

DUBAI  
FINANCE



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



الدبلوم المهني:

# المهارات المالية الحكومية للقائدات الحكومية التنفيذية غير المالية



التعليم التنفيذي  
Executive Education



”قادة الغد هم هدف هذه الأمة وأساس مستقبلها وسنعمل على  
تطوير قدراتهم ومعارفهم للوصول إلى إدارات حكومية دائمة التطور“

صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

**الدِّبْلُوم التَّنْفِيزِي**  
**المهارات المالية الحكومية**  
**للقادات الحكومية التنفيذية (غير المالية)**

بالتعاون مع الشريك المعرفي:



**DUBAI FINANCE**

## وصف البرنامج

ترتكز رؤية النموذج القيادي، التي تم وضعها بتوجيهات صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم (رعاه الله)، على تمكين الجهات الحكومية من تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز قدرات الكوادر الوطنية لمواجهة التحديات المستقبلية بمهارات قيادية عالية. تؤكد هذه الرؤية على ضرورة أن يكون القائد مستشرفاً للمستقبل ومطلعاً على الاتجاهات العالمية وتحليلها بعمق. يجب على القائد تخيل المستقبل، ووضع السيناريوهات والخطط الاستباقية، والعمل على مواجهة التحديات واقتناص الفرص بشكل فعال.

وفي ظل التعقيد المتزايد والعالية المتزايدة لبيئة الأعمال الحكومية، يحتاج القياديون غير الماليين إلى فهم إطار العمل الحكومي لضمان خلق القيمة وتعظيم النمو. للنجاح في أي مستوى وظيفي أو منصب، تُعدُّ معرفة توجهات حكومات المستقبل والمبادئ المالية والمحاسبية أمراً بالغ الأهمية. كما يحتاج العديد من متخذي القرارات إلى كم كبير من المعارف والمعلومات المالية التي تحسن وترشد عملية اتخاذ القرارات، حيث تكون جميع القرارات المتخذة في مختلف المجالات ذات بعد مالي.

يدعم هذا البرنامج القيادات المشاركة في استخدام المعارف الحكومية والمفاهيم المالية والمحاسبية كأدوات لصنع القرار بنجاح. ويتضمن البرنامج المعرفة بأساسيات القيادة الحكومية والمهارات المحاسبية والمالية، مما يساعدهم في فهم الأداء الحكومي، وترشيد الإنفاق الحكومي، ورفع كفاءته. كما يهدف إلى توفير فهم جيد لمكونات المهام المالية لتمكينهم من اتخاذ القرارات المالية العقلانية.

## مُتطلباتُ المُشاركة في الدِّبلوم:

### يتطلبُ التَّقدم إلى الدِّبلوم التَّنفيذ: استيفاء المُتقدِّمين للمعايير التالية:

- الحصول على درجة البكالوريوس و/ أو لديه خبرة عملٍ مُماثلةٍ.
- يشغل حالياً منصباً إشرافياً أو إدارياً، أو أن يكون مؤهلاً للتَّرقية لهكذا منصب.
- خبرةٌ في العمل لا تقلُّ عن خمس سنوات.
- سيتم قبول 25 متدرب فقط في كل دفعة، وسيتم توزيعهم على أربع مجموعات للعمل على المشاريع تحت إشراف أحد المدرسين المختصين

## الأهداف التعليمية للدبلوم:

يهدف دبلوم المهارات المالية الحكومية للقيادات التنفيذية (غير المالية) إلى تعزيز قدرات القيادات الحكومية في فهم وتحليل المفاهيم المالية الأساسية، بما يمكنهم من اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة تدعم كفاءة إدارة الموارد وتحقيق الاستدامة المالية في الجهات الحكومية، بما يتماشى مع التوجهات الوطنية والتحديات المستقبلية عن طريق:

# هيكليّة تنفيذ الدّبلوم:

سيتمّ تنفيذ هذا الدّبلوم وفق مجموعةٍ من أساليب التّعلم الحديثة، وحسب الممارسات الفضلى كما يلي:



