



الدليل الاسترشادي لإجراءات نظام التدريب والتطوير

www.fahr.gov.ae



الدليل الاسترشادي لإجراءات نظام التدريب والتطوير الخاص بموظفي الحكومة الاتحادية



www.fahr.gov.ae

info@fahr.gov.ae

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

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

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

جدول المحتويات

أولاً:	المقدمة	6
ثانياً:	الأهداف	6
ثالثاً:	التعريفات	7
رابعاً:	السياسة	8
	المرجعية القانونية (البندود ذات العلاقة)	8
	الشروط والضوابط (أحكام عامة)	9
	مبادئ التدريب والتطوير	9
	مراحل نظام التدريب والتطوير	9
	مراحل نظام التدريب والتطوير على مستوى الجهة الاتحادية	10
	دراسة وتحديد احتياجات التدريب والتطوير	11
	إعداد خطة التدريب والتطوير	12
	موازنة التدريب والتطوير	13
	تطبيق ومراجعة خطة التدريب والتطوير السنوية:	14
	مراجعة فعالية التدريب والتطوير السنوي	15
	مراحل نظام التدريب على المستوى الفردي	15
	تحديد وتخطيط احتياجات التدريب والتطوير	16
	تطبيق ومراجعة خطة التدريب والتطوير الفردية	17
	مراجعة فعالية خطة التدريب والتطوير الفردية	18
	ثالثاً: أشكال التدريب	20
	الاجراءات وألية التنفيذ والمسارات التدفقية	21
1.1:	إدارة عملية تحديد احتياجات التدريب والتطوير وخطة التطوير الفردية	22
1.2:	المسار التدفقي للإجراء	24
2.1:	إدارة عملية إعداد خطة التدريب والتطوير	26
2.2:	المسار التدفقي للإجراء	28
3.1:	إدارة عملية موازنة التدريب والتطوير	30
3.2:	المسار التدفقي للإجراء	31
4.1:	إدارة عملية خطط التطوير الفردية (IDP)	
4.2:	المسار التدفقي للإجراء	
5.1:	إدارة عملية التدريب الداخلي	
5.2:	المسار التدفقي للإجراء	
6.1:	إدارة عملية التسجيل في الدورات التدريبية:	
6.2:	المسار التدفقي للإجراء	

7.1:	إدارة عملية إلغاء التسجيل في الدورات التدريبية	
7.2:	المسار التدفقي للإجراء	
8.1:	إدارة عملية تقييم أداء المتدرب	
8.2:	المسار التدفقي للإجراء	
9.1:	إدارة عملية إعادة رسوم الدورات التدريبية في حال استقالة الموظف	
9.2:	المسار التدفقي للإجراء	
10.1:	إدارة عملية إعادة رسوم الدورات التدريبية في حال عدم الوفاء بمتطلبات الدورة التدريبية:	
10.2:	المسار التدفقي للإجراء	
11.1:	إدارة عملية الإجازة الدراسية بنظام التفرغ الكامل	
11.2:	المسار التدفقي للإجراء	
12.1:	إدارة عملية العودة من الإجازة الدراسية	
12.2:	المسار التدفقي للإجراء	
13.1:	إدارة عملية إجازة أداء امتحان	
13.2:	المسار التدفقي للإجراء	
14.1:	إدارة عملية التدوير الوظيفي والندب التطويري	
14.2:	المسار التدفقي للإجراء	
15.1:	إدارة عملية المهام التطبيقية	
15.2:	المسار التدفقي للإجراء	
16.1:	إدارة عملية الظل الوظيفي	
16.2:	المسار التدفقي للإجراء	
17.1:	إدارة عملية الإعارة	
17.2:	المسار التدفقي للإجراء	
18.1:	إدارة عملية العودة من الإعارة	
18.2:	المسار التدفقي للإجراء	
19.1:	إدارة عملية المؤتمرات والندوات	
19.2:	المسار التدفقي للإجراء	
20.1:	إدارة عملية مراجعة فعالية التدريب	
20.2:	المسار التدفقي للإجراء	

أولاً:

المقدمة

يعرف التدريب بأنه نشاط مخطط له يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية والإدارية للأفراد العاملين، لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهداف الجهة / المؤسسة وأهداف الأفراد الشخصية بأعلى كفاءة ممكنة.

يعتبر التدريب في الحكومة الاتحادية أحد وسائل تطوير رأس المال البشري، التي يعتمد عليها في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية للموظفين، إذ يعتبر التدريب والتطوير بمفهومه الحديث إطار عمل متكاملًا وخياراً استراتيجياً في منظومة تنمية الموارد البشرية، التي تسعى لتحقيقها الحكومة الاتحادية، من أجل مواكبة التحديات المتمثلة في متطلبات العمل المتغيرة، على اعتبار أن التدريب يؤدي إلى نقل المعرفة الفنية والعملية، بطريقة تمكن الموظف والوزارة أو الجهة الاتحادية من مواجهة أي تحديات يفرضها التسارع المعرفي ضمن بيئة العمل.

سيتم التطرق إلى السياسات والإجراءات التي يتم اتباعها في التدريب والتطوير، وفقاً لنظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية والقوانين الاتحادية الصادرة في ذلك، بالإضافة إلى إجراءات وآليات تنفيذ مراحل نظام التدريب والتطوير المعتمدة.

ثانياً:

الأهداف

- توضيح السياسات والإجراءات ذات العلاقة بنظام التدريب والتطوير حسب الأصول، ليتم اتباعها من قبل المعنيين في إدارة الموارد البشرية والمدراء وكافة الموظفين.
- رفع كفاءة الجهاز الوظيفي وتزويده بالمهارات والمؤهلات بما يحقق كفاءة الأداء من خلال تحقيق الأهداف التالية:
 - ضمان إعداد خطط تطويرية فردية للموظفين لتعزيز جوانب القوة والوقوف على نقاط الضعف المرتبطة بالأداء ومعالجتها.
 - العمل على مساعدة الوزارات والجهات الاتحادية على تأهيل الموظفين لشغل الوظائف الشاغرة الحالية والمستقبلية، من خلال توفير أشكال التدريب والتطوير لموظفيها.
 - تطوير أنشطة التدريب والتطوير بناء على استخدام أفضل الممارسات الحديثة المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية للوزارة أو الجهة الاتحادية، ووضع الخطط التدريبية المطلوبة.
 - قياس مدى تأثير نتائج تطبيق نظام التدريب والتطوير على الأداء الفردي والمؤسسي.

ثالثاً:

التعريفات

موازنة التدريب والتطوير: هي المخصصات المالية المحددة للتدريب والتطوير ضمن الميزانية المعتمدة للجهة الاتحادية، بما فيها تكاليف التدريب المعروفة في نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية.

تكاليف التدريب: تشمل النفقات والرسوم والمخصصات المالية التي صرفت للموظف أثناء التحاقه بأي جهة تدريبية. باستثناء الرواتب - إضافة لأي نفقات أخرى متعلقة بالسفر والإقامة والبدلات اليومية التي تتحملها جهة العمل.

البرامج التدريبية: بيئة تدريبية تحتوي على منهج تعليمي ضمن ساعات تدريبية محددة تهدف إلى تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والكفاءات اللازمة لهم وفق خطة تدريبية معدة مسبقاً.

إجازة دراسية: إجازة مدفوعة الراتب والتكاليف أو الراتب فقط، تمنح للموظف المواطن للحصول على مؤهل علمي أعلى سواء داخل الدولة أو خارجها، وتكون إما بنظام التفريغ الكامل أو الجزئي، وذلك وفق الشروط التي يحددها المرسوم بقانون اتحادي رقم (11) لسنة 2008 وتعديلاته ولائحته التنفيذية.

برنامج الظل الوظيفي: شكل من أشكال التدريب يقوم بموجبه موظف بمرافقة موظف مؤهل ومتخصص ذي كفاءة عالية كظل خلال مهامه اليومية للاستفادة من خبرته في العمل.

برنامج التدوير الوظيفي: شكل تدريبي يتم بموجبه تدوير الموظف وفقاً لجدول زمني على الأقسام والإدارات التابعة لجهة العمل، للقيام بمهام محددة لإثراء خبرته بالمهام الوظيفية والخدمات التي تؤديها جهة العمل.

المهام التطبيقية: شكل تدريبي يهدف إلى تدريب الموظف على القيام بمهام ضمن مشروع أو فريق عمل خارج نطاق عمله المباشر.

ندوة/مؤتمر: لقاء يتم التنسيق له مسبقاً لغاية نقل الخبرات وتقديم الاستشارات وتبادل المعلومات بين المشاركين.

تحليل احتياجات التدريب: هي دراسة تمكن الوزارة أو الجهة الاتحادية من التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة لموظفيها بحيث يتم الاستناد إليها عند إعداد الخطط التدريبية لضمان معالجة التدريب للثغرات في المعرفة أو المهارات، والكفاءات بأسلوب فعال وتكاليف مجدية، وذلك من أجل تمكين الجهة من أداء مهامها بفاعلية.

خطة التدريب والتطوير المؤسسي: هي عبارة عن خطة تعد على مستوى الوزارة أو الجهة الاتحادية، تتضمن أشكال التدريب والتطوير اللازمة لموظفيها، تحدد فيها الاحتياجات التدريبية وفقاً لجدول زمني سنوي على ضوء موازنة التدريب والتطوير المعتمدة لها.

خطة التطوير الفردية: (I.D.P) هي عبارة عن خطة عمل معدة بشكل يتلاءم مع وظيفة الشخص المعني لتطوير كفاءات محددة (معرفية وفنية وكفاءات سلوكية قيادية أو أساسية) ويكون من شأنها تحسين أدائه في وظيفته الحالية أو من أجل إعداد له لتولي مسؤوليات أخرى مستقبلية.

المدرّب الداخلي: هو موظف على كادر الوزارة أو الجهة الاتحادية يتمتع بقدرة وكفاءة عاليتين، ينام به تقديم برامج تدريبية محددة.

الممرشد: هو الموظف الذي يتمتع بكفاءة وقدرة عاليتين، ويناط به القيام بدور المعلم للموظف الذي يتقرر تدريبه لديه ضمن برنامج الظل الوظيفي.

المشرف: موظف يتم تكليفه من قبل الرئيس المباشر للتأكد من قيام الموظف المتدرب بتنفيذ برنامج التدريب على المهام التطبيقية.

رابعاً: السياسة

أ- المرجعية القانونية (البنود ذات العلاقة)

ترتبط السياسات والإجراءات في هذا الدليل بقانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية رقم (11) لسنة 2008 وتعديلاته ولائحته التنفيذية، كما هو موضح أدناه:

المرجعية القانونية	المواد ذات العلاقة
§ قانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية رقم (11) لسنة 2008 وتعديلاته.	(٣٠/41 إلى ٣٠/44)
§ اللائحة التنفيذية لقانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية.	(٣٠/47 إلى ٣٠/49)
§ قرار مجلس الوزراء رقم (11) لسنة 2012، بشأن نظام التدريب والتطوير.	

ب- الشروط والضوابط (أحكام عامة)

أولاً: مبادئ التدريب والتطوير

يستند نظام التدريب والتطوير إلى عدة مبادئ من أهمها:

- تأسيس علاقة تكاملية بين أولويات استراتيجية الحكومة الاتحادية ومتطلبات التدريب والتطوير.
- تعزيز الارتباط بين نظام إدارة الأداء ونظام التدريب والتطوير، من حيث وضع تصور مسبق ومخطط له لتحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لأولويات الوزارة أو الجهة الاتحادية من جهة ونتائج تقييم الأداء من جهة أخرى.
- توفير فرص تدريب وتطوير مستمرة ومتكاملة لجميع موظفي الحكومة الاتحادية.
- ضمان الشفافية والعدالة والمساواة وتكافؤ الفرص في عملية التدريب والتطوير بصرف النظر عن الفئة الوظيفية التي يتبع لها الموظف.
- وضع معايير لقياس مدى تأثير نتائج تطبيق برامج التدريب والتطوير على الأداء الفردي والأداء المؤسسي.

ثانياً: مراحل نظام التدريب والتطوير

يتكون نظام التدريب والتطوير في الحكومة الاتحادية، من أربع مراحل أساسية تشكل مجملها أساس النظام، سواءً على الجهة الاتحادية أو المستوى الفردي وهي:

- تحديد احتياجات التدريب والتطوير.
- تخطيط برامج التدريب والتطوير.
- تطبيق برامج التدريب والتطوير.
- مراجعة فعالية برامج التدريب والتطوير.

أ. مراحل نظام التدريب والتطوير على مستوى الجهة الاتحادية

دراسة وتحديد احتياجات التدريب والتطوير:

تتولى إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المعنية بالتدريب في كل وزارة/جهة اتحادية خلال شهري فبراير ومارس من كل عام القيام بإعداد تقرير حول تحليل احتياجات التدريب السنوي على مستوى الجهة الاتحادية، معتمدة في ذلك على مصادر متعددة تشمل:

- الأهداف الاستراتيجية للوزارة/الجهة الاتحادية.
- تحليل بيانات نتائج تقييم الأداء السنوي للموظفين.

- وصف الوظائف ومقارنتها بالمؤهلات العلمية والخبرات العملية لشاغلي الوظائف.
- تقصي أسباب استقالة الموظفين.
- التغذية الراجعة من قبل الرؤساء المباشرين والمدراء واستطلاعات رأي الموظفين ومراجعة المهام الوظيفية وأي مصادر أخرى ذات صلة.
- تحديد الكفاءات والقدرات والمعارف المستقبلية التي ينبغي على الموظفين بمختلف فئاتهم الوظيفية اكتسابها لتحقيق الأهداف المحددة لهم.
- معرفة مستوى الكفاءة أو المعرفة المطلوبة لتمكين الموظفين من تحسين مستويات أدائهم الحالية.
- التغييرات في نظام العمل وظروفه.
- مراجعة خطة التطوير الفردية للموظفين (I.D.P).
- التقييم المؤسسي للوزارة /الجهة الاتحادية.
- إعادة الهيكلة وما تتطلبه من تدريب على الوظائف المستحدثة.

إعداد خطة التدريب والتطوير:

تتولى إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المعنية بالتدريب في شهري مارس وأبريل من كل عام، المباشرة في إعداد خطة التدريب والتطوير، كما ينبغي على إدارة الموارد البشرية عند إعداد خطة التدريب والتطوير مراعاة ما يلي:

1. أنواع حلول التدريب لكل مجموعة وظيفية بما في ذلك التدريب الإلزامي.
2. الوصف الخاص بحلول التدريب.
3. النتائج المرجوة من كل حل تدريبي.
4. المدة المقررة للحلول التدريبية.
5. عدد المستفيدين من حلول التدريب.
6. الجدول الزمني المقترح للتدريب.
7. التكلفة الإجمالية للحلول التدريبية.

موازنة التدريب والتطوير:

نظراً لأهمية التدريب والتطوير، فإن الحكومة الاتحادية تخصص لكل وزارة أو جهة اتحادية ضمن موازنتها السنوية، بنداً خاصاً للتدريب والتطوير، يمكنها من تنفيذ خطة التدريب والتطوير السنوية، وينص هذا البند على تحمل التكاليف التالية:

1. تكاليف التدريب لجميع أشكال التدريب التي تحتويها خطة التدريب والتطوير السنوية.
2. تكاليف تطوير أي برامج تدريبية داخلية وتشمل رسوم المدربين وأدوات التدريب والمرافق (تصميم المادة التدريبية والخدمات اللوجستية المصاحبة لها).
3. التكلفة المخصصة للمؤتمرات والندوات.
4. بدل السفر ونفقات الإقامة والمعيشة للموظف الموفد في دورة أو برنامج تدريبي.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن موازنة خطة التدريب والتطوير، يتعين إعدادها وتقديمها في شهر مايو ضمن خطة التدريب والتطوير السنوية للجهة الاتحادية (وفق النموذج رقم (أ) المرفق في نظام إدارة التدريب والتطوير) إلا أنه في حال إضافة أي برنامج تدريبي غير مخطط له مسبقاً، فإن الأمر يتطلب موافقة الوزير أو من يفوضه بناء على توصية من إدارة الموارد البشرية.

