



الدليل الإجرائي لنظام التعلم والتطوير في حكومة دبي

الإصدار الأول: 2024

الدليل الإجرائي لنظام التعلّم والتطوير في حكومة دبي الإصدار الأول، ٢٠٢٤

إعداد: دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي

صندوق بريد ٢٤٢٢٢٢. دبي
دولة الامارات العربية المتحدة

جميع الحقوق محفوظة لدائرة الموارد البشرية لحكومة دبي - ٢٠٢٤ ©

لا يجوز استخدام محتويات هذا الدليل، 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 خطيّة مسبقة من دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي.

محتويات الدليل

كلمة سعادة المدير العام لدائرة الموارد البشرية لحكومة دبي

مقدمة

التعريفات

◆ الفصل الأول: الإطار العام للدليل الإجرائي لنظام التعلم والتطوير في حكومة دبي

أهداف الدليل

أهداف النظام

نطاق التطبيق

◆ الفصل الثاني: المهام والمسؤوليات

دائرة الموارد البشرية

الدائرة

الوحدة التنظيمية المعنية

الرئيس المباشر

الموظف

◆ الفصل الثالث: مراحل خطط التعلم والتطوير ومستوياتها

1. مرحلة خطة التعلم والتطوير على المستوى المؤسسي

أ- مرحلة تحديد احتياجات موظفي الدائرة من التعلم والتطوير

ب- مرحلة إعداد واعتماد الخطة السنوية للتعلم والتطوير

ج- مرحلة تنفيذ الخطة السنوية للتعلم والتطوير

د- مرحلة تقييم وقياس أثر الخطة السنوية للتعلم والتطوير

◆ الإجراءات المتعلقة بمراحل خطة التعلم والتطوير على المستوى المؤسسي

2. مرحلة خطة التعلم والتطوير على المستوى الفردي

أ- مرحلة إعداد خطة التطوير الفردية

ب- مرحلة تنفيذ خطة التطوير الفردية

ج- مرحلة تقييم وقياس أثر خطة التطوير الفردية

الإجراءات المتعلقة بمراحل خطة التطوير الفردية

◆ الفصل الرابع: طرق التعلم والتطوير

1. البرامج التدريبية

2. البرامج التطويرية

3. الإيفاد والابتعاث

4. الندب التطويري

5.الظل الوظيفي

6.الإرشاد والتوجيه الوظيفي

7. تدوير الوظيفي

◆ الفصل الخامس: أحكام عامة

1.تفريغ الموظف الملتحق بالبرنامج التدريبي أو التطويري

2.استرداد التكاليف

◆ الفصل السادس: النماذج الاسترشادية

1.نموذج رقم (1): خطة التطوير الفردية

2.نموذج رقم (2): تحديد الاحتياجات التدريبية و / أو التطويرية

3.نموذج رقم (3): تقييم البرنامج التدريبي أو التطويري

4.نموذج رقم (4): قياس تطبيق المعارف المكتسبة من طرق التعلم والتطوير

5.نموذج رقم (5): طلب ترشيح موظف للالتحاق بالبرامج التدريبية و/أو التطويرية



تضع دبي عملية تطوير أداء العمل الحكومي، لتعزيز مكانتها كحكومة سبّاقة
ورائدة في صدارة أولوياتها، وتسخر كافة مواردها وإمكاناتها لتقديم الدّعم
المباشر للاستثمار في الإنسان، لبناء القيادات القادرة على مواصلة مسيرة
الريادة وابتكار الحلول الخلاقية لمستقبل أكثر إشراقاً للإمارة



من أقوال صاحب السّمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم،
نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، حفظه الله ورعاه

كلمة

سعادة المدير العام لدائرة الموارد البشرية لحكومة دبي



نسعى في دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي إلى استحداث وتطبيق الأنظمة والسياسات والإجراءات المبنية على أحدث ما توصلت إليه العلوم الإدارية في كافة اختصاصات إدارة الموارد البشرية، كي تتبوأ دوائر حكومة دبي مركز الصدارة في استقطاب المواهب والكفاءات ورعايتها واستبقائها.

ويأتي التعلّم والتطوير على قائمة الأولويات الرئيسية التي نوليها اهتماماً كبيراً، وذلك حرصاً منا على رفد الكوادر البشرية لحكومة دبي بالمعارف الحديثة، وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم؛ ليتمكنوا من القيام بمهام عملهم الحالي والمستقبلي بكفاءة وفعالية، لا سيما في ظل التغيرات المضطّردة التي يشهدها العالم في شتى قطاعات الأعمال.

وفي ضوء ما تقدم، يسعدني أن أضع بين أيديكم «الدليل الإجرائي لنظام التعلّم والتطوير في حكومة دبي»، الصادر بموجب قرار المجلس التنفيذي رقم (108) لسنة 2023 بشأن نظام التعلّم والتطوير ويؤكد هذا الدليل على أهمية تضافر الجهود لتحليل وتحديد احتياجات التعلّم والتطوير وتلبيتها لموظفي حكومة دبي، بما يخدم الجهات والمؤسسات والدوائر في حكومة دبي.

ونحث الجميع على الاستفادة من مخرجات أنظمة الموارد البشرية ذات الصلة، وضمان إعداد خطط التطوير الفردية ومتابعة تنفيذها وقياس أثرها على الأداء الفردي والمؤسسي، نظراً لأهمية دور أنشطة التعلّم والتطوير في سد الفجوة المعرفية والمهارية، وتمكين الموظف من الاضطلاع بمهام عمله الحالية على أكمل وجه، فضلاً عن إعداده لتحمل مسؤوليات جديدة وتولي مناصب أعلى في الدائرة، وفق خطط التعاقب الوظيفي وتأهيل القيادات.

وفي الختام، أتمنى أن نكون قد وفقنا في تقديم محتوى واضح وسلس يُسهم في تحقيق الغاية المنشودة من الدليل، كما أود أن أعرب عن شكريّ الجليل للجهود المبذولة من قبل فريق العمل والوحدات التنظيمية المختلفة التي ساهمت في إعداده. والله ولي التوفيق.

عبدالله علي بن زايد الفلاسي

المدير العام لدائرة الموارد البشرية لحكومة دبي

المقدمة

بموجب قرار المجلس التنفيذي رقم (108) لسنة 2023م بشأن نظام التعلم والتطوير لموظفي حكومة دبي، قامت دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي بإعداد **”الدليل الإجرائي لنظام التعلم والتطوير في حكومة دبي“** بحيث يكون مكملاً للجهود المبذولة في سبيل حوكمة أنشطة وممارسات الموارد البشرية وداعماً لجهود حكومة دبي في استقطاب وتطوير والمحافظة على مواهب عالمية الطراز، كما ويضع الدليل اللبنة الأساسية لإرساء مفهوم الدائرة المتعلّمة، وحثّ الدوائر الحكومية على توفير فرص متنوعة للتعلم والتطوير في ظل بيئة داعمة للنمو تعزز تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة بإشراف قيادات مؤسسية تشجع على نقل المعارف؛ وذلك تحقيقاً لاقتصاد المعرفة والوصول بدبي إلى المركز الأول من خلال موارد بشرية مستدامة، كفؤة، ومتمكنة، ومبدعة.

يستعرض هذا الدليل الإجرائي المهام والمسؤوليات الموكلة لكافة الأطراف المعنية بإجراءات التعلم والتطوير، كما يبيّن الدليل المراحل المتعلقة بتحديد احتياجات التعلم والتطوير السنوية، وآلية توثيقها، وتنفيذها، وتقييم مدى فعاليتها من خلال عدد من مؤشرات الأداء الرئيسة، ومن ثم يوضح الاعتبارات التي يتوجب أخذها بعين الاعتبار عند إعداد خطة التطوير الفردية لضمان اكتساب الموظف للمعارف والمهارات والقدرات الفتيّة والسلوكيّة اللازمة لأداء مهام وظيفته الحالية أو المستقبلية وذلك بالاستفادة من مخرجات أنظمة الموارد البشرية ذات الصلة، مثل نظام إدارة الأداء الوظيفي ونظام التعاقب الوظيفي وغيرها، هذا ويقدم الدليل شرحاً لعدد من طرق التعلم والتطوير التي يمكن الاستفادة منها وفقاً لأسلوب التعلم المفضّل للموظف ووفق ما يتناسب مع مستواه الوظيفي، ومنها على سبيل المثال لا الحصر، البرامج التدريبية والتطويرية، الإيفاد والابتعاث الدراسي، الإرشاد والتوجيه الوظيفي، وغيرها من طرق التعلم والتطوير وفي الختام، يعرض الدليل عدداً من النماذج ذات الصلة بتطبيق الدليل.

التعريفات

يكون للكلمات والعبارات التالية، حيثما وردت في هذا الدليل، المعاني المبينة إزاء كل منها، ما لم يدل السياق على غير ذلك:

المصطلح	التعريف
الحكومة	حكومة دبي.
القانون	القانون رقم (8) لسنة 2018 بشأن إدارة الموارد البشرية لحكومة دبي.
القرار	قرار المجلس التنفيذي رقم (108) لسنة 2023 بشأن نظام التعلم والتطوير لموظفي حكومة دبي.
الدائرة	الدوائر الحكومية، والهيئات والمؤسسات العامة، والمجالس والسلطات الحكومية، وأي جهة عامة أخرى تخضع لأحكام القانون.
دائرة الموارد البشرية	دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي.
النظام	نظام التعلم والتطوير لموظفي الحكومة، المنظم بموجب القرار رقم (108) لسنة 2023 المشار إليه، والدليل الإجرائي.
الدليل الإجرائي	الوثيقة المعتمدة من دائرة الموارد البشرية، المتضمنة الإجراءات والخطوات والمدد والنماذج اللازمة لتطبيق النظام.
المدير العام	مدير عام الدائرة، ويشمل المدير التنفيذي أو الأمين العام لأي منها، ومن في حكمه.
الوحدة التنظيمية المعنية	إدارة الموارد البشرية، أو أي وحدة تنظيمية أخرى معنية بشؤون تعليم وتطوير موظفي الدائرة.
الموظف	كل من يشغل إحدى الوظائف الواردة ضمن موازنة الدائرة ويشمل الذكر والأنثى.
الرئيس المباشر	كل من يتولى الإشراف المباشر على أداء الموظف.
إطار الكفاءات السلوكية	مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات الضرورية لتحقيق الأداء الفعال، والتي تلعب دوراً هاماً في أداء الموظف وخلق الفرق العمل للمهام، وتظهر غالباً عند تفاعل الموظفين فيما بينهم وبين المتعاملين، وتشمل الكفاءات الأساسية والقيادية.
إطار الكفاءات الفنية	مجموعة المعارف والمهارات المطلوبة للقيام بالمهام الوظيفية التي يغلب عليها الطابع الفني التخصصي، وترتبط هذه المعارف والمهارات بشكل خاص بوظائف ذات صلة بالأنشطة المحورية والرئيسية للدائرة والتي تتطلب تعلماً مستمراً وتطبيقاً متواصلاً لدى معظم الموظفين حتى يتم إتقانها.

المصطلح	التعريف
خطة التطوير الفردية	الوثيقة التي تشمل المهام والأهداف التطويرية والبرامج التدريبية والبرامج التطويرية اللازمة للموظف.
البرنامج التدريبي	أي شكل من أشكال التدريب والتطوير التي يتم تقديمها للموظف، بهدف إكسابه المعارف والمهارات والقدرات الفنية والسلوكية التي تساعد على أداء وظيفته الحالية أو المستقبلية، ويكون مبنياً على منهجية وساعات تدريبية محددة ومعتمدة، يحصل الموظف في نهايته على شهادة تدريب تثبت اجتيازه للبرنامج التدريبي أو مشاركته به.
البرنامج التطويري	مجموعة من البرامج والأنشطة التي يتم إلحاق الموظف بها بهدف إكسابه المعارف والمهارات التي تساعد على القيام بمهامه الوظيفية، وتشمل دونما حصر المؤتمرات وورش العمل والندوات والندب والتدوير الوظيفي.
تكاليف التدريب	رسوم الاشتراك بالبرنامج التدريبي، وبديل الإيفاد داخل دولة الإمارات العربية المتحدة أو خارجها بحسب الأحوال، وأي تكاليف مالية أخرى تترتب على الدائرة، بسبب إشراك الموظف في البرنامج التدريبي.
التعلم	عملية التفاعل المتكامل المحفّز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم في السلوك ونتائج الأعمال.
التطوير	عملية تهدف إلى صقل وتعميق معارف الموظف ونطاق مهاراته وقدراته وسلوكياته لتحقيق طموح مستقبلي.
التعلم الذاتي	اكتساب الموظف للمعارف والمهارات، والكفاءات بصورة ذاتية من خلال الاعتماد على نفسه، إذ تعتبر هذه العملية نشاطاً واعياً ينبع من اقتناع ودوافع داخلية لدى الموظف تحثه على تحسين وتطوير قدراته، ومهاراته وسلوكياته عن طريق انخراطه في مجموعة من أنشطة التعلم والتطوير بمفرده، وفق احتياجاته الخاصة التي تتناسب مع رغبته وميوله وتوجهاته.
نظام إدارة التعلم الإلكتروني	المنصة الإلكترونية المعتمدة لإدارة وتوثيق ومتابعة وتقييم إجراءات التعلم والتطوير ورفع التقارير حولها.
خطة التعلم والتطوير السنوية	الوثيقة المعتمدة على مستوى الدائرة، وتشمل كافة احتياجات التعلم والتطوير الخاصة بموظفيها وطرق التعلم والتطوير المستهدفة وفقاً لجدول زمني واضح وموازنة معتمدة.
خطة التطوير الفردية	الوثيقة التي تشمل المهام والأهداف التطويرية والبرامج التدريبية والبرامج التطويرية اللازمة للموظف.

