

## أساسيات استراتيجيات التدريب الفعالة: رؤى عملية من تجربة حكومة دبي\*

أحمد النصيرات و أحمد بيحطان

### مدخل إلى الجزء الثاني من سلسلة موجز سياسات التدريب

يتضمّن هذا العدد من سلسلة "موجز سياسات" الجزء الثاني 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 على بيانات أولية شاملة تم جمعها من معظم مؤسسات القطاع الحكومي في إمارة دبي. حيث أجريت أولاً مقابلات شبه منظمة وعميقة 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

خصّصت حكومة دبي في 2011 ميزانية قدرها 100 مليون درهم إماراتي (حوالي 27 مليون دولار) لتدريب موظفيها في جميع الهيئات التابعة لها. وعلى اعتبار أن الحكومة التزمت بتوفير استثمارات مالية سخية للتدريب على الرغم من تأثير أزمة 2009 الاقتصادية على الميزانية، فمن الطبيعي أنها تودّ أن تلمس ثمار برامج التدريب هذه، ونتائجها الإيجابية؛ فإذا كانت برامج التدريب تلبّي معايير عالية من الفعالية، وكان لها تأثير إيجابي على معارف موظفي القطاع الحكومي وسلوكياتهم، استحقّ التدريب الاستثمار فيه فعلاً. تعتمد فعالية التدريب على العديد من العوامل التي تتضافر لتحسين المهارات الإدارية والمهنية والشخصية لموظفي المؤسسات، ما يفضي إلى تحسين الأداء والإنتاجية بما ينعكس إيجاباً على التطوير المؤسسي. وتعدّ الخطوة الأولى نحو تحقيق التميز وضمان الفعالية المؤسسية هي دراسة هذه العوامل، وإدراك أهميتها، من خلال تفحص إيجابياتها وسلبياتها.

المؤسسات المشمولة في الاستبيان والمقابلات هي: المجلس التنفيذي لإمارة دبي، هيئة كهرباء ومياه 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.

### ملخص

تؤكد الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية والتدريب على أن تصميم استراتيجية التدريب يعتبر الخطوة الأولى إلى بلوغ فعالية التدريب المنشودة. ولكي تكون استراتيجية التدريب فعالة حقاً، يجب أن تلتقى دعم الإدارة العليا ومساندتها، وأن تشمل جميع الموظفين، وأن تتماشى مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية، وأن تهدف إلى تعزيز معارف الموظفين ومهاراتهم؛ فضلاً عن اتباع نهج تدريبي متماسك للتأكد من نجاح تنفيذ برامج التدريب، وبأعلى جودة. يبحث هذا الجزء من "موجز سياسات" في العوامل والعناصر التي تعتمد عليها هيئات حكومة دبي في صياغة استراتيجيتها التدريبية؛ ويحدد دور قيادة المؤسسات في تأمين الميزانية اللازمة للتدريب، وكذلك في مشاركتها في مراحل بناء هذه الاستراتيجية وتنفيذها. علاوة على ذلك، يدرس الموجز الأساليب والتدابير التي وضعت لتأمين التنفيذ الفعال لاستراتيجية التدريب، وقيّم مشاركة الموظفين في عمليات تقييم احتياجات التدريب؛ ويقدم أخيراً توصيات إلى مدراء الموارد البشرية والتدريب، ليس فقط في حكومة دبي، ولكن أيضاً في حكومات منطقة الخليج والشرق الأوسط وشمال أفريقيا.



## القيادة ودور الحكومة المركزية في إعداد وتنفيذ استراتيجيات التدريب

يعدّ التزام القيادة العليا ببرامج التدريب واحداً من العناصر الأساسية لنجاحها (Gilley et al. 2009). فالتزام هذه الإدارة أمر أساسي أولاً وقبل كل شيء في تأمين الميزانية اللازمة للتدريب (Ulrich et al. 1999). وتعتبر هذه عقبة رئيسية تعيق عادةً برامج التدريب. نظراً لصعوبة إقناع الإدارة العليا بنتائج برامج التدريب وعوائدها على كفاءة وفعالية الخدمات الحكومية. وإذا كانت المؤسسات الخاصة تولي أهمية أكبر للحفاظ على مستويات إنتاجية عالية والقيام بكل ما يلزم للتأكد من ذلك، فإن المؤسسات الحكومية على العكس من ذلك، فهي لا تشعر بضغط الحفاظ على مستويات أداء عالٍ. لأنها تتعامل مع جمهور متعاملين وليس مع زبائن يحدد رضاهم أرباح وعوائد المؤسسات الخاصة (Hooijberg and Choi 2001).

لا يعدّ دعم القيادة والتزامها ببرامج التدريب مهتماً من منظور إداري فقط. ولكنه مهم أيضاً من حيث إقامة علاقات وثيقة وودية بين المدراء وموظفيهم. فهو يشجّع نقل المعرفة من المشرفين إلى الموظفين الآخرين من خلال تقنيات مختلفة، مثل الرصد والمراقبة، والمحاضرات، والملاحظات، وتقييم تحسين سلوك الموظفين وأدائهم (Bass 1997). كما يكتسي التدريب على القيادة، ودعم إدارة المؤسسة وقيادتها، بأهمية حاسمة باعتبارها عناصر تسهم كثيراً في فعالية برامج التدريب التي تفضي إلى الفعالية المؤسسية المنشودة.

يبين الشكل (1) أنّ أكثر من 70 بالمئة من المشاركين في الاستبيان أشاروا إلى أن قيادة مؤسساتهم تقدم الدعم المالي اللازم لاستراتيجيات التدريب. وذكر 79.6 بالمئة أن القيادة ترى في رأس مالها البشري مصدراً للميزة التنافسية، وأنها تستثمر في تمكينه وتحسينه. ومع ذلك، وافق نحو نصف المشاركين في الاستبيان فقط (53 بالمئة) عندما سئلوا عما إذا شاركت القيادة في إعداد وتصميم الاستراتيجيات، فيما بقي 32.7 بالمئة

