



كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية تقدّم

الدبلوم التنفيذي

تصميم الخدمات الحكومية: نحو تصفير البيروقراطية
وتعزيز الرقابة المؤسسية بالذكاء الاصطناعي





"عمل الحكومات لا يقتصر على تقديم الخدمات وتطويرها فحسب، بل في إحداث التغيير في نظم وآليات العمل"

صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

مقدّمة الدبلوم

في ظلّ التحولات المتسارعة في العمل الحكومي وارتفاع توقعات المتعاملين، لم يعد تطوير الخدمات خياراً تشغيلياً، بل ضرورة قيادية تعزز الثقة بين الحكومة والمجتمع وترتقي بكفاءة الأداء المؤسسي

ويأتي **الدبلوم التنفيذي: تصميم الخدمات الحكومية (نحو تصفير البيروقراطية وتعزيز الرشاقة المؤسسية بالذكاء الاصطناعي)** ليقدّم مساراً تطبيقياً يهدف إلى تمكين القيادات والكوادر الحكومية من إعادة تصميم الخدمات من جذورها، من خلال تبسيط الإجراءات، وتحسين رحلة المتعامل، وبناء نماذج عمل أكثر مرونة واستجابة.

ويركّز البرنامج على تحويل مفاهيم تصفير البيروقراطية إلى ممارسات عملية قابلة للتطبيق، مع توظيف الذكاء الاصطناعي والبيانات لتعزيز جودة القرار، ورفع كفاءة المؤسسات الحكومية، استلهاماً من التجربة الإماراتية الرائدة في التحول الحكومي والابتكار المؤسسي.

كما يزوّد البرنامج المشاركين بأطر عملية لقياس الأثر ومأسسة التحسين المستمر، بما يسهم في تطوير خدمات حكومية أكثر كفاءة وإنسانية وقدرة على مواكبة متطلبات المستقبل.

وقد صمّمت كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية هذا البرنامج وفق أحدث منهجيات التعليم التنفيذي، ويقدمه نخبة من أعضاء هيئة التدريس والخبراء، إلى جانب قادة حكوميين يشاركون تجاربهم وأفضل الممارسات لإثراء التجربة التعليمية.



الأهداف التعليمية للدبلوم

بنهاية هذا الدبلوم، سيكون المشارك قادرًا على:

بناء رحلات خدمة أكثر بساطة ووضوحاً، وتحسين تجربة المتعامل من خلال أدوات التصميم المتمحور حول الإنسان ومنهجيات التفكير التصميمي في الخدمات.

إعادة تصميم الخدمات الحكومية من منظور المتعامل



تحديد نقاط التعطيل والهدر وتعقيد الإجراءات، واقتراح حلول عملية لتقليل الخطوات والوقت والتكلفة، استناداً إلى منهجيات تحليل الإجراءات وهندسة العمليات

تشخيص البيروقراطية وتفكيكها نحو تصفيرها



تطبيق مبادئ المرونة الحكومية، وتفعيل فرق العمل متعددة التخصصات، وتبني أساليب عمل رشيقة تدعم سرعة الاستجابة والتحسين المستمر.

تعزيز الرشاقة المؤسسية وإدارة التغيير في بيئة الخدمة



استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي والأتمتة (مثل المحادثات الذكية ومعالجة اللغة الطبيعية) للتنبؤ بالاحتياجات، وأتمتة العمليات، وتحسين الاستجابة والأداء المؤسسي.

