



# الدليل الاسترشادي لإجراءات نظام التدريب والتطوير

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



# الدليل الاسترشادي لإجراءات نظام التدريب والتطوير

حقوق الطبع © الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

**جميع حقوق الطبع محفوظة.**

لا يجوز دون الحصول على إذن خطى 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

ص.ب 2350، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة  
هاتف +971 2 4036000  
فاكس +971 2 6266767

ص.ب 5002، دبي، الإمارات العربية المتحدة  
هاتف +971 4 2319000  
فاكس +971 4 2959888

PO Box 2350 Abu Dhabi, United Arab Emirates

PO Box 5002 Dubai, United Arab Emirates

32	إدارة عملية إلغاء التسجيل في الدورات التدريبية	:7.1	المقدمة	أولاً:
33	المسار التدفقي للإجراء	:7.2	الأهداف	ثانياً:
34	إدارة عملية تقييم أداء المتدرب	:8.1	التعريفات	ثالثاً:
35	المسار التدفقي للإجراء	:8.2	السياسة	رابعاً:
36	إدارة عملية إعادة رسوم الدورات التدريبية في حال استقالة الموظف	:9.1	المرجعية القانونية (البنود ذات العلاقة)	<b>الشروط والضوابط (أحكام عامة)</b>
37	المسار التدفقي للإجراء	:9.2	مبادئ التدريب والتطوير	
38	إدارة عملية إعادة رسوم الدورات التدريبية في حال عدم الوفاء بمتطلبات الدورة التدريبية:	:10.1	مراحل نظام التدريب والتطوير	
39	المسار التدفقي للإجراء	:10.2	دراسة وتحديد احتياجات التدريب والتطوير	
40	إدارة عملية الإجازة الدراسية بنظام التفرغ الكامل	:11.1	إعداد خطة التدريب والتطوير	
41	المسار التدفقي للإجراء	:11.2	موازنة التدريب والتطوير	
42	إدارة عملية العودة من الإجازة الدراسية	:12.1	تطبيق ومراجعة خطة التدريب والتطوير السنوية:	
43	المسار التدفقي للإجراء	:12.2	مراجعة فعالية التدريب والتطوير السنوي	
44	إدارة عملية إجازة أداء امتحان	:13.1	<b>مراحل نظام التدريب على المستوى الفردي</b>	
45	المسار التدفقي للإجراء	:13.2	تحديد وتحقيق احتياجات التدريب والتطوير	
46	إدارة عملية التدوير الوظيفي والندب التطوري	:14.1	تطبيق ومراجعة خطة التدريب والتطوير الفردية	
48	المسار التدفقي للإجراء	:14.2	مراجعة فعالية خطة التدريب والتطوير الفردية	
50	إدارة عملية المهام التطبيقية	:15.1	ثالثاً: أشكال التدريب	
52	المسار التدفقي للإجراء	:15.2	<b>الإجراءات وألية التنفيذ والمسارات التدف卿ية</b>	
54	إدارة عملية الظل الوظيفي	:16.1	إدارة عملية تحديد احتياجات التدريب والتطوير وخطة التطوير الفردية	:1.1
56	المسار التدفقي للإجراء	:16.2	المسار التدفقي للإجراء	:1.2
58	إدارة عملية الإعارة	:17.1	إدارة عملية إعداد خطة التدريب والتطوير	:2.1
59	المسار التدفقي للإجراء	:17.2	المسار التدفقي للإجراء	:2.2
60	إدارة عملية العودة من الإعارة	:18.1	إدارة عملية موازنة التدريب والتطوير	:3.1
61	المسار التدفقي للإجراء	:18.2	المسار التدفقي للإجراء	:3.2
62	إدارة عملية المؤتمرات والندوات	:19.1	إدارة عملية خطط التطوير الفردية (IDP)	:4.1
63	المسار التدفقي للإجراء	:19.2	المسار التدفقي للإجراء	:4.2
64	إدارة عملية مراجعة فعالية التدريب	:20.1	إدارة عملية التدريب الداخلي	:5.1
65	المسار التدفقي للإجراء	:20.2	المسار التدفقي للإجراء	:5.2
			إدارة عملية التسجيل في الدورات التدريبية:	:6.1
			المسار التدفقي للإجراء	:6.2



المقدمة

### التعريفات

ثالثاً:

**موازنة التدريب والتطوير:** هي المخصصات المالية المحددة للتدريب والتطوير ضمن الميزانية المعتمدة للجهة الاتحادية، بما فيها تكاليف التدريب المعرفة في نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية.

**تكاليف التدريب:** تشمل النفقات والرسوم والمخصصات المالية التي صرفت للموظف أثناء التحاقه بأي جهة تدريبية، باستثناء الرواتب، إضافةً لأى نفقات أخرى متعلقة بالسفر والإقامة والبدلات اليومية التي تحملها جهة العمل.

**البرامج التدريبية:** بيئه تدريبية تحتوي على منهج تعليمي ضمن ساعات تدريبية محددة، من أجل مواكبة التحديات المتمثلة في متطلبات العمل المتغيرة، على اعتبار أن التدريب يؤدي إلى تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والكفاءات الالزمة لهم وفق خطة تدريبية معدة مسبقاً.

**إجازة دراسية:** إجازة مدفوعة الراتب والتكاليف أو الراتب فقط، تمنح للموظف المواطن للحصول على مؤهل علمي أعلى سواء داخل الدولة أو خارجها، وتكون إما بنظام التفرغ الكامل أو الجزئي، وذلك وفق الشروط التي يحددها المرسوم بقانون اتحادي رقم (11) لسنة 2008 وتعديلاته لائحته التنفيذية.

**برنامج الظل الوظيفي:** شكل من أشكال التدريب يقوم بموجبه موظف بمرافقه موظف مؤهل ومتخصص ذي 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 والإدارات 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.

**تحليل احتياجات التدريب:** هي دراسة تمكن الوزارة أو الجهة الاتحادية من التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة لموظفيها بحيث يتم الاستناد إليها عند إعداد الخطط التدريبية لضمان معالجة التدريب للتغيرات في المعرفة أو المهارات، والكفاءات بأسلوب فعال وتكاليف مجدية، وذلك من أجل تمكين الجهة من أداء مهامها بفاعلية.

يعرف التدريب بأنه نشاط مخطط له يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية والإدارية للأفراد العاملين، لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي إلى بلوغ أهداف الجهة / المؤسسة وأهداف الأفراد الشخصية بأعلى كفاءة ممكنة.

يعتبر التدريب في الحكومة الاتحادية أحد وسائل تطوير رأس المال البشري، التي يعتمد عليها في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية للموظفين، إذ يعتبر التدريب والتطوير بمفهومه الحديث إطار عمل متكاملاً وخياراً استراتيجياً في منظومة تنمية الموارد البشرية، التي تسعى لتحقيقها الحكومة الاتحادية، من أجل مواكبة التحديات المتمثلة في متطلبات العمل المتغيرة، على اعتبار أن التدريب يؤدي إلى نقل المعرفة الفنية والعملية، بطريقة تمكن الموظف والوزارة أو الجهة الاتحادية من مواجهة أي تحديات يفرضها التساع المعرفي ضمن بيئه العمل.

سيتم التطرق إلى السياسات والإجراءات التي يتم اتباعها في التدريب والتطوير، وفقاً لنظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية والقوانين الاتحادية الصادرة في ذلك، بالإضافة إلى إجراءات وآليات تنفيذ مراحل نظام التدريب والتطوير المعتمدة.

ثانياً:

الأهداف

- توضيح السياسات والإجراءات ذات العلاقة بنظام التدريب والتطوير حسب الأصول، ليتم اتباعها من قبل المعنيين في إدارة الموارد البشرية والمدراء وكافة الموظفين.
- 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 الوزارات والجهات الاتحادية على تأهيل الموظفين لشغل الوظائف الشاغرة الحالية والمستقبلية، من خلال توفير أشكال التدريب والتطوير لموظفيها.
  - تطوير أنشطة التدريب والتطوير بناءً على استخدام أفضل الممارسات الحديثة المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية للوزارة أو الجهة الاتحادية، ووضع الخطط التدريبية المطلوبة.
  - قياس مدى تأثير نتائج تطبيق نظام التدريب والتطوير على الأداء الفردي والمؤسسي.

## **بـ-الشروط والضوابط (أحكام عامة)**

أولاً: مبادئ التدريب والتطوير

يُسْتَنِدُ نَظَامُ التَّدْرِيبِ وَالْتَّطْوِيرِ إِلَى عَدَةٍ مِبَادِئٍ مِنْ أَهْمَهَا:

- تأسيس علاقة تكاملية بين أولويات استراتيجية الحكومة الاتحادية ومتطلبات التدريب والتطوير.
  - تعزيز الارتباط بين نظام إدارة الأداء ونظام التدريب والتطوير، من حيث وضع تصور مسبق ومخطط له لتحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لأولويات الوزارة أو الجهة الاتحادية من جهة ونتائج تقييم الأداء من جهة أخرى.
  - توفير فرص تدريب وتطوير مستمرة ومتكاملة لجميع موظفي الحكومة الاتحادية.
  - ضمان الشفافية والعدالة والمساواة وتكافؤ الفرص في عملية التدريب والتطوير بصرف النظر عن الفئة الوظيفية التي يتبع لها الموظف.
  - وضع معايير لقياس مدى تأثير نتائج تطبيق برامج التدريب والتطوير على الأداء الفردي والأداء المؤسسي.

◀ ثانياً: مراحل نظام التدريب والتطوير

يتكون نظام التدريب والتطوير في الحكومة الاتحادية، من أربع مراحل أساسية تشكل بمجملها أساس النظام، سواءً على الجهة الاتحادية أو المستوى الفردي وهي:

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

## **أ. مراحل نظام التدريب والتطوير على مستوى الجهة الاتحادية**

## دراسة وتحديد احتياجات التدريب والتطوير:

تتولى إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المعنية بالتدريب في كل وزارة/جهة اتحادية خلال شهري فبراير ومارس من كل عام القيام بإعداد تقرير حول تحليل احتياجات التدريب السنوي على مستوى الجهة الاتتحادية، معتمدة في ذلك على مصادر متعددة تشمل:

- الأهداف الاستراتيجية للوزارة/الجهة الاتحادية.
  - تحليل بيانات نتائج تقييم الأداء السنوي للموظفين.

**خطة التدريب والتطوير المؤسسي:** هي عبارة عن خطة تعدد على مستوى الوزارة أو 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 معدة بشكل يتلاءم مع وظيفة الشخص المعنى لتطوير كفاءات محددة (معرفية وفنية وكفاءات سلوكية قيادية أو أساسية) ويكون من شأنها تحسين أدائه في وظيفته الحالية أو من أجل إعداده لتولي مسؤوليات أخرى مستقبلية.

**المدرب الداخلي:** هو موظف على كادر الوزارة أو الجهة الاتحادية يتمتع بقدرة وكفاءة عاليتين، ينطح به تقديم برامج تدريبية محددة.

١٤

السياسة

## **أ- المرجعية القانونية (البنود ذات العلاقة)**

ترتبط السياسات والإجراءات في هذا الدليل بقانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية رقم (11) لسنة 2008 وتعديلاته ولائحته التنفيذية، كما هو موضح أدناه:

المواضيع ذات العلاقة	المرجعية القانونية
(44/٢٥ إلى ٤١/٢٥)	§ قانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية رقم (11) لسنة 2008 وتعديلاته.
(49/٢٥ إلى ٤٧/٢٥)	§ اللائحة التنفيذية لقانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية.
	§ قرار مجلس الوزراء رقم (11) لسنة 2012، بشأن نظام التدريب والتطوير.

## موازنة التدريب والتطوير:

نظراً لأهمية التدريب والتطوير، فإن الحكومة الاتحادية تخصص لكل وزارة أو جهة اتحادية ضمن موازنتها السنوية، بند خاصاً للتدريب والتطوير، يمكنها من تنفيذ خطة التدريب والتطوير السنوية، وينص هذا البند على تحمل التكاليف التالية:

1. تكاليف التدريب لجميع أشكال التدريب التي تحتويها خطة التدريب والتطوير السنوية.
2. تكاليف تطوير أي برامج تدريبية داخلية وتشمل رسوم المدربين وأدوات التدريب والمرافق (تصميم المادة التدريبية والخدمات اللوجستية المصاحبة لها).
3. التكلفة المخصصة للمؤتمرات والندوات.
4. بدل السفر ونفقات الإقامة والمعيشة للموظف الموفد في دورة أو برنامج تدريبي.

وتجرد الاشارة هنا إلى أن موازنة خطة التدريب والتطوير، يتبعها إعدادها وتقديمها في شهر مايو ضمن خطة التدريب والتطوير السنوية للجهة الاتحادية (وفق النموذج رقم (أ) المرفق في نظام إدارة التدريب والتطوير) إلا أنه في حال إضافة أي برنامج تدريبي غير مخطط له مسبقاً، فإن الأمر يتطلب موافقة الوزير أو من يفوضه بناء على توصية من إدارة الموارد البشرية.

- وصف الوظائف ومقارنتها بالمؤهلات العلمية والخبرات العملية لشاغلي الوظائف.
- تقصي أسباب استقالة الموظفين.

التغذية الراجعة من قبل الرؤساء المباشرين والمدراء واستطلاعات رأي الموظفين ومراجعة المهام الوظيفية وأي مصادر أخرى ذات صلة.

تحديد الكفاءات والقدرات والمعارف المستقبلية التي ينبغي على الموظفين بمختلف فئاتهم الوظيفية اكتسابها لتحقيق الأهداف المحددة لهم.

معرفة مستوى الكفاءة أو المعرفة المطلوبة لتمكين الموظفين من تحسين مستويات أدائهم الحالية.

- التغيرات في نظام العمل وظروفه.
- مراجعة خطة التطوير الفردية للموظفين (P.D.I) التقىيم المؤسسي للوزارة/الجهة الاتحادية.
- إعادة الهيكلة وما تتطلبه من تدريب على الوظائف المستحدثة.

## إعداد خطة التدريب والتطوير:

### تطبيق ومراجعة خطة التدريب والتطوير السنوية:

- يتبعن على الوزارة /الجهة الاتحادية تطبيق الخطة السنوية لها وفقاً للأصول من حيث الالتزام بأشكال التدريب وأليات تطبيقها والمواعيد المحددة في خطة التدريب، شريطة أن تعكس المفردات والأنشطة التي ستنفذها.
- تتم المراجعة دوريًا كل ستة أشهر وذلك لمراجعة ما تقتضيه مصلحة العمل من تعديلات على الصعيد الإستراتيجي أو العملي، أو في ما يختص بالميزانية أو أية أسباب أخرى طارئة.
- كما يجوز للوزارة /الجهة الاتحادية تعديل خطة التدريب والتطوير السنوية في أي وقت ولأي سبب تراه مناسباً، وفقاً لما تقتضيه مصلحة العمل، وذلك بناء على اقتراح الإدارة أو القسم المعنى بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية واعتماد الإدارة العليا، شريطة عدم تجاوز المبلغ الإجمالي للتدريب المحدد في الموازنة المعتمدة.
- يتبعن على إدارة الموارد البشرية تزويد الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بنسخة عن خطة التدريب والتطوير المعتمدة أو أية تعديلات لاحقة عليها.

تنول إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المعنية بالتدريب في شهري مارس وأبريل من كل عام، المباشرة في إعداد خطة التدريب والتطوير، كما ينبغي على إدارة الموارد البشرية عند إعداد خطة التدريب والتطوير مراعاة ما يلي:

1. أنواع حلول التدريب لكل مجموعة وظيفية بما في ذلك التدريب الإلزامي.
2. الوصف الخاص بحلول التدريب.
3. النتائج المرجوة من كل حل تدريبي.
4. المدة المقررة للحلول التدريبية.
5. عدد المستفيدين من حلول التدريب.
6. الجدول الزمني المقترن للحلول التدريبية.
7. التكلفة الإجمالية للحلول التدريبية.

بـ. وضع معايير واضحة لقياس إنجاز وتحقيق كل هدف من أهداف التطوير.

تـ. الخطوات المطلوبة لإنجاز جميع أهداف التطوير.

