



# الدليل الاسترشادي لإجراءات التدريب والتطوير



# الدليل الاسترشادي لإجراءات التدريب والتطوير

حقوق الطبع © 2025 الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

جميع حقوق الطبع محفوظة.

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

|    |                                                         |
|----|---------------------------------------------------------|
| 4  | المقدمة                                                 |
| 4  | الأهداف                                                 |
| 5  | التعريفات                                               |
| 6  | نطاق التطبيق                                            |
| 6  | دورة نظام التدريب والتطوير                              |
| 6  | أ. المرحلة الأولى - خطة التعلم                          |
| 6  | ▪ تحليل احتياجات وأولويات التعلم                        |
| 7  | ▪ تحديد أولويات التعلم                                  |
| 7  | ▪ خطط التدريب والتطوير                                  |
| 7  | ▪ موازنة التدريب والتطوير                               |
| 7  | ▪ تطبيق ومراجعة خطة التدريب والتطوير                    |
| 8  | ▪ مراجعة فعالية التدريب والتطوير السنوي                 |
| 8  | ب. المرحلة الثانية - تجربة التعلم                       |
| 9  | ▪ أولاً: دور الموظف                                     |
| 9  | ▪ ثانياً: دور إدارة الموارد البشرية                     |
| 9  | ▪ ثالثاً: الجهة الاتحادية                               |
| 9  | ▪ رابعاً: دور الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية |
| 10 | ت. المرحلة الثالثة - أثر التعلم                         |
| 10 | طرق قياس أثر التعلم                                     |
| 11 | الإجراءات وآلية التنفيذ والمسارات التدفقية              |
| 11 | ▪ تحديد الاحتياجات التدريبية                            |
| 11 | ▪ وضع خطط التدريب والتطوير                              |
| 12 | ▪ موازنة التدريب والتطوير                               |
| 12 | ▪ تطبيق ومراجعة خطة التدريب والتطوير                    |
| 12 | ▪ مراجعة فعالية التدريب والتطوير                        |

## المقدمة

يعد التعلم المستمر عملية تهدف إلى اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة بشكل مستمر ومستدام، سواء من خلال القنوات الرسمية أو غير الرسمية. وفي ظل المتغيرات المتسارعة حول العالم، وأثرها على الوظائف والمهارات المستقبلية، ولضمان جاهزية المنظومة التشريعية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، وتحقيقاً لرؤية نحن الإمارات 2031، قامت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بتطوير نظام شامل للتدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية، يهدف إلى دعم وتعزيز نهج التعلم المستمر لدى الموظفين، بما يتماشى مع منظومة الكفاءة الحكومية، ويتكامل مع أنظمة أخرى مثل إدارة الأداء الوظيفي لموظفي الحكومة الاتحادية، وإطار عام الكفاءات السلوكية والتطوير المهني لهم.

## الأهداف

- يهدف إصدار دليل نظام التدريب والتطوير - وفق مفهوم التعلم المستمر لتعزيز الكفاءة والفاعلية في الأداء الوظيفي، من خلال توفير إطار عمل شامل، يوجه جهود التدريب والتطوير. يسعى الدليل إلى تحقيق ما يلي:
- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** تحديد المهارات والمعارف اللازمة لكل موظف؛ لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية.
- **تشجيع التعلم المستمر:** تعزيز ثقافة التعلم المستمر بين الموظفين، مما يساهم في تطوير قدراتهم ومهاراتهم لمواجهة التحديات المتغيرة.
- **تحقيق التنمية المهنية:** دعم الموظفين في مسيرتهم المهنية من خلال توفير فرص تدريبية مناسبة تساهم في تطوير مساراتهم الوظيفية.
- **قياس الأثر:** وضع آليات لتقييم أثر البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي والنتائج المؤسسية، مما يساعد في تحسين استراتيجيات التدريب المستقبلي.

