

# التدريب والتطوير في دولة الإمارات العربية المتحدة دعامة من دعائم الأمن الوظيفي

دكتور

موسى مصطفى شحادة

استاذ القانون العام المشارك

كلية القانون - جامعة الشارقة



## المخلص

انصب موضوع هذا البحث على دراسة التدريب والتطوير والتأهيل الوظيفي في دولة الإمارات العربية المتحدة سواء كان التدريب قبل الالتحاق بالوظيفة العامة أو التدريب أثناء الخدمة، باعتباره من أهم مقومات الأمن الوظيفي لأنه يعزز مكانة الشخص على المستوى الإداري والفني للوظيفة، إضافة لشغلة أهمية بالغة بين الأنشطة الفنية والإدارية والقانونية التي تهدف إلى تحسين مستوى أداء الموظفين وذلك استناداً للتشريعات النافذة في دولة الإمارات .

وبعد أن بينا في المقدمة مدى ارتباط سياسة التدريب والتطوير بسياسة الإصلاح الإداري ومحاولة تعريف الأمن الوظيفي ومقوماته، درسنا السياسة العامة للتدريب والتطوير الوظيفي (مفهوم التدريب وأهداف التدريب وأنواع التدريب)، ثم تناولنا تحديد وتحليل احتياجات التدريب (استراتيجيات التدريب) من خلال مصادر تحديد وتحليل احتياجات التدريب، والتنسيق بين الموظفين وإداراتهم وأقسامهم، ووضع الخطة التدريبية وتعديلها وتنفيذها، ومعوقات تنفيذ الخطة التدريبية، وأساليب تنفيذ الخطة التدريبية، وتقييم ومتابعة تقييم الخطة التدريبية، وتحديد الاحتياجات المستقبلية للتدريب، وأخيراً موضوع الإيفاد في الدورات والبرامج التدريبية من خلال شروط تتعلق بالترشيح لحضور الدورات التدريبية، أو شروط تتعلق في المرشح لهذه الدورات أو البرامج التدريبية أوفي مدة التدريب أوفي

السلطة المختصة وشروط أخرى تتعلق بحقوق وواجبات المتدرب .

وخلصت الدراسة إلى بعض التوصيات أهمها :

١. أن يشمل التدريب مختلف القطاعات العاملة في نطاق الوظيفة ولا يقتصر على قطاعات معينة لتعزيز فرص جميع الموظفين بالتأهيل والتطوير، وهذا يساعد الموظفين على الحصول على المناصب الإدارية والترقيات وغيرها .
٢. أن لا يقتصر التدريب في داخل الدولة وإن ما يجب على الدولة تعزيز التدريب خارج الدولة، وخاصة في مجالات العمليات الإدارية : القيادة والتنظيم والتخطيط والتنسيق وحل المشكلات.

٣. زيادة ميزانية الوزارات والجهات الاتحادية المخصصة للتدريب والتطوير والتأهيل في طاق الوظيفة لزيادة قدرات الموظفين العامين خاصة في دولة ناهضة كدولة الإمارات العربية المتحدة.

### مقدمة عامة

#### ارتباط سياسة التدريب والتطوير بسياسة الإصلاح الإداري

لقد ارتبط مفهوم الوظيفة العامة ارتباطاً وثيقاً بتطور مفهوم الدولة الحديثة الناتج عن زيادة واجباتها وتنوع الخدمات التي أصبحت تقدمها للمواطنين ، وخاصة بعد الحرب الكونية الثانية وبروز الأفكار الاشتراكية والاجتماعية والاقتصادية وسياسة التأميم والخصخصة التي ألقت على عاتق الدولة مهمات جديدة ومتعددة بعد تحول دورها من الدولة الحارسة التي تقتصر مهمتها على الأمن الداخلي والقضاء إلى الدولة الحديثة المتدخلة في جميع مناحي ومناشط الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية والبيئية والفنية ، أو بمعنى آخر دولة المؤسسات والمرافق العامة. وبالمقابل أدى ازدياد هذه الخدمات والمجالات إلى زيادة في عدد الموظفين القائمين على إداها وتشغيل هذه المرافق والمؤسسات العامة. وأصبحت هذه الفئة من الموظفين -والتي تشكل شريحة هامة في المجتمع لها خصائصها ونظامها القانوني الخاص بها داخل جسم المجتمع و والتي هي جزء لا يتجزأ من بنيان وكيان الدولة الإداري والاقتصادي والاجتماعي والثقافي - بحاجة إلى التدريب والتطوير المستمرين وفق سياسة منهجه فاعلة ووفق أحدث التقنيات لزيادة كفاءته وتحسين أدائه .

وتعمل الإدارات جاهدة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تبني الدولة سياسة الإصلاح الإداري، خاصة وأن الإصلاح الإداري يعدُّ وسيلة رشيدة وهامة تهدف أساساً إلى معالجة الاختلالات أو الحالات المرضية التي تصيب التنظيم الوظيفي للجهاز الحكومي، بغية إعادة مقوماته المادية والبشرية إلى حالتها السليمة، لأداء الوظيفة المناط به من قبل المجتمع، وبهدف إحداث تغييرات أساسية وإيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات، تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانات الجهاز الإداري، بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهدافه أو تحسين

واحد أو أكثر من عناصره الرئيسية كالهياكل التنظيمية أو شؤون الموظفين أو العمليات الإدارية.

ومن هنا فإن المدخل إلى عملية الإصلاح الإداري وتنمية الموارد البشرية بالأساس هو مدخل تشريعي وقانوني ، فلا بد من غطاء قانوني لعمليات وإجراءات الإصلاح الإداري بما يكفل

ويحقق انسجامها مع النظام القانوني للدولة .<sup>(١)</sup> فالإصلاح الإداري يحتاج إلى جهود إبداعية ملائمة للبيئة الإدارية، تتناسب ظروفها بالإضافة إلى أن

(١) - أن أول قانون للوظيفة العامة (الخدمة المدنية الاتحادية) بدولة الإمارات العربية المتحدة رقم (٤) قد صدر في ١٩٧٢، وأحال في المادة الأولى منه إلى قانون خدمة الموظفين في إمارة أبو ظبي رقم (٥) لسنة ١٩٧١ للعمل بأحكامه إلى أن يصدر قانون متكامل ينظم الخدمة المدنية الاتحادية. وقد صدر هذا القانون الأخير بتاريخ ١٩٧٣/٧/٢٥ تحت رقم (٨) لسنة ١٩٧٣، الذي عدل بعد ذلك بالقانونين رقمي (٧) لسنة ١٩٧٧ و(٥) لسنة ١٩٧٨. وقد ظل هذا القانون قائماً حتى صدر القانون الاتحادي رقم (٢١) لسنة ٢٠٠١ في شأن الخدمة المدنية في الحكومة الاتحادية بتاريخ ٢٠٠١/١١/٤. وقد لحق هذا القانون تعديلاً تضمنهما القانونان رقم (٨) لسنة ٢٠٠٣ و(١٦) لسنة ٢٠٠٥. وأخيراً صدر المرسوم بقانون اتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية والمكون من (١١٩ مادة) . الغى هذا المرسوم بقانون القانون الاتحادي رقم (٢١) لسنة ٢٠٠١ في شأن الخدمة المدنية في الحكومة الاتحادية) . من جهة أخرى، قد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (١٢) لسنة ٢٠٠٣ في شأن اللائحة التنفيذية للقانون الاتحادي رقم (٢١) لسنة ٢٠٠١ في شأن الخدمة المدنية في الحكومة الاتحادية ( نشر في الجريدة الرسمية عدد ٣٩٩ بتاريخ ٣٠ /٦/ ٢٠٠٣). وفي ١٣ يونيو ٢٠١٠ صدر قرار مجلس الوزراء رقم ١٣ لسنة ٢٠١٠ في شأن اللائحة التنفيذية للمرسوم بقانون اتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية (١٢٢ مادة). ثم صدر بعد ذلك المرسوم بقانون اتحادي رقم ٩ لسنة ٢٠١١ بتعديل بعض أحكام المرسوم بقانون اتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية ( نشر في الجريدة الرسمية في العدد رقم ٥٢٨ بتاريخ ١٩/٩/ ٢٠١١ ، ص ٤٣ ، وعمل به من اليوم التالي لتاريخ نشره في الجريدة الرسمية ) . وبتاريخ ٩/٥/٢٠١٢ صدر قرار مجلس الوزراء رقم ١٣ لسنة ٢٠١٢ في شأن اللائحة التنفيذية للمرسوم بقانون اتحادي رقم ١١

الإصلاح الإداري ليس عملية وقتية أو زمانية، ولكنه منهج عملي وفكري واستراتيجي دائم ومستمر ومتجدد.

يُعدُّ التدريب والتطوير والتأهيل الوظيفي سواء كان التدريب قبل الالتحاق بالوظيفة العامة أو التدريب أثناء الخدمة ، من أهم مقومات الأمن الوظيفي لأنه يعزز مكانة الشخص على المستوى الإداري والفني للوظيفة وتساوده على الحصول على المناصب العليا. ويحتل التدريب أهمية بالغة بين الأنشطة الفنية والإدارية والقانونية التي تهدف إلى تحسين مستوى أداء الأفراد (موظفين ، رجال الشرطة والأمن... إلخ) ، وتتبع أهمية التدريب والتطوير كونه الوسيلة المثلى لأحداث التغيير الإيجابي المطلوب في مهارات الأفراد.

