



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



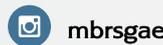
## الدبلوم التنفيذي

# المدير الحكومي

برنامج تدريبي نموذجي لقادة القطاع العام



التعليم التنفيذي  
Executive Education



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

” إِنَّ عَمَلِ الْحُكُومَاتِ لَا يَقْتَصِرُ عَلَى تَقْدِيمِ الْخِدْمَاتِ وَتَطْوِيرِهَا فَحَسَبِ، بَلْ فِي إِحْدَاثِ التَّغْيِيرِ فِي نُظْمِ الْوَلِيَّاتِ الْعَمَلِ. إِنَّ الْمُسْتَقْبَلَ عِبَارَةٌ عَنْ أَفْكَارٍ وَأَحْلَامٍ يَجِبُ صِنَاعَتُهَا وَتَجْرِبَتُهَا فِي مَخْتَبَرَاتٍ، وَالْمَبَادِرَةُ الْيَوْمَ تَجْعَلُ مِنْ دَبِي أَكْبَرَ مَخْتَبِرٍ لِلتَّجَارِبِ الْحُكُومِيَّةِ الْمُسْتَقْبَلِيَّةِ فِي الْعَالَمِ“.



الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

- 1- مقدّمة.
- 2- مُتطلّباتُ المُشاركة في الدبلوم.
- 3- الأهداف التّعليمية للدّبلوم.
- 4- هيكلية تنفيذ الدبلوم.
- أولاً: التعلّم الإلكتروني والذّكي بقيادة مدرب.
- ثانياً: التعلّم الإلكتروني الذاتي عن طريق منصّة التعليم التنفيذي الذكية.
- ثالثاً: التعلّم الذاتي وواجبات مهنية واختبارات.
- رابعاً: جلسات التوجيه والإرشاد الفردي.
- خامساً: المشروع التنفيذي.
- 5- مواءمة الكفاءات الأساسية لدبلوم «المدير الحُكومي» مع نموذج الكفاءات لكلية محمد بن راشد للإدارة الحكوميّة.
- 6- تفاصيل المحاور.
- 7- متطلّبات إنهاء دبلوم «المدير الحُكومي».
- 8- منهجية التنفيذ.
- 9- لمن صُمم هذا الدّبلوم؟
- 10- الجدول الرّمزي لانعقاد الدبلوم.
- 11- الفترة الرّمنية لإنهاء مُتطلّبات الدبلوم.
- 12- ماذا يُقدّم لك الدّبلوم التّنفيذي «المدير الحكومي»؟
- 13- لماذا تلتحق بالدّبلوم التّنفيذي «المدير الحكومي»؟



# الدبّوم التّنفيذي المدير الحكومي

تُواجه القطاعات الحكومية في عالم «الفوكا» المعقّد والأكثر اضطراباً الكثير من التّحديات، ما يجعل هذه القطاعات بحاجة مستمرة لتطوير وتحسين مهارات كوادرها ليكونوا أكثر فاعلية في إدارة عملياتهم اليومية وبالمرونة والرّشاقة المطلوبتين لتحقيق مستقبل مستدام.

وانطلاقاً من سعي كُليّة مُحمّد بن راشد للإدارة الحكومية لتقديم أحدث المنهجيات بما يخدم تعزيز مهارات المدراء الحكوميين، تمّ تصميم الدبلوم التنفيذي «المدير الحكومي» وفق أحدث المنهجيات التعليمية، ومن خلال الجمع بين البحث الأكاديمي وخبرة التعليم التنفيذي. حيث سيتمّ تقديم هذا الدبلوم من قبل أعضاء هيئة التدريس والمدربين في الكليّة، وبالتّشارك مع مجموعة من المدربين المُعتمدين لدى الكليّة في هذا المجال، وبالتّعاون مع نخبة من المدراء التنفيذيين بالحكومة ما يُعني الحُصص التدريبية بأفضل التّجارب والممارسات الإداريّة، ويؤمّن للمشاركين مساحات لتبادل الخبرات فيما بينهم وبين المدربين أصحاب الخبرة في القطاع العام، ويُعزّز قدراتهم على العمل الجماعي، ويُسهّم بإنشاء الشبكات لتمكينهم من تعزيز ممارساتهم الخاصّة باستمرار.

لا يتوقّف هدفنا من هذا الدبلوم على نقل المعرفة فقط، بل نسعى لتطوير الإدراك بالعمل الحكومي، وتعزيز القدرة على إيجاد الحلول وابتكارها من خلال إكساب المشاركين المهارات الكافية للتعامل بنجاح مع تحديات تقديم الخدمة في الإدارة الحكومية. وتزويدهم بالمعارف اللازمة لمواجهة التّحديات التّنظيميّة المعقّدة، وتنمية مهاراتهم الإداريّة، بغية توفير إطار يُمكن المدراء من العمل خلاله بما يضمن تطوير مسيرتهم المهنيّة.