توظيف الذكاء الاصطناعي في تحسين الخدمة وجودة القرار



تطوير مؤشرات أداء قائمة على الأثر والنتائج، وتوظيف أطر تقييم مثل (الأثر - الجهد - التكلفة - الامتثال)، وبناء آليات متابعة وتقييم تضمن التحسين المستمر للخدمات

قياس أثر الخدمة ومأسسة التحسين المستمر



تصميم وتنفيذ مشروع تطبيقي متكامل لإعادة تصميم خدمة أو منظومة خدمات داخل الجهة، بدءاً من التشخيص مروراً بالنمذجة الأولية ووصولاً إلى خطة التنفيذ والقياس

قيادة مشاريع تصميم خدمات حكومية رشيقة



القيمة المضافة للدبلوم

يمنح هذا الدبلوم التنفيذي المشاركين والجهات الحكومية مجموعة من القيم المضافة المتكاملة، بالاستفادة من فلسفة التصفير والرشاقة المؤسسية معًا

إزالة التكدسات الإدارية في الخدمات

تمكين المشاركين من مراجعة الإجراءات من منظور المتعامل، وإلغاء المتكرر وغير الضروري، وإعادة هندسة عمليات تقديم الخدمة بما يضمن الانسيابية والسرعة

رفع كفاءة الخدمات الحكومية وتقليل التكلفة

تصميم خدمات أكثر بساطة وفعالية وأقل كلفة، مع الحفاظ على الجودة والامتثال، مما يعزز ثقة المتعاملين

تسريع التحوّل الرقمي الذكي

ربط تصفير البيروقراطية والرشاقة المؤسسية بالتقنيات الحديثة والمنصات الذكية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، لتصبح التكنولوجيا أداة تمكين لا مصدر تعقيد

بناء ثقافة تنظيمية رشيقة ومبدعة

تحويل الموظفين من منقّذين للإجراءات إلى شركاء في تصميم الخدمة وقادة في الابتكار، عبر فرق عمل رشيقة عابرة للوحدات التنظيمية.

تحقيق قيمة مجتمعية أوسع

ربط تحسين الخدمات برفع جودة الحياة، ودعم التنافسية، وتحسين العلاقة بين الحكومة والمجتمع عبر خدمات أكثر إنسانية وشفافية.

الفئة المستهدفة

صُمم هذا الدبلوم ليستهدف:

- مديري الإدارات ورؤساء الأقسام في الجهات الحكومية الاتحادية والمحلية.
- مديري مراكز سعادة المتعاملين وقادة فرق تجربة المتعامل.
- مديري التحول الرقمي والبيانات والذكاء الاصطناعي في الجهات الحكومية.
- مديري السياسات والخدمات الحكومية الجديدة وقادة الابتكار الحكومي.
- قيادات الصف الثاني المرشحين لأدوار قيادية في تصميم وتطوير الخدمات الحكومية.



هيكليّة تنفيذ الدبلوم

استرشادًا بهيكلية الدبلومات التنفيذية في الكلية، يتكوّن الدبلوم من 120 ساعة تدريبية تُوزّع على مكوّنات تعلم متكاملة:

ثانياً: التعلّم الإلكتروني المتخصص

مسابقات مسجّلة واختبارات قصيرة في موضوعات:

- الرشاقة المؤسسية في الإدارة الحكومية
- الوصايا العشر للإدارة الحكومية

16 ساعة ⌚



أولاً: التعلّم الوجيه / الإلكتروني الذكي بقيادة مدرّب

10 أيام تدريبية على مدار ثلاثة أشهر تقريبًا، بواقع 5 ساعات لكل يوم

تتناول المحاور الرئيسة للدبلوم (الموضّحة أدناه) بأسلوب تفاعلي يعتمد على ورش العمل والتطبيقات العملية

50 ساعة ⌚



رابعاً: التعلّم الإلكتروني المتخصص

تنفيذ مشروع جماعي لإعادة تصميم خدمة/ منظومة خدمات، يشمل:

- تشخيص الوضع الحالي (As-Is).
- تصميم الوضع المستهدف (To-Be).
- نموذج أولي لخدمة أو رحلة متعامل محسّنة.
- خطة تنفيذ وقياس أثر.

32 ساعة ⌚



ثالثاً: التعلّم الذاتي والواجبات المهنية

0 قراءات مُوجّهة في تقارير وتجارب عالمية حول تصميم الخدمات الحكومية.