تطبيق ومراجعة خطة التدريب والتطوير السنوية:

- يتعين على الوزارة /الجهة الاتحادية تطبيق الخطة السنوية لها وفقاً للأصول من حيث الالتزام بأشكال التدريب وآليات تطبيقها والمواعيد المحددة في خطة التدريب، شريطة أن تعكس المفردات والأنشطة التي ستنفذها.
- تتم المراجعة دورياً كل ستة أشهر وذلك لمراعاة ما تقتضيه مصلحة العمل من تعديلات على الصعيد الاستراتيجي أو العملي، أو في ما يختص بالميزانية أو أية أسباب أخرى طارئة.
- كما يجوز للوزارة /الجهة الاتحادية تعديل خطة التدريب والتطوير السنوية في أي وقت ولأي سبب تراه مناسباً، وفقاً لما تقتضيه مصلحة العمل، وذلك بناء على اقتراح الإدارة أو القسم المعني بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية واعتماد الإدارة العليا، شريطة عدم تجاوز المبلغ الإجمالي للتدريب المحدد في الموازنة المعتمدة.
- يتعين على إدارة الموارد البشرية تزويد الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بنسخة عن خطة التدريب والتطوير المعتمدة أو أية تعديلات لاحقة عليها.

مراجعة فعالية التدريب والتطوير السنوي:

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

- مدى الالتزام بخطة التدريب والتطوير السنوي.
- عدد الأيام الفعلية التي أمضاها الموظف في التدريب.
- مدى الالتزام بالمواعيد المقررة لأشكال التدريب.
- بيان نسبة الموظفين الذين لديهم خطط تطوير فردية.
- مدى شمولية البرامج التدريبية للفئات الوظيفية.
- نسبة رضا الموظفين عن أشكال التدريب.
- نسبة الموظفين الذين ساهمت خطة التدريب في تحسين أدائهم.
- عدد الرؤساء المباشرين الذين لاحظوا تحسن أداء موظفيهم نتيجة عملية التدريب.

علماً بأن الهيئة سوف تقوم بمراجعة هذه المؤشرات لغايات تعديلها بما يتوافق مع الحكومة الاتحادية.

ب. مراحل نظام التدريب على المستوى الفردي

تحديد وتخطيط احتياجات التدريب والتطوير:

- تعتبر خطة التطوير الفردية أداة هامة لمساعدة الموظفين على تطوير قدراتهم وتعزيز مستوى الأداء وإنجاز الأهداف المهنية المحددة.
 - إن مدخلات خطة التطوير الفردية مبنية بالدرجة الأولى على نتائج تقييم الأداء التي تعتبر المدخل الرئيسي لإعداد الخطة، ويؤخذ بعين الاعتبار المسار الوظيفي للموظف.
 - يجب أن تكون خطة التطوير الفردية منسجمة ومتوافقة مع خطة التدريب والتطوير السنوي للوزارة أو الجهة الاتحادية، وذلك لأهميتها في تحقيق أهداف مستقبلية، من أهمها المساهمة في تأهيل الموظف لشغل وظائف ذات مهام أعلى من الحالية.
 - وتتضمن خطة التطوير الفردية ما يلي:
- أ. أهداف التطوير.

- ب. وضع معايير واضحة لقياس إنجاز وتحقيق كل هدف من أهداف التطوير.
- ت. الخطوات المطلوبة لإنجاز جميع أهداف التطوير.
- ث. الدعم المطلوب لإنجاز جميع أهداف التطوير.

- يجب أن توفر خطة التطوير الفردية خبرات مختلفة للموظفين، بما يتوافق مع مستوى أدائهم وإمكانياتهم، وفقاً لإطار عام الكفاءات والمعايير التي تحددها الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

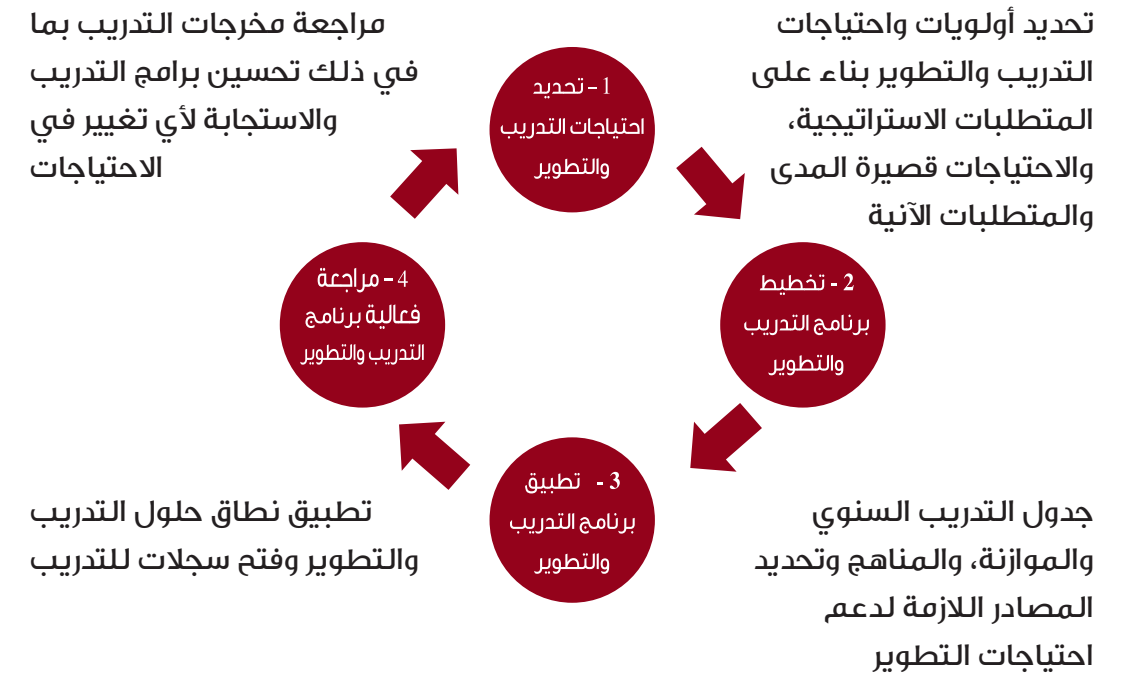
تطبيق ومراجعة خطة التدريب والتطوير الفردية:

- يجب على الموظف والرئيس المباشر الالتزام بما ورد في خطة التطوير الفردية، إذ يتعين على الرئيس المباشر مراجعة الخطة مع الموظف كل ستة أشهر، مع مراعاة أشكال التدريب المدرجة ضمن الخطة السنوية المعتمدة للوزارة أو الجهة الاتحادية.
- في حال تم نقل الموظف إلى وظيفة أخرى خلال السنة، فإنه يتعين على الرئيس المباشر الجديد أن يراجع مع الموظف خطة التدريب الفردية، للتأكد من حاجتها للتعديل من عدمه والعمل على مواءمتها مع المهام والأهداف الجديدة، وذلك باختيار أشكال التدريب التي تتناسب مع المهام الجديدة، شريطة أن تكون تلك الأشكال التدريبية مدرجة ضمن الخطة السنوية المعتمدة.

مراجعة فعالية خطة التدريب والتطوير الفردية:

لضمان نجاح فعالية خطة التدريب والتطوير الفردية، يتعين على الوزارة أو الجهة الاتحادية من خلال الإدارة المعنية بالتدريب، قياس فعالية التدريب والتطوير للموظف، ويتم قياس أداء الموظف عن طريق التغذية الراجعة من قبل الرئيس المباشر الذي يتعين عليه بيان مدى انعكاس دور التدريب على إنتاجية وأداء الموظف في العمل، بما يتوافق مع الأهداف المحددة في خطة التطوير الفردية وزيادة نسبة الأداء وفق سلم التقييم لنظام إدارة الاداء.

التطبيق على مستوى الجهة الحكومية الاتحادية



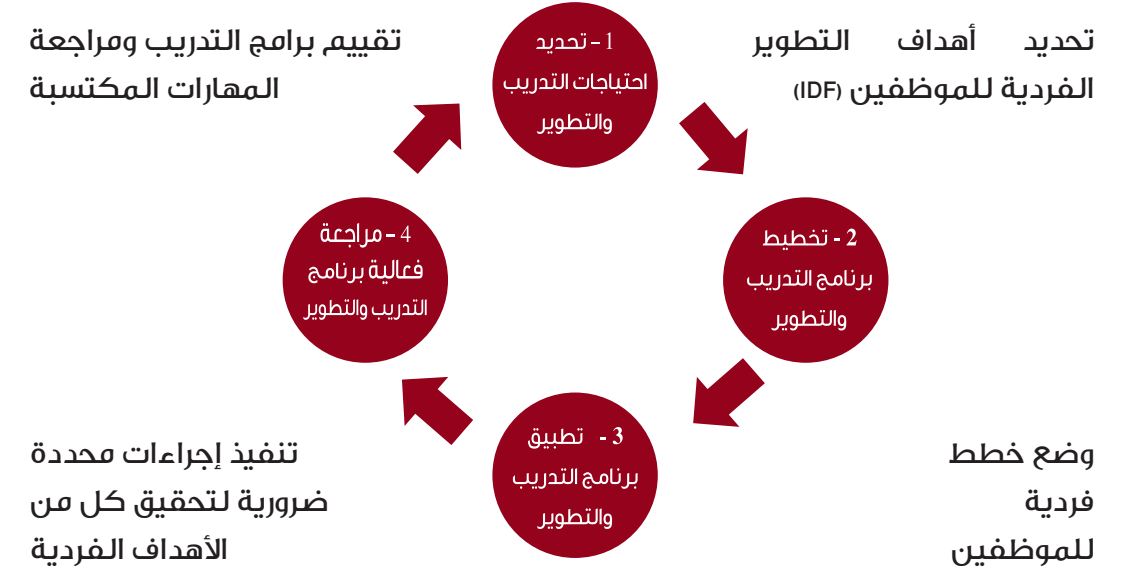
ثالثاً: أشكال التدريب

1. الدورات والبرامج التدريبية.
2. الإجازة والمنح الدراسية.
3. التدوير الوظيفي والندب التطويري.
4. المهام التطبيقية.
5. برنامج الظل الوظيفي.
6. الإعارة.
7. المؤتمرات والندوات (المهام الرسمية).
8. برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي.

ملاحظة: لبيان تفصيلي عن كافة أشكال التدريب المعتمدة في الحكومة الاتحادية والمدرجة أعلاه، يرجى الاطلاع على نظام التدريب والتطوير في الحكومة الاتحادية والمعتمد بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (11) لسنة 2102 .

لمعرفة المزيد من التفاصيل حول البنود والشروط والضوابط ذات العلاقة، يرجى زيارة الموقع الرسمي للهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، للاطلاع على قانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية رقم (11) لسنة 2008 وتعديلاته ولأحكامه التنفيذية ونظام التدريب والتطوير في الحكومة الاتحادية والمعتمد بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (11) لسنة 2012.

التطبيق على المستوى الفردي:



ويوضح الشكل رقم (2) دورة مراحل نظام التدريب والتطوير على المستويين المؤسسي والفردي

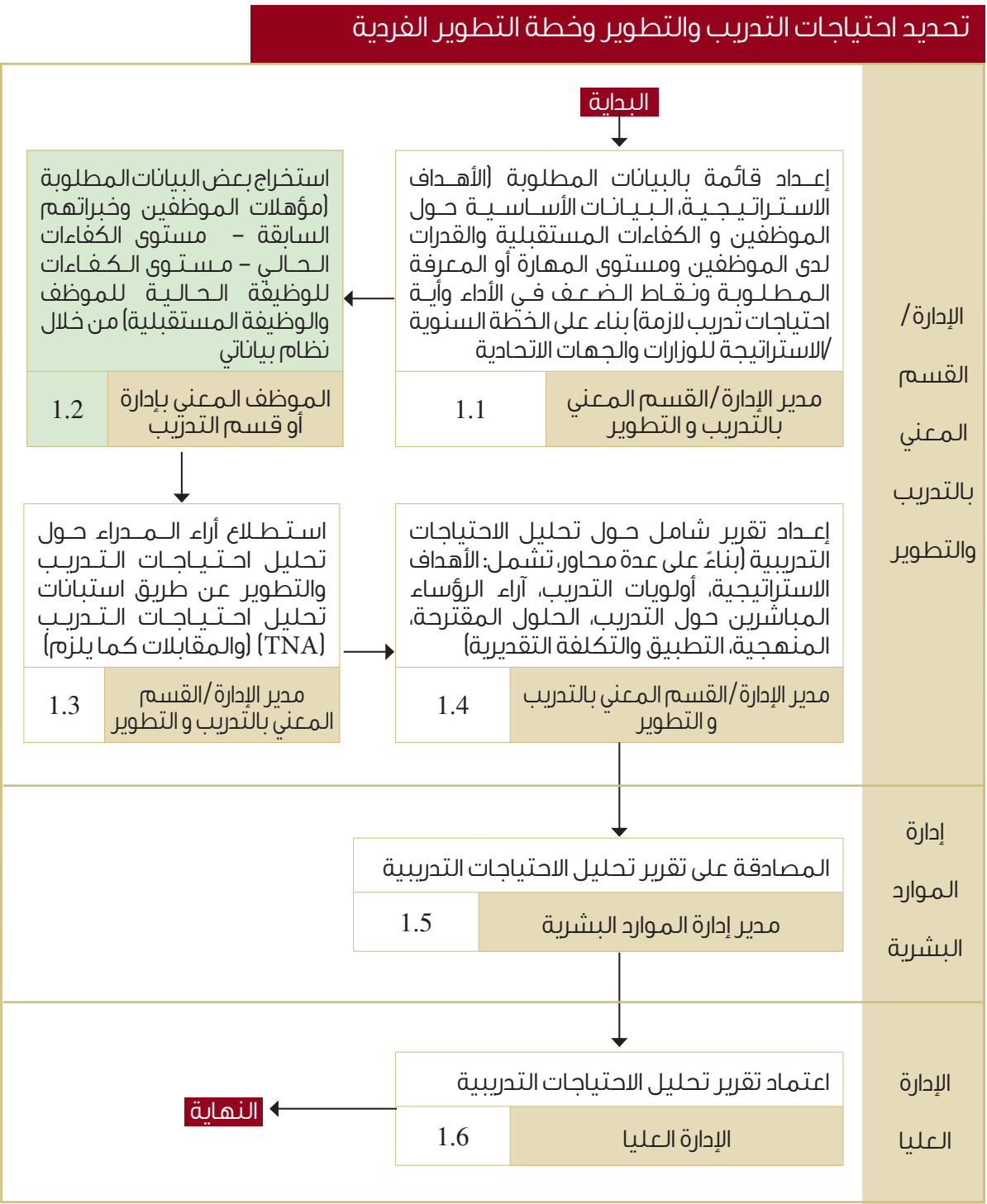
1.1: الإجراءات وآلية التنفيذ

فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية تحديد احتياجات التدريب والتطوير وخطة التطوير الفردية:

#	خطوات الإجراءات	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	إعداد قائمة بالبيانات المطلوبة (الأهداف الاستراتيجية، البيانات الأساسية حول الموظفين والكفاءات المستقبلية والقدرات لدى الموظفين ومستوى المهارة أو المعرفة المطلوب ونقاط الضعف في الأداء وأية احتياجات تدريب لازمة) بناء على الخطة السنوية / الاستراتيجية للوزارات والجهات الاتحادية	الإدارة/القسم المعني بالتدريب والتطوير	مدير الإدارة / القسم المعني بالتدريب والتطوير
2	استخراج بعض البيانات المطلوبة (مؤهلات الموظفين وخبراتهم السابقة - مستوى الكفاءات الحالي - مستوى الكفاءات للوظيفة الحالية للموظف والوظيفة المستقبلية) من خلال نظام بياناتي	الإدارة/القسم المعني بالتدريب والتطوير	الموظف المعني بإدارة أو قسم التدريب والتطوير
3	استطلاع آراء المدراء حول تحليل احتياجات التدريب والتطوير عن طريق استبيانات تحليل احتياجات التدريب (TNA) (والمقابلات كما يلزم)	الإدارة المعنية، والإدارة/القسم المعني بالتدريب والتطوير	مدير الإدارة / القسم المعني بالتدريب والتطوير
4	إعداد تقرير شامل حول تحليل الاحتياجات التدريبية (بناءً على عدة محاور، تشمل: الأهداف الاستراتيجية، أولويات التدريب، آراء الرؤساء المباشرين حول التدريب، الحلول المقترحة، المنهجية، التطبيق والتكلفة التقديرية)	الإدارة/القسم المعني بالتدريب والتطوير، والإدارة المعنية	مدير الإدارة / القسم المعني بالتدريب والتطوير
5	المصادقة على تقرير تحليل الاحتياجات التدريبية	إدارة الموارد البشرية	مدير إدارة الموارد البشرية
6	اعتماد تقرير تحليل الاحتياجات التدريبية	الإدارة العليا	الإدارة العليا

