

التدريب في ظل الأزمات المالية: الدروس المستفادة من حالة القطاع الحكومي في دبي*

أحمد النصيرات و امحمد بيجطان

مدخل إلى الجزء الأول من سلسلة موجز سياسيات التدريب

يتضمّن هذا العدد من سلسلة "موجز سياسيات" الجزء الأول 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 ومعقدة 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 استجابة كبير بلغ 81 بالمئة. وتعدّ هذه الدراسة، في حدود معرفة المؤلفين، أول بحث شامل يغطي موضوع التدريب في القطاع الحكومي في دولة الإمارات.

مقدمة

يشهد القرن الحادي والعشرين تغيرات كبرى على صعيد المعارف العلمية والتقنية والمهنية، وعلى صعيد الهيكليات المؤسسية. وتضطر المؤسسات الحكومية تحت ضغط سرعة هذه التغيرات إلى تزويد موظفيها ببرامج تدريب فعّالة وحديثة. وبعدّ تدريب موظفي القطاع الحكومي أداة لتعزيز مهاراتهم العملية والاجتماعية، ولتحسين سبل إنجاز العمل، ولتقديم خدمات أكثر فعالية وكفاءة للجمهور. وكثيرة هي الدراسات التي تبرهن على أن التدريب يعزز إنتاجية الموظفين، ويوطّد ولاءهم المؤسسي، ويخلق ثقافة التعلم والعمل الجماعي. ولكنّ نوعية ومحتويات البرامج التدريبية تعتمد بشكل كبير على مخصصات ميزانية التدريب. من المألوف أن تعيق الأزمات المالية قدرة إدارات التدريب الحكومية على تقديم برامج تدريب منصفة عالية الجودة. بيد أنّ الأزمة المالية الأخيرة أثبتت أن التخفيضات الكبيرة في ميزانيات التدريب ساهمت في تعزيز بيئة الابتكار والتفكير الاستراتيجي لتقديم برامج تدريبية عالية الجودة بموارد أقل.

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

حين تواجه مؤسسات القطاع الحكومي أزمات مالية، فإن أولى الإدارات التي تشهد تخفيضات حادة في ميزانياتها، هي عادةً إدارات التدريب. وإذا لم تراقب هذه المؤسسات آثار خفض ميزانية التدريب على الأداء المؤسسي، فإنها تخاطر بخفض فعالية موظفيها وكفاءتهم في تقديم خدماتها. يقيّم هذا العدد من "موجز سياسيات" تداعيات الأزمة المالية على ميزانيات التدريب وعلى واقع التدريب في الهيئات الحكومية الرئيسية في إمارة دبي، ويسعى إلى تقديم تقييم صحيح لأثر خفض ميزانيات التدريب والاستجابة مختلف الجهات، من خلال مقارنة تجارب القطاعين الخاص والحكومي في كلّ من الولايات المتحدة والمملكة المتحدة مع نظيريهما في دبي. ويخلص الموجز إلى أن إدارات التدريب في القطاع الحكومي في دبي، مثلها في ذلك مثل المملكة المتحدة، نجحت في التوصل إلى طرق مبتكرة ومنخفضة التكلفة لمراعاة الجودة والإنصاف في تقديم برامج التدريب، على الرغم من قيود الميزانية.



تدريب موظفي القطاع الحكومي: التعريف في ظل الأزمات المالية

لكلمة "التدريب" تعريفات عديدة تنطبق على القطاعين الخاص والحكومي. إلا أن هذه التعريفات تركز على المعارف والسلوكيات الجديدة التي يحتاج الموظفون إلى تعلّمها بغية تعزيز كفاءتهم في تأدية واجباتهم داخل مؤسساتهم. على سبيل المثال، يعرف نوي- (Noe 1986) التدريب بأنه "الجهود المؤسسية الرامية إلى دعم امتلاك الموظفين كفاءات ذات صلة بعملهم. وتشمل هذه الكفاءات جملة المعارف والمهارات والسلوكيات التي تعتبر بالغة الأهمية لنجاح الأداء الوظيفي. (ص 3)". كما يشير ويكسلي ولاثام- (Wexley and Latham 1995) إلى أنّ التدريب لا يقتصر فقط على امتلاك معلومات أو معارف جديدة، بل أيضاً اكتساب مهارات اجتماعية جديدة لم يمتلكوها بالضرورة عند انضمامهم إلى مؤسساتهم.

فيما يعرف دليل التدريب الذي أصدرته الأمم المتحدة (1966) (The U.N Handbook of Training) التدريب في مؤسسات القطاع الحكومي بأنه "مجموعة تعليمات وتوجيهات في الفن، أو المهنة، أو الوظيفة، تتكون من تدريبات أو تمارين أو قواعد تطوّر قوى العقل أو الجسم... وفي الخدمة المدنية خديداً فالتدريب هو عملية تعليم وتعلّم متبادلة، لمجموعة من المعارف والمهارات المتعلقة بالعمل. (ص 15)".

تختلف أهداف البرامج التدريبية من مؤسسة إلى أخرى وفقاً لأولوياتها الاستراتيجية واحتياجاتها المؤسسية، إلا أن هناك ثلاثة أهداف رئيسية تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيقها من خلال برامج التدريب: (1) تحسين مستوى الوعي الذاتي للأفراد؛ (2) زيادة مهارة الفرد في مجالات خبرته، (3) تعزيز اندفاع الموظف إلى أداء وظيفته (Wexley and Latham 1995). وقد صنّفت أهداف التدريب هذه استراتيجياً لبناء الوعي الذاتي (نقاط القوة ومكامن الضعف): المهارات النظرية والعملية الجديدة؛ والأهم: استعداد الموظفين النفسي لأداء واجباتهم على نحو فعال. وبصفة عامة، يزوّد التدريب الموظفين بالأدوات اللازمة لتعزيز فعاليتهم في وظائفهم الحالية، وبعدهم لتولّي وظائف مستقبلية، أو يؤهلهم للحصول على ترقية وظيفية. ويحدث ذلك من خلال تعلم مهارات نظريّة وعمليّة وسلوكية جديدة، تنعكس

تعاني استراتيجيات تحسين مهارات رأس المال البشري الوطني في دول الخليج من ندرة البحوث المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. في الواقع، فإنّ ما يضيء أهمية قصوى على هذا النوع من البحوث هو غلبة العمالة الوافدة في هذه الدول على العمالة الوطنية. ففي دولة الإمارات العربية المتحدة مثلاً، تزيد نسبة العمالة الأجنبية على 90 بالمئة من إجمالي القوى العاملة. وهذه مسألة دقيقة للغاية، على اعتبار أن حكومة دولة الإمارات نفذت سياسات توطئ تهدف إلى دمج المواطنين في سوق العمل. بيد أن الافتقار إلى دراسات تركز على نقاط قوة العمالة الوطنيّة ومكامن ضعفها، واحتياجاتها التدريبية، وتوجهات تطویرها الوظيفي، سوف يظلّ خديداً يواجه الحكومة في مسيرتها نحو تنفيذ سياسات توطئ ناجحة. الأهم من ذلك، فقد أسفرت الأزمة المالية، وإعادة تشكيل الأسس الاقتصادية والمالية في اقتصادات العالم، عن آثار سلبية عديدة على دول الخليج، إذ أثرت سلباً على معدّل دوران ومغادرة العمال المهرة من دولة الإمارات العربية المتحدة، وخديداً من إمارة دبي، التي تأثرت بشدّة جرّاء الأزمة. ومن هنا برزت حاجة ماسة لإجراء دراسة تدرس في العمق هذه القضايا، وتحلّل تأثير الأزمة المالية على فعالية برامج التدريب، وعلى الأداء المؤسسي العام في حكومة دبي.