0 إعداد انعكاسات مهنية فردية تُربط بتحديات حقيقية في جهة المشارك.

0 دراسات حالات عملية.

15 ساعة ⌚



سادساً: عروض ومناقشة المشاريع التنفيذية

عرض مشاريع المشاركين أمام لجنة تقييم متخصصة، مع تقديم تغذية راجعة بناءً وخطة استدامة للمشاريع الواعدة

5 ساعات ⌚



خامساً: لقاء قيادي ملهم

جلسة حوارية مع قائد حكومي رائد في مجال الخدمات الحكومية والذكاء الاصطناعي، لمشاركة التجارب الواقعية والدروس المستفادة

ساعتان ⌚



المحور الأول

مستقبل الخدمات الحكومية والذكاء الاصطناعي

يستعرض هذا المحور تحولات العمل الحكومي عالميًا، وصعود التوقعات الرقمية للمتفاعلين، وأثر الذكاء الاصطناعي والتقنيات الناشئة على تصميم الخدمات ومستقبل الأجهزة الحكومية

أهم الموضوعات:

- اتجاهات مستقبلية في إدارة الخدمات الحكومية وتجربة المتعامل.
- من الحكومة التقليدية إلى الحكومة المنصّة والحكومة التنبؤية.
- دور الذكاء الاصطناعي والأتمتة في إعادة تعريف الخدمة الحكومية.
- دراسات حالة عالمية وإماراتية في الخدمات الذكية.

المحور الثاني

فلسفة تصفير البيروقراطية والرشاقة المؤسسية في تصميم الخدمات

يركّز هذا المحور على الخلفية الفكرية والتنظيمية لمبادرة تصفير البيروقراطية في دولة الإمارات، ويربطها بمفاهيم الرشاقة المؤسسية كأطار عمل لجهات حكومية سريعة الاستجابة وقادرة على التكيف

أهم الموضوعات:

- الجذور الفكرية لمفهوم تصفير البيروقراطية ودوره في رؤية «نحن الإمارات 2031».
- مبادئ الرشاقة المؤسسية: الاستشراف، الابتكار، المرونة، التكيف، السرعة، التعاون.
- الحكومة كمنصّة: من منطق الإجراءات إلى منطق القيمة المضافة للمجتمع.
- دور القيادة في تمكين ثقافة تبسيط الإجراءات وتجريب النماذج الجديدة للخدمة.

المحور الثالث

معايير تقييم تصفير البيروقراطية الحكومية

يستعرض هذا المحور الإطار المعتمد لتقييم مدى التزام الجهات الحكومية ببرنامج التصفير، مع التركيز على مؤشرات الأداء والمخرجات المؤثرة.

أهم الموضوعات:

- الأثر على الأفراد والقطاع الخاص.
- إشراك الجهات والفئات المجتمعية.
- مدى الامتثال لمتطلبات البرنامج.
- التمكين والتحفيز والابتكار المؤسسي.
- كيفية استخدام المعايير لقياس التقدم المؤسسي

- التعرف على محاور التقييم الأربعة (الأثر - الجهد - التكلفة - الامتثال).
- فهم آليات قياس الرضا والتحسين في تجربة المتعامل.
- ربط الجهد المؤسسي بمستويات النضوج التنظيمي.
- إعداد تقارير تقييم محكمة بناء على المعايير المعتمدة.
- تمييز ممارسات الجهات المتقدمة في التصفير

مخرجات تعليمية مختصرة

المحور الرابع

تصميم تجربة المتعامل ورحلات الخدمة (Human-Centred Service Design)

ينقل هذا المحور المشاركين من منطق «الإجراء» إلى منطق «الرحلة»، ويركز على تصميم الخدمات من وجهة نظر المتعامل، بالاستفادة من أدوات التفكير التصميمي وتجربة المستخدم.

