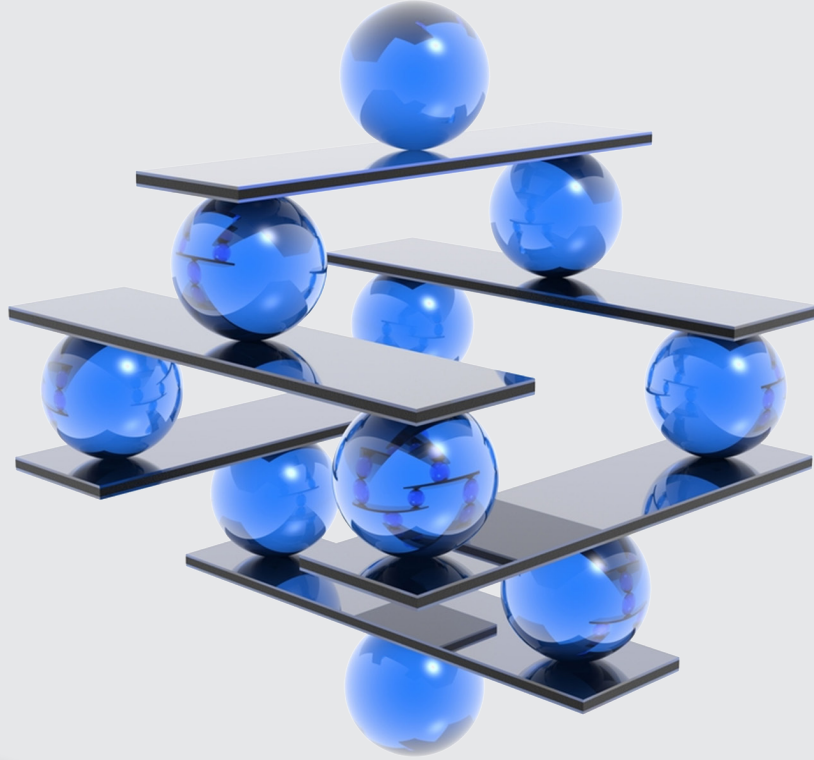


# كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

## تقدم الدبلوم التنفيذي



الرشاقة المؤسسية في الإدارة الحكومية ©

تاريخ انعقاد الدبلوم 25 يوليو - 30 أغسطس 2022



”

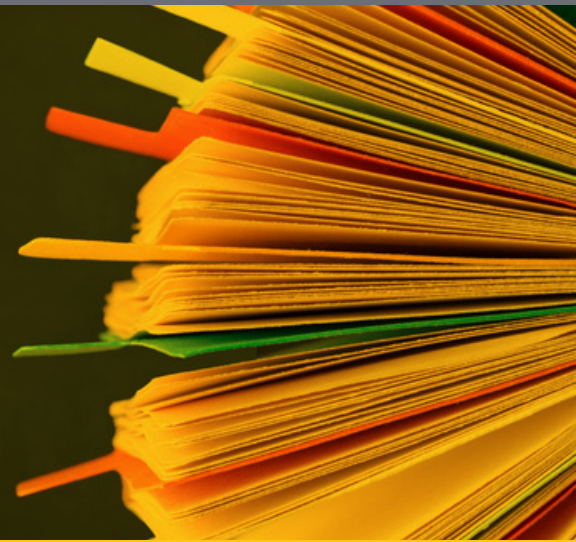
«كُلُّ وَاحِدٍ مِنَّا يُولَدُ وَفِي نَفْسِهِ  
بَذْرَةٌ مِنْ صِفَاتِ الْقَائِدِ، يَسْتَطِيعُ  
أَنْ يَنْمِيَهَا وَيَطُورَهَا، وَيَتَقَدَّمُ إِلَى  
طَرِيقِ الْقِيَادَةِ؛ حَتَّى يُصْبِحَ قَائِدًا  
عَظِيمًا»

صاحب السمو الشيخ

محمد بن راشد آل مكتوم

# فهرس

4	مقدمة
5	مُتطلباتُ المُشاركة في الدبلوم
6	الأهداف التّعليمية للدّبلوم
7	هيكلية تنفيذ الدبلوم
14	تفاصيل محاور دبلوم «المُدير الحُكومي مُعتمد»®
34	مُتطلّبات إنهاء الدّبلوم التّنفيذي «القيادة في المؤسسات الحُكومية»®:
35	منهجية تنفيذ الدبلوم
35	لمن صُمّم هذا الدبلوم؟
36	الجدول الزمني
36	لتنفيذ الدبلوم التّنفيذي «القيادة المؤسسية»®
41	ماذا يُقَدّم لك الدّبلوم التّنفيذي «الرشاقة المؤسسية في الادارة الحُكومية»®
42	لماذا تلتحق بالدّبلوم التّنفيذي «الرشاقة المؤسسية في الادارة الحُكومية»®
43	الفترة الزمنية للدبلوم
44	تكلفة الاستثمار بالبرنامج



## مقدمة

قال عالم الفيزياء الشهير «ألبرت آينشتاين»: «إن معيار الذكاء هو القدرة على التغيير». وقد تعلمنا في العصر الحديث أن التغيير كآخر شعاع شمس عند الغروب، لا ينتظر، فإما تشهده وإما تغرق بعده في الظلام. ولأن المؤسسات في المستقبل لا يكفيها أن تكون قادرة على الاستجابة للتغيرات من حولها بل عليها أن تبادر وتقود التغيير.

ولكن التساؤل الذي يطرح نفسه هنا حول قدرة المؤسسات المثقلة بالتراكمات في كافة المجالات أن تبادر؟ وسوف نجد الإجابة في تطبيق مفهوم الرشاقة المؤسسية لتعزيز قدرتها على المبادرة والاستجابة.

تعد الرشاقة نتيجة حتمية للذكاء التنظيمي في المؤسسة، وتتمثل في قدرة المؤسسة على التكيف بسرعة مع التغيرات المحيطة بأساليب إنتاجية وفعالة، والاستجابة السريعة للتغيير، وتحقيق الاستفادة في النتائج مع تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية المتاحة.

