



الدليل الاسترشادي لبنك المهارات الحكومية

www.fahr.gov.ae



الدليل الاسترشادي لبنك المهارات الحكومية

نوفمبر 2018

حقوق الطبع © 2018 الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

جميع حقوق الطبع محفوظة.

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



www.fahr.gov.ae

info@fahr.gov.ae

[@FAHR_UAE](https://www.instagram.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

«بناء الإنسان يختلف تماماً عن كل عمليات البناء العادية
الأخرى، لأنه الركيزة الأساس لعملية التنمية الاجتماعية
والاقتصادية الشاملة، وعليه مسؤولية دفع مسيرة الأمة»

صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان
رئيس الدولة "حفظه الله"



«إن الحفاظ على الريادة وإدامة النمو والازدهار يتطلبان
الانتقال إلى عصر اقتصاد المعرفة وبأسرع ما يمكن»

صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم
نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله»



«إن الثروة الحقيقية والمكسب الفعلي للوطن يكمن في
الشباب الذي يتسلح بالعلم والمعرفة، باعتبارهما وسيلة
ومنهجا يسعى من خلالهما إلى بناء الوطن، وتعزيز منعته،
في كل موقع من مواقع العطاء والبناء»

صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان
ولي عهد أبوظبي نائب القائد الأعلى للقوات المسلحة



محتويات الدليل

حول الدليل	13	3.مجالات عمل أعضاء بنك المهارات	25
المصطلحات	14	4. خطة استثمار معارف وخبرات أعضاء بنك المهارات	27
1. مقدمة	15	5. أساليب نقل المعارف والخبرات	28
2.أعضاء بنك المهارات	16	6. الأدوار والمسؤوليات	32
2.1 التعريف	16	7. قياس وتقييم مشاركة أعضاء بنك المهارات	33
2.2 تحديد أعضاء بنك المهارات	16	7.1 تقييم أداء أعضاء بنك المهارات	33
2.2.1 الفوائد من تحديد أعضاء بنك المهارات	16	7.2 تحفيز عضو بنك المهارات	34
2.2.2 معايير تحديد موظفي شبكة بنك المهارات الحكومية	17	8. الخاتمة	35
2.2.2.1 عضو بنك المهارات والمدرب: أوجه الشبه والاختلاف	19	الملاحق	36
2.3 ترشيح واختيار أعضاء بنك المهارات والوصول إليهم	20	ملحق «أ»	36
2.3.1 . ترشيح أعضاء بنك المهارات عبر بنك المهارات الحكومية	20	ملحق «ب»	37
2.3.2 حصر واختيار أعضاء بنك المهارات	21	ملحق "ج"	38
2.3.3 الإعلان عن أعضاء بنك المهارات	22	ملحق «د»	41
2.3.4 البحث عن أعضاء بنك المهارات والوصول إليهم (بنك المهارات الحكومية)	22		

حول الدليل

يهدف «الدليل الاسترشادي لبنك المهارات الحكومية» إلى مساعدة الجهات على تحديد واختيار وتحفيز أعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية لديها بما يدعم تحقيق خططها الاستراتيجية، ويضمن استمرارية العمل فيها، ويسهم في التطوير المهني لكوادرها الوطنية.

ويتطرق الدليل إلى التعريف بأعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية، وتوضيح الفوائد التي تعود على الفرد والجهة جراء تحديدهم واختيارهم بعناية. كما يُبين الدليل المعايير التي يمكن الاستعانة بها لتحديد واختيار أعضاء بنك المهارات، ويعرض شرحاً موجزاً عن أوجه الشبه والاختلاف بينهم وبين المدربين للتمييز بينهما. هذا ويُظهر الدليل آلية ترشيح واختيار أعضاء بنك المهارات وكيفية تحفيزهم لضمان مشاركتهم الفعالة، ويوضح مجالات عملهم التخصصية والسلوكية وكذلك الأساليب التي يمكن لهم اتباعها لنقل معارفهم وخبراتهم للآخرين. بالإضافة إلى ذلك، يُفند الدليل عدداً من مؤشرات الأداء الاستراتيجية والتشغيلية التي تمكن الجهة من قياس وتقييم أثر مشاركة أعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية.

ويعرض الدليل عدداً من النماذج الاسترشادية التي تساعد الجهات في عملية تطبيق مبادرة أعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية؛ كما يشير إلى المراجع التي تم الاستناد إليها أثناء تطويره وذلك لتيسير الرجوع إليها والاستئناس بها في حال الحاجة إلى تفاصيل إضافية من قبل القارئ.



المصطلحات

الدليل	: الدليل الاسترشادي لبنك المهارات الحكومية
الدولة	: دولة الإمارات العربية المتحدة
الهيئة	: الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
عضو شبكة بنك المهارات الحكومية	: الشخص الذي يتمتع بمعارف أو مهارات عالية في مجال محدد والذي يعمل على اكتساب الخبرات باستمرار من خلال الممارسة العملية والاستفادة من كافة فرص التعلم والتطوير المتاحة.
المعرفة	: هي حصة امتزاج المعلومات بالخبرة الشخصية والمدرجات الحسية حيث توضح الطريقة التي يوظفها الشخص في اكتساب المعلومات والمعارف، وتتفاوت من شخص إلى آخر.
أنماط التعلم	: تنقسم أنماط التعلم إلى: • التعلم البصري: يركز أصحابه على الأشياء المرئية (مثل الصور، الرسوم البيانية، وغيرها) والملاحظة. • التعلم السمعي: يُفضل أصحاب هذا النمط الاستماع إلى المعلومات. • التعلم الحسي: يُفضل أصحاب هذا النمط العمل اليدوي والتجربة العملية.
أفضل الممارسات	: منهجيات أو سياسات أو عمليات / إجراءات أو طرق ذات مستوى عالٍ من الجودة بحيث يقود تطبيقها إلى تحقيق إنجازات / نتائج استثنائية.
برنامج العمل التطوعي (المهني)	: برنامج يعد الأول من نوعه في الدولة يقوم بتشجيع المهنيين من أطباء ومهندسين واستشاريين ومحاسبين وغيرهم من المختصين للتبرع بوقتهم لتوظيف خبراتهم في المؤسسات والشركات التي تتطلب خبرات ومهارات تخصصية.
الذاكرة المؤسسية	: هي مجموعة المعارف والخبرات التي يتمتع بها مجموعة من الموظفين، حيث يتم توثيقها بحيث تكون قابلة للاستعادة أو التداول في أي وقت كجزء من عملية إدارة المعرفة في الجهة.
لجنة ضبط وموازنة النسب:	: هي اللجنة التي يتم تشكيلها في كل وزارة أو جهة اتحادية لتطبق نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية ويناط بها ضمان التقييم العادل والمنصف لنتائج تقييم الأداء السنوي.

1. مقدمة

يكن سر نجاح المؤسسات واستمراريتها اليوم في قدرتها على تعظيم الاستفادة من معارف موظفيها وخبراتهم التراكمية واستثمارها بالشكل الأمثل فيها وذلك بهدف زيادة الإنتاجية، والمحافظة على الموارد، ومواكبة التنافسية في عالم الأعمال الذي يتميز بالتطورات التقنية المتسارعة والتغير المستمر. ولذلك ركزت «رؤية الإمارات 2021» على أهمية خلق اقتصاد تنافسي بقيادة إماراتيين يتميزون بالمعرفة والابتكار بما يحقق الازدهار بعيد المدى، وقد التزمت الدولة بزيادة نسبة «عامل المعرفة» من أصحاب المهارات العالية والمهن رفيعة المستوى من إجمالي العاملين فيها.

وإيماناً منها بهذا المنطلق، تقوم الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بتوضيح المفاهيم الرئيسة وطرح ممارسات عملية ذات بعد استراتيجي من شأنها تعزيز هذا التوجه، حيث أطلقت «مشروع بنك المهارات الحكومية» بهدف حصر مهارات موظفي الحكومة الاتحادية على منصة إلكترونية واحدة بما يشكل مرجعاً يُسهل عملية البحث عن الكفاءات والحفاظ عليها على مستوى الحكومة الاتحادية. كما يأتي هذا الدليل الاسترشادي للتركيز على فئة «أعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية» من الموظفين باعتبارهم مصدراً مهماً مسانداً لعملية رفع الكفاءة الوظيفية للآخرين عبر تسخير معارفهم وخبراتهم لهذا الغرض مما يخدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة.

ولتشجيع الجهات على الاهتمام بهذه الفئة من الموظفين وتكريمهم، فقد وضع برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي معايير تتعلق بفئة الجهة الاتحادية المتميزة في مجال إدارة المعرفة، بحيث تقيس مدى تطبيق الجهة لأفضل الممارسات والمنهجيات ذات الصلة بإدارة المعرفة، وتحفيز الموظفين أنفسهم على العطاء ونشر معارفهم، وعليه فقد تم تخصيص وسام رئيس أوسمة رئيس مجلس الوزراء تحت عنوان «وسام رئيس مجلس الوزراء للتفوق في الوظائف المتخصصة» والذي يعزز الأداء والإنجاز، والمبادرة والابتكار، والتعلم المستمر. هذا وتعزز جائزة الإمارات للموارد البشرية في الحكومة الاتحادية الممارسات التي من شأنها استقطاب الكفاءات الوطنية والتخصصية والمحافظة عليها، وتشجيعها مما يدعم بيئة العمل الإيجابية ويحفز الإنتاجية.



2.2 أعضاء بنك المهارات

من المهم حصر وتحديد الموظفين المختصين في جهة العمل، بهدف سهولة الوصول إليهم عند الحاجة إلى معالجة مسائل معينة وإيجاد حلول مبتكرة في مجالات محددة ضمن أطر زمنية مناسبة، وذلك إما من خلال مساهماتهم الفردية أو عبر مشاركتهم الفاعلة ضمن فرق العمل. كما أنه من الضروري العمل على تحفيزهم ووضع خطط لنقل معارفهم للموظفين الآخرين، بما يدعم عمليات التعلم والتطوير، وتخطيط التعاقب الوظيفي، والتوطين.

