معيار التقييم	تقييم المخرج المباشر (الكفاءة)	تقييم استدامة التأثير (الفعالية)
1	المحتوى المعرفي المؤسسي	• إثراء المحتوى المعرفي من خلال المشاركين الذين يمتلكون القدرات والمهارات والمعارف	• انتشار المعارف والمهارات المقدمة في البرنامج في المؤسسات وتطبيقها في الأنظمة والمنهجيات
2	التغيير والتطوير المؤسسي	• تأهيل قادة قادرين على التغيير وتمكين من خلال المعارف والمهارات والخبرات	• وضع خطة تغيير مؤسسية مرتبطة بأهداف المؤسسة ومهامها بالإضافة إلى الأولويات الحكومية والقطاعية
3	التواصل المؤسسي	• فتح قنوات الاتصال المؤسسي المباشر بين الأفراد المشاركين مع إيجاد اللغة والفهم المشترك	• تحفيز العمل الجماعي والتعاون بين المؤسسات في سبيل خدمة أهداف أو التعامل مع تحديات مشتركة
3. أهداف البرامج على مستوى القطاع الحكومي أو المجتمع المؤسسي (الأعمال والخدمات)			
#	معيار التقييم	تقييم المخرج المباشر (الكفاءة)	تقييم استدامة التأثير (الفعالية)
1	المفاهيم والأفكار	• إثراء المفاهيم والأفكار والخبرة والاطلاع وتعميمها في كل قطاع بما يقلل من التفاوت المعرفي	• توحيد الأفكار والمفاهيم بما يسمح بإيجاد لغة عمل مشتركة تساعد على التواصل الفعال
2	رأس المال القيادي	• رفع القدرات القيادية العاملة في الجسم القطاعي بما يعزز كفاءة عملياته وخطته	• حصر القدرات القيادية وتوصيفها بما يمكن القيادة العليا من توجيه واستخدام هذه القدرات بفعالية أكبر
3	العمل القطاعي	• إيجاد خطة عمل مشتركة مرتبطة بالأولويات الاستراتيجية القطاعية المرتبطة بالاستراتيجيات الوطنية	• التوسع في البرامج لتشمل القطاعات الوطنية المؤثرة مثل قطاعات التعليم والاقتصاد والصحة
4. أهداف البرامج على مستوى القطاع الحكومي أو المجتمع المؤسسي (الأعمال والخدمات)			
#	معيار التقييم	تقييم المخرج المباشر (الكفاءة)	تقييم استدامة التأثير (الفعالية)
1	محتوى البرامج المعرفي	• تصميم وإنتاج محتوى معرفي متكامل وشامل باحتراف	• جمع المحتوى المعرفي في أرشيف أو مكتبة معرفية ثرية
2	إدارة البرامج	• إدارة البرامج على نحو فعال يضمن حسن التصميم والتنفيذ	• وضع منهجيات عمل شاملة وتبادل أفضل طرق العمل لإدارة البرامج
3	قيمة ومصداقية البرامج	• اعتماد شهادات البرامج على مستوى الدولة باعتبارها شهادات معيارية	• تعزيز مصداقية وقيمة شهادات البرامج بحيث تكون ذات قيمة حقيقية للمشاركين والمؤسسات

التوصيات:

ناقش المشاركون في الجلسة العديد من فرص التطوير ومجالات التحسين على أكثر من صعيد. وأجمعوا على أهمية التعاون والتنسيق المؤسسي وتضافر الجهود بين مختلف البرامج بما يعزز فعاليتها وقيمتها وتأثيرها الجماعي على مختلف فئات المعنيين من الأفراد (القيادات المشاركة) والمؤسسات التي ترشح المشاركين، بالإضافة إلى منظومة القطاع الحكومي والمجتمع المؤسسي. وجرى التوافق على مأسسة هذا التعاون بإيجاد منصة ذات شكل تنظيمي (مجلس أو لجنة عليا) لا تأخذ على عاتقها تنفيذ فرص التحسين فحسب، بل تعزز التواصل لتطوير المسؤولية المشتركة نحو بلورة مدرسة القيادة الإماراتية وتعميمها وتعزيز فعاليتها أيضاً. كما يمكن إدارة تنفيذ مقترحات التطوير التالية من خلال هذه المنصة:

