



نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية

الصادر وفق قرار مجلس الوزراء رقم 35 لسنة 2020

www.fahr.gov.ae



نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية

الصادر وفق قرار مجلس الوزراء رقم 35 لسنة 2020

حقوق الطبع © الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

جميع حقوق الطبع محفوظة.

لا يجوز دون الحصول على إذن خطي من الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، استخدام أي من المواد التي يتضمنها هذا الدليل، أو استنساخها أو نقلها، كلياً أو جزئياً، في أي شكل وبأي وسيلة، سواءً بطريقة إلكترونية أو آلية، بما في ذلك الاستنساخ الفوتوغرافي أو التسجيل أو استخدام أي نظام من نظم تخزين المعلومات واسترجاعها، إلا كما هو منصوص عليه في شروط وأحكام استخدام الأدلة الخاصة بالهيئة.



فهرس المحتويات

25	2 - تحديد وزن الأهداف
26	3 - تحديد الكفاءات السلوكية
28	4 - تحديد الكفاءات التخصصية
28	5. إدارة الأداء للموظفين لفئة المشاريع
29	المرحلة الثانية: المراجعة المرورية
30	المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي
30	أولاً: مسارات التقييم
30	1 - تقييم الأداء السنوي للأهداف والمهام:
32	2 - تقييم الأداء السنوي للكفاءات السلوكية والتخصصية
33	ثانياً: نتائج الأداء
35	الفصل الرابع: عملية الضبط وموازنة النسب والشكاوى والتظلمات
36	أولاً: عملية الضبط وموازنة النسب
37	ثانياً: الشكاوى والتظلمات
39	الفصل الخامس: مكافآت مرتبطة بالأداء وسياسات التدريب
40	أولاً: الترقيات والعلاوة الدورية
41	ثانياً: المكافآت وخطط التدريب
43	الفصل السادس: إدارة الأداء المتدني والأحكام العامة
44	أولاً: معالجة الأداء المتدني
44	ثانياً: الأحكام العامة
47	الفصل السابع: المرفقات
48	أولاً: إطار الكفاءات السلوكية
68	ثانياً: إطار الكفاءات التخصصية

9	الفصل الأول: الإطار العام
10	أولاً: التعريفات
12	ثانياً: المبادئ
12	ثالثاً: نطاق التطبيق
13	رابعاً: الأهداف
13	خامساً: ركائز النظام
17	الفصل الثاني: المهام والمسؤوليات
18	أولاً: الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
18	ثانياً: رئيس الجهة الاتحادية ومن في حكمه
18	ثالثاً: الإدارة العليا في الجهات الاتحادية
18	رابعاً: إدارات الموارد البشرية في الجهات الاتحادية
19	خامساً: الرؤساء المباشرين
19	سادساً: الموظفون
20	الفصل الثالث: دورة نظام إدارة أداء الموظفين
22	أولاً: مراحل دورة أداء الموظفين
22	1 - تخطيط الأداء
22	2 - المراجعة المرورية
23	3 - التقييم النهائي للأداء السنوي
24	المرحلة الأولى: تخطيط الأداء
24	إسقاط الأهداف:
25	إعداد وثيقة الأداء السنوي
25	1 - تحديد الأهداف

المقدمة

انطلاقاً من سياسة الحكومة الاتحادية نحو المراجعة المستمرة لسياسات الموارد البشرية كلما تطلبت مصلحة العمل ذلك، وفي ظل التوجهات الحكومية نحو خلق بيئة عمل سعيدة وإيجابية في الحكومة الاتحادية، وبما يدعم رفع كفاءة الموظفين الحكوميين نحو أداء مهامهم الوظيفية بما يتواءم مع رؤية الإمارات 2021 ومئوية الإمارات 2071، وانطلاقاً من التحديث المستمر لتشريعات الموارد البشرية بما يتماشى مع أفضل الممارسات، فقد قامت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بتطوير نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية والذي يهدف إلى تحقيق الآتي:

- إرساء قواعد الأداء ومعايير التقييم السنوي للموظفين.
- تحديد مستويات الأداء التي تُستحق عنها العلاوة الدورية.
- اعتماد مستويات الأداء المطلوبة للترقية.
- رسم مسار التطلعات من نتائج تقييم الأداء السنوي.

وبناء على ذلك فإن هذا النظام المحدث يتضمن الملامح الآتية:

- 1 • إضافة الكفاءات التخصصية مع موازنة الكفاءات السلوكية بما يتوافق مع نموذج الإمارات للقيادة الحكومية المعتمد لدى مكتب رئاسة مجلس الوزراء، مع ما يتبع ذلك من تعديل للأوزان والكفاءات وفق التحديات التي طرأت على النظام.
- 2 • منح المرونة الكافية للرئيس المباشر والموظف لمراجعة وثيقة الأداء السنوي طيلة العام من حيث تعديل الأهداف أو إضافة أهداف جديدة.
- 3 • وضع آليات لتقييم الموظفين المكلفين بإنجاز مشاريع متخصصة في جهات عملهم.
- 4 • وضع أطر لتقييم أداء الموظف الملحق بالخدمة الوطنية أو المجاز دراسياً.

الفصل الأول: الإطار العام

7 6 5 4 3 2 1



أولاً: التعريفات

في تطبيق أحكام هذا النظام يقصد بالكلمات والعبارات التالية المعاني المبينة قرين كل منها ما لم يقض سياق النص خلاف ذلك:

الدولة: الإمارات العربية المتحدة.

الحكومة: حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة.

مجلس الوزراء: مجلس وزراء دولة الإمارات العربية المتحدة.

المرسوم بقانون: المرسوم بقانون اتحادي رقم (11) لسنة 2008م بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية وتعديلاته.

اللائحة التنفيذية: اللائحة التنفيذية للمرسوم بقانون.

الجهة الاتحادية: أية وزارة منشأة وفق القانون الاتحادي رقم (1) لسنة 1972 بشأن اختصاصات الوزارات وصلاحيات الوزراء وتعديلاته، وكذلك أية هيئة أو مؤسسة أو أجهزة تنظيمية اتحادية تابعة للحكومة.

الهيئة: الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

الإدارة العليا: وكيل الوزارة أو وكيل الوزارة المساعد ومن في حكمهما.

الموظف: هو من يشغل إحدى الوظائف الواردة في الميزانية.

تقييم الأداء السنوي: هي عملية يجري خلالها تقييم أداء الفرد بالمقارنة مع الأهداف والمؤشرات الرئيسية للأداء التي تم وضعها بصورة مشتركة بين كل من الموظف والرئيس المباشر عن الفترة التي يتم خلالها التقييم، علماً بأن هذه الأهداف والمؤشرات محددة أصلاً في بداية فترة التقييم خلال فترة الأداء وذلك لمراعاة حدوث أي تغييرات كبيرة في المهام أو المسؤوليات.

إطار الكفاءات السلوكية: هو عبارة عن إطار عام متوافق مع نموذج الإمارات للقيادة الحكومية، ويتضمن الكفاءات الخاضعة للتقييم والتي يتعين توافرها لدى موظفي الجهات الاتحادية.

إطار الكفاءات التخصصية: عبارة عن مرجع للمعارف والمهارات والقدرات المتوقعة والمطلوبة من الموظف للقيام بمهام وواجبات ومسؤوليات وظيفته.

خطة التطوير الفردية:

هي عبارة عن خطة عمل معدة بشكل يتلاءم مع وظيفة الشخص المعني لتطوير كفاءات محددة، ويكون من شأنها تحسين أدائه في وظيفته الحالية أو من أجل إعداد له لتولي مسؤوليات أخرى مستقبلية.

أهداف الأداء الرئيسية:

هي عبارة عن أهداف قابلة للقياس يتم تحديدها والاتفاق عليها مسبقاً بين الرئيس المباشر والموظف في بداية دورة تقييم الأداء، ويكون من شأنها عند نهاية دورة إدارة الأداء أن تساعد في قياس مدى تقدم الموظف نحو تحقيق الأهداف أو المهام الفردية المطلوبة منه، وترتبط جميع الأهداف بتحقيق الخطة الاستراتيجية بشكل مباشر.

الرئيس المباشر:

هو الشخص المسؤول عن عملية تخطيط وتقييم أداء الموظف.

