



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



التقرير السنوي

2016

© 2016 جميع الحقوق محفوظة لكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

---

هذا التقرير صادر عن كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، وتحتفظ الكلية بكافة حقوق النشر والنسخ والتوزيع وحقوق الملكية الفكرية للمعلومات الواردة فيه. لا يسمح بنسخ أو إعادة نشر أو ترجمة أي جزء من هذا الإصدار بدون إقرار خطي من كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.

كلية محمد بن راشد  
للإدارة الحكومية  
التقرير السنوي

2016

تمكين القادة لبناء المستقبل

4	.....نبذة عن الكلية
5	.....الكلمة الافتتاحية – الرئيس التنفيذي
6	.....مجلس الأمناء
7	.....استراتيجية الكلية
7	.....أولاً: نظرة عامة على الخطة الاستراتيجية للكلية
7	.....ثانياً: محاور الخطة الاستراتيجية 2014-2018
8	.....ثالثاً: مراجعة الخطة وتحديثها
8	.....رابعاً: الهيكل التنظيمي الجديد
8	.....النمو والتطور الوظيفي
8	.....أولاً: التعيينات
8	.....ثانياً: الحوافز والترقيات
9	.....مبادرات ومنتجات العام 2016 وفقاً للمحاور الاستراتيجية
9	.....المحور الأول: تأهيل القادة لتشكيل مستقبل الخدمات الحكومية
9	.....أولاً: البرامج الأكاديمية
11	.....ثانياً: برامج التعليم التنفيذي
14	.....المحور الثاني: دعم الكفاءة المؤسسية لتقديم الخدمات الحكومية المتميزة وتعزيز تبادل المعرفة
14	.....أولاً: الاتفاقيات ومذكرات التفاهم
15	.....ثانياً: الخدمات الاستشارية وتوثيق التجربة الإماراتية
17	.....المحور الثالث: تزويد صانعي القرار في الحكومة بالمعارف لتمكينهم من قيادة التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال الدراسات والبحوث
17	.....أولاً: البحوث والدراسات
18	.....ثانياً: التقارير العلمية
21	.....الاتصال المجتمعي
21	.....أولاً: الفعاليات والمبادرات الأكاديمية
21	.....مجلس السياسات
22	.....منتدى دبي للمدن الذكية
22	.....سلسلة ندوات بحثية
22	.....سلسلة ندوات «تمكين الشباب في القيادة وريادة الأعمال»
23	.....ملتقى التعليم التنفيذي الأول
23	.....مؤتمر أفضل الممارسات الحكومية في دولة الإمارات
23	.....مبادرة تحدي الابتكار
23	.....ثانياً: الفعاليات الثقافية والاجتماعية
23	.....احتفالية اليوم الوطني 45
24	.....مبادرة «أطفال في العمل»
24	.....مبادرة «نادي القراءة»

24.....	<u>ثالثاً: التغطية الإعلامية</u>
24.....	<u>الموقع الإلكتروني وقنوات التواصل الإجتماعي</u>
24.....	<u>الترويج للكلية والسمعة المؤسسية</u>
24.....	<u>التصميم والفيديو</u>

## نبذة عن الكلية

انطلقت الكلية عام 2005 برعاية كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي (رعاه الله) لتكون أول مؤسسة أكاديمية بحثية متخصصة في الإدارة الحكومية والسياسات العامة على مستوى الوطن العربي، حيث تسعى الكلية لدعم مسيرة التميز الحكومي في دولة الإمارات والوطن العربي، وبناء قادة المستقبل، وذلك من خلال منظومة متكاملة من البرامج التعليمية والتدريبية والأبحاث والدراسات.

تأسس نظام عمل الكلية وفقاً لأفضل المعايير العالمية، بالشراكة مع كلية كينيدي بجامعة هارفارد، وتعتبر نموذجاً فريداً للمؤسسات الأكاديمية، بتركيزها على الجانب التطبيقي لإدارة الحكومية، كما تتعاون مع العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة على المستوى المحلي والعالمي.

تقوم الكلية بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية مبنية على أسس علمية مدروسة ومستوحاة من واقع الإدارة العربية لتعالج مشكلاتها وتساعد قيادات المستقبل على مواجهة التحديات التي تواجهها في مختلف أنحاء العالم العربي. كما تنظم مؤتمرات دولية وإقليمية وورش عمل متخصصة وتقيم منتديات لتبادل الرأي والفكر والمعرفة بين الوطن العربي والعالم.



صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم،  
نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي

## الكلمة الافتتاحية – الرئيس التنفيذي



بداية يطيب لنا أن نتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان لمجلس أمناء الكلية، برئاسة معالي حميد محمد القطامي، على مساندتهم الكريمة للكلية خلال هذه السنة الحافلة بالإنجازات والتقدم، والتي مكنتها من مواجهة تحديات العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة، حيث تمكنت الكلية من تجسيد رسالتها على أرض الواقع والمساهمة في تحقيق خطة دبي 2021 التي تسعى لجعل دبي موطناً لأفراد مبدعين وممكّنين.

شهد عام 2016 بداية فصل جديد في تطور الكلية كمنصة لتبادل المعرفة وتمكين قادة المستقبل من خلال إطلاق عدد من برامج التعليم التنفيذي، وتطوير أبحاث علمية تناولت مواضيع حيوية تمس قضايا المجتمع في دولة الإمارات والعالم العربي. فقد حازت الكلية عام 2016 على الاعتماد الأكاديمي، من قبل مفوضية الاعتماد الأكاديمي

التابعة لوزارة التعليم العالي في دولة الإمارات، لحزمة من برامج الماجستير المتنوعة والتي تحمل عنوان "برامج حكومة المستقبل" لتؤكد حرصها على دعم تحول دبي لتصبح مدينة من مدن المستقبل. صممت هذه البرامج وفقاً لأعلى المعايير الأكاديمية العالمية بهدف تزويد القادة المستقبل بالمهارات والمعرفة المطلوبة للمساهمة بكفاءة في تطوير مؤسساتهم ومواجهة تحديات السياسات المستجدة.

وقد تكلفت جهود الكلية خلال العام المنصرم بإطلاق "مركز الإمارات للمعرفة الحكومية" بهدف توثيق التجربة الحكومية الإماراتية بالشراكة مع الجهات الحكومية والخاصة في دولة الإمارات ومجموعة من أفضل الخبراء والمستشارين والمختصين من الكوادر الوطنية والإقليمية والعالمية. كما حرصت الكلية في عام 2016 على بناء الشراكات وتعزيز علاقات التعاون مع الجهات الحكومية والخاصة على المستويين المحلي والإقليمي بهدف دعم الخطة الاستراتيجية للكلية وكافة أهدافها والمشاريع المنبثقة عنها.

وأخيراً، نجدد عهدنا على تكريس كافة الجهود والموارد لتعزيز النجاحات التي تحققت والبناء عليها من أجل الإسهام في مسيرة دولة الإمارات نحو المزيد من التقدم والنمو والازدهار.

**د. علي سباع المري**

الرئيس التنفيذي

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية



## مجلس الأمناء

شهد التنظيم الإداري لكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية خلال العام 2016 تعديلا بارزا على مستوى إعادة تشكيل مجلس الأمناء. حيث أصدر سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم، ولي عهد دبي رئيس المجلس التنفيذي، القرار رقم (52) لسنة 2015 بتاريخ 19 نوفمبر أعاد بموجبه تشكيل مجلس أمناء الكلية ليحل مكان المجلس السابق المنتهية ولايته. باشر المجلس الجديد بأداء مهامه الرسمية في شهر يناير من العام 2016 برئاسة معالي حميد محمد القطامي، رئيس مجلس الإدارة، مدير عام هيئة الصحة بدبي، وعضوية عدد من الشخصيات الرسمية المرموقة في الدولة وهم:

**معالي حميد محمد القطامي (رئيس)**  
رئيس مجلس الإدارة، مدير عام هيئة الصحة بدبي



**سعادة أحمد عبدالله بن بيات (نائب الرئيس)**  
نائب رئيس مجلس الإدارة، والعضو المنتدب لمجموعة دبي القابضة



**سعادة عبدالله عبدالرحمن الشيباني**  
أمين عام المجلس التنفيذي لإمارة دبي



**سعادة طارش عيد المنصوري**  
مدير عام محاكم دبي



**سعادة د.عبدالرحمن عبدالمنان العور**  
المدير العام للهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية



**الدكتور خالد محمد الخزرجي**  
رئيس مجلس إدارة شركة الكوثر للاستثمار



**الدكتور طيب أمان الله محمد كمالي**  
رئيس مجلس إدارة شركة الإمارات لتعليم قيادة السيارات



**سعادة عبدالله بن طوق**  
المدير العام للمكتب التنفيذي لصاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم



**سعادة أمل محمد بن عدي**  
مدير عام دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي



# استراتيجية الكلية

## أولاً: نظرة عامة على الخطة الاستراتيجية للكلية

طورت الكلية في عام 2014 خطتها الاستراتيجية 2014-2018 وحددت فيها رسالتها ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية وقيمها المؤسسية.