## أولاً: التّعلّم الّوجاهيّ: فنّ قاعة التّدريب أو التّعلّم الإلكترونيّ والذّكر بقيادة مدرّب (100 ساعة):

يتألّف هذا القسم من عشر محاورٍ تدريبيّة تُقدّم من قبل مجموعة من المدربين، ويتمّ خلالها استضافة عدد من الخبراء كمتحدّثين. سيكون التّعلّم بشكلٍ وجاهيّ في القاعة التّدريبية، وأحياناً قد يكون التّعلّم عن بُعد «تدريبٌ وتعلّمٌ مدمجٌ»، في هذا النوع من التّعلّم والتّدريب الإلكترونيّ يتمّ الاستناد إلى تقنيّة البثّ المباشر من خلال المنصّة الخاصّة للتّعليم التّنفيذي؛ والمجهّزة بغرفٍ صفيّةٍ افتراضيّةٍ تمتلك جميع أدوات الشرح التّقليدي والإلكتروني، وتشتمل على كافّة أدوات التّواصل ما بين المتدريين والمدريين، مدعومةً بتقنيّات المونتاج الذاتي، ما يزيد القدرة على طرح الأسئلة من نوع الاختيار من متعدّد والإجابة عليها من المشاركين بشكلٍ مباشر، وعرض إحصائيّاتٍ بإجابات المشاركين، وكذلك تسمح بتوزيع المتدريين إلى مجموعاتٍ كُفرق عمل.

## ثانياً: التّعلّم الإلكترونيّ الذّاتي: عن طريق منصّة التّعليم التّنفيذيّ الذّكيّ (10 ساعات):

من مُتطلّبات الدّبلوم أن يقوم المتدرّب بحضور هذه البرامج التّدريبية الذّكي، والمتوفّرة ضمن هذه المنصّة، والمتوافقة مع أنظمة التّشغيل لمختلف الأجهزة الذّكية والإلكترونية كأجهزة الحاسوب والهواتف المحمولة والألواح الذّكية. بحيث يستطيع المتدرّب الوصول إلى حسابه التّدريبيّ وحضور البرامج المعدّة مسبقاً من الكليّة بالوقت المناسب لكلّ متدرّبٍ بكلّ سهولةٍ ويُسْر، وبشكلٍ متزامنٍ مع البرامج الأخرى والتي تُقدّم بشكلٍ أسبوعيّ.

### 1. دورة الرّشاقة المؤسّسية فنّ الإدارة الحكوميّة.

مادّة تعليميّة إلكترونيّة مُسجّلة مع اختباراتٍ تقييميّة، وهي عبارة عن (6) مساقٍ تدريبيّةٍ بإجمالي (5) ساعاتٍ تدريبيّة، ما يُوفّر مرونةً في متابعة المادّة التّدريبية.

### 2. دورة القيادة الاستراتيجية فنّ عصر التّحديات:

مادّة تعليميّة إلكترونيّة مُسجّلة مع اختباراتٍ تقييميّة، وهي عبارة عن (16) مساقٍ تدريبيّ بإجمالي (5) ساعاتٍ تدريبيّة، بشكلٍ يضمن المرونة في متابعة المادّة التّدريبية.

## ثالثاً: التّعلم الذاتي وواجبات مهنيّة واختبارات ودراسات حالة (15 ساعة):

**1. التّعلم الذاتي ودراسات الحالة :** المشروع التنفيذي هو عملية تعليميّة يقوم من خلالها المشاركون بتسخير خبراتهم الذاتيّة والعملية لاستكشاف الحلول العمليّة وتحفيز عمليّة التطوير. ويتمّ تنفيذه من خلال تقسيم المتدرّبين إلى مجموعاتٍ صغيرةٍ حيث يعملون بشكلٍ مشتركٍ. وفي نهاية الدّبلوم سيكون كل متدرّبٍ قادراً على مراجعةٍ وتقييم الأنشطة التي قام بها وتحديد نقاط التّعلم التي تضمّنتها، وفي نهاية الدّبلوم سيتمّ تقديم المشاريع أمام لجنة تقييم.

**2. مراجعاتٌ وتقارير في أدبيات القيادة:** سيتمّ تقسيم المتدرّبين لمجموعاتٍ تقوم كلّ منها بمراجعة مجموعةٍ من التّقارير وبعض أدبيات القيادة، لاستخلاص العبر والدروس والأنماط القياديّة منها.

**3. اختبار:** في نهاية الدّبلوم سيتمّ إخضاع جميع المشاركين إلى اختبارٍ تقييمي.

## رابعاً: المشاريع التنفيذيّة، عروض المشاريع التنفيذيّة (20 ساعة تدريبيّة):

- المشروع التنفيذي هو عملية تعليميّة يقوم من خلالها المشاركون بتسخير خبراتهم الذاتيّة والعملية من أجل وضع الحلول العمليّة والتطوير.
- يكتسب المشاركون المعرفة من خلال الأنشطة الفعليّة بدلاً من التّوجيهات التّقليديّة.
- يتمّ تنفيذ النشاط العملي بشكلٍ مُشتركٍ ضمن مجموعاتٍ صغيرةٍ.
- هذا الأسلوب من شأنه أن يُمكن المشاركين من مراجعة وتقييم الأنشطة التي قاموا بها، وتحديد نقاط التّعلم التي تضمّنتها.
- يتمّ توزيع المشاركين ضمن عدّة مجموعات تتكوّن كل واحدةٍ من مجموعة من المشاركين، ويتمّ تحديد مهمةٍ لكل مجموعةٍ لتقوم بتنفيذها على مدى فترةٍ معيّنةٍ. خلال هذا المشروع، سيقوم كلّ فردٍ من المشاركين بتوثيق "الدّروس المستفادة" الخاصّة به/ بها.
- يتمّ تقديم المشاريع أمام لجنةٍ خاصّةٍ للتّقييم، وأخذ التّغذية الرّاجعة.



