



الإطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي في الحكومة الاتحادية



مراحل إعداد الإطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي في الحكومة الاتحادية

مفهوم «تخطيط التعاقب الوظيفي» وأهدافه

نطاق تغطية الإطار العام للتعاقب الوظيفي

محتويات الإطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي

مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي

مؤشرات قياس تخطيط التعاقب الوظيفي

الأدوار والمسؤوليات

01

02

03

04

05

06

07



مراحل إعداد الإطار
العام لتخطيط
التعاقب الوظيفي في
الحكومة الاتحادية

تم التشاور مع الوزارات والجهات
الاتحادية بتاريخ 17 نوفمبر 2016 من خلال
عقد ورشة عمل موسعة

1

تم اطلاق مسح للتشاور مع جميع قيادات
وإدارات الموارد البشرية في الوزارات
والجهات الاتحادية في شهري أكتوبر
ونوفمبر 2016 من خلال نظام بياناتي
لاستطلاع مرئيات المختصين

2

تم الاطلاع وتحليل افضل الممارسات المعمول بها في
قطاعات وجهات مختلفة شملت:
1. هيئة الأوراق المالية والسلع
2. برايس ووترهاوس كوبرز (PWC)
3. فيليبس (Philips)
4. مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)
5. ديلويت (Deloitte)
6. ديل (Dell)
7. بوينغ (Boeing)

3

تم التشاور مع مكتب رئاسة مجلس
الوزراء الموقر ومن ثم تم رفع مذكرة
موافقة لمجلس الوزراء الموقر في
ديسمبر 2017

4

مفهوم «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»

تحقيق النمو على المدى الطويل، حيث يساعد التخطيط للتعاقب الوظيفي على وضع الموارد البشرية المناسبة في الوقت المناسب لشغل الوظائف المستهدفة.

توفير البدلاء من الموظفين ذوي القدرات والكفاءات بالانتقال للوظائف القيادية والتخصصية المستهدفة في الجهة استمرارية الأداء المؤسسي.

ضمان استمرارية وفاعلية الأداء المؤسسي من خلال تحديد الموظفين ذوي الأدوار الحيوية والمستهدفة وتقليل المخاطر المرتبطة بفقدانهم مستقبلاً.

توفير الكفاءات والقدرات لدى الجهة من حيث تحليل الوضع الراهن للموارد البشرية حالياً وجهوزيتها عند الحاجة لها مستقبلاً.

تحفيز الموظفين حيث يعكس اهتمام الجهة الاتحادية برعايتهم وتأهيلهم وإعدادهم للأداء بشكل أفضل.

يشمل نطاق تطبيق الاطار 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، حيث ينبغي أن يتم التركيز على تطوير الموارد البشرية اللازمة لشغل هذه الدرجات بدءاً من الدرجة الرابعة إلى الخاصة أ، لضمان توفر العدد اللازم من الكفاءات لتفعيل خطة التعاقب الوظيفي في الجهة.

نطاق تغطية الإطار للتعاقب العام الوظيفي

أمثلة على المسميات الوظيفية

الدرجات الوظيفية

وكيل وزارة /مدير عام

وكيل وزارة
مدير عام

وكيل وزارة مساعد/
مدير تنفيذي

وكيل وزارة مساعد/
مدير تنفيذي

نطاق تغطية
الدرجات/الوظائف
المستهدفة

مدير إدارة

الخاصة "أ"

نائب مدير إدارة

الخاصة "ب"