المراجعة المرورية:

هي عبارة عن اجتماع دوري يُعقد بين الرئيس المباشر والموظف من أجل مراجعة وتقييم المسؤوليات والسلوكيات الواردة في وثيقة الأداء السنوي؛ لكي يتمكن الموظف من معرفة موقعه من مستوى الأداء المطلوب ليستطيع تصحيح مساره وذلك قبل نهاية فترة التقييم، على أن يكون هذا الاجتماع موثقاً وموقعاً عليه من قبل الطرفين حسب النموذج الخاص بذلك.

المراجعة الدورية:

وتعني الرقابة الوقائية المتمثلة بالمراجعة المستمرة من قبل الرئيس المباشر والموظف لتصحيح أو دعم الإنجاز وفقاً للأهداف والكفاءات السلوكية المحددة في وثيقة الأداء السنوي.

تخطيط الأداء السنوي:

هي عبارة عن خطة عمل مدونة تتضمن الأهداف والكفاءات مع بيان وزن كل هدف، وكيفية تقييم الإنجاز والمهام والمسؤوليات وآليات التقييم لكل هدف وكفاءة ومستوى المهارة المطلوب للكفاءات.

وزن الأهداف:

هي طريقة قياس تهدف إلى بيان وأهمية ثقل بعض الأهداف بالمقارنة مع أهداف أخرى خلال سنة التقييم.

خطة تحسين الأداء:

هي خطة إجرائية يتم وضعها لتحسين أداء الموظف تكون مدتها ثلاثة أشهر قابلة للتمديد لمدة مماثلة، وهي مخصصة للموظفين الذين يحصلون على مستوى أداء «1».

لجنة ضبط وموازنة النسب:

هي اللجنة التي يتم تشكيلها في كل جهة اتحادية تطبق هذا النظام ويناط بها ضمان التقييم العادل والمنصف لنتائج تقييم الأداء السنوي كما هو موضح في الفصل الرابع من هذا النظام.

النظام الإلكتروني للأداء:

هو نظام إلكتروني ينظم إجراءات العملية التي يقوم بها الموظف والرئيس المباشر.

نظام التدريب والتطوير:

النظام الخاص بتدريب وتطوير موظفي الحكومة الاتحادية والمعتمد بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (11) لسنة 2012.

ثانياً: المبادئ

يستند نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية على المبادئ التالية:

• التوافق الاستراتيجي:

بمعنى تعزيز وتطوير ثقافة الأداء من خلال ربط أداء الموظف الفردي بالتوجه الاستراتيجي للحكومة الاتحادية بشكل عام والجهة التي يعمل بها بشكل خاص.

• الإدارة بالأهداف:

تعني إشراك الموظف في عملية التخطيط ووضع الأهداف وتحقيق الارتباط بأهداف الجهة الاستراتيجية، كونه يشعر بأن عمله ذو قيمة ومحل تقدير من جهة الإدارة مما يتحقق معه الرضا الوظيفي.

• التغذية الراجعة:

تشجيع الملاحظات المنصفة والإيجابية من الرؤساء المباشرين المتابعين لأداء موظفيهم وذلك كأسلوب لتطوير ومراجعة الأداء.

• العلاقة التكاملية (التبادلية):

ربط الأداء بالحوافز والعلاوات وفرص الترقية والتدريب والتطوير، حيث يعتمد قياس فاعلية أداء الجهة الحكومية على مدى تحقيقها للأهداف.

• العدل والمصداقية:

إرساء نظام إدارة أداء الموظفين يتسم بالثبات والعدل والإنصاف والمصداقية، من خلال تحديد معايير وسياسات وإجراءات واضحة تتماشى مع تشريعات وأنظمة الحكومة الاتحادية. ويعمل كعجلة تحفيز تعزز الولاء الوظيفي.

ثالثاً: نطاق التطبيق

يطبق هذا النظام على كافة موظفي الجهات الاتحادية بغض النظر عن نوع ومدة العقد بما في ذلك الموظفين بدوام جزئي، ويستثنى من تطبيق النظام الفئات التالية:

1. الموظفون شاغلو الدرجات الوظيفية من الدرجة (8) إلى الدرجة (14) أو ما يعادلها من درجات في الجهات الاتحادية التي لها جداول ودرجات خاصة بها على أن يتم تقييم أدائهم بناء على المهام المكلفين بها.
2. أعضاء السلك القضائي والدبلوماسي على أن تتوافق أنظمة الأداء الخاصة بهم مع المبادئ العامة والإطار العام لهذا النظام.

رابعاً: الأهداف

تسعى الحكومة الاتحادية من خلال إعداد هذا النظام إلى:

- ترسيخ منهج يضمن ربط الأداء بمكافأة الإنجاز والنتائج المتميزة.
- تحسين وزيادة إنتاجية الموظفين من خلال تقييم أداء سنوي ينسجم مع أهداف الحكومة الاتحادية.
- مطابقة الأهداف الاستراتيجية للجهات التابعة للحكومة الاتحادية وترسيخها على المستويات الفردية.
- - تشجيع وتعزيز الإنجازات الفردية ضمن مظلة روح العمل الجماعي.
- تطوير وتشجيع ثقافة التعلم المستمر وزيادة فرص التطوير الاحترافي المهني.
- - تمكين الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية لمتطلبات ومهارات المستقبل.
- تمكين الجهات الاتحادية من تحديد وتقدير الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الأداء المتميز والكفاءة والمهارة التي تساهم في تحقيق التميز الحكومي.
- وضع أسس واضحة لقياس مدى الإسهامات الفعلية في تحقيق وإنجاز الأهداف الاستراتيجية للجهات الاتحادية.

خامساً: ركائز النظام

إن الهدف من إعداد نظام إدارة أداء الموظفين هو ضمان التركيز على إنجاز الأهداف الاستراتيجية للحكومة الاتحادية، ولهذه الغاية فإن المحاور الرئيسية لنظام إدارة أداء الموظفين تتمحور حول ركيزتين أساسيتين هما:

1. الأهداف:

ويُمثل هذا المحور ما يُتوقع من الموظف إنجازه خلال السنة، حيث أن هذه الأهداف تساعد الموظف على التركيز على النواحي الرئيسية الهامة في عمله، مما يحقق الإنجاز بكل كفاءة وفاعلية، إضافة لذلك تتم موازنة وربط جميع أهداف الموظفين مع الأهداف المؤسسية للجهات الاتحادية أو المتطلبات التشغيلية للإدارات والأقسام.

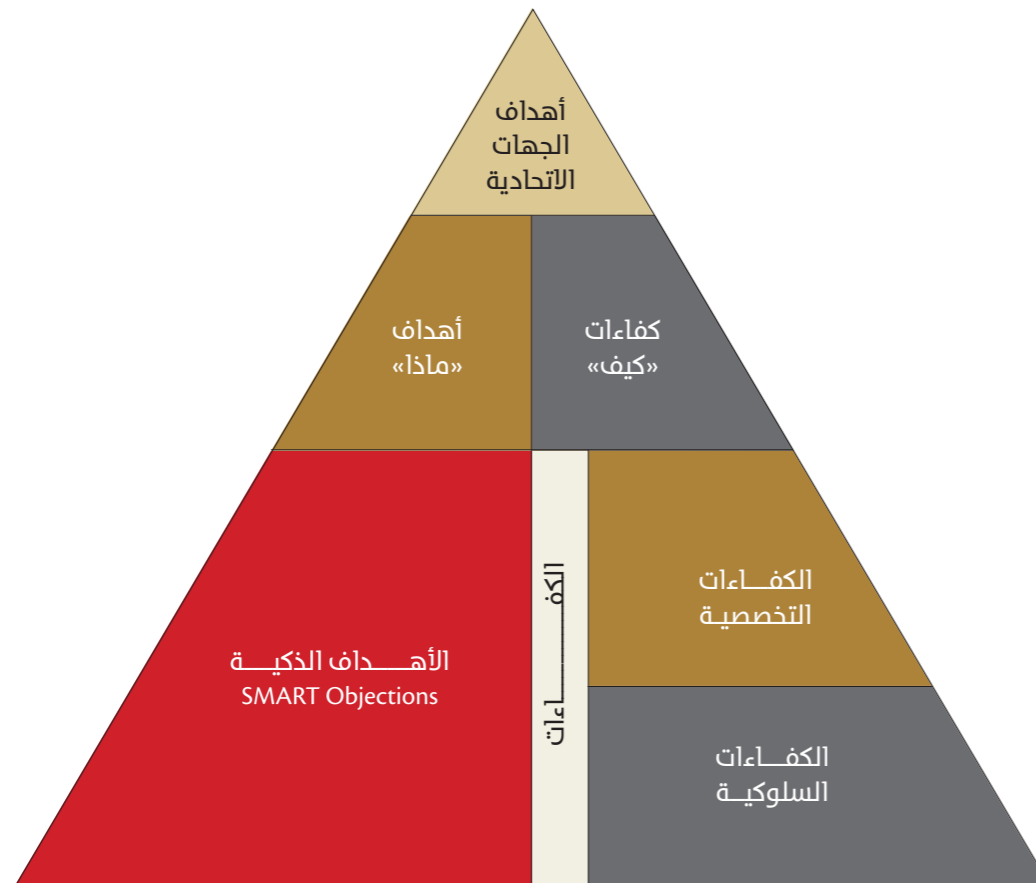
2. الكفاءات:

يبحث هذا المحور في الأسلوب أو الآلية التي تحدد كيفية إنجاز الموظف لأهدافه وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية، إذ يتضمن الإطار العام للكفاءات السلوكية ثلاث محاور رئيسية تم استقائها من نموذج الإمارات للقيادة الحكومية وفقاً لما هو مبين في الجدول رقم (1) أدناه.

جدول رقم (1) إطار عام الكفاءات السلوكية المتوافق مع نموذج الإمارات للقيادة الحكومية

المحور	المهارات	التوضيح/ الشرح
الروح القيادية	ممكّن للإنسان	يلهم ويشجع ويحفز الآخرين ويطور الطاقة البشرية والمواهب، ويخول ويمكّن ويبنى القيادات وينقل المهارات ويستفيد من قدراتهم على نحو فعال، ويتمتع بالذكاء العاطفي
	قدوة حسنة	يتحلّى بالأخلاق والقيم والنزاهة والتواضع والاحترام، متفائل بالمستقبل وشغوف ومثابر، ويتبنى مفاهيم السعادة والإيجابية وينشرها، ويسعى لتقديم مساهمات ملموسة، ويعكس الصورة الحسنة للدولة
	منفتح على العالم	منفتح يتمتع بالسلم والتسامح والتعايش، متطلع للتواصل مع العالم والاستفادة من الخبرات المختلفة ولدية شبكة علاقات، وواعي بالثقافة الدولية
النظرة المستقبلية	مستشرف للمستقبل	مطلع على الاتجاهات العالمية، يتخيل المستقبل، ذا بعد نظر، يعمل على الاستشراف المبكر للفرص والتحديات وتحليلها ووضع السيناريوهات والخطط الاستباقية
	مبتكر ومحفز للتغيير الجذري	مبتكر، يتبنى تفكيراً إبداعياً ويشجع ويحفز فكر ريادة الأعمال ويدرك آليات عملية التغيير الجذري بين الأفراد وفي السياق المؤسسي، ولديه حس الإقدام على المخاطرة ويؤمن ألا وجود لكلمة مستحيل
	ملم بتكنولوجيا المستقبل	ملم بتكنولوجيا المستقبل المتقدمة مثل الثورة الصناعية الرابعة والذكاء الاصطناعي وتأثيرها وطرق الاستفادة منها واستثمارها في صناعة المستقبل وسعادة الإنسان
	متعلم باستمرار ومدى الحياة	لديه شغف التعلم المستمر ويسعى للتطوير الذاتي من أجل تنويع المهارات وتحديثها باستمرار لتتماشى مع المتطلبات والمتغيرات المستقبلية ولديه حب الاطلاع والبحث والتنقيب عما هو جديد
الإنجاز والتأثير	مرن وسريع	يتحلّى بالمرونة والسرعة ويبنى بيئة تعزز التغيير وسرعة تحقيق الإنجاز والاستفادة بفعالية من الموارد المتاحة يتمتع بالثقة بالذات في المواقف المختلفة
	يصنع قرارات ذكية وفعالة وكفؤة	يتبنى طريقة تفكير تمكّنه من اتخاذ قرارات ذكية عملية وفعالة وحكيمة وذات أثر، يتحلّى بالوعي والشجاعة والحكمة في اتخاذ التدابير الصحيحة
	يركز على الغايات العليا للحكومة وتحقيق النتائج	مطلع بتعمق على توجهات الحكومة، ينشر مفهوم الغايات والأهداف العليا للحكومة، يعمل ويساهم على تحقيق الأهداف الوطنية المشتركة والنتائج المحددة وخلق القيمة المضافة

شكل (1) ركائز نظام إدارة الأداء



الفصل الثاني: المهام والمسؤوليات

7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1



بما أن هذا النظام يتصف بالشمولية من حيث التطبيق والتنفيذ، الأمر الذي يتطلب تحديد المسؤوليات وذلك لغايات التطبيق من قبل كافة المعنيين في الحكومة الاتحادية، لهذا كان لابد من توزيع المهام والمسؤوليات بين المعنيين كالتالي:

أولاً: الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

تتمثل مهام الهيئة فيما يأتي:

- تطوير كافة آليات وسياسات وإجراءات إدارة أداء موظفي الحكومة الاتحادية إضافةً لتوفير أدوات الدعم اللازمة لأفضل الممارسات، لتطوير الأساليب المتبعة لتحقيق الأهداف الموجودة في النظام.
- متابعة التزام الجهات الاتحادية بالأحكام المنصوص عليها في هذا النظام.
- توفير الدعم الاستشاري للجهات الحكومية الاتحادية خلال مرحلة التطبيق.

ثانياً: رئيس الجهة الاتحادية ومن في حكمه

تشمل مهام الوزير ومن في حكمه المسؤوليات الرئيسية التالية:

- الاضطلاع بالدور الرئيس والمسؤول عن تطبيق نظام إدارة أداء الموظفين.
- توفير الموارد اللازمة لغايات تطبيق النظام في الجهة الاتحادية.
- الإشراف العام على تطبيق النظام في الجهة الاتحادية المعنية.
- التوجيه المباشر للمعنيين داخل الجهة الاتحادية نحو الاهتمام بتفعيل النظام حسب القواعد المقررة فيه.

ثالثاً: دور الإدارة العليا في الجهات الاتحادية

تشمل مهام الإدارة العليا المسؤوليات الرئيسية الآتية:

- ضمان تطبيق نظام وإجراءات إدارة أداء الموظفين، إضافة لضمان التواصل الفعال مع المعنيين داخل الجهة الاتحادية.
- تولي المسؤولية عن التطبيق الفعال لعملية الضبط وموازنة النسب الفعالة في جميع القطاعات والإدارات التابعة لهم.

رابعاً: إدارات الموارد البشرية في الجهات الاتحادية

يتعين على تلك الإدارات القيام بما يأتي:

- تولي مسؤولية إدارة وتطبيق نظام إدارة أداء الموظفين.
- تقديم الدعم والمساعدة للرؤساء المباشرين خلال تطبيق نظام إدارة أداء الموظفين.
- عقد ورش عمل ودورات تدريبية للرؤساء المباشرين والموظفين تهدف إلى توعيتهم حول نظام إدارة الأداء.

- التواصل مع الهيئة لغايات تذييل أي عقبات أو صعوبات من شأنها أن تعرقل التطبيق الصحيح للنظام أو أي مشاكل أخرى طارئة.
- ضمان التزام كافة القطاعات والإدارات في الجهات الاتحادية بالإطار الزمني المحدد لدورة أداء الموظفين.

