HNSJ Humanities & Natural Sciences Journal
ISSN: (e) 2709-0833
www.hnjournal.net

مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية
مجلة علمية محكمة (التصنيف: NSP)
معامل التأثير العربي للعام 2024 = 0.44

عنوان البحث

نموذج الريادة الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة: قراءة تحليلية في ملامح القيادة الاستباقية واستلهامات من مواقف صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان وصاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

حاتم السعداوي يوسف السعداوي[1]

باحث أكاديمي، دولة الامارات العربية المتحدة.
البريد الإلكتروني: Yhsy1986@gmail.com

HNSJ, 2026, 7(11); https://doi.org/10.53796/hnsj711/54

المعرف العلمي العربي للأبحاث: https://arsri.org/10000/711/54

تاريخ الاستقبال: 2026/10/15م تاريخ القبول: 2026/10/22م تاريخ النشر: 2026/11/01م

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحليل نموذج الريادة الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، والكشف عن الملامح القيادية التي أسهمت في تشكيله، من خلال قراءة مواقف صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، رئيس الدولة، وصاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، وربطها بالبرامج الحكومية التي ترجمتها إلى واقع مؤسسي، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب تحليل المضمون النوعي، إذ حلل مجموعة من الوثائق شملت مؤلفات القيادة، والاستراتيجيات والبرامج الحكومية الاتحادية والمحلية، وتقارير المؤشرات الدولية الصادرة بين عامي 2022 و2026، إلى جانب الدراسات المنشورة في الموضوع، وتوصل البحث إلى أن النموذج الإماراتي يقوم على خمس ركائز مترابطة هي: وضوح الرؤية بعيدة المدى، والاستثمار في الإنسان، والجرأة المؤسسية في مراجعة الإجراءات، وتوظيف التقنية لخدمة الإنسان، والقياس المستمر للأثر. كما تبين أن العلاقة بين القائدين علاقة تكامل، إذ تتجلى لدى الشيخ محمد بن زايد ريادة الاتجاه والاستشراف، ولدى الشيخ محمد بن راشد ريادة التنفيذ والتجديد المؤسسي، وأظهرت المؤشرات الدولية الحديثة انعكاس هذا النموذج على كفاءة الحكومة ورضا المتعاملين وجاذبية المواهب، وأوصى البحث بترجمة الرؤى القيادية في المؤسسات الحكومية إلى مستهدفات رقمية معلنة، وربط التحول نحو الذكاء الاصطناعي ببرامج تأهيل متخصصة، وجعل مراجعة الإجراءات جزءاً ثابتاً من أنظمة الأداء، وتوسيع برامج إعداد القيادات الشابة.

الكلمات المفتاحية: الريادة الحكومية، القيادة الاستباقية، حكومة المستقبل، تصفير البيروقراطية، الذكاء الاصطناعي الحكومي، دولة الإمارات.

RESEARCH TITLE

The Government Entrepreneurship Model in the United Arab Emirates: An Analytical Reading of Proactive Leadership Features Inspired by His Highness Sheikh Mohamed bin Zayed Al Nahyan and His Highness Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum

Hatem Sedawy Youssef Elsedawy[1]

[1] Academic Researcher, UAE.
Email: Yhsy1986@gmail.com

HNSJ, 2026, 7(11); https://doi.org/10.53796/hnsj711/54
Arabic Scientific Research Identifier: https://arsri.org/10000/711/54

Received at 15/10/2026 **Accepted at 22/10/2026** **Published at 01/11/2026**

Abstract

This study analyzes the government entrepreneurship model of the United Arab Emirates and the leadership features that shaped it, by examining the positions of His Highness Sheikh Mohamed bin Zayed Al Nahyan, President of the UAE, and His Highness Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum, Vice President, Prime Minister and Ruler of Dubai, and linking them to the government programs that turned them into institutional practice. The study follows a descriptive-analytical approach using qualitative content analysis of leadership writings, federal and local strategies and programs, international index reports issued between 2022 and 2026, and published studies on the UAE public sector. The findings show that the UAE model rests on five interrelated pillars: a clear long-term vision, investment in people, institutional courage in reviewing procedures, the use of technology to serve people, and continuous measurement of impact. The relationship between the two leaders is complementary: Sheikh Mohamed bin Zayed embodies leadership of direction and foresight, while Sheikh Mohammed bin Rashid embodies leadership of execution and institutional renewal. Recent international indicators reflect the model's impact on government effectiveness, customer satisfaction and talent attraction. The study recommends translating leadership visions into public, time-bound numerical targets, linking the shift to artificial intelligence with specialized capability programs, making procedure review a permanent part of performance systems, and expanding programs that prepare young government leaders.

Keywords: Government entrepreneurship, Proactive leadership, Future government, Zero bureaucracy, Government AI, UAE.

1. المقدمة

لم تعد الحكومات في العقد الثالث من القرن الحادي والعشرين تُقاس بحجم ما تملكه من موارد، ولا بعدد ما تديره من مؤسسات، بل بقدرتها على قراءة التحولات قبل وقوعها، وتحويل الأزمات إلى فرص، وتقديم خدمة لا يشعر المواطن معها بثقل الإجراء. فقد تغيرت توقعات الناس من الحكومة تغيراً جذرياً، وصار المتعامل يقارن الخدمة الحكومية بأفضل ما يحصل عليه من القطاع الخاص، ويطالب بالسرعة والوضوح والشفافية بالقدر نفسه، وفي ظل هذا الواقع لم يعد كافياً أن تكون الإدارة العامة كفؤة في تنفيذ اللوائح، بل أصبح المطلوب منها أن تكون مبادِرة ومبتكِرة وقادرة على صناعة القيمة العامة (Moore, 1995).

وتبرز دولة الإمارات العربية المتحدة في هذا السياق بوصفها حالة جديرة بالدراسة؛ فهي دولة اتحادية حديثة نسبياً، لكنها استطاعت خلال عقدين أن تنتقل بالعمل الحكومي من الاجتهادات القطاعية إلى منظومة متكاملة تحكمها الاستراتيجيات والمؤشرات وأنظمة التميز، وقد أصبحت الحكومة الإماراتية مرجعاً تتطلع إليه حكومات عديدة، وتحولت القمة العالمية للحكومات التي تستضيفها دبي إلى منصة تجتمع فيها أكثر من مئة وخمسين حكومة لتبادل الخبرات واستشراف المستقبل (وكالة أنباء الإمارات، 2026ب).

ولا يمكن فهم هذه التجربة بمعزل عن القيادة التي أسست لها ورعتها. فقد وضع المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، طيب الله ثراه، القاعدة الأولى حين جعل الإنسان صانع الحاضر والمستقبل، ثم حمل الجيل التالي من القادة هذه الفلسفة إلى مستوى المنظومة والمؤسسة والمؤشر (تميم، 2023)، ويبرز في هذا الجيل اسمان تتكامل أدوارهما: صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان الذي يرسم الاتجاه الاستراتيجي للدولة ويحدد أولوياتها الكبرى، وصاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم الذي يقود العمل الحكومي الاتحادي ويترجم تلك الأولويات إلى برامج وخدمات ومستهدفات قابلة للقياس.

وعلى الرغم من كثرة ما يُكتب عن الإنجازات الإماراتية في الصحافة والتقارير الرسمية، فإن الكتابات الأكاديمية التي تحاول تفكيك المنطق الذي يقف خلف هذه الإنجازات لا تزال محدودة نسبياً. فالسؤال الأهم ليس ماذا أنجزت الحكومة، بل كيف تتحول عبارة قيادية إلى برنامج حكومي، وكيف يتحول موقف في أزمة إلى ثقافة مؤسسية، وكيف تحافظ منظومة حكومية على حيويتها رغم تعاقب الدورات الاستراتيجية وتبدل الظروف الاقتصادية والتقنية.

ومن هنا يأتي هذا البحث محاولةً لقراءة نموذج الريادة الحكومية الإماراتي قراءة تحليلية، تنطلق من مواقف القيادة ومؤلفاتها، وتمر بالبرامج والمبادرات الحكومية الحديثة، وتنتهي بالمؤشرات الدولية التي تعكس أثر هذا النموذج، ويسعى البحث في نهايته إلى استخلاص دروس عملية يمكن أن تفيد منها المؤسسات الحكومية والقيادات التنفيذية العاملة فيها، داخل الدولة وفي محيطها العربي.

2. مشكلة البحث وأسئلته

تتمثل مشكلة البحث في وجود فجوة بين الحضور الواسع للتجربة الحكومية الإماراتية في الخطاب الإعلامي والتقارير الدولية من جهة، ومحدودية الدراسات التي تقدم تفسيراً منهجياً لمكونات هذا النموذج ومصادره القيادية من جهة أخرى. فكثير مما يُكتب يكتفي بسرد المراكز المتقدمة في المؤشرات، دون أن يربطها بالفلسفة القيادية التي أنتجتها، أو بالآليات المؤسسية التي حولت تلك الفلسفة إلى ممارسة يومية داخل الوزارات والجهات.