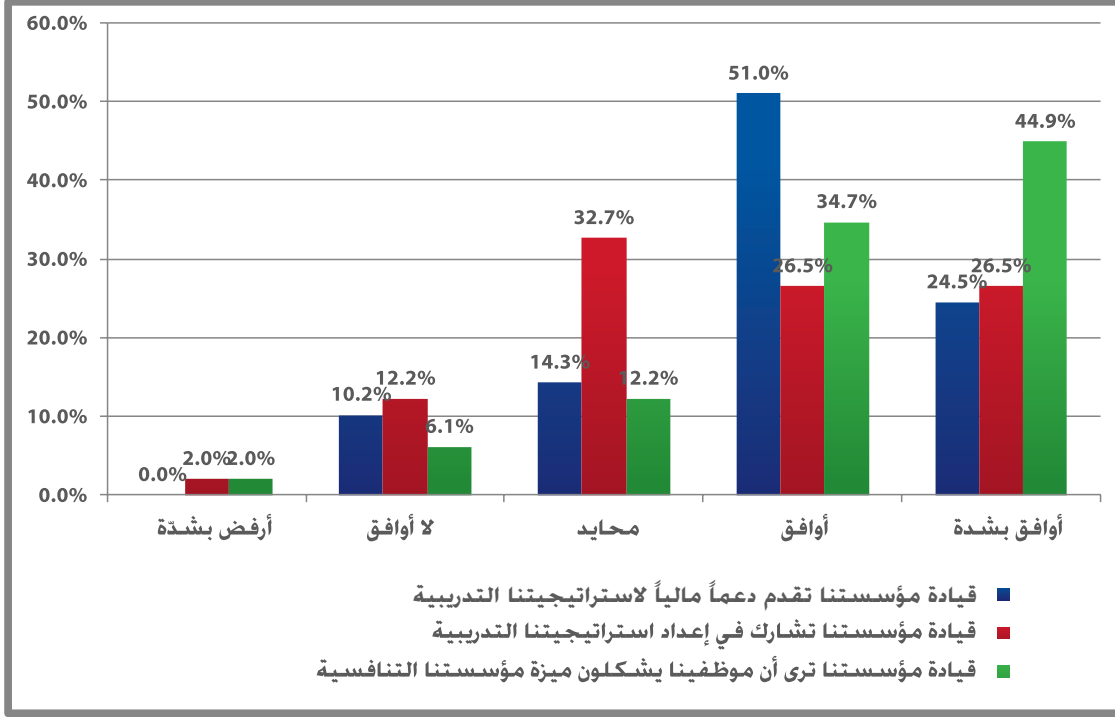
يرى كيرباتريك - Kirpatrick (1967) أن تقييم فعالية برامج التدريب ممكنٌ من خلال تقييم أربع نقاط: (1) رد فعل المتدربين على محتوى البرنامج وموضوعاته. (2) اكتساب معارف ومهارات جديدة. (3) التغييرات التي طرأت على سلوك الموظفين. (4) ارتفاع مستوى ولاء الموظفين المؤسسي وإنتاجيتهم ارتفاعاً ملحوظاً وملموساً. إلا أن العوامل التي تؤدي إلى فعالية التدريب تتحدّد حتى قبل البرنامج التدريبي. فوفقاً لتريسي وتيوس - Tracy and Tews (1995) "تعتمد فعالية التدريب على ما يجري قبل وأثناء وبعد التدريب الفعلي، وتتأثر كثيراً بالسمات الشخصية للمتدربين، وبالعوامل المتصلة ببيئة العمل". (ص 39).

تؤكد الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية والتدريب على أن تصميم استراتيجيات التدريب يعدّ الخطوة الأولى لبلوغ فعالية التدريب المنشودة. ولكي تكون استراتيجيات التدريب فعالة، يجب أن تلقى دعم الإدارة العليا ومساندتها، وأن تشمل جميع الموظفين، وأن تتماشى مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية، وأن تهدف إلى تعزيز معارف الموظفين ومهاراتهم؛ فضلاً عن اتباع نهج تدريبي متماسك للتأكد من نجاح تنفيذ برامج التدريب، وبأعلى جودة. يطبّق هذا الجزء من "موجز سياسات" تلك المعايير على هيئات دبي الحكومية؛ وينظر في كيفية تصميم استراتيجيات التدريب وتنفيذها؛ كما يقدم توصيات إلى مدراء الموارد البشرية والتدريب، ليس فقط في حكومة دبي، ولكن أيضاً في حكومات منطقة الخليج والشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

## أهمية وجود استراتيجيات تدريب واضحة

تشهد بيئات العمل في القرن الحادي والعشرين تغيراً وتطوراً متسارعاً. كما تفرض المنافسة العالمية على المؤسسات أن تغتير باستمرار استراتيجياتها وأطرها النظرية، بحيث يغدو من المهم أيضاً تنفيذ استراتيجيات تدريب تعكس ضرورات العصر (Howard 1995). فإذا كانت استراتيجيات التدريب سليمة وحسنة التصميم، يمكننا أن نتوقع أثراً إيجابياً لها على سلوكيات الموظفين ومواقفهم، وعلى الأداء المؤسسي ككل (Holton and Baldwin 2003).

الشكل 1: دور قيادة المؤسسات ومشاركتها في إعداد استراتيجيتها للتدريب



ووضع سياسات تدريب. وتقديم توصيات بشأن مؤسسات ومعاهد التدريب. ولم تتمكن الحكومة المركزية من تجاوز هذا الدور التقني بحيث تشارك مباشرة في تقييم نتائج التدريب وأثره على الأداء المؤسسي. فهي تضع استراتيجية تدريب عامة. تحدد الأهداف والتوجهات والنتائج المرجوة من برامج التدريب تحقيقاً للأهداف الاستراتيجية للإمارة على الصعيدين الوطني والاقطادي. ثم يتم تعميم هذه الاستراتيجية على كافة الهيئات الحكومية لمواءمة استراتيجيتها التدريبية وفق الاستراتيجية التدريبية للحكومة. لكن الأدلة قليلة عما إذا تابعت الحكومة تقدم تلك الهيئات في تحقيق الأهداف وبلوغها.

## مشاركة الموظفين، والأدوات المستخدمة

**لإعداد استراتيجية تدريب موجزة وفعالة**  
تكتسي مساهمة جميع الموظفين، بغض النظر عن رتبهم في المؤسسة، ومشاركتهم في إعداد وتصميم استراتيجية التدريب، بأهمية بالغة في نجاحها. فالموظفون هم العمود الفقري لأي مؤسسة، وهم المعنيون أكثر بنتائج برامج التدريب. وإذا كانت مشاركتهم في إعداد الاستراتيجية ضعيفة، فقد يسفر التدريب عن نتائج سلبية

منهم محايدين، ورفض 14.2 بالمئة منهم ذلك. في الواقع، فإن التزام القيادة مالياً ليس كافياً لتأمين فعالية استراتيجية التدريب وكفاءته. لأن مشاركتها في تصميم وإعداد البرامج أكثر أهمية لضمان اتفاق رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها مع استراتيجية التدريب، وانعكاسها على برامجها.

يقدم الجدول (1) أدناه تلخيصاً تحليلياً للبيانات التي حصلنا عليها من مقابلات متعمقة أجريت مع مدراء الموارد البشرية والتدريب في مختلف الهيئات الحكومية التي غطتها هذه الدراسة. لقد كشفت تلك المقابلات عن أن مشاركة قيادة المؤسسات في دعم برامج التدريب تمثلت غالباً في إقناع قيادة حكومة دبي بتوفير الدعم المالي الكافي، وفي أن التدريب يشمل جميع مستويات المؤسسة. كما تمثل دورها علاوة على ذلك في مراجعة استراتيجية التدريب وتقييم فعالية برامجها. ومع ذلك، فمن الواضح أنه لا يزال يتعين القيام بجهودات كثيرة في مختلف هيئات دبي الحكومية لتعزيز دور قياداتها. فيما اقتصر دور حكومة دبي المركزية في دعم جهود التدريب على تزويد الهيئات بالموارد المالية اللازمة.

# كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

الجدول 1: دور القيادة والحكومة المركزية في إعداد استراتيجيات التدريب

استراتيجيات التدريب في حكومة دبي المركزية والهيئات الحكومية الأخرى	دور حكومة دبي المركزية في دعم جهود التدريب في هيئاتها التابعة	دور القيادة الحكومية في دعم برامج التدريب الفعالة	البيانات العامة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إشراف الحكومة المركزية على إصدار وإدارة الإطار العام. وسياسات التدريب. والمبادئ التوجيهية.</li> <li>• استراتيجية الحكومة المركزية في التدريب تحدد العوامل الرئيسية لتعزيز إنتاجية موظفيها. وتجعل حكومة دبي واحدة من بين أكثر الحكومات فعالية إقليمياً وعالمياً.</li> <li>• يمكن لمتخلف الهيئات الحكومية أن تمتلك استراتيجيات تدريب مخصصة. مبنية على أساس احتياجاتها المؤسسية. لكن بما يتماشى مع أهداف الحكومة المركزية طويلة الأمد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير ما يكفي من أموال وأدوات وموارد بشرية لإجراء برامج تدريب.</li> <li>• إصدار سياسات تدريب وأنظمة ومنهجيات فعالة تكفل استمرار النمو وتحسين الخدمات.</li> <li>• ترشيح مؤسسات تدريب توفر أفضل برامج التدريب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إقناع الإدارة العليا بتوفير الدعم المالي اللازم لتنفيذ برامج تدريب فعالة.</li> <li>• ضمان عقد برامج تدريب على جميع المستويات: المستوى الفردي. مستوى القسم أو الإدارة. المستوى المؤسسي.</li> <li>• تحليل نتائج برامج التدريب السابقة وتحديد نقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة لتحسين جودة هذه البرامج.</li> <li>• مراجعة استراتيجية التدريب وتحديد الاحتياجات الجديدة.</li> </ul>	البيانات العامة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يجب للحكومة المركزية أن تطلب من الهيئات التابعة تقارير تتضمن الخطوات العريضة لنتائج ممارسات التدريب لديها.</li> <li>• يجب على الحكومة المركزية التأكيد على أهمية تنفيذ برامج إدارة المعرفة للتعرف على أفضل أساليب التدريب.</li> <li>• ينبغي لاستراتيجيات الهيئات الحكومية التركيز على تعزيز مستويات رضا الموظفين وولائهم المؤسسي.</li> <li>• يجب على كل هيئة حكومية أن تجري تحليلاً مؤسسياً لتقييم فعالية برامجها التدريبية المؤسسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• على كل هيئة أن تقيم نتائج برامج التدريب. وإرسال تقاريرها إلى الحكومة المركزية.</li> <li>• إنشاء فريق من المراجعين لتقييم فعالية برامج التدريب.</li> <li>• إنشاء مؤسسة تدريب من طراز عالمي (يفضل أن تكون شبه حكومية) مقرها دبي. وتلبي احتياجات جميع الهيئات الحكومية التدريبية.</li> <li>• ينبغي أن يكون التدريب الفعال أحد معايير منح "جائزة برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير الرؤية والتوجه. مع تحديد النتائج المنشودة من برامج التدريب.</li> <li>• المشاركة المباشرة للقيادة في إعداد استراتيجيات التدريب.</li> <li>• التحقق من تلبية المواد وبرامج التدريب والمدربين لأعلى مستويات الجودة. والفعالية. والكفاءة.</li> <li>• المساعدة في تأسيس ثقافة تعلم وتبادل معرفة وتطوير ذاتي. والإشراف على نجاح برامج التدريب في تحقيق النتائج المرجوة.</li> <li>• ضرورة التواصل وإقامة روابط تعاونية بين جميع الهيئات الحكومية لتشاطر ممارساتها التدريبية. وتبادل خبراتها. واستكشاف أفضل الممارسات.</li> <li>• حضور دورات تدريب منتظمة. وتبادل الخبرات الواقعية. من خلال تمكين المشاركين من أن يكونوا قادة فعالين.</li> <li>• إنشاء قنوات اتصال تمكن جميع الهيئات الحكومية من تقاسم ممارسات التدريب وتبادل التعلم والموارد.</li> <li>• تحديد الموظفين الموهوبين داخل المؤسسة. وإدارتهم بشكل صحيح. وتدريبهم ليصبحوا مدربين داخليين مؤهلين.</li> </ul>	ممارسات وأصلاحات موهبي بها

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

الاستبيان إلى استخدام تحليل SWOT في تطوير استراتيجيتهم التدريبية. فيما رفض 12.2 بالمئة منهم ذلك بشدة. أما الباقي (49 بالمئة) فلم يوافقوا. أو أنهم اختاروا الحياد.

لكن، وعلى الرغم من عدم استخدام تحليل SWOT لدى أكثر من 50 بالمئة من المشاركين في الاستبيان، فقد ذكر 77.5 بالمئة منهم أن الهدف الرئيسي للاستراتيجية هو تعزيز معارف موظفي المؤسسة. ومهاراتهم. وقدراتهم. وعلاوة على ذلك، فقد وافق 70.5 بالمئة من المشاركين في الاستبيان على أن احتياجات المتعاملين الداخليين شكّلت أساس استراتيجية التدريب في مؤسساتهم. ومع ذلك، فإن عدم وجود أداة تحليل مثل SWOT قد يؤثر سلباً على وعي المؤسسة بعناصر قوتها ومكامن ضعفها الداخلية والخارجية، وعلى الفرص التي يمكن استخدامها لبناء خططها الاستراتيجية المستقبلية.

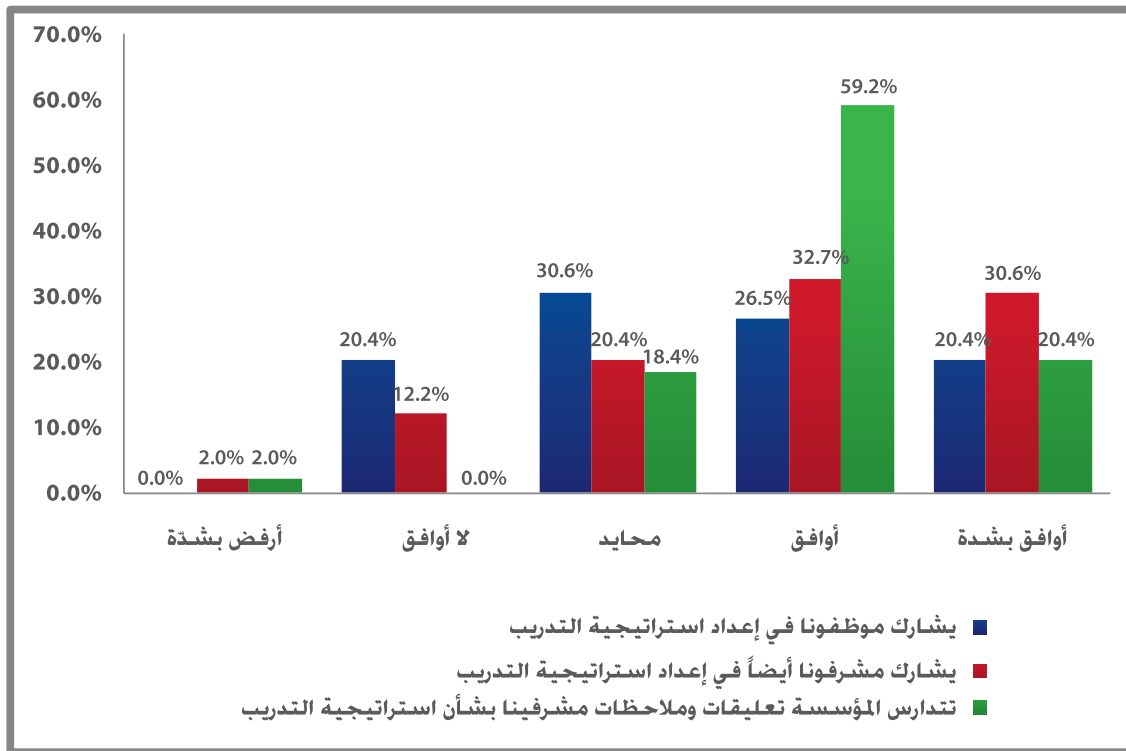
اتبعت المؤسسات التي شملها الاستبيان عدة أساليب واتخذت تدابير مختلفة من أجل التوصل إلى استراتيجية تدريب شاملة وفعالة. وكما يبين الجدول (2)، فإن أكثر الأساليب التي اتبعتها المؤسسات الحكومية في التدريب هي الإشراف على الموظفين الجدد وتوجيههم وتقديمهم إلى المؤسسة. واستكشاف طبيعة العمل عن كثب من خلال

على سلوكهم ومهاراتهم العامة، التي يهدف التدريب أصلاً إلى تعزيزها.