وظّفت دولة الإمارات العربية المتحدة استثمارات كبيرة من أجل تعزيز ثقافة التعلم المستمر في القطاعات الخاصة والحكومية على حد سواء، في إطار سعيها لتحويل اقتصادها من اقتصاد يعتمد على الموارد الطبيعية كالنفط والغاز إلى اقتصاد يقوم على المعرفة والابتكار. كما استثمرت الحكومة بسخاء في تدريب موظفيها، ليكونوا رافعة الابتكار والتغيير في دبي. يبحث هذا العدد من "موجز سياسات" واقع التدريب في حكومة دبي، في ضوء الأزمة المالية الأخيرة؛ ويقيم تأثير الأزمة على ميزانية التدريب وممارسات مختلف الجهات داخل الإمارة؛ ويخلص إلى استنتاج رئيسي وهو أن الأزمة المالية دفعت مدراء الموارد البشرية ومدراء التدريب إلى بذل المزيد من الجهود المنهجية والاستراتيجية، من أجل إيجاد طرق مبتكرة ومنخفضة التكلفة لتوفير تدريب عالي الجودة، فقد تم الاستغناء عن برامج التدريب غير الضرورية، والإبقاء على البرامج الحيوية المهمة التي تهدف إلى الحفاظ على المؤسسات وعلى تقدمها.

الموظفين من الحفاظ على إنتاجية عمل عالية الجودة والكفاءة. من الضروري تقييم الموارد الداعمة التي تشمل المعدات والمرافق التدريبية المستخدمة لتوفير برامج التدريب. وتقدير أهميتها. لاتخاذ قرار بشأن ما ينبغي خفضه وما ينبغي الإبقاء عليه.

2. إعداد خطة عمل فعالة لتخفيض المكونات المالية والبشرية والداعمة لإدارات التدريب: يجب أن يتم ذلك بإشراك موظفين من مختلف أقسام المؤسسة. ضماناً للكفاءة والإنصاف والشمولية. وإيجاد طرق جديدة لتقديم التدريب أثناء مزاولة العمل وترشيح الموظفين المناسبين الأكثر خبرة لتقديم هذا التدريب.

3. التقييم المستمر للبندين السابقين: لضمان تقديم برامج تدريبية بجودة عالية وتكاليف أقل داخل المؤسسة.

تداعيات الأزمة المالية على ميزانيات التدريب

في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية

أثرت الأزمة المالية أواخر 2007 سلباً على واقع وميزانيات التدريب في مؤسسات القطاعين الحكومي والخاص في أوروبا والولايات المتحدة. وإذا استخدمنا القطاع الحكومي في المملكة المتحدة مثلاً. وجدنا أن معظم الجهات الحكومية أعادت النظر في 2009 و2010 باستراتيجيات التدريب. وخفضت كثيراً ميزانياتها المخصصة للتدريب. وفقاً لاستبيان "واقع الموظفين والموارد البشرية في 2010" الذي أجراه معهد تشارترد للتوظيف والتطوير (CIPD). فإن 88 بالمئة من الجهات الحكومية التي شملها الاستبيان أشارت إلى أنّ ضبط التكاليف يتصدر أولوياتها المؤسسية الرئيسية في الأشهر الاثني عشر المقبلة. وأشارت 45 بالمئة من تلك المؤسسات أنها خفضت ميزانيات التدريب في 2009. فيما أشارت 65 بالمئة منها أنها أوقفت التوظيف. وأشارت 64 بالمئة من الجهات المستطلعة إلى أن ميزانية تدريب 2010 ستراجع. في حين قالت 24 بالمئة منها فقط أنها ستظل كما هي (استبيان القوى العاملة المحلية 2010). خلصت أحدث أرقام استبيان CIPD في 2011 الذي شمل 601 مؤسسة حكومية. إلى أن 78 بالمئة من مدراء القطاع الحكومي أشاروا إلى أن ميزانيتهم التدريبية تقل عما كانت عليه في 2010. وأنهم يتوقعون أن تقل أيضاً في 2012 (Smith 2012). لكن وعلى الرغم

على أداء المؤسسة ككل وعلى نتائجها. في الواقع. فقد أشار نوي (1986) إلى أنه لا يتعين النظر إلى التدريب كوسيلة لتحسين أداء الموظفين فحسب. بل وخلق رأس مال فكري يمكنه البقاء في ذاكرة المؤسسة. ويشمل رأس المال الفكري كلاً من "المعارف الأساسية" كالمهارات المطلوبة لأداء وظيفة معينة. و"المعارف المتقدمة" التي تستلزم استخدام التكنولوجيا لتبادل المعلومات والمعرفة مع الموظفين الآخرين.

عندما يواجه القطاع الحكومي تحديات وأزمات مالية. تكون ميزانية التدريب عادة من أولى الميزانيات التي يطالها تخفيض شديد بغية تخفيض تكاليف المؤسسة (Sims and Sims 1994). وقد انعكس ذلك إيجاباً أو سلباً على المؤسسات. فإذا اتبعت إدارات التدريب خطة منهجية محكمة لخفض تكاليف التدريب واستخدمت طرقاً مبتكرة لتقديم البرامج التدريبية. كان بمقدورها أن تنجح في الحفاظ على جودة التدريب رغم تخفيض تكاليفه. لكن إذا لم توضع مثل هذه الخطة. فإن المؤسسات تخاطر بمخاطرة كبرى حين تخفض فعالية برامجها التدريبية التي من شأنها أن تنعكس حتماً على الأداء المؤسسي العام.

وضعت سيمز أند سيمز - (Sims and Sims 1994) إطاراً نظرياً لمساعدة إدارات التدريب في القطاع الحكومي على إدارة ميزانياتها التدريبية بأقصى قدر من الكفاءة. من دون المساس بإنصاف وشمولية وجودة برامجها. يجب تطبيق هذا الإطار النظري قبل اتخاذ الإدارة أي قرار بشأن تخفيض التكاليف والأنشطة المتعلقة بالتدريب. ويتكون هذا الإطار من ثلاث عمليات:

1. تحليل الموارد الرئيسية لدى إدارة التدريب. مثل الموارد المالية والبشرية والداعمة: ينبغي على مدراء التدريب النظر في كيفية تقسيم ميزانيات التدريب سابقاً. ووضع أولوياتها وفقاً للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ينبغي الحد من برامج التدريب والتكاليف غير الضرورية. مثل السفر إلى الخارج للحصول على التدريب. أو وقفها نهائياً. والإبقاء فقط على البرامج التدريبية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفيما يتعلق بالموارد البشرية. يتعين على مدراء التدريب العناية بتحديد الاحتياجات التدريبية العاجلة والحاسمة لموظفيهم. وإيجاد سبل لتدريبهم بتكاليف منخفضة. بغية تمكين

بنسبة 41 بالمئة (Training Industry Report 2010). ومع ذلك، كانت الأولوية الرئيسية لهذه المؤسسات هي ضمان فعالية برامج التدريب بالترافق مع خفض التكاليف. وكما هو الحال في المؤسسات البريطانية، تعتمد المؤسسات الأمريكية أيضاً اعتماداً أكبر على برامج التدريب الافتراضي من خلال شبكة الإنترنت. وازداد معدّل استخدام الفصول الافتراضية من 45 بالمئة في 2008 إلى 59 بالمئة في 2009 (O'Leonard 2009). وبشكل أكثر تحديداً، فإن 61 بالمئة من المؤسسات الخاصة في الولايات المتحدة استخدمت التدريب من خلال الإنترنت، كالبث التليفزيوني والفصول الافتراضية، في برامج التدريب الإلزامية والمتصلة بالامتثال (Training Industry Report 2010).

