

مساري

الدليل الاسترشادي لإعداد المسارات الوظيفية
في حكومة عجمان 2023

مساري

الدليل الاسترشادي لإعداد المسارات الوظيفية
في حكومة عجمان 2023

جدول المحتويات

الفصل الأول: الإطار التعريفي

06	المصطلحات والتعريفات
08	المقدمة
09	الأهداف
10	أهمية خطط المسار الوظيفي
12	مفاهيم رئيسية
14	الأدوار والمسؤوليات

الفصل الثاني: تطوير المسارات الوظيفية

18	تخطيط المسار الوظيفي
20	إعداد المسار الوظيفي
21	مكونات المسار الوظيفي
27	إدارة المسار الوظيفي
28	التطبيق الفعال للمسارات الوظيفية

الفصل الثالث: المسارات الوظيفية للوظائف المساندة

31	المسارات الوظيفية للوظائف المساندة
32	المسار العام الإداري (في حالة الوحدة التنظيمية بمستوى إدارة)
32	المسار العام الإداري (في حالة الوحدة التنظيمية بمستوى مكتب تخصصي)
32	المسار العام التخصصي
33	الدعم الإداري
34	الأعمال الإدارية (مسار عامودي عام)
35	الدعم المكتبي / السكرتارية (مسار عامودي عام)

36	خدمات الدعم الإداري واللوجستي (مسار عامودي إداري)
37	خدمة المتعاملين (مسار عامودي إداري)
38	خدمات الدعم الإداري (مسارات مزدوجة)
39	الموارد البشرية
40	الموارد البشرية - عام (مسار عامودي إداري)
41	الموارد البشرية - عام (مسار عامودي تخصصي)
42	الموارد البشرية (مسارات مزدوجة)

الفصل الثالث: المسارات الوظيفية للوظائف المساندة

43	المالية والمحاسبة
44	المالية - عام (مسار عامودي إداري)
45	المالية - عام (مسار عامودي تخصصي)
46	المالية (مسارات مزدوجة)
47	تقنية المعلومات
48	تقنية المعلومات - عام (مسار عامودي إداري)
49	تقنية المعلومات - قسم أمن المعلومات (مسار عامودي تخصصي)
50	تقنية المعلومات (مسارات مزدوجة)
51	الاتصال المؤسسي والترويج
52	الاتصال المؤسسي - عام (مسار عامودي إداري)
53	الاتصال المؤسسي - عام (مسار عامودي تخصصي)
54	الاتصال المؤسسي (مسارات مزدوجة)
55	الشؤون القانونية
56	الشؤون القانونية - عام (مسار عامودي إداري)
57	الشؤون القانونية (مسار عامودي تخصصي)
58	الشؤون القانونية (مسارات مزدوجة)
59	الإستراتيجية والتطوير المؤسسي
60	التخطيط الإستراتيجي (مسار عامودي إداري)
61	التخطيط الإستراتيجي (مسار عامودي تخصصي)
62	الجودة والتميز (مسار عامودي إداري)
63	الجودة والتميز (مسار عامودي تخصصي)
64	الإستراتيجية والتطوير المؤسسي (مسارات مزدوجة)
65	التدقيق والحوكمة
66	التدقيق والرقابة المالية والإدارية (مسار عامودي إداري)
67	التدقيق والرقابة المالية والإدارية (مسار عامودي تخصصي)
68	إدارة المشاريع
69	إدارة البرامج والمشاريع (مسار عامودي)

الفصل الأول:

الإطار التعريفي

المصطلحات والتعريفات

الدولة	الإمارات العربية المتحدة.
الإمارة	إمارة عجمان.
الحكومة	حكومة عجمان.
دائرة	
الموارد البشرية	دائرة الموارد البشرية في حكومة عجمان.
القانون	المرسوم الأميري رقم (4) لسنة 2017م بشأن إصدار قانون الموارد البشرية في حكومة عجمان ولائحته التنفيذية وأي تشريع يحل محله مستقبلاً.
الجهة الحكومية	أي دائرة أو مؤسسة أو هيئة أو مجلس أو جهاز أو إدارة أو أي منشأة أخرى تتبع لحكومة الإمارة، وتكون موازنتها ضمن الموازنة السنوية لها، وتشمل العبارة أي جهة أخرى يقرر التشريع المحلي الصادر بإنشائها، أو بإعادة تنظيمها، إخضاع موظفيها لأحكام هذا القانون.
مساري	الدليل الإسترشادي لإعداد المسارات الوظيفية في حكومة عجمان.
المدير العام	مدير عام الجهة الحكومية؛ ويشمل المصطلح أيضاً المدير التنفيذي أو الأمين العام في الجهة الحكومية المعنية أو من في حكمهما.
السلطة المختصة	السلطة المنوط بها صلاحية التعيين، أو أي صلاحيات أخرى، بموجب أحكام القانون، أو بموجب أحكام اللائحة التنفيذية أو الأنظمة الصادرة بموجبهما.
المسؤول المباشر	هو الشخص الذي يكلف بمهام ومسؤوليات الإشراف المباشر على الموظفين وتحديد مستوى الأداء المطلوب منهم وإعداد برامج التدريب و التطوير الخاصة بهم.
الموظف	كل شخص طبيعي يشغل وظيفة مدنية من وظائف الجهة الحكومية المعنية، أياً كانت طبيعة عمله أو مسمى وظيفته، ولا تشمل العبارة العمال الذين تنظم شؤون استخدامهم لوائح أو نظم خاصة.
الوظيفة	مجموعة من المهام والمسؤوليات التي تحددها السلطة المختصة تحت مسمى محدد لأغراض توضيح الهدف من وجودها في الجهة، ويقوم بأدائها الموظف مقابل أجر دوري وفقاً لأحكام القانون.
الوحدة التنظيمية	الوحدة الإدارية التي يتبعها المنصب الوظيفي في الهيكل التنظيمي للجهة الحكومية.
الوظائف الأساسية	الوظائف المكلفة بتحقيق الهدف الرئيسي للجهة الحكومية (أهداف الإنشاء) مثل العمليات وخدمات المتعاملين.

المقدمة

يمثل التطبيق الفعال لخطط المسار الوظيفي شكل من أشكال التزام الجهات الحكومية تجاه تطوير موظفيها، ويعكس أيضاً مستوى النضج المؤسسي ووعي الإدارة العليا بأهمية تطوير العنصر البشري كهدف إستراتيجي. ويأتي دليل المسارات الوظيفية للوظائف الحكومية المساندة (مساري) في إطار سعي دائرة الموارد البشرية لحكومة عجمان وفق اختصاصاتها؛ لإستكمال المنهجيات والأنظمة والإجراءات الخاصة بتطوير الموارد البشرية وتطبيقاتها في الجهات الحكومية.

ويهدف "مساري" بشكل أساسي إلى زيادة فعالية خطط التطوير الوظيفي لموظفي الجهات الحكومية من خلال تقديم إطار واضح لمنهجية تصميم وتطبيق ومتابعة خطط التطوير الوظيفي لموظفي الحكومة، ومساعدة الوحدات التنظيمية في الجهات الحكومية على إدارة تلك الخطط بفعالية.

وتظهر أهمية العمل على تطوير مهارات ومعارف موظفي الحكومة في تحقيق الإستجابة لمتطلبات الأدوار الوظيفية وتحديات التغيير والتطور المستمر في شكل ونوعية الخدمات الحكومية المقدمة، الأمر الذي يؤثر إيجاباً على دفع مستوى الأداء الحكومي نحو مستويات أكثر تفرداً وتميزاً في تحقيق الأهداف المطلوبة بفعالية، والمساهمة في تحقيق إستراتيجية الحكومة في تعزيز وتطوير رأس المال البشري.

الأهداف

- توحيد منهجية تصميم وتنفيذ خطط التطوير الوظيفي وإعداد خرائط المسارات الوظيفية في الحكومة.
- التعريف بمكونات المسار الوظيفي وتوضيح مفاهيم التخطيط الوظيفي وإدارة خطط المسارات الوظيفية.
- زيادة فعالية خطط التطوير الفردية لموظفي الجهات الحكومية والمساهمة في تحقيق إستراتيجية الحكومة فيما يخص تعزيز وتطوير وتمكين الكفاءات البشرية الحكومية.
- زيادة وعي الموظف الحكومي بأهمية ضرورة تحديد أولوياته ووجود خطة تطوير فردية له؛ ترسم خطة تطوره مهنيًا ومعرفيًا من خلال خطط تطوير المسار الوظيفي ودور الأطراف المعنية في تحقيق فعالية تلك الخطط.

أهمية خطط المسار الوظيفي

تعتمد خطة المسار الوظيفي بشكل أساسي على الدافع الموجود لدى الموظف لتحقيق التطور المهني الملموس في مساره الوظيفي، ومن خلال إكتسابه المعرفة اللازمة والمهارات والخبرة المطلوبة للإنتقال إلى دور وظيفي جديد بحسب متطلبات ذلك الدور الوظيفي ووفقاً لخطة التطوير الفردية المتفق عليها.

ويقدم "مساري" منهجية خطوط الإنتقال بين الأدوار الوظيفية، وكيفية إعداد خطة المسار الوظيفي، ودور كل طرف من أطراف تلك الخطة في عملية التطبيق. وتساهم خطط المسارات الوظيفية في إعداد خطط تطوير الموظفين الفردية، وصقل مهاراتهم لتولي أدوار وظيفية أعلى ومسؤوليات أكبر، وهي خطط لإعدادهم؛ ولكن لا يعني ذلك بالضرورة أحقية الموظف في الترقية للوظيفة التالية، حيث إن الإنتقال لشغل وظيفة جديدة يخضع لإشتراطات القانون ومتطلبات شغل الوظيفة وموافقة السلطة المختصة.

