



4 أكتوبر 2016

مجلس السياسات 7

## مستقبل تطوير القيادات في مؤسسات القطاع العام: الإبداع، نظرنا إليه وتطبيقنا له؟



### مقدمة

أقرت حكومات الإمارات العربية المتحدة بأن تطوير الجيل القادم من القادة يشكل تحدياً استراتيجياً. حيث يبلغ عدد سكان دولة الإمارات ما يقرب من تسعة ملايين نسمة وتشير التقديرات إلى أن المواطنين يشكلون 16% فقط (حوالي 1.4 مليون نسمة) (طبقاً لبيانات الأمم المتحدة، 2015). وفي سبيل مواجهة هذا الخلل في عدد السكان، تقضي المصلحة الوطنية بأن يشغل المواطنون مناصب قيادية في الهيئات في جميع القطاعات ولا سيما القطاع الحكومي. ونتيجة لذلك، فإنه من المتوقع أن يشغل عدد كبير من الإماراتيين مناصب رفيعة واستراتيجية في القطاع الحكومي.

يُعتبر تطوير القيادة محورياً في دعم وتطوير المواهب في القطاع الحكومي، وبالتالي حظي باستثمارات هامة. والواقع أن ضمان أكبر قدر من الفعالية في تطوير القيادة في الحكومة يصب في مصلحة الجميع. يخلق مجلس السياسات هذا مساحة للمجموعات مختارة من الخبراء في القطاع الحكومي للتفكير في أحدث الأبحاث الصادرة عن كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية حول مفهوم القيادة العامة بهدف دراسة أثارها المحتملة على المادة التعليمية في تنمية المهارات القيادية في المؤسسات العامة وفي طريقة تدريسها.

### نبذة عن المجلس

بادرت كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية إلى إطلاق برنامج لحوار الطاولة المستديرة، تحت مسمى "مجلس السياسات 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 تنوع 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 السياسات ضمن أجندات 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.



## أهداف مجلس السياسات

- يهدف مجلس السياسات هذا إلى جمع الزملاء العاملين بالقطاع الحكومي للخوض في مناقشة استكشافية عن القيادة العامة، والتعرف على كيفية تنمية المهارات القيادية داخل المؤسسات الحكومية في الإمارات، وأن نضع نصب أعيننا الأهداف التالية:
1. النظر في مفهوم القيادة العامة لدولة الإمارات العربية المتحدة
  2. دراسة مفاهيم القيادة العامة والتعرف على كيفية تحفيز هذه المفاهيم الابتكار في تطوير القيادة في الحكومات الأخرى في العالم
  3. مناقشة الابتكارات المحتملة في محتوى وتصميم تطوير القيادة العامة في دولة الإمارات

## الخلفية

### مفهوم (القيادة العامة)

في السنوات الأخيرة، أصبحت الكتابة عن القيادة صناعة حيث تواصل افتراضها، المغلوط، بأن القيادة هم الأهم وأن الأتباع ثانويين بغض النظر عن السياق (كيلرمان 2013، الصفحة 135)، وببساطة، فقد تلقى القادة أنفسهم اهتماماً مفرطاً، وقد سعى الباحثون من مدارس فكرية مختلفة إلى تصحيح هذا الخلل. وبالنسبة لمن يعملون منا في القطاع الحكومي، فإن منظور القيادة العامة المعاصرة الذي ظهر في الآونة الأخيرة هو أمر ذو أهمية خاصة. والغرض هنا هو فهم القيادة في الحكومة والميدان العام، والتي تتبلور ضمن حدود سياقها الخاص. وتقدّم الحجج التي تعتبر أن القيادة: هي عملية تفاعلية بين القادة والتابعين وأنها تتشكل من خلال الأهداف الفريدة من نوعها للحكومة والميدان العام

الهدف من القيادة في المؤسسات الحكومية هو التصدي للتحديات التي تواجه مجتمعاتنا نتيجة للتغيرات السريعة في البيئة المحيطة، سواء كانت تغيرات أمنية أو اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية أو سياسية – أو مزيج منها. وبالتالي تنظر القيادة العامة في ما يمكن القيام به لتمكين المجتمع والشركات والمؤسسات الحكومية من التكيف مع هذه التغيرات بكل ثقة، وضمان تحقيق تلك التعديلات للقيمة العامة المتوقعة.

