



دولة الإمارات العربية المتحدة  
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية



أسئلة وأجوبة تتعلق بنظام التدريب والتطوير  
لموظفي الحكومة الاتحادية

[www.fahr.gov.ae](http://www.fahr.gov.ae)

2013



دولة الإمارات العربية المتحدة  
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

أسئلة وأجوبة تتعلق بنظام التدريب والتطوير  
لموظفي الحكومة الاتحادية

١- ما هو اسلوب او نمط التدريب المناسب في حال الاحتياج الى تدريب الموظف خارج الجهة الاتحادية لمدة اسبوعين؟

**الاجابة:** يتبع في هذا الحالة اسلوب الظل الوظيفي حيث يمكن ان يطبق هذا البرنامج داخل الجهة الاتحادية نفسها وفي جهات اتحادية اخرى تابعة للحكومة الاتحادية او لدى جهات خارجية والمقصود هنا جهات خارجية غير القطاع الاتحادي ضمن دولة الامارات.

٢- هل من الممكن تنوع أشكال التدريب بهدف تطوير نفس الكفاءة الوظيفية؟ مثال: تطوير مهارات سكرتارية من خلال الدورة التدريبية و برنامج الظل الوظيفي.

**الاجابة:** نعم من الممكن ان تتنوع اشكال التدريب لتطوير نفس المهارة ولكن يفضل ان يتم مراعاة التكلفة المالية في هذه الحالة والبدء بأشكال التدريب غير المكلفة مثل الظل الوظيفي ومن ثم الترشيح لدورة تدريبية في حال عدم الاستفادة من البرنامج.

٣- ماهي الية استقطاع رسوم التدريب في حالة استقالة الموظف؟

**الاجابة:** بحسب النموذج رقم ٣-١-٣ في دليل الاجراءات الخاص بالنظام تم توضيح الاجراءات الخاصة بالاستقطاع بالتفصيل، احتساب التفاصيل يتم عن طريق ادارة التدريب المختصة وقسم الرواتب ومن ثم يتم اعتماده بحسب دليل تفويض الصلاحيات المالية والادارية بالجهة الاتحادية، حيث يجوز للوزير المختص او من يفوضه اصدار القرار اللازم بالاستقطاع.

٤- هل يجوز تدريب الموظف الذي لازال في فترة الاختبار؟

**الاجابة :** يجوز اذا اقتضت مصلحة العمل وفي اضيق الحدود شريطة موافقة الادارة العليا للتدريب وقبل انتهاء فترة الاختبار.

٥- هل تحتفظ الادارة المستفيدة من التدريب من المخصصات المالية في حال لم يتمكن الموظفون حضور الدورة التدريبية بناء علي تعليمات الادارة التابع لها الموظف؟

**الاجابة :** نعم تحتفظ الادارة بتكاليف المقدره للبرنامج التدريبي شريطة تقديم اشعار خطى يتضمن الغاء الحضور على ان يقدم قبل خمسة ايام على الاقل قبل موعد البرنامج علي ان تسعى الادارة المعنية بالتدريب بتسجيل موظف بديل

وفي حال عدم تقديم اشعار بذلك ولم يتمكن من تسجيل موظف بديل يتم استقطاع تكلفة التدريب من موازنة التدريب الخاصة بتلك الادارة.

٦- ماهي الاثار المترتبة في حالة الغاء الموظف مشاركته في احدى الدورات وماهي الاجراءات المتبعة في مثل هذه الحالات ؟

**الاجابة :** يقدم الموظف اشعارا خطيا قبل خمسة ايام عمل من موعد البرنامج وعليه ان يحضر بديلا عنه واذا لم يتمكن ولم يخطر الادارة المعنية بالتدريب يتم خصم تكاليف البرنامج من موازنة التدريب الخاصة بتلك الادارة ، واذا لم يقدم اسباب مقنعة يحرم الموظف ستة اشهر من التدريب.

٧- هل يتحمل الموظف اعادة رسوم التدريب في عدم الوفاء بمتطلبات الدورة التدريبية ومخالفة اللوائح والشروط اللازمة ؟

**الاجابة :** نعم على الموظف اعادة كافة التكاليف التي صرفت له واذا لم يقم الموظف بذلك يحق للوزارة أو الجهة الحكومية استرداد تكاليف الدورة خصما من راتب الموظف.