يُعتبر الدبلوم التنفيذي «المدير الحكومي» الأكثر طلباً من النّاحية العمليّة، لأنّه يركّز على الجانبين النظري والتّطبيقي العملي معاً، فهو مُصمّم للأشخاص المهتمّين باكتساب المهارات والمعارف والقدرات الصّورية التي تؤهّلهم لأن يصبحوا موظّفين حكوميين مُتفوقين. ويهتمّ أيضاً بالتركيز على القيم وأخلاقيات العمل بالقطاع العام، وتأسيس شبكةٍ للتعلّم المُستمر تضمّ موظّفي الحكومة.

## متطلبات المشاركة في الدبلوم

يتطلّب التّقدم للدبلوم التنفيذي «المدير الحكومي»، استيفاء المُتقدّمين للمعايير التالية:

1. الحصول على درجة البكالوريوس و/ أو لديه خبرة عمل مُماثلة.
2. يشغل حالياً منصباً إشرافياً أو إدارياً، أو أن يكون مؤهلاً للتّرقية لهكذا منصب.
3. رسالة توصية من المسؤول المباشر.

سيتمّ قبول عشرين متدرب فقط في كل دفعة على مستوى الإمارات والوطن العربي، وسيتمّ توزيعهم إلى أربع مجموعاتٍ للعمل على المشاريع بإشراف أحد المدربين.

# الأهداف التعليمية للدبلوم

تتمثل أهداف هذا الدبلوم بتمكين المديرين والمهنيين بالقطاع الحكومي، وتزويدهم بأحدث الأساليب الإدارية، وتنمية قدراتهم للعمل في ظل التحديات، وصقل ذلك من خلال التجارب العملية والممارسات الفضلى.

هدفنا الرئيسي من هذا الدبلوم تجهيز المديرين والمهنيين بالقطاع العام للتهوض به وفق أحدث الأساليب الإدارية.

ويهدف الدبلوم إلى تحقيق ما يلي:

- إكساب المتدربين المعارف والمهارات اللازمة لتطبيق مبادئ الإدارة العامة بشكلٍ فعالٍ.
- إكساب المتدربين الأدوات العملية والمهارات الحديثة والمتقدمة في التخطيط والتنفيذ والمراقبة.
- تطوير الفهم المناسب للمتدربين حول ممارسات القيادة والحوكمة في المؤسسات الحكومية في زمن الاضطراب.
- تطوير قدرة المتدربين على دعم مبادرات الابتكار والتحديث والتطوير الحديثة بشكلٍ فعالٍ.
- إطلاع المتدربين على مجموعة من الممارسات الفضلى الحديثة في الإدارة الحكومية.
- تزويد المتدربين بمهارات إدارة الموارد المالية وغير المالية بالمؤسسة.

## هيكلة تنفيذ الدبلوم

سيتم تنفيذ هذا الدبلوم وفق مجموعة من أساليب التعلم الحديثة، وحسب الممارسات الفضلى كما يلي:

**أولاً: التعلم الإلكتروني**  
والذكي بقيادة مدرب بشكل  
مباشر (50 ساعة)

**ثانياً: التعلم الإلكتروني**  
الذاتي عن طريق منصة  
التعليم التنفيذي الذكية (16  
ساعة)

**ثالثاً: التعليم الذاتي وواجبات**  
مهنية واختبارات (20 ساعة)

**رابعاً: عرض ومناقشة**  
المشاريع (14 ساعة)

(الإجمالي 100 ساعة تدريبية)

## أولاً: التعلم الإلكتروني والذكي بقيادة مدرب (50 ساعة):

يتألف هذا القسم من عشر محاور تدريبية. في هذا النوع من التعلم والتدريب الإلكتروني يتم الاستناد إلى تقنية البث المباشر من خلال المنصة الخاصة للتعليم التنفيذي والمجهزة بغرفٍ صفيّة افتراضية تمتلك جميع أدوات الشرح التقليدي والإلكتروني، وتشتمل على كافة أدوات التواصل ما بين المُدرِّبين والمدربين مدعومة بتقنيات المونتاج الذاتي، ما يزيد القدرة على طرح الأسئلة من نوع الاختيار من متعدد والإجابة عليها من المشاركين بشكل مباشر، وعرض إحصائيات بإجابات الطلبة، وكذلك تسمح بتوزيع المتدربين إلى مجموعات كفرق عمل.