المصطلح	التعريف
التعلّم الافتراضيّ	أحد طرق التعلّم والتطوير ويتم باستخدام برامج إلكترونية أو شبكة الإنترنت أو كليهما معاً لتمكين الموظف من الوصول إلى المعلومات المهمة والأدوات والموارد على مدار الساعة، وينقسم إلى التعلّم المتزامن وغير المتزامن.
النّـدب التطويريّ	تكليف تطويريّ بموجب خطة تطوير فردية مرتبطة بالمسار الوظيفيّ للموظف، حيث يقوم الموظف من خلاله بمهام وظيفية إشرافية شاعرة أو غاب عنها شاغلها في الدائرة من غير مهام وظيفته الأصلية، وذلك بدرجة أعلى من درجة وظيفته الأصلية، لمدة (٦) ستة أشهر قابلة للتمديد لمدة (٦) ستة أشهر أخرى.
الظل الوظيفيّ	أحد طرق التعلّم والتطوير التي يقوم من خلالها موظف، إما من الموظفين الجدد في الدائرة أو ممن شغل وظيفة جديدة حديثاً، بمرافقة موظف ذي كفاءة عالية وخبرة كبيرة ومعرفة واسعة أثناء أدائه لمهامه اليومية، وذلك لمدة زمنية محددة، بهدف تعلم كيفية أداء العمل.
التدوير الوظيفيّ	عملية تُعنى بنقل الموظف داخلياً بطريقة مُمنهجة ومُنظمة من وظيفة إلى أخرى في نفس مستواه الوظيفيّ، وذلك إما في وحدته التنظيمية أو في وحدة تنظيمية أخرى في الدائرة، ويتم خلالها تكليف الموظف بمهام ومسؤوليات واضحة ومؤقتة لمدة زمنية محددة.
التوجيه الوظيفيّ	علاقة تعلّم تربط بين موظف (الموجه) يتمتع بالتميّز والكفاءة في مجال محدد وموظف متلقٍ يسعى إلى تحسين أدائه في هذا المجال، حيث يقوم الموجه بتقديم خبراته وتوجيهاته حول الإجراءات وأفضل السبل للقيام بالمهام الوظيفية الخاصة بالموظف المتلقّي.
الإرشاد الوظيفيّ	علاقة تعلّم بين شخصين أحدهما الموظف المتلقّي والآخر مُرشد وظيفيّ، وهي علاقة قائمة على مبدأ الإيمان الكامل بأن الموظف يملك كافة الحلول للتحديات والمعوقات العملية التي تواجهه، ولكنه بحاجة لمساعدة مرشد وظيفيّ يصغي إليه بفعالية وي طرح عليه الأسئلة المناسبة التي تساهم في خلق وعي أكبر لديه لاكتشاف الوسائل والخيارات المتاحة أمامه بنفسه.
السنة	وحدة زمنية مقدارها إثنا عشر شهراً ميلادياً.

01

الفصل الأول: الإطار العام للدليل الإجرائي لنظام التعلم والتطوير في حكومة دبي

الفصل الأول: الإطار العام للدليل الإجرائي لنظام التعلم والتطوير في حكومة دبي

أهداف الدليل

يهدف هذا الدليل الإجرائي إلى تحقيق ما يلي:

1. تحديد وتفصيل إجراءات مراحل خطط التعلم والتطوير ومددها الزمنية، تلك التي على مستوى الدائرة أو على المستوى الفردي للموظف، وذلك بشكل منهجي ومنظم.
2. توضيح وشرح طرق التعلم والتطوير بما يتماشى مع طبيعة وخصوصية العمل الحكومي في دبي.

أهداف النظام

يهدف النظام إلى تحقيق ما يلي:

1. تعزيز وتطوير الموارد البشرية الحكومية، من خلال بناء قدرات الموظفين، بما يتواءم مع الأهداف الاستراتيجية للحكومة والأهداف الاستراتيجية للدائرة وأولوياتها.
2. تحديد آلية وضوابط التعلم والتطوير للموظفين من خلال بيان مراحلهما وأثر نتائجهما على الأداء المؤسسي للدائرة.
3. ضمان تكافؤ الفرص والمساواة في التعلم والتطوير لجميع موظفي الدائرة.
4. ضمان ربط التعلم والتطوير بمخرجات نظام إدارة الأداء، وإطار الكفاءات السلوكية، وخطط التعاقب الوظيفي، وبناء القدرات، وغيرها من الأنظمة ذات الصلة.
5. ضمان تحليل وتحديد احتياجات التعلم والتطوير السنوية بشكل منهجي ومنظم وبما يتواءم مع الموازنة المعتمدة للدائرة.

نطاق التطبيق

يُطبق النظام على جميع موظفي الدائرة، أيّاً كانت طريقة تعيينهم ويستثنى من ذلك الموظف المعين وفقاً لنظام التعيين المؤقت.

تتمثل أهمية الدليل في توفير الإطار الإجرائي الذي يدعم الدوائر في بناء القدرات المؤسسية من خلال الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها الوظيفي، بشكل منهجي ومنظم يحقق التكامل بين أنظمة الموارد البشرية المعتمدة.



02

الفصل الثاني:
المهام والمسؤوليات

الفصل الثاني: المهام والمسؤوليات

تقوم عملية تطبيق النظام في الدوائر على تكاتف جهود عدد من الأطراف لتحقيق النتائج المرجوة، ونبين فيما يلي الاختصاصات والالتزامات والواجبات المتعلقة بكل طرف من الأطراف.

1. دائرة الموارد البشرية

تشمل مهام وصلاحيات دائرة الموارد البشرية ما يلي:

1. اعتماد وإصدار الدليل الإجرائي، وتحديثه، وتعميمه على الدوائر.
2. متابعة التزام الدوائر بتطبيق النظام.
3. قياس وتقييم أثر تطبيق النظام من قبل الدوائر بهدف تحسينه وتطويره.
4. تقديم المشورة والدعم اللازم للدوائر في كل ما يتعلق بتطبيق النظام.
5. المراجعة الدورية لأحكام هذا القرار، واقتراح أي تعديلات لازمة عليه، ورفعها إلى الجهات المختصة لاعتمادها.
6. أي مهام أو صلاحيات أخرى تكون لازمة لتحقيق أهداف النظام.

2. الدائرة

تشمل التزامات الدائرة ما يلي:

1. اعتماد خطط التعلم والتطوير السنوية لموظفيها، وفقاً للإجراءات والمواعيد الزمنية المحددة في الدليل الإجرائي.
2. الإجراءات والخطوات والمدد والنماذج المحددة في الدليل الإجرائي.
3. توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لضمان تطبيق النظام بكفاءة وفعالية.
4. التحقق من ربط النظام بخطط ومؤشرات الأداء الوظيفي والمؤسسي، ومواءمة مخرجات النظام مع الاحتياجات التدريبية لموظفيها.
5. تزويد دائرة الموارد البشرية بالبيانات والمعلومات التي تطلبها بشأن تطبيق النظام.
6. أي التزامات أخرى تكون ذات صلة بتحقيق أهداف النظام، يصدر بتحديددها قرار من مدير عام دائرة الموارد البشرية.

3. الوحدة التنظيمية المعنية

تشمل مهام ومسؤوليات الوحدة التنظيمية المعنية ما يلي:

1. إعداد الخطة السنوية للتعلم والتطوير، بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية في الدائرة، ووفقاً للاحتياجات التدريبية المعتمدة في هذا الشأن، ورفعها إلى المدير العام لاعتمادها.
2. متابعة تطبيق وتنفيذ النظام لدى الدائرة.

3. تزويد الوحدات التنظيمية في الدائرة بالنماذج اللازمة لتطبيق النظام.
4. توفير الدعم الفني والتدريب اللازمين لمسؤولي الوحدات التنظيمية ذات العلاقة بتطبيق النظام.
5. عقد الورش التعريفية للموظفين بشأن النظام وأهميته.
6. وضع المؤشرات الخاصة بقياس أثر تطبيق البرامج التدريبية والبرامج التطويرية المعتمدة على مستوى الدائرة، وتقييمها وقياس مدى فاعليتها في تحقيق مخرجات النظام.
7. التحقق من ربط النظام مع أنظمة الموارد البشرية ذات العلاقة، ومنها نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة، وإطار الكفاءات السلوكية، ونظام تخطيط القوى العاملة، والتعاقب الوظيفي، وغيرها من الأنظمة ذات الصلة.
8. تصميم البرامج التدريبية والبرامج التطويرية، وغيرها من المبادرات والبرامج اللازمة لتشجيع ثقافة التعلم والتطوير لموظفي الدائرة.
9. إعداد التقارير الخاصة بتطبيق النظام، ورفعها إلى المدير العام للتوجيه بما يراه مناسباً بشأنها.
10. أي واجبات أخرى، تكون ذات صلة بتحقيق أهداف النظام، يحددها مدير عام دائرة الموارد البشرية، بموجب قرار يصدر عنه في هذا الشأن.

تلعب الوحدة التنظيمية المعنية دوراً مهماً في نشر الوعي حول النظام وتقديم المشورة والدعم المطلوبين لضمان سلامة تطبيق مراحل بفاعلية وكفاءة.

من هي الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلم والتطوير في الدائرة؟

أي وحدة تنظيمية في الدائرة تكون المعنية بمهام تعليم وتطوير موظفي الدائرة، أيأ كان المستوى التنظيمي لهذه الوحدة التنظيمية، وقد تكون من ضمن مهام إدارة الموارد البشرية أو أي إدارة أخرى في الدائرة حسب المهام والمسؤوليات للوحدات التنظيمية.

4. الرئيس المباشر

تشمل واجبات الرئيس المباشر ما يلي:

- 1 - إعداد خطة التطوير الفردية للموظفين الخاضعين لإشرافه، وفقاً للإجراءات والمواعيد المحددة في الدليل الإجرائي.
- 2 - وضع خطة التطوير الفردية السنوية للموظفين الخاضعين لإشرافه، بناءً على مخرجات أنظمة الموارد البشرية ذات الصلة، وذلك بمشاركة الموظف، وبالتنسيق مع الوحدة التنظيمية المعنية، وبما يتفق مع خطط التعلم والتطوير السنوية للدائرة.
- 3 - متابعة تنفيذ خطة التطوير الفردية للموظف، وتقييم وقياس أثر تطبيق هذه الخطة،

يقع على عاتق الرئيس المباشر ترسيخ ثقافة التعلم والتطوير وتشجيع نقل المعارف بين الموظفين الخاضعين لإشرافه، وحث موظفيه على تنمية مهاراتهم من خلال التعلم الذاتي.

- ومناقشتها مع الموظف وتحفيزه وحثه على تطوير ذاته.
- 4 - تشجيع وترسيخ ثقافة التعلم والتطوير لدى الموظفين الخاضعين لإشرافه، ونقل المعرفة فيما بينهم.
- 5 - أي مهام أخرى يحددها المدير العام، أو دائرة الموارد البشرية، تكون ذات علاقة بتحقيق أهداف النظام.