## التعريفات

لغايات هذا الدليل، تعتمد التعريفات الواردة في قانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية ولأئحته التنفيذية كما وردت فيهما، وفيما عدا ذلك يكون للمصطلحات المبينة أدناه المعاني المبينة قرين كل منها، ما لم يقض سياق النص بخلاف ذلك.

| المصطلح                          | التعريف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التعلم المستمر                   | السعي المستمر وراء التعلم، والدافع الذاتي للتعلم، لأسباب شخصية أو مهنية، وهي عملية مستمرة لتحسين المهارات والمعارف، بما يتماشى مع متطلبات الوظيفة والتطورات المستقبلية.                                                                                                                                                |
| نموذج التعلم المستمر<br>10-20-70 | هو نموذج لتعزيز نهج التعلم المستمر لدى الموظفين حيث أن 70% من تعلم الأفراد يأتي من التعلم المهني خلال العمل، كالتجارب العملية والممارسات اليومية في العمل، 20% التعلم من الآخرين، من خلال الإرشاد والتوجيه والتفاعل مع الزملاء والمديرين، و10% من التعلم الرسمي، من خلال الدورات التدريبية والمناهج التعليمية المنظمة. |
| التعلم المهني خلال العمل         | هو عملية تعلم تحدث من خلال الخبرة المباشرة والممارسة العملية، بدلاً من الاعتماد على التعلم النظري أو الرسمي فقط.                                                                                                                                                                                                       |
| التعلم من الآخرين                | هو اكتساب المعرفة والمهارات من خلال التفاعل مع الزملاء، والمراقبة، والتوجيه. يشمل التعلم من تجارب الآخرين، والمشاركة في الفرق، وبناء العلاقات المهنية؛ لتحسين الأداء وتطوير المهارات.                                                                                                                                  |
| التعلم الرسمي                    | هو نوع من التدريب أو التطوير المهني الذي يحدث في بيئات منظمة ومخططة داخل المؤسسات. يشمل هذا التعلم برامج تدريبية محددة يقدمها مزودو التدريب، مثل دورات تدريبية، وورش عمل، أو برامج تعليمية.                                                                                                                            |
| خطة التعلم                       | إطار زمني ومنهجي لتحديد احتياجات التعلم، وتوجيه المتعلم نحو تحقيقها.                                                                                                                                                                                                                                                   |
| تجربة التعلم                     | الأساليب والأنشطة التي يشارك فيها الموظف لتطوير مهاراته ومعارفه.                                                                                                                                                                                                                                                       |
| أثر التعلم                       | قياس مدى تأثير التعلم على أداء الموظف والجهة.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| الهيئة                           | الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 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.                                                                                                                                               |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| البرامج التدريبية          | بيئة تدريبية تحتوي على منهج تعليمي، ضمن ساعات تدريبية محددة، تهدف إلى تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والكفاءات اللازمة لهم، وفق خطة تدريبية معدة مسبقاً.                                                                                                                                                                                                                    |
| تحليل الاحتياجات التدريبية | هي دراسة تمكن الجهة الاتحادية من التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة لموظفيها، بحيث يتم الاستناد إليها عند إعداد الخطط التدريبية؛ لضمان معالجة التدريب للثغرات في المعرفة أو المهارات، والكفاءات بأسلوب فعال وتكاليف مجدية، وذلك من أجل تمكين الجهة من أداء مهامها بفاعلية.                                                                                                |
| خطة تطوير الأداء الفردية   | استراتيجية ممنهجة تهدف إلى تحسين مهارات وكفاءات الموظف الحكومي بشكل مستمر، بما يتماشى مع احتياجات العمل والتطورات الحياتية والتكنولوجية. تركز هذه الخطة على مفهوم التعلم المستمر الذي يعبر عن الالتزام بالتعلم وتطوير الذات بشكل دائم، سواء من خلال التعليم الرسمي أو غير الرسمي (ويكون من شأنها تحسين أدائه في وظيفته الحالية أو من أجل إعدادة لتولي مسؤوليات أخرى مستقبلية). |

## نطاق التطبيق

يطبق هذا الدليل على جميع موظفي الجهات الاتحادية الخاضعة لنطاق تطبيق المرسوم بقانون اتحادي رقم (49) لسنة 2022 بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية.