ثـ. الدعم المطلوب لإنجاز جميع أهداف التطوير.

- يجب أن توفر خطة التطوير الفردية خبرات مختلفة للموظفين، بما يتواافق مع مستوى أدائهم وإمكانياتهم، وفقاً لإطار عام الكفاءات والمعايير التي تحددها الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

## مراجعة فعالية التدريب والتطوير السنوي:

يتعين على الوزارة / الجهة الاتحادية قياس فعالية ومردود التدريب والتطوير، ورفع تقارير للهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، تتضمن بيان النسب والمؤشرات المبينة أدناه كل ستة أشهر، وذلك وفقاً للآلية التي تحددها الهيئة:

- مدى الالتزام بخطة التدريب والتطوير السنوي.
- عدد الأيام 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.
- علمًا بأن الهيئة سوف تقوم بمراجعة هذه المؤشرات لغایات تعديلها بما يتواافق مع الحكومة الاتحادية.

## تطبيق ومراجعة خطة التدريب والتطوير الفردية:

- يجب على الموظف والرئيس المباشر الالتزام بما ورد في خطة التطوير الفردية، إذ يتعين على الرئيس المباشر على الرئيس المباشر مراجعة الخطة مع الموظف كل ستة أشهر، مع مراعاة أشكال التدريب المدرجة ضمن الخطة السنوية المعتمدة للوزارة أو الجهة الاتحادية.
- في حال 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 مواهمتها مع المهام والأهداف الجديدة، وذلك باختيار أشكال التدريب التي تناسب مع المهام الجديدة، شريطة أن تكون تلك الأشكال التدريبية مدرجة ضمن الخطة السنوية المعتمدة.

## مراجعة فعالية خطة التدريب والتطوير الفردية:

### بـ. مراحل نظام التدريب على المستوى الفردي

لضمان نجاح فعالية خطة التدريب والتطوير الفردية، يتعين على الوزارة أو الجهة الاتحادية من خلال الإدارة المعنية بالتدريب، قياس فعالية التدريب والتطوير للموظف، ويتم قياس أداء الموظف عن طريق التغذية الراجعة من قبل الرئيس المباشر الذي يتعين عليه بيان مدى انعكاس دور التدريب على إنتاجية وأداء الموظف في العمل، بما يتواافق مع الأهداف المحددة في خطة التطوير الفردية وزيادة نسبة الأداء وفق سلم التقييم لنظام إدارة الأداء.

#### تحديد وتحطيم احتياجات التدريب والتطوير:

- تعتبر خطة التطوير الفردية أداة هامة لمساعدة الموظفين على تطوير قدراتهم وتعزيز مستوى الأداء وإنجاز الأهداف المهنية المحددة.
- إن مدخلات خطة التطوير الفردية مبنية بالدرجة الأولى على نتائج تقييم الأداء التي تعتبر المدخل الرئيسي لإعداد الخطة، ويؤخذ بعين الاعتبار المسار الوظيفي للموظف.
- يجب أن تكون خطة التطوير الفردية منسجمة ومتواقة مع خطة التدريب والتطوير السنوي للوزارة أو الجهة الاتحادية، وذلك لأنها في تحقيق أهداف مستقبلية، من أهمها المساهمة في تأهيل الموظف لشغل وظائف ذات مهام أعلى من الحالية.
- وتتضمن خطة التطوير الفردية ما يلي:
  - أـ. أهداف التطوير

## التطبيق على مستوى الجهة الحكومية الاتحادية

مراجعة مخرجات التدريب بما في ذلك تحسين برامج التدريب والاستجابة لأي تغيير في الاحتياجات

- 1- تحديد احتياجات التدريب والتطوير

تحديد أولويات واحتياجات التدريب والتطوير بناء على المتطلبات الاستراتيجية، والاحتياجات قصيرة المدى والمتطلبات الآنية

- 4- مراجعة فعالية برنامج التدريب والتطوير

- 2- تطبيق برنامج التدريب والتطوير

تطبيق نطاق حلول التدريب والتطوير وفتح سجلات للتدريب

- 3- تطبيق برنامج التدريب والتطوير

جدول التدريب السنوي والموازنة، والمناهج وتحديد المصادر الازمة لدعم احتياجات التطوير

1. الدورات والبرامج التدريبية.
2. الإجازة والمنح الدراسية.
3. التدوير الوظيفي والندب التطويري.
4. المهام التطبيقية.
5. برنامج الظل الوظيفي.
6. الإعارة.
7. المؤتمرات والندوات (المهام الرسمية).
8. برنامج تخطيط العاقب الوظيفي.

**ملاحظة:** لبيان تفصيلي عن كافة أشكال التدريب المعتمدة في الحكومة الاتحادية والمدرجة أعلاه، يرجى الاطلاع على نظام التدريب والتطوير في الحكومة الاتحادية المعتمد بموجب قرار مجلس الوزراء رقم [11] لسنة 2012.

لمعرفة المزيد من التفاصيل حول البنود والشروط والضوابط ذات العلاقة، يرجى زيارة الموقع الرسمي للهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، للاطلاع على قانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية رقم [11] لسنة 2008 وتعديلاته ولائحته التنفيذية ونظام التدريب والتطوير في الحكومة الاتحادية المعتمد بموجب قرار مجلس الوزراء رقم [11] لسنة 2012.

## التطبيق على المستوى الفردي:

تقييم برامج التدريب ومراجعة المهارات المكتسبة

- 1- تحديد احتياجات التدريب والتطوير

تحديد أهداف التطوير الفردية للموظفين (IDF)

- 4- مراجعة فعالية برنامج التدريب والتطوير

- 2- تطبيق برنامج التدريب والتطوير

تنفيذ إجراءات محددة ضرورية لتحقيق كل من الأهداف الفردية

- 3- تطبيق برنامج التدريب والتطوير

وضع خطط فردية للموظفين

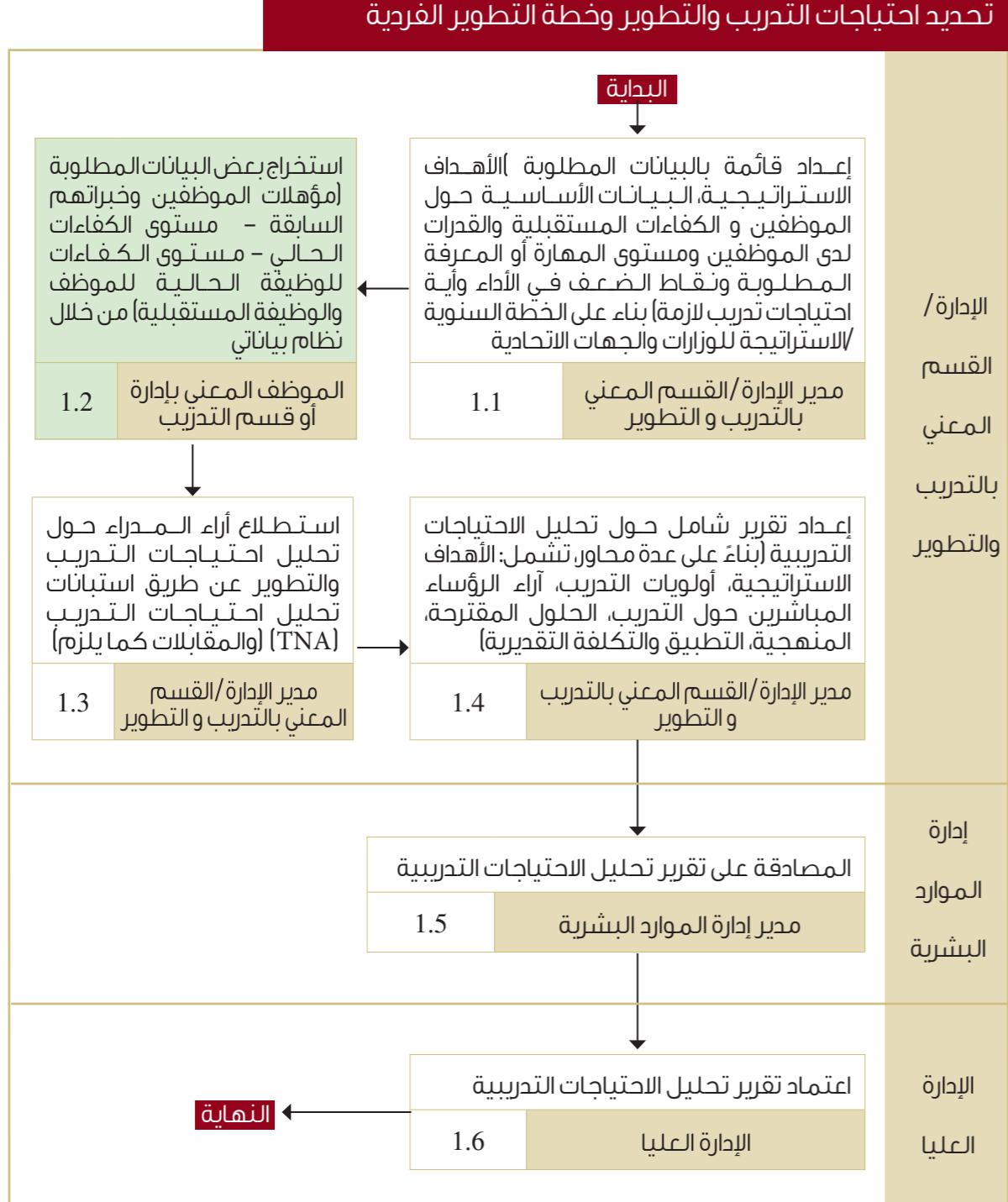
ويوضح الشكل رقم (2) دورة مراحل نظام التدريب والتطوير على المستويين المؤسسي والفردي

## ثالثاً: أشكال التدريب

1. الدورات والبرامج التدريبية.
2. الإجازة والمنح الدراسية.
3. التدوير الوظيفي والندب التطويري.
4. المهام التطبيقية.
5. برنامج الظل الوظيفي.
6. الإعارة.
7. المؤتمرات والندوات (المهام الرسمية).
8. برنامج تخطيط العاقب الوظيفي.

## 1.1: الإجراءات وآلية التنفيذ

**فيما يلي أهم الخطوات لإدارة عملية تحديد احتياجات التدريب والتطوير وخطوة التطوير الفردية:**



### مفتاح المسار التدفق

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
- المرئيات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
- الأرقام في المرئيات تشير إلى تسلسل الخطوات
- لقراءة المسار التدفق، ابدأ من «البداية» وتتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع
- اللون الأخضر يدل على أن الإجراء يتم من خلال نظام بياني

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	إعداد قائمة بالبيانات المطلوبة (الأهداف الاستراتيجية، البيانات الأساسية حول الموظفين والكفاءات المستقبلية والقدرات لدى الموظفين ومستوى المهارة أو المعرفة المطلوبة ونقطة الضعف في الأداء وأية احتياجات تدريب لازمة بناء على الخطة السنوية /الاستراتيجية للوزارات والجهات الاتحادية)	الإدارة / القسم المعنى بالتدريب والتطوير	مدير الإداري / القسم المعنى بالتدريب والتطوير
2	استخراج بعض البيانات المطلوبة (مؤهلات الموظفين وخبراتهم السابقة - مستوى الكفاءات الحالي - مستوي الكفاءات للموظف للوظيفة الحالية للموظف والوظيفة المستقبلية) من خلال نظام بياني	الإدارة / القسم المعنى بالتدريب والتطوير	الموظف المعنى بإدارة أو قسم التدريب والتطوير
3	استطلاع آراء المدراء حول تحليل احتياجات التدريب والتطوير عن طريق استبيانات تحليل احتياجات التدريب (TNA) (والمقابلات كما يلزم)	الإدارة المعنية، والإدارة / القسم المعنى بالتدريب والتطوير	المدير الإداري / القسم المعنى بالتدريب والتطوير
4	إعداد تقرير شامل حول تحليل الاحتياجات التدريبية (بناءً على عدة معاور، تشمل: الأهداف الاستراتيجية، أولويات التدريب، آراء الرؤساء المباشرين حول التدريب، الحلول المقترنة، المنهجية، التطبيق والتكلفة التقديرية)	الإدارة / القسم المعنى بالتدريب والتطوير، والإدارة المعنية	المدير الإداري / القسم المعنى بالتدريب والتطوير
5	المصادقة على تقرير تحليل الاحتياجات التدريبية	إدارة الموارد البشرية	مدير إدارة الموارد البشرية
6	اعتماد تقرير تحليل الاحتياجات التدريبية	الإدارة العليا	الإدارة العليا

\*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياني

## فيما يلي أهم الخطوات لإدارة عملية إعداد خطة التدريب والتطوير:



#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولة
1	إعداد مسودة خطة التدريب والتطوير السنوية التي تشمل التفاصيل الموضحة للإجراءات المعتمدة لنظام التدريب والتطوير	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / مدير إدارة الموارد البشرية	مدير الإدارة المعنية بالتدريب/مدير إدارة الموارد البشرية
2	مراجعة واستشارة المدراء المعنيين حول مسودة خطة التدريب والتطوير السنوية	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / مدير إدارة الموارد البشرية	مديري الإدارات المعنية بالتدريب/مدير إدارة الموارد البشرية
3	التأكد من مدير الشؤون المالية في الوزارة أو الجهة الاتحادية من مدى توفر التكفلة الإجمالية لخطة التدريب والتطوير	إدارة الموارد البشرية/ مدير إدارة الشؤون المالية	مدير إدارة الموارد البشرية/ مدير إدارة الشؤون المالية
4	اعتماد خطة التدريب والتطوير السنوية	الإدارة العليا	الإدارية العليا
5	إرسال نسخة من الخطة التدريبية المعتمدة أو أي تعديلات لاحقة عليها إلى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية	الإدارية المعنية بالتدريب والتطوير / مدير إدارة الموارد البشرية	مديري الإدارات المعنية بالتدريب/مدير إدارة الموارد البشرية
6	تقييم الخطة السنوية داخل الوزارة أو الجهة الاتحادية وفق مؤشرات الأداء الرئيسية التي تصدرها الهيئة الاتحادية لتنمية الموارد البشرية الحكومية	الإدارية المعنية بالتدريب والتطوير / مدير إدارة الموارد البشرية	مديري الإدارات المعنية بالتدريب/مدير إدارة الموارد البشرية
7	تقييم ومراجعة دورية لخطة التدريب والتطوير السنوية	الإدارية المعنية بالتدريب والتطوير / مدير إدارة الموارد البشرية	مديري الإدارات المعنية بالتدريب/مدير إدارة الموارد البشرية

\*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي

## مفتاح المسار التدفقي

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
- المرئيات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
- الأرقام في المرئيات تشير إلى تسلسل الخطوات
- لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع

### 3.1 الإجراءات وآلية التنفيذ

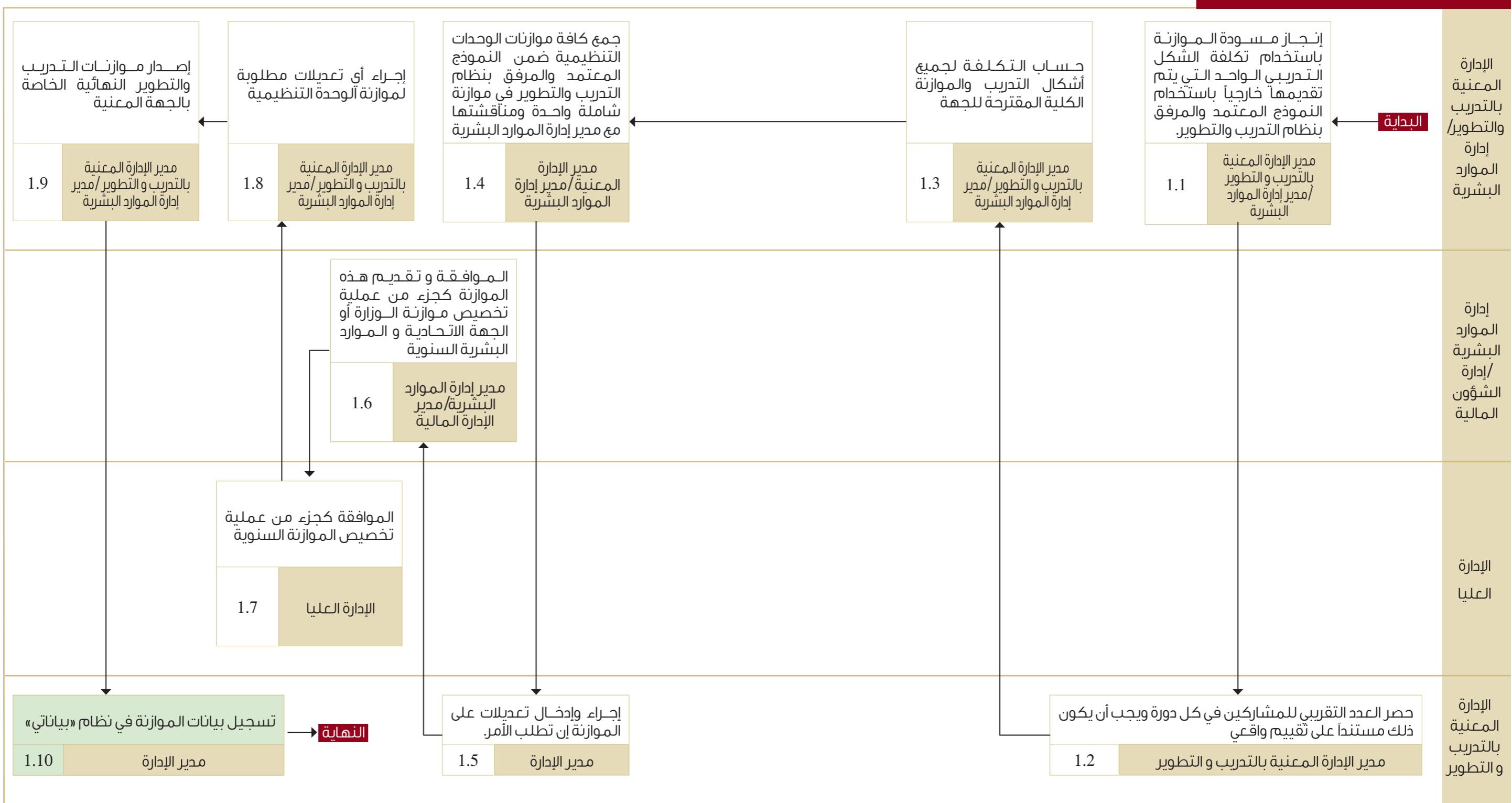
**فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية موازنة التدريب والتطوير:**

المسؤولية	الوحدة التنظيمية	خطوات الإجراء	#
مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	إجراء وإدخال تعديلات على الموازنة إن تطلب الأمر	5
مدير إدارة الموارد البشرية/ مدير الإدارة المالية	إدارة الموارد البشرية/ الإدارية المالية	الموافقة وتقديم هذه الموازنة كجزء من عملية تخصيص موازنة الوزارة أو الجهة الاتحادية والموارد البشرية السنوية	6
الإدارة العليا	الإدارة العليا	الموافقة كجزء من عملية تخصيص الموازنة السنوية	7
مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير/ مدير إدارة الموارد البشرية	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير/ إدارة الموارد البشرية	إجراء أي تعديلات مطلوبة لموازنة الوحدة التنظيمية	8
مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير/ مدير إدارة الموارد البشرية	الإدارية المعنية بالتدريب والتطوير/ إدارة الموارد البشرية	إصدار موازنات التدريب والتطوير النهائية الخاصة بالجهة المعنية	9
مدير الإدارة	الإدارية المعنية بالتدريب والتطوير	تسجيل بيانات الموازنة في نظام «بياناتي»	10

\*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي

المسؤولية	الوحدة التنظيمية	خطوات الإجراء	#
مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير/ مدير إدارة الموارد البشرية	الإدارية المعنية بالتدريب والتطوير/ إدارة الموارد البشرية	إنجاز مسودة الموازنة باستخدام تكلفة الشكل التدريبي الواحد التي يتم تقديمها خارجياً باستخدام النموذج المعتمد	1
مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الإدارية المعنية بالتدريب والتطوير	حصر العدد التقريري للمشاركين في كل دورة ويجب أن يكون ذلك مستندًا على تقييم واقعي	2
مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير/ مدير إدارة الموارد البشرية	الإدارية المعنية بالتدريب والتطوير/ إدارة الموارد البشرية	حساب التكلفة لجميع أشكال التدريب والموازنة الكلية المقترحة للجهة	3
مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير/ مدير إدارة الموارد البشرية	الإدارية المعنية بالتدريب والتطوير/ إدارة الموارد البشرية	جمع كافة موازنات الوحدات التنظيمية ضمن النموذج المعتمد في موازنة شاملة واحدة ومناقشتها مع مدير إدارة الموارد البشرية	4

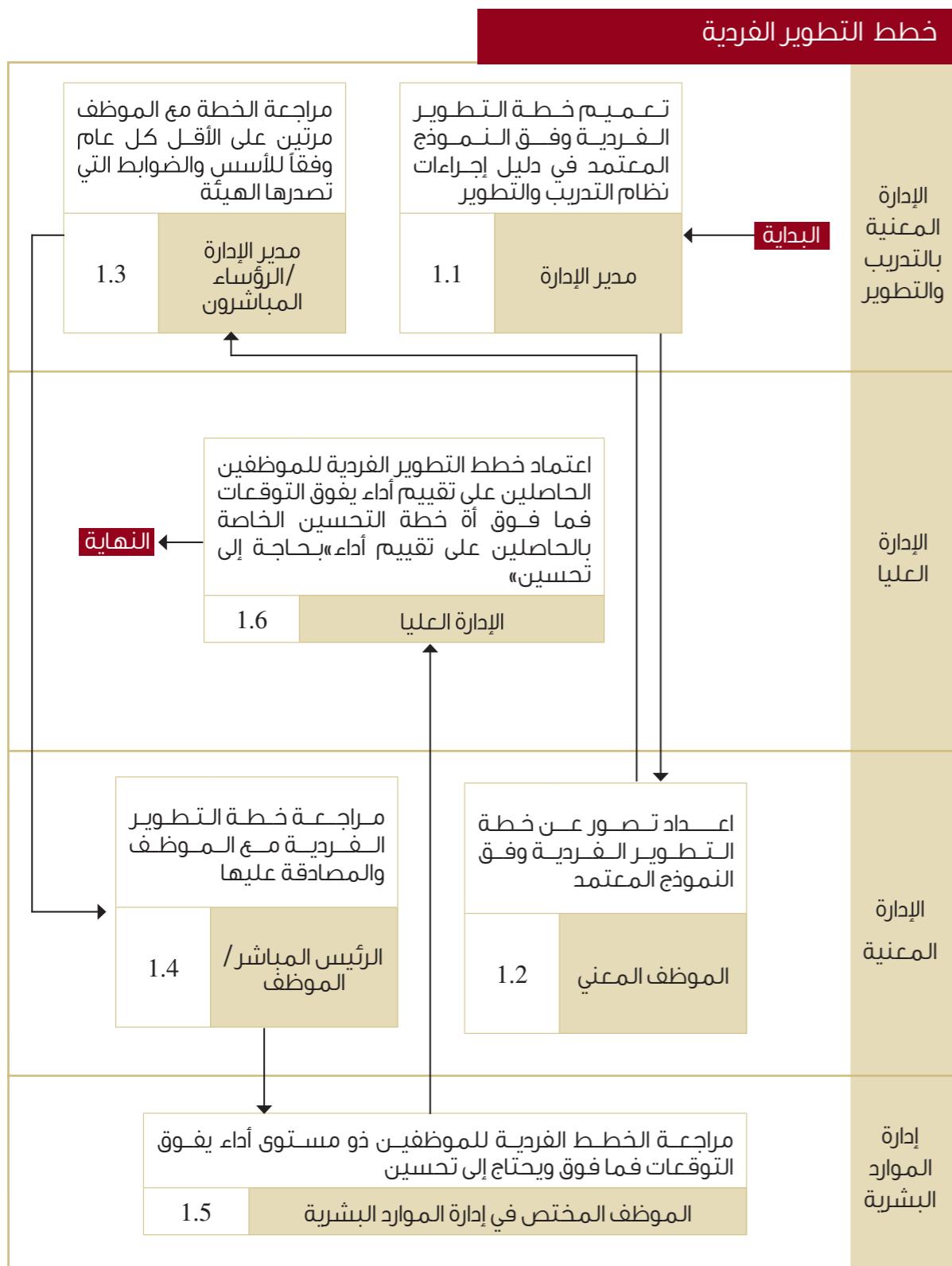
## موازنة التدريب والتطوير



## مفتاح المسار التدفقي

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية.
- المرئيات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء.
- الأرقام في المرئيات تشير إلى تسلسل الخطوات.
- قراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع.
- اللون الأخضر يدل على أن الإجراء يتم من خلال نظام «بياناتي».

4.2: المسار التدفقي للإجراء



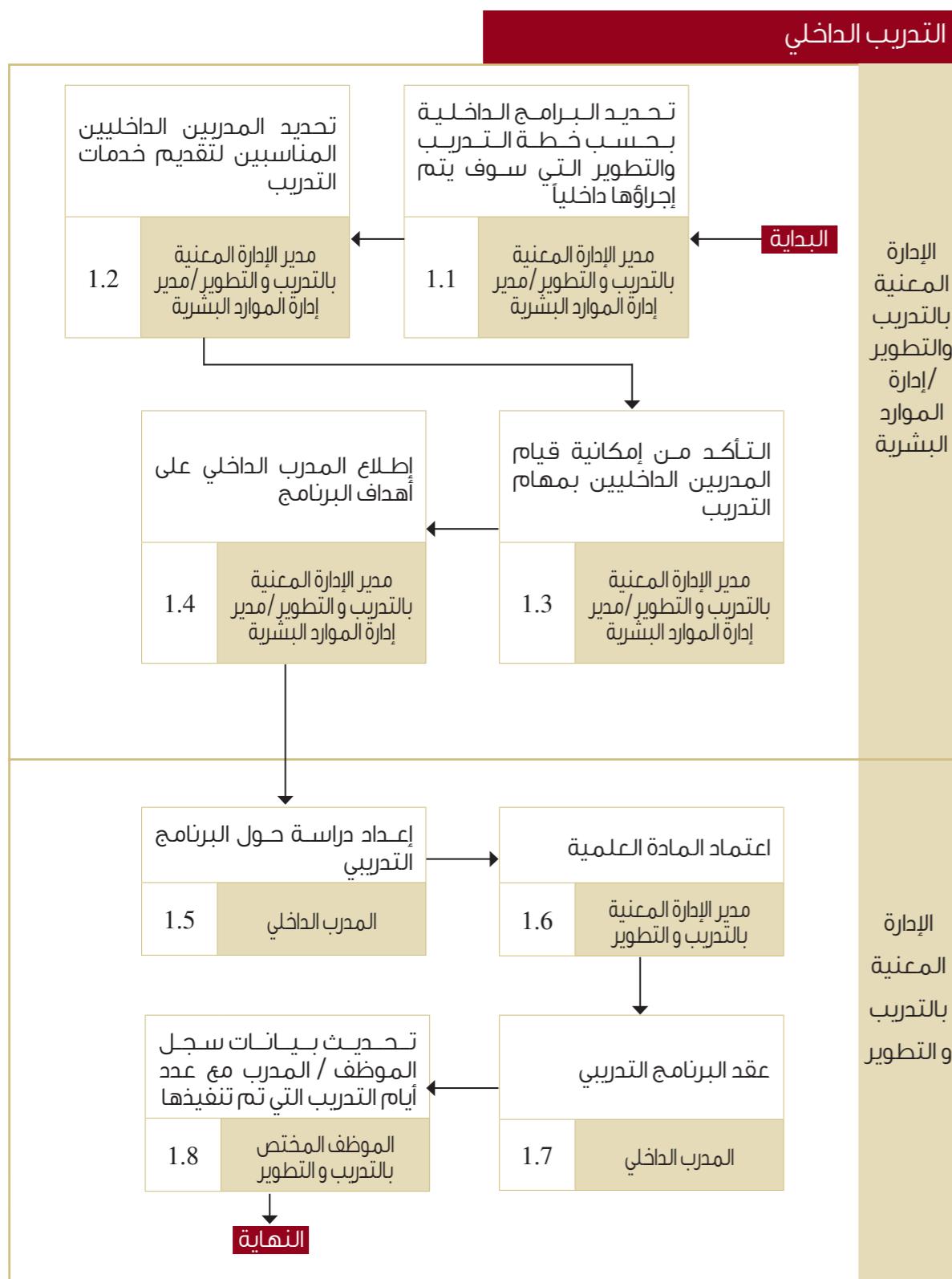
مفتاح المسار التدفقى

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
  - المرععات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
  - الأرقام في المرععات تشير إلى تسلسل الخطوات
  - القراءة المسار التدفقى، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع

\*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظم بياناتي

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولة
1	تعتمد خطة التطوير الفردية	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	مدير الإدارة
2	إعداد تصور عن خطة التطوير الفردية	الإدارات المعنية	الموظف المعنى
3	مراجعة الخطة مع الموظف مرتين على الأقل كل عام وفقاً للأسس والضوابط التي تصدرها الهيئة	الإدارية المعنية بالتدريب والتطوير	مدير الإدارة/الروسامء المباشرون
4	مراجعة خطة التطوير الفردية مع الموظف والمصادقة عليها	الإدارات المعنية	الرئيس المباشر في الإدارات المعنية / الموظف
5	مراجعة الخطط الفردية للموظفين ذوي مستوى أداء يفوق التوقعات بما فوق ويحتاج إلى تحسين	إدارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية
6	اعتماد خطط التطوير الفردية للموظفين الحاصلين على تقييم أداء يفوق التوقعات بما فوق أو خطة التحسين الخاصة بالحاصلين على تقييم أداء «بحاجة إلى تحسين»	الادارة العليا	الادارة العليا

**فيما يلي أهم الخطوات لإجراءات المطلوبة لإدارة عملية التدريب الداخلي:**



#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولة
1	تحديد البرامج الداخلية بحسب خطة التدريب والتطوير التي سوف يتم تنفيذها داخلياً	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / إدارة الموارد البشرية	مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / مدير إدارة الموارد البشرية
2	تحديد المدررين الداخليين المناسبين لتقديم خدمات التدريب	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / إدارة الموارد البشرية	مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / مدير إدارة الموارد البشرية
3	التأكد من إمكانية قيام المدررين الداخليين بمهام التدريب	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / إدارة الموارد البشرية	مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / مدير إدارة الموارد البشرية
4	اطلاع المدرب الداخلي على أهداف البرنامج التدريبي	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / إدارة الموارد البشرية	مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / مدير إدارة الموارد البشرية
5	إعداد دراسة / تصور حول البرنامج التدريبي	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	المدرب الداخلي
6	اعتماد المادة العلمية	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير
7	عقد البرنامج التدريبي	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	المدرب الداخلي
8	تحديث بيانات سجل الموظف / المدرب مع عدد أيام التدريب التي تم تنفيذها	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص بإدارة التدريب والتطوير

#### مفتاح المسار التدفقي

- المسارات العرضية تشير إلى الادارات المعنية
- المرجعات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
- الأرقام في المرجعات تشير إلى تسلسل الخطوات
- لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع

\*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي

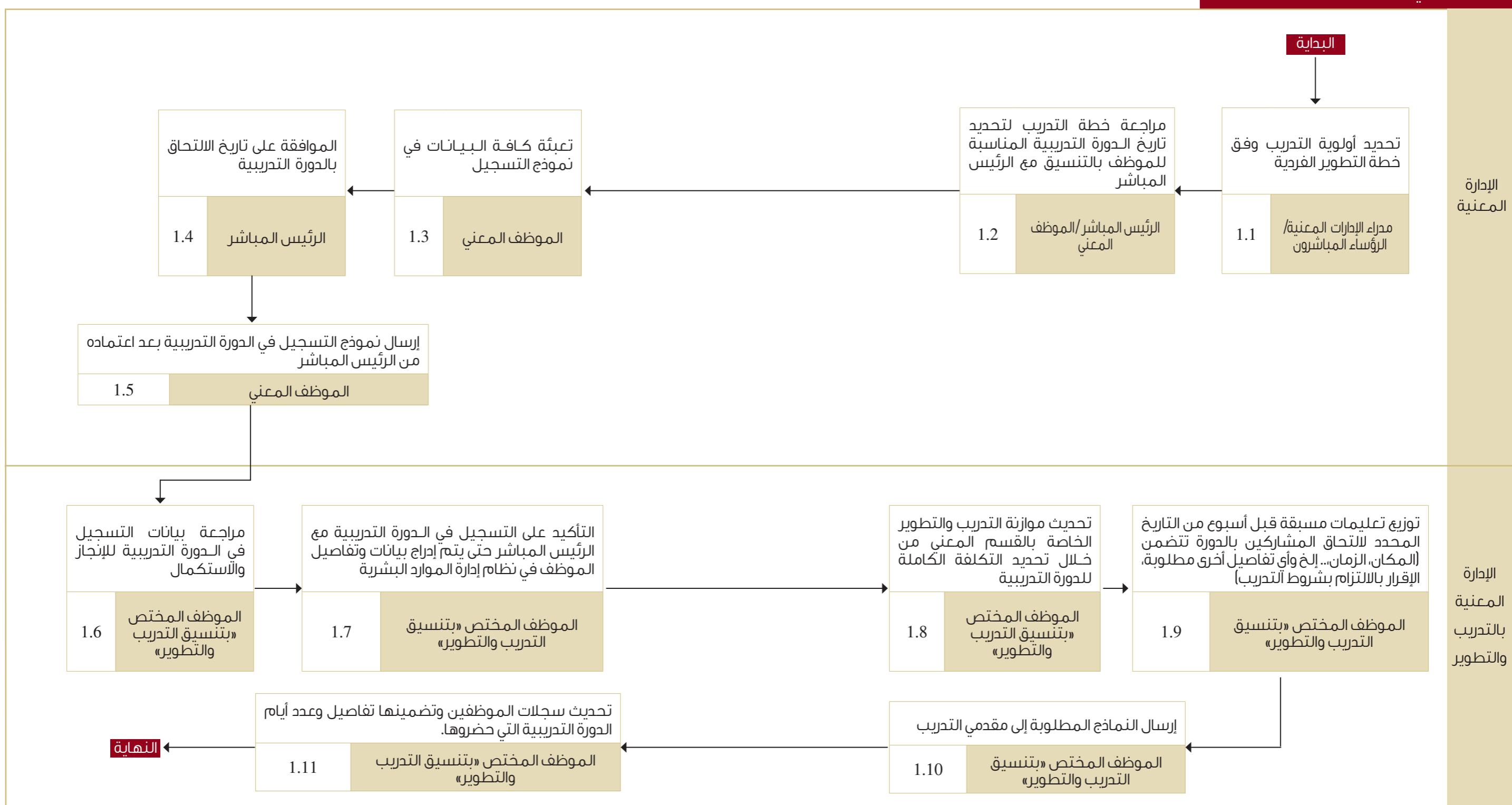
## فيما يلي أهم الخطوات لإجراءات المطلوبة لإدارة عملية التسجيل في الدورات التدريبية:

المسؤولية	الوحدة التنظيمية	خطوات الإجراء	#
الموظف المختص «بتنسيق التدريب والتطوير»	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	تحديث موازنة التدريب والتطوير الخاصة بالقسم المعنى من خلال تحديد التكلفة الكاملة للدورة التدريبية	8
الموظف المختص «بتنسيق التدريب والتطوير»	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	توزيع تعليمات مسبقة قبل أسبوع من التاريخ المحدد للالتحاق المشاركين بالدورة تتضمن (المكان، الزمان، وأي تفاصيل أخرى مطلوبة، الإقرار بالالتزام بشروط التدريب)	9
الموظف المختص «بتنسيق التدريب والتطوير»	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	إرسال النماذج المطلوبة إلى مقدمي التدريب	10
الموظف المختص «بتنسيق التدريب والتطوير»	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	تحديث سجلات الموظفين وتضمينها تفاصيل وعدد أيام الدورة التدريبية التي حضروها	11

\*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي

المسؤولية	الوحدة التنظيمية	خطوات الإجراء	#
مدرس الإدارات المعنية/الرؤساء المباشرون	الإدارة المعنية	تحديد أولوية التدريب وفق خطة التطوير الفردية	1
الرئيس المباشر / الموظف المعنى	الإدارة المعنية	مراجعة خطة التدريب لتحديد تاريخ الدورة التدريبية المناسبة للموظف بالتنسيق مع الرئيس المباشر	2
الموظف المعنى	الإدارة المعنية	تعبئة كافة البيانات في نموذج التسجيل	3
الرئيس المباشر	الإدارة المعنية	الموافقة على تاريخ الالتحاق بالدورة التدريبية	4
الموظف المعنى	الإدارة المعنية	إرسال نموذج التسجيل في الدورة التدريبية بعد اعتماده من الرئيس المباشر	5
الموظف المختص «بتنسيق التدريب والتطوير»	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	مراجعة بيانات التسجيل في الدورة التدريبية للإنجاز والاستكمال	6
الموظف المختص «بتنسيق التدريب والتطوير»	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	التأكيد على التسجيل في الدورة التدريبية مع الرئيس المباشر حتى يتم إدراج بيانات وتفاصيل الموظف في نظام إدارة الموارد البشرية	7

## التسجيل في الدورات التدريبية



## مفتاح المسار التدفقي

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
- المرئيات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
- الأرقام في المرئيات تشير إلى تسلسل الخطوات
- لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع

## فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة إلغاء التسجيل في الدورات التدريبية:



#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولة
1	تعبئة كافة البيانات الخاصة بطلب إلغاء التسجيل في الدورة التدريبية وتقديم إشعار خطى للإدارة المعنية بالتدريب قبل خمسة أيام عمل على الأقل من موعد البرنامج	الإدارية المعنية	الموظف المعنى
2	اعتماد طلب إلغاء التسجيل في الدورة من الرئيس المباشر	الإدارية المعنية	الرئيس المباشر
3	اعتماد طلب إلغاء التسجيل في الدورة من مدير الإدارة وإرساله إلى الإداره المعنية بالتدريب والتطوير	الإدارية المعنية	مدير الإدارة
4	مراجعة طلب إلغاء التسجيل في الدورة التدريبية والتأكيد على إلغاء التسجيل في الدورة التدريبية	الإدارية المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «بتنسيق التدريب والتطوير»
5	تحديث سجلات الموظفين لدوعي المتابعة	الإدارية المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «بتنسيق التدريب والتطوير»

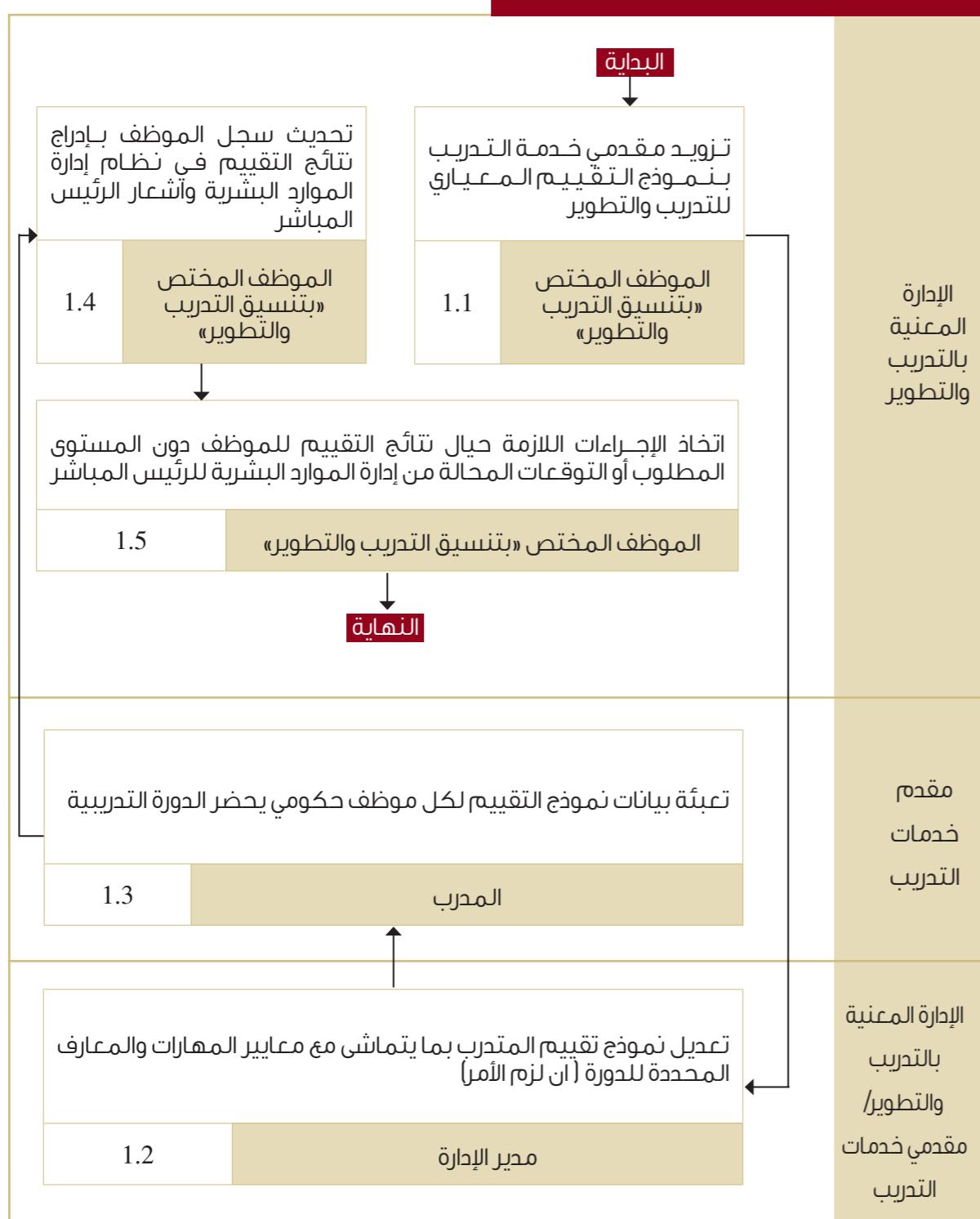
\*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي

## مفتاح المسار التدفقى

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
- المرئيات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
- الأرقام في المرئيات تشير إلى تسلسل الخطوات
- لقراءة المسار التدفقى، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع

8.2: المسار التدفقى للإجراءات

**فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية تقييم أداء المتدرب:**



مفتاح المسار التدفقي

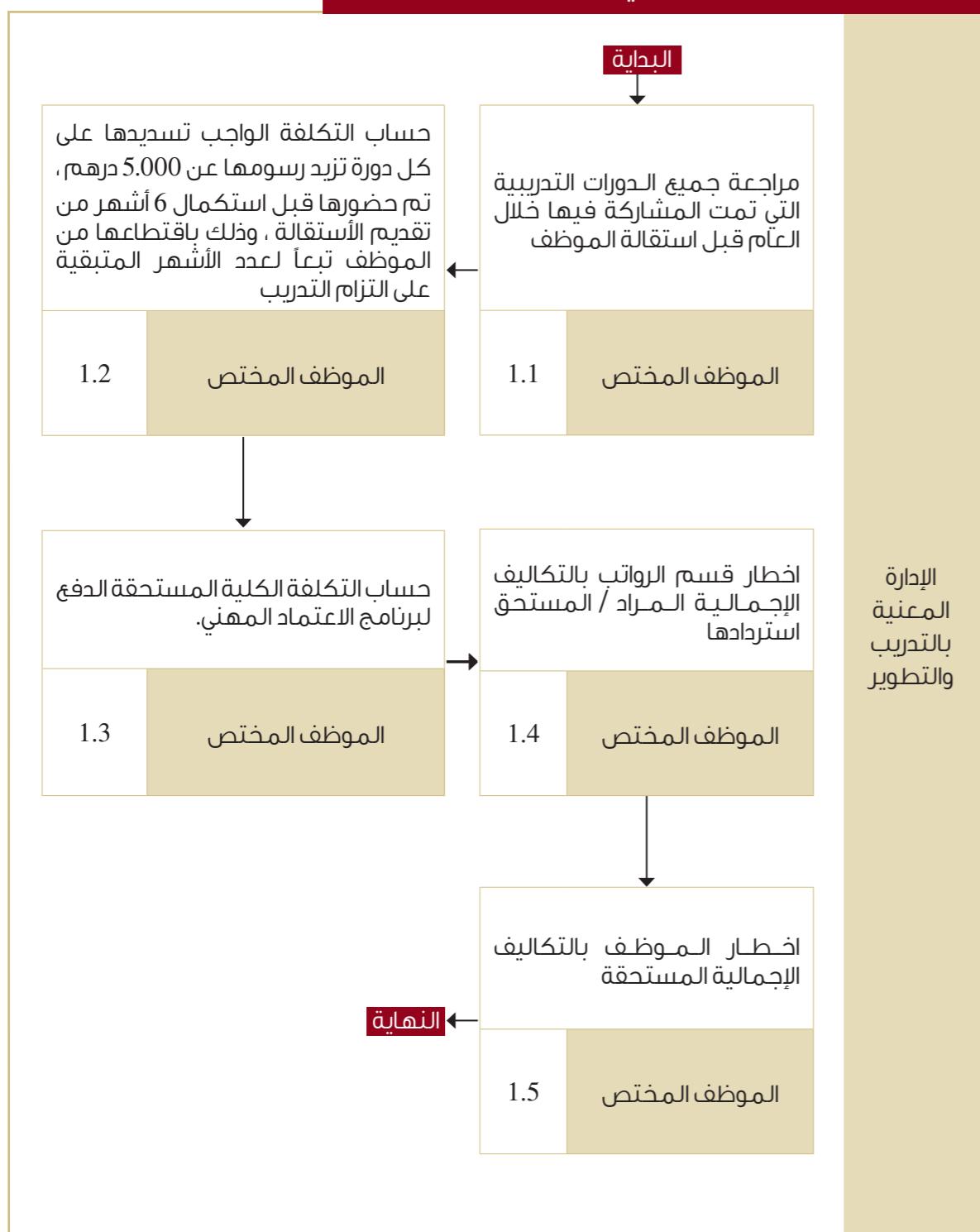
- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
  - المرعات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
  - الأرقام في المرعات تشير إلى تسلسل الخطوات
  - لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	تزويد مقدمي خدمة التدريب بنموذج التقييم المعياري للتدريب والتطوير	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «بتنسيق التدريب والتطوير»
2	تعديل نموذج تقييم المتدرب بما يتماشى مع معايير المهارات والمعرف المحددة للدورة (إن لزم الأمر)	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / مقدم خدمات التدريب	الموظف المعنى في الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / المدرب
3	تعبئة بيانات نموذج التقييم لكل موظف حكومي يحضر الدورة التدريبية	مقدم خدمات التدريب	المدرب
4	تحديث سجل الموظف بإدراج نتائج التقييم في نظام إدارة الموارد البشرية وإشعار الرئيس المباشر	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «بتنسيق التدريب والتطوير»
5	اتخاذ الإجراءات اللازمة حيال نتائج التقييم للموظف دون المستوى المطلوب أو التوقعات المحالة من إدارة الموارد البشرية للرئيس المباشر	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «بتنسيق التدريب والتطوير»