واقع التدريب في القطاع الحكومي بدبي

في محاولة لتحقيق واحدة من الرؤى الاستراتيجية لتصبح من بين الحكومات الأكثر فعالية في العالم، منحت حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، ودبي بشكل خاص، التدريب أولويةً لتدريب القطاع الحكومي. فقد استثمرت الدولة بسخاء في تطوير موظفيها في القطاع الحكومي وتجهيزهم بالمهارات والخبرات السلوكية اللازمة لجعل هذه الرؤية حقيقة ملموسة. وينعكس هذا بوضوح في اعتبار التدريب وتنمية رأس المال البشري عوامل أساسية مهمة في تحقيق خطط الحكومة الاستراتيجية (استراتيجية حكومة دولة الإمارات 2013-2011). علاوة على ذلك، يشدد قانون الموارد البشرية في دبي على أهمية توفير دورات تدريبية كافية لجميع موظفي الحكومة بغض النظر عن منصبهم أو مرتبتهم داخل مؤسساتهم.

أجريت استبيانات شاملة لأغراض هذه الدراسة، فأظهرت نتائجها أن التدريب قدّم لجميع موظفي حكومة دبي على قدم المساواة على امتداد التسلسل الهرمي، وإن كان ثمة اختلاف طفيف في أيام التدريب المقدمة خلال السنة. وكما يشير الشكل (1)، فقد قدّمت خمسة أيام تدريب في العام في الغالب للإداريين (44 بالمئة)، وكبار الموظفين (41 بالمئة) وموظفي الحكومة (38 بالمئة). أما موظفو الإدارة الوسطى، مثل رؤساء الإدارات، فقد حضروا 6 إلى 10 أيام تدريب سنوياً. ما يمثل 52 بالمئة من برامج التدريب المقدمة في هذه الفترة الزمنية، في حين لم يتم تقديم سوى 36 بالمئة و33 بالمئة و31 بالمئة على التوالي

من التخفيضات في ميزانيات التدريب، أشار أحد الاستشاريين في CIPD إلى طرق أكثر كفاءة واقتصادية يجري اتباعها في تقديم البرامج التدريبية للحفاظ على جودة التدريب. بيد أن القطاع الخاص البريطاني شهد فقط انخفاضاً بنسبة 4 بالمئة في ميزانيات التدريب للعام 2009. وقد يعود ذلك إلى طبيعة القطاع الخاص الذي يرى في التدريب عنصراً حيوياً في الحفاظ على ميزة التنافسية في السوق من أجل ضمان أعلى العوائد على الاستثمار. وقد استحدثت مؤسسات القطاع الحكومي والخاص في المملكة المتحدة أساليب جديدة في تقديم التدريب، جرى من خلالها 70 بالمئة من عملية التعلم من خلال اكتساب الخبرات أثناء مزاولة العمل و20 بالمئة منها من خلال التوجيه والتدريب وقنوات التواصل الاجتماعي، فيما أشارت 10 بالمئة فقط إلى أنها قد تقدم دورات تدريبية من خلال قنوات التدريب الرسمية (O'Leonard 2010).

أما في الولايات المتحدة، فقد واصلت ميزانية التدريب تناقصها لدى مؤسسات القطاع الخاص. ففي 2009 طرأ تخفيض على ميزانية التدريب بنسبة 11 بالمئة، أضيف إلى انخفاض 10 بالمئة في 2008، ما يعني أن القطاع الخاص خفّض ميزانيات التدريب بنسبة 21 بالمئة في عامين فقط (O'Leonard 2009). كما خفّضت مؤسسات أمريكية استثمارها في التدريب الرسمي وعززت بالمقابل استخدام شبكة الإنترنت في التدريب والإرشاد والتوجيه، وشجّعت على عقد المزيد من جلسات تبادل المعارف والتدريب التي يجريها الموظفون الأكثر خبرة. ما يعني أنّ ساعات التدريب السنوية لكل متدرّب انخفضت من 32 ساعة في 2006 إلى 13 ساعة فقط في 2009 (O'Leonard 2010). وكانت برامج التدريب الإلزامية والمتصلة بالامتثال هي التدريبات الرئيسية التي أجرتها هذه المؤسسات. أما بشأن ميزانية تدريب الجهات الحكومية الأمريكية، فإن 49 بالمئة من المؤسسات التي شملها الاستبيان انخفضت ميزانياتها، وحافظت 27 بالمئة منها على ميزانياتها، فيما قالت 24 بالمئة منها إنها زادت ميزانياتها في 2010. وتراوح انخفاض ميزانية التدريب بين 6 بالمئة و15 بالمئة في معظم المؤسسات التي شملها الاستبيان، فتأثرت غالباً ببرامج السفر لحضور أنشطة التعلم في الخارج، مثل المؤتمرات والندوات الدولية، وانخفضت

29 بالمئة منهم مشككين بفعالية التدريب في تحسين مهارات وقدرات موظفيهم.

تبعات الأزمة المالية على ميزانية وواقع التدريب في حكومة دبي

لم يكن اقتصاد دبي بمنأى عن الركود العالمي الذي ضرب اقتصادات العالم في 2007، وكانت تداعيات الأزمة ملموسة، وإن كان بدرجات متفاوتة، على جميع الهيئات الحكومية. وكما كان الحال مع المؤسسات الخاصة والحكومية في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، فقد كانت إدارات التدريب من بين أوائل الإدارات التي شهدت خفضاً في ميزانياتها السنوية. ودفعت هذه الظروف المالية الجديدة مدراء التدريب والموارد البشرية في حكومة دبي إلى إعادة النظر في استراتيجيات التدريب، وبرامجه، وتحديد أولويات برامجهم التدريبية.

