



# نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية

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



# نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية

حقوق الطبع © 2018 الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

جميع حقوق الطبع محفوظة.

لا يجوز دون الحصول على إذن خطي من الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، استخدام أي من المواد التي يتضمنها هذا الدليل، أو استنساخها أو نقلها، كلياً أو جزئياً، في أي شكل وبأي وسيلة، سواءً بطريقة إلكترونية أو آلية، بما في ذلك الاستنساخ الفوتوغرافي أو التسجيل أو استخدام أي نظام من نظم تخزين المعلومات واسترجاعها، إلا كما هو منصوص عليه في شروط وأحكام استخدام الأدلة الخاصة بالهيئة.



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

[info@fahr.gov.ae](mailto:info@fahr.gov.ae)

[@FAHR\\_UAE](https://www.instagram.com/FAHR_UAE)

ص.ب 2350، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة  
هاتف T +971 2 4036000  
فاكس F +971 2 6266767  
PO Box 2350 Abu Dhabi, United Arab Emirates

ص.ب 5002، دبي، الإمارات العربية المتحدة  
هاتف T +971 4 2319000  
فاكس F +971 4 2959888  
PO Box 5002 Dubai, United Arab Emirates

## المحتويات

22	ثالثاً: تطبيق ومراجعة خطة التدريب والتطوير السنوية	6	مقدمة
22	رابعاً: مراجعة فعالية التدريب والتطوير السنوي	7	<b>الفصل الأول الاطار العام</b>
23	<b>الفصل الرابع مراحل نظام التدريب والتطوير على المستوى الفردي</b>	8	أولاً: المبادئ
24	أولاً: تحديد وتخطيط احتياجات التدريب والتطوير	8	ثانياً: نطاق التطبيق
25	ثانياً: تطبيق ومراجعة خطة التدريب والتطوير الفردية	8	ثالثاً: الأهداف
25	ثالثاً: مراجعة فعالية خطة التدريب والتطوير الفردية	8	رابعاً: التعريفات
27	<b>الفصل الخامس أشكال التدريب وآليات التطبيق</b>	11	خامساً: مراحل نظام التدريب والتطوير
28	أولاً: الدورات والبرامج التدريبية	13	<b>الفصل الثاني المهام والمسؤوليات</b>
33	ثانياً: الإجازة الدراسية	14	أولاً: الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
34	ثالثاً: التدوير الوظيفي والندب التطويري.	14	ثانياً: رئيس الجهة الاتحادية
36	رابعاً: المهام التطبيقية (Stretched Assignment)	15	ثالثاً: الإدارة العليا في الجهات الاتحادية
37	خامساً: برنامج الظل الوظيفي	15	رابعاً: إدارات الموارد البشرية و/أو الإدارات المعنية بالتدريب
38	سادساً: الإعارة	17	خامساً: الرؤساء المباشرين
39	سابعاً: المؤتمرات والندوات (المهام الرسمية)	17	سادساً: الموظفون
40	ثامناً: برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي	19	<b>الفصل الثالث مراحل نظام التدريب والتطوير على مستوى الجهة الاتحادية</b>
41	<b>الفصل السادس الأحكام العامة الختامية</b>	20	أولاً: تحديد احتياجات التدريب والتطوير
		20	ثانياً: تخطيط التدريب والتطوير

## مقدمة

يعرف التدريب بأنه نشاط مخطط له يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية والادارية للأفراد العاملين، لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف الجهة الاتحادية بأعلى كفاءة ممكنة.

وعليه يعتبر التدريب في الحكومة أحد وسائل تطوير رأس المال البشري، التي يعتمد عليها في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية للموظفين، إذ يعتبر التدريب والتطوير بمفهومه الحديث إطار عمل متكامل وخياراً استراتيجياً في منظومة تنمية وتطوير الموارد البشرية، التي تسعى لتحقيقها الحكومة من أجل مواكبة التحديات المتمثلة في متطلبات العمل المتغيرة، والتنبؤ بالمهارات المستقبلية المطلوبة. على اعتبار أن التدريب يؤدي إلى نقل المعرفة الفنية والعملية بأسلوب يمكن الموظف العام والجهة الاتحادية من مواجهة أي تحديات يفرضها التسارع المعرفي ضمن بيئة العمل.

وانطلاقاً من مسؤولية الهيئة التي حددها المرسوم بقانون اتحادي رقم (11) لسنة 2008م بشأن الموارد البشرية الحكومية وتعديلاته، فقد قامت الهيئة بإعداد هذا النظام مستندة بذلك إلى أحدث الممارسات الإدارية في هذا المجال، لإيمانها بضرورة منح فرص تطوير شاملة ومتكافئة لجميع الكوادر البشرية العاملة في الحكومة لغايات تحقيق الأهداف وفق الخطط الاستراتيجية، بالفاعلية التي تضمن التصاعد الدائم في الأداء، وصولاً إلى تقليص الفجوة بين الأداء الحالي والمستهدف، التي يحددها نظام إدارة الأداء وتعديلاته، ويساهم في معالجتها هذا النظام، الذي يؤكد على تحديد الاحتياجات الفعلية للتدريب والتطوير، واختيار أشكال التدريب الملائمة التي ترفع من أداء القوى العاملة سعياً إلى تحقيق أهداف الجهة الحالية والمستقبلية، كما أن هذا النظام يرتبط بشكل أساسي بمخرجات نظام إدارة الأداء، باعتبارها أهم مدخلات نظام التدريب و التطوير من حيث تعزيز الجوانب السلوكية وتأسيس الجوانب المهنية والعلمية.

## الفصل الأول الإطار العام

## أولاً: المبادئ

يستند نظام التدريب والتطوير الى عدة مبادئ من أهمها:

- الحكومة: حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة.
- مجلس الوزراء: مجلس وزراء دولة الإمارات العربية المتحدة.
- القانون: المرسوم بقانون اتحادي رقم (11) لسنة 2008م بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية وتعديلاته بالمرسوم بقانون اتحادي رقم (9) لسنة 2011م والمرسوم بقانون اتحادي رقم (17) لسنة 2016م.
- اللائحة التنفيذية: اللائحة التنفيذية لقانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية وفق قرار مجلس الوزراء رقم (1) لسنة 2018م بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية
- نظام إدارة الأداء: النظام الخاص بتقييم أداء موظفي الحكومة الاتحادية والمعتمد بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (12) لسنة 2012م) وتعديلاته
- دليل الإجراءات : الدليل الاسترشادي لإجراءات نظام التدريب والتطوير الخاص بموظفي الحكومة الاتحادية
- الجهة الاتحادية: أية وزارة منشأة وفق القانون الاتحادي رقم 1 لسنة 1972م بشأن اختصاصات الوزارات وصلاحيات الوزراء وتعديلاته وكذلك أية هيئة أو مؤسسة أو أجهزة تنظيمية اتحادية تابعة للحكومة.
- الهيئة: الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.
- الإدارة العليا: هي وكيل الوزارة أو وكيل الوزارة المساعد ومن في حكمهما.
- الرئيس المباشر: هو الشخص الذي يناط بمهام ومسؤوليات الإشراف المباشر على الموظفين وتحديد مستوى الأداء المطلوب منهم وإعداد برامج التطوير الخاصة بهم.
- الموظف: هو من يشغل إحدى الوظائف الواردة في ميزانية أية جهة حكومية اتحادية ويخضع لأحكام هذا النظام.
- موازنة التدريب والتطوير: هي المخصصات المالية المحددة للتدريب والتطوير ضمن الميزانية المعتمدة للجهة الاتحادية بما فيها تكاليف التدريب المعروفة في هذا النظام.
- تكاليف التدريب: تشمل النفقات والرسوم والمخصصات المالية التي صرفت للموظف أثناء التحاقه بأي شكل تدريبي - باستثناء الرواتب - إضافة لأي نفقات أخرى متعلقة بالسفر والإقامة والبدلات اليومية التي تتحملها جهة العمل.
- أشكال التدريب: هي أنواع التدريب المنصوص عليها في هذا النظام والمذكورة في الفصل الخامس.
- البرامج التدريبية: بيئة تدريبية تحتوي على منهج تعليمي ضمن ساعات تدريبية محددة تهدف إلى تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والكفاءات اللازمة لهما وفق خطة تدريبية معدة مسبقاً.
- إجازة دراسية: إجازة مدفوعة الراتب والتكاليف أو الراتب فقط، تمنح للموظف المواطن للحصول على

- تأسيس علاقة تكاملية بين أولويات استراتيجية الحكومة ومتطلبات التدريب والتطوير.

- تعزيز الارتباط بين نظام إدارة الأداء وتعديلاته ونظام التدريب والتطوير، من حيث وضع تصور مسبق ومخطط له لتحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لأولويات الجهة الاتحادية من جهه، ونتائج تقييم الأداء من جهة اخرى.

- توفير فرص تدريب وتطوير مستمرة ومتكاملة لجميع موظفي الحكومة الاتحادية.

- ضمان الشفافية والعدالة والمساواة وتكافؤ الفرص في عملية التدريب والتطوير.