\*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بيانات

**فيما يلي أهم الخطوات لإجراءات المطلوبة لإدارة عمليات إعادة رسوم الدورات التدريبية في حال استقالة الموظف:**

### إعادة رسوم الدورات التدريبية في حال استقالة الموظف



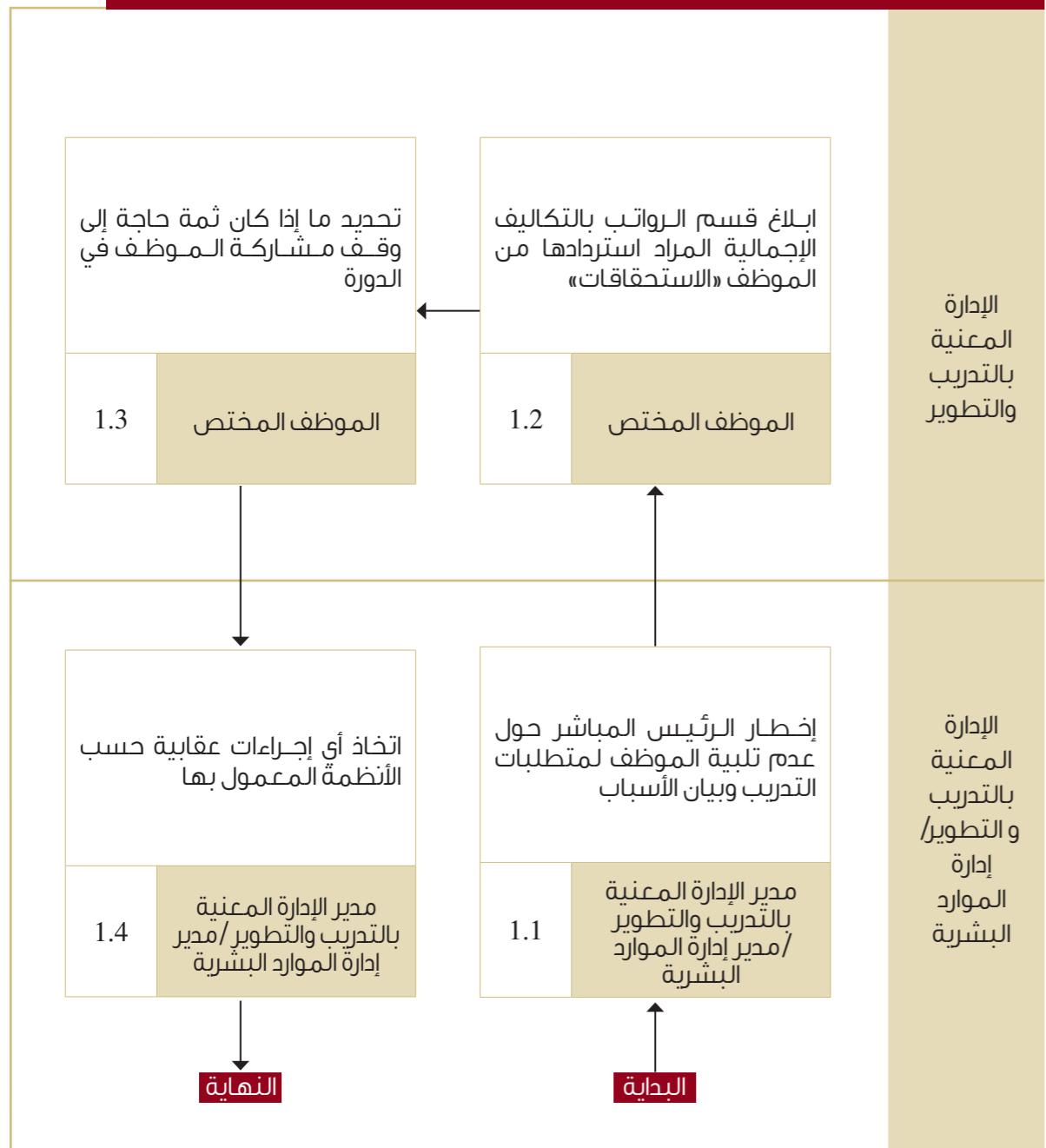
#### مفتاح المسار التدفقي

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
- المربعات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
- الأرقام في المربعات تشير إلى تسلسل الخطوات
- لقراءة المسار التدفق، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	مراجعة جميع الدورات التدريبية التي تمت المشاركة فيها خلال العام (السابق/قبل) استقالة الموظف	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص
2	حساب التكلفة الواجب تسديدها على كل دورة تزيد رسومها عن 5.000 درهم، تم حضورها قبل استكمال 6 أشهر من تقديم الاستقالة، وذلك باقتطاعها من الموظف تبعاً لعدد الأشهر المتبقية على التزام التدريب	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص
3	حساب التكلفة الكلية المستحقة الدفع لبرنامج الاعتماد المهني	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص
4	إخطار قسم الرواتب بالتكاليف الإجمالية المراد / المستحق استردادها	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص
5	إخطار الموظف بالتكاليف الإجمالية المستحقة	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص

\*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي

**فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية إعادة رسوم الدورات التدريبية في حال عدم الوفاء بمتطلبات الدورة التدريبية:**



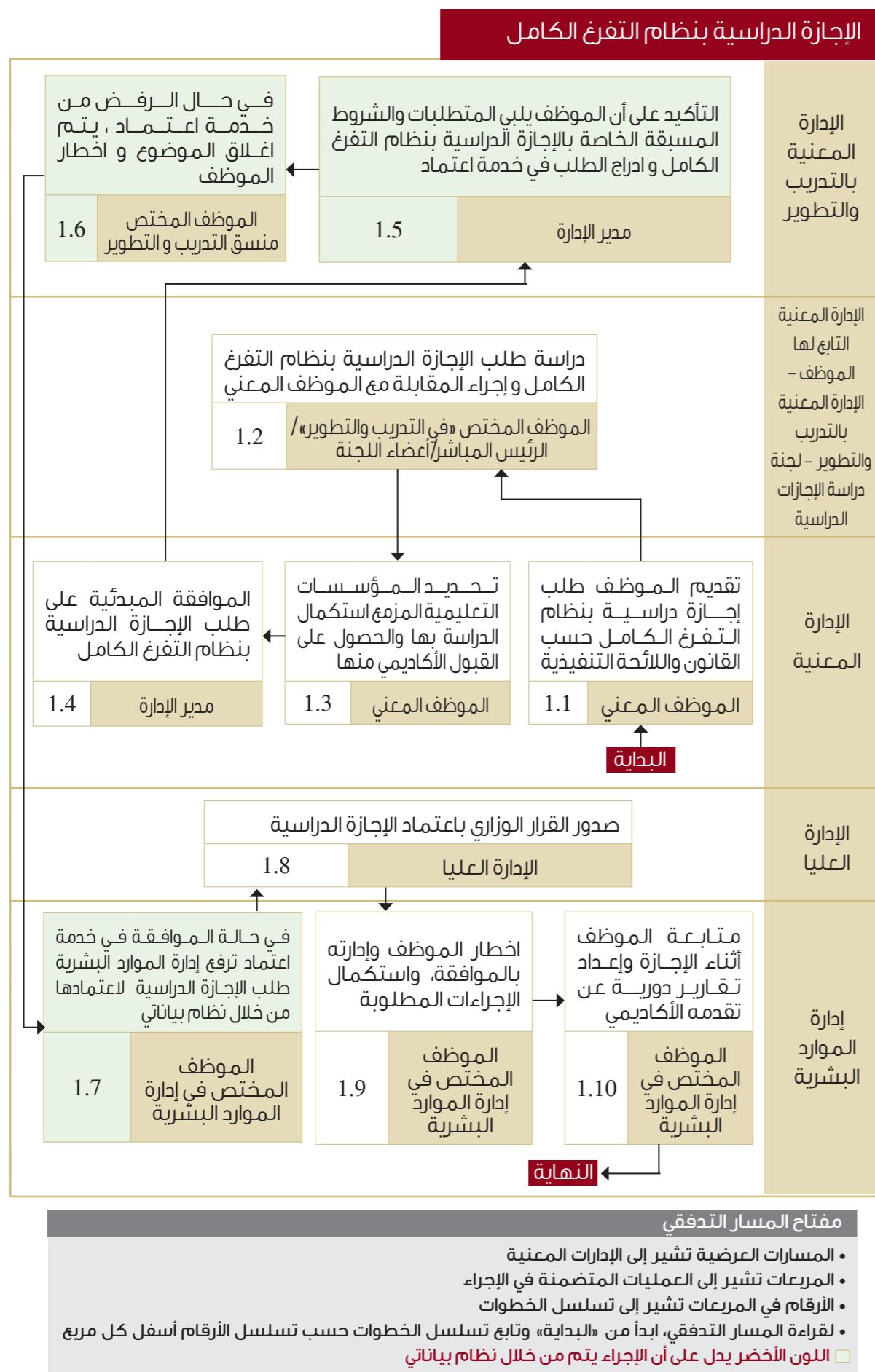
#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	إخبار الرئيس المباشر حول عدم تلبية الموظف لمتطلبات التدريب وبيان الأسباب	الإدارية المعنية بالتدريب والتطوير / إدارة الموارد البشرية	مدیر الإداره المعنية بالتدريب والتطوير / مدیر إدارة الموارد البشرية
2	إبلاغ قسم الرواتب بالتكاليف الإجمالية المراد استردادها من الموظف «الاستحقاقات»	الإدارية المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص
3	تحديد ما إذا كان ثمة حاجة إلى وقف مشاركة الموظف في الدورة	الإدارية المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص
4	اتخاذ أي إجراءات عقابية حسب الأنظمة المعمول بها	الإدارية المعنية بالتدريب والتطوير	مدیر الإداره المعنية بالتدريب والتطوير / مدیر إدارة الموارد البشرية

\*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي

#### مفتاح المسار التدفقى

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
- المرئيات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
- الأرقام في المرئيات تشير إلى تسلسل الخطوات
- لقراءة المسار التدفقى، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع

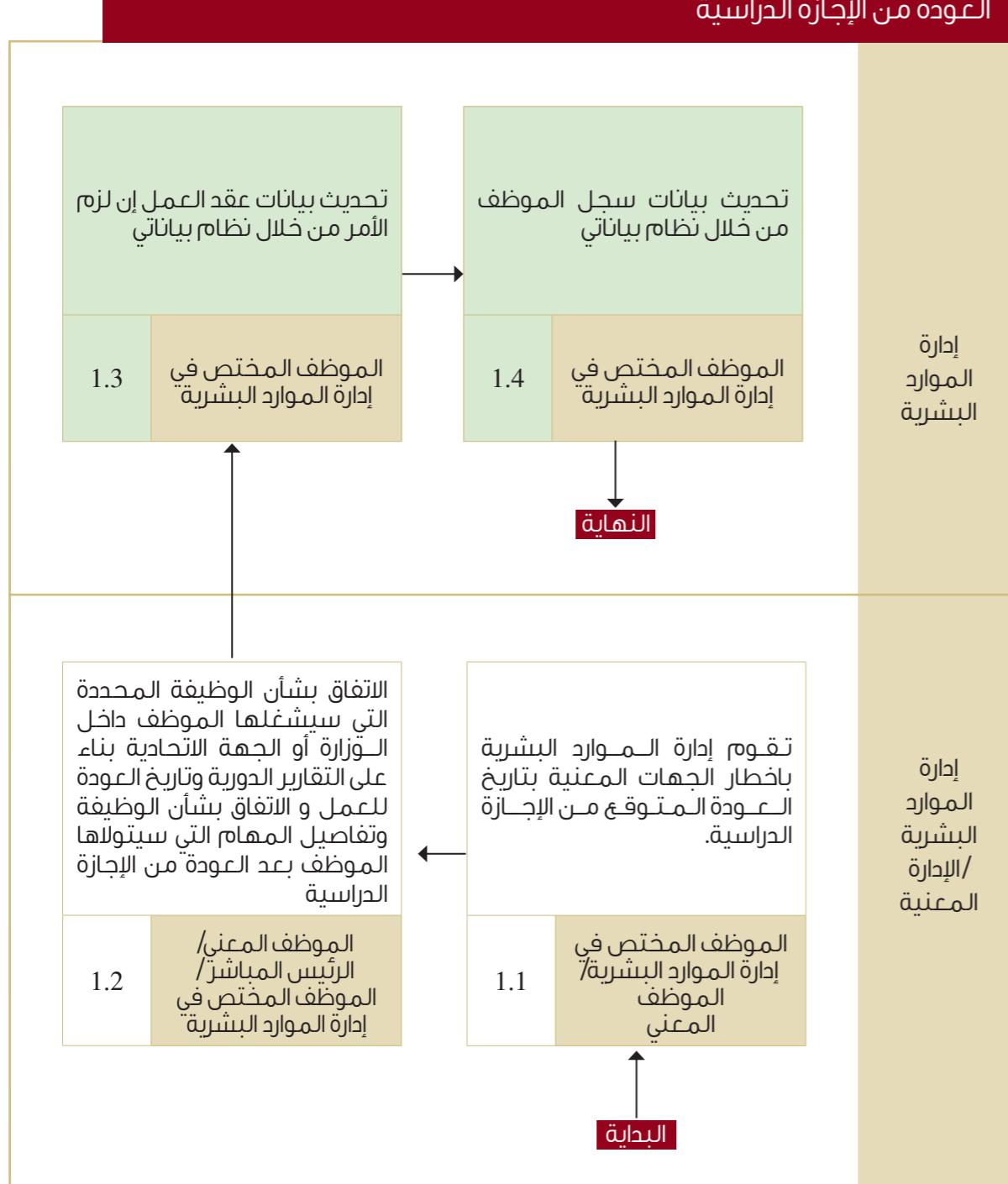
11.2: المسار التدفقى للإجراء



**فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية الإجازة الدراسية بنظام التفرغ الكامل:**

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	تقديم الموظف طلب إجازة دراسية بنظام التفرغ الكامل حسب القانون واللائحة التنفيذية	الإدارة المعنية	الموظف المعني
2	دراسة طلب الإجازة الدراسية بنظام التفرغ الكامل وإجراء المقابلة مع الموظف المعني	الإدارة المعنية التابعة لها الموظف - الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير/لجنة دراسة الإجازات الدراسية	الموظف المختص «في التدريب والتطوير»/الرئيس المباشر/أعضاء اللجنة
3	تحديد المؤسسات التعليمية المزمع استكمال الدراسة بها والحصول على القبول الأكاديمي منها	الإدارة المعنية	الموظف المعني
4	الموافقة المبدئية على طلب الإجازة الدراسية بنظام التفرغ الكامل	الإدارة المعنية	مدير الإدارة
5	التأكد على أن الموظف يلبي المتطلبات والشروط المسقية الخاصة بالإجازة الدراسية بنظام التفرغ الكامل وادراج الطلب في خدمة اعتماد	الإدارية المعنية بالتدريب والتطوير	مدير الإدارة
6	في حال الرفض من خدمة اعتماد، يتم إغلاق الموضوع وإخبار الموظف	الإدارية المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص في الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير
7	في حالة الموافقة في خدمة اعتماد، ترفع إدارة الموارد البشرية طلب الإجازة الدراسية لاعتمادها من خلال نظام بياناتي	إدارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية
8	صدور القرار الوزاري باعتماد الإجازة الدراسية	الإدارية العليا	الإدارية العليا
9	إخبار الموظف وإدارته بالموافقة، واستكمال الإجراءات المطلوبة	إدارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية
10	متابعة الموظف أثناء الإجازة وإعداد تقارير دورية عن تقدمه الأكاديمي	إدارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية

فيما يلي أهم الخطوات لإجراءات المطلوبة لإدارة عودة من الإجازة الدراسية:

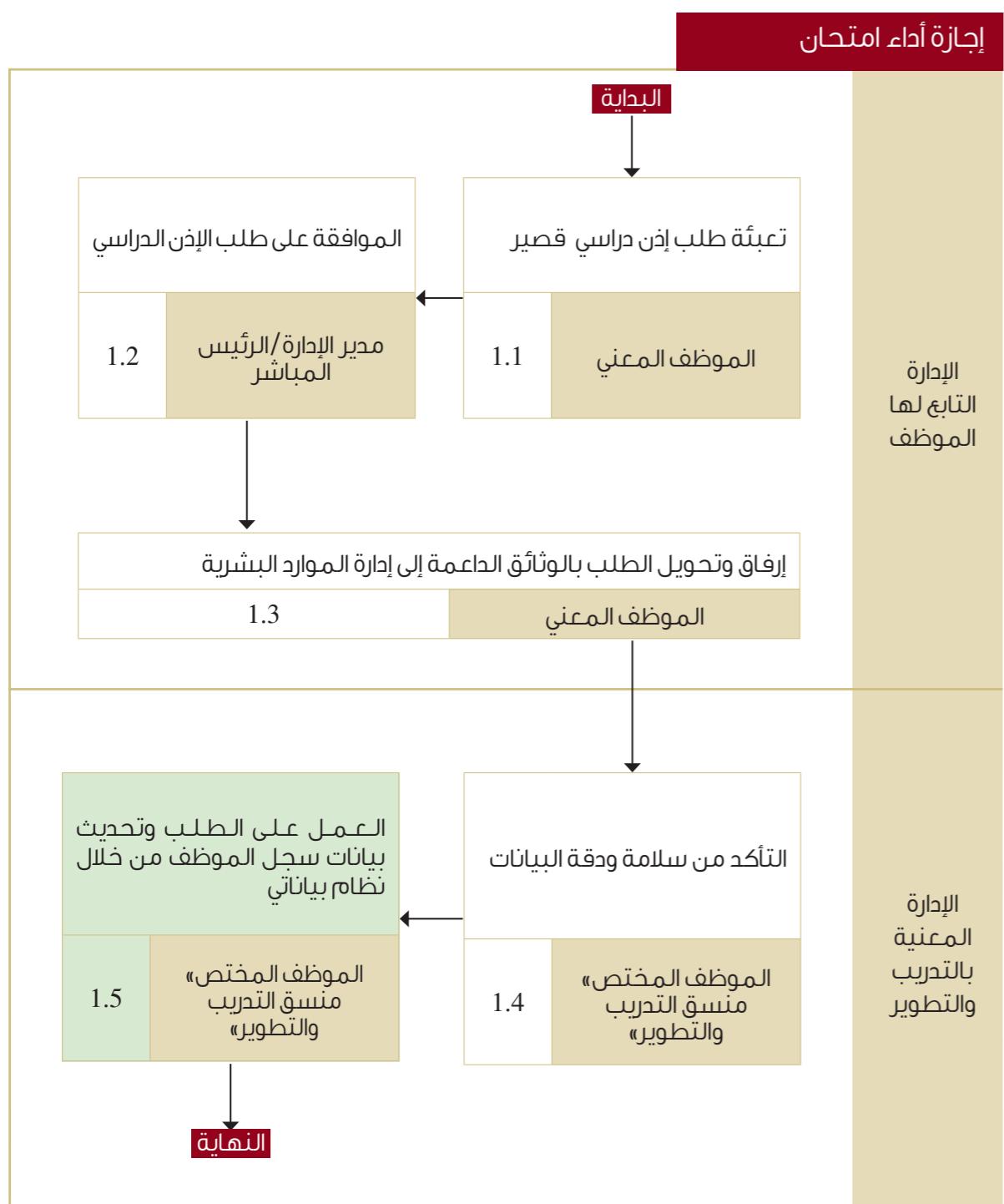


#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولة
1	تقوم إدارة الموارد البشرية بإخبار الجهات المعنية بتاريخ العودة المتوقع من الإجازة الدراسية	إدارة الموارد البشرية / الإدارة المعنية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية / المدير المعني
2	الاتفاق بشأن الوظيفة المحددة التي سيشغلها الموظف داخل الوزارة أو الجهة الاتحادية بناءً على التقارير الدورية وتاريخ العودة للعمل والاتفاق بشأن تفاصيل المهام التي سيتولىها الموظف بعد العودة من الإجازة الدراسية	إدارة الموارد البشرية / الإدارة المعنية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية / الرئيس المباشر / المدير المعني
3	تحديث بيانات عقد العمل إن لزم الأمر من خلال نظام بياني	إدارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية
4	تحديث بيانات سجل الموظف من خلال نظام بياني	إدارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية

مفتاح المسار التدفق
• المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
• المرئيات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
• الأرقام في المرئيات تشير إلى تسلسل الخطوات
• لقراءة المسار التدفق، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع
■ اللون الأخضر يدل على أن الإجراء يتم من خلال نظام بياني

### 13.2: المسار التدفقى للإجراء

**فيما يلى أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة إجازة أداء امتحان:**



مفتاح المسار التدفقى

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
  - المرععات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
  - الأرقام في المرععات تشير إلى تسلسل الخطوات
  - لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولة
1	تعبئة القسم الخاص بجازة الامتحانات ضمن طلب «طلب إذن دراسي قصير»	الإدارة التابع لها الموظف	الموظف
2	الموافقة على طلب الإذن الدراسي	الإدارة التابع لها الموظف	مدير الإدارة/الرئيس المباشر
3	إرافق، وتحويل الطلب بالوثائق الداعمة إلى إدارة الموارد البشرية	الإدارة التابع لها الموظف	الموظف
4	التأكد من سلامة ودقة البيانات	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «منسق التدريب والتطوير»
5	العمل على الطلب وتحديث بيانات سجل الموظف من خلال نظام بياني	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «منسق التدريب والتطوير»

#### 14.1: الإجراءات وآلية التنفيذ

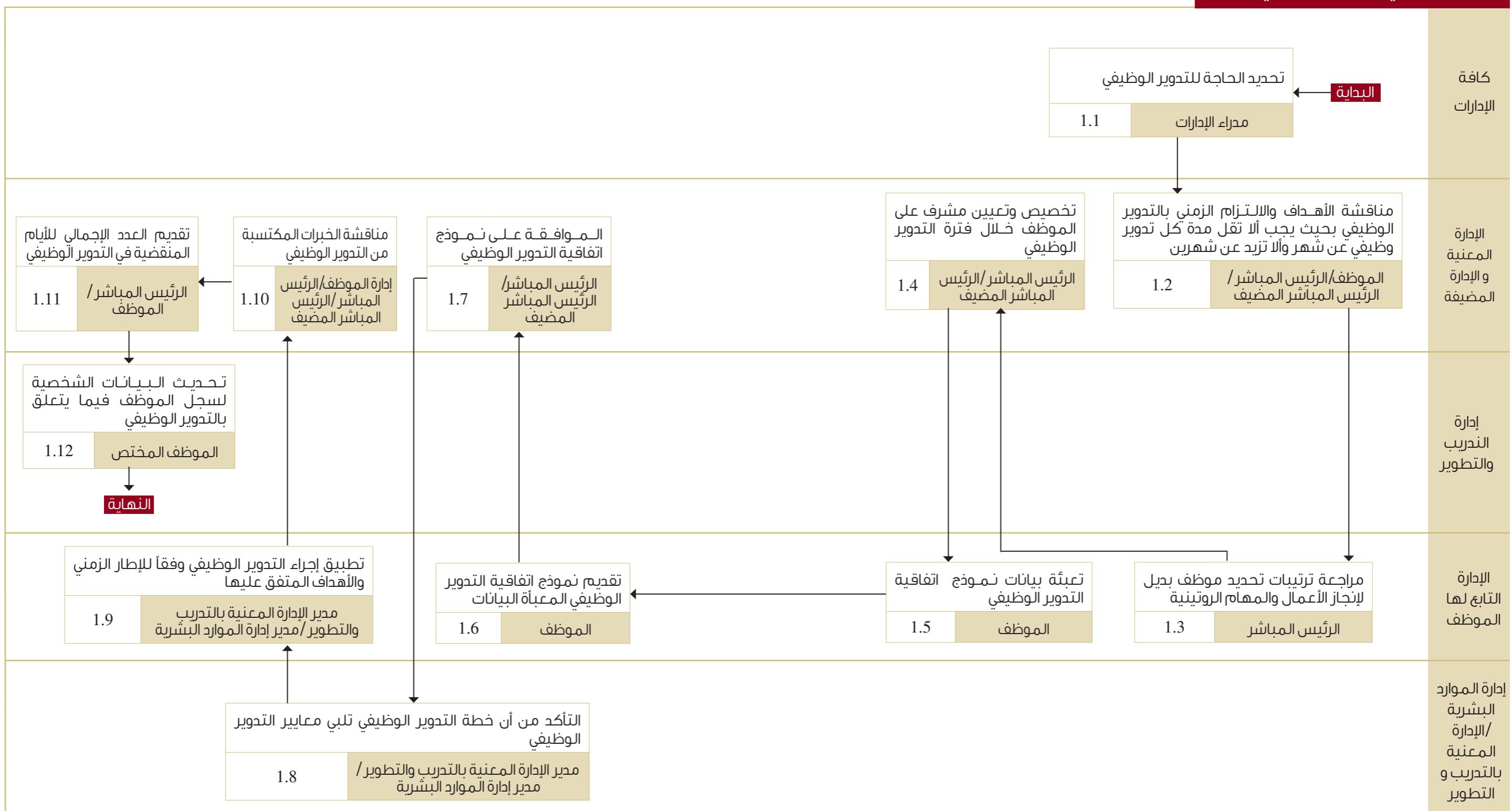
**فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية التدوير الوظيفي والندب التطويري:**

المسؤولية	الوحدة التنظيمية	خطوات الإجراء	#
الرئيس المباشر/ الرئيس المباشر <b>المضيف</b>	إدارة الموظف والإدارة المضيفة	الموافقة على نموذج اتفاقية التدوير الوظيفي	7
مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير/مدير إدارة الموارد البشرية	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير/ إدارة الموارد البشرية	التأكد من أن خطة التدوير الوظيفي تلبي معايير التدوير الوظيفي	8
الموظف	الإدارات المعنية	تطبيق التدوير الوظيفي وفقاً للإطار ال زمني والأهداف المتفق عليها	9
إدارة الموظف/الرئيس المباشر/الرئيس المباشر <b>المضيف</b>	الإدارة المضيفة/ الإدارة التابع لها الموظف	مناقشة الخبرات المكتسبة من التدوير الوظيفي	10
الموظف/الرئيس المباشر	الإدارة المضيفة/ الإدارة التابع لها الموظف	تقديم العدد الإجمالي للأيام المنقضية في التدوير الوظيفي إلى إدارة الموارد البشرية	11
الموظف المختص «منسق التدريب والتطوير»	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	تحديث البيانات الشخصية لسجل الموظف فيما يتعلق بالتدوير الوظيفي	12

\*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي

المسؤولية	الوحدة التنظيمية	خطوات الإجراء	#
مدراء الإدارات	كافة الإدارات	تحديد الحاجة للتدوير الوظيفي	1
الموظف/الرئيس المباشر /الرئيس المباشر المضيف	الإدارة المعنية والإدارة المضيفة	مناقشة الأهداف والالتزام الزمني بالتدوير الوظيفي بحيث يجب ألا تقل مدة كل تدوير وظيفي عن شهر وألا تزيد عن شهرين	2
الرئيس المباشر	إدارة الموظف المعني بالتدوير	مراجعة ترتيبات تحديد موظف بديل لإنجاز الأعمال والمهام الروتينية	3
الرئيس المباشر/الرئيس المضيف	إدارة الموظف والإدارة المضيفة	تخصيص وتعيين مشرف على الموظف خلال فترة التدوير الوظيفي	4
الموظف	الإدارة التابع لها الموظف	تعبئة بيانات نموذج اتفاقية التدوير الوظيفي	5
الموظف	الإدارة التابع لها الموظف	تقديم نموذج اتفاقية التدوير الوظيفي المعبأة بالبيانات	6

## التدوير الوظيفي و الندب التطوري



## مفتاح المسار التدفقي

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
- المرئيات تشير إلى العمليات المضمنة في الإجراء
- الأرقام في المرئيات تشير إلى تسلسل الخطوات
- لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع

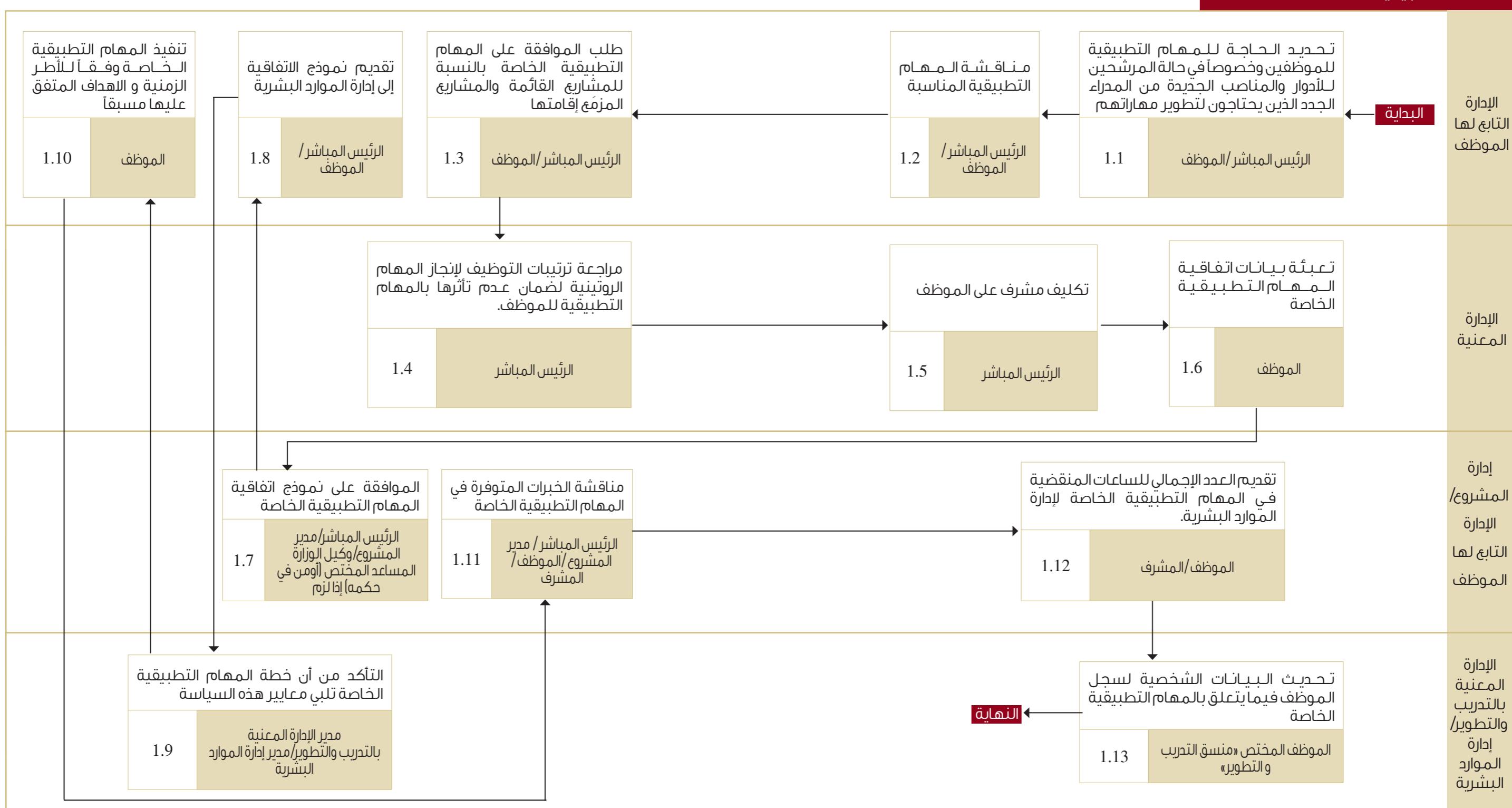
## فيما يلي أهم الخطوات لإجراءات المطلوبة لإدارة عملية المهام التطبيقية:

المسؤولية	الوحدة التنظيمية	خطوات الإجراء	#
الموظف/الرئيس المباشر	الإدارة التابع لها الموظف	تقديم نموذج الاتفاقية إلى إدارة الموارد البشرية	8
مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير/ مدير إدارة الموارد البشرية	الادارة المعنية بالتدريب والتطوير/ إدارة الموارد البشرية	التأكد من أن خطة المهام التطبيقية الخاصة تلبي معايير هذه السياسة(المهام الموسعة/المشاريع الخاصة والمبنية في سياسة التدريب والتطوير)	9
الموظف	ادارة التابع لها الموظف المعنى	تنفيذ المهام التطبيقية الخاصة وفقاً للأطر الزمنية والأهداف المتفق عليها مسبقاً	10
الرئيس المباشر/مدير المشروع/الموظف المشرف	ادارة المشروع/الادارة التابع لها الموظف	مناقشة الخبرات المتوفرة في المهام التطبيقية الخاصة	11
الموظف/المشرف	ادارة المشروع/الادارة التابع لها الموظف	تقديم العدد الإجمالي للساعات المنقضية في المهام التطبيقية الخاصة لإدارة الموارد البشرية	12
الموظف المختص «منسق التدريب والتطوير»	الادارة المعنية بالتدريب والتطوير	تحديث البيانات الشخصية لسجل الموظف فيما يتعلق بالمهام التطبيقية الخاصة	13