وتزداد أهمية هذه المشكلة مع دخول العمل الحكومي مرحلة جديدة تتسم بالتوسع في توظيف الذكاء الاصطناعي، وإعادة هندسة الخدمات، وتقليص الإجراءات إلى حدودها الدنيا. فهذه التحولات السريعة تفرض على الباحثين سؤالاً جوهرياً حول ما إذا كان النجاح الحكومي الإماراتي قائماً على مبادرات متفرقة يمكن نسخها، أم على منظومة قيادية متماسكة يصعب فهمها دون الرجوع إلى جذورها الفكرية (Mousa et al., 2026).

كما أن المؤسسات الحكومية في المنطقة العربية كثيراً ما تحاول الاستفادة من التجربة الإماراتية عبر استنساخ مبادرات بعينها، كمراكز الخدمة المتميزة أو جوائز التميز، دون أن تحقق النتائج نفسها، ويرجع ذلك في تقدير الباحث إلى إغفال البعد القيادي والثقافي الذي تقوم عليه تلك المبادرات، وهو ما يجعل دراسة هذا البعد ضرورة علمية وعملية في آن واحد.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: ما ملامح نموذج الريادة الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وكيف أسهمت مواقف صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان وصاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم في تشكيله؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما المرتكزات النظرية والعملية التي يقوم عليها مفهوم الريادة الحكومية؟
2. ما المراحل التي مر بها تشكّل نموذج الريادة الحكومية في دولة الإمارات؟
3. ما ملامح الريادة الحكومية في مواقف صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان وصاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم؟
4. ما الأثر الذي تعكسه المؤشرات الدولية الحديثة لهذا النموذج، وما الدروس المستفادة منه للمؤسسات الحكومية؟

3. أهداف البحث وأهميته

يسعى البحث إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في تحليل نموذج الريادة الحكومية في دولة الإمارات والكشف عن مصادره القيادية، ويتفرع عن هذا الهدف بيان المرتكزات النظرية لمفهوم الريادة الحكومية، وتتبع المراحل التي مر بها تشكّل النموذج الإماراتي منذ إطلاق أول استراتيجية اتحادية، ثم استخلاص الملامح القيادية في مواقف القائدين، وأخيراً قراءة أثر النموذج في ضوء المؤشرات الدولية واستخلاص الدروس المستفادة منه.

وتتبع الأهمية العلمية للبحث من كونه يربط بين حقلين كثيراً ما يُدرسان منفصلين، هما أدبيات القيادة من جهة، وأدبيات الإدارة العامة والابتكار الحكومي من جهة أخرى. فالدراسات التي تناولت القيادة الإماراتية غلب عليها الطابع التوثيقي أو الاحتفائي، في حين ركزت دراسات الابتكار الحكومي على الأدوات والممارسات، ومن ثم يحاول هذا البحث أن يبني جسراً بين الحقلين يفسر الممارسة بالفكرة، والفكرة بالممارسة.

أما الأهمية العملية فتتمثل في أن البحث يقدم للقيادات التنفيذية في المؤسسات الحكومية إطاراً مختصراً لفهم شروط نجاح المبادرات الريادية، بدلاً من الاكتفاء بنقل المبادرات ذاتها. فالمسؤول الحكومي الذي يدرك أن تصفير البيروقراطية مثلاً لم ينجح بقرار إداري فحسب، بل بمنظومة من الالتزام العلني والقياس والمتابعة، يكون أقدر على تكييف الفكرة مع واقع مؤسسته.

ويكتسب البحث أهمية إضافية من توقيته؛ إذ يأتي في مرحلة تشهد فيها الحكومة الإماراتية تحولاً نوعياً نحو نماذج الذكاء الاصطناعي المساعد ذاتية التنفيذ، وهي مرحلة ستعيد تعريف دور الموظف الحكومي وطبيعة الخدمة العامة، ومن ثم فإن توثيق المنطق القيادي الذي سبق هذه المرحلة يمثل رصيداً معرفياً يساعد على فهم ما سيأتي بعدها.

4. مصطلحات البحث

الريادة الحكومية: يُقصد بها في هذا البحث قدرة المؤسسة العامة على أن تسبق غيرها في تبني الأفكار الجديدة، وأن تتحمل قدراً محسوباً من المخاطرة في سبيل خدمة أفضل، وأن تحول المبادرة من سلوك فردي إلى ثقافة مؤسسية، وقد عبرت أدبيات إعادة اختراع الحكومة عن هذا المعنى حين دعت إلى حكومة تُدار بروح المبادر لا بروح الموظف المنفذ للوائح (Osborne & Gaebler, 1992).

القيادة الاستباقية: نمط قيادي يقوم على توقع التحولات والاستعداد لها قبل أن تتحول إلى أزمات، ويُعنى ببناء مؤسسات قادرة على التكيف أكثر من عنايته بالتنبؤ الدقيق بالمستقبل، ويرتبط هذا النمط بأنظمة الأداء التي تقيس الجاهزية والمرونة إلى جانب قياس الإنجاز، وهو ما تبنته منظومة التميز الحكومي الإماراتية في أجيالها المتعاقبة (برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي، د.ت).

تصفير البيروقراطية: برنامج حكومي اتحادي أُطلق في نوفمبر 2023، يهدف إلى تبسيط الإجراءات الحكومية وتقليصها، وإلغاء الإجراءات والاشتراطات غير الضرورية، ودمج الإجراءات المتشابهة، واختصار المدد الزمنية لإنجاز الخدمات (وكالة أنباء الإمارات، 2023)، ويُستخدم المصطلح في هذا البحث بوصفه مؤشراً على الجرأة المؤسسية في مراجعة الذات.

الذكاء الاصطناعي المساعد ذاتي التنفيذ: نماذج من الذكاء الاصطناعي قادرة على تنفيذ المهام واتخاذ قرارات تشغيلية بصورة شبه مستقلة ضمن حدود محددة، وقد أعلنت حكومة الإمارات في عام 2026 عزمها تحويل نصف قطاعاتها وخدماتها وعملياتها إلى هذه النماذج خلال عامين (الإمارات اليوم، 2026أ)، ويُقصد به في هذا البحث المرحلة الأحدث من مراحل تطور العمل الحكومي الإماراتي.

5. الإطار النظري والدراسات السابقة

5.1. مفهوم الريادة الحكومية

ارتبط مفهوم الريادة تاريخياً بعالم الأعمال، إذ يشير إلى قدرة الفرد أو المنظمة على اكتشاف الفرص وتحويلها إلى قيمة عبر الابتكار وتحمل المخاطرة. غير أن انتقال المفهوم إلى القطاع العام لم يكن انتقالاً حرفياً؛ فالحكومة لا تسعى إلى الربح، ولا تملك حرية الخروج من الأسواق، وتخضع لاعتبارات المساءلة والعدالة والاستمرارية، ولذلك اكتسبت الريادة الحكومية معنى خاصاً يتمحور حول صناعة القيمة العامة لا القيمة التجارية (Moore, 1995).

وتميز الأدبيات بين الكفاءة الحكومية والريادة الحكومية؛ فالكفاءة تعني أن تؤدي الحكومة ما هو مطلوب منها بأقل كلفة وأقصر وقت، أما الريادة فتعني أن تعيد الحكومة تعريف ما هو مطلوب أصلاً، وأن تضع لنفسها مهام طموحة تُستنفر لها الطاقات وتُقاس بنتائجها لا بمدخلاتها، وقد قدمت أطروحة الاقتصاد الموجّه بالمهام تصوراً لهذا الدور، يرى في الدولة فاعلاً قادراً على قيادة التحولات الكبرى لا مجرد مصحح لإخفاقات السوق (Mazzucato, 2021).

وتتضمن الريادة الحكومية بعداً ثقافياً لا يقل أهمية عن بعدها البنيوي؛ إذ لا يكفي أن تُنشأ وحدات للابتكار أو أن تُطلق جوائز للتميز، بل يجب أن يشعر الموظف الحكومي بأن التجريب مقبول، وأن الخطأ المحسوب جزء من التعلم، وأن الأفكار الجديدة تجد طريقها إلى صانع القرار، ويؤكد الأدب المتخصص أن الابتكار في القطاع العام يقوم على قيادة تتيح للفرق المشاركة في تصميم الحلول مع المستفيدين منها، لا على إصدار التعليمات من الأعلى فحسب (Bason, 2018).