أهم الموضوعات:

- مبادئ التصميم المتمحور حول الإنسان في الخدمات الحكومية.
- فهم احتياجات المتعاملين عبر الأبحاث النوعية والكمية.
- تصميم «شخصيات المتعاملين» (Personas) ورسم خرائط رحلاتهم.
- تحويل المشكلات إلى فرص تصميم ابتكارية في نقطة الخدمة.

- القدرة على رسم رحلة المتعامل الحالية والمستهدفة لخدمة واحدة على الأقل.
- صياغة «بيان مشكلة» تصميمية قابلة للتحويل إلى حلول عملية.

مخرجات تعليمية مختصرة

المحور الخامس

تحليل الإجراءات وإعادة هندسة رحلات الخدمة

يعالج هذا المحور التعقيد الإجرائي عبر أدوات تحليل العمليات وإعادة الهندسة، استناداً إلى محور تحليل الإجراءات الحكومية واكتشاف التعقيد غير الضروري في دبلوم تصفير البيروقراطية.

أهم الموضوعات:

- رسم خريطة الإجراءات وخرائط رحلة المتعامل (Process & Journey Mapping).
- التمييز بين الخطوات الضرورية وغير الضرورية باستخدام مبدأ "هل هو ضروري؟".
- أدوات تحليل الإجراءات : SIPOC – Fishbone – Process Walks، مع إشراك المتعاملين في التحليل.
- منهجية إعادة هندسة العمليات (BPR) من "الوضع القائم" As-Is إلى "الوضع المستهدف" To-Be، مع تقليل الخطوات والوثائق.

- إعداد خريطة إجراءات تفصيلية لخدمة مختارة وتحديد نقاط التعقيد والهدر.
- اقتراح تصميم جديد مبسّط للإجراءات وربطه بمؤشرات أداء محددة.

مخرجات
تعليمية
مختصرة

المحور السادس

الذكاء الاصطناعي وتجربة الخدمة الحكومية الذكية

يبني هذا المحور على محور التقنيات الناشئة في التصفير، ويوسع نطاقه نحو تصميم خدمات مدعومة بالذكاء الاصطناعي، من تحليل طلبات المتعاملين إلى الأتمتة والتخصيص.

أهم الموضوعات:

- تطبيقات RPA لإلغاء التكرار في إدخال البيانات والإجراءات الروتينية.
- استخدام نماذج الذكاء الاصطناعي في:
 - تصنيف الطلبات والشكاوى آلياً.
 - التنبؤ بالطلب على الخدمات وتخصيص الموارد.
- المساعدات الرقمية (Chatbots) وتقنيات معالجة اللغة الطبيعية (NLP) لتحسين التفاعل مع المتعامل.
- المنصات والبوابات الحكومية الموحدة والخدمات الذاتية.

مخرجات
تعليمية
مختصرة

- تصميم سيناريو استخدام الذكاء الاصطناعي في خدمة حكومية محددة.
- تحديد متطلبات الحكومة الرقمية والأمن والخصوصية والخدمات الذكية.

المحور السابع



الرشاقة المؤسسية وإدارة التغيير في بيئة الخدمة

يركّز هذا المحور على ترجمة مفاهيم الرشاقة المؤسسية إلى ممارسات عملية في وحدات تقديم الخدمة، مع التركيز على القيادة الرشيقة وإدارة التغيير وتحفيز فرق العمل، استلهامًا من محاور الرشاقة في الإدارة الحكومية (الرشاقة المؤسسية، القيادة الرشيقة، التخطيط الاستراتيجي الرشيق، الرشاقة في الموارد البشرية)

أهم الموضوعات:

- مبادئ وممارسات الرشاقة المؤسسية في الوحدات الخدمية.
- القيادة في البيئات المتغيرة: دعم التجريب، إدارة المخاطر، وتمكين الفرق.
- بناء فرق متعددة التخصصات (Cross-functional Squads) لرحلات خدمة محددة.
- أدوات إدارة التغيير: أصحاب المصلحة، خرائط النفوذ، خطوط الاتصال، إدارة مقاومة التغيير.
- الرشاقة في إدارة الموارد البشرية: أدوار جديدة، توصيف وظيفي مرن، إدارة أداء رشيقة.

