



الدليل الاسترشادي للتدريب المبني على الكفاءات السلوكية

www.fahr.gov.ae



الدليل الاسترشادي للتدريب المبني على الكفاءات السلوكية



www.fahr.gov.ae

info@fahr.gov.ae

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

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

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

جدول المحتويات

6	المقدمة
9	الفصل الأول: الإطار العام
10	أولاً: التعريفات
12	ثانياً: إطار عام الكفاءات السلوكية
13	ثالثاً: نطاق التطبيق
13	رابعاً: الأهداف والمسؤوليات
13	الأهداف
13	مسؤوليات الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
14	مسؤوليات الإدارة العليا في الجهات الاتحادية
14	مسؤوليات إدارات الموارد البشرية في الجهات الاتحادية و/أو إدارات التدريب
14	مسؤوليات الرؤساء المباشرين
15	مسؤوليات الموظفين
15	مسؤوليات مزودي التدريب
16	مسؤوليات الهيئة الوطنية للمؤهلات
17	الفصل الثاني: مراحل تطبيق الدليل الاسترشادي على مستوى الجهات الاتحادية
19	الفصل الثالث: مراحل تطبيق الدليل الاسترشادي على مستوى مزودي التدريب
23	المرفقات: مصفوفة البرامج التدريبية الخاصة بالكفاءات السلوكية

المقدمة

يرتبط نظام إدارة الأداء مع إطار الكفاءات السلوكية حيث تبني عمليات تقييم أداء الموظفين على مقدار تمكنهم من الكفاءات السلوكية، ولا بد من رابط وثيق بينهما وبين نظام التدريب والتطوير، وعلية قامت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بدراسة مفصلة للتدريب لكي يبني على الكفاءات السلوكية، وبما يسهل عملية تطوير المهارات والكفاءات المطلوبة من قبل الموظفين في الحكومة الاتحادية، وللتأكد من أن جميع البرامج التدريبية تساهم بتحسين مستوى الأداء العام للموظفين، وأن تلك البرامج المقدمة من قبل شركاء التدريب المفضلين لدى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية ضمن مبادرة "معارف" تحقق المتوقع منها، مما ينعكس على جودة التدريب ويرفع معدلات الالتزام بسياسات وأنظمة الهيئة والجهات الاتحادية الحكومية.

على ما سبق قامت الهيئة بالعمل على إعداد هذا الدليل الاسترشادي للتدريب المبني على الكفاءات السلوكية، مستندة بذلك إلى أفضل الممارسات في هذا المجال، وذلك بهدف تقليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف للموظفين (التي يساعد على تحديدها نظام إدارة الأداء)، وذلك بأن يتم اختيار البرامج التدريبية للموظفين وأن تحدد القدرات والمهارات والمعارف التي ينبغي عليهم اكتسابها بعد مقارنتها بمستوى تمكنهم من الكفاءات السلوكية المحددة لهم في نظام إدارة الأداء، لتبني على نتائج تلك المقارنات البرامج التدريبية المناسبة لهم للارتقاء بمستوى التمكن من تلك الكفاءات وحسب تعليمات وإجراءات نظام التدريب والتطوير الاتحادي، على أن يؤدي هذا بشكل يضمن وجود ترابط مع نظام التدريب والتطوير بحيث يبني تدريبهم على تلك الكفاءات بشكل محدد وواضح يساهم في تقديم تدريب موثم، ينبثق من حاجة تدريبية حددت بناء على نتائج تقييم الموظف المتحققة كمرجع من نظام إدارة الأداء المرتبط بالكفاءات السلوكية.

يأتي هذا الدليل الاسترشادي مكملًا ومعززًا لأنظمة وسياسات الهيئة الهادفة إلى تحقيق أفضل معدلات الأداء، ومعززًا للتوجهات الحكومية الساعية إلى الارتقاء بمستوى الأداء الفردي والمؤسسي في الجهات الاتحادية، وبما يحقق تطبيق أفضل الممارسات المؤدية إلى تعزيز استثمار الموارد المتاحة وتحقيق النتائج المستهدفة من التدريب المعزز لإنتاجية الموظفين كما ونوعًا، فهو نشاط مؤسسي قائم على الارتقاء بالطاقات المعرفية والمهارية والسلوكية للموظفين لتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية في مختلف المستويات الفردية والجماعية والمؤسسية.

يستهدف هذا الدليل بشكل مباشر إدارات الموارد البشرية في الجهات الاتحادية وهي الخراع الأساسي لتنفيذ ما جاء فيه من جهة تبنيه وتضمينه ضمن نظام التدريب والتطوير وتعميمه داخليا وتوعية الموظفين بخصوصه، ومن ثم يستهدف الموظفين ورؤسائهم المباشرين فهم المعنيون بتطبيق جزئيات الدليل وتحليل احتياجاتهم التدريبية بناء على درجات تمكنهم من الكفاءات السلوكية والتي تظهر في نتائج عملية إدارة الأداء.

تسعى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية إلى استحداث منظومة تطوير متكاملة العناصر تعمل على الارتقاء بمستوى أداء الموارد البشرية في الجهات الاتحادية بشكل ينعكس إيجابا على مستويات الأداء المؤسسي لديها، ولما للهيئة من مسؤوليات حددها المرسوم بالقانون الاتحادي رقم (11) لسنة 2008 بشأن الموارد البشرية الحكومية وتعديلاته ولائحته التنظيمية، وقرار مجلس الوزراء رقم (11) لسنة 2012 بشأن نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية، وقرار مجلس الوزراء رقم (12) لسنة 2012 بشأن نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية، فقد نتج عن ذلك مجموعة من الأنظمة التي تسهل عمل إدارات الموارد البشرية في الجهات الاتحادية، كنظام إدارة الأداء الخاص بتقييم أداء الموظفين وتطويره، ونظام التدريب والتطوير الساعي لإيجاد تدريب فاعل قائم على موائمة التدريب المقدم مع الاحتياجات الفعلية للموظفين، إضافة إلى إطار الكفاءات السلوكية المطور على المستوى الاتحادي والذي يسعى لإيجاد تحديد دقيق لشكل الأداء الوظيفي للموظفين في الجهات الاتحادية، وليكون نقطة مقارنة بين أدائهم الفعلي وأدائهم المستهدف يحدد من خلالها الفجوة الأدائية لديهم.

الفصل الأول

الإطار العام

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

الجهات الاتحادية:	الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة والأجهزة التابعة للحكومة الاتحادية الخاضعة لأحكام القانون.
القانون:	المرسوم بقانون اتحادي رقم (11) لسنة 2008 بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية وتعديلاته.
الهيئة:	الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.
الإدارة العليا:	وكيل الوزارة والوكيل المساعد ومن في حكمهم.
إدارة الموارد البشرية:	الوحدة الإدارية المعنية بالموارد البشرية في الجهة الاتحادية.
الوحدة التنظيمية:	الوحدة الإدارية التي يتبعها المنصب الوظيفي في الهيكل التنظيمي في الجهة الاتحادية.
الوظيفة:	هي مجموعة من المهام والواجبات التي تحددها السلطة المختصة لغايات توضيح الأدوار الخاصة التي تتضمنها الوظيفة داخل الجهة وفقاً لأحكام القانون.
المسمى الوظيفي:	هو المسمى الذي يشير إلى دور محدد في الوظيفة التي تم تقييمها على مستوى معين في الهيكل التنظيمي للجهة.
نظام إدارة الأداء:	النظام الخاص بتقييم أداء موظفي الحكومة الاتحادية والمعتمد بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (2/20/2) لسنة 2012.
خطة التطوير الفردية:	(I.D.P) هي عبارة عن خطة عمل معده 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 إعداده لتولي مسؤوليات أخرى مستقبلية.

إطار الكفاءات السلوكية:	إطار عام يتضمن المهارات (القيادية أو الأساسية) الخاضعة للقياس والتي يتعين توافرها لدى موظفي الحكومة الاتحادية.
مستوى المهارة:	يصف مدى التدرج في التعقيد وأهمية المؤشرات السلوكية عند كل مستوى بحيث تزداد صعوبتها وأهميتها صعوداً وبالتدرج كلما ازدادت الدرجة الوظيفية.
المؤشرات السلوكية:	تدل هذه المؤشرات على معلومات وتفاصيل حول السلوكيات المحددة لكل كفاءة في كل مستوى، مع إعطاء أمثلة عن كيفية بلورة هذه الكفاءة، ومعاينتها وقياسها تطبيقياً، والمؤشرات السلوكية في كل مستوى من مستويات الكفاءة هي توضيحية لا نهائية، مما يعني أن أنماطاً أخرى مشابهة من السلوكيات مقبولة أيضاً.
التدريب:	للتدريب عدة أنواع وأشكال، ولكن لغرض الاستفادة من الدليل، فيقصد بالتدريب هنا التدريب النظري أو التطبيقي الذي ينفذ في أماكن مخصصة وبوجود مدرب.
نظام التدريب والتطوير:	النظام الخاص بتدريب وتطوير موظفي الحكومة الاتحادية، والمعتمد بموجب قرار مجلس الوزراء (11) لسنة 2012.
البرامج التدريبية:	وحدة تدريبية تحتوي على منهج تعلم محدد الجوانب ضمن ساعات تدريبية محددة بهدف تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والكفاءات اللازمة لهم وفق خطة تدريبية معدة ومعتمدة مسبقاً.
معارف لشركاء التدريب المفضلين:	مبادرة «معارف» لشركاء التدريب المفضلين في الحكومة الاتحادية تعمل على اختيار أفضل مزودي خدمات التدريب في دولة الإمارات العربية المتحدة وفق معايير احترافية، وتصنيفهم كشركاء تدريب مفضلين للحكومة الاتحادية، وربطهم بالجهات الحكومية الاتحادية، للاستفادة من خدماتهم وبرامجهم التدريبية بأسعار وعروض تنافسية وأخرى مجانية.
شركاء التدريب المفضلين:	مزودي خدمات التدريب الذين تم حصرهم واختيارهم من قبل الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية ضمن مبادرة «معارف».

ثانياً: إطار عام الكفاءات السلوكية

يعد إطار عام الكفاءات السلوكية الركيزة الأساسية لأنظمة متعددة منها نظام إدارة الأداء والأنظمة الأخرى المرتبطة به كنظام تدريب وتطوير موظفي الحكومة الاتحادية ونظام التعاقب الوظيفي ونظام توصيف وتصنيف الوظائف.

يهدف هذا الإطار إلى منح الرؤساء المباشرين والموظفين إدراكاً شمولياً لمفهوم الكفاءات وتوضيح كيفية استخدامها كما أنه يساعد الموظفين على فهم وتطوير واكتساب المهارات والقدرات والسلوكيات الأساسية والقيادية التي تساعدهم على أداء وظائفهم بفعالية وإدارة تقدمهم المهني وتوظيف كامل قدراتهم الكامنة كونه يوضح الكفاءات المطلوب من الموظفين التحلي بها بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية.

يعرف إطار الكفاءات السلوكية أنه "إطار عام يتضمن بعض المهارات (القيادية أو الأساسية) الخاضعة للتقييم والتي يتعين توافرها لدى موظفي الوزارات والجهات الاتحادية". من خلال هذا التعريف يتضح أن إطار الكفاءات السلوكية يتضمن مجموعة من المهارات ومجالات المعرفة والسلوكيات المطلوب توافرها لدى الموظفين والتي تساعدهم في تأدية وظائفهم بشكل متميز، حيث تعتبر المؤشرات الدالة على الكفاءات وصفاً للسلوكيات المطلوب من الموظف التحلي بها وتم تحديدها على سبيل المثال لا الحصر، وذلك لإمكانية وجود مؤشرات أخرى لم يتم التطرق لها إلا أنها مقبولة في هذا الجانب. تقسم الكفاءات السلوكية إلى قسمين هما:

الكفاءات القيادية

تعتبر الكفاءات القيادية من الكفاءات الرئيسية الخاصة بالأدوار والمناصب الواقعة ضمن فئة وظائف قيادية وعليا، وقد تم إعدادها بما يتماشى مع الفكر الاستراتيجي والتوجهات الاستراتيجية وتطوير القيادات الاتحادية. وتتكون الكفاءات القيادية من ثلاثة أنواع هي:

- التفكير الاستراتيجي.
- تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم.
- قيادة التغيير.

الكفاءات الأساسية

تشتمل الكفاءات الأساسية على الكفاءات العامة التي يُشترط توافرها لدى الموظفين العاملين في الحكومة الاتحادية ممن يشغلون الدرجة العاشرة فما فوق وذلك لكي تتمكن الجهة الاتحادية من تحقيق أهدافها ورؤيتها، وقد تم إعدادها على ضوء رؤية الإمارات الاستراتيجية وخطة حكومة الإمارات الاستراتيجية ووثيقة السلوك المهني.

- المساءلة.
- إدارة الموارد بفاعلية.
- التركيز على النتائج.
- التركيز على خدمة العملاء.

- التواصل ومهارات الاتصال.
- العمل بروح الفريق.

