

# تمرين تحليل السياسات

## الملخص التنفيذي

منذ نشأة دولة الإمارات العربية المتحدة وهي تسعى لحماية حقوق العمالة لديها بكافة الطرق والوسائل من خلال تسخير الإمكانيات لخلق سوق عمل مستقر بحماية حقوق طرفي العلاقة التعاقدية للعاملين في القطاع الخاص وما يميز التشريع الخاص بالعاملين في القطاع الخاص في دولة الإمارات أنه يتمتع بمرونة عالية؛ فقد صدرت العديد من التعديلات على نصوص قانون تنظيم علاقات العمل بما يتوافق مع الرؤية الرشيدة لقيادة دولة الإمارات.

وباعتبار أن الحقوق العمالية أمر يملك حق الامتياز وفقاً لما نص عليه القانون، قامت الدولة بإطلاق العديد من المبادرات النموذجية على مستوى العالم التي تمكّن طرفي العلاقة العمالية بالمطالبة بحقوقهم من خلالها. وكانت تلك المبادرات تندرج دائماً وفق مبدأ المبادرات العلاجية لتجاوز تحديات كبيرة تواجه سوق الأعمال، كإطلاق نظام حماية الأجور، ونماذج العقود، ومعايير السكنات العمالية، فضلاً عن تطبيق مشاريع نموذجية كإنشاء مركز لفصل المنازعات ومركز الاستشارات والمطالبات العمالية بالشراكة مع القطاع الخاص، وإطلاق منظومة التغطية التأمينية البديلة عن نظام الضمان المصرفي، حيث عمل بها منذ عام 2018 لحماية تلك الحقوق، وكل ذلك في سبيل خلق بيئة مستقرة تساهم في تحقيق الرؤية المستقبلية للدولة كأفضل حكومة على مستوى العالم. ولكن بالرغم من هذه الجهود، إلا أن حالات عدم الالتزام لا تزال تتسبب في تسجيل الشكاوى العمالية من أحد طرفي التعاقد، لذلك يهدف ملخص السياسات هذا إلى تقديم مفهوم أفضل حول نظام المنازعات العمالية في دولة الإمارات والتي يجب التغلب عليها من خلال تحليل البيانات وإجراء مقابلات مع عدد من القيادات والموظفين في المؤسسات الحكومية المعنية.

## المؤلفون

أحمد القاره - ماجستير تنفيذي في الإدارة العامة 2021  
حواء البلوشي - ماجستير تنفيذي في الإدارة العامة 2021  
خلفان بن حماد - ماجستير تنفيذي في الإدارة العامة 2021

## سياسة الحد من عدد المنازعات العمالية في دولة الإمارات العربية المتحدة المقدمة

تعمل حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة لحماية حقوق العاملين في القطاع الخاص من خلال سن التشريعات التنظيمية والقرارات المنظمة لذلك الشأن وتطوير الإجراءات وأنظمة العمل بشكل مستمر وفق كافة المتغيرات ذات العلاقة الداخلية منها والخارجية بما يحقق كفاءة سوق العمل؛ فهي عضو في منظمة العمل الدولية وقامت بالتصديق على 9 اتفاقيات، ومن أهمها الاتفاقية رقم 105 لسنة 1957 لإنهاء العمل الجبري واتفاقية سنة 1985 رقم 111 لإنهاء التمييز في مجال الاستخدام والمهنة.

ولكن بالرغم من هذه الجهود، إلا أن حالات عدم الالتزام لا تزال تتسبب في تسجيل الشكاوى العمالية من أحد طرفي التعاقد، لذلك يهدف ملخص السياسات هذا إلى تقديم مفهوم أفضل حول نظام المنازعات العمالية في دولة الإمارات والتي يجب التغلب عليها من خلال تحليل البيانات وإجراء مقابلات مع عدد من القيادات والموظفين في المؤسسات الحكومية المعنية، حيث يعد ملف النزاعات العمالية ملفاً حيوياً في قطاع الأعمال يدار من قبل وزارة الموارد البشرية والتوطين، وقد جعلت من