وعليه، فإن القيادة تواجه ثلاث نتائج أساسية يتعين التعامل معها. أولاً، تتمحور القيادة حول إحداث التغيير والاستجابة له؛ حيث يجب أن يكون القادة قادرين على إجراء التحليل الاستراتيجي للتغيير وتحديد خيارات الاستجابة له (فان فارت، 2012). ثانياً، إن إدارة مؤسستك إدارة جيدة في ظل عالم يتسم بتغييرات عميقة لا يزال أمراً مهماً، ولكنه ليس كافياً؛ حيث يجب أن يعتمد القادة التعاون المؤسسي والقطاعي والقطري (أنسيل وجاش، 1994-1994 كروسبي وبريسون، 2005). تتضمن القيادة هنا إثارة التساؤلات (جرينت 2005) من خلال تحفيز وتشجيع الابتكار (هاتلي، 2011) وإدارة التغيير داخل المجتمعات بشيء من المعرفة والإدراك (هايفتزر، 1994). ثالثاً، يحتاج القادة في المؤسسات العامة إلى إيلاء الاهتمام لتبادل الثقة، حيث أنه نتيجة لزيادة التعقيد داخل المؤسسات العامة، فسيحتاج الشركاء إلى وضع ثقتهم في قادة المؤسسات العامة والثقة ببعضهم البعض، من أجل التعاون وقبول المخاطر الناجمة عن الابتكار. على ضوء ذلك، يتعين حكماً التعامل مع الثقة بشيء من الإدراك، وهو ما يتم تحقيقه من خلال العلاقات الإنسانية (أوسبورن، 2006). ملاحظة: من المهم أن نستثني من هذه المناقشة القيادة الرشيدة في دولة الإمارات؛ حيث أن محور نقاشنا هنا يدور حول كبار المسؤولين التنفيذيين في المؤسسات الحكومية ممن هم في مستوى أقل من حكامنا.

## القيادة العامة في دولة الإمارات

أجرت كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية مؤخراً بحثاً عن طبيعة مفهوم القيادة العامة في الإمارات، وتضمنت الدراسة أبحاث تجريبية تم إجراؤها على الحسابات الشخصية لكبار المسؤولين الحكوميين، والنظر في الفهم الناشئ لمنظور القيادة العامة في دولة الإمارات من أجل إجراء الأبحاث المستقبلية وتطوير القيادة. وقد تم إطلاع أعضاء المجلس على النتائج الرئيسية لهذه الدراسة. إلا أننا لم نعد إلى تلخيص أو عرض استنتاجات تلك الدراسة هنا لأنه من المتوقع أن تصدر قريباً في المجلات الأكاديمية.



## محاوّر نقاش الجلسة

اعتمدت المواضيع التي تم التطرق إليها خلال جلسات مجلس السياسات محاوراً أساسية للنقاش في هذا الصدد:

### المحور الأول: القيادة العامة في الإمارات العربية المتحدة

ركزت المناقشة على طرح السؤال المذكور أدناه، وظهرت ثلاثة محاور فرعية مهمة:  
**هل توافق على أن الممارسات الجيدة تأتي، كما يجب، من القطاع الخاص لكنه يتعين على الحكومة أن تطالب بتشديد أكبر على قيم ومهارات وعمليات محددة؟**

**ثمة مهارات وكفاءات مهمة ينبغي تعلمها من القطاع الخاص.** من المهم للقطاع العام أن يستقي أساليب القيادة من القطاع الخاص. ويعتبر برنامج الأداء الحكومي المتميز، الذي انطلق منذ 19 عاماً، خير مثال على التطبيق الناجح لمفاهيم الإدارة على مستوى القطاعين، ما نتج عنه استحداث أدوات جديدة، وتحقيق نتائج فعالة وتبسيط العمل في القطاع العام. إلا أنه يجب توخي الحذر عند تبني هذه الممارسات فيجب أخذ السياق وتوجهات صانعي السياسات بعين الاعتبار كما يتحتم البحث دوماً عن مصدر إلهام في أي تقدّم سبّاق يحققه القطاع الخاص. على سبيل المثال، فإن مهارات الابتكار وريادة الأعمال، وبُعد النظر هي جميعها قدرات قيادية مطلوب توفرها - تم استحداثها لأن حكومة الإمارات سريعة الاستجابة للأفكار الجديدة والتحديات والفرص. ومع ذلك، فإننا بحاجة إلى فهم المزيج المختلط من الكفاءات المطلوبة في القطاع الحكومي؛ ولذلك فنحن بحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات لمعرفة أي من تلك الكفاءات هي الأنسب لكل قطاع (أو سياق) والتعرف على الاختلافات. فنحن بحاجة إلى مزيج من تلك الكفاءات ولأن نكون سريعين التكيف لتحديث ذلك المزيج كلما اقتضت الظروف. وفي هذا الصدد، من المهم أن نضع بعين الاعتبار حقيقة أن القادة في الإمارات ينتقلون بشكل كبير بين القطاعين العام والخاص.