## ثانياً: نطاق التطبيق

يطبق هذا النظام على كافة موظفي الجهات الاتحادية.

## ثالثاً: الأهداف

يهدف نظام التدريب والتطوير إلى رفع كفاءة الجهاز الوظيفي وتزويده بالمهارات والمؤهلات بما يحقق كفاءة الأداء من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- ضمان إعداد خطط تطويرية فردية للموظفين، لتعزيز جوانب القوة والوقوف على نقاط الضعف المرتبطة بالأداء ومعالجتها.
- العمل على مساعدة الجهات الاتحادية على تأهيل الموظفين لشغل وظائف بمستويات أعلى شاغرة الحالية والمستقبلية من خلال توفير أشكال التدريب والتطوير لموظفيها. وتخطيط التعاقب الوظيفي.
- تطوير أنشطة التدريب والتطوير بناء على استخدام أفضل الممارسات الحديثة المتعلقة بتحديد احتياجات الجهة التدريبية ووضع الخطط التدريبية المطلوبة.

## رابعاً: التعريفات

في تطبيق أحكام هذا النظام يقصد بالكلمات والعبارات التالية المعاني المبينة قرين كل منها ما لم يقض سياق النص خلاف ذلك:

- الدولة: الإمارات العربية المتحدة.

للقياس والتي يتعين توافرها لدى موظفي الحكومة الاتحادية.

- المدرب الداخلي: هو موظف على كادر الجهة يتمتع بقدرة وكفاءة عاليتين يناط به تقديم برامج تدريبية محددة.
- المرشد: هو الموظف الذي يتمتع بكفاءة وقدرة عاليتين ويناط به القيام بدور المعلم للموظف الذي يتقرر تدريبه لديه ضمن برنامج الظل الوظيفي.
- المشرف: موظف يتم تكليفه من قبل الرئيس المباشر للتأكد من قيام الموظف المتدرب من تنفيذ برنامج التدريب على المهام التطبيقية.

### خامساً: مراحل نظام التدريب والتطوير

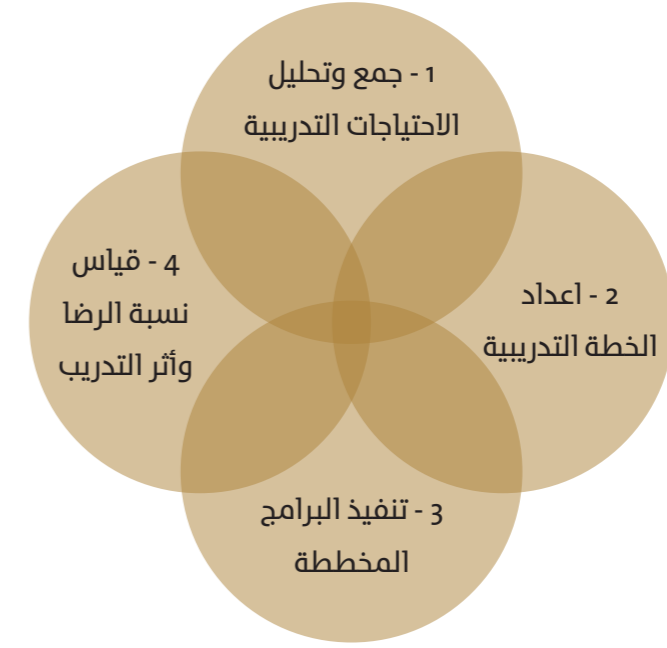
يتكون نظام التدريب والتطوير في الحكومة الاتحادية من أربع مراحل أساسية تشكل في مجملها المحور الرئيس لتطبيق النظام سواءً على المستوى الفردي أو الحكومي وهي:

- تحديد احتياجات التدريب والتطوير.
- تخطيط برامج التدريب والتطوير.
- تطبيق برامج التدريب والتطوير.
- مراجعة فعالية برامج التدريب والتطوير.

مؤهل علمي أعلى سواء داخل الدولة أو خارجها وتكون إما بنظام التفرغ الكامل أو الجزئي، وذلك وفق الشروط التي يحددها المرسوم بقانون واللائحة التنفيذية.

- برنامج الظل الوظيفي: شكل من أشكال التدريب يقوم بموجبه موظف بمرافقة موظف مؤهل ومتخصص ذو كفاءة عالية كظل خلال مهامه اليومية للاستفادة من خبرته في العمل.
- برنامج التدوير الوظيفي: شكل تدريبي يتم بموجبه تدوير الموظف وفقاً لجدول زمني على الأقسام والادارات التابعة لجهة العمل، للقيام بمهام محددة لإثراء خبرته بالمهام الوظيفية والخدمات التي تؤديها جهة العمل.
- المهام التطبيقية: شكل تدريبي يهدف إلى تدريب الموظف على القيام بمهام ضمن مشروع أو فريق عمل خارج نطاق عمله المباشر.
- ندوة/مؤتمر: لقاء يتم التنسيق له مسبقاً لغاية نقل الخبرات وتقديم الاستشارات وتبادل المعلومات بين المشاركين.
- موظف ذو مستوى أداء يفوق التوقعات: الموظف الذي يصنف وفق نظام إدارة الأداء ضمن مستوى «يفوق التوقعات» فما فوق، ويتمتع بقدرات وإمكانات عالية إضافة لتمتعه بعناصر الكفاءة المشار إليها بإطار عام الكفاءات السلوكية.
- موظف ذو مستوى أداء يلبي التوقعات: الموظف الذي تتوافر لديه الامكانيات العالية وعناصر الكفاءة المطلوبة ضمن إطار عام الكفاءات، ولكن أدائه يصنف وفق نظام إدارة الأداء ضمن مستوى «يلبي التوقعات».
- موظف ذو مستوى أداء بحاجة إلى تحسين: الموظف الذي يصنف وفق نظام إدارة الأداء ضمن مستوى «بحاجة إلى تحسين».
- تحليل احتياجات التدريب: هي دراسة تمكن الجهة الاتحادية من التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة لموظفيها بحيث يتم الاستناد إليها عند إعداد الخطط التدريبية لضمان معالجة التدريب للثغرات في المعرفة أو المهارات والكفاءات بأسلوب فعال وتكاليف مجدية وذلك من أجل تمكين الجهة من أداء مهامها بفاعلية.
- خطة التدريب والتطوير المؤسسي: هي عبارة عن خطة تعد على مستوى الجهة الاتحادية تتضمن أشكال التدريب والتطوير اللازمة لموظفيها، تحدد فيها الاحتياجات التدريبية وفقاً لجدول زمني سنوي على ضوء موازنة التدريب والتطوير المعتمدة لها .
- خطة التطوير الفردية: (I.D.P) هي عبارة عن خطة عمل معده بشكل يتلاءم مع وظيفة الشخص المعني لتطوير كفاءات محددة (معرفة وفنية وكفاءات سلوكية قيادية أو أساسية) ويكون من شأنها تحسين أدائه في وظيفته الحالية أو من أجل إعداد له لتولي مسؤوليات أخرى مستقبلية.
- إطار الكفاءات السلوكية: هو عبارة عن إطار عام يتضمن المهارات (القيادية أو الأساسية) الخاضعة

## أركان نظام التدريب



## الفصل الثاني المهام والمسؤوليات

### ثالثاً: الإدارة العليا في الجهات الاتحادية

يتمثل دور الإدارة العليا فيما يلي:

1. الإشراف العام على تطبيق النظام في الجهة الاتحادية.
2. الإيعاز لإدارات الموارد البشرية لمتابعة أهداف التدريب والتطوير في الجهة الاتحادية.
3. ترسيخ ثقافة التعليم والتطوير المستمر من خلال متابعة تطبيق المدراء لكافة عمليات التدريب والتطوير.
4. تشجيع الوحدات التنظيمية على تدريب وتطوير موظفيها من خلال استثمار الموارد المالية المتوفرة.
5. الاتصال الفعال مع مدراء الإدارات حول مسائل التدريب والتطوير المناسبة واقتراح أفضل البرامج الملائمة لكل تخصص.
6. التأكد من توافق خطة التدريب والتطوير مع الخطة الاستراتيجية للجهة الاتحادية.
7. التأكد من توفر المخصصات المالية في ميزانية الجهة الاتحادية لحساب المصروفات المترتبة على التدريب والتطوير.
8. مراجعة خطة التدريب والتطوير السنوية ورفعها لرئيس الجهة الاتحادية أو من يفوضه للاعتماد.