5. الموظف

تشمل التزامات الموظف ما يلي:

1. المساهمة في إعداد خطة التطوير الفردية الخاصة به، وتحديد المجالات التطويرية التدريبية التي يرغب المشاركة بشأنها.
2. التقيد والالتزام بتنفيذ خطة التطوير الفردية المعتمدة له.
3. العمل بشكل مستمر على تطوير مستوى قدراته وكفاءاته، بما يسهم في تطوير أداء الدائرة وتعزيز إنتاجيتها.
4. نقل المعرفة والمهارات التي حصل عليها نتيجة تنفيذ خطة التطوير الفردية الخاصة به إلى زملائه من خلال القنوات والأساليب المعتمدة لدى الدائرة.
5. العمل لدى الدائرة للمدة التي تحددها بالنسبة للموظف غير المواطن، شريطة ألا تزيد هذه المدة على مدة البرنامج التدريبي أو لمدة (3) ثلاثة أشهر أيهما أطول.
6. أي التزامات أخرى يحددها المدير العام، أو دائرة الموارد البشرية، تكون ذات علاقة بتحقيق أهداف النظام.

يجب على الموظف التقيد بقرار الدائرة فيما يتعلق بخطة التعلم والتطوير المحددة له، طالما أن المصلحة العامة تقتضي ذلك، مع مراعاة الظروف الشخصية للموظف وتحقيق التوازن ما بين مسؤوليات العمل والحياة الشخصية للموظف.

03

الفصل الثالث: مراحل خطط التعلم والتطوير ومستوياتها

الفصل الثالث: مراحل خطط التعلّم والتطوير ومستوياتها

الدائرة المتعلّمة هي الدائرة التي تُساند وتُشجع وجود نماذج تفكير جديدة وشاملة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، حيث يعمل فيها الموظفون باستمرار على رفع مستوى قدراتهم لتحقيق النتائج المستهدفة بدقة ويُتاح لهم المجال لنقل المعارف داخلياً والتعلّم من بعضهم البعض.

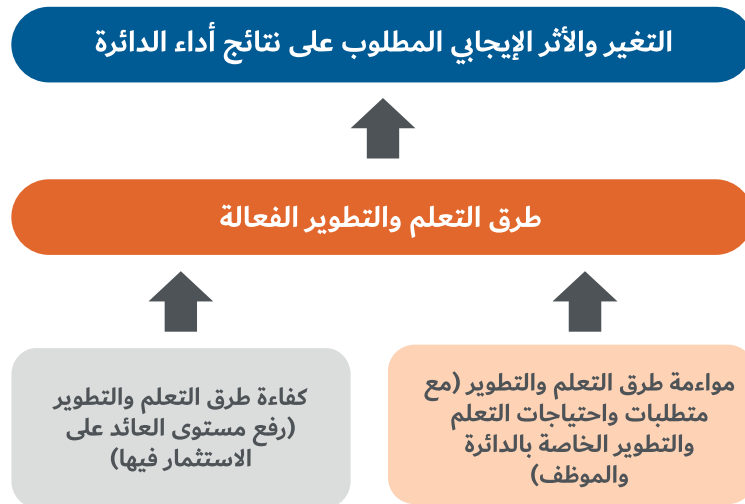
يتحقق الأداء الحكومي المتميز بوجود دوائر متعلّمة تعي أهمية مواكبة التطورات لمستقبلية المتسارعة في بيئة الأعمال، وضرورة الاستعداد لها على المستوى المؤسسيّ والمستوى الفرديّ، بحيث تتمتع بالمرونة التي تساعد على المنافسة والازدهار، ويمكن للدائرة المتعلّمة أن تسهم في خلق قيمة مضافة وفي تحسين الأداء المؤسسيّ قصير المدى وطويل المدى، من خلال:

1. **تطوير كفاءات الموظفين:** تقوم الدائرة المتعلّمة بتوفير طرق التعلّم والتطوير الملائمة في الوقت المناسب دون تأخير بهدف رفع مستوى معارف ومهارات وقدرات موظفيها للقيام بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم.

2. **تطوير المواهب:** تقوم الدائرة المتعلّمة بتطوير المواهب المؤسسيّة عبر إشراكها في برامج طويلة المدى تستهدف صقل مستويات الكفاءة الفنيّة والسلوكيّة بشكل أكثر عمقاً، من خلال طرق تعلّم وتطوير متنوعة، تسهم في تأهيل الموظف أثناء تدرجه في السلم الوظيفي.

3. **إرساء ثقافة التعلّم والتطوير في الدائرة:** تلعب الدائرة المتعلّمة دوراً محورياً في خلق وتعزيز ثقافة التعلّم والتطوير ومتابعة انعكاسها على نتائج الأداء المؤسسيّ والأداء الفرديّ للموظف.

ولكي تكون طرق التعلّم والتطوير فعّالة، بحيث تحقق التغيير والأثر الإيجابي المطلوب على نتائج أداء الدائرة، يجب أن تكون متوائمة مع متطلبات واحتياجات التعلّم والتطوير الخاصة بها وبالموظف، كما يجب أن تتميز بالكفاءة التي من شأنها رفع مستوى العائد على الاستثمار فيها.



ومن هذا المنطلق، فإن دائرة الموارد البشرية تحث الدوائر على التعامل مع النظام من منظور شمولي يُراعي احتياجات التعلّم والتطوير المطلوبة لتحقيق استراتيجية الدائرة، وفي الوقت ذاته يأخذ بعين الاعتبار احتياجات التعلّم والتطوير الخاصة بالموطّف؛ وذلك تحقيقاً لمعدلات أعلى من الإنتاجية ومن مستويات الرضا الوظيفي. وقد اعتمدت دائرة الموارد البشرية المراحل والمستويات التالية لخطط التعلّم والتطوير:

1. مراحل خطة التعلّم والتطوير على المستوى المؤسسي، وتتمثل في المراحل التالية:

أ- تحديد احتياجات موطّفي الدائرة من التعلّم والتطوير.

ب- إعداد واعتماد الخطة السنوية للتعلّم والتطوير.

ج- تنفيذ الخطة السنوية للتعلّم والتطوير.

د- تقييم وقياس أثر الخطة السنوية للتعلّم والتطوير.

2. مراحل خطة التعلّم والتطوير على المستوى الفردي وتتمثل في المراحل التالية:

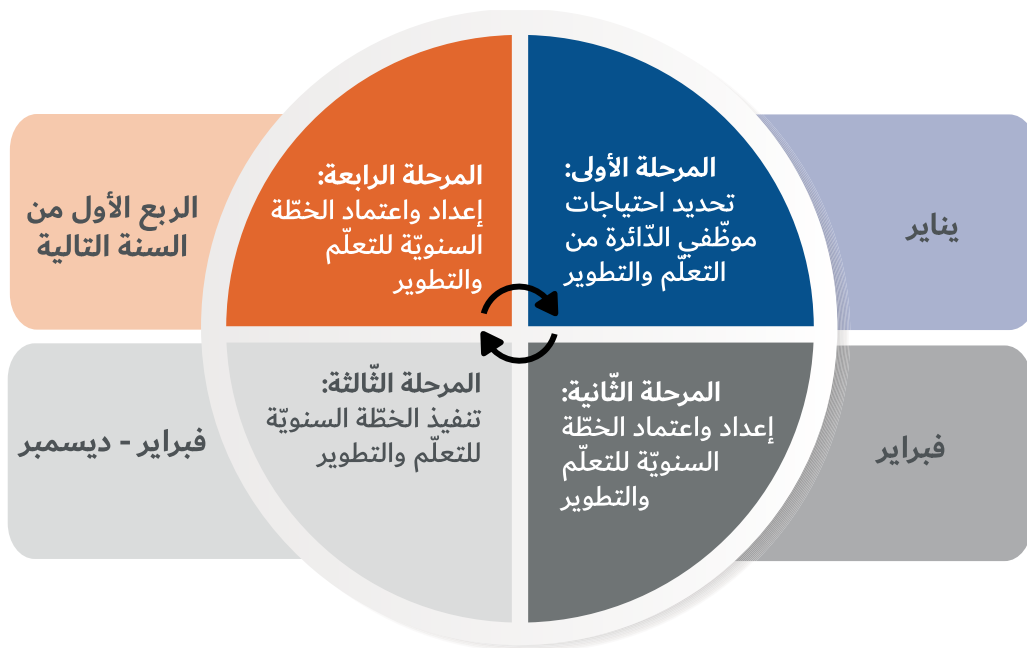
أ- إعداد خطة التطوير الفرديّة.

ب- تنفيذ خطة التطوير الفرديّة.

ج- تقييم وقياس أثر خطة التطوير الفرديّة.

1. مرحلة خطة التعلّم والتطوير على المستوى المؤسسي

تُشكّل الدورة السنوية للنظام مسار عمل يحدّد منهجية الحكومة في إدارة عمليات التعلّم والتطوير، كما تبين آلية العمل الواجب اتباعها لتطبيق النظام من قبل الدائرة وفق أعلى معايير التميّز لتضمن إعداد وتنفيذ وقياس أثر خطة سنوية واضحة وسليمة للتعلّم والتطوير، وتشمل الدورة السنوية للنظام المراحل الأربع التالية:



إن المدد الزمنية لمراحل النظام هي مدد استرشادية، حيث يجوز للدائرة تنفيذ الخطة السنوية للتعليم والتطوير خلال شهر يناير أو فبراير وذلك في حال تم الانتهاء مسبقاً من المرحلة الأولى والثانية مع العلم أنه لا يجوز تأجيل المدد الزمنية لهذه المراحل وذلك لضمان تحقيق أهداف التعليم والتطوير على المستوى المؤسسي.

أ- مرحلة تحديد احتياجات موظفي الدائرة من التعلم والتطوير

تُعنى المرحلة الأولى من النظام بتحديد احتياجات التعلم والتطوير السنوية للدائرة، حيث تعتبر مخرجاتها هي الأساس الذي تُبنى عليه خطة التعلم والتطوير على المستوى الفردي للموظف وتنطوي هذه المرحلة على خطوتين:

الخطوة الأولى: جمع البيانات والمعلومات

استعداداً لإعداد خطة التعلم والتطوير السنوية للدائرة، تقوم الوحدة التنظيمية المعنية خلال شهر يناير بتوجيه كافة الوحدات التنظيمية للبدء بإعداد خطة التعلم والتطوير الخاصة باجمالي موظفي الوحدة التنظيمية، حيث يتوجب على كل وحدة تنظيمية تعبئة «نموذج رقم (2): تحديد الاحتياجات التدريبية و/ أو التطويرية»¹ وإرساله إلى الوحدة التنظيمية المعنية. بالتعلم والتطوير لدى الدائرة.

يعتمد نجاح مرحلة تحديد احتياجات التعلم والتطوير السنوية على قيام الوحدة التنظيمية المعنية بجمع وتحليل كافة البيانات والمعلومات ذات الصلة على مستوى الدائرة بدقة، وذلك بالتنسيق والتعاون مع الوحدات التنظيمية المختلفة.

ولغايات ضمان اتساق خطة التعلم والتطوير السنوية للوحدة التنظيمية مع الأهداف الاستراتيجية للدائرة وأولوياتها، على كل وحدة تنظيمية التعاون مع الوحدات التنظيمية ذات العلاقة وذلك للاطلاع وجمع ما يلزم من البيانات والمعلومات التي ستساهم في تحديد نوعية ونواحي التعلم والتطوير المعنية لديها، وفي سبيل ذلك يتم الرجوع والاسترشاد بالمصادر التالية:

- الخطة الاستراتيجية والتشغيلية للدائرة.
- نتائج تقييم برنامج دبي للتميز الحكومي وغيره من النتائج المتعلقة بالأداء المؤسسي.
- المجموعات الوظيفية الرئيسة للدائرة وتصنيف الوظائف المعتمدة (انظر «الدليل الإجرائي لتصنيف وتقويم الوظائف في حكومة دبي»).
- نتائج مراكز تقييم كفاءات الموظفين.
- نتائج تقييم الأداء الوظيفي السنوي لموظفي الدائرة.
- مخرجات خطط التعلم والتطوير الفردية السابقة والخاصة بالسنة التالية.
- نتائج قياس أثر أنشطة التعلم والتطوير السابقة.
- مخرجات خطة التعاقب الوظيفي.

¹ يتم استخدام النموذج الاسترشادي المرفق أو استخدام الأنظمة الذكية المعتمدة في هذا الشأن.

على الدائرة تصميم
وتوفير برامج تطويرية
بما يتوافق مع التوجهات
الحكومية وذلك لتمكين
موظفيها من مواكبة
الاتجاهات الحديثة في
مختلف القطاعات.