وهذا ما أكدت عليه المواد رقم (٤١ و ٤٢) من المرسوم بقانون اتحادي رقم ٩ لسنة ٢٠١١ المعدل لبعض أحكام المرسوم بقانون اتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية ، والمواد رقم (٤٧ و ٤٨) من اللائحة التنفيذية رقم ١٣ لسنة ٢٠١٢ للمرسوم بقانون اتحادي السياسة العامة للتدريب والتطوير في نطاق الوظيفة العامة حيث :

١- تلتزم الوزارات والجهات الاتحادية بالمحافظة على الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة لديها .

٢- وتلتزم كذلك بتدريب موظفيها وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم الوظيفية ( إدارية وسلوكية وفنية وقانونية... ) في الوظائف التي يشغلونها أو في الوظائف الأعلى المخطط لهم تولى مسؤولياتها ومهامها، وذلك وفقاً لنظام التدريب والتطوير الذي يصدر عن مجلس الوزراء بناء على اقتراح الهيئة الاتحادية للموارد البشرية .

٣- كما وتلتزم أيضاً بوضع وتنفيذ خطط سنوية لتدريب وتأهيل الموظفين بجميع مستوياتهم الوظيفية ، وذلك في ضوء نتائج تقييم الأداء كلما دعت الحاجة .

لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية وتعديلاته (١٣٢ مادة ) . الغي هذا القرار قرار مجلس الوزراء رقم ١٣ لسنة ٢٠١٠ في شأن اللائحة التنفيذية للمرسوم بقانون اتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية .

## محاولة لتعريف مصطلح "الأمن الوظيفي" (١)

(٢) - الأمن لغة : تعددت المعاني والدلالات للفظة (أمن *sécurité*) في اللغة من ذلك " الأمن ضد الخوف " أو " التصديق " أو " العبادة " أو " الثقة "، وغير ذلك من المعاني التي أشارت إليها المعاجم العربية. فالأمن في اللغة يعني طمأنينة النفس وزوال الخوف أو عدم الخوف، والإنسان يكون آمناً إذا استقر الأمن في قلبه ، وأمن البلد هو اطمئن ان أهله عليه. (ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، الجزء ١٣، ص ٢) .

جاء في لسان العرب (أمن: الأمان والأمانة بمعنى واحد، وقد أمنت فأنا آمن، وأمنت غيري من الأمن والأمان)، والأمانة ضد الخيانة ، والإيمان ضد الكفر وآمن وثق واطمأن). (ابن منظور، المرجع السابق، ص ٢٢) .

وقد جاء في التعريفات للجرماني أن الأمن هو عدم توقع مكروه في الزمان الآتي) أبو الحسن علي الجرماني ، التعريفات، دار الشؤون الثقافية ، بغداد، دون تاريخ، ص ٢) .

وقد أيد القرآن الكريم هذا الاستخدام اللغوي في أكثر من سورة قال تعالى:

﴿ فإذا أمنتم فمن تمتع بالعمرة إلى الحج ، فما استيسر من الهدى ﴾ "سورة البقرة، الآية، ١٩٦" ، ﴿ وإذا جعلنا البيت مثابة للناس وأمناً ﴾ "سورة البقرة، الآية، ١٢٥" ، ﴿ فإذا أمنتم فاذكروا الله كما علمكم ما لم تكونوا تعلمون ﴾ "سورة البقرة، الآية، ٢٣٩" ، ﴿ آمن الرسول بما أنزل إليه من ربه والمؤمنون ﴾ "سورة البقرة، الآية، ٢٨٤" ، ﴿ ولو آمن أهل الكتاب لكان خيراً لهم ﴾ "سورة آل عمران ، الآية ١١٠" ، ﴿ وإذا جاءهم أمر من الأمن أو الخوف أذاعوا به ﴾ "سورة النساء ، الآية ٨٣" ، ﴿ الذين آمنوا ولم يلبسوا إيمانهم بظلم أولئك لهم الأمن ﴾ "سورة الأنعام، الآية ٨٢" ، ﴿ أفأمنتم أن يخسف بكم جانب البر أو يرسل عليكم حاصباً ﴾ "سورة الإسراء، الآية ٦٨" .

أما في الاصطلاح فيعرف الأمن بأنه " إحساس الفرد والجماعة البشرية بإشباع دوافعها العضوية والنفسية " (٥)، وفي تعريف آخر " هو كل ما يتعلق بالحفاظ على السيادة الوطنية وعلى الوضع القانوني الطبيعي القائم للدولة في حدود الإطار الإقليمي لتلك الدولة " (٦) .

ومن الملاحظ أن الأمن اصطلاحاً يرتبط بعنصرين أساسيين : أمن الفرد وأمن الجماعة النفسي والعضوي ، وأمن الدولة سواء أمنه الداخلي أم أمنها الخارجي من كل اعتداء ومن الفتن والحروب الخارجية أو الداخلية.

ويرتبط أمن هذين العنصرين ارتباطاً وثيقاً ولا يتحقق الأمن في الدولة إلا بتحقيق أمن الفرد والجماعة وأمن الدولة ، وأي خلل يعترى أحدهما سيؤثر سلباً على الآخر .

مما لا شك فيه أن للعلاقات الإنسانية والمعنوية في الوظيفة العامة - باعتبارها تمثل المدخل الوجداني والإنساني والمعنوي والسلوكي والنفسي للموظف العام - أبلغ الأثر على كفاءة وفاعلية الأجهزة الإدارية وتحقيق أهدافها من جهة وعلى كفاءة وممارسة الموظف العام لاختصاصاته ومهامه بسرعة وكفاءة وفاعلية من جهة أخرى ، بل تشكل هذه العلاقات البيئة الخصبة والمناسبة لتطوير العمل الإداري والفني والقانوني في نطاق الوظيفة العامة في إطار من الشرعية والفاعلية. وهذا يتطابق مع المقولة أو العبارة القائلة "اعطني اطمئناناً واحتراماً وتقديراً، أعطيك إنتاجاً جيداً، وإبداعاً عظيماً" ، مما ينعكس بصورة إيجابية على المصلحة العامة وعلى تطوير العمل وتحديثه ومواكبته للتطورات الفنية والتقنية في عالم التكنولوجيا والاتصالات والحاسوب...

وقد اختلف الفقه الإداري في تعريف معنى العلاقات الإنسانية والمعنوية في الوظيفة العامة :

يرى البعض أن العلاقات الإنسانية والمعنوية للموظف العام تمثل الجوانب النفسية والإنسانية للموظفين، حيث تزودهم بالإخلاص لواجبات الوظيفة العامة وتمدهم بالحماس للعمل وتغرس في نفوسهم روح التعاون والاعتزاز

ولا يبتعد مفهوم الأمن وظيفية عن المعنى اللغوي والاصطلاحي ، فالأمن والأمن العام يعني الاطمئنان في مجال الحياة الخاصة والحياة العامة ، ففي مجال حياة الإنسان الخاصة لا بد أن يكون الإنسان آمناً ومطمئناً على نفسه وماله وعرضه ووظيفته وأعماله ، وفي مجال حياة الإنسان العامة لا بد أن يكون المجتمع آمناً ومطمئناً ، بحيث يوفر لجميع مواطنيه وسكانه والمقيمين فيه الأمن والاستقرار من خلال منظومة قانونية تبيّن لكل شخص حقوقه وواجباته.

فالأمن قوام الحياة وسبب ازدهارها وحضارتها وتقدمها ، ولهذا كان الأمن قاعدة كل قواعد المجتمع الإنساني وهاجساً ملحاً ، فإذا فقد المجتمع الأمن ، فقد المجتمع إنسانيته وقوامه وتقدمه ، فعمت الفوضى والعبودية والإرهاب والعنف والبطش .

(٣) - سليمان الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٦٩م ، ص ٦٠٤ .

(٤) - حسن عادل، وفوزي عبد المنعم، الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، ١٩٦٤م ، ص ٣٣٣ .



بالوظيفة<sup>(١)</sup>. ويرى فريق آخر بأنها تعني الرغبة القلبية من جانب الموظف العام لزيادة إنتاجه وتطوير عمله، وتطوير علاقاته مع رؤسائه ومع زملائه في العمل ومع أفراد المجتمع مما ينعكس إيجاباً على الوظيفة العامة، ويمكن تسمية العلاقات الإنسانية والمعنوية في نطاق الوظيفة العامة "بمعنوية موظف الدولة" أو "الروح المعنوية للموظف العام".<sup>(٢)</sup>

وقد اختلفت الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية والمعنوية للموظف العام والتي تمثل بحد ذاتها مقدمة طبيعية لتحقيق ما يمكن تسميته "بالأمن الوظيفي" "La sécurité de L'emploi".

وتختلف هذه الأسس عند فقهاء الإدارة والقانون الإداري تبعاً لاختلاف النظرة إلى طبيعة هذه العلاقات.

