مبادرات محمد بن راشد آل مكتوم العالمية
Mohammed Bin Rashid
Al Maktoum Global Initiatives

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

"اليونيكورن الحكومي" والانتقال نحو المدن الإدراكية

خلاصة رقم ٥٠
ديسمبر 2024

التعليم التنفيذي
Executive Education

"نفتش عن قادة يحركون الجبال..
ويقودون التغيير.. ويصنعون المستقبل..
همتهم في السماء.. وطموحاتهم معانقة النجوم."

صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم
نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة،
رئيس مجلس الوزراء، حاكم إمارة دبي

جدول المحتويات

01	مقدمة	03
02	"اليونيكورن" في القطاع الخاص والحكومي	04
03	اليونيكورن في الإمارات: مسيرة ريادية	05
04	"اليونيكورن الحكومي" ودوره المحوري	06
05	أصول الأسطورة	07
06	المدن الذكية والمدن الإدراكية: رؤية متكاملة	08
07	سمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم: قائد التحول الحضري	09
08	خصائص المدن الإدراكية: بيئة مستدامة تضع الإنسان أولاً	10
09	بناء الجسور: شرط أساسي للنجاح	11
10	دبي: مدينة تنافسية ووجهة عالمية تحت قيادة محمد بن راشد	12
11	القيادة نحو المستقبل	13
12	القادة الحكوميون: بين رؤية الشيخ محمد وقادة الـ "يونيكورن"	14
13	مروان بن غليطه	15

مقدمة

في ظل تسارع وتيرة التغيرات العالمية، برزت الحاجة إلى نماذج قيادية مبتكرة تُعيد تعريف أدوار المؤسسات الحكومية وتُمهد الطريق لمستقبل أكثر استدامة وذكاءً. تعيين مروان بن غليطة مديرًا عامًا لبلدية دبي بالإنابة يُعد تجسيدًا عمليًا لرؤية صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، التي تهدف إلى بناء قيادة استباقية ترتكز على الابتكار، الإبداع، والإنسان. هذه الخطوة ليست مجرد محطة في مسيرة التحول الرقمي لدبي، بل تمثل نقطة انطلاق نحو عصر "المدن الإدراكية"، حيث تلتقي التكنولوجيا المتقدمة مع رؤية عميقة لتحسين جودة الحياة. وكما قال صاحب سمو الشيخ محمد بن راشد: "المؤسسات ليست مجرد مبانٍ أو أنظمة، بل هي أرواح بشرية تسعى لتحقيق الأفضل."

"اليونيكورن" في القطاع الخاص والحكومي

في القطاع الخاص، يُستخدم مصطلح "اليونيكورن" للإشارة إلى الشركات الناشئة التي تتجاوز قيمتها السوقية مليار دولار قبل الطرح العام. وتتميز هذه الشركات بالابتكار التقني، النمو السريع، والتأثير العالمي. من أبرز الأمثلة على ذلك "Uber" و "airbnb" و "SPACEX"، التي أحدثت تغييرات جوهرية في الأسواق العالمية.

أما في القطاع الحكومي، فإن مفهوم "اليونيكورن" يمتد ليصف القادة الاستثنائيين الذين يجمعون بين الرؤية الاستراتيجية العميقة، الكفاءة التنفيذية الفائقة، والقدرة على توجيه فرق العمل لتحقيق إنجازات غير مسبوقة. هؤلاء القادة يسهمون في تحويل التحديات إلى فرص، مع تركيز دائم على تحقيق رفاهية المجتمع وابتكار حلول تخدم الأجيال القادمة.