رئيس قسم

الدرجة 1

رئيس وحدة

الدرجة 2

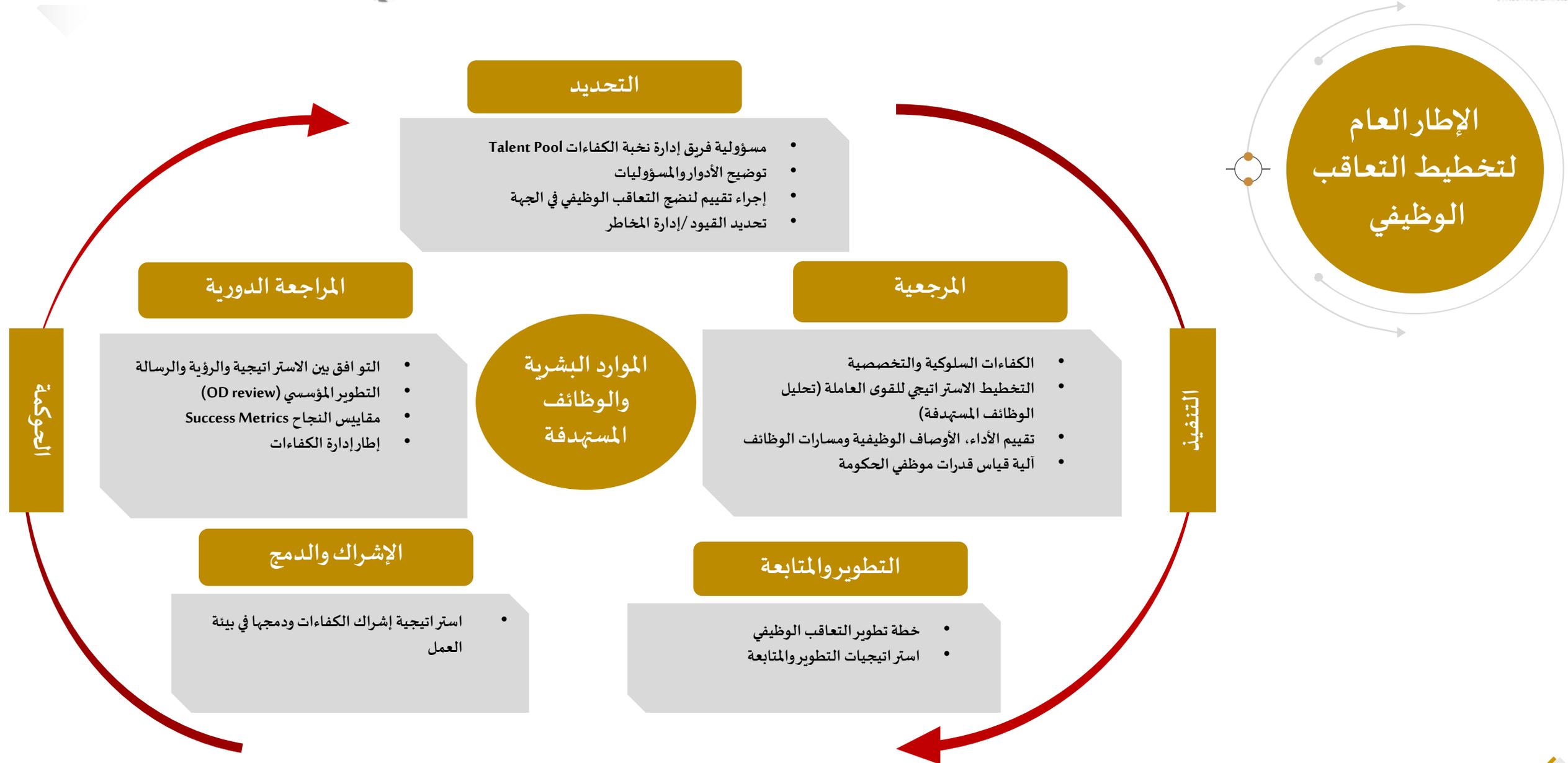
تنفيذي رئيسي

الدرجة 3

تنفيذي

الدرجة 4

نطاق تغطية
الموارد المستهدفة





الأكثر نضجاً

نموذج نضج تخطيط التعاقب الوظيفي

يعتبر تخطيط التعاقب الوظيفي
عملية جديدة نسبياً لمعظم الجهات
الاتحادية، وعليه فإن نموذج نضج
تخطيط التعاقب يحدد أربعة
مستويات من النضج تمر بها الجهة

الأقل نضجاً

التعاقب المتقدم

ينطبق ما
سبق
بالإضافة
إلى

النقل داخل الإدارة/الجهة/الحكومة
تعزيز الشفافية بين الموظف ومديره المباشر وإدارة الموارد
البشرية ولجنة إدارة المواهب (للتمكن من نقل
الكفاءات بشفافية)

التعاقب المتكامل/
المدمج

ينطبق ما
سبق
بالإضافة
إلى

يتم ربط استراتيجية الجهة مع استراتيجية إدارة المواهب
يتم توفير استراتيجيات لدمج وإشراك الكفاءات
يتم استخدام نخبة الكفاءات في عمليات التعيين/استبدال/المشاريع... إلخ
تعزيز دور لجنة إدارة الكفاءات لغرض الحوكمة
المتابعة الدورية على الموارد والوظائف المستهدفة
إعداد وتجميع بيانات شاملة عن نخبة الكفاءات

التعاقب التقليدي

ينطبق ما
سبق
بالإضافة
إلى

يتم تحليل الوظائف المستهدفة
يتم تحديد الموارد المستهدفة، كما يتم متابعة الأداء
يتم تقييم الموارد المستهدفة للتعرف على إمكانياتهم
يتم إعداد قائمة نخبة الكفاءات

الاستبدال الموجه

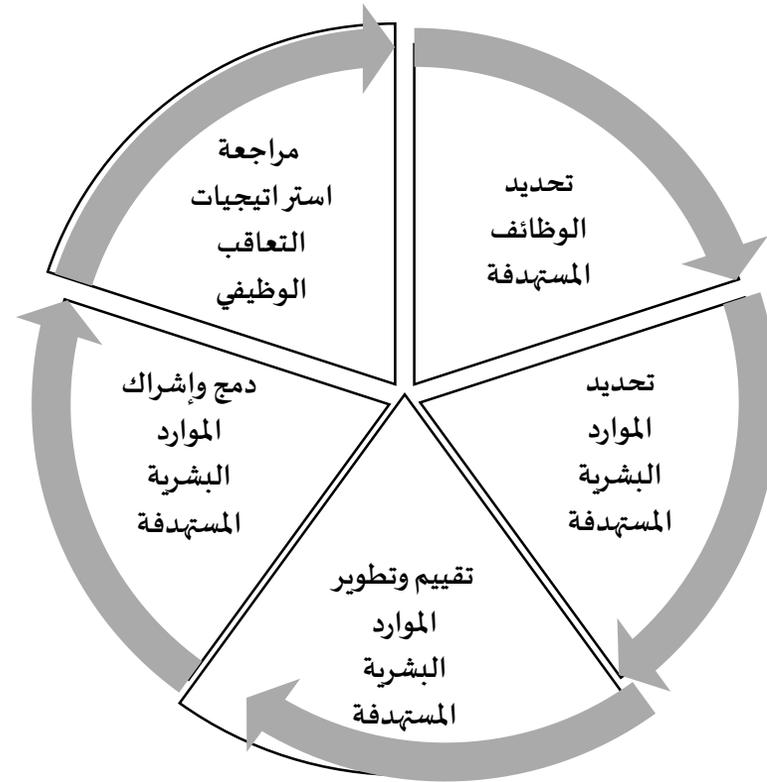
تتم عملية الاستبدال فور توفر شاغر في الجهة.
توفر قائمة المرشحين ذو أداء متميز ولكن لا توجد أي جهود لتطويرهم وتنميتهم