خامساً: الرؤساء المباشرون

يتولى الرؤساء المباشرون في الجهة الاتحادية المسؤولية الأولى عن التطبيق الفعال لهذا النظام داخل إداراتهم، وضمن الوقت المحدد، وذلك من خلال:

- التأكد من فهم مرؤوسيههم لنظام إدارة الأداء فهماً صحيحاً وشاملاً.
- مناقشة مرؤوسيههم والاتفاق معهم على الأهداف والكفاءات السلوكية وخطط التطوير الفردية.
- متابعة أداء مرؤوسيههم وإدارة تطوير أدائهم من خلال المراجعة الدورية المستمرة والمرحلية.
- المناقشة والاتفاق على وثيقة الأداء السنوي المنصوص عليها في هذا النظام، ووفق خطة التطوير الفردية الواردة في نظام تدريب وتطوير موظفي الحكومة الاتحادية.
- تزويد مرؤوسيههم وفرق العمل بالتغذية الراجعة حول أدائهم، وقياس الأداء الفردي لكل موظف بشكل موثق على نظام معلومات الموارد البشرية «بياناتي».
- الإعداد الكامل والمسبق للمراجعة المرورية وتوثيقها حسب الأصول.
- اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لعملية التقييم السنوي النهائي.
- تقييم أداء مرؤوسيههم بكل موضوعية وشفافية على ضوء الإنجاز الذي تحقق.
- الالتزام بالإطار الزمني المحدد لدورة إدارة أداء الموظفين.

سادساً: الموظفون

يعتبر الموظف الركيزة الأساسية لنظام إدارة الأداء، إذ يطلب لعب دور كبير ومهم في تطبيق هذا النظام من خلال:

- اقتراح الأهداف والوزن الخاص بكل هدف والاتفاق عليها مع الرئيس المباشر.
- السعي لطلب التغذية الراجعة والملاحظات من الرئيس المباشر، وإجراء الحوار والاتفاق معه على خطط العمل وكيفية تطبيقها.
- المبادرة بالبحث عن أساليب تطوير الكفاءات المطلوبة وفق نظام تدريب وتطوير موظفي الحكومة الاتحادية.
- تنفيذ خطط الأداء المتفق عليها بموجب وثيقة الأداء السنوي بدقة وأمانة؛ من أجل صقل الكفاءات وتحقيق الأهداف.
- المبادرة بالطلب إلى الرئيس المباشر لمراجعة الأداء من خلال المراجعة الدورية.



الفصل الثالث:
دورة نظام
إدارة أداء الموظفين

7 6 5 4 3 2 1

3 - التقييم النهائي للأداء السنوي

تعتبر هذه المرحلة الحلقة الأخيرة في مراحل دورة إدارة أداء الموظفين حيث تبدأ في آخر شهرين من السنة وهما (شهري نوفمبر وديسمبر) وفيهما يتم التقييم النهائي لأداء الموظف حسب المعايير المعتمدة والمنصوص عليها في هذا النظام.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المراحل الثلاث المذكورة أعلاه يتخللها مراجعة دورية مستمرة مع ضرورة التوجيه ومراقبة الإنجاز على ضوء وثيقة الأداء السنوي والاستفادة من التغذية الراجعة المستمرة والموثقة على النظام الإلكتروني للأداء لتقديم الدعم للموظفين من قبل الرؤساء المباشرين.

يبحث هذا الفصل في محتوى نظام إدارة الأداء ومراحله وكيفية موازنة الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية مع الأهداف الفردية للموظف، ومن ثم كيفية إعداد وثيقة الأداء والمراجعة المرحلية ثم التقييم النهائي وأعمال لجنة الضبط وموازنة النسب وبيان مسار التطلعات والنتائج المترتبة على نتائج التقييم السنوي النهائي من حيث ربطها بالترقيات والعلووة الدورية والمكافآت وذلك وفق ما نص عليه قانون الموارد البشرية ولائحته التنفيذية.

أولاً: مراحل دورة أداء الموظفين

إن دورة إدارة أداء الموظفين في الحكومة الاتحادية تمر بثلاث مراحل هي:

1 - تخطيط الأداء

إن مرحلة تخطيط الأداء لنظام إدارة أداء الموظفين في الحكومة الاتحادية يتم تحديدها استناداً إلى مجموعة من المدخلات الداعمة لأداء الموظف:

- المشاريع والمسؤوليات والمهام المناطة بكل موظف.
- الخطة التشغيلية والاستراتيجية لكل جهة اتحادية.
- إطار الكفاءات السلوكية المتوافق مع نموذج الامارات للقيادة الحكومية.
- إطار الكفاءات التخصصية.

وتبدأ هذه المرحلة في شهري يناير وفبراير من كل عام حيث يتم الاتفاق فيها على وضع الأهداف وتحديدها إضافة لبيان التوقعات والكفاءات المطلوبة من الموظف والمتوقع منه أن ينجزها مع نهاية السنة وتدوين كل ذلك في وثيقة الأداء السنوي وذلك حسب الدرجة الوظيفية المبينة والتي يجب أن يوقع عليها كل من الموظف والرئيس المباشر في هذه المرحلة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تخطيط الأداء متاح طوال العام في حال كانت طبيعة عمل الموظف تستدعي إضافة أو تعديل أو حذف أهداف طوال العام كمرونة متاحة للموظف والرئيس المباشر دون التقيد بإطار زمني معين.

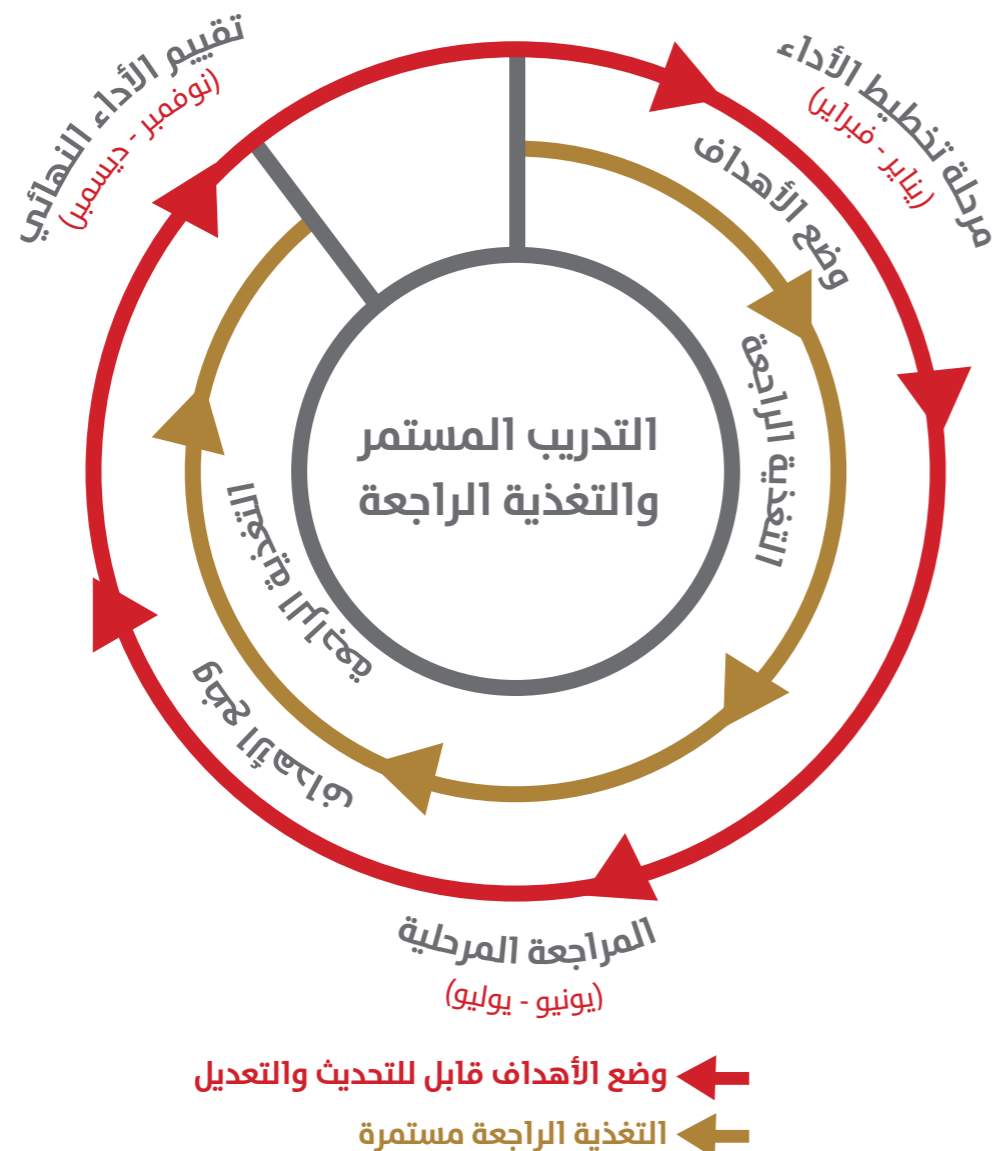
كما أن التغذية الراجعة متاحة للموظف والرئيس المباشر طوال العام.

