



صاحب كتاب
«قيادة إدارة التغيير في شرطة دبي»

النقيب علي عبدالله المطبونة:

الإمارات من الدول الرائدة في إدارة عمليات التغيير

أجرى الحوار / د. شكيب مثنى أحمد

مسيرة التعليم العليا نتيجة للظروف العائلية، إلا أن وميض الأمل لم يخفت يوماً بداخلي، لسببين:

أولاً: أكرمني الله عز وجل بأبم ضحت بالغالي والنفيس لأجل نجاحي ومواصلي للدراسة وغرست بداخلي حب العلم والإخلاص للوطن وقيادتنا الحكيمة. ثانياً: وجود قائد للمؤسسة يضع للعلم والمتعلمين أرفع مكانة وأجل تقدير، فالبيئة المشجعة في شرطة دبي كانت لي خير معين في ما حققته من نجاح وتفوق، بل والمتابعة بعد النجاح في مواصلة طريق انعكاس هذا العلم على تعزيز قدرات، وهذا ما تأكد لي عندما التقيت سعادة القائد العام لإهدائه رسالة الماجستير والتي طرحتها بعنوان «إجراءات التظلمات: مقارنة بين شرطة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة والخدمات الطبية الوطنية في المملكة المتحدة»/ دراسة ميدانية، ونالت الرسالة إعجاب سعادته بهذا الطرح غير المسبوق في المؤسسة الأمنية العربية، في هذا المجال من حقول علم الموارد البشرية، الذي يرتبط بشكل عضوي وهام بمسألة الرضا الوظيفي.

لم يعد مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم الغريبة في حياتنا، فقد أصبحت إدارة التغيير من نطاقات العمل الأساسية التي لا غنى عنها بأي مشروع أو برنامج للتغيير، وتتطلب أيضاً الالتزام الكامل من الموظفين كافة أياً كانت درجاتهم الوظيفية.

يقول ستيفن كوفي إذا رغبتنا في إجراء تغييرات طفيفة نسبياً في حياتنا فلربما استطعنا التركيز بطريقة ملائمة على توجهاتنا وسلوكياتنا. أما إذا رغبتنا في إجراء تغيير جوهري وكمي، فإنه يتعين أن نصب جهودنا على تصوراتنا الذهنية الأساسية.

«الأمن، التقت النقيب علي عبدالله المطبونة، أحد الكوادر الشرطة الذي لا حدود لطموحه الشخصي، ولا يتراجع عن خطته التي وضعها لتطوير ذاته، إنه صاحب كتاب (قيادة إدارة التغيير في شرطة دبي) الذي يعد أول دراسة علمية تحليلية معلنة تجرى في مؤسسة أمنية في الشرق الأوسط. هذه الخطوة غير المسبوقة تحمل العديد من الدلالات، نتابعها في تفاصيل هذا الحوار.

البشر تأكد في جملة من المبادرات، التي أطلقتها قيادة المؤسسة والتي أفضت إلى وجود الكثير من ذوي التخصصات العلمية المؤهلة من أفضل الجامعات في العالم وبخاصة الغرب.

ويضيف: لم تكن لطموحي الشخصي حدود، ولم أعرف يوماً اليأس أو التراجع عن المخطط الذي وضعته لنفسي في تطوير الذات، فرغم تأخري في مواصلة

♦ ما دور القيادة في دعم دراستك العليا وحصولك على درجة الماجستير؟

- إن الريادة التي حققتها مؤسسة شرطة دبي في العقود الماضية كان أحد أهم أركانها دعم جهود البحث العلمي، والاهتمام بتنمية قدرات مواردها البشرية في الكثير من الحقول والعلوم المعرفية. هذا التوجه الاستراتيجي في استثمار



كتاب «رؤيتي» يجعلنا نبحر مع قائد عربي عالي الهممة

أثناء ذلك بادر سعادته بسؤالني حول مبادرة يمكن أن أقدمها في هذا المجال على ضوء الدراسة العلمية، فأجبتته بحاجتنا في المؤسسة إلى تطوير نظام التظلمات الراهن وتفعيله بطريقة علمية وحديثة، لما له من الأثر المعتبر كإجراءات تعالج تظلمات الموظفين بصورة عادلة، تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي على ضوء الالتفاف، عندها لمست من سعادته الإعجاب بأهمية الطرح والثقة التي أبديتها بقدرتنا على مجاراة المؤسسة المتفوقة متى ما أتاحت لنا الفرصة والدعم المعتبر، فرد عندها سعادته: على بركة الله، وأردف في كلمته: نحن لن ندخر أي مجهود للتطوير، ولن نبخل على كل مجتهد بما يستحق من دعم وتثمين للجهود التي تخدم رفعة شأن دولتنا في تعزيز قدرة مؤسساتها العلمية والعملية.

المشروم.. والنخلة..!