«لمعرفة أعمق عن الكفاءات السلوكية وخصائص كل منها يرجى مراجعة الإطار العام للكفاءات السلوكية في الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة والمتوفر على الموقع الإلكتروني للهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.»

ثالثاً: نطاق التطبيق

يطبق هذا الدليل على جميع الوظائف في جميع الدرجات في الجهات الاتحادية الخاضعة لأحكام القانون، ويستخدم بشكل استرشادي غير ملزم من قبل الجهات الاتحادية.

رابعاً: الأهداف والمسؤوليات

الأهداف

تصميم التدريب بناء على الكفاءات السلوكية التي تم تحديدها في الإطار العام للكفاءات السلوكية في الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة، والمركزة على تعزيز قدرة الموظفين في تحقيق الأداء المطلوب.

توظيف الكفاءات السلوكية كأساس لتنفيذ عملية تحليل الاحتياجات التدريبية وتبسيطها، بشكل يؤدي إلى دقة أعلى في تلبية الحاجة التدريبية للموظفين وللمؤسسات في الحكومة الاتحادية.

توظيف الكفاءات السلوكية كمعايير موحدة لتحديد الأهداف المعرفية والمهارية والسلوكية للدورات التدريبية، وبما ينعكس على دقة ومصداقية عمليات تقييم مخرجات التدريب لتلك الدورات لاحقاً.

توظيف الكفاءات السلوكية كمدخل تستخدمه الجهات الاتحادية لتأهيل موظفيها لشغل الوظائف الشاغرة الحالية والمستقبلية من خلال توفير التدريب اللازم للموظفين المستهدفين.

مسؤوليات الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

تتمثل مهام الهيئة بجميع ما ذكر في «نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية» بالإضافة لما يلي:

- اختيار البرامج التدريبية وتضمينها ضمن هذا الدليل وربطها بالكفاءات المعنية بحسب

الاعتمادات الصادرة عن الهيئة الوطنية للمؤهلات.

- تحديث قاعدة بيانات مصفوفة التدريب المبني على الكفاءات السلوكية.
- متابعة عمليات قياس أثر التدريب على تطوير الكفاءات والمهارات، وقياس العائد على التدريب والمنفذة من قبل الجهات الاتحادية ومزودي التدريب.
- تحديث ضوابط ومعايير اختيار مزودي خدمات التدريب من قبل الجهات الاتحادية لغايات ضمان تحقيق أعلى معايير التدريب.
- تحديث ضوابط ومعايير البرامج التدريبية المقدمة من مزودي خدمات التدريب من قبل الجهات الاتحادية لغايات ضمان تحقيق أعلى معايير جودة التدريب المحقق للأهداف.

مسؤوليات الإدارة العليا في الجهات الاتحادية

- تتمثل مهام الإدارة العليا بجميع ما ذكر في «نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية» بالإضافة لما يلي:
- الإشراف العام على تطبيق الدليل في الجهة الاتحادية.
 - التأكد من توافق خطة التدريب المبنية على الكفاءات مع الخطة الاستراتيجية للجهة.

مسؤوليات إدارات الموارد البشرية و/أو الإدارات المعنية بالتدريب

- تتمثل مهام إدارات الموارد البشرية و/أو الإدارات المعنية بالتدريب بجميع ما ذكر في «نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية» بالإضافة لما يلي:
- شرح دليل التدريب المبني على الكفاءات السلوكية في الحكومة الاتحادية للإدارات والموظفين في الجهة.
 - التنسيق مع مزودي التدريب في معارف أو دور التخصص المعتمدة لتنفيذ البرامج التدريبية المذكورة في الدليل.
 - التأكد من التزام المدراء المباشرين بما جاء في الدليل عند اختيار البرامج التدريبية للموظفين.
 - التأكد من قيام الرؤساء المباشرين بتوجيه موظفيهم لتحديث خطط التطوير الفردية (I.D.P) بناء على مدخلات الدليل بالتنسيق مع رؤسائهم المباشرين.

مسؤوليات الرؤساء المباشرين

تتمثل مهام الرؤساء المباشرين بجميع ما ذكر في «نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة

الاتحادية» بالإضافة لما يلي:

- توعية الموظفين بتوجيهات الدليل الاسترشادي للتدريب المبني على الكفاءات السلوكية.
- مشاركة الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وتحديث خطط التطوير الفردية الخاصة بهم (I.D.P).
- تحديد البرامج التدريبية للموظفين بناء على نتائج تقييم أدائهم وعلى الرغبة في تطوير الأعمال، مع الأخذ بعين الاعتبار الكفاءات السلوكية الواجب تطويرها.

مسؤوليات الموظفين

تتمثل مهام الموظفين بجميع ما ذكر في «نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية» بالإضافة لما يلي:

- الفهم الصحيح لدليل التدريب المبني على الكفاءات المعتمد في الحكومة الاتحادية.
- اختيار البرامج التدريبية الأنسب لتطوير الكفاءات والمهارات بناء على نتائج تقييم أدائهم ارتباطاً بالكفاءات المحددة لهم.
- تحديد احتياجاتهم التدريبية بالتعاون مع رؤسائهم المباشرين بناء على أسس التدريب المبني على الكفاءات، وتحديث خطط التطوير الفردية الخاصة بهم (I.D.P).

مسؤوليات المعاهد والمراكز التدريبية

تتمثل مهام المعاهد والمراكز التدريبية بما يلي:

- اعتماد البرامج التدريبية من الهيئة الوطنية للمؤهلات.
- تحديث قائمة البرامج التدريبية المعتمدة من قبل الهيئة الوطنية للمؤهلات وتضمينها في الدليل بالتنسيق مع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.
- اقتراح البرامج التدريبية الجديدة وتصنيفها حسب الكفاءات المعتمدة في الحكومة الاتحادية ونظام إدارة الأداء للموظفين، بالتنسيق مع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.
- متابعة التزام المدربين والمتدربين في البرامج التدريبية بتوجيه محتوياتها مع الكفاءات السلوكية المستهدفة.
- تصميم إختبارات التدريب (القبلي والبعدي) مع أخذ الكفاءات السلوكية المستهدفة بعين الاعتبار، ومراجعتها عند قياس الأثر التدريبي.

مسؤوليات الهيئة الوطنية للمؤهلات

تتمثل مهام الهيئة بما يلي:

- التأكد من حصول شركاء التدريب المفضلين ضمن مبادرة «معارف» على التراخيص والاعتمادات المطلوبة وفق الأصول.
- بيان مدى مطابقة محتوى البرامج التدريبية العامة والتخصصية التي يقدمها شركاء التدريب ضمن مبادرة «معارف»، مع المعايير التي تحددها الهيئة الوطنية للمؤهلات.
- تحديد ما يعادل كل برنامج من البرامج التدريبية من ساعات تدريبية معتمدة.
- اعتماد ومعادلة الشهادات التخصصية والمهنية التي تصدر عن شركاء التدريب لموظفي الحكومة الاتحادية.
- تزويد الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بقوائم شركاء التدريب الذين تم اعتمادهم بشكل دوري.

الفصل الثاني

مراحل تطبيق الدليل على مستوى الجهة الاتحادية

مراحل اختيار البرامج التدريبية حسب الكفاءة

يتكون الدليل الاسترشادي للتدريب المبني على الكفاءات السلوكية من عدة مراحل، وجميعها تتكامل مع مراحل نظام التدريب والتطوير وتأخذ بشروطه ومعايير، وتاليا المراحل الخمس اللازمة لتطبيق الدليل الاسترشادي للتدريب المبني على الكفاءات السلوكية موضحة في الرسم أدناه.



الفصل الثالث

تطبيق الدليل الاسترشادي على مستوى مزودي خدمات التدريب

المناسبة لها، على ان يتم تطوير مقترحات أولية خاصة بكل برنامج تدريبي تتضمن الأمور التالية:

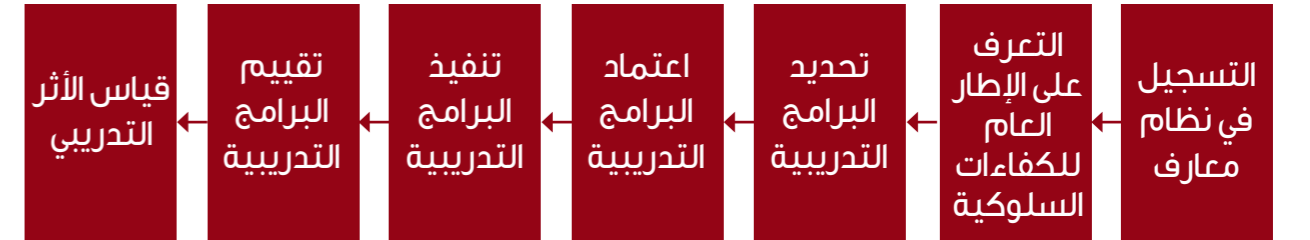
- مجال البرنامج التدريبي وعنوانه.
- لغة البرنامج.
- الأهداف السلوكية للبرنامج وموضوعاته.
- الكفاءة /الكفاءات التي سيتم تطويرها في البرنامج (بناء على الإطار العام للكفاءات السلوكية).
- مستوى المهارة (بناء على الإطار العام للكفاءات السلوكية).
- المدة الزمنية والتواريخ المقترحة للبرامج.
- أماكن انعقاد الدورات.
- شروط الالتحاق بالبرنامج إن وجدت.
- آلية التقييم القبلي والبعدي للمتدربين، وطرق تقييم البرنامج.
- السير الذاتية للمدرّبين وبيانات منسق البرنامج التدريبي.

بعد تسليم مقترحات البرامج متضمنة جميع ما سبق ذكره من معلومات، يقوم فريق عمل « معارف » بمراجعتها وإعطاء موافقة أولية على ما توافق منها مع عدد من المعايير التي حدتها الهيئة وأهمها:

- تعتمد البرامج التدريبية للمزودين المعتمدين في معارف فقط.
- تعتمد البرامج التدريبية التي تحوي كافة البيانات المطلوبة، وفي حال لم يتمكن مزود الخدمة من تسليم أي من البيانات فلن يتم النظر في الطلب.
- البرامج التي تعتمد هي البرامج المرتبطة بالكفاءات السلوكية حسب الإطار العام للكفاءات السلوكية في الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة، ولا تعتبر البرامج التدريبية التي تتضمن تطوير كفاءات تخصصية مشمولة في مصفوفة التدريب الخاصة بالكفاءات السلوكية.
- على مزودي التدريب إخطار الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بأي تغيير يطرأ على البرامج التدريبية المعتمدة، من حيث تغيير المسمى أو الأهداف أو في حالة إسقاطها من خطط المزود.

4. اعتماد البرامج من الهيئة الوطنية للمؤهلات: بعد مراجعة الهيئة للبرامج المحددة من مزودي التدريب، يقوم هؤلاء المزودون بمراجعة الهيئة الوطنية للمؤهلات وذلك لاعتماد البرامج التدريبية التي حددت من قبل الهيئة، وفي حال الحصول على هذه الاعتمادات، يقوم مزودو التدريب بإبلاغ المعنيين في « معارف » بذلك، لتصبح هذه البرامج نافذة.

مزودو خدمات التدريب هم جزء مهم ورئيس في منهجية التدريب المبني على الكفاءات السلوكية، وقد قامت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية باختيار أفضل مزودي الخدمات في الدولة (الذين حققوا معايير الهيئة وشروطها) لإثراء المعرفة وتطوير الكفاءات على مستوى الحكومة الاتحادية. ولمساندتهم وإيجاد إيضاح أفضل لعملية التدريب المبني على الكفاءات السلوكية فقد تم تطوير ما تم تسميته « مصفوفة التدريب الخاصة بتطوير الكفاءات السلوكية »، حيث تتضمن هذه المصفوفة الكفاءات السلوكية المحددة في الإطار المعتمد للحكومة الاتحادية والبرامج التدريبية المقترحة لتكون مدخلا لتطوير تلك الكفاءات (أرفقت المصفوفة مع هذا الدليل الاسترشادي)، ولذا لا بد لهم من السير بخطوات محددة للالتزام بإجراءات الهيئة بهذا الخصوص ليتمكنوا من تطبيق ما جاء في هذا الدليل الاسترشادي بفاعلية، وبناء على ذلك تقع مسؤوليتهم في توفير برامج ذات صلة ولها أثر في تطوير الأعمال، ولتحقيق ذلك فلا بد لهم من تحقيق عدة خطوات هي:



1. التسجيل في معارف: لكي يتمكن مزود الخدمة من تنفيذ برامج تدريبية عليه أولاً أن يكون مرخصاً حسب معايير الجهات المعنية في دولة الإمارات العربية المتحدة، ثم عليه أن يحقق شروط ومعايير الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية ليكون مسجلاً ضمن نظام معارف كمزود تدريب مفضل معتمد في مبادرة « معارف » والتي تقوم بتصنيف مزودي التدريب بناء على خطوات محددة تم ذكرها بالتفصيل في الموقع الإلكتروني لمعارف وهو www.maaref.gov.ae.