من أبرز النتائج المرجوة للتطبيق الفعال لخطط المسارات الوظيفية في الجهات الحكومية:

- المساهمة في خفض معدل الدوران الوظيفي وتحديدًا في الوظائف الحرجة/ النادرة التخصص.
 - المساهمة في الحفاظ على الموظفين ذوي الكفاءة العالية، وبشكل خاص الكفاءات الوطنية.
 - المساهمة في تحقيق أهداف الجهة الحكومية والموظفين العاملين فيها.
 - إتاحة فرص التقدم الوظيفي ومجالات التطور التي تحقق طموحات الموظفين وترفع مستوى إنتاجيتهم.
 - المساهمة في تحقيق بيئة عمل جاذبة.
 - المساهمة في تعزيز مستويات الرضا والولاء الوظيفي.
 - المساهمة في نجاح مبادرات الموارد البشرية المختلفة ومنها خطط التعاقب الوظيفي.
- كما تقوم وحدات الموارد البشرية بمراقبة تطبيقات المسارات الوظيفية من خلال ربطها بعدد من مؤشرات الأداء الرئيسية مثل:

- تأثير معدل الدوران الوظيفي بعد تطبيق المسارات الوظيفية في الجهة الحكومية.
- تأثير معدلات الرضا الوظيفي (تحديدًا مؤشرات الرضا عن خطط التدريب والتطوير والترقية).
- نسبة شغل الوظائف الشاغرة اعتماداً على التعيين الداخلي، وعلى الكوادر البشرية المؤهلة من خلال خطط التطوير والتأهيل الداخلي في مقابل طرق شغل الوظيفة خارجياً (التعيين الخارجي).

وبناءً على النتائج، تقوم وحدة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع الأطراف المعنية بوضع الخطط التحسينية المناسبة لتطبيقات المسار الوظيفي، لذلك من المهم أن تقوم الجهة الحكومية بتطوير بطاقات الوصف الوظيفي بشكل دقيق بحيث تتضح المهام والمسؤوليات وكذلك المؤهلات العلمية والخبرات العملية والكفاءات اللازمة لمساعدة الموظفين على القيام بوظائفهم بشكل فعال.

مفاهيم رئيسية

يُعرف المسار الوظيفي على أنه مجموعة الوظائف التي ينتقل الموظف بينها خلال فترة عمله والتي تكون متشابهة ومتراكبة فيما بينها من حيث صفاتها وطبيعتها والهدف من وجودها. هذا ويجب مراعاة المرحلة التي وصلها الموظف في مسيرته المهنية وأخذ بعض النقاط بعين الاعتبار كخبرة الموظف ومستواه التعليمي وكفاءاته التخصصية والسلوكية في مكان عمله لضمان نجاحه في المسار الوظيفي المحدد له. ويتكون المسار الوظيفي من مجموعة المعايير والمحددات والكفاءات المطلوبة لكل دور وظيفي؛ بحيث تمكن الموظف من التعرف على الكفاءات السلوكية والفنية والمهام والمسؤوليات الوظيفية المطلوبة، الأمر الذي يُسهل عملية تقدمه وتطوره في الإعداد لمسار وظيفي محدد له والانتقال والترقية بسلاسة وفق شروط الترقية والنقل المعمول بها في الحكومة، والتي تأخذ بعين الاعتبار توفر الشواغر المناسبة وفق خطط الموارد البشرية المستقبلية. وتوجد بعض المفاهيم والمصطلحات التي يجب تحديد معانيها عند الحديث عن خطط التطور الوظيفي وإعداد المسارات الوظيفية بشكل عام، وهو ما توضحه النقاط التالية:

- عملية تصنيف الوظائف وتحديد المجموعة الوظيفية

تهدف عملية تصنيف الوظائف إلى تحديد المجموعة الوظيفية التي تنتمي لها الوظيفة، وتصنف الوظائف بناءً على مستوى تعقيدها ووفقاً لطبيعة المسؤوليات التي توكل لشاغلها، وذلك حسب نظام تقييم وتصنيف الوظائف المعتمد في الحكومة.

- التطور الوظيفي

يعكس التطور الوظيفي سلسلة المراحل التي يمر بها الموظف خلال حياته المهنية حيث تتسم كل مرحلة فيها بمهام وتحديات تميزها عن المراحل الأخرى. ويتألف مفهوم التطور الوظيفي من عمليتين أساسيتين وهما:

تخطيط المسار الوظيفي

- تمثل عملية التخطيط للأنشطة التي من شأنها خدمة التوجه المهني المستقبلي للموظف بمساعدة الجهة الحكومية، وللموظف دور كبير في رسم هذا التوجه من خلال طموحاته الشخصية وفهمه لواجباته ومسؤولياته ودوره الوظيفي.

إدارة المسار الوظيفي

- هي عملية تنفيذ ومتابعة خطط المسار الوظيفي المتفق عليها مع الموظف، والتركيز على إستكمال كل مراحل وخطط التطوير الفردية وفق إحتياجات ومتطلبات الجهة الحكومية من الموارد البشرية وأهدافها الاستراتيجية.

- التعاقب الوظيفي

في حين ينظر إلى التعاقب الوظيفي على أنه آلية تضمن إعداد وتأهيل موظفين يتمتعون بالكفاءات السلوكية والفنية المطلوبة لشغل الوظائف الإشرافية أو الفنية التخصصية أو الوظائف الحرجة بما يضمن إستمرارية الأعمال وفق إحتياجات الجهة الحكومية من الكفاءات البشرية في كل المجالات والتخصصات.

الأدوار والمسؤوليات

- دائرة الموارد البشرية

- التعريف بدليل مساري على مستوى الجهات الحكومية، وضمان نشر الوعي بمحتواه بما يعزز فعالية التطبيق.
- قياس فعالية تطبيق دليل مساري ومدى استفادة الجهات الحكومية منه.
- تقديم الدعم الفني اللازم لوحدة الموارد البشرية فيما يتعلق بمنهجية تطوير المسارات الوظيفية.

- وحدة الموارد البشرية في الجهة الحكومية

- الاسترشاد بما ورد في دليل مساري من منهجيات وآليات عمل.
- نشر ثقافة التطوير الذاتي والسعي لتطوير المسار المهني للموظف الحكومي وتوعية مسؤولي الوحدات التنظيمية بأهمية تطبيقات تطوير المسارات الوظيفية في الجهة الحكومية.
- إعداد ومراجعة المسارات الوظيفية والعمل على تحديثها بشكل دوري لتشمل الوظائف الموجودة في الجهة الحكومية.
- تقييم الكفاءات والخبرات التي يتمتع بها موظفي الجهة الحكومية ومقارنتها بتلك المطلوبة وفقاً لمساراتهم الوظيفية، بهدف وضع خطط التطوير الفردي بشكل سليم، وتوفير فرص التعلم والتطوير التي تؤهل الموظفين للتقدم في مسارهم الوظيفي بنجاح.

- إعداد التقارير الدورية عن مستوى تطبيق المسارات الوظيفية وتحديد أي تحديات أو معوقات ذات صلة، بالإضافة إلى رفع توصيات وملاحظات التحسين بشأنها إلى دائرة الموارد البشرية.

- المسؤول المباشر

- مناقشة مسارات الموظف المهنية وأهدافه الوظيفية المستقبلية في إطار متطلبات التطور المهني للمسؤوليات الوظيفية الجديدة أو المستقبلية بحسب خطة التطوير المقترحة.
- الوقوف على الكفاءات والخبرات التي يتمتع بها الموظف حالياً، ومتطلبات التدريب والتطوير للمسار الوظيفي المتفق عليه في خطة التطوير الفردية.
- المشاركة في إعداد خطط التطوير الفردية لموظفيه وفق متطلبات المسار الوظيفي، وتوفير البيئة المناسبة للموظف لإستكمال خطته الفردية وتحفيزه ومساعدته على إتمامها.

- الموظف

- الإلمام بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه والوعي بالكفاءات والخبرات التي يتمتع بها حالياً، ومدى ملاءمتها لمتطلبات المسار الوظيفي المتفق عليه.
- الإلتزام ببرامج التدريب والتطوير الخاصة بخطة التطوير الفردية المرسومة له، وبذل أقصى جهد ممكن لإستلاك المعارف والمهارات المطلوبة لمساره الوظيفي التالي.

الفصل الثاني:

تطوير المسارات الوظيفية

- تخطيط المسار الوظيفي

مفهوم التطور الوظيفي يعكس سلسلة المراحل التي يمر بها الموظف خلال حياته المهنية ومستوى التطور الحادث في خبراته ومعارفه، ويتألف التطور الوظيفي من عمليتين وهما:

- تخطيط المسار الوظيفي، التخطيط للأنشطة التي من شأنها خدمة التوجه المهني المستقبلي للموظف بمساعدة الجهة الحكومية.
- إدارة المسار الوظيفي، تنفيذ ومتابعة خطط المسار الوظيفي المتفق عليها مع الموظف وإستكمال مراحل خطط التطوير الفردية.

وتتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي القيام بمجموعة من الأنشطة التي تقوم على التعاون والتواصل الفعال بين الموظف وبين جهته الحكومية، وتمثل تلك الأنشطة في النقاط التالية:

تقوم وحدة الموارد البشرية في الجهة الحكومية بالخطوات الآتية:

- | | | |
|--|---|--|
| 1. تصنيف الوظائف وفق النظام المعمول به في الحكومة. | 2. مراجعة وتحديث الأوصاف الوظيفية وفق النظام المعمول به في الحكومة. | 3. تحديد خارطة الكفاءات السلوكية والفنية وأي متطلبات أو إشتراطات مطلوبة لكل الوظائف. |
| 5. نشر الوعي وتوضيح الإجراءات فيما يتعلق | 6. تقييم المعارف والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الموظف ومقارنتها | |

بالكفاءات المطلوبة للوظائف الموجودة بالمسارات الوظيفية
ضمن مساره الوظيفي. المتاحة
4. وضع خطط
المسارات الوظيفية
والتحديث عليها.