هل تعلم أن الفرق بين مؤسسة رشيقة وأخرى غير رشيقة قد يعني الفرق بين مؤسسة متميزة وسباقة تحتل أعلى المراكز عالمياً في العديد من المؤشرات وبين مؤسسة لا تستطيع أن تلبى أبسط متطلبات رضا متعاملها وتوقعاتهم وسعادتهم.

يتكون هذا الدبلوم من سلسلة مخططة بعناية من مراحل التعلم التي تقام على فترات منتظمة لتزويد المشاركين بالمعرفة والمهارات لتحسين الأداء الشخصي والؤسسي والحكومي.

## مُتطلباتُ المُشاركة في الدبلوم

يتطلبُ التّقدم الى الدّبلوم التّنفذي "الرشاقة المؤسسية في الإدارة الحكومية"® استيفاء المُتقدّمين للمعايير التالية:

4

رسالة توصيةٍ من  
المسؤول المباشر.

3

خبرة في العمل  
لا تقل عن خمس  
سنوات.

2

يشغل حالياً منصباً  
إشرافياً أو إدارياً،  
أو أن يكون مؤهلاً  
للترقية لهكذا  
منصب.

1

الحصول على درجة  
البكالوريوس و/  
أو لديه خبرة عمل  
مُماثلة.

سيتم قبول عشرين متدرباً فقط في كل دُفعة على مستوى الإمارات والوطن العربي، وسيتم توزيعهم إلى أربع مجموعاتٍ للعمل على المشاريع بإشراف أحد المُدربين.

## الأهداف التعليمية للدبلوم

بنهاية برنامج الدبلوم، سيتمكن المشاركون من وضع تصور دقيق لمفهوم الرشاقة المؤسسية وتطوير منظور شامل للنهوض بالأداء المؤسسي الحكومي من خلال هذا التصور، بالإضافة إلى الخروج بحصيلة من التجارب العملية وأفضل الممارسات.

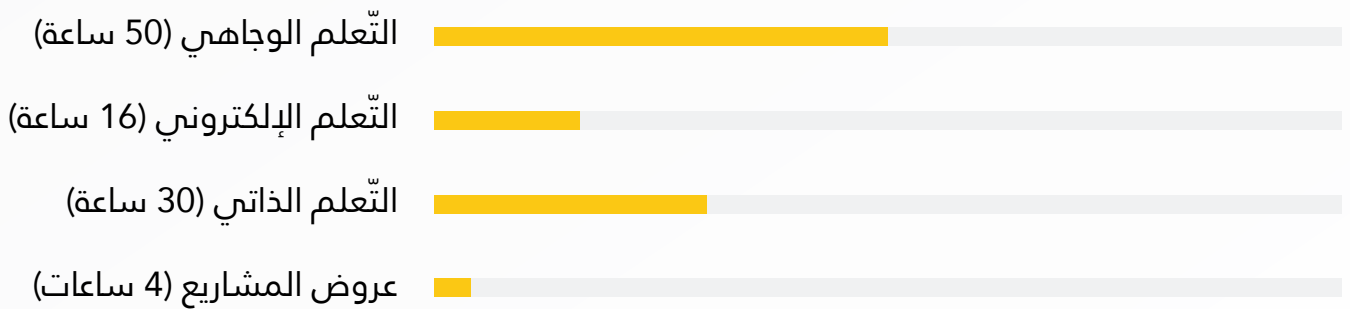
### يهدف الدبلوم إلى تحقيق ما يلي:

1. دراسة مفهوم الرشاقة المؤسسية.
2. تعلم طرق التحول إلى الرشاقة المؤسسية.
3. التعرف على دور القيادة في التحول إلى مؤسسة رشيقة
4. دراسة نموذج الرشاقة المؤسسية في القطاع الحكومي.
5. التعرف على مفهوم الرشاقة في الموارد البشرية.
6. كيفية صناعة السياسات في المؤسسات الرشيقة
7. الاطلاع على أفضل الممارسات العالمية في الرشاقة المؤسسية في الإدارة الحكومية.
8. دراسة عناصر الرشاقة في منظومة التميز الحكومية الحديثة.

## هيكلية تنفيذ الدبلوم

سيتم تنفيذ هذا الدبلوم وفق مجموعةٍ من أساليب التّعلم الحديثة، وحسب الممارسات الفضلى كما يلي:

- أولاً: التّعلم الواجهي في قاعة التدريب أو التّعلم الإلكتروني والذكي بقيادة مدرب (50 ساعة).
- ثانياً: التّعلم الإلكتروني الذاتي عن طريق منصة التعليم التنفيذي الذكية (16 ساعة)
- ثالثاً: التّعلم الذاتي وواجبات مهنيّة واختبارات (30 ساعة)
- رابعاً: عروض المشاريع التنفيذية على مدار يوم كامل (4 ساعات)



يتألف هذا القسم من عشر محاورٍ تدريبيّةٍ تقدم من قبل (10) مدربين، ويتمّ خلالها استضافة (5) قادة متخصصين كمتحدثين. سيكون التعلم بشكلٍ وجاهي في القاعة التدريبية وأحياناً من الممكن أن يكون التعلم عن بعد «تدريب وتعلم مدمج»، في هذا النوع من التّعلم والتّدريب الإلكتروني يتم الاستناد إلى تقنيّة البث المباشر من خلال المنصّة الخاصة للتعليم التنفيذي والمُجهزة بغرفٍ صفيّةٍ افتراضيةٍ تمتلك جميع أدوات الشرح التّقليدي والإلكتروني، وتشتمل على كافة أدوات التّواصل ما بين المُتدربين والمدربين مدعومة بتقنيّات المونتاج الذاتي، مايزيد القدرة على طرح الأسئلة من نوع الإختيار من متعدد والإجابة عليها من المشاركين بشكلٍ مباشر، وعرض إحصائيات بإجابات المشاركين، وكذلك تسمح بتوزيع المتدربين إلى مجموعات كفرق عمل.