## نبذة عن سلسلة تمرين تحليل السياسات

تمرين تحليل السياسات هو عبارة عن سلسلة من ملخصات السياسات التي يؤلفها الطلاب، حيث توفر مبرراً لطلاب كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية للتمرين على تحليل السياسات ذات الصلة بالوطن العربي. يقوم الطلاب بتحديد قضايا تعنى بالسياسات المحلية أو العربية وتحليلها وتقديم مقترحات لتحسينها. تساهم السلسلة في زيادة تأثير الإنتاج العلمي لكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية على نطاق السياسات العامة. كما تقوم السلسلة بالارتقاء بمستوى جودة نتاج البحث العلمي لطلاب الكلية. تعرض السلسلة منتجات البحث العلمي التي ينتجها الطلاب، والتي تعتمد على الممارسة الفعلية في مجال السياسات العامة، ما يتيح الفرصة أمام طلاب الكلية للتعاون مع ممارسين في نفس المجال والاستفادة من الخبرات المختلفة.

العملية، والضوابط التي تحكم العلاقة التعاقدية بين العامل وصاحب العمل، والتركيز على المخاطر المحتملة والمرتبطة بالعلاقة العمالية بين صاحب العمل والعامل وفق التشريعات الوطنية، بالإضافة إلى تحديد نقاط الضعف التي تؤدي إلى حالة عدم الالتزام بين أطراف العلاقة.

### منهجية البحث:

قامت منهجية البحث على مقابلة (5) من القيادات والموظفين في وزارة الموارد البشرية والتوطين و(2) من الموظفين الكبار في محاكم دبي ومنسق منظومة حماية العمال في شركة دبي للتأمين، فضلاً عن مراجعة وثائق أساسية في المركز الاتحادي للتنافسية والإحصاء، ومركز الإحصاءات حول القوى العاملة، ووثائق حماية حقوق العمل في وزارة الخارجية، ونظام حماية الأجور والاتفاقيات الدولية في موقع وزارة الموارد البشرية والتوطين، من أجل الوصول إلى فهم أعمق لكيفية حماية الحقوق العمالية وفهم المبادرات التطويرية والاستباقية التي تسهم في فض المنازعات أو تقليل حدوثها من وجهة نظر أصحاب القرار، وتحديد المخاطر المحتملة على العلاقة بين صاحب العمل والعامل وفق التشريعات الوطنية ومعرفة نقاط القوة التي يتمتع بها النظام الإداري المختص بالمنازعات العمالية، والضوابط التي تحكم العلاقة التعاقدية بين أطرافها. وقد جرى تحليل المقابلات الشخصية وتحليل الوثائق تحليلًا موضوعيًا ثم قسمت إلى عناصر لتوظيفها في كتابة هذه السياسة وتحليلها تحليلًا منهجيًا.

### الوضع الحالي:

إن دولة الإمارات عضو في منظمة العمل العربية وكذلك عضو في جمعية العمل لدول الخليج العربي فهي تعمل ضمن سياسات متفاوتة في الأهداف ولكن تصب في النهاية حول هدف حماية حقوق طرفي العلاقة التعاقدية. نظراً لكون دولة الإمارات نموذجاً في حماية حقوق العاملين على أراضيها ومحرك للسياسة التي تتبعها دول المنطقة، قامت بعض دول الإقليم بتبني نماذج مشابهة من تلك المبادرات كقيام المملكة العربية السعودية بتطبيق نظام حماية الأجور في سنة 2013. كما برزت دولة الإمارات مؤخراً في المنطقة بعد قيامها بالتعديلات الأخيرة التي تمت في عام 2021 بشأن المساواة بين الجنسين في الأجور، بحيث تم تعديل المادة رقم (32) من القانون، ما أدى إلى تقدم الدولة من المرتبة (48) لتتربع بالمركز الأول عربياً في مؤشر التنافسية العالمي الذي يُعنى بالمساواة بين الجنسين.