1. تعزيز مصداقية وقيمة شهادات البرامج: إنشاء منظومة ضبط جودة على المستوى الوطني تعمل على التأكد من قيمة مختلف برامج تأهيل القيادة وجودتها وشموليتها. ومن الجدير بالذكر أن المقصود هنا هو إيجاد معايير الحد الأدنى التي يتوجب على البرنامج استكمالها ليستحق اعتماد شهادته على مستوى الدولة، وليس المقصود بهذا توحيد البرامج. وعلى هذا النحو، سينال البرنامج الحرية المسؤولة، حرية تصميم البرنامج وتنفيذه بما يخدم أهدافه وظروفه الخاصة مع مراعاة المعايير المعتمدة بما يضمن الحد الأدنى المقبول من التميز والجودة.
2. إيجاد قاعدة بيانات معرفية مشتركة: يستوجب تصميم وتنفيذ برامج تأهيل القادة تجميع وتطوير محتوى معرفي متكامل يجري تقديمه للمشاركين. وفي الوقت الحالي، يعمل كل برنامج على تطوير محتواه المعرفي. ولهذا، يتيح إيجاد قاعدة بيانات معرفية مشتركة للبرامج المختلفة أرشفة محتواها المعرفي ومشاركة المحتوى المعرفي للبرامج الأخرى، بما يزيد من فرص الاستفادة من هذه المعارف، لا سيما في ظل وجود تقاطع في الموضوعات بين مختلف البرامج. كما تتيح قاعدة من هذا القبيل فرصة تطوير وتوفير دراسات الحالة (الدولية والمحلية) والأبحاث ذات الصلة مما يثري البرامج ويحد من الاستثمار المعرفي غير الكفء.
3. التعريف الشامل للاحتياجات الحقيقية لمختلف الفئات: يجتهد كل برنامج في تعريف الفئات التي تستهدفها خدماته (غالباً ما يجري التركيز

- على فئة المشاركين دون اللاتفات كثيراً إلى فئات المؤسسات والقطاع، ويجري الاجتهاد في تعريف احتياجاتهم الحقيقية، التي تمثل مدخلاً لتطوير المحتوى العلمي والمنهج التأهيلي. ولهذا السبب، ثمة حاجة لتعريف أكثر شمولية ودقة وتكاملية للاحتياجات الحقيقية لمختلف فئات المعنيين ضمن منهجية عمل مؤسسية، مما يعزز القيمة المضافة المباشرة للمعنيين، ويفسح المجال أمام تحقيق استدامة القيمة المضافة المضاعفة للمعنيين غير المباشرين.
4. تقييم تأثير البرامج على المشاركين والجهات والمؤسسات والقطاعات: تتمحور الجهود المبذولة حالياً لتقييم البرامج على معايير تقييم المخرجات المباشرة (الكفاءة)، وغالباً ما تكون محصورة في فئة الأفراد المشاركين. ولا بد من تعميق طرق عمل ومنهجيات التقييم لتصبح أكثر شمولية ودقة، لتعريف العائد على الاستثمار في تأهيل القادة بصورة منهجية وتحديد تأثيره المباشر طويل الأمد على مختلف الفئات المعنية. ومن شأن هذا التقييم أن يوفر ردوداً وملاحظات قيّمة لمرحلة تصميم وآليات تنفيذ البرامج، بالإضافة إلى زيادة التزام فئات المعنيين المختلفة.
5. توسيع مجال برامج تأهيل القادة لتصل إلى قطاعات جديدة: يأتي المدخل لهذا التوسع في البرامج من منهجية التقييم الأكثر شمولية والخطة البحثية التي تمكن من تعريف الاحتياجات والتأثير المتحقق من برامج القيادة على مختلف فئات المعنيين. وفي ظل تعريف قطاعات ذات احتياجات حقيقية وذات أولوية، فمن المهم التشجيع على إيجاد مثل هذه البرامج بالصيغة التي تضمن تفاعلاً إيجابياً مستداماً من فئات المعنيين في القطاعات مع البرامج المقدمة.
6. وضع خطة بحثية مشتركة وإنشاء منصات حوار موسعة ومتعددة: تتغير النظريات وطرق العمل المرتبطة بتأهيل القادة بصورة متسارعة، حيث تجري مراجعة هذه النظريات العلمية الموثقة وتحديثها. وعليه، فمن المهم وضع خطة بحثية تكون معنية بتحديد وتحديث مبادئ ومنهجيات وأدوات إعداد القادة، بالإضافة إلى دعم هذا المحتوى بدراسات حالة وتطبيقات محلية بما يعزز توطيد المعرفة. بالإضافة إلى هذا، فمن شأن إنشاء منظومة متكاملة ومترابطة من منصات الحوار بين مختلف الأطراف المعنية إثراء الوعي العام والمسؤولية المشتركة، التي تزيد بدورها من تأثير واستدامة نتائج برامج تأهيل القادة.

المشاركون في الجلسة الأولى:

الاسم	المنصب
معالي حميد القطامي	وزير التربية والتعليم رئيس الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
سعادة الدكتور علي سباع المري	الرئيس التنفيذي لكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية
سعادة الدكتور عبد الرحمن العور	مدير عام الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
ابتسام بن بليلة	منسق عام برنامج محمد بن راشد لإعداد القادة
سعادة فيصل بن أحمد النعيمي	رئيس اللجنة العليا لبرنامج عبد العزيز بن حميد لإعداد القادة
سعادة جاسم محمد البلوشي	رئيس مجلس إدارة منتدى الشارقة لتطوير
الرائد الدكتور عمر ابراهيم العلي	نائب مدير مركز تنمية القادة ورعاية المبدعين في وزارة الداخلية

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 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 صناع السياسات في الدولة والمنطقة. ومن أجل هذا الهدف، تسعى الكلية لتطوير قدراتها لدعم برامج البحوث والتدريب 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 وصناع 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