- مخرجات خطة القوى العاملة وإعادة الهيكلة (إن وُجد).
- نتائج رضا الموظفين المتعلقة بأنشطة التعلم والتطوير.
- نتائج مقابلات تقصي أسباب استقالة الموظفين.
- الملاحظات الواردة من المدير العام والرؤساء المباشرين.
- الملاحظات أو التوصيات الواردة من اللجان المشكلة في الدائرة/ مثل لجنة المخالفات الإدارية أو لجنة التظلمات والشكاوى، كما لو كان هناك جوانب سلوكية في الموظفين أو في بيئة العمل تحتاج إلى تطوير.

الخطوة الثانية: تحليل البيانات والمعلومات

بعد جمع البيانات والمعلومات من المصادر المذكورة أعلاه، تقوم الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلم والتطوير بمناقشتها مع الوحدات التنظيمية بالدائرة وذلك لأغراض تحليل المدخلات والوقوف على الكفاءات والمهارات والمعارف المطلوب اكتسابها و/أو تطويرها على المستوى الفردي (الموظف) وفرق العمل في الدائرة، بحيث تضمن تغطيتها في خطة التعلم والتطوير السنوية.

ويُراعى عند تحليل البيانات والمعلومات القيام بدراستها بشكل دقيق ومقارنتها بمخرجات ونتائج السنة السابقة، إن أمكن، وربطها بالطموحات والأهداف المستقبلية للدائرة، وذلك لضمان سد الثغرات الفنية والمهارية والسلوكية لدى الموظفين مما يمكنهم من أداء مهامهم الحالية بفعالية وكفاءة وكذلك لإعدادهم لتولي مهام ومناصب جديدة مستقبلاً.

هذا ويتم تحليل البيانات والمعلومات من خلال الاطلاع على الوثائق والسجلات والإحصائيات المتعلقة بنتائج أنظمة الموارد البشرية² ذات الصلة ودراساتها بهدف تحديد العلاقة بين متغيرات مختلفة ورصد الاتجاه العام لأنشطة الدائرة وبيئة الأعمال. كما يمكن مقابلة الرؤساء المباشرين والموظفين للتعرف على آرائهم ووجهات نظرهم فيما يتعلق بالجوانب ذات الصلة بأنشطة التعلم والتطوير.

في نهاية المرحلة الأولى،
تقوم الوحدة التنظيمية
المعنية بالتعلم والتطوير
بإعداد تقرير متكامل
لاحتياجات التعلم
والتطوير المؤسسية
بحيث تركز عليه خطة
التعلم والتطوير السنوية
للدائرة.

في نهاية المرحلة الأولى، تقوم الوحدة التنظيمية بالتعلم والتطوير بإعداد تقرير متكامل لاحتياجات التعلم والتطوير المؤسسي تتضح من خلاله الركائز الرئيسة التي ستقوم عليها خطة التعلم والتطوير المؤسسية الخاصة بالسنة التالية، ومنها الأهداف الاستراتيجية، وأولويات أنشطة التعلم والتطوير، وملاحظات الرؤساء المباشرين حول أنشطة التعلم والتطوير، والتوصيات شاملة التكلفة التقديرية لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالتعلم والتطوير.

² نظام إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، نظام تصنيف وتقويم الوظائف، وإطار الكفاءات السلوكية والفنية، ونظام تخطيط القوى العاملة، ونظام إدارة التعاقب الوظيفي.

ب- مرحلة إعداد واعتماد الخطة السنوية للتعلّم والتطوير

خلال شهر فبراير من كل سنة تقوم الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلّم والتطوير في إعداد واعتماد خطة التعلّم والتطوير لدى الدائرة، وذلك على النحو التالي:

الخطوة الأولى: إعداد الخطة السنوية للتعلّم والتطوير

تقوم الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلّم والتطوير بالاستفادة من مخرجات المرحلة الأولى في إعداد مسودة خطة التعلّم والتطوير السنوية للدائرة، بناءً على الأهداف الاستراتيجية وألويات الدائرة والاحتياجات الفعلية للموظّفين وُفرق العمل، بحيث تشمل على ما يلي:

تعكس خطة التعلّم والتطوير السنوية المؤسسية الأهداف الاستراتيجية وألويات الدائرة والاحتياجات الفعلية للموظّفين وُفرق العمل مع مراعاة المخصصات المالية المعتمدة ضمن موازنة التعلّم والتطوير.

1. الكفاءات الفنيّة والسلوكيّة المستهدفة ومستواها والمهارات المرتبطة بها.
2. طرق التعلّم والتطوير المستهدفة لكل مستوى وظيفي (وظائف المسار الإداري، ووظائف مسار المساهمة الفرديّة كما هو مبين في جدول المسارات الوظيفيّة أدناه) والكفاءات الفنيّة والسلوكيّة المحدّدة لكل منها.
3. العدد الكلي للموظّفين المستفيدين من كل طريقة من طرق التعلّم والتطوير.
4. المدة الزمنية لكل طريقة من طرق التعلّم والتطوير ومكان انعقاده.
5. التكلفة المالية الكليّة لطرق التعلّم والتطوير، وتشمل التكلفة المالية الكليّة لأنشطة التعلّم والتطوير المذكورة في خطة التعلّم والتطوير كافة النفقات المالية المتعلّقة بما يلي:

- تصميم وتطوير برامج التدريب والتطوير.
- رسوم المدربين وأدوات التدريب والتطوير والمرافق.
- رسوم الانتساب إلى أنشطة التعلّم والتطوير المقدمة من مزودي خدمات التدريب.
- تذاكر السفر وبدل الإيفاد ورسوم التأشيرات وغيرها من البدلات ذات الصلة للموظّفين الموفدين في أنشطة تعلّم وتطوير خارج الدولة.
- الأجهزة والوسائل التي يتم توفيرها خصيصاً من الدائرة للموظف الملتحق بالبرنامج التدريبي أو التطويري وتكون بهدف تمكينه الاستفادة من هذا البرنامج.

أنشطة التعلّم والتطوير غير المخطّط لها

نظراً للمتغيرات التي قد تطرأ على بيئة العمل وظروفه، قد تظهر احتياجات تعلّم وتطوير غير مخطّط لها، في هذه الحالة يقوم الرئيس المباشر للموظّف بتعبئة «نموذج رقم (5): طلب ترشيح موظّف للالتحاق بالبرامج التدريبية أو التطويرية»³ ورفعها إلى الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلّم والتطوير التي تقوم بدورها بدراسته ورفع توصية بشأنه إلى المدير العام أو من يفوضه في هذا الشأن لأغراض الاعتماد.

³ يتم استخدام النموذج الاسترشادي المرفق أو استخدام الأنظمة الذكية المعتمدة في هذا الشأن.

الخطوة الثانية: اعتماد خطة التعلّم والتطوير السنويّة

تقوم الوحدة التنظيميّة المعنيّة بالتعلّم والتطوير برفع خطة التعلّم والتطوير المؤسسية السنويّة إلى المدير العام أو من يفوضه في هذا الشأن للاعتماد، وذلك بعد مراجعتها وضمان مواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية وأولويات الدائرة والتزامها بموازنة التعلّم والتطوير المعتمدة لها.

ج- مرحلة تنفيذ الخطة السنويّة للتعلّم والتطوير

يجب على الوحدات التنظيميّة المعنيّة ضمان تنفيذ خطة التعلّم والتطوير السنويّة وقياس أثرها من خلال مؤشرات أداء رئيسية ومنها نسبة تحقيق الأهداف المؤسسيّة ومدى التغير الإيجابي في سلوك الموظف / الفريق.

أ- بمجرد أن يتم إعداد واعتماد الخطة السنوية للتعلّم والتطوير، تقوم الدائرة مباشرة بالبدء بتنفيذ خطة التعلّم والتطوير السنويّة المعتمدة، وفق الأطر الزمنية المتفق عليها وضمن الموازنة المعتمدة، وذلك من خلال التعاون والتنسيق بين الوحدة التنظيميّة المعنيّة بالتعلّم والتطوير والرؤساء المباشرين وموظفي الوحدات التنظيمية الأخرى بالدائرة.

ب- يجوز للدائرة مراجعة خطة التعلّم والتطوير السنويّة كل ستة أشهر أو وفق ما تراه مناسباً، لضمان استمرارية ملاءمتها للمستجدات على المستوى المؤسسيّ والمستوى الفرديّ، وفي ضوء المراجعة، يجوز للدائرة تعديل وتحديث الخطة.

د - مرحلة تقييم وقياس أثر الخطة السنوية للتعلّم والتطوير

تقوم الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلّم والتطوير بتقييم مدى فعالية طرق التعلّم والتطوير المنفّذة، وذلك من خلال قياس مؤشرات الأداء الرئيسة الاسترشادية المبينة أدناه، والدائرة تحديد أو إضافة أي مؤشرات أخرى تراها مناسبة.

رقم	مؤشرات الأداء الرئيسة	كيفية القياس
1	نسبة تحقيق الأهداف المؤسسية.	وفق نتائج الأداء المؤسسي.
2	نسبة طرق التعلّم والتطوير المنفّذة مقابل المخطّط لها.	(عدد طرق التعلّم والتطوير المنفّذة ÷ العدد الكلي لأنشطة التعلّم والتطوير المعتمدة) * 100.
3	نسبة الموظّفين الذين يملكون خطط تطوير فردية على مستوى الدائرة.	(عدد الموظّفين الذين يملكون خطط تطوير فردية معتمدة ÷ العدد الكلي لموظّفي الدائرة المعيّنين بدوام كامل) * 100.
4	نسبة الموظّفين الذين نفذوا طرق التعلّم والتطوير (في المستويات الوظيفية المعتمدة).	(عدد الموظّفين في المستويات الوظيفية المعتمدة الذين نفذوا طرق التعلّم والتطوير خلال فترة القياس ÷ إجمالي عدد الموظّفين المستهدفين في المستويات الوظيفية المعتمدة في نهاية فترة القياس) * 100.
5	معدل الساعات التدريبية لكل موظّف.	(إجمالي عدد الساعات التدريبية لموظّفي المستويات الوظيفية المعتمدة خلال فترة القياس ÷ إجمالي عدد الموظّفين في المستويات الوظيفية المعتمدة في نهاية فترة القياس) * 100.
6	مدى التغير الإيجابي في سلوك الموظّف / الفريق.	• ملاحظات الرئيس المباشر / زملاء العمل. • نتائج تقييم 360 درجة. • عدد شكاوى المتعاملين / الموظّفين.
7	نسبة رضا الموظّفين عن طرق التعلّم والتطوير.	• استبيان الرضا الوظيفي، نتائج قياس رضا الموظّفين عن المحاور المتعلّقة بطرق التعلّم والتطوير.
8	نسبة كفاءة التنفيذ المالي لموازنة التعلّم والتطوير.	(التنفيذ الفعلي لموازنة التعلّم والتطوير ÷ التنفيذ المتوقع للموازنة) * 100.

هذا وتقوم الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلّم والتطوير بدراسة النتائج ومراجعة خطة التعلّم والتطوير السنوية بناءً على المخرجات، عند الحاجة. ورفع التقارير بهذا الشأن للمعنيين في الدائرة.

تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسة التي يتم بناء عليها تقييم وقياس مدى فعالية طرق التعلّم والتطوير، مؤشرات استرشادية، حيث يجوز للدائرة التعديل على تلك المؤشرات بما تراها مناسباً بالشكل الذي يمكنها من قياس وتقييم مدى فعالية طرق التعلّم والتطوير المنفّذة لديها.

الإجراءات المتعلقة بمراحل خطة التعلّم والتطوير على المستوى المؤسسيّ

رقم	الإجراء	المسؤولية
أ- مرحلة تحديد احتياجات موظفي الدائرة من التعلّم والتطوير		
1	تعبئة "نموذج رقم (2): تحديد الاحتياجات التدريبية و/ أو التطويرية" ⁴ من قبل رؤساء الوحدات التنظيمية بالدائرة وإرساله إلى الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلّم والتطوير.	الوحدات التنظيمية.
2	جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة باحتياجات التعلّم والتطوير على مستوى الدائرة.	الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلّم والتطوير.
3	مناقشة الوحدات التنظيمية حول احتياجات التعلّم والتطوير السنوية للموظفين وفرق العمل.	الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلّم والتطوير.
4	تحليل المدخلات وإعداد تقرير متكامل لاحتياجات التعلّم والتطوير للسنة التالية ورفعها إلى المدير العام أو من يفوضه في هذا الشأن.	الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلّم والتطوير.
5	اعتماد التقرير الخاص باحتياجات التعلّم والتطوير للبدء بإعداد خطة التعلّم والتطوير السنوية للدائرة.	المدير العام أو من يفوضه في هذا الشأن.