٨- هل يطالب الموظف بإعادة رسوم وتكاليف الدورة التدريبية في حالة استقالته من الجهة الحكومية ؟

**الاجابة :** يتم اعادة تكاليف ورسوم الدورة التدريبية في حالة تقديم الموظف استقالته قبل ستة اشهر علي اخر دورة حضرها ويحق خصم تلك النفقات من راتبه الشهري او من مكافأة نهاية خدمته ويتم الخصم علي اساس تناسبي ويعفي الموظف من نفقات الدورات التدريبية التي تقل عن خمس الاف درهم .

ويجوز للوزير اعفاء الموظف المستقيل من اعادة نفقات البرامج او الدورات التدريبية او جزء منها لظروف يقدرها.

٩- هل يتطلب من الموظف المستقيل اعادة رسوم نفقات المشاركة والحضور في الندوات والمؤتمرات وورش العمل القصيرة ؟

**الاجابة :** يعفي الموظف من تلك النفقات .

١٠- هل تصرف مكافأة نقدية في حالة التدريب الداخلي للموظف ذو الكفاءة والخبرة العالية والمكلف بالتدريب في اختصاصات معينة ؟

**الاجابة :** يجوز للوزير منح المدرب الداخلي مكافأة نقدية وفق اسس يتم تحديدها من الادارة العليا بعد التنسيق مع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية ووزارة المالية.

**١١- هل تلزم الوزارات والجهات الحكومية بتطبيق كافة اشكال التدريب والتطوير المذكورة في نظام التدريب ؟**  
**الاجابة :** نعم تلزم الوزارات والجهات الحكومية بتطبيق كافة أشكال التدريب والتطوير المذكورة في نظام التدريب ويتم تحديد أشكال التدريب والتطوير من قبل الوزارات والجهات الاتحادية وفقا لخطط التدريب الموضوعة من قبلها.

**١٢- ما هو الفرق بين برنامج الظل الوظيفي وبرنامج التدوير الوظيفي حيث نرى هناك تشابه كبير بينهما ؟**  
**الاجابة :** الظل الوظيفي هو شكل من اشكال التدريب يقوم الموظف بموجبه مرافقة موظف مؤهل ومتخصص ذو كفاءة عالية كظل خلال مهامه اليومية للاستفادة من خبرته في العمل اما الدوران الوظيفي هو ايضا شكل من أشكال التدريب يتم بموجبه تدوير الموظف على الاقسام والادارات التابعة لجهة العمل للقيام بمهام محددة لإثراء خبرته حول المهام الوظيفية والخدمات التي تؤديها جهة العمل .

**١٣- هل هناك برنامج زمني او فترة محددة في حالة تطبيق برنامج التعاقب الوظيفي للموظف الذي تم اعداده وتأهيله ليحل أو يشغل الوظيفة الأعلى والمهمة في الوزارة أو الجهة الحكومية ؟**  
**الاجابة:** أن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في طور إعداد سياسة التعاقب الوظيفي.

**١٤- وهل يتم اخطار الموظف الحالي بالموظف البديل الذي يتم تأهيله لشغل وظيفته مستقبلا ؟،،، برنامج التعاقب الوظيفي**  
**الاجابة :** أن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في طور إعداد سياسة التعاقب الوظيفي.

**١٥- يركز نظام التدريب علي قياس الاثر التدريبي للموظف ومدى الاستفادة من الدورة التدريبية ، هل هناك معايير معينة تستطيع الادارات المعنية بالتدريب من خلاله تقييم وقياس مستوى المدرب الخارجي او الداخلي او في حالة تطبيق اي شكل من اشكال التدريب ؟**  
**الاجابة:** لا يوجد معايير لتقييم وقياس مستوى المدرب الخارجي او الداخلي أو أي شكل من أشكال التدريب بل تقوم كل جهة اتحادية بتحديد المعايير التي ترها المناسبة لها .

١٦- ما هي الشروط اللازمة المفروضة علي المرشد الموظف ذو الكفاءة والتي تلزمه في تأهيل الموظف المرافق له للاستفادة من خبراته وكفاءته وفق برنامج الظل الوظيفي؟