أولاً: يرى فريق من الفقه أن هذه الأسس تتمثل باطمئنان الموظف وثقته بالقيادة الإدارية للجهاز الإداري الذي يعمل فيه ، وبالأهداف العامة لهذا الجهاز ، وبكفاءته سواء في المجالات الرسمية وغير الرسمية ، إضافة إلى اطمئنانه وثقته بزملائه في العمل وإلى الحالات النفسية والعقلية والجسدية لموظفي الجهاز الإداري في مجموعهم.<sup>(٣)</sup>

ثانياً: ويرى فريق ثانٍ إلى أن هذه الأسس تتمثل في عدم وجود صراع بين الموظفين بعضهم وبعض في مجال العمل ، وتماسكهم لتحقيق هدف مشترك . بالإضافة إلى قدرة الموظف على مجابهة الأزمات والمشكلات بشيء من الحزم ، وإعداد نفسه للظروف العملية الطارئة والإبتعاد عن الشكاوى والتظلمات.<sup>(٤)</sup>

(5)-MOSHER William, KINGSLEY J. et STAHL, public personnel Administration, New York, Herper and Brothers, 1950 p. 286

(٦) -حسن عادل، وفوزي عبدالمنعم، الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص ٣٣٣ وما

بعدها. -

(٧)-مثل هذا الجانب Lewis Nixon ، ذكره الطماوي، سليمان، مبادئ علم الإدارة ،

مرجع سبق ذكره ، ص ٦٠٥ وما بعدها.

(8)-CAIDEN Gerald E., The Dynamics of public administration, New York, Holt Rinehart and Winston, INC, 1971, p. 234

ثالثاً: وذهب فريق ثالثاً إلى أن هذه الأسس تتمثل في إحساس الموظف نحو بعض الخصائص التي يتميز بها عمله ، وكذلك نحو الهيئة الإدارية ورؤسائه في العمل. إضافة إلى الأحاسيس المتبادلة بين الموظفين . (١)

رابعاً: وذهب فريق رابع إلى أن هذه الأسس تتمثل في نوعية الثقافة التي ورثها الموظف عن أسرته وتأثر بها ، وتصرفاته مع زملائه. وكذلك أثر التنظيم البيروقراطي على شخصيته ، ومدى انسجامه مع المجموعات البشرية التي يتعامل معها. إضافة إلى معرفته الفوارق بين الأجيال، واختلاف دور المرأة عن دور الرجل في بعض الأعمال ، ومعرفة ردود فعل الموظفين في الأزمات والظروف الصعبة ، وهياكل التنظيم ومدى تماشيها مع رغبات الموظفين ، والقيم السائدة في محيط الموظفين ، وطرق التعليم واستيعاب المعلومات ، واشتراك الموظفين في الإدارة . (٢)

خامساً: ويرى فريق خامس إلى أن هذه الأسس تتمثل في وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة لتنظيم بعض الأعمال لتتلاءم مع عقلية الموظف وميوله ومهاراته .. دراسة أفكار الموظف وميوله مهاراته تحقيقاً للأساسين المذكورين دراسة طبيعة العمل وظروفه المختلفة والعوامل الأخرى التي تؤثر في معنويات الموظف (٣).

ومهما يكن فإننا نرى أن العلاقات الإنسانية والمعنوية في نطاق الوظيفة العامة تعتبر مقدمة طبيعية لتحقيق الأمن الوظيفي أو ما يمكن تسميته بالأمان أو الاستقرار أو الاطمئنان الوظيفي.

(9)-ERBERT H. HICKS and GRAY GHLETT, organization, Théory and Behavior,

(10)- ومن قبيل ذلك "شعور الموظف بالأمن والطمأنينة" ، أو "الطمئنان الموظف" أو "استقرار الموظف العام" أو "تثبيت الموظف العام في وظيفته" أو غيرها من المصطلحات التي تدل على أمن وأمان الموظف العام .

(11)-CARTON Jean – Paul, Essai de Typologie de L'insuffisance professionnelle, Actualité Juridique, Droit Administratif (AJDA), février 2003 p. 265.

وعلى الرغم من عدم شيوع مصطلح الأمن الوظيفي في فقه القانون الإداري وخاصة الوظيفة العامة إلا أننا نجد مصطلحات رديفة لهذا المصطلح. (١) وقد استخدم Garton (٢) مصطلح "الأمن الوظيفي" عند توضيحه لحالات الفصل الوظيفي والتي تتحقق بالنسبة له في الأمور التالية: حالة ارتكاب الموظف العام خطأ، أو حالة عدم اللياقة الصحية، أو حالة الفصل لمصلحة المرفق العام، أو حالة عدم الكفاية المهنية.

وبين Garton بأن Garton هذه الحالات تظهر بوضوح نسبية قدسية الأمن الوظيفي La Relativité de la sacro - saint sécurité de (٣).l'emploi

وهكذا فإن الفقه لم يعرف "الأمن الوظيفي" وإنما ربطه بمفهوم المخالفة بحالات الفصل الوظيفي، بمعنى آخر ربط الفقه بصفة عامة حالة الأمن الوظيفي بتوفير الأمن والاستقرار والطمأنينة للموظف حتى يستطيع القيام بوظيفته بصورة فعالة ومثمرة.

وفي ضوء ماسبق يمكن تعريف الأمن الوظيفي بأنه "توفير الأمن والطمأنينة للموظف وشعوره بقيمة عمله ومجهوده أثناء حياته الوظيفية التي تبدأ من التعيين وحتى إحالته إلى التقاعد أو انتهاء خدماته مع حصوله على كافة استحقاقاته وامتيازاته".

### المقومات الأساسية للأمن الوظيفي

يجب أن يشعر الموظف العام بالأمن والأمان والاطمئن ان في عمله لكي لا يفتقر إلى أهم الحاجات المعنوية والنفسية التي تدفعه إلى الإنتاج والحماس في العمل بكفاءة وجدارة وفاعلية ونشاط وجدية وإتقان مما ينعكس على تطور الوظيفة وكفاءة الجهاز الإداري وإنتاجيته. وقد أوضح كل من عادل حسن وعبد المنعم فوزي في مؤلفهما "الإدارة العامة" (٤)، بأنه لكي نرفع من معنوية

(12)- Ibid . المرجع السابق .

(١٣)- حسن، عادل وفوزي، عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص ٣٣٤.

الفرد لا بد من أن نهى له الظروف والشروط التي يطلبها في العمل الذي يزاوله والتي أهمها:

- ١- أن تهياً لكل فرد فرصة التعبير عن نفسه في عمله ، وفرصة أداء هذا العمل بدرجة من الإتقان تجعله يعتز بإنتاجه.
  - ٢ أن يشعر كل فرد بأن مجهوده موضع تقدير من جانب الدولة والمجتمع وأن رئيسه يدرك تماماً مدى صعوبة الأعمال التي يقوم بها ، وأنه يقدر عمله مهما كان بسيطاً.
  - ٣- أن يشعر كل فرد بمدى أهمية الدور الذي يلعبه في نشاط المصلحة أو الوزارة التي يعمل فيها.
  - ٤- أن يكون نوع النشاط الذي يطلب من الفرد أن يؤديه من النوع الذي لا ينتقص من احترامه لنفسه أو يهين كرامته.
  - ٥- أن يتحرر الفرد من القلق النفساني بسبب حاضره و مستقبله.
  - ٦- وأن يشعر كل فرد بأن فرص الترقية مكفولة ، وأنها تتم بناء على أسس عادلة.
  - ٧- أن يهين له محيط عمل يتميز بالهدوء والصدقة والتعاون والإخاء.
  - ٨- أن يشعر كل من الرئيس والمرؤوس أنهما مكملين لبعضهما وأن مصالحهما مشتركة وأهدافهما واحدة ، بمعنى أن يكون أساس التعامل بينهما التعاون وليس الأمر و النهي وتصيد الأخطاء لكل منهما".
- وقد أوضحت العديد من الدراسات والأبحاث على وجود علاقة إيجابية واضحة وفعالة بين الرضا الوظيفي وبين كفاءة وفاعلية الإنتاج للموظف.(١)

(١٤)-انظر على سبيل المثال :

عبدالخالق ناصف، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل، المجلة العربية للإدارة، تصدر عن المنظمة العربية للعلوم الإدارية، السنة السادسة، العدد (١) آذار، ١٩٨٢، الأردن، عمان، ص ٣٠ وما بعدها.

LIKERT Rensis, New Patterns of manegement – New York, MC Graw Hill

Book Co., 1961, ch. 6 p. 118

(١٥) -حسن، عادل وفوزي، عبدالمعتم، الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره.

ويتحقق توفير الأمن الوظيفي للموظف العام من خلال : (١)

١- الراتب الذي يحقق له ولأسرته الحياة الكريمة والمستوى الاجتماعي المناسب.

٢- اطمئنان الموظف إلى وظيفته وأنه لن يفصل منها إلا لأسباب جديّة في حالة ارتكابه أخطاء جسيمة عن عمد ، وبأنه سيحصل عند تركه الخدمة على تعويضات مناسبة أو تأمين اجتماعي أو حقوق تقاعدية تساعد على العيش الكريم وتحميه من مشكلات الدهر والعجز و الشيخوخة.

٣- الاستماع إلى أقوال الموظف وتمكينه من الإطلاع على ملفه وتمكينه من الدفاع عن نفسه خاصة في المسائل التأديبية.

٤- توفير فرص الترقية للموظف بعدالة مطلقة ومنحه الإجازات الملائمة.

٥- معاملة الموظف باحترام وكياسة وتقدير من جانب رؤسائه وإشعاره بمكانته وبشخصيته المستقلة.

٦- تقدير الجهد والتفوق أو التميز: يجب على الرؤساء الإداريين تقدير جهود الموظفين وتفوقهم في مجالات العمل المختلفة لمنحهم الثقة بالنفس ودفعهم إلى المزيد من بذل الجهد والعطاء والابتكار وإتقان العمل.