المحتوى	المحور
الجزء الأول: التوجهات الحكومية المستقبلية.	المحور الأول
الجزء الثاني: إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية.	(يوميين)
الجزء الثالث: التخطيط والتفكير الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية.	المحور الثاني
الجزء الرابع: الشراكات مع القطاع الخاص وقضايا التّعهيد.	(يوميين)
الجزء الخامس: الإدارة العامّة الحديثة.	المحور الثالث
الجزء السادس: إدارة رأس المال البشري.	(يوميين)
الجزء السابع: الاستدامة الماليّة والعطاءات والمشتريات.	المحور الرابع
الجزء الثامن: التّحول الرّقمي في المؤسسات الحكومية.	(يوميين)
الجزء التاسع: التّميز في تقديم الخدمات الحكومية.	المحور الخامس
الجزء العاشر: الريادةُ وصنع القيمة في الإدارة الحكومية.	(يوميين)

## ثانياً: التّعلم الإلكتروني الذاتي عن طريق منصة التعليم التنفيذي الذكية (16 ساعة):

من مُتطلّبات الدّبْلوم أن يقوم المتدرّب بحضور هذه البرامج التّدريبية الذكية والمتوفّرة ضمن هذه المنصّة والمتوافقة مع أنظمة التشغيل لمختلف الأجهزة الذكية والإلكترونية، كأجهزة الحاسوب، والهواتف المحمولة والألواح الذكية، بحيث يستطيع المتدرب الوصول إلى حسابه التدريبي وحضور البرامج المعدّة مسبقاً من الكليّة بالوقت المناسب لكلّ متدرب، بكل سهولة ويُسر وبشكلٍ متزامنٍ مع البرامج الأخرى والتي تُقدم بشكلٍ أسبوعي.

1- دورة الوصايا العشر للإدارة الحكوميّة.

- مادة تعليميّة إلكترونية مُسجلة مع اختبارات تقييميّة، وهي عبارة عن 16 مساق تدريبي بإجمالي 8 ساعات تدريبية، ما يُوفّر مرونة في متابعة المادة التدريبية.

2- دورة القيادة الاستراتيجية في عصر التّحديات:

- مادة تعليمية إلكترونية مُسجلة مع اختبارات تقييميّة، وهي عبارة عن 16 مساق تدريبي بإجمالي 8 ساعات تدريبية، ما يُوفّر مرونة في متابعة المادة التدريبية.



## ثالثاً: التّعلم الذاتي وَواجبات مهنيّة واختبارات (20 ساعة):

1. المشروع التّنفيزي: المشروع التّنفيزي هو عملية تعليميّة يقوم من خلالها المشاركون بتسخير خبراتهم الذاتيّة والعملية لاستكشاف الحلول العمليّة وتحفيز عملية التطوير. ويتمّ تنفيذها من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة حيث يعملون بشكل مشترك. وفي نهاية الدبلوم سيكون كل متدرب قادر على مراجعة وتقييم الأنشطة التي قام بها وتحديد نقاط التّعلم التي تضمّنتها، وفي نهاية الدبلوم سيتم تقديم المشاريع أمام لجنة تقييم.
2. مراجعات وتقرير في أدبيات الإدارة الحكوميّة: سيتمّ تقسيم المتدربين لمجموعات تقوم كل منها بمراجعة مجموعة من التقارير وبعض أدبيات الإدارة الحكوميّة، لاستخلاص العبر والدروس منها.
3. اختبار: في نهاية الدبلوم سيتمّ إخضاع جميع المشاركين إلى اختبار تقييمي.



## خامساً: عروض المشاريع التنفيذية: ( 14 ساعة تتضمن التحضير و العرض و مناقشة المشاريع)

- المشروع التنفيذي هو عملية تعليمية يقوم من خلالها المشاركون بتسخير خبراتهم الذاتية والعملية من أجل وضع الحلول العملية والتطوير.
- يكتسب المشاركون المعرفة من خلال الأنشطة الفعلية بدلاً من التوجيهات التقليدية.
- يتم تنفيذ النشاط العملي بشكل فردي أو بشكل مشترك ضمن مجموعات صغيرة.
- هذا الأسلوب من شأنه أن يمكن المشاركين من مراجعة وتقييم الأنشطة التي قاموا بها وتحديد نقاط التعلم التي تضمنتها.
- يتم توزيع المشاركين ضمن عدّة مجموعات تتكوّن كل واحدة من مجموعة من المشاركين، ويتم تحديد مهمة لكل مجموعة لتقوم بتنفيذها على مدى فترة معينة. خلال هذا المشروع، سيقوم كل فرد من المشاركين بتوثيق " الدروس المستفادة" الخاصة به/ بها.
- يتم تقديم المشاريع أمام لجنة خاصة للتقييم وأخذ التغذية الراجعة.