**الاختلاف في أهداف وقيم قيادات القطاع العام.** إن أهداف وقيم القطاع العام تعني أن المؤسسات الحكومية لديها طبيعة مختلفة، على سبيل المثال: تتضمن قيم القطاع العام في دولة الإمارات الالتزام بتحقيق السعادة وتقديم الخدمات العامة واعتماد نظرة طويلة الأمد. وعلوّة على ذلك، فإن العمليات الحكومية مقيدة بالقوانين البيروقراطية (المستوحاة من القيم). وبالتالي، فإن العمل الحكومي يحمل في طياته تعقيدات أكبر ومسؤوليات فريدة بسبب أهداف والحكومة مكانتها. وعليه، فإن أي جهود لتطوير القيادات يتعين أن تستجيب إلى هذه الاختلافات.

يتضح أن بعض برامج تطوير القيادة في المؤسسات العامة تبالغ في تركيزها على كفاءات القطاع الخاص (تم الاستشهاد بأمثلة حول هذا الموضوع في جلسات المجلس لكن لن يتم نقلها في هذا التقرير). بدلاً من ذلك، نحن بحاجة إلى برامج مفصلة خصيصاً لنا تعتمد على القيم التي تتبناها الحكومة في دولة الإمارات. وعلوّة على ذلك، إن القيادة العامة تتمتع ببعض المزايا التي تتفوق على أساليب القطاع الخاص، فعلى سبيل المثال يبني القادة في المؤسسات العامة علاقات قوية بين الحكومة وشركائها بالاعتماد على مكانة الحكومة فيؤثروا على السلوكيات والممارسات المؤسسية. وبهذا يمكننا أن نعتمد على نقاط القوة هذه التي تتميز بها القيادة في المؤسسات العامة من أجل الابتكار في تطوير القيادة.

تفرض علينا التغيرات المتسارعة في العالم التأقلم سريعاً. ولكن يتعين على الحكومات الاستجابة بشكل أسرع، فبحسب التقرير الموجز، يتوجه المواطنون للحكومة للتغلب على التحديات التي تواجههم (بينيس، 2007). ولأن الحكومات تتولى دوراً تنظيمياً، يجب عليها استباق أي تغييرات تطرأ في الأسواق والمجتمع والاستعداد لها. ومن بين الأمثلة الحديثة لذلك، أوبر (الذي قلب نموذج صناعة سيارات الأجرة رأساً على عقب). فإن تأمل القيادة يمثل هذه المسائل يعتبر محورياً. هذه السمة المميزة الرئيسية للقيادة العامة: ألا وهي ضرورة الاستجابة بشكل أسرع من الشركات التجارية والمجتمع للتغيرات الخارجية السريعة.

يمكننا بالطبع أن نستقي بعض الأفكار من القطاع الخاص، بيد أنه يجب تنقيحها حتى تلائم القطاع العام. مثال رئيسي على هذا هو التوجيه المبني على هدف، ولكن فقط إذا كان هدفنا هو الثقة؛ لأن الثقة محورية: كيف نعلم قادة المستقبل في المؤسسات العامة كيفية كسب الثقة؟ وبصفة عامة، وظيفة القادة الحكوميين تعد أشق من وظيفة القادة في القطاع الخاص.

**تتمتع القيادة العامة في دولة الإمارات بسمات فريدة من نوعها،** ليس لأن القيادة في المؤسسات العامة أكثر صعوبة من القطاع الخاص فحسب، بل أيضاً لأنها تفرض ضغوطاً من نوع خاص في الإمارات خاصة. فتولي منصب المدير العام تحت إشراف صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء، حاكم دبي ليس بالأمر السهل! فمتطلبات العملاء والميزانية لا تنتهي، تصاحبها أيضاً تعليمات عاجلة ومباشرة من صاحب السمو. بالإضافة إلى المبادرات الجديدة التي يتم إطلاقها بشكل منتظم مثل التركيز على الابتكار واستشراف المستقبل - كل هذه العوامل مجتمعة تولد ضغوطاً جمة لإنجاز الأهداف المنشودة ضمن مهل زمنية ضيقة.

لقد شهدت حكومة دولة الإمارات، دبي على وجه الخصوص، في السنوات الأخيرة تحولاً ملحوظاً. وخير مثال على ذلك ميناء جبل علي الذي تحول من مؤسسة بيروقراطية إلى منظمة عالمية مسؤولة عن إدارة 70 ميناء حول العالم. (في الواقع فإن الحكومات على مستوى العالم لطالما كانت مصدرًا مهماً للابتكار إلا أن الفضل قل ما تُنسب إليها- خير مثال على ذلك هي عمليات إعادة الهيكلة المشتقة من النظام الإيكولوجي للجيش الأمريكي). أما في دولة الإمارات حالياً فإن القطاع الخاص يستمد مهارة خدمة العملاء من الحكومة. ولعله من غير المناسب مقارنة جميع الحكومات بحكومة دولة الإمارات، لأنها فريدة من نوعها. لذلك يجدر بنا دراسة عمل حكومات دولة



الإمارات، ولا سيما حكومة دبي عن كُتب (حتى يتسنى تضمين تلك المعرفة في برامج تطوير القيادة). تعلم القيادة في دولة الإمارات العربية المتحدة يجري من خلال نظام الأقران: نتعلم عن طريق مراقبة الآخرين والتعاون معهم. والتعلم لا يأتي من الكفاءات التي يتم تدريسها في الدورات التدريبية ولكن يتحقق من خلال التدريب في مكان العمل. وهنا تتاح أمامنا العديد من الفرص للقيام بذلك.