2. الإطار العام للكفاءات السلوكية في الحكومة الاتحادية: بعد التسجيل والحصول على الموافقة الرسمية كشريك تدريب مفضل، على مزود الخدمة قراءة وفهم ما جاء في الدليل التعريفي للإطار العام للكفاءات السلوكية في الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث يقوم المزود بتصنيف برامج التدريب المقدمة للحكومة الاتحادية بناء على هذا الإطار، ولذلك يجب التمعن وفهم الكفاءات السلوكية وفهم المستويات الخاصة بها للتمكن من اقتراح برامج تعود بالفائدة وتؤدي إلى تحسين الأداء في الحكومة الاتحادية.

3. تحديد البرامج التدريبية: بعد الاطلاع على الإطار العام للكفاءات السلوكية في الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة، يقوم مزود الخدمة بالتواصل مع المسؤولين في معارف والاطلاع على الاحتياجات التدريبية للفئات المستهدفة، واقتراح البرامج التدريبية

5. الإعلان عن تنفيذ البرامج التدريبية المحددة بحسب احتياجات الجهات الاتحادية: بعد انتهاء الخطوة السابقة المتضمنة اعتماد البرامج التدريبية، تقوم الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بالإعلان عن البرامج التدريبية المحددة والتي تم الاتفاق عليها مع مزودي التدريب، بعدها تقوم الجهات الحكومية الاتحادية بالتواصل مع منسقي البرامج التدريبية لدى مزودي التدريب والتسجيل مباشرة في تلك البرامج.

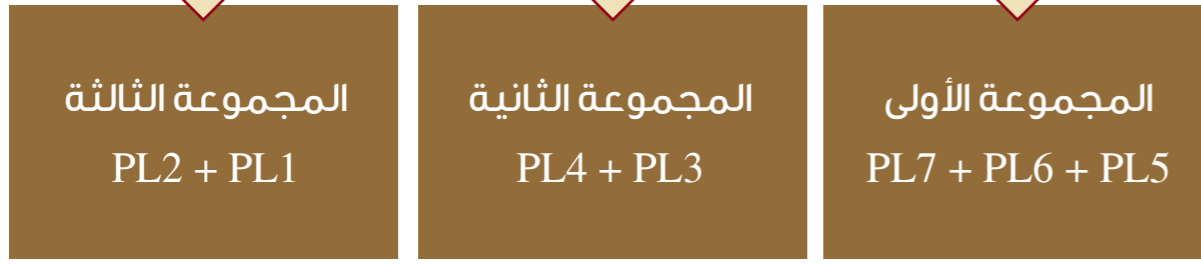
6. تقييم البرامج التدريبية المقدمة: بالتنسيق مع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، يقوم مزودو التدريب عند انتهاء البرامج التدريبية بتنفيذ تقييم لتلك البرامج، بهدف قياس مقدار التزامها بما تم تحديده في الخطوة الثالثة، وأنها تطابق معايير وأهداف برامج مصفوفة التدريب الخاصة بالكفاءات السلوكية وأنها حققت أهدافها المحددة مسبقاً.

7. قياس أثر التدريب: يقوم مزودو التدريب بالتعاون مع الجهات الاتحادية وبالتنسيق مع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بتنفيذ عملية قياس الأثر التدريبي للتأكد من تحقيق التدريب لأهدافه وأن الموظفين المستهدفين تمكنوا من مستوى المهارة اللازم لتطوير كفاءاتهم السلوكية، وأنها انعكست على الأداء الوظيفي الخاص بكل منهم.

المرفقات

مصفوفة البرامج التدريبية الاسترشادية المرتبطة بالكفاءات السلوكية

مجموعات البرامج التدريبية لمستويات الأداء



راعت البرامج المقترحة في المجموعات الثلاث التنوع والشمولية في موضوعاتها التدريبية المقترحة وفي أهدافها التدريبية تحقيقا لعدة أهداف، هي:

- توفير وثيقة مرجعية لوحدة التدريب والتطوير في الجهات الاتحادية تتضمن وصفا لبرامج تدريبية يمكن اقتراحها للموظفين.
- مراعاة التنوع في البرامج لتشمل معظم المسميات الوظيفية ضمن مستويات الأداء ضمن المجموعة الواحدة.
- تسهيل مهام موظفي التدريب لاقتراح برامج تدريبية للموظفين أو التفاوض مع مزودي التدريب بخصوص التدريب المستهدف.

مع التذكير أن هذه البرامج التدريبية المقترحة تخدم فقط الكفاءات الواردة في الإطار العام للكفاءات السلوكية لموظفي الحكومة الاتحادية.

ترتبط الكفاءات المحددة في الإطار العام للكفاءات السلوكية في الحكومة الاتحادية بعملية التدريب والبرامج التدريبية التي تناسب كل كفاءة سلوكية بحسب مستوى الوظيفة وموقعها من مستويات الأداء السبع المعتمدة في الإطار، وبما أن الإطار يهدف إلى منح الرؤساء المباشرين والموظفين إدراكا شموليا لمفهوم الكفاءات، فكان لا بد من إيضاح ارتباط هذه الكفاءات بعمليات التدريب وكما تم إيضاحه في دليل التدريب المبني على الكفاءات السلوكية.

تسهيلا على مستهدف في الإطار العام للكفاءات السلوكية ومستخدميه، فقد تم إضافة هذا الملحق الذي يبين مجموعة من البرامج التدريبية التي تتناسب مع متطلبات تحقيق الكفاءات السلوكية المحددة وبحسب مستويات الأداء السبع المحددة، يوضح هذا الملحق مقترحات لبرامج تدريبية استرشادية لا تحمل صفة الإلزام للجهات الاتحادية، ويمكن تقديمها لمستويات الأداء المحددة في الإطار العام للكفاءات السلوكية لموظفي الحكومة الاتحادية، ويقابل كل منها وصفا لأهداف تلك البرامج التدريبية يتضمن مستويات التعلم الثلاث في التدريب (المعلومات والمهارات والاتجاهات السلوكية).

للجهات الاتحادية الخيار إما بإضافة برامج أخرى إلى هذه البرامج المقترحة أو الاختيار منها بناء على الاحتياجات التدريبية المحددة لموظفيها بحسب خطط التدريب، على أن يوجهها في ذلك معايير مؤسسية واضحة في اختيار أفضل المزودين بما يضمن تحقيق أهداف هذه البرامج وورش العمل.

لتقارب المستويات الوظيفية ولطبيعة المهام العامة لبعض مستويات الأداء، فقد تم وضع مستويات الأداء السبعة حسب الإطار العام للكفاءات السلوكية في ثلاث مجموعات، المجموعة الأولى تتضمن مستويات الأداء PL7 + PL6 + PL5، وظائف هذه المجموعة تقع في نطاق الوظائف القيادية متخذة القرار داخل الجهات، وتضمنت المجموعة الثانية مستويات الأداء PL3 + PL4، والمجموعة الثالثة تضمنت مستويات الأداء PL1 + PL2. احتوت كل مجموعة على عدد من البرامج التدريبية المقترحة التي تراعي طبيعة المهام العامة التي تتضمنها مستويات الأداء التابعة لها، وأخذت بعين الاعتبار الاختلافات في طبيعة عمل الجهات الاتحادية ومهام الوظائف التابعة لها.

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
ورشة عمل يوم تدريبي	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى مفهوم الإبداع وسمات المبدعين، ويحدد الفجوات الذاتية المرتبطة بتحقيق الإبداع. يمارس مهارات تحديد جوانب الإبداع المؤسسي ويحدد مفهوم الفكرة أو المقترح الإبداعي. يمارس مهارات تحليل الفكرة أو المقترح الإبداعي، وتحديد آليات نقل الفكرة أو المقترح الإبداعي ليكون قابلاً للتطبيق على أرض الواقع. يتعرف إلى نماذج وطرق صياغة الأفكار والمقترحات الإبداعية وقياس مدى قابليتها للتحقيق. يتعرف إلى أفضل الممارسات في مجالات تطوير الأفكار الإبداعية وتوظيفها مؤسسياً. 	التفكير الإبداعي Creative Thinking	
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يمارس مهارات رصد المؤشرات التشغيلية للخطط الاستراتيجية وبيان جوانبها الكمية والنوعية. يمارس مهارات تحديد الأولويات والمبادرات المؤسسية وربطها مع الاستراتيجية والمؤشرات الأدائية. يمارس مهارات بناء النتائج استراتيجياً. يمارس مهارات متابعة النتائج وتقييم آثارها الاستراتيجية. يمارس مهارات استحداث الأفكار والمشاريع المؤسسية المحققة للنتائج الاستراتيجية. 	الاستراتيجيات الموجهة بالنتائج Results Based Strategies	
ورشة عمل يوم إلى ثلاثة أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى رؤية الإمارات 2021. يتعرف إلى التوجهات والتحديات والبرامج والمبادرات على مستوى الحكومة الاتحادية. يستحدث الطرق اللازمة لمواءمة أعمال الجهة مع رؤية الإمارات والتوجهات الاستراتيجية للحكومة الاتحادية. يمارس مهارات بناء الشبكات وتحديد مناطق التعاون بين المؤسسات الاتحادية. يطور المبادرات المؤسسية للابتكار ولمواجهة التحديات بما يحقق رؤية الإمارات واستراتيجية الحكومة الاتحادية. 	رؤية الإمارات واستراتيجية الحكومة الاتحادية "تحديات ومبادرات" UAE Vision & Federal Government Strategy	
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يحدد مفهوم الاستراتيجية وتحديات تحقيقها ومنطلقات الفكر الاستراتيجي اللازمة للقائد. يحدد خصائص ومتطلبات القائد الاستراتيجي. يمارس قيادة عملية تحليل البيئة المؤسسية استراتيجياً ويقوم بتحديد الاتجاه الاستراتيجي. يبين التحديات التنافسية للبيئة المحيطة وممارسات القائد الاستراتيجي لمواجهتها. يحدد دور القائد الاستراتيجي في بناء ثقافة المنظمة وتعزيز الفكر الاستراتيجي لمواردها البشرية. 	القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership	
ثلاثة أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف على مراحل الاستراتيجية (التفكير، التحليل، التخطيط، الإدارة) وأهميتها لتحقيق أهداف المنظمات. يمارس مهارات تحديد الرؤية والرسالة والغايات والأهداف والمبادرات الاستراتيجية. يمارس مهارات اقتراح وبناء مؤشرات الأداء. يتعرف إلى عناصر نجاح الاستراتيجية. يطلع على الممارسات الأفضل في مجال التخطيط الاستراتيجي. 	مهارات التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning skills	



وظائف هذه المجموعة حسب تصنيف الإطار العام للكفاءات السلوكية في الحكومية الاتحادية تتضمن وظائف تتشابه من حيث المستوى الوظيفي، حيث ضمت المجموعة فئتين هما:

- الوظائف القيادية.
- الوظائف العليا.

وهي وظائف تتسم بأنها قيادية يرتبط عملها باتخاذ القرارات وصناعة السياسات وبناء الاستراتيجيات وقيادة عملية التغيير، وبالتالي تتجانس البرامج التدريبية المطلوبة لهذين الفئتين في طبيعتها ومحتواها، وكما ذكر سابقاً فإن البرامج المقترحة لهذه الوظائف استرشادية ويمكن الإضافة إليها أو التعديل عليها بحسب طبيعة عمل شاغل الوظيفة أو الجهة الاتحادية.

