



# الإطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير نخبة الكفاءات في الحكومة الاتحادية

[www.fahr.gov.ae](http://www.fahr.gov.ae)



# الإطار العام لتخطيط التعاقد الوظيفي وتطوير نخبة الكفاءات في الحكومة الاتحادية

2019  
طبعة (1)

حقوق الطبع © 2019 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

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

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

## المحتويات

27 2. منهجية تحليل الوظائف المستهدفة

28 3. منهجية التصنيف الرباعي للمهارات

30 4. مصفوفة تحديد الوظائف المستهدفة للتعاقب الوظيفي

31 5. الأدوار والمسؤوليات في مرحلة تحديد الوظائف المستهدفة

32 ب- تحديد الموارد البشرية المستهدفة (نخبة الكفاءات)

32 1. تحديد الموارد المستهدفة

32 2. مميزات وخصائص الموارد البشرية المستهدفة

32 3. منهجية تحديد الموارد المستهدفة

33 4. خريطة التعاقب الوظيفي

36 5. المقابلات الشخصية

36 ج- تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة (نخبة الكفاءات)

36 1. تعريف نخبة الكفاءات Talent Pool

37 2. تقييم نخبة الكفاءات

08 كلمة الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

09 مصطلحات

12 أولاً : مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير نخبة الكفاءات (Talent Pool)

12 1. تعريف تخطيط التعاقب الوظيفي

12 2. أهداف تخطيط التعاقب الوظيفي

14 3. مراحل عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي وتطوير نخبة الكفاءات (Talent pool)

15 4. عوامل نجاح تخطيط التعاقب الوظيفي

16 5. نطاق تطبيق إطار تخطيط التعاقب الوظيفي

18 6. الإطار العام لتطبيق عملية تخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير نخبة الكفاءات

20 7. «نموذج نضج» تخطيط التعاقب الوظيفي

24 ثانياً: مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير نخبة الكفاءات

26 أ- تحديد الوظائف المستهدفة

26 1. مفهوم تحديد الوظائف المستهدفة

## المحتويات

|    |  |    |   |
|----|--|----|---|
| 54 | 2. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية                     | 38 | 3. تطوير نخبة الكفاءات                                  |
| 55 | 3. اللجنة الاتحادية لإدارة نخبة الكفاءات                         | 38 | 4. أهمية وجود نهج عال المستوى لرعاية نخبة الكفاءات      |
| 55 | 4. فريق إدارة نخبة الكفاءات                                      | 39 | 5. استراتيجيات تطوير نخبة الكفاءات                      |
| 58 | 5. إدارة الموارد البشرية   | 42 | 6. خطة تطوير المرشحين للتعاقب الوظيفي                   |
| 59 | 6. الرؤساء المباشرين   | 43 | 7. متابعة نخبة الكفاءات                                 |
| 59 | 7. الموارد البشرية المستهدفة ضمن التعاقب الوظيفي                 | 43 | 8. لوحة قياس التعاقب الوظيفي                            |
| 50 | <b>رابعاً: النماذج المستخدمة لتخطيط التعاقب الوظيفي</b>          | 46 | د- اشراك ودمج الموارد البشرية المستهدفة (نخبة الكفاءات) |
| 62 | 1. نموذج (1): السمات الأساسية لإطار تخطيط التعاقب الوظيفي        | 46 | 1. إشراك نخبة الكفاءات                                  |
| 63 | 2. نموذج (2): تحليل الفجوات                                      | 48 | هـ- تقييم ومراجعة استراتيجيات تخطيط التعاقب الوظيفي     |
| 64 | 3. نموذج (3): إجراءات تعبئة نموذج تحليل الفجوات                  | 48 | 1. التقييم والمراجعة                                    |
| 65 | 4. نموذج (4): خطة تطوير التعاقب الوظيفي                          | 49 | 2. مقاييس النجاح لتخطيط التعاقب الوظيفي                 |
| 69 | 5. نموذج (5): لوحة قياس تخطيط التعاقب الوظيفي في الجهة الاتحادية | 52 | <b>ثالثاً: الأدوار والمسؤوليات</b>                      |
| 70 | 6. نموذج (6): أدوات التقييم للمرشحين للتعاقب الوظيفي             | 54 | 1. مكتب رئاسة مجلس الوزراء                              |

## المصطلحات الواردة في الدليل

| الاختصار المشار إليه ضمن سياق الدليل | المصطلح باللغة الإنجليزية        | المصطلح باللغة العربية                     |
|--------------------------------------|----------------------------------|--|
| SP                                   | Succession Planning              | تخطيط التعاقب الوظيفي                      |
| TP                                   | Talent Pool                      | نخبة الكفاءات                              |
| TMT                                  | Talent Management Team           | فريق إدارة نخبة الكفاءات                   |
| FTC                                  | Federal Talent Committee (FTC)   | اللجنة الاتحادية لنخبة الكفاءات            |
| SDP                                  | Succession Development Plan      | خطة تطوير التعاقب الوظيفي                  |
| SPM                                  | Succession Planning Matrix       | مصفوفة التعاقب الوظيفي                     |
| CJA                                  | Critical Job Analysis            | تحليل الوظائف المستهدفة                    |
| SPD                                  | Succession Planning Dashboard    | لوحة قياس تخطيط التعاقب الوظيفي            |
| SWP                                  | Strategic Workforce Planning     | التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية        |
| RR                                   | Replacement Readiness            | الجاهزية أو الاستعداد للاستبدال (الجهوزية) |
| HIPO                                 | High Potentials                  | المرشحون ذو الإمكانيات العالية             |
| Adhoc Rep.                           | Adhoc Replacements               | الاستبدال الموجه                           |
| CSP                                  | Conventional Succession Planning | التعاقب التقليدي                           |
| ISP                                  | Integrated Succession Planning   | التعاقب المتكامل / المدمج                  |
| ASP                                  | Advanced succession planning     | التعاقب المتقدم                            |
| TTM                                  | Transparent Talent Mobility      | نقل الكفاءات بشفافية                       |
| CR                                   | Critical Resources               | الموارد البشرية المستهدفة                  |



# كلمة

## الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

في العام 2010، أطلق صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله»، رؤية الإمارات 2021، التي تهدف إلى جعل الإمارات واحدة من أفضل بلدان العالم بحلول اليوبيل الذهبي للاتحاد، حيث تسترشد الرؤية المستوحاة من مبادئ الآباء المؤسسين لدولة الإمارات ببرنامح العمل الوطني، الذي أطلقه صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان، رئيس الدولة «حفظه الله»، والتي تمثل قطاعات التركيز الرئيسية لعمل الحكومة في السنوات المقبلة.

كما تتألف رؤية الإمارات 2021 من أربعة عناصر رئيسية: «شعب طموح واثق متمسك بتراثه، اتحاد قوي يجمعه المصير المشترك، اقتصاد تنافسي بقيادة إماراتيين يتميزون بالمعرفة والابتكار، جودة حياة عالية في بيئة معطاءة مستدامة».

يشكل رأس المال البشري الجانب الأكثر أهمية لبناء أمة طموحة ذات ثقة، وبينما تتحرك المؤسسات من خلال مراحل مختلفة في دورة حياتها وبنائها لاستراتيجيات النمو للتعامل مع تغير البيئة، تصبح مسألة التعاقب الوظيفي مسألة حيوية، ومعها تأتي مسألة إدارة الكفاءات ذات الصلة. وفي حين قد تختلف الآليات والاستراتيجيات بين الجهات، إلا أنه توجد حاجة لاستراتيجية تعاقب وظيفي تتطلع إلى المستقبل على نحو ملائم، لضمان استمرارية ووجود القيادة الملائمة في الأعمال سواءً على مستوى الجهة أو على المستوى الوطني. وقد أظهرت العديد من الدراسات فوائد بناء استراتيجية طويلة المدى للتعاقب الوظيفي.

من هنا يشكل الإطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي نموذجاً يمكن من خلاله تطبيق هذه المفاهيم، ولضمان نجاح عملية تخطيط التعاقب الوظيفي على مستوى الحكومة الاتحادية لا بد من تعاون جميع الجهات في استخدام هذا الإطار، لوضع الموارد المناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب؛ لأن التخطيط للتعاقب الوظيفي ليس سوى خارطة طريق لتحديد وتطوير مواهب الغد بدءاً من اليوم.

# أولاً

مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي  
وتطوير نخبة الكفاءات (Talent Pool)



## تعريف تخطيط التعاقب الوظيفي

هي عملية منظمة تهدف إلى استمرارية القيادة في الوظائف الرئيسية المستهدفة في الجهات من خلال تطوير كفاءات الأفراد الحالية بما يتناسب مع الكفاءات المطلوبة مستقبلاً والحفاظ عليها وذلك لدعم الجهات في أداء اختصاصاتها وأدوارها الأساسية بفاعلية ونجاح.

## أهداف تخطيط التعاقب الوظيفي

|                                       |                       |                            |
|---------------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| 1 تحقيق النمو على المدى الطويل        | 2 كفاءة البدلاء       | 3 استمرارية الأداء المؤسسي |
| 4 دراسة مستوى الموارد البشرية المتاحة | 5 الجاهزية عند الحاجة | 6 تحفيز الموظفين           |

### 1. تحقيق النمو على المدى الطويل

التخطيط للتعاقب الوظيفي هو مفتاح النمو على المدى الطويل للجهة، كونه يعتمد أسلوباً منهجياً لتحديد وإعداد البدلاء من الكفاءات البشرية، وكذلك تقييم الكفاءات المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة، حيث يساعد التخطيط للتعاقب الوظيفي على وضع الموارد البشرية المناسبة في الوقت المناسب لشغل الوظائف المستهدفة.

### 2. كفاءة البدلاء

تشير "كفاءة البدلاء" إلى قدرات وكفاءات الموظفين البدلاء المحتملين للانتقال إلى الوظائف القيادية والتخصصية المستهدفة في الجهة، حيث تواجه الجهات بشكل مستمر تغييرات مرتبطة بالموظفين، وإعادة الهيكلة، والتوجهات الاستراتيجية للجهة، والتي ينبغي وفها مراعاة أنه وبغض النظر عن الدرجة الوظيفية للموظف إلا أنه في حال قرر ترك العمل فإنه ينبغي أن يتوفر البديل المناسب لتفادي تأثير سير العمل في الجهة.

### 3. استمرارية الأداء المؤسسي

إن عملية تحديد المخاطر التشغيلية المرتبطة بفقدان موظف له دور حيوي ومستهدف في الجهة لسبب أو لآخر يمكن أن تسبب تأثيراً على إنتاجية وفعالية الأداء في الجهة، وعليه من المهم اتخاذ الخطوات والإجراءات اللازمة لتقليل المخاطر حيث يعتبر تخطيط التعاقب الوظيفي الخطوة الأهم في هذا الصدد.

### 4. دراسة مستوى الموارد البشرية المتاحة

التخطيط للتعاقب الوظيفي يعطي صورة عامة عن وضع الموارد البشرية المتاحة حالياً من حيث الجاهزية ومدى توفر الكفاءات والقدرات.

### 5. الجاهزية عند الحاجة

يساهم تخطيط التعاقب الوظيفي في رفد الجهة بالكفاءات اللازمة في حالة الحاجة لها بسبب عدم وجود الكفاءات المناسبة في المكان المناسب.

### 6. تحفيز الموظفين

يؤدي التخطيط الفعال للتعاقب الوظيفي إلى تحفيز الموظفين، إذ يشعر المرشحون المحتملون من ذوي القدرات العالية بأهمية الاستثمار الذي تقوم به الجهة في رعايتهم وتأهيلهم وإعدادهم للاداء بشكل أفضل. كما أن هذا التوجه يقدم تحفيزاً غير مباشر لبقية الموظفين أيضاً لتحسين أدائهم ليكونوا جزءاً من نخبة الكفاءات.

### حالة عملية (1) ضرورة التخطيط للتعاقب الوظيفي

تتناول هذه الحالة إحدى شركات المرطبات العالمية الناجحة، والتي عانت في مرحلة لاحقة من انخفاض الأسهم والخسارة بسبب عدم قيامها بتخطيط التعاقب الوظيفي

قبل نحو عقد من الزمان، توفي الرئيس التنفيذي للشركة على نحو مفاجئ لدرجة أن الشركة لم تستطع اتخاذ أي قرار مباشر يدعم استمرارية أعمالها، وأثناء محاولتهم التعامل مع حالة الوفاة، شعر مجلس إدارة الشركة بأنه ينبغي للمدير المالي الحالي الذي لطالما أظهر الولاء للشركة؛ وكان محنكاً مالياً ومقرباً من الرئيس التنفيذي أن يتولى منصب الرئيس التنفيذي الجديد، ولكن لم يتم تقييم مهاراته وقدراته لقياس مدى استعداده للقيام بهذا الدور، ولهذا السبب لم تكن هناك خطة تطويرية واضحة له.

كان الرئيس التنفيذي الجديد بارعاً في الأمور المالية، كما كان مديراً مالياً متميزاً في وظيفته السابقة، إلا أنه كان يفتقر إلى كفاءات الرئيس التنفيذي. لم يكن يتمتع بالدراسة التقنية، وواجه بعض الإخفاقات الخطيرة نتيجة تعرض بعض المنتجات للتلوث.

نظراً لهذه الأسباب وتدهور أسهم الشركة قرر مجلس الإدارة إقالته بعد عامين ونصف.

وتشير البحوث إلى أن العديد من الشركات العالمية الكبرى، طبقاً لتصنيف مجلة فورتن، قد واجهت نفس المشكلة واقتربت نفس الأخطاء.

غالباً ما تبدأ الجهات في التفكير بشكل متأخر في إيجاد البديل، ولا تولي تخطيط التعاقب الوظيفي الأهمية القصوى إلا بعد معاناتها من خسائر ضخمة وتساؤل القيمة المالية لعلامتها التجارية وفقدان بعض من أفضل موظفيها.

## مراحل عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي وتطوير نخبة الكفاءات (Talent pool)



### أولاً: تحديد الوظائف المستهدفة (Critical Job Analysis -CJA)

يعتبر تحديد الوظائف المستهدفة (الوظائف الرئيسية والهامة وذات الطبيعة المرتبطة بأداء واختصاصات الجهة) جزءاً مهماً من عملية تخطيط التعاقب الوظيفي حيث يوجه جهود الجهات نحو تطوير نخبة الكفاءات لديها، ويضمن أن يتم استمرار الجهة في القيام بالأدوار المنوطة بها، وقد قامت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بإطلاق مشروع التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة والذي يدعم كل جهة بتحديد الوظائف المستهدفة لديها في ضوء عدد من العوامل: مثل الخطط الاستراتيجية للجهة، والتحديات المرتبطة بالتكنولوجيا، وبالمتغيرات في سوق العمل...إلخ.

(لمزيد من التفاصيل يرجى الاطلاع على الفصل الثالث من هذا الإطار، وكذلك الدليل الاسترشادي لنظام التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في الجهات الاتحادية والمتوفر على الموقع الإلكتروني للهيئة).

### ثانياً: تحديد الموارد البشرية المستهدفة (Critical Resources)

الموارد البشرية المستهدفة هم الموظفون المرشحون لشغل الوظائف المستهدفة، ويقصد بذلك الموظف المتميز الأداء والذي يقوم بأدوار حيوية أو لديه الكفاءات التخصصية/ الفنية التي يصعب العثور عليها في سوق العمل، والذي فاق أدائه خلال فترة زمنية معينة التوقعات، ويحقق أداءً متميزاً بشكل مستمر.

يتمتع الموظف المستهدف بفهم واضح للمسؤوليات الرئيسية للوضع الحالي، والكفاءات اللازمة لتحقيق المتطلبات المستقبلية، ويعتبر تقييم الموارد البشرية المستهدفة مقابل الكفاءات المستهدفة اللازمة أمراً ضرورياً بغية إعداد الشخص للأدوار المستقبلية المتوقعة

منه في الجهة.

### ثالثاً: تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة

تهدف هذه الخطوة لبيان الفجوة بين الكفاءات المتاحة حالياً والكفاءات المطلوبة، لتحمل مسؤوليات وأدوار أكبر في مجالات معينة، بغية اتخاذ القرارات اللازمة بالنسبة للمرشحين المحتملين.

يجب متابعة أداء الموظفين المستهدفين والتميزين تبعاً للتغيرات التي تطرأ على الجهة وبيئة العمل التي يعملون فيها بشكل دوري، لمراعاة أي تطورات داخلية أو خارجية قد تؤثر على عملية تخطيط التعاقب الوظيفي، مما يجعل الجهة أكثر جاهزية لإجراء تغييرات أساسية عندما يتطلب الأمر ذلك.

وقد قامت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بإطلاق مبادرة "قدرات" لقياس قدرات موظفي الحكومة الاتحادية من خلال طرح مجموعة من أدوات ووسائل قياس القدرات والكفاءات السلوكية لموظفي الحكومة الاتحادية. كما أن نظام إدارة الأداء في الحكومة الاتحادية وباستناده إلى الإطار العام للكفاءات السلوكية يدعم موظفي الحكومة الاتحادية في تأدية وظائفهم حيث يساعدهم في فهم وتطوير واكتساب المهارات والقدرات والسلوكيات الأساسية والقيادية التي تمكنهم من أداء وظائفهم بفعالية وإدارة تقدمهم المهني كونه يوضح الكفاءات المتوجب على الموظفين التحلي بها بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية. (لمزيد من التفاصيل يرجى الاطلاع على الفصل الثالث من هذا الإطار، وكذلك نظام إدارة الأداء في الحكومة الاتحادية، ومبادرة قدرات).

### رابعاً: دمج الموارد البشرية المستهدفة

تحتاج الموارد البشرية المستهدفة للمشاركة في مختلف الاستراتيجيات والمبادرات والمشاريع في الجبهه وذلك حتى تكون أكثر فاعلية وأفضل أداء.

ومن الأساليب لدمجهم وإشراكهم على سبيل المثال وليس الحصر: التحفيز، والمكافآت، وبرامج التوجيه،...إلخ، حيث تعمل هذه المنظومة من المبادرات والبرامج على تعزيز وتحفيز الأداء ورفع الانتاجية وصقل الكفاءات القيادية لهذه الفئة، بما يشكل فرصة أمام الوزارات والجهات الاتحادية لاستثمار مواردها، و توجيه مخصصاتها لتقدير جهود الموظفين، ودعم تطويرهم الوظيفي وتعزيز تنافسهم، وخلق بيئة عمل جاذبة للكفاءات والقدرات تتيح لهم اكتساب خبرات متنوعة وتنعكس من خلال اشتراكهم الفعال والايجابي في البرامج والمبادرات التطويرية ضمن جهاتهم.