# تفاصيل محاور دبلوم المُدير الحُكومي

## المحور الأول: التّوجهات الحكوميّة المستقبلية:

يرتبط مستقبل الحكومات بقدرتها على استشراق المُستقبل، وإمكانيّة التّكيف مع متغيّراته الناتجة عن الثّورات التّكنولوجية، والعولمة، وإمكانيّة الوصول إلى وسائل الإعلام، إضافةً للثورة الصناعيّة الرّابعة، والتّوسع الحضري، والمُعضلة المُتنامية بشأن السّياسات والأنظمة واللوائح ومدى ملاءمتها. وانعكاس كل ذلك على مُتطلبات المواطنين ورغباتهم ممّا يفرض على الحكومات أن تتميّز في أدائها لتقديم أفضل الخدمات وبشكل مستمر.

## سيتمّ في هذا المحور تغطيةُ المواضيع التّالية:

- التّوجهات العالميّة في الإدارة الحكوميّة.
- توجّهات دولة الإمارات العربيّة المتحدّة في الإدارة الحكوميّة.
- أسس المرونة والرّشاقة في حكومة دولة الإمارات العربيّة المتحدّة.
- الدّروس والعبر المُستفادة من جائحة كورونا وكيف أثّرت على الإدارة الحكوميّة.

## المخرجات التّعليمية:

- دراسة التّوجهات الحكوميّة المستقبلية.
- التّعرف على توجّهات دولة الإمارات العربيّة في الإدارة الحكوميّة.
- تسليط الضوء على الآليّات التي اعتمدها حكومة الإمارات للتّكيف مع التّوجهات العالميّة، وكيف أجرت سلسلةً من التّغييرات في العمل الحكومي.
- التّعرف على أسس ومبادئ الحكومات الرّشيقة.

## المحور الثاني: إدارة التغيير في المؤسسات:

يُمثّل العملُ الجماعيُّ ركيزةً أساسيةً للنجاح، ففي ظلّ التّحديات الكبيرة الحاصلة في بيئة الأعمال يتوجّب على المدراء تغيير الطريقة التي يعملون بها لتصبح أكثر مرونة ورشاقةً لمواكبة تلك التّغييرات، والمساهمة بنشر ثقافة العمل الجماعي والمشاركة فيه حتى لا يفشل.

ومن المهمّ هنا أن نُميِّز بين القيادة والإدارة، حيث يتمثّل دور الإدارة في التخطيط والتنظيم والتّحرك نحو تحقيق الهدف، في حين يمتدّ دور القيادة ليشمل صياغة الرؤية وتحديد الأولويات، وقيادة التغيير والتّطوير المؤسسي.

القيادة هي التي تولّد الأفكار وترسم التّوجه العام، والقادة يُلهمون مُقدّمي الخدمة من العاملين، لينعم الجميع بالسعادة والمستقبل الأفضل.

### سيتمّ في هذا المحور تغطية المواضيع التالية:

هل التغيير في المؤسسات ضرورة؟

- كيف يمكن للقيادة الانتقال إلى طريقة جديدة في التفكير والعمل؟
- خصائص القيادة الرشيقة.
- فهم الاتجاهات في عصر عدم اليقين وإدارة التغيير.
- سرعة القيادة وتوافقها وتكيفها مع وتيرة التغيير.

### المُخرجات التعليمية:

- إدراك أهميّة قيادة التغيير من قبل قادة المؤسسات.
- التّعرف على أدوات التغيير.
- تسليط الصّوء على أبرز العوائق والتّحديات لعملية التغيير.

## المحور الثالث: التخطيط والتفكير الاستراتيجي:

تمّ تصميم هذا المحور التدريبي لتعزيز الفهم السليم لمفهوم التفكير والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة. وربط ذلك بالاستراتيجيات الحكومية ومناقشة التحديات وآثار التطورات في العمل الحكومي، بالإضافة إلى تعزيز التفكير القيادي الاستراتيجي والاستخدام الفعال لأدوات التخطيط الاستراتيجي للتعامل مع التحديات وإدارة التغيير.

### سيتم في هذا المحور تغطية المواضيع التالية:

- مفهوم التفكير والتخطيط الاستراتيجي.
- مراحل صياغة الخطة الاستراتيجية.
- تنفيذ ومتابعة الخطط الاستراتيجية.
- دور الإدارة العليا في دعم وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

### المخرجات التعليمية:

- التعرف على عناصر التخطيط الاستراتيجي، وكيفية تصميم الخطة الاستراتيجية.
- الخروج بمنظور شامل للقيادة الإستراتيجية وتطبيقاتها العملية.
- امتلاك أساليب عملية للقدرة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها.
- التمكن من استخدام أدوات التخطيط الإستراتيجي لدعم التوجه القيادي.