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
ورشة عمل يوم إلى ثلاثة أيام	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى المداخل الأربع الأساسية اللازمة لبناء الاستراتيجيات المؤسسية المستقبلية. البعد الأول: يمارس مهارات تحديد الحاجة إلى التكنولوجيا الرقمية والتطبيقات الذكية ومداخل تبنيتها مؤسسياً. البعد الثاني: يمارس مهارات تحليل أهمية إشراك العملاء في بناء الاستراتيجية وأثره على مستقبل المؤسسة. البعد الثالث: يمارس مهارات تحديد دور الشفافية والحوكمة في بناء استراتيجيات المستقبل وإشراك الشركاء (موظفين، متعاملين، مؤسسات). البعد الرابع: يكتسب مهارات تطوير مبادرات مبتكرة ومتجددة لبناء الاستراتيجيات المؤسسية. 	استراتيجيات المستقبل Future Strategies	التفكير الاستراتيجي

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • يمارس مهارات رسم خرائط التفكير ويحدد الأفكار ذات الأولوية على صعيد العمل المؤسسي التي بحاجة إلى تغيير أو استحداث. • يمارس مهارات تقييم الأفكار وبيان إمكانيات تطبيقها ومتطلبات ذلك (وقت، كلفة، نتائج). • يمارس مهارات تحليل آليات تنفيذ الأفكار ويحدد الجوانب الابتكارية الممكنة في تطبيق الأفكار المستحدثة. • يمارس مهارات تحديد الكفاءات والمهارات الفنية اللازمة لتطبيق الأفكار المبتكرة. • يمارس مهارات وضع خطط تطبيق الأفكار الابتكارية وأساليب إحداث التغيير على مستوى الجهة. 	<p>من التفكير إلى الابتكار لتحقيق التغيير</p> <p>Ideation to Innovation to Achieve Effective Change</p>	
خمسة أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> • يمارس مهارات تحقيق متطلب القيادة الأول (القُدوة). • يمارس مهارات تحقيق متطلب القيادة الثاني (الرؤية). • يمارس مهارات تحقيق متطلب القيادة الثالث (تحدي طرق الأعمال). • يمارس مهارات تحقيق متطلب القيادة الرابع (تمكين الآخرين). • يمارس مهارات تحقيق متطلب القيادة الخامس (تشجيع القلب). 	<p>تحدي القيادة</p> <p>Leadership Challenge</p>	
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • يحدد رؤية عملية التغيير ومنافعها وأسسها. • يبني التزاما ذاتيا عاليا لتحقيق أهداف التغيير ويتبنى نهجا إيجابيا مرنا. • يستخدم أدوات وتقنيات تحفز الإبداع لدى الآخرين لإحداث التغيير. • يعتمد النقاش البناء كأداة للقيادة في توجيه الآخرين لتحقيق متطلبات التغيير. • يتعامل مع التغيير بشكل منهجي ويدمجها ضمن خطط الجهة. 	<p>قيادة عملية التغيير</p> <p>Leading Change Process</p>	

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
يوم أو يومين تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • يتعرف إلى تحديات عملية التغيير المستمرة على مستوى المؤسسات الاتحادية. • يمارس مهارات بناء استراتيجيات الانتقال من وضع إلى آخر، ويعزز الاعتماد على المقارنات المرجعية. • يمارس مهارات إيجاد مبادرات التغيير الاستراتيجي ويقود تنفيذها. • يطور الأفكار لإيجاد خطط طوارئ لمواجهة عقبات تخطيط وتنفيذ عمليات التغيير. • يمارس قيادة عملية التغيير الاستراتيجي ويوجد بيئة منفتحة نحوها. 	<p>مهارات إدارة التغيير</p> <p>Change Management Skills</p>	
يوم أو يومين تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • يتعرف إلى مفهوم المقارنات المرجعية ويحدد مجالاتها (داخلية، تنافسية، تشغيلية، استراتيجية، عامة). • يحلل آثار المقارنات المرجعية على الأداء المؤسسي وتحديث الخدمات وتحسين الإنتاجية. • يمارس مهارات إدارة مراحل المقارنات المرجعية (1) التخطيط - تحديد مجال المقارنة ووصف عمليات مجال المقارنة وتقييمها وتحديد جهة المقارنة وتعريف معايير المقارنة المعيارية، 2. جمع المعلومات - تنفيذ المقارنة المعيارية وجمع المعلومات وتوثيق النتائج، 3. التكيف - إيجاد النتائج والتوصيات واتخاذ قرارات التحسين، 4. التحليل - القياس وبيان نتائج المقارنة المرجعية والخطوات التصحيحية). • يمارس مهارات استخدام أدوات المقارنات المرجعية (خرائط العمليات، قياسات أداء العمليات، أسس إدارة المشاريع، الاستبانات، المقابلات، المشاهدات). • يمارس مهارات تقييم المقارنات المرجعية. 	<p>المقارنات المرجعية والتحسين المستمر</p> <p>Benchmarking for Continues Improvements</p>	<p>قيادة التغيير</p>
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • يتعرف إلى مفهوم القيادة التحويلية وأهدافها. • يحدد سمات القائد التحويلي. • يمارس دور القائد التحويلي في إدارة التغيير المؤسسي. • يمارس دور القائد التحويلي في مقاومة التغيير المؤسسي. • تحليل دراسات حالة ناجحة في القيادة التحويلية. 	<p>القيادة التحويلية</p> <p>Transformational Leadership</p>	

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
يوم إلى ثلاثة أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى مفهومي الإرشاد والتوجيه وأهميتهما في استثمار طاقات الأفراد وتحسين مخرجات عملهم. يطلع على مراحل عملية التوجيه والإرشاد وصعوبات تحقيق أهدافها وأفضل الممارسات بخصوصها. يمارس مهارات توظيف أساليب تقديم التغذية الراجعة بصورة منتظمة ودقيقة وبناءة لمرؤوسيه لتشجيع وتحسين الأداء. يمارس مهارات تحديد نقاط القوة في كفاءاته القيادية والمجالات التي تحتاج إلى التطوير. يمارس مهارات تخطيط عملية نقل التعلم بشكل منهجي قائم على أسس واضحة. 	<ul style="list-style-type: none"> الإرشاد والتوجيه الفاعل Effective Coaching & Mentoring 	
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف على مفهوم العصف الذهني. يحدد السمات الخاصة بممارس العصف الذهني المحترف. يمارس مهارات استخدام أسلوب العصف الذهني في حل المشكلات أو تطوير مقترحات الأفكار. يمارس مهارات حل المشكلات باستخدام العصف الذهني. يمارس مهارات تطوير حلول المشكلات والأفكار باستخدام أسلوب العصف الذهني. 	<ul style="list-style-type: none"> العصف الذهني Brain Storming 	
يوم إلى ثلاثة أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى مفهوم وأهمية إدارة المعرفة في تطوير قدرات الموارد البشرية وتحقيق عمليات تعلم مؤسسي فاعل. يحدد جوانب إدارة المعرفة مؤسسياً. يطور آليات مؤسسية واضحة لإدارة المعرفة. يحفز الأفراد على تبني ممارسات إدارة المعرفة. يتابع ويقيم برامج إدارة المعرفة انطلاقاً من الاطلاع على أفضل الممارسات في هذا المجال. 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة المعرفة Knowledge Management 	
ثلاثة أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى مفهوم إدارة الأداء الفردي. يمارس مهارات تحديد مراحل إدارة الأداء ويحدد أثرها في تحقيق الأداء المتكامل والتميز. يمارس مهارات بناء أهداف الأداء. يمارس مهارات بناء خطط التطوير الفردية وربطها بعمليات التدريب. يمارس مهارات بناء أهداف الأداء الفردية بناء على المؤشرات والمبادرات الاستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة الأداء Performance Management 	

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
يوم إلى ثلاثة أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> يمارس مهارات تجسيد القدوة للآخرين، وإظهار الممارسات الشخصية والوظيفية القيادية في بيئة العمل. يمارس مهارات تشكيل الرؤية وتوجيه الفريق نحوها من خلال التأثير والتوجيه. يمارس مهارات تفهم أنماط التفكير من خلال المشاركة، ويوظف أفضل الممارسات في مجال التحفيز. يتحدى أنماط الإنجاز والتفكير السائدة ويشجع التفكير النقدي والخلق لدى الفريق. يطور آليات مؤسسية واضحة لربط المكافأة والتقدير بالإنجاز، ويقترح برامج مؤسسية واضحة وشفافة بهذا الخصوص. 	<ul style="list-style-type: none"> القيادة الممكنة Empowering Leadership 	تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم
يوم إلى ثلاثة أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> يمارس مهارات تحديد وتقييم الأهداف الخاصة بالجهة أو الوحدة التنظيمية من أجل تعزيز أداء الجهة. يقود ثقافة تعزز الأداء المؤسسي ويوجه لتحقيق أداء يفوق التوقعات في كافة مستويات الجهة. يمارس مهارات تقديم نموذج شخصي منفتح على التعلم والتطوير الذاتي لتشجيع عمليات التدريب والتطوير البناءة. يمارس مهارات تطوير آليات نشر ثقافة إدارة الأداء (الفردية والمؤسسية) كممارسة أساسية، ويطلع على أفضل الممارسات بهذا الخصوص. يمارس مهارات تطوير البيئة المؤسسية لتعزيز عملية تسهيل تبادل الأفكار وتمكين التغيير. 	<ul style="list-style-type: none"> القيادة الموجهة بالأداء Performance Based Leadership 	

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • يمارس مهارات تحديد مهام العمل والمسؤوليات وما يمكن أن يفوض منها. • يمارس مهارات بيان خصائص المسؤوليات التي يفوضها للأفراد المعنيين، ويحدد الأعمال المطلوبة ضمنها، وتحدياتها، والمدد الموضوعة لها. • يمارس مهارات متابعة ورقابة المسؤوليات المفوضة إلى الأفراد ويحدد القرارات اللازم اتخاذها بخصوص نتائج عملية التفويض. • يمارس مهارات تحفيز الأفراد لتحمل المسؤوليات المفوضة وكيف تؤثر عليهم وعلى قراراتهم وأعمالهم. • يعزز ثقافة تحمل المسؤولية لدى موظفيه واعتمادها أسلوباً للعمل. 	تفويض الصلاحيات Delegation of Authority	
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • يتعرف إلى أبعاد عملية اتخاذ القرارات. • يمارس مهارات تحديد مراحل القرار وخطوات صنعائها واتخاذها. • يمارس مهارات ربط عملية اتخاذ القرارات بأسس ومعايير الأداء المؤسسي. • يمارس مهارات تحليل القرارات باستخدام أساليب متعددة كشجرة المشكلات والتحليل الموضوعي. • يمارس مهارات اتخاذ القرارات ضمن تحديات الموارد والوقت والكلفة. 	مسؤولية اتخاذ القرار Decision Taking Responsibilities	
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • يمارس مهارات تحديد ارتباطات الحوكمة بالعمليات المؤسسية وبمعايير الكفاءة والفاعلية. • يمارس مهارات بناء مؤشرات الأداء ضمن تطبيقات الشفافية والمساءلة وتطبيق الحوكمة. • يمارس مهارات قراءة تقارير الرصد والإبلاغ والتطوير وتحسين العمليات والإجراءات والسياسات كأدوات لتحقيق الحوكمة. • يمارس مهارات ربط الحوكمة بالاستراتيجية ومبادراتها. • يمارس مهارات تقييم أثر الحوكمة على نتائج الأعمال ويحدد نتائجها ومخرجاتها. 	الحوكمة ونتائج الأعمال Governance & Business Results	

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
يوم أو يومان تدريبيان	<ul style="list-style-type: none"> • يتعرف إلى الممارسات الأفضل في مجال الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها في الجهات الاتحادية. • يمارس مهارات توجيه المنظمة نحو تبني أفضل الممارسات في مجالات الحوكمة للمؤسسات. • يمارس مهارات تحديد أسس ومرتكزات بناء نظام الحوكمة المؤسسي في الجهات الاتحادية. • يمارس مهارات تحديد دور الحوكمة في إدارة المخاطر وتعزيز كفاءة العلاقات مع الشركاء. • يمارس مهارات رصد وتقييم الآثار المؤسسية الناجمة عن الحوكمة وتحديد فرص التحسين من خلالها. 	الممارسات الأفضل في الحوكمة المؤسسية Best Practices In Organizational Governance	
يوم أو يومان تدريبيان	<ul style="list-style-type: none"> • يتعرف إلى مرتكزات النزاهة والشفافية وتطبيقاتها المؤسسية. • يتطلع على أفضل الممارسات العالمية المعززة للنزاهة والشفافية المؤسسية. • يمارس مهارات إخضاع القرارات لمعايير واضحة تحقق النزاهة والشفافية. • يمارس مهارات تحديد أسس وأصول التعامل مع المعلومات وتحقيق معايير النزاهة والشفافية. • يمارس مهارات التعامل مع الرأي العام وتحقيق معايير النزاهة والشفافية. 	النزاهة والشفافية في تنفيذ الأعمال Integrity & Transparency in Executing Business	المساءلة
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • يتعرف إلى مفهوم السياسات. • يمارس مهارات تحديد الحاجة للسياسات وتحليل ارتباطاتها بالقوانين والإجراءات. • يمارس مهارات تحديد عناصر السياسات ومراحل تشكيلها. • يمارس مهارات قراءة السياسات في إطار القانون، والحاجة المجتمعية، والموارد والإمكانات، وفي إطار التوازن بين الصالح العام والأولويات المؤسسية، والجودة والكفاءة والقابلية للتطبيق. • يمارس مهارات تحليل مكونات السياسات وبناء الشروط الشكلية والموضوعية لصياغتها. • يمارس مهارات كتابة السياسات وتصميم آليات تنفيذ اختبارها وتقييمها. 	السياسات المؤسسية Organizational Policies	

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى مفهوم الإدارة المالية والموازنات. يمارس مهارات إعداد الموازنات. يمارس مهارات قراءة واستخدام البيانات المحاسبية والمعلومات المالية. يمارس مهارات توظيف البيانات والمعلومات المالية في عملية اتخاذ القرارات. يمارس مهارات مراجعة الإنفاق المالي والاستفادة من نتائج المراجعة في إعادة تخطيط العمليات. 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة الموارد المالية Financial Resources Management 	
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى أهمية ودور الجوانب التكنولوجية في خدمة الموارد والعمليات. يمارس مهارات تحديد جوانب الأداء الممكن توظيف التكنولوجيا لخدمتها. يمارس مهارات تحليل دور الأنظمة والتطبيقات الذكية في تقديم الخدمات. يمارس مهارات تحليل دور الأنظمة والتطبيقات الذكية بإدارة الموارد بكفاءة. يحلل الخدمات المقدمة للعملاء ويحدد التدخلات التكنولوجية الممكن توظيفها لتعزيز نوعية الخدمة المقدمة وتقليل كلفتها ووقتها. 	<ul style="list-style-type: none"> توظيف التكنولوجيا في خدمة الموارد والعمليات Utilizing Technology In Serving Resources & Operations 	
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى مفهوم وتطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسات. يمارس مهارات تطوير خطط ومبادرات تطبيق إدارة المعرفة. يمارس مهارات بناء البيئة المؤسسية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة. يمارس مهارات تحديد البنية التحتية اللازمة لدعم إدارة المعرفة. يمارس مهارات نشر الوعي بمفاهيم إدارة المعرفة ويشجع الآخرين لتبنيها. 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة المعرفة Knowledge Management 	