2 - المراجعة المرحلية

يكون موعد هذه المرحلة في شهري (يونيو ويوليو) من كل عام، إذ يتعين خلال هذه المرحلة مراجعة تطورات وإنجازات الموظف ضمن الأهداف المخططة، وذلك لغايات الوقوف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها، وتوجيه وتصحيح مسار العمل نحو تحقيق الأهداف والمهام المطلوبة، بما يتوافق ويحقق أفضل النتائج عند التقييم السنوي، وذلك حسب الدرجة الوظيفية المبينة في (وثيقة الأداء). كما أن التغذية الراجعة للموظف والرئيس المباشر متاحة طوال العام.

كما أن التغذية الراجعة للموظف والرئيس المباشر متاحة طوال العام.

شكل (2) دورة إدارة أداء الموظفين



← وضع الأهداف قابل للتحديث والتعديل

← التغذية الراجعة مستمرة

المرحلة الأولى: تخطيط الأداء

قبل الشروع في تحديد الأهداف ضمن وثيقة الأداء السنوي المشار إليها سابقاً يتعين أولاً على الجهات الاتحادية اعتماد خططها الاستراتيجية وتعميمها ورفعها في النظام وذلك ليتسنى للموظفين إسقاط الأهداف المؤسسية كجزء ذي رابط وثيق من أهدافهم الفردية.

إسقاط الأهداف:

تهدف عملية إسقاط الأهداف إلى التوافق والانسجام التام بين الخطة الاستراتيجية من جهة وإدارة الأداء من جهة أخرى، كونها تبدأ من أعلى الهرم الإداري ثم تستمر نزولاً إلى أسفل الهرم أي من مستوى إلى آخر كالتالي:

أولاً: من خلال نظام إدارة الأداء الإلكتروني يتم تحميل الخطة الاستراتيجية للجهة الاتحادية والخطة التشغيلية لكافة الوحدات التنظيمية في الهيكل المتوفر في نظام «بياناتي».

ثانياً: يجتمع وكيل الوزارة مع وكلاء الوزارة المساعدين (التابعين له) ومن في حكمهم بهدف مراجعة الأهداف المؤسسية للخطة الاستراتيجية المعتمدة أصلاً في كل جهة اتحادية، والتي تم تحميلها على النظام سابقاً لمواءمة الأهداف والمهام اللاحقة والتي سوف تنبثق عن إدارة أداء الموظفين التابعين لهم مع الخطة الاستراتيجية.

ثالثاً: يقوم وكيل الوزارة المساعد ومن في حكمه في كل جهة اتحادية بالاجتماع مع مدراء الإدارات التابعين له وفقاً للهيكل التنظيمي لإبلاغهم بالخطة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية لغايات الاتفاق على تحديد أهدافهم السنوية الخاصة بما يتوافق مع الخطة الاستراتيجية، وتظهر الأهداف بصورة تلقائية في النظام وفقاً للوحدة التنظيمية التابع لها الموظف.

رابعاً: يكرر مدراء الإدارات مع رؤساء الوحدات التنظيمية التابعة لهم ذات الدور من حيث الاجتماع مع رؤساء الأقسام أو رؤساء الفرق أو المشرفون لإبلاغهم بالخطة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية لغايات الاتفاق على تحديد أهدافهم السنوية الخاصة والتي تظهر بصورة تلقائية في النظام.

خامساً: يتولى كل رئيس مباشر بعد ذلك الاجتماع مع موظفيه للاتفاق معهم على الأهداف الفردية، والتي تم اختيارها من النظام استناداً إلى مسؤوليات أعمالهم الرئيسية وأهداف الوحدات التنظيمية التابعين لها. مع مراعاة الفروق الفردية في مستوى الأداء والتقييمات السابقة، في حال لم يتم اعتماد الأهداف من قبل الرئيس المباشر، يتم رفع الأهداف إلى الرئيس التالي للاعتماد.

إعداد وثيقة الأداء السنوي

يتم إعداد وثيقة الأداء السنوي من خلال عدة خطوات كالتالي:

1 - تحديد الأهداف

لغايات البدء في إعداد وثيقة الأداء السنوي يُعقد اجتماع بين كل من الموظف والرئيس المباشر في بداية السنة، وذلك لمناقشة الأهداف والكفاءات التي يتوقع من الموظف المعني إنجازها وتحقيقها مع نهاية السنة شريطة أن تكون هذه الأهداف متفقة مع معايير (الأهداف الذكية SMART) والتي يقصد بها أن تكون: -

* **محددة:** أي مكتوبة بطريقة واضحة لا تحتمل اللبس من حيث ما يجب تحقيقه.

* **قابلة للقياس:** يجب أن يكون هناك مقياس واضحة وشفافة لقياس الأهداف.

* **قابلة للتحقق:** يجب أن يكون الهدف ممكن التحقيق وقابلًا للتفعيل والتطبيق وذو جدوى تعكس طموحات الحكومة لتحسين معايير الخدمات الاتحادية، كما يجب أن يكون قابلاً للإنجاز.

* **ذات صلة:** أي أن تعكس الأهداف العامة التي تسعى الجهة الاتحادية لتحقيقها.

* **الإطار الزمني:** يجب أن يتم تحديد فترة زمنية محددة لإنجاز وتحقيق الهدف.

يراعى عند صياغة الأهداف متطلبات حكومة دولة الامارات وأن تكون الأهداف طموحة وتتسم بالتحدي وذلك للمساهمة في تسريع تحقيق أهداف الأجنحة الوطنية وتعزيز تنافسية الدولة.

وخلال اجتماع إعداد الوثيقة يتعين على كل موظف في الجهة الاتحادية أن يعمل على المناقشة والاتفاق على عدد من الأهداف الرئيسية المتوافقة مع الدرجة الوظيفية، شريطة مراعاة عدد الأهداف المقترحة في الجدول رقم (6) الوارد في هذا النظام والاتفاق عليها ثم التوقيع على الوثيقة من قبل الموظف والرئيس المباشر.

2 - تحديد وزن الأهداف

ينبغي على كل رئيس مباشر خلال اجتماع وضع الأهداف أن يخصص وزناً لأهمية كل هدف على حدة، وتكمن أهمية هذا الوزن في:

- عرض الأهمية النسبية لكل هدف بالمقارنة مع الأهداف الأخرى خلال الأشهر الاثنا عشر التالية.
- إظهار وتحديد المجالات الرئيسية التي يجب على الموظفين التركيز عليها في أعمالهم.
- أن يكون الحد الأدنى لوزن الهدف (10%) والحد الأعلى (25%)

فإذا كان لهدف ما قيمة أكبر من الأهداف الأخرى يتوجب على الرئيس المباشر والموظف إدراك أن تحقيق ذلك الهدف يؤكد تحقيق إنجازاتهم.

كما يجب على الرؤساء المباشرين ضمان وجود توازن بين الأهداف، بحيث يكون مجموع إجمالي الأوزان للأهداف 100%.

يمكن للرؤساء المباشرين والموظفين الاعتماد على بنك الأهداف الذكية ضمن نظام إدارة الأداء الإلكتروني لربط الأهداف الفردية بالمبادرات والبرامج المؤسسية ولضمان تحسين وتوحيد صياغة الأهداف المتوافقة مع استراتيجية الحكومة.

3 - تحديد الكفاءات السلوكية

ينبغي على كل رئيس مباشر بعد انتهاء مرحلة تحديد الأهداف وأوزانها أن يحدد الكفاءات السلوكية والمستوى المطلوب لكل كفاءة لمؤوسيه وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية، حيث يتعين على الرئيس المباشر والموظف الالتزام بالمستوى المهاري المقابل لكل كفاءة وفقاً للدرجة الوظيفية المبينة في جدول خارطة الكفاءات رقم (2).