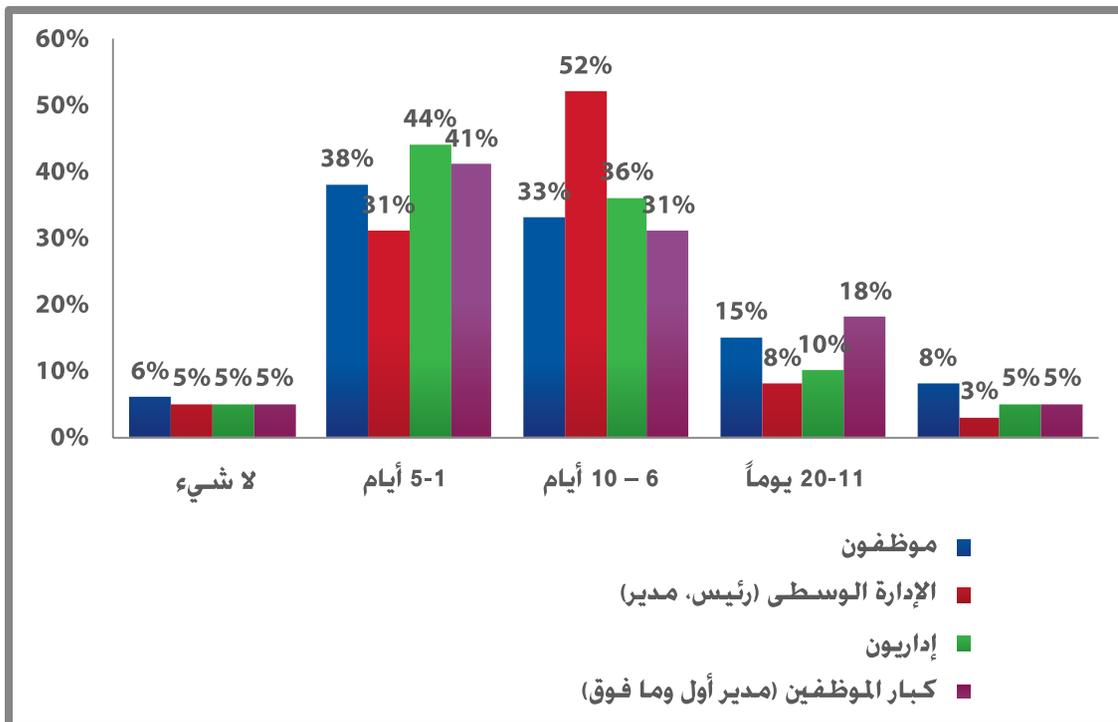
لكن، ومن أجل تقييم صحيح لمدى تأثير ميزانية التدريب في حكومة دبي بالانكماش الاقتصادي، كان لا بد من تتبع نمو هذه الميزانية في السنوات القليلة الماضية. ولهذا الغرض، فقد حصلنا على بيانات جديدة من دائرة المالية في حكومة دبي. يوضح الشكل (3) أنّ ميزانيات التدريب والمنح الدراسية التي خصصتها دائرة المالية لجميع الجهات الحكومية كانت في 2005 قد بلغت 55 مليون درهم فقط. ثم نما هذا المبلغ بنسبة 2 بالمئة في 2006 ليصل إلى 56 مليون درهم.

للمسؤولين، والموظفين، وكبار الموظفين. وحضر أقل من 20 بالمئة من كبار الموظفين 11 إلى 20 يوم تدريب سنوياً. ومع ذلك، فقد أشار أقل من 10 بالمئة من شملهم الاستبيان إلى أنهم خضعوا إلى نحو 30 يوم تدريب في السنة، أو أنهم لم يحظوا بأيام تدريب على الإطلاق. توضح نتائج الشكل (1) أن معظم المسؤولين الحكوميين حصلوا على ما يصل إلى 5 أيام تدريب سنوياً، وهو عدد الأيام ذاته الذي يحظى به الموظفون الحكوميون في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD الحكوميين في السنة (OECD 1992). وعلاوة على ذلك، تتفوق حكومة دبي في توفير التدريب على شركات القطاع الخاص التي تقدم الآن حوالي 13 ساعة تدريب سنوياً.

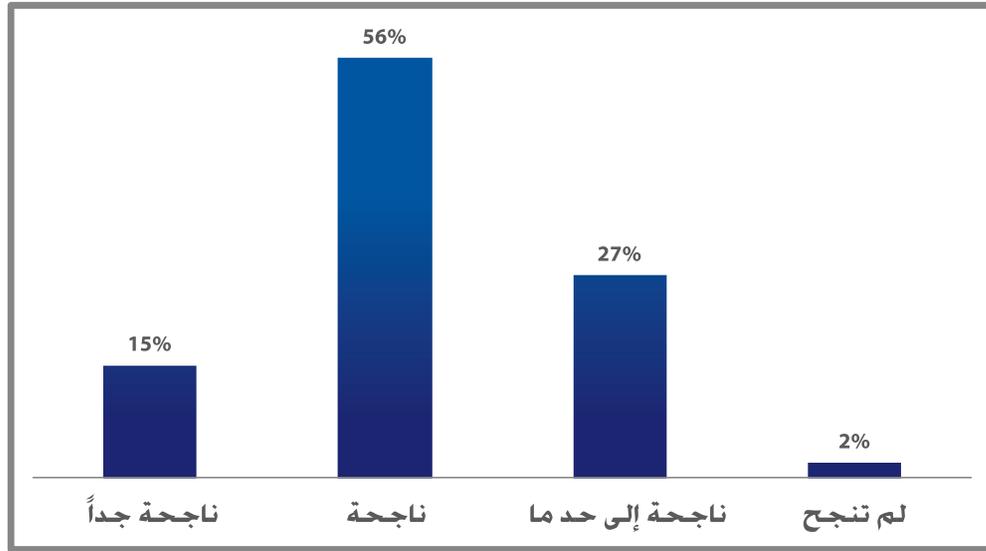
طلبنا من مدراء الموارد البشرية والتدريب الذين أجابوا على الاستبيان أن يقيموا مدى نجاح برامجهم التدريبية في تحسين مهارات وقدرات موظفيهم. ويوضح الشكل (2) أن 15 بالمئة فقط من شملهم الاستبيان وجدوا أن برامج التدريب نجحت إلى حد كبير في تحقيق النتائج المرجوة، في حين اعتبر 56 بالمئة منهم أنها ناجحة فقط.

قال نحو 27 بالمئة من شملهم الاستبيان إن التدريب كان ناجحاً إلى حد ما في تحقيق النتائج المرجوة، فيما ذكر 2 بالمئة أن التدريب لم يكن موفقاً. وكان 71 بالمئة من المستطلعين راضين عن نتائج برامج التدريب بشكل عام، في حين بدا

الشكل 1: أيام التدريب المقدمة لمتخلف فئات موظفي حكومة دبي



الشكل 2: نجاح برامج التدريب في تحسين مهارات وقدرات موظفي الحكومة



وكان لانخفاض الميزانية التي خصصتها دائرة المالية في حكومة دبي للتدريب تأثير مباشر على الطريقة التي اتبعتها مختلف الجهات الحكومية في إدارة عمليات التدريب وصياغة ميزانياتها. يعطي الشكل (4) مثلاً واضحاً عن أثر تخصيص الميزانيات واستراتيجيات التدريب على جهات دبي الحكومية التي تغطيها هذه الدراسة.