## المحور الرابع: الشراكة مع القطاع الخاص وقضايا التعهيد:

يسهم هذا المحور في نشر ثقافة الشراكة بين القطاع العام (الحكومة) وبين القطاع الخاص، وتوضيح أهميتها ودورها في تنظيم العمل وتنظيم الأدوار، مما يعود على جميع الأطراف بالنفع وتحقيق الأهداف المرجوة لهم.

وبالتالي يوضح هذا المحور للمدراء أساسيات الشراكة بين القطاعين الخاص والعام، ويعزز إمكانية استفادتهم من الخبرات والتجارب الناجحة للشركات الوطنية والأجنبية للدخول بشراكات استثمارية والتعاون مع نظرائهم المحليين للمساهمة في تنفيذ مشاريع مجدية في مختلف القطاعات.

### سيتم في هذا المحور تغطية المواضيع التالية:

- مفهوم وأنواع الشراكة.
- أهداف ومبررات الشراكة.
- مبادئ ودعائم تُساعد على الشراكة الناجحة.
- متطلبات الشراكة من قبل الطرفين.
- تجربة الشراكة في دبي – أمثلة شراكات ناجحة.

### المُخرجات التعليمية:

- التعرف على أنواع الشراكات.
- تحديد أهداف ومبررات الشراكات.
- التعرف على مبادئ ودعائم تُساعد على شراكات ناجحة.
- إدراك مُتطلبات الشراكة الناجحة.
- دراسة حالات شراكة ناجحة في حكومة دبي.

## المحور الخامس: الإدارة العامّة الحديثة:

شهدت الإدارة الحكومية العديد من التّطورات التي ساهمت في تغيير مُمارسات القطاع العام في تقديم الخدمات وصياغة السياسات وذلك لتحقيق تطلّعات مجتمعاتها. ففي الألفية الجديدة، ومع ظهور ما يُعرف بالثورة الصناعيّة الرّابعة، والذكاء الاصطناعي، واستشّراف المستقبل، تبلورت تحديات مُلحّة لإدارة هذه التّوجهات الجديدة التي تُفرض نفسها على حياة الشّعوب. يتناول هذا المحور الجوانب الخاصّة بالإدارة الحكوميّة الحديثة وكيف أثّرت كافة التغييرات عليها منذ نشأتها وحتى وصولها لشكلها الحديث، من منظور الإدارة العامّة ثلاثية الأبعاد: السياسيّة والإدارية والاقتصاديّة، لإعطاء المتدرّب بعض الأسس التي تساعد في فهم وقراءة ما تحمله من تحديات يتحمّم على كافة المدراء وضعها في عين الاعتبار.

### سيتم في هذا المحور تغطية المواضيع التالية:

- تطوّر مفهوم الإدارة الحكوميّة من الحكومة التّقليديّة إلى الحديثة مروراً بالإدارة الحكومية الجديدة.
- التّطورات التي ساهمت في تغيير مُمارسات القطاع العام.
- أساليب الإدارة الحكوميّة الحديثة ونظريّاتها ومناهجها.
- قيادة الدولة والمجتمع في الألفية الجديدة والتّوجه نحو الحوكمة المتجدّدة.

### المخرجات التعليميّة:

- تحديد مفهوم الإدارة الحكومية الحديثة.
- التعرف على المدارس الفكرية في الإدارة الحكومية.
- إدراك أهميّة فهم مراحل تطور الإدارة الحكوميّة الحديثة.
- التّعرف على أهم المعطيات المرتبطة بتطوّر الإدارة الحكومية.
- دراسة الحوكمة المتجدّدة وأهم التّحديات للإدارة الحكوميّة في الألفية الثالثة.

## المحور السادس: إدارة رأس المال البشري المؤسسي:

يشير مصطلح الموارد البشرية الرشيقية إلى: «تصميم أسلوب جديد لتنفيذ وظائف الموارد البشرية، بحيث تسهل الاستجابة والتكيف للأنشطة والهياكل، مما يسهل المرونة في مطابقة تقلبات القوى العاملة مع الأوضاع المستجدة.»

غالباً ما تعاني الأساليب التقليدية في إدارة الموارد البشرية من توجيه الانتقادات لعدم قدرتها على اتخاذ إجراءات سريعة في تحقيق قيمة مباشرة للعميل، مما يؤدي إلى الإحباط داخل إدارة الموارد البشرية. ونتيجة لذلك، يتحتم على المؤسسات تشجيع وتمكين الموارد البشرية بحيث تكون أكثر انتباهاً واستجابةً تجاه التقنيات المتغيرة ومتطلبات العمل للبقاء في موقع التنافس والقدرة على جذب أفضل المواهب. فلكي نقول عن مؤسسة ما أنها تتسم بالمرونة يجب أن تكون أولوية الموظفين لديها تحقيق رضا المتعاملين معها، وتوفير القيمة لهم.