## دورة نظام التدريب والتطوير

### المرحلة الأولى - خطة التعلم

#### تحليل احتياجات وأولويات التعلم

- تقوم إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المعنية بالتدريب في كل جهة اتحادية، بالاستناد إلى مصادر متعددة لتحليل احتياجات التدريب، والتركيز على التعلم المستمر، ودور الموظف الرئيسي في هذه العملية، على أن يتم ذلك خلال شهري فبراير ومارس، وتشمل هذه المصادر على سبيل المثال وليس الحصر:
- **الأهداف الاستراتيجية:** مراجعة الأهداف المحددة للجهة الاتحادية لتوجيه برامج التعلم.
- **نتائج تقييم الأداء:** تحليل بيانات تقييم الأداء السنوي للموظفين؛ لتحديد الفجوات في المهارات والكفاءات والمعرفة.
- **وصف الوظائف:** مقارنة متطلبات الوظائف بالمؤهلات والخبرات الحالية، وتحديد المجالات التي تتطلب تطوير مستمر.
- **التغذية الراجعة:** جمع آراء الرؤساء المباشرين والمديرين، واستطلاعات رأي الموظفين، وأي تقارير تغذية راجعة متعلقة برحلة تجربة الموظف؛ لتعزيز ثقافة التعلم المستمر.
- **تحديد الكفاءات المستقبلية:** تحديد المهارات والمعارف التي يجب أن يكتسبها الموظفون؛ لتحقيق الأهداف المستقبلية، وتحديد مستويات الكفاءة المطلوبة، لتمكين الموظفين من تحسين أدائهم بشكل مستمر.
- **إشراك الموظف:** تشجيع الموظفين على المبادرة في تحديد احتياجاتهم التعليمية، والمشاركة الفعالة في خطط التعلم، ودعم الموظفين في وضع أهداف واضحة ومناسبة للتطوير، تتماشى مع طموحاتهم الوظيفية.
- **مراجعة خطة التطوير الفردية (IDP):** ربط خطط التطوير الفردية للموظفين بالمسارات الوظيفية؛ لضمان تحقيق الأهداف المهنية الشخصية واحتياجات الجهة.

- **التقييم المؤسسي:** استخدام تقارير نتائج تقييم المؤسسي الأداء المؤسسي، واستخدام النتائج لتطوير برامج التعلم المستمر. مثل تقارير (تقييم التميز المؤسسي، والأداء الحكومي، والتدقيق والخارجي)، وبناء على ذلك يتم تحديد أولويات التعلم التي يجب أن يركز عليها الموظف، وتقوم إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المعنية بالتدريب في كل جهة اتحادية بإعداد تقرير سنوي حول تحليل احتياجات التدريب، مع التركيز على التعلم المستمر، ودور الموظف الرئيسي في هذه العملية. يتم ذلك خلال شهري فبراير ومارس، ويستند إلى مصادر متعددة.

### ■ تحديد أولويات التعلم

- تتولى إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المعنية بالتدريب في شهري مارس وإبريل من كل عام إعداد خطة التدريب والتطوير، مع مراعاة النقاط التالية:
- **أنواع حلول التدريب:** تحديد أنواع الحلول التدريبية المناسبة لكل مجموعة وظيفية، بما في ذلك التدريب الإلزامي.
- **الوصف الخاص بحلول التدريب:** تقديم وصف شامل لكل حل تدريبي، موضحاً محتواه وأهدافه.
- **النتائج المرجوة:** تحديد النتائج المتوقعة من كل حل تدريبي، وكيفية قياس نجاحه.
- **المدة المقررة:** تحديد المدة الزمنية المطلوبة لتنفيذ كل حل تدريبي.
- **عدد المستفيدين:** تقدير عدد الموظفين الذين سيستفيدون من كل حل تدريبي.
- **الجدول الزمني المقترح:** وضع جدول زمني مفصل لتنفيذ التدريب، مع مراعاة مواعيد الموظفين والأنشطة الأخرى.
- **التكلفة الإجمالية:** حساب التكلفة الإجمالية للحلول التدريبية، بما في ذلك المدربين والمواد التدريبية.