*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي

1.2: المسار التدفقي للإجراء



مفتاح المسار التدفقي

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
 - المرمعات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
 - الأرقام في المرمعات تشير إلى تسلسل الخطوات
 - لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع
- اللون الأخضر يدل على أن الإجراء يتم من خلال نظام بياناتي

2.1: الإجراءات وآلية التنفيذ

2.2: المسار التدفقي للإجراء



فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية إعداد خطة التدريب والتطوير:

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	إعداد مسودة خطة التدريب والتطوير السنوية التي تشمل التفاصيل الموضحة والإجراءات المعتمدة لنظام التدريب والتطوير	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / إدارة الموارد البشرية	مدير الإدارة المعنية بالتدريب / مدير إدارة الموارد البشرية
2	مراجعة واستشارة المدراء المعنيين حول مسودة خطة التدريب والتطوير السنوية	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / إدارة الموارد البشرية	مدير الإدارة المعنية بالتدريب / مدير إدارة الموارد البشرية
3	التأكد من مدير الشؤون المالية في الوزارة أو الجهة الاتحادية من مدى توفر التكلفة الإجمالية لخطة التدريب والتطوير	إدارة الموارد البشرية/ إدارة الشؤون المالية	مدير إدارة الموارد البشرية/ مدير إدارة الشؤون المالية
4	اعتماد خطة التدريب والتطوير السنوية	الإدارة العليا	الإدارة العليا
5	إرسال نسخة من الخطة التدريبية المعتمدة أو أية تعديلات لاحقة عليها إلى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / إدارة الموارد البشرية	مدير الإدارة المعنية بالتدريب / مدير إدارة الموارد البشرية
6	تقييم الخطة السنوية داخل الوزارة أو الجهة الاتحادية وفق مؤشرات الأداء الرئيسية التي تصدرها الهيئة الاتحادية لتنمية الموارد البشرية الحكومية	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / إدارة الموارد البشرية	مدير الإدارة المعنية بالتدريب / مدير إدارة الموارد البشرية
7	تقييم ومراجعة دورية لخطة التدريب والتطوير السنوية	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / إدارة الموارد البشرية	مدير الإدارة المعنية بالتدريب / مدير إدارة الموارد البشرية

***سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي**

مفتاح المسار التدفقي

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
 - المربعات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
 - الأرقام في المربعات تشير إلى تسلسل الخطوات
- لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع

3.1: الإجراءات وآلية التنفيذ

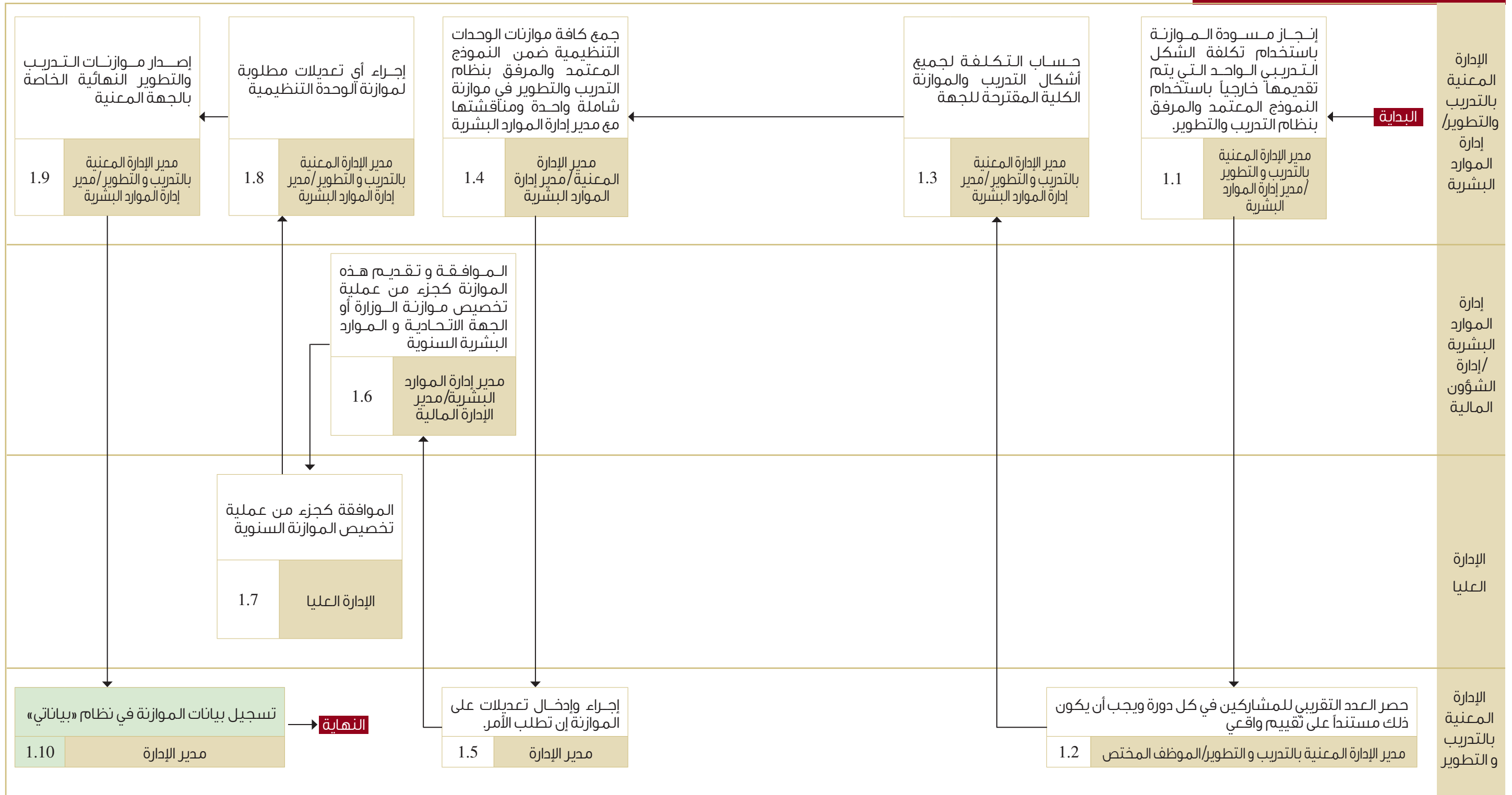
فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية موازنة التدريب والتطوير:

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	إنجاز مسودة الموازنة باستخدام تكلفة الشكل التدريبي الواحد التي يتم تقديمها خارجياً باستخدام النموذج المعتمد	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير/ إدارة الموارد البشرية	مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / مدير إدارة الموارد البشرية
2	حصر العدد التقريبي للمشاركين في كل دورة ويجب أن يكون ذلك مستنداً على تقييم واقعي	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير
3	حساب التكلفة لجميع أشكال التدريب والموازنة الكلية المقترحة للجهة	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير/ إدارة الموارد البشرية	مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / مدير إدارة الموارد البشرية
4	جمع كافة موازنات الوحدات التنظيمية ضمن النموذج المعتمد في موازنة شاملة واحدة ومناقشتها مع مدير إدارة الموارد البشرية	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير/ إدارة الموارد البشرية	مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / مدير إدارة الموارد البشرية

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
5	إجراء وإدخال تعديلات على الموازنة إن تطلب الأمر	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير
6	الموافقة وتقديم هذه الموازنة كجزء من عملية تخصيص موازنة الوزارة أو الجهة الاتحادية والموارد البشرية السنوية	إدارة الموارد البشرية/ الإدارة المالية	مدير إدارة الموارد البشرية/ مدير الإدارة المالية
7	الموافقة كجزء من عملية تخصيص الموازنة السنوية	الإدارة العليا	الإدارة العليا
8	إجراء أي تعديلات مطلوبة لموازنة الوحدة التنظيمية	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير/ إدارة الموارد البشرية	مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / مدير إدارة الموارد البشرية
9	إصدار موازنات التدريب والتطوير النهائية الخاصة بالجهة المعنية	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير/ إدارة الموارد البشرية	مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / مدير إدارة الموارد البشرية
10	تسجيل بيانات الموازنة في نظام «بياناتي»	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	مدير الإدارة

*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي

موازنة التدريب والتطوير



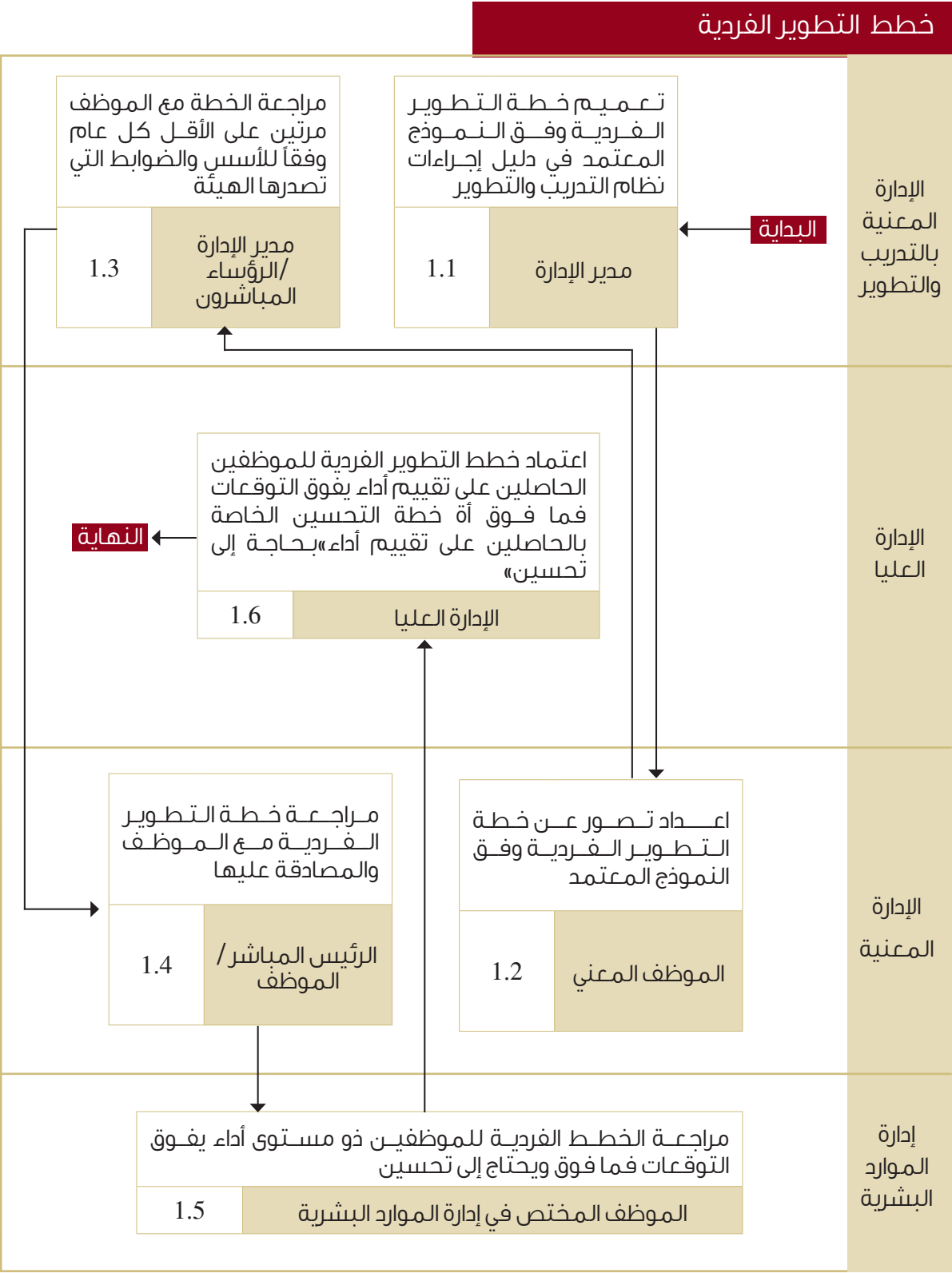
مفتاح المسار التدفقي

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
 - المربعات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
 - الأرقام في المربعات تشير إلى تسلسل الخطوات
 - لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع
- اللون الأخضر يدل على أن الإجراء يتم من خلال نظام بياناتي

فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية إعداد خطط التطوير الفردية (IDP):

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	تعميم خطة التطوير الفردية	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	مدير الإدارة
2	إعداد تصور عن خطة التطوير الفردية	الإدارات المعنية	الموظف المعني
3	مراجعة الخطة مع الموظف مرتين على الأقل كل عام وفقاً للأسس والضوابط التي تصدرها الهيئة	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	مدير الإدارة/الروساء المباشرين
4	مراجعة خطة التطوير الفردية مع الموظف والمصادقة عليها	الإدارات المعنية	الرئيس المباشر في الإدارات المعنية / الموظف
5	مراجعة الخطط الفردية للموظفين ذوي مستوى أداء يفوق التوقعات فما فوق ويحتاج إلى تحسين	إدارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية
6	اعتماد خطط التطوير الفردية للموظفين الحاصلين على تقييم أداء يفوق التوقعات فما فوق أو خطة التحسين الخاصة بالحاصلين على تقييم أداء «بحاجة إلى تحسين»	الإدارة العليا	الإدارة العليا