### خامساً: مراجعة استراتيجيات التعاقب الوظيفي

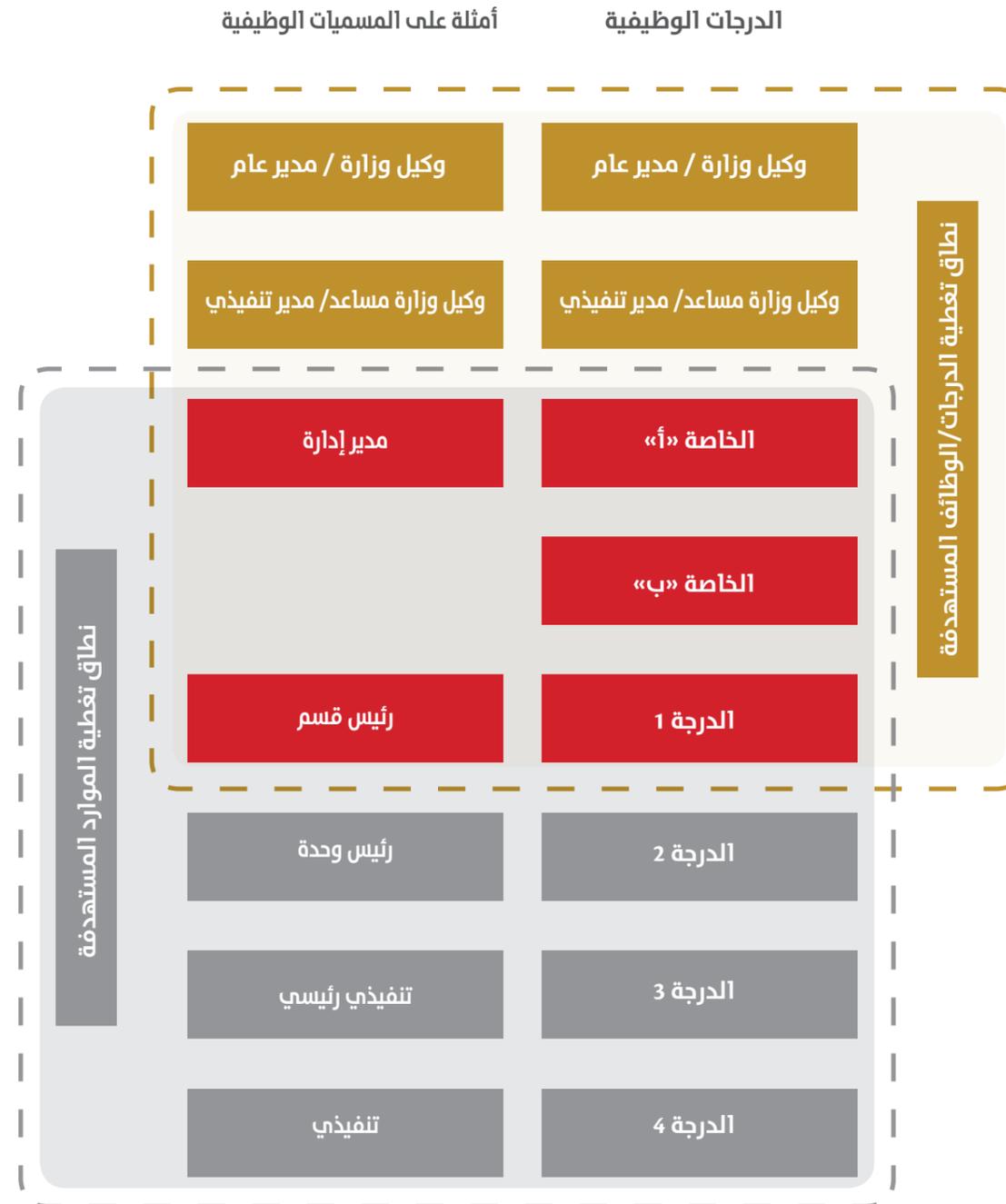
يعتبر تقييم استراتيجيات تخطيط التعاقب الوظيفي أمراً بالغ الأهمية بغية توفير تغذية راجعة عن العملية ونتائجها للفريق التنفيذي في الجهة وذلك بغية التحسين المستمر. يجب وضع مستهدفات ومؤشرات لقياس مستوى نجاح عملية التعاقب الوظيفي قبل البدء بالتنفيذ.

## عوامل نجاح عملية تخطيط التعاقب الوظيفي

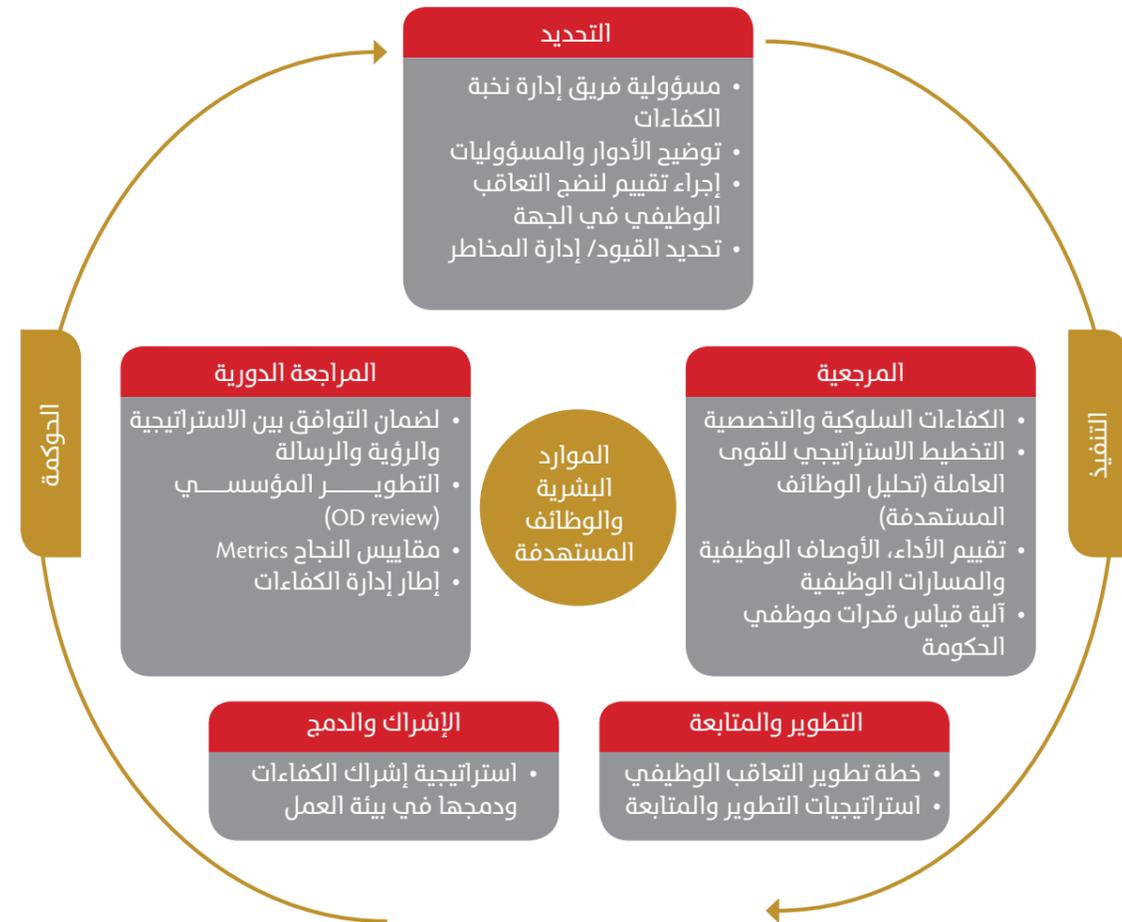
- المشاركة الفعالة لأصحاب الاختصاص: هناك العديد من أصحاب الاختصاص ممن يساهمون في عملية تخطيط التعاقب الوظيفي، وهذا يستدعي تضافر جهودهم جميعاً لتحديد الكفاءات ضمن الإطار الزمني المناسب.
- تحديد معايير النجاح: التأكد من أن عمليات إدارة نخبة الكفاءات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بتخطيط التعاقب الوظيفي، وأن تكون مقاييس النجاح محددة بشكل واضح.
- تكامل الأنظمة والبيانات والسياسات: لا يعتبر التخطيط للتعاقب الوظيفي إطاراً أو سياسة مستقلة، وإنما من المهم ضمان تكامله مع جميع سياسات وأنظمة الموارد البشرية الأخرى مثل نظام إدارة الأداء، ونظام التدريب والتطوير... إلخ.
- التركيز على تطوير كفاءات كل المرشحين ممن يملكون الإمكانيات العالية (-High Potential/ HIPO) لتمكينهم من القيادة في الجهة عوضاً عن البحث لاحقاً عن الكفاءات المناسبة للقيام بالأدوار المطلوبة مما يتسبب في إهدار الوقت والموارد المتاحة ويؤثر على عملية التخطيط المنظم لاختيار الكفاءات والمواهب والحفاظ عليها لأداء أدوار أساسية وحيوية في الجهة.
- النضوج المرحلي لجميع الكفاءات والقدرات حيث إنها عملية مستدامة ينبغي أن تُبنى على مر الزمن ويسمح لها بالتطور في الجهة، ضمن إطار واضح للحكومة.
- ضمان التنوع في القدرات والكفاءات التخصصية والنوع الاجتماعي التي قد تحتاجها الجهة ضمن مجموعة نخبة الكفاءات (Talent Pool) التي يتم استهدافها لتلبية احتياجات الجهات.
- القدرة على استشراف الحاجة المستقبلية للجهة من الكفاءات، حيث ينبغي أن تغطي نخبة الكفاءات الوظائف المستهدفة الرئيسية للجهة مستقبلاً.

## نطاق تغطية إطار تخطيط التعاقب الوظيفي

يؤدي وجود نطاق واضح لتخطيط التعاقب الوظيفي إلى تحسن النتائج المرجوة لاحقاً. يشمل نطاق تطبيق الإطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي على الدرجات الوظيفية من درجة وكيل وزارة (ومن في حكمه) إلى الدرجة الأولى وذلك وفق جدول الدرجات والرواتب المعتمد في الحكومة الاتحادية، بينما ينبغي أن يتم التركيز على تطوير الموارد البشرية اللازمة لشغل هذه الدرجات بدءاً من الدرجة الرابعة إلى الخاصة 1، للحصول على العدد اللازم من الكفاءات لتفعيل خطة التعاقب الوظيفي في الجهة.



- تتصف مجموعة نخبة الكفاءات (Talent Pool) في أي جهة بأنها ديناميكية وقابلة للتطور بشكل مستمر حيث ينبغي إجراء مراجعة دورية ومستمرة لهذه الكفاءات لمعرفة التقدم المحرز في أدائهم الوظيفي وتطورهم المهني وهذا جهد يستدعي وضوح آلية المتابعة لهذه الكفاءات المتميزة ضمن الجهة.
- الهدف من دمج الكفاءات في مكان العمل هو توفير بيئة عمل تساهم في الحفاظ على الموظفين على المدى الطويل، وكذلك تعزز مشاركة الموظفين وتحسن أدائهم في مكان العمل، بما يعكس إيجاباً على صلة الموظف بجهة عمله.
- تقوم لجنة إدارة الكفاءات باستعراض مؤشرات الأداء ومراجعة مقاييس النجاح، وذلك لتطوير الأداء لاحقاً ووضع الخطوات التصحيحية المناسبة لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية.



| نطاق الموارد البشرية المستهدفة  | نطاق الدرجات/الوظائف المستهدفة   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يعتمد تخطيط التعاقب الوظيفي على:</li> <li>• تحديد الموارد البشرية المستهدفة من ذوي الأداء المتميز والإمكانات العالية.</li> <li>• يجري تقييم الموظفين من ذوي الأداء المتميز بناءً على إمكاناتهم ويتم إضافتهم لاحقاً إلى نخبة الكفاءات.</li> <li>• يتم تحديد الموارد المستهدفة من الدرجة الخاصة «أ» إلى الدرجة الرابعة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم تحديد درجات الوظائف المستهدفة في حكمه وحتى الدرجة الأولى.</li> <li>• يتم الاستعانة بمخرجات نظام التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.</li> </ul> |
| <p><b>مثال:</b></p> <p>باعتبار درجة الوكيل المساعد (ومن في حكمه) وظيفة مستهدفة، وعليه يمكن أن يشغل بديله الدرجة الخاصة «أ»، وبالمثل إذا تم تعريف أي منصب في الدرجة الأولى بصفته منصباً مستهدفاً يمكن أن ينتمي البديل إلى الدرجة الثانية أو الدرجة الثالثة.</p>  |  |

## الإطار العام لتطبيق عملية تخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير نخبة الكفاءات (Talent pool)

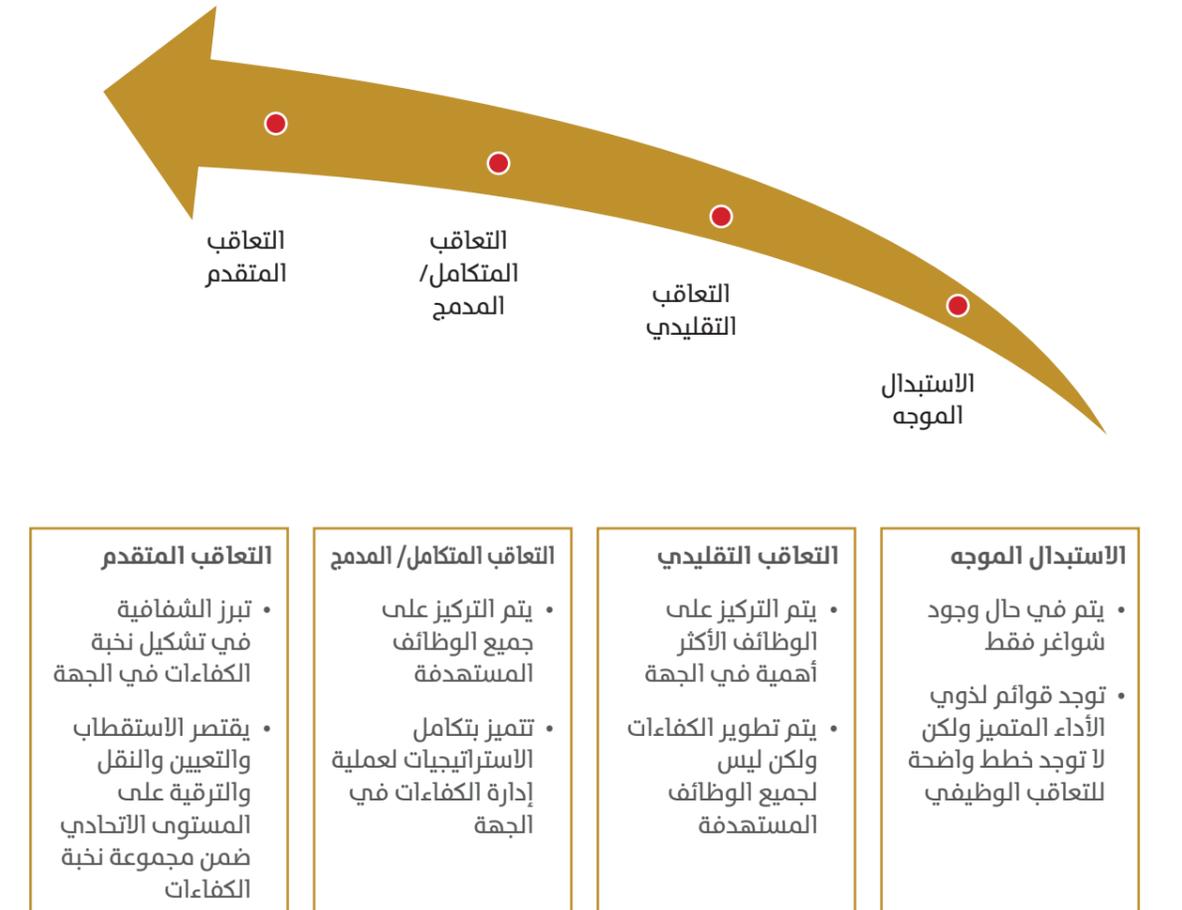
- إن العنصر الأساسي في إطار تخطيط التعاقب الوظيفي هو الموارد البشرية المستهدفة والوظائف المستهدفة وذلك لضمان نجاح التطبيق الفعلي للإطار، وعليه يتوجب على الجهة تحديد الموارد البشرية المستهدفة، كما يتوجب على الفريق التنفيذي في الجهة أن يحدد مجموعة نخبة الكفاءات (Talent Pool) الواجب التركيز عليها ضمن خطة التعاقب الوظيفي للجهة، كما ينبغي أن يحدد فريق/لجنة إدارة نخبة الكفاءات في الجهة الأدوار والمسؤوليات التي يضطلع بها جميع الشركاء في عملية تخطيط التعاقب الوظيفي، ومستوى نضج الجهة وجاهزيتها للتطبيق، والتحديات والمخاطر المرتبطة بالتطبيق.
- يعتمد إطار تخطيط التعاقب الوظيفي على تطوير الكفاءات والمواهب لشغل الوظائف المستهدفة ذات الأهمية القصوى، للقيام بالاختصاصات للعمليات الأساسية والمهام الرئيسية والأهداف الاستراتيجية للجهة. كما يساعد تخطيط التعاقب الوظيفي على اكتساب وتطوير المهارات والكفاءات اللازمة لشغل هذه الوظائف مستقبلاً.

يظهر الجدول التالي التدرج في نضج تخطيط التعاقب الوظيفي في الجهات مع أبرز السمات المميزة لكل مستوى.

|   |                          |              |
|---|--------------------------|--------------|
| 1. تتم عملية الاستبدال فور توفر شاغر في الجهة.<br>2. تتوفر قائمة المرشحين ذو أداء متميز ولكن لا توجد أي جهود لتطويرهم وتنميتهم  | الاستبدال الموجه         | الأقل نضجاً  |
| 3. يتم تحليل الوظائف المستهدفة<br>4. يتم تحديد الموارد المستهدفة، كما يتم متابعة الأداء<br>5. يتم تقييم الموارد المستهدفة للتعرف على إمكانياتهم<br>6. يتم إعداد قائمة نخبة الكفاءات   | التعاقب التقليدي         | نضجاً        |
| 7. يتم ربط استراتيجية الجهة مع استراتيجية إدارة المواهب<br>8. يتم توفير استراتيجيات لدمج وإشراك الكفاءات<br>9. يتم استخدام نخبة الكفاءات في عمليات التعيين/ استبدال/المشاريع...إلخ<br>10. تعزيز دور لجنة إدارة الكفاءات لغرض الحوكمة<br>11. المتابعة الدورية على الموارد والوظائف المستهدفة<br>12. إعداد وتجميع بيانات شاملة عن نخبة الكفاءات | التعاقب المتكامل/ المدمج |              |
| 13. النقل داخل الإدارة/الجهة/الحكومة<br>14. تعزيز الشفافية بين الموظف ومديره المباشر وإدارة الموارد البشرية ولجنة إدارة المواهب (للتمكن من نقل الكفاءات بشفافية)  | التعاقب المتقدم          | الأكثر نضجاً |

## نموذج نضج تخطيط التعاقب الوظيفي

يعتبر تخطيط التعاقب الوظيفي عملية جديدة نسبياً لمعظم الجهات الاتحادية، وعليه فإن نموذج نضج تخطيط التعاقب الوظيفي الموضح أدناه يحدد أربعة مستويات من النضج تمر بها الجهة، وفيما يلي وصف مختصر لكل مستوى:



يعتبر تحديد مستوى نضج تخطيط التعاقب الوظيفي في الجهة قراراً استراتيجياً يستلزم معرفة بالتحديات الواجب دراستها ووضع الحلول الكفيلة بالتغلب عليها.

يحدد الجدول التالي التحديات الخاصة بكل مستوى، والخطوات التالية للوصول إلى المستوى التالي من النضج.