### ■ موازنة التدريب والتطوير

- تخصص الحكومة الاتحادية لكل جهة اتحادية بنداً خاصاً في موازنتها السنوية للتدريب والتطوير، يتيح هذا البند تنفيذ خطة التدريب والتطوير السنوية التي تتماشى مع مفهوم التعلم المستمر، ويتضمن تحمل التكاليف التالية:
- **تكاليف التدريب:** تشمل جميع أشكال التدريب المستمر المدرجة في خطة التعلم والتطوير السنوية، مما يعزز من تحسين المهارات والمعرفة.
- **تكاليف تطوير البرامج التدريبية الداخلية:** تشمل رسوم المدربين، وأدوات التدريب، والمرافق، مثل تصميم المادة التدريبية والخدمات اللوجستية المصاحبة، لتعزيز بيئة التعلم.
- **التكاليف المخصصة للمؤتمرات والندوات:** تشمل نفقات المشاركة في الفعاليات التي تعزز من التعلم المستمر وتبادل المعرفة بين الموظفين.
- **بدل السفر ونفقات الإقامة:** تشمل تكاليف السفر والمعيشة للموظف الموفد للدورات أو البرامج التدريبية، مما يسهل مشاركتهم في التعلم المستمر.
- **إعداد الموازنة:** يتعين إعداد موازنة خطة التعلم والتطوير وتقديمها في شهر مايو ضمن خطة التدريب السنوية للجهة الاتحادية، وفق النماذج المعتمدة.
- **إضافة برامج تدريبية غير مخطط لها:** في حال إضافة أي برنامج تدريبي غير مخطط له مسبقاً، يجب الحصول على موافقة الوزير أو من يفوضه، بناءً على توصية من إدارة الموارد البشرية.

### ■ تطبيق ومراجعة خطة التدريب والتطوير

- **تطبيق الخطة السنوية:** يتعين على الجهة الاتحادية تطبيق الخطة السنوية وفقاً للأصول، مع الالتزام بأشكال التدريب وآليات تطبيقها والمواعيد المحددة. يجب أن تعكس الأنشطة والمفردات التي سيتم تنفيذها، مع التركيز على تعزيز التعلم المستمر.
- **المراجعة الدورية:** تتم مراجعة الخطة بشكل دوري كل ستة أشهر؛ لمراعاة ما تقتضيه مصلحة العمل من تعديلات استراتيجية أو عملية، بما في ذلك الميزانية أو أي أسباب طارئة. هذه المراجعة تساعد على التأكد من استمرارية التعلم وملاءمته للاحتياجات المتغيرة.
- **تعديل الخطة:** يجوز للجهة الاتحادية تعديل خطة التدريب والتطوير السنوية في أي وقت تراه مناسباً، بناءً على اقتراح الإدارة أو القسم المعني بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية. يجب أن يتم ذلك مع اعتماد الإدارة العليا، شريطة عدم تجاوز المبلغ الإجمالي للتدريب المحدد في الموازنة المعتمدة، كما يجب مراعاة أن التعلم المستمر قد يتطلب أكثر من عام في بعض الأحيان.
- **تزويد الهيئة الاتحادية:** يتعين على إدارة الموارد البشرية تزويد الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بنسخة عن خطة التدريب والتطوير المعتمدة أو أي تعديلات تطرأ عليها.