*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظم بياناتي



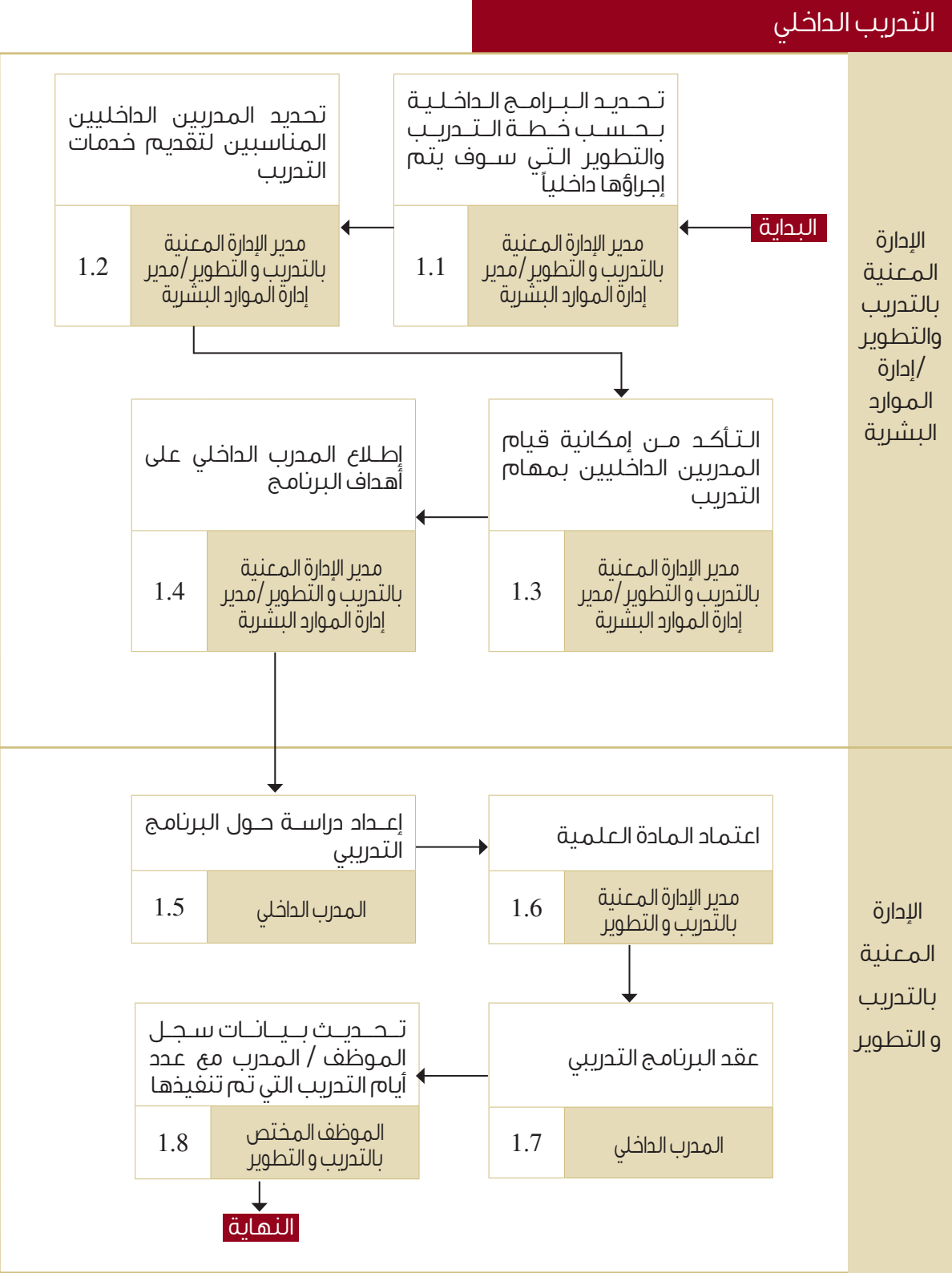
مفتاح المسار التدفقي

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
- المربعات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
- الأرقام في المربعات تشير إلى تسلسل الخطوات
- لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع

فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية التدريب الداخلي:

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	تحديد البرامج الداخلية بحسب خطة التدريب والتطوير التي سوف يتم تنفيذها داخلياً	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / إدارة الموارد البشرية	مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / مدير إدارة الموارد البشرية
2	تحديد المدربين الداخليين المناسبين لتقديم خدمات التدريب	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / إدارة الموارد البشرية	مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / مدير إدارة الموارد البشرية
3	التأكد من إمكانية قيام المدربين الداخليين بمهام التدريب	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / إدارة الموارد البشرية	مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / مدير إدارة الموارد البشرية
4	إطلاع المدرب الداخلي على أهداف البرنامج التدريبي	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / إدارة الموارد البشرية	مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / مدير إدارة الموارد البشرية
5	إعداد دراسة / تصور حول البرنامج التدريبي	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	المدرب الداخلي
6	اعتماد المادة العلمية	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير
7	عقد البرنامج التدريبي	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	المدرب الداخلي
8	تحديث بيانات سجل الموظف / المدرب مع عدد أيام التدريب التي تم تنفيذها	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص بإدارة التدريب والتطوير

*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي



مفتاح المسار التدفقي

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
- المربعات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
- الأرقام في المربعات تشير إلى تسلسل الخطوات
- لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع

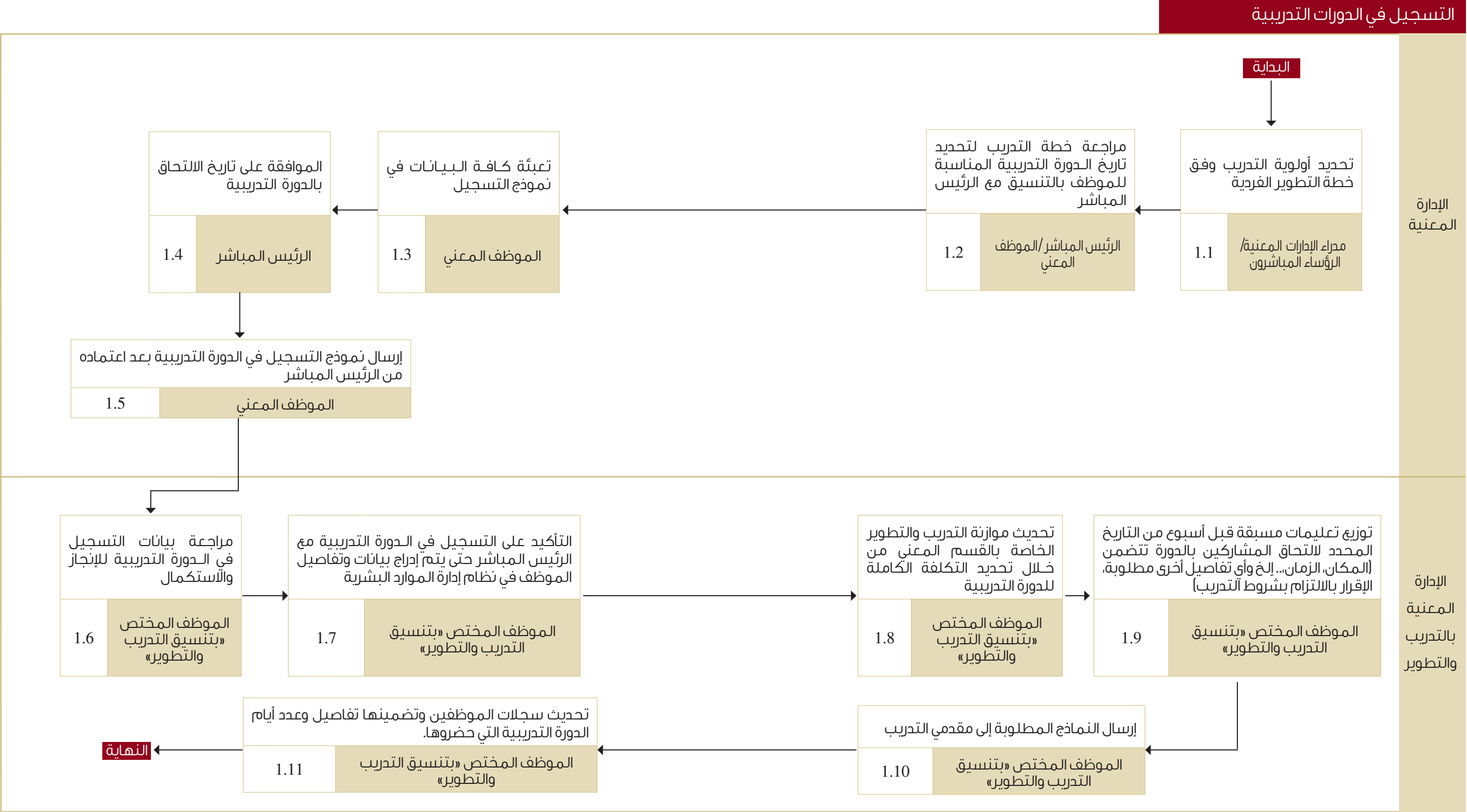
6.1: الإجراءات وآلية التنفيذ

فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية التسجيل في الدورات التدريبية:

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	تحديد أولوية التدريب وفق خطة التطوير الفردية	الإدارة المعنية	مدراء الإدارات المعنية/الرؤساء المباشرين
2	مراجعة خطة التدريب لتحديد تاريخ الدورة التدريبية المناسبة للموظف بالتنسيق مع الرئيس المباشر	الإدارة المعنية	الرئيس المباشر / الموظف المعني
3	تعبئة كافة البيانات في نموذج التسجيل	الإدارة المعنية	الموظف المعني
4	الموافقة على تاريخ الالتحاق بالدورة التدريبية	الإدارة المعنية	الرئيس المباشر
5	إرسال نموذج التسجيل في الدورة التدريبية بعد اعتماده من الرئيس المباشر	الإدارة المعنية	الموظف المعني
6	مراجعة بيانات التسجيل في الدورة التدريبية للإنجاز والاستكمال	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «بتنسيق التدريب والتطوير»
7	التأكيد على التسجيل في الدورة التدريبية مع الرئيس المباشر حتى يتم إدراج بيانات وتفاصيل الموظف في نظام إدارة الموارد البشرية	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «بتنسيق التدريب والتطوير»

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
8	تحديث موازنة التدريب والتطوير الخاصة بالقسم المعني من خلال تحديد التكلفة الكاملة للدورة التدريبية	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «بتنسيق التدريب والتطوير»
9	توزيع تعليمات مسبقة قبل أسبوع من التاريخ المحدد للالتحاق المشاركين بالدورة تتضمن (المكان، الزمان، وأي تفاصيل أخرى مطلوبة، الإقرار بالالتزام بشروط التدريب)	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «بتنسيق التدريب والتطوير»
10	إرسال النماذج المطلوبة إلى مقدمي التدريب	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «بتنسيق التدريب والتطوير»
11	تحديث سجلات الموظفين وتضمينها تفاصيل وعدد أيام الدورة التدريبية التي حضروها	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «بتنسيق التدريب والتطوير»

*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي



مفتاح المسار التدفقي

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
- المربعات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
- الأرقام في المربعات تشير إلى تسلسل الخطوات
- لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع

7.1: الإجراءات وآلية التنفيذ

فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية إلغاء التسجيل في الدورات التدريبية:

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	تعبئة كافة البيانات الخاصة بطلب إلغاء التسجيل في الدورة التدريبية وتقديم إشعار خطي للإدارة المعنية بالتدريب قبل خمسة أيام عمل على الأقل من موعد البرنامج	الإدارة المعنية	الموظف المعني
2	اعتماد طلب إلغاء التسجيل في الدورة من الرئيس المباشر	الإدارة المعنية	الرئيس المباشر
3	اعتماد طلب إلغاء التسجيل في الدورة من مدير الإدارة وإرساله إلى الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الإدارة المعنية	مدير الإدارة
4	مراجعة طلب إلغاء التسجيل في الدورة التدريبية والتأكيد على إلغاء التسجيل في الدورة التدريبية	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «بتنسيق التدريب والتطوير»
5	تحديث سجلات الموظفين لدواعي المتابعة	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «بتنسيق التدريب والتطوير»

*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي

7.2: المسار التدفقي للإجراء



مفتاح المسار التدفقي

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
- المربعات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
- الأرقام في المربعات تشير إلى تسلسل الخطوات
- لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع

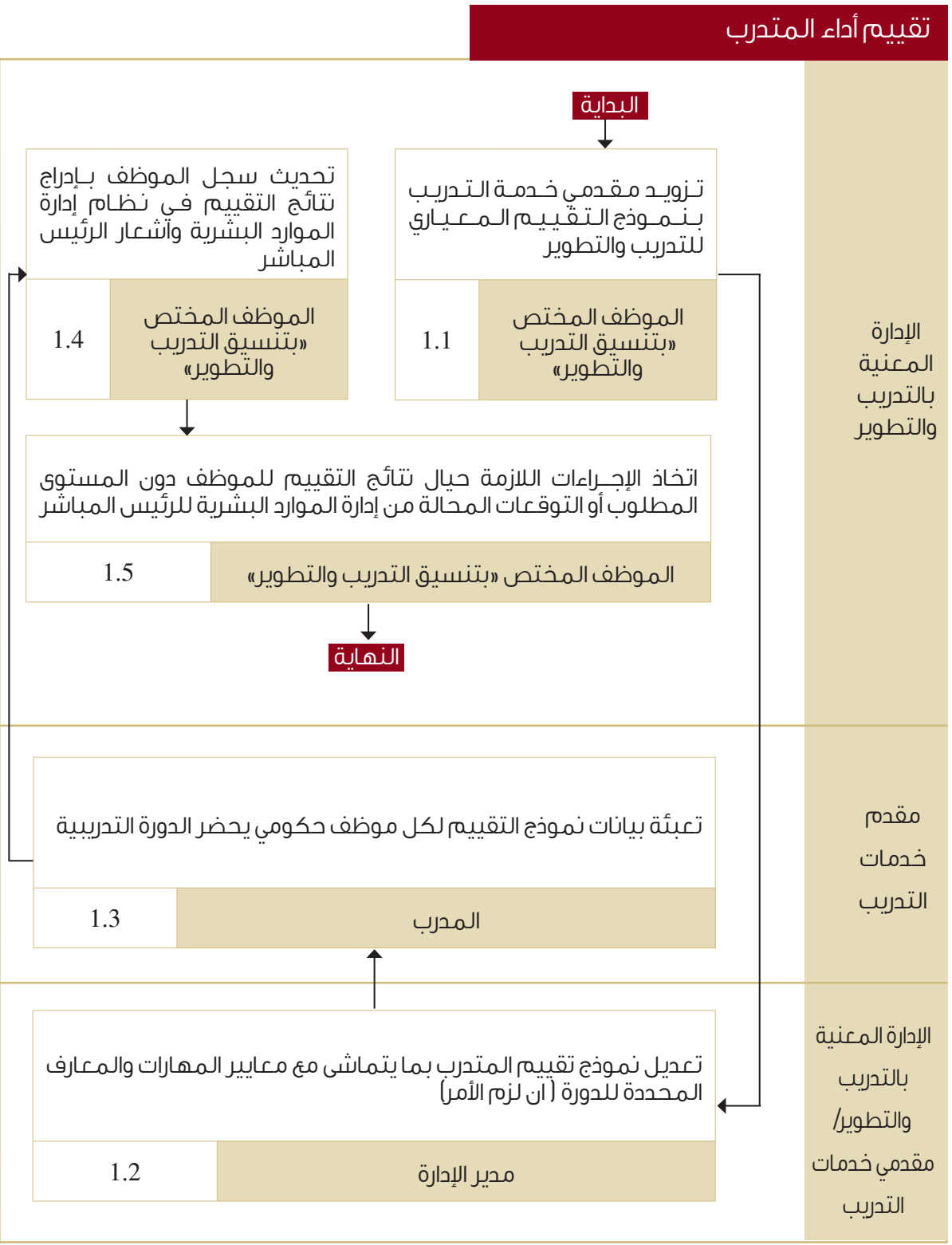
8.1: الإجراءات وآلية التنفيذ

فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية تقييم أداء المتدرب:

#	خطوات الإجراءات	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	تزويد مقدمي خدمة التدريب بنموذج التقييم المعياري للتدريب والتطوير	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «بتنسيق التدريب والتطوير»
2	تعديل نموذج تقييم المتدرب بما يتماشى مع معايير المهارات والمعارف المحددة للدورة (إن لزم الأمر)	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / مقدمو خدمات التدريب	الموظف المعني في الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / المدرب
3	تعبئة بيانات نموذج التقييم لكل موظف حكومي يحضر الدورة التدريبية	مقدم خدمات التدريب	المدرب
4	تحديث سجل الموظف بإدراج نتائج التقييم في نظام إدارة الموارد البشرية وإشعار الرئيس المباشر	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «بتنسيق التدريب والتطوير»
5	اتخاذ الإجراءات اللازمة حيال نتائج التقييم للموظف دون المستوى المطلوب أو التوقعات المحالة من إدارة الموارد البشرية للرئيس المباشر	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «بتنسيق التدريب والتطوير»