ويمكن في ضوء التجربة الإماراتية تحديد خمس ركائز تشكل معاً نموذج الريادة الحكومية: الرؤية بعيدة المدى التي تعمل الحكومة وفقها ضمن دورات استراتيجية متعاقبة، والاستثمار في الإنسان بوصفه غاية التنمية وأداتها، والجرأة المؤسسية في مراجعة الإجراءات وإلغاء ما لا يضيف قيمة، وتوظيف التقنية لتبسيط حياة الناس لا للتباهي بها، والقياس المستمر للأثر من خلال أنظمة أداء تتطور بلا توقف (الاتحاد، 2025أ).

ويرى الباحث أن هذه الركائز لا تعمل منفصلة، بل تتساند وتتكامل؛ فالرؤية دون قياس تبقى شعاراً، والتقنية دون إنسان مؤهل تبقى أداة معطلة، والجرأة في التبسيط دون رؤية قد تتحول إلى ارتجال، ولذلك فإن ما يميز النموذج الإماراتي ليس امتلاكه لكل ركيزة على حدة، بل قدرته على ربطها في منظومة واحدة تحكمها قيادة واضحة الاتجاه، وهو ما يفسر صعوبة استنساخ مبادراته منفردة في بيئات أخرى.

5.2. الأسس النظرية للريادة الحكومية

تستند الريادة الحكومية إلى عدد من المداخل النظرية التي تطورت في حقل الإدارة العامة خلال العقود الثلاثة الأخيرة، وأول هذه المداخل مدخل إعادة اختراع الحكومة الذي دعا إلى حكومة موجهة بالرسالة والنتائج، تركز على المتعامل، وتستبق المشكلات بدلاً من معالجتها بعد وقوعها، وتمنح الموظفين صلاحيات أوسع في مقابل مساءلة أوضح عن النتائج (Osborne & Gaebler, 1992)، وقد شكل هذا المدخل خلفية فكرية لكثير من موجات الإصلاح الإداري في العالم.

وثاني هذه المداخل مدخل القيمة العامة الذي يرى أن مهمة المدير الحكومي تشبه مهمة المدير في القطاع الخاص من حيث السعي إلى خلق القيمة، لكنها تختلف عنها في طبيعة هذه القيمة؛ فالقيمة العامة تتحقق حين تلبي الخدمات الحكومية احتياجات المجتمع وتحظى بثقته وشرعيته، ويمنح هذا المدخل القائد الحكومي مساحة للمبادرة والإبداع، شريطة أن يبقى رضا المجتمع وثقته المعيار الأخير للحكم على النجاح (Moore, 1995).

وثالث هذه المداخل مدخل الحكومة الموجّهة بالمهام، الذي يدعو الحكومات إلى تحديد تحديات كبرى واضحة ذات أفق زمني محدد، ثم تعبئة المؤسسات العامة والخاصة والمجتمع حولها، ويتسق هذا المدخل مع ميل الحكومات الحديثة إلى إعلان مستهدفات رقمية جريئة ترتبط بمواعيد معلنة، بما يخلق التزاماً عاماً يصعب التراجع عنه (Mazzucato, 2021).

أما المدخل الرابع فهو مدخل القيادة الرشيقة والقيادة الموجهة بالابتكار، الذي يربط قدرة المؤسسة العامة على الابتكار بأنماط قيادية تشجع تبادل المعرفة والتعلم التنظيمي وسرعة الاستجابة، ويذهب هذا المدخل إلى أن القيادة الرشيقة لا تؤتي ثمارها إلا حين تتوافر في المؤسسة إجراءات فاعلة لتبادل المعرفة وقدرة استيعابية تمكنها من تحويل المعرفة الجديدة إلى ممارسات (Mousa et al., 2026).

ويرى الباحث أن النموذج الإماراتي لم يتبنّ أياً من هذه المداخل بصورة حرفية، بل أخذ من كل منها ما يلائم سياقه؛ فأخذ من إعادة اختراع الحكومة التركيز على المتعامل والنتائج، ومن القيمة العامة الاحتكام إلى رضا المجتمع وثقته، ومن الحكومة الموجهة بالمهام لغة المستهدفات الجريئة المحددة زمنياً، ومن القيادة الرشيقة الاهتمام بسرعة التكيف والتعلم، والحلقة التي جمعت هذه العناصر في منظومة واحدة هي القيادة السياسية التي منحتها الأولوية والاستمرارية.

5.3. مسار تشكّل النموذج الإماراتي

لم يولد النموذج الإماراتي دفعة واحدة، بل تشكّل عبر مراحل متراكمة تعود جذورها المحلية إلى عام 1997 حين أمر صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم بتأسيس برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، الذي أحدث تحولاً في

المفاهيم والممارسات الإدارية في حكومة دبي (الخليج، 2023أ)، وقد مثّل هذا البرنامج مختبراً أولياً لفكرة التميز الحكومي قبل أن تنتقل إلى المستوى الاتحادي.

وعلى المستوى الاتحادي، أطلقت الحكومة أول دورة استراتيجية لها عام 2007، وربطت الأهداف الوطنية بمؤشرات أداء واضحة تُقاس وتتابع من خلال نظام الأداء الحكومي الذي أُطلق عام 2008، ما أرسى ثقافة التخطيط طويل الأمد وآليات المساءلة والشفافية داخل المؤسسات الحكومية (أرقام، 2026). ثم جاء برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي عام 2010 ليحفز الفكر الريادي في الجهات الاتحادية ويعمم أفضل الممارسات (الخليج، 2023ب).

وتطور نظام قياس الأداء بعد ذلك عبر محطات متتالية، فجاء نظام أداء 2.0 عام 2013، ثم أداء 3.0 عام 2019، وصولاً إلى منظومة الأداء الحكومي الاستباقي التي تنظر إلى التطوير المؤسسي بوصفه عملية لا تتوقف، وتعد الجمود في أنظمة العمل شكلاً من أشكال التراجع (الاتحاد، 2025أ)، وفي عام 2022 أعلنت الحكومة توجهها لتحويل أكثر من مئتي خدمة حكومية إلى خدمات استباقية، ثم أطلقت نموذج الخدمات 2.0 عام 2023 لإعادة تصميم مراحل تقديم الخدمة (أرقام، 2026).

وفي نوفمبر 2022 أطلقت الحكومة رؤية «نحن الإمارات 2031» لتكون خطة العمل التنموية للعقد الحالي، ومن أبرز مستهدفاتها رفع الناتج المحلي الإجمالي إلى ثلاثة تريليونات درهم، والصادرات غير النفطية إلى ثمانمئة مليار درهم، والتجارة الخارجية إلى أربعة تريليونات درهم (العين الإخبارية، 2022). ثم شهد عام 2023 إطلاق نموذج التميز الحكومي الإماراتي الجديد ليكون مرجعية موحدة في مجالات التميز والريادة، مع تركيز أكبر على دور القيادة في تقديم القيمة (الاتحاد، 2023).

ويلخص الجدول (1) أبرز المحطات التي مر بها هذا المسار، ويكشف تتابعها أن كل مرحلة كانت تبني على سابقتها ولا تلغيها، وهذا ما منح النموذج استمراريته رغم تبدل الظروف الاقتصادية والتقنية، ويرى الباحث أن هذه الاستمرارية هي أحد أسرار النموذج؛ فكثير من تجارب الإصلاح الحكومي تتعثر لأنها تبدأ من الصفر مع كل قيادة أو دورة جديدة، في حين حافظت التجربة الإماراتية على خيط متصل يربط الأمس باليوم، مع جرأة في تجديد الأدوات كلما تغيرت المرحلة.

جدول (1): أبرز محطات تشكّل نموذج الريادة الحكومية في دولة الإمارات

العام	المحطة	دلالتها في النموذج
1997	تأسيس برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز	مختبر محلي لفكرة التميز الحكومي
2007	أول دورة استراتيجية للحكومة الاتحادية	الانتقال إلى التخطيط الموحد
2008	إطلاق نظام الأداء الحكومي	ثقافة المساءلة عن النتائج
2010	برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي	تعميم التميز على الجهات الاتحادية
2013 و2019	أداء 2.0 ثم أداء 3.0	تطوير أدوات القياس
2022	رؤية «نحن الإمارات 2031» والخدمات الاستباقية	ربط الطموح بمستهدفات رقمية
2023	تصفير البيروقراطية ونموذج التميز الجديد	الجرأة في مراجعة الإجراءات
2026	المنظومة الجديدة للعمل الحكومي بالذكاء الاصطناعي المساعد	الانتقال إلى الحكومة الذكية ذاتية التنفيذ

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى (الخليج، 2023أ، 2023ب؛ أرقام، 2026؛ الاتحاد، 2025أ؛ العين الإخبارية، 2022؛ الإمارات اليوم، 2026أ).