يقوم الموظف خلال عملية تخطيط المسار الوظيفي بالخطوات الآتية:

1. تحديد أهدافه الوظيفية بشكل واضح ودقيق.
2. التواصل مع مسؤوله المباشر ومناقشته حول
3. الإطلاع على المسارات الوظيفية أهدافه المهنية التي من شأنها أن تحقق تطوره
المعتمدة الوظيفي وتخدم توجهات الجهة الحكومية وتحقق
أهدافها.
4. المساهمة في وضع خطة التطوير الفردي بما يدعم
مساره الوظيفي وذلك بالتشاور مع مسؤوله المباشر.
5. المشاركة في كافة فرص التعلم
والتطوير التي توفرها الجهة
الحكومية بما يدعم مساره الوظيفي.

- إعداد المسار الوظيفي

مجموعة الوظائف التي ينتقل الموظف بينها خلال فترة عمله والتي تكون متشابهة ومتراطة فيما بينها من حيث تخصصها وطبيعتها، مع مراعاة المرحلة التي قد وصلها الموظف في مسيرته المهنية وأخذ بعض النقاط بعين الاعتبار كخبرة الموظف ومستواه التعليمي وكفاءاته التخصصية (الفنية) والسلوكية عند إعداد المسار الوظيفي، وذلك لضمان نجاح خطة المسار الوظيفي المحددة له.

ولإعداد المسار الوظيفي بشكل سليم وفعال، يتوجب التعرف على الآتي لتوضيح آلية عمل المسار الوظيفي:

أنواع المسارات الوظيفية مكونات المسار الوظيفي

- مكونات المسار الوظيفي

يتكون المسار الوظيفي من مجموعة معايير ومحددات مطلوبة لكل وظيفة بحيث تمكن الموظف من أداء مهامه ومسؤولياته بكفاءة عالية، وبما يُسهل تقدمه في المسار الوظيفي المحدد له ضمن ما ينص عليه القانون. (الشكل 1).

المؤهلات العلمية والشهادات التخصصية والفنية	الخبرة العملية (المباشرة وغير المباشرة)	الكفاءات السلوكية والفنية
---	---	------------------------------

الشكل (1): مكونات المسار الوظيفي

1. المؤهلات العلمية والشهادات التخصصية والفنية

يتم التأكد من تحديد المؤهلات العلمية والشهادات التخصصية والفنية المطلوبة بشكل صحيح لأداء متطلبات الدور الوظيفي من مهام ومسؤوليات على أكمل وجه:

- المؤهلات العلمية المطلوبة للوظيفة، وهي عبارة عن الحد الأدنى لدرجة التحصيل العلمي التي يجب أن يحصل عليها شاغل الوظيفة (مثال: شهادة الثانوية العامة، شهادة الدبلوم، شهادة البكالوريوس، وغيرها).
- الشهادات التخصصية المطلوبة للقيام بالوظيفة، هي شهادات ترخيص المزاولة أو إتمام "دبلوم" ذو طابع فني تخصصي أو حرفي، والتي تُمنح من قبل مؤسسات مهنية أو أكاديمية معترف بها عالمياً كجهة مانحة لهذه الشهادات (مثال: شهادة محاسب معتمد [CPA] أو شهادة احترافي إدارة المشاريع [PMP]، أو شهادة محترف رئيسي في مجال الموارد البشرية من جمعيات متخصصة ومعتمدة في إدارة الموارد البشرية مثل شهادات الدبلوم من: [SHRM-CIPD] وغيرها).

2. الخبرات العملية

هي عبارة عن عدد السنوات التي أمضاها الموظف في مجال العمل نفسه أو في مجال مشابه مما أكسبه معارف ومهارات وقدرات تؤهله للتقدم ضمن مساره الوظيفي بما يتوافق مع متطلبات شغل الوظيفة.

مثال توضيحي:

يبين الجدول التالي أمثلة عن عدد سنوات الخبرة المطلوبة لبعض الوظائف:

المسمى الوظيفي	الدرجة الوظيفية	الحد الأدنى لعدد سنوات الخبرة في التخصص
أخصائي تدقيق	الثالثة	6 سنوات
مدير قسم المشتريات	الرابعة	4 سنوات
تنفيذي مشتريات	السادسة	-

ويمكن تمييز نوعين من سنوات الخبرة عند تحديد متطلبات الخبرة اللازمة للمسار الوظيفي:

- خبرة مباشرة: بمعنى أن الموظف لديه خبرة سابقة في وظيفة مماثلة تماماً (مثال: موظف عمل في وظيفة تنفيذي تدريب وتطوير خلال السنوات الثلاث الأخيرة وقد أدى مهاماً مشابهة لما يقوم به حالياً).
- خبرة غير مباشرة: بمعنى أن الموظف لديه سنوات خبرة سابقة ربما في مجال عمل آخر أو طبيعة عمل مختلفة (موظف عمل في وظيفة تنفيذي خدمة متعاملين خلال السنتين الأخيرتين ويعمل حالياً في وظيفة تنفيذي موارد بشرية).

3. الكفاءات السلوكية والفنية

يؤخذ بعين الاعتبار المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات التي تم تحديدها في إطار الكفاءات السلوكية والفنية في حكومة عجمان" عند إعداد المسار الوظيفي.

- الكفاءات الفنية هي المعارف والمهارات والقدرات التي تساعد الموظف على القيام بمهام ومسؤوليات وظيفته بالشكل المطلوب.
- الكفاءات السلوكية هي مجموعة المهارات والقدرات والسلوكيات التي يُظهرها الموظف والتي تساعد في التنبؤ بمدى نجاحه في مكان العمل.

ويتم تحديد الكفاءات السلوكية والفنية لكل وظيفة بناءً على ما ورد في بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بها، وبحسب خارطة الكفاءات المعتمدة لكل دور وظيفي؛ مع مراعاة النقاط التالية:

- اختيار الكفاءات السلوكية والفنية التي تتناسب مع الوظيفة ضمن المجموعة الوظيفية والفئة الوظيفية التي تنتمي إليهما.
- التحديد الدقيق لمستوى الكفاءة المتعلق بالوظيفة بما يتماشى مع طبيعة العمل الخاصة بها والمهام والمسؤوليات المنوطة بها.

أنواع المسارات الوظيفية

هناك نوعان رئيسيان للمسارات الوظيفية؛ المسار الوظيفي العامودي والمسار الوظيفي الأفقي، ويمكن للمسار الوظيفي العامودي أن يأخذ مجال الوظائف التخصصية فيكون المسار العامودي التخصصي أو أن يأخذ مجال الوظائف الإدارية فيكون المسار العامودي الإداري أو الانتقال من مسار إداري إلى مسار تخصصي (مسار مزدوج) حتى مستوى وظائف محددة وبحسب متطلبات الوظيفة. ويمكن تطبيق المسار الوظيفي العامودي والمسار الوظيفي الأفقي على المسار الوظيفي المزدوج أي أنه بعد تحديد المسار التخصصي والمسار الإداري للوظيفة المعنية، يمكن للموظف أن ينتقل أفقياً أو عامودياً ضمن المسارين. وهو ما توضحه النقاط التالية:

1. المسار الوظيفي العامودي

2. المسار الوظيفي الأفقي

1. المسار الوظيفي العامودي

ويتمثل هذا النوع في انتقال الموظف من الوظيفة الحالية إلى الوظيفة المستقبلية في مساره الوظيفي بعد حصوله على المؤهلات العلمية والخبرات العملية اللازمة وإتقانه للكفاءات المطلوبة وفق أحكام القانون.

ولهذا النوع من المسار الوظيفي أهمية كبيرة في الجهات الحكومية تتمثل في:

- رفع مستوى رضا الموظفين وإنتاجيتهم.
- تعزيز روح المنافسة الإيجابية بين الموظفين وتحفيزهم على اكتساب الخبرات والمؤهلات الجديدة.
- تعزيز الإحساس بالولاء الوظيفي.
- تأهيل الموظفين لشغل المناصب الإشرافية.

ويوضح المثال التالي (الشكل 2) عملية انتقال من وظيفة تنفيذي رئيسي تدريب إلى مدير قسم التدريب والتطوير (مسار وظيفي عامودي)

مدير إدارة الموارد البشرية

مدير قسم التدريب والتطوير

تنفيذي رئيسي تدريب

الشكل (2): المسار الوظيفي العامودي

(الانتقال من وظيفة تنفيذي رئيسي تدريب لوظيفة مدير قسم التدريب والتطوير)

2. المسار الوظيفي الأفقي

يتمثل في انتقال الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى بنفس مستوى الوظيفة دون التغيير في المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها كما هو موضح في الشكل رقم (3) أو إلى مجموعة وظيفية مختلفة كما هو موضح في الشكل رقم (4).

وللمسار الوظيفي الأفقي العديد من المزايا ومنها:

- تجنب الجمود الوظيفي وإعطاء الموظفين خيارات وظيفية جديدة.
- اكتساب خبرات وكفاءات جديدة من خلال أداء وظائف مختلفة.
- وضع الموظفين أمام تحديات جديدة لرفع مستوى كفاءاتهم وقدراتهم.
- زيادة فرص الترقية والتقدم الوظيفي.

قسم العلاقات العامة

مدير قسم العلاقات العامة

تنفيذي رئيسي علاقات عامة

↔

قسم التسويق والفعاليات

مدير قسم التسويق والفعاليات

تنفيذي رئيسي التسويق والفعاليات

الشكل (3): المسار الوظيفي الأفقي ضمن نفس المجموعة الوظيفية الرئيسية

الموارد البشرية

مدير قسم الموارد البشرية

تنفيذي رئيسي الموارد البشرية

↔

الإتصال المؤسسي والترويج

مدير قسم الإتصال والعلاقات العامة

تنفيذي رئيسي علاقات عامة

الشكل (4): المسار الوظيفي الأفقي ضمن مجموعات وظيفية مختلفة

ويمكن أيضاً استخدام "المسار الوظيفي المزدوج" (الشكل 5) أدناه؛ لإعطاء موظفي الحكومة فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية بشكل أكبر، حيث يمكن تطبيق المسار الوظيفي العامودي والمسار الوظيفي

الأفقي معاً، أي أنه بعد تحديد المسار التخصصي والمسار الإداري للوظيفة المعنية؛ يمكن للموظف أن ينتقل أفقياً أو عامودياً ضمن المسارين. ويؤخذ بعين الاعتبار مستوى التدريب التخصصي أو الفني المطلوب والحصول على شهادات إجازة فنية أو دبلومات تخصصية في مجال العمل؛ في الحالات التي يطمح فيها الموظف لشغل وظيفة تخصصية بدلاً من وظيفة إشرافية.

