

# الجريدة الرسمية لحكومة دبي

عدد خاص

تشريعات الموارد البشرية

السننة 59

العدد 709

27 مارس 2025 م

27 رمضان 1446 هـ

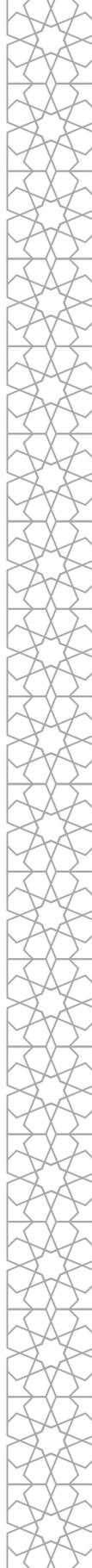
# الجريدة الرسمية لحكومة دبي

السننة 59

العدد 709

27 مارس 2025 م

27 رمضان 1446 هـ



تصدر عن:  
اللجنة العليا للتشريعات

120777 | دبي U.A.E. | إ.ع.م.  + 971 4 5556 299  + 971 4 5556 200 

@DubaiSLC    official.gazette@slc.dubai.gov.ae  slc.dubai.gov.ae 

الرقم المعياري الدولي للدوريات: 1141 - 2410





تشريعات الجهات الحكومية

دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي

- 5 - قرار إداري رقم (1) لسنة 2025 باعتماد الدليل الإجرائي لنظام تخطيط التعاقب الوظيفي في حكومة دبي.





# قرار إداري رقم (1) لسنة 2025

## باعتماد

### الدليل الإجرائي لنظام تخطيط التعاقب الوظيفي في حكومة دبي

#### مدير عام دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي

بعد الاطلاع على القانون رقم (31) لسنة 2009 بإنشاء دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي وتعديلاته، وعلى القانون رقم (8) لسنة 2018 بشأن إدارة الموارد البشرية لحكومة دبي وتعديلاته، وعلى قرار المجلس التنفيذي رقم (81) لسنة 2024 باعتماد نظام تخطيط التعاقب الوظيفي في حكومة دبي،

#### قررنا ما يلي:

#### اعتماد الدليل الإجرائي

##### المادة (1)

يُعتمد بموجب هذا القرار "الدليل الإجرائي لنظام تخطيط التعاقب الوظيفي في حكومة دبي"، المُلحق، بما يتضمنه من قواعد وإجراءات ونماذج.

#### الالتزام بتطبيق الدليل الإجرائي

##### المادة (2)

على جميع الجهات الحكومية التي يخضع موظفوها لأحكام قرار المجلس التنفيذي رقم (81) لسنة 2024 المشار إليه، الالتزام التام بتطبيق الدليل المُلحق، واتخاذ الإجراءات اللازمة لوضعه موضع التطبيق.



## السريان والنشر

### المادة (3)

ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية، ويُعمل به من تاريخ نشره.

عبدالله علي بن زايد الفلاسي

مدير عام دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي

صدر في دبي بتاريخ 26 فبراير 2025م  
الموافق 27 شعبان 1446هـ





# الدليل الإجرائي لنظام تخطيط التعاقب الوظيفي في حكومة دبي

الإصدار الأول: 2025





## دليل نظام تخطيط التعاقب الوظيفي في حكومة دبي

الإصدار الأول: ٢٠٢٥

إعداد: دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي

ص.ب.: ٢٤٢٢٢٢، دبي، الإمارات العربيّة المتحدة

© جميع الحقوق محفوظة لدائرة الموارد البشرية لحكومة دبي ٢٠٢٥.

لا يجوز استخدام محتويات الدليل الإجرائي، أو نسخها أو نقلها، كلياً أو جزئياً، بأي شكل أو وسيلة، سواءً كانت إلكترونية أو مطبوعة، كما لا يجوز تخزينها باستخدام أي نظام من أنظمة تخزين المعلومات واسترجاعها، دون الحصول على موافقة دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي الخطية المسبقة على ذلك.



## محتويات الدليل

- 11 كلمة سعادة مدير عام دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي
- 12 المقدمة
- 13 التعريفات
- 15 ● **الفصل الأول: الإطار العام للنظام**  
أهداف الدليل  
المبادئ العامة للنظام  
نطاق التطبيق  
أهداف الإطار العام للنظام  
ارتباط النظام بأنظمة الموارد البشرية
- 19 ● **الفصل الثاني: المهام والمسؤوليات**  
دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي  
الدائرة  
المدير العام  
إدارة الموارد البشرية  
لجنة إدارة المواهب  
الرئيس المباشر  
الموظف المشمول في مجموعة المواهب
- 23 ● **الفصل الثالث: مراحل النظام**  
المرحلة الأولى: تحديد الوظائف الحرجة  
المرحلة الثانية: تحديد وتقييم المرشحين للوظائف الحرجة  
المرحلة الثالثة: تطوير موظفي مجموعة المواهب ومتابعة أدائهم  
المرحلة الرابعة: تقييم فعالية تطبيق النظام  
الإجراءات المتعلقة بمراحل النظام
- 38 ● **الفصل الرابع: الأحكام العامة**
- 40 ● **الفصل الخامس: النماذج**





## القائد العظيم يصنع قادة عظماء، ولا يختزل المؤسسة في شخص واحد فقط



صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم  
نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، حفظه الله ورعاه



## كلمة

### سعادة المدير العام لدائرة الموارد البشرية لحكومة دبي



في ظل التحديات الحالية والمستقبلية الناشئة عن المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة في بيئة الأعمال التي يشهدها العالم، أصبح لزاماً على الجهات الحكومية المحلية في إمارة دبي، أن تتحلّى بالمرونة والرشاقة المؤسسية، على النحو الذي يمكنها من مواجهة هذه التحديات بكفاءة واقتدار، وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية، وهذا الأمر لن يتأتى إلا من خلال تطبيق أفضل الممارسات العالمية المتعلقة بالأنظمة الإدارية التي يجب على الجهات الحكومية انتهاجها، ومن بينها نظام تخطيط التعاقب الوظيفي، والذي من شأنه أن يضمن إعداد وتطوير الموارد البشرية المواطنة ذات الأداء الوظيفي المتميز لتولي الأدوار الوظيفية الحرجة سواءً في المسار القيادي أو المسار الفني.

وانطلاقاً مما تقدم، أولت دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي اهتماماً كبيراً للتأكد من جاهزية المرشحين الداخليين في جميع الجهات الحكومية لشغل الوظائف الحرجة، وذلك من خلال احتضان هذه الجهات للكوادر المؤهلة التي ستساهم بفعالية في تحقيق رؤاها وترجمة قيمها المؤسسية إلى واقع ملموس من خلال بيئة عمل جاذبة، ومحفزة على العمل الدؤوب والتعلم المستمر.

يأتي إعداد دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي لـ «دليل نظام تخطيط التعاقب الوظيفي» ضمن جهودها الرامية لوضع منهج علمي واضح ومحدد لمساعدة الجهات الحكومية المحلية في إمارة دبي، على تحديد الوظائف الحرجة المستهدفة لديها، وضمان اختيار الكفاءات المتميزة للانضمام إلى مجموعة المواهب فيها، وإعدادها لتحمل مسؤوليات جديدة وتولي المناصب وفق خطط التعاقب الوظيفي المدروسة وبالاستفادة من مدخلات أنظمة الموارد البشرية المعمول بها.

وختاماً، أتمنى أن نكون قد وفقنا في تقديم محتوى مفيد يُسهم في تحقيق الغاية المنشودة من الدليل، كما أود أن أعرب عن شكري الجزيل على الجهود المبذولة من فريق العمل والوحدات التنظيمية المختلفة التي ساهمت في إعداده.

#### عبدالله علي بن زايد الفلاسي

المدير العام لدائرة الموارد البشرية لحكومة دبي



## المقدمة

تُعد عمليات تخطيط التعاقب الوظيفي والممارسات الفعالة المتعلقة بها، إحدى المتطلبات الرئيسية لتحقيق استراتيجية إمارة دبي طويلة الأمد، والركيزة المثلى لاستدامة إنجازات الجهات الحكومية ونجاح العمل المؤسسي فيها.

