

2016

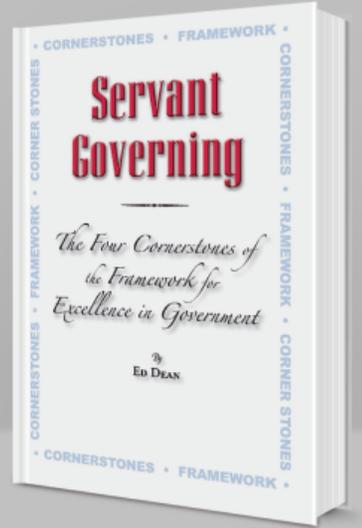
## كتاب في دقائق

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم  
MOHAMMED BIN RASHID  
AL MAKTUUM FOUNDATION

# الحُكْمُ الرَّشِيدُ

## الأركان الأربعة للأداء الحكومي المتميز



تأليف

إد دين

85

### الرعاة



## السؤال «صفر»

يتعلم الطلاب في كلية جون كينيدي للإدارة الحكومية في جامعة هارفارد أن يطرحوا السؤال «صفر» عندما يُطلب منهم دراسة حالة جديدة، أو تطوير سياسة حكومية قائمة، أو طرح مبادرة حكومية ابتكارية. والسؤال «صفر» هو: «ما الذي علينا حقاً تحقيقه؟»

تتبع أهمية هذا السؤال من أنه يُرَسَّخ القناعات لدى الممارسين والباحثين في الإدارة العامة بأن هناك طرقاً متطورةً ومتجددةً لتحقيق التميُّز في أداء الحكومة، وهي طرق يمكن ابتكارها وتطويرها كل يوم. وهذا ما يهدف إليه جوهر الحكم الرشيد الذي يقدم نموذجاً إدارياً جديداً يمكن تطبيقه في الإدارات الحكومية على المستوى الاتحادي «الفيدرالي»، وعلى مستوى الولايات أو الأقاليم، والإدارات المحلية أيضاً.

### جوهر المشكلة

من المفروض نظرياً ألا توجد مشكلات حقيقية ومعقدة تحول بين المؤسسات الحكومية وبين الأداء الراقي والتميّز. ولهذا كثيراً ما يُعزى الأداء الحكومي ذو المستوى المتوسط والضعيف إلى وجود مشكلات في القيادة، بينما تُعزى ذات المشكلات بدورها إلى: «انعدام الوعي بمعايير وآليات وطرق تحقيق الأداء المتميّز».

من المؤكد أنه إذا ما حُيِّر المواطنون وملتقوا الخدمات الحكومية بين تحقيق الحكومة لتميُّز الأداء من ناحية، وبين استمرار تردّي مستوى الخدمات الحكومية، فسوف يختارون التميُّز، بشرط أن تبقى التكاليف المترتبة عليهم متساوية. ويرى من يعارضون هذا الطرح أن معظم متلقي الخدمات لا يوافقون على زيادة الضرائب والرسوم والتكاليف المترتبة على تلك الخدمات، وهكذا يصبح التغيير مستحيلًا، وتصبح المستويات المتدنية



## في ثوانٍ..



انطلاقاً من تعليمات صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله»، وتوجيهات سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم، ولي عهد دبي - رئيس المجلس التنفيذي، لكل الجهات الحكومية

بتسريع الانتقال إلى الجيل الرابع من التميز المؤسسي؛ تستمر مبادرة «كتاب في دقائق» في تحقيق التميز عبر إصداراتها الجديدة، التي تواكب رؤى قيادتنا الملهمة، وتوفّق بين سرعة نقل المعرفة وسرعة استيعابها من ناحية، وبين جودة المحتوى من ناحية أخرى.

يقول «بول سامويلسون»: «الأسئلة الجيدة تعلق على الإجابات السهلة». وربما لهذا السبب، كما جاء في مقدمة كتاب «الحكم الرشيد: الأركان الأربعة للأداء الحكومي المتميّز»، يتعلم الطلاب في كلية الإدارة الحكومية في جامعة هارفارد طرح السؤال «صفر» عندما يُطلب منهم طرح مبادرة حكومية ابتكارية. والسؤال «صفر» هو: «ما الذي علينا حقاً تحقيقه؟».

وطبقاً للمعد (85)، تركز الإدارة الرشيدة على أربعة أركان هي: الناس، والمبادئ، والأولويات، والأداء؛ وهي تعمل في انسجام تام لتأسيس التغيير كأسلوب حياة، وطريقة عمل لحكومة الجيل الرابع التي تحفز الإبداع. تتبنّى إدارة الحكم الرشيد منهج عمل قابل للتنفيذ في المؤسسات التنفيذية على مستوى الدولة أو المناطق كلّ على حدة، وذلك لأنها تنبثق من إطار عمل لقيادة وإدارة تنفيذية تصمّم على تحقيق التميُّز المؤسسي والكفاءة التنظيمية.

أما العدد (86) فيُلخص كتاب: «الحقائق القويّة بشأن مهاراتنا الذكية: مهارات العمل التي نتمنى إتقانها»، ويصحح نظرنا تجاه مهاراتنا، حيث يتطلب النجاح أكثر من مهارات التواصل بكثير. وهنا تشير المهارات العملية إلى القدرات الفنية والتطبيقية التي نحتاج إليها في عملنا، بينما تمكّننا مهارات التواصل من استخدام مهاراتنا العملية بفاعلية. مهاراتنا الذكية تشمل: السلوكيات الشخصية والاجتماعية، ووعينا بذواتنا وقدرتنا على إدارة أنفسنا، فضلاً عن قدرتنا على التفاعل الإيجابي في بيئة العمل، ومواجهة الضغوط في ظل الأزمات والتقلبات، حتى نتمكن من التأثير في الآخرين والانسجام التام معهم، وإدارة مبادرات التميز، وقيادة برامج التغيير.