2.1 التعريف

هناك العديد من التعاريف المتعلقة بعضو شبكة بنك المهارات الحكومية إلا أنها تُجمع على كونه «الشخص الذي يتمتع بمعارف أو مهارات عالية في مجال محدد والذي يعمل على اكتساب الخبرات باستمرار من خلال الممارسة العملية والاستفادة من كافة فرص التعلم والتطوير المتاحة».

2.2 تحديد أعضاء بنك المهارات

2.2.1 الفوائد من تحديد أعضاء بنك المهارات

إن تحديد أعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية في الجهة له فوائد جمة ومنها ما يلي:

<< على مستوى الفرد

- التحفيز على اكتساب معارف ومهارات جديدة؛
- تعزيز الانتماء المؤسسي؛
- تحقيق مستوى أعلى من الرضا الوظيفي.

<< على مستوى جهة العمل

- خلق بيئة عمل محفزة على اكتساب ونشر المعارف والمهارات؛
- تحسين الذاكرة المؤسسية "Institutional Memory"؛
- توفير صورة أوضح عن مستوى معارف ومهارات موظفي الوحدات التنظيمية على مستوى الجهة؛
- تقليص الوقت المستخدم للتعرف على عضو بنك المهارات المناسب لمعالجة وحل مشكلة معينة من خلال الاستعانة بقاعدة بيانات تشمل بيانات كافة أعضاء بنك المهارات في الجهة؛
- القدرة على تحديد متطلبات العمل واحتياجات المتعاملين بشكل أفضل، لتطوير منتجات وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة؛
- ترشيد النفقات والاستخدام الأمثل للموارد (خاصة المالية) وذلك بالاستفادة من تطبيق إرشادات عضو بنك المهارات وتوجيهاته التي تركز على معارفه وخبراته التراكمية؛
- تفعيل الأنشطة المرتبطة بدمج وإشراك الكفاءات ضمن تخطيط التعاقب الوظيفي في الجهة.

2.2.2 معايير تحديد موظفي شبكة بنك المهارات الحكومية

يتطلب تحديد أعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية الالتزام بالمعايير التالية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة:

1. ارتباط الاختصاص باحتياجات وعمل الجهة والحكومة الاتحادية

يتولى الموظف اختصاصات ترتبط ارتباطاً وثيقاً باحتياجات الجهة التي يعمل بها وكذلك باحتياجات الحكومة الاتحادية

مثال توضيحي:

عضو بنك المهارات المالي (الموازنات)

يعمل (ع) في وزارة المالية وهو يتمتع بخبرات ومعارف واسعة في مجال إعداد الموازنات بما يخدم احتياجات الوزارة، كما يساعد (ع) الجهات الاتحادية الأخرى على استخدام منهجية إعداد الموازنات المعتمدة، بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2. الخبرة العملية ذات الصلة بالمعرفة أو المهارة المكتسبة

يمتلك الموظف تاريخاً موثقاً لخبراته العملية في مجال الاختصاص (أي أن لديه معرفة متنوعة ومتراكمة واستيعاباً كاملاً للمفاهيم والممارسات المهنية ذات الصلة)

مثال توضيحي:

عضو بنك المهارات في مجال الموارد البشرية (المكافآت والمزايا)

الخبرات العملية: عمل (س) خلال السنوات السبع الأخيرة في مشاريع متعددة ومهمة تتعلق بتصميم وتطوير هياكل المكافآت والمزايا على مستوى الجهة / الجهات.

3. الإنجازات والتقدير المتعلقة بمجال الاختصاص

يمتلك الموظف سجلاً من الإنجازات التي تثري مجال الاختصاص، كما يحظى بتقدير على مساهماته سواء من داخل الجهة و/أو خارجها (يمكن أن تشمل الإنجازات مثلاً الأبحاث والدراسات المنشورة، الاسهامات المتميزة، الحلول المبتكرة، وغيرها)

مثال توضيحي:

عضو بنك المهارات في مجال تقنية المعلومات

حاز (ص) على وسام رئيس مجلس الوزراء في المجال التقني، كما حصل على شهادة تقدير من مدير إدارة تقنية المعلومات لجهوده المبذولة في تطبيق برنامج إدارة المشاريع المؤسسية Enterprise Project Management (EPM) في الجهة.

4. المؤهل العلمي والشهادات المهنية ذات الصلة

لدى الموظف مؤهل علمي (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس، دبلوم تخصصي) وشهادات مهنية ذات صلة بموضوع الاختصاص.

مثال توضيحي:

عضو بنك المهارات في مجال الموارد البشرية

المؤهل العلمي: بكالوريوس في إدارة الأعمال أو ما يعادله، ماجستير في إدارة الموارد البشرية الشهادات المهنية: شهادة خبير رئيسي في مجال الموارد البشرية (SHRM-SCP)، إلخ.

5. الاطلاع على أفضل الممارسات ونشرها وتطبيقها

يقوم الموظف بالاطلاع على أفضل الممارسات في مجال الاختصاص (من خلال حضور المؤتمرات والفعاليات ذات الصلة، تصفح المجلات والدوريات التخصصية، المشاركة في دراسات ومقارنات معيارية، وغيرها)، ومن ثم يعمل على عرضها ونشرها داخل الجهة، وتطبيق المناسب منها.

مثال توضيحي:

عضو بنك المهارات في مجال إسعاد المتعاملين

قام (ع) بزيارة إلى عدد من المؤسسات الحكومية في جمهورية سنغافورة للاطلاع على أنظمة وممارسات خدمة المتعاملين المتميزة، وقد عرض الدروس المستفادة على إدارته، ومن ثم قام بتطبيق عدد من المبادرات ذات الصلة، مما نتج عنه تحسّن في نسبة سعادة ورضا المتعاملين.

6.التواصل ومهارات الاتصال

يتمتع الموظف بالقدرة على فهم احتياجات الأفراد وفرق العمل من خلال التواصل الفعال والشفافية، كما يشجع على الحوار المتبادل، طرح الأسئلة والاستماع إلى الردود. بالإضافة إلى ذلك يمتلك قدرة على الإقناع والتأثير في الآخرين، ويظهر الحماسة والاهتمام.

مثال توضيحي:

عضو بنك المهارات في مجال الاتصال

يتمتع (م) بتواصل فعال مع الآخرين لضمان نقل معارفه وخبراته إليهم، حيث يتحدث بوضوح ويفتح لهم المجال لطرح الأسئلة وإبداء الرأي والمناقشة البناءة. كما يتميز أسلوبه الكتابي بالوضوح والدقة، ويشهد له الزملاء بالقدرة على نقل المعلومة بسلاسة خلال اجتماعاته بهم، أو عند تقديم العروض المرئية، وقد أسهم ذلك في زيادة نسبة المستفيدين من خدمات الجهة على الموقع الإلكتروني، وارتفاعاً ملحوظاً في نسبة المستفيدين والمتابعين على وسائل التواصل الاجتماعي.

7.تقديم الإرشاد والتوجيه والحافز لنقل المعارف للآخرين

يقوم الموظف بتخصيص عدد من ساعات العمل لتقديم الإرشاد والتوجيه ونقل معارفه التخصصية لموظفين آخرين داخل وحدته التنظيمية أو خارجها ضمن نطاق الجهة لضمان نشر المعرفة الصريحة والضمنية والحفاظ على الذاكرة المؤسسية.

مثال توضيحي:

عضو بنك المهارات في مجال الموارد المالية (الموازنات)

يقوم (أ) بتخصيص ساعتين أسبوعياً لنقل معارفه المتعلقة بوضع ومراجعة ومراقبة الموازنات وفقاً للقوانين واللوائح المعمول بها لموظفي إدارة المالية من خلال الاجتماع بهم بشكل فردي في بعض الأحيان، ومن خلال تقديم ورش عمل أو القيام بمشاريع مشتركة بهذا الخصوص في أحيان أخرى.

8. التطوع التخصصي (المهني)*

يقوم الموظف بالتسجيل في برنامج العمل التطوعي التخصصي (المهني)، كما يشارك سنوياً بفرص تطوعية من الفرص ذات الصلة بمهارته والتي تتيحها المنصة الوطنية للتطوع (متطوعين.امارات / volunteers.ae).

مثال توضيحي:

عضو بنك المهارات في المجال الطبي

يقوم (ل) بتخصيص ثلاث (3) ساعات شهرياً للمشاركة في فرصة تطوعية تم نشرها عبر المنصة الوطنية للتطوع وتتعلق بالقيام بمهام تخصصية في المجال الطبي تتمثل في تقديم جلسات العلاج الطبيعي لكبار السن ممن يعانون أمراض التهابات المفاصل، وآلام أسفل الظهر، وآلام الرقبة.