لم يعد من الملائم فقط تركيز الجهات الحكومية على استقطاب وتعيين أصحاب المواهب لديها، بل أصبح من الضروري أن تأخذ هذه الجهات زمام المبادرة، وأن يكون لديها التركيز الاستباقي على تطوير معارف موظفيها وصقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم لتولي الوظائف الحرجة لديها، فعند دراسة السوق المحلي لدولة الإمارات العربية المتحدة والأسواق الإقليمية والعالمية، تبين أن هناك العديد من العوامل التي تظهر مدى أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي، وضرورة انتهاجه كأولوية، ومن أهم تلك العوامل:

- المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية على المواهب النادرة.
- محدودية أعداد المواهب من خريجي مؤسسات التعليم العالي مقارنة بحاجة سوق العمل.
- الحاجة للمواهب المتنوعة على جميع مستويات الوظائف القيادية والتخصصية والمهنية.
- النمو الاقتصادي المتسارع لإمارة دبي.
- السهولة النسبية للتقاعد.

في ضوء ما تقدم، واستناداً لقرار المجلس التنفيذي رقم (81) لسنة 2024 بشأن نظام تخطيط التعاقب الوظيفي في حكومة دبي، قامت دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي، وفي إطار الجهود المستمرة التي تبذلها لحكومة أنشطة وممارسات الموارد البشرية بما يتوافق مع أفضل الممارسات المحلية والعالمية، بإعداد «الدليل الإجرائي لنظام تخطيط التعاقب الوظيفي في حكومة دبي» ليكون بمثابة إحدى اللبنات الأساسية لأنظمة الموارد البشرية المعتمدة، ما يضمن جاهزية الكفاءات لتولي الوظائف الحرجة في المسارين القيادي والفني.

يوضح الدليل المرفق المهام والمسؤوليات المتعلقة بالأطراف المعنية بتطبيق نظام تخطيط التعاقب الوظيفي في الجهات الحكومية المحلية في إمارة دبي، لضمان وضوح أدوارها وتكاتف جهودها في عملية تحديد الوظائف والموارد البشرية المستهدفة لتلبية احتياجات العمل وفقاً لمتطلبات تخطيط القوى العاملة، كما يُبين الدليل الإجرائي آلية اختيار المرشحين المناسبين من أصحاب الأداء المتميز والإمكانات الكامنة للانضمام إلى مجموعة المواهب، وتقييم مستوى كفاءاتهم السلوكية والفنية، باستخدام أدوات مصممة خصيصاً لهذا الغرض، وبما يخدم وضع خطط تطوير فردية مناسبة لعملية التعاقب الوظيفي بحيث تشمل عدداً من طرق التعلم والتطوير التي يمكن الاستفادة منها في اكتساب وصقل المعارف والمهارات والخبرات، فضلاً عن تضمينه عدداً من مؤشرات الأداء الرئيسة التي من شأنها تقييم فعالية تطبيق نظام تخطيط التعاقب الوظيفي، وتحسين مخرجاته بشكل مستمر.



## التعريفات

تكون للكلمات والعبارات التالية، حيثما وردت في هذا الدليل، المعاني المبينة إزاء كل منها، ما لم يدل سياق النص على غير ذلك:

الكلمة/ العبارة	التعريف
الحكومة	حكومة دبي.
القانون	القانون رقم (8) لسنة 2018 بشأن إدارة الموارد البشرية لحكومة دبي وتعديلاته.
القرار	قرار المجلس التنفيذي رقم (81) لسنة 2024 باعتماد نظام تخطيط التعاقب الوظيفي في حكومة دبي.
الدائرة	الدوائر الحكومية، والهيئات والمؤسسات العامة، والمجالس والسلطات الحكومية، وأي جهة عامة أخرى تابعة للحكومة تخضع لأحكام القانون.
دائرة الموارد البشرية	دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي.
النظام	نظام تخطيط التعاقب الوظيفي لموظفي الحكومة، المنظم بموجب القرار والدليل الإجرائي.
الدليل الإجرائي	الوثيقة المعتمدة من دائرة الموارد البشرية، المتضمنة الإجراءات والخطوات والمدد والنماذج اللازمة لتطبيق النظام.
المدير العام	مدير عام الدائرة، ويشمل المدير التنفيذي أو الأمين العام لأي منها، ومن في حكمه.
الإدارة المختصة	وتشمل إدارة الموارد البشرية، أو أي وحدة تنظيمية أخرى لدى الدائرة، معنية بشؤون تعليم وتطوير موظفيها، أو إدارة المواهب فيها.
الرئيس المباشر	الموظف الذي يتولى الإشراف المباشر على أداء الموظف.
الموظف	المواطن الذي يشغل إحدى الوظائف الواردة ضمن موازنة الدائرة، ويشمل الذكر والأنثى.
الوحدة التنظيمية	وتشمل القطاع والإدارة والمكتب والقسم والشعبة وما في حكمها من وحدات تنظيمية.
السنة	وحدة زمنية مقدارها اثنا عشر شهراً ميلادياً.



المصطلح	التعريف
تخطيط التعاقب الوظيفي	عملية متكاملة ومنظمة، يتم بموجبها تحديد الوظائف الحرجة والمستهدفة، سواءً في المسار الإداري أو المسار الفني في الدائرة، وتحديد الموظفين المرشحين لتوليها في الحاضر والمستقبل، وذلك بعد تقييم كفاءاتهم وقدراتهم، وتطويرهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات والخبرات اللازمة لشغل هذه الوظائف.
الوظائف الحرجة	الوظائف التي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الدائرة، وضمان سير العمل فيها، والتي تتطلب مهارات تخصصية معقدة أو فريدة من نوعها يجب توفرها في شاغليها، الذين يصعب استقطابهم والمحافظة عليهم.
الوظائف المستهدفة	وتشمل الوظائف الحرجة وأي وظائف أخرى تحددها الدائرة نظراً لأهميتها وتأثيرها على سير العمل فيها.
مجموعة المواهب	القائمة المتضمنة أسماء موظفي الدائرة، ممن يمتلكون المهارات والقدرات والكفاءات الواعدة، الذين ستشملهم عملية التعاقب الوظيفي.
خطة التطوير الفردية	الوثيقة المتضمنة المهام والأهداف التطويرية، والبرامج التدريبية والتأهيلية، التي يجب إخضاع الموظف من ذوي المواهب لها، خلال فترة زمنية محددة، وذلك لغايات تخطيط التعاقب الوظيفي.
الذاكرة المؤسسية	مجموعة المعارف والخبرات التي يتمتع بها مجموعة من الموظفين، والتي يتم توثيقها بحيث تكون قابلة للاسترجاع أو التداول في أي وقت كجزء من عملية إدارة المعرفة المؤسسية.
إطار الكفاءات السلوكية	مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات الضرورية لتحقيق الأداء الفعال، التي تلعب دوراً هاماً في أداء الموظف وفرق العمل للمهام المنوطة بهم، والتي تظهر غالباً عند تفاعل الموظفين فيما بينهم وبين المتعاملين، وتشمل الكفاءات الأساسية والقيادية.
إطار الكفاءات الفنية	مجموعة المعارف والمهارات المطلوبة للقيام بالمهام الوظيفية التي يغلب عليها الطابع الفني التخصصي، والتي تتطلب تعلماً مستمراً وتطبيقاً متواصلاً حتى يتم إتقانها.
مراكز التطوير	أداة تستخدم للتعرف على المستوى الحالي لكفاءات الموظف السلوكية والفنية مقارنة بمستوى الكفاءات المستهدفة، من خلال مجموعة من الاختبارات والتمارين المصممة لهذا الغرض، بهدف تحديد الفجوة المعرفية والمهارية الخاصة بالموظف ووضع خطة تطوير فردية مناسبة لتعزيز مواطن القوة وتحسين مجالات التطوير لديه.





