



قرار مجلس الوزراء رقم (00) لسنة 2025 بشأن اعتماد

نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية



قرار مجلس الوزراء رقم (00) لسنة 2025 بشأن اعتماد

نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية



المحتويات

8	المادة (1) التعريفات
9	المادة (2) نطاق التطبيق
9	المادة (3) الأهداف
9	المادة (4) المبادئ الأساسية للنظام
10	المادة (5) مراحل دورة نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية
10	المرحلة الأولى: خطة التعلم
11	المرحلة الثانية: تجربة التعلم
12	المرحلة الثالثة: أثر التعلم
14	المادة (6) الأدوار والمسؤوليات
16	المادة (7) الأحكام العامة
16	المادة (8) التكاليفات
16	المادة (9) الإلغاءات
17	المادة (10) العمل بالقرار



مجلس الوزراء:

- بعد الاطلاع على الدستور،
- وعلى القانون الاتحادي رقم (1) لسنة 1972 بشأن اختصاصات الوزارات وصلاحيات الوزراء، وتعديلاته،
- وعلى المرسوم بقانون اتحادي رقم (49) لسنة 2022 بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية،
- وعلى قرار مجلس الوزراء رقم (48) لسنة 2023 بشأن اللائحة التنفيذية للمرسوم بقانون اتحادي رقم (49) لسنة 2022 بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية،
- وعلى قرار مجلس الوزراء رقم (11) لسنة 2012 بشأن نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية،
- وبناءً على ما عرضته وزيرة دولة للتطوير الحكومي والمستقبل، رئيسة الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، وموافقة مجلس الوزراء،

قَرَر:



المادة (1)

التعريفات

تُطبق التعريفات الواردة في قانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية ولأئحته التنفيذية على هذا النظام، وفيما عدا ذلك تكون للكلمات والعبارات التالية المعاني المبينة قرين كل منها، ما لم يقضِ سياق النص بغير ذلك:

النظام: نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية.

الهيئة: الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

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: (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، و20% 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 ذلك التعلم من تجارب الآخرين، والمشاركة في الفرق، وبناء العلاقات المهنية لتحسين الأداء وتطوير المهارات.

التعلم الرسمي: هو التدريب أو التطوير المهني، الذي يحدث في بيئات منظمة ومخططة داخل المؤسسات، يشمل هذا التعلم برامج تدريبية محددة، يقدمها مزودو التدريب، مثل دورات تدريبية، ورش 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 الاتحادية.

المادة (2)

نطاق التطبيق

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

المادة (3)

الأهداف

يهدف هذا النظام إلى ما يأتي:

- تحقيق أولويات وتوجهات دولة الإمارات ودعم الرؤى والاستراتيجيات الوطنية، لتكون دولة الإمارات مركزاً عالمياً للكفاءة الحكومية من خلال الاستثمار في تأهيل وتمكين الكوادر البشرية.
- تعزيز دور الموظف كمحرك أساسي لرحلة التعلم المستدام.
- تمكين الموظفين من اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة بشكل مستدام طوال حياتهم المهنية.
- تعزيز جاهزية الموظفين بمهارات المستقبل لمواكبة التطورات التكنولوجية والاقتصادية والبيئية.
- رفع الأداء الوظيفي، من خلال تمكين الموظفين من اكتساب مهارات جديدة وتحسين أدائهم في أدوارهم الحالية.

المادة (4)

المبادئ الأساسية للنظام

يستند النظام إلى المبادئ الآتية:

- التعلم الذاتي المخصص:** تعزيز مبدأ المبادرة في التعلم الذاتي لدى الموظف وإشراكه في عملية تصميم رحلته للتعلم المستمر.
- جاهزية القوى العاملة بكفاءات تلبي متطلبات المستقبل:** ارتباط كفاءة التطوير الذاتي بمتطلبات المستقبل، والتركيز على أهمية تطوير مهارات المستقبل للموظفين من خلال التكامل مع الإطار العام للكفاءات السلوكية.