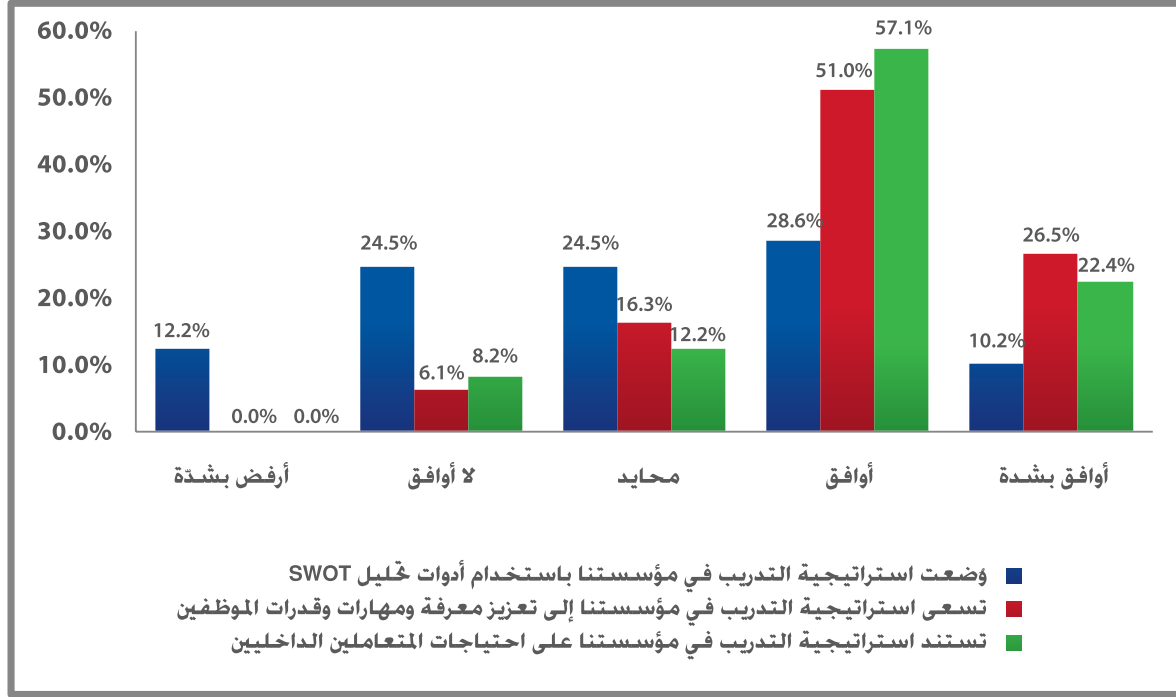
يوضح الشكل (2) أن 46.9 بالمئة فقط من المشاركين في الاستبيان أشاروا إلى أن الموظفين يشاركون في إعداد استراتيجية للتدريب. في حين لم يوافق على ذلك 20.4 بالمئة منهم. أما الباقون (30.6 بالمئة) فقد اختاروا أن يكونوا محايدين (الأمر الذي يعني أنهم، ربما، لا يوافقون). تقل هذه النتائج كثيراً عن تلك التي ترصد مشاركة المشرفين في إعداد استراتيجية التدريب. حيث وافق 63.3 بالمئة من المشاركين في الاستبيان على ذلك، فيما بقي 20.4 بالمئة منهم على الحياد. ورفضها 12.2 بالمئة منهم. كما أفاد 79.6 بالمئة من المشاركين في الاستبيان إلى أن مؤسساتهم تأخذ بعين الاعتبار تعليقات وملاحظات المشرفين بشأن استراتيجية التدريب.

من المعلوم أنّ إعداد استراتيجية تدريبية شاملة ومركزة، يعتمد على عدد من الأدوات والأطر التي تضمن أخذ العوامل الداخلية والخارجية في الاعتبار. فعلى سبيل المثال، يعدّ استخدام تحليل SWOT (عوامل القوة ومكامن الضعف والفرص والمخاطر) واحداً من الأدوات الأكثر مصداقية لتقييم البيئة المؤسسية واحتياجات التدريب. وكما في الشكل (3)، فقد أشار 38.8 بالمئة فقط من المشاركين في

الشكل 2: مشاركة جميع الموظفين في إعداد استراتيجية التدريب



الشكل 3: الأدوات المستخدمة لتطوير استراتيجية التدريب



”سواء من حيث المبالغة بالتدريب، أو التقليل منه، أو فقدان مغزاه“ (ص 569). وتعتمد أهمية تقييم الاحتياجات على: (1) التوفيق بين غايات وأهداف المؤسسة من جهة وما يتعين لبرامج التدريب أن تحققه منها من جهة أخرى. (2) تحديد الثغرات في مهارات الموظفين الحالية. وتحديد المهارات اللازمة لأداء واجباتهم بمزيد من الفعالية والكفاءة. (3) اكتشاف المشاكل المؤسسية ومكامن الضعف التي لا يمكن حلها عن طريق التدريب. (4) تهيئة الظروف والبيئة التي سيعقد فيها النشاط التدريبي (Brown 2002). والأهم من ذلك، فقد أثبتت الدراسات أن توفير برامج تدريب كافية للموظفين يعزز ولاعهم المؤسسي وشعورهم بالانتماء.

كما يتضح من الشكل (4)، فإن 67.3 بالمائة من شملهم الاستبيان أكدوا أن إداراتهم أجرت تقيماً لاحتياجات التدريب في مؤسساتهم قبل تحديد برامج التدريب المطلوبة. وأشار 63.2 بالمائة منهم إلى أن الموظفين شاركوا في تقييم احتياجات التدريب. ووافق 87.8 بالمائة منهم على أن المشرفين استشيروا في تقييم احتياجات الموظفين التدريسية. وبناءً على هذه الإحصاءات، فقد جرى التشاور مع المشرفين أكثر من الموظفين لتحديد برامج التدريب المطلوبة لتعزيز مهارات موظفي المؤسسات ومعارفهم.

مرافقة الموظفين (Shadowing)، والتدريب أثناء مزاولة العمل، والاعتماد على دراسات الحالة ودورات التدريب التجريبية، بغية تمرين الموظفين على سيناريوهات العمل الواقعية، وتدريبهم على كيفية التصرف حيالها، والتعامل معها، فمن حيث التدابير المتخذة لتنفيذ استراتيجية تدريب شاملة، عمدت إدارات التدريب إلى وضع استراتيجيات تدريب تتماشى مع رؤية ورسالة مؤسساتها، وتحديد احتياجات التدريب المؤسسية والفردية للموظفين، وتوظيف الاستشاريين للاستفادة من أفضل الممارسات الدولية. أما من حيث الأساليب المتبعة لحساب ميزانية التدريب اللازمة، فقد استخدمت المؤسسات مجموع عدد موظفيها وتحديد الاحتياجات المتعلقة بالميزانية، إذ حددت مبلغاً معيناً لكل موظف تبعاً لرتبته ومساهمته في إنتاجية المؤسسة. واستخدمت في بعض الأحيان ميزانية التدريب في السنة السابقة كمنقطة بداية، مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات التدريب الناشئة والجديدة.