# 01

## الفصل الأول: الإطار العام للنظام



## الفصل الأول: الإطار العام للدليل الإجرائي لنظام التعلّم والتطوير في حكومة دبي

### أهداف الدليل الإجرائي:

يهدف الدليل الإجرائي إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. توضيح الإطار العام للنظام بما يضمن:

- تحديد الوظائف الحرجة والمستهدفة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للدائرة ضمن عمليات تخطيط القوى العاملة.
  - تحديد مجموعة المواهب وتطويرها ومتابعة أدائها.
  - قياس أثر تطبيق النظام بكفاءة وفعالية.
2. توضيح الارتباط بين النظام وباقي أنظمة الموارد البشرية.

### المبادئ العامة للنظام:

يقوم النظام على المبادئ الرئيسية التالية:

- 1 - تبني ثقافة إدارة المخاطر المؤسسية وضمان استمرارية الأعمال، من خلال التركيز الاستباقي على حصر مجموعة المواهب وتطويرها
- 2 - تحقيق التكامل والمواءمة بين أنظمة الموارد البشرية المعتمدة (مثل نظام تخطيط القوى العاملة، نظام تصنيف وتقييم الوظائف، نظام إدارة الأداء الوظيفي لموظفي حكومة دبي، ونظام التعلّم والتطوير، وغيرها)
- 3 - ضمان تحديد الوظائف الحرجة والمستهدفة بما يتوافق مع الأولويات الاستراتيجية للدائرة على المدى القصير والمدى الطويل
- 4 - ضمان جاهزية موارد بشرية تتمتع بالكفاءة اللازمة لتولي مهام ومسؤوليات الوظائف المستهدفة في المسارين القيادي والفني
- 5 - تنظيم حركة وتنقل المواهب على مستوى الدائرة بناءً على مخرجات العمليات المتعلقة بالتعاقب الوظيفي

تتمثل أهمية الدليل الإجرائي في توضيح الإطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدائرة وإدارة المخاطر المؤسسية بفعالية.



## نطاق التطبيق:

### يقوم النظام على المبادئ الرئيسية التالية:

- يطبق الدليل الإجرائي على جميع الموظفين المدنيين المواطنين العاملين في الدائرة، ويستثنى من ذلك
- 1 - الموظفون المعينون بنظام التعيين المؤقت.
  - 2 - الموظفون المعينون بنظام العقد الخاص.
  - 3 - المتقاعدون المعينون في الدائرة.
  - 4 - الموظفون المعارون.

### أهداف الإطار العام للنظام:

يُعتبر النظام من الأنظمة الرئيسية المكتملة لباقي أنظمة الموارد البشرية في الدائرة، لما له من أهمية في ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز القدرات المؤسسية، وإدارة المخاطر المؤسسية بفعالية، وضمان استمرارية الأعمال على المدى القصير والمتوسط والطويل، خاصة في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، ويتأتى ذلك عبر تطبيق النظام والتأكد من توفر المواهب المتخصصة ذات المهارات العالية والاحتفاظ بها وتطويرها، سواءً في المسار الإداري (الوظائف القيادية الوسطى والوظائف الإشرافية) أو في مسار المساهمة الفردية (وظائف الخبرة التخصصية - المهنية / الفنية).

وعليه، اعتمدت دائرة الموارد البشرية إطاراً موحداً لتخطيط التعاقب الوظيفي بما يساهم في:

- ضمان استمرارية توفر المواهب لشغل الوظائف الحرجة (القيادية والتخصصية) على المدنيين القصير والطويل.
- الحفاظ على الذاكرة المؤسسية من الضياع نتيجة المتغيرات التي قد تطرأ على القوى العاملة.
- الحد من أو تقليل المخاطر التشغيلية التي قد تؤثر سلباً على الأداء المؤسسي والإنتاجية.
- تحديد الوظائف المستهدفة وضمان شغلها في الوقت المناسب من المرشحين الداخليين.
- الالتزام بإعداد وتأهيل الموظفين لشغل الوظائف المستهدفة، وتوفير فرص التعلم والتطوير لهم بما يتوافق مع احتياجات الدائرة ومساهمهم الوظيفي.
- تمكين الموظفين من تحقيق طموحاتهم المهنية وأداء أدوارهم الوظيفية بكفاءة وبمستوى المهارة المطلوب.

يضمن نظام تخطيط  
التعاقب الوظيفي  
جاهزية عدد مناسب  
من المرشحين  
الداخليين لتولي  
الوظائف المستهدفة في  
الدائرة.



## ارتباط النظام بأنظمة الموارد البشرية:

لضمان نجاح تطبيق النظام في الدائرة، يجب التأكد من ارتباطه بأنظمة الموارد البشرية فيها وتكامله معها:

### إدارة وتقييم الأداء الوظيفي

تُعد نتائج تقييم الأداء الوظيفي مدخلاً رئيساً لتحديد المرشحين للتعاقب الوظيفي حيث يتم اختيار الموظفين ذوي الأداء المتميز والإمكانات العالية والواعدة لتشكيل مجموعة المواهب، كما يساهم نظام إدارة الأداء الوظيفي في وضع أهداف وظيفية مناسبة للمرشحين، وضمان التواصل الفعال معهم، وتقديم التغذية الراجعة البناءة لهم، وتقييم أدائهم، ومتابعة تطورهم.

### الاستقطاب والتعيين

يُعتبر تخطيط التعاقب الوظيفي عنصراً مهماً لضمان شغل الوظائف المستهدفة، عبر نقل أو ترقية الموظفين الداخليين المؤهلين، مما يخلق بيئة عمل جاذبة ومشجعة على المساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدائرة.

### تخطيط القوى العاملة

يرتبط تخطيط القوى العاملة ارتباطاً وثيقاً بتخطيط التعاقب الوظيفي، حيث يُعتبر تحديد الوظائف المستهدفة وتصنيفها ومن ثم تحديد أعداد وكفاءات الموارد البشرية المطلوبة مدخلاً إلى تحديد الوظائف المستهدفة وموظفي مجموعة المواهب في الدائرة.

### المكافآت

تلتزم الدائرة بتقديم المكافآت التشجيعية لموظفيها نظير الإنجازات المتميزة وتقديراً لإبداعاتهم وابتكاراتهم، بهدف خلق بيئة عمل جاذبة ومحفزة تساهم في الحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة.

### التعلم والتطوير

لضمان إعداد موظفي مجموعة المواهب بالشكل الأمثل لتولي الوظائف المستهدفة، تلتزم الدائرة بتوفير فرص التعلم والتطوير لهم بناءً على خطط تطوير فردية مصممة لأغراض التعاقب الوظيفي.

### إطار الكفاءات السلوكية والفنية

تُعتبر الكفاءات السلوكية والفنية المرجح الرئيس في تقييم كفاءة المرشحين للانضمام إلى مجموعة المواهب، حيث تُساهم في تحديد الفجوة بين كفاءات الموظف الحالية والكفاءات اللازمة لتولي الوظائف المستهدفة.





# 02

## الفصل الثاني: المهام والمسؤوليات



تقوم العمليات المتعلقة بتخطيط التعاقب الوظيفي في الدائرة على تكاتف جهود عدد من الأطراف لتحقيق النتائج المرجوة، وتتضح فيما يلي المهام والمسؤوليات العامة المتعلقة بكل طرف من الأطراف

### 1. دائرة الموارد البشرية

- تشمل مهام ومسؤوليات دائرة الموارد البشرية ما يلي:
- 1 - إعداد وإصدار الدليل الإجرائي، وتحديثه، وتعميمه على الدوائر.
  - 2 - متابعة التزام الدوائر بتطبيق النظام.
  - 3 - قياس وتقييم أثر تطبيق النظام من قبل الدوائر بهدف تحسينه وتطويره.
  - 4 - تقديم المشورة والدعم اللازم للدوائر في كل ما يتعلق بتطبيق النظام.
  - 5 - المراجعة الدورية لأحكام القرار، واقتراح التعديلات اللازمة عليه، ورفعها إلى الجهات المختصة لاعتمادها.
  - 6 - أي مهام أو صلاحيات أخرى تكون لازمة لتحقيق أهداف النظام، يصدر بتحديدتها قرار من مدير عام دائرة الموارد البشرية

### 2. الدائرة

- تشمل مهام ومسؤوليات الدائرة ما يلي:
- 1 - تحديد الوظائف المستهدفة ومجموعة المواهب، وفقاً لمتطلبات النظام.
  - 2 - وضع الإجراءات والخطوات والمدد الزمنية والنماذج المحددة المعتمدة في الدليل الإجرائي موضع التطبيق
  - 3 - توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لضمان تطبيق النظام بكفاءة وفعالية.
  - 4 - التحقق من ربط النظام بخطط ومؤشرات نظام الأداء المؤسسي ونظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة
  - 5 - تزويد دائرة الموارد البشرية بالبيانات والمعلومات التي تطلبها بشأن تطبيق النظام وفي المواعيد المحددة من قبلها
  - 6 - أي مهام أخرى تكون ذات صلة بتحقيق أهداف النظام، يصدر بتحديدتها قرار من مدير عام دائرة الموارد البشرية.