2.2.2.1 عضو بنك المهارات والمدرّب: أوجه الشبه والاختلاف

هناك قواسم مشتركة بين المعارف والمهارات والكفاءات التي يتمتع بها عضو شبكة بنك المهارات الحكومية والمدرّب، إلا أن هناك أيضاً بعض الاختلافات التي تميز عمل كل منهما، حيث يقدم المدرّب حلولاً عامة لأي إشكاليات، في حين أن عضو بنك المهارات يقدم مقترحات تفصيلية وأقرب للحالة الموجودة. ولأغراض التوضيح يتم استعراض الأمثلة التالية:

عضو شبكة بنك المهارات الحكومية	المدرّب
1. طبيعة المعارف والخبرات	
• يتميز بمعارف وخبرات "تخصصية وعملية" متراكمة ومتنوعة في مجال الاختصاص.	• يتميز بمعارف "عامة" في المجال (قد لا تكون مدعومة بخبرة عملية متنوعة).
2.الإعداد للمحتوى التدريبي وتنفيذه	
• يستطيع تحديد فجوات الأداء بشكل أسهل وأدق نتيجة فهمه لطبيعة عمل الجهة ولأنظمتها والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها؛	• يتوجب عليه بذل الجهد ليتعرف على الجهة بشكل مناسب بما يضمن قدرته على تحديد احتياجات التعلم وسد الفجوات ذات الصلة (مثلاً من خلال الاجتماع بالمسؤولين المباشرين، الاطلاع على استراتيجية الجهة وأنظمتها وسياساتها وإجراءاتها، وغيرها)؛
• يمكن من تطوير مادة تدريبية تحوي معلومات تخصصية وأمثلة عملية ثرية وذات صلة مباشرة بالجهة مما يمكن الموظف من الاستفادة منها في عمله؛	• يتمتع بالقدرة على تطوير مادة تدريبية عامة تمتاز باحتوائها على أهدافٍ تدريبية واضحة ومحتوى مناسب للفئة المستهدفة من الموظفين؛
• قد يحتاج المحتوى والأساليب التدريبية التي يُعدها إلى بعض التعديلات لجعلها سلسلة وتفاعلية ومحفزة على التعلم (غير مملة) وسهلة الاستخدام؛	• تتميز أساليبه التدريبية بكونها تفاعلية ومحفزة على التعلم؛
• قد يحتاج إلى مهارة إدارة وقت الجلسة بفعالية لضمان تغطية المادة التدريبية كاملة.	• يتميز بقدرته على إدارة وقت جلسة التدريب بفاعليّة.
3.نقل المعارف	
• • قد لا يتنبه لوجود أنماط تعلم مختلفة للأشخاص (النمط البصري، النمط السمعي، النمط الحسي) مما يتطلب منه بذل بعض الجهد في إيصال المعارف والمعلومات للفئة المستهدفة.	• يُدرك وجود فروقات فردية بين الأشخاص من ناحية أنماط التعلم، وبناءً عليه يقوم باستخدام أساليب تعلم متنوعة لضمان نقل المعارف والمعلومات وإيصالها للفئة المستهدفة.
4. التوجيه والإرشاد	
• يتمتع بإطار زمني أطول لتقديم التوجيه والإرشاد (مثلاً: على مدى مشروع معين، على مدار العام، وغيرها)	• يقدم التوجيه والإرشاد بشكل محدود أثناء انعقاد جلسة التدريب نظراً لعامل الوقت وذلك عبر التغذية الراجعة وتقديم الملاحظات بما يدعم عملية التعلم والتطوير.
• يعلماً بأنه يحتاج إلى تخصيص الوقت الكافي لتقديم التوجيه والإرشاد للآخرين (من خلال جلسات فردية أو حوارات هاتفية أو بريد إلكتروني)	

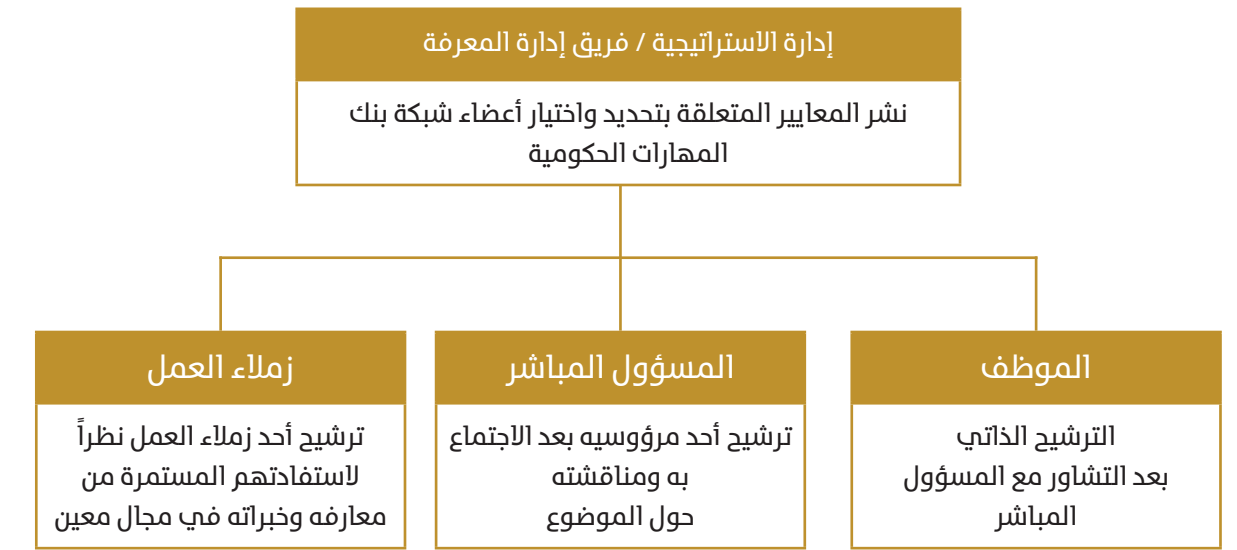
* للمزيد من المعلومات حول مفهوم التطوع، يرجى الاطلاع على «الدليل الاسترشادي للتطوع في بيئة العمل للجهات الحكومية» الصادر عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

2.3 ترشيح واختيار أعضاء بنك المهارات والوصول إليهم

2.3.1 . ترشيح أعضاء بنك المهارات عبر بنك المهارات الحكومية

أعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية، يمكن أن يتم ترشيح أعضاء بنك المهارات بشكل ذاتي، أو من قبل مسؤوليهم المباشرين، أو من قبل زملاء العمل من خلال «بنك المهارات الحكومية» ضمن نظام إدارة معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية «بياناتي»، وفقاً للتالي:

بعد قيام إدارة الاستراتيجية والمستقبل / فريق إدارة المعرفة (إن وُجد) بنشر المعايير المتعلقة بتحديد واختيار



1. الترشيح الذاتي:

الموظف.

يقوم كل من تنطبق عليه المعايير بتقديم طلب لترشيح نفسه لنيل لقب عضو شبكة بنك المهارات الحكومية بحيث يرفق طيه كافة الوثائق التي تثبت استحقاقه (ومنها على سبيل المثال المؤهلات العلمية والمهنية، وشهادات التميز والتقدير، والتاريخ الموثق لخبراته ومشاركاته في مشاريع تتعلق بالاختصاص، وغيرها)، وذلك بعد مناقشة الأمر مع الرئيس المباشر لضمان موافقته على تخصيص وقت كافٍ للالتزام بمتطلبات العمل بصفة عضو شبكة بنك المهارات الحكومية دون أن يؤثر ذلك على سير عمل الوحدة التنظيمية ومستوى إنتاجية

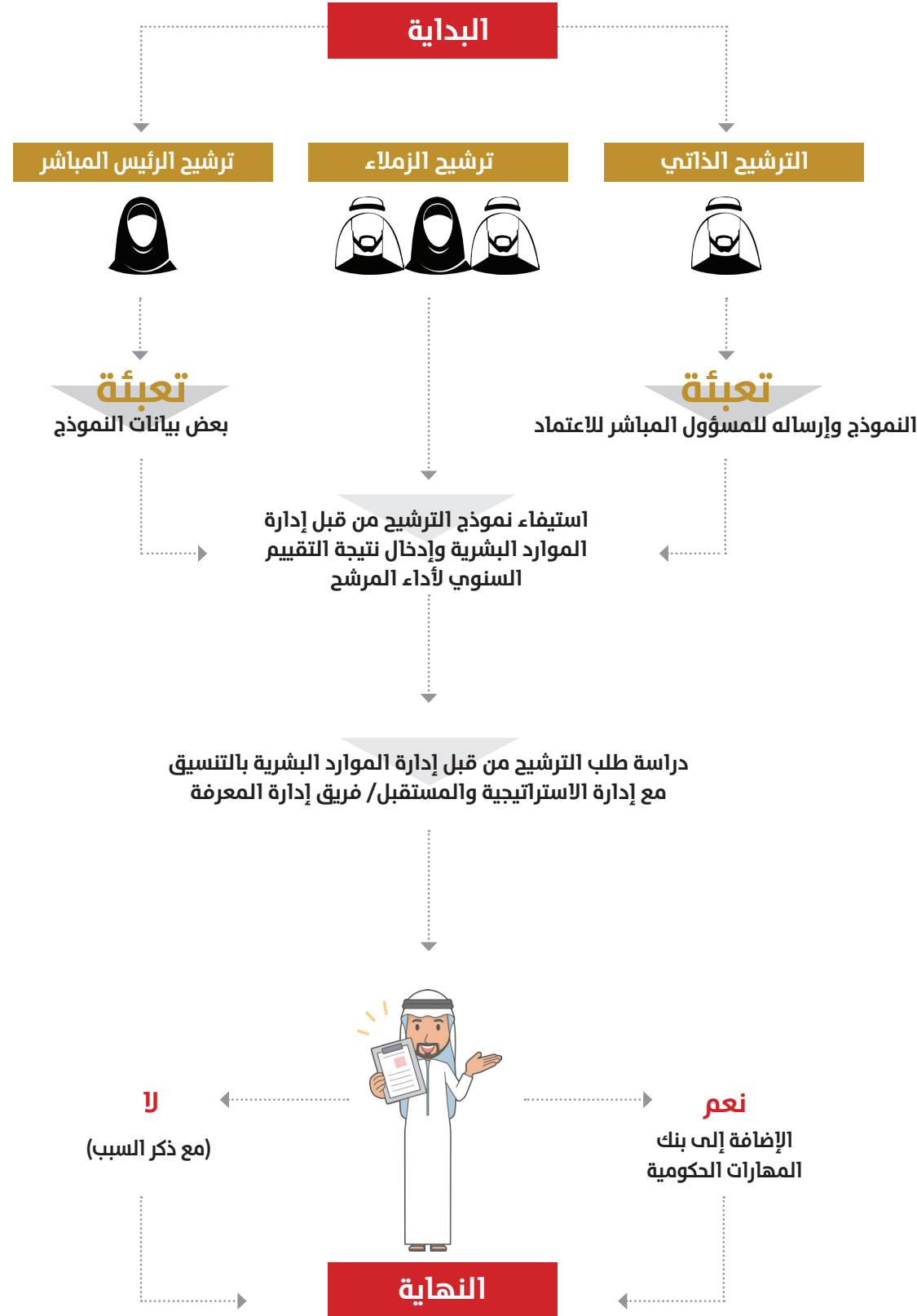
2. الترشيح من قبل الرئيس المباشر:

يمكن للمسؤول المباشر أن يقوم بترشيح أحد مرؤوسيه ممن تنطبق عليه المعايير وذلك بعد الاجتماع به ومناقشة الأمر معه.

