

## تأثير التدريب الفعال على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في دبي\*

أحمد النصيرات و امحمد بيجطان

### مدخل إلى الجزء الثالث من سلسلة موجز سياسيات التدريب

يتضمّن هذا العدد من سلسلة "موجز سياسيات" الجزء الثالث من دراسة تتوزع على ثلاثة أجزاء. وتبحث العلاقة بين برامج التدريب في القطاع الحكومي من جهة وتأثيرها على أداء هذا القطاع من جهة أخرى. تستند الدراسة إلى بيانات أولية شاملة تم جمعها من معظم مؤسسات القطاع الحكومي في إمارة دبي. حيث أجريت أولاً مقابلات شبيهة بمنظمة ومعمقة مع مدراء الموارد البشرية والتدريب من 17 جهة حكومية رئيسية. ثم جرى ثانياً إعداد استبيان أرسل إلى جميع مؤسسات دبي الحكومية. تم إرسال 60 استبياناً واستلام 49 استجابة. بمعدل بلغ 81 بالمئة. وتعدّ هذه الدراسة، في حدود معرفة المؤلفين. أول بحث شامل يغطي موضوع التدريب في القطاع الحكومي في دولة الإمارات.

### مقدمة

شهدت الحكومات في القرن الحادي والعشرين تغييرات مؤسسية واقتصادية ووظيفية هائلة. وكان اقتصاد المعرفة واحداً من التغيرات الرئيسية (Powell and Snellman 2004). وبات الأكثر قدرة على المنافسة هو من يملك أفكاراً مبدعة خلاقة، وليس الموارد الطبيعية أو المالية. لذلك، يتعين على مؤسسات القطاع الحكومي التي ترغب في الحفاظ على قدرتها التنافسية، أن تزود موظفيها بالمهارات التي تتيح لهم أن يكونوا أعضاء خلاقين ومبدعين في مؤسساتهم، وأن يساهموا في نجاحها الإجمالي وامتيازها في تقديم الخدمة.

يسود أيضاً اعتقاد في الشرق الأوسط، وفي بلدان الخليج بصورة خاصة، بأن طرح نماذج إدارية جديدة وتطبيقها قد يعود على المؤسسات بنتائج إيجابية. لقد أتاح اكتشاف مخزونات نفطية هائلة في دول الخليج بناء دول حديثة في أقل من ثلاثين عاماً، ما يمكن اعتباره إنجازاً تنموياً منقطع النظير. لقد نجحت هذه الدول في استغلال الفائض المالي لاعتماد وتطبيق أفضل طرق العمل الإدارية في مؤسساتها الحكومية والخاصة، والحفاظ على مستوى متزايد من

المؤسسات المشمولة في الاستبيان والمقابلات هي: المجلس التنفيذي لإمارة دبي، هيئة كهرباء ومياه دبي، دبي دائرة التنمية الاقتصادية في دبي، غرفة تجارة وصناعة دبي، النيابة العامة بدبي، دائرة السياحة والتسويق التجاري، هيئة الصحة بدبي، بلدية دبي، مكتب دبي للإحصاء، مؤسسة دبي للإعلام، جمارك دبي، دائرة الأراضي والأملاك في دبي، مطارات دبي، مؤسسة دبي لخدمات الإسعاف، هيئة دبي للثقافة والفنون، هيئة الطرق والمواصلات، هيئة المعرفة والتنمية البشرية، مؤسسة محمد بن راشد للإسكان.

### ملخص

تواجه الحكومات في مختلف دول العالم تحديات داخلية وخارجية عديدة. وليست العولمة، والتقنيات الجديدة لإدارة معارف الموظفين، والاحتفاظ بالعاملين، والنمو، سوى جزء من القضايا التي تؤثر على ممارسات إدارات الموارد البشرية والتدريب في المؤسسات الحكومية. وتتعرض مؤسسات القطاع الحكومي إلى تغيير كبير بسبب التقنيات الجديدة والتطور المعرفي السريع وعولمة الأعمال وتطور التجارة الإلكترونية. وقد بات التدريب واحداً من الاستجابات الأكثر طبيعية لمعظم التحديات المذكورة أعلاه، كما اكتسب تحديداً احتياجات التدريب الملئمة بأهمية بارزة لضمان عمل المؤسسات الحكومية بطاقتها القصوى. ويبين هذا العدد من "موجز سياسيات" كيف تؤثر برامج التدريب الفعالة إيجابياً على الأداء المؤسسي، ويستند إلى دراسة شاملة تقيّم فعالية برامج التدريب في القطاع الحكومي في دبي وتأثيرها على الأداء الإجمالي، خلصت إلى أن حكومة دبي نجحت في تنظيم تدريب ذو نتائج فعالة و أثر إيجابي على أدائها وفعاليتها.



التدريب هذه، وتحسين الفعالية المؤسسية تبعاً لذلك إلى الحد الأقصى. اقترح بينستيد وستيوارت - Binstead and Stuart (1979) أن تؤخذ العناصر الرئيسية الثلاثة التالية بعين الاعتبار في برامج التدريب المستقبلية: (1) محتوى البرامج التدريبية وموضوعاتها، (2) الآليات، (3) البيئة. ويجب التمعن ملياً في هذه المكونات الثلاثة لا سيما في طور التصميم. لأن برنامج التدريب يجب أن ينسجم بعناية مع واقع المؤسسة واحتياجات موظفيها. ومع مجالات التطوير التي يرغبون في تعزيزها. ومع البيئة الإجمالية في المؤسسة.