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
يوم أو يومان تدريبيان	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى مفهوم وتطبيقات المسؤولية المجتمعية في المؤسسات الحكومية. يمارس مهارات تحديد جوانب المسؤولية المجتمعية في المؤسسات الحكومية. يمارس مهارات تطوير المبادرات والمشاريع المعززة لدور المؤسسة في تحقيق مسؤولياتها المجتمعية. يشجع وجود ثقافة مؤسسية تحقق التزام الجهة بمسؤولياتها المجتمعية. يمارس مهارات تقييم برامج ومبادرات المسؤولية المجتمعية في الجهة. 	<ul style="list-style-type: none"> المسؤولية المجتمعية للمؤسسات Social Responsibility For Organizations 	
يوم أو يومان تدريبيان	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى أهمية الشراكات المؤسسية في تحسين فرص تحقيق الأداء المتميز للجهة وتحسين صورتها. يمارس مهارات تحديد وتصنيف الشركاء والموردين محلياً وإقليمياً ودولياً وفي القطاعين الحكومي والخاص ومؤسسات المجتمع المدني. يمارس مهارات تحديد إطار علاقات الشراكة بما يحقق المنفعة المتبادلة لجميع الشركاء ويعطي قيمة مضافة لهم. يمارس مهارات بناء الشراكات بما يتواءم مع الاستراتيجية. يمارس مهارة تقييم واختيار الشركاء ضمن معايير مؤسسية تتميز بالشفافية. 	<ul style="list-style-type: none"> تطوير الشراكات المؤسسية Organizational Partnerships Development 	إدارة الموارد بفاعلية
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى أسس إدارة الموارد والممتلكات وتحديد الحاجة منها. يمارس مهارات بيان الجدوى الاقتصادية من حيازة الموارد والممتلكات. يصمم معايير وأسس إدارة الممتلكات بفاعلية. يمارس مهارات بناء معايير واضحة تعزز استدامة الموارد والممتلكات. يمارس مهارات إدارة الموارد والممتلكات بكفاءة والتخطيط لها وتقييم جدواها. 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة الموارد والممتلكات Resources & Assets Management 	

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى مفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI's) وارتباطها بالاستراتيجية. يمارس مهارات تحديد استخدامات مؤشرات الأداء كأداة لمحاذاة استراتيجيات المؤسسات. يمارس مهارات بناء مؤشرات الأداء (الكمية والنوعية) للمبادرات المؤسسية. يمارس مهارات بناء أنظمة المتابعة للمؤشرات الأدائية. يمارس مهارات تحسين الخطط والمبادرات بناء على نتائج قياس تحقق المؤشرات الأدائية. 	<ul style="list-style-type: none"> تصميم مؤشرات الأداء Designing Key Performance Indicators ((KPI's 	
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى مفهوم الوقت وإدارته. يمارس مهارات تحديد معوقات إدارة الوقت. يحدد خصائص الوقت ومتطلبات العمل المؤسسي المرتبطة بالجدول الزمنية. يمارس مهارات تحديد النمط الشخصي في التعامل مع الوقت. يطور أساليب وممارسات يومية تعزز من فرص إدارة الوقت بفاعلية. 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة الوقت بفاعلية Effective Time Management 	
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يمارس مهارات تحديد متطلبات العمل المؤسسي على مستوى الوحدة التنظيمية. يمارس مهارات بناء نظام متابعة مستمر قائم على بيان وتحديد المخرجات والنتائج المتوقعة. يمارس مهارات بناء أنظمة توثيق نتائج ومخرجات العمل. يمارس مهارات بناء عناصر التقييم اللازمة للعمل. يمارس مهارات توجيه العاملين لتقييم إجراءات المتابعة والتقييم ويكتسب مهارات الحكم الجيد على مخرجات نتائج الأعمال. 	<ul style="list-style-type: none"> مهارات المتابعة والتقييم Follow-up & Assessment Skills 	

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
يوم أو يومان تدريبيين	<ul style="list-style-type: none"> ممارسة مهارات بناء الأهداف الذكية وتحديد المخرجات والنتائج المتوقعة. ممارسة مهارات تحديد مخاطر الأداء المتوقعة وأثرها على النتائج. ممارسة مهارات بناء عمليات المتابعة والتقييم وحصر نتائجها. ممارسة مهارات استكشاف الأدلة المؤثرة على شكل الأداء وتسخيرها لعمليات اتخاذ القرارات. ممارسة مهارات إعداد تقارير الأداء المبنية على النتائج. 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة بالنتائج Results Based Management ((RBM 	
ثلاثة أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى أسس القياس المتزن لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يمارس مهارات قياس المؤشرات والعمليات والإجراءات الداخلية وتحويل الاستراتيجيات إلى أهداف متزنة ذات مؤشرات. يمارس مهارات تحديد أدوات التحسين وبناء نظام القياس الأفضل. يمارس مهارات تهيئة المنظمة لقياس معدلات الأداء وفق توجهات الاستراتيجية وتصميم منظومة القياس لضمان الفاعلية والمؤشرات الأدائية. يمارس مهارات بناء الخطط الاستراتيجية والتنفيذية، ويبني المؤشرات والمبادرات ويثبت ويعمم نظام القياس وبناء مصفوفة بطاقة الأداء المتوازن. 	<ul style="list-style-type: none"> محترف بطاقة الأداء المتوازن Balanced Score Cards Professional 	التركيز على النتائج
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى مفهوم التميز القيادي والمعياري الرئيسي للقيادة ومعاييره الفرعية. يتعرف إلى المفاهيم الأساسية للتميز وما يرتبط بها من معايير تسعة (ممكّنات + نتائج) وكيفية تطبيقها في الواقع العملي للقيادات. يمارس مهارات تطبيق مفهوم الرادار (RADAR) في تقييم العمل الإداري وكيفية قياس المستهدفات مقارنة مع النتائج للقيادة وكيفية الوصول إلى مفهوم قيادة متميزة ونتائج مستدامة. يمارس مهارات بناء مشاريع التحسين لتحقيق التميز المستدام في مختلف مجالات العمل الإداري والتطوير. ممارسة مهارات تحديد المجالات القيادة والاستراتيجية والشراكات والعمليات والموارد كممكّنات للتميز المستدام، وتحديد نتائج التميز من حيث العاملين والمتعاملين ونتائج المجتمع والنتائج الرئيسية. 	<ul style="list-style-type: none"> القادة للتميز Leaders For Excellence 	

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • ممارسة مهارات تحليل العلاقة بين خدمة المتعاملين ونجاح المنظمة ومعدلات أدائها. • ممارسة مهارات حصر توقعات المتعاملين وتحديد مصادر المشكلات الخاصة بهم. • ممارسة مهارات تطوير الحلول التي ترفع معدلات رضا المتعاملين (حلول فردية ومؤسسية). • ممارسة مهارات تطوير الحلول الاتصالية مع المتعاملين وحل مشكلاتهم. • ممارسة مهارات تحديد عناصر التميز في خدمة المتعاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> • شهادة مدير خدمة المتعاملين المتميز • Distinguished Customer Services Manager Certificate 	
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • يتعرف إلى مفهوم إدارة علاقات المتعاملين (Customer Relations Management). • يمارس مهارات تقييم المتعاملين حسب عوامل التأثير (ارتباط، الولاء، الرضا، الشكاوى، الربحية، التكرار). • يمارس مهارات بناء حلول تطوير علاقات المتعاملين حسب عوامل التأثير ومخرجات عملية التقييم. • يحدد البيانات التي تركز عليها عملية إدارة علاقات المتعاملين (ديموغرافية، سوقية، قطاعية). • يمارس مهارات بناء استراتيجيات مؤسسية لإدارة علاقات المتعاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> • إدارة علاقات المتعاملين • Customer Relations Management (CRM) 	
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • يحدد معايير الخدمة المتميزة ومتطلبات تقديمها. • يمارس مهارات مراجعة الخدمات القائمة بهدف تبسيطها. • يمارس مهارات تحليل العمليات في الخدمات القائمة. • يمارس مهارات إعداد مشاريع تحسين الخدمات وقياس كفاءتها. • يمارس مهارات بناء الخدمات بشكل متكامل ومترابط مع خدمات الجهات الشريكة (الداخلية والخارجية). 	<ul style="list-style-type: none"> • معايير ومتطلبات خدمة العملاء • Customer Service Standards & Requirements 	

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
يوم أو يومان تدريبيان	<ul style="list-style-type: none"> • يمارس مهارات تحديد الخدمات المقدمة وحصر إجراءاتها ونماذجها. • يمارس مهارات تحليل الخدمات (الإجراءات والنماذج والجدوى) وبيان نقاط القوة والضعف فيها. • يطالع على أفضل الممارسات في مجالات تقديم خدمات مشابهة لخدمات الجهة ويقارن بينها. • يراجع مؤشرات الأداء واستراتيجيات الجهة ويضع مقترحا تحسينيا لشكل تقديم الخدمة من حيث الإجراءات والنتائج، ويضع خطة تطبيق ويصمم معايير متابعة وتقييم. • ينفذ ويطبق شكل الخدمات المحسنة ويتابع نتائجها ويقيم مستوى الجودة فيها وتحققها لمؤشرات الأداء. 	<ul style="list-style-type: none"> • مهارات تطوير الخدمات • Services development Skills 	
يوم أو يومان تدريبيان	<ul style="list-style-type: none"> • يتعرف إلى مفهوم وتطبيقات نظام شكاوى المتعاملين وآليات إدارته. • يمارس مهارات مراجعة أنظمة إدارة شكاوى المتعاملين (إن وجدت)، ومهارات تصميم أنظمة إدارة شكاوى المتعاملين (إن لم توجد). • يمارس مهارات تحديد طرق استقصاء وحصر مشكلات العملاء وآليات تحليلها. • يمارس مهارات بناء معايير الأداء الخاصة بنظام شكاوى المتعاملين ويسقطها على النظام القائم أو المستحدث. • يمارس مهارات تقييم نظام شكاوى المتعاملين وطرق إدارته، وتحليل مخرجاته وتوظيفها في بناء عمليات التحسين والتطوير المستمر للخدمات. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحسين نظام شكاوى المتعاملين • Customers Complaints Systems Improvements 	التركيز على خدمة العملاء
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • يمارس مهارات بناء استطلاعات قياس رضا المتعاملين. • يمارس مهارات جمع وتوثيق وتحليل التغذية الراجعة من المتعاملين. • يمارس مهارات تطوير آليات مؤسسية واضحة لاستقصاء وملاحظة مشكلات المتعاملين. • يمارس مهارات تطوير نظام استجابة متكامل لمتطلبات وشكاوى المتعاملين وتوثيقها وتصنيفها. • يمارس مهارات تطوير الخدمات بناء على نتائج قياس رضا المتعاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> • قياس رضا المتعاملين • Measuring Customers Satisfaction 	

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • يمارس مهارات تحديد أهداف العرض وتوقعات الحضور والأساليب الممكن استخدامها لتنفيذها، وآليات التقييم. • يمارس مهارات تحديد الوسائل والمعينات السمعية والبصرية المناسبة للعرض ويحدد مدى مواءمتها مع محتوى العرض. • يمارس مهارات الإلقاء وتوظيف الأساليب المتنوعة للعرض. • يمارس مهارات لغة الجسد كأساليب تأثير في الحضور (الاتصال بالعين، تعابير الوجه، الوقوف، الحركة، استخدام اليدين)، ويطور استخدامها للصوت للتأثير في الحضور. • يمارس مهارات التعامل مع المواقف الصعبة في العرض، ومع الأنماط السلوكية لمتلقي العرض، ويدير الحوار والنقاش والأسئلة. 	مهارات العرض والتقديم Effective Presentation Skills	
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد مفهوم وخصائص وأهمية عملية الإرشاد وأدوار المرشد الفعال. • يمارس مهارات استخدام مراحل عملية الإرشاد حسب أفضل الممارسات. • يمارس مهارات توظيف عملية الإرشاد في مساعدة الموظفين على تحقيق أهداف العمل وتخطي المعوقات. • يمارس مهارات تحديد صفات وسلوك المرشد الفعال. • يمارس عملية الإرشاد بشكل مرتبط بالعمل ويعزز التوجهات القيادية لعمل المرشد في التأثير في الآخرين. 	مهارات الإرشاد الفعال Effective Coaching & skills	
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • يتعرف إلى مفهوم هندسة النجاح والذكاء وحدود القدرة البشرية. • يحدد ارتباطات هندسة النجاح بالبرمجة اللغوية العصبية وتطوير الذات. • يمارس مهارات استثمار الطاقة الذاتية وتحليل الذات مقارنة بمتطلبات النجاح. • يمارس مهارات إدارة الذات وإدارة العقل ويحدد ما الذي يبرمج الإنسان. • يعزز حديث الذات والتفكير الإيجابي ويتعامل مع معوقات تطوير الذات. 	هندسة النجاح وتطوير الطاقة الذاتية	