### رابعاً: إدارات الموارد البشرية و/أو الإدارات المعنية بالتدريب

يتعين على إدارات الموارد البشرية القيام بالمهام التالية:

1. شرح وتطبيق برامج وسياسات وإجراءات التدريب والتطوير المعتمدة في الحكومة الاتحادية.
2. دراسة وتحليل احتياجات التدريب المؤسسي بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية بناءً على الأهداف الاستراتيجية المعتمدة للجهة الاتحادية ونتائج تقييم الأداء واحتياجات التدريب على مستوى الأفراد والإدارات.
3. إعداد خطة تدريب وتطوير سنوية على ضوء نتائج تقييم الأداء، ووفق الأولويات الاستراتيجية للجهة الاتحادية.
4. الالتزام بإدارة موازنة التدريب والتطوير ضمن (الحدود المتفق عليها) والمحددة في الموازنة السنوية للجهة الاتحادية.
5. إدارة مراحل تطبيق هذا النظام على مستوى الجهة الاتحادية.
6. تزويد الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بنسخة عن خطة التدريب والتطوير السنوية للجهة

بما أن عملية التدريب والتطوير تعتبر مسؤولية مشتركة لا تتحقق نتائجها الإيجابية إلا من خلال قيام كل الأطراف المشاركة فيها بتأدية المهام الموكلة إليها على الوجه الأمثل في ضوء المسؤوليات التي يحددها هذا النظام، لذا كان لا بد من تحديد الأطراف المعنية بتطبيق هذا النظام كالتالي:

### أولاً: الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

تتمثل مهام الهيئة فيما يلي:

1. تطوير أنظمة وسياسات وإجراءات التدريب المطبقة في الحكومة.
2. تقديم الاستشارات للجهات الاتحادية فيما يتعلق بتطبيق ودعم مبادرات التطوير الاستراتيجية كبرامج التوطين والتعاقب الوظيفي وغيرها من البرامج المماثلة.
3. وضع ضوابط ومعايير يتم من خلالها اعتماد مقدمي خدمات التدريب من قبل الجهات الاتحادية لغايات ضمان تحقيق أعلى معايير التدريب.
4. تطوير معايير ومؤشرات ومقاييس تساعد في تقييم أثر وفعالية التدريب.
5. التأكد من الالتزام بتنفيذ أحكام هذا النظام.
6. القيام بمراجعة دورية للنظام للتأكد من فعاليته وتطوير أحكامه بما يتماشى مع استراتيجية الحكومة الاتحادية.

### ثانياً: رئيس الجهة الاتحادية

تشمل المسؤوليات ما يلي:

1. اعتماد خطة التدريب والتطوير السنوية.
2. الاضطلاع بالدور الرئيس والمسؤول عن تطبيق نظام التدريب والتطوير.
3. توفير الموارد اللازمة لغايات تطبيق النظام في الجهة الاتحادية.
4. التوجيه المباشر للمعنيين داخل الجهة الاتحادية نحو الاهتمام بتفعيل النظام حسب القواعد والأحكام والاجراءات المقررة فيه، وإجراء التقييم المستمر لنتائج وتأثيرات تطبيق النظام على رفع كفاءة الموظفين وتطوير العمل.
5. اعتماد خطط التطوير الفردية لشاغلي وظائف الإدارة العليا.



الاتحادية ضمن الإطار الزمني الذي تحدده الهيئة.

7. متابعة الإدارات المعنية في الجبهه الاتحادية من أجل إعداد خطط التطوير الفردية (I.D.P) السنوية داخل الجهة الاتحادية واتخاذ الإجراءات اللازمة في حال عدم الالتزام بالتطبيق ومتابعة تنفيذها.
8. تطبيق مبادرات التطوير الاستراتيجية كبرامج توطين الوظائف والتعاقب الوظيفي، والتنسيق مع مكتب رئاسة مجلس الوزراء لتنفيذ برامج قيادات الحكومة الاتحادية.
9. التنسيق مع مقدمي خدمات التدريب الخارجي لإعداد أو تطوير محتوى البرامج أو الدورات التدريبية المخطط تقديمها للموظفين على ضوء احتياجات الجهة الاتحادية ووفق خطة الجبهه التطويرية.
- 10.مراجعة خطط التطوير الفردية (I.D.P) الخاصة بالموظفين المصنفين ضمن مستوى أداء «يفوق التوقعات» فما فوق وكذلك مراجعة خطط تحسين الأداء للموظفين المصنفين ضمن مستوى أداء « بحاجة الى تحسين ».
11. عقد دورات تدريبية داخلية أو برامج إلزامية معتمدة وفقاً لما تقتضيه مصلحة العمل كبرنامج تعريف الموظفين الجدد.
12. استعارة الجهات الاتحادية من مبادرة «معارف» في تدريب موظفيها وتطوير قدراتهم وتحديث قواعد البيانات المتعلقة بالمهارات (بنك المهارات)
13. تطوير المسارات الوظيفية التي ستدعم التطور المهني للموظفين، وكذلك الوظائف المستهدفة
14. القيام بعملية تقييم الموظفين لشغل الوظائف (assessments) بغية إعداد نخبة الكفاءات والمواهب (Talent Pool) بناء على قدراتهم.
15. تقديم الاستشارات المتعلقة بالتدريب والتطوير للإدارة العليا.
16. إعداد تقارير سنوية حول فعالية التدريب من خلال تقييم عملية التدريب وفق معايير ومؤشرات قياس تضعها الهيئة.
17. قياس النتائج المترتبة على تطبيق برامج التدريب والتطوير بما يتلاءم مع المبادئ التي تحدها استراتيجية واحتياجات الجهة.
18. رفع التقارير الإحصائية السنوية للإدارة العليا والهيئة عن نتائج تطبيق النظام وفقاً للمؤشرات المعتمدة بهذا الشأن.
19. تزويد الرؤساء المباشرين بتقرير عن مدى التزام الموظف بالشكل التدريبي المقرر له.
20. التأكد من الالتزام بالإجراءات المرتبطة بتطبيق النظام.

## خامساً: الرؤساء المباثرون

على الرئيس المباشر القيام بالمهام والاختصاصات التالية:

1. المشاركة الفعالة بتحليل احتياجات التدريب والتطوير لجميع الموظفين التابعين له وتحديد جدول زمني للتطوير والتدريب.
2. الاتفاق حول خطة التدريب والتطوير الفردية (I.D.P) مع كل موظف بما في ذلك تحديد أهداف التطوير والاتفاق على ما يمكن تنفيذه من برامج التدريب والتأهيل اللازمة لتحسين أدائه وذلك في ضوء نتائج نظام إدارة الأداء. والخطة التشغيلية المعتمدة للجهة.
3. مساعدة الموظفين في تحديد احتياجاتهم للتدريب المهني اللازم لإنجاز جميع أهداف التطوير ضمن خطة التطوير الفردية (I.D.P) واقتراح معايير محددة لقياس التقدم نحو تحقيق هذه الأهداف.
4. توزيع المهام الوظيفية المناطة بالموظف المتدرب بطريقة تمكنه من تخصيص الوقت الكافي للالتحاق ببرنامج التدريب والتطوير وفق خطة التدريب والتطوير السنوية.
5. التأكد من التزام الموظفين ومشاركتهم في حضور فعاليات التدريب والتطوير.
6. تزويد الموظفين وفرق العمل بالتغذية الراجعة الدورية حول أدائهم من أجل تحديد احتياجات التدريب والتطوير المستقبلية بشكل صحيح.
7. وضع آليات تساعد الموظف المتدرب في عملية نقل المعرفة إلى زملاءه في العمل بعد عودته من البرنامج التدريبي.
8. قياس أثر التدريب على مستوى الموظف.
9. فهم وشرح نظام التدريب والتطوير لمرؤوسيههم.

## سادساً: الموظفون

يتولى الموظفون المسؤوليات التالية:

1. إعداد خطط التطوير الفردية (I.D.P) الخاصة بهم بالمشاركة مع الرئيس المباشر لتحديد الأهداف التطويرية واتخاذ اللازم لإنجازها بما يتوافق مع نتائج الخطط الاستراتيجية والمسار الوظيفي لهم.
2. البحث المستمر عن فرص جديدة للتدريب والتطوير تؤدي إلى زيادة الإنتاجية في الأداء.
3. طلب التغذية الراجعة من الرئيس المباشر لغاية تحديد متطلبات التدريب والتطوير المستقبلية.
4. الالتزام بتلبية متطلبات الحضور المتعلقة بالدورات التدريبية إضافة للالتزام بتنفيذ جميع الأنشطة

المنصوص عليها في خطة التطوير الفردية.

5. تطبيق ما يكتسبه الموظف من معارف ومهارات خلال الدورات التدريبية في بيئة العمل ونقل تلك المهارات والمعارف إلى زملائه الموظفين.

6. الفهم الصحيح لنظام التدريب والتطوير المعتمد في الحكومة .

## الفصل الثالث

### مراحل نظام التدريب والتطوير على مستوى الجهة الاتحادية

بناءً على تقرير تحليل احتياجات التدريب على مستوى الجهة الاتحادية تتولى إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المعنية بالتدريب في شهري مارس وأبريل من كل عام المباشرة في إعداد خطة التدريب والتطوير وفقاً للإجراءات المنصوص عليها في البند رقم (1-2) من دليل الإجراءات على أن تراعي هذه الخطة الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية.

ولغايات إعداد خطة التدريب والتطوير بصورة تتماشى مع الممارسات الإدارية الحديثة، فقد تم تطوير نموذج خاص بخطة التدريب والتطوير السنوية، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية عند إعداد الخطة ضرورة مراعاة تحديد النقاط التالية ضمن الخطة المبدئية:

- أنواع طول التدريب لكل مجموعة وظيفية بما في ذلك التدريب الإلزامي.
- الوصف الخاص بطول التدريب.
- النتائج المرجوة من كل حل تدريبي.
- المدة المقررة للتحول التدريبي.
- عدد المستفيدين من حلول التدريب.
- الجدول الزمني المقترح للتدريب.
- التكلفة الإجمالية للتحول التدريبي.