5.4. ملامح الريادة في مواقف صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان

تتميز الريادة في فكر صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان بأنها ريادة استراتيجية تنظر إلى الدولة من زاوية العقود القادمة، لا من زاوية الموازنة السنوية، وتتأسس هذه الرؤية على مبدأ أن الإنسان هو الثروة الحقيقية، وهو مبدأ تحول خلال السنوات الأخيرة من شعار إلى خطة عمل مؤسسية ومؤشرات أداء قابلة للقياس، تُنظر فيها التنمية بوصفها مشروعاً سيادياً طويل المدى غايته رفاه الإنسان ووسيلته الابتكار (الاتحاد، 2026).

ويتجلى الملمح الأول في استشراف ما بعد النفط؛ فحين أعلن سموه أمام القمة الحكومية عام 2015 أن الإمارات ستحتفل بتصدير آخر برميل نفط، كان ذلك إعلاناً لتحول في فلسفة التنمية، فالقائد الريادي لا ينتظر نفاد المورد ليبحث عن بديل، بل يبني البديل والمورد في ذروة عطائه، وقد انعكس هذا التوجه في نمو الاقتصاد غير النفطي، إذ لامست قيمة التجارة غير النفطية حاجز التريليون درهم خلال ثلاثة أشهر فقط في الربع الثالث من عام 2025 لأول مرة في تاريخ الدولة (الاتحاد، 2025ب).

ويتجلى الملمح الثاني في تقديم الإنسان على كل اعتبار في أوقات الأزمات. ففي ذروة جائحة كوفيد-19 عام 2020 اختصر سموه رسالة الدولة إلى المواطنين والمقيمين بعبارته المعروفة «لا تشلون هم»، وتكمن رياديته في أنه ربط الطمأنينة النفسية بقدرة مؤسسية حقيقية على الاستجابة، فتحولت الأزمة إلى اختبار لمرونة الحكومة وجاهزيتها الرقمية، ويتسق ذلك مع ما تؤكده القيادة باستمرار من أن الاستثمار في الإنسان وتمكينه هو الركيزة الأساسية للتنمية والازدهار (البيان، 2026ب).

ويتجلى الملمح الثالث في النظر إلى الصناعة بوصفها خياراً سيادياً؛ إذ يرى سموه أن الصناعة ليست قطاعاً اقتصادياً يُضاف إلى غيره، بل خيار استراتيجي لترسيخ السيادة الوطنية وتعزيز القدرة التنافسية، بما يسهم في بناء اقتصاد متنوع قائم على الابتكار والتكنولوجيا المتقدمة (البيان، 2026أ)، وهذا الفهم ينقل القرار الاقتصادي من حسابات الربح القريب إلى حسابات المناعة والاستقلالية بعيدة المدى، وهي سمة الحكومات التي تفكر بمنطق الأجيال.

ويتجلى الملمح الرابع في الرهان المبكر على الذكاء الاصطناعي. إذ تمضي حكومة أبوظبي لتصبح أول حكومة في العالم قائمة على الذكاء الاصطناعي بحلول عام 2027، باستثمارات تتجاوز ثلاثة عشر مليار درهم (الخليج، 2026ب)، وتشمل الخطة تفعيل أكثر من مئة حالة استخدام في أكثر من أربعين جهة حكومية، وإنجاز الخدمات عبر الوكيل الذكي بما يغني عن ملايين الزيارات الشخصية (الإمارات اليوم، 2026د).

ويتجلى الملمح الخامس في جعل المجتمع شريكاً في التنمية لا متلقياً للخدمة؛ إذ جاء إعلان سموه عام 2025 «عاماً للمجتمع» تحت شعار «يداً بيد» ليؤكد أن الريادة لا تقتصر على المؤسسات الرسمية، وأن الأسرة والفرد والقطاع الخاص شركاء في صناعة المستقبل (البيان، 2025). كما أن التحول نحو المنظومة الجديدة للعمل الحكومي القائمة على الذكاء الاصطناعي المساعد جاء بتوجيهات مباشرة من سموه، ما يعكس دوره في تحديد الاتجاه الذي تسير فيه الحكومة الاتحادية (الإمارات اليوم، 2026أ).

ويرى الباحث أن هذه الملامح تجتمع في سمة واحدة هي التفكير بمنطق «المبادرة قبل الحاجة»، إذ تُتخذ القرارات الكبرى في وقت القوة لا في وقت الاضطرار، ويُنظر إلى الإنسان بوصفه الغاية التي تبرر كل استثمار، سواء أكان في الصناعة أم في التقنية أم في المجتمع. كما يلاحظ الباحث أن ريادة سموه ريادة اتجاه بالدرجة الأولى؛ فهو يحدد الوجهة والأولوية، ويترك للمنظومة التنفيذية مساحة تصميم الأدوات، وهو توزيع للأدوار يمنح النموذج الإماراتي توازناً بين وضوح الرؤية ومرونة التنفيذ.

5.5. ملامح الريادة في مواقف صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

إذا كانت ريادة رئيس الدولة ترسم الاتجاه، فإن ريادة صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم تتجلى في تحويل هذا الاتجاه إلى آليات عمل يومية داخل الجهاز الحكومي، وقد وثّق سموه جانباً كبيراً من فلسفته القيادية في مؤلفاته، ومنها كتاب «رؤيتي» الذي قدم فيه تصوره للتنمية بوصفها سباقاً نحو التميز لا يعرف خط نهاية (آل مكتوم، 2006).

ويتجلى الملمح الأول في كسر سقف الممكن؛ فقد ارتبط اسم سموه بعبارات تحولت إلى ثقافة مؤسسية، لعل أشهرها أن كلمة «مستحيل» ليست في قاموس القادة، وفي كتابه «ومضات من فكر» الذي ولد من جلسة حوارية في القمة الحكومية عام 2013، تحدث سموه عن الحكومة والمنافسة والمخاطرة والقيادة والتغيير، مقدماً خلاصة تجربة عملية في إدارة الشأن العام (آل مكتوم، 2013)، ولا تكمن قيمة هذه الأفكار في بلاغتها، بل في أنها أصبحت معياراً يُقاس به المسؤول الحكومي، فالمستهدف لا يوضع عند حدود المتاح بل عند حدود الأفضل عالمياً.

ويتجلى الملمح الثاني في السرعة والحزم في اتخاذ القرار، وهي سمة يرصدها من عمل قريباً من سموه؛ إذ يصف كتاب «الشيخ التنفيذي» نهج سموه في التصرف السريع عند اتخاذ القرارات، وهو درس تلقاه عن والده الشيخ راشد بن سعيد آل مكتوم، رحمه الله، كما يرصد متابعته الميدانية الدقيقة لتفاصيل الخدمة حتى يتحقق التحسن المطلوب (Jarrar, 2020)، ويكشف ذلك أن الريادة عند سموه ليست تخطيطاً على الورق، بل متابعة لا تهدأ حتى يلمس المتعامل الأثر.

ويتجلى الملمح الثالث في الجرأة على مراجعة الذات؛ فبرنامج «تصفير البيروقراطية الحكومية» الذي أُطلق في نوفمبر 2023 نموذج نادر لحكومة تنتقد إجراءاتها علناً، إذ وُجّهت الوزارات والجهات بإلغاء ما لا يقل عن ألفي إجراء حكومي، وخفض المدد الزمنية للإجراءات بنسبة لا تقل عن خمسين في المئة، وتصفير الاشتراطات غير الضرورية خلال عام واحد (البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات، 2025أ)، وقد رُبط المستهدف بموعد معلن للتقييم والاحتفاء بالأفضل، فتحول التبسيط من شعار إداري إلى التزام محدد الزمن.

ويتجلى الملمح الرابع في الانتقال من الحكومة الرقمية إلى الحكومة الذكية؛ ففي مايو 2026 اطلع سموه على مستجدات مشروع المنظومة الجديدة للعمل الحكومي، الذي يستهدف تحويل خمسين في المئة من قطاعات الحكومة الاتحادية وخدماتها وعملياتها خلال عامين إلى نماذج الذكاء الاصطناعي المساعد ذاتية التنفيذ، مؤكداً أن الهدف أن تكون الإمارات الأفضل عالمياً في توظيف هذه النماذج لخدمة الإنسان، وأن طموحات فرق العمل الحكومي لا سقف لها (الإمارات اليوم، 2026ب)، ويمثل هذا الربط بين التقنية والغاية الإنسانية ما يميز الريادة عن التحديث الشكلي.

ويتجلى الملمح الخامس في جعل المتعامل مرجعية التقييم، وفي صناعة القادة لا الموظفين. فسموه يحرص على الاحتكام إلى رأي الناس لا إلى تقارير الجهات عن نفسها، ومن ذلك احتفاؤه بنتائج استطلاع دولي أظهر أن أكثر من خمسة وسبعين في المئة من المشاركين في الدولة يرون الخدمات الرقمية الحكومية متفوقة على نظيرتها في القطاع الخاص (البيان، 2026ج). كما أطلقت الحكومة عام 2024 برنامج القيادات الحكومية الشابة لاكتشاف المواهب وإشراكها في الاجتماعات السنوية للحكومة (الاتحاد، 2024)، وشهد سموه في فبراير 2026 تخريج الدفعة الثالثة من برنامج قيادات حكومات المستقبل في العالم العربي (وكالة أنباء الإمارات، 2026أ).