تكون الدائرة مسؤولة عن توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لضمان تطبيق النظام بكفاءة وفعالية وتزويد دائرة الموارد البشرية بالبيانات والمعلومات التي تطلبها بشأنه.

### 3. الإدارة المختصة:

- تشمل واجبات ومسؤوليات الإدارة المختصة ما يلي:
- 1 - التحقق من ربط النظام مع أنظمة الموارد البشرية ذات الصلة المعمول بها لدى الدائرة.
  - 2 - نشر الوعي لدى الموظفين حول النظام وأهميته.



- 3 - توفير الدعم الفني والتدريب اللازم لمسؤولي الوحدات التنظيمية المعنية لدى الدائرة حول تطبيق النظام.
- 4 - إعداد قائمة الوظائف المستهدفة بدقة، بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية في الدائرة، ورفعها إلى المدير العام.
- 5 - إعداد معايير اختيار الموظفين المرشحين للانضمام إلى مجموعة المواهب، ورفعها إلى المدير العام لاعتمادها.
- 6 - إعداد قائمة الموظفين المرشحين لتخطيط التعاقب الوظيفي، وفقاً لما هو محدد في الدليل الإجرائي، ومراجعتها ورفعها للاعتماد من المدير العام.
- 7 - جمع بيانات ونتائج تقييم موظفي الدائرة المشمولين ضمن تخطيط التعاقب الوظيفي، ورفعها إلى المدير العام لاعتمادها.
- 8 - التنسيق مع الرؤساء المباشرين للموظفين المشمولين في مجموعة المواهب، لضمان إشراكهم في جميع مراحل النظام.
- 9 - الإشراف على عملية إعداد خطط التطوير الفردية المتعلقة بعملية تخطيط التعاقب الوظيفي في الدائرة، ومتابعة تنفيذها.
- 10 - قياس المؤشرات الخاصة بتطبيق النظام.
- 11 - إعداد التقارير الخاصة بتطبيق النظام، ورفعها إلى المدير العام للتوجيه بما يراه مناسباً بشأنها.
- 12 - متابعة تطبيق النظام، ودراسة وتحليل نتائج تطبيقه، واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنه.
- 13 - أي واجبات أو مسؤوليات أخرى تكون لازمة لتحقيق أهداف النظام، يصدر بتحديدتها قرار من مدير عام دائرة الموارد البشرية.

يقع على عاتق الإدارة المختصة متابعة تطبيق وتنفيذ جميع مراحل النظام والتنسيق والتشاور مع جميع الأطراف المعنية لضمان نجاح تطبيقه في الدائرة.

#### 4. الرئيس المباشر

- على الرئيس المباشر للموظف المشمول في مجموعة المواهب، الالتزام بما يلي:
- 1 - تقديم الدعم اللازم للموظف، بما يضمن تنفيذ خطة التطوير الفردية المعتمدة له والمتعلقة بالتعاقب الوظيفي.
  - 2 - القيام بالأدوار المنوطة به في النظام والدليل الإجرائي، وفقاً للإجراءات والنماذج والمدد الزمنية المحددة.
  - 3 - تحفيز الموظف على تحقيق نتائج أداء متميزة في تنفيذ خطة التطوير الفردية المعتمدة له.
  - 4 - التعاون والتنسيق مع جميع المعنيين لتنفيذ النظام في الدائرة بالشكل الأمثل.
  - 5 - تزويد الإدارة المختصة بالتغذية الراجعة ونتيجة تقييم أداء الموظف المشمول بمجموعة المواهب.
  - 6 - أي مهام أخرى تكون ذات صلة بتحقيق أهداف النظام.



## 5. الموظف المشمول في مجموعة المواهب

يلتزم الموظف المشمول في مجموعة المواهب بما يلي:

- 1 - المساهمة بفعالية في إعداد خطة التطوير الفردية الخاصة به، بالتنسيق مع الرئيس المباشر والإدارة المختصة.
- 2 - تنفيذ خطة التطوير الفردية المعتمدة له بالتنسيق مع الرئيس المباشر والإدارة المختصة، وذلك دون الإخلال بمهام ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها.
- 3 - أي التزامات أخرى منصوص عليها في الدليل الإجرائي، أو في القرارات والتوجيهات الصادرة عن المدير العام أو الرئيس المباشر أو الإدارة المختصة.

يلتزم الموظف في  
مجموعة المواهب بجميع  
متطلبات النظام والحرص  
على تطوير مستوى  
قدراته وكفاءته باستمرار.



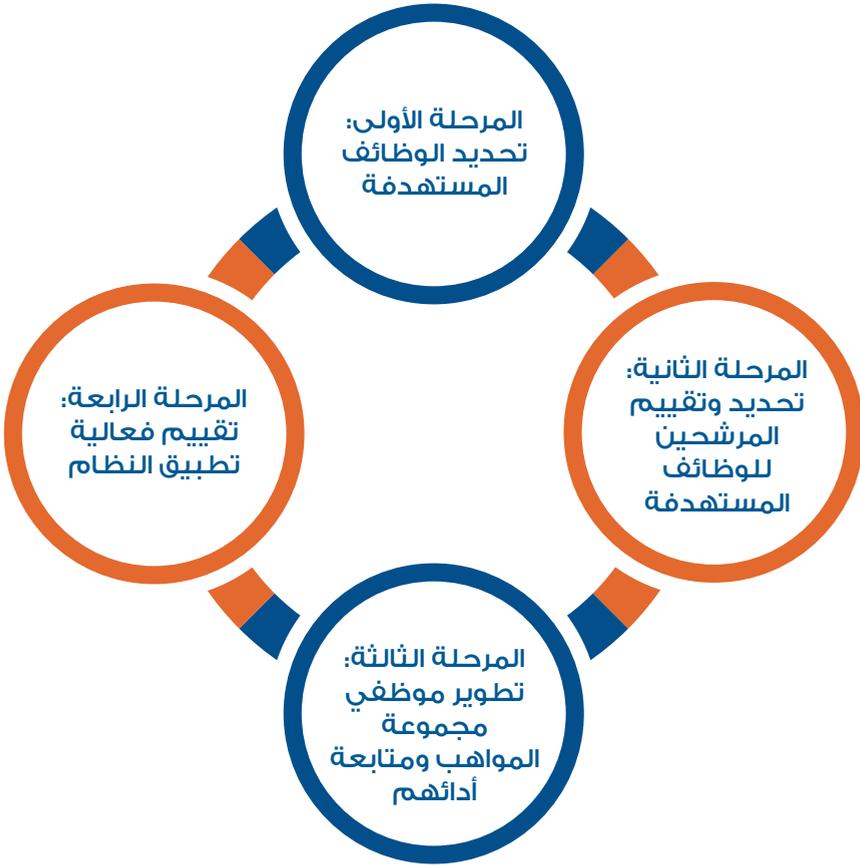


# 03

## الفصل الثالث: مراحل النظام



يتألف النظام من المراحل الرئيسية، المبينة في الرسم التوضيحي التالي:



## المرحلة الأولى: تحديد الوظائف المستهدفة:

يجب على الإدارة المختصة الاطلاع على خطط الدائرة ومشاريعها المستقبلية، حيث يسهم ذلك في تحديد الوظائف المستهدفة بشكل أكثر دقة وملاءمة لمتطلبات العمل ولتحقيق رؤية الدائرة ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية على المدى القصير والطويل، ويُعتبر هذا الأمر مهماً لما له من تأثير على تخطيط التعاقب الوظيفي من ناحية