## ■ مراجعة فعالية التدريب والتطوير السنوي

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

- مدى الالتزام بخطة التدريب والتطوير السنوي: تقييم مدى تنفيذ الأنشطة التدريبية وفق الخطة الموضوعية.
- عدد الأيام الفعلية التي أمضاها الموظف في التدريب: قياس الوقت الذي قضاه الموظف في التدريب لتعزيز التعلم المستمر.
- مدى الالتزام بالمواعيد المقررة لأشكال التدريب: تحليل الالتزام بالمواعيد المحددة لتنفيذ البرامج التدريبية.
- نسبة الموظفين الذين لديهم خطط تطوير فردية: تقييم مدى وجود خطط تطوير فردية (IDPs) تتماشى مع أهداف التعلم المستمر.
- مدى شمولية البرامج التدريبية للفئات الوظيفية: مراجعة تغطية البرامج التدريبية لمختلف الفئات الوظيفية، والتأكد من ملاءمتها لاحتياجاتهم.
- نسبة رضا الموظفين عن أشكال التدريب: قياس مستوى رضا الموظفين عن البرامج التدريبية المقدمة ومدى فعاليتها.
- نسبة الموظفين الذين ساهمت خطة التدريب في تحسين أدائهم: تقييم الأثر المباشر للتدريب على أداء الموظفين.
- عدد الرؤساء المباشرين الذين لاحظوا تحسناً أداء موظفيهم نتيجة عملية التدريب: جمع ملاحظات الرؤساء المباشرين حول التحسينات في أداء فرقهم نتيجة التدريب.

## المرحلة الثانية - تجربة التعلم

يعزز نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية مفهوم التعلم المستمر، من خلال اتباع أساليب متنوعة لتجربة التعلم، بما يحقق الأهداف والغايات المنشودة من برامج التدريب والتطوير الوظيفي والمهني، ويتضح ذلك في النماذج المستخدمة. تعتمد سياسة التعلم المستمر على تعزيز دور جميع الأطراف المعنية؛ لضمان بيئة عمل داعمة للتطوير المستدام. وفي هذا الإطار، يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل من الموظف، وإدارة الموارد البشرية/التدريب، والجهة الاتحادية، وفق مبدأ 10-20-70. وتكون كالتالي:

### أولاً: دور الموظف:

يُعد الموظف العنصر الأساسي في رحلة التعلم المستمر، حيث يتحمل مسؤولية تطوير مهاراته والاستفادة من مختلف مصادر التعلم.

#### ■ التعلم المهني من خلال العمل (70%):

- على الموظف المبادرة إلى تولي مهام جديدة وتوسيع نطاق العمل لاكتساب مهارات جديدة.
- التعلم من الأخطاء وتطبيق التحسين المستمر في الأداء.
- طلب التغذية الراجعة من المديرين والزملاء، والاستفادة منها في التطوير.
- استخدام تقنيات وأدوات جديدة تعزز الإنتاجية والكفاءة.

#### ■ التعلم من الآخرين (20%):

- حضور جلسات الإرشاد والتوجيه والتفاعل مع الزملاء والمسؤولين المباشرين والتعلم من الخبراء داخل وخارج الجهة.
- المشاركة في مجموعات التعلم والمجتمعات المهنية داخل الجهة.
- تبادل المعرفة والخبرات مع الزملاء من خلال جلسات العصف الذهني وورش العمل.
- التعاون مع فرق العمل والتعلم من التجارب العملية والمشاريع المشتركة.

#### ■ التعلم الرسمي (10%):

- حضور الدورات التدريبية والندوات وورش العمل الموصى بها من قبل الجهة وضمن الخطة التدريبية.
- الاستفادة من الموارد الإلكترونية والتعلم الذاتي عبر منصات التدريب.
- متابعة أحدث التطورات في المجال المهني من خلال المصادر المعتمدة.
- تطبيق ما يتم تعلمه في بيئة العمل؛ لتعزيز الاستفادة العملية.



## ثانياً: دور إدارة الموارد البشرية:

تتولى إدارة الموارد البشرية مسؤولية دعم وتمكين التعلم المستمر داخل الجهة، من خلال السياسات والممارسات التالية:

- **التعلم المهني من خلال العمل (70%):**
  - تصميم بيئة عمل تحفز الموظفين على التعلم من خلال التجارب العملية.
  - تقديم فرص لتدوير الوظائف وتوسيع نطاق المهام لاكتساب مهارات جديدة.
  - توفير منصات داخلية لمشاركة الدروس المستفادة وأفضل الممارسات.
- **التعلم من الآخرين (20%):**
  - إنشاء برامج إرشاد وتوجيه للموظفين الجدد والحاليين.
  - تعزيز ثقافة التعاون والتعلم الجماعي من خلال الشبكات المهنية واللقاءات التفاعلية.
  - دعم المبادرات التي تشجع الموظفين على تبادل المعرفة فيما بينهم.
- **التعلم الرسمي (10%):**
  - توفير برامج تدريبية محدثة تتماشى مع الاحتياجات التدريبية.
  - دعم التعلم الإلكتروني وتوفير منصات تدريبية متطورة.
  - تقييم تأثير البرامج التدريبية على أداء الموظفين وضمان تكاملها مع الأهداف الاستراتيجية.
  - تشجيع الموظفين على التعلم الذاتي وإضافة الشهادات المكتسبة لسجل الموظف التدريبي.

## ثالثاً: الجهة الاتحادية:

تقوم الجهة الاتحادية بدور استراتيجي في رسم سياسات التعلم المستمر ودعم تطبيقها.

- **التعلم المهني من خلال العمل (70%):**
  - وضع سياسات داخلية وإجراءات تضمن بيئة داعمة للتعلم والتطوير داخل الجهات الحكومية.
  - تحفيز الابتكار وتقديم مبادرات لتعزيز التعلم من خلال التجارب العملية.
  - دعم الإدارات في تطبيق برامج تطوير المهارات على رأس العمل.
- **التعلم من الآخرين (20%):**
  - إطلاق مبادرات داخلية لتعزيز الإرشاد والتوجيه للموظفين.
  - إنشاء شبكات تبادل المعرفة لتسهيل التعلم الجماعي بين الموظفين.
  - تنظيم فعاليات لتعزيز التعلم من أفضل الممارسات داخل وخارج الجهة.
- **التعلم الرسمي (10%):**
  - توفير الميزانية للتدريب والتطوير المهني.
  - توفير منصات تدريبية تدعم التعلم الإلكتروني والذاتي.
  - ضمان مواءمة البرامج التدريبية مع الاحتياجات المستقبلية للوظائف الحكومية.

## رابعاً: دور الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية:

تتولى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية المهام التالية:

- إعداد دليل إجراءات نظام التدريب والتطوير.
- إصدار التعليمات التنفيذية اللازمة لتطبيق النظام.
- تطوير النظام الإلكتروني لمواءمته مع متطلبات النظام الجديد.
- مراجعة وتحديث النماذج والأدلة المساندة عند الحاجة.
- التنفيذ والمراجعة: تنفيذ الخطط الشخصية، والعمل على تنفيذ البرامج التدريبية المحددة في خطة التطوير الفردية، مع التركيز على الأساليب المرنة، ومراجعة التقدم من خلال تقييم التقدم بشكل دوري (مثلاً، كل ستة أشهر)؛ لمراجعة الأهداف المحققة وتعديل الخطط إذا لزم الأمر.

### المرحلة الثالثة - أثر التعلم

في هذه المرحلة يتم قياس الأثر الحقيقي لرحلة التعلم على الأداء الفردي والجماعي، وتحديد المهارات المكتسبة وكيفية تطبيقها لتحقيق أهداف الجهة. كما تسعى إلى تحسين وتطوير آليات التنفيذ بما يسهم في تعزيز نظام التعلم المستمر للموظفين، ورفع مستوى جاهزيتهم بمهارات المستقبل، وتكون من خلال بعض الخطوات والأدوات التي من خلالها يمكن قياس أثر التعلم المستمر:

- يتم ربط نتائج التدريب والتطوير بنظام إدارة الأداء الوظيفي للموظف، حيث يُعد اكتساب المهارات وتطبيقها على أرض الواقع أحد محاور التقييم المستمرة في الأداء الفردي والمؤسسي. يمكن للجهات استخدام أنظمة تحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، ولوحات تحكم تفاعلية لمتابعة التقدم وتقييم أثر التدريب بدقة.
- كما تلتزم الجهات الاتحادية بإرسال تقارير تقييم أثر التعلم إلى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بشكل دوري كل ستة أشهر، وفق الأطر الزمنية والنماذج المعتمدة من الهيئة.