أولاً: التعلم الواجهي  
في قاعة التدريب او  
التعلم الإلكتروني  
والذكي بقيادة مدرب

50

ساعة



المحتوى	المحور
<b>المحور الأول:</b> الرشاقة المؤسسية في الإدارة الحكومية. <b>المحور الثاني:</b> القيادة وإدارة التغيير في المؤسسات الرشيقة.	الجزء الأول (يومين)
<b>الجزء الثالث:</b> الرشاقة في منظومة التميز الحكومي. <b>المحور الرابع:</b> الرشاقة المؤسسيّة/مفاهيم ومقارنات وكيفية التحول الى مؤسسة رشيقة.	الجزء الثاني (يومين)
<b>المحور الخامس:</b> صناعة السياسات في المؤسسات الرشيقة <b>المحور السادس:</b> التخطيط الاستراتيجي الرشيق.	الجزء الثالث (يومين)
<b>المحور السابع:</b> الرشاقة في إدارة الموارد البشرية. <b>المحور الثامن:</b> رشاقة الصناعة التشريعي .	الجزء الرابع (يومين)
<b>المحور التاسع:</b> الرشاقة في حكومة دولة الامارات العربية المتحدة. <b>المحور العاشر:</b> دراسة حالة عملية لمؤسسة تتبنى مفهوم الرشاقة المؤسسية.	الجزء الخامس (يومين)

من مُتطلّبات الدّبلوم أن يقوم المتدرّب بحضور هذه البرامج التّدريبية الذكية والمتوقّرة 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 تُقدّم بشكلٍ أسبوعي.

### 1. دورة الرشاقة المؤسسية في الإدارة الحكومية:

- مادة تعليميّة إلكترونية مُسجلة مع اختبارات تقييميّة، وهي عبارة عن 6 مساقات تدريبية بإجمالي 5 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، بشكلٍ يضمن المرونة في متابعة المادة التدريبية.

ثانياً: التّعلم  
الإلكتروني الذاتي عن  
طريق منصة التعليم  
التنفيذي الذكية

16  
ساعة

**1. المشروع التنفيذي:** المشروع التنفيذي هو عملية تعليمية يقوم من خلالها المشاركون بتسخير خبراتهم الذاتية والعملية لاستكشاف الحلول العملية وتحفيز عملية التطوير. ويتم تنفيذه 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 التعلم التي تضمنتها، وفي نهاية الدبلوم سيتم تقديم المشاريع أمام لجنة تقييم.

**2. مراجعات وتقارير في أدبيات القيادة:** سيتم تقسيم المتدربين لمجموعات تقوم كل منها بمراجعة مجموعة من التقارير وبعض أدبيات القيادة، لاستخلاص العبر والدروس والانمط القيادة منها.

**3. اختبار:** في نهاية الدبلوم سيتم إخضاع جميع المشاركين إلى اختبار تقييمي.

ثالثاً: التعلم الذاتي

وواجبات مهنية

واختبارات

**32**

ساعة

- 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 مشترك ضمن مجموعات صغيرة.
- هذا الأسلوب من شأنه أن يمكّن 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.

## رابعاً: عروض المشاريع التنفيذية

# 4

ساعات  
على مدار يوم كامل

يفعل	يدعم	مرن	يطور	يدرك	الكفاءة	المحاور
الشراكة مع القطاع الخاص ويدير التعهيد والاقتصاد التشاركي بكفاءة وفاعلية بشكل مستدام.	الحكومة المؤسسية والالتزام بالشفافية.	وسريع، يدير الأداء بفاعلية ويحقق النتائج الإيجابية.	الأداء المؤسسي ويدعم التميز والابتكار والتنافسية	الغايات العليا للحكومة والرؤى والاستراتيجيات.		

<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<b>الجزء الأول: الرشاقة المؤسسية في الإدارة الحكومية</b>	<b>1</b> المحور
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>الجزء الثاني: القيادة وإدارة التغيير في المؤسسات الرشيقة</b>	
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<b>الجزء الثالث: الرشاقة في منظومة التميز الحكومي</b>	<b>2</b> المحور
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>الجزء الرابع: الرشاقة المؤسسية/مفاهيم ومقارنات وكيفية التحول</b>	
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<b>الجزء الخامس: صناعة السياسات في المؤسسات الرشيقة</b>	<b>3</b> المحور
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<b>الجزء السادس: التخطيط الاستراتيجي الرشيق</b>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>الجزء السابع: الرشاقة في إدارة الموارد البشرية</b>	<b>4</b> المحور
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>الجزء الثامن: رشاقة الصناعة التشريعي</b>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<b>الجزء التاسع: الرشاقة في حكومة دولة الامارات العربية المتحدة</b>	<b>5</b> المحور
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<b>الجزء العاشر: دراسة حالة عملية لمؤسسة تتبنى مفهوم الرشاقة المؤسسية</b>	

تفاصيل محاور دبلوم

«الرشاقة المؤسسية في

الادارة الحكومية»®



# 01

## المحور الأوّل

### الرشاقة المؤسسية في الإدارة الحكومية

#### مقدمة

تدرك الحكومات أنه يتعين عليها إعادة اختراع الطرق التي تؤدي بها أعمالها، لا بل وإعادة اختراع نفسها، سواءً كان ذلك من خلال الشراكات التي يطورونها، أو تقنيات القيادة التي يستخدمونها، أو القوى العاملة الماهرة التي يبحثون عنها، وتسخير التقنيات والتكنولوجيا لخدمة عملهم، وبما أن الحكومات تواجه تحدياً في إدارة حالة عدم اليقين فيقع عليها واجب التركيز على تحويل عملياتها إلى رشيقة.

## سيتم في هذا المحور تغطية المواضيع التالية

**3**

السمات العامة للحكومات  
الرشيقة

**2**

مميزات الرشاقة المؤسسية  
وأدوات التحول

**1**

مفهوم الرشاقة الحكومية

**5**

العوائق التي تواجه تفعيل  
الرشاقة في القطاع الحكومي

**4**

الأدوات التي تمكن القطاع  
العام من تطبيق الرشاقة

- تحديد مفهوم الرشاقة الحكومية.
- التعرف على مميزات الرشاقة في المؤسسات الحكومية
- إدراك أهمية التميّز لنجاح واستدامة المؤسسات الحكومية.
- التعرف على الأدوات التي تمكن القطاع العام من أن يكون رشيقاً.
- دراسة العوائق التي تواجه تفعيل الرشاقة في القطاع الحكومي



**المخرجات  
التعليمية**





# 02

## المحور الثاني

### القيادة وإدارة التغيير في المؤسسات الرشيقة

#### مقدمة

العمل الجماعي ضروري للنجاح وعلى القادة دعم العمل الجماعي والمشاركة فيه حتى لا يفشل ومن المهم هنا أن نميز بين القيادة والإدارة يتمثل دور الإدارة في التخطيط والتنظيم والتحرك نحو تحقيق الهدف، ويمتد دور القيادة ليشمل صياغة الرؤية وتحديد الأولويات، وقيادة التغيير والتطوير المؤسسي، القادة يُلهمون العاملين الذين يخدمون المتعاملين، لينعم الجميع بالسعادة والمستقبل الأفضل ولذا على القادة تغيير الطريقة التي يعملون بها لتصبح أكثر رشاقة لمواكبة التغييرات الكبيرة التي تحصل.