ومع بروز الحاجة إلى تأمين سلامة الإنسان في وجه المتغيّرات البيئية والاجتماعية، برز إلى الوجود علم بحثي جديد هو «علم المرونة» الذي يهدف إلى استيعاب التفاعلات المحتملة بين الطبيعة والمجتمع، والتصديّ لتحديات الاستدامة المُحَّة. فوفقاً لكتاب: «البيئة المرنة: استدامة الخدمات في المنظومات البيئية والاجتماعية»، وكما جاء في الملخص (87) فإننا لم نعد ننظر إلى الاضطرابات البيئية من زاويتها السلبية المعتادة؛ بل يمكننا اعتبارها فرصةً للتجديد والتطوير، حيث ترى منهجية المرونة الإنسان جزءاً أصيلاً من محيطه الحيوي. ولهذا تركّز أبحاث المرونة على دراسة النظم البيئية الاجتماعية المتشابكة، وترسيخ المبادئ التي تحوِّله من نظرية إلى تطبيق، بما يحقّق الرخاء للإنسان، ويكفل الاستدامة البيئية والاجتماعية بعيدة المدى.

جمال بن حويرب

العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

كتاب في دقائق

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

للخدمات والأداء بشكل عام نتيجةً طبيعيةً، أو شراً لا بد منه كما يقال. ورغم ذلك، فإنَّ قلةً أو ضعف الموارد وتراجع مستويات الميزانيات والمخصصات، ليست هي السبب الرئيس في ضعف الأداء الحكومي دائماً فنحن نرى أن السبب الحقيقي هو غياب الثقافة الإدارية والمعايير الضرورية لتحقيق تميُّز الأداء. وهذا يعني أن بناء ثقافة أداء راقية وقوية في المنظمات الحكومية هو المدخل التطبيقي الأفضل إلى تميز الأداء.

## لا فاعلية بلا إبداع

يتوقع كل المعنيين من مواطنين ومسؤولين ومراقبين وباحثين وسائحين من الإدارة الحكومية أن تكون ذات فاعليَّة وكفاءة، ولكنَّها لن تكون كذلك إلا إذا كانت مُبدعة، فتثقافة الإبداع الحكومي هي الوحيدة القادرة على حلِّ المشكلات. فأبَّثقافة إدارية حكوميَّة تتسم بالتعنت واللامبالاة والبيروقراطية، سيعوزها الإبداع المطلوب والضروري لمواجهة المشكلات وحلِّها، ولهذا الطرح سببٌ جوهري يمكن تخيله، وهو أن كل موظفي الحكومات في كل الدول يملكون قدرات وذكاءات متقاربة، ولا يفرق بينهم سوى معايير الأداء العالية، والتدريب والتحفيز والتمكين، ووجود قيادة ذات رؤية تستطيع بناء ثقافة تنظيمية وقيادة حكومية مُلهمة ومُلهمة، ووضع معايير متجددة وراقية ومواكبة، بل وسبَّاقة إلى التَّأصيل جيلاً بعد جيل. إضافة إلى السعي نحو استشراف المستقبل وبنائه بخيال واسع وجهد رائع. ولأنَّ هذه العوامل هي مكونات وأسس الإبداع الحكومي، فإن غياب الإبداع الحكومي يؤدي إلى تفويت فرص التنمية والحدثة وخدمة الصالح العام.



لا توجد حكومة واعية في العالم تقرر - مع سبق الإصرار والترصد - أن تحرم مواطنيها نعمة الازدهار، ولكن تدني أداء المؤسسات الحكومية وعدم الرقابة عليها أو محاسبتها هو ما يعوق المواكبة والنمو والتمكين وإسعاد المواطنين. بينما تعزُّز الحكومة ذات الفاعليَّة فرض الازدهار من خلال توفير بيئة استثمارية إيجابية، مع توفير وتدريب وتمكين مواردها البشرية الذكية، وتوفير نظم السلامة العامَّة، وتبني سياسات وتدابير وأنظمة وقوانين ضريبية ومدنية تضمن وتدعم استدامة رفاهية المواطنين. لتحقيق الازدهار ورفع مستوى المعيشة وجودة الابتكار، تحتاج الحكومة إلى نجاح مؤسَّساتها كُلاً على حدة، ولكي تتجح المؤسسات فإنها تحتاج أيضاً إلى حكومة مستقبلية واستشرافية ذات فاعليَّة، وهكذا فإنَّ منظومة التميز الحكومي تعني وجود حكومة ومؤسَّسات فعَّالة تعمل جميعها في تناغم يُوازن بين الصالح العام والمصالح الخاصَّة، فتكون النتيجة رفع مستوى جودة وسعادة المواطنين.

## التزامات الإدارة الحكومية



لإحداث التحسُّن الاقتصادي المستدام، ومجابهة تحديات تطوير التعليم، وخلق فرص عمل، وتقديم خدمات صحيَّة راقية، وتحقيق رفاهية الأطفال، وتحسين المنافسة ورفع مستوى المعيشة، لأنَّ الجمهور الواعي الذي تقدَّم له الحكومة خدماتها يستحق الأفضل من حيث الكفاءة والفاعليَّة. ولكل ما سبق فإن الإدارة الرشيدة التي طالما تمنَّاها القادة الملهمون والتنفيذيون البارعون تشجِّع الإبداع وتعتبره مصدراً للأفكار والابتكار ووضع إدارة المعرفة وكلِّ الممكنات المتاحة في خدمة الصالح العام.

من حقِّ المواطنين أن تديرهم حكومة تحقِّق وعودها؛ ولا تبدد نفقاتها؛ ولها رؤية واضحة ومعلنة عمَّا يمكن تحقيقه؛ حكومة تصنع ثم تتخذ قراراتها بالتركيز على القيم، وعلى القيمة الكامنة في عملياتها، وهي تعامل كل الناس بالعدل؛ ويمكنها إثبات تميُّزها وتفردها في الأداء والعطاء.