3. **اتباع أسلوب متنوعٍ للتعلّم (70-20-10)؛** قاعدة للتعلّم المستمر تعتمد 70% على التعلّم المهني خلال العمل و20% على التعلّم من خلال الإرشاد والتوجيه، و10% من خلال التعلّم الرسمي.
4. **تعلّم مستمر معزز بتقنيات رقمية متقدمة؛** الاستثمار في التقنيات الحديثة والمتقدمة لتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية يسهل الوصول إليها في أي وقت ومكان (24/7).
5. **كفاءة الإنفاق على ميزانية التدريب والتطوير؛** تحقيق الوفرة في الميزانية، من خلال الأساليب المتقدمة للتدريب في بيئة العمل.
6. **ثقافة التحفيز الذاتي للتعلّم؛** استخدام التدريب كأسلوب للتحفيز الذاتي للموظفين والمبادرة للارتقاء بمستوى مهاراتهم وكفاءاتهم وتقديمهم المهني.

المادة (5)

مراحل دورة نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية

المرحلة الأولى: خطة التعلّم

1. تهدف هذه المرحلة إلى تحديد مسار واضح لتنمية المهارات والمعرفة المطلوبة لكل موظف بناءً على احتياجاته الفردية وأهداف الجهة الاتحادية، بحيث يكون الموظف هو المحرك الأساسي في هذه المرحلة، ويقوم بوضع خطة التعلّم المخصصة له بالتعاون مع المسؤول المباشر.
2. يعتبر إجراء تقييم احتياجات التعلّم الخاصة بالموظفين الخطوة الأولى لترسيخ ثقافة التعلّم المستمر، ويُمكن لكل جهةٍ اتحادية أن تحدد آلية تقييم الاحتياجات التدريبية لموظفيها وفق ما تراه مناسباً، وما يتطلبه تعزيز استخدام التكنولوجيا والتقنيات المتقدمة والبيانات خلال هذه العملية، لتكون أكثر دقة وكفاءة.
3. بعد تحليل الاحتياجات، يتم تحديد أولويات التعلّم التي يجب أن يركز عليها الموظف بناءً على الفجوات المعرفية والمهارية التي تم تحديدها، حيث يجب أن تحتوي خطة التعلّم لكل موظف على المهارات المستهدفة التي يحتاج الموظف إلى تطويرها، وبرامج التعلّم المقترحة لها مع توضيح الجدول الزمني المتوقع لكل منها، وتحديد مصادر التعلّم المقترحة، إضافة إلى النتائج المرجوة من التعلّم وآلية قياس مستويات التقدم والتعلّم.
4. عند تطوير خطة التعلّم المخصصة للموظف، يجب أن يتم التوافق بين الموظف ومسؤوله المباشر حول كيفية تطبيق نموذج التعلّم المستمر 70-20-10، وتحديد المواضيع التي سيتم تنفيذها عن طريق التعلّم المهني خلال العمل والتي تمثل

70% من خطة التعلّم، والمواضيع التي سيتم تنفيذها عن طريق التعلّم من الآخرين والتي تمثل 20% من خطة التعلّم، والمواضيع التي سيتم تنفيذها من خلال التعلّم الرسمي والتي تمثل 10% من خطة التعلّم.

5. يتم تحديد مكونات خطة التعلّم، بما يضمن التوافق بين الاحتياجات التدريبية للموظف وأهداف وتوجهات الجهة الاتحادية وتشمل خطة التعلّم المخصصة للموظف مسارات تدريبية تمتد لأكثر من سنة قابلة للمراجعة والتحديث بشكل مستمر، وتتماشى مع احتياجات العمل الحالية والمستقبلية.

6. تُسهم مخرجات مرحلة خطة التعلّم في تحديد وتخصيص ميزانيات التعلّم، وإعطاء الأولوية لاحتياجات التعلّم، وبمجرد تخصيص ميزانية مناسبة للتعلّم، على الجهة الاتحادية ضمان الاستفادة منها بالصورة المناسبة.

المرحلة الثانية: تجربة التعلّم

يعزز هذا النظام مفهوم التعلّم المستمر من خلال اتباع أساليب متنوّعة لتجربة التعلّم، بما يحقق الأهداف والغايات المنشودة من برامج التدريب والتطوير الوظيفي والمهني، ويتضح ذلك في النماذج والمفاهيم المبينة أدناه.