3. الترشيح من قبل زملاء العمل:

يمكن لزملاء العمل ترشيح زميل لهم ممن تنطبق عليه المعايير نظراً لاستفادتهم المستمرة من معارفه وخبراته الواسعة في مجال أو تخصص محدد.

2.3.2 حصر واختيار أعضاء بنك المهارات



الشكل (١): آلية حصر واختيار أعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية

يتضمن الدليل في المرفق «أ» جدولاً يوضح حقول وبيانات الترشيح

بعد الانتهاء من عملية الترشيح وتعبئة النموذج وفق الأصول، واستكمال كافة البيانات والتدقيق عليها من قبل إدارة الموارد البشرية، وإدخال نتائج تقييم الأداء السنوي التي حاز عليها المرشح، حيث يجب ألا تقل نتيجة

تقييم أداء الموظف عن «يلبي التوقعات»، تقوم إدارة الاستراتيجية والمستقبل / فريق إدارة المعرفة (إن وُجد) بالنظر في طلبات الترشيح المستوفاة ودراستها بناءً على المعايير الواردة في الجدول أدناه:

المعيار	الوزن
سنوات الخبرة ذات الصلة بالاختصاص أو المهارة	15%
عدد ساعات التدريب أو التوجيه التي تم تقديمها سابقا	20 %
الشهادات المهنية المعتمدة في نفس المجال و الشهادة الخاصة بالمؤهل العلمي ذات الصلة	15 %
مقالات / أبحاث / دراسات فنية منشورة في مجال الاختصاص	20 %
المشاركات في المؤتمرات والندوات كمتحدث في مجال التخصص	20 %
المشاريع المشارك بها بعملة أو الإنجازات في مجال التخصص	10 %

1. البريد الإلكتروني
2. النشرة الداخلية للجهة
3. البوابة الإلكترونية الداخلية للموظفين (Intranet)

هذا ويتم دعوة وتشجيع أعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية للتسجيل ضمن منصة التطوع التخصصي.

* للمزيد من التفاصيل، يرجى الاطلاع على الدليل الاسترشادي للتطوع في بيئة العمل للجهات الحكومية.

2.3.4 البحث عن أعضاء بنك المهارات والوصول إليهم (بنك المهارات الحكومية)

تطوير وتصميم موقع لحصر أعضاء بنك المهارات ليكون بمثابة بنك لمهارات الموظفين في الحكومة الاتحادية ضمن الموقع الإلكتروني للهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية على أن يوفر:

كما يمكنها الاستفادة من برنامج «قدرات»* الذي يستخدم التقييم لمعرفة الخصائص الفردية المتعلقة بالمعرفة والمهارات والقدرات، والسمات الشخصية، والميول والاهتمامات والدوافع الخاصة بالموظف. ومن ثم يتم الإعلان عن الموظفين الذين تم اختيارهم، وتدرج بياناتهم وطبيعة تخصصاتهم وطريقة التواصل معهم في «بنك المهارات الحكومية».

* لمزيد من المعلومات حول مبادرة «قدرات»، يرجى الاطلاع على «الإطار العام لآلية قياس القدرات في الحكومة الاتحادية» الصادر عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

2.3.3 الإعلان عن أعضاء بنك المهارات

تقوم إدارة الاستراتيجية والمستقبل / فريق إدارة المعرفة (إن وُجد) بالإعلان عن قائمة أعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية المعتمدة عبر وسائل التواصل المعتمدة داخل الجهة ومنها على سبيل المثال:

- **بنك المهارات:** يشمل الموقع قاعدة بيانات جميع أعضاء بنك المهارات مع ملخص سيرتهم الذاتية، والمهارات الفنية ومجالات الخبرات

- **منتدى وقاعدة بيانات:** يشمل الموقع صفحة رئيسية تشمل أحدث أوراق العمل والمقالات، ومنتدى لمناقشة المواضيع الفنية

- **خبرات مركزية:** يتم تشغيل الموقع، وربطه بجميع المواقع الإلكترونية الخاصة بالجهات الاتحادية؛ ليقدم خدمة مركزية لجميع الجهات لطلب أعضاء بنك المهارات

- **أداة بحث عن أعضاء بنك المهارات والموضوعات:** يعمل الموقع كأداة بحث عن التالي:

- أعضاء بنك المهارات
- موضوع الحوار
- المقالات التخصصية
- كذلك خاصية المشاركة "share"

- **تقييم أعضاء بنك المهارات:** يتيح الموقع لمستخدميه تقييم:

- أعضاء بنك المهارات
- جودة الرد على الاستفسارات
- جودة المقالات التخصصية

لضمان سرعة البحث عن أعضاء بنك المهارات في مجال محدد وسهولة التواصل معهم، يمكن لمدير الإدارة في الجهة المعنية، والتي تحتاج خدمات عضو بنك المهارات، الدخول على بنك المهارات الحكومية من خلال نظام إدارة معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية «بياناتي» والضغط على خدمة «البحث عن مهارة»، عندها يمكن لمدير الإدارة أن يبحث عن أعضاء بنك المهارات المناسبين عبر معايير البحث المتوفرة مثل (الجهة، الخبرة، الكفاءة... إلخ). كما يمكن البحث في السير الذاتية الموجودة في بنك المهارات من خلال أية كلمة (مثل: أوراكل... إلخ) فتظهر لديه بيانات المرشحين (مثل عدد سنوات الخبرة، وخبراتهم السابقة وفق المشاريع التي عملوا بها، وغيرها) ومن ثم يقوم باختيار عضو بنك المهارات المناسب وتقديم طلب رسمي بالتعاون والتنسيق مع إدارة الموارد البشرية إلى الجهة التي يعمل بها للاستعانة به موضحاً البيانات التالية:

- تاريخ البداية
- تاريخ النهاية
- المبرر
- المهام التي سيقوم الموظف المختار بتنفيذها في الفترة المذكور



الشكل (2): خدمة «البحث عن مهارة» عبر بنك المهارات الحكومية ضمن نظام معلومات الموارد البشرية «بياناتي»

الطالبة. أما في حال اعتماده، ستقوم إدارة الموارد البشرية بإرسال إشعار بالموافقة للجهة الطالبة وسيتم اتباع إجراء الإعارة الموجود حالياً في نظام بياناتي ضمن إجراءات الموارد البشرية.

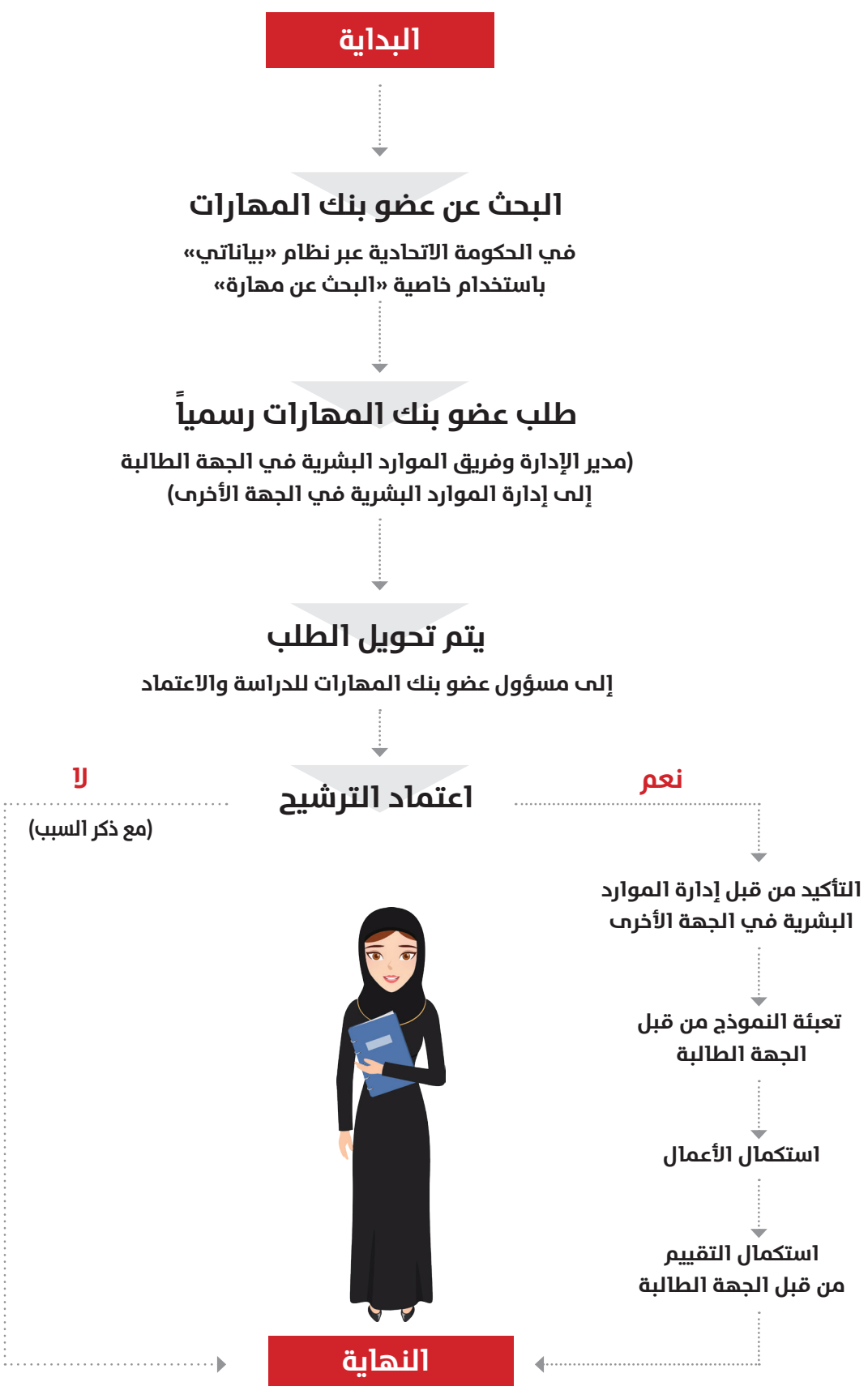
يصل الطلب الرسمي إلى إدارة الموارد البشرية في الجهة التي يعمل فيها عضو بنك المهارات، والتي تقوم بدورها بتحويل الطلب إلى المسؤول المباشر للعضو لأغراض الدراسة والاعتماد. في حال رفض الطلب، سيتم إغلاق الطلب مع إرسال الأسباب للجهة