## تحليل احتياجات التدريب وتمكين الموظفين

تعتبر المواظبة على تقييم احتياجات التدريب عاملاً أساسياً في نجاح أي برنامج تدريبي. ويرى براون - Brown (2002) أن بعض المؤسسات تضع وتنفذ استراتيجيات وخطط التدريب من دون تحليل احتياجاتها، ما يعرضها لمخاطر لا نهاية لها

الجدول 2: الأساليب والتدابير المتخذة لتنفيذ استراتيجية تدريب فعالة

أساليب التدريب المتبعة لتحقيق التدريب الفعال	التدابير المتخذة لتنفيذ استراتيجية تدريب شاملة	سبل تأمين ميزانية التدريب من الحكومة المركزية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إرشاد الموظفين المنضّمين حديثاً.</li> <li>• ورش عمل، تناوب وظيفي، استكشاف طبيعة العمل عن كثب من خلال مرافقة الموظفين (Shadowing).</li> <li>• تدريب المدربين.</li> <li>• برامج تدريب داخلي وخارجي.</li> <li>• تدريب أثناء مزاولة العمل.</li> <li>• تشجيع برامج التعلم الإلكتروني المقدمّة لجمهور كبير من الموظفين بغية خفض تكاليفها وضمان فعاليتها.</li> <li>• دراسات حالات، ودورات تدريب تجريبية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد احتياجات كل من الموظف والمؤسسة، وتنفيذ برامج تدريب استراتيجية لسد ثغرات أدائهم.</li> <li>• مشورة وتوصيات استشاريين دوليين.</li> <li>• المواظبة على تحديث استراتيجيات التدريب لتعكس تغيرات الأوضاع.</li> <li>• اتساق استراتيجية التدريب مع رؤية المؤسسة ورسالتها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بناء على إجمالي عدد الموظفين في الهيئة الحكومية ودورهم في تعزيز نمو الحكومة.</li> <li>• بناء على التدريب الفعلي الذي تحتاجه كل هيئة.</li> <li>• بناء على ميزانيات تدريب السنوات السابقة.</li> <li>• بناء على الاحتياجات المؤسسية الجديدة والناشئة.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنظيم مؤتمرات لجذب الخبراء الإقليميين والدوليين للاستفادة من معارفهم.</li> <li>• الجولات الدراسية الإقليمية والدولية للتعرف على أفضل ممارسات القطاع الحكومي.</li> <li>• إنشاء قاعدة معارف افتراضية أو بنك معارف يتضمن جميع معلومات العمل ودورات التدريب المهمة.</li> <li>• إجراء جلسات تفكير جماعي ومجموعات تركيز يشارك من خلالها جميع الموظفين في تحديد الاحتياجات والاستراتيجيات التدريبية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مشاركة جميع الموظفين في مختلف مراحل وضع الاستراتيجية وتنفيذها، وتقييمها.</li> <li>• تقليل مشاركة الخبراء الاستشاريين الدوليين والاعتماد على الخبرات المحلية، وتعزيزها.</li> <li>• الاستفادة من تحليل SWOT في فعالية تحديد التحديات والفرص المؤسسية الداخلية والخارجية.</li> <li>• إجراء استبيانات ومقابلات قبل وبعد التدريب بغية تقييم جودة برامج التدريب، بحيث يمكن استخدام الدروس المستفادة لتحسين استراتيجية السنة التالية.</li> <li>• زيادة مشاركة والتزام ودعم الإدارة العليا في إنشاء الاستراتيجيات السنوية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء وربط الأهداف الاستراتيجية بمؤشرات أداء رئيسية تستند على النتائج.</li> <li>• وضع أهداف ذكية قابلة للقياس.</li> <li>• إجراء تحليل شامل للتدريب قبل التواصل مع دائرة المالية بشأن ميزانية التدريب السنوية.</li> <li>• مقارنة النسبة المئوية لميزانية التدريب في دبي مع غيرها من ميزانيات الحكومات الإقليمية والعالمية.</li> <li>• تثبيت حد أدنى من ميزانية التدريب المخصصة لكل موظف، بناء على درجته، وزيادتها كلما نشأت حاجة للتدريب.</li> <li>• ضمان اتساق ميزانية التدريب التي خصصتها الحكومة المركزية لكل هيئة، مع مستوى فعالية التدريب.</li> </ul>

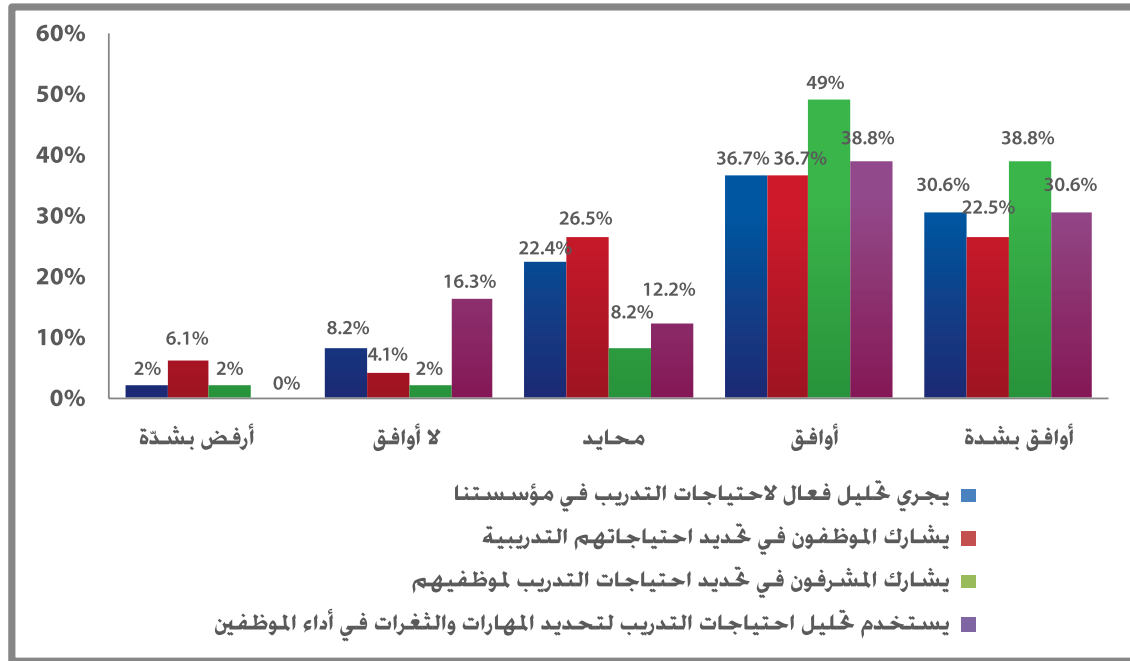
المصدر: تحليل بيانات مستقاة من مقابلات مع مدراء الموارد البشرية والتدريب في حكومة دبي

مستويات مختلفة: المستوى الفردي، مستوى القسم أو الإدارة، المستوى المؤسسي، الأمر الذي وضح لهم بدقة نقاط القوة ومكامن الضعف في كل من هذه المستويات الثلاثة، وأتاح لهم أن يحددوا المستويات التي تحتاج إلى مزيد من التدريب والتطوير. فقد استخدمت خطط الأداء الفردي ونتائج تقييم الأداء السنوي وتقارير المشرفين لتحديد احتياجات التدريب الفردية. كما أتبعنا عدة أساليب لمشاركة الموظفين والمشرفين في تحديد احتياجات التدريب.