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • يتعرف إلى مهارات الاتصال الذاتي (الاتصال اللفظي، الاتصال غير اللفظي، الإصغاء، التساؤل، الوعي بالمحيط، الوعي الذاتي، المسؤولية والمحاسبة، بناء القيم الذاتية والمعتقدات والدفاع عنها). • يمارس مهارات تحسين الاتصال اللفظي وغير اللفظي ومهارات الإصغاء الفعال للآخرين. • يمارس مهارات إدارة الذات ويعزز الوعي الذاتي ويوجد مداخل لتحسين القدرة على حل المشكلات. • يمارس مهارات التساؤل وبناء السببية واتخاذ القرارات. • يمارس مهارات زيادة الوعي بالمحيط ويحدد مبادئ السلوك الذاتي في مواجهة المسؤولية ومحاسبة الذات وبناء منظومة القيم الذاتية. 	مهارات الاتصال الذاتي وتطوير الذات Interpersonal Skills & Self Development	
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • يطور مهاراته الفكرية والحوارية اللازمة للإقناع والتواصل مع الأفراد والجماعات في جميع المستويات. • يمارس مهارات التواصل مع الآخرين بدبلوماسية وصدق وأمانة ويظهر احتراماً ونزاهة، ويعتمد أساليب مختلفة مع كافة المستويات والأفراد. • يفهم مقاصد الآخرين ويتواصل معهم بانفتاح وشفافية من أجل بناء الثقة في قدراته الخاصة. • يتقبل الأنماط السلوكية المختلفة للأفراد ويتعامل مع أنماط التعلم والإدراك لديهم. • يمارس مهارات تطوير الأساليب والمداخل الشخصية الممكن استخدامها للتأثير في الآخرين باختلاف الأفراد الذين يتعامل معها. 	مهارات الاتصال Communication Skills	التواصل ومهارات الاتصال
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • يحدد مصادر الصراع الوظيفي وأنواعه ومستوياته. • يمارس مهارات تحليل جوانب الشخصية المثيرة للصراع مع الآخرين. • يمارس مهارات تحديد آثار الصراع السلبية على الأداء والإنتاجية الذاتية. • يطور أساليب ذاتية لاحتواء الصراع والتعامل مع مصادره وآثاره. • يمارس مهارات تحديد مثيرات الصراع ويطور وسائل تجنبها. 	مهارات إدارة الصراع Conflict Management Skills	

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف على مفهوم إدارة الاجتماعات وخصائص الاجتماع الناجح وأدوار قائد الاجتماع. يمارس مهارات تخطيط جدول أعمال الاجتماع وتنظيم الوقت الخاص بفعاليات الاجتماع. يمارس مهارات التعامل مع معوقات إدارة وقت الاجتماع. يمارس مهارات إدارة الاجتماعات. يمارس مهارات التعامل مع معوقات الاجتماع الفاعل. 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة الاجتماعات Meeting Management 	
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يمارس مهارات تحديد مفاهيم وتطبيقات الدافعية عند الإنسان. يمارس مهارات تصميم قياسات رضا الموظفين. يمارس مهارات تحليل أنواع الدوافع وارتباطها بالتحفيز. يمارس مهارات تصميم نظام حوافز شمولي (مادي ومعنوي). يمارس مهارات التعامل مع الأفراد وفهم أنماط التعلم والسلوك لديهم وتبني أفضل الممارسات لتحفيزهم. 	<ul style="list-style-type: none"> مهارات التحفيز Motivational Skills 	
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى أنواع الذكاء ومفهوم الذكاء العاطفي وارتباطه بإدراك الذات. يمارس مهارات تحديد الممارسات التي تندرج ضمن الذكاء العاطفي. يمارس مهارات ربط الذكاء العاطفي بالحياة الوظيفية والشخصية. يمارس مهارات توظيف الذكاء العاطفي في تعزيز قدراته في التعامل مع الآخرين والتوجه نحو خدمتهم. يمارس مهارات بناء خطة تطوير وتنمية الذات ارتباطاً بمتطلبات العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> الذكاء العاطفي في بيئة العمل Emotional Intelligence At Work Place 	

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يمارس مهارات بناء وتحفيز بيئة تعاونية تقوم على الشفافية والثقة والاحترام. يؤهل سياسات ومبادرات الجهة لتنضم العمل الجماعي والإنتاج المشترك كأحد معايير النجاح. يمارس مهارات بناء حوافز وجوائز داخلية تبرز وتميز الجهد المشترك والعمل الجماعي. يطور آليات مؤسسية واضحة ومحددة لنقل أولويات وأهداف الجهة لجميع الوحدات التنظيمية لتسهيل التعاون ويعمل على إشراك جميع الأفراد في بناء الاستراتيجية والمبادرات. يطور آليات مؤسسية لمتابعة مدى ارتباط أداء المدراء ورؤساء الأقسام بالجهد الجماعي، ويبني نتائج تقييمهم وآليات توجيههم بناء على ذلك. 	<ul style="list-style-type: none"> تأهيل البيئة المؤسسية للعمل الجماعي Enabling Organizational Environment for Group Work 	
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> ممارسة مهارات بناء قيم الفريق بشكل تشاركي وقيادة أفراد لتحديد أفضل معايير التميز. ممارسة مهارات تأهيل أفراد الفريق لتوظيف أساليب إدارة المشكلات وحلها جماعياً. ممارسة مهارات بناء مؤشرات أداء فرق العمل ارتباطاً بمهام العمل والمبادرات المؤسسية. توجيه الأفراد لقيادة الفريق دورياً وتعزيز ممارسات القيادة لديهم. توظيف قيم الفريق ومعايير الأداء الخاصة به في خدمة المؤسسة ككل وبناء شبكة علاقات داخلية وخارجية لتسهيل وصول الفريق إلى الموارد وتحقيق الأهداف بأقل كلفة ووقت وجهد. 	<ul style="list-style-type: none"> بناء الفرق عالية الأداء Building High Performance Teams 	العمل بروح الفريق
ثلاثة أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى مفهوم الشخصية ومقوماتها وارتباطها بالقدرة على النجاح والتأثير. يمارس مهارات تقييم الذات وتحديد الأنماط الشخصية. ممارسة مهارات تحديد نمط الشخصية الذاتي وفرص التحسين الذاتية وتحليل الفجوة مقارنة بالشخصية المؤثرة. ممارسة مهارات بناء الشخصية المؤثرة وتعزيز قوتها من خلال إقناع الآخرين وكسب تأييدهم. ممارسة مهارات تعزيز مقومات بناء جاذبية الشخصية وقوة التأثير (الاعتدال، الثقة، الالتزام، المرونة، التعبير عن الذات، تحمل الضغط، التحرر من السلبية، الفعل المؤثر). 	<ul style="list-style-type: none"> قوة التأثير The Power of Influence 	

PL4
الدرجات الثالثة والرابعة

PL3
الدرجات الخامسة والسادسة

وظائف هذه المجموعة حسب تصنيف الإطار العام للكفاءات السلوكية في الحكومية الاتحادية تتضمن وظائف تتشابه من حيث المستوى الوظيفي، وهي وظائف تتسم بأنها مرتبطة بتنفيذ القرارات الاستراتيجية وتحويلها إلى خطط وأهداف تشغيلية، وممارسة مهام الإشراف على الموظفين في فئة الوظائف الداعمة، وبالتالي تتجانس البرامج التدريبية المطلوبة لهذه الفئة في طبيعتها ومحتواها، والبرامج المقترحة لوظائفها استرشادية يمكن الإضافة إليها أو التعديل عليها بحسب طبيعة وخصوصية عمل الوظيفة أو الجهة الاتحادية.

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى مفهوم الوظيفة العامة ومتطلباتها وأهمية تبني سلوك مهني احترافي من قبل الموظفين. يتعرف إلى دور الموظف العام في تحقيق مكونات السلوك المهني الاحترافي ومركزاته. يحدد أدواراً ذاتية في الحفاظ على السلوك المهني تجاه الجهة التي يعمل بها. يمارس مهارات تحديد السلوك المهني الأفضل لحفظ المتعاملين والزملاء واحترام حقوقهم وخدمتهم بالشكل الأمثل، ويعزز تبني القيم الوظيفية وتحويلها إلى ممارسات يومية (النزاهة، الصدق والأمانة، الامتياز، الحياء، الاقتصاد، الشفافية، الاجتهاد، الكفاءة، العدالة والمساواة، الريادة). يعزز اتجاهاته السلوكية الإيجابية لتبني أفضل الممارسات في مجال مساءلة الذات وتقوية الدوافع الذاتية لتحقيق متطلبات الوظيفة العامة، والتعامل مع معوقات تطبيق السلوك المهني. 	<ul style="list-style-type: none"> المسؤولية المهنية وواجبات الوظيفة العامة Ethical Responsibility & Public Jobs Duties 	المساءلة
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى مفهوم الحوكمة وأهميتها في العمل المؤسسي. يحدد علاقة الحوكمة بإدارة العمليات المؤسسية وتحقيق الكفاءة في الأداء. يمارس مهارات تحديد أفضل الممارسات في مجالات تحقيق الشفافية والمساءلة وتطبيق الحوكمة. يطبق أساليب الرصد والإبلاغ والتطوير وتحسين العمليات والإجراءات والسياسات كأدوات لتحقيق الحوكمة. يمارس مهارات ربط الحوكمة بالاستراتيجية المؤسسية وبالسياسات. 	<ul style="list-style-type: none"> الحوكمة Good Governance 	

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
ثلاث أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى أبعاد عملية اتخاذ القرارات وارتباطها بالمشكلات داخل الجهة. يمارس مهارات تحديد مراحل اتخاذ القرارات بدءاً من صناعة القرار بطرق تشاركية وصولاً إلى اتخاذ القرار الأكثر ملاءمة. يمارس مهارات تحليل المشكلات باستخدام أساليب حديثة كشجرة المشكلات والتحليل الموضوعي. يمارس مهارات تطوير البدائل وتقييمها حسب الخيارات المتاحة، وطرق اختيار أفضل الحلول. يمارس مهارات تصنيف المشكلات وربطها بالقرارات الإدارية من خلال طرق ابتكارية ضمن تحديات الوقت ووفرة الموارد والكلفة والجهد. 	<ul style="list-style-type: none"> اتخاذ القرارات وحل المشكلات Decision Taking & Problem Solving 	
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يدرك ويتفهم رؤية ورسالة المؤسسة. يتعرف إلى أهمية بناء صورة مؤسسية إيجابية وارتباط ذلك بتطوير الثقافة المؤسسية. يمارس مهارات تحديد أدواره الوظيفية ومسؤولياته في بناء صورة المؤسسة وتعزيز ثقافتها الإيجابية. يمارس تقنيات تحييد الجوانب الشخصية وتجنب إسقاطها على أدواره في بناء صورة وثقافة المنظمة. يحدد العوائق الإيجابية على الموظفين من جراء وجود صورة مؤسسية فاعلة وثقافة متميزة. 	<ul style="list-style-type: none"> بناء الصورة المؤسسية وتعزيز ثقافة المؤسسة Building & Strengthen Organizational Image & Culture 	
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى مفهوم وأهمية المسؤولية المجتمعية للمؤسسات. يحدد مجالات المسؤولية المجتمعية للمؤسسات. يحدد النشاطات التي تتضمن فرصاً لتبني مبادرات تحقق مسؤوليتها المجتمعية. يمارس مهارات تطبيق برامج ونشاطات المسؤولية المجتمعية. يمارس مهارات تقييم نشاطات وبرامج المسؤولية المجتمعية ويحدد فرص تحسينها. 	<ul style="list-style-type: none"> تعزيز المسؤولية المجتمعية للجهات الاتحادية Strengthen Social Responsibility for Federal Organizations 	
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى مفهوم الولاء والانتماء الوظيفي والمؤسسي. يتعرف إلى نماذج من الولاء الوظيفي (النموذج الياباني - النموذج الألماني). يمارس مهارات تحليل أثر تعزيز الانتماء المؤسسي على إنتاجية العمل وعلى الرضا الذاتي. يمارس مهارات التعبير عن الانتماء المؤسسي والولاء الوظيفي. يمارس مهارات تحديد وتحليل مؤشرات الولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي. 	<ul style="list-style-type: none"> الانتماء والولاء المؤسسي Organizational & Belonging Loyalty 	