المحور الثامن



قياس أثر الخدمة وتحليل البيانات ومؤشرات الأداء

يركّز هذا المحور على أهمية القياس والتحليل لفهم أثر إعادة تصميم الخدمات على المتعامل والمؤسسة والاقتصاد، بالاستفادة من أطر تقييم برامج التصفير ومعاييرها.

أهم الموضوعات:

- تطوير مؤشرات أداء رئيسة للخدمات (KPIs) توازن بين:
 - الأثر على المتعامل.
 - الجهد المبذول.
 - التكلفة التشغيلية.
 - مستوى الامتثال والحوكمة.
- قياس رضا المتعاملين وتجربة الخدمة، استبيانات، تحليلات رقمية.
- استخدام البيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية لتحسين اتخاذ القرار.
- بناء لوحات متابعة رقمية لنضج الخدمات وتقديم مشاريع التحسين.

المحور التاسع

مختبر تصميم الخدمات الحكومية (Service Design Lab)

يمثل هذا المحور مساحة تطبيقية مركّزة، يُطبّق فيها المشاركون ما تعلّموه من مفاهيم وأدوات على مشاريع حقيقية، ويُعدّ الجسر الرئيس نحو المشروع التنفيذي

أهم الموضوعات:

- اختيار تحدّي حقيقي من جهات المشاركين.
- العمل ضمن فرق رشيقة لتطوير حلول تصميمية وخيارات عدّة.
- بناء نماذج أولية (Prototypes) رقمية أو إجرائية واختبارها مع عيّنة من المتعاملين.
- ضبط خطط التنفيذ التدريجي والتعلم من التغذية الراجعة.

مخرجات تعليمية مختصرة

- تطوير نموذج أولي لخدمة أو رحلة متعامل محسّنة، قابلة للتطوير ضمن المشروع التنفيذي.

المحور العاشر

بناء الجسور بين المؤسسات الحكومية

في بيئة العمل الحكومي المعقدة والمتغيرة، لم يعد النجاح المؤسسي مرهوناً بما تقوم به كل جهة منفردة، بل بقدرتها على التعاون، التآزر، وتوحيد الجهود لتحقيق نتائج مشتركة. من هنا جاءت أهمية «بناء الجسور» بين الجهات الحكومية كمدخل استراتيجي لتحقيق التكامل

أهم الموضوعات:

- نموذج بناء الجسور المؤسسية. (منطق النموذج، عناصره، ومجالات تطبيقه في القطاع الحكومي).
- الخطوات العشر لبناء الجسور. (خطوات عملية تبدأ من الرؤية المشتركة إلى الاتفاق على مؤشرات الأثر).
- أوركسترا الحكومة المختلطة (كيف تعمل الجهات كفرق متخصصة تُنتج خدمة واحدة متناغمة).
- تجاوز الحواجز التنظيمية والثقافية (آليات التعامل مع التعارض المؤسسي، وتوحيد الأنظمة والإجراءات).
- تصميم مبادرات حكومية تكاملية قابلة للتنفيذ (تمارين عملية لتطبيق المفاهيم على مشروعات مشتركة بين الجهات).

مخرجات تعليمية مختصرة

- تعزيز الوعي بأهمية التعاون بين الجهات الحكومية لتحقيق نتائج ذات أثر مجتمعي أوسع.
- تطبيق نموذج «بناء الجسور» كأداة تنظيمية لتجاوز الحواجز البيروقراطية.
- فهم الخطوات العشر العملية لبناء الجسور بين المؤسسات الحكومية.
- استكشاف مفهوم «أوركسترا الحكومة المختلطة» وأدوار كل جهة ضمنها.
- تطوير مهارات تصميم مشاريع تكاملية تعتمد على الشراكة لا التنافس.