## سيتم في هذا المحور تغطية المواضيع التالية

### 3

خصائص القيادة الرشيقة

### 2

كيف يمكن للقادة الانتقال إلى  
طريقة جديدة للتفكير والعمل؟

### 1

هل التغيير في المؤسسات  
ضرورة

### 5

سرعة القيادة وتوافقها  
وتكيفها مع وتيرة التغيير

### 4

فهم الاتجاهات في عصر  
عدم اليقين وإدارة التغيير

- تحديد مفهوم القيادة الرشيقة
- إدراك أهمية قيادة التغيير من قبل قادة المؤسسات
- التعرف على الأدوات أدوات التغيير
- دراسة العوائق التي من الممكن مواجهتها من قبل القادة في عملية التغيير



المخرجات  
التعليمية



# 03

## المحور الثالث

### الرشاقة في منظومة التميز الحكومي

#### مقدمة

تسعى برامج التميز في دولة الإمارات العربية المتحدة إلى تمكين القطاع الحكومي في الدولة من التفوق في أنظمتها وأدائها وخدماته ونتائجه. بالإضافة إلى قيام البرنامج بتطبيق الرسالة التي أطلق من أجلها، والتي تتلخص في تحقيق التفوق في نتائج أداء القطاع الحكومي وموارده البشرية بالدولة، من خلال تطبيق نموذج عالمي للتميز.

## سيتم في هذا المحور تغطية المواضيع التالية

3

الرشاقة في محاور ومعايير ومبادئ التميز الحكومي.

2

محفزات منظومة التميز الحكومي وعنصر الرشاقة.

1

مقدمة عن منظومة التميز الحكومية

5

تقييم مدى نضج المؤسسات من ناحية الرشاقة.

4

الرشاقة في مفاهيم التميز الحكومي

- التعرف على منظومة التميز الحكومي ومحفزاتها.
- دراسة عنصر الرشاقة في محاور ومعايير ومبادئ التميز الحكومي.
- القدرة على تقييم مدى نضج المؤسسة من ناحية الرشاقة.



المخرجات  
التعليمية



# 04

## المحور الرابع

### مفهوم الرشاقة المؤسسية/ مفاهيم ومقارنات وكيفية التحول

#### مقدمة

تتحمل المؤسسات والحكومات والشركات ومنظمات المجتمع المدني مهمة ضخمة لمواكبة التغيير السريع والتأثير الأسي للتكنولوجيا الجديدة وتبعات الثورة الصناعية الرابعة، إضافة إلى التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المعقدة التي تواجهها الحكومات اليوم، والتغير التكنولوجي المتسارع والاتصال الفوري الذي ربط العالم، وقوة التأثير المتبادل حيث ظهرت في هذه البيئة الجديدة الحاجة إلى مبادئ وقواعد وسياسات جديدة لتسريع الآثار الإيجابية والشاملة لهذه التطورات، مع تقليل آثارها السلبية بشكل فعال، كما انتهت المؤسسات والحكومات إلى حتمية اتخاذها مجموعة من الإجراءات للتكيف، وملاحقة التغيرات العالمية الكبيرة، فلم تعد الهياكل والأساليب وحتى أدوار الدولة التقليدية كافية لمعالجة المشكلات المعقدة، ومن جانب آخر يطالب المواطنون حكوماتهم بدور أكبر في السياسات والخدمات العامة، ويتوقعون من حكوماتهم تلبية احتياجاتهم الفردية بسرعة وكفاءة، في الوقت نفسه، مما يقتضي وجوب سرعة الاستجابة والمرونة والرشاقة والتكيف والابتكار.

## سيتم في هذا المحور تغطية المواضيع التالية

3

أهمية الرّشاقة المؤسسيّة

2

عالم الفوكا (VUCA)

1

نشأة وعناصر الرّشاقة

6

الخطوات العملية لتحويل  
المؤسسة الى مؤسسة رشيقة

5

المقارنة بين المؤسسات  
التقليدية والمؤسسات الرشيقة

4

سمات المؤسسات  
الرّشيقة

- التعرف على مفهوم الرشاقة وعالم الفوكا.
- إدراك مدى أهمية الرّشاقة المؤسسيّة في عالم متسارع
- إدراك أهمية اجراء التغييرات اللازمة لمواجهة الثورة الصناعية الرابعة وعالم الفوكا.
- تعلم مجموعة من الأدوات للمساعدة في مواجهة التحديات وتحويل المؤسسة الى رشيقة.



المخرجات  
التّعليمية



# 05

## المحور الخامس

### صناعة السياسات في المؤسسات الرشيقة

#### مقدمة

أصبح من المهم بمكان ان تتقدم السياسات العامة كمحرك للحكومات، وقد تحلت بعض دول العالم بالريادة في إدارة القطاع الحكومي من خلال تصميم وتطبيق سياسات تكون ناظمة للعمل الحكومي وتوجهاته، بحيث يتم الاعتماد على هذه السياسات في التخطيط الاستراتيجي من قبل الوزارات والمؤسسات الحكومية. فعندما يتم الاتفاق على سياسة معينة تصبح هي الموجه للأعمال الحكومية من حيث التخطيط وإطلاق المبادرات وغيرها، وفي العصر المضطرب أصبحنا مطالبين بأن تكون سياساتنا رشيقة وتواكب التغيرات الكبيرة.