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
ثلاثة إلى خمسة أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى أسس القياس المتزن لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يمارس مهارات قياس المؤشرات والعمليات والإجراءات الداخلية وتحويل الاستراتيجيات إلى أهداف متزنة ذات مؤشرات. يمارس مهارات تحديد أدوات التحسين وبناء نظام القياس الأفضل. يمارس مهارات تهيئة المنظمة لقياس معدلات الأداء وفق توجهات الاستراتيجية وتصميم منظومة القياس لضمان الفاعلية والمؤشرات الأدائية. يمارس مهارات بناء الخطط الاستراتيجية والتنفيذية، ويبنى المؤشرات والمبادرات ويثبت ويعمم نظام القياس وبناء مصفوفة بطاقة الأداء المتوازن. 	<p>محترف بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scored Cards Professional</p>	
ثلاثة أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى أسس ومكونات عمليتي التخطيط والتنظيم. يمارس مهارات بناء الأهداف. يمارس مهارات وضع الخطط. يمارس مهارات التنظيم اللازمة لوضع الخطط حيز التنفيذ. يمارس مهارات المتابعة والتقييم اللازم لعمليتي التخطيط والتنظيم. 	<p>مهارات تخطيط وتنظيم العمل Planning & Organizing skills</p>	
ثلاثة أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى مراحل الاستراتيجية (التفكير، التحليل، التخطيط، الإدارة). يمارس مهارات تحليل البيئة المؤسسية (SWOT, BEST). يمارس مهارات بناء الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية. يمارس مهارات بناء الخطة الاستراتيجية. يمارس مهارات وضع معايير تقييم الخطة الاستراتيجية. 	<p>التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning</p>	

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى أسس المتابعة والتقييم وارتباطهما بتحقيق نتائج الأداء المستهدفة. يمارس مهارات بناء خطط المتابعة والتقييم. يمارس مهارات بناء مؤشرات الأداء الدالة على تحقق النتائج. يمارس مهارات تحديد مصادر الإثبات وطرق توثيقها. يمارس مهارات ربط نتائج المتابعة بعملية التقييم ويقترح مجالات التحسين. 	<p>مهارات المتابعة والتقييم Follow-up and Assessment Skills</p>	
ثلاثة أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى مفهوم التميز والمعايير الرئيسية والفرعية ضمن نموذج التميز. يمارس مهارات تأهيل المنظمة حسب معايير التميز. يمارس مهارات ربط معايير التميز بالاستراتيجية المؤسسية. يطبق آليات التقييم وكيفية قياس المستهدفات مقارنة مع النتائج المحققة. يمارس مهارات بناء مشاريع التحسين لتحقيق التميز المستدام في مختلف مجالات العمل المؤسسي. 	<p>التميز المؤسسي EFQM Approach</p>	التركيز على النتائج
ثلاثة أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى تقنيات التقييم المتعددة وتطبيق الأدوات الأكثر فعالية للمنظمة. يمارس مهارات تنظيم وإعداد وتطبيق جولات التقييم الذاتي داخل المنظمة. يكتسب المهارات اللازمة لعمل المقابلات وعقد ورش التقييم المختلفة. يمارس مهارات استخدام آليات التقييم للحصول على نتائج الأداء المؤسسي. يمارس مهارات إعداد تقارير التقييم لنتائج الأداء وتوثيق التعلم المؤسسي. 	<p>تأهيل المقيمين الداخليين Qualifying Internal Assessors</p>	

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
ثلاث أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى أسس الإشراف الفعال. يمارس مهارات تحديد خصائص وسلوك المشرف الفعال. يمارس مهارات تقييم الذات مقارنة بخصائص المشرف الفعال. يمارس مهارات تحديد مشكلات الإشراف ويطور الحلول للتعامل معها. يمارس مهارات إدارة الفريق وأساليب تلقي التغذية الراجعة ويوظف أساليب تحسين مهاراته الإشرافية. 	<p>مهارات الإشراف</p> <p>Supervisory Skills</p>	
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يدرك المفاهيم المختلفة للجودة وفوائدها على العمل والإنتاجية. يتعرف إلى مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة. يمارس مهارات استخدام أدوات تحسين إدارة الجودة الشاملة لتعزيز رضا العملاء وتحسين العمليات داخل مؤسساتهم. يمارس مهارات تخطيط برامج تطبيق الجودة الشاملة. يمارس مهارات توظيف أساليب ومنهجيات التحسين المستمر لتعزيز تبني الجودة الشاملة كممارسة مؤسسية مستدامة. 	<p>إدارة الجودة الشاملة</p> <p>Total Quality Management</p>	
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى مفهوم إدارة المشاريع وأهميتها في تحقيق الإنتاجية ضمن منهج PMP. يحدد عمليات إدارة المشاريع ضمن منهج PMP. يمارس مهارات تحليل مناطق المعرفة الخاصة بإدارة المشروع. يمارس مهارات ضبط الكلفة والوقت والمخاطر للمشروع. يمارس مهارات محترف المشروع في إدارة موارد المشروع، ويقيم نتائجه. 	<p>محترف إدارة المشاريع</p> <p>PMP</p> <p>Project Management Professional</p>	

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
ثلاثة أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> يحدد دور الشراكات المؤسسية في تحسين صورة الجهة وزيادة إنتاجيتها. يحدد دور الشراكات في تحقيق إدارة فاعلة للموارد والتقليل من كلفتها. يمارس مهارات تحليل واقع الجهة ومتطلبات تحقيق شراكات فاعلة. يمارس مهارات تقييم محاور الشراكات بما يتناسب مع أهداف الجهة. يمارس مهارات تنفيذ الشراكات وتطوير منهجيات خاصة بمتابعتها وتقييمها. 	<p>الشراكات وتعظيم الموارد</p> <p>Partnerships & Resources Maximization</p>	
ثلاثة أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> يحلل العمليات المؤسسية ويقف على نقاط القوة والضعف فيها. يحدد الموارد اللازمة لإدارة العمليات وإنجاز مراحل وإجراءات العمل. يمارس مهارات تخطيط العمليات. يمارس مهارات تنفيذ العمليات ومتابعتها وربطها بمؤشرات وخطط العمل. يصمم الطرق المناسبة لمتابعة العمليات والتحقق من تنفيذها وتقييم مخرجاتها. 	<p>إدارة العمليات والتحسين المستمر</p> <p>Operations Management & Continuous Improvement</p>	إدارة الموارد بفاعلية
ثلاثة إلى خمسة أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف على منهج ستة سيغما واستخداماته لتحسين الأداء. يحدد متطلبات تطبيق منهج ستة سيغما. يمارس مهارات تخطيط مراحل تطبيق منهج ستة سيغما. يمارس مهارات استخدام الأدوات اللازمة لتطبيق منهج ستة سيغما. يمارس مهارات تعزيز الثقافة التنظيمية اللازمة لتطبيق ستة سيغما. 	<p>ستة سيغما</p> <p>Six Sigma</p>	

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يحدد أهمية خدمة المتعاملين في ظل البيئة التنافسية. يمارس الأساليب الفعالة في إدارة توقعات المتعاملين وإرضائهم. يمارس مهارات تقديم خدمة أفضل وأسرع تحقق رضا المتعاملين. يمارس مهارات تحديد علامات عدم رضا المتعاملين. يمارس مهارات الاستجابة بفعالية لمشاكل المتعاملين وإيجاد حلول عملية لها. 	<p>التميز في خدمة المتعاملين</p> <p>Customer Care Excellence</p>	
ثلاثة أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> يحدد أهمية وجوانب عملية قياس رضا المتعاملين وأثرها في تحسين الخدمات المقدمة. يتعرف إلى أساليب قياس رضا المتعاملين. يمارس مهارات تطوير أساليب قياس رضا المتعاملين (الاستبانة، نتائج الأداء، مجموعات النقاش المركز). يمارس إعداد تقارير رضا المتعاملين. يمارس مهارات تحليل نتائج عمليات قياس رضا المتعاملين ويربطها بالمؤشرات التشغيلية ويخطط لعمليات التحسين. 	<p>قياس رضا المتعاملين</p> <p>Measuring Customers Satisfaction</p>	
ثلاثة أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> يمارس مهارات حصر ودراسة خدمات المتعاملين. يوظف أساليب تحليل وتقييم خدمات المتعاملين. يمارس مهارات توظيف الأساليب التشاركية في تحديد مستوى جودة وكفاءة خدمات المتعاملين. يطور الحلول ويقترح التحسينات على خدمات المتعاملين. يمارس مهارات تطوير خدمات المتعاملين، ويطبق أساليب تقييمها. 	<p>تطوير خدمات المتعاملين</p> <p>Customer Services Development</p>	

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
ثلاثة أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> يحدد العمليات الخاصة بالخدمات المقدمة للمتعاملين. يمارس مهارات تحليل عمليات خدمة المتعاملين وبيان نقاط القوة والضعف فيها. يضع التوصيات التحسينية الخاصة بعمليات خدمات المتعاملين. يمارس مهارات تطوير عمليات خدمات المتعاملين. يقيم مستوى جودة التحسينات المدخلة على عمليات خدمة المتعاملين. 	<p>إدارة عمليات خدمات المتعاملين</p> <p>Customer Service Operations Management</p>	
ثلاثة أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> يحدد أهمية ثقافة خدمة المتعاملين في ظل البيئة التنافسية. يحلل الأنماط السلوكية الأساسية للمتعاملين وأفضل الطرق للتعامل معها. يحدد الاستراتيجيات التي تهدف إلى ضمان ديمومة رضا وولاء المتعاملين. يمارس مهارات تطبيق استراتيجيات ضمان ديمومة رضا وولاء المتعاملين. يمارس مهارات تطوير وسائل وأساليب تقديم الخدمة للمتعاملين. 	<p>شهادة محترف في خدمة المتعاملين</p> <p>Customer Care Professional</p>	التركيز على خدمة العملاء
ثلاثة أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> يحدد أهمية وخصائص نظام شكاوى المتعاملين. يتعرف إلى مكونات نظام شكاوى المتعاملين. يمارس مهارات تطوير الأنظمة القائمة لشكاوى المتعاملين. يمارس مهارات بناء وتطوير نظام شكاوى المتعاملين. يقيم نظام شكاوى المتعاملين ويضع التوصيات التحسينية اللازمة لتطويره. 	<p>تطوير نظام شكاوى المتعاملين</p> <p>Customers Complaints System Dev</p>	

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
ثلاثة أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> تحديد مفهوم الذكاء العاطفي وجوانبه لدى الإنسان. يمارس مهارات تحديد معوقات التعامل مع الذات واستثمار الذكاء العاطفي. يمارس مهارات تقييم الذات مقارنة بمتطلبات الذكاء العاطفي. يكتسب الممارسات الأفضل لتطوير السلوك المرتبط بالذكاء العاطفي. يوظف الذكاء العاطفي كمدخل لتطوير العلاقات الإنسانية وتجنب معوقات التعامل مع الآخرين وتعزيز القدرة على التواصل والتأثير في الآخرين. 	<p>الذكاء العاطفي وتطوير نمط الاتصال الشخصي</p> <p>Emotional Intelligence & Personal Communication .Dev</p>	
ثلاثة أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى المهارات والمكونات العشر للاتصال الذاتي. يمارس مهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي كأساس للمهارات العشر. يمارس مهارات الإصغاء الفاعل، ويطور مهارات التساؤل لديه. يمارس مهارات تحسين سبل إدارة الذات وإيجاد مداخل لتحسين القدرة على حل المشكلات. يمارس مهارات تعزيز الذات وزيادة الوعي بالمحيط ويحدد مبادئ السلوك الذاتي في تحقيق المساءلة ومحاسبة الذات. 	<p>مهارات الاتصال الذاتي</p> <p>Interpersonal Skills</p>	
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يميز بين درجات الاستماع (الاستماع، الإصغاء، الإنصات) ويحدد خصائصها. يقيم الذات ويحدد مستوى مهارته في الدرجات الثلاث (الاستماع، الإصغاء، الإنصات). يطور أساليب ذاتية تحسن من قدرته على إجابة درجات الاستماع الثلاث. يمارس مهارات تحديد متطلبات العمل والتواصل مع المحيط مقارنة بدرجات الاستماع. يطور الأساليب الخاصة بإدارة عملية استماع الآخرين وتوجيهها نحو درجة الإصغاء. 	<p>مهارات الإصغاء الفعال</p> <p>Effective Listening skills</p>	