### طرق قياس أثر التعلم:

تقوم الجهة الاتحادية بدور استراتيجي في رسم سياسات التعلم المستمر ودعم تطبيقها.

- **التعلم المهني من خلال العمل (70%):**  
لا يمكن إلزام الموظف بقياس التعلم المهني، لكن يمكن تتبعه عبر استبيانات، وتقييمات الرؤساء المباشرين، وتحليل الأداء.
  - التقييم الذاتي للموظف
  - التقييم من المشرفين والزملاء
  - تحليل الأداء والإنتاجية
  - التحفيز والتشجيع على تسجيل التعلم المهني يساعد في تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل الجهة.

### المؤشرات المقترحة:

- تحسين الأداء الوظيفي (قبل وبعد تنفيذ المهام الجديدة).
- عدد المشاريع التي قادها الموظف أو ساهم فيها.
- معدل الأخطاء مقابل التحسينات في الأداء.
- نتائج التقييم من الرئيس المباشر حول المهارات المكتسبة من الخبرة العملية.

### ■ التعلم من الآخرين (20%):

- التعلم من الآخرين يشمل التوجيه والإرشاد، والمشاركة في مجتمعات المعرفة، وحلقات النقاش، كونه يعتمد على التفاعل الاجتماعي والممارسة غير الرسمية، فإن قياس أثره لا يمكن أن يكون أيضاً إلزامياً، لكنه ممكن بطريقة غير مباشرة عبر المؤشرات التالية:
- عدد جلسات التوجيه والإرشاد المنفذة.
  - عدد الموظفين الذين شاركوا في مجتمعات المعرفة أو ورش العمل الداخلية.
  - عدد الموظفين الذين استفادوا من التوجيه، وأثر ذلك على تقييمهم السنوي.
  - معدل رضا الموظفين عن برامج الإرشاد والتفاعل (استطلاعات رأي).
  - عدد الاقتراحات أو الحلول التي قدمها الموظفون نتيجة التعلم الاجتماعي.

### أداة القياس:

- استطلاعات رأي بعد جلسات التوجيه والورش.
- توفير منصة رقمية لتتبع وتوثيق أنشطة التوجيه والتفاعل بين الموظفين.
- تقييم المشرفين حول مدى تطبيق الموظف لما تعلمه من التوجيه.

- **قياس أثر التعلم الرسمي (10%):**  
يشمل التعلم الرسمي الدورات التدريبية، والورش، والبرامج الأكاديمية، والشهادات المهنية التي يحصل عليها الموظف من خلال مؤسسات تعليمية أو منصات تدريب رسمية. يمكن قياس أثر هذا النوع من التعلم بشكل مباشر عبر عدة مؤشرات.

#### المؤشرات:

- نسبة إكمال الموظفين للدورات التدريبية.
- معدل تطبيق ما تم تعلمه في بيئة العمل (حسب تقييم المشرفين).
- عدد الشهادات المكتسبة في مجال العمل.
- تحسن مستوى الأداء في المهارات المستهدفة بعد التدريب.
- نتائج اختبارات قياس المهارات بعد التدريب.

#### أداة القياس:

- نظام LMS (إدارة التعلم) لتتبع تقدم الموظفين في الدورات.
- اختبارات تقييم بعد كل دورة.
- تحليل الأداء قبل وبعد التدريب، بناءً على مؤشرات KPIs الخاصة بالوظيفة.

## الإجراءات وآلية التنفيذ والمسارات التدفقية

### 1. تحديد الاحتياجات التدريبية:

#### المتدرب:

- يحدد المجالات التي يحتاج فيها إلى تطوير بناءً على وظيفته الحالية وطموحاته المستقبلية.
- يراجع توصيف وظيفته ويفهم المهارات المطلوبة لمهامه الحالية والمستقبلية.
- يقدم ملاحظاته بشأن التحديات التي يواجهها في العمل والتي تتطلب تدريباً إضافياً.
- يبحث عن الدورات التدريبية التي تتناسب مع احتياجاته المهنية ويؤدي اهتمامه بها.