## ثانيا: محاور الخطة الاستراتيجية 2014-2018

استندت الخطة الاستراتيجية للكلية على 3 محاور أساسية وهي:



## ثالثا: مراجعة الخطة وتحديثها

مع بداية عام 2016، أطلقت الكلية جلسة عصف ذهني بعنوان "الكلية وآفاق المستقبل"، بمشاركة مجلس الأمناء الجديد، بهدف تحديث خطتها الاستراتيجية وتعزيز منجزاتها ومكانتها، والتأكد من موازنة المستهدفات مع المتغيرات على أرض الواقع، وتعزيز ترابط جميع المشاريع والمبادرات مع الخطة الاستراتيجية. كما تم إطلاق جلسة العصف الذهني على وسائل التواصل الاجتماعي بهدف إشراك المجتمع في تطوير برامج الكلية الأكاديمية والاستماع إلى آراء واقتراحات الجمهور بخصوص أساليب إعداد القادة التي تساهم في مواكبة ضرورات التطور في أداء الإدارات الحكومية، وكيف يمكن للكلية أن تكون رافداً أساسياً لما بات يسمى اليوم بحكومات المستقبل.



- أبقت الكلية «الرؤية» و «الرسالة» بصيغتهما الحالية على اعتبار أنها لا تزال تفي بالغاية منها، وتحقق الفوائد المرجوة ضمن الإطار الزمني للخطة.
- تمت مراجعة الأداء السنوي للعام 2015 لجميع الإدارات والوحدات التنظيمية وتحديث مستهدفات المؤشرات للعام 2016 بما يتلاءم مع التوجهات الجديدة.
- أنشأت الكلية في العام 2016 عدد من اللجان والمجالس وفقا لمتطلبات وتوجهات الاعتماد الأكاديمي المحلي والعالمي وخاصة إنشاء لجنة الصحة والسلامة المهنية، ولجنة التدقيق الداخلي، ومجلس استشاري خارجي، ومجلس للشهادات الأكاديمية، ومجلس للامتحانات، ومجلس التقدم الأكاديمي، وفريق عمل السعادة.

## رابعا: الهيكل التنظيمي الجديد

اعتمدت الكلية هيكلًا تنظيميًا جديدًا بموجب قرار المجلس التنفيذي رقم 65 لسنة 2016 الصادر بتاريخ 6 نوفمبر. وجاء هذا القرار نتيجة دراسة شاملة قام بها فريق إدارة التخطيط الاستراتيجي بهدف رفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق التكامل بين الإدارات والاستفادة المثلى من الموارد البشرية بالإضافة إلى تعزيز تنافسية الكلية تماشيا مع التوجه العالمي للمؤسسات الأكاديمية.

## النمو والتطور الوظيفي

### أولا: التعيينات

وبناء على التعديل الجديد في الهيكل التنظيمي، قامت الكلية بتخطيط احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية والكفاءات المهنية اللازمة لتنفيذ خططها ومشاريعها المستقبلية والعمل على استقطاب عدد من المرشحين ذوي الكفاءة، من داخل الكلية أو خارجها، لملء الشواغر الوظيفية. فخلال العام 2016، تم تعيين 15 موظفا ( 6 منهم ضمن الكادر الأكاديمي و 9 في الكادر الإداري).

### ثانيا: الحوافز والترقيات

كما اتخذت الكلية خطوات جذرية نحو تطوير نظام الحوافز والترقيات، استنادا إلى قانون إدارة الموارد البشرية لحكومة دبي رقم (27) لسنة 2006 وتعديلاته، بهدف تحفيز العاملين وتشجيعهم على العمل بكفاءة عالية وأداء فعال ولخلق روح التفاعل والسعي إلى التقدم في مستويات السلم الوظيفي وتولي مسؤوليات أكثر أهمية. بالإضافة إلى ضمان الحفاظ على العناصر ذات الكفاءة والخبرة في مجال العمل مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويضمن الاستقرار في العمل. فقد شهد العام 2016 ترقية ( 7 ) موظف تراوحت بين ترقيات مالية وترقيات وظيفية.

### ثالثا: التدريب والتعلم المستمر

كثفت الكلية خلال العام 2016 من جهودها الهادفة للاستثمار في مواردها البشرية وتطوير مهاراتهم الوظيفية، وتشجيعهم على مواكبة أحدث التوجهات المحلية والعالمية في مجال عمل الكلية، وما يتضمنه ذلك من تعزيز لقيم الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق. وتركزت هذه الجهود على مستوى التدريب والتطوير، حيث تم ابتعاث حوالي 82% من موظفي الكلية إلى دورات تدريبية داخل الدولة وخارجها وذلك لتنمية وتعزيز قدراتهم في المناصب التي يشغلونها أو لتمكينهم من تولي مسؤوليات جديدة.

# مبادرات ومنجزات العام 2016 وفقاً للمحاور الاستراتيجية

تمكنت الكلية من تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ضوء عدد من المبادرات والبرامج المنبثقة عن خطتها الاستراتيجية 2014-2018 وبلاستناد إلى مجموعة من نقاط القوة والطموح، عمادها دعم القيادة الرشيدة، والثقة برسالة الكلية، وتعاون الشركاء الاستراتيجيين، والسعي الدؤوب نحو الريادة والتميز. وفيما يلي ملخص لأبرز النتائج التي حققتها الكلية خلال العام 2016 على مستوى برامجها ومبادراتها، وفقاً لمحاورها الاستراتيجية الثلاث.

## المحور الأول: تأهيل القادة لتشكيل مستقبل الخدمات الحكومية

تهدف الكلية إلى تمكين وتأهيل قادة المستقبل وبناء القدرات المؤسسية والقيادية في العالم العربي من خلال تقديم حزمة من البرامج الأكاديمية والتدريبية وتوفير منبر للمعرفة ونشر أفضل الممارسات يدعمها بحوث رائدة ومتميزة.

## أولاً: البرامج الأكاديمية

تسعى البرامج الأكاديمية التي تقدمها الكلية إلى تمكين قادة المستقبل من مواجهة التحديات وزيادة الفرص المتاحة لهم كمسؤولين في القطاعات الحكومية وشبه الحكومية وغير الربحية. كما تركز على استقطاب الموظفين الطامحين للانتقال من المراحل المتوسطة إلى العليا من السلم الوظيفي وعلى التطبيق العملي والميداني للنظريات مما يكسب الدارسين فهماً متعمقاً لتطور الإدارة العامة على المستويين الإقليمي والعالمية.

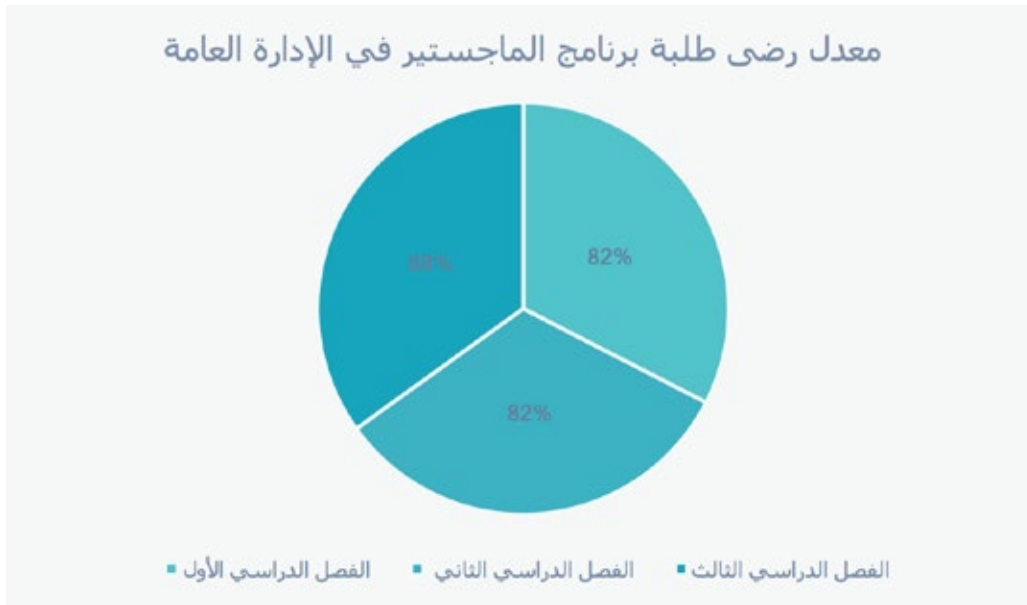


## برنامج الماجستير في الإدارة العامة

أطلقت الكلية برنامجها الرائد في الإدارة العامة عام 2009 وتم تحديثه عام 2013، وهو برنامج معتمد من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات ويقوم بتدريبه أعضاء هيئة التدريس الدائمون بالكلية بالإضافة لعدد من الخبراء الزائرين ونخبة من المتخصصين على المستوى العالمي.