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
ثلاثة أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف على خصائص الشخصية الكاريزمية وجوانب سحر الشخصية. يحدد جوانب القوة الذاتية ويبنى آليات استثمارها وتطويرها. يمارس مهارات تبادل وتقبل الأفكار والآراء، ويدعم الآخرين في التعبير عن أفكارهم. يمارس مهارات اللباقة والدبلوماسية في التعامل مع الآخرين وصولاً لامتلاك مهارات التأثير فيهم. يمارس مهارات ضبط الذات وتحديد جوانب الضعف الذاتية ويتعلم تقنيات عدم إظهارها للآخرين. 	<p>سحر الشخصية وفن التأثير في الآخرين</p> <p>Charisma & The Art of Influencing Others</p>	
ثلاثة أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> يحدد جوانب العرض الفعال ومقوماته. يمارس مهارات التخطيط للعرض ويحدد مدخلات العرض الفاعل ويعمل على تنظيمها (توقعات الحضور، أهداف وأهمية العرض، محتوى العرض، توقيت العرض، تحديد الوسائل والمعينات السمعية والبصرية). يمارس مهارات تقديم العرض بفاعلية من خلال التمكن من مركزاته (الاتصال الجسدي، الاتصال بالعين، توظيف ملامح وتعابير الوجه، الوقوف والحركة، استخدام اليدين، الصوت). يمارس مهارات إدارة العرض والتعامل مع مكوناته (الأنماط السلوكية وأنماط التعلم لمتلقي العرض، إدارة الحوار والنقاش والأسئلة، الانفتاح والتقبل، وتقييم الذات). 	<p>مهارات العرض والتقديم</p> <p>Effective Presentation skills</p>	التواصل ومهارات الاتصال
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف على مفهوم العصف الذهني. يحلل ويحدد صفات وسلوك ممارس العصف الذهني الفعال. يمارس مهارات حل المشكلات وتطوير الحلول باستخدام العصف الذهني. يمارس مهارات توظيف أسلوب العصف الذهني لتطوير الأفكار الإبداعية، ويتعامل معه باحترافية من خلال تأجيل الحكم على قيمة الأفكار. يعزز العمل الجماعي ويبنى روح الفريق بتوظيف أسلوب العصف الذهني. 	<p>مهارات العصف الذهني</p> <p>Brain Storming skills</p>	

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • يظهر اهتماماً بوجهات نظر الآخرين ويحترم آراءهم. • يقدم المساعدة والدعم للآخرين لإرساء علاقات إيجابية معهم. • يتحین الفرص للعمل الإيجابي مع أعضاء فريق العمل. • يشارك بالأفكار والخبرات طوعاً لمساعدة الآخرين. • يتبنى سلوكاً إيجابياً قائماً على المبادرة والتفهم لاحتياجات الآخرين. 	المهارات المتقدمة للعمل الجماعي Advanced Skills for Group Work	
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • يحدد مصادر الاختلاف المؤدية إلى الصراع مع الآخرين في العمل. • يحدد أنواع الصراع ومصادره وآثاره السلبية على الأداء والإنتاجية. • يمارس مهارات تحديد جوانب الصراع وآليات احتوائه. • يحلل مراحل إدارة الصراع. • يمارس مهارات تطوير استراتيجيات التعامل مع الصراع وإدارته. 	فن إدارة الصراع The Art of Managing Conflict	
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • يتعرف إلى مفهوم وأهمية التحفيز الوظيفي. • يحدد جوانب التحفيز المؤثرة في الأداء الوظيفي. • يحدد أثر التحفيز في أنماط السلوك والتفكير لدى الآخرين. • يحدد ارتباط التحفيز بإثارة الدوافع والإنتاجية. • يحدد أنواع التحفيز ويمارس مهارات استخدام أساليب التحفيز الفاعلة. 	مهارات التحفيز Motivation skills	

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • يحدد أهداف الفريق. • يمارس مهارات تحديد أدوار أعضاء الفريق. • يمارس مهارات إدارة أنماط السلوك وأنماط التفكير لأفراد الفريق. • يمارس مهارات حل مشكلات الفريق بطرق تشاركية. • يمارس مهارات تحفيز أفراد الفرق وتقييم أداء الفريق. 	إدارة فرق العمل Managing Teams	
ثلاثة أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> • يتعرف إلى مفهوم البرمجة اللغوية العصبية. • يمارس مهارات تحديد ارتباطات البرمجة بتطوير القدرة على الاتصال. • يمارس مهارات التعامل مع أعمدة البرمجة اللغوية العصبية. • يمارس مهارات توظيف البرمجة في تحقيق التميز الشخصي. • يمارس مهارات البرمجة لتطوير القدرة على العمل الجماعي واللعب ضمن الفريق. 	البرمجة اللغوية العصبية ودورها في تطوير القدرة على العمل الجماعي NLP role in Developing Group Work Ability	العمل بروح الفريق
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • يمارس مهارات تحديد المعايير الأدائية لأداء الفريق وتحديد أدوار أعضاء الفريق. • يمارس مهارات توجيه الفريق حسب معايير الأداء. • يمارس مهارات تحليل أداء الفريق وتحديد مشكلاته وتطوير الحلول الأدائية. • يمارس مهارات تطوير أداء الفريق والحفاظ على استدامته. • يمارس مهارات بناء مؤشرات أداء فرق العمل. 	الفرق عالية الأداء High Performance Teams	

المجموعة الثالثة



وظائف هذه المجموعة حسب تصنيف الإطار العام للكفاءات السلوكية في الحكومية الاتحادية تتضمن وظائف تتشابه من حيث المستوى الوظيفي، وهي وظائف تتسم بأنها مرتبطة بتنفيذ القرارات والخطط والأهداف تشغيلية، وتنفذ أعمالاً خدمية مساندة وداعمة، مما يوجد تجانسا في البرامج التدريبية المطلوبة لهذه الفئة، مع التأكيد أن البرامج المقترحة استرشادية يمكن الإضافة إليها أو التعديل عليها بحسب طبيعة وخصوصية عمل الوظيفة أو الجهة الاتحادية.

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى أهمية تبني سلوك مهني احترافي. يتعرف إلى مكونات السلوك المهني الاحترافي ومركزاته. يحدد أدواره الذاتية في الحفاظ على السلوك المهني تجاه الجهة التي يعمل بها. يمارس مهارات تحديد السلوك المهني الأفضل لحفظ المتعاملين والزملاء واحترام حقوقهم وخدمتهم بالشكل الأمثل. يتعامل مع معوقات تطبيق السلوك المهني ويتجنب الحكم الشخصي ويتقبل الرأي الآخر ويحترم قرارات الرؤساء 	مهارات تطوير السلوك المهني Professional Ethics Dev	المساءلة
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى مفهوم الوظيفة العامة ومتطلباتها وواجباتها. يتعرف إلى دور الموظف العام حسب الأنظمة والقوانين. يمارس مهارات تحديد الأدوار الوظيفية للموظف العام. يمارس مهارات تعريف القيم الوظيفية وتحويلها إلى ممارسات يومية (النزاهة، الصدق والأمانة، الامتياز، الحياد، الاقتصاد، الشفافية، الاجتهاد، الكفاءة، العدالة والمساواة، الريادة). يعزز اتجاهاته السلوكية الإيجابية لتبني أفضل الممارسات في مجال مساءلة الذات وتقوية الدوافع الذاتية لتحقيق متطلبات الوظيفة العامة. 	مهارات التعامل مع متطلبات الوظيفة العامة Dealing With Civil Service requirements	المساءلة

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى أهمية الوقت وطرق إدارته. يمارس مهارات معوقات الوقت. يمارس مهارات تنظيم الوقت، وتطوير الأساليب الشخصية في إدارته. يمارس مهارات تحديد مصادر الضغوط في العمل وأسبابها وآثارها. يمارس مهارات التعامل مع الضغوط والتقليل من آثارها السلبية. 	مهارات إدارة الوقت والتعامل مع ضغوط Managing Time & Dealing With Stress	إدارة الموارد بفاعلية
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى مفهوم المال العام وأهمية الحفاظ عليه. يمارس مهارات تحديد ممتلكات الجهة ودوره في الحفاظ عليها. يمارس مهارات تحديد أساليب حفظ ممتلكات الجهة والتعامل معها بحرص. يتعرف إلى أهمية التواصل مع المعنيين في حالات الإضرار بممتلكات الجهة. يعزز اتجاهاته نحو توجيه الآخرين لضرورة الحفاظ على ممتلكات الجهة وعكس الصورة الإيجابية للآخرين. 	مهارات التعامل مع الموارد والممتلكات Dealing With Resources & Properties	إدارة الموارد بفاعلية
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يمارس مهارات إعداد أهداف العمل الخاصة بوظيفته وأهداف الذاتية وكتابتها وتوثيقها. يمارس مهارات تحويل الأهداف إلى خطط عمل مبسطة ومجدولة زمنياً. يمارس مهارات تنسيق نشاطات خطة عمله وتحديدتها بشكل مرتبط مع أهداف العمل وأهدافه الذاتية. يمارس مهارات تنفيذ المتابعة باستخدام نماذج يطورها أو تستخدمها الجهة. يمارس مهارات التعامل مع معوقات العمل والمعوقات الذاتية للوصول للأهداف وتحقيق الخطط حسب المعايير المحددة. 	مهارات تحديد الأهداف ووضع خطط العمل Setting Goals & Plans	التركيز على النتائج
ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف إلى أهمية تحديد دوره الوظيفي وتوقعات الإدارة منه. يمارس مهارات تحديد أهدافه الوظيفية ويبني معاييرها الذاتية للتطور والإنجاز. يطور مهاراته الذاتية في متابعة مؤشرات العمل وتحقيق النتائج المتوقعة منه. يمارس مهارات التحسين المستمر في طرق الأداء والإنتاجية. يطور مهارات التفكير في أولويات العمل وطرق تقديم مقترحات تطوير عمله. 	مهارات الموظف المتميز Distinguished Employee Skills	التركيز على النتائج

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
ثلاثة أيام تدريب	<ul style="list-style-type: none"> • يدرك مفهوم وأهمية التقارير وأنواعها. • يمارس مهارات تقييم قدراته في إعداد التقارير. • يمارس مهارات إعداد التقارير من حيث معرفة أجزائها وتحقيق شروطها الشكلية (الترتيب، علامات الترقيم، الإملاء) وشروطها الموضوعية (الدقة، التوثيق، المعلومات). • يمارس مهارات بناء معلومات التقرير والتأكد من مصداقيتها وتوثيقها. • يمارس مهارات توظيف أساليب وطرق متطورة لعرض معلومات التقارير. 	مهارات إعداد التقارير Report Writing skills	التواصل ومهارات الاتصال
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • يحدد أهمية الاتصال في بيئة العمل. • يحدد مشكلات العمل المرتبطة بعملية الاتصال وفعاليتها. • يمارس مهارات تطوير الإصغاء إلى الآخرين بفعالية ويطور مهارات طرح الأسئلة التي تساعد على التوصل إلى فهم أفضل. • يمارس مهارات التعبير عن الذات والتواصل بوضوح ودقة لإيصال المعلومات. • يمارس مهارات التواصل مع مختلف أنماط السلوك والتفكير ويعزز الإيجابية لديه. 	مهارات الاتصال Communication Skills	التواصل ومهارات الاتصال
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • يحدد صفات لاعب الفريق. • يحلل ويحدد المشكلات التي يواجهها أعضاء الفريق. • يتبين الأنماط السلوكية لأعضاء الفريق. • يمارس سلوك لاعب الفريق الفعال. • يمارس مهارات التعامل مع أعضاء الفريق. 	لاعب الفريق الفعال Effective Team Player	التواصل ومهارات الاتصال
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • يتعرف إلى مفهوم العمل الجماعي وعمل الفريق. • يدرك أهمية العمل الجماعي وفوائده على المنظمة والفرد. • يحدد أدوار الأفراد في تعزيز العمل الجماعي. • يكتسب مهارات تقبل أفراد مجموعة العمل. • يمارس مهارات العمل ضمن مجموعة ويظهر روح التعاون. 	مهارات العمل الجماعي Group Work Skills	العمل بروح الفريق

المدة الزمنية	محتوى البرامج التدريبية المقترحة	البرامج التدريبية المقترحة	الكفاءة السلوكية
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • يتعرف إلى مفهوم وأهمية خدمة العملاء ودورها في بناء صورة المؤسسة. • يمارس مهارات تحديد أنواع العملاء (الداخليين والخارجيين) ويحدد متطلبات تقديم الخدمة لكل منهم. • يمارس مهارات تحديد توقعات العملاء ومصادر مشكلاتهم. • يمارس مهارات التعامل بشكل مباشر مع العملاء وكيفية تلبية احتياجاتهم وإيجاد حلول لمشكلاتهم. • يمارس مهارات تطوير مهارات الاتصال الذاتي والقدرة على التعامل مع الآخرين بهدف خدمة العملاء وإعطاء الانطباع الإيجابي. 	أساسيات خدمة العملاء Customer Service Skills	التركيز على خدمة العملاء
يوم إلى ثلاثة أيام تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • يمارس مهارات تحديد ممارسات وسلوك موظف خدمة العملاء المتميز. • يحدد متطلبات تقديم الخدمة المتميزة (المعلومات اللازمة للعميل، النماذج). • يطور مهاراته الذاتية المرتبطة بتقديم المبادرات للعملاء والتواصل معهم لإدراك احتياجاتهم ومتطلباتهم. • يمارس مهارات حل مشكلات العملاء وتقديم الحلول ضمن نطاق الصلاحيات. • يمارس مهارات بناء شبكات العلاقات الداخلية لتسهيل شؤون ومتطلبات العملاء وتقديم الخدمة لهم ضمن معايير السرعة والدقة والكفاءة. 	موظف خدمة العملاء المتميز Customer Service Distinguished Employee	التركيز على خدمة العملاء

www.fahr.gov.ae

تویتر : @FAHR_UAE

إنستغرام : @FAHR_UAE