- التعرف على مجموعة المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة مستقبلاً.
- التعرف على الوظائف التي قد تُستحدث مستقبلاً في الدائرة

يتم تقييم الوظائف المستهدفة وفق العناصر الخمسة التالية:



باستخدام "نموذج رقم (1): الوظائف المستهدفة" يتم إعطاء كل عنصر تقييماً من (1) إلى (3) وفقاً لما يلي:

التقييم		العنصر	
1	في حال أصبحت الوظيفة شاغرة، سيكون تأثير ذلك على العمل المؤسسي بسيطاً أو غير ملموس إلى حد ما.	1	التأثير الاستراتيجي (مدى تأثير ترك الوظيفة شاغرة على العمل المؤسسي وتحقيق الغايات والأهداف الإستراتيجية للدائرة)
2	في حال أصبحت الوظيفة شاغرة، سيتأثر العمل المؤسسي بقدر متوسط ولكن يمكن تحمل عدم شغلها لبضعة أشهر.		
3	في حال أصبحت الوظيفة شاغرة، سيتأثر العمل المؤسسي بقدر كبير وسيلاحظ ذلك خلال أسابيع قليلة.		
1	في حال أصبحت الوظيفة شاغرة، يتوفر مرشحون في سوق العمل ويمكن إيجاد مرشح مناسب بسهولة.	2	توفر المواهب في سوق العمل (مدى وجود المواهب المؤهلة في سوق العمل ومدى سهولة الوصول إليهم واستقطابهم)
2	في حال أصبحت الوظيفة شاغرة، يتوفر مرشحون في سوق العمل إلا أن المنافسة على استقطابهم تُعد عالية إلى حد ما.		
3	في حال أصبحت الوظيفة شاغرة، يصعب إيجاد مرشحين في سوق العمل لندرة المواهب في المجال الوظيفي المستهدف نظراً للمنافسة العالية على استقطابهم.		
1	تتطلب الوظيفة مهارات ذات مستوى منخفض أو قد لا تتطلب مهارات تخصصية متفردة.	3	خصوصية الوظيفة (طبيعة المهارات التي تتطلبها الوظيفة ومستوى تعقيدها وتفردتها).
2	تتطلب الوظيفة مهارات تخصصية ذات مستوى تعقيد متوسط.		
3	تتطلب الوظيفة مجموعة مهارات فريدة ومعقدة (تشمل على سبيل المثال عدداً من الكفاءات الرئيسية، معرفة معمقة في مجال العمل المؤسسي، مزيج من المهارات التخصصية والقيادية، إلخ).		



التقييم		العنصر	
1	يتوفر لدى الدائرة أكثر من مرشح لتولي الوظيفة الشاغرة أو سيصبحون جاهزين لشغلها خلال سنة.	4	جاهزية الصف الثاني (مستوى استعداد الدائرة لشغل الوظائف المستهدفة من ناحية أعداد الموارد البشرية المؤهلة القادرة على تولي هذه الوظائف).
2	يتوفر لدى الدائرة أكثر من مرشح لتولي الوظيفة الشاغرة إلا أنهم يحتاجون إلى ما يقارب السنتين كي يصبحوا جاهزين لشغلها.		
3	يتوفر لدى الدائرة أكثر من مرشح لتولي الوظيفة الشاغرة إلا أنهم يحتاجون إلى ما يقارب ثلاث سنوات كي يصبحوا جاهزين لشغلها.		

1	يُعد الاستعجال لضمان توفر من يشغل الوظيفة منخفضاً حيث إن شاغلها سيبقى فيها على الأغلب لمدة لا تقل عن خمس سنوات.	5	الإطار الزمني المستهدف لشغل الوظيفة (مدى استعجال الدائرة في شغل الوظائف المستهدفة بما يضمن استمرارية الأعمال).
2	يُعد الاستعجال لضمان توفر من يشغل الوظيفة متوسطاً حيث إن شاغلها قد يتركها بعد مدة زمنية تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات.		
3	يُعد الاستعجال لضمان توفر من يشغل الوظيفة أمراً هاماً وذا مستوى عالٍ حيث إن شاغلها قد يتركها خلال مدة زمنية تقل عن ثلاث سنوات.		

بعد تقييم كل عنصر من العناصر المذكورة أعلاه من 1 إلى 3، يجب جمع التقييمات كافة للحصول على التقييم الإجمالي والذي من شأنه أن يحدد أولوية إدراج الوظيفة ضمن الوظائف المستهدفة للسنة ذات الصلة

الأولوية		التقييم الإجمالي	
لا ضرورة لإدراج الوظيفة ضمن الوظائف المستهدفة.	منخفض	في حال كان التقييم الإجمالي من 5 إلى 7	
لا يُعد إدراج الوظيفة ضمن الوظائف المستهدفة أمراً ضرورياً في الوقت الحالي.	متوسط	في حال كان التقييم الإجمالي من 8 إلى 11	
هناك ضرورة قصوى لإدراج الوظيفة ضمن الوظائف المستهدفة.	عالٍ	في حال كان التقييم الإجمالي من 12 إلى 15	

مثال توضيحي:

تقييم الوظيفة (س):

العنصر	التأثير الاستراتيجي	توفر المواهب في سوق العمل	خصوصية الوظيفة	جاهزية الصف الثاني	الإطار الزمني لشغل الوظيفة	التقييم الإجمالي	الأولوية
التقييم	3	2	3	1	3	12	عالٍ



بعد تحديد الوظائف المستهدفة، يمكن للإدارة المختصة إعداد "نبذة عن الوظيفة المستهدفة" باستخدام "نموذج رقم (2): نبذة عن الوظيفة المستهدفة" والذي يشمل البيانات التالية كحد أدنى

#### بيانات الوظيفة المستهدفة:

- o المسمى الوظيفي المستهدف بعملية التعاقب الوظيفي
- o الدرجة الوظيفية
- o المجموعة الوظيفية
- o عدد المرؤوسين
- o درجة تقييم الإطار الزمني المستهدف لشغل الوظيفة
- o درجة تقييم جاهزية الصف الثاني
- o الكفاءات الفنية التخصصية المستهدفة
- o الكفاءات السلوكية المستهدفة
- o كفاءات أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار

#### بيانات شاغل الوظيفة المستهدفة:

- o اسم الموظف
- o السنة التي سيتترك بها الوظيفة

### المرحلة الثانية: تحديد وتقييم المرشحين للوظائف المستهدفة:

بعد الانتهاء من عملية تحديد الوظائف المستهدفة، تبدأ المرحلة الثانية، المتمثلة في تحديد وتقييم المرشحين المناسبين من الموارد البشرية المؤهلة في الدائرة لشغل هذه الوظائف وفقاً لما يلي:

#### أ. تحليل بيانات الموارد البشرية:

تقوم الإدارة المختصة بجمع بيانات موظفي الدائرة والتي تشمل:

- بيانات الموظفين الذين أمضوا في العمل لدى الدائرة فترة ستة أشهر فأكثر وخضعوا لتقييم الأداء الوظيفي لمرة واحدة على الأقل

• نتائج تقييم الأداء الوظيفي الخاص بالسنوات الثلاث الأخيرة لجميع موظفي الدائرة (للمزيد من المعلومات حول مستويات الأداء، انظر "الدليل الإجرائي لنظام

إدارة الأداء الوظيفي لموظفي حكومة دبي")

• بيانات الموظفين الملتزمين بتنفيذ خطط التطوير الفردية (للمزيد من المعلومات حول خطط التطوير الفردية، انظر "الدليل الإجرائي لنظام التعلّم والتطوير في

حكومة دبي")

• بيانات الموظفين المرشحين للترقية وفقاً للأحكام المنصوص عليها في القانون والتشريعات الصادرة بموجبه

بعد تحليل هذه البيانات، يجب على الإدارة المختصة مناقشة الرؤساء المباشرين وأخذ ملاحظاتهم حول القائمة الأولية للمرشحين المستهدفين بتخطيط التعاقب الوظيفي وذلك تمهيداً لتقييم كفاءاتهم.