### أساليب/ استراتيجيات التدريب الفعالة

#### ونائج التدريب

بعد التخطيط الدقيق لاستراتيجية تدريب متماسكة وواضحة خطوة ضرورية يأخذها مدارء التدريب بعين الاعتبار عند وضع استراتيجية تدريب. يجب للتخطيط أن يبدأ بإدراك كامل للأهداف والأسباب التي تدفع المؤسسة للاستثمار في التدريب. ويجب أن تحدد احتياجات وتوقعات الموظفين بوضوح في هذه الاستراتيجية باعتبارها الدعامة الرئيسية. ويمكن في الواقع تقديم دعم أكبر للتدريب والتعلم عبر استخدام أدوات تقنية تقدّم المحتوى على نحو أكثر وضوحاً وجلاءً. ثم يأتي وضع المادة التدريبية وتطويرها باستخدام الوسائل التقنية الكافية كخطوة لاحقة تركّز أساساً على سبل تأدية أنشطة التعلم وتكلفتها. وتأتي بعد ذلك خطوتان مهمتان أخريان. ألا وهما تنفيذ برامج التدريب، وإدارة العملية مجملها (Ramirez 2008). لقد أثر الاهتمام بوجود استراتيجية تدريب متماسكة واضحة إيجاباً على فعالية التدريب في حكومة دبي. وبين الشكل (1) أن 91.6 بالمئة من شملهم الاستبيان يوافقون على أن معايير فعالية التدريب لديهم شهدت تحسناً كبيراً بفضل تطبيق استراتيجيات تدريب جيدة التصميم. كما أشار 85.7 بالمئة منهم إلى أن طرق التدريب مهمة بالنسبة لجودة تدريبهم وفعاليتهم. وحظي تخصيص ميزانية تدريب كافية للسماح لأقسام التدريب بتقديم برامج عالية الجودة بالقدر نفسه من الأهمية، بمعدل إجابة إيجابي بلغ 89.8 بالمئة. يذكر أنّ التدريب الفعال، وبالتالي الأداء المؤسسي الفعال، يتركز على ثلاثة مكونات بالغة الأهمية ألا وهي: 1- استراتيجية واضحة، 2- طرق تدريب هادفة متنوعة، 3- ميزانية تدريب كافية.

التنمية. وسعت بلدان عربية أخرى أيضاً للتخلي عن النماذج التقليدية البيروقراطية، واعتماد نماذج إدارية تستند إلى النتائج بصورة أكبر. وأدى هذا إلى إطلاق اسم "عقد التنمية الإدارية" على ثمانينيات القرن العشرين (Zoubi 1982). وتجدر الإشارة عند هذه النقطة إلى أن دراسات كثيرة تناولت العلاقة السببية بين برامج التدريب والفعالية المؤسسية. في حين تعاني منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا من شح كبير وندرة في أبحاث من هذا القبيل. ويعود هذا بصورة رئيسية إلى التقصير في إيلاء الأبحاث والتطوير ما تستحقه من أهمية من جهة، وإلى غياب مدارء الموارد البشرية المهرة القادرين على تطبيق هذه الممارسات في مؤسسات القطاعين الحكومي والخاص من جهة أخرى (Ali and Maglhaes 2008).

يبين هذا العدد من "موجز سياسات" كيف تؤثر برامج التدريب الفعالة إيجاباً على الأداء المؤسسي. ويستند إلى دراسة شاملة تقيّم فعالية برامج التدريب في القطاع الحكومي في دبي وتأثيرها على الأداء الإجمالي. تخلص إلى أن حكومة دبي نجحت في إحراز نتائج تدريب فعالة، أفضت إلى آثار إيجابية على أدائها وفعاليتها.

التدريب باعتباره آلية لتحقيق أداء حكومي أفضل عانت الدول النامية والمتطورة على حد سواء من عدم فعالية برامج التدريب وتدني جودتها. وتناولت بحوث كثيرة الأسباب التي منعت برامج التدريب في الدول النامية من تحقيق النتائج المرجوة. تشير دراسات كثيرة إلى أنّ إخفاق معظم برامج التدريب في الدول النامية في تحقيق النتائج المتوقعة يعود بصورة رئيسية إلى عجزها عن تصميم برامج تدريب تسعى لتحقيق أهداف محددة. ويذكر هيلي- (2001) Healy أن العديد من المؤسسات الحكومية في البلدان النامية أجرت برامج تدريب متنوعة لكنها كانت قليلة الفعالية، بمعنى أنها كانت نظريّة بحتة؛ فهي لم تكن موجهة نحو تحقيق أية أهداف محددة. هذا فضلاً عن أنها لم تكن تلبى احتياجات الموظفين. نظراً لعدم تحديد مكان ضعف الموظفين واحتياجاتهم أصلاً، ولغياب التنسيق بين مختلف الأطراف المعنية في المؤسسة.