وتأكيداً للبيانات التي حصلنا عليها من استبيان تقييم التدريب، أجرينا مقابلات معمقة كشفت عن مزيد من الأفكار الجوهرية بشأن أساليب لتحديد وتقييم احتياجات التدريب. يوضح الجدول (3) أن إدارات الموارد البشرية والتدريب في دبي كانت مطلعة على الأساليب الأكثر موثوقية لتحديد احتياجات تدريب موظفيها. فعلى سبيل المثال، أوضح معظم مدراء الموارد البشرية والتدريب الذين تمت مقابلتهم أن عمليات تقييم احتياجات التدريب مرّت بثلاثة

# كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

الشكل 4: مشاركة الموظفين والمشرفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية



أنواع برامج التدريب التي جربها حالياً الهيئات الحكومية في دبي	مشاركة الموظفين ومشرفيهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية	الطرق التي تتبعها الهيئات الحكومية في تحديد احتياجات تدريب موظفيها	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• صياغة الاستراتيجيات ووضع الخطط.</li> <li>• برامج الإدارة المالية.</li> <li>• التدريب على جميع جوانب القيادة.</li> <li>• الاستراتيجية والأداء المؤسسي.</li> <li>• القيادة والتفاوض.</li> <li>• إدارة الأفراد والذكاء العاطفي.</li> <li>• حل المشكلات واتخاذ القرارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الطريقة الأكثر موثوقية لتحديد احتياجات تدريب الموظفين.</li> <li>• عقد اجتماعات منتظمة بين المشرفين وموظفيهم لمناقشة أدائهم، والتدريب اللازم لتعزيزه.</li> <li>• يقترح المشرفون والمدراء برامج تدريب موظفيهم على أساس ثغرات الأداء التي حددها خلال عام.</li> <li>• لقاءات وجاهية بين مدراء الموارد البشرية والتدريب والموظفين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• في ثلاثة مستويات مختلفة: المستوى الفردي، مستوى القسم أو الدائرة، المستوى المؤسسي.</li> <li>• تحليل احتياجات التدريب.</li> <li>• خطط الأداء الفردي.</li> <li>• نتائج تقييمات الأداء السنوية.</li> <li>• بناء على الخطط الاستراتيجية الجديدة للمؤسسة، والتغيير عند الحاجة إلى برامج تدريب جديدة.</li> <li>• الاعتماد على ملاحظات المشرفين والمدراء بخصوص أداء موظفيهم.</li> <li>• ملاحظات برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز.</li> </ul>	البيانات الحالية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدريب جميع المسؤولين الحكوميين على أساليب البحث لبناء سياسات قائمة على الأدلة.</li> <li>• مزيد من التركيز على حلقات صنع السياسات وتنفيذها، وتقييمها.</li> <li>• برامج إدارة المعرفة والمهارات العملية.</li> <li>• أفضل ممارسات الإدارة المؤسسية والأداء المؤسسي والمقارنة المعيارية الفعالة.</li> <li>• التدريب على استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات مثل SPSS.</li> <li>• التدريب على المهارات الإحصائية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا ينبغي أن يستند التدريب فقط على مكان من ضعف الأداء، بل أن يكون جزءاً من التعلم المستمر.</li> <li>• يجب على المشرفين والمدراء التنفيذيين تمكين موظفيهم من الابتكار في وظائفهم، وتشاطر الممارسات والتجارب مع زملائهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التحقق من اندفاع الموظفين للمشاركة في البرنامج التدريبي.</li> <li>• إعادة بناء مواد التدريب وفقاً لاحتياجات المتدربين.</li> <li>• استخدام الاستبيانات لتحديد احتياجات التدريب.</li> </ul>	ممارسات وإصلاحات موصى بها

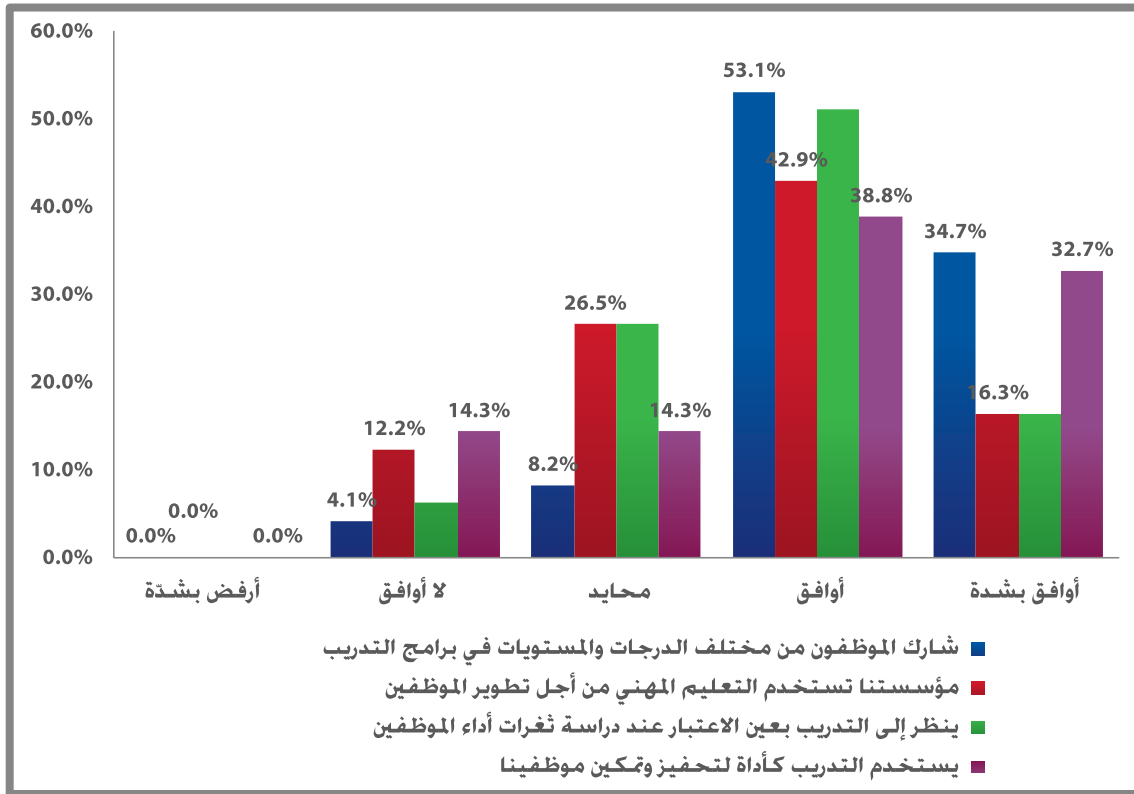
المصدر: تحليل بيانات مستقاة من مقابلات مع مدراء الموارد البشرية والتدريب في حكومة دبي



5) على أن 87.8 بالمئة من المشاركين في الاستبيان أشاروا إلى أن جميع موظفيهم شاركوا في برامج التدريب على مختلف درجاتهم ومستوياتهم. وعلاوة على ذلك، ذكر ما مجموعه 59.2 بالمئة من المشاركين في الاستبيان أنهم استخدموا التعليم المهني لتطوير موظفيهم وبناء مهاراتهم. وذكر أكثر من 60 بالمئة أن التدريب لم يتركز فقط على تحسين مهارات ومعارف الموظفين، بل استخدم أيضاً كأداة لتمكينهم وتحفيزهم على التركيز على التعلم المستمر. وغالباً ما تم تحديد مدى جودة برامج التدريب من خلال تحديد جودة مواد التدريب وموضوعاته، ومزايا المدربين، ومدى رغبة الموظفين للمشاركة فيها.