♦ كيف ترى مساهمة طبيعة بيئة العمل في دبي في تهيئة أرضية التفوق والإبداع..؟

- للأمانة أقول: الشواهد أمامنا جلية وواضحة تؤكد تميز مؤسسات القطاع

نعم .. هكذا نتعلم من القائد المتابعة والاهتمام بتفاصيل الأمور الإدارية الصرفة التي ربما يظن البعض أنها لا ترتبط بدعم جهود الأمن بصفة مباشرة، إلا أن سعادته يدرك تماماً أن إجراءات العدالة المؤسسية Procedures





الفريق ضاحي خلفان تميم، علامة فارقة وكبيرة في الإمارات

الخالدة، والتي زادها جمالاً ونضارة وحضوراً مشاريع النخلة الثلاث التي أنجزت في دبي والتي تعتبر إحدى أنجح المشروعات الإبداعية التي أقيمت على شواطئ الخليج العربي، وهكذا احتضنت دبي النخلة وجنى موظفوها أطياب الثمار التي طرحتها مدرسة القائد محمد بن راشد آل مكتوم في تطبيقات علم الإدارة. ويسترسل النقيب علي المطبونة قائلاً: مع مراجعة بعض صفات المشروع حيث نجدها نبتة تنشأ في الظلام، بشكل متراس لا يسمح بمرور الهواء بين عديد هذه النبتة، والمكان المفضل لظهورها الأرض الموحلة عموماً، وارتفاعها لا يتعدى في أحسن الأحوال 10 سنتيمترات، وتتركز ألوانها بين الأبيض والرمادي والأسود.. بينما نجد النخلة لا تنمو بشكلها الطبيعي إلا في مكان مشمس، وعند زراعتها يوصى بترك مسافة تصل إلى سبعة أمتار بين نخلة وأخرى لما تمتاز به هذه الشجرة من إحساس مع تمدد جذورها عند النمو تحت الأرض وملازمة

دوري بتكليفهم بمهام وأعمال دونية، وبالتالي فهذه الإدارة تعمن في تجنب تطوير أداء أفرادها وتجاهل حقوقهم وامتنيازاتهم. وحدث أن رشحت من قبل أعضاء المجموعة التي انتسب لها في الجامعة بإعداد عرض تقديمي عن بعض الممارسات الحكومية في سبيل تطوير بيئة العمل الوظيفية، وأيضاً أقيمت تشجيعاً معتبراً من أستاذ المادة الذي قال لي: إنك الأقدر على إيصال رسالة من دبي لنا عن مدى مساهمة بيئة العمل الصحية في الاهتمام بتطوير الموظفين وتنمية قدراتهم، إضافة إلى رغبتنا، كما أضاف، إلى معرفة بيئة عمل مغايرة لإنجلترا التي تكرر الحديث عنها بشكل أصابنا منه الضجر.

ولما كانت مسألة ممارسات بيئة المشروع عالقة في الذهن، استحضرت شجرة لدينا في جزيرة العرب هي النخلة التي تقف شامخة بكبرياء منذ آلاف السنين، ولها تقدير كبير في دولتنا التي تعد اليوم من أكثر دول العالم اهتماماً بهذه الشجرة

الحكومي في مسيرة تناهز العقدين، وأيضاً إبداع موظفي هذه المؤسسات من مختلف المستويات الوظيفية والرتب في بيئة العمل، وأبلغ دليل على تطبيق هذه المؤسسات لبرنامج دبي للأداء الحكومي المتميز والمحاكي لبرنامج الجودة الأوروبي EFQM التي خلقت عبر أكثر من عقد من الزمن من التطبيقات بيئة عمل صحية تدعم جهود القيادة السياسية في انتهاج أساليب التطوير المؤسسي، وتأكيداً للمساهمة المعتبرة لبيئة العمل في دعم مبادرات الإبداع لدى الموارد البشرية، سأروي لك حدثاً اعتبره يتضمن دلالات علمية بأسلوب يتصف بالإثارة، فأثناء دراستي لواحدة من أهم المسارات العلمية للموارد البشرية وهي العلاقات الوظيفية Employee Relations توصلت عند مطالعتي لأحد المراجع العلمية إلى مصطلح إدارة المشروع (الفطر) Mushroom Management ربما يكون الأمر، بالنسبة للقارئ أو القارئة، مضحكاً.. لكن ذلك ما حدث لي بالضبط في البداية ولم يكن يدور في خلدي البتة هذه التسمية، إلا أنني وبعد الإمعان في هذا العنوان عرفت أنه مصطلح ساخر يطلق على أسلوب الإدارة التي تضع موظفيها مثل (الفطر) في مكان مظلم وتقوم بشكل

الأخرى وبالتالي البدء في الانحراف نتيجة لذلك، وأما عن ارتفاعها فهي شامخة قد يصل مداها إلى ثلاثين متراً، وكلنا يعرف الألوان الزاهية لثمارها المتنوعة بين الأخضر والأحمر والأصفر.. عندها وجدت ضالتي بتسمية العرض التقديمي «المقارنة بين إدارة المشروع وإدارة النخلة، التي لاقت إعجاب واهتمام الحاضرين سواء بالفكرة التي طرحتها أم بما ذكرته من تميز في بيئة العمل في دبي، انعكست آثاره على هذه السمعة العالمية التي نضربها أينما رحلنا وأقمنا.