لذلك، فقد أهدرت موارد مالية طائلة وكثير من الوقت والجهد على برامج تدريب سيئة التصميم، لا تفي بالغرض. غير مسبوقه بتحليل لتحديد الثغرات الموجودة في معرفة وتجربة موظفي القطاع الحكومي. وبهدف زيادة فعالية برامج

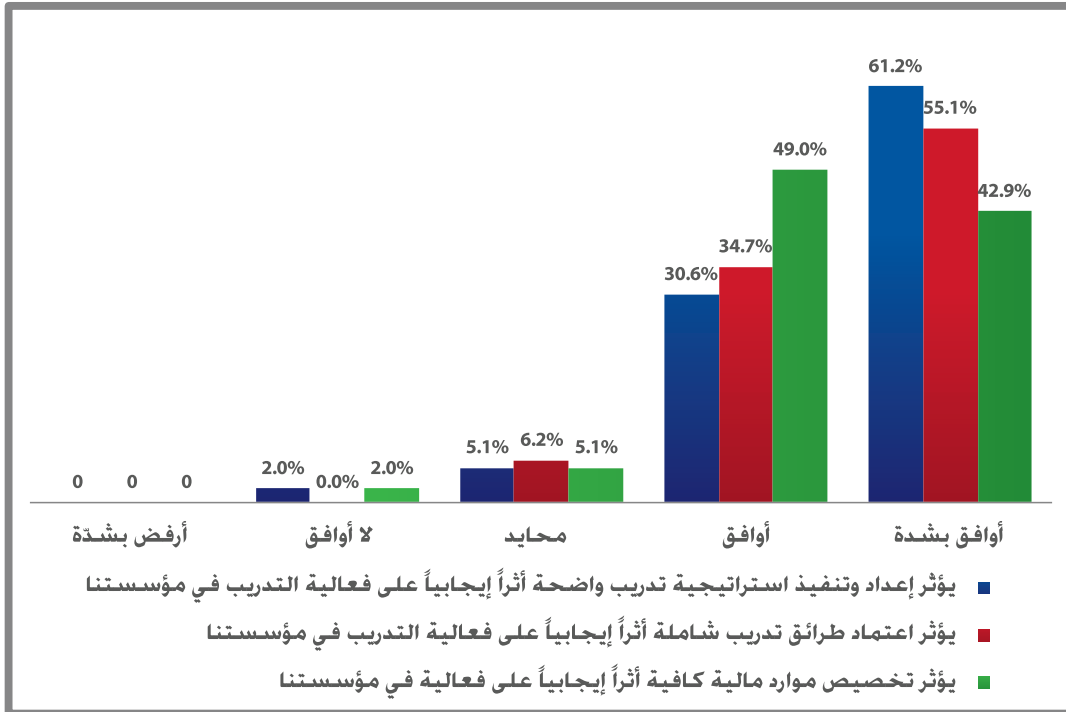
وفعاليتها في توفير الخدمات الحكومية. ولهذا السبب، يجب على المؤسسات الحكومية والخاصة أن تستبق باستمرار على توفير أفضل المنتجات لجمهورها. وبأقل التكاليف. ولا يعتمد ذلك فقط على مجرد تقديم برامج التدريب لتزويد الموظفين بالمهارات الضرورية للنهوض بواجباتهم، بل يعتمد كثيراً على فعالية وجودة هذه البرامج أيضاً.

استخدم مكورت وسولا- (1999) McCourt and Sola أربعة عوامل لقياس مدى نجاح أو إخفاق البرنامج في تحقيق التغييرات المرجوة في المؤسسة: (1) استجابة المدربين المباشرة في جلسة التدريب، وما إن كانوا يعتقدون بأن التدريب ساعدهم على تلافى مكامن الضعف التي كانوا يعانون منها؛ (2) الدروس المستفادة من التدريب، وما إن كان المتدربون قد طوروا معارفهم في مجال

## تأثير التدريب الفعال على أداء الموظفين وإنتاجيتهم

يعدّ بناء كوادر نشيطة مؤهلة تمتاز بالكفاءة ميزة أساسية من المزايا التي تؤمنها برامج التدريب، سواء في القطاع الخاص، وخصوصاً في القطاع الحكومي، حيث يحظى الأمر بأهمية أكبر (Healy, 2001). ويعدّ رأس المال البشري العصب الرئيسي لأيّة مؤسسة، تنعكس قوته أو ضعفه انعكاساً مباشراً على أداء المؤسسة الإجمالي. وسعى مينتز- (1997) Mentz لإثبات أن تحسين القطاع الحكومي وجودة الخدمات التي يوفرها يعتمد اعتماداً وثيقاً على فعالية برامج التدريب التي يقدمها لموظفيه. وفي الواقع، يتعين على المؤسسات أن تطرح باستمرار أساليب وأدوات إدارية جديدة بهدف رفع قدرتها التنافسية

الشكل 1: أثر استراتيجية التدريب وطرقه على فعالية التدريب



ومعارف الموظفين الحكوميين. فقد أشار 83.7 بالمئة من العاملين في أقسام الموارد البشرية والتدريب، من شملهم الاستبيان، إلى أن التقييمات التي أجريت بعد أن أكمل موظفون دوراتهم التدريبية كشفت عن تغييرات إيجابية كبيرة طرأت على معارفهم ومهاراتهم. وتمثل الدليل الآخر على مدى فعالية برامج التدريب في قول 87.8 بالمئة من شملهم الاستبيان أن برامج التدريب تلبى احتياجات المشاركين وتنسجم مع توقعاتهم. وهذا أمر فائق الأهمية، لأن التحدي الرئيسي