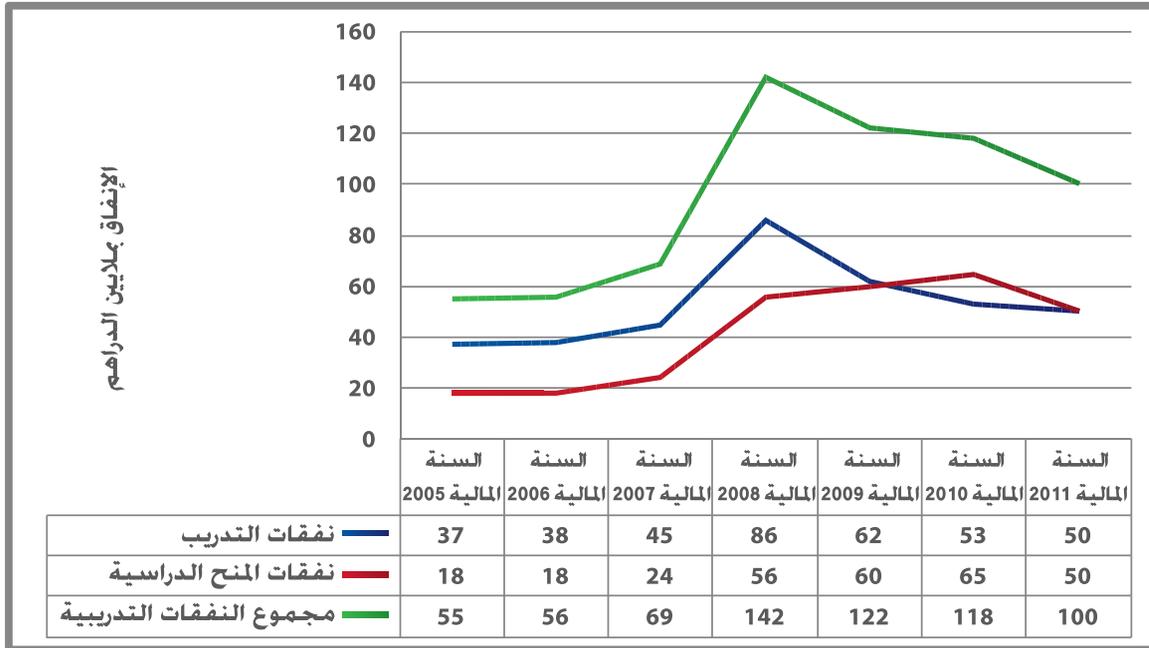
كما تكشف بيانات الاستبيان عن نتائج مثيرة للاهتمام بشأن سبل تأثر التدريب في الجهات الحكومية الرئيسية في دبي من قيود الميزانية. فقد وافق 79.5 بالمئة من المشاركين في الاستبيان على أن تخفيضاً طرأ على ميزانياتهم، ورأى 61.2 بالمئة منهم أن لهذا التخفيض تأثيراً سلبياً على تعلمهم من أفضل الممارسات العالمية. وعلاوة على ذلك، وافق 61.2 بالمئة على أن استراتيجيات التدريب تأثرت أيضاً من قيود الميزانية. إذ طالما نُفذت عمليات التعلم من أفضل الممارسات الدولية في مجال الموارد البشرية والتدريب من خلال حضور برامج تدريب دولية، والمقارنة المعيارية بين ممارسات دبي وممارسات الحكومات الأخرى في الولايات المتحدة وأوروبا، وتوظيف استشاريين دوليين لتنفيذ أطر وبرامج تدريبية متقدمة في دبي.

كما يوضح الشكل (5) أن للقيود التي فرضت على ميزانية 2009 أثراً سلبياً على واقع التدريب في إدارات الموارد البشرية والتدريب. فقد أشار 57 بالمئة من المشاركين في الاستبيان إلى أن

وينسبة 24 بالمئة في العام الذي تلاه ليصل إلى 69 مليون درهم. غير أن ميزانية التدريب قفزت في 2008 قفزة كبيرة بنسبة 105 بالمئة عن العام السابق، لتصل إلى 142 مليون درهم. ويعود النمو الكبير في ميزانية التدريب بين 2007 و2008 إلى التزام القيادة بتجهيز موظفي حكومة دبي بأفضل الممارسات في توفير الخدمات وخدمة المتعاملين. وتوجد علاوة على ذلك عوامل أخرى، مثل النمو الهائل في اقتصاد دبي وسياحتها، والتزام الحكومة تجاه الانتقال السلس إلى اقتصاد المعرفة والابتكار. وهي عوامل تطلبت المزيد من الاستثمار في بناء رأس المال البشري اللازم لتحقيق هذه الأهداف.

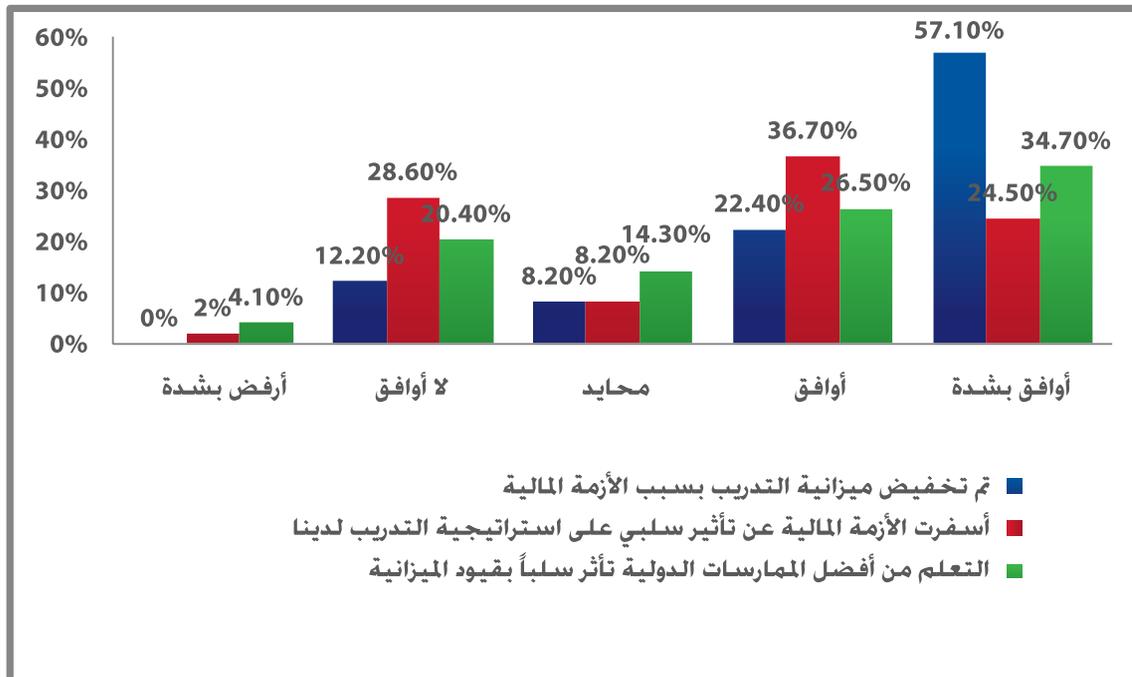
جّلت تداعيات الأزمة المالية بشكل ملموس في ميزانية تدريب 2009، عندما انخفضت الميزانية إلى 122 مليون درهم، أي بمعدل 14 بالمئة عن العام السابق. وفي 2010 واصلت الميزانية انخفاضها بنسبة 3 بالمئة إضافية، وفي 2011 انخفضت إلى 100 مليون درهم بنسبة 18 بالمئة عن العام السابق. ومع ذلك، وعلى الرغم من التخفيضات المستمرة لميزانية التدريب، ظلت ميزانية 2011 أعلى من مثيلتها للعام 2007 كما هو موضح في الشكل (3). وعلاوة على ذلك، فقد استمرت ميزانية المنح الدراسية المقدمة لموظفي الحكومة، لمواصلة تعليمهم العالي داخل البلاد وخارجها، على ارتفاعها من 2005 عندما كانت 18 مليون درهم، إلى 2010 عندما بلغت 65 مليون درهم؛ ولم تشهد أي تراجع حتى 2011 عندما انخفضت إلى 50 مليون درهم.