## سيتم في هذا المحور تغطية المواضيع التالية

**2**

السياسات العامة التقليدية  
والسياسات العامة الرشيقة

**1**

مواكبة السياسات العامة  
لمفهوم الرشاقة

**4**

دراسات حالة لتطبيق الرشاقة في  
عملية تطوير وتنفيذ السياسات

**3**

أحدث التوجهات والتقنيات المبتكرة  
في تطوير السياسات العامة

- القدرة على مواكبة صناعة السياسات في العصر المضطرب.
- التعرف على سمات السياسات العامة الرشيقة
- دراسة أحدث التوجهات لتطوير السياسات العامة



**المخرجات  
التعليمية**





# 06

## المحور السادس

### التخطيط الاستراتيجي الرشيق

#### مقدمة

الاستراتيجية هي الطريقة التي تضع بها فرق الإدارة العليا غرضًا طموحًا، وتقوم بتطوير استراتيجية مشتركة على نطاق واسع وإدارة بيئتها والالتزام بالتنفيذ. كما أن جميع القرارات، ينبغي أن تنبع من هذا الغرض لتحقيق ذلك الغرض الطموح. لم تعد عمليات إنشاء الاستراتيجية مقتصرة على الإدارة العليا. حيث لإغلاق فجوة تنفيذ الاستراتيجية، يجب أن يكون الجميع على دراية بما تهدف المنظمة إلى تحقيقه ولديهم فرص للعب دور في تشكيل المستقبل. «الإدراك» و«استشراف المستقبل ومراقبة البيئة الخارجية على نطاق واسع وعميق ومستمر لاستشعار التغييرات وإيصال هذه التصورات بسرعة إلى صانعي القرار الذين يقومون بتفسير الاستجابات المناسبة وصياغتها، وإجراء التعديلات المناسبة، ومن جانب آخر يطالب المواطنون حكوماتهم بدور أكبر في السياسات والخدمات العامّة، ويتوقعون من حكوماتهم تلبية احتياجاتهم الفرديّة بسرعة وكفاءة، في الوقت نفسه، مما يقتضي وجوب سرعة الاستجابة والمرونة والرشاقة والتكيّف والابتكار.

## سيتم في هذا المحور تغطية المواضيع التالية

4

دور القيادة في وضع  
الاستراتيجيات

3

تحديد التحديات  
المقبلة

2

حجم التحدي  
الاستراتيجي

1

مفاهيم ومكونات  
التخطيط الاستراتيجي

7

رشاقة التنفيذ  
والتوجيه

6

نموذج التخطيط  
الاستراتيجي الرشيق

5

القدرة على مواجهة  
التعقيد بوضوح

- القدرة على ادراك حجم التحدي في التخطيط الاستراتيجي في عصر أكثر تعقيداً
- التعرف على دور القادة الاستراتيجيين
- تعلم وضع سياسات لاستراتيجيات رشيقة



المخرجات  
التعليمية



# 07

## المحور السابع

### الرشاقة في إدارة الموارد البشرية

#### مقدمة

يشير مصطلح الموارد البشرية الرشيقة 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.»

تتسم المؤسسات بالمرونة عندما تصبح أولوية الموظفين لديها تحقيق رضا المتعاملين وتوفير القيمة لهم نظراً لأن وظيفة الموارد البشرية ليست مصممة بشكل تقليدي لتحقيق قيمة مباشرة للعميل، فغالباً ما يتم انتقادها لعدم قدرتها على اتخاذ إجراءات سريعة، 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.

## سيتم في هذا المحور تغطية المواضيع التالية

**3**

الفرق بين الموارد البشرية  
الرشيقة والتقليدية

**2**

إدارة الموارد البشرية كأداة  
للرشاقة الاستراتيجية

**1**

مفهوم الرشاقة في إدارة  
الموارد البشرية.

**6**

دور القادة بتحويل مؤسساتهم  
إلى مؤسسات رشيقة

**5**

مستقبل بيئة العمل  
الرشيقة

**4**

كيفية جعل الرشاقة جزءاً من  
الثقافة المؤسسية

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



**المخرجات  
التعليمية**



# 08

## المحور الثامن

### رشاقة الصناعة التشريعية

#### مقدمة

تتحمّل جميع القطاعات التي يتكوّن منها المجتمع، سواء القطاع الحكومي أو التجاري أو النفعي «الأهلي»، مسؤولية كبيرة في مواكبة ومواجهة المتغيّرات الحالية والمستقبلية، المتوقعة وغير المتوقعة، في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية، بالإضافة إلى تبعات الثورة الصناعية الرابعة، بما تفرزه من تحديات وتعقيدات يواجهها المجتمع بكافة عناصره وفئاته، فالتغير التكنولوجي المتسارع وثورة الاتصالات الذي يشهده العام، وقوّة تأثيرها على كافة مناحي الحياة، أظهرت مدى الحاجة إلى إعادة النظر في الكثير من المبادئ والقواعد والسياسات والتشريعات، للاستفادة المثلى من الآثار الإيجابية لتلك المتغيرات والتحديات، وتقليل الآثار السلبية الناجمة عنها بشكل فعّال.

لقد تنبّهت الحكومات إلى حتميّة اتخاذ مجموعة من الإجراءات للتكيف مع الواقع المستجد وتحديات المستقبل، بهدف مواكبة المتغيرات العالمية الكبرى، بعد أن تبين لها أن التنظيمات الحالية والأساليب المتبعة، وحتى الأدوار التقليدية للدولة، أصبحت غير كافية لمعالجة المشكلات المعقدة الناجمة عن تلك التحديات، ومن جانب آخر فإن فئات المجتمع وأفراده يطالبون حكوماتهم بلعب دور أكبر في السياسات والخدمات العامّة، ويتوقّعون منها تلبية احتياجاتهم الفرديّة والجماعية بكفاءة وفعالية، واستجابة أكثر مرونة ورشاقة وتكيّف وابتكار وسرعة في مواجهة تلك المتغيرات والتحديات.

ولما كانت التشريعات هي أحد أهم الأدوات التي تمتلكها الحكومات في إحداث التغير الإيجابي، والوسيلة الأنجع في مواجهة التحديات، بما تحتويه من تنظيم لكافة مناحي الحياة، فلقد تم إعداد محور «رشاقة الصناعة التشريعية».