كما ينبغي على الموظف والرئيس المباشر الرجوع في هذا الشأن إلى الإطار العام للكفاءات السلوكية المتوافق مع نموذج الامارات للقيادة الحكومية من أجل الاطلاع على جميع الكفاءات والمستويات المهارية المقابلة لها بشكل عام، والالتزام بالمستوى المهاري المقابل لكل كفاءة وفقاً لدرجته الوظيفية بشكل خاص.

جدول رقم (2) الخاص بـ خارطة الكفاءات السلوكية المتوافق مع نموذج الامارات للقيادة الحكومية

المدير العام / المدير التنفيذي / خاص أ	خاصة ب / الدرجات 1 و 2	الدرجة 3 إلى 4	الدرجة 5 إلى 7			
مستوى الكفاءة 3 متمكن	مستوى الكفاءة 2 ممارس	مستوى الكفاءة 1 مدرك	مستوى الكفاءة 1 مدرك			
*	*	*		يطور المواهب	ممكن للإنسان	روح القيادة
*	*	*		يدعم ثقافة المساءلة والمسؤولية		
*	*	*		التواصل على نحو استراتيجي		
*	*	*	*	تمكين التعاون		
*	*	*		الشغف والحماسة والأخلاق والقيم	قدوة حسنة	
*	*	*		يلهم ويحفز ويفوض الآخرين		
*	*	*	*	السعادة والنظرة الإيجابية		
*	*	*		القيادة عن طريق التأثير	منفتح على العالم	
*	*	*		يشجع التنوع		
*	*	*	*	التعامل مع المتغيرات وعدم الوضوح		

المدير العام / المدير التنفيذي / خاص أ	خاصة ب / الدرجات 1 و 2	الدرجة 3 إلى 4	الدرجة 5 إلى 7		
مستوى الكفاءة 3 متمكن	مستوى الكفاءة 2 ممارس	مستوى الكفاءة 1 مدرك	مستوى الكفاءة 1 مدرك		
*	*	*		مستشرف للمستقبل	النظرة المستقبلية
*	*	*		الابتكار والتفكير الإبداعي ودعم التجارب	
*	*	*		مبتكر ومحفز للتغيير والإقدام على المخاطرة	
*	*	*		إعادة رسم وتصميم ممارسات العمل	
*	*	*	*	ملم بتكنولوجيا المستقبل المتقدمة	
*	*	*	*	متعلم باستمرار ومدى الحياة	الإنجاز والتأثير
*	*	*		يراقب البيئة المحيطة ويفسرها	
*	*	*	*	مرن وسريع يتجاوب ويتأقلم بسرعة	
*	*	*		اتخاذ القرارات بفاعلية	
*	*	*		يشجع الآخرين على تعلم واتخاذ القرارات الفاعلة	
*	*	*	*	يركز على الغايات العليا للحكومة وتحقيق النتائج	
*	*	*		مطلع على توجهات الحكومة، ينشر مفهوم الغايات، والأهداف العليا للحكومة	

المرحلة الثانية: المراجعة المرئية

بالرغم من تواصل التغذية الراجعة المستمرة للموظف من قبل الرئيس المباشر فإنه يتعين على جميع موظفي الحكومة الاتحادية الخضوع لمراجعة مرئية، وذلك من خلال الاجتماع مع رؤسائهم المباشرين ضمن إطار دورة إدارة أداء الموظفين إذ يجب على الرؤساء المباشرين اعتبار اجتماع المراجعة المرئية فرصة للتواصل والتحفيز والتصحيح لضمان استمرارية الأداء وتحقيق المطلوب.

علمًا بأن المراجعة المرئية الرسمية كما ذكر سابقاً تتم خلال شهري يونيو - يوليو بين كل رئيس مباشر وموظفيه لكي يتم الوقوف على:

- التطور والتقدم الذي تم نحو تحقيق الأهداف وتحديد الصعوبات التي قد تحول دون إنجاز أو تحقيق الأهداف.
- بيان ومناقشة الكفاءات السلوكية المنشودة.
- كيفية تغيير أو تعديل أي هدف إذا كان غير واقعي أو غير ذي صلة شريطة ألا يستغل هذا البند للتعديل وتجنب المتابعة والتدقيق على الأداء في حال تدهوره.
- أهم المشاكل وتحديدها بحيث يمكن تصحيحها بأقرب وقتٍ ممكن.
- تخطيط وتعديل الأهداف للأشهر الستة المتبقية إذا كان ذلك مطلوباً.
- إعادة النظر في وزن الأهداف.

مع الإشارة إلى أن النظام الإلكتروني يتيح توثيق التغذية الراجعة المستمرة والمقدمة لدعم للموظفين من قبل الرؤساء المباشرين.

4 - تحديد الكفاءات التخصصية

ينبغي على الموظف والرئيس المباشر الرجوع إلى إطار الكفاءات التخصصية من أجل الاطلاع بصورة واضحة على جميع الكفاءات والمستويات المهارية المقابلة لها بشكل عام، كما يتعين على كل رئيس مباشر بعد انتهاء مرحلة تحديد الأهداف والكفاءات السلوكية أن يتفق مع الموظف المعني على الكفاءات التخصصية وفقاً للعوائل الوظيفية، مع الالتزام بالمستوى المهاري المقابل لكل درجة وظيفية من تلك المبينة في جدول رقم (3) أدناه، الخاص بعدد ومستويات الكفاءات السلوكية والتخصصية

جدول رقم (3) الخاص بـ عدد ومستويات الكفاءات السلوكية والتخصصية

الدرجة 5 / الدرجة 6 / الدرجة 7	الدرجة 3 / الدرجة 4	الدرجة الخاصة ب الدرجة 1 / الدرجة 2	مدرء العموم / المدرء التنفيذي / الدرجة الخاصة أ ومن في حكمهم	الكفاءات	
				مستوى الكفاءة: متمكن (خبير)	مستوى الكفاءة: ممارس
			10	10	الكفاءات السلوكية
			0	من 2 إلى 5	الكفاءات التخصصية
				من 4 إلى 8	
وزن متساوي للكفاءات					وزن الكفاءة

5. إدارة الأداء للموظفين لفئة المشاريع

نظراً لطبيعة عمل بعض الجهات الاتحادية والتي يتطلب العمل لديها إنجاز مشاريع تخصصية مختلفة وفق معايير إنجاز وأطر زمنية محددة، وانسجاماً مع ذلك فإن هذا النظام يمنح الرؤساء المباشرين والموظفين القائمين على إنجاز وتنفيذ تلك المشاريع مرونة كافية تتوافق مع طبيعة عملهم تتمثل فيما يلي:

1. أن يتم تقييم أداء الموظف لكل مشروع عند انتهائه وفق معايير الانجاز المتفق عليها.
2. إمكانية تعديل وثيقة الأداء السنوي طوال العام.
3. يمكن تعديل وتغيير الأهداف الذكية من قبل الرئيس المباشر بالتنسيق مع الموظف أثناء دورة نظام إدارة الأداء وذلك بدون انتظار مرحلة المراجعة المرئية.
4. وجوب مراجعة وثيقة الأداء الفردي بوتيرة مستمرة، على أساس ربع سنوي أو على أساس اكتمال المشروع.