\*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي

المسؤولية	الوحدة التنظيمية	خطوات الإجراء	#
الموظف/الرئيس المباشر	الادارة التابع لها الموظف	تحديد الحاجة للمهام التطبيقية للموظفين وخصوصاً في حالة المرشحين للأدوار والمناصب الجديدة من المدراء الجدد الذين يحتاجون لتطوير مهاراتهم	1
الموظف/الرئيس المباشر	الادارة التابع لها الموظف	مناقشة وتحديد المهام التطبيقية المناسبة	2
الموظف/الرئيس المباشر	الادارة التابع لها الموظف	طلب الموافقة على المهام التطبيقية الخاصة بالنسبة للمشاريع القائمة والمشاريع المزمع إقامتها	3
الرئيس المباشر	الادارة المعنية	مراجعة ترتيبات التوظيف لإنجاز المهام الروتينية لضمان عدم تأثيرها بالمهام التطبيقية للموظف	4
الرئيس المباشر	الادارة المعنية	تكليف مشرف على الموظف	5
الموظف	الادارة المعنية	تعبئة بيانات اتفاقية المهام التطبيقية الخاصة	6
الرئيس المباشر/مدير المشروع/وكيل الوزارة المساعد المختص أو من في حكمه إذا لزم	ادارة المشروع/الادارة التابع لها الموظف	الموافقة على نموذج اتفاقية المهام التطبيقية الخاصة	7

## المهام التطبيقية



## مفتاح المسار التدفقي

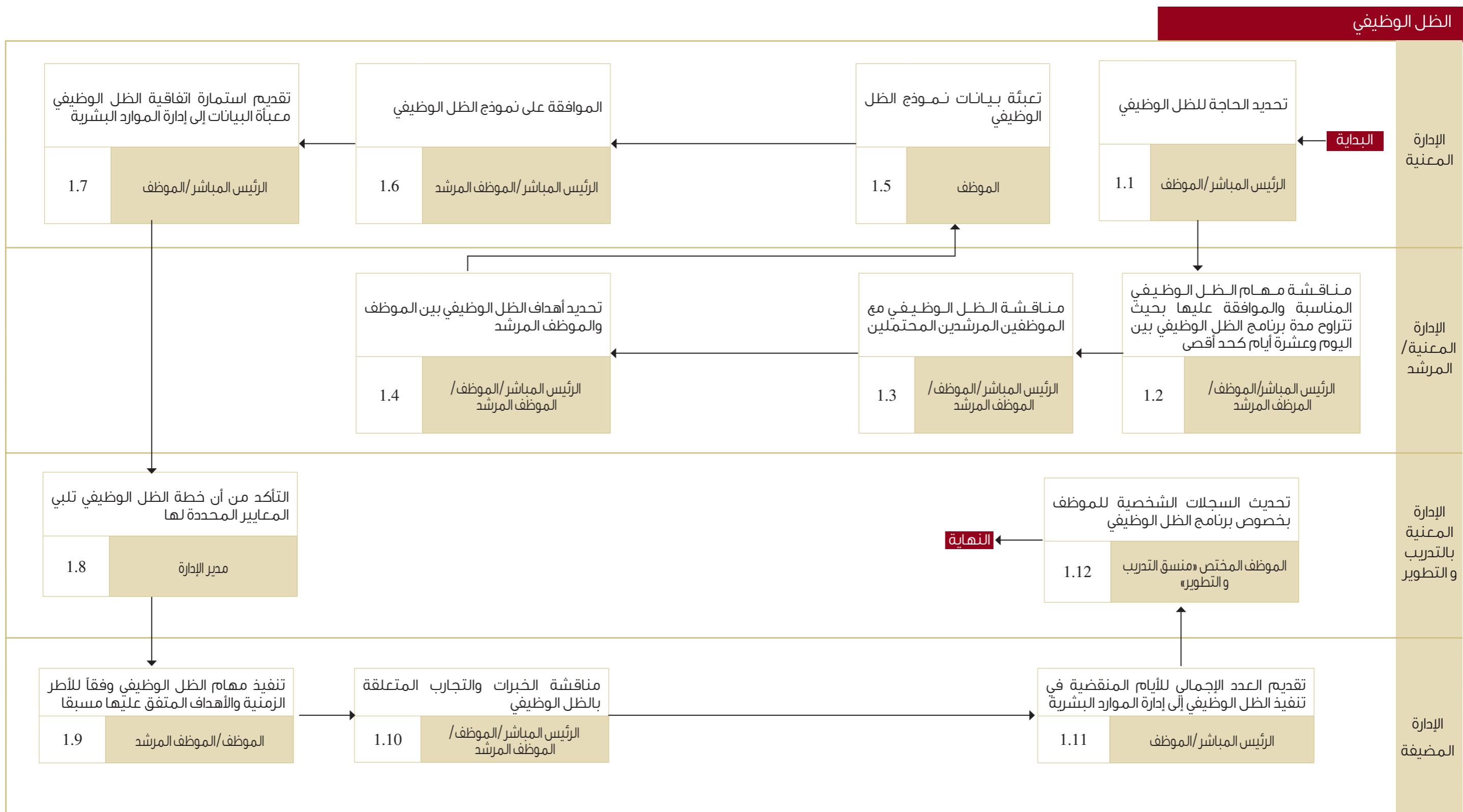
- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
- المرئيات تشير إلى العمليات المتنصنة في الإجراء
- الأرقام في المرئيات تشير إلى تسلسل الخطوات
- لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مرئي

**فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية الظل الوظيفي:**

المسؤولية	الوحدة التنظيمية	خطوات الإجراء	#
الموظف / الموظف المرشد	الإدارة المضيفة	تنفيذ مهام الظل الوظيفي وفقاً للأطر الزمنية والأهداف المتفق عليها مسبقاً	9
الرئيس المباشر / الموظف / الموظف المرشد	الإدارة المضيفة	مناقشة الخبرات والتجارب المتعلقة بالظل الوظيفي	10
الرئيس المباشر / الموظف	الإدارة المضيفة	تقديم العدد الإجمالي للأيام المنقضية في تنفيذ الظل الوظيفي إلى إدارة الموارد البشرية	11
الموظف المختص «منسق التدريب والتطوير»	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	تحديث السجلات الشخصية للموظف بخصوص برنامج الظل الوظيفي	12

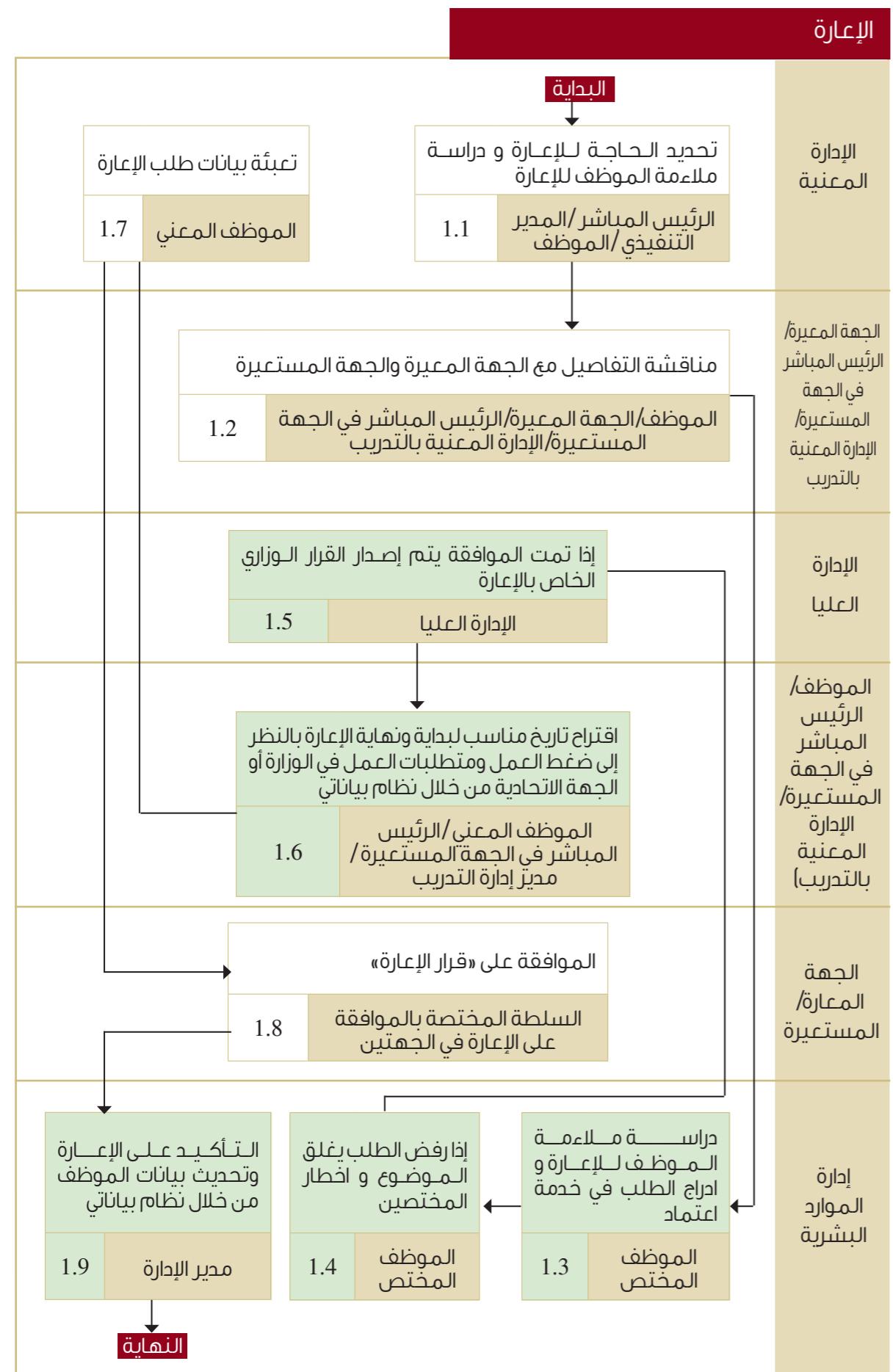
\*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي

المسؤولية	الوحدة التنظيمية	خطوات الإجراء	#
الرئيس المباشر / الموظف	الإدارة المعنية	تحديد الحاجة للظل الوظيفي	1
الرئيس المباشر / الموظف / الموظف المرشد	الإدارة المعنية / المرشد	مناقشة مهام الظل الوظيفي المناسبة والموافقة عليها بحيث تتراوح مدة برنامج الظل الوظيفي بين اليوم وعشرة أيام كحد أقصى	2
الرئيس المباشر / الموظف / الموظف المرشد	الإدارة المعنية / المرشد	مناقشة الظل الوظيفي مع الموظفين المرشدين المحتملين	3
الرئيس المباشر / الموظف / الموظف المرشد	الإدارة المعنية / المرشد	تحديد أهداف الظل الوظيفي بين الموظف والموظف المرشد	4
الموظف	الإدارة المعنية	تعبئة بيانات نموذج الظل الوظيفي	5
الرئيس المباشر / الموظف المرشد	الإدارة المعنية	الموافقة على نموذج الظل الوظيفي	6
الرئيس المباشر / الموظف	الإدارة المعنية	تقديم استماراة اتفاقية الظل الوظيفي معبأة البيانات إلى إدارة الموارد البشرية	7
مدير الإدارة	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	التأكد من أن خطة الظل الوظيفي تلبي المعايير المحددة لها	8



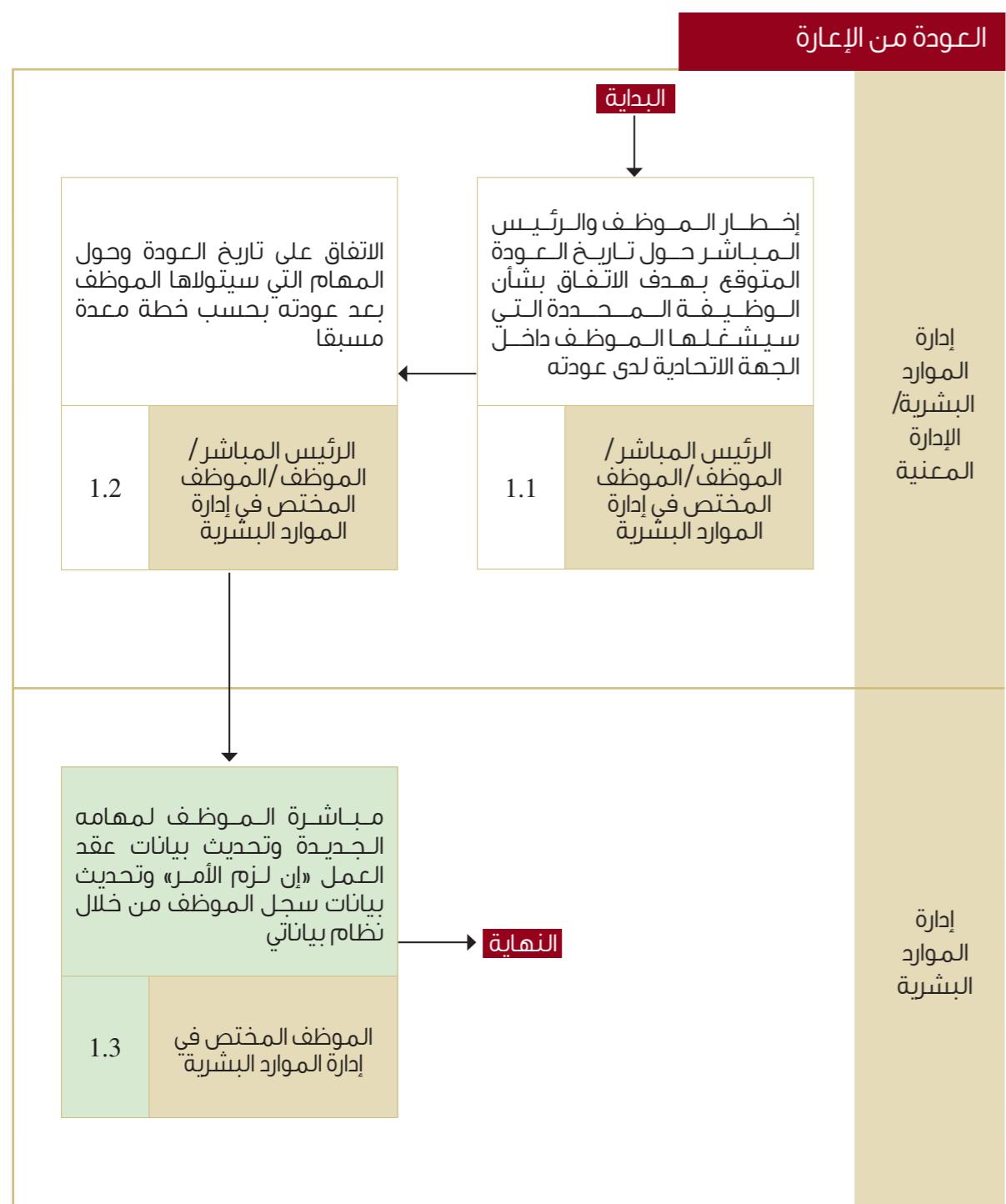
## **17.1: الإجراءات وأآلية التنفيذ**

**فيما يلى أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية الإعارة**



#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولة
1	تحديد الحاجة للإعارة ودراسة ملائمة الموظف للإعارة	الإدارات المعنية	الرئيس المباشر / المدير التنفيذي / الموظف
2	مناقشة تفاصيل الإعارة بين الجهة المعينة والجهة المستعير	الجهة المعيبة/الرئيس المباشر في الجهة المستعيرة/الادارة المعنية بالتدريب	الموظف/الجهة المعيبة/الرئيس المباشر في الجهة المستعيرة/الادارة المعنية بالتدريب
3	دراسة ملائمة الموظف للإعارة وادراج الطلب في خدمة اعتماد	ادارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية
4	إذارض الطلب يغلق الموضوع ويتم إخبار المعينين	ادارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية
5	إذا تمت الموافقة يتم إصدار القرار الوزاري الخاص بالإعارة	الادارة العليا	الادارة العليا
6	يقترح تاريخ مناسب لبداية ونهاية الإعارة بالنظر إلى ضغط العمل ومتطلبات العمل في الوزارة أو الجهة الاتحادية من خلال نظام بياناتي	الموظف/الرئيس المباشر في الجهة المستعيرة/الادارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المعني / الرئيس المباشر في الجهة المستعيرة / مدير إدارة التدريب
7	تعبئة بيانات طلب الإعارة	الادارة المعنية	الموظف
8	الموافقة على «قرار الإعارة»	الجهة المعارة/المستعيرة	السلطة المختصة بالموافقة على الإعارة في الجهتين
9	التأكيد على الإعارة وتحديث بيانات الموظف من خلال نظام بياناتي	ادارة الموارد البشرية	مدير الادارة