3.مجالات عمل أعضاء بنك المهارات

يمكن الاستفادة من أعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية في المجالات التخصصية التي تتناسب مع طبيعة عمل الجهة وتسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وكذلك تلك التي تم التطرق لها في «إطار الكفاءات التخصصية» الذي طورته الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بهدف توفير مخزون للمعارف والمهارات والقدرات المطلوبة للقيام بوظائف محددة. ومن هذه المجالات على سبيل المثال لا الحصر:

المجالات التخصصية

1- الموارد البشرية:	إدارة الأداء الوظيفي؛ علاقات الموظفين؛ أنظمة إدارة معلومات الموارد البشرية؛ التدريب والتطوير؛ التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة؛ إدارة الحوافز والمكافآت؛ إدارة المواهب والكفاءات، إلخ.
2- تقنية المعلومات:	إدارة أمن المعلومات؛ قواعد البيانات؛ البنى التحتية لتقنية المعلومات؛ برامج وتطبيقات تقنية المعلومات؛ صيانة أجهزة وبرامج تقنية المعلومات؛ البيانات الضخمة (ataD giB)، إلخ.
3- المالية والمحاسبة:	إعداد الميزانية؛ التحليل المالي ورفع التقارير؛ أنظمة إدارة المعلومات المالية؛ إدارة المخاطر المالية؛ إدارة سلسلة الإمداد، الاستثمار وأنظمة التقاعد، إلخ.
4- التطوير المؤسسي:	إدارة العمليات؛ إدارة المعرفة؛ أنظمة التطوير المؤسسي؛ إدارة الجودة الشاملة، إلخ.
5- التدقيق والحوكمة:	الامتثال؛ الحوكمة المؤسسية؛ إدارة المخاطر، إلخ.
6- خدمات الدعم:	التوثيق والأرشفة؛ إدارة المكاتب؛ الترجمة؛ إدارة المستودعات والمخازن، إلخ.
7- القانون / القضاء:	المرافعات القضائية؛ إدارة الشؤون القانونية؛ إدارة المكتبات القانونية؛ القوانين واللوائح المحلية والعالمية؛ قوانين العمل والعمالة، البحوث والدراسات القانونية، إلخ.
8- السياسة / الدبلوماسية:	التحليل السياسي؛ البروتوكول والإتيكيت؛ الاستجابة للطوارئ والأزمات والكوارث، القوة الناعمة، إلخ.



الشكل (3): آلية البحث والوصول إلى عضو شبكة بنك المهارات الحكومية

4. خطة استثمار معارف وخبرات أعضاء بنك المهارات

يتعين على عضو شبكة بنك المهارات الحكومية القيام بإعداد خطة تُعنى باستثمار معارفه التخصصية وكذلك خبراته إلى من يحتاجها داخل الجهة أو على مستوى الجهات الاتحادية الأخرى، بما يدعم جهود إدارة المعرفة، ويعزز المحافظة على المعارف الصريحة والضمنية.

تتألف خطة استثمار عضو شبكة بنك المهارات الحكومية من أربعة أقسام رئيسية وهي:

1. القسم الأول: معلومات حول عضو شبكة بنك المهارات الحكومية

يتضح من خلال هذا القسم المعلومات الأساسية المتعلقة بعضو شبكة بنك المهارات الحكومية والمتمثلة في الاسم، الرقم الوظيفي، الوحدة التنظيمية التي يعمل بها، المسمى الوظيفي، رقم الهاتف، البريد الإلكتروني، وكذلك مجال الاختصاص.

يشمل القسم الثاني خطة عضو شبكة بنك المهارات الحكومية لنقل المعارف بما في ذلك من أساليب نقل المعرفة* التي سيستخدمها، الوقت الذي سيخصصه لنقل المعرفة، والفئة المستهدفة التي ستستفيد من المعارف، والموارد المطلوبة للمساعدة على نقل المعرفة بالشكل المرجو، ومؤشرات الأداء التي من شأنها قياس مدى نجاح.

مثال توضيحي:

أساليب نقل المعرفة	الفئة المستهدفة	الوقت المخصص	الموارد المطلوبة	مؤشرات الأداء
عقد ورشة عمل حول "مفهوم الحوكمة المؤسسية"	موظفو إدارة المشتريات	3 ساعات (في الأسبوع الثاني من شهر سبتمبر 2017)	• التنسيق من قبل إدارة الموارد البشرية لعقد الورشة • تخصيص قاعة لعقد الورشة	• عدد المستفيدين من الورشة • التغذية الراجعة من الحضور

3. القسم الثالث: اعتماد الرئيس المباشر

يخصص القسم الرابع لموافقة الرئيس المباشر على خطة عمل عضو شبكة بنك المهارات الحكومية بعد مناقشتها معه لضمان سلاسة سير العمل في الوحدة التنظيمية، والتأكد من قيام عضو بنك المهارات بالمهام والواجبات الوظيفية الموكلة إليه ضمن المستوى المطلوب.

4. القسم الرابع: اعتماد الوحدة التنظيمية المختصة

تقوم الوحدة التنظيمية المختصة باعتماد خطة نقل معرفة عضو شبكة بنك المهارات الحكومية بعد التأكد من اكتمال كافة أجزائها ودراسة محتواها، لضمان تحقيقها للمستهدفات المرجوة.

يتضمن الدليل في المرفق «ج» نموذجاً استرشادياً لخطة استثمار معارف وخبرات عضو شبكة بنك المهارات الحكومية

* للمزيد من المعلومات حول أساليب نقل المعرفة، يرجى الاطلاع على بند «5. أساليب نقل المعرفة» من هذا الدليل.

9- الدين والشريعة:	الفتاوى الشرعية؛ إدارة واستثمار مخصصات الوقف؛ البحوث والدراسات الدينية، إلخ.
10- التنمية الاجتماعية:	الإرشاد والتوجيه الأسري؛ الرعاية والحماية الاجتماعية؛ البحوث والدراسات الاجتماعية؛ سياسات الضمان الاجتماعي؛ إلخ.
11- الثقافة والفنون والآداب:	إدارة المسارح؛ إدارة المتاحف والآثار؛ إدارة التراث الشعبي؛ التصميم الجرافيكي؛ النصوص الأدبية والنقد، إلخ.
12- الإعلام:	التصوير والمونتاج؛ التحرير الصحفي؛ المحتوى الإعلامي؛ البرامج التلفزيونية والإذاعية؛ قوانين ولوائح البث والمطبوعات والنشر، إلخ.
13- إدارة البرامج والمشاريع:	إدارة البرامج والمشاريع؛ إدارة المخاطر، إلخ.
14- العمل:	الضبطية القضائية؛ التفتيش العمالي؛ قوانين ولوائح العمل في دولة الإمارات العربية المتحدة، إلخ.
15- الصحة والسلامة:	تشخيص الحالات المرضية؛ توثيق البيانات الصحية؛ إدارة سجلات المختبرات الطبية؛ إدارة الأوبئة والأزمات الطبية؛ إدارة الصحة والسلامة المهنية؛ إدارة النفايات الخطرة، إلخ.
16- البيئة والمياه:	إدارة الموارد البيئية والطبيعية؛ إدارة وتطبيق أنظمة وبرامج إدارة البيئة؛ إدارة المخاطر والأزمات والكوارث البيئية؛ الرصد والتقييم البيئي، إلخ.
17- العلوم الطبيعية:	البحوث والدراسات العلمية؛ التجارب العلمية، إلخ.
18- الاقتصاد والإحصاء:	تحليل ومعالجة البيانات الإحصائية؛ المسح الإحصائي؛ التحليل الاقتصادي؛ الرقابة والتفتيش، إلخ.
19- الهندسة:	تصميم وإدارة المباني والمرافق؛ التخطيط الحضري؛ الاستدامة والطاقة البديلة والمتجددة؛ إلخ.
20- التعليم:	القيادة المهنية؛ المعرفة المهنية؛ الممارسات المهنية؛ إلخ.