كما يجب أن يتم تقييم الأهداف أو المهام الفردية الخاصة بالموظف وفقاً لسلم تقييم يتألف من (5) نقاط كما هو موضح أدناه:

جدول رقم (4) سلم تقييم الأهداف والمهام

التوصيف	سلم التقييم للأهداف والمهام
<ul style="list-style-type: none"> • حقق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية طوال العام • تجاوز نسبة القياس لمؤشرات الأداء المحددة للأهداف بشكل ملحوظ (100% وأكثر) • حقق أهداف أكثر من الأهداف المتفق عليها. • كان للأهداف التي حققها أثر إيجابي واضح ولموس على جهة عمله. • قام بتقديم اقتراحات ومبادرات تم الأخذ بها وتطبيقها من قبل جهة عمله. 	5
<ul style="list-style-type: none"> • حقق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية. • حقق نسبة القياس لمؤشرات الأداء المحددة للأهداف (85%-99%). • كان للأهداف التي حققها أثر إيجابي واضح ولموس على الإدارة أو القطاع الذي يعمل به. • قام بتقديم اقتراحات ومبادرات إيجابية. 	4
<ul style="list-style-type: none"> • يؤدي عمله بانتظام وفقاً للأصول المقررة ويفي بالتوقعات في جميع ما يطلب منه • يحقق معظم أهدافه (70%-84%). 	3
<ul style="list-style-type: none"> • غالباً يؤدي عمله بانتظام وفقاً للأصول المقررة ويفي بالتوقعات في ما يطلب منه • ويحقق أهدافه (60%-69%). 	2
<ul style="list-style-type: none"> • مستوى أداء الموظف دائماً أدنى من التوقعات، إذ أن نسبة القياس لمؤشرات الأداء التي يحققها أقل من 60% في الكثير من المجالات الأساسية في العمل، ويحتاج إلى تطوير وتحسين أدائه ليصل إلى المستوى المطلوب. 	1

المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

أولاً: مسارات التقييم

يتم تقييم أداء الموظف من خلال مسارين هما:

1 - تقييم الأداء السنوي للأهداف والمهام:

تتطلب عملية تقييم الأداء السنوي لكل موظف في الجهات الاتحادية بالرئيس المباشر المسؤول عن مرحلة تخطيط الأداء وكذلك المراجعة المستمرة والمراجعة المرحلية، حيث يناقش الرئيس المباشر مع الموظف أثناء اجتماع تقييم الأداء السنوي النهائي مدى التطور والتقدم الذي تحقق من حيث الأهداف والمهام على اعتبار أن تقييم الأداء السنوي يضمن المراجعة الكاملة لتقييم الأداء، وإن كان الاهتمام ينصب على مجالات التحسين.

ويجب على الرئيس المباشر والموظف الاتفاق معاً حول نتائج الأداء، آخذين بعين الاعتبار ما تم رصده أثناء المراجعة المرحلية من نتائج.

وعليه ولأهمية هذه المرحلة فإن نتائج تقييم الأداء يجب أن تكون مسببة من حيث ذكر المبررات والملاحظات والأسباب إضافة لبيان نقاط القوة والضعف وما هي مجالات التحسين الضرورية لمعالجة نقاط التطوير الفنية والسلوكية التي يحتاجها الموظف وتجاوز أية سلبيات، وكل هذا يجب أن يكون موثقاً ومدوناً على وثيقة الأداء وذلك وفقاً للدرجة الوظيفية للموظف.

على أن يتم تقييم الأهداف أو المهام الفردية الخاصة بالموظف وفقاً لسلم تقييم يتألف من (5) نقاط كما هو موضح أدناه:

وعند انتهاء عملية التقييم يجب على الرئيس المباشر والموظف استغلال نتائج التقييم من حيث اعتمادها كمدخلات لخطة التدريب والتطوير الفردية للموظف وفقاً لنظام التدريب والتطوير.

إذا كان الموظف يعمل على مشاريع محددة فيتولى الرئيس المباشر بالتنسيق مع مدراء المشاريع عملية مراجعة وتقييم أدائه السنوي، حيث أن وثيقة الأداء متاحة للتعديل والإضافة طوال العام.

ثانياً: نتائج الأداء

بعد الانتهاء من عملية تقييم الموظف - وفقاً للمسارين أعلاه - يجب التوقيع على نتيجة التقييم من قبل الموظف، علماً بأن هذا التوقيع يعتبر إشعاراً بالاطلاع على النتيجة، وليس قبولاً بها ويتم احتساب نتائج الأداء الكلية كما يلي:

- **مجموع نتائج الأهداف:** يتم احتساب النتائج من خلال ضرب درجة تقييم الأداء لكل هدف بالوزن الخاص به ويتم جمع النتيجة.
- **معدل نتائج الكفاءات:** يتم احتسابها من خلال مجموع النتائج وتقسيمها على عدد الكفاءات المتفق عليها (وزن متساوي للكفاءات).
- **نتيجة الأداء النهائي:** هي عبارة عن ضرب مجموع نتائج الأهداف ومعدل نتائج الكفاءات بالوزن الخاص بهما المبين في الجدول رقم (6) أدناه وتكون نتيجة التقييم النهائي حاصل جمعهما.

جدول رقم (6) الخطوط الإرشادية لقياس قيمة الأهداف والكفاءات

الأهداف	الدرجة الخاصة ب / الدرجة 1 / الدرجة 2	الدرجة 3 / الدرجة 4	الدرجة 5 / الدرجة 6 / الدرجة 7
مستوى الكفاءة: متمكن	مستوى الكفاءة: ممارس	مستوى الكفاءة: مدرك	
وزن الهدف %70	%60	%50	
وزن الكفاءة %30	%40	%50	
عدد الأهداف 10-4			
أوزان الأهداف الحد الأدنى 10% - الحد الأعلى 25%			

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على الرئيس المباشر بعد الانتهاء من عملية احتساب نتائج الأداء للموظفين القيام برفع نتائج الأداء إلى المستوى التالي من خلال النظام الإلكتروني للمصادقة عليها، كما يجب إشعار المستوى التالي لمدير الإدارة إلكترونياً إذا كانت نتائج الأداء تقع ضمن مستوى أداء 5، 4 أو 1، وذلك للاطلاع والموافقة قبل قيام لجنة الضبط وموازنة النسب بممارسة مهامها.

2 - تقييم الأداء السنوي للكفاءات السلوكية والتخصصية

كما في عملية تقييم الأهداف تناط عملية تقييم الكفاءات السلوكية والتخصصية لكل موظف في الجهة الاتحادية بالرئيس المباشر الذي كان مسؤولاً عن مرحلة تخطيط الأداء من خلال وثيقة الأداء السنوي، حيث يناقش الرئيس المباشر مع الموظف أثناء اجتماع التقييم النهائي الكيفية التي أنجز بها الموظف أهدافه ومهامه بناء على الإطار العام للكفاءات السلوكية المتوافق مع نموذج الإمارات للقيادة الحكومية والذي يعد بمثابة مؤشر يعكس مدى تحقيق الموظف للمؤشرات المعتمدة لكل كفاءة من الكفاءات المحددة للمستويات المبينة في الوثيقة حسب إطار الكفاءات، الذي يتعين على الرئيس المباشر الرجوع إليه لغايات فهم مضمون الكفاءات ومستوياتها قبل إجراء عملية التقييم، علماً بأن التقييم يجب أن يتم وفق الجدول رقم (5) الخاص بسلم التقييم المبين أدناه:

جدول رقم (5) سلم تقييم الكفاءات السلوكية والتخصصية

سلم تقييم الكفاءات	التوصيف
5	<ul style="list-style-type: none"> • أظهر الكفاءات المطلوبة طوال العام بكل كفاءة وفاعلية. • تجاوز نسبة القياس لمؤشرات الأداء المحددة للكفاءات بشكل ملحوظ (100% وأكثر). • أظهر كفاءات أكثر من المستوى المتوقع من درجته الوظيفية. • قام بتقديم اقتراحات ومبادرات تم الأخذ بها وتطبيقها من قبل جهة عمله.
4	<ul style="list-style-type: none"> • أظهر الكفاءات المطلوبة بكل كفاءة وفاعلية. • حقق نسبة القياس لمؤشرات الأداء المحددة للكفاءات (85 - 99%). • كان للكفاءات التي أظهرها أثر إيجابي واضح وملحوظ على الإدارة أو القطاع الذي يعمل به. • قام بتقديم اقتراحات ومبادرات إيجابية.
3	<ul style="list-style-type: none"> • يظهر كفاءاته ويفي بالتوقعات في جميع ما يتوقع منه من مستوى الكفاءة (70 - 84%).
2	<ul style="list-style-type: none"> • غالباً ما يظهر الكفاءات ويفي بالتوقعات (60 - 69%).
1	<ul style="list-style-type: none"> • مستوى إظهار الكفاءات دائماً أدنى من التوقعات إذ أن نسبة القياس للمؤشرات التي يحققها أقل من 60% في الكثير من المجالات الأساسية في العمل

ونظراً لأهمية عملية تقييم الكفاءات السلوكية والتخصصية للموظف فإنه يتعين على الرئيس المباشر المعني بالتقييم مراقبة أداء الموظف بشكل عام وتوثيق الملاحظات التي يشاهدها على الموظف بشكل تراكمي فيما يتعلق بالكفاءات السلوكية والتخصصية التي يظهرها خلال سنة التقييم، وذلك بالطريقة التي يراها مناسبة على أن تكون جميع الملاحظات مكتوبة ومبين فيها نوع وتاريخ الملاحظة؛ من أجل مناقشة الموظف فيها لاحقاً عند عملية التقييم واعتبارها كدليل إثبات على التزام الموظف بالالتزام بهذا السلوك من عدمه بناءً على ما تم الاتفاق عليه في وثيقة الأداء السنوي.