فيما يلي أهم الخطوات لإجراءات المطلوبة لإدارة عمليات العودة من الإعارة:

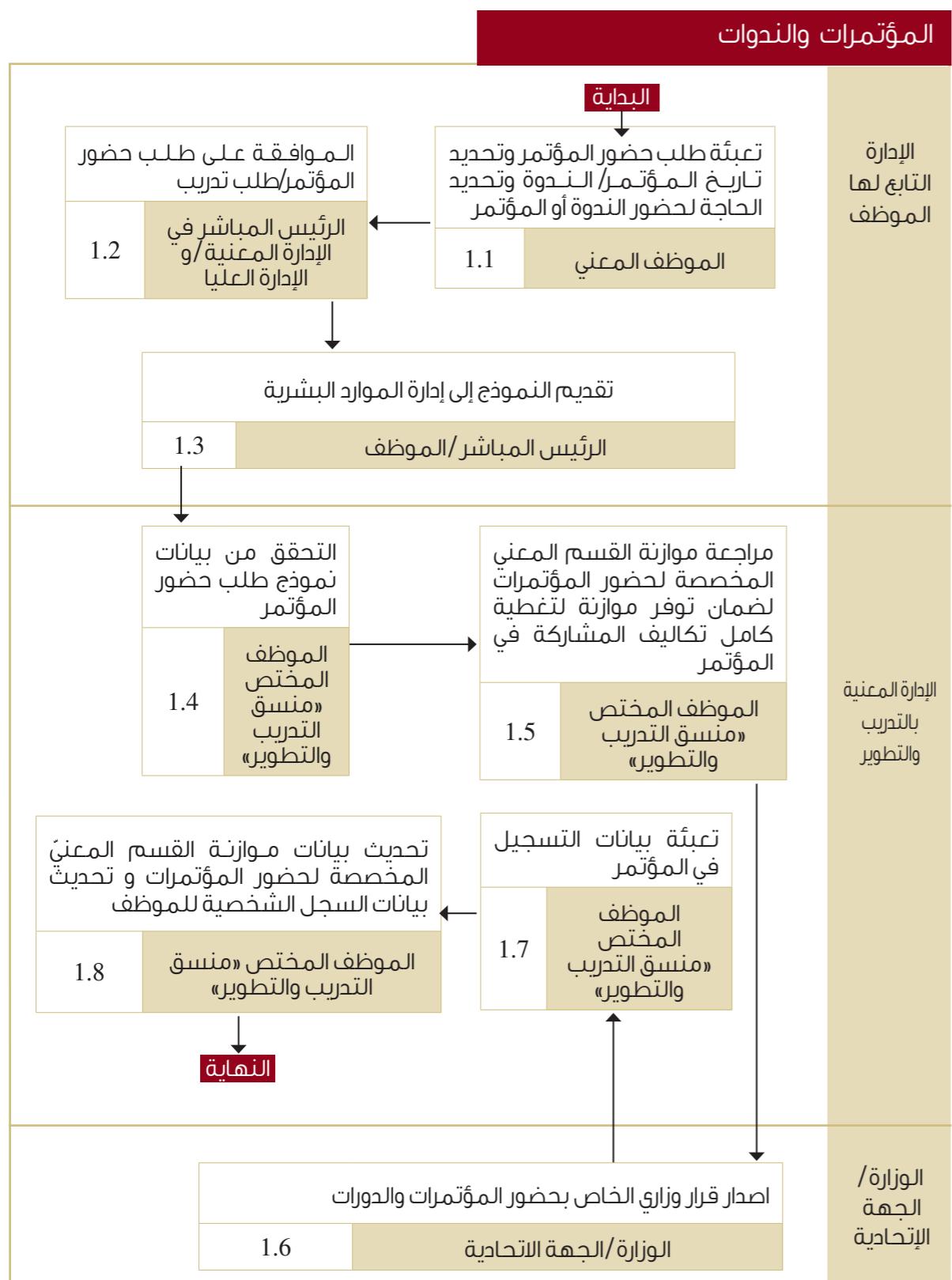
**مفتاح المسار التدفقي**

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
  - المربيات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
  - الأرقام في المربيات تشير إلى تسلسل الخطوات
  - لقراءة المسار التدفقى، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع
- اللون الأخضر يدل على أن الإجراء يتم من خلال نظام بياني

**فيما يلي أهم الخطوات لإجراءات عملية المؤتمرات والندوات:**

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المؤسسة
1	تعبئة طلب حضور المؤتمر وتحديد تاريخ المؤتمر/ الندوة وتحديد الحاجة لحضور الندوة أو المؤتمر	الإدارة التابع لها الموظف	الموظف
2	الموافقة على طلب حضور المؤتمر/طلب تدريب	الإدارة التابع لها الموظف	الرئيس المباشر في الإدارة المعنية/ والإدارة العليا
3	تقديم النموذج إلى إدارة الموارد البشرية	الإدارية التابع لها الموظف	الرئيس المباشر/الموظف
4	التحقق من بيانات نموذج طلب حضور المؤتمر	الإدارية المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «منسق التدريب والتطوير»
5	مراجعة موازنة القسم المعنى المخصصة لحضور المؤتمرات لضمان توفر موازنة لتغطية كامل تكاليف المشاركة في المؤتمر	الإدارية المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «منسق التدريب والتطوير»
6	إصدار قرار وزاري خاص بحضور المؤتمرات والدورات	الوزارة/الجهة الاتحادية	الوزارة/الجهة الاتحادية
7	تعبئة بيانات التسجيل في المؤتمر	الإدارية المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «منسق التدريب والتطوير»
8	تحديث بيانات موازنة القسم المعنى المخصصة لحضور المؤتمرات وتحديث بيانات السجل الشخصية للموظف	الإدارية المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «منسق التدريب والتطوير»

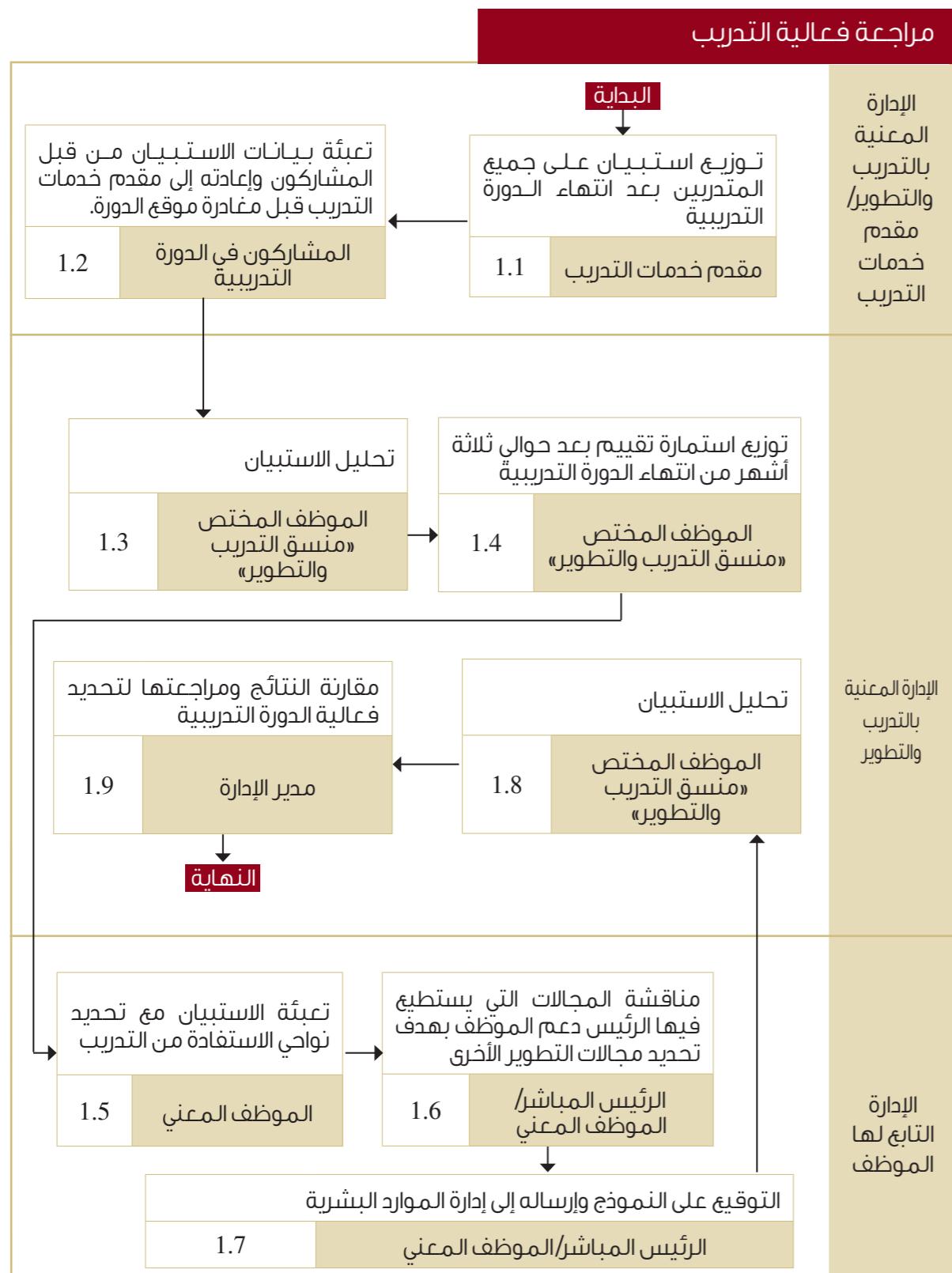
\*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي



#### مفتاح المسار التدفقى

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
- المرئيات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
- الأرقام في المرئيات تشير إلى تسلسل الخطوات
- لقراءة المسار التدفقى، ابدأ من «البادئ» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مرئى

## 20.2: المسار التدفقى للإجراء

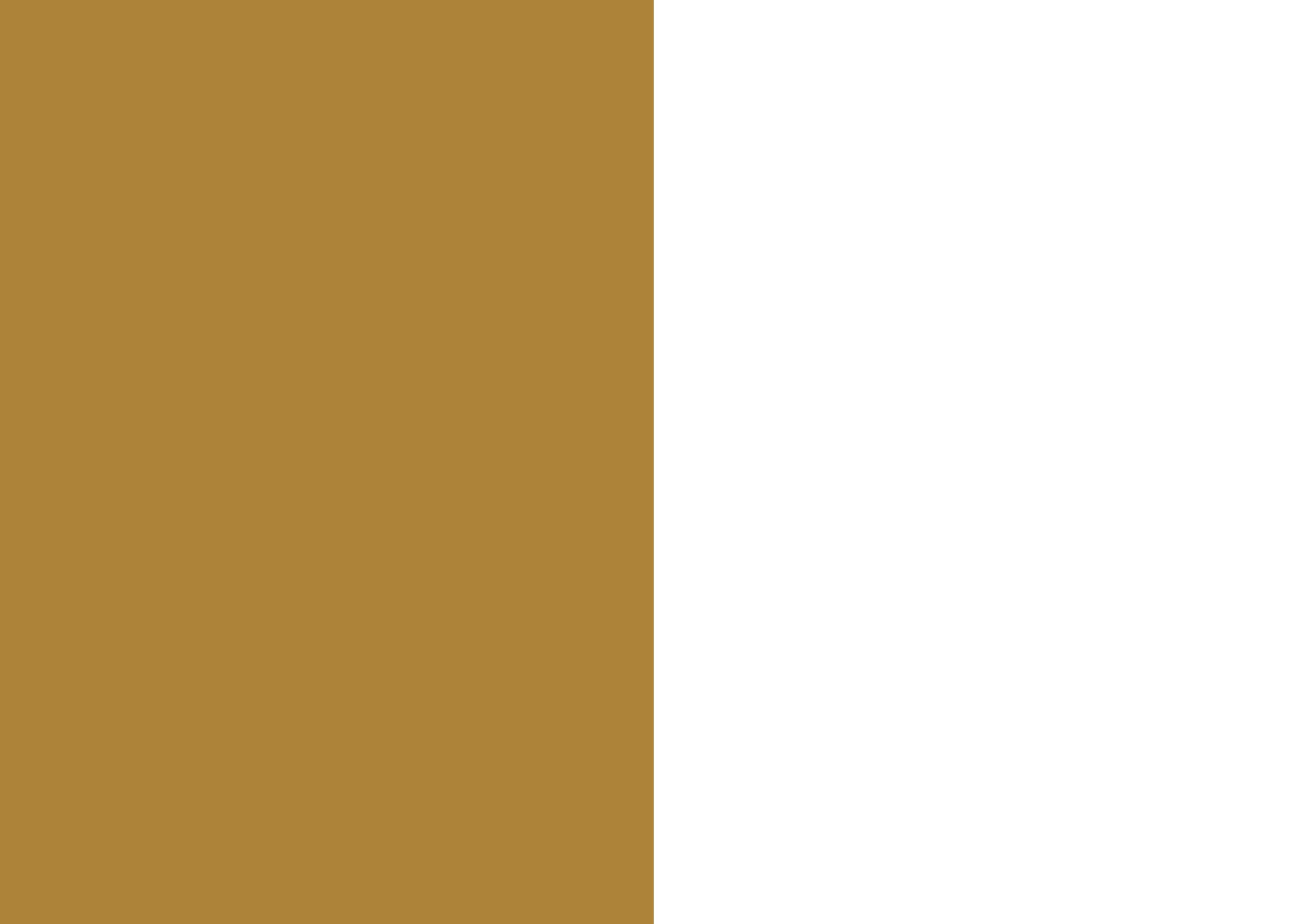


مفتاح المسار التدفق

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
  - المربيات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
  - الأرقام في المراعات تشير إلى تسلسل الخطوات
  - لقراءة المسار التدفقى، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع

\*سيتم تفعيل جميع الاجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	توزيع استبيان على جميع المتدربين بعد انتهاء الدورة التدريبية	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير/ مقدم خدمات التدريب المدرب	مقدم خدمات التدريب المدرب
2	تبيئة بيانات الاستبيان من قبل المشاركين وإعادته إلى مقدم خدمات التدريب قبل مغادرة موقع الدورة	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير/ مقدم خدمات التدريب	المشاركون في الدورة التدريبية
3	تحليل الاستبيان	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «منسق التدريب والتطوير»
4	توزيع استمارة تقييم بعد حوالي ثلاثة أشهر من انتهاء الدورة التدريبية	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «منسق التدريب والتطوير»
5	تبيئة الاستبيان مع تحديد نواحي الاستفادة من التدريب	الإدارة التابع لها الموظف	الموظف
6	مناقشة المجالات التي يستطيع فيها الرئيس دعم الموظف بهدف تحديد مجالات التطوير الأخرى	الإدارة التابع لها الموظف	الرئيس المباشر في الإدارات المعنية/ الموظف
7	التوقيع على النموذج وإرساله إلى إدارة الموارد البشرية	الإدارة التابع لها الموظف	الرئيس المباشر في الإدارات المعنية/ الموظف
8	تحليل الاستبيان	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «منسق التدريب والتطوير»
9	مقارنة النتائج ومراجعتها لتحديد فعالية الدورة التدريبية	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير



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