"اليونيكورن" في الإمارات: مسيرة ريادية

تعد الإمارات بيئة حاضنة لنجاحات استثنائية في القطاع الخاص. من بين أبرز الشركات "اليونيكورن" في الدولة:

- كيتوبي (Kitopi): التي جمعت 415 مليون دولار في 2021 وبلغت قيمتها 1.55 مليار دولار.
- تابي (Tabby): التي تجاوزت قيمتها السوقية مليار دولار بفضل ابتكاراتها في التكنولوجيا المالية.
- فيستا غلوبال (Vista Global): التي وصلت قيمتها إلى 2.5 مليار دولار في مجال الطيران الخاص.
- سوق.كوم: التي استحوذت عليها "أمازون" في 2017 بعد أن أصبحت إحدى أولى شركات "اليونيكورن" في المنطقة.

"اليونيكورن الحكومي" ودوره المحوري

"اليونيكورن الحكومي" هو أكثر من مجرد قائد إداري؛ إنه نموذج فريد يتميز بالرؤية الاستباقية والعقلية الرشيقة، ويعمل على تحويل التحديات إلى فرص باستخدام التكنولوجيا والابتكار لتحقيق نتائج ملموسة تخدم المجتمع. في صميم عمله، يضع الإنسان وجودة حياته في قلب القرارات والسياسات الحكومية. يتميز هذا النموذج القيادي بـ:

الابتكار الريادي:
تحويل الأفكار الإبداعية إلى مشاريع تؤثر إيجابيًا في حياة الناس

القيادة المتمركزة حول الإنسان:
تقديم خدمات تُركز على رفاهية الأفراد واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية.

الاستباقية والعقلية الرشيقة:
التكيف مع التحولات السريعة واعتماد حلول استباقية.

تمكين الفرق:
بناء ثقافة تعاون داخل المؤسسات لتحقيق أهداف مشتركة.

أصول الأسطورة
اليونيكورن

اليونيكورن (Unicorn) هو كائن خيالي وأسطوري يتميز بمظهره الفريد كحصان أبيض يمتلك قرنًا واحدًا طويلاً ومستقيمًا ملتفًا بشكل حلزوني. ارتبط هذا المخلوق بالعديد من الثقافات والأساطير على مر العصور، حيث اعتُبر رمزًا للنقاء والجمال والقوة، وغالبًا ما صُوّر في بيئات غامضة وسحرية مثل الغابات.

جذور أسطورة اليونيكورن تعود إلى الحضارات القديمة، ومنها الإغريقية والرومانية، حيث وُصف بأنه مخلوق يعيش في الهند بجسم حصان وقرن مميز. وفي العصور الوسطى الأوروبية، حظي اليونيكورن بمكانة خاصة باعتباره رمزًا للنقاء والبراءة، وقيل إنه لا يمكن ترويضه إلا بواسطة شخص نقي القلب، مما أضاف إلى جاذبيته وهالته السحرية.

المدن الذكية والمدن الإدراكية:
رؤية متكاملة

تُمثل المدن الإدراكية تطورًا يتجاوز المدن الذكية، حيث تعتمد على "الذكاء التكيفي" الذي يُمكنها من التعلم المستمر وتحليل البيانات لتقديم حلول ديناميكية تُلبي احتياجات السكان. باستخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، تتحول هذه المدن إلى "كيانات حية" تتفاعل بذكاء مع السكان، مما يُعزز جودة الحياة ويحقق الاستدامة.

ما يميز المدن الإدراكية هو تركيزها على تصميم خدمات مخصصة تُلبي تطلعات الأفراد، مع مراعاة رفاهيتهم النفسية والاجتماعية، مما يجعلها بيئة حضرية مُتكاملة تهدف إلى تحقيق سعادة الإنسان.

محمد بن راشد آل مكتوم:
قائد التحول الحضري

تحت قيادة سمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، تُجسد دبي رؤية مستقبلية طموحة تسعى لتحويل المدينة إلى نموذج عالمي للمدن الإدراكية. من خلال اختياره مروان بن غليطة كرئيس جديد لبلدية دبي، تتجه البلدية نحو استثمار أحدث التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء لتقديم خدمات متخصصة تُعزز جودة حياة السكان، مع التركيز على الابتكار والاستدامة.