*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي

8.2: المسار التدفقي للإجراء



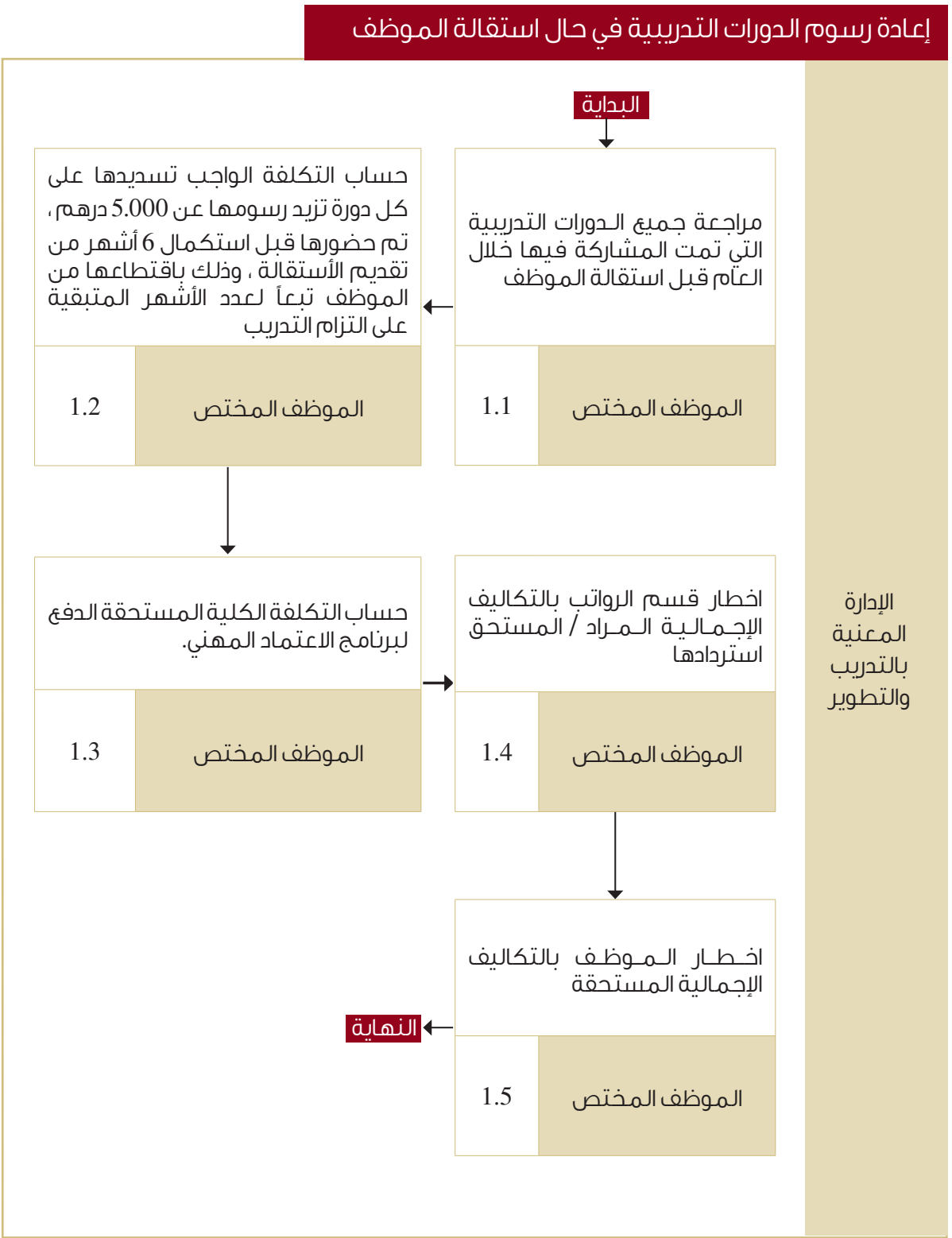
مفتاح المسار التدفقي

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
- المربعات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
- الأرقام في المربعات تشير إلى تسلسل الخطوات
- لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع

فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية إعادة رسوم الدورات التدريبية في حال استقالة الموظف:

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	مراجعة جميع الدورات التدريبية التي تمت المشاركة فيها خلال العام (السابق / قبل) استقالة الموظف	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص
2	حساب التكلفة الواجب تسديدها على كل دورة تزيد رسومها عن 5.000 درهم، تم حضورها قبل استكمال 6 أشهر من تقديم الاستقالة، وذلك باقتطاعها من الموظف تبعاً لعدد الأشهر المتبقية على التزام التدريب	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص
3	حساب التكلفة الكلية المستحقة الدفع لبرنامج الاعتماد المهني	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص
4	إخطار قسم الرواتب بالتكاليف الإجمالية المراد / المستحق استردادها	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص
5	إخطار الموظف بالتكاليف الإجمالية المستحقة	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص

*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي



مفتاح المسار التدفقي

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
- المربعات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
- الأرقام في المربعات تشير إلى تسلسل الخطوات
- لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع

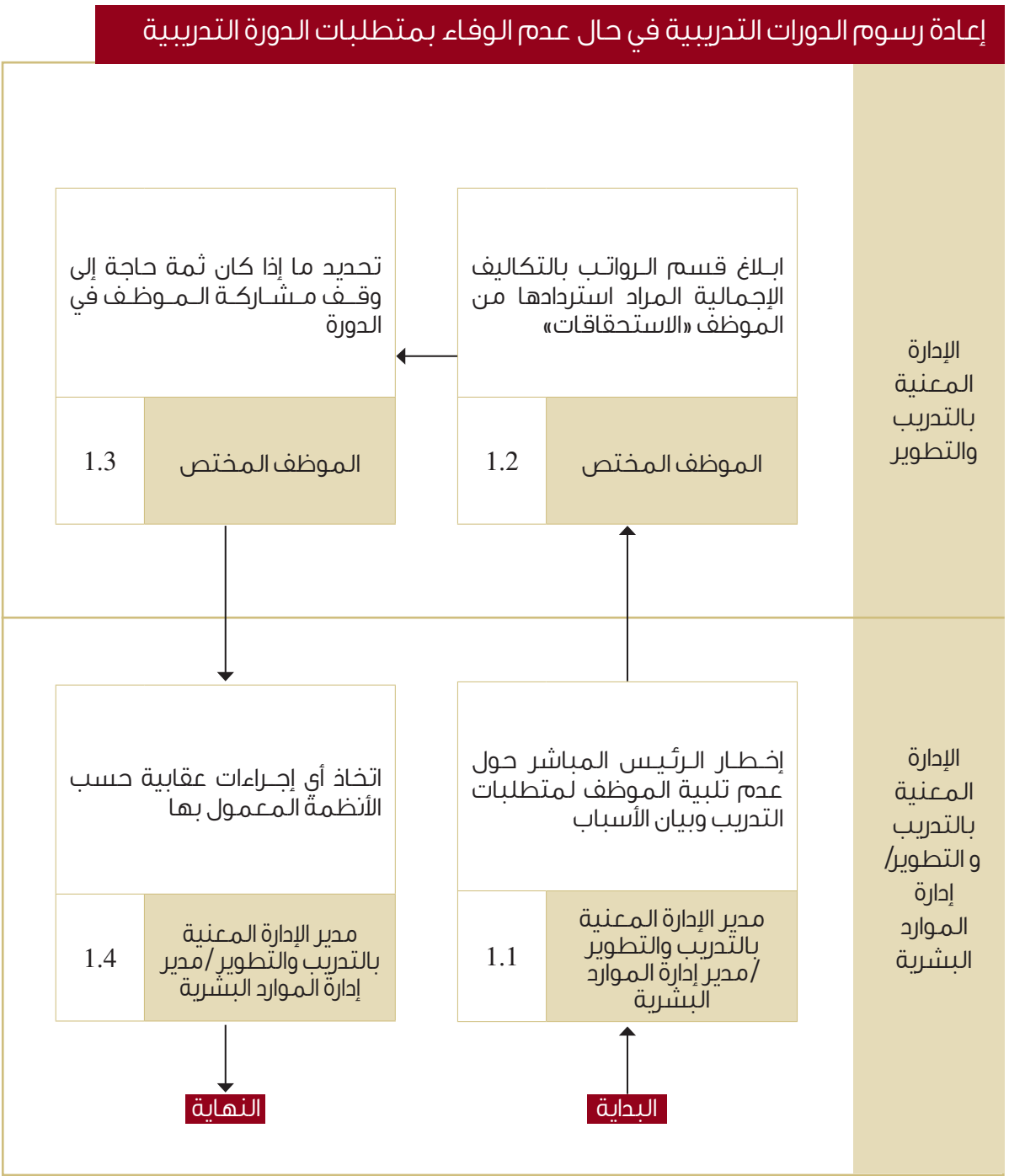
10.1: الإجراءات وآلية التنفيذ

فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية إعادة رسوم الدورات التدريبية في حال عدم الوفاء بمتطلبات الدورة التدريبية:

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	إخطار الرئيس المباشر حول عدم تلبية الموظف لمتطلبات التدريب وبيان الأسباب	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / إدارة الموارد البشرية	مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / مدير إدارة الموارد البشرية
2	إبلاغ قسم الرواتب بالتكاليف الإجمالية المراد استردادها من الموظف «الاستحقاقات»	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص
3	تحديد ما إذا كان ثمة حاجة إلى وقف مشاركة الموظف في الدورة	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص
4	اتخاذ أي إجراءات عقابية حسب الأنظمة المعمول بها	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / إدارة الموارد البشرية	مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / مدير إدارة الموارد البشرية

*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي

10.2: المسار التدفقي للإجراء

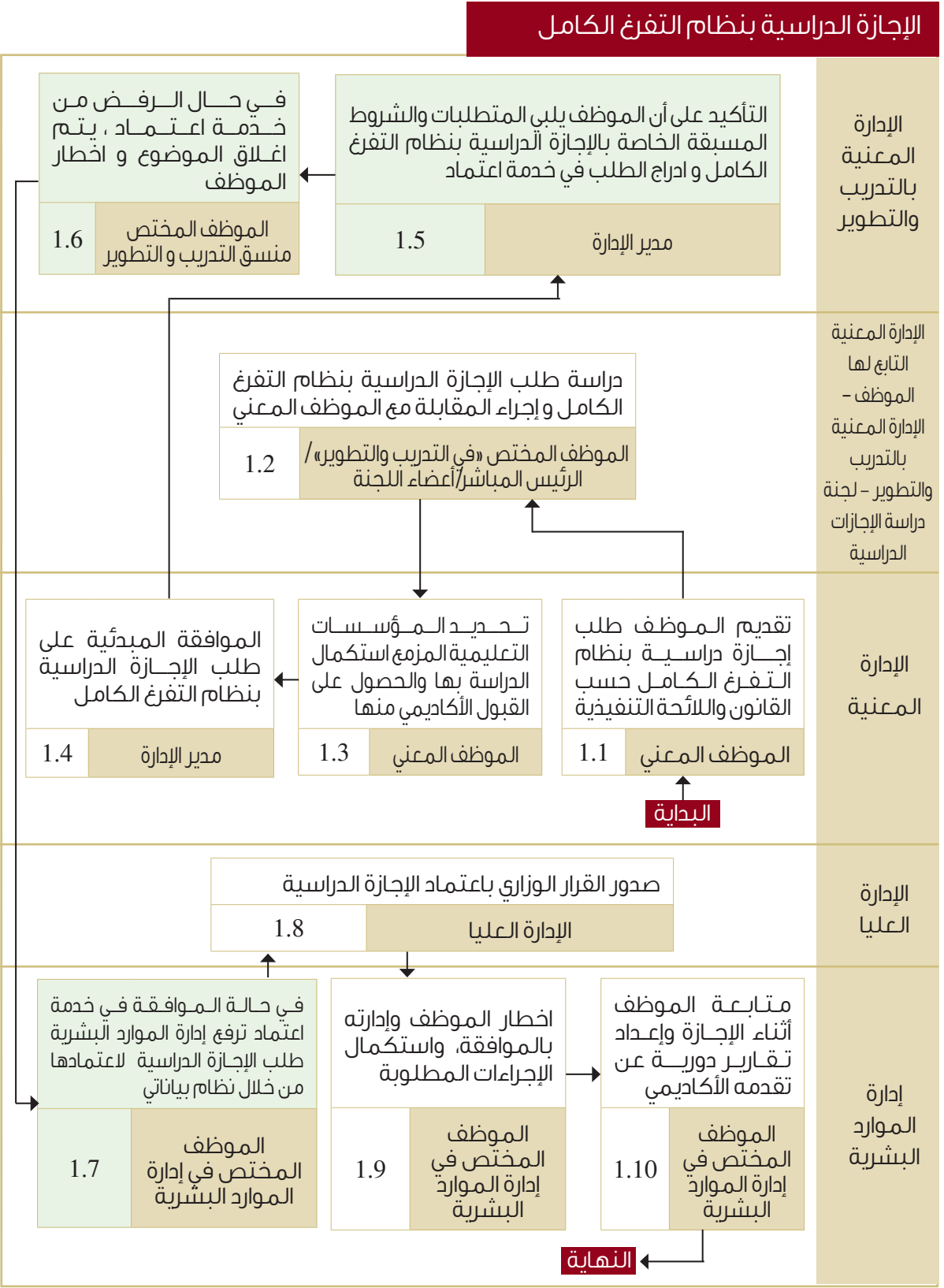


مفتاح المسار التدفقي

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
- المربعات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
- الأرقام في المربعات تشير إلى تسلسل الخطوات
- لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع

فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية الإجازة الدراسية بنظام التفرغ الكامل:

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	تقديم الموظف طلب إجازة دراسية بنظام التفرغ الكامل حسب القانون واللائحة التنفيذية	الإدارة المعنية	الموظف المعني
2	دراسة طلب الإجازة الدراسية بنظام التفرغ الكامل وإجراء المقابلة مع الموظف المعني	الإدارة المعنية التابع لها الموظف - الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / لجنة دراسة الإجازات الدراسية	الموظف المختص «في التدريب والتطوير» / الرئيس المباشر / أعضاء اللجنة
3	تحديد المؤسسات التعليمية المزمع استكمال الدراسة بها والحصول على القبول الأكاديمي منها	الإدارة المعنية	الموظف المعني
4	الموافقة المبدئية على طلب الإجازة الدراسية بنظام التفرغ الكامل	الإدارة المعنية	مدير الإدارة
5	التأكيد على أن الموظف يلبي المتطلبات والشروط المسبقة الخاصة بالإجازة الدراسية بنظام التفرغ الكامل وادراج الطلب في خدمة اعتماد	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	مدير الإدارة
6	في حال الرفض من خدمة اعتماد، يتم اغلاق الموضوع وإخطار الموظف	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص في الإدارة المعنية
7	في حالة الموافقة في خدمة اعتماد، ترفع إدارة الموارد البشرية طلب الإجازة الدراسية لاعتمادها من خلال نظام بياناتي	إدارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية
8	صدور القرار الوزاري باعتماد الإجازة الدراسية	الإدارة العليا	الإدارة العليا
9	إخطار الموظف وإدارته بالموافقة، واستكمال الإجراءات المطلوبة	إدارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية
10	متابعة الموظف أثناء الإجازة وإعداد تقارير دورية عن تقدمه الأكاديمي	إدارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية

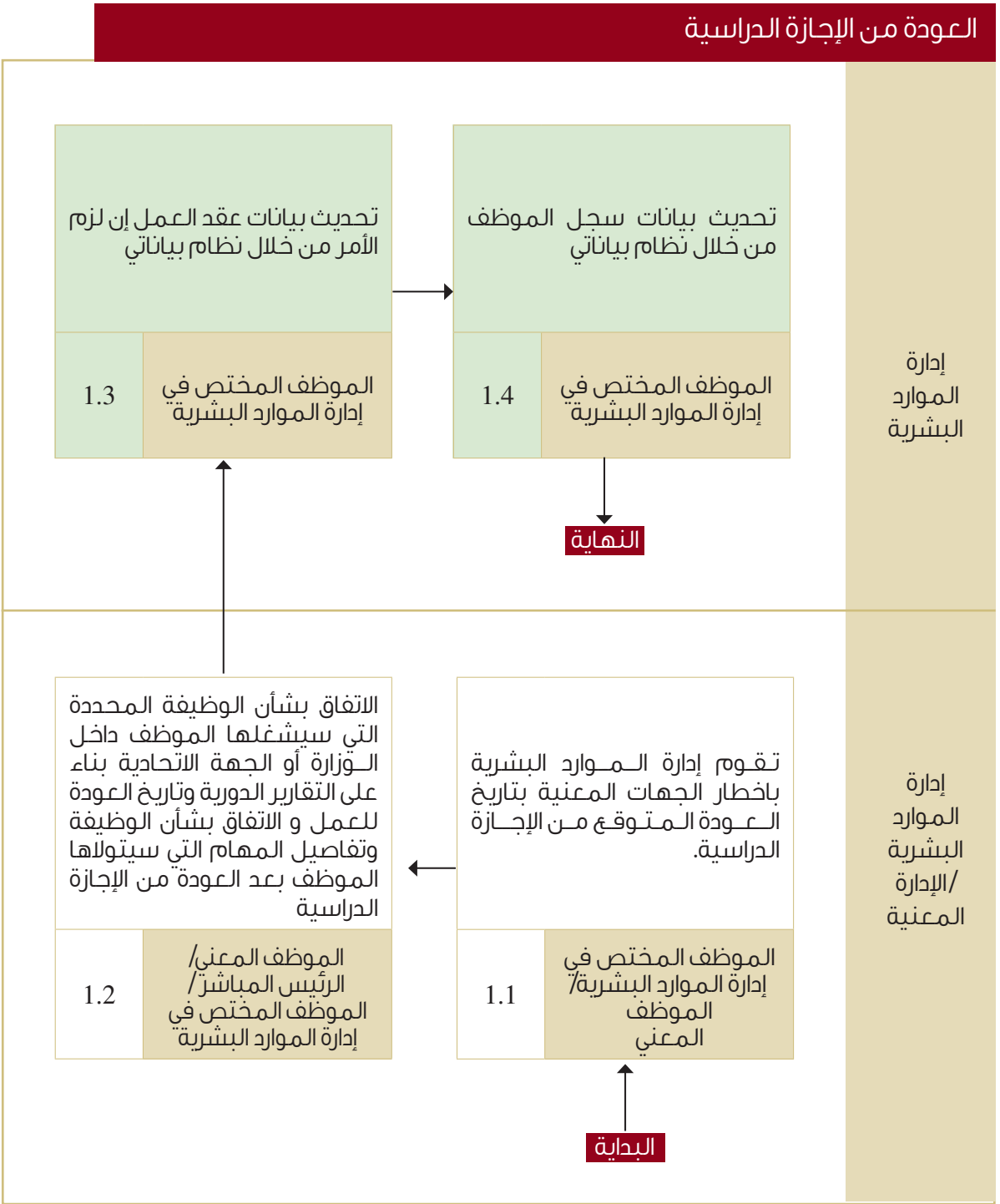


مفتاح المسار التدفقي

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
 - المربعات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
 - الأرقام في المربعات تشير إلى تسلسل الخطوات
 - لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البدائية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع
- اللون الأخضر يدل على أن الإجراء يتم من خلال نظام بياناتي

فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية العودة من الإجازة الدراسية:

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	تقوم إدارة الموارد البشرية بإخطار الجهات المعنية بتاريخ العودة المتوقع من الإجازة الدراسية	إدارة الموارد البشرية / الإدارة المعنية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية/ الموظف المعني
2	الاتفاق بشأن الوظيفة المحددة التي سيشغلها الموظف داخل الوزارة أو الجهة الاتحادية بناء على التقارير الدورية وتاريخ العودة للعمل والاتفاق بشأن تفاصيل المهام التي سيتولاها الموظف بعد العودة من الإجازة الدراسية	إدارة الموارد البشرية/ الإدارة المعنية	الموظف المعني/ الرئيس المباشر / الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية
3	تحديث بيانات عقد العمل إن لزم الأمر من خلال نظام بياناتي	إدارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية
4	تحديث بيانات سجل الموظف من خلال نظام بياناتي	إدارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية



مفتاح المسار التدفقي

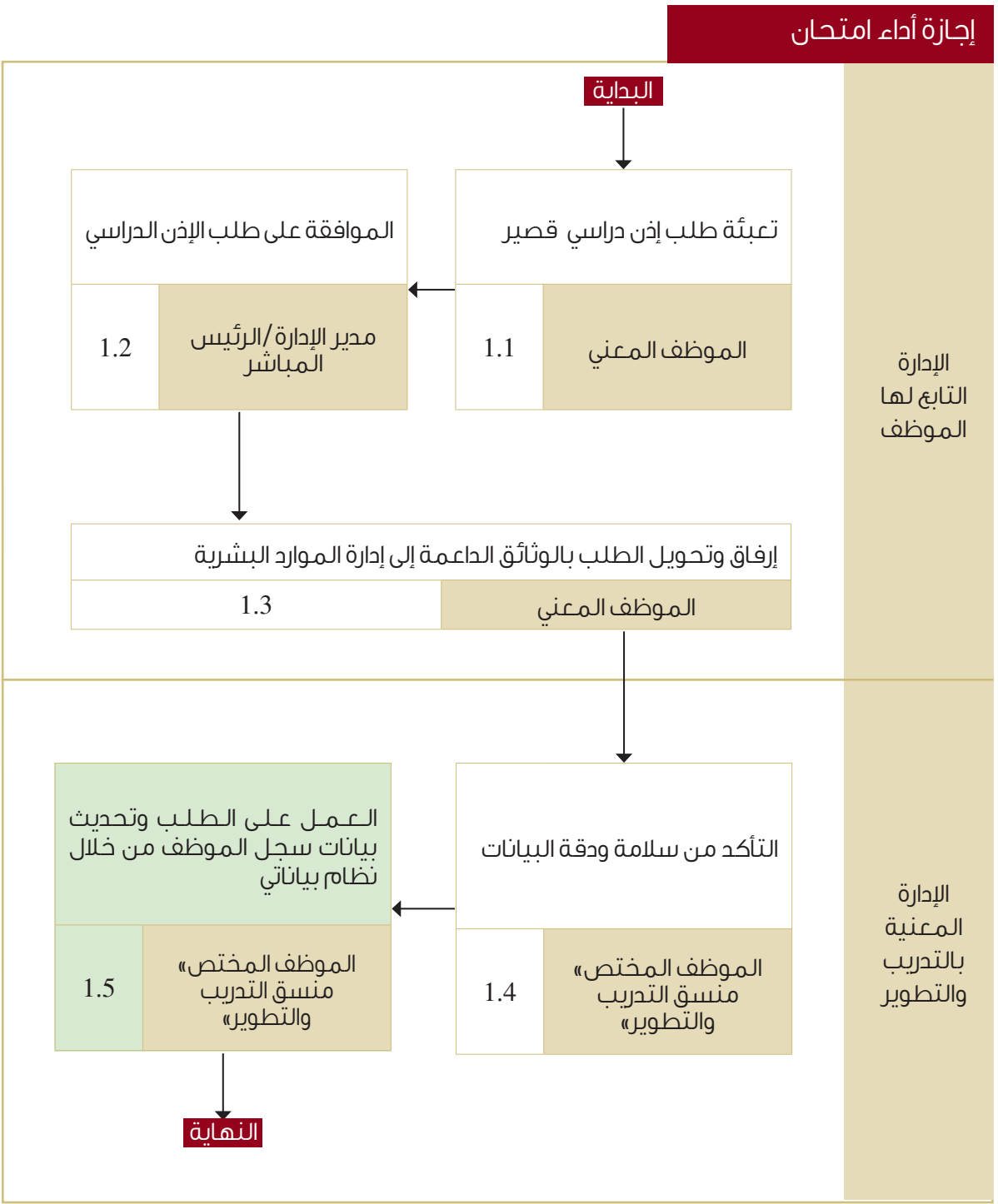
- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
 - المربعات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
 - الأرقام في المربعات تشير إلى تسلسل الخطوات
 - لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع
- اللون الأخضر يدل على أن الإجراء يتم من خلال نظام بياناتي

13.1: الإجراءات وآلية التنفيذ

فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية إجازة أداء امتحان:

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	تعبئة القسم الخاص بإجازة الامتحانات ضمن طلب «طلب إذن دراسي قصير»	الإدارة التابع لها الموظف	الموظف
2	الموافقة على طلب الإذن الدراسي	الإدارة التابع لها الموظف	مدير الإدارة /الرئيس المباشر
3	إرفاق وتحويل الطلب بالوثائق الداعمة إلى إدارة الموارد البشرية	الإدارة التابع لها الموظف	الموظف
4	التأكد من سلامة ودقة البيانات	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «منسق التدريب والتطوير»
5	العمل على الطلب وتحديث بيانات سجل الموظف من خلال نظام بياناتي	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «منسق التدريب والتطوير»

13.2: المسار التدفقي للإجراء



مفتاح المسار التدفقي

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
 - المربعات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
 - الأرقام في المربعات تشير إلى تسلسل الخطوات
 - لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع
- اللون الأخضر يدل على أن الإجراء يتم من خلال نظام بياناتي

14.1: الإجراءات وآلية التنفيذ

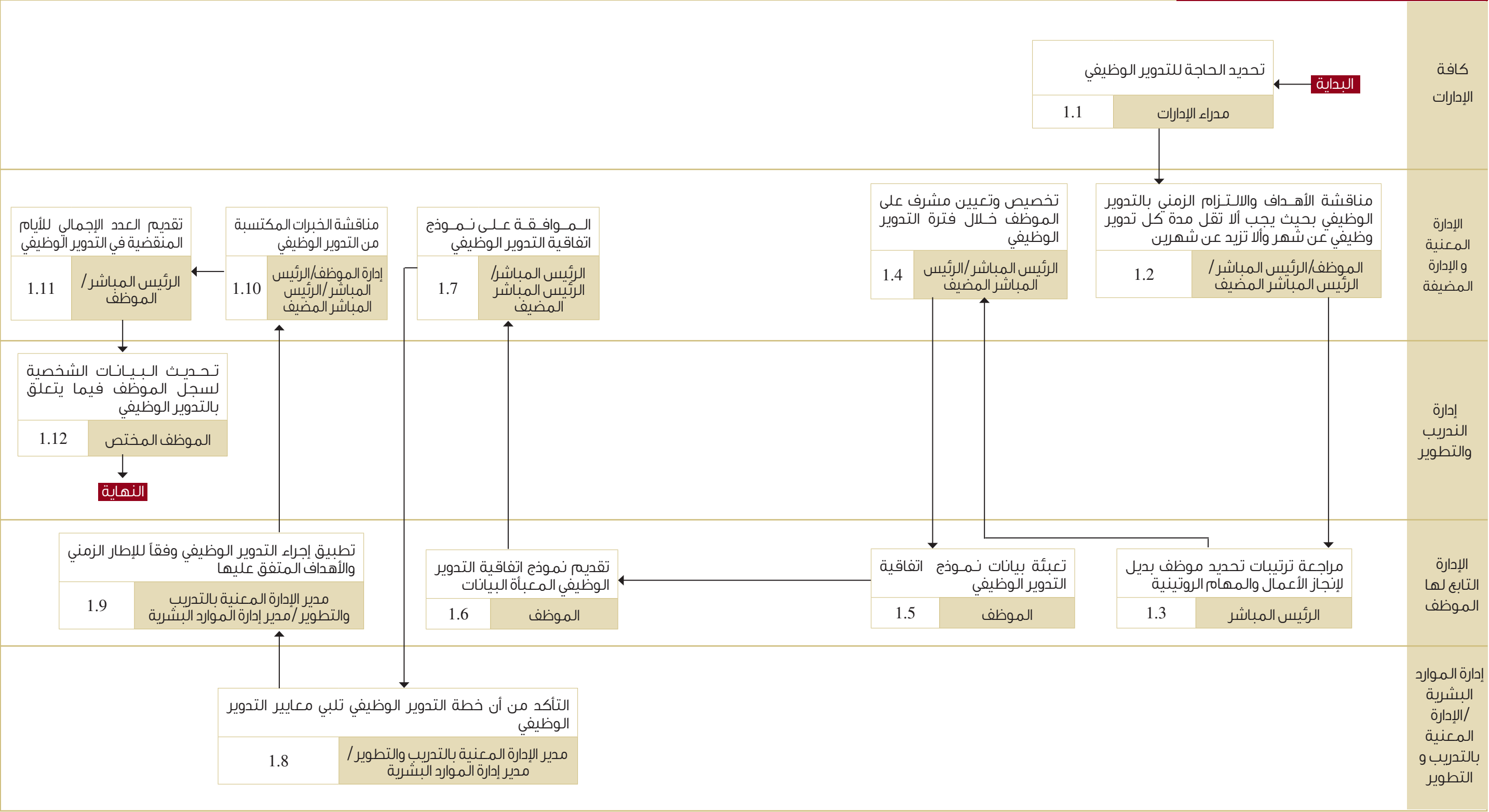
فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية التدوير الوظيفي والندب التطويري:

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	تحديد الحاجة للتدوير الوظيفي	كافة الإدارات	مدراء الإدارات
2	مناقشة الأهداف والالتزام الزمني بالتدوير الوظيفي بحيث ألا تقل مدة كل تدوير وظيفي عن شهر وألا تزيد عن شهرين	الإدارة المعنية والإدارة المضيفة	الموظف/الرئيس المباشر /الرئيس المباشر المضيف
3	مراجعة ترتيبات تحديد موظف بديل لإنجاز الأعمال والمهام الروتينية	إدارة الموظف المعني بالتدوير	الرئيس المباشر
4	تخصيص وتعيين مشرف على الموظف خلال فترة التدوير الوظيفي	إدارة الموظف والإدارة المضيفة	الرئيس المباشر/الرئيس المباشر المضيف
5	تعبئة بيانات نموذج اتفاقية التدوير الوظيفي	الإدارة التابع لها الموظف	الموظف
6	تقديم نموذج اتفاقية التدوير الوظيفي المعبأة البيانات	الإدارة التابع لها الموظف	الموظف

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
7	الموافقة على نموذج اتفاقية التدوير الوظيفي	إدارة الموظف والإدارة المضيفة	الرئيس المباشر/الرئيس المباشر المضيف
8	التأكد من أن خطة التدوير الوظيفي تلي معايير التدوير الوظيفي	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / إدارة الموارد البشرية	مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير / مدير إدارة الموارد البشرية
9	تطبيق التدوير الوظيفي وفقاً للإطار الزمني والأهداف المتفق عليها	الإدارات المعنية	الموظف
10	مناقشة الخبرات المكتسبة من التدوير الوظيفي	الإدارة المضيفة/ الإدارة التابع لها الموظف	إدارة الموظف/الرئيس المباشر /الرئيس المباشر المضيف
11	تقديم العدد الإجمالي للأيام المنقضية في التدوير الوظيفي إلى إدارة الموارد البشرية	الإدارة المضيفة/ الإدارة التابع لها الموظف	الموظف/الرئيس المباشر
12	تحديث البيانات الشخصية لسجل الموظف فيما يتعلق بالتدوير الوظيفي	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «منسق التدريب والتطوير»