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



الإطار الزمني اللازم للانتقال إلى المستوى التالي	كيفية تحقيق الانتقال	التحديات للانتقال إلى المستوى التالي	مستوى النضج الحالي للتعاقب الوظيفي في الجهة
يستدعي الأمر تقييم الوضع الحالي ومن ثم تحدد الإجراءات التحسينية اللازمة لتعديل الوضع الحالي تمهيدا للانتقال إلى المستوى التالي من النضج والجاهزية	<ul style="list-style-type: none"> ضمان مساندة ودعم القيادة في الجهة الترابط والتكامل مع استراتيجيات الموارد البشرية ذات الصلة التواصل مع الموظفين ذوي الأداء المتميز. 	<ul style="list-style-type: none"> دعم القيادة ومساندتها 	<p>الاستبدال الموجه</p> <p>Adhoc Replacements (Adhoc Rep)</p>
2-1 سنوات	<ul style="list-style-type: none"> دمج استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الكفاءات بفعالية وضع الأنظمة التي تهدف إلى تكامل البيانات (في حالة إذا لم تكن موجودة بالفعل مثل تحليل الوظائف المستهدفة ونظام إدارة الأداء) 	<ul style="list-style-type: none"> المساءلة في "إدارة التعاقب الوظيفي" (مثل تشكيل فريق إدارة الكفاءات وتحديد مجموعة نخبة الكفاءات إلخ) توسيع نطاق المسؤولية للتعاقب الوظيفي ليتجاوز إدارة الموارد البشرية 	<p>التعاقب التقليدي</p> <p>Conventional Succession Planning (CSP)</p>
4-2 سنوات	<ul style="list-style-type: none"> اعداد قائمة بدلاء من الكفاءات البشرية ضمان استمرارية امتلاك القيادة العليا لرؤية خاصة بالتعاقب الوظيفي استمرار تحديث الاستراتيجية والعمليات لتحقيق الأهداف المؤسسية تطبيق أسلوب شامل ومتكامل لجمع وتحليل البيانات غرس الكفاءات القيادية في عمليات التطوير وتحسين الثقافة المؤسسية المتعلقة بالأداء داخل الجهة 	<ul style="list-style-type: none"> التكامل المستمر لعملية إدارة الكفاءات التحديث بانتظام لاستراتيجية التعاقب الوظيفي لمواكبة استراتيجية الجهة إدراج تخطيط التعاقب والمسار الوظيفي ضمن لوحة القياس الخاصة بالقيادة ومؤشرات قياس الأداء للقيادة التنفيذية تعريف المستوى التالي من "تخطيط التعاقب الوظيفي" مع التركيز على تنقل الكفاءات بشفافية 	<p>التعاقب المتكامل/ المدمج</p> <p>Integrated Succession Planning (ISP)</p>
4 سنوات فأكثر	<ul style="list-style-type: none"> الحفاظ على إطار التعاقب الوظيفي لضمان تنقل الكفاءات 	<ul style="list-style-type: none"> ضعف اهتمام القيادة بتخطيط التعاقب الوظيفي بعد النجاح المبدئي استمرار تحديث الاستراتيجية والعمليات لتوفير احتياجات العمل المؤسسي 	<p>التعاقب المتقدم</p> <p>Advanced Succession Planning</p>

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



دورة تخطيط التعاقب الوظيفي

1. منهجية تحليل الوظائف المستهدفة

خلال التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة والذي يشتمل على تحليل الوظائف المستهدفة (CJA) كخطوة أولى منه، حيث يشتمل 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)

تحديد الوظائف المستهدفة

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

#	الموضوع	التفاصيل
1	متطلبات الوظيفة الأساسية أو الأولية	يعرض التقرير المتطلبات الأساسية أو الأولية المطلوبة لشغل الوظيفة كحد أدنى.
2	تفاصيل الموظف الشاغل للوظيفة حالياً	يعرض التقرير البيانات التفصيلية للموظف الشاغل للوظيفة حالياً.
2	التعاقب الوظيفي المتوقع	يعرض التقرير بيانات التعاقب الوظيفي المتوقع للوظيفة التي يتم البحث عنها. يحتوي التقرير على عدد من الحقول للبحث وحصص النتائج. كما يمكن التقرير موظفي الموارد البشرية من الوصول لمتطلبات التعاقب الوظيفي بشكل أدق وأكثر سهولة.