# المحاور الرئيسية للدبلوم

## المحور الاول: التّوجهات الحكومية العليا والاستعداد للخمسين

### كيفية التقديم

حضورى

### الإيام

الاثنين و الأربعاء

تركز رؤية قيادة دولة الإمارات على تحقيق الريادة والإنجاز في بناء حكومة المستقبل من خلال تعزيز عملية تبني التكنولوجيا وتسريع جهود التحول الرقمي، وتطوير نموذج متكامل للجهازية الحكومية، وإشراك المجتمع في رسم مسار جديد للمستقبل.

وقد تمكنت حكومة الإمارات خلال السنوات الماضية من تطوير نموذجها الحكومي المتفرد من خلال تبني أجندة وطنية واضحة، ووضع 74 مؤشرًا وطنيًا، وقياس 700 مؤشر استراتيجي يركز على الأداء وتحقيق الأهداف المستقبلية. أصبح هذا النموذج منهجًا عالميًا للحكومات، حيث عملت عليه فرق العمل الاتحادية والمحلية المشاركة في تطوير مستقبل الحكومة ووضع أطر عمل جديدة لها.

### سيتم في هذا المحور تغطية المواضيع التالية:

- فهم الأسباب المحركة للتغيير في الحكومات.
- دراسة التحولات الرئيسية في أداء الحكومات وتحليل التحديات التي تواجه الحكومات واستشراف سيناريوهات المستقبل.
- استكشاف الاتجاهات العالمية الحديثة في الإدارة الحكومية.
- دراسة توجهات دولة الإمارات العربية المتحدة في الإدارة الحكومية واستعراض الاستراتيجيات والسياسات الحكومية الحديثة.
- تحليل استراتيجيات الإمارات في استشراف المستقبل ووضع خطط استباقية.

### المخرجات التعليمية:

- فهم موجبات التغيير المستدام ومدى ارتباطه بتشكيل المستقبل.
- دراسة سيناريوهات حكومات المستقبل والتوجهات الحكومية المستقبلية.
- التعرف على توجهات دولة الإمارات العربية في الإدارة الحكومية.
- إدراك كيفية تمكّن حكومة الإمارات من التكيف مع التوجهات العالمية وإجراء سلسلة من التغييرات في العمل الحكومي.
- دراسة استراتيجية الإمارات لاستشراف المستقبل.

## المحور الثاني: التشريعات المالية المنظمة للعمل الحكومي:

### كيفية التقديم

حضور

### الإيام

الاثنين و الأربعاء

يهدف محور «التشريعات المالية المنظمة للعمل الحكومي» إلى تعزيز فهم المشاركين للإطار القانوني والمالي الذي يحكم عناصر إدارة المال العام في حكومة دبي من خلال تقديم كافة المعارف المالية المرتبطة بالقانون رقم (1) لسنة 2016 بشأن النظام المالي لحكومة دبي ولائحته التنفيذية، يوفر هذا المحور فهماً عميقاً للتشريعات المالية التي تضمن فعالية وكفاءة كافة عناصر المال العام في حكومة دبي، حيث سيكتسب المشاركون المعرفة الضرورية لمتابعة تطبيق هذه التشريعات بشكل صحيح مع موظفيهم وضمان الامتثال الكامل لها.

### سيتم تغطية المواضيع التالية في هذا المحور:

- مفهوم الأنظمة المالية الحكومية ودورها في تحسين أداء عناصر المال العام
- المهام والمسئوليات للجهات المرتبطة بتخطيط وتنفيذ وإدارة النظام المالي لحكومة دبي
- دورة الموازنة العامة في حكومة دبي وقواعدها والتزاماتها
- تخطيط وإدارة الإيرادات والأموال العامة في حكومة دبي
- إدارة النفقات العامة وضوابطها في حكومة دبي
- القواعد العامة لرفع كفاءة الأداء المالي وتطويره واتخاذ القرارات المالية اللازمة

### المخرجات التعليمية:

- يهدف هذا المحور إلى تحقيق الشفافية والمساءلة والإدارة الرشيدة للمال العام، من خلال تنظيم ما يلي:
- فهم تفاصيل التشريعات المالية و مستجداتها وكيفية تنفيذها لتعزيز الامتثال والشفافية في إدارة كافة عناصر المال العام (الموازنة العامة - الإيرادات العامة والنفقات العامة).
- تطوير القدرة على إعداد واعتماد السياسات والإجراءات المالية والمحاسبية الواجب اتباعها من الجهات الحكومية.
- استخدام التشريعات المالية لتعزيز الشفافية والمساءلة وضمان الإدارة الفعالة لكافة عناصر المال العام.
- تطوير استراتيجيات لإدارة المخاطر المالية وضمان الامتثال الكامل للتشريعات المالية ذات الصلة، مما يساهم في استدامة الموارد المالية وتنميتها.