ويكون ذلك عن طريق تشجيعهم المستمر بالوسائل الملائمة ومن بينها شهادات التقدير ورسائل الشكر الرسمية التي تحفظ في ملفاتهم الشخصية إضافة إلى منحهم الزيادات التشجيعية والمكافآت المالية على تميزهم ، والحرص على أن يتم ذلك في مناسبات ، بمعنى أن تتم مكافأة الموظفين المتميزين في حفلات تكريم خاصة ويحضرها أحد المسؤولين الكبار لإشعار الموظف بأهميته وتفوقه وإيداعه.

٧- الإحساس بالأهمية في نطاق الجماعة: إن مجرد إحساس الموظف بأنه مجرد آلة تعمل في الجهاز الإداري ، يولد لديه التواكل وعدم الرغبة في تطوير أفكاره ووسائل إنجازه لأعماله ، إضافة إلى شعوره الدائم بالقلق النفسي وعدم الاستقرار وشعوره بالتهميش وعدم الاعتماد عليه مما يسبب له أيضاً الإحباط والانزواء ، لهذا لا بد من إشعار الموظف دائماً بأهميته الذاتية ودوره في تحقيق أهداف الجهاز الإداري الذي يعمل فيه.

وقد أجمعت الدراسات والأبحاث في هذا الصدد على أن أهم عشر حوافز تشجع الفرد على البقاء في عمله ورضاءه عنه . (١)

ندرس التدريب والتطوير في نطاق الوظيفة العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة في ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : السياسة العامة للتدريب والتطوير الوظيفي  
المبحث الثاني: تحديد وتحليل احتياجات التدريب (استراتيجيات التدريب)  
المبحث الثالث : الإيفاد في الدورات والبرامج التدريبية

## المبحث الأول

### السياسة العامة للتدريب والتطوير الوظيفي

#### ( المفهوم والأهداف والأنواع )

يُمثل التدريب والتطوير والتأهيل الوظيفي سواء كان قبل الإلتحاق بالوظيفة العامة أو أثناءها مكانة هامة بين الأنشطة الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين وتحسين وسائل وطرق عملهم. ويعتبر التدريب حقلاً غنياً من حقول الدراسة في عدد من الأنشطة المتخصصة في مجالات الإدارة والوظيفة العامة مثل "إدارة شؤون العاملين والموظفين" أو "إدارة المورد البشرية" وفي "السلوك التنظيمي" وفي "التنمية الإدارية"، وفي "النظام التأديبي في نطاق الوظيفة العامة"، وفي "حقوق وواجبات الموظف العام"....

وقد أصبحت وظيفة أو مهمة التدريب مهنة متخصصة لها أفرادها وهم غالباً المديرون الإداريون أو من تستعين بهم الإدارة من الخبراء المتخصصين حيث يلعبون دور المخططين للبرامج التدريبية وتنفيذها وتقويمها.

نتناول في هذا المبحث : مفهوم التدريب وأهداف التدريب وأنواع التدريب في ثلاثة مطالب مستقلة .

(١٦) - الراتب وملحقاته والعمل الثابت المستقر وفرص الترقية أو الترقيع وشروط عمل جيدة ومناسبة وزمالة طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الموظفين أنفسهم ورقابة جيدة والاعتراف بأهمية الفرد والاهتمام بالعمل ونوعه وساعات عمل مقبولة والامتيازات المادية والعينية والمعنوية .

## المطلب الأول

### مفهوم التدريب

تعددت التعريفات التي قيلت في التدريب الإداري، إلا أنها كلها تسير في نسق واحد :

يعرف الدكتور برعي التدريب بأنه "عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق" . (١)

أما الأستاذ عبدالكريم درويش فيعرف التدريب بأنه "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة تشمل المعلومات والخبرات والمهارات والسلوك والاتجاهات بما يؤهل الفرد أو الجماعة إلى القيام بأعمالهم بكفاءة عالية وإحساس متزايد بالأمن والاستقرار" . (٢)

وجاء في كتاب التدريب في نطاق الخدمة العامة الصادر عن الأمم المتحدة بأن التدريب عبارة عن "عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالعمل، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعة أو مجموعات من الأفراد يعتقد أنها مفيدة لهم، ويقوم المديرون الإداريون بالمساعدة على صقل مهارات المتدربين، فالتدريب عبارة عن نقل المعرفة وتطوير المهارات" . (٣)

(١) - محمد جمال برعي، التدريب الإداري والتنمية، القاهرة، عالم الكتب، ١٩٧٣م، ص ٢٩٠.

(١٨) - عبدالكريم درويش، التدريب منظور علمي وعملي، المجلة العربية للتدريب، المجلد الأول، العدد الثاني، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٨٨م، ص (١١ - ٢٦).

United Nations, Hard Book of Training in the public service, H., I, 1966 pp. 14 et 15)-19(100).

في ضوء هذه التعاريف، نستطيع أن نستخلص ثلاثة عناصر رئيسية للتدريب :

- ١- أنه نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الأفعال لأفراد التنظيم (وزارة ، مؤسسة ، جهة إتحادية..)
- ٢- أنه صقل مهارات المتدربين من أجل رفع مستوى الأداء لدى العاملين .
- ٣- أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد العاملين لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو .

## المطلب الثاني

### أهداف التدريب

يهدف تدريب الموظفين العموميين بصفة عامة إلى رفع كفاية موظفي الدولة إلى درجة تمكنهم من أداء واجباتهم الوظيفية على أكمل وجه. وقد بينت المواد (٤١ ، ٤٢ ، ٤٣) من المرسوم بقانون اتحادي رقم ٩ لسنة ٢٠١١ المعدل لبعض أحكام المرسوم بقانون إتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الإتحادية ، والمواد (٤٧ ، ٤٨ ، ٤٩) من اللائحة التنفيذية رقم ١٣ لسنة ٢٠١٢ للمرسوم بقانون إتحادي السياسة العامة للتدريب والتطوير في نطاق الوظيفة العامة وأهدافه حيث :

تلتزم الوزارات والجهات الإتحادية بالمحافظة على الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة .

٢- وكذلك بتدريب موظفيها وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم الوظيفية ( إدارية وسلوكية وفنية وقانونية... ) في الوظائف التي يشغلونها أو في الوظائف الأعلى المخطط لهم تولي مسؤولياتها ومهامها، وذلك وفقاً لنظام التدريب والتطوير الذي يصدر عن مجلس الوزراء بناء على اقتراح الهيئة الإتحادية للموارد البشرية .

الهدف من إيفاد الموظفين في دورات وبرامج تدريبية داخل أو خارج الدولة أو الترخيص لهم بالإلتحاق بدورات أو برامج تدريبية داخل الدولة هو متابعة التطورات الحديثة نظرياً أو عملياً بالشكل الذي يؤدي إلى إكساب المتدرب خبرات ومهارات إدارية أو فنية أو سلوكية أو عملية بما يؤدي إلى تنمية فني مجال عمله.



يجب على الوزارات والجهات الاتحادية أن تضع وتنفذ خططاً سنوية لتدريب وتأهيل الموظفين وخاصة الموظفين المواطنين بجميع مستوياتهم الوظيفية وذلك في ضوء نتائج تقييم الأداء وكلما دعت الحاجة إلى ذلك. يجوز للوزير المختص أو من يفوضه الموافقة على مشاركة الموظفين غير المواطنين في برامج تدريبية. ويهدف التدريب بصفة خاصة إلى :

- ١- تحسين مستوى أداء الموظفين لرفع كفاءتهم الإنتاجية.
- ٢- إكساب المتدرب خبرات ومهارات إدارية أو قانونية فنية أو سلوكية أو عملية.
- ٣- تنمية المعارف لدى الموظفين وخاصة في مجال التنظيم والاختصاص والتشريع والإجراءات.
- ٤- تقوية مهارات الموظفين وقدراتهم على التخطيط والتنسيق والقيادة وحل المشكلات.
- ٥- إيجاد علاقات إيجابية بين الموظفين المتدربين ودوائرهم ومؤسساتهم.
- ٦- تحسين المناخ العام للعمل وتمكين الموظفين من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم.
- ٧- التغيير في الاتجاهات العامة والخاصة للموظفين من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير لديهم.

## المطلب الثالث

### أنواع التدريب

يمكن تصنيف أنواع التدريب من حيث الزمن أو المكان أو الهدف. الفرع الأول: التدريب من حيث الزمن يقسم التدريب من حيث الزمن إلى :

أولاً: التدريب قبل الالتحاق بالوظيفة

ويقصد به إعداد الموظف إعداداً علمياً وعملياً ومسلِكياً بحيث يؤهله للقيام بأعباء وظيفة ما. ويسمح هذا النوع من التدريب للموظف بالتعرف على احتياجات هذه الوظيفة وقوانينها وأنظمتها ولوائحها الداخلية، حتى يتحقق للموظف الإحاطة والإلمام بوظيفته وبالتالي ضمان استمراره وانتظامه بالعمل.

ومن أشهر أجهزة التدريب التي تقوم بهذا النوع والتي تلجأ إلى إعداد الموظفين على المستويين النظري والتطبيقي :

المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا - LENA، والمدرسة الوطنية للإدارة في تونس - ١٩٤٩م، والمدرسة الوطنية للإدارة في الجزائر - ١٩٦٤م، ومعهد الإدارة العامة في مصر ١٩٥٤م، والمدرسة الوطنية للإدارة العمومية في المغرب ١٩٤٣م، ومعهد الإدارة العامة في الأردن ١٩٦٨م، ومعهد الإدارة العامة في السعودية ١٩٦١م، ومدرسة الفنون المتعددة الفرنسية، وكلية الخدمة المدنية في بريطانيا، ومعهد التنمية الإدارية في الإمارات.