## المحور الثاني: الابتكار في تطوير القيادة (في المؤسسات العامة)

يركز هذا المحور على الأسئلة التالية:

- كيف تطور محتوى مبتكراً لتطوير القيادة (المحتوى الذي نقوم بتدريسه) ليعكس مفهوم "القيادة العامة"؟
- كيف تطور تصميماً مبتكراً لتطوير القيادة (كيفية تدريس ذلك المحتوى) ليعكس مفهوم "القيادة العامة"؟
- كيف نقيس نجاح تطوير القيادة؟

**يتعين علينا التركيز على القيم.** إذا كانت قيم القطاع العام تختلف عن سواها في القطاعات الأخرى، فنقطة البداية عندئذ هي القيم. ولذلك نحتاج أن نعرّف القيم، وأن نعرف ما إذا كان بالإمكان تدريسها وكيف السبيل إلى ذلك، وكيف لنا أن نقيس أثرها. كما ينبغي على القادة كسب ثقة تابعيهم. حتى الآن، لم نفكر بما فيه الكفاية في كيفية تعليم الأفراد كسب الثقة والحفاظ عليها من خلال الجهود المبذولة في تطوير القيادة. ثمة فرصة لتعزيز تطوير القيادة من أجل التطرق إلى القيم وللقيام بذلك من خلال الغوص في مفاهيم الثقة.

ويمكن في هذا الصدد أن نضرب مثال الشعب الإماراتي الذي لديه ثقة قوية في قيادته. فنحن نؤمن بحكامنا ونؤمن أنه تحت قيادتهم الرشيدة سوف نشهد تحسناً في مؤشرات الأداء الرئيسية في التعليم والرعاية الصحية والقدرة التنافسية. وتتضمن بعض القيم الرئيسية للقيادة العامة ما يلي: الشفافية والانفتاح، والتعبير بصراحة عمّا في داخلنا، وخلق روح الفريق - فجميع هذه القيم مهمة لكسب ثقة شعبنا. ناهيك عن مهارة التواصل (التي تعدّ أمراً أساسياً لتوضيح النوايا).

علوّة على ذلك، يجب أن يتحلى القادة بالعدل. في الوقت الحالي، دولة الإمارات العربية دولة خالية من الفساد على مستوى القيادة، ومن المهم أن نسعى للحفاظ على هذا الوضع. وتعتبر قيمة العدل الحصن الحصين الذي يضمن تقييماً منصفاً للجميع - على أساس مساهمتهم في فعالية وكفاءة حكومتنا، بعيداً تماماً عن المحسوبيات.

خلاصة القول، ينبغي أن تركز برامج تطوير القيادة المستقبلية على العوامل اللينة. نسبياً يسهل بناء القدرة الفنية والكفاءات، لكن القادة الحقيقيين تميزهم شخصياتهم وسلوكياتهم. وحري بنا أن نحدد السمات المرغوب توفرها في قادة القطاع العام، وخاصة القيم. ومن بين السمات الرئيسية للقائد الجيد هي أنه، مع مرور الوقت، يصبح قدوة للإنجازات ويبني الثقة لدرجة أن يثق الناس تماماً أن أقواله تترجم إلى أفعال. ثمة الكثير من القيم المنشودة لهكذا قائد مثل: علاقتنا باتباعه، بالإضافة إلى الكفاءات. وعندها يكمن التحدي في استكشاف العمليات التنموية: كيف يمكن تعزيز السمات والقيم المرغوب فيها؟ إحدى السبل المتاحة هي الإرشاد، وهو أداة فعالة لأنه يضمن إسماع صوت الموظفين والإنصات إليهم - بالإضافة إلى إرشادهم. كما يمكن اقتراح استحداث اختبارات قائمة على القيم قبل الترقّيات و/أو كجزء من عملية الانتقاء للمشاركة في برامج التطوير.