ويرى الباحث أن ما يجمع هذه الملامح هو أن صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم يعامل الحكومة بمنطق المؤسسة الريادية التي تنافس وتجرب وتقيس وتعلن نتائجها، مع الحفاظ على البعد الإنساني بوصفه الغاية النهائية. فالموظف الحكومي في هذا النموذج شريك في صناعة الإنجاز لا منفذ للتعليمات فحسب، والمتعامل هو الحكم الأخير على جودة العمل، والمؤسسة لا تنتظر الأزمة لتتغير بل تتغير لكي لا تقع في الأزمة، وبذلك تكتمل الصورة مع ريادة الاتجاه لدى رئيس الدولة، فيصبح النموذج قائماً على قائد يحدد الوجهة وقائد يبني الطريق إليها.

5.6. الدراسات السابقة

تناولت عدة دراسات عربية وأجنبية جوانب من التجربة الحكومية الإماراتية، وتوزعت اهتماماتها بين الابتكار الحكومي، والقيادة الداعمة له، وتحديات الخدمات، والتحول الرقمي، ويعرض الباحث فيما يأتي أبرز هذه الدراسات مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، ثم يعقب عليها ببيان أوجه الاتفاق والاختلاف وموقع البحث الحالي منها.

دراسة موسى والشامي وأبو بكر (Mousa et al., 2026) بعنوان «القيادة الرشيقة والقدرة الابتكارية في القطاع العام الإماراتي: مراجعة أدبية»، وهدفت إلى بحث كيفية تأثير القيادة الرشيقة في القدرة الابتكارية للمؤسسات العامة، واعتمدت منهج المراجعة الأدبية للدراسات الدولية والدراسات المتعلقة بالإمارات، وركزت على دور تبادل المعرفة الضمنية والصريحة بوصفه وسيطاً، والقدرة الاستيعابية بوصفها متغيراً معدِّلاً، وخلصت إلى أن القيادة الرشيقة تحسن سرعة الابتكار وجودته حين تدعمها إجراءات فاعلة لتبادل المعرفة وقدرة استيعابية قوية، وأشارت إلى محدودية الأدلة التطبيقية الخاصة بالإمارات، وأوصت بدراسات تختبر أطراً متكاملة متعددة المستويات.

دراسة الهياس (2025) بعنوان «التحول الرقمي في الخدمات الحكومية: تعزيز الكفاءة وإمكانية الوصول وتجربة المواطن، دراسة حالة: دولة الإمارات العربية المتحدة»، المنشورة في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، وتناولت الدراسة أثر التحول الرقمي في جودة الحياة والرضا العام، والجوانب التنظيمية المرتبطة به، مع استعراض التجربة الإماراتية بوصفها حالة دراسية، وخلصت إلى أن التحول الرقمي يمثل نقلة نوعية في تحسين منظومة العمل الحكومي وكفاءته، وأنه يسهم في تقديم الخدمات الحكومية بصورة أسرع وأقل كلفة وأكثر أماناً.

دراسة أبو زنجل وبشير (Abuzanjal & Bashir, 2025) بعنوان «تقييم تحديات ابتكار الخدمات في الجهات الحكومية الإماراتية وترتيب أولوياتها: مدخل شبكي لاتخاذ قرارات فاعلة»، المنشورة في مجلة Applied System Innovation، وهدفت إلى تقييم التحديات التي تواجه ابتكار الخدمات في الجهات الحكومية وترتيبها وفق أولوياتها، باستخدام مدخل شبكي يراعي الترابط بين التحديات، وبنت الدراسة على عمل سابق للباحثين نفسيهما، وقدمت لمتخذي القرار أداة تساعد على توجيه الجهود نحو التحديات الأكثر تأثيراً في غيرها.

دراسة أبو زنجل وبشير (Abuzanjal & Bashir, 2024) بعنوان «تحديات ابتكار الخدمات في الجهات الحكومية الإماراتية: تحديدها وفحص أثر حجم المنظمة وتطبيق نموذج التميز»، المنشورة في مجلة Journal of Open Innovation، وأجرت الدراسة بحثاً تطبيقياً لتحديد تحديات ابتكار الخدمات العامة وترتيبها، وفحص أثر تبني منظومة التميز الحكومي وحجم المنظمة في هذه التحديات، وتكمن أهميتها في أنها لفتت الانتباه إلى أن الجهات الحكومية تواجه تحديات ابتكارية خاصة كثيراً ما تغفلها الدراسات التي تركز على القطاع الخاص أو على القطاع العام بصورة عامة.

دراسة المزمي وهاشمي (Al-Maazmi & Hashmi, 2024) بعنوان «دور القيادة الموجهة بالابتكار في ابتكار القطاع العام: حالة الاقتصادات الناشئة»، المنشورة في مجلة Journal of Applied Business and Economics، واعتمدت المنهج النوعي بأسلوب دراسة الحالة، وجمعت بياناتها من قيادات ست عشرة مؤسسة حكومية وشبه حكومية في الدولة، وتوصلت إلى أن القيادة الموجهة بالابتكار عنصر أساسي في بناء ثقافة الابتكار في مؤسسات القطاع العام بالاقتصادات الناشئة، وأن القيادة التحويلية هي النمط الأكثر فاعلية لتحقيق هذا الغرض.

دراسة الشحي (2016) بعنوان «الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية: دراسة ميدانية على القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة»، وهي رسالة ماجستير بجامعة الإمارات العربية المتحدة، واعتمدت المنهجين الكمي

والنوعي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة طُبقت على المسؤولين التنفيذيين عن الابتكار في المؤسسات الاتحادية، وتوصلت إلى أن ابتكار العمليات هو الأكثر شيوعاً، وأن الموظفين والإدارة العليا أهم مصادر الأفكار، وأن دعم الإدارة العليا وثقافة الابتكار والموارد أقوى المحفزات، كما أكدت أن اهتمام القيادة السياسية بالابتكار كان عاملاً رئيساً في صعوده إلى أجندة العمل الحكومي، وأن الإصلاح الإداري منذ عام 2008 هيأ الممكنات التنظيمية للممارسات المبتكرة.

التعقيب على الدراسات السابقة: تتفق الدراسات السابقة مع البحث الحالي في الاهتمام بالقطاع الحكومي الإماراتي، وفي إبراز دور القيادة في دفع الابتكار والتحول، كما تتفق دراسة الشحي (2016) ودراسة المزمي وهاشمي (Al-Maazmi & Hashmi, 2024) معه في التأكيد على أن الدعم القيادي عامل حاسم في نجاح المبادرات الحكومية، وتتفق دراسة الهياس (2025) معه في النظر إلى التحول الرقمي بوصفه أداة لتحسين جودة حياة المتعامل.

ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنه لا يدرس القيادة بوصفها متغيراً تنظيمياً داخل المؤسسات، بل يدرس القيادة العليا للدولة بوصفها مصدراً لنموذج حكومي متكامل، ويربط مواقفها بالبرامج الحكومية والمؤشرات الدولية. كما يختلف في فترته الزمنية؛ إذ يغطي التحولات الحديثة الممتدة حتى عام 2026، بما فيها برنامج تصفير البيروقراطية والتحول نحو الذكاء الاصطناعي المساعد، وهي تحولات لم تتناولها معظم الدراسات السابقة، وقد أفاد الباحث من هذه الدراسات في بناء الإطار النظري، وتحديد المحاور التحليلية، وتفسير النتائج.

6. منهجية البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب تحليل المضمون النوعي، وهو منهج يلائم طبيعة الموضوع الذي يسعى إلى فهم نموذج قائم وتفسير مكوناته، لا إلى اختبار فرضيات سببية بين متغيرات محددة، ويتيح هذا المنهج للباحث أن يتعامل مع النصوص القيادية والوثائق الحكومية بوصفها مصادر للمعنى، يستخلص منها الأفكار المتكررة والأنماط المشتركة ويربطها بالإطار النظري.

وتكوّن مجتمع البحث من الوثائق ذات الصلة بالعمل الحكومي الإماراتي، واختيرت عينة قصدية منها وفق ثلاثة معايير: أن تكون صادرة عن القيادة أو عن جهات حكومية رسمية أو عن جهات بحثية ونشر علمي موثوقة، وأن تتصل اتصالاً مباشراً بموضوع الريادة الحكومية، وأن يكون معظمها حديثاً صادراً بين عامي 2022 و2026، مع الاستعانة بمؤلفات أقدم حين تمثل مرجعاً فكرياً أصيلاً كمؤلفات القيادة.