الفصل	تاريخ البدء	عدد الطلاب الجدد	نظام الدراسة		الجنسية		النوع	
			مواطن	غير مواطن	مواطن	أجنبي	مواطن	أجنبي
الأول	يناير 2016	12	دوام جزئي	11	1	مواطن	غير مواطن	ذكر
الثاني	مايو 2016	4	دوام جزئي	4	0	مواطن	غير مواطن	ذكر
الثالث	سبتمبر 2016	14	دوام جزئي	13	1	مواطن	غير مواطن	ذكر
مجموع الطلاب		30		28	2	مواطن	غير مواطن	ذكر
				17	13	مواطن	غير مواطن	أنثى

حصل برنامج الماجستير في الإدارة العامة خلال العام 2016 على معدل 84% رضى الطلاب التي جاءت على الشكل التالي:



## برامج حكومة المستقبل

انسجماً مع رؤية ورسالة كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية في إنتاج المعرفة ونشر أفضل الممارسات وتدريب صناعات السياسات في الوطن العربي، أعلنت الكلية في عام 2016 عن إطلاق حزمة جديدة من برامج الماجستير المتنوعة والتي تحمل عنوان «برامج حكومة المستقبل» لتؤكد حرصها على دعم تحول دبي لتصبح مدينة من مدن المستقبل وبهدف تمكين قادة المستقبل من مواجهة التحديات وزيادة الفرص المتاحة لهم كمسؤولين في القطاع الحكومي. وقد حازت هذه البرامج على الاعتماد الأكاديمي من قبل مفوضية الاعتماد الأكاديمي التابعة لوزارة التعليم العالي في دولة الإمارات.

تتضمن هذه الحزمة الأكاديمية أربع برامج ماجستير تم تصميمها وفقاً لأعلى المعايير الأكاديمية هي:

- 1- ماجستير في الإدارة العامة
  - دبلوم الدراسات العليا في الإدارة العامة باللغتين العربية والانجليزية
- 2- ماجستير في إدارة الابتكار
  - دبلوم الدراسات العليا في إدارة الابتكار
- 3- ماجستير تنفيذي في الإدارة العامة (باللغة العربية)
- 4- ماجستير في السياسة العامة
  - دبلوم السياسة الاجتماعية
  - دبلوم التنمية المستدامة
  - دبلوم التعليم
  - دبلوم الرعاية الصحية
  - دبلوم العلوم والتكنولوجيا





## الماجستير في السياسة العامة

تماشياً مع التوجهات الحديثة في الإدارة الحكومية التي تركز على بناء سياسات عامة فاعلة تسهم في تحقيق العدالة الاجتماعية، وعلى حشد طاقات الأفراد لبناء مجتمعات متحضرة، يمكن البرنامج الطلبة من توظيف المعرفة العلمية والعملية والمهارات التحليلية في تطوير الاستراتيجيات وتحليل السياسات في أهم القطاعات الحكومية حيث يوفر البرنامج خمس تخصصات رئيسية للسياسات العامة:

- السياسات التعليمية
- سياسات التنمية المستدامة
- سياسات العلوم والتكنولوجيا
- السياسات الصحية
- السياسات المجتمعية

## الماجستير في إدارة الابتكار

تماشياً مع الاستراتيجية الوطنية للابتكار، يركز البرنامج على تطوير مهارات الطلبة وإعدادهم لإدارة بيئة الابتكار المؤسسي وبناء السياسات المبتكرة التي تلائم تحديات القرن الحادي والعشرين وذلك من خلال تطبيق الأبحاث اللازمة وتحليل الأبعاد الثقافية لإدارة الابتكار بهدف تمكين وترسيخ ثقافة الابتكار لإيجاد الحلول المناسبة لتحديات العمل الحكومي.

## الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة

الأول من نوعه باللغة العربية

تم إعداد البرنامج الأول من نوعه باللغة العربية لتمكين المدراء الحكوميين من تطبيق سياسات وبرامج حكومية فاعلة من خلال التركيز على تطبيقات الحكمة والإدارة الحكومية الحديثة وتطوير مهاراتهم الأكاديمية والإدارية بهدف استباق التحديات واستغلال الفرص.

## الماجستير في الإدارة العامة

يمكن البرنامج قادة المستقبل من مواجهة التحديات ودعم فرص التطور الوظيفي في القطاع الحكومي، من خلال الربط بين النظريات والتوجهات الحديثة والواقع التطبيقي للإدارة الحكومية، وصولاً إلى أعلى مستويات الجودة في تقديم الخدمات الحكومية المواكبة للتطلعات التنموية.

## ثانياً: برامج التعليم التنفيذي

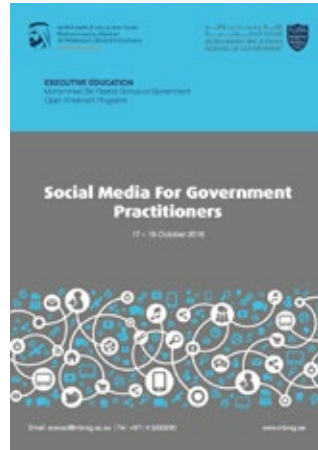
تقدم الكلية مجموعة من برامج التعليم التنفيذي الخاصة وبرامج الانتساب المفتوح، التي تستهدف كبار المسؤولين الحكوميين وغير الحكوميين الذين يسعون لصقل مهاراتهم القيادية وتوسيع مجال معرفتهم حول أحدث التطورات في السياسات العامة. وتتميز هذه البرامج القصيرة والمكثفة بمناهج حديثة وأساليب تعليم مبتكرة تعتمد على المحاضرات الأكاديمية ودراسات الحالة والمناقشات الجماعية والتمارين العملية.

### برامج الانتساب المفتوح

قدمت الكلية خلال العام 2016 مجموعة من برامج الإنتساب المفتوح المكثفة والتي تراوحت مدتها من 2 إلى 5 أيام. تهدف هذه البرامج إلى تزويد المنتسبين بالمعرفة والمهارات الضرورية في مجالات السياسات والقيادة والتفاوض والإدارة حيث يتم منح المنتسبين في نهاية كل برنامج شهادة تفيد إتمامهم جميع المحاور بنجاح.

من أهم هذه البرامج:

- البحوث من أجل نتائج فعالة : الأسلوب الأمثل للبحوث التطبيقية
- قياس أداء الخدمات الحكومية... فن التركيز على الأولويات
- إدارة البيانات للابتكار في الحكومة الذكية
- التوجهات الحديثة في نماذج التميز الحكومي
- برنامج القيادات العربية والتميز الحكومي
- حكومات ذكية خدمات ذكية
- تطبيقات التميز المؤسسي في حكومة دبي
- القيادة لتحقيق القيمة العامة
- وسائل التواصل الاجتماعي للقطاع العام
- القيادة الإستراتيجية في عصر التحديات
- الطاقة الإيجابية
- مبادئ الاقتصاد الإسلامي
- استشراف المستقبل
- إدارة الابتكار الحكومي



## البرامج الخاصة

برامج التعليم التنفيذي الخاصة هي برامج يتم تصميمها خصيصاً وفق احتياجات كل مؤسسة. تهدف هذه البرامج إلى مساعدة المؤسسات على استغلال كامل إمكاناتها من خلال تقديم حلول متكاملة لبناء القدرات. تتكون هذه البرامج من ثلاث مراحل حيث يتم في المرحلة الأولى التنسيق بين الكلية وممثلي المؤسسات للتعرف على احتياجاتها والأهداف المرجوة وبالتالي تصميم البرنامج الذي يلبي تلك الاحتياجات. ثم يتم وضع خطط وآليات تنفيذ الاقتراحات التي تم الاتفاق عليها . و لتفصيل خلال فترة تنفيذ البرنامج للتأكد من الوصول للأهداف المرجوة. وقد نفذت الكلية خلال العام 2016 مجموعة من البرامج الخاصة بالتعاون مع نخبة من المؤسسات الحكومية والخاصة في الدولة أهمها:

- هيئة كهرباء ومياه دبي
- محاكم دبي
- دائرة المالية
- المجلس التنفيذي لإمارة عجمان
- بلدية دبي
- النيابة العامة بدبي
- وزارة الموارد الوطنية والتوطين
- اللجنة العليا للتشريعات
- وزارة البيئة والمياه
- هيئة الثقافة والفنون



حصلت برامج التعليم التنفيذي على نسبة 88% من رضى المنتسبين لهذه البرامج كالتالي:



## برنامج القدرة المؤسسية لإدارة المعرفة

يهدف دعم الأداء الحكومي وبناء القدرة المؤسسية للدوائر الحكومية، أطلقت الكلية البرنامج الإستشاري لإدارة المعرفة بالتعاون مع عدد من الخبراء من الكفاءات الوطنية. يعد هذا البرنامج الأول من نوعه على مستوى الوطن العربي، حيث يعتمد أحدث المعايير العالمية لإدارة المعرفة، ومنهجية متطورة تمكن المؤسسة من بناء منظومة خاصة لإدارة المعرفة تتوافق مع طبيعتها وتوجهاتها الإستراتيجية. نفذت الكلية أول برنامج إستشاري لإدارة المعرفة عام 2016 مع جهاز أبوظبي للرقابة الغذائية، حيث ضم البرنامج 15 مشاركاً.

تلخصت مراحل تنفيذ البرنامج على الشكل التالي:

- تشكيل فريق العمل المؤسسي
- تمكين فريق العمل لإدارة المعرفة
- التحليل البيئي المعرفي
- تطبيق معايير إدارة المعرفة
- التقييم متعدد المراحل
- المنهجية والإستراتيجية
- التقييم الذاتي والتطوير المستمر

أما أهم مخرجات البرنامج فتتلخص بالتالي:

- تمكين فريق العمل المؤسسي من آليات إدارة المعرفة من خلال دورة تدريبية في إدارة المعرفة.
- تقييم الوضع المعرفي للمؤسسة بناء على أحدث المعايير الدولية.
- تطوير إستراتيجية شاملة لإدارة المعرفة في المؤسسة.
- مراجعة منهجيات العمل المطبقة للتأكد من مواءمتها مع معايير إدارة المعرفة.
- اقتراح منهجيات عمل جديدة بناء على أفضل الممارسات لتحقيق إستراتيجية إدارة المعرفة.
- تمكين المؤسسة من التقييم الذاتي والتطوير المستمر للمنهجيات الداعمة لإستراتيجية إدارة المعرفة
- اعتماد المشاركين في فريق العمل كمقيمين معتمدين في إدارة المعرفة من قبل الكلية بعد استكمال متطلبات البرنامج.