**تطوير القيادة القائمة على التجارب.** العديد من برامج تطوير القيادة الحكومية الحالية في دولة الإمارات هي برامج تقليدية تركز على الكفاءات والشروط المطلوب توفرها في مستوى معين في المؤسسات الحكومية. إلا أن العامل الرئيسي للنجاح في برامج تطوير القيادة يتمثل في نوعية التجربة التي نخوضها وكيف نخوضها. ينبغي أن يكون 80% من تعلم القيادة نتيجة خلق تجارب تعليمية، الأمثلة الواردة في التقرير الموجز (حول البرامج القائمة على التجارب في أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية) هي بالضبط ما نحتاج إليه، حيث نوفر للمتدربين إمكانية الانتقال إلى العمل الميداني. وستأتي القيم والمهارات والتقنيات تباغماً مع هذه التجربة. في الحقيقة، تم تضمين هذه المنهجية في مبادرة مسرعات دبي للابتكار لأنها تعمل على إشراك فرق الابتكار في شراكات عملية مع الدوائر الحكومية - بالتالي بات هناك أمثلة يحتذى بها داخل الدولة.

قد تم اقتراح أكثر من منهجية للتعلم القائم على التجربة. أولاً، من المهم أن نفكر عالمياً وندير محلياً، وأن نستخلص الدروس المستفادة من أفضل الممارسات. وبالتالي يجب أن تتضمن برامج تطوير القيادة الجيدة التدريب العملي الذي يُطلع المشاركين على الممارسات الممتازة، على سبيل المثال من خلال الزيارات إلى الدول المتقدمة لأغراض المقارنة المرجعية. ثانياً، ينبغي على برامج تطوير القيادة تعزيز إدارة التحديات، فمعظم البرامج حالياً على مستوى القطاعين العام والخاص تتبع نفس النموذج / المنهجية، مع الاختلاف الوحيد الذي يتمثل في المدرب أو ربما الحالات التي يتم استخدامها ودراساتها. فقد أصبحت برامج تدريبية موحدة ومعقدة. ونحن الآن بحاجة إلى التركيز على التصدي للتحديات وحل المشكلات، وليس فقط قيادة الأفراد. ينبغي أن يخصص نصف البرنامج إلى التعلم من خلال التجارب القائمة على التحديات، على سبيل المثال، التعلم من تجارب الرؤساء التنفيذيين الناجحين - بل من هؤلاء الذين أخفقوا، أيضاً. ثالثاً، بدلاً من إنتساب الأفراد في دورات، يمكننا دعمهم من خلال مشاريع واقعية بهدف اكتساب المهارات والكفاءات ذات الصلة. هكذا فعلاً يخلق القادة الحقيقيون. وأخيراً، علينا أن نسعى ليتجاوز التطوير مع احتياجات الأفراد وليس للمنظمات أو حتى المجموعات. لكن، رغم المطالبة الحثيثة بالتعلم القائم على التجربة يتعين ألا نغفل عن أنها سوف تطرح تحديات عملية أمام مصممي الدورات، خاصة العثور على مؤسسات مستعدة للتعاون في هذا الصدد.



**قياس القيادة وفعالية تطوير القيادة.** من المعروف أنه يصعب قياس أثر تطوير القيادة، وفي الحقيقة نحن لا نعرف بشكل قاطع مدى نجاح البرامج الرئيسية هنا في دولة الإمارات. فمن الصعب تحديد وقياس النجاح، ما هو النجاح وما هو غير النجاح؟ أي من إنجازات القادة اللاحقة يمكن أن يُعزى إلى برامج التطوير التي شاركوا فيها؟ هذا أمر معقد ولكنه مهم ويحتاج إلى المزيد من البحث. سعيًا لفهم مدى نجاح القادة الوطنيين، يمكن النظر إلى النتائج. "أعطني قائدًا جيدًا وسأضمن لك نجاح الدولة، والمؤسسة، والفريق". ولدينا هنا في دولة الإمارات أمثلة مثل المغفور له الشيخ زايد - الذي أظهر مبادئ الاحترام والمحبة والحكم بالقانون واحترام الآخرين، وفي دبي لدينا صاحب السمو الشيخ محمد، الذي لطالما كان قوة الدفع في دبي. كيف نعرف مدى نجاح قيادتهم؟ إنها النتائج التي حققوها.

**التخطيط للقيادة المستقبلية.** بالإضافة إلى النقاشات الجارية حول الابتكار في تنمية المهارات القيادية للمواهب الحكومية الحالية، أخذ المحور الرابع نظرة أوسع من حيث طرح الأفكار والتساؤلات حول القيادة المستقبلية على المدى الطويل.

تعتبر الإمارات قدرة القيادة العامة أولوية استراتيجية. فالتركيب الديموغرافية لدولة الإمارات فريدة من نوعها. حيث يشكل المواطنون حوالي 10% من السكان بينما تصل نسبة الوافدين في الدولة إلى 90%. لذا فإنه من المهم أن تبقى برامج القيادة الإماراتية موضع التركيز. ثمة حاجة ملحة لأن يحل القادة الشباب محل البيروقراطيين أصحاب الأفكار القديمة والتقليدية. وقد كان للبرامج حتى اليوم أثرًا مهمًا بالفعل، فبفضلها بات القادة الجدد يتحدثون لغة مختلفة تمامًا (عن أسلافهم).