وشملت العينة أربع فئات من المصادر: مؤلفات صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم والكتب التي تناولت فكره القيادي، والاستراتيجيات والبرامج الحكومية الاتحادية والمحلية كرؤية «نحن الإمارات 2031» وبرنامج تصفير البيروقراطية ومنظومة التميز الحكومي، والتقارير الدولية التي تقيس الأداء الحكومي كمؤشر الحكومات الرشيدة والكتاب السنوي للتنافسية العالمية، والدراسات العلمية المنشورة عن القطاع الحكومي الإماراتي.

وسار التحليل في ثلاث مراحل؛ بدأت بقراءة استكشافية للوثائق لتحديد الأفكار المتكررة، ثم ترميز هذه الأفكار في فئات تحليلية مستمدة من الإطار النظري هي: الرؤية، والإنسان، والجرأة المؤسسية، والتقنية، والقياس، وانتهت بالربط بين الفئات والمواقف القيادية والبرامج المقابلة لها والمؤشرات التي تعكس أثرها، واستعان الباحث بأسلوب المقارنة بين مصادر متعددة للتحقق من كل استنتاج، فلم يُعتمد استنتاج إلا إذا دعمه أكثر من مصدر.

ويقر الباحث بحدود هذا المنهج؛ فتحليل المضمون النوعي يعتمد على الوثائق المنشورة، ولا يتيح الاطلاع على آليات صنع القرار الداخلية، كما أن المؤشرات الدولية تعكس صورة إجمالية لا تفصّل الأثر بحسب كل برنامج، ولذلك تُقرأ نتائج البحث بوصفها تفسيراً تحليلياً للنموذج، يمكن أن تستكمله دراسات ميدانية لاحقة تعتمد المقابلات مع القيادات التنفيذية أو الاستبانات الموجهة إلى الموظفين والمتعاملين.

7. النتائج والتوصيات

7.1. نتائج البحث

أجاب البحث عن سؤاله الأول بأن الريادة الحكومية تقوم على خمس ركائز مترابطة هي: الرؤية بعيدة المدى، والاستثمار في الإنسان، والجرأة المؤسسية في المراجعة، وتوظيف التقنية لخدمة الإنسان، والقياس المستمر للأثر، وتبين أن هذه الركائز تجد سندها النظري في مداخل إعادة اختراع الحكومة والقيمة العامة والحكومة الموجهة بالمهام والقيادة الرشيقة، وأن النموذج الإماراتي أخذ من كل مدخل ما يلائم سياقه دون أن يتبنى أياً منها حرفياً.

وأجاب البحث عن سؤاله الثاني بأن النموذج تشكّل عبر مسار تراكمي امتد من تأسيس برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز عام 1997، مروراً بأول استراتيجية اتحادية عام 2007 ونظام الأداء عام 2008 وبرنامج التميز عام 2010، ثم رؤية «نحن الإمارات 2031» والخدمات الاستباقية، وصولاً إلى تصفير البيروقراطية ثم المنظومة الجديدة للعمل الحكومي بالذكاء الاصطناعي المساعد، وتبين أن السمة المميزة لهذا المسار هي التراكم لا القطيعة، إذ بنت كل مرحلة على سابقتها مع تجديد أدواتها.

وأجاب البحث عن سؤاله الثالث بأن العلاقة بين القائدين علاقة تكامل في الأدوار؛ فقد برزت لدى صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان ريادة الاتجاه والاستشراف، وتجلت في استشراف ما بعد النفط، وتقديم الإنسان في الأزمات، والنظر إلى الصناعة خياراً سيادياً، والرهان المبكر على الذكاء الاصطناعي، وجعل المجتمع شريكاً، وبرزت لدى صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم ريادة التنفيذ والتجديد المؤسسي، وتجلت في كسر سقف الممكن، والسرعة في القرار، والجرأة على مراجعة الذات، والانتقال إلى الحكومة الذكية، وجعل المتعامل مرجعية التقييم، وصناعة القادة.

وأجاب البحث عن سؤاله الرابع بأن المؤشرات الدولية الحديثة تعكس أثر هذا النموذج في مجالات متعددة، كما يوضح الجدول (2). فقد تصدرت الدولة العالم في رضا المتعاملين عن الخدمات الحكومية الرقمية وفي استخدامها، وحافظت على موقعها ضمن أكثر عشر حكومات كفاءة وفاعلية، ودخلت قائمة أفضل خمس دول في التنافسية العالمية، وأفضل عشر دول في استقطاب المواهب. كما حققت برامج التحول الرقمي وفورات مباشرة وساعات عمل موفرة تؤكد أن التحديث لم يكن شكلياً.

جدول (2): مؤشرات دولية حديثة تعكس أثر نموذج الريادة الحكومية الإماراتي

المؤشر أو التقرير	الجهة المصدرة	موقع الإمارات أو النتيجة
استطلاع آراء المتعاملين حول الحكومة الرقمية 2026 (48,500 مشارك في 44 دولة)	مجموعة بوسطن كونسلتينغ جروب	الأولى عالمياً في الرضا (89%) وفي الاستخدام (53%)
مؤشر الحكومات الرشيدة 2026	معهد تشاندلر للحوكمة	التاسعة عالمياً للعام الثاني على التوالي
الكتاب السنوي للتنافسية العالمية 2025	المعهد الدولي للتنمية الإدارية	ضمن أفضل خمس دول (96.09 نقطة)
تقرير المواهب العالمية 2025	المعهد الدولي للتنمية الإدارية	التاسعة عالمياً متقدمة ثماني مراتب
أثر البرنامج الوطني للتحول الرقمي (نتائج 2024)	حكومة دولة الإمارات	20 مليار درهم وفورات مباشرة و530 مليون ساعة عمل

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى (البيان، 2026ج؛ الإمارات اليوم، 2026هـ؛ الإمارات اليوم، 2026ج؛ الإمارات اليوم، 2025؛ البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات، 2025ب).

وكشف البحث كذلك أن أحد أهم أسرار النموذج يكمن في تحويل الطموح إلى التزام علني محدد الزمن؛ فالمستهدفات

الكبرى كإلغاء ألفي إجراء خلال عام، أو تحويل نصف الخدمات إلى الذكاء الاصطناعي المساعد خلال عامين، أُعلنت للجمهور وارتبطت بمواعيد تقييم واضحة، ما جعل التراجع عنها مكلفاً على المستوى المؤسسي. كما تبين أن التحولات التقنية الكبرى اقترنت دائماً ببرامج لتأهيل الموظفين، ومن ذلك برنامج تدريبي في أبوظبي يستهدف تطوير مهارات عشرين ألف موظف حكومي في الذكاء الاصطناعي (المكتب الإعلامي لحكومة أبوظبي، 2025).

وتبين أخيراً أن النموذج الإماراتي انتقل من مرحلة التعلم من الآخرين إلى مرحلة تصدير التجربة؛ فقد أصبحت القمة العالمية للحكومات منصة تجمع أكثر من ستين رئيس دولة وحكومة ونحو خمسمئة وزير (وكالة أنباء الإمارات، 2026ب)، وأكدت في نسختها لعام 2026 أن الخطر الحقيقي ليس أن تتأخر الحكومات عن التكنولوجيا، بل أن تتأخر عن الإنسان وتغير احتياجاته (الخليج، 2026أ)، ويعكس ذلك نضج النموذج وتحوله إلى مرجعية في الحوار العالمي حول مستقبل الحكومات.

7.2. التوصيات

يوصي البحث المؤسسات الحكومية بترجمة الرؤى القيادية إلى مستهدفات رقمية معلنة ومحددة زمنياً، لأن الطموح الذي لا يتحول إلى رقم وموعد يفقد قدرته على تحريك المؤسسات، ويقتضي ذلك أن تراجع كل جهة خطتها الاستراتيجية لتتأكد من أن كل هدف رئيس فيها يرتبط بمؤشر قابل للقياس، وبمسؤول محدد عن تحقيقه، وبموعد معلن للتقييم.

ويوصي البحث بربط أي تحول نحو الذكاء الاصطناعي في العمل الحكومي ببرامج تأهيل متخصصة تسبقه أو ترافقه، تشمل القيادات والموظفين على حد سواء؛ فالأداة المتقدمة في يد موظف غير مؤهل لا تصنع حكومة ذكية، ويُستحسن أن تُبنى هذه البرامج على مسارات متدرجة بحسب طبيعة الوظيفة، وأن تقترن بشهادات مهنية تعترف بالمهارات المكتسبة.

ويوصي البحث بجعل مراجعة الإجراءات جزءاً ثابتاً من أنظمة الأداء المؤسسي، لا حملة تُنفذ مرة واحدة ثم تُنسى؛ فالمؤسسات التي تراجع إجراءاتها مرة واحدة تعود سريعاً إلى التضخم، أما التي تجعل المراجعة دورية ومقيسة فتحافظ على رشاقتها، ويمكن تحقيق ذلك بتخصيص مؤشر سنوي لعدد الإجراءات الملغاة أو المبسطة، وبإشراك المتعاملين في اقتراح ما يجب تبسيطه.