الشكل 3: مجمل إنفاق حكومة دبي على التدريب والمنح الدراسية المقدمة لموظفي القطاع الحكومي



المصدر: دائرة المالية في حكومة دبي (2012)

الشكل 4: تأثير الأزمة المالية على إدارات الموارد البشرية والتدريب في حكومة دبي

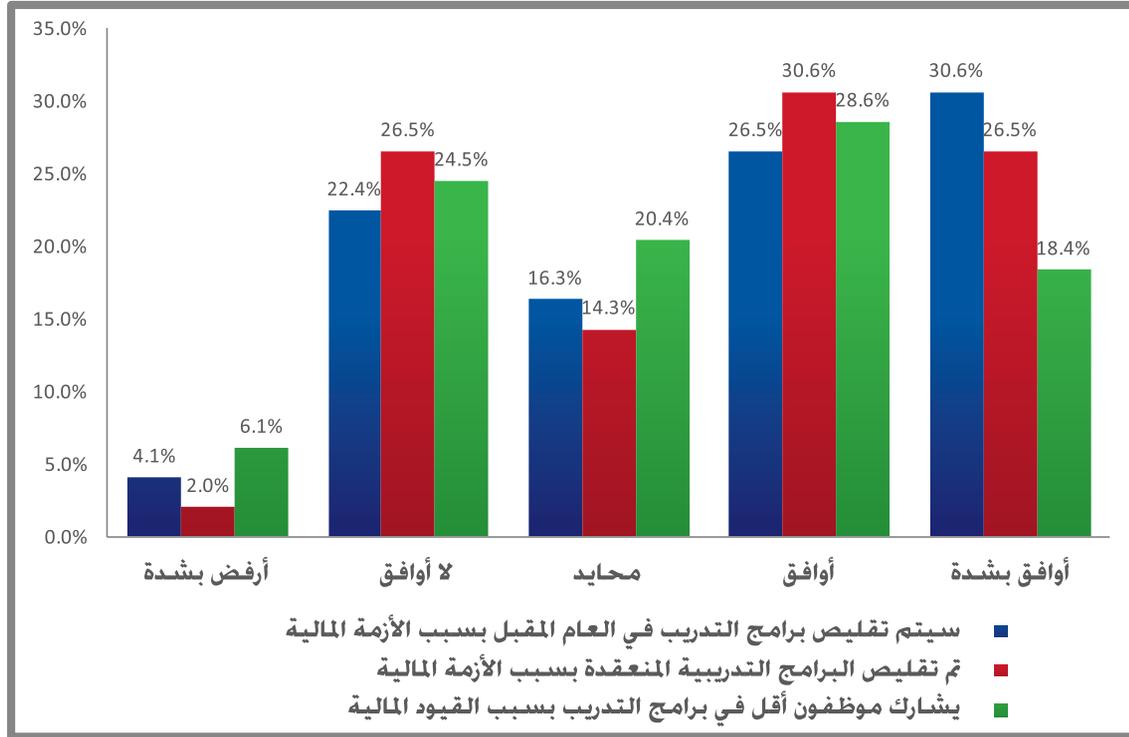


الآثار السلبية والإيجابية للأزمة على واقع التدريب

جرت مقابلات مكثفة مع 19 مديراً للموارد البشرية وللتدريب يمثلون 16 جهة حكومية في دبي، كشفت عن أفكار جوهرية عميقة عن الآثار السلبية لقيود الميزانية على إدارات التدريب، وعن ثمارها الإيجابية، ولعلها الأهم. تتيح هذه النتائج للإدارات أن تتعلم من التبعات السلبية للضائقة المالية وأن تقلل من أثارها في المستقبل؛ في حين أن الثمار الإيجابية مهمة في مواصلة تحسين كفاءة وفعالية هذه الإدارات.

برامجهم التدريبية المستقبلية تقلصت نظراً لقلة الموارد المالية، فيما أشار 47 بالمئة منهم إلى أن عدداً أقل مما سبق من الموظفين باتوا يشاركون في برامج التدريب الرسمية، ما يفسر انخفاض عدد البرامج التدريبية في كل عام. هذا، فيما تمكنت بعض الجهات الحكومية من زيادة عدد الموظفين الذين يحصلون على التدريب الرسمي، حيث لم يوافق 30.6 بالمئة من المشاركين في الاستبيان على أن الأزمة أثرت سلباً على عدد الموظفين الذين حصلوا على برامج التدريب.

الشكل 5: تأثير الأزمة المالية على واقع التدريب في حكومة دبي



حضور الندوات والمؤتمرات الدولية الرامية إلى تعزيز مهارات موظفيها الإدارية والاجتماعية. وعلاوة على ذلك، حدت بعض الجهات الحكومية من موظفي إدارات التدريب واستعاضت عنهم بمدرسين خارجيين مؤقتين تم تعيينهم على أساس مؤقت، لتحتسب أجورهم بالساعة. في حالات قليلة، لم تكن الجودة الشاملة للبرامج المقدمة تلي معايير الجودة نفسها كما في السابق. وكان هذا هو الحال بالنسبة لمعظم الجهات الحكومية التي تفتقر إلى موظفين مهرة قادرين على تدريب زملائهم، والتي لا تستطيع توظيف مدرسين خارجيين لتقديم التدريب. كما تأثرت بعض البرامج التدريبية الحيوية، فأوقف

جلى أقصى تأثير سلبى للأزمة المالية في التقليص الكبير في ميزانيات التدريب، والذي بلغ نسبة 40 إلى 60 بالمئة في بعض الجهات. وأشار كل الذين تمت مقابلتهم إلى أنهم بذلوا جهوداً كبيرة لتأمين برامج تدريب منصفة شاملة وبأسعار معقولة، وعالية الجودة في الوقت ذاته. يوضح الجدول (1) وعلى نحو ما أكدته بيانات الاستبيان، أن عدد البرامج والساعات التدريبية شهد انخفاضاً مستمراً خلال السنوات الثلاث السابقة، كما تقلص عدد الرحلات الخارجية لتعلم أفضل الممارسات الدولية من الحكومات الغربية. وعلقت معظم الجهات التي شملها الاستبيان