## المحور الثالث: التخطيط المالي وإعداد الموازنة العامة

### كيفية التقديم

حضور

### الإيام

الاثنين و الأربعاء

تعتبر عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنة العامة من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الحكومات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية. يهدف هذا المحور إلى تزويد المشاركين بفهم عميق لمفاهيم وأساليب التخطيط المالي وإعداد الموازنة العامة، مع التركيز على موازنة البرامج والأداء في حكومة دبي. من خلال هذه الدورة، سيتمكن المشاركون من تطوير المهارات اللازمة لتحليل وتخطيط الموازنات بكفاءة وفعالية، مما يساهم في تحسين الأداء المالي والإداري للجهات الحكومية.

### سيتم تغطية المواضيع التالية في هذا المحور:

- التعريف بالموازنة العامة وأهميتها وارتباطها بمفاهيم أخرى
- قواعد الموازنة العامة
- دورة الموازنة العامة لحكومة دبي والضوابط والالتزامات المرتبطة بكل مرحلة
- التعريف بموازنة البرامج والأداء وعناصرها الرئيسية
- مراحل إعداد موازنة البرامج والأداء في حكومة دبي
- آليات متابعة نتائج تنفيذ موازنة البرامج والأداء و المؤشرات المستخدمة

### المخرجات التعليمية:

- اكتساب معرفة شاملة بمفهوم الموازنة العامة، أهدافها، وأهميتها في التخطيط المالي الحكومي.
- فهم كيفية إعداد موازنة البرامج والأداء وتطبيقها في حكومة دبي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة.
- تطوير القدرة على استخدام الأساليب والأدوات الحديثة في التخطيط المالي لضمان تحقيق التوازن المالي والاستدامة.
- تعزيز المهارات في توزيع وإدارة الموارد المالية بما يضمن تحقيق أقصى فائدة وأعلى كفاءة.
- اكتساب المهارات اللازمة لإعداد تقارير الموازنة وتحليلها لتقديم رؤى واضحة ودقيقة لصناع القرار.

## المحور الرابع: المحاسبة الحكومية

كيفية التقديم

حضور

الإيام

الاثنين و الأربعاء

تعد المحاسبة الحكومية أحد العناصر الأساسية لضمان الإدارة المالية والفعالية في القطاع الحكومي. وتهدف إلى تحقيق أهداف متعددة تشمل تسجيل وتحليل وتقديم التقارير المالية بدقة وموثوقية، وضمان الامتثال للمعايير المحاسبية المعتمدة. يسعى هذا المحور إلى تزويد المشاركين بفهم عميق للمحاسبة الحكومية، وأهدافها، ومتطلباتها، بالإضافة إلى تعزيز قدراتهم في الرقابة على المال العام.

### سيتم تغطية المواضيع التالية في هذا المحور:

- التعرف على المحاسبة الحكومية (أهداف ، عناصر، مستندات).
- الفرق بين المحاسبة الحكومية والمحاسبة المالية.
- الأسس والمبادئ والإجراءات المالية في المحاسبة الحكومية.
- فهم المعادلة المحاسبية والفرق بين الأساس النقدي وأساس الاستحقاق.
- أهم المعايير المحاسبية في القطاع العام (حكومة دبي).
- تعريف التقارير المالية وتحليل الأرقام والبيانات.

### المخرجات التعليمية:

- اكتساب معرفة شاملة بالمحاسبة الحكومية (أهداف ومتطلبات).
- استخدام المحاسبة الحكومية كأداة لتعزيز الشفافية والمساءلة وضمان الامتثال المالي.
- فن قراءة وتحليل التقارير المالية لضمان دقة وموثوقية المعلومات المالية المقدمة لصناع القرار.
- تحري الدقة وعدم الوقوع بالأخطاء المحاسبية سواء في قيود الادخال او التعامل مع الأرقام.
- فهم الأساس النقدي واساس الاستحقاق وتأثير ذلك على النتائج المالية.
- فهم المعايير المحاسبية المعتمدة في حكومة دبي وتطبيقها في إعداد التقارير المالية الحكومية.