المشروع التنفيذي (Capstone Project)

يمثل المشروع التنفيذي المحطة التطبيقية الأهم في رحلة الدبلوم، حيث يترجم المشاركون ما اكتسبوه من معرفة وأدوات إلى مبادرات واقعية ذات أثر مباشر في مؤسساتهم ومجتمعاتهم، استرشادًا بتصميم المشروع التنفيذي في دبلوم تصفير البيروقراطية.

طبيعة المشروع

يعمل المشاركون على مشاريع في مجموعات على:

تشخيص الوضع الحالي وتحليل التحديات البيروقراطية ومواطن عدم الرشاقة.

اختيار خدمة أو منظومة خدمات ذات أولوية في الجهة.

إعداد خطة تنفيذ وقياس أثر خلال فترة زمنية محدّدة.

تصميم رحلة خدمة جديدة مدعومة بحلول رقمية وذكاء اصطناعي حيثما كان ذلك مناسبًا.

معايير تقييم المشروع

تقترح المعايير الآتية، قابلة للتطوير داخلي:

قوة التصميم ووضوح آلية التنفيذ وخطة التغيير.

جودة الفكرة وملاءمتها للأولويات المؤسسية.

قابلية التعميم والتوسع والاستدامة.

وضوح مؤشرات الأثر (على المتعامل، المؤسسة، التكلفة، والشفافية).

مستوى توظيف الرشاقة والذكاء الاصطناعي في الحل المقترح (عند الإمكان).

ما الذي يكتسبه المشارك من المشروع؟

- تحويل المعرفة النظرية إلى ممارسة عملية في ملف خدمة حقيقي.
- صقل مهارات البحث والتحليل، والتصميم، والتقييم الجماعي.
- تعزيز التفكير الإبداعي والابتكار في مواجهة تحديات الخدمات.
- ترسيخ قيم العمل الجماعي والتعلم التعاوني بين جهات مختلفة.
- إنتاج مبادرات قابلة للتنفيذ تضيف قيمة مباشرة للمؤسسات وتُحدث أثرًا ملموسًا في حياة الناس.

متطلبات إتمام الدبلوم (مقترحة)

1. حضور ما لا يقل عن **85%** من إجمالي ساعات التعلّم الوجيهي/الذكي.
2. إكمال مساقات التعلّم الإلكتروني والذاتي واجتياز اختبارات القياس القصيرة.
3. اجتياز التقييم النهائي (اختبار أو مهمة تطبيقية) بنسبة لا تقل عن **80%**.
4. المشاركة الفاعلة في المشروع التنفيذي وعرضه أمام لجنة التقييم.
5. تسليم جميع الواجبات المهنية والانعكاسات التطبيقية في المواعيد المحددة.