وعند الانتهاء من إعداد الخطة يقوم مدير إدارة الموارد البشرية برفعها إلى الإدارة العليا لاعتمادها حسب الأصول لغايات وضعها موضع التنفيذ.

يتم رفع الخطة النهائية للاعتماد من قبل السلطة المعنية ومن ثم نشرها.

## 2. موازنة التدريب والتطوير

نظراً لأهمية التدريب والتطوير فإن الحكومة الاتحادية تُخصّص لكل جهة اتحادية ضمن موازنتها بنداً خاصاً يمكنها من تنفيذ خطة التدريب والتطوير السنوية التي أعدتها لتدريب موظفيها، حيث تستطيع الجهة الاتحادية بواسطة هذا البند تحمل التكاليف التالية:

- تكاليف التدريب لجميع أشكال التدريب التي تحتويها خطة التدريب والتطوير السنوية.
- تكاليف تطوير أي برامج تدريب داخلية وتشمل رواتب المدربين المهنيين وأدوات التدريب والمرافق (أماكن إقامة وتحضير التدريب).
- التكلفة المخصصة للمؤتمرات والندوات.
- بدل السفر ونفقات الإقامة والمعيشة للموظف الموفد في دورة أو برنامج تدريبي.
- وتجدر الإشارة هنا إلى أن موازنة خطة التدريب والتطوير يتعين إعدادها وتقديمها في شهر مايو ضمن

لقد تمت الإشارة سابقاً إلى أن نظام التدريب والتطوير يتكون من عدة مراحل مترابطة تشكل في مجملها أساس النظام، ولغايات التمييز بين مفهوم مراحل النظام على مستوى الجهة الاتحادية وما يقابلها من مراحل على المستوى الفردي فقد تم تخصيص الفصل الرابع لبيان مراحل النظام على المستوى الفردي، فيما يبحث هذا الفصل في مراحل النظام على مستوى الجهة الاتحادية كما هو مبين أدناه.

## أولاً: تحديد احتياجات التدريب والتطوير

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل نظام التدريب والتطوير كون موضوع دراسة المعلومات وتحليلها لا يجوز النظر إليه على أنه عملية مرحلية ومؤقتة فقط، بل ينبغي أن تكون جزءاً متكاملًا من نظام التدريب والتطوير على اعتبار أن هذه المعلومات سوف توفر للجهة الاتحادية في الحاضر والمستقبل القاعدة التي على أساسها تتمكن من التخطيط السليم واتخاذ القرارات الصحيحة المتعلقة بالتدريب والتطوير، ولهذه الغاية يجب أن تتولى إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المعنية بالتدريب في كل جهة حكومية اتحادية خلال شهري فبراير ومارس من كل عام، القيام بإعداد تقرير حول تحليل احتياجات التدريب السنوي على مستوى الجهة الاتحادية معتمدة في ذلك على مصادر متعددة تشمل:

- الخطة التشغيلية والأنشطة والمبادرات.
- تحليل بيانات نتائج تقييم الأداء السنوي للموظفين.
- وصف الأدوار ومقارنتها بالمؤهلات العلمية والخبرات العملية لشاغلي الوظائف.
- التغذية الراجعة من قبل الرؤساء المباشرين والمدراء واستطلاعات رأي الموظفين ومراجعة المهام الوظيفية وأي مصادر أخرى ذات صلة.
- الكفاءات والقدرات والمعارف المستقبلية التي ينبغي على الموظفين بمختلف فئاتهم الوظيفية اكتسابها لتحقيق الأهداف المحددة لهم.
- مستوى الكفاءة الفردية أو المعرفة المطلوبة لتمكين الموظفين من تحسين مستويات أدائهم الحالية.
- مراجعة خطة التطوير الفردية للموظفين (I.D.P) وفق النموذج رقم (ب) المرفق بهذا النظام.
- ونتيجة لما سبق يتعين على إدارة الموارد البشرية وفقاً للإجراءات المنصوص عليها في البند رقم (1-1) من دليل الإجراءات، إعداد تقرير يتضمن نتائج التحليل يرفع للإدارة العليا.

## ثانياً: تخطيط التدريب والتطوير

لغايات تحقيق النتائج المرجوة من عملية تخطيط تدريب وتطوير الموظفين، لا بد من أن تكون تلك العملية مبنية على خطوات واضحة يتعين على الجهة الاتحادية الالتزام بها وهي:

### 1. إعداد خطة التدريب والتطوير



خطة التدريب والتطوير السنوية للجهة الاتحادية وفق النموذج رقم (أ) المرفق بهذا النظام.

إلا أنه في حال إضافة أي برنامج تدريبي غير مخطط له مسبقاً فإن الأمر يتطلب موافقة رئيس الجهة الاتحادية أو من يفوضه بناء على توصية من إدارة الموارد البشرية.

### ثالثاً: تطبيق ومراجعة خطة التدريب والتطوير السنوية

يتعين على الجهة الاتحادية تطبيق الخطة السنوية لها وفقاً للأصول المقررة فيها من حيث الالتزام بأشكال التدريب وآليات تطبيقها، إضافة للالتزام بالمواعيد المحددة في الخطة شريطة أن تعكس المفردات والأنشطة التي تنفذها وفق النموذج رقم (أ) الخاص بخطة التدريب والتطوير السنوية، على أن تتم مراجعتها دورياً كل ستة أشهر وذلك لمراعاة ما تقتضيه مصلحة العمل من تعديلات على الصعيد الاستراتيجي أو العملي أو فيما يختص بالميزانية أو أية أسباب أخرى طارئة.

وبالرغم من ذلك يجوز للجهة الاتحادية تعديل خطة التدريب والتطوير السنوية في أي وقت لأي سبب تراه مناسباً، وفقاً لما تقتضيه مصلحة العمل، وذلك بناء على اقتراح الإدارة أو القسم المعني بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية واعتماد الإدارة العليا، شريطة عدم تجاوز المبلغ المالي المخصص لميزانية التدريب، وعلى إدارة الموارد البشرية تزويد الهيئة بنسخة عن خطة التدريب والتطوير المعتمدة أو أية تعديلات لاحقة عليها.

### رابعاً: مراجعة فعالية التدريب والتطوير السنوي

لغايات الوقوف على مدى فعالية التدريب والتطوير يتعين على الجهة الاتحادية قياس فعالية ومردود التدريب والتطوير بناءً على أحدث الممارسات العالمية في هذا الشأن، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تضع آلية لتقييم البرامج التدريبية وفق تلك الممارسات.

ومن هذا المنطلق يتعين على الجهات الاتحادية رفع تقارير للهيئة تتضمن بيان النسب والمؤشرات المبينة أدناه كل ستة أشهر وذلك وفق آلية تحددها الهيئة.

- مدى الالتزام بخطة التدريب والتطوير السنوي
- عدد الساعات الفعلية التي أمضاها الموظف في التدريب.
- مدى الالتزام بالمواعيد المقررة لأشكال التدريب.
- بيان نسبة الموظفين الذين لديهم خطط تطوير فردية.
- مدى شمولية البرامج التدريبية للفئات الوظيفية.
- نسبة رضا الموظفين عن أشكال التدريب.
- نسبة الموظفين الذين ساهمت خطة التدريب في تحسين أدائهم.
- عدد الرؤساء المباشرين الذين لاحظوا تحسن أداء موظفيهم نتيجة عملية التدريب.

## أولاً: تحديد وتخطيط احتياجات التدريب والتطوير

حتى تؤدي خطة التطوير الفردية الهدف الذي يتم إعدادها من أجله وفقاً لهذا النظام، فإن الأمر يستلزم أن تكون مدخلاتها مبنية بالدرجة الأولى على نتائج تقييم الأداء التي تعتبر المدخل لإعداد الخطة على أن يؤخذ بعين الاعتبار المسار الوظيفي للموظف، سيما وأن الخطة ترمي لتحقيق أهداف مستقبلية من أهمها المساهمة في تأهيل الموظف لشغل وظائف ذات مهام أعلى من الحالية وبالرغم من ذلك، يجب أن تكون خطة التطوير الفردية منسجمة ومتوافقة مع خطة التدريب والتطوير السنوية للجهة الاتحادية. ونظراً لأهمية خطة التطوير الفردية فسوف يتم بحثها كما يلي:

### خطة التطوير الفردية (I.D.P)

في ضوء ما سبق وبناءً على مخرجات نظام إدارة الأداء أو خلال الأشهر الأولى من بدء عمل الموظفين الجدد، يتم في شهري يناير وفبراير من كل عام إعداد خطة التطوير الفردية - على أن تكون منسجمة مع خطة التدريب والتطوير السنوية - التي هي عبارة عن خطة عمل معدة بشكل يتلاءم مع وظيفة الشخص المعني لتطوير كفاءات محددة (معرفية وفنية وكفاءات سلوكية قيادية أو أساسية)، ويكون من شأنها تحسين أدائه في وظيفته الحالية أو من أجل إعداد مسؤوليات أخرى جديدة.