إذن، دبي بالنتيجة ابتدعت إدارة النخلة Palm Management التي نراها في تمتع موظفي مؤسساتها، لاعتبار آرائهم التي تصل إلى المشاركة في اتخاذ القرار في أبلغ معانيها، ووضع رؤية ورسالة وقيم وأهداف المؤسسة، كذلك نجد بيئة العمل في دبي محفزة لكل ما هو جديد ومبتكر، وتنمية الموارد البشرية حققت معدلات كبيرة ومعتبرة في التطوير وبمستويات قياسية ساهمت في تعزيز دور مؤسسات التعلم Learning Organization ودعمها لتأسيس العدالة الوظيفية كان الاهتمام معتبراً بصوت الموظف ورأيه وتظلماته التي ترعى من قبل المجلس التنفيذي، أعلى سلطة إدارية مؤسسية في دبي.

قيادة مبادرات التغيير

♦ ما الأسباب التي دعوتك إلى اختيار علم إدارة التغيير كقاعدة للانطلاق نحو تحويل ما نهلته من معرفة إلى تطبيق ميداني على أرض الواقع رغم أن تخصصك هو إدارة الموارد البشرية..؟

- نتيجة إيماني بالدور المركزي للموارد البشرية في تميز وتفوق المؤسسة وبقدر ما تنجح المؤسسة في تطبيق آليات علم الموارد البشرية مثل: التعيين والاختيار، تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتأهيل، تقييم الأداء والسلوك، التحفيز والتكريم، إدارة العلاقات الوظيفية، بقدر ما تكون المؤسسة قادرة على قيادة مبادرات التغيير بصور احترافية، فالبشر هم وقود رحلة التغيير ودعمها نجاحها فهم من يبادر، وهم من يطبق إجراءاته، وهم من يناصر مشروعات التغيير، وهم كذلك من يقاوم

المكتبة الشخصية

تأسست المكتبة الشخصية في العام 1981، وهي تضم اليوم أكثر من 12000 عنوان بعدد يتجاوز 14000 مجلد. والمكتبة مصنفة إلى ثمانية حقول رئيسية للمعرفة وهي: العقائد والأديان، القانون والشريعة، الأدب والبلاغة، الإدارة، الفلسفة وعلم الاجتماع، التاريخ، الجغرافيا والسير والرحلات. الكتب تضم اللغات الرئيسية الثلاث العربية، الإنجليزية والفرنسية. جمعت محتويات المكتبة من الشرق (مصر، العراق، لبنان) كذلك من الغرب (الولايات المتحدة، المملكة المتحدة، فرنسا وأيرلندا). كما تحتوي المكتبة أيضاً على قسم للكتب النادرة والقديمة.

التغيير، وبالتالي فهم إما قاعدة النجاح في رحلة التغيير وأما العائق الذي يؤدي بمبادرات التغيير إلى الإخفاق.

لذلك، فإن كتاب «قيادة إدارة التغيير» لا يخرج عن مسار تعزيز أهمية البشر والاهتمام بقدراتهم ومهاراتهم الوظيفية والسلوكية، وأثناء دراستي تطرقت في أكثر من دراسة عن التغيير الفردي وأيضاً النظريات العلمية المساهمة في نجاح التغيير المؤسسي إلى هذا التأثير الحيوي للبشر. بيد أن الاهتمام بعلم التغيير تضاعف بشكل معتبر مع حدوث أمرين هامين شكلا العلامة الواضحة في إنارتي للإكباب على درس وفهم أصول هذا العلم وتأثيره في مسار التطبيقات المؤسسية، وهما:

1- صدور كتاب «رؤيتي» العام 2006؛ حين صدر كتاب «رؤيتي» لسيدى سمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم والذي حرصت على اقتنائه والبدء في قراءة أفكار هذا القائد والتعرف إلى أطروحاته التاريخية والسياسية والإدارية والاجتماعية.. فهو يصور لنا رؤية قائد لا يدعك تأول أو تستنتج، بل ترى القدرة على صياغة الأقوال على أرض الواقع، ينقلك من الماضي عبر انجازاته اليوم إلى رؤيته للمستقبل. إن صفحات كتاب

«رؤيتي» تجعلك تبهر مع قائد عربي عالي الهمة، فارس، ذو عزيمة صلبة، وإيمان راسخ بالله عز وجل بحتمية إعادة التاريخ لقراءة صفحات عز العرب، باستنهاض شعبه، وحث أمته على إحياء سالف المجد والسيادة، بانتهاج العلم والمعرفة التي جعلت يوماً دمشق ومن بعدها بغداد وتلتها قرطبة لتكون قبلة الدنيا ومقصد كل البشر. واليوم دبي حاضرة المدن تعيد قراءة التاريخ للنهضة والريادة بعد استخلاص العبر.

2- براعة قيادة محمد بن راشد بشهادة أحد كبار أساتذة التغيير في العالم:

في أحد المؤتمرات العلمية التي عقدت في لندن عن التطوير الوظيفي العام 2007 كنت يوماً أحد ممثلي الجامعة التي أدرس فيها - وقد تزامن ذلك مع إعدادي لدراسة عن (إدارة التغيير الفردي) - سمحت لي الظروف بفرصة عظيمة بلقاء الدكتور John Kotter أحد منطري ومؤسسي نظرية (قائد الرؤية) والأستاذ في جامعة هارفرد، الذي اقتربت منه مرحباً ومعرفاً بنفسه وبلدي ودراستي وبعد دقائق أمضيتها في هذا التعريف، بادرت بسؤاله عن رأيه في تطبيقات إدارة التغيير وما حققته دبي من نجاحات تطويرية تنموية في العقد الأخير بشكل خاص، فرد بإيجاز قائلاً: إن ما حققته دبي من تطور لافت كان مدعاه قائد للرؤية يعرف الواقعية ويخطو بثبات نحو العالمية.