ويشمل التدريب قبل الالتحاق بالعمل برامج التدريب التوجيهية :

#### أ-التدريب التمهيدي

ويشمل التدريب على كل ما من شأنه التعرف على احتياجات وظيفة ما لتمكينه من شغلها بكل جدارة واقتدار.

#### ب-التدريب على العمل

ويشمل ذلك التدريب على قوانين الوظيفة التي سيشغلها وأنظمتها ولوائحها الداخلية، حتى يتحقق للموظف الإحاطة والإلمام بوظيفته وبالتالي ضمان استمراره وانتظامه بالعمل.

#### ثانياً : التدريب أثناء الخدمة

ويهدف هذا النوع من التدريب إلى صقل مهارات وخبرات الموظف وإحاطته بأحدث التطورات التي تجد في مجالات العمل وتحسين مستوى أدائه الوظيفي. ويدخل تحت هذا النوع من التدريب:

#### ١-التدريب على العمل

التدريب على كل ما يتعلق بالوظيفة ومقتضياتها، ويكون ذلك أثناء ممارسة العمل.

#### التدريب خارج العمل

ويكون ذلك حين ينقطع الموظف عن العمل لفترة محددة يلتحق أثناءها في برنامج تدريبي يعقد خارج دائرته، مثل مراكز التدريب، أو معاهد الإدارة أو الكليات أو في مراكز التعليم المستمر في الجامعات.

## الفرع الثاني

### التدريب من حيث المكان

يتخذ التدريب من حيث المكان صورتين :  
أولاً: التدريب داخل الوزارة أو الدائرة أو المؤسسة أو الجهة الإتحادية التي يعمل بها الموظف

قد يتم التدريب داخل الوزارة أو الدائرة أو المؤسسة أو الجهة الإتحادية التي يعمل بها الموظف بشكل فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو حلقات أو ورش عمل أو اجتماعات في الدائرة التي ينتمون إليها ويكون التدريب في هذه الحالة إما بواسطة الرئيس الإداري المختص أو بواسطة إدارة خاصة داخل أو المؤسسة تنشأ لهذا الغرض، (كإدارات التدريب والتطوير والتخطيط).

ثانياً: التدريب خارج الدائرة أو المؤسسة

يتم تدريب الموظف خارج مكان عمله، وذلك بالالتحاق بإحدى البرامج التدريبية في أحد المراكز أو المعاهد المتخصصة داخل الدولة أو خارجها، كالجامعات أو المعاهد الإدارية أو مراكز التدريب المتخصصة.

## الفرع الثالث

### التدريب من حيث الهدف

يتخذ التدريب من حيث الهدف صوراً وأشكالاً متعددة :  
أولاً: التدريب لتجديد المعلومات

يهدف هذا النوع من التدريب إلى إعطاء المتدرب معلومات جديدة عن مجالات عمله وأساليبه ووسائله المتطورة.

ثانياً: تدريب المهارات

ويهدف هذا التدريب إلى زيادة قدرة الموظفين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءة الأداء لديهم.

ثالثاً: التدريب السلوكي (تدريب الاتجاهات)

يهدف هذا التدريب إلى تغيير أنماط السلوك أو الاتجاهات التي يتبعها المديرين في أعمالهم.

رابعاً: التدريب للترقية

يهدف هذا النوع من التدريب إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحسين مستوى أدائه الوظيفي، وتحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى، مما يؤمن للموظف مجالات الترقية.

## المبحث الثاني

### تحديد وتحليل احتياجات التدريب (استراتيجيات التدريب)

أن مصداقية العملية التدريبية ومدى فاعليتها تعتمد على دقة ومصداقية دراستها وتحديد وحصر الاحتياجات التدريبية لجعلها حقيقة واقعية. وقد نظمت المادة (٤٣) من المرسوم بقانون اتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية والمادة رقم (٤٩) من اللائحة للمرسوم بقانون اتحادي رقم ١٣ لسنة ٢٠١٢ تحديد وتحليل احتياجات التدريب (استراتيجيات التدريب) من خلال المقومات التالية:

- مصادر تحديد وتحليل احتياجات التدريب
- التنسيق بين الموظفين وإداراتهم وأقسامهم
- وضع الخطة التدريبية وتعديلها وتنفيذها.
- معوقات تنفيذ الخطة التدريبية
- أساليب تنفيذ الخطة التدريبية
- تقييم ومتابعة تقييم الخطة التدريبية.
- تحديد الاحتياجات المستقبلية للتدريب

## المطلب الأول

### مصادر تحديد وتحليل احتياجات التدريب

يتم تحديد وتحليل احتياجات التدريب السنوية لكل وزارة أو جهة اتحادية من خلال الأهداف والسياسات الإستراتيجية سواء المعتمدة للحكومة أو الوزارات أو الجهات الاتحادية. وهذا ما أكدته المادة رقم (٢/٤٣) من المرسوم بقانون اتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ والمادة (٢/٤٩) من اللائحة التنفيذية رقم ١٣

لسنة ٢٠١٢ للمرسوم بقانون اتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية بقولها " تتولى كل وزارة أو جهة اتحادية تحديد الإحتياجات التدريبية السنوية لموظفيها في ضوء الأهداف والسياسات الإستراتيجية المعتمدة لها، وتحليل احتياجات التدريب والتطوير من خلال مصادر متعددة كتقييمات الأداء السنوية للموظفين ومدرائهم وغيرها من المصادر المعتدة "

وتلتزم كل وزارة أو جهة اتحادية بتحليل احتياجات التدريب والتطوير من خلال مصادر متعددة تشمل :

١- وصف الوظائف ومقارنتها بالمؤهلات العلمية والخبرات العملية لشاغلي الوظائف.

٢- تقييم كفاءة الأداء السنوي لشاغلي الوظائف.

٣- آراء الرؤساء والمديرين في مواطن ضعف الأداء التي تحتاج إلى رفع كفاءة أداء الموظفين المشرفين عليهم.

٤- آراء الموظفين في مدى حاجتهم لتطوير الكفاءة في العمل.

٥- التغييرات في نظام العمل وظروفه.

٦- إعادة الهيكلة وما تتطلبه من تدريب على الوظائف المستحدثة.

٧- أية مصدر آخر قد تراه الوزارة أو الجهة الاتحادية مفيداً.

## المطلب الثاني

### التنسيق بين الموظفين وإداراتهم وأقسامهم

تقوم إدارة الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية بدراسة وتحديد الإحتياجات التدريبية بالتنسيق مع الإدارات والأقسام المعنية وموظفيها بهدف : (١)

١- تحديد القدرات والكفاءات المطلوبة من الموظفين على جميع المستويات لتحقيق أهداف الوزارة أو الجهة الاتحادية.

٢- تحديد مستوى المهارات أو المعرفة اللازمة لتمكين الموظفين من تحسين أدائهم.

(٢٠) - المادة (٢/٤٩) من اللائحة التنفيذية رقم ١٣ لسنة ٢٠١٢ للمرسوم بقانون اتحادي

رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية .

٣- تحديد المهارات والكفاءات المطلوبة في المستوى التالي من المسار الوظيفي، واعداد الموظف لهذه المهارات والكفاءات.

### المطلب الثالث

## وضع خطة التدريب والتطوير وتعديلها وتنفيذها

### الفرع الأول

#### وضع الخطة التدريبية وتعديلها

تقوم كل وزارة وجهة اتحادية في ضوء نتائج دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها بوضع خطة التدريب والتطوير السنوية، وتتم عملية وضع الخطة التدريبية بعدد من المراحل :

أولاً : تحديد الأهداف

أن وضع الخطة التدريبية يعني تحديد الأهداف المرجوة من تحقيقها، لأن تحديد الأهداف من الخطة السنوية التي يتم اعتمادها قبل بداية العام التدريبي بوقت كاف، هو المهمة الأولى لوضع خطة التدريب. ويجب أن تكون الأهداف واقعية يمكن تحقيقها بكفاءة وبالزمن المحدد<sup>(١)</sup>.

١- يجب أن تتلمس الخطة استطلاع واتجاهات وتغيرات المستقبل مثل تغير بعض البرامج أو إهمال هدف معين لفترة معينة.

٢- يجب أن توضع برامج لتحقيق هذه الأهداف من خلال المعطيات الموجودة.

٣- وضع بدائل للخطة حتى لا تكون مواد جامدة، بل توضع عدة احتمالات لمواجهة أية جمود.

٤- يجب أن تتوفر بعض الشروط الشخصية في الخطة التدريبية (توفر عدد من الصفات الهامة في المتدربين).

ثانياً: تخطيط وتصميم برامج (مناهج) التدريب

يجب أن يتضمن المنهج التدريبي مجموعة الموضوعات الكلية والجزئية التي تكفل تضمن تحقيق الهدف العام سواء كانت موضوعات أساسية وموضوعات مساعدة وموضوعات أخرى فرعية، على أن نأخذ بعين الاعتبار ما يلي :

(١) المادة (١٣) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٢١ لسنة ٢٠٠١ السابق.

