



نظام التدريب والتطوير

تعزيز مبدأ التعلم المستمر
لموظفي الحكومة الاتحادية

نظام التدريب والتطوير

تعزيز مبدأ التعلم المستمر
لموظفي الحكومة الاتحادية

حقوق الطبع © 2025 الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

جميع حقوق الطبع محفوظة.

لا يجوز استخدام محتويات هذه الوثيقة، أو نسخها أو نقلها، كلياً أو جزئياً، بأي شكل أو وسيلة، سواءً إلكترونية أو مطبوعة، كما لا يجوز تخزينها باستخدام أي نظام من أنظمة تخزين المعلومات واسترجاعها، دون الحصول على موافقة خطية مسبقة أو الإشارة إلى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية كمرجع ومصدر أساسي للمعلومات المأخوذة من هذه الوثيقة.

المحتويات

6	المقدمة
7	أولاً: التعريفات
8	ثانياً: نطاق التطبيق
8	ثالثاً: المبادئ الأساسية للنظام
8	رابعاً: الأهداف
9	خامساً: دورة نظام التدريب والتطوير لموظف الحكومة الاتحادية
9	المرحلة الأولى: خطة التعلم
10	المرحلة الثانية: تجربة التعلم
11	المرحلة الثالثة: أثر التعلم
12	سادساً: الأدوار والمسؤوليات
14	سابعاً: الامتثال للنظام
15	ثامناً: الضوابط والأحكام العامة
15	تاسعاً: المرجعيات



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.

أولاً: التعريفات

لغايات هذا النظام، تعتمد التعريفات الواردة في قانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية ولائحته 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 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% من التعلم يأتي 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، ويشمل 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، 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.
الهيئة	الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

ثانياً: نطاق التطبيق

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

ثالثاً: المبادئ الأساسية للنظام

يستند نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية على المبادئ التالية:

1. التعلم الذاتي المخصص: تعزيز مبدأ المبادرة في التعلم الذاتي لدى الموظف وإشراكه في عملية تصميم رحلته للتعلم المستمر.
2. جاهزية القوى العاملة بكفاءات تلبي متطلبات المستقبل: ارتباط كفاءة التطوير الذاتي والتركيز على أهمية تطوير مهارات المستقبل للموظفين من خلال التكامل مع الإطار العام للكفاءات السلوكية.
3. اتباع أسلوب متنوع للتعلم (70-20-10): قاعدة للتعلم المستمر تعتمد 70% على التعلم المهني خلال العمل و20% على التعلم من خلال الإرشاد والتوجيه، و10% من خلال التعلم الرسمي.
4. تعلم مستمر معزز بتقنيات رقمية متقدمة: الاستثمار في التقنيات الحديثة والمتقدمة لتصميم وتنفيذ برامج تدريبية يسهل الوصول إليها في أي وقت ومكان (7/24).
5. كفاءة الإنفاق على ميزانية التدريب والتطوير: تحقيق الوفرة في الميزانية من خلال أساليب التدريب في بيئة العمل والأساليب المتنوعة.
6. ثقافة التحفيز الذاتي للتعلم: استخدام التدريب كأسلوب للتحفيز الذاتي للموظفين والمبادرة للارتقاء بمستوى مهاراتهم وكفاءاتهم وتقديمهم المهني.

رابعاً: الأهداف

يهدف نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية لتحقيق ما يلي:

1. تحقيق رؤية الإمارات 2031 من خلال دعم الاستراتيجية الوطنية، لتكون دولة الإمارات مركزاً عالمياً للكفاءة الحكومية، من خلال تأهيل وتطوير الكوادر البشرية.
2. تعزيز دور الموظف كمحرك أساسي لرحلة التعلم المستدام.
3. تمكين الموظفين من اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة بشكل مستدام طوال حياتهم المهنية.

4. تعزيز جاهزية الموظفين بمهارات المستقبل لمواكبة التطورات التكنولوجية والاقتصادية والبيئية.