#### المسؤول المباشر:

- يقيم أداء الموظف باستخدام تقارير الأداء السنوية والمراجعات الدورية.
- يحدد الفجوات في المهارات والمعرفة بناءً على أداء الموظف واحتياجات القسم.
- يقدم توصيات واضحة لمسؤول التدريب بشأن أولويات التدريب للموظفين.

#### مسؤول التدريب:

- يجمع بيانات الاحتياجات التدريبية من الإدارات المختلفة، ويحلل الفجوات وفقاً للخطط الاستراتيجية.
- يطور استبيانات أو أدوات تقييم لتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.
- ينسق مع الإدارات المختلفة؛ لضمان توافق خطط التدريب مع الأهداف المؤسسية.

### 2. وضع خطط التدريب والتطوير

#### المتدرب:

- يراجع الخطة التدريبية ويوافق على البرامج المقترحة.
- يقترح تغييرات أو برامج إضافية تتناسب مع تطلعاته المهنية.

#### المسؤول المباشر:

- يراجع ويقيم قائمة البرامج التدريبية المقدمة لموظفيه.
- يضمن أن البرامج المختارة تتماشى مع احتياجات العمل.
- يقدم توصيات حول الدورات ذات الأولوية بناءً على متطلبات القسم.

#### مسؤول التدريب:

- يعد خطة التدريب السنوية، بناءً على البيانات المستخلصة من الإدارات المختلفة.
- يحدد أفضل مزودي التدريب، ويتأكد من أن المحتوى التدريبي يلبي المتطلبات المحددة.
- ينسق مع الإدارة العليا لضمان الموافقة على الخطة التدريبية.

### 3. موازنة التدريب والتطوير

- **المتدرب:**
  - يقدم الطلبات للدورات التدريبية والموافقة على الميزانيات المحددة.
- **المسؤول المباشر:**
  - يراجع الميزانية المخصصة للقسم، ويتأكد من تخصيصها بشكل فعال.
  - يقدم اقتراحات لإعادة توزيع الميزانية عند الحاجة.
- **مسؤول التدريب:**
  - يعد الموازنة النهائية الخاصة بالتدريب ويعرضها للموافقة.
  - يوزع الموارد المالية وفق الأولويات المحددة في الخطة السنوية.
  - يراقب استخدام الميزانية ويتأكد من عدم تجاوزها.

### 4. تطبيق ومراجعة خطة التدريب والتطوير

- **المتدرب:**
  - يلتزم بحضور الدورات التدريبية وإتمامها.
  - يطبق ما تعلمه في بيئة العمل.
  - يقدم تقارير حول تجربته التدريبية وإبداء ملاحظاته.
- **المسؤول المباشر:**
  - يتابع تنفيذ الموظف لبرنامج التدريب.
  - يوفر فرصاً للموظف لتطبيق المهارات المكتسبة.
  - يقدم تقارير دورية عن تطور الموظف بعد التدريب.
- **مسؤول التدريب:**
  - يشرف على تنفيذ الخطة التدريبية.
  - يتحقق من التزام الموظفين بحضور الدورات.
  - يجري تعديلات على الخطة التدريبية عند الحاجة.

### 5. مراجعة فعالية التدريب والتطوير

- **المتدرب:**
  - يقدم تقييمها شخصياً حول تأثير التدريب على أدائه.
  - يطبق المهارات الجديدة في العمل ويظهر التحسن.
- **المسؤول المباشر:**
  - يقيم أداء الموظف بعد التدريب ويقارنه بمستواه السابق.
  - يقدم توصيات لتدريبات إضافية أو مخصصة حسب الحاجة.
- **مسؤول التدريب:**
  - يحلل نتائج التدريب من خلال تقييمات الموظفين ومديريهم.
  - يقدم تقريراً شاملاً حول فعالية البرامج التدريبية.
  - يقترح تحسينات على خطط التدريب المستقبلية.