توفِّر إدارة الحكم الرشيد ثقافة الأداء المتميز اللازمة لتحقيق تعهُدات الحكومة، ولذا فإن الإدارة الرشيدة هي الحلُّ لاستعادة ثقة عامة الناس في قرارات الحكومة؛ وهي السبيل

## ما هي إدارة الحكم الرشيد؟

يعتبر الحكم الرشيد هو العقيدة الأساسية لكل حكومة منفتحة وشفافة تؤمن بالمشاركة. لإسعاد الناس وقيادتهم بشكل جيد، ينبغي للحكومة أن تلتزم بشكل دائم وحاسم بخدمتهم ورعاية مصالحهم. ولذا، فإن الخدمات المقدمة للناس يجب أن تكون الهدف الأسمى لأي استراتيجية تتبعها حكومة تؤمن بالحدثة والتجديد، وتعمل للحاضر وتفكر في المستقبل. هذا يعني أن على

قادة الحكومة أن يكونوا في خدمة المواطنين، وعلى جميع الموظفين العموميين الذين يعملون في الحكومة أو يساندون برامجها أن يحاذوا ويوازنوا بين الالتزام بخدمة المواطنين، وبين أنشطة أعمالهم اليومية. وتعرف إدارة الحكم الرشيد أيضاً بأنها قيادة إدارية ومنهج عمل قابل للتنفيذ في المؤسسات الحكومية. وهي لا تستهدف في ممارساتها الأساسية الوظائف التشريعية والقضائية؛

فالتطبيق الأساسي للإدارة العامة موجّه إلى المؤسسات الحكومية التنفيذية؛ سواء على مستوى الولاية، أو على المستوى المحلي. وتطبيقات الحكم الرشيد تصلح أيضاً للتطبيق على المؤسسات التعليمية، والمنظمات الخيرية، ومؤسسات القطاع الخاص. كما يمكن تعريف الحكم الرشيد بأنه إطار عمل لقيادة سياسية وإدارة تنفيذية مصممة لتحقيق التميز المؤسسي والكفاءة التنظيمية.

### ركائز الحكم الرشيد

ترتكز هذه الإدارة على أربعة أركان محورية هي: الأشخاص (الموظفون)، والمبادئ، والأولويات، والأداء. ويعتبر كل من هذه الأركان الأربعة لإطار عمل الإدارة العامة مساوياً لغيره في الأهمية في خلق مؤسسات حكومية تستند إلى المواطنين الذين تخدمهم، وتتسم بالأداء العالي، وتضيف قيمة، وتبادر إلى حل المشكلات. وتعمل الأركان الأربعة للإدارة الرشيدة في انسجام تام لدعم التغيير وتأسيسه كأسلوب حياة وعمل لحكومة تهدف إلى تحفيز الإبداع وتحقيق تميز الأداء.



### 1- الناس هم الأساس

ينبثق ركن الاهتمام بالناس من فلسفة وممارسات القيادة الأكثر تأثيراً، التي أثبت أنها تشجع الإبداع وتميز الأداء، إذ يدرك قادة المؤسسات العامة في القرن الحادي والعشرين أن حماسة وولاء وعطاء وإبداع القوى العاملة يمكن أن يصنع فرقاً بين تحقيق التميز، وبين تحقيق نتائج متوسطة. فالطريقة الفعالة لتحفيز الناس ودفعهم للإبداع وبدء رحلة التميز في

الأداء، هي نموذج القيادة الذي يبني ثقافة الاحترام الحقيقي والثقة؛ بين الموظف العام ومؤسساته من ناحية، وبين المواطنين الذين تخدمهم هذه القيادة من ناحية أخرى. فالاحترام والثقة هما الركيزتان اللازمتان لجعل المواطن يدعم المؤسسة الحكومية التي تخدمه. لأن الناس هم الأساس، فإن خدمة المواطن يجب أن تكون هي الغاية من البداية.



### قيادة الحكم الرشيد

صاغ هذا المصطلح «روبرت جرينليف» الذي خاطب قائد الحكم الرشيد قائلاً:

«عندما تكون قائداً رشيداً فسوف يتأبئك ذلك الشعور الطبيعي بالرغبة في تقديم الخدمة وإسعاد الناس أولاً، فهذا الاختيار الواعي هو ما يقود المرء إلى أن يطمح إلى القيادة. فهو يبدأ ببنية الخدمة لا ببنية تبوء المناصب والتظاهر بالقيادة، ثم يقود ليخدم، ولا يقود لشغفه المجرد بالقيادة. وهنا يظهر الفارق في الاهتمام الذي يبديه الموظفون للتأكد من أن حاجات الآخرين ذات الأولوية القصوى تمت تليتها. فالاختيار الأفضل والأصعب في تنفيذه هو: هل تطوّرت شخصية هؤلاء المخدمين؟ هل أصبحوا من خلال الخدمة أكثر صحةً وحكمةً ودرايةً واستقلاليةً وأكثر استعداداً ليكونوا هم أنفسهم موظفين عموميين مجتهدين؟»

استناداً إلى فكر «جرينليف»، يمكن استنباط الصفات والمميزات الجوهرية التي يمكن من خلالها تعريف القائد الحكومي الحصيف، وهي:



**4. الوعي:** الوعي العام والوعي الذاتي بصفة خاصة، يعطي القائد الحصيف قوّة مضاعفة، لأنه يمنحه حصانة داخلية ضد ردود أفعال الآخرين، ويحميه من التقلب والتناقض وندب الحظ كلما واجهته المشكلات، وتعرضت مؤسسته لخطوب الأزمات.

**5. الإقناع:** يسعى القائد الأذكيا إلى إقناع الآخرين، بدلاً من فرض الأمر الواقع عليهم، ولذا فإن القائد الرشيد يتمكن في معظم الأحيان من الحصول على حب واحترام وولاء أتباعه بالإجماع.

**2. التعاطف:** يجاهد الحاكم الرشيد من أجل فهم الآخرين والتعاطف معهم، فالتناس يحتاجون إلى من يتقبّلهم ويعترف بطبيعتهم المميّزة الفريدة، مع افتراض حسن النيّة من المرؤوسين والرؤساء والزملاء والعملاء. وحتى عندما يضطر لرفض أفعالهم أو أدائهم، عليه أن يبدي نوعاً من التعاطف معهم.

**3. المساندة:** تمثل المساندة والمساندة قوة كبيرة وتخلق نوعاً من التكامل والتفاعل، إذ تتمثّل أكبر مصادر قوّة قيادة الموظّفين في القدرة على معالجة ومساندة القائد لنفسه وللآخرين.