فعلى سبيل المثال، حثت إدارات التدريب والموارد البشرية المشرفين على عقد اجتماعات منتظمة مع الموظفين لمناقشة أدائهم وتقديمهم، واقتراح برامج التدريب اللازمة لتحسين إنتاجيتهم وتحسين أدائهم. كما أخذت بالاعتبار التوجهات الاستراتيجية الجديدة لكل قسم داخل المؤسسة، بغية تحديد المهارات والسلوكيات العملية الجديدة المطلوبة من الموظفين لتحقيق النتائج والثمار المرجوة. تتمثل الغاية النهائية من برامج التدريب في تعزيز كفاءات الموظفين، وتحديد ثغرات أدائهم، وإكسابهم المهارات النظرية والعملية والسلوكية لأداء واجباتهم على نحو أكثر فعالية. وتدلل بيانات الاستبيان (الشكل

الشكل 5: تدريب وتطوير الموظفين



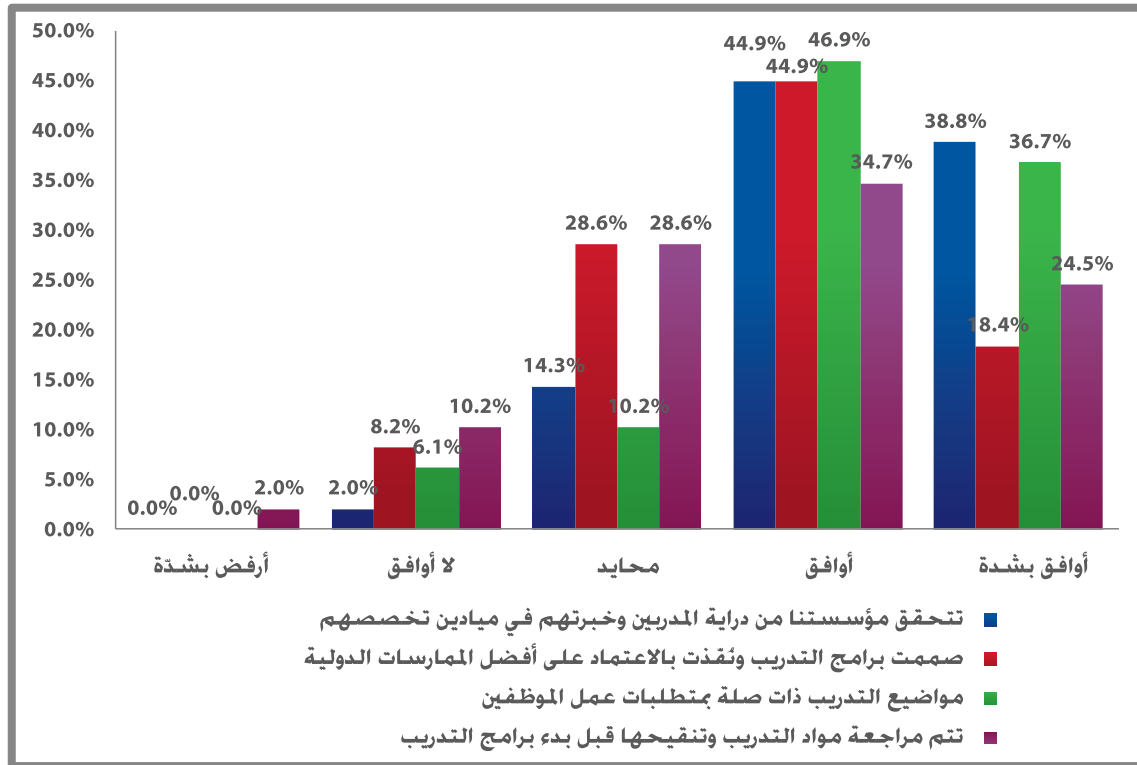
واهتمامهم بحضور برامج التدريب التي تقدمها مؤسساتهم أو مؤسسات التدريب الأخرى. فيما يرى نوي- Noe (1986) أن فعالية التدريب تتحسن بشكل ملحوظ حين تهدف استراتيجياته إلى تعزيز إدراك المتدربين لأهميته على صعيد تطورهم الشخصي والمهني على حد سواء. في الواقع، توجد ثلاثة عناصر تعزز اندفاع المتدربين: (1) أن يؤمنوا بأن تعزيز الجهود يؤدي إلى أداء أفضل في جلسات التدريب، (2) أن يقتنعوا بأن تعزيز الأداء في التدريب يفضي في النهاية إلى أداء أفضل في العمل، (3) أن يدركوا أن الأداء الوظيفي العالي يرتبط بفرص للترقية والتطور على الصعيدين الشخصي والمؤسسي (Noe 1986).

أكدت العديد من الدراسات على الدور الحيوي للعوامل الفردية في تحديد الفعالية الشاملة لبرامج التدريب. ولعلّ أحد المكونات الأكثر أهمية في هذا الصدد هو الإقبال على التدريب (Tracey et al. 1995). فقد أثبت إقبال الموظفين على التدريب أهميته في إقامة الجسور بين بيئات عمل المؤسسة وحصيلة التدريب (Tracey et al. 1995). كما يلعب دوراً رئيسياً أيضاً في تحديد الفعالية الشاملة لبرامج التدريب. يرى كامبل- Campbell (1988 و1989) أن هناك علاقة قوية بين اندفاع المتدربين وفعالية التدريب. ويؤكد أن على الباحثين والممارسين أن يتناولوا ويدرسوا العوامل الفردية والظرفية التي تؤثر في اندفاع المتدربين

متماسكة، بليغة ومباشرة، وعلى التواصل الفعال مع المتدربين (Meier and Feldhusen 1979). قد تبدو هذه النقطة ثانوية، لكنها أثبتت أهميتها في توفير التدريب عالي الجودة، وبالتالي، يجب أخذها في الاعتبار عند تصميم استراتيجية التدريب. يلاحظ أن بعض أعلى درجات الاتفاق بين من شملهم الاستبيان تتعلق بجودة المدربين ومواد التدريب التي تقدمها الإدارات لموظفيها. إذ يظهر الشكل (6) أن 83.7 بالمئة من المشاركين في الاستبيان أكدوا أن المعيار الرئيسي لاختيار المدربين هو براعتهم في الموضوعات التي يدرسونها وخبرتهم في هذا المجال، والأهم من ذلك،

ينبغي عدم إغفال هذا المثلث الفعال لتحقيق النتائج المرجوة من برامج التدريب. ويوجد جانب مهم آخر يتعين على استراتيجية التدريب أن تأخذه بالاعتبار من أجل تعزيز فعالية التدريب، وهي الطريقة التي يتبعها المدربون في عرض مادة التدريب. تشير البحوث المتاحة إلى أن طريقة العروض الشفهية التي يتم من خلالها وضع محتوى مواد التدريب معاً، يؤثر بشكل ملحوظ على نتائج برامج التدريب. فالمدربون الذين يتركون أثراً لدى المتدربين هم المدربون "المُتَّكِنون والمنظمون" (Towler and Dipboye، 2001)، الذين يمتلكون القدرة على نقل الأفكار بطريقة