تأخذ القيادة ثلاثة مستويات - القيادة على المستوى الوطني، وعلى مستوى المجموعات، وعلى مستوى الأفراد. على المستوى الوطني، ثمة قدرات قوية تتحلّى بقيم قيادية بالغة الوضوح، وتتجلى فيها الطاقة الإيجابية والإبداع والسعادة والتطلع إلى المستقبل. وقد أعطى صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد العديد من المحاضرات وألف ومضات من فكر من شأنها أن تكون مصادر غنية لتطوير القيادة. وقد كانت القيادة الوطنية موضوع أولى جلسات مجلس السياسات بكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية تحت عنوان "مدرسة القيادة الإماراتية". أما على مستوى المجموعات، قمنا باستثمارات ضخمة، ولكن يتضح جلياً أن النتائج لم تعكس ضخامة هذه الاستثمارات. وعلى مستوى الأفراد، لا يزال النجاح الذي تحقق محل نقاش. ولذلك، فإن السؤال الرئيسي المطروح هو ما إذا كان علينا أن نستثمر في برامج القيادة للمجموعات أو الأفراد في المستقبل.

من المهم أن نضمن استدامة أسلوب القيادة المتجسد في قادتنا الحاليين، هذا يعني أنه يجب أن نركز على عمليات القيادة وليس على القادة أنفسهم، فالقائد فان. لكن علينا الإبقاء على الأسلوب والمبادئ، والمواقف نفسها. بالتالي يبقى استباق الأمور عملية مركزية وقدرة تتمتع بها القيادة؛ وتتمثل هذه القدرة في التنبؤ بالمستقبل وإيجاد بديل للتحديات القادمة.

في الواقع، من المهم تحديد القدرة الاستراتيجية في جميع القطاعات وتحديد القدرة المحلية في كل منها. ونتيجة للتوسع الذي تشهده القطاعات الجديدة (نتيجة للتنوع الاقتصادي) تزداد الفرص المتاحة للشباب، مما يعطيهم المزيد من الخيارات. الأمر الذي سيمنح الشباب الفرصة لتحقيق مصالح أوسع نطاقًا، حتى يتسنى لهم السعي وراء اهتماماتهم وسيكون لديهم خيارات أكبر غير الانضمام للقطاع الحكومي. وسيكون من المهم قياس إلى أي مدى تشغل الكفاءات المحلية المناصب الاستراتيجية على مستوى مؤسسات القطاع العام والقطاعات الناشئة.

كما ينبغي علينا أيضًا أن نفكر على المستوى العالمي! لدينا، كما ينبغي، طموح للتطلع إلى المواطنين الإماراتيين وهم يشغلون مناصب قيادية عالمية. إنه طموح مهم ويأتي في وقت مناسب لدولة الإمارات العربية المتحدة في ظل مستواها الحالي من النضج، ومهم كذلك لبرامج القيادة لدينا وللشباب المشاركين. ويجب أن نقوم بابتكار برامج وفقًا لذلك: ما كان مناسبًا منذ 15 عامًا ربما لن يكون ملائمًا في عالم اليوم الجامع بين العولمة والبعد المحلي.

الشباب في جميع أنحاء الدولة هم مفتاح المستقبل على المدى الطويل. من حيث قيم القيادة الملهمة، يعد اجتماع الشباب في سبتمبر مثالاً رائعًا لوزرائنا وقادتنا من العائلات الحاكمة لمشاركة قيمهم. فقضاء بضعة ساعات مع قادة يتحلون بالتواضع وحسن الإنصات له أثر بالغ لدى الأفراد، يبت لهم القادة الطاقة الإيجابية. إن اجتماع الشباب هو مثال على تطوير القيادة عمليًا ويحتمل أن يكون نموذجًا يحتذى به. من المهم النظر إلى دوافع شباب المواطنين الإماراتيين والمقيمين بالدولة حيث نحتاج إلى توجيههم نحو المنافذ البناءة لطاقتهم ومهاراتهم، وليس فقط محاولة ارتفاع السلم الوظيفي الحالي - أو المشاركة في أنشطة غير بناءة. يتعين علينا أن نتأمل في شكل القيادة المستقبلي لمساعدتهم، وأنفسنا، على الاستعداد لتلك المتطلبات. على سبيل المثال، تزداد فئة الشباب بين القادة: حيث من الممكن أن تتولى منصب مدير عام في غضون 10 سنوات بالإضافة إلى ازدياد أعداد الشباب الذين يتولون قيادة مؤسسات القطاع الخاص. يجب علينا التفكير استراتيجيًا بالمتطلبات المتوقعة ودعم الشباب في التصدي للتحديات التي من المحتمل أن تواجههم في المستقبل.