بالرغم من كافة المؤشرات الإيجابية لعدد المنازعات العمالية في دولة الإمارات العربية المتحدة، إلا أنه توجد العديد من التحديات التي تظهر وفق المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية والناجمة عن الأزمات الاقتصادية والصحية والسياسية، وغيرها من المؤثرات التي تؤدي إلى إرباك الأسواق المحلية وارتفاع أعداد الشكاوى العمالية. وتعود أسباب الارتفاع بالمقارنة بين عام 2019 لعام 2020 إلى العديد من الأسباب، كان معظمها ناتجة عن تداعيات جائحة كورونا، ومن أهمها الإغلاق الكلي والجزئي للأنشطة التجارية، وإغلاق السفر والسياحة الخارجية وتدابير السياحة الداخلية، وتأثر عملية التجارة والصناعة بناء على التدابير الاحترازية بشكل عام.

أهدافها الاستراتيجية المرتبطة بشكل مباشر بالمنازعات العمالية: ضمان حماية العمل، حيث تعمل على وضع الضوابط التنظيمية التي تساهم في حصول طرفي العلاقة العمالية على حقوقهم.

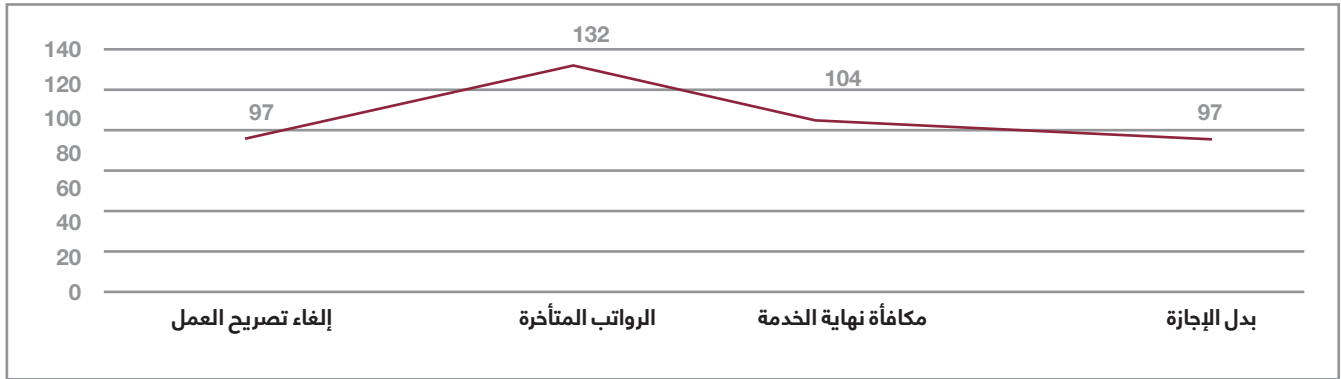
وقد أثمرت هذه الجهود بحصول الدولة على المركز الأول عالمياً في مؤشر التنافسية العالمي في مجال (قلة المنازعات العمالية) منذ عام 2017 ولغاية التقرير الأخير الصادر في عام 2020 الذي يندرج تحت محور كفاءة الأعمال، وهو مؤشر يقيس جهود الدولة في العديد من المحاور، حيث تعمل حكومة دولة الإمارات مع كافة أجهزتها الإدارية الاتحادية والمحلية في الدولة والمنظمات ذات العلاقة للمحافظة على حقوق العاملين على أراضيها، وتوفير كافة مقومات العيش الكريم، وتنفيذ المبادرات بشكل استباقي من خلال تطبيق الحلول والبدايل بما يتوافق مع معايير منظمة العمل الدولية، ووضع القوانين التي تتوافق مع معطيات سوق العمل واحتياجاته، والتي تتلاءم مع الرؤية المستقبلية للدولة لعام 2071 بأن تكون دولة الإمارات أفضل اقتصاد بالعالم يركز على استقطاب المواهب والطاقات وأفضل حكومة بالعالم ضمن محور فرعي يعمل على حماية حقوق تلك الفئة. وتجدر الإشارة إلى أن عدد العمالة الوافدة العاملين في القطاع الخاص تمثل ما نسبته 70.7% من إجمالي القوى العاملة في القطاع الخاص بواقع 7.219 ملايين عامل لعام 2018 من أصل 9.630 ملايين نسمة.