**الاجابة :**

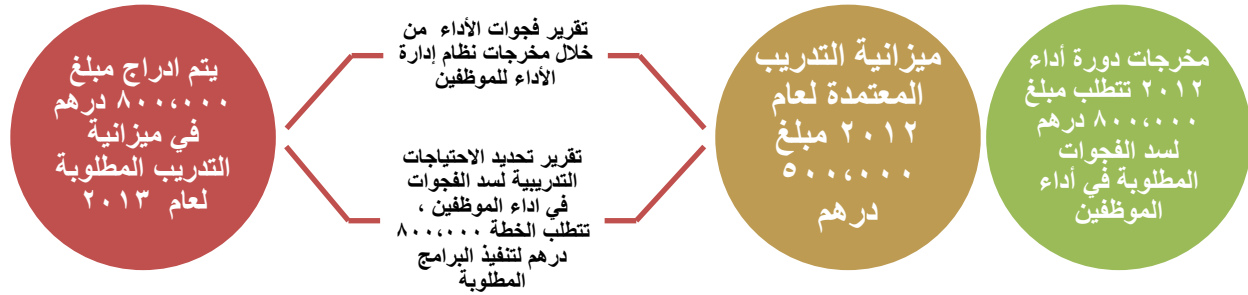
- أن يكون قد أمضى في وظيفته أكثر من عام .
- أن يكون قد حقق على الأقل نتيجة " يلبي التوقعات " خلال آخرمراجعة للأداء .
- أن تتوافر لديه القدرات اللازمة للقيام بالمهمة الموكلة اليه .

١٧- هل تصرف مكافأة للمرشد من خلال برنامج الظل الوظيفي اسوة بالمدرّب الداخلي ؟

**الاجابة :** لا يتم صرف مكافأة للموظف المرشد لبرنامج الظل الوظيفي

١٨- كيف يكون هناك تنسيق وتوافق بين اعداد الموازنة للخطة التدريبية وبين اعداد الميزانية العامة للجهة الحكومية ومناقشتها مع وزارة المالية، ما دامت الخطة تعد في شهر مارس/ ابريل حيث الميزانية تم اعتمادها ؟

**الاجابة :**



- يتم في الربع الأول من عام ٢٠١٣ الاستمرار في تطبيق البرامج التدريبية المحددة بحسب خطة التدريب والتطوير المعتمدة للجهة الاتحادية لعام ٢٠١٢ ويتم الصرف من الميزانية المعتمدة للجهة وهي مبلغ ٥٠٠,٠٠٠,٠٠٠ درهم.

- في نهاية ابريل من عام ٢٠١٣ يتم التعديل على خطة التدريب بحسب مخرجات نظام إدارة الأداء والأولويات في خطط التدريب الفردية للموظفين ونتائج تقرير الاحتياجات التدريبية للموظفين وذلك عن طريق اعتماد خطط التدريب والتطوير الجديدة لعام ٢٠١٣ ويتم متابعة تطبيق البرامج التدريبية بحسب الخطة المعدلة.

- في بداية مايو ٢٠١٣ يتم ادراج المبلغ المطلوب لميزانية التدريب والتطوير لعام ٢٠١٤ والتي ستساهم في سد فجوات الأداء للموظفين بالجهة الاتحادية وهو ٨٠٠,٠٠٠ درهم.
- في شهر سبتمبر ٢٠١٣ يتم اعتماد موازنة الجهات الاتحادية ويتم رصد مبلغ ٨٠٠,٠٠٠ درهم للتدريب لعام ٢٠١٤.
- في بداية عام ٢٠١٤ يتم تطبيق الاستمرار في تطبيق الخطة التدريبية المطلوبة بحسب الأولويات المحددة مسبقا لعام ٢٠١٣ من ميزانية ٢٠١٤ وهي مبلغ ٨٠٠,٠٠٠ درهم.
- في نهاية شهر ابريل من عام ٢٠١٤ يتم التعديل على خطة التدريب بحسب مخرجات نظام ادارة الاداء وتقرير الاحتياجات التدريبية، وتستمر الدورة.

**١٩-** هل الرؤساء المباشرين مؤهلين في الجهات الحكومية بحيث يكونوا قادرين علي تحليل الاحتياجات التدريبية للموظفين ومع نقاط الضعف والقوة ؟

**الاجابة :** من صميم عمل ومسؤوليات الرؤساء المباشرين في الجهات الاتحادية القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين المشرفين عليهم ومساعدتهم على وضع خطة التدريب والتطوير الفردية ( I.D.P ) الخاصة بهم.

