



**قرار
الرئيس الأعلى للجامعة
رقم (41) لسنة 2025
في شأن
اعتماد سياسة التعاقب الوظيفي**

الرئيس الأعلى للجامعة،

بعد الاطلاع على القانون الاتحادي رقم (4) لسنة 1976م، بإنشاء وتنظيم جامعة الإمارات العربية المتحدة، وعلى المرسوم بقانون اتحادي رقم (49) لسنة 2022م، بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية، وعلى قرار مجلس الوزراء رقم (55) لسنة 2022م، في شأن حوكمة مؤسسات التعليم العالي الحكومية الاتحادية في دولة الامارات العربية المتحدة، وعلى قرار مجلس الوزراء رقم (48) لسنة 2023م بشأن اللائحة التنفيذية للمرسوم بقانون اتحادي رقم (49) لسنة 2022م، بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية، وعلى قرار الرئيس الأعلى للجامعة رقم (1) لسنة 1979م، في شأن اللائحة التنفيذية للقانون الاتحادي رقم (4) لسنة 1976م، بإنشاء وتنظيم جامعة الإمارات العربية المتحدة، وتعديلاتها. وعلى موافقة مجلس أمناء الجامعة في اجتماعه الرابع للعام الجامعي 2024-2025، والذي انعقد بتاريخ 2025/1/30م، وبناءً على ما عرضه مدير الجامعة بالإنابة،

**قرار
المادة الأولى**

تُعتمد سياسة التعاقب الوظيفي الملحقة بهذا القرار.

المادة الثانية

على الجهات المعنية تنفيذ هذا القرار كل فيما يخصه، ويُلغى كل نص يخالف أحكامه، ويُعمل به اعتباراً من تاريخ صدوره.

**زكي أنور نسيبة
الرئيس الأعلى للجامعة**

صدر في: 1446/11/10 هـ الموافق 2025/05/08م
نسخة إلى:

- مكتب الرئيس الأعلى للجامعة
- مكتب مدير الجامعة
- مكاتب نواب مدير الجامعة
- العمادات
- الإدارات والمراكز والوحدات

سياسة التعاقب الوظيفي			 جامعة الإمارات العربية المتحدة United Arab Emirates University 
2025/05/08	تاريخ بدء التطبيق	الموضوع	
2028/09/01	تاريخ المراجعة القادم	جدول المحتويات	
1 من 5	رقم الصفحة	المكتب المسئول: مدير الجامعة	

جدول المحتويات

- 2 سياسة التعاقب الوظيفي
- 3..... المادة (1): مبادئ السياسة العامة
- 3..... المادة (2): عملية تخطيط التعاقب الوظيفي
- 4..... المادة (3): التركيز على التوطين
- 5..... المادة (4): صاحب الوثيقة
- 5..... المادة (5): مساءلة ومسؤولية مدير الجامعة
- 5..... المادة (6): مراجعة السياسات

سياسة التعاقب الوظيفي			 جامعة الإمارات العربية المتحدة United Arab Emirates University 
2025/05/08	تاريخ بدء التطبيق	الموضوع سياسة التعاقب الوظيفي	
2028/09/01	تاريخ المراجعة القادم		
2 من 5	رقم الصفحة	المكتب المسنول: مدير الجامعة	

سياسة التعاقب الوظيفي

نظرة عامة

تلتزم جامعة الإمارات العربية المتحدة ("الجامعة") بتعزيز خط قيادة قوي يتماشى مع رؤيتها الاستراتيجية وأهدافها الوطنية، بما في ذلك مبادرات التوطين في دولة الإمارات العربية المتحدة. تهدف سياسة التعاقب الوظيفي هذه إلى ضمان الانتقال السلس والفعال للمناصب القيادية الرئيسية مع دعم تطوير المواهب الإماراتية في جميع أنحاء الجامعة.

نطاق التطبيق

تُطبق هذه السياسة على جميع المناصب القيادية العليا في الجامعة، بما في ذلك على سبيل المثال وليس الحصر:

1. مدير الجامعة
2. نائب مدير الجامعة للشؤون الأكاديمية
3. نائب مدير الجامعة للشؤون المالية والإدارية
4. النواب المشاركون
5. عمداء ووكلاء الكليات
6. مديرو الإدارات والمراكز الرئيسية

الهدف

1. الغرض من السياسة هو تحديد المبادئ التي تسترشد بها السياسة. وصف عملية تخطيط التعاقب الوظيفي، تعكس أهمية التوطين، وتتضمن الجدول الزمني لإصدار التقارير السنوية. وتحديد مساءلة ومسؤولية مدير الجامعة عن تنفيذ السياسات.
2. يتمثل الهدف الأساسي لسياسة التعاقب الوظيفي في تحديد وتطوير والاحتفاظ بمجموعة من الأفراد ذوي الإمكانيات العالية، مع التركيز بشكل خاص على الموظفين الإماراتيين، لتولي مناصب قيادية داخل الجامعة. يدعم هذا النهج جهود التوطين الأوسع نطاقاً في دولة الإمارات العربية المتحدة، مما يضمن مواءمة احتياجات القيادة في الجامعة مع أولويات القوى العاملة الوطنية.