لقد كان هذا الرد المقتضب من أستاذ يعد أحد فلاسفة التغيير في العالم بشأن سيدى سمو الشيخ محمد بن راشد كشهادة عالمية جعلتني حقيقة أفتخر بما حققته هذه الإدارة المتميزة لسموه والتي أضحت محل إعجاب وتقدير من القاصي قبل الداني. نعم نستطيع التفوق ولدينا القدرة على النجاح بل وبلوغ الريادة أمام قائد لا يعرف المستحيل في قاموس إدارته العالمية.

دبي والعالمية

♦ ذكرت أن احتراف القيادة السياسية في دبي للتخطيط لإدارة التغيير، كان أحد أهم أسباب النجاح في بلوغ العالمية التي وصلت إليها دبي، كيف ترى ذلك..؟

- لقد طرحتُ فكرة أن إمارة دبي في احتضانها لمشاريع التغيير المؤسسي يمكن أن تقسم إلى ثلاث مراحل رئيسية مرت بها هذه العملية التطويرية التي جعلت من دبي مدينة عالمية، ربما لن تتمكن كلماتي المتواضعة هنا من إعطاء الإنجازات التي تحققت خلال خمسة عقود نصيبها المعتبر، إلا أنني سأطرح تلك المراحل بشيء من الاقتضاب الشديد، والمرحلة الثالثة بمراجعة إضافية مختصرة، وأحمد الله عز وجل أنني ممن عاصر المرحلتين الثانية والثالثة بتفاصيلهما اليومية، مع متابعتي الحثيثة للمرحلة الأولى التي ما تزال شواهدنا ماثلة للعيان حتى هذه الساعة.

القيادة السياسية في دبي اقتنعت بحتمية التغيير منذ زمن، وربما نستحضر التاريخ القريب لأجل ذلك، حين كان المغفور له الشيخ راشد بن سعيد آل مكتوم، رحمه الله، يقود تلك المبادرات التغييرية في تأسيس البنى التحتية للإمارة، خاصة في ستينات وسبعينات القرن الماضي. وفي المرحلة الثانية التي امتدت زهاء الـ 15 عاماً والتي بدأت مع مطلع ثمانينات القرن الماضي حتى منتصف التسعينات والتي جاءت استكمالاً لمشاريع البنى التحتية الخدمية من خلال مخطط تطويري يهدف إلى تعزيز مكانة دبي في توقيت رافق تراجع دور بعض المدن العالمية كان أبرزها هونغ كونج.

ومع تولي صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد ولاية العهد في دبي العام 1995 بدأت المرحلة الثالثة من البناء والتحديث التي اتسمت بمعالم أكثر وضوحاً، بإطلاق سلسلة من التشريعات الإدارية والقانونية جاء أبرزها في وضع برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز حيز التنفيذ العام 1998. وتميزت هذه المرحلة التي لا زلنا نعيش فصولها بكل فخر بوضع استراتيجيات أكثر تأثيراً وثقلاً لتبني فكر التغيير، فالقائد يرى برؤيته دبي مدينة عالمية، تكون ركيزة تمدنها وتميز مكانتها الاعتماد على الموارد البشرية الواعية المسلحة بالعلم كمحور لقيادة عمليات التغيير وما يتلو ذلك من تدريب وتأهيل لهذا الكادر المواطن كوقود للتنمية والرخاء.

بيد أن خطة العمل العلمية اقتضت انتهاج مسارات عدة تحتم وضع الأولويات في الطرح والتطبيق في رحلة التغيير القادمة في هذه المرحلة الطويلة، فمع يقين القيادة السياسية بأهمية البشر العظمى، إلا أنه في بداية تلك المرحلة انصبّت الجهود على تغيير البنى الهيكلية للمؤسسات Organistion Structure للسماح لاحقاً بتمرير مشاريع التغيير والأنظمة في تفاصيل العمليات الإدارية للمؤسسة الحكومية، ليقين كان لدى القيادة أن المقاومة في هذا الجانب ستكون ضعيفة وربما لا تذكر وهذا ما حدث بالضبط. وتزامن مع هذا التغيير، البدء في التغيير المتصل بالسياسات والأنظمة Policies and Approaches فبدأنا نرى في هذه المرحلة تغييرات معتبرة في بيئة العمل في المؤسسات الحكومية التي أصبحت لها مخططات استراتيجية، تتضمن مخرجات الرؤية والرسالة والقيم والأهداف، وهي أجيديات لم تكن واردة فيما سبق ذلك من عهد وبالتحديد المرحلة الثانية.