تخصيصهم أم لا، وما إن كانوا قد تعلموا شيئاً جديداً؛ (3) ملاحظة المدربين أن ثمة تغييرات في سلوكهم جّاه تحديد المشاكل وحلها؛ (4) تقييم تأثير برنامج التدريب على أداء المؤسسة الإجمالي. ساهمت هذه الخطوات الأربع كثيراً في تحديد مدى فعالية التدريب في تحقيق الأهداف المرجوة منه، كما ساعدت على معرفة ثغرات البرامج الحالية، وكذلك معرفة ما اقترحه الموظفون الحكوميون لجعل البرنامج أكثر فعالية. يبدو أن برامج التدريب تؤثر كثيراً على مهارات

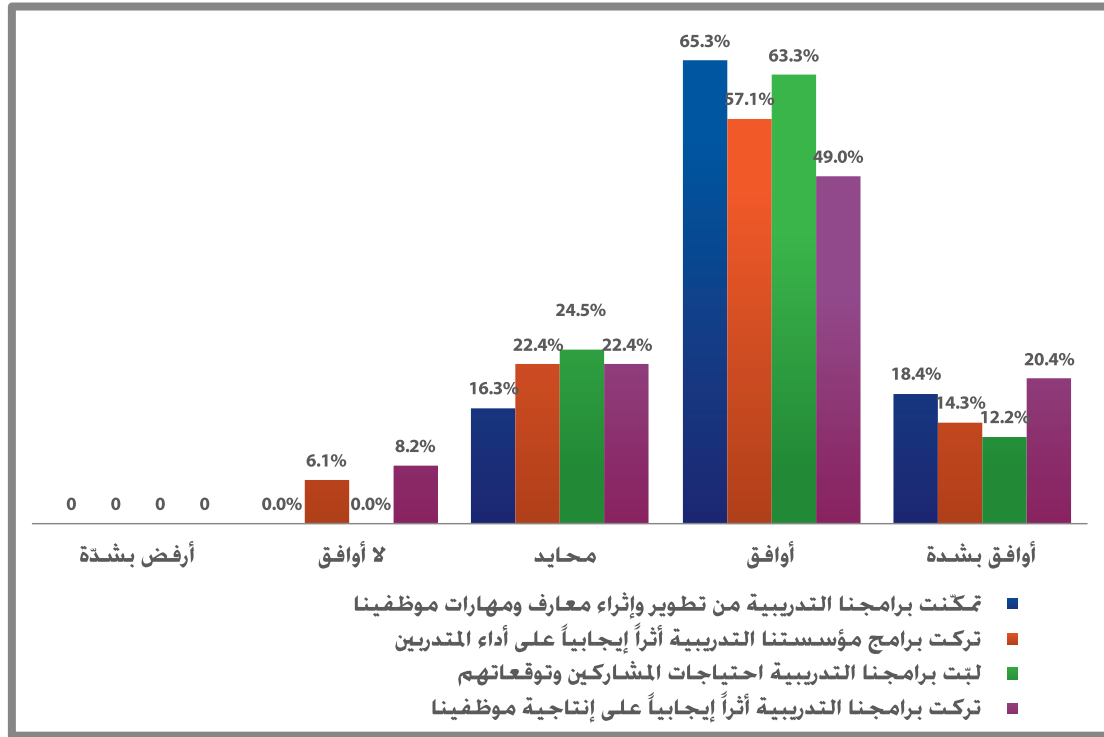
وتعزيزها لتحسين إنتاجيتهم وأدائهم. وأكدت دراسات عدة على أن برامج التدريب تثمر إيجابياً كلما أتاحت للمتدربين فرصة تلقّي ما يكفي من ملاحظات بناءة حول عملهم. وتقييم أدائهم. قدم ويكسلي- (Wexley 1984) ملاحظة بالغة الأهمية بشأن الصلة بين التدريب الفعال والأداء المؤسسي عندما قال أن "الأبحاث ضرورية لتكوين فهم أفضل لكيفية تحديد الوحدات المؤسسية غير الفعالة بدقة. ومدى قدرة التدريب على أن يكون هو الحل الأمثل لمعالجة مشكلة أدائها" (ص 521). ويشير هذا الرأي إلى أهمية تطوير أدوات جديدة لتحديد الوحدات غير الفعالة في المؤسسة. وما إذا كان انعدام الفعالية هذا ناجماً عن خلل في قوة العمل. إذ قد يعزى الأمر إلى جملة من الأسباب: من قبيل أن مهارات الموظفين لم تعد تتلاءم مع متطلبات المؤسسة. أو أن آلية الاختيار أخفقت في تقييم مساهمتهم في عمل المؤسسة.

الذي تواجهه الحكومات في الدول النامية يكمن في عدم فعالية التدريب الذي لا يتناسب مع احتياجات الموظفين. علاوة على ذلك، أشار 71.4 بالمئة من شملهم الاستبيان إلى تحسن أداء متدريهم بعد إجراء التدريب. وقال 69.4 بالمئة منهم أن برامج التدريب أثرت إيجابياً على إنتاجية الموظفين الإجمالية في مؤسساتهم. ويعدّ الأداء المتطور لموظفي القطاع الحكومي في دبي العنصر الرئيسي لأداء مؤسسي أفضل.