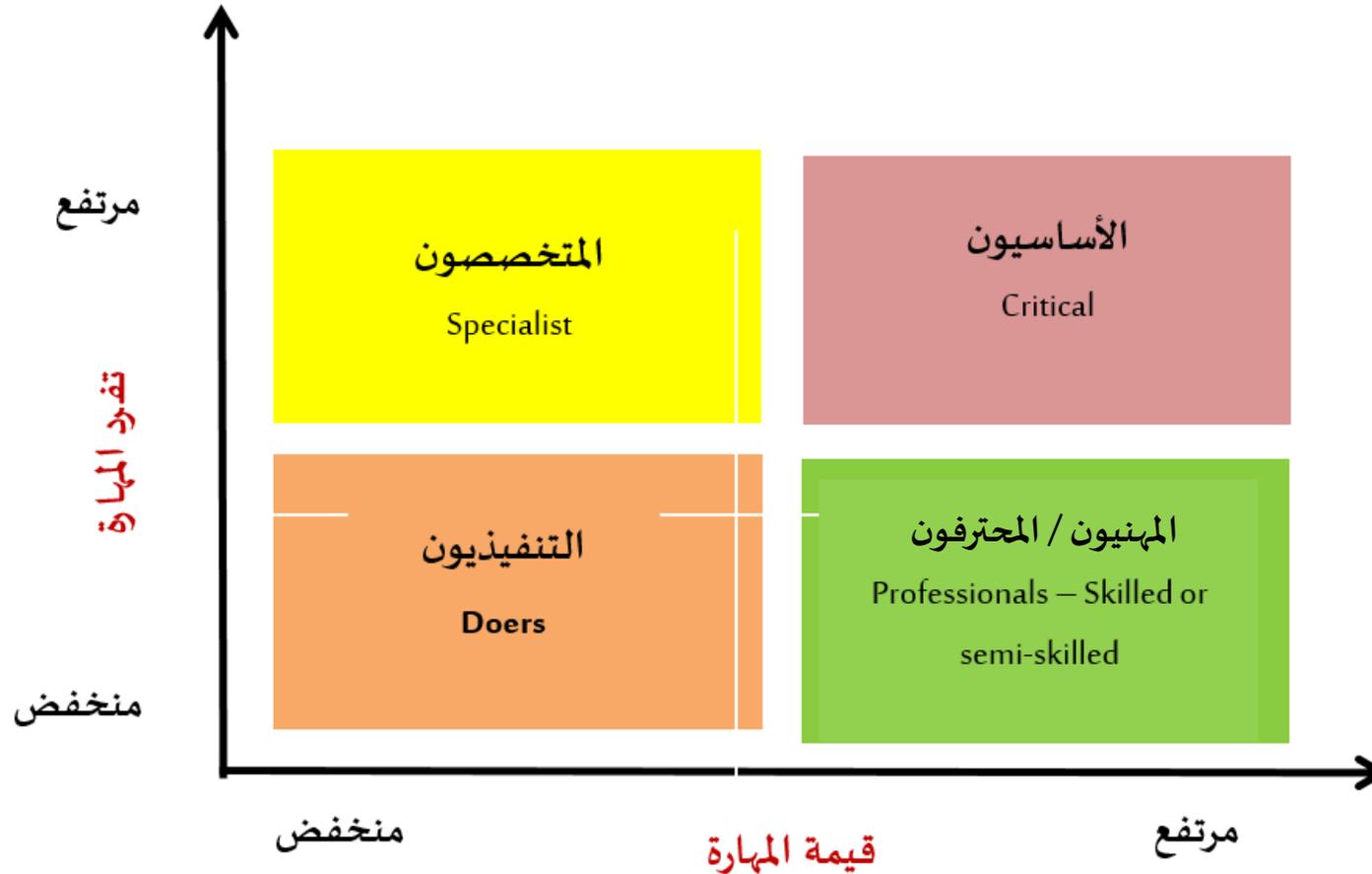
الأوزان	الأسئلة
	الأهمية المؤسسية
35	كيف تؤثر الوظيفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية وتأثيرها المباشر في فعالية تحقيق رؤية حكومة دولة الإمارات؟
35	ما مدى أهمية الوظيفة لإنجاز الأعمال الرئيسية اليومية للجهة الاتحادية وما هي درجة التواصل مع المتعاملين الخارجيين والداخليين؟
30	هل الوظيفة إلزامية على الجهة بقرار سيادي/تشريعي/دولي؟
100	المجموع
	صعوبات متعلقة بالموارد
34	ماهي 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	المجموع
	القيمة على المدى الطويل
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	المجموع



2. منهجية "التصنيف الرباعي للمهارات"