### سيتم في هذا المحور تغطية المواضيع التالية:

- إدارة الموارد البشرية كأداة للرشاقة الاستراتيجية.
- الفرق بين الموارد البشرية الرشيقية والتقليدية.
- كيفية جعل إدارة الموارد البشرية جزءاً من عمل جميع الإدارات.
- مستقبل بيئة العمل، والأجيال القادمة.
- دور القادة بتحويل مؤسساتهم إلى مؤسسات سعيدة.

### المخرجات التعليمية:

- تحديد دور القادة بتحويل مؤسساتهم إلى مؤسسات سعيدة.
- التعرف على عناصر الرشاقة في إدارة الموارد البشرية.
- إدراك أثر الرشاقة المؤسسية على زيادة الكفاءة والفاعلية في المؤسسة.
- القدرة على المقارنة بين الموارد البشرية الحديثة والتقليدية.
- التعرف على مستقبل بيئة العمل.

## المحور السّابع: الاستدامة الماليّة والعطاءات والمشتريات:

صُمّم هذا المحور التّربوي بهدف تمكين المدراء من تحويل المفاهيم الماليّة والمحاسبية إلى فكر مُستدام، من خلال تزويدهم بأساسيّات الاستدامة الماليّة، واستدراك أدوات اتّخاذ القرار والتي يُمكن استخدامها بنجاح كل يوم.

بالتّالي يُسهم هذا المحور في تعزيز كفاءة إدارة الأموال الحكوميّة (مواردها ونفقاتها)، وفي تحسين إدارة الميزانيّة وتقييم الأداء المالي لأنشطة الأعمال، وبالتّالي صياغة الإصلاحيات الماليّة المطلوبة للاستدامة. كذلك، يُمكن الدبلوم من التعرف على كميّة الإشراف على العطاءات والمشتريات الحكوميّة ودور ذلك في تحقيق الاستدامة الماليّة.

### سيتم في هذا المحور تغطية المواضيع التّالية:

- مفهوم وركائز الاستدامة الماليّة.
- تحديات وعوامل تحقيق الاستدامة الماليّة.
- خطة ومؤشّر الاستدامة الماليّة.
- متطلّبات إدارة العطاءات والمناقصات الحكوميّة (الشروط والأحكام والتّفاصيل الفنيّة).
- تخطيط المشتريات الحكوميّة والاستدامة.
- تقدير موازنة المناقصات وتحديد السّعر التّنافسي لها.

### المخرجات التّعليميّة:

- تحديد متطلّبات تحقيق الاستدامة الماليّة.
- فهم أسس تحديد خطة ومؤشّر الاستدامة الماليّة.
- إدراك متطلّبات إدارة العطاءات والمناقصات الحكوميّة.
- التّعرف على طرق تخطيط المشتريات الحكوميّة والاستدامة.
- إدراك كميّة تقدير موازنة المناقصات وتحديد السّعر التّنافسي لها.

## المحور الثامن: التّحول الرّقمي في المؤسسات الحكوميّة:

تمكّن التطورات التكنولوجيّة والقدرات الرّقمية الجديدة القادة من العديد من الأدوات والميّزات التي لم تكن ممكنة من قبل، مثل؛ الوصول إلى البيانات، وإجراء الاختبارات السريعة، استجواب الأنظمة؛ وكل ذلك لم يكن متاحاً الحصول عليه سابقاً بسهولة وسرعة.

ويحتاج المدراء إلى فهم التحوّلات (السلوكية، والاقتصادية، والاجتماعية) التي تخلقها محركات التكنولوجيا الجديدة: مثل الهاتف المحمول، والشبكات الاجتماعية، والسّحابة، والبيانات الضخمة، وترجمة هذه التحوّلات الأساسية الرئيسية إلى تأثيرات على الأعمال على المستوى الفردي والمؤسسي.

تمّ تصميم هذا المحور لتعريف المشاركين بهذا المفهوم لمواكبة التّحول الرقمي في عصر الثّورة الصناعيّة الرّابعة ودراسة توجّهات الدّولة والقدرة على إدارة التّحول الرّقمي في المؤسّسة.

### سيتم في هذا المحور تغطية المواضيع التالية:

- عهد رقمي جديد/ كيف نستثمر الرقمنة لصالح مجتمعاتنا ومؤسّساتنا؟
- وحدات البناء العشريون للمجتمع الرقمي.
- كيف تبني دولة الإمارات العربية المتحدة مستقبلاً قائماً على الرّقمنة.