وعلى سبيل المثال لا الحصر على هذا النوع من المسارات الوظيفية؛ موظف يعمل بوظيفة مهندس، واختار أن يتقدم في مجال عمله باتجاه تطوير خبرته العملية والتخصصية ليصبح أخصائي أو خبير / مستشار في أحد تخصصات مجال الهندسة عوضاً عن أن يكون مديراً لإدارة الهندسة أو مديراً لقسم الهندسة في مكان عمله.

المسار التخصصي

خبير / مستشار هندسة الطرق

أخصائي هندسة الطرق

مهندس طرق رئيسي

مهندس طرق

المسار الإداري

مدير إدارة هندسة الطرق

مدير قسم هندسة الطرق

مهندس طرق رئيسي

مهندس طرق

الشكل (5): مثال توضيحي حول المسار الوظيفي المزدوج الخاص بوظيفة مهندس طرق

إدارة المسار الوظيفي

إن إهتمام الجهة الحكومية بوضع خطط التطور الوظيفي لموظفيها يعكس وعي ونضج تلك الجهة. ويعتبر تقييم الوضع الحالي لمستوى الموظفين والوقوف على كفاءتهم وإعداد مساراتهم الوظيفية وتوفير فرص التدريب والتطوير اللازمة لضمان تقدمهم الوظيفي؛ أحد أهم المحددات الفعالة لتحسين مستويات الإنتاجية في الجهة الحكومية.

وتؤثر المسارات الوظيفية بشكل مباشر في نجاح خطط ومبادرات الموارد البشرية مثل؛ "تخطيط القوى العاملة" و "خطط التعاقب الوظيفي" وأيضاً خطط الإحلال الوظيفي، ويمكن القول بتأثير إدارة المسارات الوظيفية المباشر على أنشطة وجهود وحدات الموارد البشرية وفقاً للشكل التالي (الشكل 6).

توسيع دائرة المرشحين للوظيفة	رفع مستوى الأداء عبر تطوير الموظفين	تعزيز المحافظة على الموظفين عبر الشفافية
------------------------------	-------------------------------------	--

التأكيد على التزام مساعدة الموظفين
الجهة الحكومية على التعرف على
توفير صورة واضحة عن المسارات

قدراهم الكامنة عبر الوظيفة المتاحة
بتطوير الموظفين إدراكهم لمواطن
وتوفير فرص القوة ومجالات
التطور المهني التطوير لديهم ومن
لهم مما يسهم ثم العمل على اعداد
في جذب مسارات وظيفية لهم الموظفين بما يدعم
الكفاءات للعمل وتوفير كافة فرص
لديها التعلم والتطوير بما
يخدم هذه المسارات الدوران الوظيفي

الجذب
والتوظيف
إدارة الأداء الوظيفي
تطوير الموظفين
التعاقب
المحافضة
على
الموظفين

توضيح القرارات المتعلقة بالترقية

توفير التغذية الراجعة

تحسين مستوى النقاشات الخاصة بالأداء الوظيفي وتقديم
تغذية راجعة تدعم ربط الكفاءات التخصصية والسلوكية
الحالية بفرص التطور المهني المستقبلية مما يعمل على رفع
مستوى الأداء الوظيفي حيث يشعر الموظف باهتمام الجهة
الحكومية بطموحاته وأهدافه
معرفة الجهة الحكومية
بمستوى كفاءة موظفيها
يسمح بالاستعداد الجيد
لعملية التعاقب الوظيفي
ويسهم في تقليص وضبط
المخاطر المتعلقة باتخاذ
القرارات المتعلقة بالوظائف
الاشرفية أو الحرجة

الشكل (6): الترابط بين عملية إدارة المسار الوظيفي وإدارة عمليات الموارد البشرية

- التطبيق الفعال للمسارات الوظيفية

يعتمد التطبيق الفعال للمسارات الوظيفية بشكل أساسي على وعي الموظف وتحديد طموحاته المهنية
وأهدافه الوظيفية، ومن ثم توائم الجهة الحكومية بين إحتياجاتها المستقبلية من كفاءات بشرية وخبرات
تخصصية وبين الوضع الحالي لمواردها البشرية، حتى تتمكن من تفعيل خطط مسارات وظيفية فعالة
وزيادة فرص التطور والتقدم لمواردها البشرية. وبعد القيام بإعداد خطط المسارات الوظيفية وإعتمادها من
قبل المدير العام، تبدأ الجهة الحكومية بعملية التطبيق وفقاً للخطوات التالية:

الجهة المعنية الخطوات

تقوم وحدة الموارد البشرية بالتعريف بدليل "مساري" لإعداد المسارات
الوظيفية وتعميم المسارات الوظيفية المعتمدة على موظفي الجهة
الحكومية. وذلك من خلال الورش التعريفية والتدريبية لموظفي الجهة
الحكومية، ومن خلال المقابلات المباشرة لمسؤولي الوحدات التنظيمية
في الجهة الحكومية.
وحدة الموارد
البشرية
الموظف

الجهة المعنية الخطوات

يقوم الموظف بالإطلاع على المسار الوظيفي الخاص به، ومقارنة بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بوظيفته الحالية بتلك الخاصة بالوظيفة المستهدفة وفقاً للمسار الوظيفي المعتمد، وكذلك الإطلاع على المؤهلات العلمية والخبرات العملية والتخصصية والكفاءات السلوكية والفنية المطلوبة واللازمة للقيام بالوظيفة المستهدفة على أكمل وجه. وتحديد المتطلبات الخاصة بالانتقال بين المسارات الوظيفية ليتم تضمينها في خطط التطوير الفردية.

يقوم الموظف بالتشاور مع مسؤوله المباشر ووحدة الموارد البشرية بتحديد الفجوات بين ما يملكه من مؤهلات علمية وخبرات عملية وكفاءات وبين ما تتطلبه الوظيفة المستهدفة، وذلك بالاستعانة بنتائج تقييم الأداء أو نتائج مراكز التقييم/مراكز التطوير لتحديد الإحتياجات التدريبية للموظف.

الموظف
ومسؤوله

يقوم المسؤول المباشر بناءً على متطلبات التطوير وتقارير الإحتياجات التدريبية ذات الصلة بالتنسيق مع الموظف ووحدة الموارد البشرية بوضع خطة التطوير الفردي لإكتساب المعارف والكفاءات المطلوبة للوظيفة المستهدفة والانتقال ضمن المسارات الوظيفية المحددة، بهدف إستكمال إجراءات اعتماد خطة التطوير والبدء في التطبيق.

المباشر ووحدة
الموارد البشرية

تطبيق خطة التطوير الفردي وذلك بالتنسيق مع وحدة الموارد البشرية والمسؤول المباشر، وقد تشتمل خطة التدريب والتطوير على وسائل مختلفة مثل (الدورات التدريبية وورش العمل، التدريب في مكان العمل، التدوير الوظيفي، الإرشاد والتوجيه)

الموظف

متابعة عملية تنفيذ خطة التطوير الفردي كما يقوم بإعطاء الموظف التغذية الراجعة الدورية لضمان اكتساب المعارف والخبرات اللازمة وذلك من خلال الإجتماعات الدورية لأغراض متابعة عملية تنفيذ خطة التطوير الفردي وتقديم التغذية الراجعة البناءة.

المسؤول
المباشر

تقوم وحدة الموارد البشرية بالتأكد من تحقق خطة التطوير الفردية وامتلاك الموظف لكل المؤهلات العلمية والخبرات العملية والكفاءات الوظيفية الخاصة بالوظيفة المستهدفة، وتعمل على انتقاله إليها وفقاً للنظم والسياسات المعمول بها بهذا الشأن وبما يتماشى مع مساره الوظيفي المعتمد، وذلك من خلال نظام الترقية (المسار الوظيفي العامودي) أو الانتقال الأفقي (المسار الوظيفي الأفقي).

وحدة الموارد
البشرية

خريطة إجراءات إعداد مسار وظيفي لموظف في حكومة عجمان

وحدة الموارد البشرية	الموظف	المسؤول المباشر
تعميم دليل تطوير		تحديد موعد اجتماع فردي
المسارات الوظيفية		لمناقشة موظفيه المعنيين
والتوعية بما جاء فيه		ومناقشة خطط المسارات
وإخطار كافة المسؤولين		الوظيفية الخاصة بهم والاتفاق
المباشرين بآليات		بشكل مبدئي على خطة التدريب
التطبيق		

وحدة الموارد البشرية الموظف

المسؤول المباشر

والتطوير الفردية اللازمة لكل
موظف.

يقوم الموظف بالاطلاع على خطة المسار الوظيفي الخاصة به وعلى بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بالوظيفة المستهدفة ومتطلباتها الفنية وفقاً للمسار الوظيفي المعتمد، وتحديد المؤهلات والخبرات والمهارات المطلوبة لمناقشة ذلك مع المسؤول المباشر والاتفاق على خطة تطوير فردية بشكل مبدئي. بالتنسيق مع وحدة الموارد البشرية وتوفير المخصصات اللازمة يتم تحديد خطة تطوير فردية ووضع أهداف محددة لتأهيل الموظف بعد تقييمه وتحديد احتياجات التدريب والتطوير له، وبتحديد التزامات كل طرف من أطراف الخطة ترفع للموافقة والاعتماد ومن ثم التطبيق ومتابعة التنفيذ ومستوى التقدم بشكل دوري بحسب الآلية الواردة في دليل تطوير المسارات الوظيفية. تعبئة نموذج خطة التطوير الفردية الخاصة بالموظف المعني وإرسالها للموافقة والاعتماد

اعتماد خطة التطوير

الفردية للموظف بحسب يلتزم الموظف بإتباع خطة متطلبات المسار التطوير الفردية المعتمدة الوظيفي المتفق عليه بحسب مراحل تطبيقها وتوفير مخصصات وبالتنسيق مع وحدة الموارد لتطبيق أهداف تلك الخطة للبدء في تطبيقها متطلبات المسار الوظيفي حسب خطة زمنية المتفق عليه. محددة.