- ١- الربط الوثيق بين التدريب والبيئة المحيطة وتراعي التقدير الدقيق للاحتياجات التدريبية.
- ٢- الربط بين البرامج وتحقيق الأهداف النهائية من خلال الأهداف الوسيطة.
- ٣- التناغم بين محتوى البرامج وأهداف التدريب وقدرة الدارسين.
- ٤- تماشي البرامج مع قابلية التغيير والاحتمالات.
- ٤- البعد عن البرامج النظرية البحتة والتركيز على الجوانب العملية التطبيقية لتواكب التقنيات المعاصرة.
- ٥- مراعاة إمكانية تطبيق البرامج الموضوعية عند التنفيذ.

#### ثالثاً: تعديل الخطة التدريبية

- يجوز للوزارة والجهة الاتحادية تعديل خطة التدريب والتطوير السنوية في أي وقت لأي سبب مع مراعاة الاعتبارات والشروط التالية: (١)
- ١- أن يكون الهدف من التعديل مصلحة العمل.
  - ٢- أن يكون التعديل بناء على اقتراح الإدارة أو القسم المعني بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية.
  - ٣- أن يتم اعتماد التعديل من قبل السلطة المختصة.
  - ٤- عدم تجاوز المبلغ الإجمالي للتدريب بالموازنة العامة.

#### رابعاً: تنفيذ الخطة التدريبية

- تتولى إدارة الموارد البشرية مسؤولية تنفيذ خطة التدريب والتطوير السنوية بعد اعتماد الموازنة.
- ب. تقوم كل وزارة وجهة اتحادية بإعداد الموازنة الكلية للتدريب والتطوير سنوياً، تتضمن كافة التكاليف التقديرية لبرامج التدريب والتطوير المزمع تنفيذها خلال السنة المطلوب إعداد موازنتها (٢). ويجب عند تنفيذ الخطة التدريبية مراعاة المعايير التي تعتبر من مقومات التنفيذ وهي:

(١) المادة رقم (٨ / ٤٨) من اللائحة للمرسوم بقانون اتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية.

(٢٣) - المادة رقم (٦ / ٤٩) من اللائحة للمرسوم بقانون اتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية.

- ١- نوع التدريب الوظيفي.
- ٢- مستوى المتدربين وعددهم ومدى استيعابهم لبرامج الخطة التدريبية.
- ٣- تقدير المستوى الثقافي للمتدرب وعدد المدربين وإمكانياتهم.
- ٤- مراعاة البعد النفسي للمتدربين.
- ٥- تأمين المكان الملائم لتنفيذ الخطة التدريبية.
- ٦- تحديد موعد وزمان تنفيذ الخطة التدريبية وإبلاغها للجهات المعنية بوقت كاف.

## المطلب الرابع

### معوقات تنفيذ الخطة التدريبية

قد تعترض تنفيذ الخطة التدريبية العديد من المعوقات وأهمها :

- ١- عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل سليم. أي عدم القدرة على التخطيط بطريقة علمية وفنية وعملية في تحديد الاحتياجات التدريبية لعم وجود متخصصين أو مؤهلين في هذا المجال.
- ٢- ضعف الموارد المالية المخصصة للتدريب. إن ما يخصص لتنفيذ البرامج والخطط التدريبية من الموارد المالية عادة ما يكون قليلاً لعدم الإهتمام بالتدريب الوظيفي.
- ٣- تعدد جهات التدريب مما يخلق نوع من الازدواجية في الاختصاص التدريبي. من الملاحظ في الآونة الأخيرة ظهور الكثير من مراكز التدريب العامة والخاصة.
- ٤- عدم وجود كفاءة متخصصة قادرة على التدريب أو قلة عددها.
- ٥- عدم وجود معايير واضحة لتقييم عائد التدريب.
- ٦- عدم وجود متابعة جدية وحقيقية لمخرجات التدريب.
- ٧- عدم جدية المتدربين. يعتقد كثير من المتدربين أن التدريب يشكل لهم فرصة للخروج من العمل ولا يأخذون التدريب على محمل الجد لعدم وجود متابعة حقيقية من قبل إداراتهم لمخرجات التدريب.
- ٨- غياب الحوافز للمتدربين والمدربين، سواء الحوافز المادية أو الحوافز المعنوية. من الملاحظ أن هناك عزوفاً من كثير من المتخصصين وأساتذة الجامعات على التدريب لقلة العائد المالي من التدريب.



## المطلب الخامس

### أساليب تنفيذ الخطة التدريبية

أساليب التدريب أصبحت كثيرة ومتنوعة ولكل منها فعالية معينة في تحسين المستوى، ومن هذه الأساليب :

- الأسلوب النظري ( المحاضرات).
- أسلوب الندوات.
- أسلوب جلسات العمل الجماعية.
- أسلوب جلسات النقاش.
- أسلوب ورش العمل.
- أسلوب المشاريع.
- أسلوب المشاريع الميدانية المصورة.
- أسلوب المشاريع الميدانية على الطبيعة.
- أسلوب تبادل الأدوار.

من الملاحظ أن وسائل التدريب والتطوير متعددة ومتنوعة وتعتمد هذه الوسائل وهذه الأساليب على نوع التدريب المطلوب وذلك بغية تحقيق الأهداف العامة والخاصة من التدريب .

## المطلب السادس

### تقييم ومتابعة تقييم الخطة التدريبية

تلتزم إدارة الموارد البشرية بتقييم عملية التدريب من خلال مايلي :

- ١-تقييم برامج التدريب للتأكد من سلامة المعلومات الحقيية التدريبية من جميع النواحي العلمية والعملية والفنية والسلوكية.
- ٢-التقييم أثناء تنفيذ البرامج، وهل التدريب يسير وفق الخطة التدريبية المعتمدة

- ٣- التقييم الشخصي للمتدرب.
- ٤- تقييم المدراء لأثر التدريب على أداء الموظفين المتدربين.
- ٥- تقييم الجهة المنظمة للتدريب.
- ٦- أية وسائل أخرى تستعمل لتقييم التدريب وأثره.
- ٧- ويتم متابعة تقييم الخطة التدريبية من خلال ما يلي :
- ٨- تقييم البرامج التدريبية بعد التنفيذ للتحقق من الأهداف المرجوة وقياس العائد منها.
- ٩- يتم التقييم تبعاً للقواعد والتعليمات النافذة في الدولة.
- ١٠- تتراوح برامج وأنماط وأشكال التقييم وأهمها : الإستقصاء، والملاحظة، والاختيار، والاتصال الشخصي، والمقابلة الشخصية.
- ١١- ويتم قياس العائد التدريبي (المردود التدريبي) من خلال عناصر التقييم

#### التالية :

- أ- قياس فاعلية التدريب والعائد الذي تحققه في رفع مستوى أداء العاملين في مجال العمل.
- ب- قياس رد فعل وانطباق المشاركين بالبرنامج.
- ج- إبراز نقاط القوة والضعف في البرامج التدريبية لمواجهة ومعالجة أسباب القصور.
- د- توثيق نتائج التقييم وتوخي قياس الجودة الشاملة بالتطبيق.
- هـ- التقييم الموضوعي للمجرد للبرامج التدريبية.
- و- قياس التغير في سلوك المتدربين لمعرفة مستوى أدائهم.
- ز- قياس النتائج مع مراعاة شكاوي المتدربين.

### **المطلب السابع**

#### **تحديد الاحتياجات المستقبلية للتدريب**

أن تحديد الاحتياجات المستقبلية للتدريب يحتاج إلى الأخذ بعين الاعتبار العديد من الإعتبارات أهمها:

■ دعم وتطوير مؤسسات التدريب

■ القياس العلمي للاحتياجات التدريبية

- أهمية العنصر البشري وإعداده في مجال العمل
- استخدام التقنيات التدريبية
- آليات تنفيذ الاستراتيجية المستقبلية للتدريب

## الفرع الأول

### دعم وتطوير مؤسسات التدريب

- يكون دعم وتطوير مؤسسات التدريب عن طريق :
- ١- دعم وتطوير مؤسسات التدريب بالإمكانات المادية والفنية.
  - ٢- تطوير المؤسسات التجريبية وتحديث أساليبها.
  - ٣- اختيار المدربين الأكفاء وتطوير معلوماتهم بشكل مستمر.
  - ٤- غرس مفهوم التدريب بين مختلف فئات الموظفين.
  - ٥- حفز المدربين من أجل رفع مستوى أدائهم وذلك بتقديم مكافآت مجزية لهم.

## الفرع الثاني

### القياس العلمي للاحتياجات التدريبية

- يكون القياس العلمي للاحتياجات التدريبية عن طريق :
- ١- استخدام الطرق العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
  - ٢- اختيار برامج تدريبية مناسبة.
  - ٣- تشجيع البحث العلمي في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية.
  - ٤- متابعة تحليل الاحتياجات التدريبية وتعديلها حسب المقتضى.

## الفرع الثالث

### أهمية العنصر البشري وإعداده في مجال العمل

- ويكون وذلك من خلال :
- ١- نوع الوظيفة ومسئولياتها وسلطاتها.
  - ٢- تنوع العنصر البشري.
  - ٣- العنصر البشري في ظل المتغيرات الاجتماعية والإقتصادية....