الجدول الزمني المقترح

المدة الكلية

شهرين

التعلّم الإلكتروني والذاتي

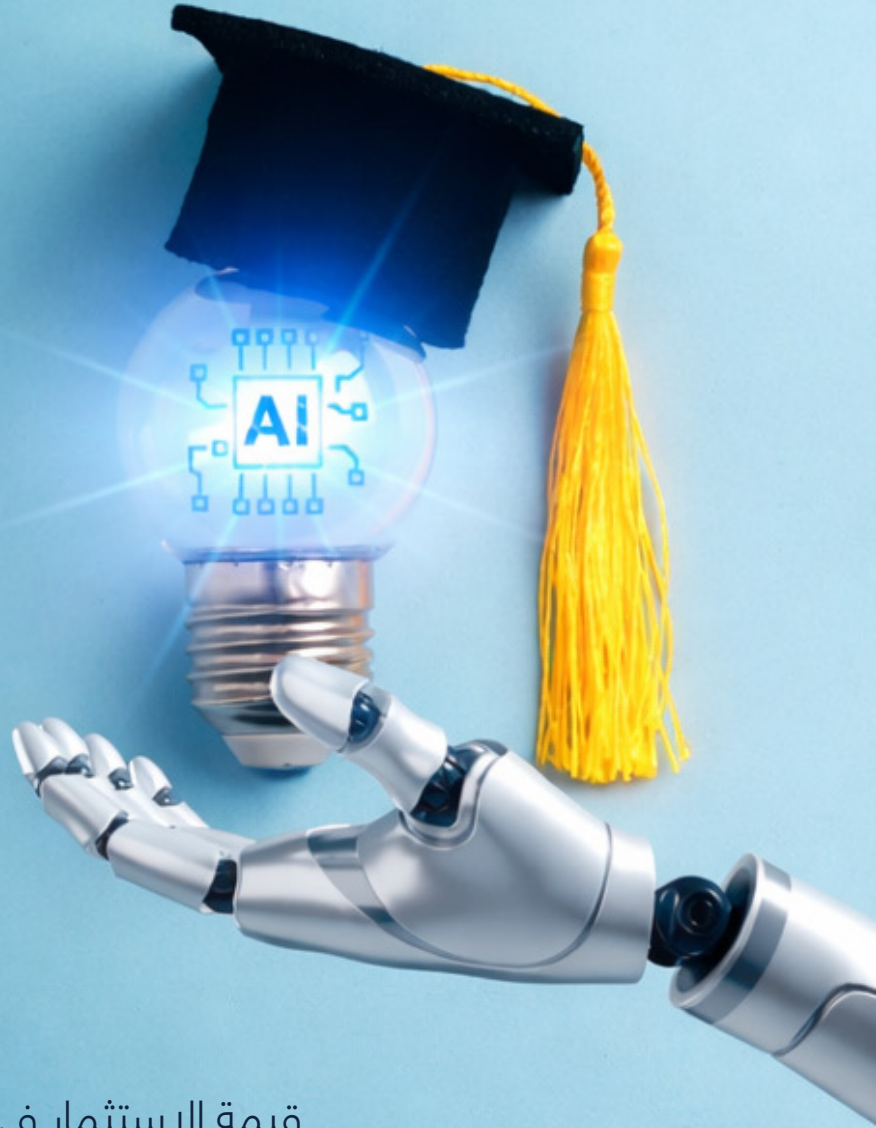
موزّع بين الجلسات التدريبية
لتدعيم التطبيق العملي

الأيام التدريبية الوجيهة/الذكية

**10 أيام، بواقع 5 ساعات
تدريبية لليوم**

المشروع التنفيذي

يمتد طوال فترة الدبلوم، مع
جلسات إرشاد وتغذية راجعة محدّدة



قيمة الاستثمار في البرنامج

12000 درهماً للمشاركة

تُعَدُّ كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية مؤسسة أكاديمية متخصصة في تطوير القيادات الحكومية في المنطقة، وتقدّم عبر التعليم التنفيذي مجموعة من: البرامج العامة المفتوحة، والبرامج المصمّمة حسب احتياجات الجهات، والدبلومات التنفيذية، بالإضافة إلى خدمات التقييم والتوجيه والإرشاد

يرتكز التعليم التنفيذي في الكلية على:

ربط المعرفة الأكاديمية بالتطبيق الواقعي في القطاع الحكومي.

الاستفادة من شركات واسعة مع قيادات وخبراء محليين وعالميين.

تصميم تجارب تعلّم تفاعلية تدمج بين العمل الفردي والجماعي، والمختبرات التطبيقية، والمشروعات التنفيذية.





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

mbrsg.ae

تمكين قادة المستقبل
Empowering Future Leaders



كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

📍 ذا كورت يارد، الطابق 1 - سيتي ووك، الوصل
ص. ب. 72229 دبي، الإمارات

+971 4 329 3290 📞