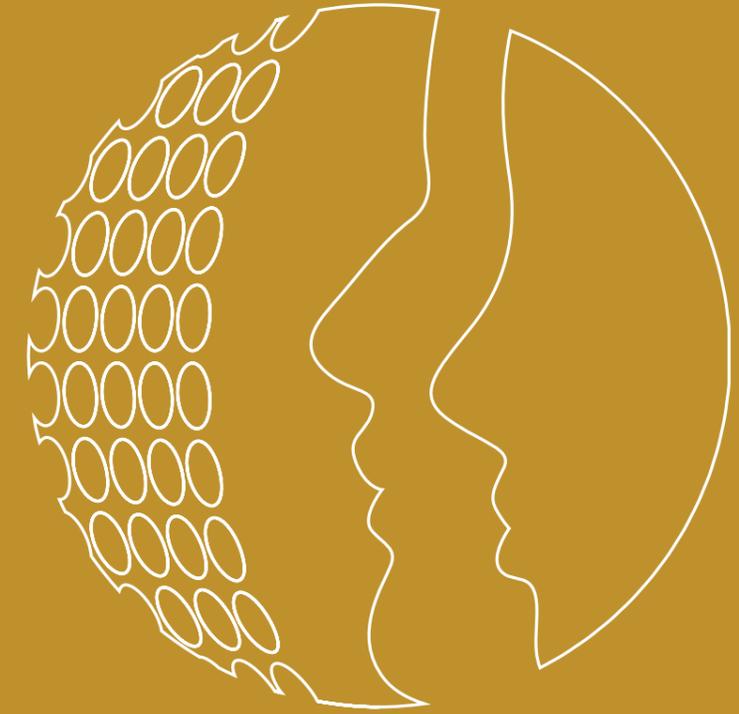
| الإطار الزمني<br>اللازم للانتقال إلى<br>المستوى التالي | كيفية تحقيق الانتقال  | التحديات للانتقال إلى<br>المستوى التالي  | مستوى النضج<br>الحالي للتعاقب<br>الوظيفي في<br>الجهة |
|--|---|--|--|
| 4-2 سنوات  | <ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد قائمة بدلاء من الكفاءات البشرية</li> <li>ضمان استمرارية امتلاك القيادة العليا لرؤية خاصة بالتعاقب الوظيفي</li> <li>استمرار تحديث الاستراتيجية والعمليات لتحقيق الأهداف المؤسسية</li> <li>تطبيق أسلوب شامل ومتكامل لجمع وتحليل البيانات</li> <li>غرس الكفاءات القيادية في عمليات التطوير وتحسين الثقافة المؤسسية المتعلقة بالأداء داخل الجهة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>التكامل المستمر لعملية إدارة الكفاءات</li> <li>التحديث بانتظام لاستراتيجية التعاقب الوظيفي لمواكبة استراتيجية الجهة</li> <li>إدراج تخطيط التعاقب والمسار الوظيفي ضمن لوحة القياس الخاصة بالقيادة ومؤشرات قياس الأداء للقيادة التنفيذية</li> <li>تعريف المستوى التالي من «تخطيط التعاقب الوظيفي» مع التركيز على تنقل الكفاءات بشفافية</li> </ul> | مستوى النضج الحالي للتعاقب الوظيفي في الجهة          |
| 4 سنوات فأكثر  | <ul style="list-style-type: none"> <li>الحفاظ على إطار التعاقب الوظيفي لضمان تنقل الكفاءات بشفافية</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ضعف اهتمام القيادة بتخطيط التعاقب الوظيفي بعد النجاح المبني</li> <li>استمرار تحديث الاستراتيجية والعمليات لتوفير احتياجات العمل المؤسسي</li> </ul>  | مستوى النضج الحالي للتعاقب الوظيفي في الجهة          |

| الإطار الزمني<br>اللازم للانتقال إلى<br>المستوى التالي   | كيفية تحقيق الانتقال  | التحديات للانتقال إلى<br>المستوى التالي   | مستوى النضج<br>الحالي للتعاقب<br>الوظيفي في<br>الجهة |
|--|---|---|--|
| يستحي الأمر تقييم الوضع الحالي ومن ثم تحدد الإجراءات التحسينية اللازمة لتعديل الوضع الحالي تمهيدا للانتقال إلى المستوى التالي من النضج والجهوزية | <ul style="list-style-type: none"> <li>ضمان مساندة ودعم القيادة في الجهة</li> <li>الترباط والتكامل مع استراتيجيات الموارد البشرية ذات الصلة</li> <li>التواصل مع الموظفين ذوي الأداء المتميز.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>عدم القيادة ومساندتها.</li> </ul>  | مستوى النضج الحالي للتعاقب الوظيفي في الجهة          |
| 2-1 سنوات  | <ul style="list-style-type: none"> <li>دمج استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الكفاءات بفعالية.</li> <li>وضع الأنظمة التي تهدف إلى تكامل البيانات (في حالة لم تكن موجودة بالفعل مثل تحليل الوظائف المستهدفة ونظام إدارة الأداء).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>المساءلة في «إدارة التعاقب الوظيفي» (مثل تشكيل فريق إدارة الكفاءات وتحديد مجموعة نخبة الكفاءات إلخ).</li> <li>توسيع نطاق المسؤولية للتعاقب الوظيفي ليتجاوز إدارة الموارد البشرية.</li> </ul> | مستوى النضج الحالي للتعاقب الوظيفي في الجهة          |

# ثانياً

## مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير نخبة الكفاءات

- أ. تحديد الوظائف المستهدفة
- ب. تحديد الموارد البشرية المستهدفة
- ج. تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة (نخبة الكفاءات)
- د. دمج وإشراك الموارد البشرية المستهدفة
- هـ. تقييم ومراجعة استراتيجيات التعاقب الوظيفي



## أ- تحديد الوظائف المستهدفة

### 1. مفهوم تحديد الوظائف المستهدفة

إن تحديد احتياجات التعاقب الوظيفي يشكل عنصراً مهماً من عناصر استقرار الجهة، إذ أن الفراغ الوظيفي المفاجيء يؤدي إلى فوضى مؤقتة في العمل وينتج عنه تقليص الإنتاج وبالتالي تقليص المردود والإحباط النفسي. ويعتبر تحديد الوظائف المستهدفة إجراءً محورياً لتخطيط التعاقب الوظيفي، فالمنصب المستهدف له تأثير مباشر على قدرة الجهة على تحقيق أهدافها. قد تكون هذه الوظائف خاصة بالإدارة العليا، أو الإدارية، أو متخصصة أو ذات طبيعة داعمة. لا بد من تحديد هذه الوظائف في كل جهة وبدقة حيث أن عدم شغل هذه الوظيفة يمكن أن يؤثر على مستوى الفاعلية والكفاءة في الجهة.

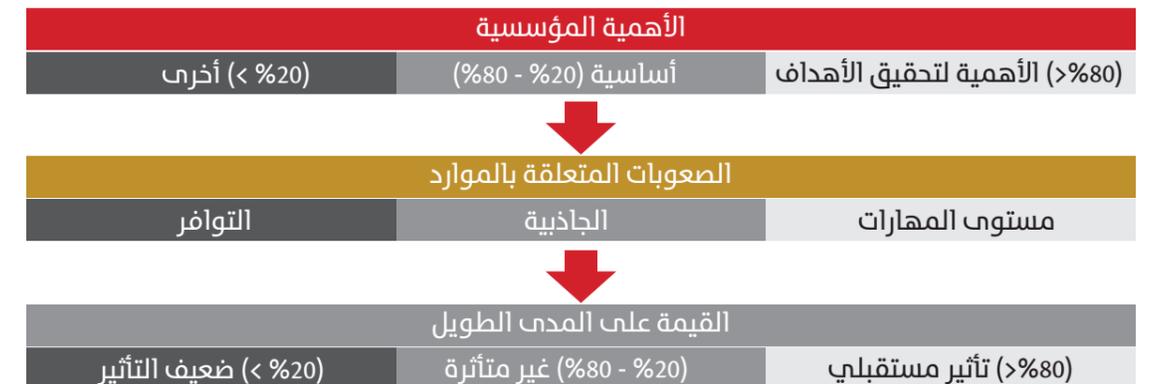
إن الغرض من تحديد الوظائف المستهدفة هو ملء الشواغر في حالات (التقاعد، والوفاء، والإقالة، والاستقالة، والترقية، والنقل)، لضمان استمرارية العمل بذات الكفاءة والفاعلية، ويستند تقدير احتياجات التعاقب الوظيفي على دراسة خبرات الماضي واستنباط مؤشرات يمكن استخدامها في المستقبل

تستند الوظائف المستهدفة ضمن الإطار الاتحادي لتخطيط التعاقب الوظيفي على:

- تقييم مدى أهمية الأدوار الرئيسية
- تصنيف المهارات

يتم تقييم تصنيف المستويات المستهدفة والمهارات لكل منصب من خلال التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة والذي يشمل على تحليل الوظائف المستهدفة (CJA) كخطوة أولى منه، حيث يشمل على ثلاث معايير رئيسية لتحديد مدى أهمية الوظائف (يرجى الرجوع الى الدليل الاسترشادي لنظام التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة الصادر عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية)

يستند التصنيف الثلاثي إلى ما يلي:



## 2. منهجية تحليل الوظائف المستهدفة

في إطار تحليل الوظائف المستهدفة، تم تحديد وزن نسبي لثلاثة أسئلة تحت كل معيار أعلاه بحيث يكون المجموع الكلي لكل معيار هو 100%.

الأسئلة موحدة لكافة الجهات الاتحادية كجزء من التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وهي:

| الأوزان                        | الأسئلة  |
|--------------------------------|--|
| <b>الأهمية المؤسسية</b>        |  |
| 35                             | كيف تؤثر الوظيفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية وتأثيرها المباشر في فعالية تحقيق رؤية حكومة دولة الإمارات؟        |
| 35                             | ما مدى أهمية الوظيفة لإنجاز الأعمال الرئيسية اليومية للجهة الاتحادية وما هي درجة التواصل مع المتعاملين الخارجيين والداخليين؟     |
| 30                             | هل الوظيفة إلزامية على الجهة بقرار سيادي/تشريعي/ دولي؟   |
| 100                            | <b>المجموع</b>   |
| <b>صعوبات متعلقة بالموارد</b>  |  |
| 34                             | ما هي درجة أو مستوى عدم التوافر للموارد على سبيل المثال: نطاق محدودة توافر المواهب اللازمة لشغل هذه الوظيفة؟                     |
| 33                             | ما هي درجة الصعوبة في الاحتفاظ بالمواهب أو جذبها لهذه الوظائف في حال توافر المواهب؟  |
| 33                             | ما مدى صعوبة نقل المعرفة أو ترقية مهارات المرشح لهذه الوظيفة؟  |
| 100                            | <b>المجموع</b>   |
| <b>القيمة على المدى الطويل</b> |  |
| 35                             | هل هذه الوظيفة ذات طبيعة تقنية أم إدارية أو تتطلب خدمات شخصية أو تخصصية مما يعني أنها لن تتأثر على المدى الطويل ولن يضمحل دورها؟ |
| 35                             | ما مدى تفرد أو تميز المهارات التي تتضمنها الوظيفة ولن تتم أتمتها بأي شكل في القريب؟  |
| 30                             | ما مدى صعوبة دمج الوظيفة مع وظيفة أخرى في المستقبل لغرض تحسين الكفاءة والفعالية في الجهة؟  |
| 100                            | <b>المجموع</b>   |

مفتاح الدرجات المستخدم للإجابة على كل سؤال من هذه الأسئلة هو كما يلي:

| المقياس | التصنيف |
|---------|---------|
| 1       | منخفض   |
| 2       | متوسط   |
| 3       | مرتفع   |

إنّ تفرد المهارات تعني تلك المهارات المحددة التي تحتاجها الوزارات/الجهات الاتحادية لاستثمار وقتها ومصادرهما المالية في تطويرها وتدريبها وذلك لزيادة ولائها والاحتفاظ بها.

| المجال         | الميزة  | المصدر  |                |                         |   |         |   |        |   |        |   |       |
|----------------|---|---|----------------|-------------------------|---|---------|---|--------|---|--------|---|-------|
| قيمة المهارة   | يشير إلى مدى قيمة مهارات المسمى الوظيفي المحددة (الكفاءات القيادية السلوكية والتخصصية) للجهة. ويتم تحديد المدى على مقياس من 1 إلى 4 حيث أن: 1 هو القيمة الأقل و4 هو الأعلى قيمة. ويستند المقياس من 1 إلى 4 إلى حاصل قيمة المهارة الذي يتم احتسابه كالمتوسط المرجح لتصنيفات السؤالين 1 و2 من الأهمية المؤسسية والسؤال الأول من معايير القيمة على المدى الطويل. | التعبئة الذاتية للأرقام بين 1 و4 لقيمة وتفرد المهارات. وتستند قيمة المهارات إلى حاصل المهارات المستمد من الأوزان المخصصة للمعايير المسؤولة ضمن الأسئلة التسعة. إنّ تصنيف قيمة المهارة على الشكل التالي:   |                |                         |   |         |   |        |   |        |   |       |
|                |   | <table border="1"> <thead> <tr> <th>تصنيف القيمة</th> <th>تحليل الوظائف المستهدفة</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>&lt;= %20</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>%50-21</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>%79-51</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>&gt;=%80</td> </tr> </tbody> </table>    | تصنيف القيمة   | تحليل الوظائف المستهدفة | 1 | <= %20  | 2 | %50-21 | 3 | %79-51 | 4 | >=%80 |
| تصنيف القيمة   | تحليل الوظائف المستهدفة   |   |                |                         |   |         |   |        |   |        |   |       |
| 1              | <= %20  |   |                |                         |   |         |   |        |   |        |   |       |
| 2              | %50-21  |   |                |                         |   |         |   |        |   |        |   |       |
| 3              | %79-51  |   |                |                         |   |         |   |        |   |        |   |       |
| 4              | >=%80   |   |                |                         |   |         |   |        |   |        |   |       |
| تفرد المهارة   | يشير إلى مدى تفرد المهارة التي يملكها المسمى الوظيفي في الجهة وسوق العمل. كما يُحدّد مستوى التفرد على مقياس 1:4 هو القيمة الأقل و4 هو الأعلى قيمة. ويستند تصنيف التفرد أعلاه إلى حاصل قيمة المهارة الذي يتم احتسابه كالمتوسط المرجح لتصنيفات جميع الأسئلة الثلاثة تحت قيود الموارد والسؤال 2 من القيمة على المدى الطويل.                                      | ستتم تعبئتها تلقائياً بناءً على حاصل تفرد المهارات، ويكون التصنيف الفريد على الشكل التالي:  |                |                         |   |         |   |        |   |        |   |       |
|                |   | <table border="1"> <thead> <tr> <th>التصنيف الفريد</th> <th>تحليل الوظائف المستهدفة</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>&lt; = %25</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>%50-26</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>%75-51</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>&gt;=%76</td> </tr> </tbody> </table> | التصنيف الفريد | تحليل الوظائف المستهدفة | 1 | < = %25 | 2 | %50-26 | 3 | %75-51 | 4 | >=%76 |
| التصنيف الفريد | تحليل الوظائف المستهدفة   |   |                |                         |   |         |   |        |   |        |   |       |
| 1              | < = %25   |   |                |                         |   |         |   |        |   |        |   |       |
| 2              | %50-26  |   |                |                         |   |         |   |        |   |        |   |       |
| 3              | %75-51  |   |                |                         |   |         |   |        |   |        |   |       |
| 4              | >=%76   |   |                |                         |   |         |   |        |   |        |   |       |
| تصنيف المهارة  | عامل قيمة وتفرد المهارات. التصنيف الأدنى هو 1 والأقصى هو 16.  | تتم تعبئتها تلقائياً  |                |                         |   |         |   |        |   |        |   |       |
| قيمة المهارة   | مربع المهارات التي يندرج فيها المسمى الوظيفي المحدد بناءً على نتائج تصنيف المهارات. وتكون على النحو التالي: التصنيف 1-4: التنفيذيون (المهرة/ شبه المهرة) التصنيف 5-8: المحترفون (المهرة) التصنيف 9-12: المتخصصون التصنيف 13-16: الأساسيون   | تتم تعبئتها تلقائياً  |                |                         |   |         |   |        |   |        |   |       |

#### ملاحظة هامة

يطبق تحليل الوظائف المستهدفة في التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة ضمن نظام بياناتي علمياً بأن تصنيف «مدى الأهمية» عموماً و«تصنيف المهارات» لكل وظيفة قد قامت به الجهات خلال الفترة الماضية كل التصنيفات متوفرة من خلال نظام «بياناتي» ولا توجد تصنيفات إضافية لغايات التخطيط للتعاقب الوظيفي.

عند الإجابة على الأسئلة، يتم تلقائياً احتساب درجة الأهمية لكل معيار (الحاصل النهائي للدرجات والوزن الخاص بالأسئلة). ثم يتم تصنيف الوظائف استناداً إلى «مجموع نتيجة الجهة كالتالي».

| نطاق النقاط | مستوى الأهمية | المستوى |
|-------------|---------------|---------|
| أكثر من 80% | إلزامي        | مرتفع   |
| 50% إلى 80% | أساسي         | متوسط 1 |
| 20% إلى 49% | أولي          | متوسط 2 |
| أقل من 20%  | متنوع         | منخفض   |

#### 3. منهجية «التصنيف الرباعي للمهارات» (من خلال تحليل الوظائف المستهدفة)

يتم تصنيف الأدوار في الجهة في إطار تحليل الوظائف المستهدفة تحت أربعة أجزاء تحدد قيمة المهارة والتفرد.

1. الأساسيون (Critical)

2. المهنيون (Professionals: Skilled or semi-skilled)

3. التنفيذيون (Doers)

4. المتخصصون (Specialist)

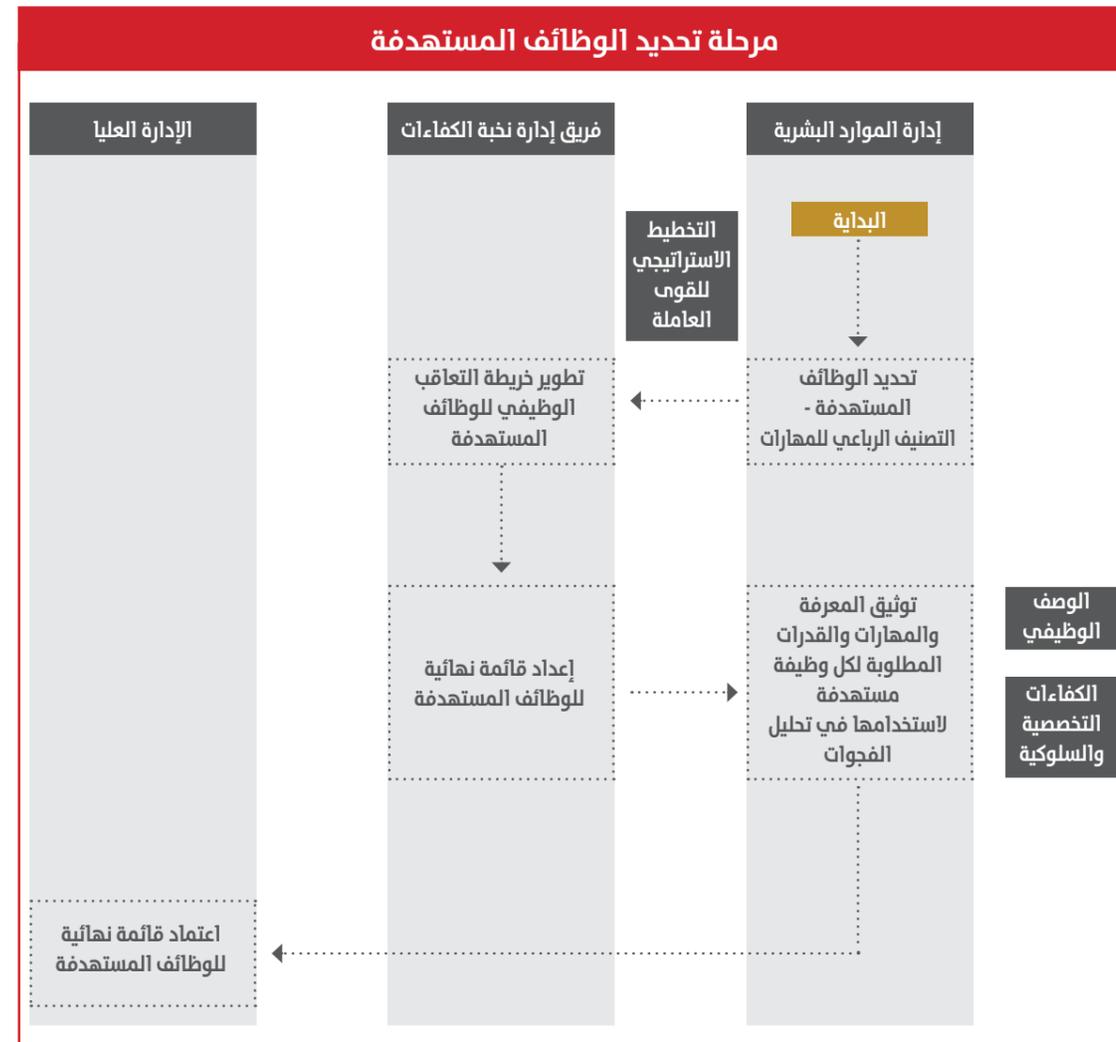


إنّ قيمة المهارات هي تلك التي تحسّن كفاءة وفعالية الوزارة/الجهة الاتحادية، وتحسن فرصة الجهة في مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويتم تحديد القيمة من خلال عدد من الممارسات مثل تقليل التكلفة، وتحسين الهوية المؤسسية.... إلخ.