تعتبر خطة التطوير الفردية أداة هامة لمساعدة الموظفين على تطوير قدراتهم وتعزيز مستوى أدائهم في العمل وإنجاز أهدافهم المهنية المحددة، حيث يتحمل كل موظف مسؤولية وضع تصور عن خطة التطوير الفردية (I.D.P) الخاصة به من حيث مستوى أدائه ضمن نظام إدارة الأداء ومدى توافقه مهاراته التخصصية مع احتياجات المسار الوظيفي له والدور المنوط به ومن ثم الاتفاق على محتواها مع الرئيس المباشر واعتمادها.

ولضمان نجاح تلك الخطة يتعين على الرئيس المباشر توفير الإرشادات الإضافية بشأن ما هو متوفر من مواد تدريبية ومراجعتها مع الموظف عند الحاجة، وذلك في ضوء الأسس المعتمدة لقياس الكفاءات والحلول المناسبة لمعالجة نقاط الضعف التي يظهرها الموظف، شريطة أن تركز خطة التطوير الفردية على احتياجات الموظف التدريبية خلال نفس السنة.

كما يجب أن توفر خطط التطوير الفردية خبرات تدريبية مختلفة للموظفين بما يتوافق مع مستوى أدائهم وإمكاناتهم وفقاً لإطار عام الكفاءات والمعايير التي تحددها الهيئة وعلى النحو التالي:

### 1) موظفون ذو مستوى أداء «يفوق التوقعات» فما فوق:

يتعين في هذه الحالة أن يكون التدريب وفقاً لخطة مبنية على الاحتياجات المباشرة للموظف لتعزيز قدراته لشغل وظائف أعلى من التي يشغلها والتي تساهم على المدى الطويل في تحقيق الأهداف الوظيفية

للموظف والاستراتيجية للجهة التي يعمل فيها، على أن يتم التركيز عند إعداد خطة التطوير الفردية على الكفاءات التي تكون في المستوى الأعلى لدرجته الوظيفية ضمن الإطار العام للكفاءات السلوكية إضافة للتركيز على الجوانب والمهام الوظيفية التي قد يشغلها الموظف لاحقاً بناءً على متطلبات نظام إدارة الأداء وبما يتوافق مع مساره الوظيفي.

على أن تشمل الخطة المسار المهني للموظف وفقاً للإجراءات المنصوص عليها في هذا النظام، بحيث تتم مراجعتها من قبل إدارة الموارد البشرية، وتعتمد من الإدارة العليا.

### 2) موظفون ذو مستوى أداء «يلبي التوقعات»:

هنا يجب أن يعتمد التدريب وفقاً لخطة لمساعدتهم في المحافظة على الأداء الفعال في وظائفهم الحالية أو إعدادهم لمهام ومشاريع مستقبلية.

### 3) موظفون ذو مستوى أداء «بحاجة إلى تحسين»:

يتم تنفيذ خطط التطوير الخاصة بهذه الفئة وفقاً لمعالجة الأداء المتدني المنصوص عليها في نظام إدارة أداء موظفي الحكومة الاتحادية وتعديلاته، على أن يتم مراجعة هذه الخطة من قبل إدارة الموارد البشرية.

## ثانياً: تطبيق ومراجعة خطة التدريب والتطوير الفردية

يجب على الموظف والرئيس المباشر الالتزام بما ورد في خطة التطوير الفردية، إذ يتعين على الرئيس المباشر مراجعة الخطة مع الموظف كل ستة أشهر مع مراعاة أشكال التدريب المدرجة ضمن الخطة السنوية المعتمدة للجهة الاتحادية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه في حال ما إذا تم نقل الموظف إلى وظيفة أخرى خلال السنة، فإنه يتعين على الرئيس المباشر الجديد أن يراجع مع الموظف خطة التدريب الفردية، للتأكد من حاجتها للتعديل من عدمه، والعمل على مواءمتها مع المهام والأهداف الجديدة، وذلك باختيار أشكال التدريب التي تتناسب والوظيفة الجديدة، شريطة أن تكون تلك الأشكال مدرجة ضمن الخطة السنوية المعتمدة للجهة ذاتها.

## ثالثاً: مراجعة فعالية خطة التدريب والتطوير الفردية

لضمان نجاح فعالية خطة التدريب والتطوير الفردية يتعين على الجهة الاتحادية من خلال الإدارة المعنية

بالتدريب – قياس فعالية التدريب والتطوير للموظف، حيث يتم قياس أدائه عن طريق التغذية الراجعة من قبل الرئيس المباشر، الذي يتعين عليه بيان مدى انعكاس دور التدريب على إنتاجية وأداء الموظف في العمل، بما يتوافق مع الأهداف المحددة في خطة التطوير الفردية وزيادة نسبة الأداء وفق سلم التقييم لنظام إدارة الأداء وتعديلاته.

## الفصل الخامس أشكال التدريب وآليات التطبيق



يضم هذا الفصل المرحلة الثالثة من مراحل نظام التدريب والتطوير، إذ يتضمن بياناً تفصيلياً لأشكال التدريب المعتمدة في الحكومة الاتحادية، بالاستناد إلى التشريعات المعتمدة بهذا الشأن، مع بيان آليات التطبيق الخاصة بها، وذلك وفقاً لما يلي:

## أولاً: الدورات والبرامج التدريبية

يتم إيفاد الموظفين في دورات وبرامج تدريبية داخل الدولة أو خارجها، أو إلحاقهم بدورات أو برامج تدريبية داخل الدولة، بغرض متابعة التطورات الحديثة نظرياً أو عملياً بالشكل الذي يؤدي إلى إكساب المتدرب خبرات ومهارات إدارية أو فنية أو سلوكية أو عملية، وذلك وفقاً لأحكام المرسوم بقانون ولائحته التنفيذية.

### 1 تحديد المتدربين

ينبغي على الرئيس المباشر أن يحدد أسماء الموظفين، الذين سوف يتم ترشيحهم لحضور البرنامج التدريبي وفقاً للإجراءات المنصوص عليها في البند رقم (1-3-1) من دليل الإجراءات، تمهيداً لقيام الإدارة المعنية باتخاذ الإجراءات اللازمة نحو الحصول على موافقة من رئيس الجهة أو من يفوضه للالتحاق بالدورة أو البرنامج، شريطة أن يكون محتوى التدريب:

- مرتبطاً بتحسين أداء الموظف.
- مكملاً لخطة التطوير الفردية (I.D.P) الخاصة بالموظف.
- ذو علاقة مباشرة بالعمل الذي يقوم به الموظف، أو الذي سيلتحق به وفقاً لمساره الوظيفي.

ولغايات نجاح عملية التدريب يتعين على الموظف أن يكون ملماً باللغة المستخدمة في البرنامج التدريبي المرشح له، كما ينبغي أن تتوافر فيه كافة الشروط المحددة من قبل مقدمي خدمات التدريب.

أما بشأن الموظفين الذين يتم تقييم أدائهم بمستوى «يحتاج إلى تحسين» كنتيجة لعملية التقييم السنوي النهائي – وفقاً لنظام إدارة الأداء – فإنهم بذلك يعتبرون من ذوي الأداء المتدني، وبالتالي يعد لهم خطة تحسين أداء، وفقاً لنظام إدارة أداء موظفي الحكومة، ما لم يكن ذلك التدريب مرتبطاً مباشرة بخطة لتعزيز أدائهم.

### 2 حضور الدورات والبرامج التدريبية.

يتعين على الموظف المرشح لحضور دورة أو برنامج تدريبي، أن يلتزم بالأحكام المنصوص عليها في المرسوم بقانون اتحادي رقم 11 لسنة 2011، وتعديلاته ولائحته التنفيذية

### 3 تقييم أداء المتدرب

عند انتهاء البرنامج التدريبي يلتزم مقدمو خدمات التدريب وفقاً للإجراءات المنصوص عليها في البند رقم (1-3-5) من دليل الإجراءات، بتزويد إدارة الموارد البشرية بتقرير عملي عن كل موظف مسجل في الدورة التدريبية التي شارك فيها، يتضمن مدى التزام الموظف بمواعيد الحضور والمشاركة، وأية جوانب أخرى ذات علاقة.

### 4 سجلات الموظفين الخاصة بالدورات التدريبية

تحتفظ إدارة الموارد البشرية بسجل عن برامج التدريب والتطوير الرسمية التي يحضرها كل موظف، والتي ترتبط بخطة التطوير الفردية الخاصة به، على أن تتضمن هذه السجلات ما يلي:

- تفاصيل الدورات التدريبية الرسمية التي التحق بها الموظف خارج موقع العمل، ويشمل ذلك (تاريخ الالتحاق، وعدد الأيام والمؤهلات، والشهادات التي حصل عليها الموظف، وتخصص الدورة التدريبية وموقعها وتكلفتها).
- تفاصيل أي نوع من أنواع التدريب التي تلقاها الموظف، ضمن جهة العمل ويشمل ذلك (تاريخ التدريب، وعدد الأيام، ونوع التدريب، والتغذية الراجعة الخاصة بالبرنامج).