5. رفع الأداء الوظيفي. من خلال تمكين الموظفين من اكتساب مهارات جديدة، وتحسين أدائهم في أدوارهم الحالية.

خامساً: دورة نظام التدريب والتطوير لموظف الحكومة الاتحادية

تتمثل دورة نظام إدارة التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية ضمن المراحل المحددة التالية:

المرحلة الأولى: خطة التعلم

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد مسار واضح لتنمية المهارات والمعرفة المطلوبة لكل موظف بناءً على احتياجاته الفردية وأهداف المؤسسة، بحيث يكون الموظف هو المحرك الأساسي في هذه المرحلة، ويقوم بوضع خطة التعلم المخصصة له، بالتعاون مع المسؤول المباشر.

يعتبر إجراء تقييم احتياجات التعلم الخاصة بالموظفين الخطوة الأولى لترسيخ ثقافة التعلم المستمر، ويمكن لكل جهة أن تحدد آليه تقييم الاحتياجات التدريبية لموظفيها وفق ما تراه مناسباً، ويتطلب تعزيز استخدام التكنولوجيا والتقنيات المتقدمة والبيانات خلال هذه العملية، لتكون أكثر دقة وكفاءة.

بعد تحليل الاحتياجات، يتم تحديد أولويات التعلم التي يجب أن يركز عليها الموظف بناءً على الفجوات المعرفية والمهارية التي تم تحديدها، حيث يجب أن تحتوي خطة التعلم لكل موظف على المهارات المستهدفة التي يحتاج الموظف إلى تطويرها، وبرامج التعلم المقترحة لها مع توضيح الجدول الزمني المتوقع لكل منها، وتحديد مصادر التعلم المقترحة، بالإضافة إلى النتائج المرجوة من التعلم وآلية قياس مستويات التقدم والتعلم.

عند تطوير خطة التعلم المخصصة للموظف، يجب ان يتم التوافق بين الموظف ومسؤوله المباشر حول كيفية تطبيق نموذج التعلم المستمر 70-20-10، وتحديد المواضيع التي سيتم تنفيذها عن طريق التعلم المهني خلال العمل، والتي تمثل 70% من خطة التعلم، والمواضيع التي سيتم تنفيذها عن طريق التعلم من الآخرين، حيث تمثل 20% من خطة التعلم، والمواضيع التي سيتم تنفيذها من خلال التعلم الرسمي، وتمثل 10% من خطة التعلم.

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

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

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.

أولاً – نموذج التعلم المستمر 70-20-10:

وهو نموذج التعلم المستمر الذي تنتهجه الحكومة الاتحادية؛ لتوفير تجربة تعلم فعالة، تعزز من تطوير المهارات والمعارف، وتضمن تطبيقها في بيئة العمل. ويشمل هذا النموذج مسارات التعلم التي يتم تنفيذها عن طريق:

- **التعلم المهني خلال العمل:** يمثل 70% من خطة التعلم ويشمل هذا النوع التعلم من الخبرات كالتجارب العملية والممارسات اليومية في العمل، التكليف بمهام جديدة ضمن فرق عمل أو مشاريع محددة، بالإضافة إلى التطبيق الفعلي لمعالجة تحديات واقعية في بيئة العمل، ما يسهم في تحفيز الموظف لاكتساب الخبرات من الحلول المبتكرة والمبادرات الذاتية.
- **التعلم من الآخرين:** يمثل 20% من خطة التعلم ويشمل على الإرشاد والتوجيه والتفاعل مع الزملاء والمسؤولين المباشرين والتعلم 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.
- **التعلم الرسمي:** يمثل 10% من خطة التعلم، 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 التعلم المستمر بنسبة لا تقل عن 70% في الفئات القيادية والإشرافية والتخصصية، وبنسبة لا تقل عن 50% في الفئة التنفيذية.