## توصيات المجلس

1. في ختام الجلسة قام المشاركون بتسليط الضوء على الأفكار والمحاور الأكثر أهمية التي ظهرت أثناء المناقشة، نلخصها في ما يلي:
2. ببساطة، لن نكف عن السعي إلى المزيد من الفعالية بين قادة القطاع العام في دولة الإمارات، تبقى هذه مسألة استراتيجية.
3. تعتبر القيم ذات أهمية حيوية لتطوير القادة في المؤسسات العامة في المستقبل. قد يكون تصميم تدخلات التطوير لتعميم القيم وظيفية معقدة، ولكنها ذات أهمية كبرى. قد توجد طرق مختلفة لدراسة وتعميم القيم - على سبيل المثال التمييز بوضوح بين قيم القطاع العام وقيم القطاع الخاص، وصياغة القيم من حيث الشخصيات المرغوب بها بدلاً من الكفاءات التقنية، والتركيز على السلوكيات، و/أو البدء من مفهوم الثقة بين القائد والتابعين.
4. نحتاج إلى تحفيز الابتكار في تطوير القيادة. حتى الآن، تم تبني المنهجيات النمطية الموحدة، ولكننا بحاجة إلى المزيد من الابتكار بهدف تطوير أنواع جديدة من البرامج مع الحرص على أن تكون قادرة على التكيف مع السياق المتغير.
5. التطوير المدفوع بمزيد من التحديات يعد أحد المبادرات المبتكرة الجيدة التي يمكن تبنيها، ومع ذلك، يجب أن لا نستهيئ بالخطوة العملية الأولى المتمثلة في إيجاد الأفراد المستعدين للكشف عن مؤسساتهم والإفصاح عن مشكلاتهم العامة لطلابنا.
6. يجب أن نحدد كيف يمكننا التعلم من كافة برامج تطوير القيادة هنا في دولة الإمارات لتسريع دورة التعلم والتأكيد أن جميع البرامج تستجيب للاحتياجات المستقبلية لحكوماتنا.
7. نحن بحاجة لجعل فرص التطوير أكثر إثارة للاهتمام لتحفيز الشباب ولكي تحاكي احتياجاتهم بشكل أفضل.
7. إجراء الأبحاث حول العمل الحكومي في دولة الإمارات، حتى يتسنى استحداث محتوى محدد ومصمم خصيصاً في برامج تطوير القيادة.

## أفكار مطروحة من أحد الخبراء الدوليين

رجيف بيشواريا هو الرئيس التنفيذي لمركز إيكليف للقيادة والحوكمة بماليزيا، شريك كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية. طُلب من رجيف أن يطرح عن بعد بعض الأفكار بشأن المناقشة الجارية والتوصيات الخاصة بجلسة مجلس السياسات هذه التي تدور حول تطوير القيادة، مما يساهم بإضافة وجهة نظر دولية إلى المناقشة. نعرض أدناه أفكار رجيف.

ببساطة، صناعة تطوير القيادة التي تبلغ تكلفتها السنوية 80 مليار دولار لا تقدم قادة أفضل في القطاعين العام والخاص. لماذا؟ بسبب وجود بعض الخرافات عن القيادة والتي يجب دحرها.

الخرافة الأولى: التبعية = القيادة: على مدى قرون من الزمن خلطنا التبعية بالقيادة، فالآباء يحبون أبناءهم ويكافئونهم على طاعتهم والإنصات لهم، والأمر سيان بالنسبة لأساتذة المدارس والجامعات، فهم لا يحبون الطلاب الذين يطرحون الكثير من الأسئلة أو "من يفكرون خارج الإطار الدراسي"، بل إن توماس إيديسون كان قد طُرد من الفصل لطره الكثير من الأسئلة. وكذلك هو الحال بالنسبة للمؤسسات فهي تكافئ على الامتثال والالتزام تحت مسمى القيادة، وحتى مجالس الإدارة تطلب دراسات حالة عن أفضل الممارسات قبل الموافقة على الأفكار الجديدة. من أي منظور كان، فإنه يوجد خلط بين التبعية والقيادة.

الخرافة الثانية: منصب سلطة = القيادة: إن أقوى قوتين للقيادة في القرن العشرين هما المهاتما غاندي ونيلسون مانديلا، إلا أن أيًا منهما لم يتقلد أي منصب أو وظيفة أو عمل سياسي في معظم فترة حياتيهما. كذلك فإن معجزة دبي لا تعزى بطبيعة الحال لسلطة سموه المستمدة من الثروة النفطية. فبمجرد المقارنة مع حكومات أخرى في المنطقة التي لديها أيضاً نفوذ الثروة النفطية ولكنها لم تنتج على الإطلاق، نكتشف أن القيادة تأتي من شيء آخر غير المنصب أو النفوذ أو الثروة.