لتحليل الموارد البشرية المستهدفة، تقوم الإدارة المختصة بجمع بيانات موظفي الدائرة المتعلقة بمدة الخدمة، ونتائج تقييم الأداء الوظيفي الخاص بالسنوات الثلاث الأخيرة، ومدى تنفيذ خطط التطوير الفردية، واستحقاقات الترقية.



## ب. تقييم الموارد البشرية المستهدفة:

تلتزم الدائرة باستخدام منهجية علمية سليمة لتقييم القائمة الأولية من الموظفين المرشحين للانضمام إلى مجموعة المواهب بناءً على الكفاءات الخاصة بالوظائف المستهدفة (للمزيد من المعلومات حول الكفاءات السلوكية والفنية، انظر "دليل الكفاءات لموظفي حكومة دبي").

تُعتبر مراكز التطوير من أنجح أساليب تقييم الموظفين للتعرف على الفجوة بين مستوى الكفاءة الحالي للموظفين المرشحين ومستوى الكفاءة المستهدف للوظائف المستهدفة، وكذلك للتنبؤ بمستوى أدائهم المتوقع. وعليه، تقوم الإدارة المختصة بضمان إدراج أو مشاركة المرشحين في مركز التطوير والذي قد يشمل الأنشطة التالية:

وصف النشاط	النشاط
استبيان يقيس عدداً من الجوانب الشخصية وتفضيلات العمل لدى الموظف بحيث يُوفر تصوراً حول أسلوب تفكيره وسلوكه وكيفية تفاعله مع الآخرين في بيئة العمل	1 استبيان السمات الشخصية
اختبارات تُعنى بالتعرف على قابلية الموظف للتعلم عبر قياس قدرته التحليلية والاستدلالية بغض النظر عن براعته في موضوع معين	2 اختبارات القدرات
مقابلات تُطرح خلالها أسئلة على الموظف للتعرف على كيفية استخدامه لكفاءاته السلوكية والفنية في مواقف محددة حدثت معه سابقاً في بيئة العمل	3 المقابلات المبنية على الكفاءات السلوكية والفنية
نشاط يتطلب من الموظف تحليل المعطيات المتعلقة بموضوع محدد ورفع التوصيات بشأنها عبر تقرير مكتوب	4 الحالة العملية
نشاط يُطلب خلاله من الموظف مناقشة موضوع محدد بصورة جماعية والوصول إلى حلول وتوصيات بشأنه	5 النقاش الجماعي
نشاط يتطلب تفاعل الموظف مع شخص آخر بشأن موضوع محدد في سياق يخص بيئة العمل	6 محاكاة الأدوار
نشاط يتطلب من الموظف إعداد عرض تقديمي حول موضوع محدد وفق معطيات معينة	7 العرض التقديمي

يتم تقييم الموظفين المرشحين من قبل اختصاصيين مؤهلين ورفع تقارير إلى الإدارة المختصة حول مواطن القوة ومجالات التطوير الخاصة بكل موظف

**ملاحظة: يمكن الاستفادة من مركز تقييم الكفاءات التابع لقطاع موارد المستقبل في دائرة الموارد البشرية فيما يخص عقد مراكز التطوير**



باستخدام "نموذج رقم (3): بيانات الموظفين المرشحين للانضمام إلى مجموعة المواهب"، تقوم الإدارة المختصة برفع النتائج المتعلقة بجميع الموظفين المرشحين إلى المدير العام مع توضيح مدى جاهزية كل منهم وفقاً لما يلي:

الوصف	درجة الجاهزية
تشير النتائج إلى أن الموظف المرشح للانضمام إلى مجموعة المواهب يحتاج إلى فترة زمنية تمتد إلى سنتين أو أكثر كي يكون جاهزاً لتولي الوظيفة المستهدفة.	جاهزية منخفضة
تشير النتائج إلى أن الموظف المرشح للانضمام إلى مجموعة المواهب يحتاج إلى فترة زمنية تمتد من سنة إلى سنتين كي يكون جاهزاً لتولي الوظيفة المستهدفة.	جاهزية متوسطة
تشير النتائج إلى أن الموظف المرشح للانضمام إلى مجموعة المواهب يحتاج إلى فترة زمنية تمتد من ستة أشهر إلى سنة كي يكون جاهزاً لتولي الوظيفة المستهدفة.	جاهزية عالية

#### المقابلة الشخصية مع الإدارة المختصة:

بعد الانتهاء من عملية تحديد وتقييم جميع الموظفين المرشحين، تقوم الإدارة المختصة، بعقد مقابلات شخصية مع كل موظف ويكون الهدف من هذه المقابلات ما يلي:

1. التعريف بمفهوم إدارة التعاقب الوظيفي ومراحله ومتطلباته.
2. إخطار الموظف باحتمال اختياره ليكون من ضمن مجموعة المواهب.
3. التعرف على الطموحات المهنية للموظف ومدى استعداده لخوض تحديات جديدة.
4. التأكيد على ضرورة التزام الموظف بخطة التطوير الفردية المخصصة لأغراض التعاقب الوظيفي في حال اختياره للانضمام إلى مجموعة المواهب.
5. التأكيد على عدم إلزامية الدائرة بترقية الموظف أو نقله في حال اختياره للانضمام إلى مجموعة المواهب.

تُعد المقابلة الشخصية مع الإدارة المختصة هي المرحلة الأخيرة لاختيار القائمة النهائية لمرشحي مجموعة المواهب.



بعد الانتهاء من المقابلات الشخصية، يعود لتقدير الإدارة المختصة اختيار الأنسب من المرشحين للانضمام إلى مجموعة المواهب وفقاً لما تراه مناسباً في ظل المعطيات والمصلحة العامة للدائرة، وتقوم الإدارة المختصة بتوزيع موظفي مجموعة المواهب المستهدفين بعملية تخطيط التعاقب الوظيفي على مجموعتين:

#### **المجموعة (1): الموظفون أصحاب الإمكانيات الواعدة**

إن الموظفين أصحاب الإمكانيات الواعدة هم الأكثر استعداداً لتولي الوظائف المستهدفة خلال مدة زمنية تتراوح بين ستة أشهر وسنة.

#### **المجموعة (2): الموظفون أصحاب الأداء المتقدم**

إن الموظفين أصحاب الأداء المتقدم هم من سيكونون جاهزين لتولي الوظائف المستهدفة خلال مدة زمنية تتراوح بين سنة وثلاث سنوات.

تقوم الإدارة المختصة بتعبئة "نموذج رقم (4): بيانات موظفي مجموعة المواهب" ورفعها إلى المدير العام لأغراض الاعتماد للبدء بالمرحلة الثالثة المتعلقة بتطوير موظفي مجموعة المواهب.

### **المرحلة الثالثة: تطوير موظفي مجموعة المواهب ومتابعة أداؤهم:**

#### **أ. تطوير موظفي مجموعة المواهب**

بناءً على نتائج مراكز التطوير ومتطلبات الوظائف المستهدفة، تقوم الإدارة المختصة بالتعاون مع موظفي مجموعة المواهب ورؤسائهم المباشرين بوضع خطة تطوير فردية لكل منهم لأغراض تخطيط التعاقب الوظيفي، بحيث

- تُركز الخطة على سد الفجوة المتعلقة بالكفاءات السلوكية والفنية المطلوبة للدور الوظيفي المستقبلي.
- تتناسب المدة الزمنية للخطة مع المدة الزمنية المطلوبة لضمان جاهزية الموظف لاستلام الوظيفة المستهدفة.
- تضمن الخطة إشراك الموظف في مهام تطبيقية تتسم بالتحدي، بحيث يكتسب المعارف والمهارات والقدرات المستهدفة بطريقة عملية.
- تتضمن خطة التطوير الفردية طرق التعلم والتطوير التي سيتم اتباعها مع الموظف وتشمل:





(للمزيد من المعلومات حول طرق التعلّم والتطوير، أنظر ”الدليل الإجرائي لنظام التعلّم والتطوير في حكومة دبي“)

#### ب. متابعة أداء موظفي مجموعة المواهب:

تلتزم الإدارة المختصة بمتابعة أداء موظفي مجموعة المواهب ورفع تقارير دورية حول النتائج إلى المدير العام وذلك لضمان جاهزية الموظفين واتخاذ الإجراءات الضرورية في الوقت المناسب

#### قاعدة بيانات موظفي مجموعة المواهب:

تلتزم الإدارة المختصة بإعداد وتحديث قاعدة بيانات لحصر البيانات المتعلقة بالتعاقب الوظيفي في الدائرة، وتشمل قاعدة البيانات معلومات حول الوظائف المستهدفة، بالإضافة إلى بيانات ونتائج أداء موظفي مجموعة المواهب، بحيث يمكن التعرف على أعداد الوظائف وأعداد الموظفين في جميع الأوقات

تنفيذ خطة التطوير الفردية المتعلقة بتخطيط التعاقب الوظيفي:

يكون الموظف هو المسؤول الرئيس عن تنفيذ خطة التطوير الفردية الخاصة به وعن طلب التغذية الراجعة حول مواطن القوة ومجالات التحسين والتطوير فيما يتعلق بأدائه الوظيفي، ويتوجب على الرئيس المباشر متابعة تنفيذ الخطة وتقديم الدعم اللازم للموظف لضمان إنجاح جهوده، وتقوم الإدارة المختصة بمتابعة تنفيذ خطط التطوير الفردية المتعلقة بتخطيط التعاقب الوظيفي لضمان الالتزام بها ورفع التقارير حولها إلى المدير العام.