وبالحديث عن التغيير الفردي الذي كان من الأولويات الرئيسية المطروحة في المرحلة الثالثة وبالرغم من الحضور المؤثر لها، رأينا القيادة السياسية تتجنب الخوض في تفاصيل المسائل التغييرية المرتبطة بالموارد البشرية بشكل مباشر ومفصل في بدايات هذه المرحلة لارتباط معظم تلك العوامل بالجوانب السلوكية والنفسية وهو أمر يتطلب الكثير من الوقت لمعالجته، وذلك لارتباط جذور تأثيره بمسارات التربية والآراء والمعتقد والقيم والثقافة الشخصية ومؤثرات تبلورها، لأجل ذلك كان المساس بتفاصيلها أمراً مؤجلاً بصورة مرحلية، وهنا تكمن الحصافة والاحتراف الإداري للقيادة السياسية، فلو أن مسألة التغيير في أنظمة وقوانين الموارد البشرية الرئيسية اعتمدت كمشروع متقدم في التنفيذ، لربما واجهت هذه الخطط صعوبة بالغة قد تؤثر بشكل كبير في مسار خطوات التغيير الناجح إلا أنه وفي واقع الأمر أطلقت القيادة السياسية مبادرات التغيير في البنية الهيكلية للمؤسسات والأنظمة والسياسات وهذا الأسلوب من مبادئ عمليات التغيير النجاح، وأبدعت في إعداد الأولويات

حسب استعداد بيئة العمل.

التأثير في بيئة العمل

♦ كيف تطرح أهمية مؤلفك عن التغيير، وما تأثير ذلك في بيئة العمل في مؤسسات حكومة دبي..؟

- ربما يتبادر إلى ذهن القارئ لعنوان كتابي أنه يحلل بصفة مباشرة بيئة العمل في شرطة دبي، إلا أنني على يقين من فطنة القارئ أو القارئة من أن هذا الانطباع المبدئي سرعان ما يتغير بقراءة متأنية وإدراك شمولية الكتاب وطرحه العام في معالجة تطبيقات إدارة التغيير في بيئة العمل وإسقاطها على ممارسات معظم المؤسسات الحكومية ليس فقط في دبي وإنما في مؤسسات الدولة بصفة عامة. وهذا الطرح الشمولي مدعاه أسباب عدة، أهمها:

1- كان تحليل نظام التغيير الراهن في شرطة دبي يتسم بالشفافية العالية في الطرح، والمراجعة العلمية المتسمة بالجرأة التي على اطلاع بمفاصيل إجراءات بيئة العمل، فجاءت التوصيات بذكر مسارات واضحة للبدء في إجراءات التطوير.

2- ندرة المراجع العربية عن علم إدارة التغيير ساهم في أهمية المادة المطروحة للكتاب، ناهيك عن أنها تعد أول دراسة تحليلية لإدارة التغيير في بيئة عمل لمؤسسة أمنية في الشرق الأوسط. وهنا أردف ما ذكره لي سعادة القائد العام عند تقديمي المؤلف لسعادته: «أن تفرّد مادة البحث العلمية والأسبقية في تناول هذا العلم في مؤسسة أمنية يجعلني أكثر حماساً من مؤلفه على طرحه ودعم جهود نشره...»

3- في خطوة سعيت من خلالها إلى طلب ثقة القارئ أو القارئة بمحتوى هذا الكتاب المتخصص واقتناعه بتميز المادة العلمية وأسبقية الطرح التي تستحق الاقتناء والقراءة، بادرت إلى حفظ المحتوى العلمي بوزارة الاقتصاد وأيضاً وضع ترقيم دولي معتمد لما تضمنه من طرح غير مسبوق.

ولتعزيز ما توصلت إليه من نتائج وتوصيات في هذا الكتاب، وتأكيد أهميته المعتبرة في بيئة العمل في مؤسسات القطاع العام، قمت بمبادرة عملية تسعى

قائد مسيرتي

مررت في مسيرتي الوظيفية بالكثير من الشخصيات التي تعاملت معها عن قرب أو من خلال بعض المهام المرورية، إلا أنني أؤكد بكل صراحة أن الشخصية التي تأثرت بها خلال العقدين اللذين عشتها في المؤسسة كان على الدوام سعادة القائد العام لشرطة دبي الفريق ضاحي خلفان تميم، الذي يشكل للكثيرين اليوم علامة فارقة كبيرة في دبي، بل وفي الدولة، بالرغم من أنني لم أحظ بمعرفته عن قرب في تلك البدايات عند انضمامي للمؤسسة، ولكن مع مضي الوقت أيقنت أنه رجل يتعدى كونه قائداً للمؤسسة إلى صفات يتصف بها القائد الحقيقي في تعامله مع مرؤوسيه أو مختلف المستويات الوظيفية، فتجده أباً وأخاً أحياناً زميلاً يتجاذب معك أطراف الحديث.

من تجربتي الشخصية أستطيع القول عندما تقترب من سعادة القائد تجد نفسك أمام رجل حصيف خبرته تجارب الحياة، مقل في الحديث، كثير الاستماع، متابع بطريقة مذهلة..