### المخرجات التعليمية:

- التّعرف على مفهوم التّحول الرّقمي العالمي وبيان أثره على حكوماتنا ومؤسّساتنا.
- دراسة مُحقّرات التّحول الرّقمي وكيفية الاستفادة منها.
- بيان أهمّ الاتّجاهات التي تُسرّع من تبني تلك التّقنية.
- دراسة اتّجاهات تحقيق الطّفرة التّكنولوجية في الإدارة الحكومية.

## المحور التاسع: التّميز المؤسّسي والتّنافسية:

تمّ تصميم هذا المحور التّدريبّي لتّعريف بالفكر الجديد في مجال التّميز الحكومي وأهم خصائصه، وتوضيح أبرز التّوجهات الحديثة في هذا المجال، وتبيان الأساليب المُستخدمة في تقييم جوائز التّميز الحكوميّة. بما يمكن المشاركين من الاستعداد للانتقال بجهاتهم إلى مرحلة جديدة من تطبيق مفاهيم التّميز وذلك استناداً إلى أهم دراسات الحالة والتّطبيقات الرّيادية في هذا المجال، وأهمية الارتباط بمؤشرات التّنافسية العالميّة ومتابعة التّقدم بها.

### سيتم في هذا المحور تغطية المواضيع التالية:

- مفهوم التّميز المؤسّسي والمنظومة الجديدة GEM 2.0
- الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التّميز المؤسّسي.
- الدّور الحقيقي الذي يجب أن يقوم به المدراء في إدارة منظومة التّميز المؤسّسي.
- الإجراءات المؤسّسية الدّاعمة لمؤشرات التّنافسية العالميّة.

### المخرجات التّعليميّة:

- دراسة نماذج وأطر التّميز الحكومي المختلفة.
- التّعرف على المكوّنات الرّئيسية لنماذج التّميز الحكومي.
- تعلّم الخطوات اللّازم اتباعها لضمان التحقيق الفعّال والنّاجح لمتطلبات برامج التّميز الحكومي.
- إكساب المشاركين المعرفة المتعلّقة بأدوات ومعايير ومؤشرات ومنهجية الحوكمة المؤسّسية.
- إكساب المشاركين المعرفة الكاملة بمؤشرات التّنافسية العالميّة وكيفية ربطها في مؤشرات وعمل المؤسّسات.

## المحور العاشر: الريادة وصنع القيمة في العمل الحكومي:

فرضت التّطورات الكبيرة التي حصلت نتيجة الثورة الصناعية الرّابعة، والتّغيرات الصحيّة التي فرضتها جائحة كورونا على الحكومات إعادة تشكيل نفسها والتّركيز على القيمة في العمل الحكومي.

حيث تُسهم ريادة الأعمال وصنع القيمة في مجال العمل الحكومي في تحقيق المرونة والتّجديد الدّاتي، حيث أنّ الإدارة الحكوميّة تتغير، وتتطوّر واجباتها، ممّا يفرض عليها الابتكار والتّكيف مع روح العصر وإعادة اختراع نفسها من حين لآخر حيث أنّها مطالبة بالتّطور والتحسين المستمرّين.

### سيتم في هذا المحور تغطية المواضيع التالية:

- مفهوم الريادة في العمل الحكومي.
- الإدارة الحكومية بالنتائج.
- مفهوم القيمة بالخدمات الحكومية.
- مصفوفة قيمة أداء العمل الحكومي.
- التفكير التّصميمي في الخدمات الحكومية.

### المخرجات التّعليمية:

- القدرة على تحديد مفهوم الريادة في الإدارة الحكومية.
- إدراك التّوجهات الحديثة في الإدارة الحكومية.
- إكساب المشاركين المعرفة الكافية بمبادئ ومفاهيم الريادة الحكومية.
- القدرة على تحديد قيمة العمل الحكومي.
- التّفكير خارج الصندوق عند تصميم الخدمات الحكومية.

# متطلبات إنهاء دبلوم «المدير الحكومي»

تحقيقاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدبلوم التنفيذي «المدير الحكومي»، سيطلب من كل مشارك:

1. تقديم مشروع؛ يتم تنفيذه مع مجموعة من المتدربين الآخرين.

2. تقديم مراجعة لإحدى أدبيات الإدارة.

3. الخضوع إلى امتحان 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 حالة عملية.
6. تقديم مشاريع بحثية.
7. عروض تقديمية.
8. مراجعة الأدبيات الحالية التي تتعلق مباشرة بالادارة الحكومية.
9. قراءات ومراجعات استباقية، للتحضير قبل انعقاد كل محور.