## برامج مشتركة

### 1- برنامج تصميم وتطوير الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية في إمارة دبي

نظمت الكلية بالتعاون مع الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي برنامجاً تدريبياً حول تصميم وتطوير الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية في إمارة دبي، بهدف تطوير وتنمية قدرات الجهات الحكومية وتزويدها بالأساليب العلمية والعملية لتحليل وتقييم وتصميم الهياكل التنظيمية. صمم البرنامج التدريبي ليضمن تقديم فهم علمي دقيق لمبادئ تحليل الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية والعمل على تطويرها بما يخدم استراتيجية الجهة وأهدافها، وبما يتواءم مع خطة دبي 2021 ورؤية الإمارات 2021.

### 2- ورشة عمل بعنوان «تطبيقات التميز المؤسسي في حكومة دبي»

أطلقت الورشة بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية. انعقدت الورشة على مدى 5 أيام، وضمّت 30 متدرباً من الكوادر البشرية في المؤسسات الحكومية من دولة الإمارات والمملكة العربية السعودية ولبنان والسودان، بهدف تطوير الثقافة المعرفية لدى القيادات العليا ومديري القطاعات والإدارات في الحكومات العربية. تضمنت الورشة شرحاً دقيقاً لأحدث الطرق والمفاهيم العملية والنظرية التي تعزز فكرة التميز المؤسسي وإسعاد المتعاملين، وأفضل الممارسات في تحقيق السعادة، والتحدي القيادي وارتفاع سقف التطلعات، والتعريف بدور القادة في تعزيز ثقافة التميز، وآليات التعامل الأمثل مع مختلف المسائل ذات الصلة بالعمل الحكومي.

## المحور الثاني: دعم الكفاءة المؤسسية لتقديم الخدمات الحكومية المتميزة وتعزيز تبادل المعرفة

### أولاً: الاتفاقيات ومذكرات التفاهم

تحرص إدارة الكلية على بناء الشراكات وتعزيز علاقات التعاون وتبادل الخبرات والدراسات والأبحاث مع الجهات الحكومية والخاصة على مستوى الدولة بالإضافة إلى عدد من المؤسسات الإقليمية مما يدعم الخطة الاستراتيجية للكلية وكافة أهدافها والمشاريع المنبثقة عنها. وفي هذا الإطار، عقدت الكلية خلال عام 2016 عدد من الاتفاقيات ومذكرات التفاهم مع مؤسسات القطاع الخاص والهيئات الدولية والمؤسسات الأكاديمية المتخصصة بالإدارة الحكومية والإدارة العامة أهمها:

#### (1) اتفاقية مع جمهورية كازاخستان

بتاريخ 30 مايو 2016 شاركت الكلية ضمن وفد رسمي للدولة إلى جمهورية كازاخستان، برئاسة سمو الشيخ عبدالله بن زايد آل نهيان - وزير الخارجية والتعاون الدولي، حيث تم توقيع اتفاقية مع أكاديمية الإدارة العامة التابعة لرياسة جمهورية كازاخستان بهدف تعزيز التعاون في مجال التدريب، وتأهيل الكوادر الوطنية لكلا البلدين، بالإضافة إلى تنفيذ عدد من الأنشطة والفعاليات المشتركة.

#### (2) شراكة استراتيجية مع هيئة كهرباء ومياه دبي

بتاريخ 31 أغسطس 2016 تم توقيع شراكة استراتيجية بين الطرفين في مجال توثيق أفضل الممارسات التميز المؤسسي.

#### (3) مذكرة تفاهم مع وزارة الخارجية والتعاون الدولي

بتاريخ 10 أكتوبر 2016 وقعت الكلية مذكرة تفاهم مع وزارة الخارجية والتعاون الدولي بهدف بناء شراكة مبنية على المعرفة والخبرات المتراكمة في التعاون الدولي ومشاركة هذه التجارب مع الدول الشريكة بما يتماشى مع سياسة واستراتيجية الدولة للمساعدات الخارجية. تقوم هذه المذكرة على دعم التعاون في مجال البحث العلمي لتطوير الأداء الحكومي والتعاون في مجال تطوير الأبحاث والدراسات والتقارير والإصدارات العلمية والخدمات الاستشارية والزيارات المعرفية ذات الصلة بالتعاون الدولي.

#### (4) تعاون أكاديمي مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية

توقيع اتفاقية تعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية بتاريخ 4 أبريل 2016 بهدف عقد دورات تدريبية وندوات ومؤتمرات علمية ودراسات استشارية مشتركة في موضوعات ذات الاهتمام المشترك.

#### (5) اتفاقية تعاون مع مدينة دبي الذكية

توقيع اتفاقية تعاون مع مدينة دبي الذكية بتاريخ 10 أكتوبر 2016 بهدف عقد ورش عمل تعريفية وتدريبية لموظفي الجهات الحكومية المعنية بالتحول الذكي بما في ذلك قانون تنظيم ونشر وتبادل البيانات في إمارة دبي.

#### (6) اتفاقية مع برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز التابع للأمانة العامة للمجلس التنفيذي لحكومة دبي

بتاريخ 25 أكتوبر 2016 وقع الطرفان اتفاقية تفاهم بحيث تقدم الكلية 10 منح أكاديمية للموظفين الفائزين في جوائز برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز لدراسة برنامج الماجستير في الإدارة العامة في الكلية. كما ستقوم الكلية أثناء الفعاليات المعرفية لبرنامج دبي بالمشاركة في ورش العمل والجلسات وعرض دراسات لحالات تطبيقية في مجال الإدارة الحكومية. كما سيتعاون الطرفان في مجال تطوير وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة في مجال التميز الحكومي.

#### (7) اتفاقية مع اللجنة العليا للتشريعات

توقيع اتفاقية تعاون بتاريخ 25 أكتوبر 2016 بهدف ترسيخ دور القانون في بناء المجتمع وتنظيم شؤونه المختلفة بما يحقق رفاهيته ومقومات نجاحه وأزدهاره ولمد جسور التعاون والتواصل والتنسيق بين الطرفين بما يخدم الصالح العام ويرفع مستوى الأداء القانوني والبحثي لديهما.

#### (8) مذكرة تفاهم مع النيابة العامة بدبي

وقعت الكلية مذكرة تفاهم مع النيابة العامة بدبي بهدف التعاون في المجالات الأكاديمية والمؤسسية لتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات والخبرات المتاحة لدى الطرفين. أهمها عقد دورات وورش عمل تدريبية وتصميم وتنفيذ برنامج متكامل لإعداد الكفاءات.

#### (9) اتفاقية مع مركز الملك عبدالله الثاني للتميز

توقيع اتفاقية تعاون بين الكلية ومركز الملك عبدالله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية بتاريخ 27 ديسمبر 2016 بهدف تعزيز علاقات الشراكة والتعاون في مجالات إعداد وتأهيل القادة وتوثيق ونشر أفضل الممارسات الحكومية وتنفيذ البحوث والدراسات في مجالات القيادة والتميز. ووفقاً للاتفاقية، سيتم تقديم منحتين سنوياً ضمن برنامج «منحة كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية للتميز» للفائزين في جوائز الملك عبدالله الثاني للتميز.

كما استقبلت الكلية نخبة من الوفود الرسمية المحلية والاقليمية والعالمية بهدف بحث سبل التعاون وتعزيز تبادل المعرفة والأبحاث وتدريب وتمكين الكوادر الوطنية على مختلف المستويات الإدارية والمساهمة في نقل الخبرات الإدارية الإماراتية لمختلف دول العالم.



## ثانياً: الخدمات الاستشارية وتوثيق التجربة الإماراتية

### مركز الإمارات للمعرفة الحكومية

أطلق سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد، ولي عهد دبي ورئيس المجلس التنفيذي لحكومة دبي «مركز الإمارات للمعرفة الحكومية» في 26 مايو 2016م تحت مظلة كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية بهدف توثيق التجربة الحكومية الإماراتية وإعادة إنتاج وتبادل المعرفة بين الجهات الحكومية محلياً وإقليمياً وعالمياً. يعمل المركز بالشراكة مع الجهات الحكومية والخاصة في دولة الإمارات ومجموعة من أفضل الخبراء والمستشارين والمختصين من الكوادر الوطنية والإقليمية والعالمية.

يقدم المركز مجموعة من الخدمات الاستشارية والبرامج التدريبية المتخصصة والزيارات المعرفية المبنية على أفضل الممارسات الحكومية، بهدف رفع وتعزيز القدرة التنافسية للجهات الحكومية والخاصة ومساعدتها على الارتقاء بجودة خدماتها.