التحول نحو المدن الإدراكية لا يقتصر على استخدام التكنولوجيا فقط، بل يتطلب تعاونًا مكثفًا وبناء جسور قوية مع المؤسسات الأخرى، سواء على المستوى المحلي أو الدولي. وفقًا لنموذج "بناة الجسور"، الذي يُركز على تحقيق التعاون العابر للقطاعات، تسعى بلدية دبي إلى تحقيق حلول شاملة تُلبي تطلعات المستقبل.

بهذا النهج الشامل، تصبح بلدية دبي حجر الزاوية في تحقيق رؤية دبي كمدينة إدراكية، تضع الإنسان في صميم اهتماماتها، وتُعيد تعريف التخطيط الحضري ليواكب تطلعات الحاضر والمستقبل.

"المؤسسات ليست مجرد مبانٍ أو أنظمة،
بل هي أرواح بشرية تسعى لتحقيق الأفضل."

صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم
نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة،
رئيس مجلس الوزراء، حاكم إمارة دبي

خصائص المدن الإدراكية:
بيئة مستدامة تضع الإنسان أولاً

تتميز المدن الإدراكية بأربع خصائص رئيسية:

01 الذكاء التكيفي:
تحليل البيانات الضخمة لاتخاذ قرارات استباقية

02 التركيز على الإنسان:
تصميم خدمات ومساحات تُعزز الراحة النفسية والاجتماعية للسكان.

03 الاستدامة المتكاملة:
تقليل الانبعاثات الكربونية وإدارة الموارد بكفاءة.

04 الخدمات الاستباقية:
تقديم حلول تُلبي احتياجات السكان قبل أن يطلبوها، باستخدام التحليل التنبؤي.

بناء الجسور:
شرط أساسي للنجاح

لتحقيق رؤية دبي كمدينة إدراكية رائدة، يؤكد خبراء التخطيط الحضري ومستشرفو المستقبل على أهمية تبني منهجية "الحكومة المختلطة". هذه المنهجية تُعزز التعاون بين مختلف القطاعات، بما يشمل القطاع الخاص، المجتمع المدني، والمؤسسات الأكاديمية، لضمان تحقيق حلول شاملة ومتكاملة تُواكب تطلعات المدينة المستقبلية.

لإنجاح هذه الرؤية، تحتاج المدينة إلى تطبيق المبادئ التالية:

إزالة الحواجز البيروقراطية:

يُعد تحطيم القيود البيروقراطية خطوة محورية لتمكين التعاون بين القطاعات المختلفة. ذلك يشمل تبسيط الإجراءات التنظيمية وتسهيل العمليات لتحقيق تنسيق أفضل بين الجهات المعنية.

البحث عن المنفعة المتبادلة:

تعزيز الشراكات التي تقوم على تحقيق مصالح مشتركة، حيث يتعاون الشركاء لتحقيق أهداف متسقة تُلبي احتياجات المدينة وسكانها.

تعزيز الثقة والشراكة:

بناء شبكات تعاونية تعتمد على الشفافية والمساءلة، مما يُعزز الثقة بين الأطراف المعنية ويضمن استدامة الشراكات لتحقيق الأهداف بعيدة المدى.

من خلال تطبيق هذه المبادئ، تصبح دبي نموذجًا عالميًا للمدن الإدراكية، حيث تجمع بين التكنولوجيا والإنسانية، وتعتمد على الشراكات الفعّالة لتقديم حلول مستدامة تُحقق رفاهية السكان وتُرسخ مكانتها كمدينة مستقبلية سبّاقة.

في رؤية صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، تُعد دبي مدينة منافسة ومرحابة، تهدف إلى أن تكون الوجهة الأولى للسياح والمقيمين على حد سواء. تحت قيادته الرشيدة، لا يرضى سموه إلا بالمركز الأول في كل ما يتعلق بجودة الحياة والخدمات التي تقدمها المدينة، ما يبرز التزامه الدائم بتحسين الخدمات وتقديم تجربة فريدة لكل من يعيش أو يزور دبي.