المخرجات	المدخلات
التقرير المعتمد فيما يخص احتياجات التعلّم والتطوير على المستوى المؤسسي.	- نموذج رقم (2): تحديد الاحتياجات التدريبية و/ أو التطويرية معبأً. - البيانات والمعلومات المتعلقة باحتياجات التعلّم والتطوير على مستوى الدائرة (انظر "مرحلة تحديد احتياجات موظفي الدائرة من التعلّم والتطوير: الخطوة الأولى: جمع البيانات والمعلومات"). - مخرجات المناقشة بين الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلّم والتطوير والوحدات التنظيمية الأخرى في الدائرة حول احتياجات التعلّم والتطوير السنوية للموظفين وفرق العمل.

⁴ يتم استخدام النموذج الاسترشادي المرفق أو استخدام الأنظمة الذكية المعتمدة في هذا الشأن.

رقم	الإجراء	المسؤولية
ب - مرحلة إعداد واعتماد الخطة السنوية للتعلّم والتطوير		
1	إعداد مسودة خطة التعلّم والتطوير السنوية للدائرة، بناءً على أولويات الدائرة والاحتياجات الفعلية للموظفين وفرق العمل، ورفعها إلى المدير العام أو من يفوضه في هذا الشأن.	الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلّم والتطوير.
2	اعتماد خطة التعلّم والتطوير السنوية للدائرة.	المدير العام أو من يفوضه في هذا الشأن.

المخرجات	المدخلات
• خطة التعلّم والتطوير السنوية المعتمدة.	• أولويات الدائرة واحتياجات التعلّم والتطوير الفعلية للموظفين وفرق العمل.

رقم	الإجراء	المسؤولية
ج - مرحلة تنفيذ الخطة السنوية للتعلّم والتطوير		
1	ضمان تنفيذ خطة التعلّم والتطوير السنوية المعتمدة وفقاً للأطر الزمنية المتفق عليها وضمن الموازنة المخصصة.	الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلّم والتطوير + الرؤساء المباشرين + الموظفون.
2	مراجعة خطة التعلّم والتطوير السنوية كل ستة أشهر أو وفق ما هو مناسب، لضمان استمرارية ملاءمتها للمستجدات على المستوى المؤسسي والفردية.	الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلّم والتطوير.
3	تحديث خطة التعلّم والتطوير السنوية بناءً على مخرجات المراجعة واعتمادها من قبل المدير العام أو من يفوضه في هذا الشأن.	الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلّم والتطوير.

المخرجات	المدخلات
• خطة التعلّم والتطوير السنوية المحدثة والمعتمدة من قبل المدير العام أو من يفوضه في هذا الشأن.	• خطة التعلّم والتطوير السنوية المعتمدة. • المخرجات المنبثقة عن مراجعة خطة التعلّم والتطوير السنوية المعتمدة.

رقم	الإجراء	المسؤولية
د - مرحلة تقييم وقياس أثر الخطة السنوية للتعلّم والتطوير		
1	قياس مؤشرات الأداء الرئيسة المتعلقة بتقييم طرق التعلّم والتطوير السنوية.	الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلّم والتطوير.
2	دراسة النتائج ومراجعة خطة التعلّم والتطوير السنوية بناءً على المخرجات عند الحاجة.	الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلّم والتطوير.

المدخلات	المخرجات
نتائج مؤشرات الأداء الرئيسة المتعلقة بتقييم طرق التعلّم والتطوير السنوية.	- التقارير الخاصة بتقييم وقياس أثر التطبيق لخطة التعلّم والتطوير المؤسسية السنوية. - التوصيات والاجراءات التطويرية والتحسينية والمستهدفات المستقبلية.

إجراءات برامج التعلّم والتطوير غير المخطّط لها

رقم	الإجراء	المسؤولية
1	باستخدام "نموذج رقم (5): طلب ترشيح موظف للالتحاق بالبرامج التدريبية أو التطويرية" ⁵ ، يتم رفع احتياجات التعلّم والتطوير غير المخطّط لها وفق مستجدات بيئة العمل وظروفه بعد مناقشتها مع الموظف المستهدف.	الرئيس المباشر.
2	دراسة الطلب ورفع توصية بشأنه إلى المدير العام أو من يفوضه في هذا الشأن.	الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلّم والتطوير.
3	اعتماد الطلب أو رفضه، بناءً على التوصية ومدى توفر الموازنة المخصصة لبرنامج التعلّم والتطوير، وإرسال القرار إلى الوحدة التنظيمية المعنية.	المدير العام أو من يفوضه في هذا الشأن.
4	- في حال اعتماد الطلب، يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ البرنامج. - في حال رفض الطلب، يتم إبلاغ الوحدة التنظيمية المعنية بأسباب الرفض.	الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلّم والتطوير.

المدخلات	المخرجات
- نموذج رقم (5): طلب ترشيح موظف للالتحاق بالبرامج التدريبية أو التطويرية معبأً. - توصيات الوحدة التنظيمية المعنية.	قرار المدير العام أو من يفوضه في هذا الشأن بالنسبة لطلب الترشيح.

⁵ يتم استخدام النموذج الاسترشادي المرفق أو استخدام الأنظمة الذكية المعتمدة في هذا الشأن.

2. مرحلة خطة التعلّم والتطوير على المستوى الفرديّ

تسعى دائرة الموارد البشرية إلى تعزيز ثقافة التعلّم والتطوير المستمرين، ولذلك فهي تؤكد على أهمية الالتزام بإعداد خطة تطوير فردية لكل موظف في الدائرة حيث يساهم ذلك في

- رفع مستوى الوعي الذاتي لدى الموظف لمستوى كفاءاته ومهاراته وتحفيزه على التعلّم والتطوير المستمر.
- مساعدة الموظف على اكتساب المعارف والمهارات والكفاءات اللازمة للقيام بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه حالياً أو مستقبلاً.
- التأكيد على أهمية التزام الرئيس المباشر تجاه طرق التعلّم والتطوير الخاصة بمروسيه.
- تعزيز التواصل الفعال بين الرئيس المباشر والموظفين والتشجيع على تقديم الملاحظات بشأن مستوى الأداء الوظيفي بشفافية ووضوح.
- رفع مستوى الكفاءة المؤسسية وتحسين صورة الدائرة بحيث تكون جهة عمل مفضلة.

إن ترجمة احتياجات التعلّم والتطوير الخاصة بالموظف إلى خطة تطوير فردية يُعد أمراً مهماً لضمان تحفيزه على التعلّم المستمر وتشجيع التواصل الفعال والبناء بين الموظف والرئيس المباشر حول المسائل المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي.

وتكون الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلّم والتطوير في الدائرة مسؤولة عن ضمان إعداد خطط التطوير الفردية لكافة موظفي الدائرة، ومتابعة تنفيذها، وتقييم مدى الاستفادة من طرق التعلّم والتطوير على المستوى الفرديّ (الموظف)، كما هو موضح أدناه:

مراحل النظام على المستوى الفرديّ



أ- مرحلة إعداد خطة التطوير الفردية

تُستخدم خطة التطوير الفردية لتحديد طرق التعلّم والتطوير الخاصة بالموّظف والتي تهدف إلى تطوير كفاءاته ومعارفه ومهاراته ومستوى قدراته وسلوكياته، للقيام بمهام ومسؤوليات وظيفته الحالية أو المستقبلية بكفاءة وفعالية. ولإعداد خطة التطوير الفردية للموّظف، يُؤخذ ما يلي بعين الاعتبار ما يلي:

تعتبر خطة التطوير الفردية أداة مهمة لتوثيق طرق التعلّم والتطوير الخاصة بالموّظف ويجب أن ترتبط ارتباطاً وثيقاً بين نتائج أدائه الوظيفي السابقة ومتطلبات وظيفته الحالية أو المستقبلية.

• نتائج تقييم الأداء الوظيفي عن السنة السابقة.

• مخرجات خطة التطوير الفردية الخاصة بالسنة السابقة ومدى التقدم الملاحظة في أداء الموّظف وكفاءاته.

• رغبة الموّظف وميوله في تحديد مجالات التعلم والتطوير التي سيتم تضمينها ضمن خطة التطوير الفردية.

• الأهداف الفردية المستهدفة وفق خطة الأداء الفردي (للمزيد من المعلومات حول «خطة الأداء الفردي»، انظر «الدليل الإجرائي لنظام إدارة الأداء في حكومة دبي»)

• الكفاءات الفئّية والسلوكية المطلوبة ومستواها لأداء المهام الحالية أو المستقبلية وفق المسار الوظيفي للموّظف (للمزيد من المعلومات حول الكفاءات الفئّية والسلوكية، انظر «دليل الكفاءات لموّظفي حكومة دبي»).

• المهام والمسؤوليات الموكلة للموّظف (سواء المذكورة في بطاقة الوصف الوظيفي، أو تلك اللازمة لتحقيق أهداف الوحدة التنظيمية التابع لها، أو المتعلقة بمشاريع يشارك الموّظف في تنفيذها).

• أسلوب التعلّم والتطوير المفضّل للموّظف والمتوافق مع مستواه الوظيفي.

مكونات خطة التطوير الفردية

بعد دراسة ما تقدم وباستخدام «نموذج رقم (1): خطة التطوير الفردية»⁶، يتم إعداد خطة التطوير الفردية التي تشتمل على ما يلي:

1. طرق التعلّم والتطوير:

• يتم تحديد طرق التعلّم والتطوير الواردة في «الفصل الرابع: طرق التعلّم والتطوير» من هذا الدليل الإجرائي (مثلاً: البرامج التدريبية، البرامج التطويرية، الندب التطويري، الإرشاد والتوجيه الوظيفي، وغيرها).

• يجب أن تكون طريقة التعلّم والتطوير المحددة مناسبة لأسلوب التعلّم والتطوير المفضّل لدى الموّظف، ومتوافقة مع مستواه الوظيفي وتطلعاته المستقبلية بشأن تطوير مساره الوظيفي.

• يجب أن تتوفر موازنة معتمدة لتنفيذ طريقة التعلّم والتطوير.

⁶ يتم استخدام النموذج الاسترشادي المرفق أو استخدام الأنظمة الذكية المعتمدة في هذا الشأن.

2. الأهداف المرجو تحقيقها من طرق التعلم والتطوير

- تُعنى هذه الجزئية بعرض شرح مبسّط حول المهارات ومستوى القدرات المتعلقة بالكفاءات الفنيّة و/أو السلوكيّة المحدّدة التي يتعيّن على الموظّف التركيز على اكتسابها أو صقلها خلال السنة (مثلاً: الابتكار والإبداع: اكتساب المفاهيم الحديثة لإعادة تصميم العمليات / النظم الحالية التي تحتاج إلى تحديث).
- من الأفضل تحديد عدد واقعي من الكفاءات الفنيّة و/أو السلوكيّة التي سيركز الموظّف على تطوير مستوياتها بناءً على مخرجات تقييم الأداء الوظيفي ومتطلبات العمل، بحيث يتمكن من تخصيص الوقت والجهد اللازمين لتطويرها وإيجاد الفرص الملائمة لتطبيقها في مكان العمل (لمزيد من المعلومات حول تقييم الأداء الوظيفي، انظر "الدليل الإجرائي لنظام إدارة الأداء الوظيفي في حكومة دبي").

يتضح من خلال خطة التطوير الفردية طريقة التعلم والتطوير التي سيستفيد منها الموظف لاكتساب أو صقل كفاءاته ومهاراته ومستوى قدراته للكفاءات الفنيّة و/أو السلوكيّة المحدّدة، بالإضافة إلى الدّعم والوقت المطلوبين للتنفيذ على أكمل وجه.