1. نموذج التعلّم المستمر 70-20-10؛

هو نموذج لتوفير تجربة تعلّم فعّالة، تعزز من تطوير المهارات والمعارف، وتضمن تطبيقها في بيئة العمل، ويشمل هذا النموذج مسارات تعلم يتم تنفيذها من خلال الآتي:

- أ. **التعلّم المهني خلال العمل؛** يمثل 70% من خطة التعلّم، ويشمل هذا النوع التعلّم من الخبرات كالتجارب العملية والممارسات اليومية في العمل، والتكليف بمهام جديدة، ضمن فرق عمل أو مشاريع محددة، إضافة إلى التطبيق الفعلي لمعالجة تحديات واقعية في بيئة العمل، ما يسهم في تحفيز الموظف لاكتساب الخبرات من الحلول المبتكرة والمبادرات الذاتية.
- ب. **التعلّم من الآخرين؛** يمثل 20% من خطة التعلّم ويشمل الإرشاد والتوجيه والتفاعل مع الزملاء والمسؤولين المباشرين، والتعلّم من الخبراء داخل وخارج الجهة، حيث يمكن تخصيص مرشد أو زميل ذو خبرة لتوجيه الموظف في تنفيذ المهام وتقديم المشورة والدعم، أو تشكيل مجموعات عمل صغيرة تركز على تبادل المعرفة والتجارب، مثل جلسات نقاشية أو مجموعات دراسة داخلية، أو إدخال الموظف ضمن برامج التعاقب الوظيفي.
- ج. **التعلّم الرسمي؛** يمثل 10% من خطة التعلّم ويشمل التدريب الرسمي داخل القاعات التدريبية، أو الشهادات التخصصية، والتدريب عبر المنصات الرقمية، وحضور ورش العمل والندوات والمؤتمرات التي تركز على التطورات المهنية أو المعرفية.

على أن يتم التركيز على المهارات التخصصية في نموذج التعلّم المستمر بنسبة لا تقل عن 70% في الفئات القيادية والإشرافية والتخصصية ونسبة لا تقل عن 50% في الفئة التنفيذية.

2. **موجهات التعلم المرنة؛**

يركز هذا النظام على تعزيز المرونة في عمليات التعلم المستمر بما يتيح الخيار للموظف في الحصول على المعارف والمهارات المطلوبة بمختلف الأساليب والأوقات، كما يركز على استخدام التقنيات المتقدمة لتعزيز رحلة التعلم المستمر. يتم تنفيذ تجربة التعلم وفقاً لموجهات التعلم المرنة والتي يتم من خلالها تحديد:

- أ. **أسلوب البرنامج التدريبي** (كالأسلوب المرئي، والسمعي، والكتابي، والحركي أو أي أسلوب آخر).
- ب. **نوع البرنامج التدريبي** (كالتدريب القائم على الاستفسارات، والتوجيه الذاتي، ومعالجة التحديات، والتشاركي، والتجريبي أو غيرها).
- ج. **آلية تصميم البرنامج التدريبي** (كالتعلم الاجتماعي، ودراسة الحالة، والسيناريوهات المدعمة بالذكاء الاصطناعي، وبالواقع المعزز أو غيرها من الآليات).
- د. **قنوات تقديم البرنامج التدريبي** (مثل القاعات التدريبية، والمنصات الرقمية، وفي موقع العمل، والندوات، والمشاريع المشتركة، وغيرها من القنوات)

3. **تعزيز الاعتماد على التقنيات المتقدمة في تجربة التعلم؛**

يؤكد إطار التعلم المستمر على أهمية الاستفادة من (التكنولوجيا المتقدمة، والذكاء الاصطناعي، والمنصات المتكاملة)؛ لتعزيز تجربة التعلم وتخصيصها وإنشاء تجربة تعليمية ديناميكية وتفاعلية، من خلال رفع كفاءة استخدام المنصات الرقمية، وتزويدها بالتقنيات المتقدمة؛ لتوفير تجارب تعليمية مخصصة، وتسهيل الوصول إليها، وتصميم محتوى مخصص يُلبى الاحتياجات الفردية، ويتناسب مع مستويات المهارة وأنماط التعلم التي تضمن زيادة المشاركة، وسرعة اكتساب المهارات، والاحتفاظ بالمعرفة بشكل أفضل.

المرحلة الثالثة؛ أثر التعلم

تهدف هذه المرحلة إلى قياس الأثر الحقيقي لرحلة التعلم على الأداء الفردي والجماعي للموظف، وتحديد المهارات المكتسبة، وكيفية تطبيقها، لتحقيق أهداف الجهة الاتحادية، وأثرها على الجانب الفردي والمؤسسي، إضافة إلى تقييم مراحل ومكونات رحلة التعلم؛ بهدف تحسين وتطوير آليات التنفيذ المطبقة، بما يسهم في تحقيق أهداف نظام التعلم المستمر للموظفين، ويرفع من مستوى تجهيزهم بمهارات المستقبل، وتتضمن هذه المرحلة ما يأتي:

1. **تصميم مصفوفة مقاييس رحلة التعلم المستمر لموظفي الحكومة الاتحادية**، لتشمل المتابعة المستمرة للخطة التدريبية ومستوى إنجازها، والتغذية الراجعة من البرامج التدريبية، وتحليل النتائج وقياس الأثر لوضع خطط طويلة المدى.