دبي تتصدر مدن العالم في العديد من مؤشرات التنافسية العالمية، مثل جودة البنية التحتية للطرق وسهولة ممارسة الأعمال، مما يُظهر قدرتها على قيادة التحول الحضري بامتياز. هذا التفوق لم يأتِ من فراغ، بل من خلال سلسلة من المشاريع الرائدة التي تسعى إلى تحقيق رؤية طموحة للمستقبل، مثل:

"حكومة بلا ورق":

خطوة تهدف إلى تحقيق الكفاءة البيئية وتعزيز تجربة المستخدم من خلال التحول الرقمي الكامل للخدمات الحكومية.

"استراتيجية الطاقة النظيفة 2050":

مبادرة تهدف إلى تعزيز استخدام الطاقة المتجددة وتقليل الاعتماد على المصادر التقليدية، مما يُعزز الاستدامة البيئية

"ممرات المشاة الذكية":

مشروع يدمج التكنولوجيا لتوفير أمان وراحة أكبر للمشاة، من خلال أنظمة إضاءة ذكية تُدار بالطاقة الشمسية وحساسات تُحسن من تدفق المشاة.

إدارة المرور بكفاءة:

باستخدام أنظمة ذكية لتحسين تدفق حركة المرور وتقليل الازدحام، مما يُعزز تجربة التنقل.

تقديم خدمات مخصصة:

تعتمد على تحليل البيانات الضخمة لفهم احتياجات السكان وتقديم حلول مخصصة تُلبي توقعاتهم.

تعزيز الاستدامة:

من خلال تبني الطاقة المتجددة وإعادة التدوير، مما يجعل دبي نموذجًا يُحتذى به في الاستدامة البيئية.

دبي: مدينة تنافسية ووجهة عالمية تحت قيادة محمد بن راشد.2

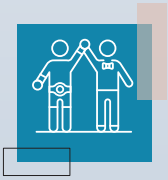
إنشاء مساحات حضرية مستدامة:

دبي تُولي اهتمامًا كبيرًا بتصميم مساحات حضرية مستدامة تُلبي احتياجات السكان وتعزز من جودة حياتهم. تتمثل هذه المساحات في الحدائق العامة المزودة بتقنيات ذكية، والمساحات الخضراء التي تُسهم في تحسين جودة الهواء، إلى جانب الشواطئ التي تم تطويرها لتكون نهارية وليلية على حد سواء، مما يُتيح للسكان والزوار تجربة مميزة في مختلف الأوقات.

تسهم هذه المساحات في:

تعزيز الراحة النفسية:

من خلال توفير بيئة طبيعية تُساعد على الاسترخاء والتواصل مع الطبيعة.



تشجيع النشاط البدني:

بفضل المسارات المخصصة للمشي والجري وركوب الدراجات في الحدائق والشواطئ.

دعم الاستدامة البيئية:

من خلال أنظمة الري الذكية واستخدام الطاقة المتجددة في الإضاءة والبنية التحتية.

هذه الجهود تُبرز التزام دبي بتحقيق توازن مثالي بين التنمية الحضرية ورفاهية الإنسان، مما يجعلها نموذجًا يُحتذى به في بناء مدن المستقبل.

بفضل رؤية سمو الشيخ محمد بن راشد وقيادته الاستباقية، تواصل دبي ترسيخ مكانتها كواحدة من أكثر المدن تنافسية في العالم، مقدمة نموذجًا يُحتذى به في التنمية الحضرية المستدامة.