ويوصي البحث بتوسيع برامج اكتشاف القيادات الشابة وإشراكها مبكراً في صناعة القرار، بدلاً من انتظار أن تفرزها الأقدمية الوظيفية. فالقائد يُصنع ولا يُنتظر، وإشراك الشباب في الاجتماعات الاستراتيجية يكسبهم فهماً لتوجهات الدولة، ويضخ في المؤسسات أفكاراً جديدة، ويضمن انتقالاً سلساً للخبرة بين الأجيال.

ويوصي البحث المؤسسات الحكومية العربية الراغبة في الإفادة من التجربة الإماراتية باستلهام المنطق لا استنساخ المبادرات؛ إذ قام النموذج الإماراتي على استقرار سياسي ومالي، وانسجام بين المستويين الاتحادي والمحلي، وقيادة تمنح التطوير أولوية مستمرة، وهي شروط لا تتوفر بالدرجة ذاتها في كل مكان، ومن ثم فإن الأجدى أن تبدأ كل مؤسسة بفهم الركائز التي يقوم عليها النموذج، ثم تكييفها مع ظروفها وإمكاناتها.

ويوصي البحث الباحثين بإجراء دراسات ميدانية تكمل هذا التحليل الوثائقي، كدراسات تقيس أثر برنامج تصفير البيروقراطية في رضا المتعاملين على مستوى الجهات، أو دراسات تتناول أثر التحول نحو الذكاء الاصطناعي المساعد في أدوار الموظف الحكومي ومهاراته، أو دراسات مقارنة بين النموذج الإماراتي ونماذج حكومية رائدة أخرى في المنطقة والعالم.

8. الخاتمة

تناول هذا البحث نموذج الريادة الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وسعى إلى تجاوز السرد المعتاد للإنجازات نحو تفسير المنطق الذي يقف خلفها، وقد تبين أن هذا النموذج ليس مجموعة من المبادرات المتفرقة، بل منظومة مترابطة تبدأ من رؤية قيادية واضحة، وتمر بمؤسسات تمتلك أدوات التخطيط والقياس، وتنتهي بأثر ملموس في حياة الناس تعكسه المؤشرات الدولية.

وأظهر البحث أن صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان جسّد ريادة الاتجاه والاستشراف، من الاستعداد لما بعد النفط، إلى الرهان على الصناعة والذكاء الاصطناعي، إلى جعل المجتمع شريكاً في التنمية، في حين جسّد صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم ريادة التنفيذ والتجديد، من تصفير البيروقراطية، إلى تحويل العمل الحكومي نحو نماذج الذكاء الاصطناعي المساعد، إلى إعداد جيل جديد من القيادات، ومن هذا التكامل استمد النموذج توازنه بين وضوح الرؤية ومرونة الأدوات.

ويخلص الباحث إلى أن سر النموذج الإماراتي يكمن في التكامل بين الرؤية التي تحدد الوجهة والإدارة التي تضمن الوصول إليها، وفي أن القيادة لم تنظر إلى التصنيفات العالمية بوصفها غاية، بل بوصفها مرآة تقيس بها مدى اقترابها من هدفها الأبعد المتمثل في سعادة الإنسان وازدهاره. فالمراكز المتقدمة نتيجة للعمل لا بديل عنه، والمعيار الأخير هو ما يلمسه المواطن والمقيم في حياته اليومية.

ويفتح هذا البحث الباب أمام أسئلة جديدة تفرضها المرحلة المقبلة، لا سيما ما يتعلق بأثر الذكاء الاصطناعي في أدوار الموظف الحكومي، وبكيفية الحفاظ على البعد الإنساني في حكومة تتزايد فيها الأتمتة، وهي أسئلة تستحق أن تكون محوراً لدراسات قادمة في أبحاث الإدارة العامة العربية، تستكمل ما بدأته التجربة الإماراتية من حوار حول شكل الحكومات في المستقبل.

9. المراجع

أولاً: المراجع العربية

آل مكتوم، محمد بن راشد. (2006). رؤيتي: التحديات في سباق التميز. موتيفيت للنشر.

Al Maktoum, Mohammed bin Rashid. (2006). My vision: Challenges in the race for excellence. Motivate Publishing.

آل مكتوم، محمد بن راشد. (2013)، ومضات من فكر. موتيفيت للنشر.

Al Maktoum, Mohammed bin Rashid. (2013). Flashes of thought. Motivate Publishing.

الاتحاد. (2023، 7 نوفمبر). حكومة الإمارات تطلق نموذج التميز الحكومي الجديد. صحيفة الاتحاد. https://www.aletihad.ae/news/الإمارات/4441253

Al Etihad. (2023, November 7). The UAE government launches the new Government Excellence Model. Al Etihad. https://www.aletihad.ae/news/4441253/الإمارات

الاتحاد. (2024). برنامج القيادات الحكومية الشابة وتمكين شباب الوطن [مقال رأي]. صحيفة الاتحاد. https://www.aletihad.ae/opinion/4528405

Al Etihad. (2024). The Young Government Leaders Program and the empowerment of Emirati youth [Opinion article]. Al Etihad. https://www.aletihad.ae/opinion/4528405

الاتحاد. (2025أ). منظومة الأداء الحكومي الاستباقي [مقال رأي]. صحيفة الاتحاد. https://

www.aletihad.ae/opinion/4589971

Al Etihad. (2025a). The proactive government performance system [Opinion article]. Al Etihad. https://www.aletihad.ae/opinion/4589971

الاتحاد. (2025ب، 3 ديسمبر). تريليون درهم التجارة غير النفطية خلال 3 أشهر. صحيفة الاتحاد. https://www.aletihad.ae/news/الاقتصادي/4626867

Al Etihad. (2025b, December 3). Non-oil trade reaches one trillion dirhams in three months. Al Etihad. https://www.aletihad.ae/news/4626867/الاقتصادي

الاتحاد. (2026). محمد بن زايد وهندسة المستقبل الإماراتي [مقال رأي]. صحيفة الاتحاد. https://www.aletihad.ae/opinion/4665559

Al Etihad. (2026). Mohamed bin Zayed and the shaping of the UAE's future [Opinion article]. Al Etihad. https://www.aletihad.ae/opinion/4665559

أرقام. (2026). حكومة الإمارات برئاسة محمد بن راشد: أسبقية عالمية في ترسيخ نماذج حكومية ملهمة. https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1870492

Argaam. (2026). The UAE government under Mohammed bin Rashid leads the world in establishing inspiring government models. https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1870492

الإمارات اليوم. (2025، 14 سبتمبر). الإمارات ضمن أفضل 10 دول في تقرير المواهب العالمية 2025. https://www.emaratalyoum.com/business/local/2025-09-14-1.1972261

Emarat Al Youm. (2025, September 14). The UAE ranks among the top 10 countries in the 2025 World Talent Report. https://www.emaratalyoum.com/business/local/2025-09-14-1.1972261

الإمارات اليوم. (2026أ، 13 مايو). تحويل 50% من العمل الحكومي إلى الذكاء الاصطناعي المساعد خلال عامين. https://www.emaratalyoum.com/local-section/other/2026-05-13-1.2045412

Emarat Al Youm. (2026a, May 13). AI assistants to handle 50% of government work within two years. https://www.emaratalyoum.com/local-section/other/2026-05-13-1.2045412

الإمارات اليوم. (2026ب، 12 مايو). محمد بن راشد: هدفنا أن تكون الإمارات الأفضل عالمياً في تبني نماذج حكومية توظف الذكاء الاصطناعي لخدمة الإنسان. https://www.emaratalyoum.com/local-section/other/2026-05-12-1.2045192

Emarat Al Youm. (2026b, May 12). Mohammed bin Rashid: Our goal is for the UAE to lead the world in adopting government models that use AI to serve people. https://www.emaratalyoum.com/local-section/other/2026-05-12-1.2045192

الإمارات اليوم. (2026ج، 4 يناير). فكر استراتيجي قاد رحلة الدولة إلى قمم الريادة والقوة الناعمة. https://www.emaratalyoum.com/local-section/other/2026-01-04-1.2002908

Emarat Al Youm. (2026c, January 4). Strategic thinking that led the UAE to the forefront of leadership and soft power. https://www.emaratalyoum.com/local-section/other/2026-01-04-1.2002908

الإمارات اليوم. (2026د، 8 أكتوبر). إنجاز الخدمات الحكومية بالكامل عبر «الوكيل الذكي» في أبوظبي 2027. https://www.emaratalyoum.com/local-section/other/2026-10-08-1.2090500

Emarat Al Youm. (2026d, October 8). All government services in Abu Dhabi to be delivered through the "smart agent" by 2027. https://www.emaratalyoum.com/local-section/other/2026-10-08-1.2090500

الإمارات اليوم. (2026هـ، 17 مايو). حكومة الإمارات ضمن قائمة أكثر 10 حكومات كفاءة وفاعلية في مؤشر الحكومات الرشيدة 2026. https://www.emaratalyoum.com/local-section/other/2026-05-17-1.2046737

Emarat Al Youm. (2026e, May 17). The UAE government ranks among the 10 most efficient and effective governments in the 2026 Chandler Good Government Index. https://www.emaratalyoum.com/local-section/other/2026-05-17-1.2046737

برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي. (د.ت). دليل منظومة التميز الحكومي GEM 2.1. حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة.