*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي

التدوير الوظيفي و النذب التطويري



مفتاح المسار التدفقي

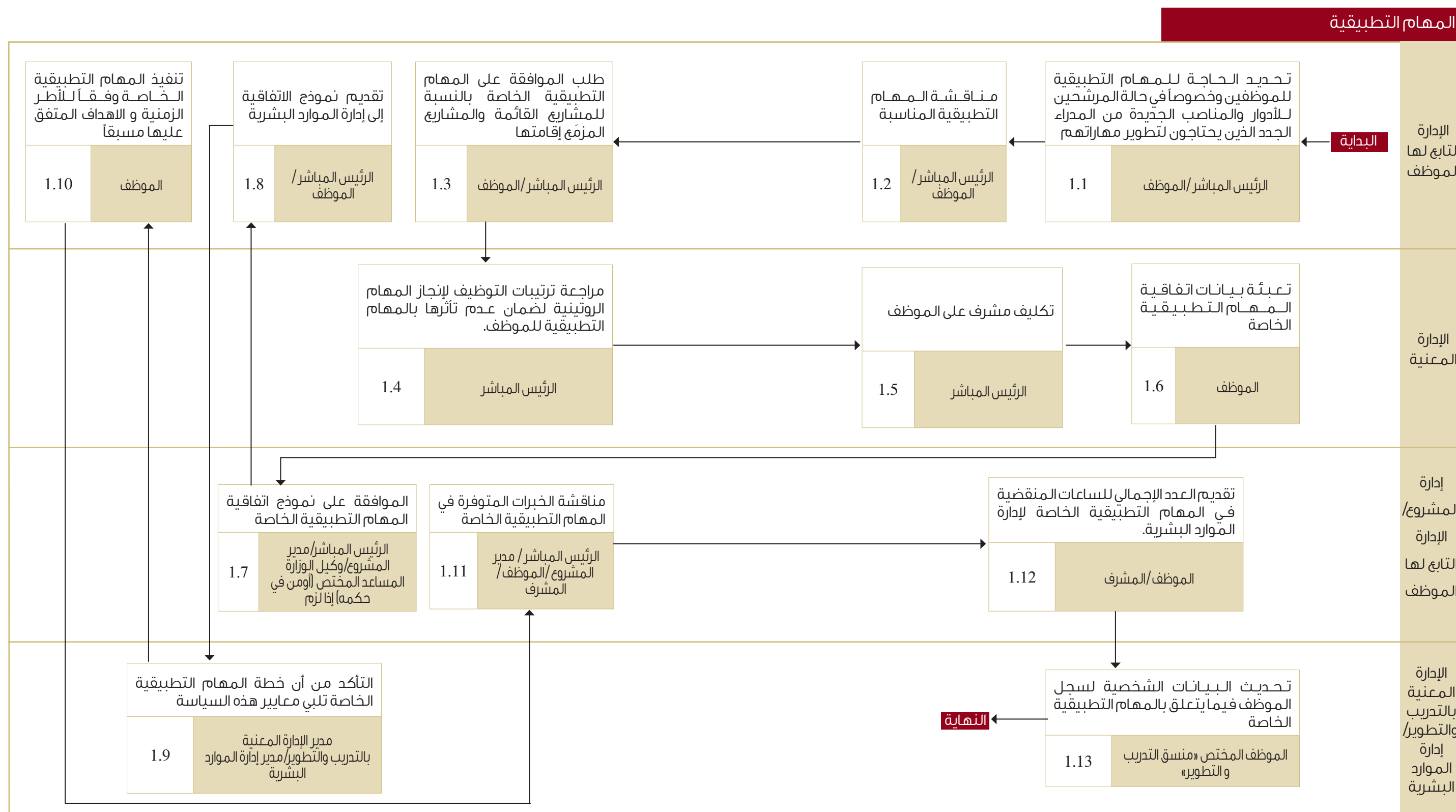
- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
- المربعات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
- الأرقام في المربعات تشير إلى تسلسل الخطوات
- لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع

فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية المهام التطبيقية:

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	تحديد الحاجة للمهام التطبيقية للموظفين وخصوصاً في حالة المرشحين للأدوار والمناصب الجديدة من المدراء الجدد الذين يحتاجون لتطوير مهاراتهم	الإدارة التابع لها الموظف	الموظف/الرئيس المباشر
2	مناقشة وتحديد المهام التطبيقية المناسبة	الإدارة التابع لها الموظف	الموظف/الرئيس المباشر
3	طلب الموافقة على المهام التطبيقية الخاصة بالنسبة للمشاريع القائمة والمشاريع المزمع إقامتها	الإدارة التابع لها الموظف	الموظف/الرئيس المباشر
4	مراجعة ترتيبات التوظيف لإنجاز المهام الروتينية لضمان عدم تأثرها بالمهام التطبيقية للموظف	الإدارة المعنية	الرئيس المباشر
5	تكليف مشرف على الموظف	الإدارة المعنية	الرئيس المباشر
6	تعبئة بيانات اتفاقية المهام التطبيقية الخاصة	الإدارة المعنية	الموظف
7	الموافقة على نموذج اتفاقية المهام التطبيقية الخاصة	إدارة المشروع/الإدارة التابع لها الموظف	الرئيس المباشر/مدير المشروع/وكيل الوزارة المساعد المختص (أو من في حكمه) إذا لزم

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
8	تقديم نموذج الاتفاقية إلى إدارة الموارد البشرية	الإدارة التابع لها الموظف	الموظف/الرئيس المباشر
9	التأكد من أن خطة المهام التطبيقية الخاصة تلبي معايير هذه السياسة(المهام الموسعة/المشاريع الخاصة والمبينة في سياسة التدريب والتطوير)	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير/ إدارة الموارد البشرية	مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير/مدير إدارة الموارد البشرية
10	تنفيذ المهام التطبيقية الخاصة وفقاً للأطر الزمنية والأهداف المتفق عليها مسبقاً	إدارة التابع لها الموظف المعني	الموظف
11	مناقشة الخبرات المتوفرة في المهام التطبيقية الخاصة	إدارة المشروع/الإدارة التابع لها الموظف	الرئيس المباشر/مدير المشروع/الموظف/المشرف
12	تقديم العدد الإجمالي للساعات المنقضية في المهام التطبيقية الخاصة لإدارة الموارد البشرية	إدارة المشروع/الإدارة التابع لها الموظف	الموظف/المشرف
13	تحديث البيانات الشخصية لسجل الموظف فيما يتعلق بالمهام التطبيقية الخاصة	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «منسق التدريب والتطوير»

*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي



مفتاح المسار التدفقي

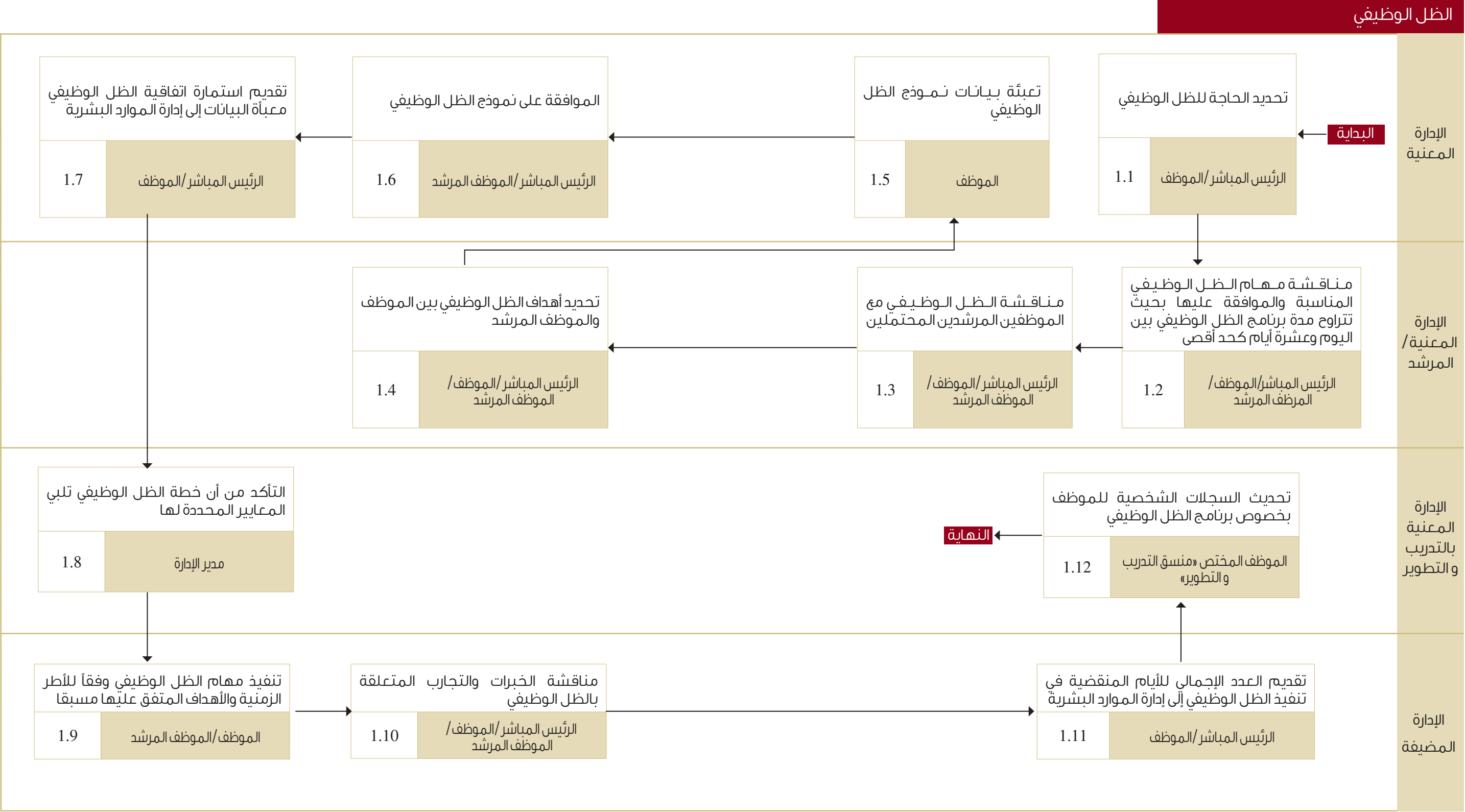
- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
- المربعات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
- الأرقام في المربعات تشير إلى تسلسل الخطوات
- لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع

فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية الظل الوظيفي:

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	تحديد الحاجة للظل الوظيفي	الإدارة المعنية	الرئيس المباشر / الموظف
2	مناقشة مهام الظل الوظيفي المناسبة والموافقة عليها بحيث تتراوح مدة برنامج الظل الوظيفي بين اليوم وعشرة أيام كحد أقصى	الإدارة المعنية/ المرشد	الرئيس المباشر / الموظف / المرشد
3	مناقشة الظل الوظيفي مع الموظفين المرشدين المحتملين	الإدارة المعنية/ المرشد	الرئيس المباشر / الموظف / المرشد
4	تحديد أهداف الظل الوظيفي بين الموظف والموظف المرشد	الإدارة المعنية/ المرشد	الرئيس المباشر / الموظف / المرشد
5	تعبئة بيانات نموذج الظل الوظيفي	الإدارة المعنية	الموظف
6	الموافقة على نموذج الظل الوظيفي	الإدارة المعنية	الرئيس المباشر / الموظف المرشد
7	تقديم استمارة اتفاقية الظل الوظيفي معبأة البيانات إلى إدارة الموارد البشرية	الإدارة المعنية	الرئيس المباشر / الموظف
8	التأكد من أن خطة الظل الوظيفي تلبى المعايير المحددة لها	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	مدير الإدارة

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
9	تنفيذ مهام الظل الوظيفي وفقاً للأطر الزمنية والأهداف المتفق عليها مسبقاً	الإدارة المضيفة	الموظف / الموظف المرشد
10	مناقشة الخبرات والتجارب المتعلقة بالظل الوظيفي	الإدارة المضيفة	الرئيس المباشر / الموظف / المرشد
11	تقديم العدد الإجمالي للأيام المنقضية في تنفيذ الظل الوظيفي إلى إدارة الموارد البشرية	الإدارة المضيفة	الرئيس المباشر / الموظف
12	تحديث السجلات الشخصية للموظف بخصوص برنامج الظل الوظيفي	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «منسق التدريب والتطوير»

*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي



مفتاح المسار التدفقي

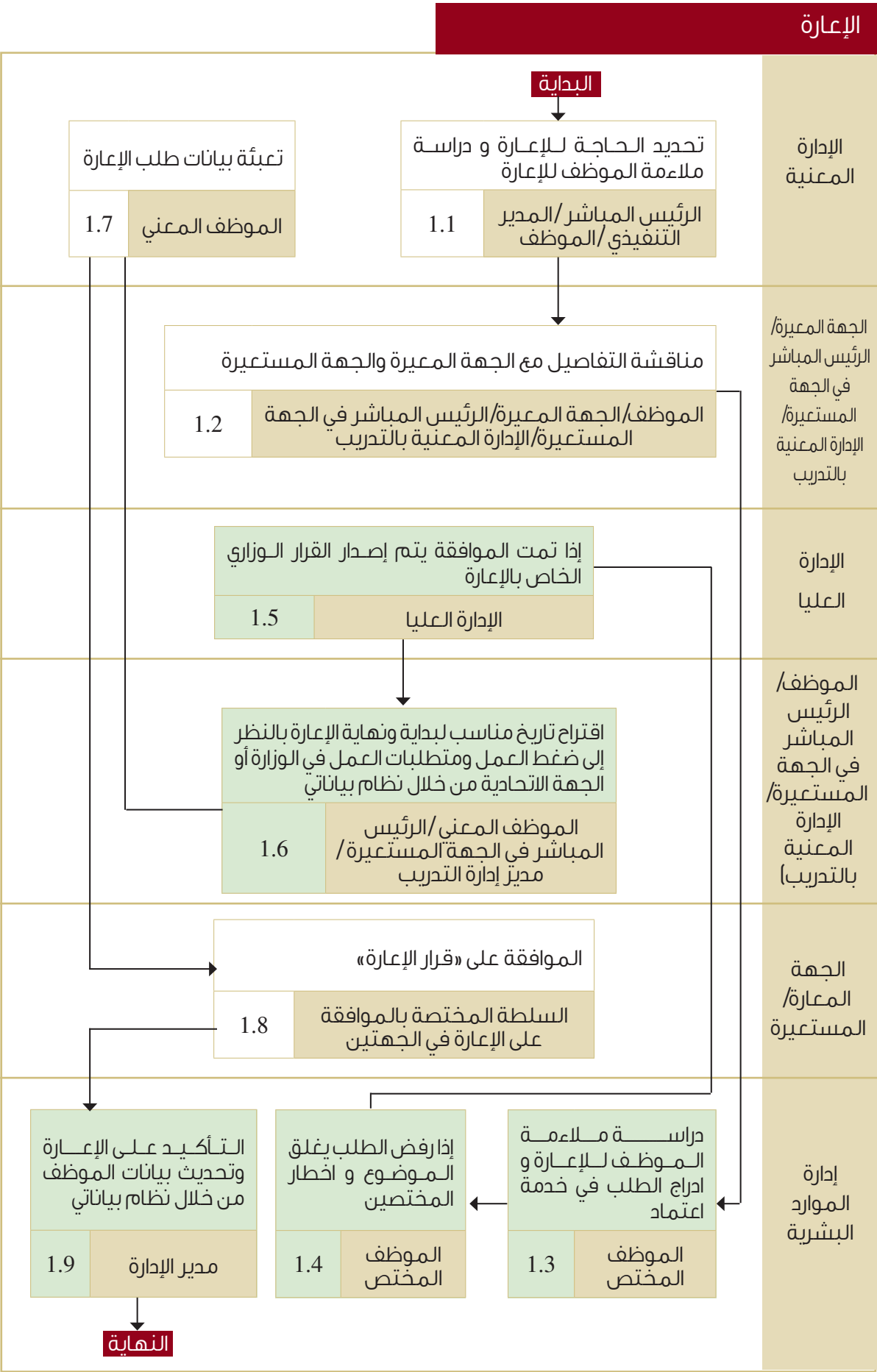
- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
- المربعات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
- الأرقام في المربعات تشير إلى تسلسل الخطوات
- لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع

فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية الإعارة:

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	تحديد الحاجة للإعارة ودراسة ملائمة الموظف للإعارة	الإدارات المعنية	الرئيس المباشر / المدير التنفيذي / الموظف
2	مناقشة تفاصيل الإعارة بين الجهة المعيرة والجهة المستعيرة	الجهة المعيرة/الرئيس المباشر في الجهة المستعيرة/الإدارة المعنية بالتدريب	الموظف/الجهة المعيرة/الرئيس المباشر في الجهة المستعيرة/الإدارة المعنية بالتدريب
3	دراسة ملائمة الموظف للإعارة وادراج الطلب في خدمة اعتماد	إدارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية
4	إذا رفض الطلب يغلق الموضوع ويتم إخطار المعنيين	إدارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية
5	إذا تمت الموافقة يتم إصدار القرار الوزاري الخاص بالإعارة	الإدارة العليا	الإدارة العليا
6	يقترح تاريخ مناسب لبدء ونهاية الإعارة بالنظر إلى ضغط العمل ومتطلبات العمل في الوزارة أو الجهة الاتحادية من خلال نظام بياناتي	الموظف/الرئيس المباشر في الجهة المستعيرة/الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المعني / الرئيس المباشر في الجهة المستعيرة / مدير إدارة التدريب
7	تعبئة بيانات طلب الإعارة	الإدارة المعنية	الموظف
8	الموافقة على «قرار الإعارة»	الجهة المعارة/المستعيرة	السلطة المختصة بالموافقة على الإعارة في الجهتين
9	التأكيد على الإعارة وتحديث بيانات الموظف من خلال نظام بياناتي	إدارة الموارد البشرية	مدير الإدارة