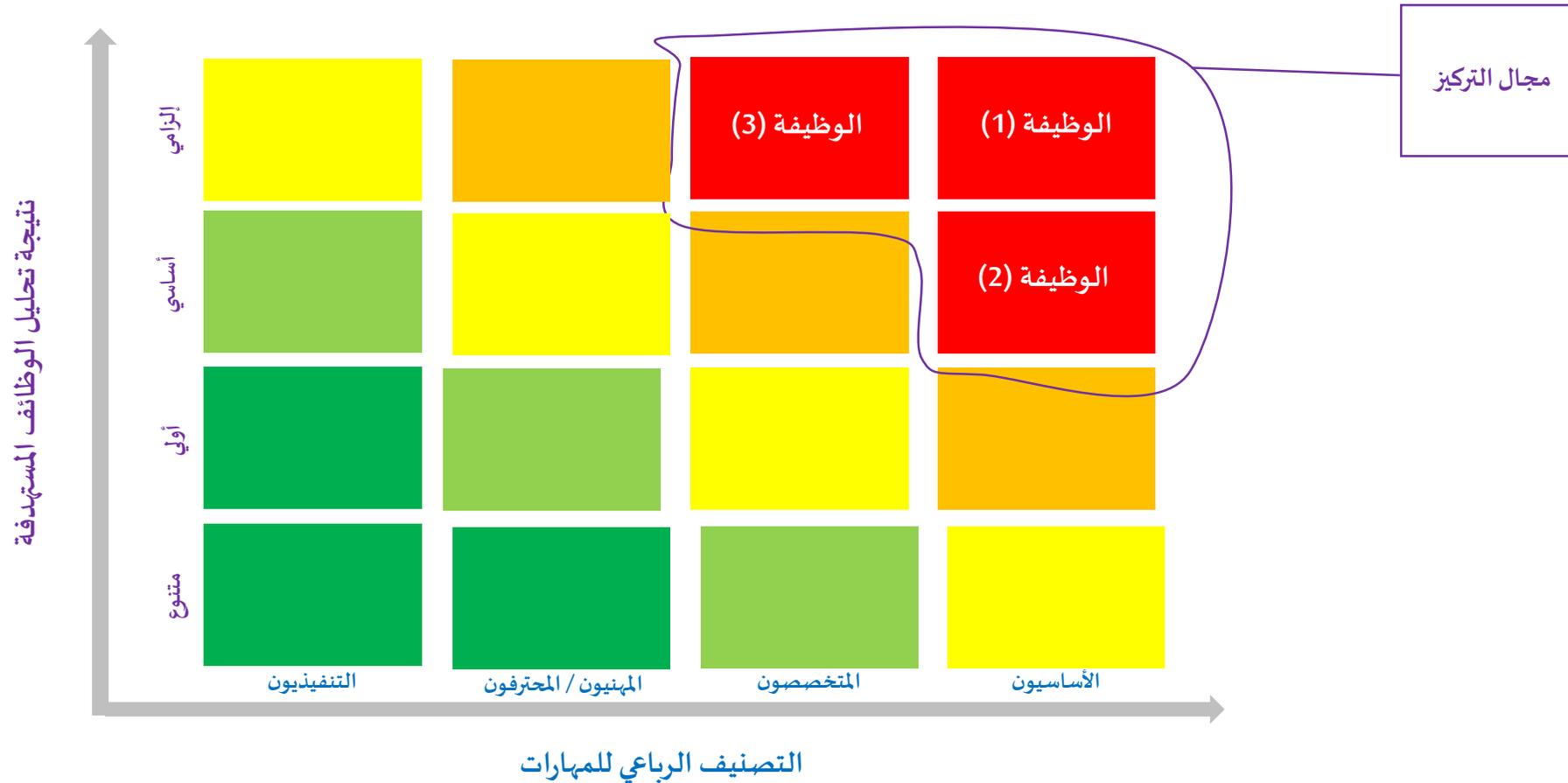
يتم تصنيف الأدوار في الجهة في إطار تحليل الوظائف المستهدفة تحت أربعة أجزاء تحدد قيمة المهارة والتفرد.

تابع/ الوظائف
المستهدفة



3. مصفوفة تحديد الوظائف المستهدفة للتعاقب الوظيفي

تابع/ تحديد
الوظائف
المستهدفة



مصنوفة الموارد



الخصائص	الإطار الزمني	التصنيف
<ul style="list-style-type: none"> الأداء المتميز باستمرار في مجموعة متنوعة من المهام الربط والتفكير خارج الإطار التقليدي، يحل المشكلات، يمتلك دوافع ذاتية مرشح جاهز لتخطيط التعاقب الوظيفي والمبادرات الاستراتيجية الأخرى 	<ul style="list-style-type: none"> جاهز للاستبدال/الانتقال لدور أكبر خلال سنة واحدة 	قائد مستقبلي Future Leader
<ul style="list-style-type: none"> الأداء الجيد في الدور الحالي يحتاج فرصة للنمو والتطوير يتطلب تقديم مهام أكبر للمساعدة في الاستعداد للمستوى التالي يلبي كافة الأهداف 	<ul style="list-style-type: none"> جاهز للاستبدال/الانتقال لدور أكبر خلال سنة واحدة / سنتين 	بارز/واعد Emerge
<ul style="list-style-type: none"> يتميز الأداء بصورة واضحة في الوظيفة الحالية مع احتمالية تقديم المزيد الحاجة لتحديات أكبر أهمية توجيه وتركيز الجهود لزيادة القدرات 	<ul style="list-style-type: none"> جاهز خلال سنتين / ثلاث سنوات 	مساهم Contributor

تقييم وتطوير الموارد
البشرية المستهدفة
(نخبة الكفاءات)

1. تعريف نخبة الكفاءات (Talent Pool):

مجموعة من الموظفين ذوي الأداء المتميز والقدرات والامكانيات الكامنة (High performance & High potential) الذين يتم تطويرهم لتولي مسؤوليات وأدوار أكبر في مجال معين.