Sheikh Khalifa Government Excellence Program. (n.d.). Guide to the Government Excellence Model (GEM 2.1). Government of the United Arab Emirates.

البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات. (2025أ). برنامج تصفير البيروقراطية الحكومية. https://u.ae/ar/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/government-services-and-digital-transformation/zero-government-bureaucracy-programme

Official Portal of the UAE Government. (2025a). Zero Government Bureaucracy Programme. https://u.ae/ar/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/government-services-and-digital-transformation/zero-government-bureaucracy-programme

البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات. (2025ب، 19 نوفمبر). أثر برامج ومبادرات ممكنات التحول الرقمي الوطنية. https://u.ae/ar/about-the-uae/digital-uae/national-digital-transformation-program-impact

Official Portal of the UAE Government. (2025b, November 19). Impact of national digital transformation enabler programmes and initiatives. https://u.ae/ar/about-the-uae/digital-uae/national-digital-transformation-program-impact

البيان. (2025). عام المجتمع تحت شعار «يداً بيد» [مقال رأي]. صحيفة البيان. https://www.albayan.ae/opinions/the-seventh-column/32529

Al Bayan. (2025). The Year of Community under the slogan “Hand in Hand” [Opinion article]. Al Bayan. https://www.albayan.ae/opinions/the-seventh-column/32529

البيان. (2026أ). من بناء الإنسان إلى صناعة المستقبل: الإمارات نموذجاً [مقال رأي]. صحيفة البيان. https://www.albayan.ae/opinions/articles/1346171

Al Bayan. (2026a). From developing people to shaping the future: The UAE as a model [Opinion article]. Al Bayan. https://www.albayan.ae/opinions/articles/1346171

البيان. (2026ب، يونيو). حمدان بن زايد: الإمارات تواصل الاستثمار في الإنسان وتمكينه. صحيفة البيان. https://www.albayan.ae/news/uae/society/1412249

Al Bayan. (2026b, June). Hamdan bin Zayed: The UAE continues to invest in and empower people. Al Bayan. https://www.albayan.ae/news/uae/society/1412249

البيان. (2026ج). الإمارات الأولى عالمياً في رضا المتعاملين واستخدام الخدمات الحكومية الرقمية. صحيفة البيان. https://www.albayan.ae/news/uae/1556758

Al Bayan. (2026c). The UAE ranks first globally in user satisfaction and use of digital government services. Al Bayan. https://www.albayan.ae/news/uae/1556758

تميم، ضاحي خلفان. (2023). الاستدامة في دولة الإمارات: من الاهتمام بالبيئة إلى التنمية الشاملة. مركز

الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.

Tamim, Dhahi Khalfan. (2023). Sustainability in the United Arab Emirates: From environmental awareness to comprehensive development. Emirates Center for Strategic Studies and Research.

الخليج. (2023أ، 12 فبراير). جوائز التميز في الإمارات أدوات القيادة لتطوير العمل الحكومي. صحيفة الخليج.

Al Khaleej. (2023a, February 12). Excellence awards in the UAE as leadership tools for improving government performance. Al Khaleej.

الخليج. (2023ب، 7 نوفمبر). إطلاق «نموذج التميز الحكومي الجديد» خلال الاجتماعات السنوية لحكومة الإمارات. صحيفة الخليج.

Al Khaleej. (2023b, November 7). Launch of the new Government Excellence Model at the UAE Government Annual Meetings. Al Khaleej.

الخليج. (2026أ، 4 فبراير). القرقاوي: قدرات الإنسان أصبحت خارقة والحكومات تتعامل بأدوات الماضي. صحيفة الخليج.

Al Khaleej. (2026a, February 4). Al Gergawi: Human capabilities have become extraordinary, while governments still use tools of the past. Al Khaleej.

الخليج. (2026ب، 28 مايو). مستقبل الحكومات الذكية ترسمه الإمارات [تحليلات اقتصادية]. صحيفة الخليج.

Al Khaleej. (2026b, May 28). The UAE is shaping the future of smart government [Economic analysis]. Al Khaleej.

الشحي، نوال عثمان عثمان. (2016). الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية: دراسة ميدانية على القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة [رسالة ماجستير، جامعة الإمارات العربية المتحدة]. https:// scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses/479

Al Shuhi, Nawal Othman Othman. (2016). Innovation in federal government institutions: A field study of the government sector in the United Arab Emirates [Master's thesis, United Arab Emirates University]. https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses/479

العين الإخبارية. (2022، 22 نوفمبر). «نحن الإمارات 2031»: رؤية تنموية شاملة. https://al-ain.com/ article/we-are-the-uae-2031-a-comprehensiv

Al Ain News. (2022, November 22). "We the UAE 2031": A comprehensive development vision. https://al-ain.com/article/we-are-the-uae-2031-a-comprehensiv

المكتب الإعلامي لحكومة أبوظبي. (2025). دائرة التمكين الحكومي تطلق برنامج «إيه آي نيتف» للتدريب على الذكاء الاصطناعي. https://www.mediaoffice.abudhabi/ar/government-affairs/

Abu Dhabi Media Office. (2025). The Department of Government Enablement launches the AI Native training programme. https://www.mediaoffice.abudhabi/ar/government-affairs/

الهياس، خولة موسى عبدالله. (2025). التحول الرقمي في الخدمات الحكومية: تعزيز الكفاءة وإمكانية الوصول وتجربة المواطن، دراسة حالة: دولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 9(11)، 40–51. https://doi.org/10.26389/AJSRP.R300423

Al Hayyas, Khawla Mousa Abdullah. (2025). Digital transformation in government services: Enhancing efficiency, accessibility, and citizen experience. A case study of the United Arab Emirates. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 9(11), 40–51. https://doi.org/10.26389/AJSRP.R300423

وكالة أنباء الإمارات (وام). (2023، 8 نوفمبر). حكومة الإمارات تطلق برنامج «تصفير البيروقراطية الحكومية». https://wam.ae/a/apjdbej

Emirates News Agency (WAM). (2023, November 8). The UAE government launches the Zero Government Bureaucracy Programme. https://wam.ae/a/apjdbej

وكالة أنباء الإمارات (وام). (2026أ، 5 فبراير). محمد بن راشد يشهد تخريج الدفعة الثالثة من «قيادات حكومات المستقبل» في العالم العربي. https://www.wam.ae

Emirates News Agency (WAM). (2026a, February 5). Mohammed bin Rashid attends the graduation of the third cohort of the Future Government Leaders programme in the Arab world. https://www.wam.ae

وكالة أنباء الإمارات (وام). (2026ب، فبراير). محمد بن راشد يتفقد فعاليات القمة العالمية للحكومات 2026. https://www.wam.ae

Emirates News Agency (WAM). (2026b, February). Mohammed bin Rashid tours the 2026 World Governments Summit. https://www.wam.ae

ثانياً: المراجع الأجنبية

Abuzanjal, A., & Bashir, H. (2024). Service innovation challenges in UAE government entities: Identification and examination of the impact of organizational size and excellence model implementation. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 10(3), Article 100364.

Abuzanjal, A., & Bashir, H. (2025). Assessing and prioritizing service innovation challenges in UAE government entities: A network-based approach for effective decision-making. Applied System Innovation, 8(4), Article 103. https://doi.org/10.3390/asi8040103

Al-Maazmi, S., & Hashmi, M. A. (2024). The role of innovation-driven leadership in public-sector innovation: The case in emerging economies. Journal of Applied Business and Economics, 26(2). https://doi.org/10.33423/jabe.v26i2.6978

Bason, C. (2018). Leading public sector innovation: Co-creating for a better society (2nd ed.). Policy Press.

Jarrar, Y. (2020). The Sheikh CEO: Lessons in leadership from Mohammed bin Rashid Al Maktoum. Explorer Publishing.

Mazzucato, M. (2021). Mission economy: A moonshot guide to changing capitalism. Allen Lane.

Moore, M. H. (1995). Creating public value: Strategic management in government. Harvard University Press.

Mousa, H. A. H., Alshami, S. A., & Abu Bakar, N. (2026). Agile leadership and innovation capability in the UAE public sector: A literature review. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 16(1), 1059–1068. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v16-i1/27504

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Addison-Wesley.