## المحور الخامس: التشريعات المالية المنظمة للمشتريات الحكومية

### كيفية التقديم

حضورى

### الإيام

الاثنين و الأربعاء

تعتبر عملية تنظيم وإدارة المشتريات والمخازن في حكومة دبي جزءاً حيوياً من عناصر المال العام في حكومة دبي الذي يهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد العامة. يتناول هذا المحور التدريب على قانون رقم (12) لسنة 2020 بشأن العقود وإدارة المخازن و الذى يُمكن الجهات الحكومية من تحقيق الجودة والكفاءة والفاعلية في توفير مُشترياتها وإدارة مخازنها، وتشجيع أسلوب توفير المشتريات الموحدة للجهات الحكومية، لتحقيق الفعالية والكفاءة المالية للمشتريات، وتحقيق أقصى درجات الكفاءة الاقتصادية للحصول على المشتريات بأسعار تنافسية عادلة، فضلاً عن تعزيز النزاهة والشفافية

### سيتم تغطية المواضيع التالية من هذا المحور:

- مفهوم المشتريات الحكومية وأهميتها كأحد عناصر الانفاق الحكومي
- البيانات الحكومية المعنية بالقانون رقم 12 لسنة 2020 وأدوارها المختلفة
- المراحل المختلفة لتنفيذ عمليات الشراء والتصرف في الأصول في الجهات الحكومية
- أساليب الشراء في حكومة دبي (حالاتها وشروطها)
- عقود المشتريات والتصرف في الأصول واليات تنفيذها
- اعداد وإدارة المخزون في حكومة دبي

### المخرجات التعليمية:

- تعريف المشاركين بالمفاهيم والأحكام الرئيسية في قانون رقم (12) لسنة 2020 المتعلقة بالعقود وإدارة المخازن.
- تمكين المشاركين من تطبيق القواعد والإجراءات القانونية المتعلقة بإبرام العقود وإدارة المخازن في ممارساتهم اليومية.
- تعزيز القدرة على إدارة عمليات المشتريات والمخازن بكفاءة وفعالية لتحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة.
- التأكيد على أهمية الامتثال للمعايير والإجراءات الدولية المعتمدة في مجال إدارة المشتريات
- توفير فهم معمق للتفاصيل الدقيقة والإجراءات التنفيذية المحددة في قانون رقم (12) لسنة 2020 بشأن العقود إدارة المخازن في حكومة دبي
- تعليم المشاركين الاستراتيجيات المتقدمة في إدارة المخزون وضمان توفر المواد اللازمة في الوقت المناسب.
- تمكين المشاركين من تقييم أداء إدارة المشتريات والمخازن وتحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط للتخفيف منها.

## المحور السادس: أصول الرقابة الداخلية

كيفية التقديم

حضورى

الإيام

الأثنين و الأربعاء

تعتبر الرقابة الداخلية و التقارير الصادرة بشأنها أداة أساسية لضمان الامتثال المالى والإدارى، وتعزى لما لها من دور في تعزيز الكفاءة التشغيلية في الجهات الحكومية من خلال الحصول على بيانات مالية ذات مصداقية: حيث تقع على عاتق الإدارة مسؤولية التأكد من أن البيانات المالية التي تظهرها القوائم المالية تم عرضها بعدالة وبما يتفق مع متطلبات معايير المحاسبة الدولية بالإضافة الى رفع الكفاية الإنتاجية وتحقيق الفعالية. حيث يجب على الإدارة توفير الإجراءات الرقابية التي تساعد في تعزيز الاستخدام الكفؤ والفعال للموارد الاقتصادية كما انها تشجع الالتزام بالسياسات الإدارية والقوانين والأنظمة. من خلال محور أصول الرقابة الداخلية سيكتسب المشاركون فهماً عميقاً لمفاهيم التدقيق المحاسبى والمراجعة الداخلية، وكذلك المهارات اللازمة للتعامل بفعالية مع تقارير الرقابة والرد عليها.

### سيتم تغطية المواضيع التالية في هذا المحور:

- مدخل إلى نظام الرقابة الداخلية
- مبادئ نظام الرقابة الداخلية ومقوماته
- مكونات نظام الرقابة الداخلية
- مراحل وإجراءات نظام الرقابة الداخلية
- آليات تصميم وتشغيل نظام الرقابة الداخلية
- التعامل مع تقارير الرقابة الداخلية

### المخرجات التعليمية:

- التعرف على أنظمة الرقابة الداخلية المستخدمة في الجهات الحكومية و تحديد وتشخيص المخاطر و حجمها وأنواعها ودرجة تأثيرها سواء كانت هذه المخاطر داخلية ام خارجيه والتي ممكن أن تتعرض لها الجهة
- التعامل مع تقارير الرقابة: تمكين المشاركين من كيفية التعامل بفعالية مع تقارير الرقابة الداخلية، بما في ذلك تحليل النتائج وتحديد النقاط الحرجة.
- التواصل الفعّال: تحسين مهارات التواصل لدى المشاركين لضمان نقل المعلومات بوضوح وفعالية بين فرق العمل المختلفة والإدارة العليا.
- تحسين العمليات الداخلية: استخدام نتائج تقارير الرقابة الداخلية لتحسين العمليات الداخلية وتعزيز الكفاءة والجودة في جميع جوانب المؤسسة.