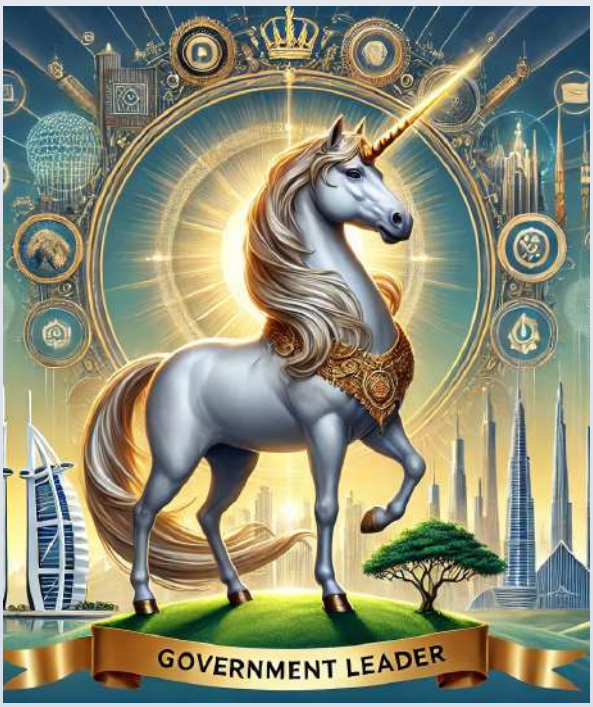
القيادة نحو المستقبل

تحقيق التحول من المدن الذكية إلى المدن الإدراكية يتطلب قيادة استباقية تضع الإنسان وجودة حياته في قلب الأولويات. وكما قال صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم: "الحكومة ليست مجرد جهة تنفيذية، بل شريك في بناء حياة أفضل لكل فرد في المجتمع."

ومدينة دبي تُبرز قدرتها على تحقيق هذا التوازن الفريد بين الحداثة والمسؤولية البيئية، مع التركيز المستمر على رفاهية الإنسان وسعادته، لذلك وبفضل رؤية صاحب سمو الشيخ محمد بن راشد وقيادته الحكيمة، كان اختيار "اليونيكورن الحكومي" مروان بن غليطة لقيادة بلدية دبي خطوة نوعية نحو تحقيق هذا الهدف.

تحت قيادته، ستسعى بلدية دبي إلى أن تكون نموذجًا عالميًا يجمع بين الابتكار والاستدامة، مما يجعل مفهوم "المدن الإدراكية" ليس مجرد رؤية مستقبلية، بل واقعًا يُبنى الآن لتحسين حياة الجميع. هذه القيادة تسهم في وضع دبي في الصدارة، كمدينة تُلهم العالم بمبادراتها التي تضع الإنسان في المقام الأول، وتحقق التوازن بين التقدم التقني والاحتياجات الإنسانية.

القادة الحكوميون: بين رؤية صاحب السمو الشيخ محمد وقادة الـ "يونيكورن"



منذ توليه القيادة، اشتهر الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم بتوجهه "المبتكر" في اختيار القادة وبناء فرق العمل التي تحمل معه رؤية طموحة لتطوير دبي كمدينة عالمية رائدة. في سيرته الذاتية، وصف "غريم ويلسون" في كتابة الجديد بعنوان "الأول" كيف أن صاحب السمو الشيخ محمد يُحسن اختيار القادة في أصعب الأوقات التاريخية، حيث يؤمن أن التحديات الكبرى تتطلب قادة استثنائيين قادرين على "تحريك الجبال".

يشير هذا التصور إلى فكرة القادة الحكوميون الـ "يونيكورن" الذين يتمتعون بصفات نادرة ومتميزة تجعلهم قادرين على تحقيق قفزات نوعية في الأداء الحكومي. هؤلاء القادة ليسوا مجرد موظفين تقليديين؛ بل هم أشخاص ذوو تعليم عالٍ، يحملون أفكارًا جريئة وإيمانًا عميقًا بالتحديث والابتكار.