**٢٠-** في حال رغبة المؤسسة في القيام بإعارة موظفها أو إرساله لمؤسسة أخرى كي يكتسب بعض المهارات ولفترة تزيد عن الشهر .. ومع استمرار راتبه الشهري من المؤسسة .. فهل هذا جائز وهل هذا يسمى بالإعارة وما هي الطريقة؟

**الاجابة :** بالرغم من كون الإعارة تعتبر وفقا لنظام التدريب والتطوير شكل من أشكال التدريب الا أن المادة ٣٨ من اللائحة التنفيذية لقانون الموارد البشرية قد اشترطت أن يحصل المعار على راتبه الإجمالي وإجازاته ومخصصاته الأخرى من الجهة المعر لها اعتبارا من تاريخ بدء الإعارة وحتى انتهاءها وبالتالي فان ما تم طرحه في السؤال أعلاه لا يتوافق مع احكام القانون واللائحة م حيث أن إعارة الموظف مع استمرار جهة عمله بصرف رواتبه ومخصصاته المالية الا أن القانون أجاز في هذه الحالة النذب التطويري كشكل من أشكال التدريب المعتمدة حيث يجوز نذب الموظف في جهة اتحادية أخرى وفي هذه الحالة يتقاضى الموظف المنتدب راتبه من جهة عمله الأصلية شريطة الإلتزام بالشروط والضوابط الخري المحددة في المادة ٣٥ من اللائحة التنفيذية.

**٢١-** هل يجوز إضافة بعض الدورات الداخلية التي ستقوم بها المؤسسة من أجل إرساء ثقافة مؤسسية لنموذج تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف وماذا إن فاقت الدورات ساعاته التدريبية ؟ علما بأن معظم هذه الدورات تكون غير مكلفة كونها مجانية.

**الاجابة :** بما أن الدورات الإضافية مجانية ولا يترتب عليها تكلفة مالية إضافية خارج نطاق ما هو محدد لها أصلا فإنه لا يوجد ما يمنع من ذلك.

**٢٢-** في نموذج الخطة التدريبية هناك تصنيف للأنشطة رئيسي وداعم .. فما المقصود بهذا التصنيف؟

**الاجابة :** الرئيسي هو المرتبط بطبيعة مهام وعمل الموظف الرئيسية أم الداعم فهو النشاط المرتبط بطبيعة عمل الموظف بطريقة غير مباشرة.

**٢٣-** ما المقصود بعشرة أيام في السنة للمدرب الداخلي؟

**الاجابة :** هي الفترة التي أجاز النظام فيها لجهة العمل أن تقوم بتفريغ المدرب الداخلي من مهام عمله الأصلية للقيام بأعمال التدريب الداخلي وهي تبدأ من يوم ولغاية عشرة أيام قابلة للتمديد بحد أقصى عشرون يوم في السنة.

**٢٤-** هل يعتبر حضور وحصول المدرب الداخلي على شهادة مدرب محترف اعتماد الوزارة له ؟

**الاجابة :** اشترط النظام وجود الكفاءة والخبرة لدى الموظف الموظف بغض النظر عن حصوله على شهادة مدرب محترف

**٢٥-** هل هناك عدد معين من الدورات للمدرب الداخلي أو عدد أيام لا يتجاوزها في التدريب ؟

**الاجابة :** تم تحديدها في النظام بحد أقصى عدد ٢٠ يوم خلال السنة

**٢٦-** المكافأة المادية يرحي توضيح أكثر وما هو المبلغ المعقول؟

**الاجابة :** لم يحدد النظام قيمة المكافأة المالية حيث أن منحها من عدمه صلاحية جوازيه للوزير ولغايات تنظيمية تصرف في نهاية العام بعد الإنتهاء من مرحلة تقييم الأداء السنوي للموظفين حيث يتم اخذ عملية التدريب التي قام بها المدرب الداخلي بعين الاعتبار من قبل الرئيس المباشر عند اجراء التقييم النهائي لأداءه.

**٢٧-** في حالة رغبة الموظف في عقد ورش لجامعات مثلا هل تعتبر من أيامه التدريبية؟

**الاجابة :** ان موضوع تقديم فصول تدريبية من قبل مدرب داخلي في الجهة الإتحادية أو في جهة اتحادية أخرى يجب أن تكون مدروسة ومدرجة ضمن خطة التدريب والتطوير ووفق الشروط والمتطلبات والعناصر المحددة في النظام وليس بشكل عشوائي اوغير منضبط وبالتالي فإن رغبة الموظف في القاء المحاضرات في احدي الجامعات لا يدخل ضمن مفهوم المدرب الداخلي بل ضمن التعاون وما شابه ذلك.



٢٨- هل يجوز منح المتدريين شهادات باسم الوزارة؟

**الاجابة :** لا يوجد ما يمنع من قيام الجهة الإتحادية بمنح المتدريين شهادات باسمها تتضمن حضور المتدريين لشكل تدريبي كنوع من التحفيز المعنوي وبنفس الوقت توثيق الأشكال التدريبية التي حصل عليها الموظف.