تقدمت عدد من الجهات الحكومية في دبي من مركز الإمارات للمعرفة الحكومية بطلب توثيق إنجازاتها في ميدان العمل الحكومي لتستفيد منها كل المؤسسات في الإمارات والعالم العربي. وسيعمل المركز على نشر المعرفة من خلال توثيق قصص النجاح والتميز للجهات الفائزة في برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز ودراساتها بشكل علمي دقيق مع البحث في جذور أسباب النجاح عبر تحليل دور كل من العمل الفردي والجماعي ودور القيادة واستراتيجيات العمل وخطط التنفيذ والثقافة المؤسسية، ومن ثم توفير هذه المعرفة من خلال تأسيس قاعدة بيانات أو بنك معلومات.



### مركز الإمارات للمعرفة الحكومية

Emirates Center for Government Knowledge





## برنامج المستشار الإداري المعتمد

بهدف تعزيز التميز في العمل المؤسسي في دولة الإمارات العربية المتحدة والمساهمة في رفع مستوى الأداء وتطوير الخدمات المقدمة للمجتمع وتوفير قنوات واضحة تضمن تدفق المعارف الحكومية وتعظيم الاستفادة من الخبرات والتجارب المحلية، أطلق «مركز الإمارات للمعرفة الحكومية» أول برنامج وطني لتمكين المستشارين الإداريين تحت عنوان «المستشار الإداري المعتمد»، الذي يهدف إلى تمكين أصحاب الخبرة من نقل المعارف والخبرات عن طريق تقديم الاستشارات الإدارية.

انطلقت الدورة الأولى للبرنامج بتاريخ 10 أكتوبر ، حيث ضمت 32 منتسبا من مختلف القطاعات الحكومية وهي:

مؤسسة دبي للإعلام

الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب بدبي

الأمانة العامة للمجلس التنفيذي- دبي

القيادة العامة لشرطة دبي

برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز

بلدية المنطقة الغربية - ابوظبي

جامعة زايد

حكومة دبي الذكية

دائرة الأراضي والأموال

دائرة التنمية الاقتصادية بدبي

دائرة المالية لحكومة دبي

دائرة محاكم دبي

غرفة وصناعة دبي

مجلس دبي للاقتصادي

شركة توازن القابضة- أبوظبي

مركز دبي للإحصاء

مطارات دبي

معهد دبي القضائي

هيئة الصحة بدبي

هيئة الطرق والمواصلات

هيئة دبي للطيران المدني

تم تقسيم المشاركين إلى فرق متخصصة وفقا لمعايير منظومة الجيل الرابع للتميز :

- المجموعة الأولى : فريق الموارد البشرية
- المجموعة الثانية: فريق الإدارة المالية والحكومة
- المجموعة الثالثة: فريق الابتكار
- المجموعة الرابعة: فريق الخدمات الذكية
- المجموعة الخامسة: فريق العمليات الإدارية والخدمات
- المجموعة السادسة: فريق الاستراتيجية وتحقيق المؤشرات
- المجموعة السابعة : فريق إدارة المعرفة
- المجموعة الثامنة: فريق الشراكة مع القطاع الخاص
- المجموعة التاسعة: فريق السياسات الحكومية
- المجموعة العاشرة: فريق التميز المؤسسي في القطاع الرياضي

وفي اختتام المرحلة الأولى من برنامج المستشار الإداري المعتمد، اعتمدت الكلية 32 مستشارا إداريا غير مقيمين لديها تخرجوا من البرنامج. سيشترك المستشارون المعتمدون بشكل مستمر في عدد من الدورات التدريبية وورش العمل التي تنظمها الكلية بهدف تمكينهم من مهارات الاستشارات الإدارية ودعمهم بأخر الأبحاث والمفاهيم والمستجدات العلمية في مجال الإدارة والأداء الحكومي، كما ستقوم الكلية بتنظيم عملية تقديم الاستشارات الإدارية للدوائر الحكومية بالشراكة مع المستشارين المعتمدين والمؤهلين من الكادر الأكاديمي للكلية.



## المحور الثالث: تزويد صانعي القرار في الحكومة بالمعارف لتمكينهم من قيادة التنمية الإقتصادية والإجتماعية من خلال الدراسات والبحوث

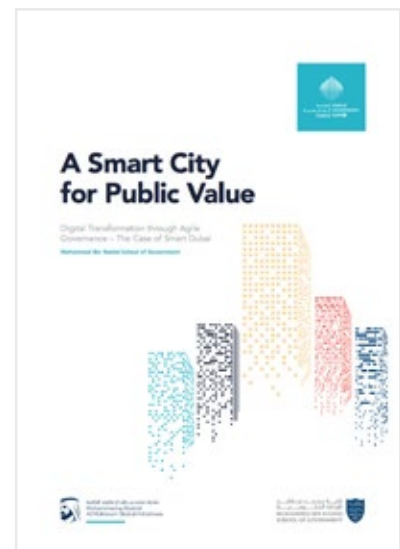
### أولا : البحوث والدراسات

يمثل البحث جوهر رسالة كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية لإنتاج المعرفة ونشر أفضل الممارسات وتدريب صناع السياسات في الوطن العربي. وفي هذا السياق، تسعى الكلية إلى مواجهة تحدّ مزدوج من الالتزام الأكاديمي وربط البحوث التي تجريها بالسياسات وذلك في إطار عملها المؤسسي وفي إطار تعاونها مع شركائها الإقليميين والدوليين. يضطلع أعضاء هيئة التدريس والباحثون بمسؤولية إجراء البحوث بالكلية. وتتنوع مجالات البحث لتغطي موضوعات متعددة ومنها الحوكمة والابتكار والنوع الاجتماعي والسياسات العامة والإدارة العامة. أهم إصدارات الكلية البحثية خلال لعام 2016 تتلخص بالتالي:

المجموع	سياسات التعليم	القيادة والإدارة العامة	الابتكار والحوكمة المستقبلية	سياسات التنمية المستدامة	سياسات اجتماعية	سياسات صحية	
1						1	موجز سياسة
1						1	مقال رأي
16		2	10	1	2	1	ورقة عمل في مؤتمر
1		1					بحث منشور في دوريات محكمة
1					1		بحث مكلف
1				1			كتاب وفصل في كتاب
12	1	3	2	4	1	1	ندوة وورش عمل
4			1	1		2	دراسة حالة
3			1		2		تقرير بحثي محلي
3	1	1				1	مدونة
43	2	7	14	7	6	7	المجموع

## أهم الأعمال البحثية المنجزة

- Building an Inclusive UAE Society
- Report on: Data Sharing
- Providing Equal Opportunities for Youth in the Western Region
- A Smart City for Public Value
- The Role of Functionality in Competitiveness: Al-Haram KFC-
- General Electric and Corporate Citizenship: Transforming Oncology Healthcare in KSA
- Gaining and Maintaining a Competitive Advantage in the Global Shipping and Logistics Industry
- UAE Health Policy Impact in Maternal & Child Health Care
- Narrating Ourselves: Transforming Emirati Social Science in an Age of Globalization
- UAE Health Professionals policy involvement on Maternal and Child Health
- Understanding revenue streams – are UAE healthcare organizations doing enough?
- Research and Public Policy – What's the link?
- Arenas of Leadership
- Blockchain in UAE Healthcare



## ثانياً: التقارير العلمية

أطلقت الكلية خلال العام 2016 عدداً من التقارير العلمية أهمها:

### 1. تقرير الجلسة الرابعة لمجلس السياسات التي انعقدت تحت عنوان «معدلات الخصوبة الإماراتية في دبي: التحديات والسياسات والرؤية المستقبلية».

استعرض التقرير الأسباب الرئيسية لانخفاض معدلات الإنجاب في إمارة دبي وفقاً لما جاء في استبانة أجرته الكلية شمل عدداً من مواطني الدولة في دبي وتوزع على مختلف الفئات العمرية والحالات الاجتماعية. أوصى التقرير بمراجعة السياسات الحكومية وأنظمة الموارد البشرية ذات الصلة بالإنجاب والعمل على تطويرها. وشدد على أهمية توضيح الرسالة الحكومية بخصوص معدلات الخصوبة وإجراء المزيد من الأبحاث المعمقة في خصائص الأسر الإماراتية وقضايا الإنجاب والدوافع والتحديات ذات الصلة بتربية الأطفال.

### 2. «مدينة ذكية من أجل الصالح العام: التحول الرقمي من خلال الحوكمة المرنة- حالة دبي الذكية»

أطلق هذا التقرير في ظل مساعي دبي لأن تصبح «أذكى مدينة في العالم» بحلول العام 2017. بحيث يشرح التقرير التطور الحاصل في المدينة وما ينتظرها من تطورات في المستقبل. وقد تم إطلاق التقرير ضمن القمة العالمية للحكومات. يقوم التقرير بتحليل تحديات السياسة والعوامل المساعدة والأحداث الهامة ومسار التطور خلال المرحلة الأولى من مبادرة دبي الذكية. كما يستكشف ما تحتاجه المدينة لضمان بقائها على قمة المدن «الأذكى» في العالم للعيش والعمل.