**1. الإنصات:** في العادة يتم تقييم القادة بناءً على مهاراتهم في التواصل واتخاذ القرارات. ويجب على قادة الحكم الرشيد تعزيز تلك المهارات والالتزام الشديد بالإنصات باهتمام للآخرين، فقادة القطاع العام الحقيقيون دائماً يسعون إلى تحديد واستيضاح رغبات المواطنين، من خلال الاستماع الفعّال لما يقال، (وليس ما قيل). ويشمل الإنصات أيضاً التواصل مع صوت الشخص الداخلي، والسعي إلى فهم ما تعبّر عنه حركات المتكلم وروحه وعقله.

**6. وضع التصوّرات:** القدرة على دراسة المشكلات من منظور علمي ومعرفي يعني أن يذهب القائد بتفكيره إلى أبعد من الحقائق اليومية، فقادة الحكم الرشيد يسعون إلى إحداث توازن دقيق بين المفاهيم والرؤى والتصوّرات، وبين وقائع الحياة اليومية.

**7. البصيرة:** وهي خاصيّة تمكّن القائد من فهم الدروس المستفادة من الماضي، والحقائق المطروحة في الحاضر، والتبعات المحتملة للقرارات في المستقبل، فهي قدرة كامنة ومغروسة في أعماق الحدس والنفوس.

**8. الإشراف:** في المؤسسات الحكومية الذكية، يلعب المدير التنفيذي والمساعدون وكل العاملين دوراً كبيراً في إبقاء مؤسساتهم في حالة انتباه ومتابعة ورقابة ذاتية وتنظيمية لخدمة المجتمع وتحقيق الصالح العام.

**9. تنمية الاستثمار البشري:** يؤمن قادة الحكم الرشيد بأن لدى كل الناس قيمة ذاتية وجوهريّة كامنة تدفعهم للمشاركة والأداء كعاملين. ولذلك، فهم يلتزمون بتدريب وتطوير القدرات السلوكية والفنية والعملية وبالنمو النفسي والروحي لكل فرد في المؤسسة.

**10. بناء المجتمع:** يعي قادة الحكم الرشيد أن التحوّلات السريعة في المجتمعات المحلية والعالمية، وفي ثقافات المؤسسات العامة والخاصة، تلقي على عاتقنا كأفراد ومسؤولين مزيداً من التبعات والمسؤوليات والضغط، ومن ثم فهم يعملون على بناء مجتمع متلاحم ومتعاون يبدأ بالفرق الصغيرة، ثم المؤسسات الكبيرة، ويشمل جميع أبناء المجتمع بكل نطاقاته ونشاطاته.

إضافة إلى معرفة الخصائص العشر السابقة، فإن القائد الرشيد يعمل بتفانٍ لمساعدة العاملين على خدمة المواطنين الذين ترعاهم المؤسسة الحكومية، وهو يرى أن نجاح وتطوّر هؤلاء هو الاختبار الأساسي لفاعليته، والمقياس الحقيقي لتقييم أدائه. وهنا يحرص أيضاً على أن ينسب الفضل إلى أهله من خلال تقدير إنجازاتهم عندما يكون هذا الفضل مستحقاً.

«كقائد رشيد، عليك أن تتذكّر أن مهمة الموظفين هي مساعدتك، وأن مهمتك هي خدمتهم وأيضاً تقديرهم، لتتشاركوا معاً في تمكين العملاء من استثمار إمكانات وموارد وخدمات ومخرجات المؤسسة كافة.»



تقوم إدارة الحكم الرشيد على المعتقدات الأخلاقية المشتركة والاتفاق على مجموعة أو منظومة القيم الأساسية التي تبنتها المؤسسة، والتي يجب أن يلتزم بها الجميع داخل المؤسسة وخارجها، ويمثل ركن المبادئ تلك القيم الجوهرية الراسخة. الطريقة الوحيدة لضمان اتخاذ قرار متسق

وإيجابي على المدى الطويل هي أن تتبنى المؤسسة نفسها اتفاقاً على قيمها الأساسية، ولا يكفي الافتراض بأن تعيين المؤسسة لأناس يركزون على القيمة سيؤدي إلى اتخاذ قرارات إيجابية تضيف قيمة على الدوام، فالمؤسسة ذاتها، بكل قياداتها وفعاليتها يجب أن تضع تلك القيم المنتجة للقيمة في قلب سياساتها. والقيم الأساسية هي تلك المبادئ الثابتة التي لا يتزعزع إيمان العاملين بها، وهم يتحملون مسؤولياتهم، وينفذون أعمالهم كموظفين وأيضاً كمواطنين، لأن هذه القيم هي التي تحدد ثقافة المؤسسة ومن تكون، وكيف يراها الآخرون. القيم الأساسية هي الحقائق المطلقة مثل:

الحق والعدل والخير والحب والجمال والعتاء وقبول الآخر، وخدمة الجميع. مثل هذه القيم لا نستطيع تغييرها أو تبديلها، وحتى عندما نخالفها، فإننا نتألم ونعرف - في داخلنا - أننا أخطأنا، وهي مهما تعرضت من قبلنا أو من قبل غيرنا للتجاهل أو النسيان أو الاختراق، فإنها تبقى على رسوخها وثباتها دون خدش أو تغيير. وبمعنى آخر: عندما نخالفها فإننا نحن من نُضار، وتبقى هي بسُمومها وأخلاقيتها ونُبُلها وبكل معانيها. هذه القيم المبدئية الراسخة لا يمكن لأحد خداعها من دون قصد، فإذا كنا نعلم الحقيقة وفشلنا في الجهر بها، فهذا الفشل لا يمكن أن يكون أبداً خطأ عفوياً.

## القيم والأخلاق الأساسية

هناك خلط وتداخل بين مفاهيم القيم والأخلاق الأساسية بأنها متداخلة، فالأخلاق تشير بشكل عام إلى سلوك معين. بينما تمثل القيم الأساسية مبادئ أو أعرافاً أو معتقدات متفقاً عليها، لأنها تقود إلى قواعد التصرف الأخلاقي وتدعمها. إضافة إلى ذلك، تقودنا القيم الأساسية أو الجوهرية إلى اتخاذ القرارات الرشيدة وتعرفنا بالقواعد الأخلاقية والسلوكيات المقبولة. على سبيل المثال: قد لا يعتبر الكسل أو الغياب أو التأخر عن اجتماع مجدول مسبقاً أمراً غير أخلاقي، ولكن مثل هذا السلوك يخالف قيم الاجتهاد والانضباط والأداء والإنتاج. فالقيم الأساسية تزودنا بالخطوط العريضة المرسومة لجميع سلوكيات المؤسسة، تجاه العاملين فيها، والمراقبين خارجها، وهي التي تشكل في نهاية المطاف ثقافة المؤسسة، سواء أكانت هذه القيم مؤنثة في «مدونات السلوك» المؤسسي أم لا.