تشمل قاعدة بيانات موظفي مجموعة المواهب معلومات حول التعاقب الوظيفي بحيث يسهل الوصول إلى التفاصيل المتعلقة بالوظائف المستهدفة وموظفي مجموعة المواهب.



## المرحلة الرابعة: تقييم فعالية تطبيق النظام:

تقوم الإدارة المختصة بتقييم مدى فعالية تطبيق عمليات تخطيط التعاقب الوظيفي في الدائرة عبر قياس عدد من مؤشرات الأداء الرئيسة:

مؤشرات الأداء الرئيسة	كيفية القياس
1	نسبة الوظائف المستهدفة التي لديها ما لا يقل عن 3 موظفين ضمن مجموعة المواهب (حسب الفئة: قيادية أو فنية)
2	نسبة ملء الشواغر في الوظائف المستهدفة
3	نسبة الوظائف المستهدفة التي تم شغلها أو التعيين عليها داخلياً من موظفي مجموعة المواهب (حسب الفئة: قيادية أو فنية)
4	نسبة التزام الدائرة بتنفيذ خطط التطوير الفردية لمجموعة المواهب
5	نسبة موظفي مجموعة المواهب الذين شغلوا وظائف مستهدفة (حسب الفئة: قيادية أو فنية)
6	نسبة الموظفين من شاغلي الوظائف المستهدفة من المقبلين على التقاعد خلال سنتين ÷ عدد الموظفين شاغلي الوظائف المستهدفة) * 100
7	نسبة التوظفين في الوظائف المستهدفة
8	نسبة موظفي مجموعة المواهب الذين نجحوا في الوظائف المستهدفة (حسب الفئة: قيادية أو فنية)
9	معدل دوران موظفي مجموعة المواهب (حسب الفئة: قيادية أو فنية)



يجب أن تقوم الإدارة المختصة بتحليل النتائج ومناقشتها مع جميع الوحدات التنظيمية المعنية، ورفعها مع التوصيات المناسبة بشأنها إلى المدير العام للاطلاع على المخرجات واتخاذ الإجراءات التحسينية اللازمة عند التخطيط المستقبلي للتعاقب الوظيفي على مستوى الدائرة.

ويجب على الإدارة المختصة، بشكل سنوي، تعبئة "نموذج رقم 6: الدروس المستفادة" الذي يتضح من خلاله النجاحات والتحديات التي مرت بها الدائرة فيما يتعلق بعمليات التعاقب الوظيفي للاستفادة منها مستقبلاً، كما يتعين على الدائرة إرسال هذا النموذج بعد تعبئته إلى دائرة الموارد البشرية التي ستقوم بدورها بتجميع الدروس المستفادة كافة على مستوى الدوائر ودراستها واتخاذ الإجراءات اللازمة لأغراض التحسين المستمر.

### الإجراءات المتعلقة بمراحل النظام:

#### المرحلة الأولى: تحديد الوظائف المستهدفة

المسؤولية	الإجراء
مديري الوحدات التنظيمية + الإدارة المختصة	1 استخدام "نموذج رقم (1): الوظائف المستهدفة"، للقيام بتقييم الوظائف المستهدفة وفق العناصر الخمسة المعتمدة لدى دائرة الموارد البشرية، وتحديدتها.
الإدارة المختصة	2 مراجعة التقييم واعتماد قائمة الوظائف المستهدفة.
الإدارة المختصة	3 إعداد نبذة عن الوظيفة المستهدفة باستخدام "نموذج رقم (2): نبذة عن الوظيفة المستهدفة"

المخرجات	المدخلات
• قائمة بالوظائف المستهدفة المعتمدة • نبذة عن الوظائف المستهدفة	• نتائج تقييم الوظائف وفق العناصر الخمسة المعتمدة لدى دائرة الموارد البشرية

#### المرحلة الثانية: تحديد وتقييم المرشحين للوظائف المستهدفة

المسؤولية	الإجراء
الإدارة المختصة	1 جمع وتحليل بيانات الموظفين التي تُعتبر مدخلاً لتخطيط التعاقب الوظيفي
الإدارة المختصة	2 الاجتماع بالرؤساء المباشرين للمناقشة وأخذ ملاحظاتهم حول موظفيهم المرشحين للانضمام إلى مجموعة المواهب
الإدارة المختصة + الوحدات التنظيمية المختصة	3 تقييم كفاءة الموظفين المرشحين للانضمام إلى مجموعة المواهب للتعرف على الفجوة بين كفاءتهم الحالية والكفاءات المستهدفة للوظائف المستهدفة



المسؤولية	الإجراء	
الإدارة المختصة	رفع النتائج المتعلقة بجميع الموظفين المرشحين إلى المدير العام باستخدام "نموذج رقم (3): بيانات الموظفين المرشحين للانضمام إلى مجموعة المواهب"، مع توضيح مدى جاهزية كل منهم	4
الإدارة المختصة	إجراء مقابلة شخصية مع جميع الموظفين المرشحين للانضمام إلى مجموعة المواهب	5
الإدارة المختصة	تعبئة "نموذج رقم (4): بيانات موظفي مجموعة المواهب" وإرسالها إلى المدير العام لاعتمادها	6
المدير العام	اعتماد القائمة النهائية لموظفي مجموعة المواهب وإرسالها إلى الإدارة المختصة	7

المخرجات	المدخلات
<ul style="list-style-type: none"> <li>القائمة النهائية لموظفي مجموعة المواهب في الدائرة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بيانات الموظفين (وتشمل مدة الخدمة في الدائرة، نتائج تقييم الأداء الوظيفي الخاص بالسنوات الثلاث الأخيرة، مدى الالتزام بتنفيذ خطط التطوير الفردية، استحقاقات الترقية، نتائج مراكز التطوير، إلخ)</li> <li>"نموذج رقم (3): بيانات الموظفين المرشحين للانضمام إلى مجموعة المواهب" مستوفي البيانات</li> <li>نتائج المقابلات الشخصية</li> <li>"نموذج رقم (4): بيانات موظفي مجموعة المواهب" مستوفي البيانات</li> </ul>



## المرحلة الثالثة: تطوير موظفي مجموعة المواهب ومتابعة أدائهم

المسؤولية	الإجراء
الإدارة المختصة	1 الإيعاز للوحدات التنظيمية المعنية بإعداد خطة التطوير الفردية المتعلقة بتخطيط التعاقب الوظيفي باستخدام "نموذج رقم (5): خطة التطوير الفردية لأغراض التعاقب الوظيفي"
الموظف	2 مناقشة احتياجات التعلم والتطوير الخاصة بالتعاقب الوظيفي مع الرئيس المباشر وإعداد مسودة لخطة التطوير الفردية
الرئيس المباشر	3 مراجعة مسودة خطة التطوير الفردية الخاصة بالتعاقب الوظيفي والمصادقة عليها
الرئيس المباشر	4 رفع جميع خطط التطوير الفردية الخاصة بموظفي الوحدة التنظيمية إلى الإدارة المختصة بعد المصادقة عليها
الموظف	5 تنفيذ خطة التطوير الفردية ضمن الأطر الزمنية المحددة
الرئيس المباشر	6 متابعة تنفيذ الخطة وتقديم الدعم اللازم للموظف
الرئيس المباشر + الموظف	7 مراجعة خطة التطوير الفردية الخاصة بالتعاقب الوظيفي كل ثلاثة أشهر على الأقل بهدف التأكد من استمرارية ملاءمتها والوقوف على التقدم المحرز
الإدارة المختصة	8 إعداد تقارير دورية حول نتائج تنفيذ خطط التطوير الفردية الخاصة بالتعاقب الوظيفي ورفعها إلى الإدارة المختصة
المدير العام	9 الاطلاع على التقارير الدورية واتخاذ الإجراءات الضرورية في الوقت المناسب