ثانياً – موجّهات التعلم المرنة

يركز نظام التدريب والتطوير في الحكومة الاتحادية 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:

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

ثالثاً – 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 يُلبّي 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 وأثرها على الجانب الفردي والمؤسسي، بالإضافة إلى تقييم مراحل ومكونات رحلة التعلم، بهدف تحسين وتطوير آليات التنفيذ المطبقة، بما يسهم في تحقيق أهداف نظام التعلم المستمر للموظفين، ويرفع من مستوى جاهزيتهم بمهارات المستقبل، وتتضمن هذه المرحلة:

- **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.
- **استدامة المهارات المكتسبة ومشاركة المعرفة** من خلال مبادرات متنوعة مثل مجتمعات التدريب والمنتديات التفاعلية، ومنصات المواد التدريبية.
- **ربط رحلة التعلم المستمر بنظام إدارة الأداء الوظيفي** الذي يركز على أهمية التطوير الذاتي ومواكبة مهارات المستقبل، كتمكن أساسي لتعزيز ثقافة العمل ضمن الإطار العام للكفاءات السلوكية لموظفي الحكومة الاتحادية.

ويمكن استخدام أي من الأساليب التالية لقياس أثر التعلم أو يمكن تطوير آليات خاصة بالجهات الاتحادية للقياس:

- **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.

- **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.
- **تقييم الأداء المؤسسي:** يتم قياس أثر التعلم من خلال مؤشرات أداء محددة على مستوى الفريق أو الجهة، وتشمل المؤشرات قياس الأثر ومستوى تحقيق أهداف الجهة، وفق خططها التشغيلية والاستراتيجية.
- **التقييم باستخدام التقنيات المتقدمة:** استخدام برامج تحليل البيانات لقياس مدى فعالية التعلم والتحسين الذي طرأ على أداء الموظف، بالإضافة إلى الاستفادة من منصات التعلم لتوفر لوحات تحكم تفاعلية تعرض تقدّم الموظف ومؤشرات الأداء المرتبطة به.
- **تحليل تأثير التعلم على العمل الفعلي:** لمراقبة كيف ساهمت المهارات المكتسبة في تحسين أداء الموظف اليومي.
- **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.

سادساً: الأدوار والمسؤوليات

المسؤوليات	الأدوار
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية	• تطوير آليات وسياسات وإجراءات نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية. • توفير المنظومة الرقمية لنظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية. • تقديم الدعم الاستشاري للجهات حول نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية. • تحديد أولويات التعلم المستمر في الحكومة الاتحادية وفق التوجهات الحكومية • تطوير مؤشرات ومقاييس تساهم في قياس أثر التعلم في الحكومة الاتحادية • متابعة التزام الجهات الاتحادية بالأحكام المنصوص عليها في النظام

المسؤوليات	الأدوار
القيادة / الإدارة العليا في الجهات الاتحادية (رئيس الجهة أو وكيل الوزارة ومن في حكمهما)	• تحديد أولويات التعلم المستمر لموظفي الجهة وفق التوجهات الحكومية • ترسيخ وتشجيع ثقافة التعلم الذاتي والمستمر في الجهة الاتحادية المعنية. • توفير الموارد اللازمة لغايات تطبيق النظام في الجهة الاتحادية المعنية. • الإشراف العام على تطبيق النظام بفعالية في الجهة الاتحادية المعنية. • مراجعة واعتماد تقارير المتابعة الدورية لمنظومة التعلم المستمر في الجهة الاتحادية المعنية واتخاذ الإجراءات المناسبة. • اعتماد خطط التعلم المستمر في الجهة الاتحادية المعنية.
إدارات الموارد البشرية في الجهات الاتحادية	• إدارة وتقديم الدعم والمساندة خلال تطبيق النظام في الجهة. • عقد ورش عمل ودورات تدريبية للرؤساء المباشرين والموظفين بهدف توعيتهم حول النظام. • التواصل مع الهيئة لغايات توضيح أي عقبات أو صعوبات من شأنها أن تعرقل التطبيق الصحيح للنظام أو أي مشاكل أخرى طارئة. • الالتزام بإدارة موازنة التعلم المستمر بما يضمن الاستفادة القصوى منها واستخدامها وفق الأصول. • مساعدة الرؤساء المباشرين والموظفين في وضع خطط التعلم المستمر لتطوير واكتساب المهارات. • دعم الموظفين والمسؤولين المباشرين في تنفيذ مراحل النظام المختلفة. • رفع تقارير حول نتائج وأثر تجربة التعلم للقيادة العليا. • التنسيق مع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية للاستفادة من مبادرات التعلم المنفذة من قبلها. • الاشراف على عمليات تقييم الاحتياجات التدريبية للموظفين وضمان سيرها وفق الأصول والآلية التي تحددها الجهة. • التواصل مع الشركاء ومزودي التدريب وبرامج التعلم المستمر لتوفير احتياجات الجهة الاتحادية المعنية.