2. **استدامة المهارات المكتسبة ومشاركة المعرفة**، من خلال مبادرات متنوعة مثل مجتمعات التدريب والمنتديات التفاعلية، ومنصات المواد التدريبية.

3. **ربط رحلة التعلم المستمر بنظام إدارة الأداء الوظيفي**، الذي يركز على أهمية التطوير الذاتي ومواكبة مهارات المستقبل كيمكن أساسي لتعزيز ثقافة العمل ضمن الإطار العام للكفاءات السلوكية لموظفي الحكومة الاتحادية.

لقياس أثر التعلم أو تطوير آليات خاصة بالجهات الاتحادية للقياس، يجوز استخدام أي من الأساليب الآتية:

1. **التقييم الذاتي للموظف**؛ يتم تشجيع الموظف على الاستمرار في التقييم الذاتي بشكل دوري، بما يساعد في تعزيز الوعي الذاتي بالنمو المهني، وتوفير فرصة لتعديل المسار التعليمي حسب الحاجة.

2. **التقييم العملي من قبل المسؤول المباشر**؛ لمراقبة مدى تطبيق المهارات المكتسبة في بيئة العمل، ومقارنة أداء الموظف قبل وبعد التعلم وقياس مستويات التحسن، ولتقديم التوجيهات حول كيفية تطبيق المهارات المكتسبة أو تطويرها بشكل أفضل.

3. **تقييم الأداء المؤسسي**؛ يتم قياس أثر التعلم من خلال مؤشرات أداء محددة على مستوى الفريق أو الجهة الاتحادية، وتشمل المؤشرات قياس الأثر ومستوى تحقيق أهداف الجهة وفق خططها التشغيلية والاستراتيجية.

4. **التقييم باستخدام التقنيات المتقدمة**؛ استخدام برامج تحليل البيانات لقياس مدى فعالية التعلم والتحسن الذي طرأ على أداء الموظف، إضافة إلى الاستفادة من منصات التعلم في توفير لوحات تحكم تفاعلية تعرض تقدّم الموظف ومؤشرات الأداء المرتبطة به.

5. **تحليل تأثير التعلم على العمل الفعلي**؛ لمراقبة كيف ساهمت المهارات المكتسبة في تحسين أداء الموظف اليومي.

6. **المتابعة والتطوير المستمر**؛ مراجعة وتطوير رحلة التعلم الفردية بناءً على النتائج، وإعادة تقييم استراتيجيات التعلم المستمر لتعديلها أو تحسينها أو تعديل طرق التعلم، أو إضافة مسارات تعليمية جديدة.

المادة (6)

الأدوار والمسؤوليات

تكون الأدوار والمسؤوليات لتنفيذ أحكام هذا النظام وفقاً لما يلي:

الجهة الاتحادية	الأدوار والمسؤوليات
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية	1. تطوير آليات وسياسات وإجراءات النظام. 2. توفير المنظومة الرقمية لهذا النظام. 3. تقديم الدعم الاستشاري للجهات حول النظام. 4. تحديد أولويات التعلم المستمر في الحكومة الاتحادية وفق التوجهات الحكومية. 5. تطوير مؤشرات ومقاييس تسهم في قياس أثر التعلم في الحكومة الاتحادية. 6. متابعة التزام الجهات الاتحادية بالأحكام المنصوص عليها في النظام.
الإدارة العليا في الجهات الاتحادية	1. تحديد أولويات التعلم المستمر لموظفي الجهة، وفق التوجهات الحكومية. 2. ترسيخ وتشجيع ثقافة التعلم الذاتي والمستمر في الجهة. 3. توفير الموارد اللازمة لغايات تطبيق النظام في الجهة. 4. الإشراف العام على تطبيق النظام بفاعلية في الجهة. 5. مراجعة واعتماد تقارير المتابعة الدورية لمنظومة التعلم المستمر في الجهة واتخاذ الإجراءات المناسبة. 6. اعتماد خطط التعلم المستمر في الجهة.