## الفرع الرابع

### استخدام التقنيات التدريبية

يكون استخدام التقنيات التدريبية من خلال :

- ١- إنشاء مركز للتقنيات التدريبية يتبع مباشرة لإدارات التخطيط والتدريب في المؤسسات المختلفة. ويقوم هذا المركز بإنتاج وتوفير المواد التدريبية التي تلبي حاجة المدربين والمتدربين، وتخدم البرامج التدريبية مثل التسجيلات الصوتية والمرئية والشرائح والصور والرسوم والخرائط والأفلام التدريبية...إلخ).
- ٢- التوعية بأهمية التقنيات التدريبية الحديثة.
- ٣- تقييم البرامج التدريبية السابقة وقياس العائد أو المردود منها لأخذها بعين الاعتبار في تحديد الاحتياجات المستقبلية.

## الفرع الخامس

### آليات تنفيذ الاستراتيجية المستقبلية للتدريب

يكون ذلك من خلال ما يلي :

- ١- توفير الكوادر المؤهلة من القادة والفنيين لأجهزة التدريب الحديثة مع إعادة تدريبهم بشكل مستمر من خلال برامج "التدريب المستمر".
- ٢- توفير التقنيات الحديثة المستخدمة في التدريب لمواكبة كلما هو جديد على مستوى الأجهزة والأدوات والمعدات الحديثة.
- ٣- إنشاء شبكة معلومات تشمل :
  - معلومات عن التكنولوجيا المتاحة في مجالات الوظيفة العامة.
  - معلومات عن مراكز التدريب والمعاهد والجامعات.
  - معلومات عن المدربين الخبراء والمتخصصين.
  - معلومات عن البحوث والدراسات في مجال التدريب.
  - معلومات برامج التدريب المحلية والإقليمية والدولية.
  - عقد المؤتمرات والندوات العلمية وحلقات البحث والورش الخاصة بالتدريب الوظيفي.
- ٤- العمل على إنشاء منظمة متخصصة في مجال التدريب تعنى بالبحوث والدراسات الخاصة بالتدريب.

٥- إيفاد بعض الموظفين في عمل بحوث ودراسات في مجال التدريب في مختلف دول العالم المعروفة والمتقدمة تكنولوجياً ومعلوماتياً للتعرف على أحدث الأساليب والنظم التقنية التدريبية.

## المبحث الثالث

### الإيفاد في الدورات والبرامج التدريبية

يكون إيفاد الموظفين في دورات وبرامج تدريبية سواء داخل الدولة أو خارجها أو الترخيص لهم بالإلتحاق بدورات أو برامج تدريبية داخل الدولة بغرض متابعة التطورات الحديثة نظرياً أو عملياً بالشكل الذي يؤدي إلى إكساب المتدرب خبرات ومهارات إدارية أو فنية أو سلوكية أو عملية بما يؤدي إلى تنمية في مجال عمله. وتتولى الوزارات والجهات الإتحادية تحديد الإحتياجات التدريبية السنوية لموظفيها في ضوء الأهداف والسياسات الإستراتيجية التي تعتمد عليها هذه الوزارات والجهات الإتحادية ، ويكون تحليل الإحتياجات التدريبية والتطويرية من خلال مصادر متعددة ومثال ذلك التقييمات السنوية لإداء الموظفين ومدرائهم .

ويجب توافر العديد من الشروط في الدورات والبرامج التدريبية سواء شروط تتعلق بالترشيح لحضور الدورات التدريبية ، أو شروط تتعلق في المرشح لهذه الدورات أو البرامج التدريبية، أو في مدة التدريب أو في السلطة المختصة وشروط أخرى تتعلق بحقوق وواجبات المتدرب .

## المطلب الأول

### شروط تتعلق بالترشيح لحضور الدورات أو البرامج التدريبية

يشترط في الترشيح لحضور الدورات والبرامج التدريبية ما يلي :

- ١- لا يكون إيفاد الموظفين للدورات والبرامج التدريبية سواء داخل الدولة أو خارجها إلا في حدود المخصصات المالية المعتمدة لها.
- ٢- تلتزم الوزارات والجهات الإتحادية عند ترشيح بعض موظفيها لحضور الدورات والبرامج التدريبية بما يلي :
- أ- الإلتزام بالمواعيد المحددة للدورات والبرامج التدريبية التي يتم تحديدها بكل دقة من جانب جهات التدريب بالخارج.

ب- التأكد من وجود المخصصات المالية في ميزانية الوزارة أو الجهة الاتحادية لحساب المصروفات المترتبة على إيفاد الموظف للدورات والبرامج التدريبية..

ج- حرمان الموظف المرشح الذي يعتذر عن حضور دورة تدريبية أو برنامج تدريبي لأسباب غير مقنعة من الترشح لأي دورات أو برامج تدريبية لمدة ستة أشهر.

## المطلب الثاني

### شروط تتعلق بالإيفاد للدورات أو البرامج التدريبية

القاعدة أن التدريب يقتصر على الموظفين المواطنين، ولكن أجاز المشرع كما سبق القول للوزير المختص أو من يفوضه الموافقة على مشاركة الموظفين غير المواطنين في برامج دراسية.

ويشترط لإيفاد الموظف في دورة أو برنامج تدريبي ما يلي :

١- الحصول على موافقة جهة التدريب وذلك من خلال السلطة المختصة بذلك في جهة العمل.

٢- أن يكون للدورة أو البرنامج التدريبي علاقة مباشرة بالعمل الذي يقوم به الموظف الموفد أو الموظف الذي سيلتحق بالدورة أو البرنامج التدريبي وفقاً لمساره الوظيفي وخطة التطوير الفردية التي يحددها نظام إدارة الأداء ونظام تدريب وتطوير موظفي الحكومة الاتحادية الذي يصدر عن مجلس الوزراء بناء على اقتراح الهيئة الاتحادية للموارد البشرية .

٣- أن يكون الموظف الموفد للدورة أو البرنامج التدريبي ملماً باللغة التي تنفذ بها الدورة أو البرنامج التدريبي بدرجة تمكنه من الاستفادة منها.

٤- يجوز للوزير المختص أو من يفوضه إنهاء مشاركة الموظف الموفد في الدورة التدريبية أو البرنامج التدريبي إذا كانت ظروفه أو حاجة العمل أو المصلحة العامة تستلزم ذلك . (١)

(١) - المادة ٦٥ من اللائحة التنفيذية رقم ١٣ لسنة ٢٠١٢ للمرسوم بقانون اتحادي رقم ١١

لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية.

## المطلب الثالث

### شروط تتعلق بواجبات الموظف الموفد للدورات والبرامج التدريبية ومدة الإيفاد والسلطة المختصة

#### الفرع الأول

#### شروط تتعلق بواجبات الموظف الموفد للدورات والبرامج التدريبية

يلتزم الموظف الموفد في الدورة أو البرنامج التدريبي بما يلي :

- ١- المواظبة على حضور الدورة أو البرنامج التدريبي.
- ٢- المحافظة على سمعة الدولة.
- ٣- احترام قوانين وتقاليد الدولة التي يفد إليها الموظف الموفد لحضور الدورة أو البرنامج التدريبي.
- ٤- تقديم تقرير مفصل عن الدورة أو البرنامج التدريبي الموفد إليه الموظف.
- ٥- إذا أخل الموظف بهذه الواجبات يتم إنهاء الدورة التدريبية أو البرنامج التدريبي، ويلتزم الموفد برد كافة المخصصات المالية التي صرفت له.

#### الفرع الثاني

#### شروط تتعلق بمدة الإيفاد للدورات والبرامج التدريبية

- تحدد مدة إيفاد الموظفين للدورات والبرامج التدريبية بمدة الدورة أو البرنامج التدريبي مضافاً إليها مدة السفر ذهاباً وإياباً كما يلي :
- ١- تكون مدة الدورة أو البرنامج التدريبي ثلاثة أسابيع بحد أقصى إذا كانت الدورة التدريبية أو البرنامج التدريبي خارج الدولة. ويجوز بموافقة الوزير المختص منح الإستثناء إذا زادت المدة على ذلك.
  - ٢- ألا تزيد المدة عن يوم قبل الدورة أو البرنامج التدريبي ويوم بعده.
  - ٣- يحتسب جزء اليوم عند السفر للدورة التدريبية أو البرنامج التدريبي بالنسبة لحساب بدل السفر يوماً عند مغادرة الدولة قبل انتصاف الليل كما يحتسب جزء اليوم يوماص عند العودة إلى الدولة بعد انتصاف الليل بتوقيت الدولة.
  - ٤- تحدد مدة الإيفاد داخل الدولة بالأيام الفعلية للدورة التدريبية أو البرنامج التدريبي.

## الفرع الثالث

### السلطة المختصة بإصدار قرار الإيفاد للدورات والبرامج التدريبية

يكون الترخيص للموظفين بالالتحاق بدورات وبرامج تدريبية بقرار من الوزير المختص أو من يفوضه.

أ- سواء كانت الدورة أو البرنامج التدريبي داخل الدولة أو خارجها بمصروفات أو بدون مصروفات.

ب- أو كان تنفيذاً لاتفاقيات مبرمة في هذا الشأن.

## المطلب الرابع

### شروط تتعلق بالمخصصات المالية للموظف الموفد للدورات والبرامج

#### التدريبية

نظمت المواد (٦٣, ٦٤, ٦٥) من اللائحة التنفيذية رقم ١٣ لسنة ٢٠١٢ للمرسوم بقانون اتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية المخصصات المالية للدورات والبرامج التدريبية سواء ما يتعلق ببذل السفر أو تذاكر السفر أو النفقات الأخرى.