## تأثير التدريب الفعال على الأداء المؤسسي

لطالما ركّز مجال إدارة الموارد البشرية على دور الموظفين الأفراد في تحديد أداء مؤسساتهم الإجمالي. إذ يتيح التركيز على مستوى الأداء الجزئي أن يحدد مدراء الموارد البشرية نقاط قوة ومكامن ضعف أكثر مواردهم أهمية. أي الموظفين.

الشكل 2: النتائج الإيجابية للتدريب الفعال على أداء الموظفين



أداء مؤسساتهم تحسناً تدريجياً بفضل تأثير برامج التدريب الفعالة على إنتاجية موظفيهم. يعدّ الزمن اللازم لإجراز المهام مؤشراً آخر للأداء الإيجابي. ووفقاً لنتائج الاستبيان. وافق 62.1 بالمئة من المجيبين على أن موظفيهم باتوا يحتاجون إلى وقت أقصر لإجراز المهام نفسها. وينسجم هذا مع نتائج دراسات رئيسية في حقول الموارد البشرية والتدريب قدمت أدلة وفيرة على أن المؤسسات التي ترى في برامج التدريب استثماراً وليس تكلفة.

يشير الشكل (3) أدناه بوضوح إلى تأثير التدريب الفعال الإيجابي على الأداء المؤسسي. حيث أكد 89.8 بالمئة من شملهم الاستبيان على أن أداءهم المؤسسي تحسناً كثيراً بفضل فعالية قوة العمل لديهم. لقد انعكس تزويد موظفي القطاع الحكومي بالمهارات والمعرفة الضرورية. ومساعدتهم على تحديد نقاط ضعفهم وقوتهم انعكاساً إيجابياً على أدائهم. كما بيّن نحو 77 بالمئة من مدراء الموارد البشرية والتدريب المشاركين في الاستبيان أن

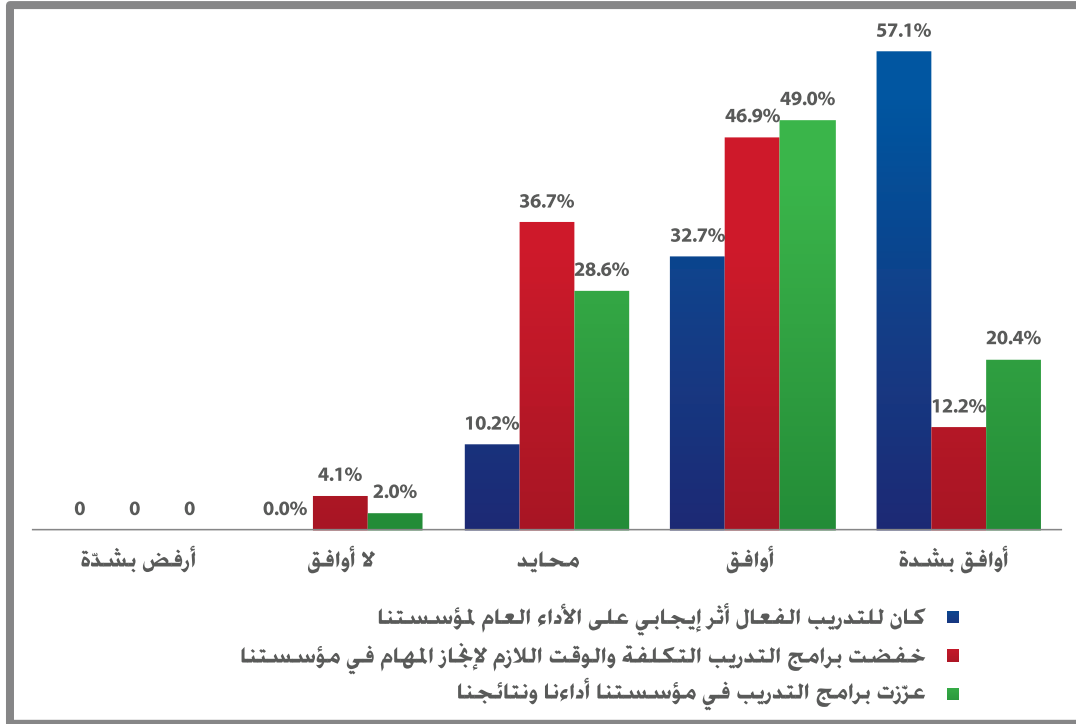
برامج التدريب الملائمة وتحديد الثغرات ومعالجتها معالجة سليمة.

أجرى ساهينديس وآخرون- (2008) Sahinidis et al. دراسة حديثة لمعرفة العوامل التي تؤثر على فعالية التدريب والأداء المؤسسي. وغطت هذه الدراسة نحو 134 موظفاً. وقيمت تأثير التدريب على أدائهم. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود صلة وثيقة بين فعالية تدريب الموظفين واندفاعهم والتزامهم بالعمل ورضاهم عنه.