الخرافة الثالثة: يمكن تعلم القيادة من خلال نماذج الكفاءات ودراسات حالة أفضل الممارسات: يعرف عالمنا اليوم وتيرة تغيير غير مسبوق، حيث قد ولت أيام الرجوع إلى نماذج الكفاءات السابقة.

الخرافة الرابعة: القادة يولدون ولا يُصنَعون: لا يوجد أي دليل على الإطلاق بأن الجينات أو الوراثة لها أي علاقة بالقيادة، فالكاريزما ونوع الشخصية وغيرها من الصفات الخارجية ليس لها علاقة على الإطلاق بعظمة القيادة، بدلاً من ذلك ستجد أن القيادة تتعلق بطبع الشخص المتأصل بعمق.

إذن، ما هي القيادة؟ القيادة هي الرغبة الشديدة في خلق مستقبل أفضل، وعدم الاستسلام عندما تشتد الأحوال. وحتى لا يستسلم القائد، يجب أن يتمتع بطاقة قيادية غير محدودة تكون مزيجاً من القيم العميقة ووضوح الهدف.

كيف ينبغي تطوير القادة؟ على المستوى الفردي، يجب أن تنأى عملية تطوير القيادة عن نماذج الكفاءات واختبارات الشخصية وتتجه نحو تحفيز القوة (الطاقة القيادية) داخلياً ونحو تطوير الشخصية عن طريق مساعدة الأفراد على اكتشاف قيمهم الفريدة وأهدافهم في الحياة. أما على المستوى المؤسسي، فيجب على قسم تطوير القيادة أن يفك شفرة قوى الطاقة الجماعية، من ثم تعليم القادة كيفية تسخيرها.

ينبغي استخدام قصص التغيير الواقعية بدلاً من العروض التقديمية. يجب أن تصبح عملية تطوير القيادة رحلة تأملية عميقة لإعادة ابتكارها.



## المشاركون

يتطلب القرار بشأن كيفية الابتكار في تطوير القيادة في المؤسسات الحكومية سلسلة من الخيارات المترابطة التي تشتمل على النظر في الأدلة، والقيم، والقدرات. في جلسة مجلس السياسات هذه بكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، قمنا بجمع الشخصيات المؤثرة الرئيسية ممن يلفتون حول القيادة وتطوير القيادة في الدوائر الحكومية في الدولة من أجل النظر في الخيارات الرئيسية.

الاسم	المنصب	الجهة
د/ أحمد النصيرات	المنسق العام	برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز
العقيد بدران سعيد الشامسي	نائب المدير- الإدارة العامة للتدريب	القيادة العامة لشرطة دبي
المهندس/ خالد عبد الرحيم عبد الله	مدير إدارة الموارد البشرية	بلدية دبي
د/ ياسر أحمد النقبي	مدير مكتب برنامج أبوظبي للتميز	الأمانة العامة للمجلس التنفيذي (أبوظبي)
السيد/ خالد الجوهري	مستشار	برنامج قيادات حكومة الإمارات
السيد/ راشد اليداوي	رئيس قسم برامج تطوير القادة	كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية
سعادة الدكتور علي سباع المري	الرئيس التنفيذي	كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية
الأستاذ الدكتور رائد عواملة	عميد	كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية
ميغان ماتياس (مسؤولة التسهيلات)	زميلة باحثة في إدارة القيادة والاستراتيجيات	كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

## المراجع

- ANSELL, C. & GASH, A. 2008. Collaborative governance in theory and practice. Journal of public administration research and theory, 18, 543-571.
- BENNIS, W. 2007. The challenges of leadership in the modern world: introduction to the special issue. American Psychologist, 62, 2-4.
- CROSBY, B. C. & BRYSON, J. M. 2005. A leadership framework for cross-sector collaboration. Public Management Review, 7, 177-201.
- GRINT, K. 2005. Problems, problems, problems: the social construction of 'leadership'. Human Relations, 58, 1467-1494.
- HEIFETZ, R. A. 1994. Leadership Without Easy Answers, Cambridge, Harvard University Press.
- KELLERMAN, B. 2013. Leading questions: The end of leadership—redux. Leadership, 9, 135-139.
- OSBORNE, S. P. 2006. The New Public Governance? Public Management Review, 8, 377-387.
- VAN WART, M. (2012). Leadership in Public Organisations: An Introduction. ME Sharpe.



مبادرات محمد بن راشد آل مكتوم العالمية  
Mohammed Bin Rashid  
Al Maktoum Global Initiatives

---



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

[/mbrsg](#) [/mbrsg](#) [/company/mbrsg](#)  
[/+mbrsgae](#) [/mbrsgae](#) [mbrsgae](#)