الجدول 1: تأثير الأزمة المالية على واقع التدريب في حكومة دبي

أثر سلبي	أثر إيجابي	فعاليات التدريب التي تأثرت بالأزمة
خفض إجمالي ميزانية التدريب في جميع الجهات الحكومية في دبي بدرجات متفاوتة (50 إلى 60 بالمائة في ميزانية التدريب السنوية).	تحديد دقيق لاحتياجات التدريب، وتحديد أولويات المهارات المستهدفة.	تقليل برامج التدريب الوظيفية والتقنية.
تخفيض كبير في عدد البرامج والدورات والساعات التدريبية لكل موظف.	تخفيض تكاليف السفر إلى الخارج لأغراض التدريب، وزيادة الاعتماد على مؤسسات التدريب المحلية والإقليمية.	تقليل كبير لبرامج التدريب على القيادة.
تخفيض ملحوظ في برامج التدريب الخارجية، وفي المشاركات وحضور المؤتمرات الدولية.	بعض إدارات الموارد البشرية أعادت النظر في استراتيجية التدريب في مؤسساتها، وطرحت سياسات جديدة لتبادل المعارف ونقلها.	تقليل البرامج التدريبية على المهارات الشخصية والاجتماعية.
لم يكن التدريب الداخلي ممكناً في بعض المؤسسات التي لم يكن لديها موظفون يمتلكون المهارات اللازمة لتدريب زملائهم.	طرق جديدة ومبتكرة لتوفير برامج تدريبية فعالة من حيث التكلفة.	تقليل برامج التوعية العامة والتدريب الاجتماعي.
أغلقت بعض الجهات الحكومية، كما خُفِّضَ بعضها عدد الموظفين تخفيضاً ملحوظاً.	التحول من الاعتماد على مصادر تدريب خارجية إلى داخلية: الاستفادة من القدرات المؤسسية، وتعليم الموظفين استراتيجيات التنمية الذاتية.	لم تكن المقارنة المعيارية بين برامج التدريب المحلية والدولية في متناول جميع الجهات.
أشار بعض من تمت مقابلتهم إلى أن جودة التدريب يمكن أن تتأثر سلباً ما لم تُتخذ التدابير المناسبة لتأمين برامج تدريب عالية الجودة ومنخفضة التكلفة.	التركيز على إنشاء مؤسسات تدريب محلية وبناء خبرات داخلية.	استضافة محاضرين أقل من الخارج، وعدد أقل من الندوات والمؤتمرات.
	الموظفون الأكثر تأهيلاً درّبوا زملاءهم في مؤسساتهم.	
	الاعتماد على الدورات التدريبية من خلال شبكة الإنترنت.	
	وقعت العديد من الجهات الحكومية مذكرات تفاهم لتبادل الخبرات والبرامج التدريبية.	

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

التدريب غير الضرورية والإبقاء فقط على تلك التي تتسم بطابع حيوي وحاسم للحفاظ على فعالية موظفيهم وكفاءتهم. والأهم من ذلك، فقد تم الحد من الرحلات التدريبية المكلفة في الخارج، ما أفضى إلى الاعتماد على مؤسسات محلية لتقديم التدريب لموظفي الحكومة، وتخفيض النفقات. وتشجيع الخبرات المحلية. كما أسفر ضيق الميزانية عن نتيجة إيجابية أخرى تمثلت في تحديد الموظفين الخبراء والمؤهلين داخل المؤسسات، وإعدادهم

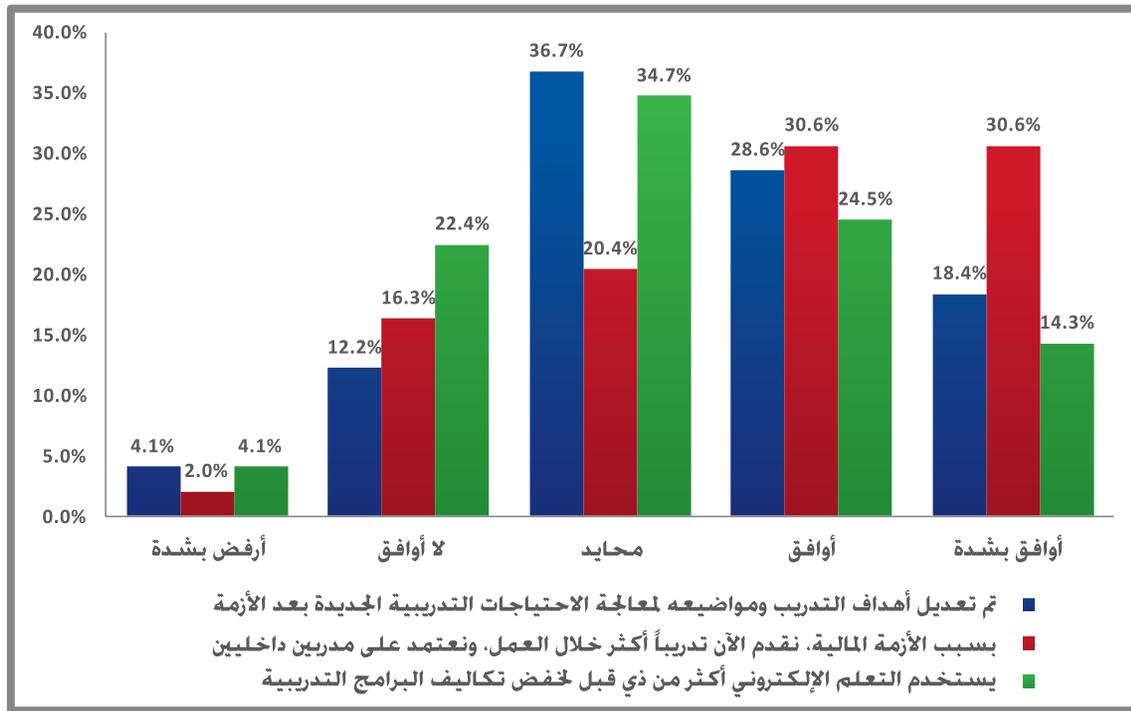
بعضها كما في برامج القيادة، أو حُفِّضَ بعضها الآخر، كما في البرامج الوظيفية والتقنية. لكن الأزمة أثمرت بالفعل عدة تأثيرات إيجابية وطويلة الأمد. على الرغم من آثارها السلبية على عموم ميزانية التدريب، حول عدد البرامج والساعات التدريبية السنوية. أشار تقريباً جميع مدراء التدريب الذين تمت مقابلتهم إلى أن ضيق الميزانية أتاح لهم المجال لإعادة النظر في أولويات واحتياجات التدريب، ومكّنهم من إلغاء برامج

(الشكل 6) أنهم وجدوا التعليم الإلكتروني أقل تكلفة وأكثر سهولة من حيث ترتيبات إعداده وتقديمه لجمهور أوسع من الموظفين العاملين في مواقع مختلفة. وفي الوقت ذاته. كما استحدثت إدارات التدريب وسائل مبتكرة أخرى لتقديم مواد تدريبية. وشجعت موظفيها كثيراً على تطوير قدرات التعلم الذاتي عن طريق المشاركة في مجموعات عمل مصغرة. وحضور ندوات مهنية تعزز معارفهم النظرية ومهاراتهم العملية. بين الشكل (6) بعض التدابير التي اتخذتها الإدارات المختلفة في دبي بغية الحد من تأثير تخفيضات ميزانيتها التدريبية. إذ أشار 47 بالمئة

ليصبحوا مدربين داخليين. فبدلاً من التعاقد مع خبراء ومستشارين خارجيين. أعد الموظفون برامج تدريب لزملائهم من دون أن تتكبد المؤسسات تكاليف إضافية. وأشار 62 بالمئة من المشاركين في الاستبيان (الشكل 6) أنهم اعتمدوا أكثر على برامج التدريب أثناء مزاولة العمل بدلاً من البرامج التقليدية. بغية خلق بيئة تعلم مستمر وثقافة تبادل معرفة. ذات طابع مؤسسي.