يربط أوينز (2006) Owens ربطاً محكماً بين التدريب والأداء المؤسسي. ويقول أن التدريب "وظيفة حيوية" في جميع المؤسسات. بغض النظر عن اختصاصها

وتجلب خبراء متخصصين لتدريب موظفيها وتحديث معارفهم وقدراتهم. ستحصل. على الأرجح. نتائج إيجابية ملموسة في أسلوب موظفيها في إنجاز المهام والأعمال الملقاة على عاتقهم. سيعتمدون على أكثر طرق العمل فعالية ويتجنبون الإجراءات غير الضرورية والتكرار. وسيفضلون النوعية على الكمية في عملهم. وسيؤدي ذلك إلى توفير تكاليف العمليات على المؤسسة. والأكثر أهمية من ذلك، توفير الوقت اللازم لإنجاز مهمة محددة. وتثبت الدراسة التي أجراها كامبل وآخرون- (1988) Campbell et al. أن السلوك الفردي داخل المؤسسات يعدّ أمراً يمكن تحسينه في حال تقديم

الشكل 3: التدريب الفعال والأداء المؤسسي



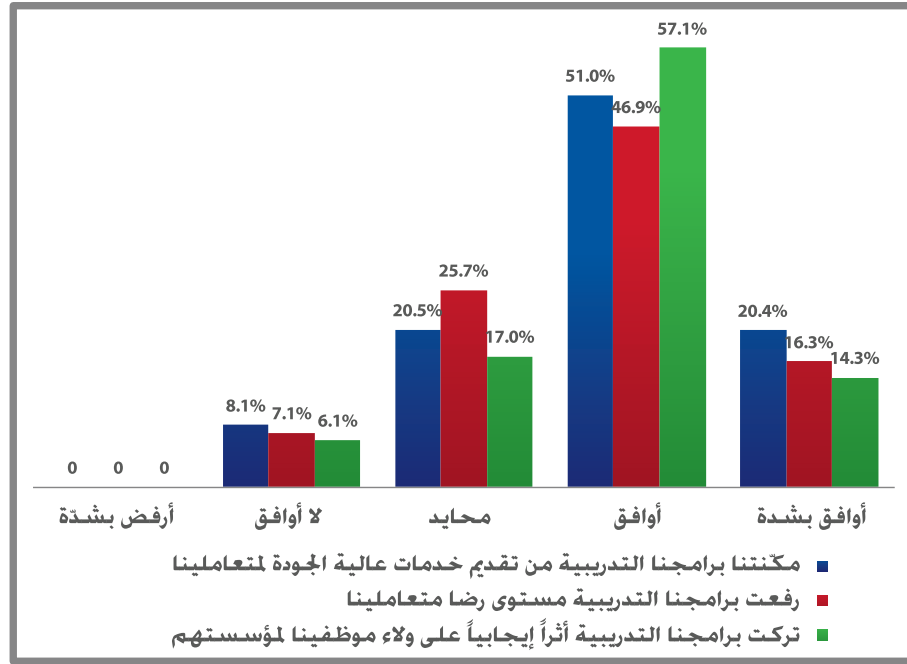
المؤسسي ودورة الإنتاج. والعدالة المؤسسية. التي أظهرت جميعها علاقة إيجابية مع الأداء المؤسسي. تؤكد نتائج الشكل (4) ما توصلت إليه الدراسات وتجارب المؤسسات الأخرى. فقد أسهمت برامج التدريب الفعالة التي أجرتها أو مولتها الجهات الحكومية في تحسين نوعية الخدمات التي توفرها للجمهور. وفقاً لآراء 71.4 بالمئة من المجيبين. علاوة على ذلك، أكد أكثر من 50 بالمئة من المجيبين إن رضا المتعاملين قد تحسن بفضل تأثير برامج التدريب على سلوك موظفيهم. وارتفع مستوى ولاء الموظفين للمؤسسة ارتفاعاً كبيراً لدى شعورهم بأن

أو حجمها. وبحثت دراسته في علاقة برامج التدريب وتأثيرها على متغيرات متنوعة. من قبيل الرضا عن العمل والالتزامات المؤسسية والعدالة المؤسسية ودورة العمل. وأكد التحليل الإحصائي الذي أجراه وجود علاقة إيجابية وثيقة بين التدريب الفعال والنجاح المؤسسي. كما يؤثر التدريب أيضاً على العدالة المؤسسية لأن الموظفين يتدربون على احترام حقوق زملائهم وتقديرها. وتكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة لأن أوينز (2006) Owens يبيّن. على النقيض من الدراسات الأخرى. كيف يؤثر التدريب على رضا الموظفين عن العمل وعلى الالتزام



# كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

الشكل 4: فوائد التدريب الفعال على الأداء الإجمالي للمؤسسات الحكومية



الجدول 1: تأثير التدريب على الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في دبي