كما ستكون جميع الوظائف المشار إليها في الشكل أعلاه وظائف مستهدفة لهذه الجهة. إن دقة البيانات لتحليل الوظائف المستهدفة هو أمر بالغ الأهمية في تحديد «مصفوفة الوظائف المستهدفة لتخطيط التعاقب الوظيفي، حيث تشير أفضل الممارسات العالمية إلى أنه في أية جهة تعتبر تقريبا 15%-20 من الوظائف هي وظائف مستهدفة. وتشمل هذه الوظائف مناصب الإدارة العليا، فضلا عن الوظائف ذات المهارات العالية التي تعتبر حيوية بالنسبة للأعمال.

#### 5. الأدوار والمسؤوليات في مرحلة تحديد الوظائف المستهدفة:

الرسم التالي يوضح الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بتخطيط التعاقب الوظيفي في مختلف المستويات.

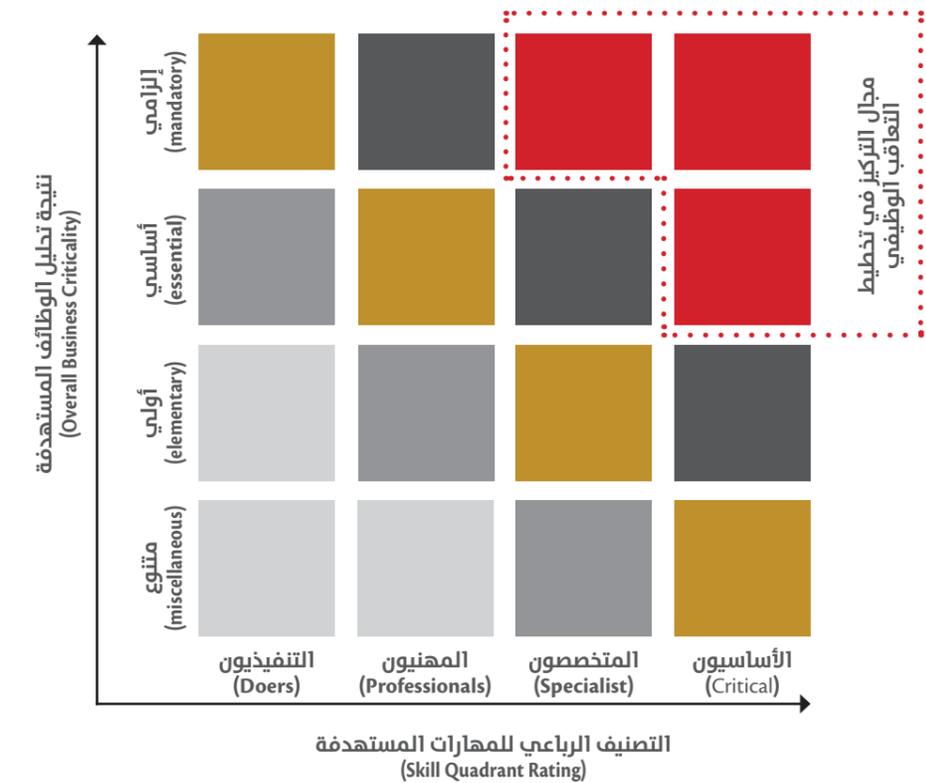


The screenshot shows a web application interface for job succession planning. It includes filters for Entity, Job, Employee, and Performance Rating, and sections for Minimum Job Requirements, Details of Current Employees, and Potential Successors.

المصدر: نظام بياناتي

#### 4. مصفوفة تحديد الوظائف المستهدفة للتعاقب الوظيفي

مصفوفة تحديد الوظائف المستهدفة للتعاقب الوظيفي عبارة عن تمثيل للبيانات الخاصة بالوظائف المستهدفة، حيث يمكن الاطلاع على كل منصب في المصفوفة على حدة. كما تشمل أيضاً تصنيف «مستوى المهارات» للوظائف المستهدفة بالنسبة للجهة. في الرسم تمثل الوظائف التي سيتم حصرها ضمن المنطقة الحمراء الوظائف المستهدفة لهذه الجهة.



## ب- تحديد الموارد البشرية المستهدفة

### 1. تحديد الموارد البشرية المستهدفة

تتناول مبادئ التخطيط للتعاقب الوظيفي تحديد وتطوير الموظفين المحتملين ذوي الأداء المتميز ودعم تقدمهم الوظيفي، حيث تتضمن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي تقييم الموظفين ذوي الأداء المتميز على أساس الوظائف المستهدفة والنمو المتوقع للجهة. تشمل العملية تحديد موظف أو أكثر على مستوى الجاهزية لتولي الأدوار والمسؤوليات، وكذلك فرص التعلم والتطوير لإعداد الموظف للأدوار المستقبلية.

### 2. مميزات وخصائص الموارد البشرية المستهدفة:

تضم الموارد البشرية المستهدفة مجموعة متميزة من الأفراد يشتركون في صفات أساسية هي: الطموح، والمهارة، والمرونة.



### 3. منهجية تحديد الموارد البشرية المستهدفة

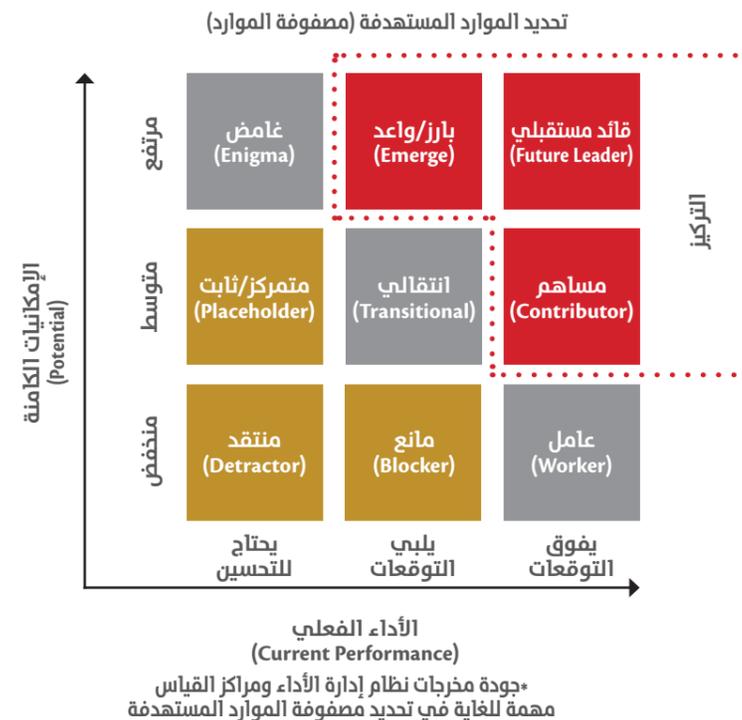
يتم تحديد الموارد البشرية المستهدفة بشكل واضح بناء على نتائج إدارة الأداء، حيث تعتمد إدارة الموارد البشرية على هذه النتائج لإعداد قائمة بالموظفين ذوي الأداء المتميز من الحاصلين على تقييم أداء "يفوق التوقعات" (أي تقييم 3 فأكثر وفقاً لنتائج نظام إدارة الأداء المعتمد في الحكومة الاتحادية) لعامين متتاليين. كذلك يتم تقييم المهارات لهؤلاء الموظفين المتميزين وفق سلسلة من التقييمات، والتي يتم على ضوءها الحصول على التصنيف الرباعي للمهارات، كما تؤخذ بعين الاعتبار عوامل أخرى عند تحديد الموارد البشرية المستهدفة ومنها على سبيل المثال: ثقافة تقديم الخدمة للمتعاملين ومهارات استشراف المستقبل لما لها من أهمية كبرى في تحقيق الأولويات الاستراتيجية للحكومة، ويعقب ذلك تنفيذ فريق إدارة نخبة الكفاءات مهمة تحليل الموارد المستهدفة من خلال توزيع الموظفين على مصفوفة مكونة من 9 خانات.

| النشاط                                      | المصدر   |
|---|--|
| تحديد الموظفين ذوي الأداء المتميز           | نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية   |
| إجراء التقييمات للموظفين ذوي الأداء المتميز | قياس قدرات موظفي الحكومة الاتحادية (وتشمل القدرات والكفاءات القيادية، القدرة الذهنية... إلخ) |

### 4. خريطة التعاقب الوظيفي - تحليل الموارد البشرية المستهدفة

تعتبر المصفوفة المكونة من 9 خانات أداة لتقييم المساهمة الحالية للموظف في الجهة، ومستوى أدائه المتوقع مستقبلاً وفق الرسم التوضيحي التالي:

يشكل الأداء الحالي (على المحور الأفقي س) مستويات مختلفة لأداء الموظف من الأداء المتميز إلى المتوقع فما دون، بينما النمو المتوقع مستقبلاً وفق الامكانيات الكامنة لدى الموظف (على المحور الرأسي ص).



يتركز في الربع الأعلى من جهة اليمين المرشحون الأقوي والأنسب في خطة الجهة للتعاقب الوظيفي.

يتم استخدام المصفوفة المكونة من 9 خانات في إطار التخطيط للتعاقب الوظيفي كوسيلة لتقييم مجموعة المهارات بالجهة، وتحديد قادة المستقبل و/أو الصف الثاني، حيث يوفر الجدول مؤشراً مرئياً واضحاً للموظفين القابلين للتطوير أو تبوء مناصب أعلى في جهات عملهم.

يوضح الجدول التالي قائمة ببعض المميزات الرئيسية للمصنفين في كل من الخانات التسع:

| الخصائص   | الإطار الزمني  | الدرجة   |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>الأداء المتميز باستمرار في مجموعة متنوعة من المهام</li> <li>الربط والتفكير خارج الإطار التقليدي، يحل المشكلات، يمتلك دوافع ذاتية</li> <li>مرشح جاهز لتخطيط التعاقب الوظيفي والمبادرات الاستراتيجية الأخرى</li> </ul> | جاهز للاستبدال/الانتقال<br>لدور أكبر خلال سنة واحدة        | قائد مستقبلي<br>Future Leader  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>الأداء الجيد في الدور الحالي يحتاج فرصة للنمو والتطوير</li> <li>يتطلب تقديم مهام أكبر للمساعدة في الاستعداد للمستوى التالي</li> <li>يلبي كافة الأهداف</li> </ul>   | جاهز للاستبدال/الانتقال<br>لدور أكبر خلال سنة واحدة/ سنتين | بارز/واعد<br>Emerge  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>يتميز الأداء بصورة واضحة في الوظيفة الحالية مع احتمالية تقديم المزيد</li> <li>الحاجة لتحديات أكبر</li> <li>أهمية توجيه وتركيز الجهود لزيادة القدرات</li> </ul>   | جاهز خلال سنتين/ ثلاث سنوات                                | مساهم<br>Contributor   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>متخصص متمرس قادر على القيام بدور أكبر، قد يواجه مشكلات تتطلب التدريب والتوجيه</li> <li>وتيرة الأداء منخفضة حالياً ربما بسبب الدور الخاطئ إلا أنه يتحسن عند الحصول على مهام مناسبة</li> </ul>                         | لا يوجد  | غامض<br>Enigma   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>يلبي كافة الأهداف</li> <li>قد ينظر في توسعة نطاق عمله على نفس المستوى</li> <li>قد يحتاج للتدريب في جوانب متعددة، بما في ذلك إدارة الأفراد</li> </ul>   | لا يوجد  | انتقالي<br>Transitional  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>أداء متميز إلا أنه غير طموح</li> <li>يمكن أن يصل المرشح إلى حدود إمكانيات مساره المهني</li> <li>لا يزال موظفًا مهمًا ويمكن تشجيعه لتحقيق طموحات مساره المهني</li> </ul>  | لا يوجد  | عامل<br>Worker   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>أداء منخفض أو محصور بتلبية المتطلبات الرئيسية</li> <li>يمكن أن يكون في الدور الخاطئ أو وصل إلى الحدود القصوى لمساره المهني</li> <li>يحتمل أن يكون سقف طموح الموظف منخفض و/أو تنقصه الإمكانيات</li> </ul>             | لا يوجد  | متمركز/ ثابت<br>(Placeholder)<br>منتقد (Detractor)<br>مانع (Blocker) |

فيما يلي إجراءات ملء المصفوفة :

|          |  |
|----------|--|
| الخطوة 1 | تحديد كافة الموظفين الذين يملكون مستوى متميزاً من الأداء (يفوق التوقعات فأكثر) ولديهم الرغبة في التطور وظيفياً.  |
| الخطوة 2 | إجراء التقييمات - يتم إجراء تقييم للموظفين في ضوء الوظائف الجديدة المحتملة (تختلف التقييمات وفقاً للوظائف) تمنح التقييمات وزناً يقدر بـ 40%.   |
| الخطوة 3 | التغذية الراجعة- يقدم الرئيس المباشر التابع له الموظف ذو الأداء العالي تغذية راجعة بشأن الأداء المتوقع. تمنح التغذية الراجعة وزناً يقدر بـ 30%.  |
| الخطوة 4 | المقابلة الشخصية بواسطة فريق إدارة نخبة الكفاءات بشكل فردي مع الموظف ذي الأداء العالي وتحديد خطته المستقبلية ومدى التزامه. تُمنح المقابلة الشخصية مع لجنة إدارة نخبة الكفاءات وزناً يقدر بـ 30%. |
| الخطوة 5 | يتم احتساب النسبة المئوية للوزن الخاص بالتصنيف المتوقع للموظف ذي الأداء العالي وتوزيها وفقاً للمصفوفة  |

## 5. المقابلات الشخصية بواسطة فريق إدارة نخبة الكفاءات:

بمجرد إنجاز الجهة لمراجعة الموظفين ذوي الأداء المتميز وتحديد الوظيفة الملائمة بناء على الأداء الموضح بمصفوفة الأداء المتوقع يعقد الفريق مقابلات شخصية فردية مع الموظفين، بحيث يكون الاجتماع طريقة «غير رسمية» تتيح معرفة ما يتوقعه الموظف عندما يصبح جزءاً من نخبة الكفاءات، وفي حال اختياره ليكون جزءاً من نخبة الكفاءات لابد أن يبذل الموظف جهداً إضافياً لإنجاز نتائج أفضل مما سبق تحقيقها.

### دور فريق إدارة نخبة الكفاءات

إعلام الموظف بأنه جزء من نخبة الكفاءات



استيعاب طموحات الموظف بشأن مستقبله الوظيفي



الإفصاح عن الخطط المستقبلية التي تتوقعها الجهة من الموظف



إبلاغ الموظف باحتمالية ترقيته / نقله / تديره



الحرص على إشراك الموظف في جميع أنشطة وارتباطات التعاقب الوظيفي



التأكيد على عدم إلزامية الترقية للوظائف الشاغرة



### دور الموظف ذي الأداء المتميز

قبول أن يكون جزءاً من نخبة الكفاءات المتميزة في الجهة



فهم واستيعاب متطلبات وتبعات أن يكون جزءاً من نخبة الكفاءات



الاتفاق والالتزام المتبادل بالخطط التي تضعها الجهة لغايات التطوير



الموافقة على شروط فريق إدارة نخبة الكفاءات



التحفيز الذاتي والمستمر والمثابرة للوصول للأداء المتميز في كافة مجالات عمله والاستعداد لبذل مجهود إضافي



## 2. تقييم نخبة الكفاءات

أطلقت الهيئة في عام 2015 مبادرة «قدرات» وذلك بهدف توفير آلية لقياس قدرات موظفي الحكومة الاتحادية، بما يدعم تمكين الكفاءات وتطوير الرأسمال البشري وفق أفضل الممارسات المعمول بها، حيث سارعت الهيئة إلى طرح حزمة متنوعة من أدوات التقييم لتمكين الجهات الاتحادية من تقييم مستوى قدرات الموظفين العاملين لديها من ذوي الأداء المتميز والقدرات والإمكانات العالية والتميز وذلك باستخدام مراكز التقييم (Psychometric Assessments Center) بما يتيح بناء قاعدة بيانات متكاملة حول الكفاءات والكوادر المتخصصة ومراجعتها وتغذيتها بصورة مستمرة، علماً بأن الهيئة قد قامت بطرح مجموعة متنوعة من أدوات التقييم، وفق أسعار تفضيلية بما يتيح استخدامها لأغراض متعددة مثل: الترقية، التطوير، التعيين... إلخ. ويعتمد نجاح آلية قياس القدرات على:

- وضوح الغرض / الغاية منها
- تحديد الفئة المستهدفة
- ارتباط محتوى القياس بالوظائف المستهدفة
- استخدام الوسائل والأدوات ذات الصلة

لتحقيق الفائدة المرجوة من مراكز التقييم وأدوات القياس لابد من اختيار الحزمة بأكملها ضمن الخيارات المتاحة من أدوات التقييم حيث أن اختيار أدوات تقييم مختلفة ضمن مصادر ومجموعات متنوعة يؤدي إلى حدوث تعارض أو تداخل فيما بينها الأمر الذي يفقدها قيمتها. (يمكن الرجوع إلى نموذج (6) لمزيد من التفاصيل)

(لمزيد من التفاصيل حول مبادرة قدرات يرجى زيارة الموقع الإلكتروني [www.fahr.gov.ae](http://www.fahr.gov.ae))

## ج- تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة (نخبة الكفاءات)

### 1. تعريف نخبة الكفاءات (Talent Pool)

تعرف نخبة الكفاءات (Talent Pool) بأنها مجموعة من الموظفين ذوي الأداء المتميز والقدرات والإمكانات الكامنة

### 3. تطوير نخبة الكفاءات (Talent Pool):

تعتمد مجالات التطوير على الوظائف المستهدفة بالجهة، وترتبط هذه المجالات بشكل كبير على النمو والنجاح المستقبلي للجهة، حيث يساعد الموظفون المتميزون الجهة من خلال معارفهم ومهاراتهم وخبرتهم في تعزيز الميزة التنافسية للجهة. ومن جانب آخر تتميز نخبة الكفاءات بالديناميكية والتغير المستمر حيث يتوجب مراجعتها بانتظام (مرة كل عام) للتأكد من تلبية احتياجات الجهة.