## لمن صُمم هذا الدبلوم؟

تم تصميم هذا الدبلوم التنفيذي «مدير حكومي مُعتمد»: للفئات التالية.

1. المدراء في القطاع الحكومي ونوابهم.
2. كل من هو مؤهل للاستلام مثل هذه المناصب الإدارية.
3. المهنيين الذين يواجهون تحدي الإدارة لتحقيق النتائج في القطاع العام.

## ماذا يُقدّم لك الدّبلوم التّنفيزي «المدير الحكومي»؟

يُسهّم برنامج دبلوم «المدير الحكومي» بخلق العديد من المنافع لكلّ من المشاركين ومُؤسّساتهم. فهو بمثابة خارطة طريق للموظف الحكومي، تُعزّز نقاط القوة القياديّة الشّخصية لديه وتزيد من فعاليّته في مكان العمل. وبالنّسبة للمؤسّسات الحكومية فهو مجال يُوفّر لها الفرص لتطوير المشرفين والمديرين الموهوبين ومساعدتهم على اتّخاذ الخطوة التّالية في حياتهم المهنيّة.

## لماذا تلتحق بالدّبلوم التّنفيزي «المدير الحكومي»؟

- الحصول على شهادة الدّبلوم التّنفيزي «مدير حكومي» من كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.
- يُستخدم هذا الدّبلوم في تخطيط التّعاقد الوظيفي لملء الوظائف الشّاغرة القادمة في المؤسّسات الحكوميّة.
- يُستخدم هذا الدّبلوم كجزء من خطة تطوير الموظفين لزيادة كفاءتهم وفعاليّتهم في المؤسّسات الحكوميّة، وبالتالي تحسين إنتاجيّة العمل المؤسّسي.
- يُركّز هذا الدّبلوم على تطوير معارف المُشاركين في الأساليب الإداريّة، ويعزّز مهاراتهم في هذا المجال.
- يُسهّم هذا الدّبلوم بتوفير مسارٍ للتّعلّم المُستمر، وتطوير المواهب والخبرات.
- يتميّز هذا الدّبلوم بوجود شراكاتٍ وتعاونٍ في التّقديم مع عددٍ من القادة والمدراء التّنفيزيين ذوي الخبرة العمليّة بإدارة القطاع الحكومي ممّا يسمح بالاستفادة من تجاربهم وممارساتهم الإداريّة.
- صُمّم هذا الدّبلوم وفق مناهج علميّة تُعزّز من ثقافة العمل كفريق وتسهم بتبادل الخبرات والمعارف.
- تعزز منهجية العمل الجماعي التي صُمّم وفقها هذا الدبلوم من رفع الطّاقة الإيجابيّة لدى المشاركين وزيادة الروح المعنوية لديهم، ونقل ذلك لأماكن عملهم.

## الفترة الزمنية للدبلوم

عدد ساعات الدبلوم 100 ساعة سيتم توزيعها على النحو التالي:

- 50 ساعة على مدار 10 أيام تتوزع خلال ثلاث أشهر، بمعدّل 5 ساعات تدريبية لكل يوم.
- 16 ساعة التعلم الإلكتروني الذاتي
- 20 ساعة التعليم الذاتي وواجبات مهنية واختبارات
- 14 ساعة تتضمن التحضير و العرض و مناقشة المشاريع التنفيذية

## كلية محمد بن راشد لإدارة الحكومية:

انطلاقاً من التزامها بتنمية القدرات المؤسسية في دولة الإمارات العربية المتحدة والدول العربية الشقيقة، تقدم كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية 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 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 خدماتنا:

- البرامج التدريبية العامة (الانتساب المفتوح)
- البرامج المتخصصة حسب احتياجات الجهة
- تقديم الدبلومات التنفيذية
- تقديم خدمات التقييم والتوجيه و الإرشاد
- منصة التعليم التنفيذي
- جلسات التعليم التنفيذي



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

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

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

التعليم التنفيذي  
Executive Education

جميع الحقوق محفوظة 2021 © كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

يمنع نسخ أو حفظ أو إعادة إنتاج أي جزء من هذه المطبوعة أو إرسالها بأي شكل أو طريقة (إلكترونية، بالتصوير أو التسجيل أو بأي طريقة أخرى) من دون الموافقة الخطية من الكلية. يستثنى من ذلك الاقتباسات الموجزة التي يتم تضمينها في البحوث والمراجعات وبعض الاستخدامات غير التجارية الأخرى المسموح بها بموجب قوانين حقوق النشر

للاستفسار ولمزيد من المعلومات:

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



043175500  
043175506  
043175541



[execed@mbrsg.ac.ae](mailto:execed@mbrsg.ac.ae)