### 3. روايتنا: حاضرها وماضيها

يبحث هذا التقرير في التحديات والفرص المصاحبة لبحوث العلوم الاجتماعية في الدولة استناداً إلى استبيان رأي طال أكثر من ثلاثين أستاذاً في ست من أهم جامعات الدولة إضافة إلى مقابلات مع زملاء وأكاديميين في المجال. حدد التقرير عدداً من التحديات الهامة التي تعيق الإنتاج البحثي في الدولة إضافة إلى نقاط قوة تشكل فرصاً هامة لتطوير قدرات البحث في العلوم الاجتماعية وزيادة الإنتاج فيها. تم النظر في التحديات والفرص في سياق التوجهات الإقليمية والعالمية في القطاع الأكاديمي وأبرزها العولمة وانتشار الرأسمالية النيو ليبرالية. وينطلق البحث من هذه النقطة لدراسة موقف العالم العربي وخاصة دولة الإمارات العربية المتحدة في سياسات المعرفة العالمية. يطرح التقرير أسئلة هامة لمعرفة كيف يتأثر البحث في العلوم الاجتماعية وإنتاج المعرفة في الدولة بسياسات المعرفة العالمية هذه وكيف تؤثر العولمة والنقص في البحوث في العلوم الاجتماعية على قدراتنا في تحديد مصيرنا وسرد روايتنا الخاصة والاستفادة من المعرفة العالمية بما يعود بالمنفعة على التنمية الاجتماعية.

### 4. تقرير الجلسة الخامسة لمجلس السياسات التي انعقدت تحت عنوان «مشاركة البيانات: الآثار والتحديات»

يبحث هذا التقرير في أهمية مشاركة البيانات والتحديات التي ترافقها وضرورة وضع أسس تضمن خصوصية البيانات المطروحة للمشاركة. كما يتناول التقرير آثار مشاركة البيانات والتحديات المترافقة معها، وخيارات السياسات العامة والاستراتيجيات للحماية ضد المخاطر ذات الصلة بالبيانات المفتوحة. ففي حين لا تزال البنية التحتية الرقمية في دبي في مراحل النمو الأولى، تعتبر دبي مستعدة تماماً لتقييم ومعالجة الآثار الأخلاقية والمفاهيم الاجتماعية المتعلقة بمشاركة البيانات والحفاظ على الخصوصية بشكل كاف لضمان الوصول إلى ما تطمح إليه من تميز.

### 5. تقرير الجلسة السادسة لمجلس السياسات التي انعقدت تحت عنوان «بناء مجتمع شمولي: دعم مستقبل الشباب والتنمية في اقتصاد الابتكار»

يبحث هذا التقرير في أهمية مشاركة الإماراتيين في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من أجل تحقيق هدف دولة الإمارات الطموح الرامي بأن تصبح أحد اقتصادات المعرفة والابتكار الرائدة في العالم. فبينما يحتاج قطاع الابتكار إلى المتخصصين من كافة المجالات، تشكل العلوم والهندسة والتكنولوجيا عموده

الفقري. فبالإضافة إلى التنافسية الاقتصادية، أدى الاحتباس الحراري العالمي والعجز في الطعام والمياه، وأزمة الطاقة إلى الحاجة لباحثين متفرغين وعلماء تطبيقيين لديهم القدرة على العمل من أجل الوصول لحلول طويلة الأجل. مع ارتفاع أسهم اقتصاد المعرفة والابتكار في الإمارات، سيكون من المهم تدريب الشباب الإماراتي على الوظائف في تلك القطاعات بهدف دمج الشباب بصورة مستدامة وعلى المدى الطويل.

## 6. تقرير صادر باللغة الانجليزية حول «تكافؤ الفرص للشباب في المنطقة الغربية» Providing Equal Opportunities for Youth in the Western Region

يبحث هذا التقرير في التحديات التي تواجهها المناطق الريفية والنائية خاصة في مجال التعليم والتوظيف وحقيقة أن هذه التحديات تختلف عن تلك التي تواجه نظيراتها الحضرية. البعد عن مراكز الخدمات، والديموغرافية الخاصة تشكل تحديات فريدة من نوعها تحتاج إلى حلول مبتكرة. وقد أطلقت مؤسسة الإمارات، بالتعاون مع مؤسسة سيتي وكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية مشروع بحثي لاستكشاف حواجز التعليم والتوظيف بين الشباب الإماراتي في تلك المنطقة بهدف رفع توصيات للمعنيين لمعالجتها. ومن أجل فهم أفضل للسياق الخاص للمنطقة والتحديات التي يواجهها شبابها، قامت كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، بعدد من الدراسات النوعية والكمية استهدفت الإماراتيين الذين تتراوح أعمارهم بين 16 و 29 عاما في شكل مقابلات ودراسات استقصائية متعمقة.

## 7. The India Connection

أطلقت الكلية كتاب «The India Connection» التواصل الهندي“ وذلك خلال حفل نظمته في مقرها الرئيسي حضره معالي الشيخة لبنى بنت خالد القاسمي - عضو مجلس الوزراء، وزيرة الدولة للتسامح، وأنوراغ بوشان، القنصل العام للهند بدولة الإمارات العربية المتحدة، ومؤلفي الكتاب الدكتور إيمانويل أزاد مونيسار، الأستاذ المساعد في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، والدكتورة ميلودينا بالاكريشان رئيس أكاديمية الأعمال الدولية لمنطقة الشرق الأوسط والأستاذ المساعد في جامعة ولونغونغ في دبي. يأتي الكتاب ضمن سلسلة Actions and Insights المتخصصة بشؤون المنطقة، والتي تنشرها جامعة ولونغونغ الأسترالية في دبي بالتعاون مع أكاديمية الأعمال الدولية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.



## 8. تقرير الجلسة السابعة لمجلس السياسات التي انعقدت تحت عنوان «مستقبل القيادة في مؤسسات القطاع العام»

جاء هذا التقرير حرصا من الكلية على توفير أحدث المعارف الأكاديمية للعاملين في مجال الإدارة الحكومية خاصة مع تزايد اهتمام المؤسسات الأكاديمية والبحثية في العالم بدور مهارات القيادة العصرية وأهمية تطوير أداء العمل الحكومي. يناقش التقرير أهم سمات القيادة اللازم توافرها بالعاملين في المؤسسات العامة وفرص التطوير فيها بما يتماشى مع متغيرات العصر، بالإضافة إلى أفضل الممارسات المتبعة في التطبيق العملي للمهارات القيادية في المؤسسات وآلية تعزيز التزام المؤسسات والأفراد بتبني أفضل للمعايير في هذا المجال.

## أولاً: الفعاليات والمبادرات الأكاديمية

نظمت الكلية خلال عام 2016 عدد من الفعاليات والمجالس العلمية في إطار حرصها على تبادل الخبرات وللإطلاع على أفضل الممارسات المحلية والعالمية المرتبطة بقضايا السياسات والإدارة العامة وذلك التزاماً منها بدعم مجتمع المعرفة في دولة الإمارات. تنوعت هذه الفعاليات العامة بين محاضرات وورش عمل وبرامج تدريبية وجلسات حوارية أهمها:

### مجلس السياسات

بادرت كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية عام 2014 إلى إطلاق برنامج لحوار الطاولة المستديرة، تحت مسمى «مجلس السياسات» بهدف توفير منصة للحوار المعرفي بين الخبراء والمختصين والمعنيين في القطاع الحكومي لتسليط الضوء على الموضوعات ذات الأولوية والأهمية على المستوى الحكومي والمجتمعي وتوثيق ونشر الحوار بشكل متكامل ومتوازن وعلمي بما يثري المحتوى المعرفي الحكومي. وفي نهاية كل جلسة، يقدم المجلس رؤى وتوصيات يكون لها الأثر الفعال على منظومة العمل المشترك وتطور الأداء الحكومي.

في العام 2016، نظمت الكلية 3 جلسات من سلسلة «مجلس السياسات» التي تهدف إلى توفير منصة للحوار المعرفي بين الخبراء والمختصين في القطاع الحكومي لتسليط الضوء على الموضوعات ذات الأولوية على المستوى الحكومي والمجتمعي وتوثيق ونشر الحوار بشكل متكامل وعلمي بما يثري المحتوى المعرفي الحكومي. يضم المجلس في جلساته عدد من الخبراء والمختصين من القطاعين الحكومي والخاص والقطاع الأكاديمي بهدف تحقيق التكامل والتنسيق بين جميع الأطراف المعنية وإيجاد الحلول البناءة.



• عقدت الجلسة الأولى للعام 2016 بتاريخ 28 مارس تحت عنوان "مشاركة البيانات - الآثار والتحديات"، بهدف تقييم المخاطر المترتبة على تقاسم ونشر البيانات وبحث تأثير هذه المخاطر على المجتمع. ولمعالجة القضايا المتشعبة المتعلقة بالمدن الذكية وتحديات تبادل البيانات وتطوير السياسات الشاملة المنظمة لها، ضم مجلس السياسات في جلسته هذه عدد من الخبراء والمتخصصين من القطاعين الحكومي والخاص والقطاع الأكاديمي من مؤسسات متخصصة في هذا الحقل وأهمها: مكتب مدينة دبي الذكية، هيئة تنظيم الاتصالات، هيئة الطرق والمواصلات، مصدر للعلوم والتكنولوجيا، الجامعة الأمريكية في دبي، IBM، ماكروسوفت.

• عقدت الجلسة الثانية للعام 2016 بتاريخ 18 مايو تحت عنوان "بناء مجتمع شمولي: دعم توظيف وتطوير قدرات الشباب في اقتصاد الابتكار" بهدف دراسة الوضع الحالي للمشاركة الإماراتية في قطاعات الابتكار والمعرفة ومناقشة كيفية تأهيل الشباب الإماراتي للعمل في وظائف العلوم والتكنولوجيا ضمن اقتصاد الابتكار من خلال تعديل وتوجيه السياسات التعليمية المتبعة في الدولة.