سياسة التعاقب الوظيفي			 جامعة الإمارات العربية المتحدة United Arab Emirates University 
2025/05/08	تاريخ بدء التطبيق	الموضوع سياسة التعاقب الوظيفي	
2028/09/01	تاريخ المراجعة القادم		
3 من 5	رقم الصفحة	المكتب المسنول: مدير الجامعة	

المادة (1): مبادئ السياسة العامة

1. الالتزام بالتوطين

تلتزم الجامعة بزيادة تمثيل مواطني دولة الإمارات العربية المتحدة في الأدوار القيادية بما يتماشى مع أهداف التوطين. على هذا النحو، ستعطى الأفضلية للمرشحين الإماراتيين المؤهلين عند التفكير في التعاقب الداخلي أو التوظيف الخارجي للمناصب القيادية.

2. التطوير القائم على الجدارة

يعتمد تخطيط التعاقب الوظيفي على الأداء والإمكانات والقدرة. مع إعطاء الأولوية للمرشحين الإماراتيين، ويجب على جميع الأفراد الذين يتم اختيارهم للتعاقب استيفاء المؤهلات وإظهار المهارات المطلوبة للأدوار القيادية.

3. التطوير المستمر للقيادة

تستثمر الجامعة في برامج تطوير القيادة لإعداد الموظفين الإماراتيين وغير الإماراتيين ذوي الإمكانات العالية لتولي أدوار قيادية مستقبلية. يتضمن ذلك تقديم فرص الإرشاد والتدريب والتطوير الوظيفي.

4. الشفافية والإنصاف

تكون عملية التعاقب الوظيفي شفافة وعادلة وخالية من التحيز، مما يضمن تقييم جميع المرشحين المؤهلين بناءً على معايير موضوعية.

المادة (2): عملية تخطيط التعاقب الوظيفي

1. تحديد المواقع الحرجة

تقوم إدارة الموارد البشرية، بالتشاور مع القيادة العليا، بتحديد المناصب القيادية الهامة التي تتطلب التخطيط لتعاقب الموظفين. ويشمل ذلك المناصب الضرورية للأهداف الاستراتيجية للجامعة وتلك ذات التأثير الكبير على الوظائف الأكاديمية والإدارية.

2. تحديد المرشح وتقييمه

يتم تحديد المرشحين المحتملين للتعاقب الوظيفي من خلال الآليات التالية:

أ. تقييمات الأداء: يتم استخدام مراجعات الأداء السنوية لتقييم قدرات الخلفاء المحتملين.

سياسة التعاقب الوظيفي			 جامعة الإمارات العربية المتحدة United Arab Emirates University 
2025/05/08	تاريخ بدء التطبيق	الموضوع سياسة التعاقب الوظيفي	
2028/09/01	تاريخ المراجعة القادم		
4 من 5	رقم الصفحة	المكتب المسنول: مدير الجامعة	

ب. تقييم إمكانات القيادة: تقييمات متعمقة لإمكانات القيادة، بما في ذلك المقابلات السلوكية وتقييمات القيادة والتعليقات بزوايا 360 درجة.

ج. تحديد المواهب الإماراتية: يتم إيلاء اهتمام خاص لتحديد وتطوير الموظفين الإماراتيين الذين أظهروا إمكانات عالية والتزامهم بأهداف الجامعة.

3. خطط تطوير الموظفين ذوي الإمكانات العالية

يتم وضع خطط تطوير مخصصة للأفراد ليتم تحديدهم كخلفاء محتملين للتعاقب الوظيفي. وستركز هذه الخطط على:

- أ. تنمية المهارات: التدريب على القيادة أو الشهادات الأكاديمية أو الدورات المتخصصة.
- ب. التناوب الوظيفي: التعرض للمجالات المختلفة للجامعة وذلك لإكتساب الفهم الشامل لعمل الجامعة.
- ج. برامج الإرشاد: إقران الخلفاء المحتملين بكبار القادة للتدريب والتوجيه المهني.
- د. برامج تطوير القيادات الإماراتية: برامج مصممة خصيصاً تركز على رعاية المواهب الإماراتية، مع التركيز على أولويات القيادة الوطنية.