تأثير التدريب على الأداء المؤسسي	الأساليب المقترحة لتعزيز تأثير فعالية التدريب على الأداء المؤسسي
تأثير متعدد المستويات: (1) على مستوى المؤسسة: يحقق خدمات متعاملين أفضل. (2) على مستوى الأقسام: يحقق النتائج والأهداف الاستراتيجية. (3) على مستوى الأفراد: يحسن الأداء ويرفع من سوية الولاء للمؤسسة.	التشجيع على إنشاء بيئة عمل يتشارك فيها الموظفون ما تعلموه وينقلونه إلى زملائهم.
إدخال مهارات حل المشاكل بكيفية مبدعة.	تنظيم اجتماعات، فصلياً على الأقل، يناقش فيها مدراء التدريب والموارد البشرية من جميع الجهات الحكومية ويتبادلون استراتيجيات وأساليب التدريب.
مستويات أعلى لرضا الموظفين	التقليل من البيروقراطية الحكومية والنزاعات داخل الحكومة.
تقديم خدمات أفضل وتحقيق مستوى أعلى لرضا المتعاملين	التشجيع على اكتساب المعرفة ونقل المهارات والأدوات.
تحسين برامج التدريب على القيادة مهارات القيادة لدى أكثر الموظفين الحكوميين.	إنشاء برامج لإدارة المعرفة تتيح للموظفين مشاركة ما تعلموه وكيف أدى إلى تحسين أدائهم.
تقصير الوقت الذي يحتاجه الموظفون لتأدية واجباتهم.	تحسين بناء الفريق والعمل الجماعي.
الفوز بجائزة "الامتياز الحكومي".	إنشاء عمليات أعمال داخلية أكثر سلاسة.
أخطاء أقل.	تعليم الموظفين كيف ينجزون أكثر بمجهود أقل، وتكليفهم بمسؤوليات ومهام جديدة.

المصدر: تحليل بيانات مستقاة من مقابلات مع مدراء الموارد البشرية والتدريب في حكومة دبي

مؤسستهم تقدّر جهودهم وتموّل برامج تدريبهم لتساعدتهم على زيادة معارفهم وتأدية واجباتهم على وجه أفضل. كما بيّنت المقابلات التي أجريت مع مسؤولين حكوميين من 17 جهة حكومية أن فعالية التدريب كانت عظيمة الأثر على مؤسساتهم. وأثّرت على أدائهم على مستويات متعددة بدءاً بمستوى المؤسسة مروراً بمستوى الدوائر والأقسام انتهاءً

التدريب وأن يحرصوا على وضع استراتيجية تلبى احتياجات التدريب لدى موظفيهم. كما يجب أن يتفاعلوا مباشرة مع دائرة الموارد البشرية. وأن يناقشوا معها احتياجات التدريب المختلفة لدوائهم.

3. يتمتع التقييم المتواصل لبرنامج التدريب بأهمية كبيرة لقياس تأثيره على سلوك الموظفين في المؤسسة. ويفضل أن يتولّى عملية التقييم مفتشون خارجيون لضمان جودة أعلى ومصداقية أكبر لنتائج التقييم.

4. يجب أن تسعى أقسام التدريب إلى ترسيخ ثقافة مؤسسية تدعم مشاركة المعرفة وتشجع عليها. يمكن التشجيع على ذلك من خلال عقد اجتماعات أسبوعية أو حتى شهرية لمدراء الموارد البشرية والتدريب مع موظفيهم لمشاركة خبراتهم في حل المشاكل والتحديات التي يواجهونها في أنشطتهم اليومية. ويجب توثيق الحلول التي يتبنونها لمواجهة هذه التحديات ومشاركتها مع باقي الموظفين.

5. رعاية بيئة تدعم العمل الجماعي وتزيل العوائق التي يخلقها التسلسل الهرمي بين الموظفين. وسيخلق هذا بيئة تقدر الإبداع والعمل الدؤوب والإنجازات عوضاً عن تقدير أقدميّة الموظف أو مرتبته.

بالمستوى الفردي. وتعلم الموظفون أساليب جديدة لتأدية أعمالهم بفعالية وكفاءة أكبر. وكيفية التعامل المبدع مع التحديات التي يواجهونها في العمل. علاوة على ذلك، فقد أسهم تعلمهم من أفضل طرق وأساليب العمل ومقارنة أدائهم مع أداء مؤسسات أخرى. إسهاماً كبيراً في تحسين مهاراتهم الشخصية. وفي تعزيز أدائهم.

### الخلاصة والتوصيات:

يبين هذا الجزء من "موجز سياسات" أن حكومة دبي استثمرت في التدريب باعتباره آلية لتحقيق امتياز القطاع الحكومي وفعاليتها في توفير الخدمات. وليست فعالية التدريب وتأثيره الإيجابي على الأداء المؤسسي في حكومة دبي سوى ثمرة التزام الحكومة المركزية بالوصول إلى أهدافها الاستراتيجية التي تتمثل في جعل دبي قطباً مالياً واقتصادياً للمنطقة. كما حدد هذا البحث بعض المجالات التي تستطيع الجهات الحكومية التركيز عليها لتعزيز نوعية التدريب، وبالتالي تطوير الأداء المؤسسي.

1. من المهم إحياء دور معهد دبي لتطوير الموارد البشرية، والتأكد من أنه يقدم تدريباً عالي الجودة لموظفي حكومة دبي. ويضطلع هذا المعهد بدور مهم في تلبية احتياجات التدريب لدى الجهات الحكومية في دبي، وفي ضمان تقديم تدريب ملائم عالي الجودة ومنخفض التكلفة.