ثامناً: الضوابط والأحكام العامة

- 1. تتولى الهيئة مراجعة وتطوير أحكام هذا النظام كلما لزم الأمر على أن يرفع أي تعديل لمجلس الوزراء للاعتماد.
- 2. على الجهات الاتحادية وضع برامج تدريبية متخصصة لموظفيها من فئة أصحاب الهمم، بما يراعي احتياجاتهم الوظيفية وظروفهم الصحية، ويضمن لهم فرص تدريبية تساهم في تطوير مهاراتهم وتعزز من كفاءتهم الوظيفية.
- 3. يجوز للهيئة تعديل النماذج المتعلقة بأي من مراحل رحلة التعلم المذكور ضمن هذا النظام، أو استحداث نماذج أو آليات جديدة عند الحاجة.
- 4. تلتزم الجهات الاتحادية بتطبيق هذا النظام، وفق ما هو منصوص في مواد النظام، ووفق ما يتم تحديده في دليل سير عمل الإجراءات المرتبطة بالنظام.
- 5. على الجهات الاتحادية تزويد الهيئة بنتائج قياس أثر تطبيق النظام وفق الأطر الزمنية التي تحددها الهيئة.

تاسعاً: المرجعيات

للحصول على كافة التفاصيل المتعلقة بآلية سير عمل الإجراءات الخاصة بنظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية والنماذج ذات العلاقة، يتم الاستناد إلى دليل إجراءات نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية الصادر عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

المسؤوليات	الأدوار
المسؤول المباشر	• ضمان إعداد خطة التعلم المستمر للمرؤوسين بشكل ملائم، وضمن الإطار الزمني المحدد، وتشجيعهم وتمكينهم من تنفيذها. • مناقشة المرؤوسين والاتفاق معهم على خطة التعلم المستمر وآلية تنفيذ تجربة التعلم وقياس أثرها. • متابعة وقياس أثر التعلم للمرؤوسين ومناقشتهم بالنتائج والتوصيات.
الموظف	• وضع وتطوير خطة التعلم المستمر بالتنسيق مع المسؤول المباشر والعمل على تنفيذها. • البحث المستمر عن فرص جديدة للتدريب والتطوير الذاتي واكتساب المهارات. • السعي لطلب التغذية الراجعة والملاحظات من الرئيس المباشر وإجراء الحوار والاتفاق معه على خطط العمل وكيفية تطبيقها. • المبادرة بالبحث عن أساليب تطوير الكفاءات السلوكية المطلوبة، وفق نظام إدارة الأداء الوظيفي لموظفي الحكومة الاتحادية. • تطبيق ما تم اكتسابه من مهارات ومعارف خلال العمل في الجهة الاتحادية المعنية.

سابعاً: الامتثال للنظام

لضمان كفاءة وفعالية عمليات نظام التعلم المستمر يجب على الجهات الاتحادية الامتثال لنظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية والمبادئ الرئيسية المرتبطة به. يتضمن ذلك اتباع الآليات المحددة لتنفيذ جميع مراحل النظام وفق الأطر الزمنية المعتمدة، ووفق ما يتم توضيحه في دليل الإجراءات الخاص بالنظام.