## سيتمّ في هذا المحور تغطيةً المواضيع التالية

3

المعايير والقواعد الحاكمة  
لصناعة التشريعات.

2

مفهوم التشريع وأهميته وعلاقته  
باستراتيجيات الحكومة وسياساتها.

1

دور الصناعة التشريعية  
في بناء المجتمعات.

6

ولادة فكرة مشروع  
التشريع وأهدافه.

5

المتطلبات العامة والخاصة  
للصناعة التشريعية.

4

مراحل الصناعة التشريعية  
وركائزها

8

سمات التشريع الجيد.

7

عوامل نجاح الصناعة  
التشريعية ومشكلاتها.

- التعرف على أثر التشريعات في بناء المجتمعات.
- التعرف على مقومات الصناعة التشريعية.
- إدراك مدى أهمية إعداد تشريعات مواكبة للعصر.
- التعرف على مواصفات التشريعات الجيدة.



المخرجات  
التعليمية



# 09

## المحور التاسع

### الرشاقة في حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة

#### مقدمة

تعتبر منظومة التميز الحكومي أول منهجية تميز متكاملة على مستوى العالمي يمكن تبنيها وتطبيقها في أي حكومة بالعالم، وهذه المنظومة تم استحداثها لتصبح الشكل النهائي للتميز والذي تشكل من اندماج برامج وجوائز التميز بمعاييرها ومفاهيمها وأدواتها، حيث عملت حكومة الإمارات وبعد خبرة عشرون عاما في التميز الحكومي على استحداث هذه المنظومة والتي تعد بالفعل، أكبر تغيير ثوري في مفهوم وتطبيق التميز الحكومي على مستوى العالم، وبشهادة مجموعة كبيرة من المنظمات العالمية المختصة بالتميز المؤسسي.

وعليه سوف سندرس في هذا المحور، أهمية ومميزات منظومة التميز من خلال مقدمة عن منظومة التميز الحكومي، ومن ثم نستعرض معايير، ومفاهيم، ومعايير، وأدوات تقييم كل منظومة في عنوان مستقل بها.

## سيتم في هذا المحور تغطية المواضيع التالية

- 1 رؤية دولة الإمارات العربية المتحدة
- 2 الابتكار طريق الحكومات إلى الرشاقة والتغلب على الفوكا
- 3 استشراف المستقبل كأحد الركائز الأساسية للإدارة الرشيقة
- 4 الرشاقة في أجندة المستقبل
- 5 مبادرة دبي 10X والسباق العالمي نحو الرشاقة والتفوق
- 6 المسرعات الحكومية ودورها في رشاقة المؤسسات
- 7 الرشاقة في منطقة 2071
- 8 أهمية التطبيقات ذكية والذكاء اصطناعي في تطبيق الرشاقة المؤسسية
- 9 الرشاقة المؤسسية أحد المبادئ الثمانية في التميز المؤسسي
- 10 أمثلة على مؤسسات رشيقة في الإمارات

- دراسة تفاصيل رؤية دولة الإمارات العربية المتحدة
- إدراك أهمية الابتكار واستشراف المستقبل كأحد الركائز الأساسية للإدارة الرشيقة والتغلب على الفوكا.
- التعرف على دور مبادرة دبي 10 X والمسرعات الحكومية في رشاقة المؤسسات
- التعرف على مدى أهمية التطبيقات ذكية والذكاء اصطناعي في تطبيق الرشاقة المؤسسية
- استعراض بعض الممارسات الناجحة في مؤسسات رشيقة في دولة الإمارات.



**المخرجات  
التعليمية**





# 10

## المحور العاشر

### دراسة حالة

في هذا المحور سيتم دراسة حالة لمؤسسة رشيقة وحاصلة على جائزة التميز الحكومي في أمانة دبي لعام 2018 وعلى مجموعة جوائز عالمية، وهي تقوم بتطبيق مبادئ ومنظومة الرشاقة المؤسسية \_ هيئة كهرباء ومياه دبي

## متطلبات إنهاء الدبلوم التنفيذي «القيادة في المؤسسات الحكومية»®:

تحقيقاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدبلوم التنفيذي «الرشاقة المؤسسية في الإدارة الحكومية»®، سيطلب من كل مشارك:

- تقديم مشروع؛ يتم تنفيذه مع مجموعة من المتدربين الآخرين.
- تقديم مراجعة لإحدى أدبيات الإدارة.
- 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 التّدريب التّشاركي والمشاركة الفاعلة من المتدربين، حيث سيتمّ تقديم الدبلوم باستخدام مزيج من الأدوات النّظرية والتّطبيقات العمليّة وورش العمل، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف الدبلوم في إكساب المشاركين:



أفلام تدريبية



نشاطات وتمارين



محاضرات نظرية قصيرة  
«الإطار المعرفي»



تقديم مشاريع بحثيّة



دراسة حالة عمليّة



مجموعات نقاش ومقارنات  
وورش عمل



قراءات ومراجعات استباقية،  
للتحضير قبل انعقاد كل محور



مراجعة الأدبيات الحاليّة التي  
تتعلّق مباشرةً بالإدارة الحكومية



عروض تقديمية

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

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

لمن  
صمّم  
هذا  
الدبلوم؟

## الجدول الزمني

### لتنفيذ الدبلوم التنفيذي «القيادة المؤسسية»<sup>®</sup>

الجزء الأول (يومين)		
المدرّب	المحتويات	
<p><b>البرفسور رائد العواملة</b> العميد كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مفهوم الرشاقة الحكومية</li> <li>• ميزات الرشاقة المؤسسية وأدوات التحول</li> <li>• السمات العامة للحكومات الرشيقة</li> <li>• الأدوات التي تمكن القطاع العام من أن يكون رشيقاً</li> <li>• العوائق التي تواجه الرشاقة في القطاع الحكومي</li> </ul>	<p><b>المحور الأول</b> الرشاقة المؤسسية في الإدارة الحكومية</p>
<p><b>الدكتور خالد الوزني</b> مستشار ومدرب استراتيجي</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هل التغيير في المؤسسات ضرورة؟</li> <li>• كيف يمكن للقيادة الانتقال إلى طريقة جديدة للتفكير والعمل؟</li> <li>• خصائص القيادة الرشيقة</li> <li>• فهم الاتجاهات في عصر عدم اليقين وإدارة التغيير</li> <li>• سرعة القيادة وتوافقها وتكيفها مع وتيرة التغيير</li> </ul>	<p><b>المحور الثاني</b> القيادة وإدارة التغيير في المؤسسات الرشيقة</p>