باستخدام منهجية مراجعة النظريات المنظمة Literature Review Systematic والتي تقوم على مراجعة التجارب العلمية والنظريات المساندة وإسقاطها على الممارسات والنظم المطبقة لمعرفة مدى فاعليتها. وفي الفصل الثاني، تطرقت إلى مبادئ التغيير الرئيسية كعلم من حيث التعريف

النجاحات المتلاحقة.. في سياق واضح مع الزمن لبناء هذا النموذج الذي ينتظره العرب في بناء الإمارة ومن ثم الدولة ثم الوطن وصولاً إلى الأمة. لذلك قمت بتقسيم الكتاب إلى سبعة فصول، بدأت في أولها بمراجعة عامة للنظام الراهن للتغيير في مؤسسة شرطة دبي، وتوضيح مسارات وبنود النظام

إلى نقل المعرفة المطلوبة في بيئة العمل في الدولة بنشر ثقافة وأساليب التغيير، بإعداد دورة حول محتوى الكتاب تحت عنوان: «مفاهيم إدارة التغيير كأداة لتطوير بيئة العمل الوظيفية».

❖ حدثنا بإيجاز عن محاور ومباحث الكتاب؟

- ساهمت مبادرات وانجازات قائد مسيرة التغيير الرائدة في المنطقة صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم في خلق بيئة عمل وظيفية متميزة بنموها وتطورها الدائم في دبي، مع كل هذه النجاحات التي تحققت في مؤسسات حكومة دبي وتميز خدماتها وتطور آليات العمل في إجراءاتها. على أثر ذلك، وجدت الحاجة ملحة لبحث آلية عمل تعد بأسلوب علمي موثق لطرح مسار تنتهجه المؤسسات في رحلة التغيير لديها، بدلاً من توثيق وإيجاد بعض البرامج الداعمة للتغيير فقط. لهذا جاء الكتاب بما حوى من خطوات، وسيلة دعم لمبادرات المؤسسات في الوصول إلى منهج علمي يساهم في تلبية استحقاقات حكومة دبي من جهة، وأخذ زمام المبادرة في انتهاج إدارة التغيير لتطوير القدرات الفردية والمؤسسية بدلاً من أن تجد هذه المؤسسات ذاتها أمام تحديات ومصاعب جراء تفضيل البقاء في المكان الآمن Comfort zone انتظاراً للتوجيهات الحكومية، الأمر الذي يشكل خطورة بالغة على منتهجي هذا الأسلوب، فبيئة العمل في دبي لا تنتظر من لا يسعى بقوة صوب التميز..

جاءت أهمية الكتاب بالإضافة إلى إطلاق العديد من إجراءات عملية التغيير مثل: التعلم المؤسسي وأهميته للتغيير Organisational Learning ودور عملية الاتصال في دعم إجراءات التغيير during change process Communication ومركزية دور القيادة في نجاح التغيير of leadership Vital role... إلى توضيح مبادئ وخطط التغيير والبرامج المرتبطة بألياته والإجابة على تساؤلات الكثير من الناس سواء المعنيين بهذا العلم أو ممن يرون دبي حاضرة المدن تقود عجلة التنمية والرخاء دون إلمام واضح منهم بالعلوم التي تنتهجها القيادة السياسية في تحقيق

الكتاب الأكثر مبيعاً في معرض أبوظبي الدولي للكتاب



حقق كتاب النقيب علي عبدالله المطبونة «قيادة إدارة التغيير في شرطة دبي» الذي شاركت به القيادة العامة لشرطة دبي ممثلة في أكاديمية الشرطة في معرض أبوظبي الدولي للكتاب في الفترة من 2-7 مارس 2010 نسبة أكبر مبيعات في المعرض.

وأمر سعادة القائد العام بتخصيص ربع بيع الكتاب كأول مشاركة في المعارض المحلية والإقليمية إلى مؤسسة الهلال الأحمر في دولة الإمارات العربية المتحدة، تأكيداً للدور المحوري لمؤسسات خدمة المجتمع في نجاح خطة شرطة دبي الاستراتيجية في حفظ الأمن، وتعزيزاً للدور الفاعل لشرطة دبي في تبني فلسفة الشرطة المجتمعية، وإيماناً من سعادته بالدور الإنساني السامي الذي تضطلع به هذه المؤسسة الخيرية الرائدة في الدولة.

يذكر أن كتاب «قيادة إدارة التغيير في شرطة دبي» يعد أول

دراسة علمية في الشرق الأوسط تعالج مبادئ وخطط إدارة التغيير في مؤسسة أمنية، حيث يطرح الكاتب أهمية علم إدارة التغيير في تعزيز قدرة المؤسسات على المنافسة والتحديات والتطور، ويضع من خلال رؤيته سلسلة مقترحات تطويرية تضع مساراً علمياً للتميز في مؤسسة شرطة دبي، وأيضاً المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات، الساعية صوب بناء مؤسسة عصرية، تضع إطاراً علمياً لأسباب التميز والتفوق، كأحد أعمدة النجاح في بيئة العمل لديها في رحلة التغيير.