3. الدّعم اللازم لتنفيذ خطة التطوير الفردية:

- لغايات ضمان تنفيذ خطة التطوير الفردية بكفاءة وفعالية وتحقيق الأهداف المرجوة منها، يجب أن يتوفّر الدّعم اللازم للموظف لتمكينه من تنفيذ تلك الخطة، ومن ذلك على سبيل المثال لا الحصر:
- أ- حتّى الموظف وتحفيزه من قبل الرئيس المباشر على تنفيذ خطة التطوير الفردية المعدة له.
 - ب- دعم الرئيس المباشر للموظف من خلال تأمين البيئة والموارد اللازمة للتعلم والتطوير، مثل تفرّغ الموظف إن تطلب الأمر أو السماح له بمغادرة مقر العمل لإتاحة الوقت المناسب لتهيئة الموظف والموازنة السليمة ما بين مهامه الوظيفية ومتطلبات التدريب.
 - ج- تقديم الملاحظات بشأن أدائه الوظيفي في الوقت المناسب، وإتاحة الفرص الملائمة لتطبيق ما تعلّمه الموظف في مكان العمل.
 - د- دعم ومتابعة الوحدة التنظيميّة المعنيّة بالتعلّم والتطوير من خلال التنسيق مع كافة الأطراف المعنيّة لإنجاح طرق التعلّم والتطوير وكذلك عبر صرف البدلات ذات الصلة، عند الاستحقاق.
4. أن تكون خطة التطوير الفردية واقعية قابلة للتنفيذ خلال السنة، يتم فيها مراعاة مصلحة العمل ومراعاة الحياة الشخصية للموظف، وضمان عدم إلزام الموظف بتنفيذ الخطة أثناء إجازاته الرسمية المعتمدة.

ب- مرحلة تنفيذ خطة التطوير الفردية

1. التزامات الموظف

أ- الموظف هو المسؤول الرئيسي عن تنفيذ خطة التطوير الفردية الخاصة به وطلب الملاحظات من رئيسه المباشر حول مواطن القوة ومجالات التحسين والتطوير فيما يتعلق بأدائه الوظيفي، ويتوجب على الرئيس المباشر متابعة تنفيذ الخطة وتقديم الدعم اللازم للموظف لضمان إنجاح خطة التطوير الفردية.

ب- مراجعة خطة التطوير الفردية مع الرئيس المباشر بشكل دوري مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل بهدف التأكد من استمرارية ملاءمتها والوقوف على التقدم المحرز ومناقشته.

يُعتبر الموظف المسؤول الرئيسي عن تنفيذ خطة التعلم والتطوير الخاصة به شريطة توافر الدعم اللازم من رئيسه المباشر لتمكينه من تنفيذها، على أن يتم مراجعة الخطة مع الرئيس المباشر كل ثلاثة أشهر على الأقل لضمان استمرارية ملاءمتها.

2. واجبات الرئيس المباشر

1. دعم الموظف من خلال تأمين البيئة والموارد اللازمة للتعلم والتطوير منها إن تطلب تفريغ الموظف أو السماح له بمغادرة مقر العمل لإتاحة الوقت المناسب لتهيئة الموظف وتحقيق الموازنه السليمة ما بين مهامه الوظيفية ومتطلبات التدريب.
2. تقديم الملاحظات بشأن أدائه الوظيفي في الوقت المناسب، وإتاحة الفرص الملائمة لتطبيق ما تعلمه الموظف في مكان العمل.
3. الموافقة على تعديل خطة التطوير الفردية في حال تطلب الامر ذلك والتنسيق مع الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلم والتطوير بهذا الشأن.
4. في حال تم نقل الموظف أو ترقيته إلى وظيفة أخرى، فيتعين على الرئيس المباشر المنقول إليه الموظف مراجعة خطة التطوير الفردية وذلك خلال مدة أقصاها ثلاثة (3) أشهر من تاريخ النقل، وذلك للتأكد من مواءمتها مع متطلبات المهام والمسؤوليات الجديدة، وتحديثها إن لزم الأمر، وذلك بالتنسيق مع الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلم والتطوير.
5. في حال حصول الموظف المواطن على نتيجة "لا يفي بالتوقعات" عند تقييم أدائه الوظيفي، يجب أن يجتمع به الرئيس المباشر لمناقشة أسباب تدني الأداء وتحديد مجالات التحسين، ووضع الحلول المناسبة لتطوير المعارف والمهارات والقدرات باستخدام نموذج خطة تطوير الأداء الموضحة في "الدليل الإجرائي لإدارة الأداء لموظفي حكومة دبي"، ومن ثم متابعة تنفيذ الموظف لها وتقديم الإرشاد والتوجيه الوظيفي له خلال الإطار الزمني المحدد في الخطة، لضمان رفع مستوى إنتاجيته.

ج- مرحلة تقييم وقياس أثر خطة التطوير الفردية

تلتزم الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلم والتطوير بالتنسيق مع الرئيس المباشر بتقييم أثر التعلم والتطوير الفردي لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من خطة التطوير الفردية، حيث يتم اتباع خطوات رئيسية ثلاثة لتحقيق ذلك وفقاً للشكل التوضيحي المبين أدناه:

خطوات تقييم وقياس أثر خطة التطوير الفردية

03

أثر التعلم والتطوير على أداء الموظف

02

ملاحظات الرئيس المباشر حول مخرجات التعلم والتطوير

01

رأي الموظف حول طرق التعلم والتطوير

يتم تقييم طريقة التعلم والتطوير وقياس أثرها من خلال التعرّف على الانطباع العام للموظف بشأنها، ومن ثم عبر ملاحظات الرئيس المباشر بخصوص ما لاحظته من تغييرات في سلوك الموظف و/أو أدائه بعد مرور ثلاثة أشهر من انتهائها، بالإضافة إلى قياس عدد من مؤشرات الأداء الرئيسة ذات الصلة.

على الدائرة تشجيع الموظف على استخدام "نموذج رقم (3): تقييم البرنامج التدريبي أو التطويري"، للتعرف على انطباعه العام ورأيه حول عدد من المحاور المتعلقة بطريقة التعلم والتطوير، وذلك بعد مرور ثلاثة أشهر على انتهائها. كما يجب على الرئيس المباشر أن يقوم بتقييم مدى استفادة الموظف من طرق التعلم والتطوير من خلال ما لاحظته من تغييرات في سلوك الأخير و/أو أدائه الوظيفي، هذا ويمكن الاستعانة بالنموذج رقم (4): قياس تطبيق المعارف المكتسبة من طرق التعلم والتطوير.⁸

وعلى الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلم والتطوير لدى الدائرة اتخاذ ما يلزم من إجراءات لقياس أثر التعلم والتطوير على المدى الطويل وذلك من خلال ما يلي:

- تتبع مستوى الأداء الوظيفي للموظف مقارنة بالسنة السابقة لقياس أثر التعلم والتطوير على رفع قدرات وكفاءة الموظف.
- دراسة كافة المخرجات وتحليلها لضمان اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب.

إضافة إلى ما تقدم يتم الرجوع إلى مرحلة تقييم وقياس أثر الخطة السنوية للتعلم والتطوير وذلك للاستعانة والاسترشاد بمكوناتها.

⁸ يتم استخدام النموذج الاسترشادي المرفق أو استخدام الأنظمة الذكية المعتمدة في هذا الشأن.

الإجراءات المتعلقة بمرحلة خطة التطوير الفردية

رقم	الإجراء	المسؤولية
أ- مرحلة إعداد خطة التطوير الفردية		
1	الإيعاز للوحدات التنظيمية بإعداد خطة التطوير الفردية باستخدام "نموذج رقم (1): خطة التطوير الفردية" ⁹ .	الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلم والتطوير.
2	مناقشة احتياجات التعلم والتطوير مع الرئيس المباشر وإعداد مسودة لخطة التطوير الفردية.	الموظف.
3	مراجعة مسودة خطة التطوير الفردية للموظف واعتمادها.	الرئيس المباشر.
4	رفع كافة خطط التطوير الفردية الخاصة بموظفي الوحدة التنظيمية إلى الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلم والتطوير بعد اعتمادها.	الرئيس المباشر.

المخرجات	المدخلات
• خطط التعلم والتطوير الفردية المعتمدة من قبل الرئيس المباشر والمرفوعة إلى الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلم والتطوير.	• مخرجات مناقشة احتياجات التعلم والتطوير بين كل موظف ورئيسه المباشر.

رقم	الإجراء	المسؤولية
ب - مرحلة تنفيذ خطة التطوير الفردية		
1	تنفيذ طرق التعلم والتطوير الواردة في خطة التطوير الفردية ضمن الأطر الزمنية المحددة.	الموظف.
2	متابعة تنفيذ الخطة وتقديم الدعم اللازم للموظف.	الرئيس المباشر.
3	مراجعة خطة التطوير الفردية كل ثلاثة أشهر على الأقل بهدف التأكد من استمرارية ملاءمتها والوقوف على التقدم المحرز ومناقشته.	الرئيس المباشر + الموظف.

المخرجات	المدخلات
• خطة التطوير الفردية المراجعة.	• نتائج تنفيذ طرق التعلم والتطوير الواردة في خطة التطوير الفردية.

⁹ يتم استخدام النموذج الاسترشادي المرفق أو استخدام الأنظمة الذكية المعتمدة في هذا الشأن.

رقم	الإجراء	المسؤولية
ج. مرحلة تقييم وقياس أثر خطة التطوير الفردية		
1	بعد الانتهاء من طريقة التعلّم والتطوير، القيام بتقييم أثرها باستخدام "نموذج رقم (3): تقييم نشاط تدريبي و/أو تطويري وإرساله إلى الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلّم والتطوير.	الموظف.
2	بعد مرور ثلاثة أشهر، القيام بتقييم مدى استفادة الموظف من طريقة التعلّم والتطوير باستخدام "نموذج رقم (4): قياس تطبيق المعارف المكتسبة من طرق التعلّم والتطوير"، وإرساله إلى الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلّم والتطوير.	الرئيس المباشر.
3	دراسة كافة المخرجات وتحليلها ورصد مؤشرات الأداء الرئيسة لضمان اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب.	الوحدة التنظيمية المعنية بالتعلّم والتطوير.

المخرجات	المدخلات
• تقييم وقياس أثر التعلّم والتطوير الفردي.	• نتائج تقييم الموظف لطريقة التعلّم والتطوير بعد الانتهاء منه مباشرة ("نموذج رقم (3): تقييم نشاط تدريبي و/أو تطويري" ¹⁰ معبأ). • نتائج تقييم الرئيس المباشر لمدى استفادة الموظف من طريقة التعلّم والتطوير بعد مرور ثلاثة أشهر من انتهائها ("نموذج رقم (4): قياس تطبيق المعارف المكتسبة من طرق التعلّم والتطوير" معبأ). • نتائج مؤشرات الأداء الرئيسة ذات الصلة.

¹⁰ يتم استخدام النموذج الاسترشادي المرفق أو استخدام الأنظمة الذكية المعتمدة في هذا الشأن.

04

الفصل الرابع: طرق التعلم والتطوير

الفصل الرابع: طرق التعلّم والتطوير

من ركائز تعزيز واستدامة ثقافة التعلم المستمر لدى الدائرة هو السعي المستمر من قبل الموظفين لاكتساب وتطوير كفاءات ومهارات وقدرات جديدة تُسهم في اكتشاف وتطبيق أساليب حديثة للقيام بمهام الوظيفة الحالية أو المستقبلية ويعزز المرونة في التعامل مع المتغيرات والمستجدات في بيئة العمل بما يحقق الأهداف الوظيفية الفردية والأهداف المؤسسية.

يجب أن تعتمد ثقافة التعلّم المستمر التي تنتهجها وتحث عليها الدائرة على تطبيق طرق متنوعة للتعلم والتطوير، وذلك بهدف تشجيع الموظف على اكتساب وتطوير المعارف والمهارات والقدرات المتعلقة بالكفاءات الفنية والسلوكية المرتبطة بوظيفته الحالية و/أو المستقبلية، وبما يتيح له التميّز في الأداء الوظيفي ومواكبة التطورات في مجال تخصصه بشكل خاص أو في أي من المجالات التي تهم عمل الدائرة.