«تغيير ثقافة مؤسسة حكومية يشبه استدارة سفينة حربية وهي راسية في الميناء؛ المهمة تتطلب وقتاً وجهداً، لكنها ليست مستحيلة».

## القيم الأساسية لإدارة الأزمات

القيم الأساسية تخدم أيضاً غرضاً آخر، فهي تساعد في الحفاظ على استقرار المؤسسة في أوقات الأزمات، وخرق هذه القيم يمكن أن يحدث في أي مؤسسة وفي أي مكان. ولكن السؤال المطروح هنا هو: عندما يحدث خرق جسيم للقيم الأساسية، كيف سيتعامل المؤسسة مع ذلك؟ من المؤكد أن المؤسسة التي تسمح باختراق إحدى قيمها الأساسية،

تخاطر بفقد بوصلتها الأخلاقية، وتدخل معظم قراراتها في دائرة الشبهات. وفي أبسط الأحوال، يعتبر أي خرق للقيم المؤسسية الجوهرية تصرفاً سيئاً وخطأ غير مقبول، حتى وإن اقترن بالنوايا الحسنة، ويعتبر في معظم الأحوال جريمة إدارية تستحق العقاب، للحفاظ على المرتكزات الثقافية والأخلاقية للمؤسسات الحكومية الناضجة والمتميزة.



ورغم ذلك، فإنَّ المؤسَّسات المرتكزة على قيم أصيلة، تبقى قادرةً على تحمُّل الانتكاسات، إذا ما أساء التصرف نَفْرٌ قليلٌ من غير الملتزمين. فعندما تشدُّ الأزمات، تصبح القيم الأساسيَّة هي النقطة المحورية؛ ويمكن حينئذٍ اتخاذ قرارات لتدارك سوء التصرف، لأنَّ المؤسَّسة والعاملين بها يستمدُّون قوَّتَهُم من إيمانهم المشترك بقيمهم. وكما أن القيم الأساسيَّة تعرِّف المؤسَّسة وتؤطر شخصيتها، فإنها تمدها بالأطر المحددة لاتخاذ القرارات، وتوفِّر لها البوصلة اللازمة لتحديد وجهتها في ظل كل المتغيرات. وأخيراً: تساعد القيم الأساسيَّة القائد الرشيد على تحفيز العاملين كي لا يستسلموا أبداً، وليبحثوا دائماً عن مسارٍ جديد.

## «يستحيل وجود مجموعتين من القيم الجوهرية؛ واحدة للإدارة وأخرى للموظفين، القيم تشمل الجميع في كل الأوقات».

### القيم الأساسيَّة للحاكم الرشيد

هذه بعض القيم والمُثل المتأصلة في شخصية الحاكم الرشيد وثقافة مؤسسته:

- **الأمانة:** من صفات الامتياز الأخلاقي، وتتضمَّن المصداقيَّة، والإنصاف في التعامل، وانعدام الغشِّ في الخدمة العامَّة.
- **الإشراف:** الإدارة اليقظة، والرشد والحماية، والاستخدام الجدير بالثقة للموارد العامَّة، بما في ذلك رأس المال البشري، والأموال، والبنية التحتيَّة، والاستثمارات، والبيئة، وبيانات وامتيازات الموظفين والعملاء.
- **الإنجاز:** تحقيق الأهداف من خلال الجهد الدؤوب، والمعايير، والتحليل، والمقارنة.
- **التأهب:** حماية مصالح الناس وأمنهم بالاستعداد للأحداث المتوقَّعة وغير المتوقَّعة، بما في ذلك الكوارث الطبيعيَّة، والحرائق، والإرهاب؛ ومواجهتها بخطط العمل والمعلومات والممارسات الشفافة.



لتلبية الطلبات في الوقت المناسب وسرعة الاستجابة لظروف واقتراحات ومطالبات وجهود المواطنين، وكذلك الإعلام والجهات الحكوميَّة الأخرى.

- **التعاون:** العمل الجاد من أجل المصلحة العامَّة بصرف النظر عن الجنس أو اللون أو العرق أو الرأي أو المستوى الإداري.

- **التواضع:** بأن ينسب الفضل إلى أهله عندما يتعلَّق الأمر بالإنجازات المشتركة والتعامل مع الآخرين باحترام بغض النظر عن المنصب الذي يشغلونه.

والخطط والسياسات العامَّة الجديدة لتعزيز الصالح العام.

- **الخدمة:** تنفيذ الواجبات كموظَّف عمله موجَّه إلى العامَّة بطريقة مختلفة عن المتوقَّع تعزيزاً للهدف الأعلى والأسمى.

- **الشفافية:** تنفيذ المشروعات العامَّة بطرق نزيهة ومكشوفة وسهلة الاستيعاب والمراجعة والمتابعة.

- **العدل:** الخدمة الخالية من المحاباة والتحيز والتمييز؛ والاتساق مع قواعد المنطق والتسامح والأخلاق.

- **الاستجابة:** الرغبة والاستعداد

- **الشجاعة:** الحفاظ على صفاء الذهن والقوَّة الذهنيَّة لمواجهة عدم اليقين والصعوبات.

- **المثابرة:** الاستمرار في بذل الجهد والتوجه للإنجاز بالاهتمام والصدق والصبر والتحمُّل مهما كانت العواقب والصعوبات والفشل الظاهر.

- **الاحترافية:** استخدام الدرجة القصوى من الكفاءة، والتدريب، والجدارة، والمنهجية، والشخصيَّة، والمعايير في تنفيذ العمل العام.

- **الابتكار:** الإبداع في تقديم الأفكار

### 3- ركن الأولويات

بعد ركن الناس وركن المبادئ، يأتي ركن الأولويات كخطوة تالية في إدارة الحكم الرشيد، لوضع تصوُّر للمستقبل وتطوير الخطط لتحقيقه. يعكس ركن الأولويات ابتكار المؤسَّسة والتزامها بتحقيق تميُّز الأداء، لأنَّ تحديد أولويات المؤسَّسة وخطط تحقيقها يساعد إدارة الحكم الرشيد على وضع الأهم قبل المهم.