#### المتابعة

- مراجعة قائمة نخبة الكفاءات بشكل دوري.
- الإضافة والحذف في قوائم نخبة الكفاءات.
- الاستثمار في الكفاءات.
- متابعة التقدم في أنشطة التطوير.
- تتبع نتائج التعاقب الوظيفي.

### 5. استراتيجيات تطوير نخبة الكفاءات (Talent pool):

يستخدم نموذج «70:20:10» لتطوير الكفاءات والقدرات كأحد استراتيجيات تطوير نخبة الكفاءات، ويشير هذا النموذج إلى تطوير الكفاءات بشكل عام من خلال التوجيه والتدريب ووصف مصادر التعلم المثلى، و يعتبر نموذج «70:20:10» ذو قيمة كبيرة بصفته إطاراً عاماً للجهات لتعظيم أثر وفعالية برامج التطوير من خلال أنشطة ومدخلات أخرى.

يقوم هذا النموذج على أن تحصيل الأفراد لـ 70% من المعرفة لديهم مصدره الخبرات المتعلقة بالوظيفة، و20% من التفاعل مع الآخرين

و10% من التعلم الرسمي الذي يتضمن التدريب والقراءة والتعلم الأكاديمي.

- الخبرة العملية المباشرة (التي تمثل 70%) هي الأكثر نفعاً للموظفين حيث تمكنهم من اكتشاف المهارات الوظيفية واتخاذ القرارات ومواجهة التحديات والتفاعل مع الأشخاص المؤثرين مثل الموجهين والمرشدين في مواقع العمل، كما يتعلم الموظفون من أخطائهم من التغذية الراجعة الفورية بشأن أدائهم من رؤسائهم.
- يتعلم الأفراد من الآخرين (20%) من خلال مجموعة من الأنشطة تتضمن التدريب والإرشاد والتعلم التشاركي مع زملائهم. تتمثل المنافع الرئيسية لهذا الأسلوب في التشجيع والتغذية الراجعة.
- يحقق الأفراد 10% فقط من التطوير المهني من خلال البرامج التدريبية التقليدية الرسمية والفعاليات التعليمية الأخرى.

### الوظائف المستهدفة

تشكل الوظائف المستهدفة هدفاً لتطوير نخبة الكفاءات، حيث ستعتمد أولويات العمل الحالية والمستقبلية على هذه الوظائف. تعتبر الموارد البشرية المستهدفة العمود الفقري للكفاءات والمواهب، حيث أنها ستلبي احتياجات الجهة الحالية والمستقبلية.

### 4. أهمية وجود نهج عال المستوى لرعاية نخبة الكفاءات (Talent pool):

للحصول على معلومات وبيانات دقيقة للكفاءات والكوادر المتخصصة وسهولة الوصول إليها، ينبغي تغذية قاعدة البيانات بصورة مستمرة، كما ينبغي على الجهة تبني ممارسات تسهم في الحفاظ على الكفاءات، وتشمل:

#### التطوير

- إعداد الكفاءات للتنقلات الأفقية أو العمودية وتولي مسؤوليات أكبر.
- المساعدة في توسيع وتعميق المعرفة والمهارات والخبرة لدى نخبة الكفاءات.
- توفير خبرات عملية وأنشطة تطوير ملائمة لسد فجوات المهارات.
- إفساح المجال للتعامل مع القادة أو الموظفين ذوي الأداء العالي في مجالاتهم.
- توفير التدريب والتغذية الراجعة لتطوير الكفاءات والمواهب بما يتناسب مع سرعة تطورهم وتعلمهم، فلا يمتلك كل الأفراد القدرة على التعلم بنفس المعدل أو على استعداد للترقية أو تولي مهمة جديدة في نفس الوقت.
- استثمار الكفاءات كمرشدين لموظفين آخرين.

#### التقييم

- التقييم الدوري لأداء الكفاءات في التخصصات والمجالات المستهدفة.
- استخدام الكفاءات الخاصة بنموذج قائد القرن 21 لتقييم الموظفين المستهدفين والذي تم تصميمه من قبل مكتب رئاسة مجلس الوزراء الموقر.

| عناصر خطة تطوير المرشحين للتعاقب الوظيفي   |   |                        |
|--|---|------------------------|
| الأنشطة المستهدفة  | اساليب التدريب والتطوير                                 | الموارد المستهدفة      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>الظل الوظيفي</li> <li>التدوير الوظيفي</li> <li>الأنشطة المتعلقة بتمثيل الجهة</li> </ul> | <p>70% الاطلاع</p> <p>30% الخبرة</p>                    | <p>1 خاصة «أ» و«ب»</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>المشاريع والمهام المعتمدة على مستوى الجهة</li> <li>الانتداب والإعارة</li> </ul>         | <p>40% الاطلاع</p> <p>40% الخبرة</p> <p>20% التعليم</p> | <p>2 الدرجات 1 و2</p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>الدراسة الأكاديمية</li> <li>التوجيه والإرشاد</li> <li>التدريب الخارجي</li> </ul>        | <p>20% الاطلاع</p> <p>40% الخبرة</p> <p>40% التعليم</p> | <p>3 الدرجة 3 و4</p>   |

تم إعداد المستويات الثلاثة لتعكس تنوع وشمولية التعلم بين الموظفين في نخبة الكفاءات حيث يشترط:

- مطابقة المعرفة والخبرة السابقة المتوقعة للموظفين مع طرق التعلم الملائمة.
- إمداد كل نخبة بنوع التعلم والخبرة الملائمة لمستواهم الأعلى.

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>المشاركة في مجموعة عمل أو فريق عمل</li> <li>تولي مسؤوليات أو مشاريع جديدة</li> <li>الانتداب خارج الجهة لجهة اتحادية أخرى/الإعارة</li> <li>الظل الوظيفي</li> <li>المشاركة في المشاريع أو المهام المعتمدة على مستوى الجهة -الأجندة الوطنية</li> <li>التدوير الوظيفي</li> <li>التمثيل</li> <li>التعلم من خلال استخدام تقنيات جديدة</li> <li>التطوع في الخدمة المجتمعية</li> </ul>  | <p>التدريب على رأس العمل 70%</p>            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>العمل المشترك</li> <li>حلقات التوجيه والإرشاد المهني</li> <li>تقديم التغذية الراجعة</li> <li>جلسات التوجيه حول تعزيز نقاط القوة</li> </ul>  | <p>التعلم من خلال الآخرين 20%</p>           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>الدراسة الأكاديمية</li> <li>برامج التطوير المهني (مثال: برنامج قيادات حكومة الإمارات والذي يشرف عليه مكتب رئاسة مجلس الوزراء الموقر، كذلك البرامج المعنية بتطوير المواهب في مختلف المستويات ضمن الجهات الاتحادية)</li> <li>برامج التعليم المستمر</li> <li>التعليم الإلكتروني</li> <li>برامج التدريب الداخلية</li> <li>العضويات المهنية</li> <li>المؤتمرات والنحوات</li> <li>تعزيز المعرفة</li> </ul> <p>(من خلال: الاطلاع على الكتب والدوريات المتخصصة)</p> | <p>الاطلاع والتعليم والتدريب الموجه 10%</p> |

## 6. خطة تطوير المرشحين للتعاقب الوظيفي:

خطت تطوير التعاقب الوظيفي مُصممة للتطوير الوظيفي بحيث تتماشى مع الدور الحالي للموظف وتطلعاته المستقبلية. تساعد خطة تطوير التعاقب الوظيفي في الحفاظ على منجزات الموظف وما يتوقع منه مستقبلاً، مع أهمية أن تركز إدارة الموارد البشرية على تعبئة نموذج تحليل الفجوة، والذي يحدد الفجوة في الكفاءات التي تسعى خطة تطوير التعاقب الوظيفي إلى سدها.

فيما يلي الملامح الرئيسية لخطة تطوير المرشحين للتعاقب الوظيفي:

### بيانات الموظف الأساسية:

الاسم: .....  
 المسمى الوظيفي: ..... الدرجة: .....  
 الإدارة: ..... الرئيس المباشر: .....  
 النضج و الجاهزية للتعاقب الوظيفي: .....  
 رمز الكفاءة الحالية: .....  
 الاطار الزمني لمراجعة التقدم المحرز: .....

### تقييم الأداء:

النتيجة النهائية لتقييم الأداء السنوي لآخر عامين: .....

### الكفاءات السلوكية:

.....

### المؤهلات العلمية:

المؤهل الدراسي المعتمد: .....  
 الشهادات التخصصية: .....  
 البرامج التدريبية المعتمدة: .....  
 مستوى اجادة اللغة العربية: .....  
 مستوى اجادة اللغة الانجليزية: .....

### الاعتمادات والبرامج التطويرية:

### مكونات التعاقب الوظيفي:

| الآلية /         | الحالة (نعم / لا) | الاطار الزمني المستهدف للتطبيق |
|------------------|-------------------|--------------------------------|
| الارشاد والتوجيه |                   |                                |
| المشاريع الخاصة  |                   |                                |
| الندب            |                   |                                |

### بند أهداف وظيفية

| الأهداف | الاطار الزمني |           |                 |
|---------|---------------|-----------|-----------------|
|         | 3-1 سنوات     | 3-5 سنوات | أكثر من 5 سنوات |
| الهدف 1 |               |           |                 |
| الهدف 2 |               |           |                 |
| الهدف 3 |               |           |                 |

### أهداف تطويرية:

### 7. متابعة نخبة الكفاءات (Talent Pool):

فيما يلي بعض الإجراءات الرئيسية لمتابعة نخبة الكفاءات:

- تحديد الأولويات الحالية والمستقبلية لنشاط الجهة: المعرفة بالأولويات هو الخطوة الأولى لمتابعة الكفاءات.
- تقييم الكفاءات / قائمة التخصصات: تحليل الفجوة الذي يتم في البداية هو أداة مباشرة لتقييم قائمة نخبة الكفاءات.
- تقييم وتتبع التقدم في التطوير: تقييم وتتبع تنفيذ خطة التطوير في التعاقب الوظيفي.
- تتبع الترقية والتعاقب الوظيفي ومعدلات الدوران الوظيفي: الموظفون الجدد، الموظفون التاركون للجهة، الموظفون الحاصلون على ترقية، الموظفون غير الحاصلين على ترقية، الاحتفاظ بسجل متابعة لكافة حالات النقل لنخبة الكفاءات.
- متابعة استراتيجيات دمج نخبة الكفاءات: ضمن اللقاءات والمؤتمرات، ومجموعات العمل، والشبكات الاجتماعية... إلخ.
- تتبع الحجم الإجمالي لنخبة الكفاءات والجودة: استخدام قاعدة بيانات نخبة الكفاءات لتتبع المرشحين الداخليين والخارجيين للوظائف والأدوار المستهدفة.

## 8. لوحة قياس التعاقب الوظيفي:

لوحة قياس التعاقب الوظيفي هي أداة بسيطة لمتابعة نخبة الكفاءات، حيث تساعد على مراجعة واستعداد قائمة البدلاء بالجهة. من السهل تفسير لوحة قياس التعاقب الوظيفي وعرض بيانات التعاقب الوظيفي ببيانيا مع ملخصات بشأن جاهزية البدلاء، وعددهم...الخ.

### تفاصيل لوحة قياس التعاقب الوظيفي:

يظهر على لوحة القياس تفاصيل الوظيفة المستهدفة التي يتم تحديدها، ويتم إدخال بيانات المرشحين البدلاء، وتفاصيل الموظفين...الخ وفقاً للمثال التالي:

### لوحة قياس تخطيط التعاقب الوظيفي في الجهة الاتحادية

| Minimum Job Requirements  |                                     |                 |                     |                            |                   |                         |              |                                |                           |                 |                 |             |               |          |                                    |                      |                      |                                    |                                    |                                    |                     |                        |                  |                        |                        |                        |
|---|-------------------------------------|-----------------|---------------------|----------------------------|-------------------|-------------------------|--------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------|-----------------|-------------|---------------|----------|------------------------------------|----------------------|----------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|---------------------|------------------------|------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Entity Name   | Job Title                           | Job Description | Required Experience | Required Qualification     | Required Gender   | Minimum Age Requirement |              |                                |                           |                 |                 |             |               |          |                                    |                      |                      |                                    |                                    |                                    |                     |                        |                  |                        |                        |                        |
|   |                                     |                 | 8                   | 10 PhD                     | Unisex            | 35                      |              |                                |                           |                 |                 |             |               |          |                                    |                      |                      |                                    |                                    |                                    |                     |                        |                  |                        |                        |                        |
|   |                                     |                 | 3                   | 9-Master                   | Unisex            | 35                      |              |                                |                           |                 |                 |             |               |          |                                    |                      |                      |                                    |                                    |                                    |                     |                        |                  |                        |                        |                        |
|   |                                     |                 | 6                   | 7-Bachelor                 | Unisex            | 35                      |              |                                |                           |                 |                 |             |               |          |                                    |                      |                      |                                    |                                    |                                    |                     |                        |                  |                        |                        |                        |
| Edit - Refresh - Export   |                                     |                 |                     |                            |                   |                         |              |                                |                           |                 |                 |             |               |          |                                    |                      |                      |                                    |                                    |                                    |                     |                        |                  |                        |                        |                        |
| Details of the Current Employees On This Job  |                                     |                 |                     |                            |                   |                         |              |                                |                           |                 |                 |             |               |          |                                    |                      |                      |                                    |                                    |                                    |                     |                        |                  |                        |                        |                        |
| Entity Name   | Employee Name                       | English Name    | Employee Number     | Current Grade              | Current Job Title | Current Job Family      | Employee Age | Actual Experience (in Systems) | Effective Work Experience | Employee Gender | Years to Retire | Nationality | Work Location | Language | Performance Last Year              | 2 Years Ago          | 3 Years Ago          | Behavioural Competency Last Year   | 2 Years Ago                        | 3 Years Ago                        | Employee Violations | Direct Reportees       | Total Reportees  | Total Training Courses | # of Extra Assignments |                        |
|   | هبة العبدية العبدية العبدية العبدية |                 |                     | General Grade/Local/Second | المدير العام      | المدير العام            | 32           | 10                             | 11                        | Female          | 28              | Local       | Dubai         | Arabic   | Exceeds Expectations               | Exceeds Expectations | Meets Expectations   | Exceeds Expectations               | Exceeds Expectations               | Meets Expectations                 | 0                   | 3                      | 3                | 48                     | 1                      |                        |
| Edit - Refresh - Export   |                                     |                 |                     |                            |                   |                         |              |                                |                           |                 |                 |             |               |          |                                    |                      |                      |                                    |                                    |                                    |                     |                        |                  |                        |                        |                        |
| Potential Successors  |                                     |                 |                     |                            |                   |                         |              |                                |                           |                 |                 |             |               |          |                                    |                      |                      |                                    |                                    |                                    |                     |                        |                  |                        |                        |                        |
| Nationality: Local   Employee Qualification: All Column Value   Employee Gender: All Column Value   Work Location: Local   Effective Work Experience: >=   Current Job Family: (Default Value)   Current Job Family Selected: |                                     |                 |                     |                            |                   |                         |              |                                |                           |                 |                 |             |               |          |                                    |                      |                      |                                    |                                    |                                    |                     |                        |                  |                        |                        |                        |
| Entity Name Arabic: All Values  |                                     |                 |                     |                            |                   |                         |              |                                |                           |                 |                 |             |               |          |                                    |                      |                      |                                    |                                    |                                    |                     |                        |                  |                        |                        |                        |
| Entity Name   | Employee Name                       | English Name    | Employee Number     | Current Grade              | Current Job Title | Current Job Family      | Employee Age | Actual Experience (in Systems) | Effective Work Experience | Employee Gender | Years to Retire | Nationality | Work Location | Language | Performance Last Year              | 2 Years Ago          | 3 Years Ago          | Behavioural Competency Last Year   | 2 Years Ago                        | 3 Years Ago                        | Employee Violations | # of Extra Assignments | Direct Reportees | Total Reportees        | Total Training Courses | # of Extra Assignments |
|   | المشرف العام                        |                 |                     | General Grade/Local/Second | المشرف العام      | المشرف العام            | 25           | 2                              | 5                         | Male            | 34              | Local       | Abu Dhabi     | Arabic   | Exceeds Expectations               | Exceeds Expectations | Not Available        | Substantially Exceeds Expectations | Substantially Exceeds Expectations | Not Available                      | 0                   | 0                      | 0                | 0                      | 18                     |                        |
|   | المشرف العام                        |                 |                     | General Grade/Local/Second | المشرف العام      | المشرف العام            | 33           | 1                              | 12                        | Male            | 27              | Local       | Abu Dhabi     | Arabic   | Substantially Exceeds Expectations | Not Available        | Not Available        | Substantially Exceeds Expectations | Not Available                      | Not Available                      | 0                   | 0                      | 0                | 0                      | 11                     |                        |
|   | المشرف العام                        |                 |                     | General Grade/Local/Second | المشرف العام      | المشرف العام            | 32           | 6                              | 11                        | Female          | 28              | Local       | Dubai         | Arabic   | Exceeds Expectations               | Exceeds Expectations | Exceeds Expectations | Substantially Exceeds Expectations | Substantially Exceeds Expectations | Substantially Exceeds Expectations | 0                   | 0                      | 3                | 3                      | 28                     |                        |
|   | المشرف العام                        |                 |                     | General Grade/Local/Second | المشرف العام      | المشرف العام            | 40           | 6                              | 19                        | Female          | 20              | Local       | Abu Dhabi     | Arabic   | Substantially Exceeds Expectations | Exceeds Expectations | Exceeds Expectations | Substantially Exceeds Expectations | Substantially Exceeds Expectations | Substantially Exceeds Expectations | 0                   | 0                      | 0                | 0                      | 13                     |                        |

\*وفق نظام التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة (يرجى مراجعة الفصل الثاني حول تخطيط التعاقب الوظيفي لمزيد من التفاصيل في هذا الشأن)

## حالة عملية (2) ضرورة تخطيط التعاقب الوظيفي

فكر (س) -رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لعدد من المؤسسات في التقاعد. ارتفعت قيمة أسهم المؤسسة خلال توليه منصبه بنسبة 40 ضعفاً علماً بأنه يرغب في ترك وظيفته الحالية قريباً.

أعد هذا الرئيس التنفيذي قائمة بالموصفات الأساسية والمهارات والمميزات للرئيس التنفيذي المثالي، وقدم لمجلس الإدارة قائمة تضم 23 مرشحاً. نظم فعاليات رسمية وتقييمات لمدة 4 سنوات للبحث عن مرشحين محتملين لمنصب الرئيس التنفيذي، وبعد هذه التقييمات تقلصت القائمة إلى 8 مرشحين جادين وفق اختياره حيث قضى 50% من وقته في السنوات الأخيرة القليلة لتطوير الأفراد.

الهدف الاستراتيجي الرئيسي الذي تبناه خلال مساره الوظيفي كان توظيف أفضل الأفراد وتطويرهم وتدريبهم، وكان يعرف دائماً أفضلهم.