حضر الجلسة ممثلين عن المؤسسات التالية: مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مجلس علماء الإمارات، معهد مصدر للعلوم والتكنولوجيا، مركز محمد بن راشد لعلوم الفضاء، الهيئة الوطنية للمؤهلات.

• عقدت الجلسة الثالثة للعام 2016 بتاريخ 4 أكتوبر تحت عنوان "تطوير مستقبل القيادة في مؤسسات القطاع العام: الإبداع، كيف نفكر وماذا نفعل؟" جاءت هذه الجلسة بهدف مناقشة مستقبل برامج تنمية وإعداد القادة في الدولة وتبادل الرؤى حول تبني أساليب جديدة ومبتكرة لتصميم البرامج والمبادرات الرامية إلى تنمية المهارات القيادية.

حضر الجلسة ممثلين عن المؤسسات التالية: برنامج قيادات حكومة الإمارات، برنامج محمد بن راشد لإعداد القادة، برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، بلدية دبي، القيادة العامة لشرطة دبي، الأمانة العامة للمجلس التنفيذي - أبو ظبي.

# مجلس السياسات POLICY COUNCIL

<p>مجلس السياسات POLICY COUNCIL</p> <p>28 مارس 2016</p>	<p>مجلس السياسات POLICY COUNCIL</p> <p>6 مارس 2016</p>	<p>مجلس السياسات POLICY COUNCIL</p> <p>17 نوفمبر 2015</p>
<p><b>مشاركة المرأة في الأثر والتحديات</b></p> <p><b>مناقشة الموضوعات</b></p> <p>تعد المرأة محوراً أساسياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتلعب دوراً حيوياً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. ومع ذلك، لا تزال المرأة تواجه تحديات كبيرة في المشاركة في الأثر والتحديات، خاصة في المجالات المتعلقة بالعلوم والتكنولوجيا. تهدف هذه الجلسة إلى مناقشة دور المرأة في تطوير السياسات الشاملة المنظمة لها، وبحث تأثير هذه التحديات على المجتمع. كما سيتم مناقشة كيفية تعزيز مشاركة المرأة في هذا الحقل وأهمها: مكتب مدينة دبي الذكية، هيئة تنظيم الاتصالات، هيئة الطرق والمواصلات، مصدر للعلوم والتكنولوجيا، الجامعة الأمريكية في دبي، IBM، ماكروسوفت.</p>	<p><b>About the Council</b></p> <p>المجلس هو هيئة استشارية تابعة للحكومة، تهدف إلى تقديم المشورة والمساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة. يعمل المجلس على تعزيز الشفافية والمشاركة في صنع القرار، وذلك من خلال تنظيم جلسات حوارية ومناقشات مفتوحة مع مختلف أصحاب المصلحة. كما يعمل المجلس على تعزيز التعاون بين القطاعين الحكومي والخاص، وذلك من خلال تنظيم مؤتمرات وورش عمل مشتركة. بالإضافة إلى ذلك، يعمل المجلس على تعزيز الوعي العام بالسياسات الحكومية، وذلك من خلال تنظيم حملات توعوية وبرامج إعلامية متنوعة.</p>	<p><b>بناء مجتمع شمولي: دعم توظيف وتطوير قدرات الشباب في اقتصاد الابتكار</b></p> <p><b>مناقشة الموضوعات</b></p> <p>تعد الإمارات من الدول الرائدة في مجال الابتكار والتكنولوجيا، وذلك بفضل الدعم الحكومي والخاص. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات كبيرة في توظيف وتطوير قدرات الشباب في اقتصاد الابتكار. تهدف هذه الجلسة إلى مناقشة كيفية تعزيز مشاركة الشباب في هذا الحقل، وبحث تأثير هذه التحديات على المجتمع. كما سيتم مناقشة كيفية تعزيز قدرات الشباب في هذا الحقل وأهمها: مكتب مدينة دبي الذكية، هيئة تنظيم الاتصالات، هيئة الطرق والمواصلات، مصدر للعلوم والتكنولوجيا، الجامعة الأمريكية في دبي، IBM، ماكروسوفت.</p>



## منتدى دبي للمدن الذكية

منتدى دبي للمدن الذكية سلسلة جلسات حوارية تعقدتها الكلية بالتعاون مع مبادرة دبي الذكية التي تجمع الخبراء والمختصين وقيادات المؤسسات العامة والخاصة بهدف دعم فكر التحول للمدن الذكية وجهود العمل المشترك بين الأطراف المختلفة وتبادل الخبرات ومناقشة التحديات والتعرف على أفضل الممارسات في مختلف القطاعات، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للتعرف على آخر المستجدات التقنية وتطبيقاتها العالمية من الخبراء ومناقشتها مع المسؤولين وصناع القرار في جو يعزز التفكير الإبداعي والعصف الذهني.

نظمت الكلية الجلسة الثامنة للمنتدى تحت عنوان «بلوك تشين: الموجة المقبلة من تقنيات المدن الذكية». حيث تطرقت الجلسة إلى مختلف القضايا المتعلقة بالموضوع وانعكاساته المستقبلية على تطبيق مبادرات مكتب دبي الذكية والتحديات والآفاق المستقبلية والاستراتيجيات والخطوات الواجب اتخاذها على مختلف المستويات بهدف تطبيق أمثل لهذه التقنية في مختلف القطاعات. وكان من بين المشاركين عثمان سلطان، الرئيس التنفيذي لشركة «دو»، والدكتور مروان الزرعوني، خبير في تكنولوجيا المعلومات ومؤسس ومدير شركة خاصة في مجال التجارة بالعملات الرقمية ضمن برنامج الشيخ محمد لرعاية مشاريع الشباب، ومحمد شاعل السعدي، مدير تنفيذي لقطاع الشؤون الاستراتيجية في دائرة التنمية الاقتصادية في دبي.

## منتدى دبي للمدن الذكية | DUBAI SMART CITIES FORUM



1. Narrating Ourselves: Transforming Emirati Social Science Research in and Age of Globalization
2. Public Leadership in the UAE: Purposes, Practices and Arenas
3. Developing the Arab Smart City: Overcoming Barriers and Contextualizing Policy Responses
4. UAE Health Professionals Policy Involvement on Maternal and Child Health
5. Smart Cities and the Ethical Implications of Data Sharing: Understanding Risks and Developing Policy Responses
6. Knowledge Transfer within Dubai Public Sector: Impact of Organizational Culture
7. High Impact Practices (HIP) Interaction for Andragogical Engagement
8. The Next Convergence: Social Media and the 'Internet of Things' - New Opportunities & New Policy Challenges in the Arab Region
9. Social Enterprise in the United Arab Emirates: A concept in context and a typology of emerging models
10. Persistence in the Abu Dhabi STEM Pipeline
11. Leadership theory to powerful teaching practice - Women in Leadership
12. The Dubai Model of Cluster-Based Economic Diversification
13. Institutional Logics of ERP Implementation in Dubai Smart Government
14. The Policy Behind Circular Economy



"Smart City" developments promise to utilize digital technologies to improve quality of life, revolutionize urban operations, create better government services, stimulate economic growth and enhance environmental sustainability. However, there are numerous regional challenges facing societies and governments while developing "smart cities" in our region. In this seminar, Fadi Salem, MBRSG Research Fellow, will explore the barriers to smart city development facing the 120 Arab cities today and affecting the 224 million people living in them. The seminar builds on MBRSG's extensive research on digital transformation in the Arab region, as well as Fadi's new comprehensive study of Dubai's Smart City journey so far. We invite researchers, scholars and practitioners in related digital governance, public management, information systems, applied research and social sciences areas to join us during this seminar, and help shape a future research agenda on digital transformation in the region.

Date: March 15th, 2016 | Time: 4:00pm - 5:00pm  
Location: MBRSG Campus, 13th floor, Convention Tower



Social media is considered as one of the key digital enablers of development, governed effectiveness and civic engagement by international policy circles. In recent years, the Arab region's embrace of social media has expanded to almost all aspects of life, with wide influence on societies, businesses and governments. The policy implications of the evolution of social networking technologies are wide and ever-changing. More than ever, they are increasingly linked to developments in the areas of "smart cities", "internet of things", "mobile apps" and "big data". How are these cutting-edge technological advancements transforming the ways people live, work and interact? What is the impact of the convergence of these technologies with social media on the ways governments interact with the public in the region? In this seminar, Fadi Salem, MBRSG Research Fellow, will discuss selected findings of the upcoming 28th edition of the Arab Social Media Report series. The report will explore emerging uses of social media in conjunction with IoT and data-driven applications in the Arab region. It will assess public awareness, advantages and concerns related for public-government interactions in the region. We invite practitioners, scholars and researchers in areas of digital governance, smart cities, public policy, information systems and applied research to join us during this seminar.

Date: September 20th 2016 | Time: 4:00pm - 5:00pm  
Location: MBRSG Campus, 13th floor, Convention Tower



As global competitiveness rises and as the need for innovation and knowledge economies becomes more urgent, countries all over the world have turned their attention to science and technology education to leave the innovation stagnation. Globally, there is a crisis in the STEM labor market whereby the demand for STEM professionals is higher than the supply. The government of Abu Dhabi's ambitious plans for the future necessitate a skilled and committed STEM workforce and so, understanding why talented Emirati students are not taking the routes of engineering, science, and technology jobs is of utmost importance. The Mohammed bin Rashid School of Government, in collaboration with the Emirates Foundation, conducted an exploratory study among school and university students in Abu Dhabi to understand the factors that influenced their choices to enter into STEM fields. This seminar will present the findings of this study and try to provide some preliminary answers to why high school students are not entering STEM disciplines in university, and why university graduates are choosing not to pursue STEM careers.