الجهة الاتحادية	الأدوار والمسؤوليات
إدارات الموارد البشرية في الجهات الاتحادية	1. إدارة وتقديم الدعم والمساندة خلال تطبيق النظام في الجهة الاتحادية. 2. عقد ورش عمل ودورات تدريبية للرؤساء المباشرين والموظفين؛ بهدف توعيتهم حول النظام. 3. التواصل مع الهيئة لغايات توضيح أي عقبات أو صعوبات من شأنها أن تعرقل التطبيق الصحيح للنظام، أو أي مشاكل أخرى طارئة. 4. الالتزام بإدارة موازنة التعلم المستمر، بما يضمن الاستفادة القصوى منها واستخدامها وفق الأصول. 5. مساعدة الرؤساء المباشرين والموظفين في وضع خطط التعلم المستمر لتطوير واكتساب المهارات. 6. دعم الموظفين والمسؤولين المباشرين في تنفيذ مراحل النظام المختلفة. 7. رفع تقارير حول نتائج وأثر تجربة التعلم للقيادة العليا. 8. التنسيق مع الهيئة للاستفادة من مبادرات التعلم المنفذة من قبلها. 9. الإشراف على عمليات تقييم الاحتياجات التدريبية للموظفين، وضمان سيرها وفق الأصول والآلية التي تحددها الجهة الاتحادية. 10. التواصل مع الشركاء ومزودي التدريب وبرامج التعلم المستمر لتوفير احتياجات الجهة.
المسؤول المباشر	1. ضمان إعداد خطة التعلم المستمر للمرؤوسين بشكل ملائم، وضمن الإطار الزمني المحدد، وتشجيعهم وتمكينهم من تنفيذها. 2. مناقشة المرؤوسين والاتفاق معهم على خطة التعلم المستمر وآلية تنفيذ تجربة التعلم وقياس أثرها. 3. متابعة وقياس أثر التعلم للمرؤوسين ومناقشتهم بالنتائج والتوصيات.
الموظف	1. وضع وتطوير خطة التعلم المستمر بالتنسيق مع المسؤول المباشر والعمل على تنفيذها. 2. البحث المستمر عن فرص جديدة للتدريب والتطوير الذاتي واكتساب المهارات. 3. السعي لطلب التغذية الراجعة والملاحظات من الرئيس المباشر، وإجراء الحوار والاتفاق معه على خطط العمل وكيفية تطبيقها. 4. المبادرة بالبحث عن أساليب تطوير الكفاءات السلوكية المطلوبة، وفق نظام إدارة الأداء الوظيفي لموظفي الجهة. 5. تطبيق ما تم اكتسابه من مهارات ومعارف خلال العمل في الجهة.

المادة (7)

الأحكام العامة

- تتم مراجعة وتطوير أحكام هذا النظام من قبل الهيئة كلما لزم الأمر، على أن يرفع أي تعديل لمجلس الوزراء للاعتماد.
- على الجهات الاتحادية وضع برامج تدريبية متخصصة لموظفيها من فئة أصحاب الهمم، بما يراعي احتياجاتهم الوظيفية وظروفهم الصحية، ويضمن فرصاً تدريبية تساهم في تطوير مهاراتهم وتعزز من كفاءتهم الوظيفية.
- يجب على الجهات الاتحادية الالتزام بتطبيق أحكام النظام وفق الأحكام الواردة فيه، ووفق ما يحدده دليل الإجراءات المرتبطة بالنظام والذي سيصدر عن الهيئة بهذا الشأن.
- على الجهات الاتحادية تزويد الهيئة بنتائج قياس أثر تطبيق النظام، وفق الأطر الزمنية التي تحددها الهيئة.

المادة (8)

التكليفات

تتولى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية ما يلي:

- إعداد دليل إجراءات نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية
- إصدار التعليمات اللازمة لتنفيذ أحكام هذا النظام.
- تطوير النظام الإلكتروني بما يتوافق مع أحكام هذا النظام.
- تعديل النماذج والأدلة كلما اقتضت الضرورة ذلك.

المادة (9)

الإلغاءات

يُلغى قرار مجلس الوزراء رقم (11) لسنة 2012 المشار إليه أعلاه، كما يلغى أي حكم أو قرار يتعارض مع أحكام هذا القرار.

المادة (10)

العمل بالقرار

يُعمل بهذا القرار من اليوم التالي لتاريخ صدوره.

محمد بن راشد آل مكتوم
رئيس مجلس الوزراء

صدر عنا:

بتاريخ: 00/00/1446 هـ

الموافق: 00/00/2025 م