هل أتم الموظف خطة التطوير الفردية المتفق عليها؟

(نعم) التأكد من تحقيق

الموظف لمتطلبات

شغل الوظيفة الجديدة

بحسب خطة المسار

الوظيفي. وإتمام أي

اشتراطات أخرى لشغل

الوظيفة كما وردت في

القانون، والبدء في

إجراءات اعتماد النقل

للشاعر بحسب إجراءات

القانون المتبعة.

(لا) مراجعة عقد الالتزام بالتدريب أو أي شروط أخرى تستدعي اتخاذ إجراء بسبب تقصير الموظف بحسب شروط عقد أو اتفاقية التدريب والتطوير مع الموظف.

الشكل (7): خريطة إجراءات إرشادية لإعداد وتطبيق المسار الوظيفي

الفصل الثالث:

المسارات الوظيفية للوظائف المساندة

- المسارات الوظيفية للوظائف المساندة

تم إعداد جداول المسارات الوظيفية الإدارية والتخصصية التالية بما يلائم شكل الوحدات التنظيمية في الحكومة، وللجهة الحكومية الأخذ بالتصور الأكثر ملائمة لشكل هيكلها التنظيمي، وقد تأخذ الوحدة التنظيمية المعنية بتأدية الأنشطة والمهام والمسؤوليات الموكلة إليها الشكل التنظيمي (قطاع، أو مكتب، أو إدارة، أو قسم) بحسب حجم الأنشطة ودرجة تعقيد الشكل التنظيمي الأنسب للجهة الحكومية المعنية، وفي كل الأحوال تحدد المسميات الوظيفية والدرجة الوظيفية بموجب نظام تصنيف وتقييم الوظائف في الحكومة.

المسار العام الإداري (في حالة الوحدة التنظيمية بمستوى إدارة)

مدير إدارة	مدير قسم	تنفيذي رئيسي	تنفيذي	إداري (*)	مساعد إداري (*)
الدرجة الأولى	الدرجة الثالثة	الدرجة	الدرجة	الدرجة السابعة	الدرجة التاسعة
الدرجة الثانية	الدرجة الرابعة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة	الدرجة الثامنة	الدرجة العاشرة

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

المسار العام الإداري (في حالة الوحدة التنظيمية بمستوى مكتب تخصصي)

مدير مكتب	أخصائي	تنفيذي رئيسي	تنفيذي	إداري (*)	مساعد إداري (*)
حسب نتيجة تقييم الوظيفة (الأولى - الرابعة)	الدرجة الثالثة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة	الدرجة السابعة	الدرجة التاسعة
الدرجة الثانية	الدرجة الرابعة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة	الدرجة الثامنة	الدرجة العاشرة

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

(*) يمكن أن يبدأ المسار الوظيفي من مستوى "مساعد إداري" أو "إداري" في الوحدات التنظيمية المعنية بمهام ومسؤوليات تقديم خدمات الدعم الإداري واللوجستي والتنسيق والاتصال.

المسار العام التخصصي

خبير / مستشار أخصائي	تنفيذي رئيسي	تنفيذي
الدرجة الأولى	الدرجة الثالثة	الدرجة الخامسة
الدرجة الثانية	الدرجة الرابعة	الدرجة السادسة

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الدعم الإداري

الدعم الإداري

إدارة المخازن والمستودعات

خدمات الدعم الإداري واللوجستي

الدعم المكتبي والتوثيق والأرشفة

خدمة المتعاملين

وفيما يلي أمثلة على مسارات وظيفية في الوحدة التنظيمية المشار إليها، وقد تختلف باختلاف التقسيمات التنظيمية ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي بحسب حجم الجهة الحكومية.

الأعمال الإدارية (مسار عامودي عام)

تنفيذي رئيسي تنفيذي	إداري	مساعد إداري
الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة	الدرجة السابعة
	الدرجة الثامنة	الدرجة التاسعة
		الدرجة العاشرة
"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"		

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

تنفيذي رئيسي	تنفيذي إداري	مساعد إداري	
1	1	1	ممكن للإنسان
1	1	1	قدوة حسنة
1	1	1	منفتح على العالم
1	1	1	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1	1	1	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1	1	1	يتحلّى بالمسؤولية
1	1	1	يتواصل بفعالية
1	1	1	مبتكر ومحفز للتغيير
1	1	1	يطور ذاته ويتعلم باستمرار
1	1	1	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

تنفيذي رئيسي	تنفيذي إداري	مساعد إداري	
3	2	1	التوثيق والأرشفة
2	2	1	إدارة المكاتب

تنفيذي رئيسي تنفيذي إداري مساعد إداري

1	1	2	2	البروتوكول والإتيكيت
1	1	2	2	إدارة الأنشطة والفعاليات

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدها الجهة الحكومية.

الدعم المكتبي / السكرتارية (مسار عامودي عام)

(*) مدير مكتب (مكتب المدير العام) سكرتير تنفيذي سكرتير

الدرجة السابعة

الدرجة الخامسة الدرجة الثامنة

الدرجة السادسة الدرجة التاسعة

الدرجة العاشرة

حسب نتيجة تقييم الوظيفة (الأولى - الرابعة)

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

(*) مدير مكتب سكرتير تنفيذي سكرتير

2	3	4	التوثيق والأرشفة
2	3	4	إدارة المكاتب
1	2	4	البروتوكول والإتيكيت
1	2	4	إدارة الأنشطة والفعاليات

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدها الجهة الحكومية.

* قد تتغير المسميات الوظيفية لوظائف الدعم المكتبي/السكرتارية في الجهات الحكومية بحسب نظام تقييم وتصنيف الوظائف المعتمد في الحكومة.

خدمات الدعم الإداري واللوجستي - (مسار عامودي إداري)

مدير إدارة الخدمات الإدارية / المساندة	مدير قسم الخدمات الإدارية/المساندة / الأرشيف	تنفيذي رئيسي خدمات إدارية/ أرشيف	تنفيذي خدمات إدارية/أرشيف
---	--	--	------------------------------

الدرجة الأولى	الدرجة الثالثة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة
الدرجة الثانية	الدرجة الرابعة		

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

تنفيذي	تنفيذي رئيسي	مدير قسم	مدير إدارة	
1	1	2	3	ممكن للإنسان
1	1	2	3	قدوة حسنة
1	1	2	3	منفتح على العالم
1	1	2	3	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1	1	2	3	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1	1	2	3	يتحلى بالمسؤولية
1	1	2	3	يتواصل بفعالية
1	1	2	3	مبتكر ومحفز للتغيير
1	1	2	3	يطور ذاته ويتعلم باستمرار
1	1	2	3	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

مدير إدارة مدير قسم تنفيذي رئيسي تنفيذي

إدارة الموارد المالية	4	3	2	1
الموازنة	4	3	2	1
إدارة المشاريع	4	3	2	1
إدارة المخاطر	4	3	2	1

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدها الجهة الحكومية.

خدمة المتعاملين (مسار عامودي إداري)

مدير إدارة سعادة المتعاملين	مدير مركز / قسم سعادة المتعاملين	تنفيذي رئيسي سعادة المتعاملين	تنفيذي سعادة المتعاملين
الدرجة الأولى	الدرجة الثالثة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة
الدرجة الثانية	الدرجة الرابعة		

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

تنفيذي	تنفيذي رئيسي	مدير مركز / قسم	مدير إدارة	
1	1	2	3	ممكن للإنسان

مدير إدارة	مدير مركز/ قسم	تنفيذي رئيسي	تنفيذي
3	2	1	1
3	2	1	1
3	2	1	1
3	2	1	1
3	2	1	1
3	2	1	1
3	2	1	1
3	2	1	1
3	2	1	1

الكفاءات الفنية لخدمة المتعاملين ومستويات الكفاءات المستهدفة لوظائف خدمة المتعاملين

قد تختلف الكفاءات الفنية المطلوبة لموظفي خدمة المتعاملين باختلاف الجهة الحكومية وبحسب طبيعة عملها وتخصص أنشطتها، فالكفاءات الفنية التي يجب توفرها في موظفي خدمة المتعاملين بدائرة الأراضي والتنظيم العقاري على سبيل المثال؛ قد تختلف عن الكفاءات الفنية التي يجب توفرها في موظفي خدمة المتعاملين بدائرة الميناء والجمارك وعن مثيلاتها في دائرة التنمية السياحية. لذا يجوز للوحدات التنظيمية المعنية بإدارة الموارد البشرية العمل على تحديد الكفاءات الفنية اللازمة لتأدية أنشطتها التخصصية بحسب إختصاصات الجهة الحكومية، والعمل على تحديثها بشكل دوري حتى تتمكن من إضافة أي تخصصات فنية قد تطرأ على سوق العمل، وكذلك التحديث على خرائط الكفاءات المطلوبة بشكل دوري (تحديد الكفاءات السلوكية والكفاءات الفنية ومستوياتها) بحسب متطلبات كل دور وظيفي.

خدمات الدعم الإداري (مسارات مزدوجة)

الدرجة الوظيفية	المخازن والمستودعات	خدمات الدعم الإداري واللوجستي	الدعم المكتبي والتوثيق والأرشفة	خدمة المتعاملين
الأولى والثانية	المسار الإداري (مدير إدارة خدمات الدعم الإداري)			
الثالثة والرابعة	مدير قسم المخازن والمستودعات	مدير قسم خدمات الدعم الإداري واللوجستي	مدير قسم الدعم المكتبي والتوثيق	مدير قسم / مركز خدمة المتعاملين
الخامسة	تنفيذي رئيسي مخازن ومستودعات	تنفيذي رئيسي خدمات الدعم الإداري	تنفيذي رئيسي الدعم المكتبي والتوثيق	تنفيذي رئيسي خدمة المتعاملين
السادسة	تنفيذي مخازن ومستودعات	تنفيذي الدعم الإداري	تنفيذي الدعم المكتبي والتوثيق	تنفيذي خدمة المتعاملين

ملاحظة: يمكن للموظف أن ينتقل أفقياً في مساره الوظيفي شرط استيفاء المتطلبات الوظيفية للوظيفة التي سينتقل إليها.