على سبيل المثال، نرى في مسيرة محمد العبار ومحمد القرقاوي كيف أظهر الشيخ محمد قدرة على اكتشاف المواهب ووضعها في مسارات استراتيجية تتيح لهم النمو والتطور. تمثل أدوارهم المتزايدة في حكومة دبي، من تأسيس دائرة التنمية الاقتصادية إلى الإشراف على مشاريع كبرى مثل مدينة دبي للإنترنت، نموذجًا حيًا للقادة الـ "يونيكورن" الذين يدفعون بأجندة "الابتكار" و"التنمية" إلى الأمام.

إن منهجية الشيخ محمد في اختبار القادة تعكس رؤية تتجاوز الإنجازات الظاهرية إلى استكشاف معادنهم الحقيقية. كما تقول الشيخة لبنى بنت خالد القاسمي: "إنه يختبر معدنك". وقد ارتقت شخصيات مثلها، وريم الهاشمي، وغيرهم، من خلال نظام يشجع على التحدي والإبداع، مما يُبرز أهمية امتلاك الكفاءة والقدرة على تحمل المسؤولية دون أعذار.

في سياق "القادة الحكوميين الـ يونيكورن"، يعبر الشيخ محمد عن حاجته إلى أشخاص يتحلون بجرأة التفكير، ويتعاملون مع التحديات كفرص. يركز هؤلاء القادة على خلق حلول مبتكرة، سواء في مواجهة الأزمات أو في تحقيق إنجازات تاريخية مثل إكسبو 2020 دبي.

بالتالي، فإن مفهوم القائد الحكومي الـ "يونيكورن" ليس مجرد مصطلح؛ بل هو تجسيد لرؤية قيادية تبحث عن الأشخاص الذين يحملون صفات استثنائية، والذين يمكنهم العمل كركائز للتطوير الحكومي المستدام والابتكار الذي يقود المستقبل.

كلمة قالها لي صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد غيرت مسيرتي ....

"أنا أحب الإيجابيين، وأنت إيجابي"

مـروان بـن غـلـيـطـه

في إحدى اللقاءات مع سعادة مروان بن غليطة، ذكر موقفاً جمعه بصاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، حفظه الله ورعاه، حيث قال له سموه بكل وضوح: "أنا أحب الإيجابيين، وأنت إيجابي". هذه الكلمات البسيطة، لكنها عميقة، تركت أثراً بالغاً في نفس بن غليطة، وزرعت فيه كما يذكر نهج الإيجابية كأسلوب حياة. ويؤكد بن غليطة أن كلمة واحدة تحمل القدرة على التحفيز والإلهام، لتصبح دافعاً قوياً نحو تحقيق تطلعات أكبر مما يمكن تخيله.

يفرق بن غليطة بين القائد الذي نقرأ عنه في الكتب، والقائد الذي نراه في الميدان. الفرق الحقيقي يكمن في الدروس العملية التي نستخلصها من أفعاله اليومية. فالقائد الميداني هو مصدر الإلهام الحقيقي، لأنه يقدم نموذجاً حياً نتعلم منه مباشرة، ونعيش تأثير أفعاله علينا.

من أعظم الدروس التي تعلمها بن غليطة من نهج سمو الشيخ محمد بن راشد، هي أهمية الطموحات الكبيرة. فقد تجد نفسك أحياناً تفكر بأن إمكانياتك قد لا تكفي لتحقيق إنجازات ضخمة، لكن تلك اللحظة هي التي يجب أن تدفعك لتحدي ذاتك ومواصلة السعي نحو الأفضل. هذا هو جوهر القيادة: أن تكون في الميدان، تواجه التحديات، وتتعامل مع المستجدات بواقعية وإصرار.