2. على مستوى الحكومة المحلية، يلعب رؤساء الدوائر والجهات الحكومية دوراً مهماً في نجاح البرامج. ويجب أن يشاركوا في وضع استراتيجية

## المراجع

- Ali, G.E. and Magalhaes, R. (2008). Barriers to implementing e-learning: a Kuwaiti case study, *Training and development*, Vol. 12, No. 1, pp. 36-53
- Binstead, D., Stiert, R. (1979). Designing reality into management learning events, *Personnel Review*, Vol. 8, No. 3
- Campbell, J. (1988). "Training design for performance improvement" In J.P. Campbell and R.J Campbell (Eds.) *Productivity in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Healy, P. (2001). Training and public sector reform: an integrated approach, *Public administration and Development*, Vol. 21, No. 4, pp. 309-19
- McCourt, W., Sola, N. (1999). Using training to promote civil service reform: Tanzanian local government case study, *Public administration and development*, Vol. 19, pp. 63-75
- Mentz, J. (1997). Personal and institutional factors in capacity building and institutional development, working paper 14, European Centre for Development Policy Management
- Owens, PL. (2006). One more reason not to cut your training budget: the relationship between training and organizational outcomes, *Public personnel management*, Vol. 35, No. 2, pp. 163-72
- Powell, C, and Snellman Y. (2004). The concept of project in motivation to vocational

training: A model proposal. In F. Avallone, J. Arnold, & K. De Witte (Eds.), *Feelings work in Europe. Quaderni di psicologia*, 5, 282-289

Ramirez, E. (2008), This bus is plugged in: Wi-Fi lets Arkansas kids study on their commute, US News and World Report, January 10, available at: [www.usnews.com/articles/education/e-learning/2008/01/10/this-bus-is-plugged-in.html](http://www.usnews.com/articles/education/e-learning/2008/01/10/this-bus-is-plugged-in.html)

Sahinidis, A., Bouris, G. (2008). *Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes*, Bradford, England: Emerald

Wexley K, (1984). Personnel training. *Annual review of psychology*, Vol. 35, pp. 519-551

Zoubi, A. (1982). Toward a decade of administrative development in the Arab World, *Arab Journal of Administration*, April

## نبذة عن المؤلفين

أحمد النصيرات هو المنسق العام لبرنامج دبي للأداء الحكومي المتميز البرنامج الذي أحدث نقلة نوعية في الأداء والخدمات لدى الدوائر الحكومية في دبي فضلاً عن النتائج التي حققها. كما يتراأس نصيرات قسم تطوير الخدمات الحكومية في المجلس التنفيذي لإمارة دبي. وشغل أحمد نصيرات عدة مناصب لدى شركات عالمية معروفة في قطاع البترول والبنشاءات والمصارف. كما عمل لدى هيئات دولية. منها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. مما مكّنه من اكتساب خبرات عديدة. وساهم نصيرات في جهود تطوير الجودة وتشجيع ثقافة الإبداع في دولة الإمارات العربية المتحدة وذلك من خلال دوره الفعال في جائزة أبوظبي للأداء الحكومي المتميز وجائزة دبي للجودة وبرنامج الشيخ صقر للتميز الحكومي في رأس الخيمة.

امحمد بيجطان باحث في برنامج الإدارة العامة بكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية. متخصص في إدارة المعرفة والحوكمة والإدارة العامة. حاصل على بكالوريوس في العلاقات الدولية والاقتصاد من جامعة كنت باوهايو. الولايات المتحدة. وهو حاصل على درجتي ماجستير في الدراسات الشرق أوسطية من كلية كينجز في المملكة المتحدة وفي السياسات والإدارة العامة من جامعة موناش بملبورن. استراليا. نشر بيجطان أكثر من أربعين مقال أكاديمي حول مواضيع تتعلق بإدارة المعرفة والحوكمة والإدارة العامة في مجلات علمية وكتب و جرائد وطنية ودولية. كما شارك في تحرير العديد من التقارير لمنظمات دولية مثل هيئة الأمم المتحدة للتنمية و البنك الدولي.

الآراء الواردة في هذا الموجز تخص المؤلف ولا تعبر بالضرورة عن آراء أعضاء مجلس الأمناء ولا مسؤولي أو موظفي كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.

© كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية 2014

## كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية هي مؤسسة بحثية وتعليمية متخصصة في السياسات العامة. تأسست عام 2005 برعاية كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي. تهدف الكلية إلى تعزيز قدرات المؤسسات الحكومية على اعتماد سياسات عامة فعالة في دولة الإمارات العربية المتحدة والمنطقة.

وسعيًا لتحقيق هذا الهدف، تتعاون الكلية أيضاً مع مؤسسات دولية فيما يتعلق بالبحوث وبرامج التدريب. بالإضافة إلى ذلك، تنظم الكلية منتديات ومؤتمرات دولية لمناقشة السياسات العامة وتيسير تبادل الأفكار واستمرار الحوار على المستويين الوطني والإقليمي.

تلتزم الكلية بإنتاج المعرفة ونشر أفضل الممارسات وتدريب صنّاع السياسات في الدولة والمنطقة. ومن أجل هذا الهدف، تسعى الكلية لتطوير قدراتها لدعم برامج البحوث والتدريس بما فيها:

- بحوث تطبيقية في السياسات العامة والإدارة العامة
- ماجستير في السياسات العامة والإدارة العامة
- التعليم التنفيذي لكبار المسؤولين والمديرين
- منتديات المعرفة التي يقدمها الخبراء وصنّاع السياسات

لضمان حصولكم على نسخة من النشرة الفصلية الخاصة بنشاطات ومطبوعات وأخبار كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، يُرجى التسجيل عبر الموقع [www.mbrsg.ae](http://www.mbrsg.ae)

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

برج المؤتمرات، الطابق الثالث عشر

ص.ب. 72229 دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 971-4-329-3290 ، فاكس: 971-4-329-3291



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