# المحور السابع: اقتصاديات وفنيات الضرائب مع التطبيق على الضرائب الاتحادية

كيفية التقديم  
حضورى

الإيام  
الاثنين و الأربعاء

تعتبر الضرائب الاتحادية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الدول لتحقيق الاستقرار المالي والتنمية الاقتصادية. تلعب الضرائب دورًا حيويًا في تمويل الخدمات العامة، وتحقيق التوازن الاقتصادي، وتوزيع الموارد بشكل عادل بين مختلف فئات المجتمع. من خلال الإيرادات الضريبية، تستطيع الحكومات تمويل مشاريع البنية التحتية، وتحسين الخدمات الصحية والتعليمية، وتعزيز الأمن والدفاع، وتحقيق التنمية المستدامة.

في الدول التي تعتمد على الاقتصاد المتنوع، مثل العديد من الدول الحديثة، تمثل الضرائب أداة فعالة لتحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة. فهي تساهم في جذب الاستثمارات، وتشجيع ريادة الأعمال، وتعزيز التنافسية في الأسواق العالمية. علاوة على ذلك، تساعد السياسات الضريبية العادلة والفعالة في تقليل الفجوة بين الفئات الاجتماعية المختلفة وتحقيق العدالة الاجتماعية.

## سيتم تغطية المواضيع التالية في هذا المحور:

- الضرائب والرسوم الحكومية
- اهداف و مبادئ و قواعد الضرائب
- التنظيم الفني للضرائب
- ضريبة القيمة المضافة و الجهات الحكومية
- ضريبة الشركات و الاعمال و الجهات الحكومية
- اثار الضرائب على الاقتصاد

## المخرجات التعليمية:

- تعريف المشاركين بالمفاهيم الأساسية لضريبة القيمة المضافة وكيفية تطبيقها في الجهات الحكومية.
- تقديم لمحة شاملة عن التشريعات واللوائح المتعلقة بضريبة القيمة المضافة في الدولة، وكيفية الامتثال لها.
- تعريف المشاركين بالمفاهيم الأساسية لضريبة الشركات والأعمال وكيفية تطبيقها في الدولة.
- تقديم نظرة شاملة على الإطار القانوني والتنظيمي لضريبة الشركات والأعمال، وكيفية الامتثال للقوانين واللوائح ذات الصلة.
- تحليل تأثير الضرائب على الاقتصاد الوطني وكيفية استخدامها كأداة لتحقيق الاستقرار والنمو الاقتصادي.

## المحور الثامن: كيفية قراءة التقارير المالية وأهم مؤشرات التنافسية

تعتبر التقارير المالية من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لفهم أدائها المالي واتخاذ القرارات الاستراتيجية. تُمكن قراءة التقارير المالية الفعّالة القادة والمدراء من تحليل الوضع المالي للمؤسسة، تقييم أدائها، وتحديد الفرص والتحديات المالية. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر مؤشرات التنافسية العالمية أدوات حيوية لفهم موقع المؤسسة في السوق العالمية وتحديد نقاط القوة والضعف مقارنة بالمنافسين. تعزز هذه المهارات من قدرة المؤسسات على المنافسة والنمو في الأسواق العالمية المتغيرة.

## سيتمّ تغطية المواضيع التالية في هذا المحور:

- فهم العناصر الأساسية للتقارير المالية: التعرف على مكونات التقرير المالي الرئيسية مثل الميزانية العمومية، وقائمة الدخل، وقائمة التدفقات النقدية.
- شرح كيفية تحليل هذه المكونات لفهم الوضع المالي للمؤسسة.
- توضيح كيفية تفسير النتائج واتخاذ القرارات بناءً على التحليل المالي.
- كيفية قراءة وتفسير المعلومات النوعية مثل التعليقات الإدارية والملاحظات على البيانات المالية.
- كيفية استخدام التقارير المالية لتقييم الأداء واتخاذ قرارات استراتيجية.

## المخرجات التعليمية:

- كيفية تحليل موقع المؤسسة
- كيفية تطبيق الممارسات العالمية الرائدة لتعزيز القدرة التنافسية.
- تحديد الفجوات ووضع خطط لتحسين الأداء.
- تطبيق التحليلات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة
- استخدام البيانات والتقارير المالية لدعم النمو والتوسع في الأسواق الجديدة.
- كيفية دمج مؤشرات التنافسية في التحليلات الاستراتيجية للمؤسسة.