أما المؤسسات التي تفتقر إلى القدرة المؤسسية على تنفيذ برامج تدريبية داخلية. فقد اعتمدت بشكل أكبر على دورات تدريبية من خلال شبكة الإنترنت. وأشار 38.8% من شملهم الاستبيان

الشكل 6: استجابة الجهات الحكومية في دبي إلى تخفيضات الميزانية



تدرك جيداً أهمية تقديم فرص التدريب المستمر لموظفيها. بغية تعزيز فعالية الخدمات المقدمة للأفراد والمؤسسات على حد سواء. ينص قانون الموارد البشرية في دبي على ضرورة أن يخضع كل موظفي الحكومة لبرامج تدريبية متميزة. بغض النظر عن مرتبتهم أو دورهم في مؤسساتهم. كما يتضح من هذا الجزء من "موجز سياسات" أن معظم موظفي القطاع الحكومي حضروا ما لا يقل عن 5 أيام تدريب في السنة. وهذا يماثل الحال في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. حين واجهت دبي الأزمة المالية أواخر عام 2009، شهدت ميزانية التدريب الحكومي انخفاضاً

فقط من شملهم الاستبيان إلى أنهم غيروا أهداف وموضوع التدريب بحيث تعكس احتياجات التدريب المتغيرة خلال فترة الأزمة. لكن وعلى الرغم من تغير أشكال التدريب نظراً لتقليل الاعتماد على الفصول الدراسية الرسمية. فإن نصف المشاركين في الاستبيان لم يجروا إصلاحات في متطلباتهم التدريبية بما يتماشى مع التحديات الجديدة واحتياجات السوق.

الخلاصة والتوصيات

استكشفت هذه الدراسة تأثير الأزمة المالية على ميزانية التدريب وممارسات الهيئات الحكومية الرئيسية في دبي. وتوصلت إلى أن حكومة دبي

3. تنظيم فعاليات تجمع مدراء الموارد البشرية ومدراء التدريب في جميع الجهات الحكومية في دبي ضمن ندوة أو ورشة عمل لشرح طرق تعاملهم المبتكرة مع تداعيات الأزمة المالية على إداراتهم، وتجاربهم الناجحة منها وغير الناجحة؛ إذ من الضروري توثيق الدروس المستفادة وأفضل الممارسات، ومن ثم نشرها وتعميمها بين جميع الجهات بغية تبادل المعارف.

4. وجدت الدراسة أن أكثر من نصف الهيئات الحكومية في دبي لم تعدل أهدافها وموضوعاتها التدريبية بما يتماشى مع الأوضاع المالية الجديدة التي فرضتها الأزمة. وهذا أمر ينبغي أن يحتل مكانته ضمن أولويات التدريب، ويتعين على مدراء الموارد البشرية أن يأخذوه بعين الاعتبار عند إعادة صياغة استراتيجيات التدريب.

5. يجب على حكومة دبي أن تسمي أحد مراكز تدريب الإمارة هيئة حكومية معتمدة لبرامج التدريب. هذا سوف يشجع جميع الجهات الحكومية على تنفيذ برامجها التدريبية لدى هذه المؤسسة، وسيساعد في تأسيس خبرات تدريب محلية عالية الجودة. وعلاوة على ذلك، فإن هذا سيحد كثيراً من نفقات السفر إلى الخارج لحضور التدريب أو دعوة الاستشاريين والمدربين الدوليين على أساس تعاقدية.

تدريباً. لكن، وكما هو الحال في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، تمكنت مؤسسات دبي الحكومية أن تتعامل بشكل صحيح وفعال مع تقلص ميزانية التدريب. فاستمرت في تقديم برامج تدريب بأشكال مختلفة ومنخفضة التكلفة، مع الحفاظ على النتائج عالية الجودة المتوقعة.

وعلى اعتبار أن هيئات ودوائر حكومة دبي تركز على مواصلة تعزيز جودة البرامج التدريبية، وعلى فعالية إدارات التدريب رغم قيود الميزانيات، فإننا نقدم لها التوصيات التالية:

1. أن تنشئ الهيئات الحكومية في دبي قنوات مؤسسية للتواصل والتعاون، بغية توفير برامج التدريب لبعضها البعض في مجالات خبراتها. إن من شأن هذا أن يخفف كثيراً من تكاليف التعاقد مع شركات خارجية لتوفير التدريب، والأهم أن من شأنه أن يعزز العلاقات بين جميع الجهات الحكومية لتبادل المعارف والخبرات.
2. وفرت الأزمة، كما وضحت هذه الدراسة، فرصة لتعزيز فعالية البرامج التدريبية مع خفض التكاليف غير الضرورية. ومع ذلك، ينبغي على حكومة دبي أن تبادر إلى إنشاء بوابة معرفية مركزية تجمع أفضل ممارسات التدريب والدروس المستفادة من فترة الأزمة، وأن تشمل علاوة على ذلك أسماء المدربين الذين تم تحديدهم حديثاً، وحقوق اختصاصهم، وانتماءهم المؤسسي، للاستعانة بهم حين اللزوم بطريقة منهجية فعالة ومدروسة.

المراجع

- CIPD. (2010). Employee Outlook and HR Outlook Surveys of 2010. Accessible on: http://www.cipd.co.uk/research/_hr-outlook. Accessed on December 2nd 2012
- Smith., M. (2012). How are the cuts affecting training? The Guardian. January 23rd
- Sims, R., Sims J. (1994). Managing public sector training during times of financial stress. *Public personnel management*. Vol. 23, No. 4, pp. 611-629
- Noe, R (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of management review*, Vol. 11, pp. 736-749
- O'Leonard, K. (2010). Annual Training Industry Study 2009. Available on: www.bersin.com. Accessed on November 3rd 2012
- O'Leonard (2011). Annual Training Industry Study 2010. Available on: www.bersin.com. Accessed on November 3rd 2012
- OECD. (1992). Public service training systems in OECD countries. SIGMA Papers: No. 16. Accessible on: www.oecd.org/site/sigma/publicationsdocuments/1819020.pdf Accessed: December 15th 2012
- Training industry report. (2010). Accessible on: www.trainingmag.com/article/2011-training-industry-report Accessed on October 30th 2012

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

United Arab Emirates' Government Strategy (2011-2013). Available on: <http://www.uaecabinet.ae/English/UAEStrategy/Pages/UAEGovtStrategy2011-2013.aspx> Accessed on December 15 th2012

United Arab Emirates National Bureau of Statistics. (2010). Accessible on: <http://www.uaestatistics.gov.ae/EnglishHome/tabid/96/Default.aspx>

United Nations Handbook of Training.(1966).UN Mimeo Doc ST.

Wexley, K., and Latham, G, (1995). *Developing and training human resources in organizations*. 3rd Edition. Prentice Hall: NJ

Workforce Survey. (2010-11). Local Government Association. Accessible on: www.local.gov.uk Accessed on November 25th 2012

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 يتأسس 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.

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 بلبورن، 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 صناعات 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 والمدربين
- منتديات المعرفة التي يقدمها الخبراء وصناع 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

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