2. استراتيجيات تطوير نخبة الكفاءات:

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.

التدريب على رأس العمل (70%)

- المشاركة في مجموعة عمل أو فريق عمل
- تولي مسؤوليات أو مشاريع جديدة
- الانتداب خارج الجهة لجهة اتحادية أخرى/الإعارة
- الظل الوظيفي
- المشاركة في المشاريع أو المهام المعتمدة على مستوى الجهة
- التدوير الوظيفي
- التمثيل
- التعلم من خلال استخدام تقنيات جديدة
- التطوع في الخدمة المجتمعية

التعلم من الآخرين (20%)

- العمل المشترك
- حلقات التوجيه والإرشاد المهني
- تقديم التغذية الراجعة
- جلسات التوجيه حول تعزيز نقاط القوة

الاطلاع والتعليم والتدريب الموجه (10%)

- الدراسة الأكاديمية
- برامج التطوير المهني المهني برامج التعليم المستمر(مثل: برنامج قيادات حكومة الامارات، دبلوم الابتكار، دبلوم الذكاء الصناعي وكذلك البرامج المعنية بتطوير المواهب في مختلف المستويات ضمن الجهات الاتحادية)
- التعليم الإلكتروني
- برامج التدريب الداخلية
- العضويات المهنية
- المؤتمرات والندوات
- قراءة الكتب

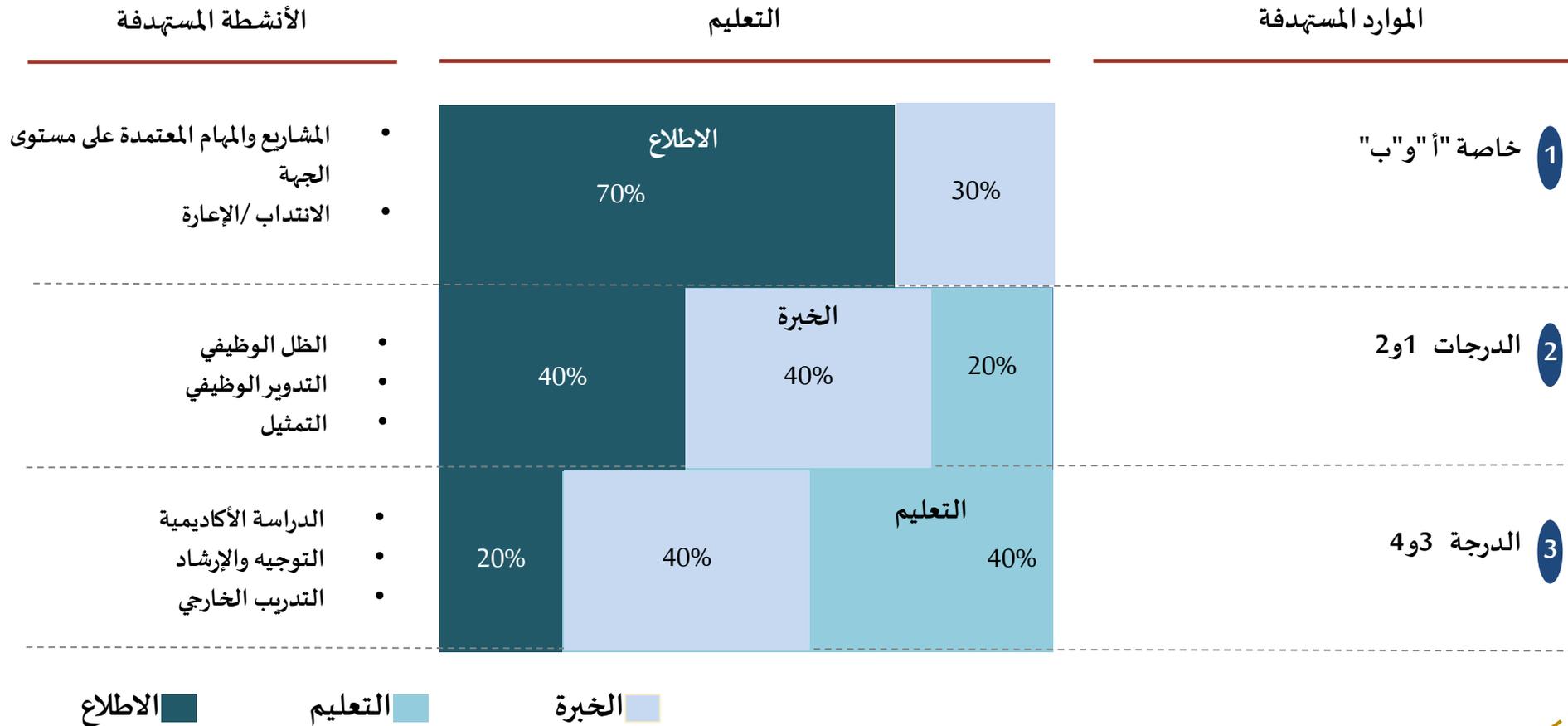


تقييم وتطوير الموارد
البشرية المستهدفة
(نخبة الكفاءات)

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.