5. أساليب نقل المعارف والخبرات

تتعدد أساليب نقل المعارف التي قد يلجأ لها أعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية وفقاً لما يروونه مناسباً من ناحية مهارتهم في استخدامها، والمدة الزمنية المتاحة لديهم للمشاركة الفعالة. وتشمل هذه الأساليب على سبيل المثال لا الحصر:

5.1 المشاركة في المشاريع

تقوم الجهات بتحديد عدد من المشاريع التي تسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية قصيرة وطويلة الأجل. ويعتمد نجاح أي مشروع بشكل أساسي على فريق العمل الذي تشكله الجهة آخذة بعين الاعتبار معارف وخبرات موظفيها وموظفي الجهات الاتحادية الأخرى الذين بإمكانهم أن يحققوا المخرجات المستهدفة ضمن الإطار الزمني والمخصصات المالية المعتمدة. وهنا يلعب عضو شبكة بنك المهارات الحكومية دوراً مهماً في إثراء المراحل المختلفة للمشروع ابتداءً من مرحلة التخطيط وانتهاءً بالوصول إلى النتائج المرجوة من خلال تطبيقه للمعارف والخبرات التخصصية التي يتمتع بها وكذلك عبر نقلها لأعضاء الفريق.

مثال توضيحي:

تحتاج الجهة (أ) إلى العمل على مشروع تحديد وتطوير المسارات الوظيفية. من خلال البحث في شبكة أعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية، تبين بأن السيدة (ف) في الجهة (ب) تتمتع بالمعارف والخبرات التي تسهم في إنجاح المشروع وذلك لعملها في المجال خلال السنوات العشر الأخيرة. بعد موافقة الجهة (ب)، انضمت السيدة (ف) لفريق العمل الداخلي وقامت بوضع خطة عمل المشروع وتوزيع الأدوار على الأعضاء، ومن ثم بدأت بالعمل معهم على تصنيف الوظائف ورسم المسار الوظيفي لكل وظيفة بناءً على العائلة والفئة الوظيفية التي تنتمي إليها. استطاعت الجهة (أ) الانتهاء من المشروع في الوقت المحدد، كما اكتسب موظفوها الذين عملوا ضمن فريق العمل معارف ومهارات جديدة عبر عملية نقل المعرفة.

5.2 التوجيه الوظيفي

تعتمد عملية التوجيه الوظيفي على قيام موظف ذي خبرة بتقديم المساعدة والتوجيه والنصح والتشجيع

لموظف آخر يحتاج إليها لأداء مهامه الوظيفية بفعالية ولتعزيز تطوره المهني داخل الجهة. يقوم عضو شبكة بنك المهارات الحكومية بتقديم التوجيه الوظيفي لدعم الموظفين الجدد وبرامج تطوير القيادات، بحيث ينقل معارفه وخبراته لهم في أجواء غير رسمية تسودها الثقة المتبادلة، بحيث يساعدهم على فهم مشكلات العمل من جوانب متعددة ودعمهم للوصول إلى حلول مناسبة. يعود التوجيه الوظيفي بفوائد جمة على عضو شبكة بنك المهارات الحكومية والذي يلعب دور الموجه، وكذلك على الموظفين الآخرين والجهة، ومنها على سبيل المثال:

عضو شبكة بنك المهارات الحكومية (الموجه)

- الرضا الوظيفي نتيجة مساهمته في تطوير الآخرين؛
- التقدير من قبل زملاء العمل للدور الذي يلعبه؛
- اكتساب معارف ومهارات جديدة أثناء عملية التوجيه الوظيفي؛
- التحفيز الناتج عن تحمل المسؤولية والتطوير الذاتي.

الموظفون الآخرون

- اكتساب ثقة في النفس وتحفيز أكبر على العمل؛
- فهم أكبر للثقافة الرسمية وغير الرسمية في الجهة؛
- كسب الفرص لمناقشة الأفكار ومشكلات العمل والحلول المقترحة قبل تطبيقها؛
- القدرة على التفكير في الأمور من زوايا مختلفة جديدة.

الجهة

- مستويات أعلى من التحفيز لكافة الأطراف ذات الصلة بعملية التوجيه الوظيفي؛
- تحسين مستوى التواصل على مستوى الجهة؛
- زيادة نسبة الابتكار والإبداع في الجهة مما يدعم عمليات التحسين المستمر؛
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للجهة.

هناك العديد من الأدوات التي يمكن لعضو شبكة بنك المهارات الحكومية (الموجه) الاستفادة منها لإنجاح جلسة التوجيه الوظيفي، ولعل أكثرها شيوعاً واستخداماً هو «نموذج النمو (GROW Model)». تم تطوير هذا النموذج في ثمانينيات القرن الماضي من قبل جراهام الكساندر، وآلان فاين، وجون وايت مور.

وتشير كلمة "GROW" اختصاراً للتالي:

G: الهدف (Goal)

R: الواقع الحالي (Reality)

O: العقبات والخيارات (Obstacles / Options)

W: الخطوات المقبلة (Way Forward)

الهدف (Goal)



- ما الهدف الذي يراد تحقيقه والوصول إليه؟

الواقع الحالي (Reality)



- ما مدى البعد عن تحقيق الهدف؟
- وما الأسباب وراء ذلك؟

العوائق / الخيارات (Obstacles / Options)



- ما العوائق التي تمنع تحقيق الهدف وما الخيارات المتاحة؟
- ما التبعات المتعلقة بكل خيار؟

الخطوات المقبلة (Way Forward)



- ما خطة العمل المتفق عليها؟

يسعى الموظف إلى تحقيقه، ويليه توضيح لواقع الأمور والخيارات المتاحة مع النظر في العقبات التي قد تواجه تطبيق كل منها، ومن ثم الالتزام بمسار محدد عبر خطة عمل مناسبة.

يعمل عضو شبكة بنك المهارات الحكومية (الموجه) على طرح الأسئلة الاستيضاحية التي تساعد الموظف على الإجابة على هذه الأسئلة والوصول إلى إجاباتها إما بشكل فردي أو بمساعدة من عضو بنك المهارات، ويتم أثناء جلسة التوجيه الوظيفي تحديد الهدف الذي

5.3 . الإجابة على الاستفسارات

يتولى عضو شبكة بنك المهارات الحكومية مهمة الإجابة على الاستفسارات والاستيضاحات التخصصية المطروحة عليه ضمن إطار زمني مقبول وذلك إما عبر البريد الإلكتروني أو الهاتف أو البوابة الإلكترونية الداخلية للموظفين أو من خلال الاجتماع بالموظفين.

تقوم بعض الجهات بتطوير نظام «أسأل عضو شبكة بنك المهارات الحكومية» لربط أعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية بالموظفين الذين يحتاجون المساعدة من خلال الإجابة على أسئلة محددة (لمزيد من المعلومات حول حالات عملية ذات صلة، يرجى الاطلاع على «الدليل الاسترشادي لإدارة المعرفة في الحكومة الاتحادية» الصادر عن الهيئة).

مثال توضيحي:

أرسل مدير إدارة الموارد المالية استفساراً إلى عضو بنك المهارات في الجهة حول عملية الشكاوى والتظلمات المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي.

السؤال:

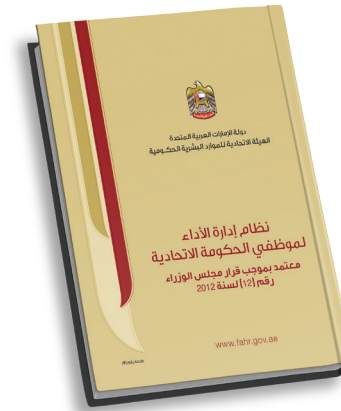
سأقوم خلال الفترة المقبلة بتقييم الأداء الوظيفي لعدد من الموظفين في الإدارة وأود أن أعرف ما الهدف من عملية الشكاوى والتظلمات المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي؟ وكذلك متى تتم؟

الإجابة:

تهدف عملية «الشكاوى والتظلمات» إلى إعطاء الموظفين الذين تدرج نتائج أدائهم ضمن فئة «يحتاج إلى تحسين» فرصة التظلم على هذه النتائج، ومع ذلك - ينصح دائماً بالتشجيع على الحوار والشفافية بين الرؤساء المباشرين وموظفيهم، لمناقشة موضوع الاعتراض قبل اللجوء إلى العملية.

أما بالنسبة لموعد هذه العملية، فهي تتم بعد قيام الرئيس المباشر بإبلاغ الموظفين بالنتائج النهائية للأداء، استناداً إلى قرارات اجتماع «لجنة الضبط وموازنة النسب».

ولمزيد من المعلومات، يمكنك الاطلاع على «دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بموظفي إدارة الموارد البشرية» من خلال زيارة الموقع الإلكتروني الخاص بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية: www.fahr.gov.ae



5.4 . التدريب

يمكن أن يقوم أعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية بعقد ورش العمل / الورش التدريبية وذلك وفق ما ورد في «نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية» و«الدليل الاسترشادي لإجراءات نظام التدريب والتطوير» الصادرين عن الهيئة.



سبيل تحقيق الأهداف المرجوة.

5.5. الظل الوظيفي (Job Shadowing)

عرفت الهيئة برنامج الظل الوظيفي على أنه «شكل من أشكال التدريب يقوم بموجبه موظف بمرافقة موظف مؤهل ومتخصص ذو كفاءة عالية كظل خلال مهامه اليومية للاستفادة من خبرته في العمل».

يحقق برنامج الظل الوظيفي مجموعة من الفوائد للموظف الذي يرافق عضو شبكة بنك المهارات الحكومية ومنها:

- التعرف على كيفية قيام الأفراد و فرق العمل بالمهام والأعمال الموكلة إليهم؛
- فهم الأدوار والمسؤوليات المناطة بالموظفين والوحدات التنظيمية؛
- اكتساب نظرة شمولية لطبيعة عمل الجهة؛
- النظر في الخيارات الوظيفية المتاحة أمام الموظف وما تتطلبه من معارف ومهارات ووقت قبل الالتحاق رسمياً بإحداها.

لمزيد من المعلومات حول معايير الالتحاق ببرنامج الظل الوظيفي والأحكام الخاصة بالظل الوظيفي والإجراءات ذات الصلة في الحكومة الاتحادية، يرجى الاطلاع على «نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية» و«الدليل الاسترشادي لإجراءات نظام التدريب والتطوير» الصادرين عن الهيئة.