### 5 سجلات التدريب الخاصة بالجهة الاتحادية

تحتفظ إدارة الموارد البشرية بسجل لجميع برامج التدريب والتطوير التي تقوم بها الوزارة أو الجهة الاتحادية، من أجل قياس مدى تقدم الأداء بالمقارنة مع خطة التدريب والتطوير الخاصة بتلك الجهة، ولهذه الغاية يترتب عليها تزويد الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بنسخة عن هذه السجلات لأغراض مراقبة تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية وإنجاز الأهداف المتفق عليها، وفق خطة التدريب والتطوير للجهة الاتحادية.

## 6 إلغاء الدورة التدريبية من قبل الادارة.

يجوز لرئيس الجهة الاتحادية المختص أو من يفوضه إنهاء مشاركة الموظف الموفد في الدورة التدريبية أو البرنامج التدريبي، إذا كانت ظروفه أو حاجة العمل أو المصلحة العامة تستلزم ذلك.

وعليه، يجوز للإدارة لأسباب تتعلق بتغيير الاحتياجات الاستراتيجية أو بما تراه الإدارة مناسباً لمصلحة العمل، أو أي مهمات طارئة أو غير متوقعة يتم تكليف الموظف بها أو أي تغييرات تحصل في خطة التطوير الفردي للموظف المعني أو أية أسباب أخرى مقبولة لإلغاء مشاركة أحد موظفيها المسجلين في برنامج تدريبي، شريطة تقديم إشعار خطي يتضمن إلغاء حضور التدريب، على أن يُقدّم قبل خمسة أيام عمل على الأقل من موعد البرنامج.

وفي هذه الحالة تسعى الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير أو إدارة الموارد البشرية إلى تسجيل موظف آخر لحضور البرنامج التدريبي دون تحميل تلك الإدارة أية تكاليف للإلغاء، بل تقوم الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير بإعادة تخصيص التكاليف المقدرة للبرنامج التدريبي الملغى بما يتماشى مع الاحتياجات التدريبية الجديدة للإدارة التي أُلغيت مشاركة موظفيها في ذلك البرنامج.

أما إذا لم يحضر الموظف البرنامج التدريبي بناء على تعليمات الإدارة التي يتبع لها، ولم تقم الإدارة بإخطار الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير بذلك للإلغاء، أو لم تتمكن من تسجيل موظف آخر لحضور البرنامج عندها يتم استقطاع تكلفة التدريب من موازنة التدريب والتطوير الخاصة بتلك الإدارة.

## 7 إلغاء الدورة التدريبية من قبل الموظف

يتعين على الموظف الذي يرغب في إلغاء مشاركته في إحدى الدورات أو البرامج التدريبية، أن يقدم إشعاراً خطياً للإدارة المعنية بالتدريب قبل خمسة أيام عمل على الأقل من موعد البرنامج.

وهنا إذا لم يحضر أي موظف بديل من تلك الإدارة أو إذا لم يحضر الموظف البرنامج التدريبي، ولم يقدم إشعاراً خطياً للإدارة المعنية بالتدريب بشأن إلغاء حضوره البرنامج عندئذ يتم خصم تكلفة، التدريب من موازنة التدريب والتطوير الخاصة بتلك الإدارة.

ويترتب على اعتذار الموظف عن حضور أي دورة تدريبية أو برنامج تدريبي لأسباب غير مقنعة حرمانه من الترشيح لأي دورات أو برامج تدريبية لمدة ستة أشهر لاحقة لهذا البرنامج .

## 8 إعادة رسوم الدورات التدريبية في حال عدم الوفاء بمتطلبات الدورة التدريبية

إذا أخل الموظف في تلبية الحد الأدنى من ساعات الحضور المقررة للدورة، أو البرنامج التدريبي أو ارتكب أي مخالفة للأنظمة والقوانين أو خرق مبادئ وثيقة مبادئ السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة المطبقة في الحكومة الاتحادية أو خالف أي شروط أخرى مرتبطة بالتدريب والتطوير من تلك المنصوص عليها في اللائحة التنفيذية أو فشل الموظف في تلبية الحد الأدنى من المتطلبات الخاصة بالدورة التدريبية أو البرنامج التدريبي، يترتب عليه إعادة كافة المخصصات المالية التي صرفت له، بصرف النظر عن تكاليف الدورة أو البرنامج التدريبي.

وإذا لم يقم الموظف بإعادة تلك التكاليف، يحق للجهة الاتحادية استرداد تكاليف الدورة أو البرنامج التدريبي من راتبه أو أية مستحقات مالية أخرى تعود للموظف لدى جهة العمل، وفقاً للإجراءات المنصوص عليها في البند رقم (1-3-9) من دليل الإجراءات.

## 9 إعادة رسوم الدورات التدريبية في حال استقالة الموظف من الجهة الاتحادية

إذا تقدم الموظف بطلب استقالة من الجهة الاتحادية التي يعمل فيها قبل مضي ستة أشهر على آخر دورة أو برنامج تدريبي حضره، وتم قبول الاستقالة فإنه يترتب عليه إعادة تكاليف ورسوم ونفقات البرنامج التدريبي التي صرفت له، ويحق للجهة الاتحادية خصم تلك النفقات من راتبه الشهري

أو من مكافأة نهاية خدمته، أو أية مستحقات أخرى له لدى الجهة الاتحادية، ويتم خصم المبلغ المدفوع على أساس تناسبي (وفقاً للفترة الزمنية التي تم إكمالها من مدة الستة أشهر).

ويستثنى مما ورد أعلاه نفقات الدورات التي تقل تكلفتها عن مبلغ (5.000 درهم)، ففي هذه الحالة يعفى الموظف من إعادة تلك النفقات.

وبالرغم مما سبق يلتزم الموظف المستقيل بإعادة الرسوم والنفقات التي قامت الجهة الاتحادية بدفعها مسبقاً عن أية دورة تدريبية معتمدة في خطة تطوير الموظف، إذ يتعين رد تلك المبالغ للجهة الاتحادية، بصرف النظر عن قيمة رسوم هذه الدورة.

ويجوز لرئيس الجهة أو من يفوضه إعفاء الموظف من إعادة تلك النفقات، أو جزء منها لظروف يقدرها .

أما بشأن حضور الندوات أو المؤتمرات أو الاجتماعات والمعارض وورش العمل أو رحلات الأبحاث القصيرة فيعفى الموظف من إعادة رسوم ونفقات حضورها أو المشاركة فيها.

تتبع الإجراءات المنصوص عليها في البند رقم (1-3-8) من دليل الإجراءات



## 10 المدربون الداخليون

## ثانياً: الإجازة الدراسية

يجوز للجهات الاتحادية بموافقة رئيس الجهة الاتحادية أو من يفوضه أن ترعى بعض الموظفين المواطنين العاملين بمنحهم إجازة دراسية مدفوعة الراتب بنظام التفرغ الكامل أو الجزئي، شاملة التكاليف والرسوم، وذلك لإكمال دراساتهم الجامعية والعلية أو للحصول على الشهادات المهنية المعتمدة، لمدة تساوي مدة برنامج التعليم المعتمد، وذلك وفقاً لاحتياجاتها، كما يجوز لرئيس الجهة الاتحادية أو من يفوضه منح الموظف المواطن إجازة دراسية مدفوعة الراتب فقط داخل الدولة أو خارجها بغرض الحصول على مؤهل أعلى من شهادة الثانوية العامة لمدة تساوي مدة برنامج التعليم المعتمد.

واستناداً على ذلك يتعين على الموظفين الذين يتقدمون بطلب للحصول على إجازة دراسية أن يلبوا جميع الشروط المحددة في المرسوم بقانون اتحادي رقم 11 لسنة 2008 وتعديلاته بشأن الموارد البشرية الحكومية ولائحة التنفيذية، على أن يكون برنامج التعليم المعتمد مرتبطاً ارتباطاً مباشراً بخطة التطوير الفردية الخاصة بهم ومتفق مع احتياجات الجهة الاتحادية.

ويجوز لرئيس الجهة الاتحادية مد الإجازة الدراسية للموظف إذا كانت هناك ظروف ملحة تقتضي ضرورة مد تلك الإجازة.

كما يجب أيضاً بموجب هذا النظام أن تندرج نتيجة تقييم أداء الموظف في إجازة دراسية للعام السابق تحت تصنيف يفوق التوقعات بشكل ملحوظ كحد أدنى وفق نظام إدارة الأداء.

وحين عودة الموظف من الإجازة الدراسية تلتزم الجهة الاتحادية بإعادته إلى وظيفة تتناسب مع قدراته وخبراته الجديدة.

لذا ولضمان التخطيط السليم لعودة هؤلاء الموظفين يجب الالتزام خلال مراحل التخطيط بالخطوات التالية:

- 1) تقديم ملخص تقرير كامل عن الإجازة الدراسية يبيّن أن أهداف التطوير تتماشى مع خطة التطوير الفردية
- 2) تقديم خطة اتصال تُظهر كيفية استمرار الموظف بالتواصل مع جهة عمله وفريق العمل ورئيسه المباشر خلال فترة الإجازة الدراسية.