وأشكال التغيير وعناصر التغيير الناجح والعوامل المساهمة في نجاح أو إخفاق مبادرات التغيير. وتبعه الفصل الثالث بتبيان خطط تطبيق مبادرات التغيير موضحاً أهمية الجذور والأسباب الداعية للتغيير، وإبراز أهمية تصميم الإطار العام للعملية التغييرية. كذلك قمت بتسليط الضوء على دور التعلم المؤسسي المساند بقوة لعملية التغيير، وتبع ذلك دور الاتصال في نجاح مبادرات التغيير. وقد أخذت العوامل المؤدية إلى مقاومة الفرد للتغيير حيزاً معتبراً، متبوعاً بالأساليب المؤسسية المنهجية التي تساهم في التغلب على مقاومة التغيير، وأخيراً طرح أهم أدوات قياس نتائج وإجراءات التغيير. وجاء الفصل الرابع ليعرف بمحورية دور القيادة في المؤسسة في رحلة التغيير، وقد احتوى على صفات القائد التقليدي المكيفي (العدو اللدود) للتغيير، ثم بينت الفرق بين صفات المدير وصفات القائد، وأيضاً طرحت صفات قائد التغيير، وأخيراً ما هي الممارسات التي يتوجب على المدير القيام بها عندما يصبح قائداً. أما الفصل الخامس فكانت له أهمية مختلفة، حيث بدأت الانتقال من الجانب النظري في الطرح، والسعي إلى تسويق فكرة وأهمية تأسيس وحدة تنظيمية مستقلة لإدارة مبادرات وعمليات التغيير في شقه الإداري والتي تضم ثلاثة أقسام هي: المواجهة والتحليل، إدارة التغيير، وثقافة التغيير. وجاء الفصل السادس بضرورته الملحة التي لا تقل عن الخامس والمتصل بالحاجة لبناء فريق عمل لقيادة التغيير، وقد أوضحت مباحثه: المنافع من بناء فرق العمل للمثلث المكون للعمل الإداري (الموظفين والمديرين والمؤسسة)، وأيضاً طرحت صفات الأداء العملي للفريق، ثم أوضحت نموذج Tuckman بمراحله الأربعة، وأخيراً ماهية الفريق الملائم للتغيير. وكان الفصل السابع متضمناً للخاتمة والتوصيات التي توضح بشكل جلي الخطوات اللازمة لاحتضان التغيير، سواء لتأسيس إطار علمي لرحلة التغيير أو رسم خطوات واضحة لبدء تطبيق إجراءات مبادرات التغيير.

♦ ما الجديد الذي أضفته في مؤلفك؟

عملية منهجية بتوجيهات من رأس هرم المؤسسة. وثقافة تجذرت في ممارسات المؤسسة بمرور الوقت.

ج- دعم إسهامات الباحثين في المؤسسة سواء معنوياً أو مادياً، ثقافة تحلت بها أروقة المؤسسة في أحد أهم مفاصل المؤسسة وعلى المستوى القيادي.

2- تفرّد التوصيات المقدمة المقدمة في الكتاب بطرح إجراءات تفصيلية في عملية التطبيق، إضافة إلى سهولة عملية تحديد مهام الوحدات التنظيمية المقترحة لإدارة التغيير المقترح تأسيسها.

3- بالرغم من أن الدراسة جرت في واقع بيئة العمل في مؤسسة شرطة دبي، إلا أنها وضعت مقترحات تطويرية اتصفت بالشمولية ووضعت مساراً علمياً مرناً لاحتضان مبادرات التغيير ليس في شرطة دبي فحسب، وإنما في سائر القطاعات الحكومية الساعية صوب بناء مؤسسة عصرية تؤد أن ترسم لها إطاراً صلباً يحقق التميز والتفوق كأحد أعمدة النجاح لديها في رحلة التغيير.

- حرصت على أن تتناول الدراسة، البحث في عدد كبير من المصادر القديمة والحديثة في إدارة التغيير وربط التجارب النظرية بالنتائج التي توصلت إليها العديد من الدراسات في طرح أفضل السبل التي يفضل أن تنتهج لتحقيق النتائج المرغوبة في بيئة العمل، خاصة وأن التطور المتسارع التي تقوده المبادرات الحكومية في دبي، تحضنا دوماً على القراءة المسبقة لنتائج مبادرات التغيير.

1- يعد المؤلف الذي طرحته عن قيادة التغيير في شرطة دبي أول دراسة علمية تحليلية معلنة تجري في مؤسسة أمنية في الشرق الأوسط. هذه الخطوة غير المسبوقة تحمل العديد من الدلالات، أبرزها:

أ- درجة الشفافية العالية التي تتمتع بها القيادة العليا في شرطة دبي في التطرق إلى معظم الأنظمة والإجراءات والممارسات التي تتطلب المراجعة طلباً للتطوير والتحديث.

ب- التأكيد على حرص مؤسسة شرطة دبي على تبني أساليب البحث العلمي في تعزيز جهود التطوير المؤسسي، وأنها

إضـاءة



- ♦ ولد في دبي العام 1966.
- ♦ كاتب ومحاضر يعمل برتبة نقيب في القيادة العامة لشرطة دبي.
- ♦ يحمل درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية من المملكة المتحدة العام 2009.
- ♦ ساهم في تأسيس العديد من البرامج والمنهجيات التطويرية في مؤسسة شرطة دبي.
- ♦ متخصص في إعداد البحوث التاريخية والإدارية بخاصة إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير.
- ♦ يجيد اللغتين العربية والإنجليزية محادثة وكتابة.

وريادة مؤسسة شرطة دبي بعون الله تعالى.