كما يجب على الوحدة التنظيمية المعنية في الدائرة، التأكيد على الموظفين والرؤساء المباشرين بأهمية خلق التوازن بين الاحتياجات التطويرية للدائرة ومختلف وحداتها التنظيمية، وبين طرق التعلم المفضلة لدى الموظف ومدى ملاءمتها للمستوى الوظيفي الخاص به، والموازنة المعتمدة بهذا الشأن، وعليه يجب أن تكون أساليب وطرق التعلم والتطوير متنوعة وشمولية، بحيث تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

1. الأساليب الرسمية والمباشرة :	هي الطرق التي يتم تصميمها وتقديمها وإدارتها داخلياً في الدائرة أو خارجياً (من قبل الجهات التدريبية أو التعليمية)، وتشمل هذه الطرق على سبيل المثال لا الحصر: البرامج التدريبية، البرامج التطويرية، الابتعاث الدراسي، وغيرها.
2. الأساليب المبنية على التجربة:	هي الطرق التي تُمكن الموظف من خوض تجارب جديدة تمنحه فرصاً للاطلاع على طرق العمل المختلفة وممارستها، وتشمل على سبيل المثال لا الحصر: الإيفاد في مهمات تدريبية، الندب إلى وظيفة شاغرة، التدوير الوظيفي، وغيرها.
3. الأساليب المبنية على الاستفادة من العلاقات المهنية :	هي الطرق التي تُتيح للموظف بناء علاقات عمل مهنية توفر فرصاً للتعلم من تجارب الآخرين والاستفادة من خبراتهم وتبادل المعارف معهم، وتشمل هذه الطرق على سبيل المثال لا الحصر: الإرشاد والتوجيه الوظيفي، الظل الوظيفي وغيرها.
4. الأساليب المبنية على التعلم والتطوير الذاتي :	هي الطرق التي تمنح الموظف مجالاً للتعلم والتطوير في الوقت والمكان المناسبين له بحيث يكتسب المعارف، والمهارات، والخبرات بصورة ذاتية ومُستقلة، من خلال الاعتماد على نفسه، وبطريقة تتناسب مع سرعته بالتعلم، وميوله وتوجهاته، وتشمل على سبيل المثال لا الحصر: فعاليات التعلم والتطوير الافتراضية باختلاف أنواعها، المطالعة، الاطلاع على الممارسات والتجارب وغيرها.

وبناءً عليه، مبيّن أدناه الطرق المعتمدة التي يمكن استخدامها عند إعداد خطة التطوير الفرديّة:

طرق التعلّم والتطوير المعتمدة



1. البرامج التدريبية

ما الفرق بين البرنامج التدريبي والبرنامج التطويري؟
يعتبر برنامج تدريبي إذا كان مبنياً على منهجية وساعات تدريبية محددة ومعتمدة، يحصل الموظف في نهايته على شهادة تدريب تثبت اجتيازه للبرنامج التدريبي أو مشاركته به.

أما البرنامج التطويري يكون أي نشاط يلتحق به الموظف من خلال ترشيحه لأكسابه معارف ومهارات إما متعلقة بوظيفته أو بأنشطة الدائرة عموماً، كحضور محاضرات أو ورش عمل متنوعة على سبيل المثال لا الحصر: محاضرات متعلقة بالسلامة المهنية، التميز الحكومي، إدارة الوقت وغيرها.

تشمل البرامج والدورات التدريبية كافة الأنشطة التدريبية التي تستهدف إكساب الموظف كفاءات ومهارات وقدرات فنيّة وسلوكيّة تساعد على أداء وظيفته الحالية أو المستقبلية، ويمكن أن تُنظم الدورات التدريبية من قبل مراكز ومعاهد متخصصة مصرح لها بتقديم البرنامج التدريبي، سواء داخل الدولة (في مقر الدائرة أو خارجه) أو خارج الدولة، في أي من المجالات التعليمية والمهنيّة، ويحصل الموظف المتدرب في نهايته على شهادة تثبت اجتيازه بنجاح للبرنامج التدريبي أو مشاركته به.

وتعتبر البرامج المهنية التي قد يلتحق بها الموظف من ضمن البرامج التدريبية في حال كان هذه البرامج المهنية تمنح الموظف شهادة مهنية في مجال مهني متخصص، ويشترط في البرامج المهنية أن تكون شهادتها صادرة عن جهات عالمية معتمدة في مجال مهني فني، وتثبت اجتياز الموظف المتدرب بنجاح لمتطلبات الحصول عليها، ومن الأمثلة على هذه البرامج: شهادة احترافي إدارة مشاريع (PMP)، وشهادة محاسب قانوني معتمد (CPA)، وشهادة المدقق الداخلي المعتمد (CIA) وغيرها.

من أهم فوائد البرامج المهنية وجود منهج واضح وضعته جهات اعتماد محلية أو عالمية، بالإضافة إلى التعرف على مفاهيم وممارسات عالمية من خلال حالات دراسية وغيرها

يُشير الجدول التالي إلى أهم الفوائد وعوامل النجاح والأهداف التطويرية للدورات التدريبية:

الفوائد	عوامل النجاح	الهدف التطويري
• توفير فرصة تعلّم وتطوير تفاعلية ومركزة وذات أهداف واضحة. • إمكانية وصول الموظف للمعارف على مدار الساعة ووفق جدول زمني يناسبه (التعلّم الافتراضي).	• تحديد احتياجات التعلّم والتطوير بشكل سليم. • اختيار الدورات التدريبية الصفية والافتراضية الملائمة. • ضمان حضور الموظف للدورة التدريبية كاملة والمشاركة الفاعلة في أنشطتها المختلفة. • إتاحة الفرص أمام الموظف لممارسة وتطبيق ما تعلّمه على أرض الواقع.	• اكتساب معارف ومهارات فنية جديدة أو صقل ما يتمتع به الموظف. • تطوير الكفاءات الرقمية الحديثة. • تطوير الكفاءات السلوكية المطلوبة لأداء الوظيفة الحالية أو المستقبلية.

يُشير الجدول التالي إلى أهم الفوائد وعوامل النجاح والأهداف التطويرية للبرامج المهنية:

الفوائد	عوامل النجاح	الهدف التطويري
• وجود منهج واضح وضعته جهات اعتماد محلية أو عالمية. • التعرف على مفاهيم وممارسات عالمية من خلال حالات دراسية وغيرها.	• تحديد احتياجات التعلّم والتطوير بشكل سليم. • اختيار البرامج المهنية الملائمة. • ضمان حضور الموظف للبرنامج المهني كاملاً والمشاركة الفاعلة في أنشطته المختلفة. • إتاحة الفرص أمام الموظف لممارسة وتطبيق ما تعلّمه على أرض الواقع.	• اكتساب معارف ومهارات فنية جديدة أو صقل ما يتمتع به الموظف وفق معايير محلية أو عالمية معتمدة.

2. البرامج التطويرية

هي مجموعة من البرامج والأنشطة التي يتم إلحاق الموظف بها بهدف إكسابه المعارف والمهارات التي تساعده على القيام بمهامه الوظيفية، أو تتعلق بالأنشطة الرئيسية للدائرة، وتشمل دونما حصر المؤتمرات وورش العمل والندوات، كما تشمل البرامج التطويرية الداخلية البرامج التي تنظمها الدائرة ويتم تصميمها وتقديمها وإدارتها داخلياً لدى الدائرة أو يكون مشتركاً بحيث تنظمه الدوائر فيما بينها.

أساليب تقديم البرامج التدريبية والتطويرية

أ- فعاليات التعلم والتطوير الوجيهة

هي البرامج أو الدورات أو ورش العمل أو المؤتمرات أو الندوات التي تتطلب وجود المدرب والمتدرب من خلال الحضور الوجيه أو من خلال الوسائط الإلكترونية ويكتسب الموظف المتدرب من خلالها المعارف والمهارات من شرح المدرب، وعبر التفاعل وتبادل الأفكار والآراء مع متدربين آخرين (سواء من دائرته أو من دوائر وجهات أخرى)، وكذلك عبر أنشطة متنوعة صُممت خصيصاً لتخدم الغرض من التدريب.

ب- فعاليات التعلم والتطوير الافتراضية (التعلم المتزامن وغير المتزامن)

تتماشى طريقة التعلم الافتراضي مع المفهوم الحديث للتعلم عند الطلب، حيث يتم باستخدام برامج إلكترونية أو شبكة الإنترنت أو كليهما معاً لتمكين الموظف من الوصول إلى المعلومات المهمة والأدوات والموارد على مدار الساعة، وينقسم التعلم الافتراضي إلى التعلم المتزامن وغير المتزامن.

يحدث التفاعل بين المدرب والمتدرب في ذات الوقت، ولمدة زمنية محدّدة، ولكن في أماكن مختلفة. ويمكن أن يشتمل على مكونات الوسائط المتعدّدة مثل الدردشات، والحلقات الإلكترونية، وغيرها.	التعلم الافتراضي المتزامن:
يمكن المتدرب من الوصول إلى المعلومات والمعارف بشكل فردي في أوقات مختلفة ومن أماكن مختلفة، ويشتمل على المحاضرات المسجلة عبر الفيديو، والملفات الصوتية، وغيرها، كما يمكن من خلاله أن يتواصل المتدرب مع المدرب عبر رسائل البريد الإلكتروني.	التعلم الافتراضي غير المتزامن:

3.1 الإيفاد

يُعنى الإيفاد* بتكليف موظف للقيام بمهام رسمية و/أو تدريبية لصالح الدائرة أو الحكومة داخل الدولة أو خارجها، وذلك بقرار من المدير العام أو من يفوضه، تتضح من خلاله طبيعة وأهداف المهمة ومدتها ووجهتها، ويتيح الإيفاد فرصاً للاطلاع على ممارسات الأعمال الجيدة وبناء علاقات عمل جديدة مع موظفين ونظرائه في جهات أخرى، وبالإضافة إلى المعارف والمهارات الفنيّة التي يكتسبها الموظف أثناء المهمة الرسمية أو التدريبية، كما يمكنه كذلك تطوير كفاءاته السلوكيّة، مثل مهارات التواصل الفعّال، واتخاذ القرار، والعمل بروح الفريق وغيرها.

يُعَد وضوح طبيعة وأهداف المهمة ومدتها وكذلك وضوح الكفاءات الفنيّة والسلوكيّة التي يسعى الموظف إلى تطويرها من عوامل نجاح الإيفاد.

يُشير الجدول التالي إلى أهم الفوائد وعوامل النجاح والأهداف التطويريّة للإيفاد (المهام الرسمية أو التدريبية):

الفوائد	عوامل النجاح	الهدف التطويري
• اكتساب وصقل الكفاءات الفنيّة والسلوكيّة. • بناء شبكة من المعارف التي يمكن الاستفادة من خبراتها والاستعانة بها مستقبلاً.	• وضوح طبيعة وأهداف المهمة ومدتها. • وضوح الكفاءات الفنيّة والسلوكيّة التي يسعى الموظف إلى تطويرها. • دعم الدائرة.	• الاطلاع على الممارسات الجيدة والحديثة. • بناء علاقات عمل بناءة.

* للتعرف على المزيد حول الضوابط المنظّمة للإيفاد في المهمات الرسمية والتدريبية، انظر «قانون إدارة الموارد البشرية لحكومة دبي رقم (8) لسنة 2018، وقرار المجلس التنفيذي رقم (6) لسنة 2020 باعتماد المخصصات المالية لموظفي حكومة دبي، وتعديلاته».

3.2 الابتعاث الدراسي

بناءً على احتياجات الدائرة ومتطلباتها المستقبلية من التخصصات المهمّة والنادرة، يجوز بقرار من المدير العام أو من يفوضه إيفاد الموظف المواطن في بعثة دراسيّة*، بنظام التفرّغ الكامل أو نظام التفرّغ الجزئي، داخل الدولة أو خارجها، على نفقة الدائرة أو على نفقة أي جهة أخرى، ويُتيح الابتعاث الدراسي فرصة للتعليم في مؤسسات تعليمية معترف بها، يحصل من خلالها الموظف المُبتعث على مؤهل علمي جديد.

يسهم الابتعاث الدراسي في تلبية احتياجات الدائرة ومتطلباتها الحالية والمستقبلية من التخصصات المهمّة والنادرة، من خلال حصول المُبتعث على مؤهل علمي ذي صلة.

يُشير الجدول التالي إلى أهم الفوائد وعوامل النجاح والأهداف التطويرية للابتعاث الدراسي:

الفوائد	عوامل النجاح	الهدف التطويري
• اكتساب الموظف لمعارف في مجال مهم أو نادر يخدم الغايات الاستراتيجية للدائرة وخططها المستقبلية.	• تحديد مجال الدراسة بشكل سليم. • اختيار الموظف المناسب وفق معايير واضحة. • دعم الدائرة والمتابعة المستمرة لأداء الموظف الدراسي.	• الحصول على مؤهل علمي أعلى مما يملكه الموظف في تخصص مهم أو نادر.

* للتعرف على المزيد حول شروط واحكام الابتعاث الدراسي، انظر " قانون إدارة الموارد البشرية لحكومة دبي رقم (8) لسنة 2018 ".

4. النذب التطويري

يُساهم النذب التطويري في اكتساب أو صقل معارف الموظف ومهاراته الفنيّة والإشرافية من خلال ممارسة مهام ومسؤوليات جديدة.