# المحور التاسع: التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي واستخداماته المالية

## كيفية التقديم

حضور

## الإيام

الاثنين و الأربعاء

في العصر الرقمي الحالي، أصبحت التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي أحد المحركات الرئيسية للتغيير في مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع المالي. تسهم هذه التقنيات في تحسين الكفاءة، تعزيز الأمان، وتقديم خدمات مبتكرة تلبى احتياجات العملاء المتزايدة. يستعرض هذا المحور كيفية استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في تعزيز العمليات المالية وتطوير الخدمات المالية المبتكرة.

## سيتم تغطية المواضيع التالية في هذا المحور:

- التحليل المالي باستخدام الذكاء الاصطناعي: كيف يمكن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات المالية واستخلاص المعلومات الهامة لاتخاذ قرارات استثمارية فعالة.
- الأمان السيبراني في القطاع المالي: دور التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي في تعزيز الأمان السيبراني وحماية البيانات المالية من التهديدات السيبرانية.
- الخدمات المصرفية الرقمية: كيفية تطوير وتقديم الخدمات المصرفية الرقمية باستخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي لتحسين تجربة العملاء.
- إدارة المخاطر المالية: استخدام الذكاء الاصطناعي لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر المالية بفعالية أكبر.
- التكنولوجيا المالية (Fintech): تأثير الشركات المالية التكنولوجية (Fintech) في تغيير مشهد الخدمات المالية التقليدية ودور الذكاء الاصطناعي في ذلك.

## المخرجات التعليمية:

- كيف يمكن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات المالية واستخلاص المعلومات الهامة لاتخاذ قرارات استثمارية فعالة.
- دور التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي في تعزيز الأمان السيبراني وحماية البيانات المالية من التهديدات السيبرانية.
- كيفية تطوير وتقديم الخدمات المصرفية الرقمية باستخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي لتحسين تجربة العملاء.
- استخدام الذكاء الاصطناعي لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر المالية بفعالية أكبر.
- التكنولوجيا المالية تأثير الشركات المالية التكنولوجية (Fintech) في تغيير مشهد الخدمات المالية التقليدية ودور الذكاء الاصطناعي في ذلك.

# المحور العاشر: الشراكة بين القطاع العام والخاص والتعهد من الجهات الحكومية البروفيسور خالد واصف الوزني

كيفية التقديم  
حضور

الإيام  
الاثنين و الأربعاء

في ظل التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة، أصبحت الشراكات بين القطاعين العام والخاص والتعهد من الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها الحكومات لتحسين جودة الخدمات وتعزيز الكفاءة والفعالية. تهدف هذه الدورة إلى تزويد المشاركين بالمعرفة والمهارات اللازمة لفهم أهمية وتطبيقات الشراكات والتعهد في القطاع الحكومي، مع التركيز على استراتيجيات التنفيذ وأفضل الممارسات.

## سيتم تغطية المواضيع التالية من هذا المحور:

- فهم أساسيات الشراكة بين القطاع العام والخاص
- تحليل النماذج العالمية للشراكات بين القطاعين العام والخاص
- استراتيجيات التعهد في الجهات الحكومية
- إدارة الشراكات والعقود
- قياس الأداء وتقييم الفعالية

## المخرجات التعليمية:

- تمكين المشاركين من فهم المفاهيم الأساسية للشراكات بين القطاعين العام والخاص، بما في ذلك التعريفات والأطر القانونية والتنظيمية.
- تزويد المشاركين بفهم عميق للنماذج العالمية الناجحة للشراكات بين القطاعين العام والخاص.
- تعريف المشاركين بالاستراتيجيات المختلفة للتعهد في الجهات الحكومية، بما في ذلك تحديد الخدمات القابلة للتعهد واختيار الشركاء المناسبين.
- تزويد المشاركين بالمهارات اللازمة لإدارة الشراكات والعقود بنجاح، بما في ذلك متابعة الأداء وحل النزاعات وضمان الالتزام بالشروط التعاقدية.
- تمكين المشاركين من تطوير مؤشرات قياس الأداء وتقييم فعالية الشراكات والتعهد.

# متطلبات إنهاء الدبلوم التنفيذي

تحقيقاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدبلوم التنفيذي « المهارات المالية الحكومية للقيادات الحكومية التنفيذية (غير المالية)»، سيطلب من كل مشارك:

- تقديم مشروع يتم تنفيذه مع مجموعة من المتدربين الآخرين.
- تقديم مراجعة لإحدى أدبيات الإدارة.
- الخضوع لامتحان تقييمي في نهاية الدبلوم.
- يتم عرض مشاريع التخرج في آخر يوم من برنامج الدبلوم، وسيتم الاتفاق على ماهية المشروع أثناء انعقاد الدبلوم.