## الفرع الأول

### بذل السفر ( بدل الإيفاد )

يستحق الموظف الموفد في دورة أو برنامج تدريبي خارج الدولة البدلات الموضحة أدناه، ويستحق (٥٠%) من البدلات إذا كان الموظف في الضيافة الكاملة بجهة التدريب الموفد إليها :

وظيفة الموفد ودرجته الوظيفية	الضيافة	الضيافة
	بدون	كاملة
وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدون ومن في حكمهما	٣٠٠٠	١٥٠٠
موظفو الدرجة الخاصة (أ / ب) والدرجة الأولى والثانية ومن في درجاتهم	٢٥٠٠	١٢٥٠
موظفي الدرجة الثالثة فما فوق	٢٠٠٠	١٠٠٠



## الفرع الثاني

### نفقات الموظف المتبعث

أ. تتحمل الوزارة والجهة الإتحادية نفقات الإقامة والمعيشة للموفد في دورة أو برنامج تدريبي داخل الدولة بالإضافة إلى راتبه الشهري الإجمالي بشرط أن يبعد مقر التدريب عن مقر العمل بمسافة تزيد عن (١٠٠) كيلومتر، وأن تزيد الدورة التدريبية عن يوم واحد.

ب- يعتبر الموظف الموفد في دورة تدريبية أو برنامج تدريبي " خارج الدولة " في حكم الضيافة الكاملة إذا وفرت الجهة المتبعث إليها بدل أو نفقات الإقامة والطعام والأنقال .

ج- إذا لم تقم الجهة الموفد إليها الموظف أثناء الدورة التدريبية أو البرنامج التدريبي بتوفير أي من نفقات الإقامة والطعام والأنقال ، فإنه في هذه الحالة يعتبر في حكم الضيافة غير الكاملة ، ويتعين عندئذ على جهة العمل التابع لها الموظف صرف بدل السفر كاملاً عن كل يوم ويعتبر جزء اليوم لغايات الصرف يوماً كاملاً .

## الفرع الثالث

### تذاكر السفر

يستحق الموظف الموفد في دورة تدريبية أو برنامج تدريبي التذاكر التالية :

تذكرة سفر للموظف من مقر العمل بالدولة إلى البلد الموفد إليه وبالعكس.

تصرف تذكرة سفر واحدة لأحد أفراد عائلة الموظفة المواطنة لمرافقتها أثناء اشتراكها في أي دورة تدريبية أو برنامج تدريبي خارج الدولة مهما كانت مدته، وذلك بنفس درجة السفر المقررة للموظفة الموفدة.

تكون درجة السفر للموفد في دورة تدريبية أو برنامج تدريبي خارج الدولة وفقاً للجدول التالي :

درجة السفر	الدرجة الوظيفية
بطريق الجو بالدرجة الأولى أو ما يعادلها بأية وسيلة أخرى من وسائل السفر	وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدون ومن في حكمهم ورؤيس المحكمة الإتحادية العليا وقضااتها ورؤساء المحاكم الإستئنافية ورؤساء المحاكم الابتدائية ومن في درجاتهم
بطريق الجو بدرجة رجال الأعمال أو ما يعادلها بأية وسيلة أخرى من وسائل السفر.	موظفو الدرجة الخاصة (أ/ب) أو والدرجة الأولى والثانية وباقي أعضاء السلطة القضائية ومن في درجاتهم
بطريق الجو بالدرجة السياحية أو ما يعادلها بأية وسيلة أخرى من وسائل السفر	الموظفون من الدرجة الثالثة فما فوق

## الفرع الرابع

### النفقات الأخرى

يستحق الموظف الموفد في دورة تدريبية أو برنامج تدريبي :  
أ- نفقات العلاج الطبي له ولزوجته وأولاده الذين يعولهم أثناء الإيفاد بموجب  
إيصالات مصدق عليها من سفارة الدولة أو من إحدى المكاتب المختصة  
التابعة لها أو من الجهات الصحية المسؤولة في بلد الإيفاد بحسب الأحوال إذا  
كانت مدة الإيفاد تزيد عن ستة أشهر.  
ب- تقوم جهة العمل باستخراج التأشيرات اللازمة وسداد الرسوم استخراجها  
من الجهات المعنية.

## الخاتمة

لقد سبق التأكيد على أن التدريب والتطوير والتأهيل الوظيفي سواء كان التدريب قبل الالتحاق بالوظيفة العامة أو التدريب أثناء الخدمة ، يُعدُّ من أهم مقومات الأمن الوظيفي لأنه يعزز مكانة الشخص على المستوى الإداري والفني للوظيفة وتساوده على الحصول على المناصب العليا. ويحتل التدريب أهمية بالغة بين الأنشطة الفنية والإدارية والقانونية التي تهدف إلى تحسين مستوى أداء الأفراد (موظفين ، رجالاً لشرطة والأمن... إلخ)، وتتبع أهمية التدريب والتطوير كونه الوسيلة المثلى لأحداث التغيير الإيجابي المطلوب في مهارات الأفراد.

ويمثل الأمن الوظيفي أو الاستقرار الوظيفي هدفاً رئيساً بالنسبة لقطاع كبير من المواطنين في أي دولة من الدول ، خاصة وأن هذا القطاع يشكل نسبة كبيرة من الموظفين العاملين في الدولة وأجهزتها ومؤسساتها العامة. كما ويؤدي الأمن الوظيفي في نطاق الوظائف العامة في الدولة إلى دفع عجلة التطور والتنمية فيها مما ينعكس إيجاباً على اقتصاد الدولة ونماؤها ودخولها عالم التكنولوجيا والاتصالات. ويؤدي الأمن الوظيفي في نطاق الوظيفة العامة أيضاً إلى دفع العاملين في الدولة إلى الإبداع والمبادرة والتجديد والتحديث، وعلى العكس من ذلك يؤدي إلى اللامبالاة والإحباط والفساد الإداري والمالي.

وبالنتيجة يحقق الأمن الوظيفي العديد من الامتيازات والضمانات للموظف العام على مستوى التأمين الصحي والخدمات الاجتماعية كصناديق الضمان الاجتماعي والسكن والادخار وتعليم الأبناء وغيرها. وينعكس إيجاباً أو سلباً على نفسية الموظف العام كما ويرتد ذلك إيجاباً أو سلباً على عائلته وأسرته.

ولقد أولت دولة الإمارات العربية المتحدة عناية هامة لتدريب وتطوير وتأهيل الموظفين العاملين بغية رفع كفاءتهم إلى درجة تمكنهم من أداء واجباتهم الوظيفية على أكمل وجه. وقد ألزم المرسوم بقانون اتحادي النافذ وتعديلاته الوزارات والجهات الاتحادية بالمحافظة على الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة من جهة ، وتدريب موظفيها وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم الوظيفية ( إدارية وسلوكية وفنية وقانونية... ) في الوظائف التي يشغلونها أو

في الوظائف الأعلى المخطط لهم توليها في المستقبل سواء أكان التدريب داخل الدولة أو خارجها بهدف متابعة التطورات الحديثة نظرياً أو عملياً بالشكل الذي يؤدي إلى إكساب المتدرب خبرات ومهارات إدارية أو فنية أو سلوكية أو عملية بما يؤدي إلى تنميته في مجال عمله من جهة أخرى.

كما أُلزم المشرع الوزارات والجهات الاتحادية أن تضع وتنفذ خطاً سنوية لتدريب وتأهيل الموظفين وخاصة الموظفين المواطنين بجميع مستوياتهم الوظيفية وذلك في ضوء نتائج تقييم الأداء وكلما دعت الحاجة إلى ذلك ، وعليها أن تخصص الميزانيات اللازمة لذلك ، وذلك بهدف تحسين مستوى أداء الموظفين لرفع كفاءتهم الإنتاجية وإكسابهم خبرات ومهارات إدارية أو قانونية فنية أو سلوكية أو عملية، وتنمية معارفهم وخاصة في مجال التنظيم والاختصاص والتشريع والإجراءات، وتقوية مهاراتهم وقدراتهم على التخطيط والتنسيق والقيادة وحل المشكلات.

وبالنتيجة يجسد ويرسخ التدريب والتطوير والتأهيل في نطاق الوظيفة نوع من العلاقات الإيجابية بين الموظفين المتدربين ودوائرهم ومؤسساتهم، وتحسين المناخ العام للعمل وتمكين الموظفين من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم.

وبالمحصلة النهائية يعزز التدريب تغيير في الاتجاهات العامة والخاصة للموظفين من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير لديهم.

في ضوء ما سبق يوصي الباحث بما يلي :

- ١- أن يشمل التدريب مختلف القطاعات العاملة في نطاق الوظيفة ولا يقتصر على قطاعات معينة لتعزيز فرص جميع الموظفين بالتأهيل والتطوير ، وهذا يساعد الموظفين على الحصول على المناصب الإدارية والترقيات وغيرها .
- ٢- أن لا يقتصر التدريب في داخل الدولة وإنما يجب على الدولة تعزيز التدريب خارج الدولة ، وخاصة في مجالات العمليات الإدارية : القيادة والتنظيم والتخطيط والتنسيق وحل المشكلات.
- ٣- زيادة ميزانية الوزارات والجهات الاتحادية المخصصة للتدريب والتطوير والتأهيل في نطاق الوظيفة لزيادة قدرات الموظفين العاملين خاصة في دولة ناهضة كدولة الإمارات العربية المتحدة .