الموارد البشرية

الموارد البشرية

إسعاد الموظفين

الإستقطاب والتوظيف

التدريب والتطوير

إدارة أداء الموظفين

المزايا والمكافآت

تخطيط الموارد البشرية

وفيما يلي أمثلة على مسارات وظيفية في الوحدة التنظيمية المشار إليها، وقد تختلف باختلاف التقسيمات التنظيمية ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي بحسب حجم الجهة الحكومية.

الموارد البشرية - عام (مسار عامودي إداري)

مدير إدارة الموارد البشرية	مدير قسم الموارد البشرية	تنفيذي رئيسي موارد بشرية	تنفيذي موارد بشرية
الدرجة الأولى	الدرجة الثالثة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة
الدرجة الثانية	الدرجة الرابعة		

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

مدير إدارة	مدير قسم	تنفيذي رئيسي	تنفيذي
3	2	1	ممكّن للإنسان
3	2	1	قدوة حسنة
3	2	1	منفتح على العالم
3	2	1	يركّز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
3	2	1	يصنع قرارات ذكية وفعالة
3	2	1	يتحلّى بالمسؤولية
3	2	1	يتواصل بفعالية
3	2	1	مبتكر ومحفز للتغيير
3	2	1	يطور ذاته ويتعلم باستمرار
3	2	1	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

مدير إدارة مدير قسم تنفيذي رئيسي تنفيذي

1	2	3	4	إدارة معلومات الموارد البشرية
1	2	3	4	تخطيط الموارد البشرية
1	2	3	4	التعلم والتطور
1	2	3	4	إدارة الأداء الوظيفي
1	2	3	4	المكافآت والمزايا
1	2	3	4	علاقات الموظفين

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدها الجهة الحكومية.

الموارد البشرية - عام (مسار عامودي تخصصي)

خبير موارد بشرية	أخصائي موارد بشرية	تنفيذي رئيسي موارد بشرية	تنفيذي موارد بشرية
الدرجة الأولى	الدرجة الثالثة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة
الدرجة الثانية	الدرجة الرابعة		

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

خبير أخصائي تنفيذي رئيسي تنفيذي

1	1	1	1	ممكن للإنسان
1	1	2	2	قدوة حسنة
1	1	2	3	منفتح على العالم
1	1	3	3	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1	1	2	4	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1	1	1	4	يتحلى بالمسؤولية
1	1	3	3	يتواصل بفعالية
1	1	2	3	مبتكر ومحفز للتغيير
1	1	2	3	يطور ذاته ويتعلم باستمرار
1	1	3	4	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

خبير أخصائي تنفيذي رئيسي تنفيذي

1	2	4	4	إدارة معلومات الموارد البشرية
1	2	4	4	تخطيط الموارد البشرية

خبير أخصائي تنفيذي رئيسي تنفيذي

1	2	4	4	التعلم والتطور
1	2	4	4	إدارة الأداء الوظيفي
1	2	4	4	المكافآت والمزايا
1	2	4	4	علاقات الموظفين

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدها الجهة الحكومية.

Document h2, h3 { font-size: 18px; font-weight: bold; text-align: center; } p, td, th;table { width: 100%; border-collapse: collapse { ;font-size: 16px; text-align: right } :margin-top: 20px; margin-bottom: 20px; } th, td { border: 1px solid #cccccc; padding 8px; text-align: center; vertical-align: middle; } th { background-color: #f2f2f2; } .note :padding: 10px; border: 1px solid #dddddd; background-color: #f9f9f9; margin-top } 20px; } .page-break { page-break-after: always; }

الموارد البشرية (مسارات مزدوجة)

الدرجة الوظيفية	إسعاد الموظفين	التدريب والتطوير	الاستقطاب والتوظيف	إدارة أداء الموظفين
الأولى والثانية	المسار الإداري (مدير إدارة الموارد البشرية) أو التخصصي (خبير موارد بشرية)			
الثالثة والرابعة	مدير قسم / أخصائي، الموارد البشرية	مدير قسم / أخصائي، التدريب والتطوير البشرية	مدير قسم / أخصائي، الموارد البشرية	مدير قسم / أخصائي، الموارد البشرية
الخامسة	تنفيذي رئيسي علاقات الموارد البشرية	تنفيذي رئيسي التدريب والتطوير	تنفيذي رئيسي التوظيف	تنفيذي رئيسي الأداء الوظيفي
السادسة	تنفيذي علاقات الموارد البشرية	تنفيذي التدريب والتطوير	تنفيذي التوظيف	تنفيذي، الأداء الوظيفي

ملاحظة: يمكن للموظف أن ينتقل أفقياً في مساره الوظيفي شرط استيفاء المتطلبات الوظيفية للوظيفة التي سينتقل إليها.

المالية والمحاسبة

المحاسبة والشؤون المالية

التحليل والتخطيط المالي

الإيرادات والمدفوعات

وفيما يلي أمثلة على مسارات وظيفية في الوحدة التنظيمية المشار إليها، وقد تختلف باختلاف التقسيمات التنظيمية ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي بحسب حجم الجهة الحكومية.

المالية - عام (مسار عامودي إداري)

مدير إدارة المالية مدير قسم المالية محاسب رئيسي محاسب

الدرجة الأولى	الدرجة الثالثة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة
الدرجة الثانية	الدرجة الرابعة		

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

1 1 2 3

1 1 2 3 ممكن للإنسان

1 1 2 3 قدوة حسنة

1 1 2 3 منفتح على العالم

1 1 2 3 يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج

1 1 2 3 يصنع قرارات ذكية وفعالة

1 1 2 3 يتحلّى بالمسؤولية

1 1 2 3 يتواصل بفعالية

1 1 2 3 مبتكر ومحفز للتغيير

1 1 2 3 يطور ذاته ويتعلم باستمرار

1 1 2 3 مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 2 3 4 المحاسبة

1 2 3 4 الموازنة

1 2 3 4 التخطيط والتحليل المالي

1 2 3 4 أنظمة إدارة المعلومات المالية

1 2 3 4 إدارة الموارد المالية

1 2 3 4 إدارة المخاطر المالية

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدها الجهة الحكومية.

المالية - عام (مسار عامودي تخصصي)

مستشار مالي أخصائي مالي محاسب رئيسي / محاسب / محلل مالي محلل مالي رئيسي

الدرجة الأولى	الدرجة الثالثة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة
الدرجة الثانية	الدرجة الرابعة		

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

1 1 1 1	ممكّن للإنسان
1 1 2 2	قدوة حسنة
1 1 2 3	منفتح على العالم
1 1 3 3	يركّز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1 1 2 4	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1 1 1 4	يتحلّى بالمسؤولية
1 1 3 3	يتواصل بفعالية
1 1 2 3	مبتكر ومحفز للتغيير
1 1 2 3	يطور ذاته ويتعلم باستمرار
1 1 3 4	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 2 4 4	المحاسبة
1 2 4 4	الموازنة
1 2 4 4	التخطيط والتحليل المالي
1 2 4 4	أنظمة إدارة المعلومات المالية
1 2 4 4	إدارة الموارد المالية
1 2 4 4	إدارة المخاطر المالية

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدها الجهة الحكومية.

المالية (مسارات مزدوجة)

الدرجة الوظيفية	المالية	التحليل والتخطيط المالي	المدفوعات	الإيرادات
الأولى والثانية	المسار الإداري (مدير إدارة الشؤون المالية) أو التخصصي (مستشار مالي)			
الثالثة والرابعة	مدير قسم المحاسبة والمالية / أخصائي مالي	مدير قسم التحليل المالي والموازنات / أخصائي مالي	مدير قسم المدفوعات / أخصائي مالي	مدير قسم الإيرادات / أخصائي مالي
الخامسة	محاسب رئيسي / محلل مالي رئيسي	محاسب رئيسي / محلل مالي رئيسي	محاسب رئيسي / محلل مالي رئيسي	محاسب رئيسي / محلل مالي رئيسي
السادسة				

الدرجة الوظيفية	المالية	التحليل والتخطيط المالي	المدفوعات	الإيرادات
محاسب / محلل مالي	محاسب / محلل مالي	محاسب / محلل مالي	محاسب / محلل مالي	محاسب / محلل مالي

ملاحظة: يمكن للموظف أن ينتقل أفقياً في مساره الوظيفي شرط استيفاء المتطلبات الوظيفية للوظيفة التي سينتقل إليها.

تقنية المعلومات

تقنية المعلومات

البرمجة وتحليل نظم المعلومات

قواعد بيانات تقنية المعلومات

تطوير نظم المعلومات

الشبكات وأمن المعلومات

الدعم الفني

وفيما يلي أمثلة على مسارات وظيفية في الوحدة التنظيمية المشار إليها، وقد تختلف باختلاف التقسيمات التنظيمية ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي بحسب حجم الجهة الحكومية.

تقنية المعلومات - عام (مسار عامودي إداري)

مدير إدارة تقنية المعلومات	مدير قسم تقنية المعلومات	مهندس رئيسي تقنية المعلومات	مهندس تقنية المعلومات
الدرجة الأولى الدرجة الثانية	الدرجة الثالثة الدرجة الرابعة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

ممكن للإنسان	1 1 2 3
قدوة حسنة	1 1 2 3
منفتح على العالم	1 1 2 3
يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج	1 1 2 3
يصنع قرارات ذكية وفعالة	1 1 2 3
يتحلى بالمسؤولية	1 1 2 3
يتواصل بفعالية	1 1 2 3
مبتكر ومحفز للتغيير	1 1 2 3
يطور ذاته ويتعلم باستمرار	1 1 2 3

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 2 3 4	الدعم الفني
1 2 3 4	إدارة أمن المعلومات
1 2 3 4	قواعد بيانات تقنية المعلومات
1 2 3 4	البنى التحتية لتقنية المعلومات
1 2 3 4	برامج وتطبيقات تقنية المعلومات
1 2 3 4	صيانة أجهزة وبرامج تقنية المعلومات

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدها الجهة الحكومية.