ولهذه الغاية ينبغي على إدارة الموارد البشرية تسجيل التاريخ المتوقع لعودة الموظف من الإجازة الدراسية، وأن تتواصل مع الرئيس المباشر والموظف على فترات زمنية مختلفة تبدأ لهذه الغاية قبل نهاية الإجازة بستة أشهر، ثم تكرار ذلك قبل ثلاثة أشهر من انتهاء الإجازة، وذلك من أجل مناقشة وتوضيح مهام الموظف عند العودة إلى الجهة الاتحادية، وفقاً للإجراءات المنصوص عليها في البند رقم (2-3-1) من دليل الإجراءات

ويلتزم الموظف في إجازة دراسية سواء داخل الدولة أو خارجها بكافة الأحكام المنصوص عليها بالقانون الاتحادي رقم 11 لسنة 2008 وتعديلاته.

كما يشار هنا إلى ضرورة قيام الجهة الاتحادية بتزويد الهيئة بأعداد الموظفين وذلك وفق نموذج رقم (ج) ضمن الملحق (ب).

يتم اللجوء إلى التدريب الداخلي، في ظل وجود كفاءات بشرية مؤهلة قادرة على التدريب، وفقاً للإجراءات المنصوص عليها في البند رقم (5-2) من دليل الإجراءات، وحيث أن الحكومة الاتحادية يتوافر لديها موظفون يتمتعون بكفاءة وخبرة عالية، ولديهم القدرات اللازمة لتقديم فصول تدريبية محددة، ضمن خطة التدريب والتطوير، فإنه استناداً لذلك، يتم تكليف ذوي القدرات المؤهلة على تنفيذ برامج تدريبية وتطويرية ضمن جهات عملهم، وذلك عند توافر كل أو بعض العناصر التالية في نوع الدورة أو البرنامج التدريبي .

- حين يتطلب الأمر توفر درجة عالية من المعرفة بالجهة الاتحادية .

- أن تكون المهارات اللازمة للتدريب تتعلق بمهارات أو مهام أصيلة تختص بالجهة الاتحادية.

- حين يتوفر أخصائيون داخل الجهة الاتحادية من ذوي الأداء المتميز والخبراء في مجالاتهم.

وإذا ما تم تحديد مدرب داخلي مناسب فإنه، يتعين تزويده بالدعم اللازم لتقديم التدريب، إذ يجب منحه الوقت المناسب والكافي لإعداد وتنفيذ التدريب بعيداً عن مهام عمله الأصلية إضافة لتقدير مساهمتهم في تعزيز المعرفة لدى زملائهم خلال مراجعتهم أدائهم السنوي، كما يجب الاتفاق مسبقاً بشأن الأوقات التي يقضيها الموظف بعيداً عن المهام الروتينية لأغراض التدريب، ويتم هذا الاتفاق المسبق مع الرؤساء المباشرين على ألا تتجاوز مدته عشرة أيام عمل لكل عام قابلة للتמיד لمدة مماثلة.

ويجوز للمدربين الداخليين تقديم خدمات التدريب لجهات حكومية أخرى، وفقاً للأصول المقررة في ذلك.

كما يجوز لرئيس الجهة الاتحادية منح المدرب الداخلي مكافأة نقدية تحدد من قبل الجهة، وفق أسس يتم تحديدها من قبل الجهة بعد التنسيق مع الهيئة ووزارة المالية.

### ثالثاً: التدوير الوظيفي والندب التطويري.

التدوير الوظيفي هو أحد أشكال التدريب ضمن جهة العمل، حيث يتم تدوير الموظف وفقاً لجدول زمني للقيام بمهام محددة من أجل تزويده بخبرات ومعرفة حول مختلف المهام الوظيفية، داخل الجهة الاتحادية، شريطة أن يكون هذا الأسلوب مرتبطاً بخطة التطوير الفردية، ونظام إدارة الأداء، حيث تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى هذا الشكل إذا كان الهدف من التدوير الوظيفي:

- تطويري لغاية تأهيل الموظف لشغل وظيفة أعلى تمهيداً لترقيته.

- تعريف من أجل التعرف على مهام جديدة في مجال العمل أو للتعريف بمهام الجهة الاتحادية.

إضافة لما سبق يتبع هذا الأسلوب مع الموظفين المصنفين ضمن مستوى أداء « بحاجة إلى تحسين » لغايات نقلهم إلى وظائف أخرى تتناسب مع قدراتهم الوظيفية، وفق أحكام نظام إدارة الأداء.

علماً بأن هذا النوع من التدريب يناسب الموظف الذي:

- يفضل العمل في المجال الإداري أو الإشرافي وليس التخصصي.

- يرغب في اكتساب خبرة سريعة فيما يتعلق بكافة الأعمال التي تمارسها الجهة الاتحادية (يطبق على الموظفين الجدد).

- يرغب في التدريب على مهارات محددة.

ويستفيد من التدوير الوظيفي كافة الموظفين بمختلف الدرجات والمستويات داخل الجهة الاتحادية إلا أنه مخصص في أغلب الأحيان للخريجين الجدد أو القادة ذوي الكفاءات العالية.

### شروط التدوير الوظيفي:

- يجب أن يتم تحديد برنامج التدوير الوظيفي من قبل الرئيس المباشر ومن ثم الاتفاق عليه بين كل من الرئيس المباشر الذي يتبع له الموظف، والرئيس المباشر الذي يتبع له العمل المطلوب التدريب عليه والموظف المعني.

- يجب ألا تقل مدة كل تدوير وظيفي عن شهر واحد وألا تزيد عن شهرين.

- يجب أن تتم عملية التدوير الوظيفي ضمن الجهة الاتحادية نفسها.

- يجب تخصيص مشرف على الموظف خلال فترة التدوير الوظيفي وفقاً للآلية التي تحددها إدارة الموارد البشرية.

- يجب الاتفاق على أهداف التدوير الوظيفي مع الرؤساء المباشرين المعنيين قبل إجراء التدوير الوظيفي.

- يتم قياس النتائج المتحققة من برنامج التدوير الوظيفي على الموظف من قبل الرئيس المباشر، وفقاً للمعايير التي تحددها إدارة الموارد البشرية في الجهة الاتحادية.

تعتمد إدارة الموارد البشرية برنامج التدوير الوظيفي طبقاً للإجراء رقم (4-2-3) من دليل الإجراءات، ويتم تسجيل العدد الكامل للأيام التي استغرقتها عملية التدوير الوظيفي في سجل التدريب والتطوير الخاص بالموظف.

ولا يستحق الموظف الذي يلتحق ببرنامج التدوير الوظيفي أي مستحقات مالية إضافية عدا راتبه، وذلك طيلة مدة التدوير الوظيفي بصرف النظر عن المهام الوظيفية التي يتم إسنادها له خلال هذه المدة.

أما بشأن الندب فإنه يعتبر بمثابة تكليف للموظف للقيام بصفة مؤقتة بعمل وظيفة أخرى شاغرة، أو غاب عنها شاغلها سواء داخل الجهة الاتحادية أو خارجها.

وفي هذه الحالة تسجل إدارة الموارد البشرية التاريخ المحتمل للعودة من الندب، وتتواصل مع الرئيس المباشر والموظف قبل شهر من التاريخ المخطط له للعودة، مع مراعاة تحديث سجل التدريب للموظف المعني من قبل الإدارة المختصة وتحدد اللائحة التنفيذية شروط وأحكام الندب.

**رابعاً: المهام التطبيقية (Stretched Assignment)**

تعتبر المهام التطبيقية أحد أشكال التدريب التي يتم فيها تدريب الموظف على أداء مهام ضمن مشروع أو فريق عمل خارج نطاق عمله المباشر، لذا يستفيد من برامج المهام التطبيقية كافة الموظفين الذين يعملون ضمن الجهة الاتحادية.

تعد المهام التطبيقية فرصة مناسبة للوزارة أو الجهة الاتحادية لغايات:

- إعداد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية للقيام بوظائف جديدة.
- تطوير المهارات الإدارية لدى المديرين الجدد.
- توسيع نطاق معارف الموظفين من خلال التدريب على استخدام تقنيات جديدة.

**ضوابط ومعايير المهام التطبيقية:**

- يتم تحديد المهام التطبيقية بصورة مشتركة بين الرئيس المباشر والموظف كجزء من خطة التدريب.
- الاتفاق بين مدير المشروع المعني بأحد برامج المهام التطبيقية والرئيس المباشر على التحاق الموظف بالمشروع وذلك بعد التنسيق مع إدارة الموارد البشرية.
- يجب على الرئيس المباشر تحديد وتكليف مشرف على الموظفين خلال مدة العمل على المشروع، ويناط بالمشرف مسؤولية مساعدة الموظف في الحصول على الاحتياجات اللازمة لإنجاز المشروع.
- يجب على الرئيس المباشر الذي يتبع له الموظف أن يحدد لإدارة الموارد البشرية، كيفية تغطيه الاحتياجات اللازمة للقيام بالمهام الوظيفية التي يقوم بها الموظف المتدرب.
- يتم تقييم فعالية المشروع من قبل مدير المشروع أو المشرف عند إتمام (المهام/المشروع)، وفقاً للمعايير التي تضعها إدارة الموارد البشرية.
- تعتمد إدارة الموارد البشرية خطة المهام التطبيقية طبقاً للإجراء رقم (5-2-3) من دليل الإجراءات، ويتم تسجيل العدد الكامل للأيام التي استغرقتها العمل في المهام التطبيقية وخطة المشروع في سجل التدريب والتطوير الخاص بالموظف المعني.
- لا يستحق الموظف الذي يقوم بمهام تطبيقية ضمن مشروع أي مستحقات مالية إضافية عدا راتبه – وذلك طيلة المدة التدريبية، بصرف النظر عن الواجبات التي تم إسنادها له خلال هذه المدة.