♦ العام 2011،

- في هذه السنة سوف تكمل المكتبة الشخصية التي أسستها العام 1981 عامها الثلاثين، وأتمنى من الله عز وجل أن يعينني على نقل هذه المعرفة التي تحتويها إلى مكتبة إلكترونية، خدمة للقارئ وطالب العلم وتلبية لنهم أفراد المجتمع العربي أينما وجدوا في الاستفادة مما جمعته واقتنيته من أثر وتراث إنساني عبر هذه العقود الثلاثة.

- البدء في طرح مخططي على القيادة العليا في المؤسسة على إكمال متطلبات دراستي العليا لمرحلة الدكتوراه، وفي أحد الموضوعات التي تدعم توجه حكومة دبي في المرحلة القادمة من تنفيذ متطلبات مخططها الاستراتيجي.

♦ كلمة مفتوحة عبر

مجلة «الأمن»؟

- وأنا أختتم كلماتي لهذه المجلة الغراء، أود أن أطرح بعض الجمل التذكيرية، علها تجد اهتماماً يسعف من يود خوض غمار التغيير. فبداية أجد أن من بدأ التغيير بالأمر يشعر بما تحقق لديه اليوم من سعادة يغمرها النجاح وهذا هو شعورنا اليوم في دبي، ومن يبدأ التغيير اليوم أفضل من الغد، والغد بالتأكيد يفضل على اليوم الذي يتبعه.

إن بيئة العمل في الإمارات متجددة باستمرار وتتصف بالتغيير المستمر، وبالتالي فمن يفضل السكون والدعة على الحركة لا يستطيع التقدم وتحقيق أهدافه، إنها بيئة الفرص على الصعيد الشخصي وكذا المؤسسي. ومن يظن أن الهدوء والسكينة ربما يسببان له الطمأنينة فهو واهم، فأنت من يخلق الفرص لك وللمؤسستك، لن يعرف أحد منا النجاح وهو قابع في منزله، أو متمرس في مكتبه..

كذلك يجب أن ينبع التغيير من ذات القائد أو المدير، والانتظار لن يجدي نفعاً ولن يضيف رصيماً، سوى مضیعة الفرص والوقت، فطوفان التغيير إن أتى لن نستطيع التصدي له أو مقاومته أو حتى تجنب آثاره في أضعف الإيمان. هذه بعض ملامح رؤيتي التي أطلقها سيدي القائد الملهم صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد.

والمبادرات التغييرية الناجحة بقدر ما تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

♦ ما مشاريعك المستقبلية التي تخطط لإنجازها في المرحلة المقبلة؟

عقدت العزم، بعد التوكل على الله سبحانه وتعالى، على رسم مسار تطوير ذاتي ومؤسسي ومجتمعي في مخطط يمتد لسنتين قادمتين (2010-2011)، على النحو التالي:

♦ العام 2010،

- كتابة دراسة علمية عن إجراءات التظلمات، تتضمن إرساء آلية حديثة في مؤسسات حكومة دبي، والسعي إلى جعلها نموذجاً موحداً لتطوير بيئة العمل الوظيفية في ما يتصل بمعظم مسارات ومتطلبات الموارد البشرية واحتياجاتها.

- السعي للانضمام لعضوية إحدى أهم المؤسسات الأوروبية المعتبرة في مجال تطوير المهارات القيادية والتي تتطلب تقديم بعض البحوث المتخصصة في القيادة، إضافة إلى إنهاء اختبار إلزامي لاعتماد منح العضوية.

- المساهمة في دعم جهود الإدارة العامة للموارد البشرية التطويرية في تنفيذ مشروع إنشاء (مركز خدمة الموارد البشرية) (HRSC) Service Centre بالإضافة إلى إعداد سلسلة من الأنظمة والبرامج التي تدعم تميز خدمات المركز، سعياً لتعزيز تفوق

التوصيات

- 1- وقد تمثلت أبرز التوصيات في الآتي:
 - 1- المبادرة إلى إنشاء وحدة تنظيمية في شرطة دبي تتصل بإجراءاتها ومهامها في إدارة التغيير المؤسسي وتهتم بالمسار الإداري.
 - 2- السعي لبناء فريق عمل متابعة خطط وآليات التغيير في المؤسسة والتواصل مع الوحدات التنظيمية المعنية بهذه الإجراءات، ويضطلع هذا الفريق بالمسار الميداني للتطبيقات المحددة.
 - 3- طرح منظومة اتصال شاملة بين الموظفين من جهة وبين الوحدات التنظيمية من جهة أخرى، تهدف إلى التشجيع على التواصل بفاعلية أثناء تبني إجراءات التغيير.
 - 4- التركيز على تطوير مهارات القيادة الوسطى وكذا الإشرافية، نظراً لدورها الحيوي في رسم معالم رحلة تغيير ناجحة.
 - 5- إطلاق ملتقى نصف سنوي على مستوى الإدارات العامة وكذا الفرعية لتبادل الآراء وتقريب الرؤى في التصدي للمشكلات الناجمة عن تطبيق برامج وخطط التغيير.
 - 6- وضع أنظمة حوافز وتكريم مرحلية Short-wins rewards كل 120 أو 180 يوماً لتكريم الفئات المتميزة في تطبيقات عمليات التغيير الفردية، فرق العمل، الوحدات التنظيمية