## الرسالة والرؤية



يمثل وضع رؤية ورسالة المؤسسة بعناية اللبنة الأولى في التركيز على الأولويات. فالإدارة الرشيدة لا تتوقف عند تقديم الخدمة للأفراد، والالتزام بالقيم الأساسية، بل وتقوم على أساس هادف ومفهوم واضح للمؤسسة كلها: قياداتها وموظفيها وعملاؤها وموردوها.

تتعلق المؤسسات العامة من رسالة مفهومة لتصبح فعّالة. وإضافة إلى الاتفاق على رسالة مفهومة وذات مغزى، تتعلق المؤسسات عالية الأداء من رؤية مشتركة لما تستطيع أن تكون عليه في المستقبل. وتمثل رؤية ورسالة المؤسسة «قطب البوصلة» أو الاتجاه الصحيح الذي يسمح لها بترتيب أهدافها وإجراءاتها وأنشطتها وخططها وعملياتها وفق الرسالة والرؤية. ويمكن لبيان الرسالة والرؤية أن يجيب عن سؤالين:

1. ما الغرض الرئيس من وجود المؤسسة؟
2. ما الذي تستطيع المؤسسة تحقيقه في المستقبل من خلال التركيز والعمل الجاد؟

## الأهداف المهمة أولاً



تنفيذ الخطط واتخاذ أهم القرارات في كل المبادرات. السؤال الذي ينبغي طرحه هنا: ما هي أهدافنا العظيمة، التي يجب تحقيقها والتشبث بها حتى وإن لم يتم تحقيق شيء آخر؟ عند صياغة احتياجات المؤسسة بطريقة ترسم لنا الطرق الأقصر والأوفر نحو هدفنا طويل المدى، تتحول تلك الأهداف إلى مؤشرات تمكننا من تطوير خطط عمل سريعة وعملية وواقعية وقصيرة المدى، تتكامل مع بعضها لتحقيق الأهداف الكبرى.

ينصحنا الدكتور «ستيفن كوفي» بالتركيز على الأهم قبل المهم لتحقيق الامتياز في الإنجاز، بدلاً من عمل الكثير بمستوى متوسط من الجودة والكفاءة التي لا ترتقي إلى مستوى الفاعلية. فالأهداف بالغة الأهمية التي تتسق مع الرؤية وتوصل بنا إلى غاياتنا الكبرى على المدى الطويل هي ما يجب تنفيذه أولاً، بتنحية الأهداف السطحية والهامشية جانباً. لصنع مستقبل أفضل وقابل للتحقق والاستدامة للمواطنين، فإن ركن الأولويات يجب أن يصمّم للتركيز الشديد على

فيما يلي بعض الأمثلة لما اقترحه الدكتور «كوفي» كأهداف بالغة الأهمية أو الأهداف ذات الأولوية التي تستخدم في ترتيب أولويات الإجراءات والخطط والمبادرات في المؤسسات الحكومية الرشيدة:

## أولاً: الالتزام

الالتزام الرسمي الأول للحكومة تجاه الأفراد هو السلامة العامة، التي تتضمن خفض معدلات الجريمة، والحفاظ على درجة عالية من الأمن الوطني، والاستعداد للتعامل مع الطوارئ. وللمواطنين الحق في الحصول على إدارة خدمة ونتائج أداء حكومي عالية.

## ثانياً: جودة الحياة

من حق الأفراد أن يعيشوا حياة كريمة في أحياء آمنة، ودخول مدارس متميزة، والحصول على رعاية صحية ممتازة، وفرص عمل وافرة، ومنازل مخططة ونظيفة، وبيئة مناسبة للأسرة، وطرق جيدة، ووسائل نقل حديثة، وفرص ترفيهية وفيرة، وفرص تقاعد مريحة.

## ثالثاً: التعليم



يحقُّ للأفراد الحصول على فرص الالتحاق بمدارس ممتازة وآمنة تؤهلهم للالتحاق بالكليات أو العمل؛ حتى يكونوا قادرين على تحمُّل نفقات التعليم العالي أو الحصول على تدريب متقدِّم. وعلاوة على المعرفة الفنيَّة، يحتاج المدرِّسون إلى مكافآت عادلة، كما يجب أن تحصل المدارس على التمويل المناسب، وأن تكون الاختبارات الشاملة للطلاب ولأداء المدارس معقولة، وعادلة.

## رابعاً: التوظيف

يحقُّ للأفراد أن يحصلوا على فرص عمل مجدية لإعالة أنفسهم وأسرهم في مجالات التصنيع والخدمات الدوائِيَّة والتعليم والتقنية والزراعة والبناء والطيران والحكومة والتجارة وقطاعات الخدمات، ويحقُّ للمؤسَّسات الحصول على بيئة اقتصادية وحكوميَّة إيجابية تستطيع فيها تحقيق النجاح والمنافسة والنموُّ المثمر في السوق العالمية؛ وتكون قادرة على خلق فرص عمل ذات أجور جيِّدة للعمالة الطموحة والمدرَّبة والمستقرة والسعيدة.

## خامساً: التخطيط للنمو

للأفراد الحقُّ في الحصول على خطة نموِّ تحمي البيئة الطبيعيَّة، بما في ذلك البحار والينابيع والقنوات؛ وتوفير المياه الصالحة للشرب، وتطوير السياحة وخدمات الترفيه مع ضمان خدمات طبيَّة ودوائِيَّة؛ وتقليل استهلاك الطاقة الكهربِيَّة، وزيادة نسب الطاقة المتجدِّدة، مع تشجيع تطوير جودة المساكن والمحلات التجاريَّة؛ مما يعني مستقبلاً مطمئناً ومستداماً للبشرية.