## الجزء الثاني (يومين)

المدرّب	المحتويات	
<p><b>الدكتور هزاع النعيمي</b> الرئيس التنفيذي كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقدمة عن منظومة التميز الحكومية</li> <li>• محفزات منظومة التميز الحكومي وعنصر الرشاقة.</li> <li>• الرشاقة في محاور ومعايير ومبادئ التميز الحكومي.</li> <li>• الرشاقة في مفاهيم التميز الحكومي</li> <li>• تقييم مدى نضج المؤسسات من ناحية الرشاقة.</li> </ul>	<p><b>المحور الثالث</b> الرشاقة في منظومة التميز الحكومي</p>
<p><b>الدكتور يوسف الغلاييني</b> منسق برنامج الماجستير التنفيذي كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نشأة وعناصر الرشاقة Agility</li> <li>• عالم الفوكا (VUCA)</li> <li>• سمات وأهميّة الرشاقة المؤسسيّة</li> <li>• المقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات الرشيقة</li> <li>• الخطوات العملية لتحويل المؤسسة الى مؤسسة رشيقة</li> </ul>	<p><b>المحور الرابع</b> الرشاقة المؤسسيّة مفاهيم ومقارنات وكيفية التحول</p>

## الجزء الثالث (يومين)

المدرّب	المحتويات	
<b>الدكتور عبدالعزيز إستيتية</b> مستشار اقتصادي/ الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لحكومة دبي	<ul style="list-style-type: none"><li>• مواكبة السياسات العامة لمفهوم الرشاقة</li><li>• السياسات العامة التقليدية والسياسات العامة الرشيقة</li><li>• أحدث التوجهات والتقنيات المبتكرة في تطوير السياسات العامة</li><li>• دراسات حالة لتطبيق الرشاقة في عملية تطوير وتنفيذ السياسات</li></ul>	<b>المحور الخامس</b> صناعة السياسات في المؤسسات الرشيقة
<b>الدكتور عبدالله بن سلطان</b> خبير استراتيجي واستشارف المستقبل مدير مركز استشارف المستقبل واتخاذ القرار في القيادة العامة لشرطة دبي	<ul style="list-style-type: none"><li>• مفاهيم ومكونات التخطيط الاستراتيجي</li><li>• حجم التحدي الاستراتيجي</li><li>• تحديد التحديات المقبلة</li><li>• دور القيادة في وضع الاستراتيجيات</li><li>• القدرة على مواجهة التعقيد بوضوح</li><li>• نموذج التخطيط الاستراتيجي الرشيق</li><li>• رشاقة التنفيذ والتوجيه</li></ul>	<b>المحور السادس</b> العقود والاتفاقيات الرشيقة

### الجزء الرابع (يومين)

المدرّب	المحتويات	
<p><b>الأستاذة رولا المعاينة</b> مستشارة ومدربة في الموارد البشرية والتميز المؤسسي</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مفهوم الرشاقة في إدارة الموارد البشرية.</li> <li>• إدارة الموارد البشرية كأداة للرشاقة الاستراتيجية</li> <li>• الفرق بين الموارد البشرية الرشيقة والتقليدية</li> <li>• كيفية جعل الرشاقة جزءاً من الثقافة المؤسسية (بيئة عمل رشيقة)</li> <li>• دور القادة بتحويل مؤسساتهم إلى مؤسسات رشيقة</li> </ul>	<p><b>المحور السابع</b> صناعة الرشاقة في إدارة الموارد البشرية</p>
<p><b>الأستاذ محمد صلاح العطيوي</b> مستشار قانون أول – رئيس المكتب الفني الأمانة العامة للجنة العليا للتشريعات في إمارة دبي</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دور الصناعة التشريعية في بناء المجتمعات.</li> <li>• مفهوم التشريع وأهميته وعلاقته باستراتيجيات الحكومة وسياساتها.</li> <li>• المعايير والقواعد الحاكمة لصناعة التشريعات.</li> <li>• مراحل الصناعة التشريعية وركائزها.</li> <li>• المتطلبات العامة والخاصة للصناعة التشريعية.</li> <li>• ولادة فكرة مشروع التشريع وأهدافه.</li> <li>• عوامل نجاح الصناعة التشريعية ومشكلاتها.</li> <li>• سمات التشريع الجيد.</li> </ul>	<p><b>المحور الثامن</b> رشاقة الصناعة التشريعية</p>