تقييم وتطوير الموارد
البشرية المستهدفة
(نخبة الكفاءات)

3. لوحة متابعة التعاقب الوظيفي:

تقييم نخبة الكفاءات

تحديد الاحتياجات الحالية
والمستقبلية

متابعة تقدم التطوير

الإشراف على أنشطة التعاقب
الوظيفي

استبيان الشركاء

الاستبيانات الموجهة لنخبة
الكفاءات

Minimum Job Requirements

Entity Name	Job Title	Job Description	Required Experience	Required Qualification	Required Gender	Minimum Age Requirement
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية	رئيس قسم العمليات و البحوث	الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية	0	10.Ph.D.	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 Arabic	Employee Name	English Name	Employee Number	Current Grade	Current Job Title	Current Job Family	Employee Age	Actual Experience (In System)	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 Reportees	Total Reportees	Total Training Courses	# of Extra Assignments
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية				General Grade/Local /Second	رئيس قسم العمليات و البحوث	العمليات و البحوث	32	10	11	Female	28	الإمارات	Dubai		Meets Expectations	Exceeds Expectations	Meets Expectations	Exceeds Expectations	Exceeds Expectations	Meets Expectations	0	3	3	40	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):

Reset

Entity Name Arabic: All Values

Entity Name Arabic	Employee Name	English Name	Employee Number	Current Grade	Current Job Title	Current Job Family	Employee Age	Actual Experience (In System)	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	# of Extra Assignments	Direct Reportees	Total Reportees	Total Training Courses
القطر الوطني لإعداد				General Grade/Local /Sixth	إداري إلكتروني متخصص	العمليات و البحوث	26	2	5	Male	34	Local	Abu Dhabi		Exceeds Expectations	Exceeds Expectations	Not Available	Substantially Exceeds Expectations	Exceeds Expectations	Not Available	0	0	0	0	10
				General Grade/Local /Second	إداري إلكتروني متخصص و إلكتروني و إلكتروني و إلكتروني	العمليات و البحوث	33	1	12	Male	27	Local	Abu Dhabi		Substantially Exceeds Expectations	Not Available	Not Available	Substantially Exceeds Expectations	Not Available	Not Available	0	0	0	0	11
				General Grade/Local /Second	العمليات و البحوث	العمليات و البحوث	32	6	11	Female	28	Local	Dubai		Exceeds Expectations	Substantially Exceeds Expectations	Exceeds Expectations	Substantially Exceeds Expectations	Substantially Exceeds Expectations	Substantially Exceeds Expectations	0	0	3	3	26
				General	العمليات و البحوث	العمليات و البحوث	40	6	19	Female	20	Local	Abu		Substantially	Meets	Exceeds	Substantially	Meets	Substantially	0	0	0	0	19