اختار مجلس الإدارة بعد التقييمات العديدة موظفاً متميزاً عمره 44 عاماً ليكون الرئيس التنفيذي لديه نظرة بأن الجهة تحتاج إلى تغيير بعض الطرق الأساسية، وكانت لديه الشجاعة لوضع اهتماماته الشخصية جانباً لصالح الجهة. كان أسلوب عمله مختلف تماماً عن نظيره السابق، حيث كان يركز السابق على الاستحواذ فيما يركز الحالي على الإبداع. جعل الرئيس التنفيذي الجديد من توليه هذا المنصب كخطوة تاريخية للمؤسسة.

على مستوى الأعمال في العالم، كان هذا نداء للمؤسسات للاستيقاظ والتفكير في الجيل القادم. لقد كان هذا درساً قد يساعد الشركة في الحالة الأولى. لقد منح الرئيس التنفيذي الجديد هذه الوظيفة العليا كمكافأة لسنوات من الإخلاص، ولم يمنح الاهتمام الكافي بشأن كيفية تطبيق مهاراته المحددة على الدور الأوسع للرئيس التنفيذي. ربما هذا قد ساهم في التدخل المبكر في كشف محدوديته ومنحه فرصة لتدوير هذه المهارات وربما كان ساعد ذلك في الاحتفاظ به في مساره الوظيفي.

ليست المشكلة في أن الرئيس الراحل كان له تأثير كبير بل في وجود فجوة كبيرة في المهارات والتي يجب معالجتها من خلال استراتيجيات تطويرية وإلا فإنها قد تتسبب في انجراف حتى البدلاء الواعدين بشكل أكبر.

## د- إشراك ودمج الموارد البشرية المستهدفة (نخبة الكفاءات)

### 1. إشراك ودمج نخبة الكفاءات

يأتي إشراك الموظفين ذوي الكفاءات والمواهب كمرحلة لتطوير أدائهم بغية استدامة الموارد البشرية لأداء الأدوار والمسؤوليات المرتبطة باختصاصات الجهات الاتحادية. كما تركز عملية الإشراك والدمج على الاحتفاظ بالكفاءات وتطوير مهاراتهم وتعزيز الروابط بينهم وبين بقية موظفي الجهة والحكومة الاتحادية. ويجب التأكيد على وضع استراتيجية لدمج نخبة الكفاءات للمحافظة على الاستدامة في العمل والتميز بحيث تركز على الأهداف طويلة المدى للجهة.

إن عملية إشراك الكفاءات ووضع خطط واضحة لتعاقبها الوظيفي تؤدي إلى:

- تحسين الإنتاجية الفردية والمؤسسية
- الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات والقدرات المتميزة
- تسهيل نقل المعرفة ولاسيما المتخصصة منها.
- خلق بيئة عمل جاذبة ومحتفظة بالموظفين ذوي الأداء المتميز وتوفير فرص للتطوير المهني والنمو الوظيفي
- استمرارية رفد الجهات بالكفاءات اللازمة للقيام بالأعمال التشغيلية
- تطوير منهجية شفافة لذوي الأداء العالي في الجهة

### فيما يلي بعض البرامج الرئيسية لمشاركة ودمج المواهب:

| # | نوع البرنامج   | أمثلة على المبادرات المقترحة   |
|---|--|--|
| 1 | الحوافز والمكافآت والتقدير   | • نظام الحوافز والمكافآت في الحكومة الاتحادية<br>• بطاقة ما قصرت الإلكترونية                       |
| 2 | برامج الإرشاد والتوجيه المهني  | • الإرشاد والتوجيه على مختلف المستويات<br>• تقديم خدمات الإرشاد للمبادرات المتعلقة بالجهة والمجتمع |
| 3 | توطيد العلاقات بين الكفاءات  | • الاجتماعات الدورية للكفاءات<br>• برامج بناء فرق العمل  |
| 4 | مبادرات ومشاريع اتحادية مستهدفة لنخبة الكفاءات                                 | • برنامج قيادات حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة  |
| 5 | التعاون على مستوى الجهات   | • الإعارة<br>• مهام ومشاريع مشتركة مع القطاع الخاص   |
| 6 | القيام بمشاريع خاصة  | • مشاريع مرتبطة بالأجندة الوطنية   |
| 7 | التدريب المهني المتخصص   | • فعاليات تطويرية داخل وخارج ساعات العمل<br>• مجموعات العمل المتعددة في مختلف مشاريع الحكومة       |
| 8 | تفعيل شبكات التواصل الاجتماعي لتعزيز دمج الكفاءات المتميزة وخلق بيئة جاذبة لها | • موقع مخصص<br>• شبكة داخلية<br>• مجموعات البريد الإلكتروني  |

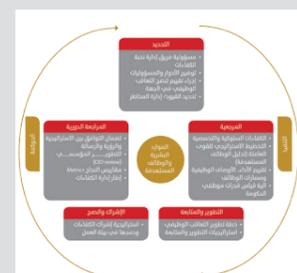
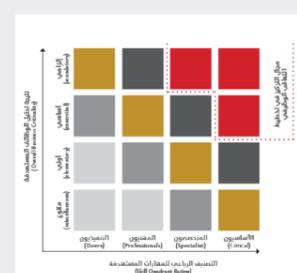
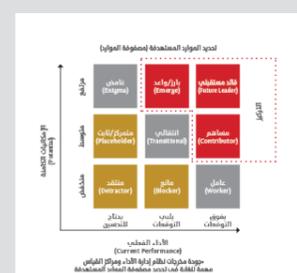
### فيما يلي رسم توضيحي للبرامج الرئيسية لمشاركة ودمج المواهب وأمثلة على المبادرات المقترحة:



## هـ- تقييم ومراجعة استراتيجيات تخطيط التعاقب الوظيفي

### 1. التقييم والمراجعة:

الخطوة النهائية في عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي هي رصد وتقييم الاستراتيجيات المنفذة لتحديد الوظائف والموارد البشرية المستهدفة، إذ أن التقييم الدوري لعملية التخطيط للتعاقب الوظيفي خطوة مهمة لضمان فعالية نخبة الكفاءات التي تم إعدادها. كما يجب أن تركز إجراءات المراجعة على نقاط القوة والضعف لإطار تخطيط التعاقب الوظيفي وتقييم الفجوات في تطوير المرشحين للوظائف.

| الإطار   |                                   |
|--|-----------------------------------|
| العناصر التي ينبغي استعراضها   | الإطار الزمني والإجراءات المطلوبة |
| <p><b>الإطار</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>يتوجب مراجعة كل 3 سنوات مع الخطة الاستراتيجية.</li> <li>التأكد من العلاقة الاستراتيجية لإطار تخطيط التعاقب الوظيفي.</li> <li>الالتزام باحتياجات الجهة مستقبلاً</li> </ul>                         |                                   |
| <p><b>الوظائف المستهدفة</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>المراجعة كل عام مع دورة الميزانية وإجراء التغييرات المطلوبة.</li> </ul>   |                                   |
| <p><b>الموارد المستهدفة</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>المراجعة كل عام مع دورة إدارة الأداء.</li> <li>مراجعة أداء البدلاء في التعاقب الوظيفي</li> <li>مقارنة الموارد البشرية المستهدفة بالوظائف المستهدفة ضمن خطة التعاقب الوظيفي</li> </ul> |                                   |

## 2. مقاييس نجاح تخطيط التعاقب الوظيفي

كيف يمكن للجهة أن تقيس نجاح تخطيط التعاقب الوظيفي؟ والإجابة أن استخدام المقاييس الصحيحة والمؤشرات الواضحة هو في حد ذاته مفتاح للتخطيط الفعال للتعاقب الوظيفي. وفيما يلي مؤشرات الأداء الرئيسية التي يمكن أن تساعد في إنجاح تخطيط التعاقب الوظيفي:

| مؤشر الأداء الرئيسي                                   | طريقة حساب المؤشر   |
|---|---|
| 1 مؤشر قياس شمولية نظام تخطيط التعاقب الوظيفي         | $\frac{\text{عدد الموارد المستهدفة في نخبة الكفاءات}}{\text{إجمالي الوظائف المستهدفة}}$   |
| 2 مؤشر قياس فعالية نظام تخطيط التعاقب الوظيفي         | $\frac{\text{عدد الوظائف المستهدفة التي لديها بدلاء «جاهزون» حالياً}}{\text{إجمالي الوظائف المستهدفة}}$   |
| 3 معدل الدوران للكفاءات (الموظفون ذو الأداء العالي) % | $\frac{\text{عدد الموارد المستهدفة التي تركت الجهة}}{\text{عدد الموارد المستهدفة في نخبة الكفاءات}}$  |
| 4 نسبة الاستثمار في نخبة الكفاءات                     | $\frac{\text{عدد الموارد المستهدفة التي تم ترقيتها، أو نقلها}}{\text{عدد الموارد المستهدفة ضمن نخبة الكفاءات}}$   |
| 5 مؤشر قياس الالتزام بنظام تخطيط التعاقب الوظيفي      | $\frac{\text{عدد الموارد المستهدفة التي تمت ترقيتها أو نقلها والمحقة لنتيجة تقييم يلي التوقعات ضمن نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية بعد قيامها بأدوارها الجديدة في خطة التعاقب الوظيفي}}{\text{إجمالي الموارد المستهدفة التي تم ترقيتها أو نقلها}}$ |

تقيم لجنة إدارة نخبة الكفاءات أداء الموارد البشرية المشمولة ضمن خطة التعاقب الوظيفي بناءً على مؤشرات الأداء الرئيسية المذكورة أعلاه بحيث تعد تقريراً سنوياً حول فعالية خطة التعاقب الوظيفي.

مثال توضيحي:

فيما يلي مثال يوضح كيف ستساعد مؤشرات الأداء الرئيسية في نجاح خطة التعاقب الوظيفي في إحدى الجهات:

|     |  |
|-----|--|
| 50  | إجمالي الوظائف المستهدفة   |
| 125 | عدد الموارد المستهدفة لنخبة الكفاءات   |
| 30  | عدد الوظائف المستهدفة المتاحة لها بدلاء «جاهزون الآن»  |
| 40  | عدد الموارد المستهدفة التي تم ترقيتها ونقلها   |
| 10  | عدد الموارد المستهدفة التي تركت الجهة  |
| 15  | عدد الموارد المستهدفة التي تم ترقيتها أو نقلها والمحققة لمستوى يفوق التوقعات (مستوى تقييم الأداء 3) بنظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية أو الواردة أعلاه في أول عام من المهام والأدوار الجديدة الموكلة إليهم |

| مؤشر الأداء الرئيسي | طريقة حساب المؤشر                                   | مؤشر أداء رئيسي توضيحي   | أفضل ممارسة   |
|---------------------|---|--|---|
| 1                   | مؤشر قياس شمولية نظام تخطيط التعاقب الوظيفي         | عدد الموارد المستهدفة في نخبة الكفاءات<br>إجمالي الوظائف المستهدفة   | يجب أن يكون لكل وظيفة مستهدفة بديل جاهز الآن، وفي غضون (2-1) عام و(3-4) عام |
| 2                   | مؤشر قياس فعالية نظام تخطيط التعاقب الوظيفي         | عدد الوظائف المستهدفة التي لديها بدلاء «جاهزون» حالياً<br>إجمالي الوظائف المستهدفة   | %100  |
| 3                   | معدل الدوران للكفاءات (الموظفون ذو الأداء العالي) % | عدد الموارد المستهدفة التي تركت الجهة<br>عدد الموارد المستهدفة في نخبة الكفاءات  | أقل من المتوسط مقارنة بإجمالي معدل الدوران في الجهة                         |
| 4                   | النسبة المئوية للاستثمار في نخبة الكفاءات           | عدد الموارد المستهدفة التي تم ترقيتها، أو نقلها<br>عدد الموارد المستهدفة ضمن نخبة الكفاءات   | أعلى من المتوسط بالمقارنة بالترقيات التي تمت بالجهة.                        |
| 5                   | مؤشر قياس الالتزام بنظام تخطيط التعاقب الوظيفي      | عدد الموارد المستهدفة التي تمت ترقيتها أو نقلها والمحققة لنتيجة تقييم يلبي التوقعات ضمن نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية بعد قيامها بأدوارها الجديدة في خطة التعاقب الوظيفي<br>إجمالي الموارد المستهدفة التي تم ترقيتها أو نقلها | %100  |

\*أفضل الممارسات في هذا الشأن تحتاج إلى بيانات تفصيلية ضمن إطار زمني أطول يتم فيه قياس جميع المؤشرات السابقة.

# ثالثاً

الأدوار والمسؤوليات



## 1. مكتب رئاسة مجلس الوزراء

يتولى مكتب رئاسة مجلس الوزراء إعداد استراتيجية متكاملة لإدارة ودمج نخبة الكفاءات على المستوى الاتحادي من خلال ما يلي:

- إجراء تحليل جاهزية المرشحين للانضمام لنخبة الكفاءات الاتحادية لشغل المناصب المستهدفة، من خلال تقييم مستوى قدرات الأفراد المتقدمين وذلك باستخدام مراكز التقييم (Psychometric Assessments)
- إعداد قائمة نخبة الكفاءات الاتحادية (Talent Pool) وتضم جميع المرشحين المحتملين لشغل الوظائف الاستراتيجية في جميع الجهات الاتحادية
- تطوير نخبة الكفاءات من موظفي الحكومة الاتحادية وذلك من خلال انضمامهم لبرنامج قيادات حكومة الإمارات
- متابعة التقدم المحرز لكافة المدرجين ضمن نخبة الكفاءات من ذوي الأداء المتميز والإمكانات المرتفعة واستبعاد من لا يلبي أداؤه الطموحات المرجوة من نخبة الكفاءات
- الاشراف على عملية تدوير نخبة الكفاءات على مستوى الحكومة الاتحادية
- يشكل الموظفون المُحددون جزءاً من مجموعة نخبة الكفاءات الوطنية، حيث يمكن الاستعانة بهم لإجراء التدوير عبر الجهات الاتحادية أو المشاركة ضمن مشاريع محددة في الحكومة الاتحادية.

## 2. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

- إعداد خريطة للوظائف المستهدفة على مستوى الحكومة الاتحادية وتصنيفها على أساس أهميتها الاستراتيجية وفق الكفاءات والمهارات اللازمة في الحكومة الاتحادية
- تحديد مصفوفة الموارد المستهدفة على مستوى الحكومة الاتحادية لنخبة الكفاءات الوطنية مما يساعد على تحديد الأكثر جهورية من الموارد البشرية
- إجراء تحليل لخريطة التعاقب الوظيفي استناداً إلى توفر مصادر رأس المال البشري والكفاءات والمهارات في الحكومة الاتحادية
- دعم الجهات الاتحادية فيما يتعلق بالتطبيق الأمثل للإطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي
- متابعة مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بتطبيق الإطار العام لتخطيط الأداء الوظيفي مع الجهات الاتحادية ورفع تقارير دورية لمجلس الوزراء الموقر بهذا الخصوص.

## 3. اللجنة الاتحادية لنخبة الكفاءات (Federal Talent Committee-FTC)

تقوم اللجنة الاتحادية بإدارة نخبة الكفاءات على مستوى الحكومة الاتحادية، لضمان دمجها ضمن إطار موحد بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للحكومة، وأحداث التغيير النوعي في أداء الجهات. ويقترح أن تضم في عضويتها كلاً من:

- وزارة شؤون الرئاسة
- وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل

وتتولى اللجنة المهام التالية:

- اعتماد قبول المرشحين للمناصب القيادية من نخبة الكفاءات وإدارة تنقلاتها على المستوى الاتحادي.
- مراجعة المؤشرات المرتبطة بأداء وتطور نخبة الكفاءات على المستوى الاتحادي

## 4. فريق إدارة نخبة الكفاءات في الجهه (Talent Management Team-TMT)

يساعد فريق إدارة نخبة الكفاءات القيادة العليا للجهة في توجيه استراتيجية تخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير نخبة الكفاءات في الجهة.

- استعراض الممارسات الحالية للتعاقب الوظيفي للجهة.
- تحديد وضع الجهة في الوقت الحاضر من حيث تحديد الوظائف المستهدفة والموارد المستهدفة إلخ.
- تحليل الوظائف المستهدفة والموارد البشرية المتاحة وتحديد الفجوات
- تفعيل عملية التعاقب الوظيفي ووضع خطط لاختيار وتأهيل الأشخاص لشغل الوظائف من خلال البرامج التطويرية الحكومية أو تلك التي تقوم بها الجهة لتطوير موظفيها.

اعتماد استراتيجيات التطوير

متابعة وقياس فعالية التطبيق



تحديد الوظائف المستهدفة

تحديد الموارد والمهارات المستهدفة

### ■ أعضاء فريق إدارة نخبة الكفاءات:

يترأس رئيس الجهة الاتحادية (أو من يفوضه) فريق إدارة نخبة الكفاءات ويشترك في عضوية الفريق الموظفون المتميزون الذي يقرر رئيس الجهة ضمهم لعضوية الفريق. وحيث سيقوم الفريق بدوره برفع تقارير دورية بالمستجدات فيما يتعلق بتطبيق وحوكمة إطار التعاقب الوظيفي.