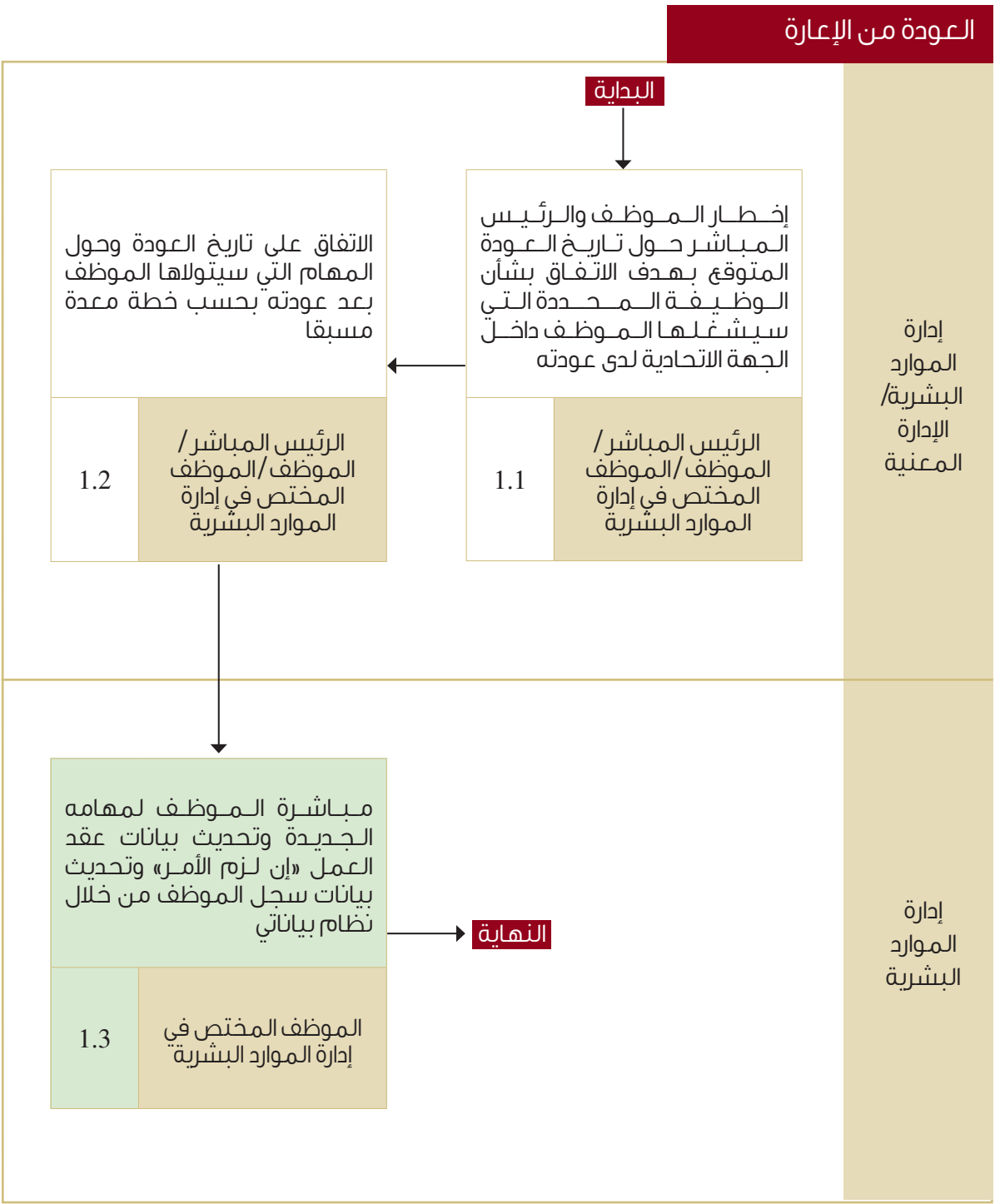
مفتاح المسار التدفقي

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
 - المربعات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
 - الأرقام في المربعات تشير إلى تسلسل الخطوات
 - لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع
- اللون الأخضر يدل على أن الإجراء يتم من خلال نظام بياناتي



فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية العودة من الإعارة:

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	إخطار الموظف والرئيس المباشر حول تاريخ العودة المتوقع بهدف الاتفاق بشأن الوظيفة المحددة التي سيشغلها الموظف داخل الوزارة أو الجهة الاتحادية لدى عودته	إدارة الموارد البشرية / الإدارة المعنية	الرئيس المباشر / الموظف / الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية
2	الاتفاق على تاريخ العودة وحول المهام التي سيتولاها الموظف بعد عودته بحسب خطة معدة مسبقا	إدارة الموارد البشرية / الإدارة المعنية	الرئيس المباشر / الموظف / الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية
3	مباشرة الموظف لمهامه الجديدة وتحديث بيانات عقد العمل «إن لزم الأمر» وتحديث بيانات سجل الموظف من خلال نظام بياناتي	إدارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية



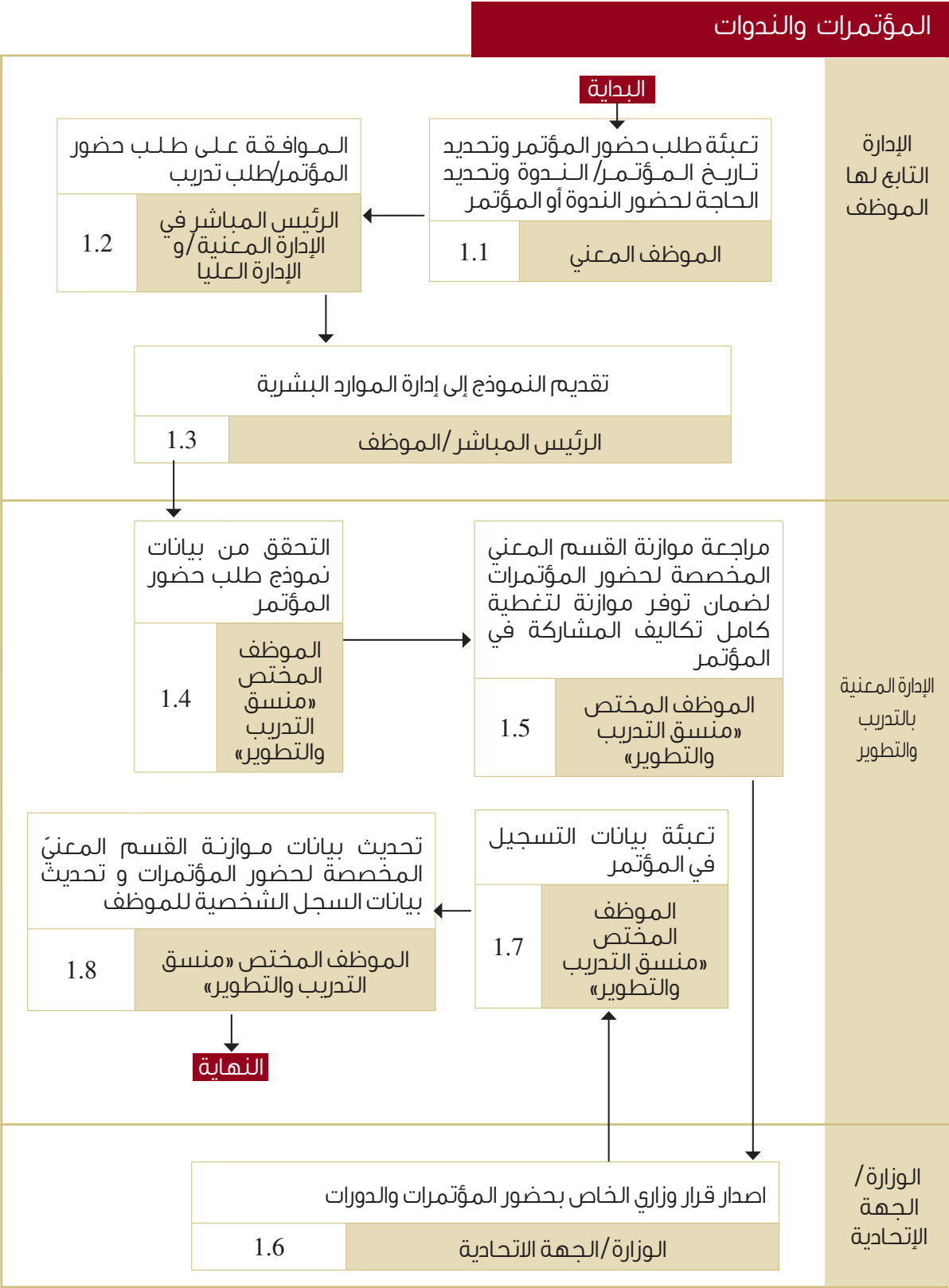
مفتاح المسار التدفقي

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
 - المربعات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
 - الأرقام في المربعات تشير إلى تسلسل الخطوات
 - لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع
- اللون الأخضر يدل على أن الإجراء يتم من خلال نظام بياناتي

فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية المؤتمرات والندوات:

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	تعبئة طلب حضور المؤتمر وتحديد تاريخ الندوة أو المؤتمر/ الندوة وتحديد الحاجة لحضور	الإدارة التابع لها الموظف	الموظف
2	الموافقة على طلب حضور المؤتمر/طلب تدريب	الإدارة التابع لها الموظف	الرئيس المباشر / في الإدارة المعنية / والإدارة العليا
3	تقديم النموذج إلى إدارة الموارد البشرية	الإدارة التابع لها الموظف	الرئيس المباشر / الموظف
4	التحقق من بيانات نموذج طلب حضور المؤتمر	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «منسق التدريب والتطوير»
5	مراجعة موازنة القسم المعني المخصصة لحضور المؤتمرات لضمان توفر موازنة لتغطية كامل تكاليف المشاركة في المؤتمر	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «منسق التدريب والتطوير»
6	إصدار قرار وزاري خاص بحضور المؤتمرات والدورات	الوزارة/الجهة الاتحادية	الوزارة/الجهة الاتحادية
7	تعبئة بيانات التسجيل في المؤتمر	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «منسق التدريب والتطوير»
8	تحديث بيانات موازنة القسم المعني المخصصة لحضور المؤتمرات وتحديث بيانات السجل الشخصية للموظف	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «منسق التدريب والتطوير»

*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي



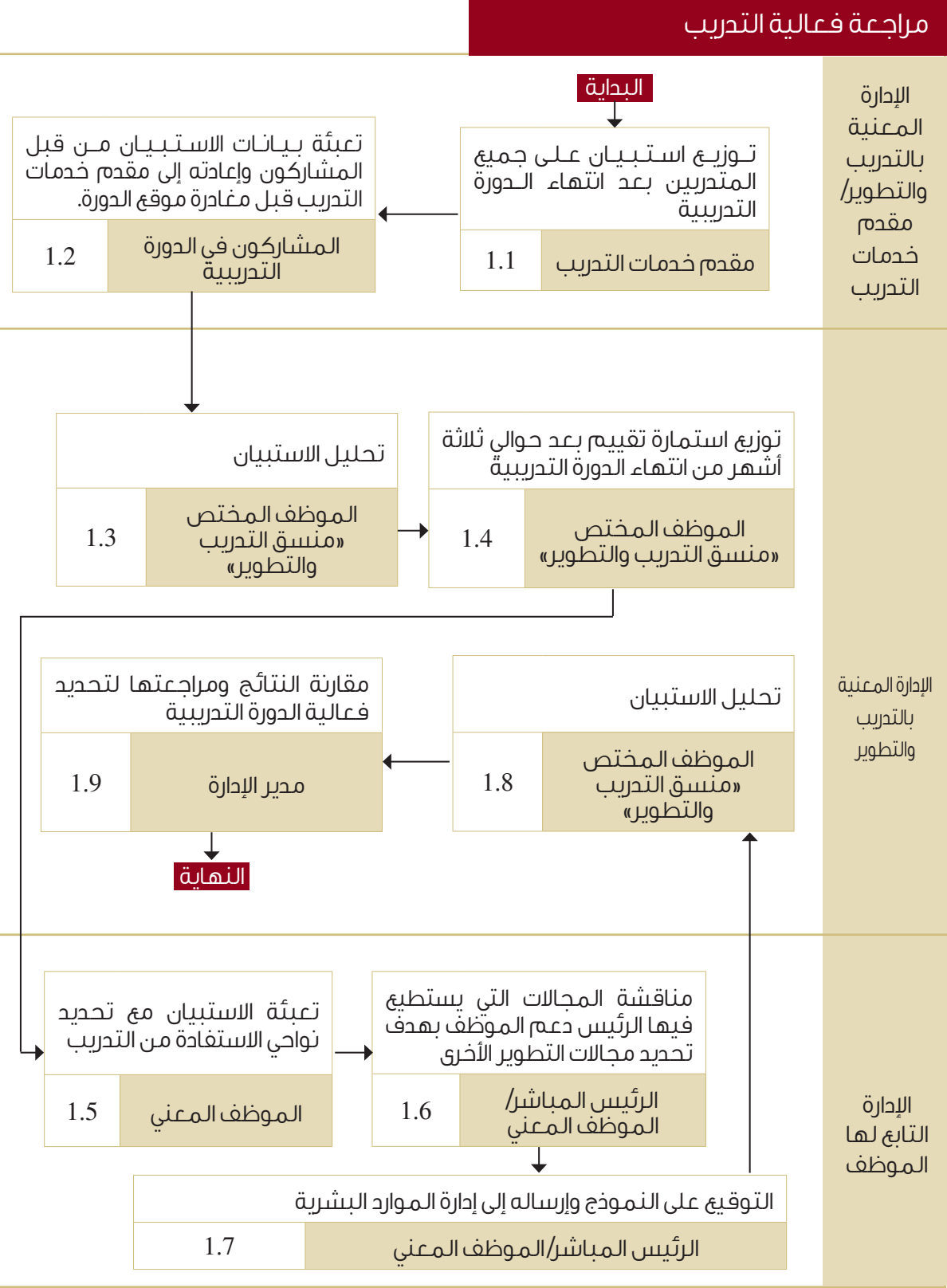
مفتاح المسار التدفقي

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
- المربعات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
- الأرقام في المربعات تشير إلى تسلسل الخطوات
- لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع

فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية مراجعة فعالية التدريب:

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	توزيع استبيان على جميع المتدربين بعد انتهاء الدورة التدريبية	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير/ مقدم خدمات التدريب	مقدم خدمات التدريب /المدرّب
2	تعبئة بيانات الاستبيان من قبل المشاركين وإعادته إلى مقدم خدمات التدريب قبل مغادرة موقع الدورة	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير/ مقدم خدمات التدريب	المشاركون في الدورة التدريبية
3	تحليل الاستبيان	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «منسق التدريب والتطوير»
4	توزيع استمارة تقييم بعد حوالي ثلاثة أشهر من انتهاء الدورة التدريبية	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «منسق التدريب والتطوير»
5	تعبئة الاستبيان مع تحديد نواحي الاستفادة من التدريب	الإدارة التابع لها الموظف	الموظف
6	مناقشة المجالات التي يستطيع فيها الرئيس دعم الموظف بهدف تحديد مجالات التطوير الأخرى	الإدارة التابع لها الموظف	الرئيس المباشر في الإدارات المعنية/ الموظف
7	التوقيع على النموذج وإرساله إلى إدارة الموارد البشرية	الإدارة التابع لها الموظف	الرئيس المباشر في الإدارات المعنية/ الموظف
8	تحليل الاستبيان	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	الموظف المختص «منسق التدريب والتطوير»
9	مقارنة النتائج ومراجعتها لتحديد فعالية الدورة التدريبية	الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير	مدير الإدارة المعنية بالتدريب والتطوير

*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي



مفتاح المسار التدفقي

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
- المربعات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
- الأرقام في المربعات تشير إلى تسلسل الخطوات
- لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع

www.fahr.gov.ae



تويتر:

@FAHR_UAE