مع كافة الجهود التي تبذلها دولة الإمارات في حماية الحقوق العمالية من خلال إطلاق مبادرات تطويرية لضمان حماية العمل المتعلقة بوفاء طرفي العلاقة العمالية بالتزاماتهم التعاقدية، مثل إطلاق نظام حماية الأجور الذي بدأ في عام 2009 وفق ثلاث مراحل، وتطبيق نماذج العقود وفقاً للقرار الوزاري 764 لسنة 2015، إلا أنه توجد حالات عدم التزام، ما يؤدي إلى قيام أحد طرفي التعاقد بتسجيل شكاوى عمالية تطبيقاً لنص المادة 6 من قانون تنظيم علاقات العمل رقم 8 لسنة 1980، ما يستوجب بذل مزيد من الجهود بما يضمن محافظة الدولة على مكتسباتها في مؤشر التنافسية العالمي. ولا يقف الأمر عند هذه المسألة فحسب، وإنما يمتد ليصل لمدد الفصل في المنازعات والمتعلقة بالشركاء الاستراتيجيين المعنيين بالحد من المنازعات العمالية، كوزارة الموارد البشرية والتوطين، ودوائر القضاء الاتحادية والمحلية في إمارة أبوظبي ودبي ورأس الخيمة، ما يربك سوق العمل ويؤدي إلى تفاقم آثار حالات عدم الالتزام نتيجة عدم التنسيق التكاملية للحد من المنازعات العمالية ووجود عمالة سائبة في الدولة. ويزيد من أهمية الموضوع ارتفاع عدد المنازعات العمالية في عام 2020 بسبب ظروف جائحة كورونا تطبيقاً للإجراءات الاحترازية التي تم العمل بها، ما أثر على قوة الاقتصاد المحلي وتأثر أصحاب العمل، وبالتالي ارتفعت عدد الشكاوى العمالية خلال تلك الفترة، وعليه بدأ من الضرورة بمكان التدخل لإيجاد نظام استباقي عاجلي يساهم في الحد من عدد المنازعات العمالية في الدولة.

في هذا السياق، يهدف ملخص السياسات هذا إلى تحليل الوضع الحالي من خلال الإحصائيات وآراء الأطراف ذات العلاقة للوصول إلى توصيات تساهم في تعزيز نقاط القوة التي يتمتع بها النظام الإداري المختص بالمنازعات

بناء عليها على النحو الآتي: إلغاء تصريح العمل، عدم الالتزام بسداد الأجور، مكافأة نهاية الخدمة، والمطالبة ببدل الإجازة.

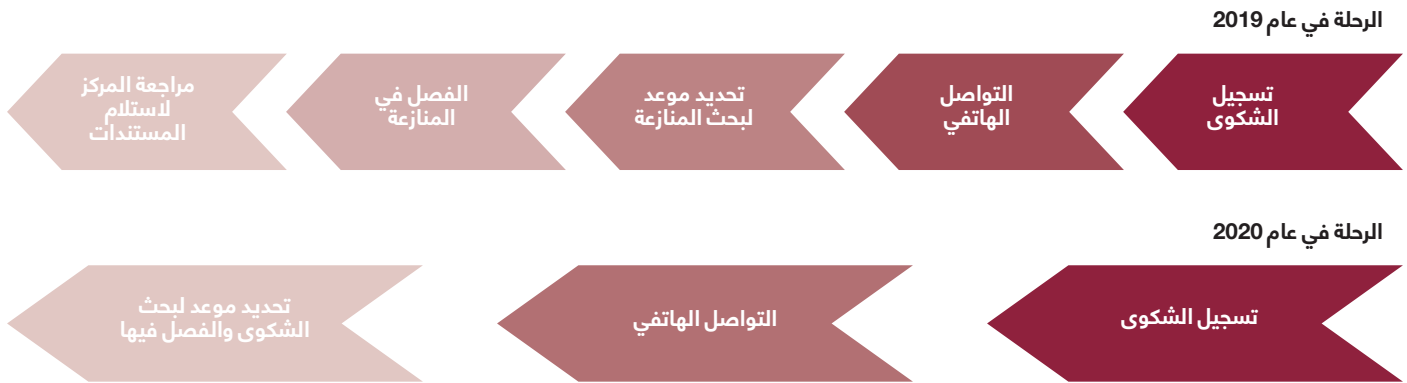
وجاءت مسببات الشكاوى العمالية وفق نتائج الاستبيان الذي قام به فريق البحث مع المعنيين من العمالة وفق أكثر المطالبات التي تم قيد شكوى