### ■ الاجتماعات:

يجتمع الفريق بصفة دورية للقيام بواجباته ومسؤولياته في تفعيل إطار التعاقب الوظيفي

### ■ مهام فريق إدارة نخبة الكفاءات في الجهة:

- وضع خطة تطبيق إطار تخطيط التعاقب الوظيفي لمدة 3 – 5 سنوات تستند إلى الوظائف المستهدفة بالتعاقب الوظيفي.
- دراسة مستوى نضج التعاقب الوظيفي في الجهة، واستناداً إلى ذلك يقوم الفريق بتحديد أهداف تخطيط التعاقب الوظيفي للجهة، وتحديد مقاييس النجاح.
- مراجعة واعتماد قائمة الوظائف المستهدفة (وفقاً لتحليل الوظائف المستهدفة (CJA) المستلمة من إدارة الموارد البشرية، وكذلك إجراء تحليل "مصفوفة تحديد الوظائف المستهدفة للتعاقب الوظيفي" لتحديد الوظائف التي تحتاج للتعاقب الوظيفي.
- مراجعة قائمة المرشحين من أصحاب الأداء المميز والإمكانات العالية من إدارة الموارد البشرية وتوزيعهم على مصفوفة الموارد المستهدفة
- إجراء تحليلاً لرسم خريطة الموارد، حيث يتم وضع كل المرشحين من أصحاب الإمكانات على خريطة الموارد لتحديد الكفاءات
- يعقد الفريق مقابلات واجتماعات مع المرشحين لاستكشاف طموحاتهم وتطلعاتهم المهنية، وفهم خططهم المستقبلية، ليتم تحديد الأكثر جاهزية والراغبين في أن يكونوا ضمن نخبة الكفاءات واعتماد تقارير التغذية الراجعة.
- يحدد الفريق نخبة الكفاءات الخاصة بالجهة استناداً إلى نتائج الاجتماعات الفردية، حيث يتم وضع تصور للبدلاء لكل وظيفة مستهدفة في "لوحة قياس التعاقب الوظيفي"
- يتم اعتماد خطط تطوير التعاقب الوظيفي لمرشحي نخبة الكفاءات ومتابعة التقدم المحرز، كما يتولى الفريق إضافة واستبعاد وتوظيف واستخدام المرشحين من نخبة الكفاءات
- يحدد الفريق استراتيجيات مشاركة الكفاءات والانتساب على أساس الاحتياجات الحالية والمستقبلية للجهة

- يشرف الفريق عن كثب على تطبيق إطار تخطيط التعاقب الوظيفي واستعراض التقدم المحرز بصورة دورية ورفع تقارير دورية للقيادة العليا في الجهة في هذا الخصوص.
- متابعة لوحة القياس للتعاقب الوظيفي والتي يتم تحديثها بناء على حركة التنقلات لنخبة الكفاءات
- إضافة واستبعاد الموظفين ضمن نخبة الكفاءات والاستفادة من أدائهم
- مراجعة مؤشرات الأداء الخاصة بتخطيط التعاقب الوظيفي وتحديد فجوات الوظائف المستهدفة مقارنة بالموارد المستهدفة.
- تنفيذ مراجعة سنوية لـ:
  - الوظائف المستهدفة – بناءً على الموازنة وأية تحديثات مرتبطة بهيكل الجهة وأدوارها.
  - الموارد المستهدفة – بناءً على مراجعة نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية
  - تحدد الفجوات بناء على المراجعة واحتياجات الجهة، وعليه يتم تعديل إطار تخطيط التعاقب الوظيفي والالتزام به.
  - مراجعة إطار التعاقب الوظيفي كل 3 أعوام مع المراجعة القائمة للخطة الاستراتيجية لضمان تليتها للأهداف المرجوة
  - مراجعة نتائج المؤشرات واعتماد التعديلات والتوصيات اللازمة في ضوء الأولويات الاستراتيجية.
  - اعتماد استراتيجية دمج وإدارة نخبة الكفاءات من القيادة العليا للجهة
  - الاتفاق على درجة الشفافية ومستوى المشاركة والافصاح عن أي معلومات مع نخبة الكفاءات والموظفين الآخرين (عادة ما تعتمد الشفافية على مستوى النضج في الجهة)

## 5. إدارة الموارد البشرية في الجهة:

- تدعم إدارة الموارد البشرية فريق إدارة نخبة الكفاءات المتميزة في تطبيق إطار تخطيط التعاقب الوظيفي.
- تقدم إدارة الموارد البشرية تفاصيل نتائج وتقارير تحليل الوظائف المستهدفة الى فريق نخبة الكفاءات.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بتعبئة واستخدام وإدارة نموذج تحليل الفجوات بناء على القائمة النهائية المعتمدة للوظائف المستهدفة على مستوى الجهة الاتحادية
- يحدد فريق إدارة الموارد البشرية كافة الموظفين من ذوي الأداء المتميز بالجهة من خلال نتائج نظام إدارة الأداء وأي موظف يحصل على نتيجة تقييم أداء (3) فأكثر لعاميين متتاليين يمكن تصنيفه على أنه ذو أداء عالٍ ومتميز ويجري جميع التقييمات اللازمة للمرشحين من ذوي الأداء المتميز.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المرشحين من ذوي الإمكانيات العالية لاقتراح تضمينهم ضمن نخبة الكفاءات.
- يتولى فريق الموارد البشرية إعداد خطة تطوير التعاقب الوظيفي لكل موظف بنخبة الكفاءات. تعتمد الخطة على الفجوة التي تم رصدها في التخصصات من خلال نموذج تحليل الفجوة، كما يعتمد فريق الموارد البشرية على المدخلات من الرئيس المباشر لتطوير خطة التعاقب الوظيفي، ثم يرسل الخطط للجنة إدارة نخبة الكفاءات للمراجعة والاعتماد.
- يتولى فريق إدارة الموارد البشرية تنفيذ خطة تطوير التعاقب الوظيفي بدعم من الرئيس المباشر، بعد اعتماد فريق إدارة نخبة الكفاءات للخطة
- تطبق خطط تطوير التعاقب الوظيفي للمرشحين، وتقوم بأخطار فريق إدارة نخبة الكفاءات بالتقدم المحرز بشكل دوري.
- تنفيذ مبادرات الدمج لنخبة الكفاءات
- التنسيق مع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية ورفع تقارير دورية متعلقة بمؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالإطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي وفق ما تحدده الهيئة في هذا الخصوص.

## 6. الرؤساء المباثرون

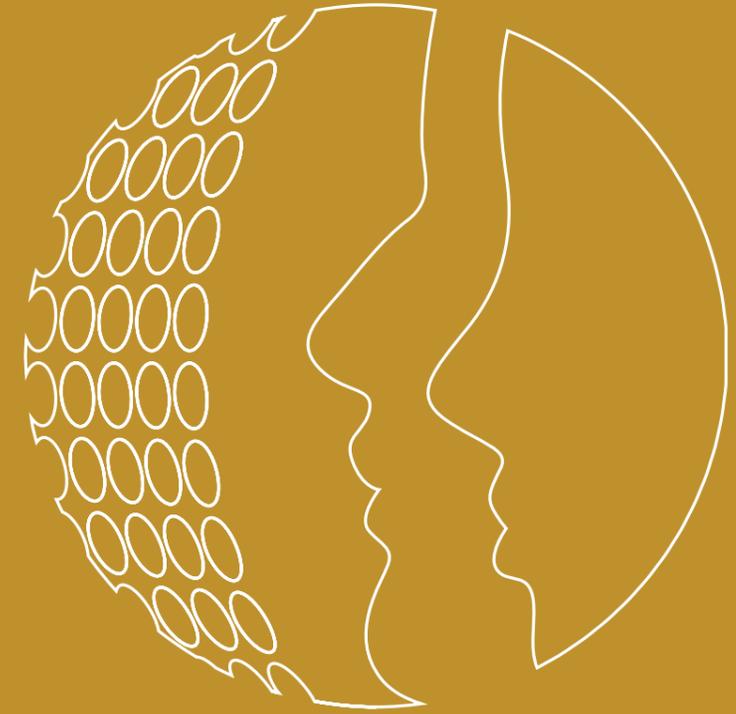
- دعم إدارة الموارد البشرية وفريق إدارة نخبة الكفاءات أثناء تطبيق إطار تخطيط التعاقب الوظيفي من خلال تقديم مدخلات لتطوير التعاقب الوظيفي لكل موظف بنخبة الكفاءات
- دعم الموظف الذي يتم اختياره ضمن فريقه كمورد بشري مستهدف، وكذلك دعم عملية تطبيق الخطة المعتمدة وفق الأصول.

## 7. الموارد البشرية المستهدفة ضمن التعاقب الوظيفي

- الالتزام بجدية بخطة التعاقب الوظيفي المعدة للموظف
- حضور البرنامج التطويري المعد للموظف من قبل الجهة،
- الالتزام بمراجعة جميع الواجبات المنوطة بالموظف
- تقديم الملاحظات / المقترحات التطويرية لخطة التعاقب الوظيفي

# رابعاً

النماذج المستخدمة  
لتخطيط التعاقب الوظيفي



## نموذج (1):



### السمات الأساسية لإطار تخطيط التعاقب الوظيفي:

تنتهج بعض الجهات نمطاً تقليدياً وذلك لاستبدال الأفراد على المدى القصير بحيث يصب التركيز على معالجة الوضع الحالي من حيث استبدال الموظفين في حال وجود شواغر بينما يشكل تخطيط التعاقب الوظيفي بشكله الأكثر شمولية أهمية كبيرة للجهات حيث يتكامل مع استراتيجيتها ويمكنها من تطوير الكفاءات المستهدفة لإطار زمني أطول مما يدعمها في تحسين أدائها وإنتاجيتها.

| الإطار الزمني للتخطيط           | الاستبدال الموجه (Ad-hoc Replacement)  | التعاقب الوظيفي (Succession Planning)   |
|---------------------------------|--|---|
| الإطار الزمني للتخطيط           | يركز على الإطار الزمني القصير (حتى 6 شهور)   | يركز على الإطار الزمني الأطول (من 12 شهر إلى 36 شهراً)  |
| النطاق                          | يشمل جميع الوظائف والدرجات   | يركز على الوظائف المستهدفة من الدرجة 1 إلى وكيل وزارة (ومن في حكمه)   |
| الأولوية                        | محدود النطاق (حيث تتم عملية الاستبدال في حال وجود شواغر فقط)   | يشكل مصدراً مهماً ومستداماً للكفاءات والمواهب الحكومية  |
| المنهجية واتخاذ القرار          | <ul style="list-style-type: none"> <li>يمكن الحصول على الكفاءات اللازمة لشغل الوظيفة من وكالات التوظيف، ومن خلال السير الذاتية للمرشحين لشغل الوظيفة.</li> <li>يتخذ قرار الاستبدال من قبل رئيس المباشر وإدارة الموارد البشرية</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>يستهدف الوظائف المستهدفة لتمكين الجهة من أداء أدوارها واختصاصاتها (خارطة الوظائف المستهدفة)</li> <li>تحديد الموارد والكفاءات البشرية المستهدفة لديها وفق أفضل مستويات الأداء وأفضل القدرات</li> <li>تطوير مجموعة تشمل نخبة الكفاءات (talent pool)</li> <li>حوكمة التعاقب الوظيفي من خلال فريق إدارة نخبة الكفاءات والجهة</li> </ul>  |
| تقييم واختيار الكفاءات والمواهب | <ul style="list-style-type: none"> <li>يعتمد على الأداء الوظيفي للموظف ومستوى الكفاءات</li> <li>وكذلك استخدام أدوات لتقييم القدرات (assessment tools) وكذلك أسلوب المقابلة لاختيار المرشح</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>يعتمد على استخدام عدة أساليب متنوعة قائمة على مراكز قياس القدرات (assess-ment centers) مع تقديم التغذية الراجعة للموظف</li> <li>يعتمد على إعداد خطة تطويرية للكفاءات متكاملة قائمة على عناصر الخبرة والتعليم والاطلاع وفق الدرجات الوظيفية للمستهدفين</li> <li>يشتمل على أساليب تدريبية متنوعة ينبغي استخدامها لتطوير الموظفين ومنها: الطل الوظيفي، التدريب على رأس أمال، المهام والمشاريع الممتدة، الارشاد والتوجيه...إلخ.</li> </ul> |

## نموذج (2)



### تحليل الفجوات

المعلومات المقدمة في النموذج استرشادية، حيث أنها مقدمة للمساعدة في استيعاب كيفية تحديد الفجوة في الكفاءات من خلال هذا النموذج.

| معلومات الوظيفة                           |                      |                                      |        |
|---|----------------------|--------------------------------------|--------|
| المنصب                                    | مدير مالي            | الدرجة                               | خاصة 1 |
| تصنيف المنصب (الرمز)                      | إلزامي - أساسي       | اسم شاغل المنصب                      | علي    |
| الموظف المحدد كبديل له                    | فاطمة                | الرئيس المباشر للموظف الذي سيحل محله | سامية  |
| كفاءات مطلوبة (المعرفة، المهارة، القدرات) |                      |                                      |        |
| نوع الكفاءة                               | مستوى الكفاءة        | المستوى المطلوب                      |        |
| سلوكية                                    | مستشرف للمستقبل      | ممكن                                 | ممكن   |
|   | ممكّن للإنسان        | ممارس                                | ممكن   |
|   | مرن وسريع            | مدرک                                 | ممارس  |
| فنية / تخصصية                             | المحاسبة             | خبير                                 | متقدم  |
|   | إدارة المخاطر        | متقدم                                | خبير   |
|   | إعداد الموازنة       | خبير                                 | خبير   |
|   | نظام الإدارة المالية | متوسط                                | متقدم  |
|   | اللوجستية والإمداد   | متوسط                                | متقدم  |

### نموذج (3)



#### إجراءات تعبئة نموذج تحليل الفجوات

يهدف هذا النموذج إلى تحديد الفجوة بين الكفاءات الحالية والمطلوبة لكافة الموارد المستهدفة التي سيتم اختيارها للتعاقب الوظيفي للمناصب المستهدفة. تقوم إدارة الموارد البشرية بالجهة بتعبئة النموذج المرفق وفق التالي:

|          |  |
|----------|--|
| خطوة 1   | تحديد كافة الوظائف المستهدفة بالجهة من خلال تحليل الوظيفة المستهدفة (الفصل الثاني) (مشروع التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة)   |
| خطوة 2   | يجب تعبئة النموذج وفق البيانات التالية:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• المنصب</li> <li>• الدرجة</li> <li>• تصنيف المنصب (الرمز)</li> <li>• الشاغل حالياً للمنصب</li> <li>• نوع الكفاءة (سلوكي، فني، تخصصي)</li> <li>• المستوى المطلوب من الكفاءات</li> </ul>  |
| خطوة 3   | تحديد الموارد المستهدفة، لتشكيل نخبة الكفاءات (الفصل الثالث والرابع)   |
| الخطوة 4 | تحديد بدلاء لكافة الوظائف المستهدفة (لوحة قياس مؤشرات التعاقب الوظيفي). يجب تقديم المعلومات التالية في هذه المرحلة:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• الموظفون المُحددون كبدلاء في التعاقب الوظيفي</li> <li>• الرئيس المباشر للمُحددين في التعاقب الوظيفي</li> <li>• المستوى الحالي للكفاءة</li> </ul> |
| الخطوة 5 | تعبئة نموذج تحليل الفجوات لإعداد خطة التعاقب الوظيفي مع مراعاة سد كافة الفجوات التي تم تحديدها.  |

### نموذج (4)



#### خطة تطوير التعاقب الوظيفي

المعلومات المقدمة في خطة تطوير التعاقب الوظيفي بغرض استرشادي فقط، حيث أنها مُقدمة للمساعدة في كيفية إعداد خطة تطوير التعاقب الوظيفي مع التركيز على سد الفجوات التي رصدها من قبل.

#### التفاصيل الحالية للموظف:

|                       |                 |                     |          |
|-----------------------|-----------------|---------------------|----------|
| اسم الموظف            | فاطمة محمد أحمد | الدرجة :            | الدرجة 1 |
| بطاقة الهوية للموظف   | 5382            | الإدارة:            | المالية  |
| المسمى الوظيفي الحالي | محلل مالي       | اسم المدير المباشر: | سامية    |

#### الأدوار المستهدفة والتفاصيل:

|                      |                     |  |               |
|----------------------|---------------------|--|---------------|
| الدور المستهدف       | مدير الشؤون المالية | الاستعداد للتعاقب في المنصب            | في خلال عام   |
| تصنيف المنصب (الرمز) | إلزامي - أساسي      | تصنيف الموهبة الحالية (الرمز):         | قائد مستقبلي  |
| درجة المنصب          | خاص ب               | تاريخ إصدار خطة تطوير التعاقب الوظيفي  | 7 فبراير 2017 |
|                      |                     | تاريخ مراجعة خطة تطوير التعاقب الوظيفي | 5 يناير 2018  |

#### تقييم الأداء

|   |                   |                                |                   |
|---|-------------------|--------------------------------|-------------------|
| تصنيف الموظف في الأعوام الثلاثة الأخيرة | 2014              | 2015                           | 2016              |
|   | (3) يفوق التوقعات | (3.5) يفوق التوقعات بشكل ملحوظ | (3) يفوق التوقعات |

#### تقييم القدرات

|   |                        |                |
|---|------------------------|----------------|
| التقييم رقم 1                           | التقييم رقم 2          | التقييم رقم 3  |
| HoganLead/ Series Report<br>HORI Report | AQR/MTQ48<br>AQR/ILM72 | Cubiks/MRA 360 |

### المؤهلات التعليمية

|                              |  |
|------------------------------|--|
| آخر مؤهل تعليمي              | ماجستير إدارة الأعمال (الإدارة المالية)، بكالوريوس إدارة الأعمال |
| الشهادات التخصصية:           | محاسب قانوني معتمد (CPA)   |
| هل تم الانضمام لبرامج قيادية | -  |
| برامج تدريب متخصصة           | أساسيات إدارة المخاطر، إدارة الخزنة، التحليل المالي              |
| الكفاءة في اللغة الإنجليزية  | مستوى متقدم  |

### مكونات التعاقب الوظيفي

|                 |  |                           |
|-----------------|--|---------------------------|
| تفاصيل الإرشاد  | الإرشاد الداخلي / مرشد mentor  | إرشاد خارجي / موجه coach  |
| مشاريع خاصة     | • مشروع إعداد الموازنة للجهة (دور قيادي)<br>• إعداد خطة لتقليل النفقات في الجهة (مدير المشروع)<br>• إعداد خطة المشتريات للجهة (مدير المشروع) | الرئيس التنفيذي لمصرف (س) |
| الندب والإعارة  | • المصرف المركزي / وزارة المالية<br>• شركة (س) العقارية  |                           |
| التعلم الميداني | بالتنسيق مع المدير المالي (الربع الثاني من 2017)   |                           |
| التدوير الوظيفي | إدارة العمليات والخدمات المالية (الربع الرابع من 2017)   |                           |
| مشاريع خاصة     | إعداد مقترح حول خفض كلفة التأمين الصحي في الجهة  |                           |

### أهداف وظيفية

|               |  |
|---------------|--|
| 5-0 سنوات     | أن يصبح رئيس قسم في إدارة الشؤون المالية |
| 5 سنوات فأكثر | مدير إدارة الشؤون المالية                |

### أهداف تطويرية

| غرض التطوير | معايير النجاح                                     | الخطوات المطلوبة  | رئيس أم داعم؟   | الدعم المطلوب                       | الإطار الزمني                           | الحالة / ملاحظات  |
|-------------|---|---|---|-------------------------------------|---|---|
|             | ما الدليل الذي ستقدمه لإثبات إنجازك لغرض التطوير؟ | ماذا ستفعل لتحقيق هذا الغرض للتطوير (مثال: دورات تدريبية محددة، أعمال محددة بمشروع، مشاريع مع جهات اتحادية أو قطاع خاص) | تحديد عما إذا كانت الدورات التدريبية الرئيسية أم داعمة؟ | من أو ماذا ستحتاج لإنجاز هذا الغرض؟ | المواعيد المتفق عليها للإنجاز والمراجعة | المشاريع التي تم إنجازها، قيد الإنجاز، تعديلها... إلخ. (مع بيان أسباب التعديل أو الإلغاء) |
| 1           |   |   |   |                                     |   |   |
| 2           |   |   |   |                                     |   |   |

توقيع الموظف:

التاريخ:

توقيع المدير:

التاريخ:

## نموذج (5)

### لوحة قياس تخطيط التعاقب الوظيفي للعام .....

| Minimum Job Requirements  |               |                 |                     |                        |                   |                         |              |                                |                           |                 |                 |             |                       |          |                                    |                                    |                      |                                    |                                    |                                    |                                    |                |               |                        |                        |   |
|---|---------------|-----------------|---------------------|------------------------|-------------------|-------------------------|--------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------|-----------------|-------------|-----------------------|----------|------------------------------------|------------------------------------|----------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|----------------|---------------|------------------------|------------------------|---|
| Entity Name Arabic  | Job Title     | Job Description | Required Experience | Required Qualification | Required Gender   | Minimum Age Requirement |              |                                |                           |                 |                 |             |                       |          |                                    |                                    |                      |                                    |                                    |                                    |                                    |                |               |                        |                        |   |
| الإدارة العامة للتدريب  | مدير فني      | مدير فني        | 6                   | B.Sc.                  | Unisex            | 35                      |              |                                |                           |                 |                 |             |                       |          |                                    |                                    |                      |                                    |                                    |                                    |                                    |                |               |                        |                        |   |
| Edit - Refresh - Export   |               |                 |                     |                        |                   |                         |              |                                |                           |                 |                 |             |                       |          |                                    |                                    |                      |                                    |                                    |                                    |                                    |                |               |                        |                        |   |
| Details of the Current Employees On this Job  |               |                 |                     |                        |                   |                         |              |                                |                           |                 |                 |             |                       |          |                                    |                                    |                      |                                    |                                    |                                    |                                    |                |               |                        |                        |   |
| Entity Name Arabic  | Employee Name | English Name    | Employee Number     | Current Grade          | Current Job Title | Current Job Family      | Employee Age | Actual Experience (In Systems) | Effective Work Experience | Employee Gender | Years To Retire | Nationality | Work Location Emirate | Language | Performance Last Year              | 2 Years Ago                        | 3 Years Ago          | Behavioural Competency Last Year   | 2 Years Ago                        | 3 Years Ago                        | Employee Violations                | Direct Reports | Total Reports | Total Training Courses | # of Extra Assignments |   |
| الإدارة العامة للتدريب  | محمد بن راشد  | محمد بن راشد    | 32                  | 10                     | 11                | Female                  | 28           | 10                             | 11                        | Female          | 28              | Local       | Dubai                 | Arabic   | Meets Expectations                 | Exceeds Expectations               | Meets Expectations   | Exceeds Expectations               | Exceeds Expectations               | Meets Expectations                 | 0                                  | 3              | 3             | 10                     | 1                      |   |
| Edit - Refresh - Export   |               |                 |                     |                        |                   |                         |              |                                |                           |                 |                 |             |                       |          |                                    |                                    |                      |                                    |                                    |                                    |                                    |                |               |                        |                        |   |
| Potential Successors  |               |                 |                     |                        |                   |                         |              |                                |                           |                 |                 |             |                       |          |                                    |                                    |                      |                                    |                                    |                                    |                                    |                |               |                        |                        |   |
| Nationality: Local   Employee Qualification: (All Column Value)   Employee Gender: (All Column Value)   Work Location Emirate: (All Column Value)   Effective Work Experience Years: >=   Current Job Family (Default Value: Current Job's Family Selected): --Select Value-- |               |                 |                     |                        |                   |                         |              |                                |                           |                 |                 |             |                       |          |                                    |                                    |                      |                                    |                                    |                                    |                                    |                |               |                        |                        |   |
| Entity Name Arabic: All Values  |               |                 |                     |                        |                   |                         |              |                                |                           |                 |                 |             |                       |          |                                    |                                    |                      |                                    |                                    |                                    |                                    |                |               |                        |                        |   |
| الإدارة العامة للتدريب  | محمد بن راشد  | محمد بن راشد    | 32                  | 10                     | 11                | Female                  | 28           | 10                             | 11                        | Female          | 28              | Local       | Dubai                 | Arabic   | Exceeds Expectations               | Substantially Exceeds Expectations | Exceeds Expectations | Substantially Exceeds Expectations | Substantially Exceeds Expectations | Substantially Exceeds Expectations | Substantially Exceeds Expectations | 0              | 3             | 3                      | 10                     | 1 |
| Edit - Refresh - Export   |               |                 |                     |                        |                   |                         |              |                                |                           |                 |                 |             |                       |          |                                    |                                    |                      |                                    |                                    |                                    |                                    |                |               |                        |                        |   |
| الإدارة العامة للتدريب  | محمد بن راشد  | محمد بن راشد    | 33                  | 1                      | 12                | Male                    | 27           | 1                              | 12                        | Male            | 27              | Local       | Abu Dhabi             | Arabic   | Substantially Exceeds Expectations | Not Available                      | Not Available        | Substantially Exceeds Expectations | Not Available                      | Not Available                      | Substantially Exceeds Expectations | 0              | 0             | 0                      | 10                     | 1 |
| Edit - Refresh - Export   |               |                 |                     |                        |                   |                         |              |                                |                           |                 |                 |             |                       |          |                                    |                                    |                      |                                    |                                    |                                    |                                    |                |               |                        |                        |   |
| الإدارة العامة للتدريب  | محمد بن راشد  | محمد بن راشد    | 32                  | 6                      | 11                | Female                  | 28           | 6                              | 11                        | Female          | 28              | Local       | Dubai                 | Arabic   | Exceeds Expectations               | Substantially Exceeds Expectations | Exceeds Expectations | Substantially Exceeds Expectations | Substantially Exceeds Expectations | Substantially Exceeds Expectations | Substantially Exceeds Expectations | 0              | 3             | 3                      | 10                     | 1 |
| Edit - Refresh - Export   |               |                 |                     |                        |                   |                         |              |                                |                           |                 |                 |             |                       |          |                                    |                                    |                      |                                    |                                    |                                    |                                    |                |               |                        |                        |   |
| الإدارة العامة للتدريب  | محمد بن راشد  | محمد بن راشد    | 40                  | 6                      | 19                | Female                  | 29           | 6                              | 19                        | Female          | 29              | Local       | Abu Dhabi             | Arabic   | Substantially Exceeds Expectations | Meets                              | Exceeds              | Substantially Exceeds Expectations | Meets                              | Substantially Exceeds Expectations | 0                                  | 0              | 0             | 10                     | 1                      |   |

Entity: (All Column Values) | Job: --Select Value-- | Employee: (All Column Values) | Performance Rating: Exceeds Expectations, Substantially Exceeds Expectations

Reset

**Minimum Job Requirements**

Please select Relevant Search Criteria

Edit - Refresh

**Details of the Current Employees On this Job**

Please select a job to find the Current Employee Details

Edit - Refresh

**Potential Successors**

Nationality: Local | Employee Qualification: (All Column Value) | Employee Gender: (All Column Value) | Work Location Emirate: (All Column Value) | Effective Work Experience Years: >= | Current Job Family (Default Value: Current Job's Family Selected): --Select Value--

Reset

Please select a Job and Employee to find relevant Potential Successors

Edit - Refresh

## لوحة قياس تخطيط التعاقب الوظيفي في الجهة الاتحادية

| Minimum Job Requirements  |               |                 |                     |                        |                   |                         |              |                                |                           |                 |                 |             |                       |          |                                    |                                    |                      |                                    |                                    |                                    |                                    |                |               |                        |                        |   |
|---|---------------|-----------------|---------------------|------------------------|-------------------|-------------------------|--------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------|-----------------|-------------|-----------------------|----------|------------------------------------|------------------------------------|----------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|----------------|---------------|------------------------|------------------------|---|
| Entity Name Arabic  | Job Title     | Job Description | Required Experience | Required Qualification | Required Gender   | Minimum Age Requirement |              |                                |                           |                 |                 |             |                       |          |                                    |                                    |                      |                                    |                                    |                                    |                                    |                |               |                        |                        |   |
| الإدارة العامة للتدريب  | مدير فني      | مدير فني        | 6                   | B.Sc.                  | Unisex            | 35                      |              |                                |                           |                 |                 |             |                       |          |                                    |                                    |                      |                                    |                                    |                                    |                                    |                |               |                        |                        |   |
| Edit - Refresh - Export   |               |                 |                     |                        |                   |                         |              |                                |                           |                 |                 |             |                       |          |                                    |                                    |                      |                                    |                                    |                                    |                                    |                |               |                        |                        |   |
| Details of the Current Employees On this Job  |               |                 |                     |                        |                   |                         |              |                                |                           |                 |                 |             |                       |          |                                    |                                    |                      |                                    |                                    |                                    |                                    |                |               |                        |                        |   |
| Entity Name Arabic  | Employee Name | English Name    | Employee Number     | Current Grade          | Current Job Title | Current Job Family      | Employee Age | Actual Experience (In Systems) | Effective Work Experience | Employee Gender | Years To Retire | Nationality | Work Location Emirate | Language | Performance Last Year              | 2 Years Ago                        | 3 Years Ago          | Behavioural Competency Last Year   | 2 Years Ago                        | 3 Years Ago                        | Employee Violations                | Direct Reports | Total Reports | Total Training Courses | # of Extra Assignments |   |
| الإدارة العامة للتدريب  | محمد بن راشد  | محمد بن راشد    | 32                  | 10                     | 11                | Female                  | 28           | 10                             | 11                        | Female          | 28              | Local       | Dubai                 | Arabic   | Meets Expectations                 | Exceeds Expectations               | Meets Expectations   | Exceeds Expectations               | Exceeds Expectations               | Meets Expectations                 | 0                                  | 3              | 3             | 10                     | 1                      |   |
| Edit - Refresh - Export   |               |                 |                     |                        |                   |                         |              |                                |                           |                 |                 |             |                       |          |                                    |                                    |                      |                                    |                                    |                                    |                                    |                |               |                        |                        |   |
| Potential Successors  |               |                 |                     |                        |                   |                         |              |                                |                           |                 |                 |             |                       |          |                                    |                                    |                      |                                    |                                    |                                    |                                    |                |               |                        |                        |   |
| Nationality: Local   Employee Qualification: (All Column Value)   Employee Gender: (All Column Value)   Work Location Emirate: (All Column Value)   Effective Work Experience Years: >=   Current Job Family (Default Value: Current Job's Family Selected): --Select Value-- |               |                 |                     |                        |                   |                         |              |                                |                           |                 |                 |             |                       |          |                                    |                                    |                      |                                    |                                    |                                    |                                    |                |               |                        |                        |   |
| Entity Name Arabic: All Values  |               |                 |                     |                        |                   |                         |              |                                |                           |                 |                 |             |                       |          |                                    |                                    |                      |                                    |                                    |                                    |                                    |                |               |                        |                        |   |
| الإدارة العامة للتدريب  | محمد بن راشد  | محمد بن راشد    | 32                  | 10                     | 11                | Female                  | 28           | 10                             | 11                        | Female          | 28              | Local       | Dubai                 | Arabic   | Exceeds Expectations               | Substantially Exceeds Expectations | Exceeds Expectations | Substantially Exceeds Expectations | Substantially Exceeds Expectations | Substantially Exceeds Expectations | Substantially Exceeds Expectations | 0              | 3             | 3                      | 10                     | 1 |
| Edit - Refresh - Export   |               |                 |                     |                        |                   |                         |              |                                |                           |                 |                 |             |                       |          |                                    |                                    |                      |                                    |                                    |                                    |                                    |                |               |                        |                        |   |
| الإدارة العامة للتدريب  | محمد بن راشد  | محمد بن راشد    | 33                  | 1                      | 12                | Male                    | 27           | 1                              | 12                        | Male            | 27              | Local       | Abu Dhabi             | Arabic   | Substantially Exceeds Expectations | Not Available                      | Not Available        | Substantially Exceeds Expectations | Not Available                      | Not Available                      | Substantially Exceeds Expectations | 0              | 0             | 0                      | 10                     | 1 |
| Edit - Refresh - Export   |               |                 |                     |                        |                   |                         |              |                                |                           |                 |                 |             |                       |          |                                    |                                    |                      |                                    |                                    |                                    |                                    |                |               |                        |                        |   |
| الإدارة العامة للتدريب  | محمد بن راشد  | محمد بن راشد    | 32                  | 6                      | 11                | Female                  | 28           | 6                              | 11                        | Female          | 28              | Local       | Dubai                 | Arabic   | Exceeds Expectations               | Substantially Exceeds Expectations | Exceeds Expectations | Substantially Exceeds Expectations | Substantially Exceeds Expectations | Substantially Exceeds Expectations | Substantially Exceeds Expectations | 0              | 3             | 3                      | 10                     | 1 |
| Edit - Refresh - Export   |               |                 |                     |                        |                   |                         |              |                                |                           |                 |                 |             |                       |          |                                    |                                    |                      |                                    |                                    |                                    |                                    |                |               |                        |                        |   |
| الإدارة العامة للتدريب  | محمد بن راشد  | محمد بن راشد    | 40                  | 6                      | 19                | Female                  | 29           | 6                              | 19                        | Female          | 29              | Local       | Abu Dhabi             | Arabic   | Substantially Exceeds Expectations | Meets                              | Exceeds              | Substantially Exceeds Expectations | Meets                              | Substantially Exceeds Expectations | 0                                  | 0              | 0             | 10                     | 1                      |   |

Entity: (All Column Values) | Job: --Select Value-- | Employee: (All Column Values) | Performance Rating: Exceeds Expectations, Substantially Exceeds Expectations

Reset

**Minimum Job Requirements**

Please select Relevant Search Criteria

Edit - Refresh

**Details of the Current Employees On this Job**

Please select a job to find the Current Employee Details

Edit - Refresh

**Potential Successors**

Nationality: Local | Employee Qualification: (All Column Value) | Employee Gender: (All Column Value) | Work Location Emirate: (All Column Value) | Effective Work Experience Years: >= | Current Job Family (Default Value: Current Job's Family Selected): --Select Value--

Reset

Please select a Job and Employee to find relevant Potential Successors

Edit - Refresh

| أدوات ومقاييس التقييم HOGAN  |   |  |
|--|---|--|
| توصيف المقياس / الأداة   | اسم المقياس   |  |
| Eleven patterns of behavior that can lead to career derailment     | استبيان الأنماط السلوكية المحددة للمسار الوظيفي                   | مقياس الأنماط السلوكية المحددة للمسار الوظيفي<br>HDS - Hogan Development Survey      |
| Core values related to organization fit and leadership environment | مقياس القيم الأساسية المرتبطة بالتناغم والاندماج المؤسسي والقيادة | مقياس قيم التناغم والاندماج المؤسسي<br>MVPI - Motives, Values, Preferences Inventory |
| Tactical and strategic reasoning as it relates to decision making  | مقياس التفكير المنهجي والاستراتيجي لاتخاذ وصنع القرار             | مقياس التفكير المنهجي والاستراتيجي<br>HBRI - Hogan Business Reasoning Inventory      |
| Normal Personality as it relates to success in a job or career     | مقياس للشخصية مرتبط بالأداء والتطور الوظيفي                       | مقياس الشخصية<br>HPI - Hogan Personality Inventory                                   |

## نموذج (6)

### أمثلة على أدوات التقييم المستخدمة في الحكومة الاتحادية:

| أدوات تقييم AQR  |   |   |
|--|---|---|
| توصيف المقياس / الأداة   | اسم المقياس   |   |
| Mental Toughness concept embraces four elements: Control – Emotional Control and Life Control; Commitment; Challenge ; Confidence – Confidence in Abilities and Interpersonal Confidence | يشتمل مقياس مفهوم «القدرة الذهنية والمرونة» على قياس أربعة عناصر هي: التحكم؛ الالتزام؛ مواجهة التحديات؛ الثقة (الثقة في القدرات والثقة الشخصية) | مقياس القدرة الذهنية<br>MTQ48 – Assessment of Mental Toughness              |
| ILM72 assesses two important elements : Leadership Style; Leadership Effectiveness in terms of Leadership behaviour  | أداة لتقييم نمط وفعالية القيادة   | مقياس السلوك القيادي<br>ILM72 - Integrated Leadership Measure               |
| Prevue is a composite instrument, which incorporates measures of personality, ability and interest   | أداة مركبة ، تتضمن مقاييس للشخصية والقدرات والاهتمامات  | مقياس أنماط السلوك والقدرات الشخصية<br>Prevue – Big 5 Psychometric Measure  |
| Carrus identifies the qualities that individuals should develop and demonstrate that will, both, prepare them best for the world of work and enhance their employability                 | مقياس للسمات الشخصية الواجب التركيز عليها لأغراض التطوير المهني   | مقياس أداة التطور المهني<br>Carrus - Career Management Psychometric Measure |
| The 360 Assessment is a confidential, on line appraisal system that gives the opportunity to provide feedback on the performance of an individual against behaviour statements           | أداة لتقييم الأداء الفردي حيث يتم التحصل على التغذية الراجعة من الموظف، الرئيس المباشر، الأقران، المرؤوسين، والعملاء                            | مقياس 360<br>Performance Evaluation 360                                     |
| LTI shows that the extent to which staff trust managers and leaders is a significant factor in the performance of the organization   | يقيس مدى ثقة الموظفين بالرؤساء المباشرين وقيادات الجهة كعامل مهم لدعم التناغم والولاء والثقة المؤسسية   | مقياس الثقة في القيادة<br>LTI - Leadership Trust Index                      |

| أدوات التقييم<br>للمرشحين على وظائف قيادية  | الدرجات<br>المستهدفة     |
|---|--------------------------|
| <p><b>المجموعة الأولى:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• استبيان الأنماط السلوكية المحددة للمسار الوظيفي (HDS - Hogan Development Survey)</li> <li>• مقياس التفكير المنهجي والاستراتيجي (HBRI - Hogan Business Reasoning Inventory)</li> <li>• مقياس الشخصية (HPI - Hogan Personality Inventory)</li> <li>• مقياس القيم التناغم والاندماج المؤسسي (MVPI - Motives, Values, Preferences Inventory)</li> </ul> | الدرجات الأولى والثانية  |
| <p><b>أو المجموعة الثانية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مقياس القدرة الذهنية (MTQ48 – Assessment of Mental Toughness)</li> <li>• مقياس السلوك القيادي (ILM72 - Integrated Leadership Measure)</li> <li>• مقياس أنماط السلوك والقدرات الشخصية (Prevue – Big 5 Psychometric Measure)</li> </ul>   |                          |
| <p><b>المجموعة الأولى:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مقياس الشخصية (HPI - Hogan Personality Inventory)</li> <li>• مقياس القيم التناغم والاندماج المؤسسي (MVPI - Motives, Values, Preferences Inventory)</li> </ul>   | الدرجات الثالثة والرابعة |
| <p><b>أو المجموعة الثانية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مقياس القدرة الذهنية (MTQ48 – Assessment of Mental Toughness)</li> <li>• مقياس أنماط السلوك والقدرات الشخصية (Prevue – Big 5 Psychometric Measure)</li> </ul>   |                          |

### أمثلة على أدوات التقييم المستخدمة للمرشحين على مختلف الدرجات المستهدفة:

| أدوات التقييم<br>للمرشحين على وظائف قيادية  | الدرجات<br>المستهدفة                                     |
|---|--|
| <p><b>المجموعة الأولى:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• استبيان الأنماط السلوكية المحددة للمسار الوظيفي (HDS - Hogan Development Survey)</li> <li>• مقياس التفكير المنهجي والاستراتيجي (HBRI - Hogan Business Reasoning Inventory)</li> <li>• مقياس الشخصية (HPI - Hogan Personality Inventory)</li> <li>• مقياس القيم التناغم والاندماج المؤسسي (MVPI - Motives, Values, Preferences Inventory)</li> </ul> | وكيل الوزارة/<br>الوكلاء<br>المساعدون<br>ومن في<br>حكمهم |
| <p><b>أو المجموعة الثانية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مقياس القدرة الذهنية (MTQ48 – Assessment of Mental Toughness)</li> <li>• مقياس السلوك القيادي (ILM72 - Integrated Leadership Measure)</li> <li>• مقياس 360 (Performance Evaluation 360)</li> </ul>  |  |
| <p><b>المجموعة الأولى:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• استبيان الأنماط السلوكية المحددة للمسار الوظيفي (HDS - Hogan Development Survey)</li> <li>• مقياس التفكير المنهجي والاستراتيجي (HBRI - Hogan Business Reasoning Inventory)</li> <li>• مقياس الشخصية (HPI - Hogan Personality Inventory)</li> <li>• مقياس القيم التناغم والاندماج المؤسسي (MVPI - Motives, Values, Preferences Inventory)</li> </ul> | الدرجات الخاصة<br>أ / ب                                  |
| <p><b>أو المجموعة الثانية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مقياس القدرة الذهنية (MTQ48 – Assessment of Mental Toughness)</li> <li>• مقياس السلوك القيادي (ILM72 - Integrated Leadership Measure)</li> <li>• مقياس 360 (Performance Evaluation 360)</li> </ul>  |  |



[www.fahr.gov.ae](http://www.fahr.gov.ae)

Federal Authority | هيئة اتحادية