تعتبر ورش العمل / الورش التدريبية التي يتولى إدارتها عضو شبكة بنك المهارات الحكومية وسيلة للتواصل التفاعلي بينه وبين المهتمين لتبادل المعرفة والخبرات والخروج بأفكار وآراء وآليات جديدة لتنفيذ العمل من خلال العصف الذهني والحوار العلمي.

كما يمكن أن يتولى عضو شبكة بنك المهارات الحكومية عملية التدريب على رأس العمل (On-the-Job-Training) الذي يهدف إلى تطوير مهارات ومعارف وكفاءات الموظفين الآخرين بحيث يتمكنون من إنجاز أعمال محددة مستخدمين الأدوات والآلات والوثائق المتوفرة لديهم ضمن بيئة العمل المعتادة.

إن معرفة عضو شبكة بنك المهارات الحكومية بطبيعة عمل الجهة وسياساتها وإجراءاتها وأنظمتها المعمول بها، بالإضافة إلى معرفته وخبراته التخصصية في مجال معين، يجعل منه مصدراً مهماً للتدريب على رأس العمل، وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من التدريب يسهم في:

- خفض التكاليف المالية مقارنة بالتدريب الخارجي؛
- إمكانية تنفيذه ضمن الإطار الزمني الذي يلائم الجهة؛
- إتاحة المجال للحوار والنقاش البناء بين الموظفين حول طرق ممارسة العمل مما ينتج عنه مقترحات تطويرية؛
- تعزيز روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد في

6. الأدوار والمسؤوليات

تتوزع أدوار ومسؤوليات تطبيق مبادرة عضو شبكة بنك المهارات الحكومية على مستوى الجهة كما يلي:

إدارة الاستراتيجية والمستقبل / فريق إدارة المعرفة (فيما يخص أعضاء بنك المهارات):

- اختيار وإعداد قائمة بأعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية واعتمادها من الإدارة العليا بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية
- فتح باب الترشيح لأعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية بشكل سنوي عبر وسائل الاتصال الداخلية المعتمدة
- دراسة واعتماد طلبات الترشيح للانضمام لشبكة أعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية بناءً على المعايير المعتمدة والإعلان عنهم
- مراجعة مؤشرات الأداء المتعلقة بأعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية للتأكد من دقتها وفعاليتها، وكذلك متابعة نتائج أدائهم عن كثب
- إدارة أنشطة أعضاء بنك المهارات، وتقييمهم السنوي ومكافأاتهم بناءً على مؤشرات أدائهم

1 - إدارة الموارد البشرية (فيما يخص أعضاء بنك المهارات):

- تطوير ومراجعة السياسات والإجراءات الداخلية لتحفيز أعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية
- حصر أعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية داخل الجهة
- تعريف موظفي الجهة بالمجموعة المختارة من أعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية ومجالات خبراتهم
- توفير فرص التعلم والتطوير لأعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية لضمان تعزيز مسيرتهم المهنية
- قياس نسبة الزيادة في أعداد أعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية في الجهة واتخاذ إجراءات تصحيحية ووقائية
- الاستعانة بأعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية عند تنفيذ خطة التدريب السنوية للجهة
- مراجعة وصرف المكافآت لأعضاء بنك المهارات

2 - عضو بنك المهارات:

- تقديم طلب ترشيح وإرفاق كافة الوثائق
- إعداد «خطة استثمار معارف وخبرات عضو شبكة بنك المهارات الحكومية»
- الالتزام بالتعاون وتقديم معارفه وخبراته للموظفين

- والوحدات التنظيمية كلما تطلب الأمر
- الالتزام بالرد على الاستفسارات والأسئلة المطروحة عليه، وإخطار إدارة الاستراتيجية والمستقبل / فريق إدارة المعرفة (إن وُجد) بالأنشطة التطويرية
- إرسال الدراسات والأبحاث المتعلقة بمجال الاختصاص
- الموازنة بين متطلبات الوظيفة التي يشغلها والالتزام تجاه واجباته

3 - الرئيس المباشر لعضو بنك المهارات:

- ترشيح عضو شبكة بنك المهارات الحكومية من الوحدة التنظيمية بعد الاطلاع على المعايير ذات الصلة وبعد مناقشة الأمر مع المرشح
- متابعة سير عمل عضو شبكة بنك المهارات الحكومية؛ لضمان المحافظة على مستوى إنتاجيته وعدم تأثر الوحدة التنظيمية سلباً نتيجة التزامه بتنفيذ خطة نقل المعرفة
- تشجيع عضو شبكة بنك المهارات الحكومية وتوفير فرص التعلم والتطوير وكذلك تقدير جهوده والثناء عليها
- المساعدة على توفير الوقت اللازم لعضو بنك المهارات لتقديم المهام المتوقعة منه

7. قياس وتقييم مشاركة أعضاء بنك المهارات

لضمان نجاح الجهود المبذولة في مجال تحديد واختيار وتحفيز أعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية، ولقياس مدى تأثير مساهماتهم على نتائج الأداء المؤسسي، يتوجب وضع ومراقبة مؤشرات أداء ذات صلة بحيث تضمن إضفاء قيمة مضافة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة. يمكن تقسيم المؤشرات إلى نوعين هما الاستراتيجية والتشغيلية:

نوع المؤشر	مثال على المؤشر
مؤشرات استراتيجية	• معدل الرضا (التقييم) عن أعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية • نسبة الأعضاء في كل جهة من إجمالي عدد الموظفين (دون الفئة المعاونة) • معدل الحفاظ على الأعضاء في الحكومة الاتحادية حسب المجال أو الجهة (retention)

7.1 تقييم أداء أعضاء بنك المهارات

- يتم تقييم أداء أعضاء بنك المهارات بشكل سنوي من قبل إدارة الاستراتيجية والمستقبل / فريق إدارة المعرفة (إن وُجد) على الالتزام بتقديم حد أدنى من الخدمات بناءً على مصفوفة مؤلفة من ثلاثة مستويات على النحو التالي:
- الاستشارات:
 - المشاركة بمشروع واحد بحد أدنى
 - الرد على جميع الأسئلة والاستفسارات الموجهة له
 - الاستشارات المقدمة للجهات
- المؤتمرات والندوات:
 - الاشتراك بالندوات/المؤتمرات كمتحدث
 - المشاركة بجلسات العصف الذهني
- يتم تصنيف أعضاء بنك المهارات بناءً على التقييم أعلاه إلى:



7.2 تحفيز عضو بنك المهارات

من المهم أن تقوم الجهة بتحفيز عضو بنك المهارات لمشاركة معارفه وخبراته مع الآخرين، ويمكنها أن تعمل على ذلك عبر طرق عديدة منها على سبيل المثال لا الحصر:

التحفيز الشخصي:



توفير فرص التعلم والتطوير التي تدعم مسيرة أعضاء بنك المهارات المهنية وذلك من خلال:

- حضور المؤتمرات المحلية والعالمية
- حضور ورش العمل التخصصية
- المشاركة في الزيارات التي تعقد لأغراض المقارنة المعيارية
- الاشتراك في الدوريات أو المجلات أو المكتبات الإلكترونية التخصصية

التحفيز المادي:



- التحفيز المادي من خلال ترشيح أعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية ضمن فئات نظام المكافآت والحوافز التالية

1. فئة موظف مجتمعي
2. فئة موظف استثنائي
3. فئة موظف تهازل

- مكافأة عينية / مادية لأحسن 5 أعضاء في بنك المهارات على المستوى الاتحادي خلال العام (تقاس بناء على مؤشرات التقييم السنوي لأعضاء بنك المهارات)

التحفيز المعنوي:



- عرض ملخص السيرة الذاتية على مواقع التواصل الداخلي مع رابط لصفحة عضو بنك المهارات على موقع بنك المهارات
- تحرير شهادة تقدير إلكتروني عند اختيار عضو بنك المهارات، وشهادة تقدير سنوية تقديراً للجهد لأعضاء بنك المهارات النشطين
- وضع عبارة «عضو بنك المهارات» بجانب المسمى الوظيفي بالتوقيع الإلكتروني
- نشر ورقة العمل والمقالات بموقع أخبار الهيئة وعلى منتدى موقع
- وضع درجة عضو بنك المهارات بالملف الشخصي وقنوات التواصل

8. الخاتمة

يرتبط النمو الاقتصادي اليوم بمفهوم اقتصاد المعرفة ولهذا يتم تشجيع الجهات على زيادة نسبة «عاملي المعرفة» لديها ومن بينهم أعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية مما يدعمها في تحقيق التنافسية ويضمن استمرارية أعمالها.

أعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية فمنها التخصصي ومنها السلوكي، وبأنه يتوجب عليهم إعداد خطة واضحة لنقل معارفهم توضح الأساليب التي سيتبعونها لهذا الغرض.

وأخيراً، علينا أن نشير إلى المكاسب التي ستجنيها الجهة من خلال استخدام «بنك المهارات الحكومية» والتي تشمل على سبيل المثال لا الحصر: زيادة نسبة الرضا الوظيفي، وتعزيز روح التعاون، وارتفاع مستوى الابتكار والإبداع، وخفض التكاليف، وتطوير الكفاءات الوطنية من الموظفين ضمن مختلف المستويات الوظيفية.