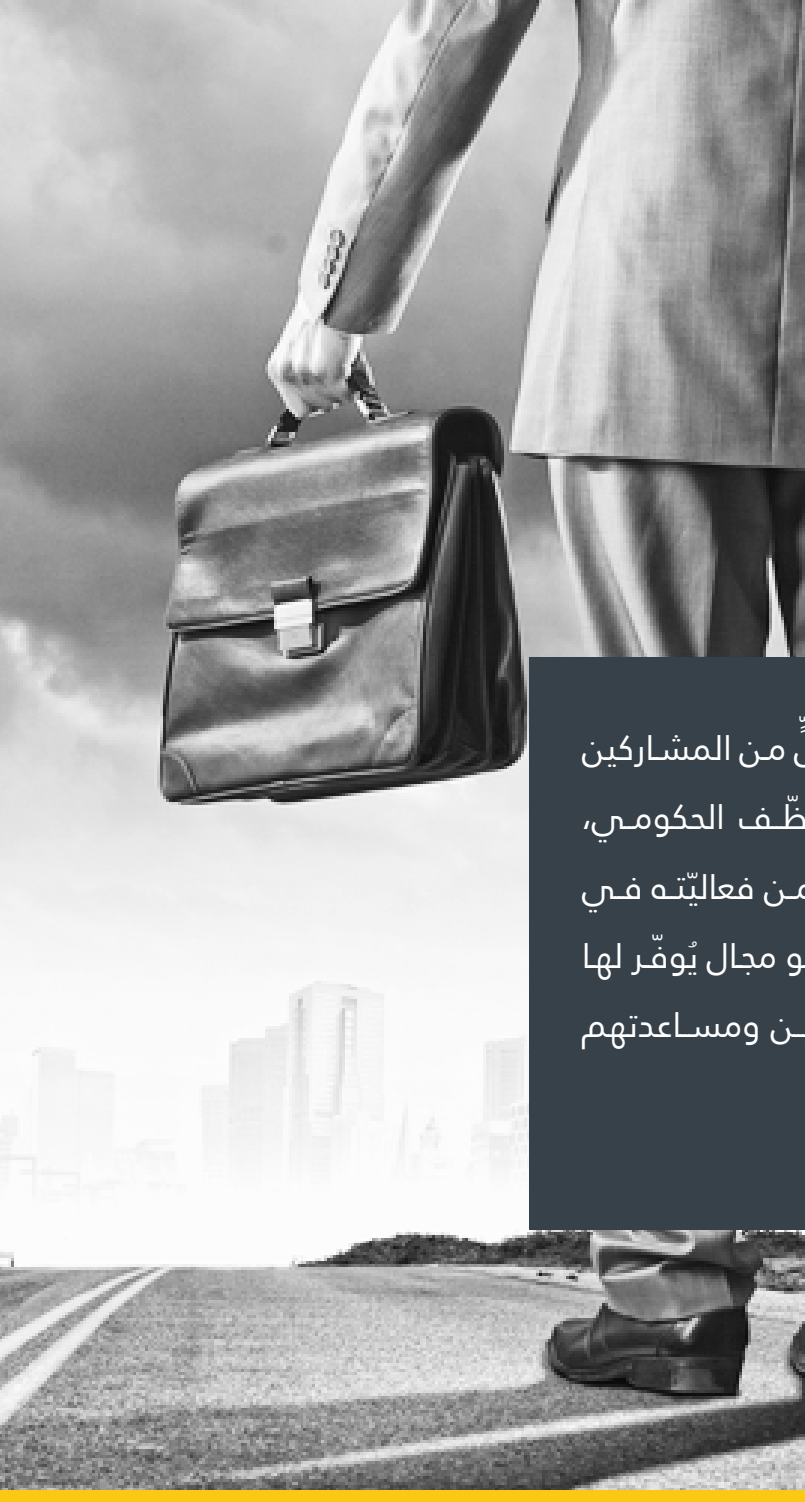
### الجزء الخامس (يومين)

المدرّب	المحتويات	
<p><b>الأستاذ صالح الحموري</b> خبير التدريب والتطوير كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الابتكارُ طريقُ الحكوماتِ إلى الرّشاقةِ والتغلّب على الفوكا</li> <li>• استشرافُ المستقبلِ كأحد الرّكائز الأساسيّة للإدارة الرشيقّة</li> <li>• مبادرةُ دبي 10 X والسباقُ العالمي نحو الرّشاقةِ والتفوقِ</li> <li>• المسرعات الحكومية ومنطقة 2071 ودورهم في الرّشاقة المؤسسية</li> <li>• الرّشاقةُ المؤسسيّةُ أحد المبادئ الثمانية في التميّز المؤسسي</li> </ul>	<p><b>المحور التاسع</b> الرشاقة في حكومة دولة الامارات العربية المتحدة</p>
<p><b>الدكتور جراح الزعبي</b> مستشار التميز المؤسسي هيئة كهرباء ومياه دبي</p>	<p>حالة دراسية لمؤسسة رشيقّة هيئة كهرباء ومياه دبي</p>	<p><b>المحور العاشر</b> دراسة حالة</p>

### الجزء السادس (يومين)

المدرّب	المحتويات	
<p><b>البرفسور رائد العواملة</b> د. يوسف الغلابيني الأستاذ صالح الحموري</p>	<p>من أجل الحصول على شهادة الدبلوم التنفيذي خبير الرّشاقة المؤسسية في الإدارة الحكومية، يجب أن يقوم كل مشارك بعرض مشروع التخرج في آخر يوم من برنامج الدبلوم، وسيتم الاتفاق على ماهية المشروع اثناء انعقاد البرنامج.</p>	<p><b>المشروع العملي</b></p>





## ماذا يُقدِّم لك الدِّبْلوم التَّنْفِيذِي «الرشاقة المؤسسية في الإدارة الحكومية»®

يُسهِّم البرنامج بخلق العديد من المنافع لكل من المشاركين ومُؤسَّساتهم. فهو بمثابة خارطة طريق للموظف الحكومي، تُعزِّز نقاط القوة القياديَّة السَّخْصِيَّة لديه وتزيد من فعاليَّته في مكان العمل. وبالتَّسْبِبة للمؤسَّسات الحكوميَّة فهو مجال يُوفِّر لها الفرص لتطوِير المشرفين والمديرين الموهوبين ومساعدتهم على اتِّخاذ الخطوة التَّالِيَّة في حياتهم المهنيَّة.

## لماذا تلتحق بالدبلوم التنفيذي « الرشاقة المؤسسية في الإدارة الحكومية®»

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

عدد ساعات الدبلوم

100

سيتم توزيعها على النحو التالي

الفترة الزمنية للدبلوم

16



ساعة  
تدريب ذاتي

50



ساعة  
على مدار 10 أيام تتوزع خلال ثلاث أشهر،  
بمعدل 5 ساعات تدريبية لكل يوم

4



ساعات  
«يوم» لعرض ومناقشة المشاريع

30



ساعة  
تعلم ذاتي

تاريخ انعقاد البرنامج:

25 يوليو - 30 أغسطس 2022



## تكلفة الاستثمار بالبرنامج

- تكلفة البرنامج 11 الف درهم
- هناك خصومات خاصة حسب اعداد المسجلين

سيحصل كل مشارك على نسخة من كتاب  
الرقابة في الإدارة الحكومية



## كلية محمد بن راشد للإدارة 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 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 خدماتنا:

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



• للاستفسار ولمزيد من المعلومات •

+97143175500

+97143175506

+97143175525

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

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

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 (إلكترونيًا، 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