الشكل 6: جودة مواد التدريب ومواضيع التدريب والمدربين



بفضل جودة أداء موظفي المؤسسات. كما ركزت إدارات التدريب في هيئات دبي الحكومية على تقييم التدريب ككل، وضمان تلبيته أفضل المعايير الدولية. وقد أخذ بعين الاعتبار تقييم المتدربين والتزامهم بالحضور ومدى مشاركتهم وانتباههم إلى البرامج، من أجل تحسين الجودة الشاملة لبرامج التدريب في المستقبل. كما شكّل ارتباط برامج التدريب باحتياجات الموظفين عنصراً حاسماً لتحفيزهم على بذل قصارى جهدهم في التدريب وتطبيقه على عملهم. وصرّح نحو 83.6 بالمئة من مدراء الموارد البشرية والتدريب الذين شاركوا في هذا الاستبيان بأن متطلبات الموظفين العمليّة كانت الأساس في تصميم برامج التدريب. ومع ذلك، فقد ذكر 59.2 بالمئة منهم فقط أنهم راجعوا برامج التدريب قبل بدء التدريب؛ على الرغم من أن ذلك مكون

فإن برامج التدريب صُمّمت بحيث تلبي أعلى معايير الجودة، وتطابق أفضل الممارسات العالمية؛ وهذا ما أشار إليه 63.3 بالمئة من شملهم الاستبيان. أشرف معهد الإمارات للتنمية الإدارية على التدريب، وكفل فعاليته. وقد اعتمد في ذلك منهجية منظمة للغاية في تحديد احتياجات تدريب جميع الهيئات الحكومية في الإمارات، بل ووفّر الدعم التقني لتحقيق ذلك. وعلاوة على ذلك، وبغية تحقيق الجودة المرجوة من برامج التدريب، فقد اختير المدربون بناء على خبرتهم وقدرتهم على تصميم برامج حسنة الإعداد والاستهداف، تطابق المعايير والجودة العالمية. وقد انعكست فعالية برامج التدريب إيجاباً في تحسين أداء مؤسسات القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة بأكملها، حيث ازداد عدد الهيئات الحكومية التي نالت شهادة ISO (9001-2000) زيادة كبيرة

وتمكين المشاركين من أن يكونوا قادة فعالين. بدلاً من مجرد منقّذين سلبيين في إداراتهم.

3. ينبغي مشاركة جميع الموظفين في إعداد وتنفيذ استراتيجية مؤسستهم التدريبية. إذ وجدت هذه الدراسة أن المشاركة في تصميم استراتيجية التدريب متاحة أمام المشرفين أكثر من الموظفين. كما ينبغي على الهيئات الحكومية استخدام المزيد من الأدوات. مثل تحليل SWOT. لدراسة العوامل المتعلقة بيئة العمل التي يمكنها التأثير على جودة ونتائج برامجها التدريبية.

4. لا ينبغي اعتبار التدريب مجرد أداة لعلاج نقاط ضعف موظفي الحكومة. بل وبوصفه أيضاً وقبل كل شيء آلية أساسية للتعليم المستمر. بهذا الأسلوب يمكن إيجاد بيئة تقدّر التعلم والمعرفة داخل هذه المؤسسات.

5. يجب على حكومة دبي أن تشارك أكثر في تقييم وتعزيز فعالية استراتيجيات تدريب إدارتها وهيئاتها المختلفة. الأهم من ذلك. ينبغي أن ترصد التقدم الذي تحرزها هذه الإدارات على صعيد مساهمتها في تحقيق رؤية حكومة دبي الاستراتيجية.

6. يجب على حكومة دبي أن تنشئ. أو تعيّن. مؤسسة تدريب توفر احتياجات تدريب جميع الهيئات. تتيح مركزية التدريب من خلال معهد أو مؤسسة واحدة بناء خبرات محلّية تقلّل الاعتماد على مؤسسات التدريب والمعاهد الاستشارية الدولية.

أساسي من مكونات برامج التدريب الناجحة. على اعتبار أن مراجعة المواد قبل بدء دورات التدريب يضمن لها حدّاتها ودقتها ومواكبتها للمستجدّات.

### الخلاصة والتوصيات

قدّم هذا العدد من "موجز سياسات" صورة شاملة عن العناصر التي اعتمدها مختلف هيئات دبي الحكومية في تصميم استراتيجية تدريب سليمة وفعالة؛ ورصد دور قيادات المؤسسات في تأمين الميزانية اللازمة للتدريب وفي مراحل صياغة الاستراتيجية وتنفيذها. كما نظر في الأساليب والتدابير المتبعة في ضمان فعالية تنفيذ استراتيجية التدريب. ومشاركة جميع الموظفين في تقييم احتياجات التدريب. إلا أنّ ثمة جوانب تتطلب من دوائر دبي الحكومية بذل المزيد من الجهد واستثمار المزيد من الموارد. لضمان توافق استراتيجياتها التدريبية مع أعلى المعايير الدولية.

1. تلتزم قيادات الهيئات الحكومية بتأمين الميزانية اللازمة للتدريب. لكنّها لا تشترك بصورة كافية في مراحل تصميم الاستراتيجية وتنفيذها. لذا يتعيّن على هذه القيادات أن تشارك أكثر في تصميم وتنفيذ استراتيجية التدريب. وضمان اتساقها مع ما حدده مؤسساتها وحكومة دبي المركزية من رسالة ورؤية وأهداف.

2. يتعيّن على قيادات المؤسسات المساعدة في تأسيس ثقافة تعلم وتبادل معرفة وتطوير ذاتي. والإشراف على نجاح برامج التدريب في تحقيق النتائج المرجوة. يمكن تحقيق هذا من خلال حضور دورات تدريب منتظمة. وتبادل الخبرات الواقعية.

## المراجع

- Bass, B., and Vaughan, J (1971). *Training in industry: The management of learning*. Belmont, California: Brooks/Cole
- Brown, J (2002). "Training needs assessment: A must for developing an effective training program", *Journal of public personnel management*, Vol. 31, No. 4, pp. 569-578
- Campbell, J, (1988). "Training design for performance improvement." In J.P. Campbell and R.J Campbell (Eds.) *Productivity in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass
- Gilley, A., Gilley, J., and McMillan, H (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *International Society for performance Improvement*, 24(4), pp. 75-94
- Holton, W., and Baldwin, (2003). "Making transfer happen: an action perspective on learning transfer systems", In Holton and Baldwin (Eds.) *Improving learning transfer in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass
- Hooijberg, R. & Choi, J. (2001). The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: An examination of leadership in a private and a public sector organization. *Administration & Society*, 33 (4): pp. 403-431
- Howard, A. (1995). *The Changing nature of work*. Jossey-Bass, San Francisco: California
- Kirkpatrick, D.L. (1967). Evaluation of Training. In R.L. Craig, & L. R. Bittel, *Training and Development Handbook* (pp.87-112). New York: McGraw-Hill

Meier, Robert S.; Feldhusen, John F. (1979). *Journal of Educational Psychology* Vol. 71 Issue 3, pp. 339-345

Noe, R. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of management review*, Vol. 11, pp. 736-749

Tracey, J. B. & Tews, M.J. (1995). Training effectiveness: Accounting for individual characteristics and the work environment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(6), pp 36-42

Towler, A., and Dipboye, L. (2001). Effects of trainer expressiveness, organization, and trainee goal orientation on training outcomes, *Journal of applied psychology*, Vol. 86, No. 4, pp. 664-674

Ulrich, D. and Lake, D. (1990). *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*. New York: John Wiley

## 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 يترأس نصيرات قسم تطوير الخدمات الحكومية في المجلس التنفيذي لإمارة دبي. وشغل أحمد نصيرات عدة مناصب لدى شركات عالمية معروفة في قطاع البترول والإنشاءات 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.

أحمد بيحطان باحث في برنامج الإدارة العامة بكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية. متخصص في إدارة المعرفة والحكومة 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 بيحطان أكثر من أربعين مقال أكاديمي حول مواضيع تتعلق بإدارة المعرفة والحكومة 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