## التخطيط الاستراتيجي

التفكير والتخطيط الاستراتيجي عنصران أساسيان في ركن الأوليَّات؛ فالتفكير الاستراتيجي الذي ينشأ في مؤسَّسة خدميَّة، إلى جانب الالتزام القوي بالرسالة والرؤية، يولِّدان إجراءً مؤسَّسياً إيجابياً، بينما يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسَّسة على النظر إلى المستقبل لتحديد كميَّة تحقيق أهدافها ورسالتها بالاتساق مع قيمها، فلا يمكن تحقيق رؤية ورسالة مؤسَّسة من دون تخطيط وتنفيذ استراتيجي. كما أن المحاسبة والمساءلة عن الفعل هي مفتاح إحراز التقدُّم، فالحاجة إلى إحراز التقدُّم تحفِّز الإبداع المطلوب للإتيان بأفكار تخدم التطوُّر الاستراتيجي. وبمجرّد أن تتبَّني المؤسَّسة مجموعة من الأهداف ذات الأولوية القصوى، يمكنها تصميم أهداف قابلة للقياس وخطوات فعليَّة لتنفيذ تلك الأهداف، ويمكن

صناعة استراتيجيَّات قابلة للتحقيق ويمكن تخصيصها وقياسها ومراجعتها. كما ينبغي أن يتمَّ تسويق الإنجازات ونشرها والاحتفاء بها، ويمكن أن تصبح المستويات الجديدة من إنجازات الأداء «معايير» متجددة لقياس الأداء والمساءلة في المستقبل، مما يعني مواكبة الأجيال المتطورة لمعايير الأداء الحكومي المتميز. كما ينبغي أن تحتوي الخطة الاستراتيجية لكل مؤسَّسة حكوميَّة على توازن معقول بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى؛ فتخطيط الأهداف طويلة المدى ضروري ومقبول طالما كانت هناك خطوات قصيرة وسريعة يتم اتخاذها باتجاه الهدف الأكبر. فني المؤسَّسات ذات الأداء العالي، عادة ما يترجم التنبُّؤ طويل المدى إلى خطط تنفيذيَّة سريعة وقصيرة المدى.



## 4- ركن الأداء

يبدأ الأداء من «النقطة التي يبدأ عندها الإنتاج». وفي مرحلة التحليل الأخيرة، ينبغي أن يكون ناتج المؤسسة الحكومية الإيجابي هدفاً يسعى الجميع إلى تحقيقه، وينبغي تبني معايير مهمة للنتائج المؤسسية والحفاظ عليها، لأنها الدليل الوحيد على أداء المؤسسة، كما ينبغي أن يتضمن تحليل النتائج مقارنةً بين نتائج المؤسسة وبين القطاعات الحكومية الأخرى، وفي جميع الحالات، يمكن التحقق من بيانات المؤسسات المنافسة لأغراض المقارنة، والأرقام النهائية ليست هي النهاية والمعيار الأخير في التقييم؛ فالشجاعة والتعاطف والإصرار والتواضع أمور لا يمكن قياسها بالأرقام. ومع ذلك لا بد من وضع كل ما تفعله الإدارة الحكومية الرشيدة تحت مجهر التقييم، حتى يطمئن الجميع - وعلى رأسهم المواطنين - إلى أن كل الخدمات المقدمة لهم يتم قياسها، ومن ثم يمكن تحسينها والوصول بها إلى مستويات تنافسية عالية وعالمية.

### التحول التنظيمي

لتحقيق النتائج المطلوبة في نشاط المؤسسة الحكومية، لا بد من تعميم ونشر مؤشرات ونتائج أداء الموظفين العموميين، وتتضمن عناصر ركن الأداء خدمة المواطن المتعامل، وتمكين الموظف، وتحسين العمليات، والمعايير الأساسية، ولوحات النتائج.

### خدمة المتعاملين

تعتبر خدمة المتعاملين بشكل عام نشاطات صُممت لتحسين مستوى رضا المتعاملين، وتشير خدمة المتعاملين بصفة أساسية إلى تقديم خدمة أو عرض منتج قبل الشراء أو في أثائه أو بعده.

ومن المبادئ الجديدة التي تبنتها الحكومات الرشيدة، اعتبار المواطنين متعاملين أيضاً، فالمواطنون يعتبرون أهم المتعاملين لأنهم يدفعون الرسوم والضرائب للحكومة التي من واجبها أن تخدمهم، ولأن الموظف العام هو أحدهم، وينتمي إليهم، ويعتز بهم. كما أن المواطنين يشترطون خدمات الحكومة بأموالهم، ومن حقهم أن يعاملوا «كمتعاملين» لخدمات الحكومة.

وبينما يستطيع متعاملو المؤسسات استعادة أموالهم أو استبدال مشترياتهم إذا فشل المنتج، أو كانت الخدمة غير ملائمة، فإن المواطنين المتعاملين عند الحكومة لا يستطيعون ذلك، كما لا تتاح لهم الفرصة لنقل أعمالهم إلى جهة أخرى وتلقي ذات الخدمة إلا إذا هاجروا أو سافروا، وهذا ما لا تقبله الحكومة الرشيدة. ولذا، يستحق كل المواطنين أعلى درجات إرضاء المتعاملين لأن اختياراتهم محدودة.

كما أن رد فعل المواطن المتعامل واستجاباته وإفاداته الراجعة من أساسيات إدارة الحكم الرشيد، لأنه يساعد المؤسسة على تركيز اهتمامها على الأولويات الأساسية.

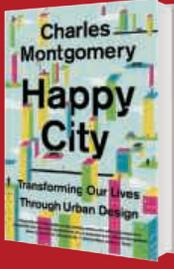


### تمكين الموظفين

يستخدم هذا المصطلح لوصف الطرق المختلفة التي يستطيع بها الموظفون اتخاذ قرارات وتحسين الخدمات من دون استشارة مديريهم. وفي الإدارة الرشيدة يصبح تمكين الموظفين أمراً ضرورياً لتوليد الإبداع الذي يتحول فوراً إلى وقود وقوة دفع نحو تحقيق التميز في الأداء. وتمكين الموظفين لا يمنح للأشخاص فقط، بل يجعل الموظفين أكثر ارتياحاً وانسجاماً، فيصبح الموظفون أكثر تمسكاً والمؤسسة أكثر تماسكاً، وتكون النتيجة هي شعور الموظفين بالتقدير الذاتي، ويمثل تمكين الموظفين استراتيجية و فلسفة تساعد على أداء عملهم وتحمل مسؤولية نتائجهم الخاصة. وفي النهاية، يتمخض تمكين الموظفين عن خدمة أفضل للمواطنين في كل مستوى من مستويات المؤسسة، كما يتضمن بناء فريق فعال، وتفويض السلطة وتحمل المسؤولية.