إن تحديد واختيار أعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية يتطلب التزاماً بمعايير واضحة ومحددة، كما أن هناك حاجة لدراسة طلبات ترشيحهم بدقة، ومن ثم الإعلان عنهم بحيث يتمكن الموظفون الآخرون من التواصل معهم بسهولة، كما أنه ومن الضروري بمكان قيام الجهة بتحفيزهم لتعظيم الاستفادة من معارفهم وخبراتهم وذلك على سبيل المثال لا الحصر من خلال تسليط الضوء على أهمية الدور الذي يلعبونه لتحقيق أهداف الجهة وتمكينها من القيام بأدوارها الأساسية، وتوفير الفرص لهم للمشاركة الفعالة، وكذلك فرص تدعم تطورهم المهني، والتقدير المعنوي و/أو المادي. وتجدر الإشارة هنا إلى تعدد مجالات عمل

ملحق «ب»

ملحق «أ»

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
 Federal Authority For Government Human Resources

نموذج خطة استثمار معارف وخبرات خبير مجال مختص

اسم المرشح:	الرقم الوطني:	المسح الوطني:
الوحدة التنظيمية:	رقم الهاتف المباشر:	البريد الإلكتروني:
مجال الاختصاص المعتمد:		

أساليب نقل المعرفة	الفترة المستهدفة	الوقت المخصص	الموارد المطلوبة	مؤشرات الأداء

توقيع الرئيس المباشر:

لتاريخ:

ملاحظات واعتماد الوحدة التنظيمية المخصصة

اسم ممثل الوحدة التنظيمية المختصة: _____
التوقيع: _____
التاريخ: _____

الحقل	المعلومات	إجباري أو اختياري أو بيانات فقط	الإجراءات	المسؤول عن الاختيار / التعبئة	الملاحظات
بيانات الموظف	- الاسم - الجهة - المسمى الوظيفي - إجمالي عدد سنوات الخبرة - وثائق الموظف المرشح (الشهادات العلمية، شهادات التدريب، إلخ)	بيانات فقط	- يتم إظهار البيانات تلقائياً من النظام - يمكن رؤية وثائق الموظف فقط للمعنيين داخل الجهة وليس الجهات الأخرى	النظام	
الخبرات	قائمة الخبرات المتوفرة	إجباري	تتضمن القائمة خيار «أخرى» وعند اختيارها يتم إظهار حقل إضافي لإدخال الكفاءة غير الموجودة	الشخص الذي يرشح الموظف	يسمح للموظف المرشح التعديل على البيانات المدخلة في الحقول فقط في حال ترشيح نفسه وليس في حال ترشيحه من قبل مسؤوله المباشر أو زملاء العمل.
الكفاءات	- قائمة الكفاءات السلوكية - قائمة الكفاءات التخصصية	إجباري	يمكن اختيار أكثر من كفاءة ويجب اختيار أعلى ثلاث (3) كفاءات	النظام والشخص الذي يرشح الموظف	
سبب الترشيح	حقل للكتابة	إجباري	حقل غير محدود	الشخص الذي يرشح الموظف	
المشاريع / المهام ذات الصلة	بيانات المشاريع / المهام ذات الصلة	إجباري	- حقل غير محدود - يتم تعبئة هذا الحقل من قبل الموظف المرشح عند استلام الإشعار المعني ثم تحويله إلى مسؤوله المباشر فور الانتهاء	الموظف المرشح	في حال لم يقر الموظف بترشيح نفسه، يسمح له بتعبئة بيانات المشاريع فقط
الاعتماد / الرفض	سبب الرفض	إجباري	في حال رفض الترشيح، على الموظف المرشح / المسؤول المباشر توضيح الأسباب	الموظف المرشح أو المسؤول المباشر حسب الحالة	

ملحق "ج"

أسئلة شائعة

نعرض أدناه مجموعة من الأسئلة الأكثر شيوعاً مع إجاباتها المتوفرة بشكل تفصيلي في الدليل.

سؤال 1: من هو «عضو بنك المهارات»؟

إن عضو شبكة بنك المهارات الحكومية هو الشخص الذي يتمتع بمعارف أو مهارات عالية في مجال محدد والذي يعمل على اكتساب الخبرات باستمرار من خلال الممارسة العملية والاستفادة من كافة فرص التعلم والتطوير المتاحة.

سؤال 2: ما الفوائد التي تعود على الفرد والجهة نتيجة تحديد واختيار أعضاء بنك المهارات؟

هناك فوائد عديدة تعود على الفرد والجهة نتيجة تحديد واختيار أعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية ومنها:

- **على مستوى الفرد:** التحفيز على اكتساب معارف ومهارات جديدة؛ وتعزيز الانتماء المؤسسي؛ والشعور بمستوى أعلى من الرضا الوظيفي.
- **على مستوى الجهة:** خلق بيئة عمل محفزة على اكتساب ونشر المعرفة؛ وتحسين الذاكرة المؤسسية؛ وتقليل الوقت المستخدم للتعرف على عضو بنك المهارات المناسب لمعالجة وحل مشكلة معينة؛ وتوفير صورة أوضح عن مستوى معارف ومهارات موظفي الوحدات التنظيمية على مستوى الجهة.

سؤال 3: ما معايير تحديد واختيار عضو بنك المهارات؟

إن معايير تحديد واختيار عضو شبكة بنك المهارات الحكومية هي التالية:

1. ارتباط الاختصاص باحتياجات الجهة والحكومة الاتحادية
2. الخبرة العملية ذات الصلة
3. الإنجازات والتقدير المتعلق بمجال الاختصاص
4. المؤهل العلمي والشهادات المهنية ذات الصلة
5. الاطلاع على أفضل الممارسات ونشرها وتطبيقها
6. التواصل ومهارات الاتصال
7. تقديم الإرشاد والتوجيه بالإضافة إلى نقل المعارف للآخرين
8. التطوع التخصصي (المهني)

سؤال 4: كيف تتم عملية الترشيح للانضمام «بنك المهارات الحكومية»؟

يمكن الترشيح لنيل لقب «عضو شبكة بنك المهارات الحكومية» من خلال:

- الترشيح الذاتي
- الترشيح من قبل الرئيس المباشر
- الترشيح من قبل زملاء العمل

سؤال 5: كيف يمكن تحفيز أعضاء بنك المهارات؟

يمكن تحفيز أعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية من خلال:

- إبراز أهمية الدور الذي يلعبه في الجهة؛
- إتاحة الفرص أمامه لمشاركة معارفه وخبراته مع الآخرين داخل الجهة وخارجها؛
- توفير فرص التعلم والتطوير التي تدعم مسيرتهم المهنية؛
- عرض قصص نجاحه ومساهماته في إنجاح العمل المؤسسي وفي تطوير الكوادر الوطنية؛
- التكريم والتقدير المعنوي أو المادي وفقاً للسياسات والإجراءات المعمول بها داخل الجهة.

سؤال 6: ما مجالات عمل أعضاء بنك المهارات؟

هناك عدد من المجالات التخصصية التي يمكن أن يعمل بها أعضاء شبكة بنك المهارات الحكومية، ومنها على سبيل المثال:

- مجال الموارد البشرية
- مجال تقنية المعلومات
- مجال الإعلام
- مجال الصحة والسلامة
- مجال البيئة والمياه
- مجال المالية والمحاسبة
- مجال الهندسة
- مجال التنمية الاجتماعية

سؤال 7: ما مكونات خطة استثمار معارف وخبرات عضو بنك المهارات؟

تتألف خطة استثمار معارف وخبرات عضو شبكة بنك المهارات الحكومية من الأقسام التالية:

- القسم الأول: معلومات حول عضو شبكة بنك المهارات الحكومية
- القسم الثاني: الخطة وتشمل أساليب نقل المعرفة التي سيستخدمها عضو بنك المهارات، والفئة المستهدفة التي ستستفيد من المعارف، والوقت الذي سيخصصه لنقل المعرفة، والموارد المطلوبة للمساعدة على نقل المعرفة بالشكل المرجو، ومؤشرات الأداء التي من شأنها قياس مدى نجاح التطبيق.
- القسم الثالث: اعتماد الرئيس المباشر
- القسم الرابع: اعتماد الوحدة التنظيمية المختصة

سؤال 8: ما أساليب نقل المعارف والخبرات التي يمكن لعضو بنك المهارات أن يستخدمها؟

يمكن لعضو شبكة بنك المهارات الحكومية أن يستخدم عدداً من أساليب نقل المعرفة والخبرات ومن ضمنها:

- المشاركة في المشاريع
- التوجيه الوظيفي
- الإجابة على الاستفسارات
- التدريب
- الظل الوظيفي (Job Shadowing)

ملحق «د»

المراجع

• الكتب:

- EFQM Excellence Model Booklet
- (Published in 2009 by the European Foundation for Quality Management)
- Everything You Ever Needed to Know about Training
- (Published in 2007 by Kogan Page)
- Excellence in Coaching: The Industry Guide
- (Published in 2010 by Kogan Page)

• المواقع الإلكترونية:

- <http://www.community-of-knowledge.de>
- <http://www.fahr.gov.ae>
- <http://www.mystarjob.com>
- <http://www.skgep.gov.ae>
- <http://www.techrepublic.com/article/how-to-choose-between-a-trainer-and-a-subject-matter-expert/>
- <http://www.thebalance.com>
- <http://www.vision2021.ae>
- <https://www.linkedin.com/pulse/201404210822476260457--sell-more-become-a-subject-matter-expert-in-five-steps>

● **الأدلة الإرشادية والقرارات:**

- نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية المعتمد بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (12) لسنة 2012
- نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية (الصادر عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية عام 2012)
- نظام تقييم وتوصيف الوظائف في الحكومة الاتحادية المعتمد بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (28) لسنة 2013
- قرار مجلس الوزراء رقم (18) لسنة 2015 بشأن نظام منح المكافآت والحوافز لموظفي الحكومة الاتحادية
- الإطار العام لآلية قياس القدرات في الحكومة الاتحادية «قدرات» (الصادر عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية عام 2015)
- إطار الكفاءات التخصصية (الصادر عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية عام 2015)
- الدليل الاسترشادي لإجراءات نظام التدريب والتطوير (الصادر عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية عام 2014)
- الدليل الاسترشادي لإدارة المعرفة في الحكومة الاتحادية (الصادر عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية عام 2016)
- الدليل الاسترشادي للتطوع في بيئة العمل للجهات الحكومية (الصادر عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية عام 2017)