الشكل 1: نتائج الاستبيان حول أنواع المطالبات الواردة في الشكاوى

التطوير على مبدأ «رحلة المتعامل» وما فرضته الجائحة في عام 2020 من التزام بالتباعد الاجتماعي، فجاءت النسخة المحدثّة على النحو الآتي، حيث تم الاستغناء عن الحاجة إلى مراجعة المركز لاستلام المستندات:

وكل تلك المبادرات تساهم في الحد من عدم تفاعم حالات عدم الالتزام بشكل كبير ومؤثر ومع كل تلك المبادرات إلا أنه توجد مبادرة رئيسية ساهمت في حماية حقوق العمالة وهي تطوير منظومة المنازعات العمالية، حيث تم



الشكل 2: مقارنة بين «رحلة المتعامل» في العامين 2019 و2020

الدوائر القضائية بشأن إحالة الشكاوى العمالية للقضاء. كل تلك الجهود المبذولة والتعاون الاستراتيجي بين تلك الجهات كافة ساهمت في الحد من المنازعات العمالية مع استمرار عملية النمو الاقتصادي من خلال المبادرات التي قامت بتنفيذها الجهات المختصة مما يعزز مكانة الدولة على الصعيد المحلي والعالمي.

ونظراً لما أدت إليه الجائحة من تعطيل للأعمال والخدمات، توصلت الجهود الساعية إلى التصدي لمخاطر توقف تدفق العمليات وتنفيذها من قبل إدارة علاقات العمل إلى عدد من المبادرات، ومنها تفعيل منظومة المترجم الذكي، وتفعيل عملية العمل عن بعد لبحث المنازعات العمالية ومنظومة التواصل الإلكتروني لاستلام وارسال المستندات، وأخيراً التنسيق مع

## النتائج:

يهدف ملخص السياسات هذا إلى تحقيق أثر في دعم محافظة دولة الإمارات العربية المتحدة على المراكز الأولى عالمياً في مؤشرات العمل، بما فيها مؤشر نسبة القوى العاملة من إجمالي السكان وساعات العمل ومؤشر كبار المديرين المختصين ومؤشر قلة النزاعات العمالية ومؤشر نسبة القوى العاملة الوافدة والتي تدرج تحت محور كفاءة الأعمال. وفقاً لتقرير الكتاب السنوي للتنافسية العالمية، وكما ستساهم في تعزيز مركز الدولة في المؤشر العالمي لريادة الأعمال لعام 2020 والصادر عن المرصد العالمي لريادة الأعمال حيث تحتل الدولة المركز الأول إقليمياً والمركز الرابع عالمياً لذات العام.

ومن خلال تحليل البيانات والمقابلات، توصل الباحثون في تحليل هذه السياسة إلى جملة نتائج جاءت على النحو الآتي:

1. تبين أن هناك ارتفاع في عدد حالات عدم الالتزام بالوفاء بالحقوق العمالية من قبل المنشآت العاملة في الدولة، الأمر الذي يقتضي اتخاذ تدابير علاجية وأخرى استباقية لحماية استقرار سوق العمل والمحافظة على حقوق العمال.
2. كما اتضح من البيانات أن أسباب عدم الالتزام بالوفاء بالحقوق العمالية تختلف غير أن معظمها مرتبط بأربعة أنواع من حالات عدم الالتزام وهي: إلغاء تصريح العمل، وعدم الالتزام بسداد الأجور، ومنع مكافأة نهاية الخدمة عن العاملين، والمطالبة ببدل الإجازة.
3. أظهرت المعلومات التي تم جمعها أن هناك ضرورة لتكاتف جهود الجهات المختصة والشركاء الاستراتيجيين كافة وتوحيد منظومة عملهم لتنفيذ سياسة متكاملة تساهم في حل إشكاليات العمال.
4. توجد لدى دولة الإمارات مقومات كثيرة تساعد على حماية حقوق العمالة فيها وتحافظ عليها.