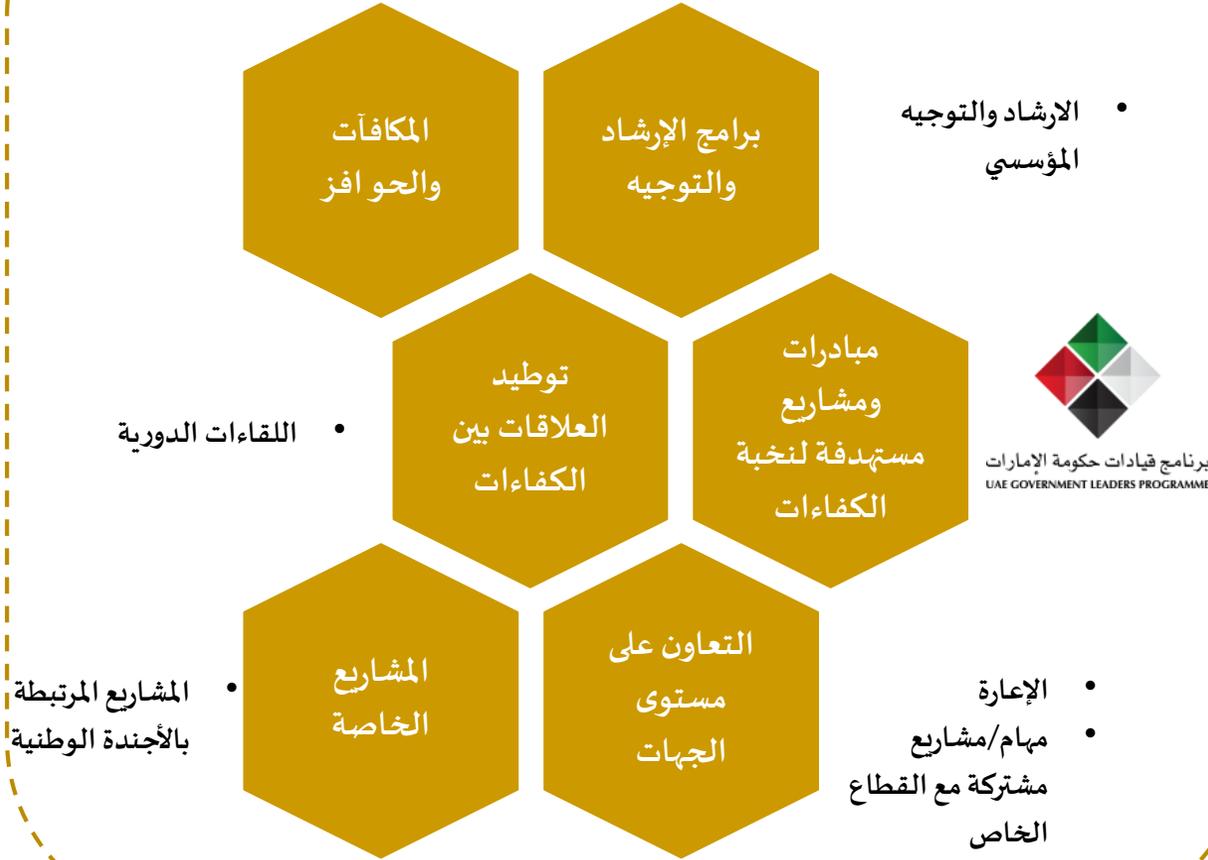


دمج وإشراك نخبة الكفاءات

إن عملية إشراك الكفاءات ووضع خطط واضحة لتعاقيها 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

النطاقات الرئيسية لإشراك ودمج الكفاءات مع المبادرات التوضيحية:





إطار العمل

- المراجعة كل 3 سنوات مع الخطة الاستراتيجية
- ضمان الارتباط الاستراتيجي مع إطار تخطيط التعاقب الوظيفي
- التوافق مع الاحتياجات المستقبلية للأعمال في الجهة



الوظائف المستهدفة

- المراجعة كل سنة مع دورة الميزانية
- مواءمة التغييرات حسب الهيكل التنظيمي
- إدراج التغييرات في احتياجات الأعمال المستقبلية



الموارد المستهدفة

- المراجعة كل سنة مع دورة إدارة الأداء
- مراعاة وضع البدلاء والإمكانات
- تقييم وضع البدلاء مقابل الوظائف والوظائف الشاغرة مقابل المرشحين/البدلاء





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



الأدوار والمسؤوليات

1. فريق ادارة نخبة الكفاءات في الجهة (Talent Management Team- TMT)

- ✓ 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 و وضع خطط لاختيار و تأهيل الأشخاص لشغل الوظائف من خلال البرامج التطويرية الحكومية أو تلك التي تقوم بها الجهة لتطوير موظفيها.

2. إدارة الموارد البشرية

- ✓ دعم إدارة الموارد البشرية فريق إدارة نخبة الكفاءات المتميزة في تطبيق إطار تخطيط التعاقب الوظيفي.
- ✓ تقديم تفاصيل نتائج وتقارير تحليل الوظائف المستهدفة الى فريق نخبة الكفاءات .
- ✓ تقوم تطبيق وإدارة نموذج تحليل الفجوات بناء على القائمة النهائية المعتمدة للوظائف المستهدفة على مستوى الجهة الاتحادية
- ✓ تحديد كافة الموظفين من ذوي الأداء المتميز بالجهة من خلال نتائج نظام ادارة الأداء وأي موظف يحصل على نتيجة تقييم أداء (3) فأكثر لعاميين متتاليين يمكن تصنيفه على أنه ذو أداء عال و متميز واجراء جميع التقييمات اللازمة للمرشحين من ذوي الأداء المتميز.
- ✓ إعداد خطة تطوير التعاقب الوظيفي لكل موظف بنخبة الكفاءات. عن طريق رصد الفجوة في التخصصات من خلال نموذج تحليل الفجوة، والمدخلات من الرؤساء المباشرين لتطوير خطة التعاقب الوظيفي، وتحويل الخطط لفريق إدارة نخبة الكفاءات للمراجعة والاعتماد.
- ✓ تنفيذ خطة تطوير التعاقب الوظيفي بدعم من الرؤساء المباشرين، بعد اعتمادها من قبل فريق إدارة نخبة الكفاءات في الجهة والقيام باخطار لجنة إدارة نخبة الكفاءات بالتقدم المحرز بشكل دوري.
- ✓ تنفيذ مبادرات الدمج لنخبة الكفاءات
- ✓ التنسيق مع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية و رفع تقارير دورية متعلقة بمؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالاطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي وفق ما تحدده الهيئة في هذا الخصوص.

الأدوار والمسؤوليات

الأدوار والمسؤوليات

3. الرؤساء المباشرين

- ✓ 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.

4. الموارد البشرية المستهدفة ضمن التعاقب الوظيفي

- ✓ الالتزام بجدية بخطة التعاقب الوظيفي المعدة للموظف
- ✓ حضور البرنامج التطويري المعد للموظف من قبل الجهة
- ✓ الالتزام بمراعاة جميع الواجبات المنوطة بالموظف
- ✓ تقديم المقترحات التطويرية لخطة التعاقب الوظيفي

5. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

- ✓ دعم الجهات الاتحادية فيما يتعلق بالتطبيق الأمثل للاطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي
- ✓ متابعة مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بتطبيق الاطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي مع الجهات الاتحادية و رفع تقارير دورية لمجلس الوزراء الموقر بهذا الخصوص.



مع خالص الشكر



المرفقات

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



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