4. الرصد والمراجعة

تقوم إدارة الموارد البشرية، إلى جانب القيادة العليا، باستعراض التقدم المحرز في المرشحين بانتظام. وستجري المراجعات سنوياً لتقييم تطوّرهم واستعدادهم للأدوار القيادية.

5. التوظيف الداخلي والخارجي

في حين سيتم إعطاء الأولوية للمرشحين الداخليين في عملية التعاقب الوظيفي، وخاصة الموظفين الإماراتيين، قد تبحث الجامعة أيضاً عن مرشحين خارجيين لشغل المناصب القيادية عند الضرورة. سيركز التوظيف الخارجي على تحديد الأفراد الذين يتماشى مع قيم الجامعة وأهداف التوطين.

المادة (3): التركيز على التوطين

1. تطوير القيادات الإماراتية الاستراتيجية

لتحقيق أهداف التوطين لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، تقوم الجامعة:

- أ. بوضع أهداف قابلة للقياس لعدد من الإماراتيين في المناصب القيادية.
- ب. بالشراكة مع الجهات الحكومية للوصول إلى برامج تطوير القيادات الإماراتية.
- ج. إنشاء برنامج المسار السريع للمواطنين ذوي الأداء العالي في الإدارة الوسطى للانتقال إلى مناصب قيادية عليا خلال فترة محددة.

سياسة التعاقب الوظيفي			 جامعة الإمارات العربية المتحدة United Arab Emirates University 
2025/05/08	تاريخ بدء التطبيق	<u>الموضوع</u> سياسة التعاقب الوظيفي	
2028/09/01	تاريخ المراجعة القادم		
5 من 5	رقم الصفحة	المكتب المسنول: مدير الجامعة	

2. المسارات الوظيفية للموظفين الإماراتيين

تعمل الجامعة على إنشاء مسارات وظيفية واضحة للموظفين الإماراتيين، من المناصب المبتدئة إلى المناصب القيادية العليا. ويتم دمج الإرشاد المهني والتدريب والتعرض للقيادة في هذه المسارات لضمان الاستعداد لفرص القيادة.

3. تقرير عن التقدم المحرز في مجال التوطين

يقدم مدير الجامعة تقارير منتظمة إلى مجلس الأمناء والجهات الحكومية المختصة عن التقدم المحرز في تحقيق أهداف وغايات التوطين.

المادة (4): صاحب الوثيقة

مدير الجامعة هو المالك لهذه السياسة.

المادة (5): مساءلة ومسؤولية مدير الجامعة

1. مدير الجامعة مُساءل ومسؤول عن تنفيذ السياسة.
2. يتمتع مدير الجامعة بسلطة تفويض مسؤولية تنفيذ السياسة إلى أحد أعضاء فريق الإدارة.
3. لا يُخلي التفويض المقدم من مدير الجامعة عن مسؤوليته أمام مجلس الأمناء للإشراف على تنفيذ السياسة.

المادة (6): مراجعة السياسات

تتم مراجعة هذه السياسة كل (3) ثلاث سنوات لضمان التوافق مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة والأولويات الوطنية.

 جامعة الإمارات العربية المتحدة United Arab Emirates University 	Succession Policy		
	Subject Table of Contents	Effective Date	08-05-2025
		Date for Next Review	01-09-2028
	Responsible Office: Vice Chancellor Office	Page Number	1 of 4

TABLE OF CONTENTS

Succession Policy	2
Article (1): Policy Principles	2
Article (2): Succession Planning Process	3
Article (3): Emiratization Focus	3
Article (4): Policy Owner	4
Article (5): Accountability and Responsibility of the Vice Chancellor	4
Article (6): Policy Review	4

 جامعة الإمارات العربية المتحدة United Arab Emirates University 	Succession Policy		
	Subject Succession Policy	Effective Date	08-05-2025
		Date for Next Review	01-09-2028
	Responsible Office: Vice Chancellor Office	Page Number	2 of 4

Succession Policy

Overview

The United Arab Emirates University (the “University”) is committed to fostering a robust leadership pipeline that aligns with its strategic vision and supports national objectives, including the UAE's Emiratisation initiatives. This succession Policy aims to ensure a smooth and effective transition of key leadership positions while supporting the development of Emirati talent across the university.

Scope

This Policy applies to all senior leadership positions at the University, including but not limited to:

1. Vice Chancellor
2. Deputy Vice Chancellor for Academic Affairs (Provost)
3. Deputy Vice Chancellor for Finance and Administration (Secretary General)
4. Associate Provost
5. Deans and Vice Deans
6. Directors of key departments and centers.