## التوصيات:

استناداً إلى القراءة التحليلية التي تم تقديمها في ملخص السياسات حول مضامين سياسة فض المنازعات العمالية وفهم جوانبها وأبعادها؛ لقد تم التوصل إلى مجموعتين من التوصيات:

### 1. المجموعة الأولى (علاجية):

تتناول مبادرات تستهدف معالجة تحديات قائمة في وفاء صاحب العمل بسداد أجور العاملين عنده، وهي تساهم في خفض المنازعات أو تقليل حصولها أساساً وتتمثل في:

- تطوير أنظمة إلكترونية تُتابع من خلالها المنشآت غير الملتزمة بسداد أجور عمالها أولاً بأول قبل انتقالها إلى منازعات تأخذ شكلها القانوني

بين الطرفين، وهذا الأمر من شأنه تطوير نظام حماية الأجور في الدولة من خلال المتابعة المباشرة.

- تحديد زيارات ميدانية دورية للمنشآت إضافة إلى الأنظمة الإلكترونية بهدف معرفة شكاوى العمال وإجبار المنشآت غير الملتزمة على دفع حقوق العاملين لديها من غير تأخير وهذا إجراء يتيح لمن لم يصل للأنظمة الإلكترونية فرصة طرح شكاوهم والوصول إليهم في مواقعهم فضلاً عن أن الإجراء نفسه سيحد من تفاقم حالة عدم الالتزام بين المنشآت ويضعها تحت رقابة دورية صارمة.

### 2. المجموعة الثانية (استباقية):

تتناول مبادرات تستهدف توفير خدمات بشكل استباقي لتفادي تحديات متوقعة فيما يتعلق بتصريح العمل ومكافأة نهاية الخدمة وتتمثل فيما يأتي:

- تطوير نظام إلكتروني يشعر طرفي العلاقة بانتهاء تصريح العمل، ويتيح إجراءات استكمال إغائه؛ وهذا النظام من شأنه إشعار طرفي العلاقة بانتهاء التصريح وتأكيد الرغبة بالإلغاء بشكل مسبق في حال أراد أي طرف منهما ذلك؛ حيث يتم تأكيد ذلك قبل شهر من تاريخ الانتهاء أو قبل المدة المقررة للإنذار المسبق التي يحددها القانون.

- التنسيق مع البنك المركزي والمصارف والبنوك في الدولة لتطوير نظام مكافأة نهاية الخدمة تُخفّض به عدد حالات عدم التزام بعض المنشآت بالوفاء بها، وتوفير السيولة وقت الحاجة لدى أصحاب العمل من خلال سداد أقساط شهرية لصالح هذا البند، ومنه ويتم الوفاء للعامل في حال انتهاء العلاقة العمالية بين الطرفين المتعاقدين.

## قائمة المصادر والمراجع

الإمارات العربية المتحدة. (1980). قانون اتحادي رقم 8 لسنة 1980 بشأن تنظيم علاقات العمل Retrieved Apr 24, 2021  
from <https://www.dubaichamber.com/documents/mediation/9.pdf>

المركز الاتحادي للتنافسية والإحصاء. الإمارات العربية المتحدة. (2020). الإمارات الأولى إقليمياً والتاسعة عالمياً في التنافسية العالمية لعام 2020، Retrieved Apr 24, 2021،  
from <https://fcsc.gov.ae/ar> - Retrieved Apr 24, 2021،

بوابة البيانات. حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة. (2020). القوى العاملة Retrieved Apr 24, 2021  
from <http://data.bayanat.ae/ar/group/f52d1f74-720d-4c19-9e39-1a9acd9352ad?organization=ministry-of-human-resources-emiratizations>

حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة. (2020a). القرار الوزاري رقم 279 لسنة 2020 في شأن استقرار العمالة بمنشآت القطاع الخاص  
from <https://tinyurl.com/7udyzmyd> - Retrieved Apr 24, 2021

حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة. (2020b). القوى العاملة: إحصاءات Retrieved Apr 24, 2021  
from <https://u.ae/ar-ae/information-and-services/jobs/uae-workforce>

وزارة الخارجية والتعاون الدولي. الإمارات العربية المتحدة. (2020). حماية حقوق العمال Retrieved Apr 24, 2021  
from <https://www.mofaic.gov.ae/ar-ae/The-Ministry/The-Foreign-Policy/Labor-and-work-rights>

وزارة الموارد البشرية والتوطين. الإمارات العربية المتحدة. (2016). نظام حماية الأجور 2021،  
from <https://www.mohre.gov.ae/ar/e-participation/blog/11/2016/wages-protection-system-wps.aspx>

وزارة الموارد البشرية والتوطين. الإمارات العربية المتحدة. (2020). الاتفاقيات الدولية Retrieved Apr 24, 2021  
from <https://www.mohre.gov.ae/ar/laws-legislation/international-agreements.aspx>

وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل. برنامج الإمارات للخدمات الحكومية المتميزة. (2021). استراتيجية الإمارات للخدمات الحكومية - 2021-2025  
from <https://www.egsep.ae/strategy.html> - Retrieved Apr 24, 2021

## نبذة عن سلسلة تمرين تحليل السياسات

تمرين تحليل السياسات هو عبارة عن سلسلة من ملخصات السياسات التي يؤلفها الطلاب، حيث توفر منبرا لطلاب كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية للتمرين على تحليل السياسات ذات الصلة بالوطن العربي. يقوم الطلاب بتحديد قضايا تعنى بالسياسات المحلية أو العربية وتحليلها وتقديم مقترحات لتحسينها. تساهم السلسلة في زيادة تأثير الإنتاج العلمي لكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية على نطاق السياسات العامة. كما تقوم السلسلة بالارتقاء بمستوى جودة نتاج البحث العلمي لطلاب الكلية. تعرض السلسلة منتجات البحث العلمي التي ينتجها الطلاب والتي تعتمد على الممارسة الفعلية في مجال السياسات العامة مما يتيح الفرصة أمام طلاب الكلية للتعاون مع ممارسين في نفس المجال والاستفادة من الخبرات المختلفة.

## 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. وتهدف الكلية إلى تعزيز قدرات المؤسسات الحكومية على اعتماد سياسات عامة فعالة في دولة الإمارات العربية المتحدة والمنطقة العربية.

وسعيًا لتحقيق هذا الهدف، تتعاون الكلية مع مؤسسات دولية فيما يتعلق بالبحوث وبرامج التدريب. إضافة 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 تحقيق 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

## الشكر والتقدير لفريق العمل

التأليف: قام طلاب كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية بتأليف السلسلة. حقوق الطبع محفوظة للمؤلفين.

- التحرير: لى زقزق، باحثة رئيسة في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية
- فريق الإنتاج: إنجي شبل | شعيب كنوث

## للتواصل

لمزيد من المعلومات حول المحتوى، برجاء التواصل مباشرة مع الطالب عن طريق البريد الإلكتروني الموضح على الغلاف. وللمعلومات العامة، أو التعليق على تمرير تحليل السياسات والمطبوعات، برجاء التواصل عبر البريد الإلكتروني:

PAE@mbrsg.ac.ae



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

## Mohammed Bin Rashid School of Government

Convention Tower, Level 13, P.O. Box 72229, Dubai, UAE  
Tel: +971 4 329 3290 - Fax: +971 4 329 3291  
www.mbrsg.ae - info@mbrsg.ae



### نص إخلاء مسؤولية

الآراء المعبر عنها في ملخص السياسات هذا هي آراء المؤلف أو المؤلفين ولا تعكس  
بالضرورة آراء كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.

© كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية والمؤلف