## منهجية تنفيذ الدبلوم:

يعتمد هذا الدبلوم على أسلوب التدريب التشاركي والمشاركة الفاعلة من المتدربين، حيث سيتم تقديم الدبلوم باستخدام مزيج من الأدوات النظرية والتطبيقات العملية وورش العمل، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف الدبلوم في إكساب المشاركين:

1. محاضرات نظرية قصيرة «الإطار المعرفي».
2. نشاطات وتمارين.
3. أفلام تدريبية.
4. مجموعات نقاش ومقارنات وورش عمل.
5. دراسة حالات عملية.
6. تقديم مشاريع بحثية.
7. عروض تقديمية.
8. استضافة ضيوف متخصصين.
9. مراجعة الأدبيات الحالية التي تتعلق مباشرة بالإدارة الحكومية.
10. قراءات ومراجعات استباقية، للتأهيل قبل انعقاد كل محور.

## لمن همّ هذا الدبلوم؟

تم تصميم هذا الدبلوم التنفيذي «المهارات المالية الحكومية للقيادات الحكومية التنفيذية (غير المالية)» للفئات التالية:

- المدراء في القطاع الحكومي ونوابهم للغير عالمين في الدوائر المالية.
- مدراء التخطيط الاستراتيجي، مدراء التميز المؤسسي، مدراء الموارد البشرية.
- كل من هو مؤهل لاستلام مثل هذه المناصب الإدارية.
- المهنيون الذين يعملون على التحول المؤسسي.

## ماذا يُقدم لك الدبلوم التنفيذي "المهارات المالية الحكومية للقيادات الحكومية التنفيذية (غير المالية)؟"

يُسهم البرنامج بخلق العديد من المنافع لكل من المشاركين ومؤسساتهم. فهو بمثابة خارطة طريق للموظف الحكومي، تُعزّز نقاط القوة القيادية الشخصية لديه وتزيد من فعاليته في مكان العمل. وبالنسبة للمؤسسات الحكومية فهو مجال يُوفّر لها الفرص لتطوير المشرفين والمدبرين الموهوبين ومساعدتهم على اتّخاذ الخطوة التالية في حياتهم المهنية.

## لماذا تلتحق بالدبلوم التنفيذي "المهارات المالية الحكومية للقيادات الحكومية التنفيذية (غير المالية)؟"

- الحصول على شهادة الدبلوم التنفيذي « المهارات المالية الحكومية للقيادات الحكومية التنفيذية (غير المالية)» من كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.
- يُستخدم هذا الدبلوم في تخطيط التعاقب الوظيفي لملء الوظائف الشاغرة القادمة في المؤسسات الحكومية.
- يُستخدم هذا الدبلوم كجزء من خطة تطوير الموظفين لزيادة كفاءتهم وفعاليتهم في المؤسسات الحكومية، وبالتالي تحسين إنتاجية العمل المؤسسي.
- يُركّز هذا الدبلوم على تطوير معارف المشاركين في الإدارة المالية، ويعزّز مهاراتهم في هذا المجال.
- يُسهم هذا الدبلوم بتوفير مسارٍ للتعلّم المستمر، وتطوير المواهب والخبرات.
- يتميّز هذا الدبلوم بوجود شركاءٍ وتعاونٍ في التقديم مع عددٍ من القادة والمدراء التنفيذيين ذوي الخبرة العملية بإدارة القطاع الحكومي ممّا يسمح بالاستفادة من تجاربهم وممارساتهم الإدارية.
- صمّم هذا الدبلوم وفق مناهج علمية تُعزز من ثقافة العمل كفريق، وتُسهم بتبادل الخبرات والمعارف.
- تعزّز منهجية العمل الجماعي التي صمّم وفقها هذا الدبلوم؛ من رفع الطّاقة الإيجابية لدى المشاركين وزيادة الروح المعنوية لديهم، ونقل ذلك لأماكن عملهم.

## تكلفة الاستثمار بالبرنامج

تكلفة البرنامج 12 ألف درهم إماراتي.

## للتواصل معنا:

### إدارة التعليم التنفيذي:

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

ستي ووك، الطابق 1 ص.ب. 72229 دبي إ.ع.م.

هاتف: +971 4 317 5542

بريد الكتروني: Rashid.Alnaqbi@mbrsg.ac.ae

مروه العمري :

هاتف: +971 4 317 5542

بريد الكتروني: Marwah.Almaamari@mbrsg.ac.ae



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

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



Mohammed Bin Rashid School of Government

📍 The Courtyard, Level 1 - City Walk, Al Wasl  
P.O. Box 72229, Dubai, UAE

☎ +971 4 329 3290