تقنية المعلومات - قسم أمن المعلومات (مسار عامودي تخصصي)

خبير/مستشار أمن المعلومات	أخصائي أمن المعلومات	مهندس رئيسي أمن المعلومات	مهندس أمن المعلومات
الدرجة الأولى الدرجة الثانية	الدرجة الثالثة الدرجة الرابعة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 1 1 1	ممكن للإنسان
1 1 2 2	قدوة حسنة
1 1 2 3	منفتح على العالم
1 1 3 3	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1 1 2 4	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1 1 1 4	يتحلّى بالمسؤولية
1 1 3 3	يتواصل بفعالية
1 1 2 3	مبتكر ومحفز للتغيير
1 1 2 3	يطور ذاته ويتعلم باستمرار
1 1 3 4	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

الدعم الفني	1 2 4 4
إدارة أمن المعلومات	1 2 4 4
قواعد بيانات تقنية المعلومات	1 2 4 4
البنى التحتية لتقنية المعلومات	1 2 4 4
برامج وتطبيقات تقنية المعلومات	1 2 4 4
صيانة أجهزة وبرامج تقنية المعلومات	1 2 4 4

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدها الجهة الحكومية.

تقنية المعلومات (مسارات مزدوجة)

الدرجة الوظيفية	الدعم الفني	تطوير / برمجة نظم	تحليل نظم معلومات	شبكات	أمن المعلومات	قواعد البيانات
الأولى والثانية	المسار الإداري (مدير إدارة تقنية المعلومات) أو التخصصي (خبير/ مستشار تقنية المعلومات)					
الثالثة والرابعة	مدير قسم الدعم التقني / أخصائي الدعم التقني	مدير قسم البنى التحتية لتقنية المعلومات / أخصائي برمجة	مدير قسم البنى التحتية لتقنية المعلومات / أخصائي تحليل نظم	مدير قسم البنى التحتية لتقنية المعلومات / أخصائي شبكات	مدير قسم البنى التحتية لتقنية المعلومات / أخصائي أمن معلومات	مدير قسم البنى التحتية لتقنية المعلومات / أخصائي قواعد بيانات
الخامسة	تنفيذي رئيسي / دعم تقني	مطور رئيسي / مبرمج رئيسي، نظم	محلل رئيسي، نظم	مهندس رئيسي، شبكات	مهندس رئيسي، أمن معلومات	مهندس رئيسي، قواعد بيانات
السادسة	تنفيذي دعم تقني	مطور / مبرمج نظم	محلل نظم	مهندس، شبكات	مهندس، أمن معلومات	مهندس، قواعد بيانات

ملاحظة: يمكن للموظف أن ينتقل أفقياً في مساره الوظيفي شرط استيفاء المتطلبات الوظيفية للوظيفة التي سينتقل إليها.

الاتصال المؤسسي والترويج

الاتصال المؤسسي والترويج

التسويق والترويج والفعاليات

الإعلام

الاتصال والعلاقات العامة

الشراكات المؤسسية

وفيما يلي أمثلة على مسارات وظيفية في الوحدة التنظيمية المشار إليها، وقد تختلف باختلاف التقسيمات التنظيمية ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي بحسب حجم الجهة الحكومية.

الاتصال المؤسسي - عام (مسار عامودي إداري)

مدير إدارة التسويق / الاتصال المؤسسي / العلاقات العامة	مدير قسم الاتصال المؤسسي	تنفيذي رئيسي اتصال مؤسسي	تنفيذي اتصال مؤسسي
الدرجة الأولى الدرجة الثانية	الدرجة الثالثة الدرجة الرابعة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 1 2 3	ممکن للإنسان
1 1 2 3	قدوة حسنة
1 1 2 3	منفتح على العالم
1 1 2 3	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1 1 2 3	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1 1 2 3	يتحلّى بالمسؤولية
1 1 2 3	يتواصل بفعالية
1 1 2 3	مبتكر ومحفز للتغيير
1 1 2 3	يطور ذاته ويتعلم باستمرار
1 1 2 3	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 2 3 4	إدارة الأنشطة والفعاليات
1 2 3 4	التسويق والترويج
1 2 3 4	البروتوكول والإتيكيت
1 2 3 4	التصوير
1 2 3 4	التحرير الصحفي
1 2 3 4	قوانين ولوائح المطبوعات والنشر

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدها الجهة الحكومية.

الاتصال المؤسسي - عام (مسار عامودي تخصصي)

خبير (التسويق / الاتصال المؤسسي / العلاقات العامة)	أخصائي الاتصال المؤسسي	تنفيذي رئيسي اتصال مؤسسي	تنفيذي اتصال مؤسسي
الدرجة الأولى الدرجة الثانية	الدرجة الثالثة الدرجة الرابعة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 1 1 1	ممكن للإنسان
1 1 2 2	قدوة حسنة
1 1 2 3	منفتح على العالم
1 1 3 3	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1 1 2 4	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1 1 1 4	يتحلى بالمسؤولية
1 1 3 3	يتواصل بفعالية
1 1 2 3	مبتكر ومحفز للتغيير
1 1 2 3	يطور ذاته ويتعلم باستمرار
1 1 3 4	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 2 4 4	إدارة الأنشطة والفعاليات
1 2 4 4	التسويق والترويج
1 2 4 4	البروتوكول والإتيكيت
1 2 4 4	التصوير
1 2 4 4	التحرير الصحفي
1 2 4 4	قوانين ولوائح المطبوعات والنشر

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدها الجهة الحكومية.

الاتصال المؤسسي (مسارات مزدوجة)

الدرجة الوظيفية	التسويق والترويج والفعاليات	الاتصال والعلاقات العامة	الإعلام	الشركات المؤسسية
الأولى والثانية	المسار الإداري (مدير إدارة) أو المسار التخصصي (خبير/ مستشار الاتصال المؤسسي والترويج)			
الثالثة والرابعة	مدير قسم / أخصائي التسويق والترويج والفعاليات	مدير قسم / أخصائي اتصال وعلاقات عامة	مدير قسم / أخصائي إعلام	مدير قسم / أخصائي شركات مؤسسية
الخامسة	تنفيذي رئيسي تسويق وترويج وفعاليات	تنفيذي رئيسي إتصال وعلاقات عامة	تنفيذي رئيسي إعلام	تنفيذي رئيسي شركات مؤسسية
السادسة	تنفيذي تسويق وترويج وفعاليات	تنفيذي إتصال وعلاقات عامة	تنفيذي إعلام	تنفيذي شركات مؤسسية

ملاحظة: يمكن للموظف أن ينتقل أفقياً في مساره الوظيفي شرط استيفاء المتطلبات الوظيفية للوظيفة التي سينتقل إليها.

الشؤون القانونية

الشؤون القانونية

التحقيقات والمذكرات والدعاوى القضائية

الرأي والاستشارات القانونية

التشريعات

أعوان السلطة القضائية

البحوث والدراسات القانونية

وفيما يلي أمثلة على مسارات وظيفية في الوحدة التنظيمية المشار إليها، وقد تختلف باختلاف التقسيمات التنظيمية ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي بحسب حجم الجهة الحكومية.

الشؤون القانونية - عام (مسار عامودي إداري)

مدير إدارة الشؤون القانونية	مدير قسم الشؤون القانونية	باحث قانوني رئيسي	باحث قانوني
الدرجة الأولى الدرجة الثانية	الدرجة الثالثة الدرجة الرابعة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 1 2 3	ممكّن للإنسان
1 1 2 3	قدوة حسنة
1 1 2 3	منفتح على العالم
1 1 2 3	يركّز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1 1 2 3	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1 1 2 3	يتحلّى بالمسؤولية
1 1 2 3	يتواصل بفعالية
1 1 2 3	مبتكر ومحفز للتغيير
1 1 2 3	يطور ذاته ويتعلم باستمرار
1 1 2 3	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 2 3 4	إدارة الشؤون القانونية
1 2 3 4	القوانين واللوائح المحلية والعالمية
1 2 3 4	البحوث والدراسات القانونية

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمد عليها الجهة الحكومية.

الشؤون القانونية - (مسار عامودي تخصصي)

الدرجة الأولى	الدرجة الثالثة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة
الدرجة الثانية	الدرجة الرابعة		

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 1 1 1	ممكّن للإنسان
1 1 2 2	قدوة حسنة
1 1 2 3	منفتح على العالم
1 1 3 3	يركّز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1 1 2 4	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1 1 1 4	يتحلّى بالمسؤولية
1 1 3 3	يتواصل بفعالية

1 1 2 3	مبتكر ومحفز للتغيير
1 1 2 3	يطور ذاته ويتعلم باستمرار
1 1 3 4	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 2 4 4	إدارة الشؤون القانونية
1 2 4 4	القوانين واللوائح المحلية والعالمية
1 2 4 4	البحوث والدراسات القانونية

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدها الجهة الحكومية.

الشؤون القانونية (مسارات مزدوجة)

الدرجة الوظيفية	الرأي والاستشارات القانونية	التشريعات القانونية	الدعاوى الحكومية	البحوث والدراسات القانونية
الأولى والثانية	المسار الإداري (مدير إدارة / الشؤون القانونية) أو التخصصي (مستشار قانوني)			
الثالثة والرابعة	مدير قسم الاستشارات القانونية / أخصائي قانوني	مدير قسم التشريعات القانونية / أخصائي تشريعات قانونية	مدير قسم الدعاوى الحكومية / أخصائي قانوني	مدير قسم البحوث والدراسات القانونية / أخصائي قانوني
الخامسة	باحث قانوني رئيسي	باحث قانوني رئيسي	باحث قانوني رئيسي	باحث قانوني رئيسي
السادسة	باحث قانوني	باحث قانوني	باحث قانوني	باحث قانوني

ملاحظة: يمكن للموظف أن ينتقل أفقياً في مساره الوظيفي شرط استيفاء المتطلبات الوظيفية للوظيفة التي سينتقل إليها.