المخرجات	المدخلات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• خطط التعلم والتطوير الفردية المتعلقة بالتخطيط للتعاقب الوظيفي المصادق عليها من الرئيس المباشر والمرفوعة إلى الإدارة المختصة</li> <li>• خطة التطوير الفردية المراجعة.</li> <li>• تقارير دورية حول نتائج تنفيذ خطط التطوير الفردية.</li> <li>• قرارات الإدارة المختصة بشأن الإجراءات الضرورية ذات الصلة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المخرجات الناتجة عن مناقشة احتياجات التعلم والتطوير الخاصة بالتعاقب الوظيفي بين الموظف المعني ورئيسه المباشر.</li> <li>• نتائج تنفيذ خطة التطوير الفردية المتعلقة بالتخطيط للتعاقب الوظيفي.</li> </ul>



## المرحلة الرابعة: تقييم فعالية النظام:

المسؤولية	الإجراء	
الإدارة المختصة	قياس مؤشرات الأداء الرئيسة المتعلقة بتقييم فعالية النظام ورفع تقارير دورية بالنتائج إلى المدير العام.	1
الإدارة المختصة	دراسة النتائج واتخاذ الإجراءات التحسينية اللازمة عند التخطيط المستقبلي للتعاقب الوظيفي.	2

المخرجات	المدخلات
<ul style="list-style-type: none"> <li>تقارير دورية حول نتائج مؤشرات الأداء الرئيسة المتعلقة بالنظام.</li> <li>الإجراءات التحسينية اللازمة عند التخطيط المستقبلي للتعاقب الوظيفي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نتائج مؤشرات الأداء الرئيسة المتعلقة بتقييم النظام</li> </ul>





# 04

## الفصل الرابع: أحكام عامة



## تسري الأحكام العامة التالية فيما يخص تخطيط التعاقب الوظيفي:

- أ. تلتزم دائرة الموارد البشرية بتحديد أفضل الاستراتيجيات المتعلقة بالتعيين والتعلم والتطوير، وبرامج المكافآت، وإعادة توزيع الموظفين بين الدوائر، وتحديد مقاييس النجاح ذات الصلة بعمليات الموارد البشرية في الدوائر.
- ب. يجب ضمان تكافؤ الفرص والشفافية التامة بخصوص جميع إجراءات التعاقب الوظيفي في الدائرة.
- ج. يجب إشراك الرئيس المباشر والمعنيين في كل ما يتعلق بتخطيط التعاقب الوظيفي بمروسيهم من موظفي مجموعة المواهب.
- د. يجب إشراك الموظف في جميع إجراءات التعاقب الوظيفي المتعلقة به، مع ضرورة التأكيد على أن انضمامه إلى مجموعة المواهب لا يعني بأي حال من الأحوال إلزامية ترقيته أو نقله أو تغيير وظيفته.
- هـ. يخضع الموظف لجميع الأحكام العامة المتعلقة بتطبيق نظام التعلم والتطوير في حال نفذ طرق التعلم والتطوير المعتمدة.





# 05

## الفصل الخامس: النماذج



## نموذج رقم (1): الوظائف المستهدفة



رمز الوظيفة	المسمى الوظيفي	القطاع	الإدارة	القسم	الدرجة الوظيفية	عدد الموظفين	الدرجة الوظيفية	عناصر تقييم الوظيفة لأغراض التعاقب الوظيفي											
								التأثير الاستراتيجي	نوعية المهام في العمل	مجموعته الوظيفية	جاهزية الصف التالي	الأولاد الوظيفي	التنوع الاجتماعي	الأولاد					





## نموذج رقم (2): نبذة عن الوظيفة المستهدفة

	
شاعل الوظيفة الحالي:	الوظيفة المستهدفة :
المدة المتوقعة للتقاعد أو لترك الوظيفة:	الدرجة الوظيفية:
عدد المرؤوسين:	درجة تقييم الإطار الزمني المستهدف لشغل الوظيفة:
درجة تقييم جاهزية الصف الثاني:	
<b>الكفاءات القيادية المستهدفة:</b>	
	الكفاءة رقم (1):
	الكفاءة رقم (2):
	الكفاءة رقم (3):
	الكفاءة رقم (4):
	الكفاءة رقم (5):
<b>الكفاءات الفنية التخصصية المستهدفة:</b>	
	الكفاءة رقم (1):
	الكفاءة رقم (2):
	الكفاءة رقم (3):
	الكفاءة رقم (4):
	الكفاءة رقم (5):
<b>كفاءات أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار (مثل القدرة على نقل المعرفة، بناء العلاقات الاستراتيجية، وغيرها):</b>	
	الكفاءة رقم (1):
	الكفاءة رقم (2):
	الكفاءة رقم (3):
	الكفاءة رقم (4):
	الكفاءة رقم (5):









## نموذج رقم (5): خطة تطوير فردية لأغراض التعاقب الوظيفي



البيانات الشخصية			
اسم الموظف:		المسمى الوظيفي:	
الرقم الوظيفي:		الدرجة الوظيفية:	
الوحدة التنظيمية:		المسؤول المباشر:	

بيانات الوظيفة المستهدفة			
الوظيفة المستهدفة:		الدرجة الوظيفية:	
شاغل الوظيفة الحالي:		المدة الزمنية المتوقعة لترك الوظيفة:	

م	الكفاءة المستهدفة (نقطة / ساعة)	النشاط التطويري	الهدف من النشاط التطويري	الدعم اللازم لاستكمال التطوير	الوقت المخطط للتنفيذ	مستوى التقدم (ممتاز / جيد الإنجاز / غير متجد)
الأنشطة التطويرية على المدى القصير (من شهر إلى 6 أشهر)						
الأنشطة التطويرية على المدى الطويل (أكثر من 6 أشهر)						





## نموذج رقم (6): الدروس المستفادة



تم تعبئة الدروس المستفادة سواء من النجاحات أو التحديات التي مرت بها الدائرة خلال تنفيذ العمليات المتعلقة بتخطيط التعاقب الوظيفي وفقاً للمرحلة ذات الصلة بإطار العام لنظام تخطيط التعاقب الوظيفي، وإرساله إلى دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي للدراسة واتخاذ الإجراءات اللازمة بهدف تبادل المعرفة والتحسين المستمر.

م	المرحلة ذات الصلة من مراحل الإطار العام لنظام تخطيط التعاقب الوظيفي	النجاحات / التحديات	السبب	الدرس / الدروس المستفادة
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				

مراحل الإطار العام لنظام تخطيط التعاقب الوظيفي:

1. تحديد الوظائف المستهدفة .
2. تحديد وتقييم المرشحين للوظائف المستهدفة
3. تطوير موظفي مجموعة المواهب ومتابعة أدائهم.
4. تقييم فعالية تطبيق نظام تخطيط التعاقب الوظيفي.



دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي  
DUBAI GOVERNMENT HUMAN RESOURCES DEPARTMENT

 dghr\_gov

 Dubai Government Human Resources Department

 dubai.government.HR

 dubai government human resources department DGHR

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



ISSN: 2410 - 1141

 + 971 4 5556 200

 + 971 4 5556 299

 [official.gazette@slc.dubai.gov.ae](mailto:official.gazette@slc.dubai.gov.ae)

 [slc.dubai.gov.ae](http://slc.dubai.gov.ae)

 120777 | دبي | U.A.E. | ا.ع.م.

   @DubaiSLC