**خامساً: برنامج الظل الوظيفي**

الظل الوظيفي هو أحد أشكال التدريب الوظيفي حيث يقوم الموظف بمرافقة موظف مؤهل ومتخصص ذو كفاءة عالية «كظل» خلال أدائه المهام اليومية.

يعدّ برنامج الظل الوظيفي شكلاً تدريبياً يناسب:

- الموظفين الجدد.
- في الحالات التي تتطلب تطبيقات عملية للتدريب.
- تطبيقه كملحق تكميلي للبرامج التدريبية لتعميق فهم المادة العلمية الجديدة.
- يحق للموظفين من كافة الدرجات والمستويات في الجهة الاتحادية الالتحاق ببرنامج الظل الوظيفي، ويجب أن تخضع مهام برنامج الظل الوظيفي للمعايير التالية:

- أن يكون محدداً من قبل الرئيس المباشر والموظف المعني والموظف المرشد.
- يجب أن تكون مدة برنامج الظل الوظيفي من يوم لعشرة أيام عمل كحد أقصى.

**يتم تحديد الموظف المرشد وفقاً للشروط التالية:**

- أن يكون قد أمضى في وظيفته أكثر من عام.
- أن يكون قد حقق على الأقل نتيجة «يلبي التوقعات» خلال آخر مراجعة للأداء.
- أن تتوفر لديه القدرات اللازمة للقيام بالمهمة الموكلة إليه.
- يجوز تعيين أكثر من موظف مرشد مع الموظف المعني على أن يتناوبوا فيما بينهم لفترات محددة مسبقاً، وفي هذه الحالة يجب ألا تزيد المدة الإجمالية للظل الوظيفي المنجز عن عشرة أيام عمل.
- يمكن أن يطبق هذا البرنامج داخل الجهة الاتحادية نفسها وفي جهات اتحادية، أخرى تابعة للحكومة أو لدى جهات خارجية.
- يجب على الموظفين الملتحقين بهذا البرنامج خارج الجهة الاتحادية الالتزام بالقوانين والأنظمة المطبقة في تلك الجهات، إضافة للالتزام بالسلوكيات المهنية المنصوص عليها في وثيقة السلوك المهني .
- يجب الاتفاق على أهداف ومهام برنامج الظل الوظيفي بين الموظف المرشد والموظف المعني قبل البدء بهذا البرنامج.
- عند انتهاء البرنامج التدريبي يرفع الموظف المعني إلى الرئيس المباشر تقريراً حول مدى الاستفادة من قدرات الموظف المرشد.

وقد نظم المرسوم بقانون اتحادي رقم 11 لسنة 2008 وتعديلاته أحكام الإعارة بشكل مفصل، ولضمان التخطيط السليم لعودة هؤلاء الموظفين يجب أن تتضمن خطة التطوير الفردية اتباع بعض الخطوات خلال مراحل التخطيط لطلبات الإعارة الخارجية التي تزيد عن عام، وفقاً للإجراءات المنصوص عليها في البند رقم (2-3-7) من دليل الإجراءات وتتلخص في:

- تقديم تقرير كامل بالإعارة يوضح مساهمتها في أهداف التطوير المحددة في خطة التطوير الفردية.  
- تقديم خطة اتصال تحدد كيفية استمرار الموظف المعار بالتواصل مع فريقه الأساسي ومديره المباشر خلال فترة الإعارة.

- تقديم خطة بالموارد تشمل كيفية إتمام المهام الوظيفية خلال مدة الإعارة.

- تقديم خطة العودة تشمل تاريخ وآلية التحاق الموظف بوظيفته بعد انتهاء مدة الإعارة.

وأخيراً تسجل إدارة الموارد البشرية التاريخ المحتمل للعودة من الإعارة، وتتواصل مع الرئيس المباشر والموظف، قبل ستة أشهر من التاريخ المخطط له للعودة، وذلك لمناقشة دوره ووظيفته المحددة عند عودته، وتحدد اللائحة التنفيذية شروط وأحكام الإعارة.

كما يتعين تزويد الهيئة بأعداد الموظفين المعارين وفق نموذج رقم (د) ضمن الملحق (ب)

### سابعاً: المؤتمرات والندوات (المهام الرسمية)

تعتبر مشاركة الموظف في المؤتمرات شكلاً من أشكال التدريب إما لزيادة المعرفة أو التواصل مع ذوي الخبرة في المجالات المعرفية، لذا يتعين على الجهة الاتحادية ربط ذلك بخطة التطوير الفردية للموظف كوسيلة من وسائل تطويره، حيث تكون المشاركة إما بتقديم ورقة عمل أو تلقي معرفة وخبرة جديدة.

أما بشأن واجبات الموفد ومخصصات الإيفاد فقد حددتها اللائحة التنفيذية لقانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية، وفقاً للإجراءات المنصوص عليها في البند رقم (2-3-8) من دليل الإجراءات على أن تقوم الجهة الاتحادية بتزويد الهيئة بأعداد الموظفين المشاركين في الندوات والمؤتمرات وفق النموذج رقم (هـ) المرفق ضمن الملحق (ب).

ويعتبر حضور مثل هذه المؤتمرات شكلاً من أشكال التدريب وفقاً للضوابط المعمول بها في المرسوم بقانون ولائحته التنفيذية.

تطبق إدارة الموارد البشرية برنامج الظل الوظيفي وفقاً للإجراء (6-2-3) من دليل الإجراءات، ويتم تسجيل العدد الكامل للأيام التي استغرقتها البرنامج في سجل التدريب والتطوير الخاص بالموظف المعني.

لا يستحق الموظف الذي يطبق عليه برنامج الظل الوظيفي أي مستحقات مالية إضافية - عدا راتبه - وذلك طيلة المدة التدريبية بصرف النظر عن الواجبات التي تم إسنادها له خلال هذه المدة.

### سادساً: الإعارة

الإعارة هي وضع الموظف مؤقتاً خارج جهة عمله الأصلية مع بقاء علاقته الوظيفية قائمة بها، على أن تتحمل الجهة المعار إليها راتبه كأصل عام.

وبما أن الإعارة تعتبر شكلاً من أشكال التدريب فإنه يتم اللجوء إليها للأسباب التالية:

- إتاحة الفرصة لإعادة تدريب الموظفين الذين تأثروا بتغيير جذري في الجهة الاتحادية.
- تلبية احتياجات تطويرية للموظفين ذوي الإمكانيات العالية، بما يتفق مع خطط التطوير الفردية الخاصة بهم.
- تلبية احتياجات تدريبية لدى الجهة المعار إليها الموظف، حيث يؤدي هذا الأخير دوراً في رفع مستوى الأداء وتطوير المهارات.

### ثامناً: برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي

التعاقب الوظيفي هو عملية استراتيجية منظمة ومحكمة، تضمن استمرار وجود موظفين مؤهلين ولديهم الكفاءة والقدرة على شغل وظائف مهمة في الحكومة الاتحادية. وعليه ستقوم الهيئة بالتعاون مع الجهات الاتحادية المختصة بإعداد برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي، تمهيداً لتطبيقه على مستوى الحكومة الاتحادية.

## الفصل السادس الأحكام العامة الختامية

- تقوم الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بوضع ضوابط ومعايير، يتم على أساسها اعتماد مقدمي خدمات التدريب من قبل الجهات الاتحادية لغايات ضمان تحقيق أعلى معايير التدريب.
- يعتبر هذا النظام مكملاً لنظام إدارة الأداء والأحكام والضوابط المعمول بها في اللائحة التنفيذية.
- تتولى الهيئة مراجعة وتعديل أحكام هذا النظام كلما لزم الأمر لذلك، على أن يرفع أي تعديل لمجلس الوزراء للاعتماد.
- تلتزم الجهات الاتحادية بتطبيق هذا النظام والنماذج المرفقة في الملحق رقم (ب).
- يجوز للجهات الاتحادية تعديل النماذج المبينة في متن دليل الإجراءات، وفقاً لما تقتضيه متطلبات العمل لديها، بينما يتعذر تعديل أي نموذج من النماذج المستقلة المبينة في الملحق رقم (ب).
- يتم الرجوع إلى أحكام المرسوم بقانون رقم (11) لسنة 2008م بشأن الموارد البشرية الحكومية وأي تعديلات لاحقة له واللائحة التنفيذية، عند تطبيق هذا النظام وخاصة ما يتعلق بأشكال التدريب التي وردت فيهما.