الاستراتيجية والتطوير المؤسسي

الاستراتيجية والتطوير المؤسسي

التخطيط الاستراتيجي

الأداء والتطوير المؤسسي

الجودة والتميز

الدراسات والبحوث

إدارة المعرفة

السياسات

وفيما يلي أمثلة على مسارات وظيفية في الوحدة التنظيمية المشار إليها، وقد تختلف باختلاف التقسيمات التنظيمية ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي بحسب حجم الجهة الحكومية.

التخطيط الاستراتيجي - (مسار عامودي إداري)

مدير إدارة التخطيط	مدير قسم التخطيط	تنفيذي رئيسي	تنفيذي تخطيط
الاستراتيجي	الاستراتيجي	تخطيط إستراتيجي	إستراتيجي
الدرجة الأولى	الدرجة الثالثة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة
الدرجة الثانية	الدرجة الرابعة		

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 1 2 3	ممكن للإنسان
1 1 2 3	قدوة حسنة
1 1 2 3	منفتح على العالم
1 1 2 3	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1 1 2 3	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1 1 2 3	يتحلّى بالمسؤولية
1 1 2 3	يتواصل بفعالية
1 1 2 3	مبتكر ومحفز للتغيير
1 1 2 3	يطور ذاته ويتعلم باستمرار
1 1 2 3	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 2 3 4	إدارة الأداء المؤسسي
1 2 3 4	إدارة المخاطر

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدها الجهة الحكومية.

التخطيط الاستراتيجي - (مسار عامودي تخصصي)

خبير تخطيط	أخصائي تخطيط	تنفيذي رئيسي	تنفيذي تخطيط
إستراتيجي	إستراتيجي	إستراتيجي	إستراتيجي
الدرجة الأولى	الدرجة الثالثة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة
الدرجة الثانية	الدرجة الرابعة		

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 1 1 1	ممکن للإنسان
1 1 2 2	قدوة حسنة
1 1 2 3	منفتح على العالم
1 1 3 3	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1 1 2 4	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1 1 1 4	يتحلّى بالمسؤولية
1 1 3 3	يتواصل بفعالية
1 1 2 3	مبتكر ومحفز للتغيير
1 1 2 3	يطور ذاته ويتعلم باستمرار
1 1 3 4	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 2 4 4	إدارة الأداء المؤسسي
1 2 4 4	إدارة المخاطر

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدها الجهة الحكومية.

Document

الجودة والتميز - (مسار عامودي إداري)

مدير إدارة	مدير قسم	تنفيذي	تنفيذي
الجودة والتميز	الجودة والتميز	رئيسي جودة	جودة وتميز
الدرجة الأولى	الدرجة الثالثة	الدرجة	الدرجة
الدرجة الثانية	الدرجة الرابعة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 1 2 3	ممکن للإنسان
1 1 2 3	قدوة حسنة

1 1 2 3	منفتح على العالم
1 1 2 3	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1 1 2 3	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1 1 2 3	يتحلى بالمسؤولية
1 1 2 3	يتواصل بفعالية
1 1 2 3	مبتكر ومحفز للتغيير
1 1 2 3	يطور ذاته ويتعلم باستمرار
1 1 2 3	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 2 3 4	الجودة والتميز المؤسسي
1 2 3 4	إدارة الأداء المؤسسي
1 2 3 4	إدارة المعرفة

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدها الجهة الحكومية

الجودة والتميز - (مسار عامودي تخصصي)

خبير جودة وتميز	أخصائي جودة وتميز	تنفيذي رئيسي جودة وتميز	تنفيذي جودة وتميز
الدرجة الأولى	الدرجة الثالثة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة
الدرجة الثانية	الدرجة الرابعة		

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 1 1 1	ممكن للإنسان
1 1 2 2	قدوة حسنة
1 1 2 3	منفتح على العالم
1 1 3 3	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج

الدرجة الوظيفية الإستراتيجي	التخطيط الإستراتيجي	الأداء والتطوير المؤسسي	الجودة والتميز	الدراسات والبحوث	إدارة المعرفة	تطوير السياسات
	↑	↔ ↑	↔ ↑	↔ ↑	↔ ↑	↑
تنفيذي الإستراتيجية	تنفيذي الأداء والتطوير المؤسسي	تنفيذي الجودة والتميز	تنفيذي الدراسات والبحوث	تنفيذي إدارة المعرفة	تنفيذي تطوير السياسات	

ملاحظة:

يمكن للموظف أن ينتقل أفقياً في مساره الوظيفي شرط استيفاء المتطلبات الوظيفية للوظيفة التي سينتقل إليها.

التدقيق والحوكمة

التدقيق والحوكمة

التدقيق والرقابة المالية والإدارية

وفيما يلي أمثلة على مسارات وظيفية في الوحدة التنظيمية المشار إليها، وقد تختلف باختلاف التقسيمات التنظيمية ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي بحسب حجم الجهة الحكومية.

التدقيق والرقابة المالية والإدارية (مسار عامودي إداري)

مدير مكتب التدقيق	مدقق رئيسي	مدقق	مساعد مدقق
حسب نتيجة تقييم الوظيفة (الدرجة الأولى - الدرجة الثالثة)	الدرجة الرابعة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 1 1 3	ممکن للإنسان
1 1 2 3	قدوة حسنة
1 1 2 3	منفتح على العالم
1 1 3 3	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1 1 2 3	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1 1 1 3	يتحلّى بالمسؤولية
1 1 3 3	يتواصل بفعالية
1 1 2 3	مبتكر ومحفز للتغيير
1 1 2 3	يطور ذاته ويتعلم باستمرار
1 1 3 3	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 2 3 4	جمع المعلومات وتحليلها
1 2 3 4	التدقيق والامتثال
1 2 3 4	الرقابة الحكومية (الحوكمة)
1 2 3 4	إدارة المخاطر

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدها الجهة الحكومية.

التدقيق والرقابة المالية والإدارية (مسار عامودي تخصصي)

خبير تدقيق أخصائي تدقيق مدقق	مساعد مدقق
الدرجة الأولى الدرجة الثالثة	الدرجة الخامسة الدرجة السادسة
الدرجة الثانية الدرجة الرابعة	

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 1 1 1	ممكّن للإنسان
1 1 2 2	قدوة حسنة
1 1 2 3	منفتح على العالم
1 1 3 3	يركّز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1 1 2 4	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1 1 1 4	يتحلّى بالمسؤولية
1 1 3 3	يتواصل بفعالية
1 1 2 3	مبتكر ومحفز للتغيير
1 1 2 3	يطور ذاته ويتعلم باستمرار
1 1 3 4	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 2 4 4	جمع المعلومات وتحليلها
1 2 4 4	التدقيق والامتنال
1 2 4 4	الرقابة الحكومية (الحوكمة)
1 2 4 4	إدارة المخاطر

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدها الجهة الحكومية.

ملاحظة:

لا ينطبق المسار المزدوج على وظائف مجموعة التدقيق والحوكمة نظراً لعدم وجود وحدات تنظيمية مختلفة في هذه المجموعة الرئيسية.

إدارة المشاريع

إدارة المشاريع

إدارة البرامج والمشاريع

تخطيط المشاريع

وفيما يلي أمثلة على مسارات وظيفية في الوحدة التنظيمية المشار إليها، وقد تختلف باختلاف التقسيمات التنظيمية ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي بحسب حجم الجهة الحكومية.

إدارة البرامج والمشاريع - (مسار عامودي)

مدير مكتب المشاريع	مدير مشاريع	تنفيذي / منسق مشاريع رئيسي	تنفيذي / منسق مشاريع
حسب نتيجة تقييم الوظيفة (الأولى - الرابعة)	الدرجة الثالثة الدرجة الرابعة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 1 2 3	ممکن للإنسان
1 1 2 3	قدوة حسنة
1 1 2 3	منفتح على العالم
1 1 2 3	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1 1 2 3	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1 1 2 3	يتحلّى بالمسؤولية
1 1 2 3	يتواصل بفعالية
1 1 2 3	مبتكر ومحفز للتغيير
1 1 2 3	يطور ذاته ويتعلم باستمرار

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

تخطيط المشاريع 1 2 3 4

إدارة المشاريع 1 2 3 4

إدارة المخاطر 1 2 3 4

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدها الجهة الحكومية.

ملاحظة:

لا ينطبق المسار المزدوج على وظائف إدارة المشاريع نظراً لعدم وجود وحدات تنظيمية مختلفة في هذه المجموعة الرئيسية.

إدارة العقود والمشتريات

وفيما يلي أمثلة على مسارات وظيفية في الوحدة التنظيمية المشار إليها، وقد تختلف باختلاف التقسيمات التنظيمية ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي بحسب حجم الجهة الحكومية.

المشتريات (مسار عامودي إداري)

مدير إدارة المشتريات	مدير قسم المشتريات	تنفيذي رئيسي مشتريات	تنفيذي مشتريات
الدرجة الأولى	الدرجة الثالثة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة
الدرجة الثانية	الدرجة الرابعة		

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 1 2 3	ممكّن للإنسان
1 1 2 3	قدوة حسنة
1 1 2 3	منفتح على العالم
1 1 2 3	يركّز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1 1 2 3	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1 1 2 3	يتحلّى بالمسؤولية
1 1 2 3	يتواصل بفعالية
1 1 2 3	مبتكر ومحفز للتغيير
1 1 2 3	يطور ذاته ويتعلم باستمرار
1 1 2 3	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 2 3 4	إدارة الموارد المالية
1 2 3 4	الموازنة
1 2 3 4	إدارة المشاريع
1 2 3 4	إدارة المخاطر

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدها الجهة الحكومية.

ملاحظة:

قد لا ينطبق المسار المزدوج على وظائف مجموعة إدارة المشتريات نظراً لطبيعة التمثيل الإداري لشكل الوحدات التنظيمية في الحكومة.

www.ajmanhrd.gov.ae