Date: October 1st, 2016 | Time: 4:00pm - 5:00pm  
Location: MBRSG Campus, 13th floor, Convention Tower



## سلسلة ندوات «تمكين الشباب في القيادة وريادة الأعمال»

أطلقت الكلية في العام 2016، بالتعاون مع ائتلاف المؤسسات العلمية الرائد، سلسلة ندوات تعليمية أكاديمية بعنوان «تمكين الشباب في القيادة وريادة الأعمال» برعاية كريمة من معالي الشيخ نهيان بن مبارك، وزير الثقافة والشباب وتنمية المجتمع.

وتهدف هذه السلسلة على تعريف الشباب بأفضل الممارسات العالمية والمحلية في قطاع الأعمال الحرة، بهدف تطوير قدرات رواد الأعمال الشباب والخريجين المتفوقين من المؤسسات الأكاديمية الرائدة في الدولة، وتنمية قدراتهم بما يصب في خدمة المجتمع الإماراتي، كما تهدف إلى استكمال التدريب النظري ودمجه مع تجارب تطبيقية. تناقش هذه الندوات الموضوعات التي تهتم بتنمية المجتمع في المجالات كافة، منها:

1. الشركات العائلية في الإمارات
2. إدارة العلامات التجارية
3. بناء القدرات الشابة وتمكينها للمشاركة الفعالة في إنعاش الاقتصاد الوطني للدولة
4. الموارد البشرية وأفضل الممارسات
5. المرأة في القيادة وريادة الأعمال في الإمارات
6. تنمية رأس المال البشري
7. ريادة الأعمال والممارسات القانونية

## ملتقى التعليم التنفيذي الأول

نظمت الكلية ملتقى التعليم التنفيذي الأول بهدف التعريف الشامل بمستجدات قطاع التعليم التنفيذي وأحدث التطورات في الكلية، إضافة إلى التعريف بأجندة عمل الكلية للعام 2016، وأبرز البرامج التنفيذية والتدريبية التي طرحت للمؤسسات العامة والخاصة بمختلف التخصصات. حضر الماتقى عدد كبير من الإدارات الحكومية المحلية والاتحادية في الدولة.

## مؤتمر أفضل الممارسات الحكومية في دولة الإمارات

استضافت الكلية مؤتمر أفضل الممارسات الحكومية في دولة الإمارات ضمن برنامج القيادات العربية والتميز الحكومي والذي شهد تخريج الدورة السابعة من المشاركين فيه. يهدف البرنامج إلى إثراء المعرفة الفردية للمشاركين من نخبة العاملين في القطاع الحكومي، عربياً ومحلياً، وتعزيز قدرتهم التنافسية من خلال تمكينهم من التطبيق الفعال لأفضل الممارسات في مجال القيادة والاستراتيجية والإدارة والسياسات العامة.

تضمن المؤتمر كلمة سعادة سعيد محمد الطاير، العضو المنتدب الرئيس التنفيذي لهيئة كهرباء ومياه دبي الذي أكد التزام الهيئة بإرساء نهج التميز والإبداع وتطبيق أعلى المعايير العالمية فيما يتعلق بالجودة والتميز.

## مبادرة تحدي الابتكار

أطلقت الكلية مبادرة تحدي الابتكار وهي عبارة عن استراتيجية شاملة تستهدف تطوير نظام مؤسسي قائم على الابتكار ويوائم مقتضيات المرحلة التي تتسم بالحاجة الدائمة إلى التغيير والتكيف. وتسلب المبادرة الضوء على ضرورة تعزيز مكانة الابتكار كجزء أساسي من مكونات السياسات العامة التي تقود العمل المؤسسي الحكومي في الدولة من أجل تثبيت مفهوم الابتكار ليصبح ثقافة للعمل والأداء لدى كافة العاملين في القطاع. جاءت المبادرة على هامش ورشة العمل التي تحمل عنوان « الابتكار في المؤسسات الحكومية وأفضل التطبيقات العملية» والتي تستهدف ترسيخ مفهوم الابتكار تأطير علاقته الوطيدة بمساعي تطوير العمل الحكومي في الدولة حيث عقدت بالتزامن مع فعاليات «أسبوع الإمارات للابتكار 2016» في دورته الثانية التي تحتفي بها كافة إمارات الدولة بالمبتكرين وأفكارهم المتميزة.



## ثانياً: الفعاليات الثقافية والاجتماعية

تولي الكلية السعادة والإيجابية الأولوية القصوى في بيئة العمل من خلال مجموعة من المشاريع والمبادرات الاجتماعية والثقافية التي تنفذها. شملت أجندة الاحتفال للعام 2016 مجموعة شاملة من الأنشطة، أهمها:

## احتفالية اليوم الوطني 45

نظمت الكلية احتفالا بمناسبة اليوم الوطني بحضور موظفي الكلية حيث تضمن الاحتفال الذي أقيم في المقر الرئيسي للكلية عددا من الفعاليات التي ترتبط بالثقافة والتراث الإماراتي. وجاء هذا الاحتفال تجديدا لعهد الولاء للوطن والوفاء لقيادته الرشيدة في مسيرة التقدم والرفق والازدهار.



## مبادرة «أطفال في العمل»

أقيمت هذه المبادرة على مرحلتين. الأولى في شهر إبريل والثانية في شهر ديسمبر من العام 2016، حيث تمت دعوة أسر الموظفين وأطفالهم لتمضية يوم في الكلية والاستمتاع بعدد من الأنشطة الترفيهية والثقافية المخصصة للأطفال. وكان الهدف من هذه المبادرة منح الأطفال ذكريات وتجارب سعيدة في مكان عمل ذويهم، حيث تم الترحيب بهم من خلال تقديم الحلويات ووجبات الطعام والألعاب. حصل كل طفل على شهادة حضور شارك بتوزيعها الرئيس التنفيذي للكلية.



## مبادرة «نادي القراءة»

انطلاقا من مبادرة «عام 2016..عام القراءة» التي أطلقها صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان، رئيس الدولة، حفظه الله، أطلقت الكلية مبادرة «نادي القراءة» كخطوة متميزة نحو ترسيخ ثقافة القراءة وفتح آفاق جديدة للنقاش حول موضوعات مختلفة. يتم تصويت الموظفين على اختيار كتاب معين، ويتم الإعلان عن الكتاب الحائز على عدد أكبر من الأصوات في بداية الشهر ليتم مناقشته خلال الشهر نفسه.

## ثالثاً: التغطية الإعلامية



### الموقع الإلكتروني و قنوات التواصل الإجتماعي

إعداد وتنفيذ (2) حملة تسويقية إلكترونية للترويج لبرامج و فعاليات الكلية

بلغ عدد متابعي حسابات الكلية على جميع قنوات التواصل الاجتماعي أكثر من

**44 ألف متابع**

اطلاق **Live Chat** على موقع الكلية كوسيلة فعالة للتواصل مع متابعين الكلية والاجابة على أسئلة المهتمين بالانضمام لبرامج الكلية

تصميم تطبيق خاص بمبادرة **منتدى دبي للمدن الذكية**، لتوثيق وعرض المخرجات و بث الجلسات المصورة كاملة، وضمان سهولة الوصول إليها

بلغ عدد الزيارات للموقع الإلكتروني للكلية حوالي **504 ألف زيارة**



### التصميم و الفيديو

تصميم وتنفيذ منصة و فيديو تعريفى لحفل إطلاق مركز الإمارات للمعرفة الحكومية.

إنتاج **28 فيديو** حول برامج وفعاليات وأنشطة الكلية.

تغطية وتوثيق وتصوير **92 من الفعاليات** داخل وخارج الكلية.

**103 مشروع تصميم** لإصدارات الكلية والإعلانات والكتيبات الخاصة بالفعاليات والبرامج التدريبية والأكاديمية وبرامج الانتساب المفتوح.

تصميم وتنفيذ منصة للكلية للمشاركة في معرض دبي الدولي للإنجازات الحكومية 2016 ومنتدى دبي لأفضل الممارسات الحكومية 2016.



### الترويج للكلية والسمعة المؤسسية

تنظيم حفل إطلاق مركز الإمارات للمعرفة الحكومية بحضور سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم ولي عهد دبي رئيس المجلس التنفيذي



المشاركة في معرض دبي الدولي للإنجازات الحكومية 2016 -

**شريك معرفي**

تنفيذ **76 نشاط** للترويج للكلية تنوعت بين إعداد ونشر أخبار وتحقيقات صحفية ومقالات رأي، ومقابلات إذاعية وصحفية.



المشاركة في معرض **GITEX** بعرض تطبيق خاص بمبادرة منتدى دبي للمدن الذكية

المشاركة في منتدى دبي لأفضل الممارسات الحكومية -2016

**شريك معرفي**





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



For more information and inquiries,  
please contact:

**Mohammed Bin Rashid School of Government**

Tel: +971 4 329 3290 Fax:  
+971 4 329 3291  
Mail: info@mbrsg.ae Web:  
www.mbrsg.ae