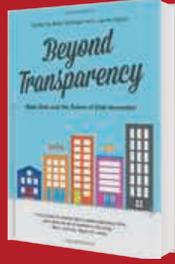


## كتب مشابهة:



**Happy City**  
Transforming Our Lives Through Urban Design.

By Charles Montgomery. 2014



**Beyond Transparency**  
Open Data and the Future of Civic Innovation.

By Brett Goldstein. 2013



**Open Government**  
Collaboration, Transparency, and Participation in Practice.

By Daniel Lathrop and Laurel Ruma. 2010

## قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على [pr@mbrf.ae](mailto:pr@mbrf.ae)

تواصلوا معنا على

MBRF\_News

MBRF\_News

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

[www.mbrf.ae](http://www.mbrf.ae)

qindeel\_uae

qindeel\_uae

qindeel.uae

[qindeel.ae](http://qindeel.ae)



## تحسين العمليات

يتكون هذا المفهوم من خطوات متنوعة لتحسين العمليات التشغيلية داخل المؤسسة الحكومية، وتعرف «العملية» على أنها الطريقة التي يتم بها التشغيل وتنفيذ العمل. وفي الإدارة الرشيدة هناك تركيز دائم على تحسين العمليات التشغيلية في المؤسسة.

لقد صُممت أدوات تحسين الأداء التشغيلي لتدخل تغييراً وتطويراً في العمليات من شأنه أن يحسّن من كفاءة الخدمة الحكومية المقدّمة. وهكذا يبقى الموظفون العاملون في ظل الإدارة الرشيدة، قادرين على ابتكار تغييرات تُسهم في تحسين العمليات ومن ثم تميّز الأداء.

## المعايير الأساسية

لا بدّ من وضع المعايير الأساسية داخل المؤسسة لمعرفة ما إذا كان هناك تقدّم في اتجاه تحقيق الأهداف، وتكون المعايير الأساسية قابلة للقياس بعد أن يتم الاتفاق عليها وتحديد طرق استخدامها في قياس الأداء. ومن المهم في الإدارة الرشيدة أن تعكس المعايير الأساسية مدى تقدّم المؤسسة الحكومية، ومقارنتها بغيرها في مجال تميّز الأداء.

## لوحات النتائج

هي وسيلة للإعلان عن مستويات الأداء مقارنةً بالمعايير المستهدفة، ويمكن تصوير لوحات النتائج بطرق عديدة من خلال المؤسسة، وينبغي أن توضع في أماكن بارزة ليراها جميع الموظّفين. والقاسم المشترك بين جميع طرق العرض أنّها تساعد الموظّفين والمديرين على التركيز في تنفيذ الاستراتيجيّة وقياس التقدّم نحو الهدف المنشود. فيمكن مثلاً قياس توجّهات التنفيذ في الماضي ومقارنتها بالتوجّهات الحالية وبمستوى الأداء المستهدف، ويمكن أيضاً مقارنة كل ذلك بأفضل مؤسسة منافسة وتحليلها بصورة أشكال مختلفة حتى نصل إلى مستوى العالمية.

## القيادة هي الخدمة

كان «بنيامين فرانكلين» هو أول من قال إن وظيفة الحكومة هي خدمة الناس، وليس سيادتهم. وهذا الطرح صحيح، لأن من يخدمك يملكك، ومن يملكك يقودك. وبما أن إدارة الحكم الرشيد تركز على قيادة الناس لا إدارتهم، وعلى التمسك بالمبادئ، وتوضيح الأولويات، وقياس الأداء، فمن الطبيعي أن ترتقي هذه الإدارة إلى أعلى مستويات الإبداع وتبث الطاقة الإيجابية في موظفيها ومواطنيها، وتحقق السعادة للجميع من خلال الأداء الحكومي المتميّز.



## ضمن مبادرات مؤسسة

محمد بن راشد آل مكتوم

في عام القراءة

2016



### مكتبة دبي الرقمية

منصة إلكترونية متطورة تدعم ثقافة القراءة وتتضمن مجموعة ضخمة من الكتب المؤلفة أو المترجمة في مجالات الحياة كافة والدوريات العربية والأجنبية والمعاجم والتراجم والسير الذاتية والصور والخرائط.  
[www.ddl.ae](http://www.ddl.ae)



### كرسي المعرفة

مبادرة تدمج أرفف الكتب ضمن كرسي ليشكل مكتبة مصغرة جميلة ومفيدة ويتم وضع الكرسي في الأماكن العامة لترسيخ ثقافة القراءة والاستفادة من أوقات الانتظار.



### كتاب في دقائق

ملخصات باللغة العربية لأهم المؤلفات العالمية التي تلاقي رواجاً كبيراً حيث توفر للقراء خلاصة فكر الكتاب والمؤلفين في دقائق وتتركز على مجموعة من المواضيع كالطاقة الإيجابية والإبداع والابتكار والتنمية البشرية وفنون التعامل مع الحياة والأسرة والعائلة.



### عائلي تقرأ

باقة قيمة ومختارة من الكتب باللغة العربية تضم موضوعات متنوعة للطفل والأم واليافعين، وفي الإدارة والتاريخ والتراث وقصص الأطفال، ويبلغ عدد الأسر المستهدفة 50 ألف أسرة في الدولة، وتم توزيع 100 ألف كتاب.



### الكتاب الصوتي

مبادرة تسعى إلى تسجيل أفضل الكتب العربية بأصوات متميزة من أبرز الإعلاميين ونشرها على مختلف المنصات الإعلامية لسد الفجوة في المحتوى العربي الصوتي وتعزيزه بمؤلفات ذات قيمة عالية في شتى المجالات.



### استراحة سيدات

نادي كتاب لجميع السيدات في العالم العربي للمشاركة في قراءة الكتب والاجتماع لمناقشتها والتواصل مع مؤلفي تلك الكتب لإيصالها إلى شريحة أوسع من الجمهور.