Objective

1. This approach aligns with national workforce priorities and supports the UAE's broader Emiratisation goals.
2. The Policy outlines the principal framework of leadership succession process; reflecting Emiratisation, timelines of implementation; and accountability measures. It also clarifies the role and responsibility of the Vice Chancellor for Policy implementation.
3. The primary objective is to identify, develop, and retain a pool of high-potential individuals, with emphasis on Emirati talent, to assume leadership positions within the university. This approach aligns with the national workforce priorities and UAE's broader Emiratisation.

Article (1): Policy Principles

1. Commitment to Emiratisation

The university is committed to increasing the representation of UAE nationals in leadership roles in line with Emiratisation goals. As such, qualified Emirati candidates are prioritized when considering internal succession or external recruitment for leadership roles.

2. Merit-Based Development

Succession planning will be based on performance, potential, and capability. While prioritizing Emiratis, all candidates considered for succession must meet the qualifications and demonstrate the skills required for leadership positions.

3. Continuous Leadership Development

The University should invest in leadership development programs, mentorship, training, and career development opportunities to prepare high-potential Emirati and non-Emirati employees for future leadership roles.

4. Transparency and Fairness

The succession process should be transparent, fair, and free from bias, ensuring all eligible candidates are evaluated based on clear objective criteria.

	Succession Policy		
	Subject Succession Policy	Effective Date	08-05-2025
		Date for Next Review	01-09-2028
	Responsible Office: Vice Chancellor Office	Page Number	3 of 4

Article (2): Succession Planning Process

1. Identification of Critical Positions

The Human Resources Department, in consultation with senior leadership, will identify critical leadership positions that require succession planning. This includes positions that are essential to the university's strategic objectives and those with high impact on academic and administrative functions.

2. Candidate Identification and Assessment

Potential candidates for succession will be identified through the following mechanisms:

- Performance Appraisals: Annual performance reviews will be used to assess the capabilities of potential successors.
- Leadership Potential Assessment: In-depth evaluations of leadership potential, including behavioral interviews, leadership assessments, and 360-degree feedback.
- Emirati Talent Identification: Special attention should be given to identification and nurturing Emirati employees who demonstrate high potential and commitment to university's goals.

3. Development Plans for High-Potential Employees

Customized development plans should be created to identify potential successors, focusing on:

- Skills Development: Leadership training, academic certifications, or specialized courses.
- Job Rotation: Exposure to different areas to gain a comprehensive understanding of the university's operations.
- Mentorship Programs: Pairing potential successors with senior leaders for coaching and career guidance.
- Emirati Leadership Development Programs: Tailored programs that focus on nurturing Emirati talent, with a focus on national leadership priorities.

4. Monitoring and Review

- The Human Resources Department, along with senior leadership, should conduct regular reviews to track candidates' development and assess readiness for leadership roles.
- While internal, particularly Emirati candidates, UAEU may also recruit externally to secure talent aligning with institutional values and Emiratization objectives

5. Internal and External Recruitment

While internal candidates will be given priority in the succession process, particularly Emirati staff, the University may also seek external candidates to fill leadership positions when necessary. External recruitment will focus on identifying individuals who align with the university's values and Emiratization objectives.

Article (3): Emiratization Focus

1. Strategic Emirati Leadership Development

To meet the UAE government's Emiratization targets, the University should:

- Set measurable targets for the number of Emiratis in leadership roles;
- Partner with government entities to access Emirati leadership development programs; and
- Establish a fast-track program for high-performing Emiratis in middle management to transition into senior leadership roles within a defined period.

 جامعة الإمارات العربية المتحدة United Arab Emirates University UAEU	Succession Policy		
	Subject Succession Policy	Effective Date	08-05-2025
		Date for Next Review	01-09-2028
	Responsible Office: Vice Chancellor Office	Page Number	4 of 4

2. Career Pathways for Emirati Staff

The University will create clear career pathways for Emirati employees, from entry-level positions to senior leadership roles. Career counseling, coaching, and leadership exposure will be integrated into these pathways to ensure readiness for leadership opportunities.

3. Report on Emiratization Progress

The Vice Chancellor should regularly report to the Board of Trustees and relevant government authorities on the university's progress in meeting Emiratization targets and goals.

Article (4): Policy Owner

The Vice Chancellor is the designated owner of this Policy.

Article (5): Accountability and Responsibility of the Vice Chancellor

1. The Vice Chancellor is accountable and responsible for implementing the Policy.
2. The Vice Chancellor has the authority to delegate the responsibility of implementing the Policy to a member of the management team.
3. Delegation of the responsibility by the Vice Chancellor does not abdicate the Vice Chancellor's accountability before the Board of Trustees for overseeing the Policy's implementation.

Article (6): Policy Review

This Policy should be reviewed every three (3) years to ensure alignment with the University's strategic goals and national priorities.