يُعتبر النذب تكليفاً تطويرياً في حال وجود خطة تطوير فردية مرتبطة بالمسار الوظيفي للموظف حيث يقوم الموظف من خلاله بمهام وظيفية إشرافية شاغرة أو غاب عنها شاغلها في الدائرة، من غير مهام وظيفته الأصلية، وذلك بدرجة أعلى من درجة وظيفته الأصلية، لمدة (6) ستة أشهر قابلة للتمديد لمدة (6) ستة أشهر أخرى.

يُشير الجدول التالي إلى أهم الفوائد وعوامل النجاح والأهداف التطويرية * للنذب التطويري:

الفوائد	عوامل النجاح	الهدف التطويري
• اكتساب أو صقل معارف الموظف ومهاراته الفنيّة والإشرافية من خلال ممارسة مهام ومسؤوليات جديدة.	• وضوح أهداف النذب التطويري. • توفير الدعم الإداري وإعطاء الموظف تغذية راجعة خلال فترة النذب التطويري وبعد انتهائها.	• التعرف على قطاعات العمل المختلفة في الدائرة والتحديات التي تواجهها. • اكتساب معرفة فنيّة وتطوير الكفاءات السلوكيّة المتعلقة بالجانب الإشرافي.

* للتعرف على المزيد حول الضوابط المنظّمة للنذب التطويري، انظر " قانون إدارة الموارد البشرية لحكومة دبي رقم (8) لسنة 2018 ".

5. الظل الوظيفي

من الضروريّ تحديد أهداف برنامج الظل الوظيفي ومدّته الزمنية قبل البدء به لضمان الاستفادة منه.

يُعد الظل الوظيفي أحد طرق التعلّم والتطوير التي يقوم من خلالها الموظف المستهدف بعملية التعلّم والتطوير بمرافقة موظف آخر ذو كفاءة فنية عالية ومهارات متميزة ومعرفة واسعة، وذلك خلال أدائه لمهامه الوظيفية اليومية، ولمدّة زمنيّة محدّدة، بهدف اكتساب كفاءات فنية وسلوكية جديدة، ومهارات وخبرات بحيث تمكنه من أداء مهامه ومسؤولياته بكفاءة وفعالية.

يُشير الجدول التالي إلى أهم الفوائد وعوامل النجاح والأهداف التطويرية للظل الوظيفي:

الفوائد	عوامل النجاح	الهدف التطويري
• التعرّف على كيفية أداء مهام العمل وفقاً للمنهجية المتبعة في الدائرة. • بناء علاقات عمل إيجابية وفعّالة تسهم في إثراء معارف الموظف.	• تحديد أهداف برنامج الظل الوظيفي ومدّته بوضوح قبل البدء به.	• إكساب الموظف كفاءات فنية وسلوكية ومهارات وقدرات ذات صلة بالوظيفة بشكل أسرع وبما يتوافق مع طريقة العمل المؤسسي.

6. الإرشاد والتوجيه الوظيفي

6.1 الإرشاد الوظيفي

يبني الإرشاد الوظيفي الثقة في قدرة الموظف على إيجاد الحلول المناسبة للتحديات والمعوقات التي تواجهه في بيئة العمل بنفسه من خلال علاقة عمل تربط بينه وبين مرشد وظيفي.

تحدث عملية الإرشاد الوظيفي خلال عدد من الجلسات المتفق عليها بين الموظف والمرشد الوظيفي، وتقوم العملية على مبدأ الإيمان الكامل بأن الموظف يملك كافة الحلول للتحديات والمعوقات العملية التي تواجهه، ولكنه بحاجة لمساعدة مرشد وظيفي يصغي إليه بفعالية، ويطرح عليه الأسئلة المناسبة التي تُسهم في خلق وعي أكبر لديه لاكتشاف الوسائل والخيارات المتاحة أمامه بنفسه. وعليه، لا يقوم المرشد الوظيفي بإعطاء الحلول وتوجيه الموظف إلى آلية وكيفية القيام بالعمل أو بتجاوز المعوقات وإنما يحثه على إيجادها بنفسه.

يُشير الجدول التالي إلى أهم الفوائد وعوامل النجاح والأهداف التطويرية للإرشاد الوظيفي:

الفوائد	عوامل النجاح	الهدف التطويري
• بناء الثقة في قدرة الموظف على إيجاد الحلول المناسبة للتحديات والمعوقات التي تواجهه في بيئة العمل بنفسه.	• وضوح مفهوم الإرشاد الوظيفي على مستوى الموظف والدائرة. • وجود كفاءات مؤهلة للقيام بعملية الإرشاد الوظيفي (سواء داخل الدائرة أو خارجها).	• تطوير كفاءة التفكير الإبداعي (اتخاذ القرارات وحل المشكلات).

6.2 التوجيه الوظيفي

ينقسم التوجيه الوظيفي إلى التوجيه الوظيفي المخطط وغير المخطط، وتتسم أهم فوائده في نقل المعارف الصريحة والضمنية من الموظف الموجه إلى الموظف الآخر، بالإضافة إلى تعلم المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة بشكل أسرع وبما يتوافق مع طريقة العمل المؤسسي.

يقوم التوجيه الوظيفي على علاقة تربط بين (الموجه) الذي يتمتع بالتميز والكفاءة في مجال محدد، وبين موظف متلقٍ يسعى إلى تحسين أدائه في هذا المجال، حيث يقوم الموجه بتقديم خبراته وتوجيهاته حول الإجراءات وأفضل السبل للقيام بالمهام الوظيفية الخاصة بالمتلقي، وقد يأخذ التوجيه الوظيفي شكل «التوجيه العكسي» حيث يكون الموظف الجديد أو المبتدئ موجهاً للموظف الأكثر خبرة في مكان العمل للمساعدة في تطوير مهارات الأخير في المجالات والاتجاهات الحديثة المتعلقة باستخدام التكنولوجيا، ومنصات التواصل الاجتماعي، وغيرها، هذا وينقسم التوجيه الوظيفي إلى نوعين:

يكون ضمن إطار برنامج منظم في مكان العمل، وبمبادرة شخصية من قبل الموجه أو المتلقي، ويأخذ سمة رسمية كونه معتمداً من الوحدة التنظيمية المعنية ويتم إطلاقه سنوياً. ويمتاز هذا النوع من التوجيه بثلاث سمات أساسية:

- o وجود برنامج توجيهي منظم ومتفق عليه.
- o وجود مجموعة محدّدة من الأهداف التطويرية الواضحة.
- o وجود محضر اجتماع رسمي ووضوح للأدوار والتوقعات، إلخ.

التوجيه الوظيفي المخطط:

يتميز هذا النوع من التوجيه الوظيفي بالمرونة، إذ أنه غير متفق عليه بشكل مسبق، ويبدأ من قبل الموجه أو المتلقي.

التوجيه الوظيفي غير المخطط:

يُشير الجدول التالي إلى أهم الفوائد وعوامل النجاح والأهداف التطويرية للتوجيه الوظيفي:

الفوائد	عوامل النجاح	الهدف التطويري
• ضمان نقل المعارف الصريحة والضمنية من الموظف الموجه إلى الموظف الآخر. • تعلّم المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة بشكل أسرع وبما يتوافق مع طريقة العمل المؤسسي.	• وضوح مفهوم التوجيه الوظيفي على مستوى الموظف والدائرة. • وجود كفاءات مؤهلة للقيام بعملية التوجيه الوظيفي. • وجود برنامج توجيهي معتمد على مستوى الدائرة بحيث يضمن التزام كافة الأطراف المعنية.	• اكتساب كفاءات فنية أو سلوكية تساعد الموظف على القيام بمهامه ومسؤولياته بشكل أفضل.

7. تدوير الوظيفي

ينجح التدوير الوظيفي عند وضوح أهدافه ومدته، وتحديد الموظفين العاملين في المستويات الوظيفية المماثلة.

يتعلق التدوير الوظيفي بتحريك الموظف بطريقة مُمهجة ومُنظمة من وظيفة إلى أخرى في نفس مستواه الوظيفي، وذلك إما في وحدته التنظيمية أو في وحدة تنظيمية أخرى تابعة للدائرة، ويتم خلال التدوير الوظيفي تكليف الموظف بمهام ومسؤوليات واضحة ومؤقتة لمدة زمنية محدّدة.

يُشير الجدول التالي إلى أهم الفوائد وعوامل النجاح والأهداف التطويرية للتدوير الوظيفي:

الفوائد	عوامل النجاح	الهدف التطويري
• اكتساب أو صقل المعارف والمهارات من خلال ممارسة مهام ومسؤوليات جديدة. • تحفيز الموظف واكتشاف شغفه الوظيفي. • تقييم مدى ملائمة الموظف للوظيفة الجديدة.	• تحديد الموظفين العاملين في المستويات الوظيفية المماثلة. • وضوح أهداف التدوير الوظيفي ومدته. • توفير الدعم الكافي ضمن إطار زمني قصير.	• التعرف على قطاعات العمل المختلفة في الدائرة والتحديات التي تواجهها. • اكتساب كفاءة فنية وتطوير كفاءات سلوكية وأبرزها التواصل الفعّال، والعمل الجماعي، والتفكير الإبداعي (اتخاذ القرارات وحل المشكلات).

05

الفصل الخامس: أحكام عامّة

1. تفريغ الموظف الملحق بالبرنامج التدريبي أو التطويري

- أ- يمنح الموظف الذي يلتحق خلال ساعات العمل الرسمي بأي برنامج تطويري أو تدريبي تكون عدد ساعات الاشتراك به يومياً (4) ساعات فأكثر إجازة تدريب بغرض حضور هذا البرنامج.
- ب- يُسمح للموظف الذي يلتحق خلال ساعات العمل الرسمي بأي برنامج تطويري أو تدريبي تقل عدد ساعات الاشتراك به يومياً عن (4) ساعات بمغادرة مقر عمله لحضور ذلك البرنامج.
- ج- يجوز للدائرة منح الموظف الذي يلتحق خارج ساعات العمل الرسمي بأي برنامج تطويري أو تدريبي استراحة قصيرة لمدة لا تزيد على ساعتين لحضور ذلك البرنامج.
- د- يمنح الموظف الذي يلتحق بأي برنامج تدريبي أثناء العطل الرسمية أو الأسبوعية ولمدة أربع ساعات (4) فأكثر، يوم راحة، شريطة أن يتم استخدام يوم الراحة هذا خلال سنة من تاريخ حضوره للبرنامج التدريبي.

2. استرداد التكاليف

يوضح الجدول التالي حالات استرداد تكاليف البرامج التدريبية من الموظف المواطن وغير المواطن.

الموظف المواطن	عدم اجتياز متطلبات البرنامج التدريبي	عدم النجاح في البرنامج التدريبي	عدم حضور البرنامج التدريبي	إنهاء الخدمة بقرار تأديبي أو بحكم قضائي أو بسبب الانقطاع عن العمل أو الاستقالة	النقل (الأحوال العادية) (وغير العادية)
الموظف المواطن	يتم الاسترداد	يتم الاسترداد	يتم الاسترداد	لا يتم الاسترداد	لا يتم الاسترداد
الموظف غير المواطن	يتم الاسترداد	يتم الاسترداد	يتم الاسترداد	يتم الاسترداد	لا يتم الاسترداد
حالات الإعفاء	يجوز للمدير العام، ولأسباب مُبرّرة، إعفاء الموظف من رد تكاليف التدريب كلها أو بعضها		يُعفى الموظف من رد التكاليف إذا كان هناك إذن مسبق أو عذر مقبول لعد الحضور	يجوز للمدير العام، ولأسباب مُبرّرة، إعفاء الموظف غير المواطن المستقيل من رد تكاليف التدريب كلها أو بعضها	

في حال استرداد تكاليف البرامج التدريبية، فإنه يتم استرداد كامل التكاليف، أو عن الفترة المتبقية للالتزام الموظف بالعمل لدى الدائرة، مع العلم أن مدة التزام الموظف غير المواطن بالعمل لدى الدائرة هي مدة البرنامج التدريبي أو ثلاثة أشهر، أيهما أطول.



06

الفصل السادس:
النماذج الاستراتيجية

النماذج



1. نموذج رقم (1): خطة التطوير الفردية.



2. نموذج رقم (2): تحديد الاحتياجات التدريبية و / أو التطويرية.



3. نموذج رقم (3): تقييم البرنامج التدريبي أو التطويري



4. نموذج رقم (4): قياس تطبيق المعارف المكتسبة من طرق التعلم والتطوير.



5. نموذج رقم (5): طلب ترشيح موظف للاحاق بالبرامج التدريبية و/أو التطويرية.

دائرة الموارد البشرية للحكومة دبي

DUBAI GOVERNMENT HUMAN RESOURCES DEPARTMENT