النقطة الأهم غرست فيه من خلال برامج الشيخ محمد ورؤيته هي أهمية اختيار فريق عمل قوي. عندما تحيط نفسك بأفراد يتمتعون بالكفاءة والثقة، فإن قوتك كقائد تتضاعف. القيادة ليست رحلة فردية، بل هي عمل جماعي يرتقي فيه القائد مع فريقه. تمكين الفريق، الثقة بهم، والعمل معهم لتحقيق الأهداف المشتركة، هي القاعدة الذهبية التي تعلمتها من نهج الشيخ محمد بن راشد.

وكما يقول بن غليطة، **"إذا لم ترتفع بفريقك، فإنك لن ترتفع"**. هذا درس خالد، وهو جوهر القيادة التي غرسها فينا سمو الشيخ محمد بن راشد. حفظه الله وأطال في عمره، ليبقى دائماً مصدر إلهام وإيجابية، ونموذجاً للقائد الحقيقي الذي يبني المستقبل.

التعليم التنفيذي

انطلاقاً من التزامنا بتنمية القدرات المؤسسية في دولة الإمارات العربية المتحدة والدول العربية الشقيقة، تقدم كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية ممثلة بإدارة التعليم التنفيذي، مجموعة من برامج التعليم التنفيذي الخاصة وبرامج الانتساب المفتوح، والتي تستهدف كبار المسؤولين الحكوميين وغير الحكوميين الذين يسعون لصقل مهاراتهم القيادية وتوسيع مجال معرفتهم حول أحدث التطورات في مجالات رسم السياسات الحكومية العامة ووضع الاستراتيجيات والتخطيط، وتتميز هذه البرامج القصيرة والمكثفة بمناهج حديثة وأساليب تعليم مبتكرة تعتمد على المحاضرات الأكاديمية ودراسات حالات إدارية واقعية من دولة الإمارات والوطن العربي وكذلك المناقشات الجماعية والتمارين العملية، ولهذا الغرض تم انتقاء هيئة تدريس متخصصة من المحاضرين المحليين والعالميين وعلى كفاءة عالية في مجالات عدة منها السياسات العامة، القيادة والإدارة، التخطيط الاستراتيجي والإدارة المالية.

من الخدمات التى يقدمها التعليم التنفيذي:

- برامج التعليم التنفيذي الانتساب المفتوح
- برامج التعليم التنفيذي المتخصصة
- الدبلومات التنفيذية المتخصصة
- منصة التعليم التنفيذي الذكية

نشرة خلاصة

نشرة دورية صدرت لأول مرة عام 2019، وقد صدر منها حتى الآن خمس وأربعون عدداً، نلخص من خلالها جوهر مواضيع إدارية متخصصة في مجال الإدارة الحكومية الحالية والمستقبلية، وتعتبر هذه النشرة أحد أشكال التعلم المستمر وآلية لنشر الثقافة الإدارية، بالإضافة إلى دورها في تعزيز وتعميم المفاهيم والمهارات المكتسبة من خلال التدريب والتطوير عبر مواكبة أحدث العلوم الإدارية، وتحقيق التوازن مع منحى المعارف المتسارع، النشرة موجهة لكل مدير وموظف يرغب في التعلم المستمر والأداء المتميز والمستدام.

إعداد

صالح سليم الحموري

خبير التدريب والتطوير

مراجعة واشراف

عائشة سلطان الشامسي

مديرة ادارة التعليم التنفيذي

للاستفسار ولمزيد من المعلومات

www.mbrsg.ae

execed@mbrsg.ac.ae

+971431755 41

+971431756 02

+971431755 00

جميع الحقوق محفوظة ©2021 كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

يمنع نسخ أو حفظ أو إعادة إنتاج أي جزء نت هذه المطبوعة أو إرسالها بأي شكل أو طريقة (إلكترونيا، بالتصوير أو التسجيل أو بأي طريقة أخرى) من دون الموافقة الخطية من الكلية.

يستثنى من ذلك االقتباسات الموجزة التي يتم تضمينها في البحوث والمراجعات وبعض االستخدامات غير التجارية ألالخرى المسموح بها بموجب قوانين حقوق النشر