الفصل الرابع:
**عملية الضبط
وموازنة النسب
والشكاوى والتظلمات**

7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1



أولاً: عملية الضبط وموازنة النسب

يهدف تقديم بيانات تقييم عادلة ومنصفة في جميع الأقسام والإدارات يتعين ضبط تصنيفات أداء جميع الموظفين داخل الجهة الاتحادية عن طريق عملية الضبط وموازنة النسب التي تتم بعد اجتماع تقييم الأداء السنوي وقبل إبلاغ الموظفين بدرجة أو نتيجة تقييم الأداء النهائية.

وتهدف هذه العملية المبنية خطواتها أدناه إلى تسوية وموازنة كامل نتائج أداء الموظفين داخل الجهة الحكومية الاتحادية.

وللجنة الصلاحيات الكاملة في طلب أي رئيس مباشر لتقديم أية بيانات تتعلق بنتائج تقييم مرؤوسيه، ثم تتولى "لجنة الضبط وموازنة النسب" التي يتم تشكيلها في كل جهة اتحادية برئاسة وكيل الوزارة/ المدير العام وعضوية مدير إدارة الموارد البشرية ووكلاء الوزارة المساعدون ومن في حكمهم في الجهات الاتحادية عملية الضبط، كون الغاية أو الغرض الأساسي من تشكيلها هو تقييم المستويات في جميع الجهات الاتحادية وضمان التقييم العادل والمنصف، وتعتبر قرارات هذه اللجنة بمثابة التقييم النهائي لأداء كل موظف.

تقوم لجنة الضبط والموازنة باعتماد نتائج تقييم الموظفين خلال شهر من انتهاء سنة التقييم، ويتولى مدير إدارة الموارد البشرية تنفيذ قرارات لجنة الضبط وموازنة النسب، وبعد ذلك تتخذ إجراءات التبليغ إلكترونياً أو بأي صيغة رسمية أخرى.

وهنا يتعين على لجان الضبط وموازنة النسب في الجهات الاتحادية توزيع النتائج الإجمالية لتقييم أداء الموظفين في تلك الجهة بما لا يتجاوز سقف النسب المبين في الجدول رقم (7) أدناه.

جدول رقم (7) مبادئ توزيع نسب التقييم النهائي

تصنيف الأداء	نسبة الموظفين
5	0 - 5%
4	0 - 15%
3	60 - 80%
2	0 - 15%
1	0 - 5%

أما فيما يتعلق بنسب توزيع الأداء بين الإدارات في الجهة الاتحادية فتختلف استناداً إلى مؤشرات الأداء الرئيسية المؤسسية وتصنيف الحكومة لنتائج أداء الجهة الاتحادية، علماً بأن هذه المبادئ الإرشادية لتوزيع الأداء تعتبر ضرورية لضمان التوزيع الواقعي لتصنيفات الأداء في الجهة الاتحادية.

في حال عدم اجتماع لجنة الضبط والموازنة خلال المدة المحددة لاعتماد نتائج التقييم تتولى إدارة الموارد البشرية في الجهة مهمة اللجنة من حيث اعتماد النتائج النهائية.

لا يجوز لجهة العمل تعديل أي من نتائج تقييم الأداء عن السنوات السابقة للتقييم أو بأثر رجعي ما لم يكن هناك خطأ مادي واضح أو تلاعب في البيانات التي تم اتخاذ النتائج بناء عليها.

ثانياً: الشكاوى والتظلمات

يجوز لأي موظف التظلم من نتيجة الأداء التي حصل عليها إلى لجنة التظلمات المشكلة في جهة عمله خلال (5) أيام عمل من تاريخ إبلاغه بنتيجة التقييم النهائية.

كما يجوز للموظف الذي يحصل على نتيجة تقييم أداء بمستوى تقييم (1) الاعتراض على قرار لجنة التظلمات إلى لجنة النظر في الاعتراضات في الحكومة الاتحادية خلال (10) أيام عمل من تاريخ تبليغه بقرار لجنة التظلمات، ويكون قرار لجنة الاعتراضات قطعياً في هذا الشأن.

الفصل الخامس:
مكافآت مرتبطة
بالأداء وسياسات التدريب

7 6 5 4 3 2 1



أولاً: الترقيات والعلاوة الدورية

بناءً على نتائج اجتماع "لجنة الضبط وموازنة النسب" يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتوزيع نتائج أداء الموظفين النهائي على الرؤساء المباشرين والذي يترتب عليهم ابلاغ نتائج الأداء النهائية إلى موظفيهم.

وعليه وكنتيجة لتقييم الأداء فإن الجهة الاتحادية تقدر وتكافئ الموظفين المتميزين الذين يتمتعون بمستوى أداء عال كنتيجة لتطبيق نظام إدارة الأداء (وفقاً للجدول 8 المبين أدناه) ويكون هذا التقدير على شكل علاوات دورية أو ترقية من ضمن ميزانية الوظائف السنوية المعتمدة لكل جهة اتحادية ووفقاً لأحكام القانون ولائحته التنفيذية أو أية تعديلات لاحقة لهما.

جدول رقم (8) المكافآت المرتبطة بالأداء

التقييم النهائي للأداء	العلاوة الدورية	الترقية
5	طبقاً لللائحة التنفيذية	مؤهل للترقية الاستثنائية أو الوظيفية أو المالية
4	طبقاً لللائحة التنفيذية	مؤهل للترقية الوظيفية أو الترقية المالية
3	طبقاً لللائحة التنفيذية	مؤهل للترقية المالية
2	طبقاً لللائحة التنفيذية	غير مؤهل لأي نوع من أنواع الترقية
1	غير مؤهل للعلاوة الدورية	غير مؤهل لأي نوع من أنواع الترقية

* ترتبط الترقيات بالميزانية السنوية المعتمدة في كل جهة اتحادية، كما تخضع لأحكام الترقيات المنصوص عليها في قانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية ولائحته التنفيذية.

وبناء على ذلك فإن ترقية الموظف استثنائياً لدرجتين أعلى يجب أن تخضع للمعايير والضوابط التالية:

أ- أن تكون الترقية لوظيفة بدرجة أعلى شاغرة.

ب- أن يكون المسمى الوظيفي والأهداف والمهام الوظيفية المرقى إليها مختلفة وبمسؤوليات أعلى من مسؤوليات وأهداف ومهام الوظيفة السابقة.

ج- أن يكون الموظف حاصلًا على تقييم أداء ضمن مستوى «5» لسنة التقييم.

د- ألا يكون قد سبق فرض أية عقوبات أو جزاءات إدارية - ومن ضمنها الجزاءات المرتبطة بالدوام - على الموظف خلال سنة التقييم.

أما بشأن الترقية الوظيفية فبالإضافة للشروط والأحكام المنصوص عليها في المرسوم بقانون ولائحته التنفيذية فتطبق عليه ذات المعايير والضوابط المذكورة أعلاه ما عدا البند (ج) و(د) إذ يجب أن يكون الموظف حاصلًا على تقييم أداء ضمن مستوى «4» لسنة التقييم.

ووفقاً للجدول أعلاه فإن منح العلاوة الدورية الفعلية للموظف يكون مرتبطاً بنتيجة التقييم وعلى هذا الأساس فإنها تختلف من سنة لأخرى.

• يستحق الموظف الذي يكون تقييم أدائه ضمن المستويات التالية «2» أو «3» أو «4» أو «5»، علاوة دورية وفقاً لأحكام القانون واللائحة كما يجوز منح من يحصل على مستوى تقييم «5» الترقية الاستثنائية أو الوظيفية أو المالية، والمستوى «4» الترقية المالية أو الوظيفية، والمستوى «3» الترقية المالية، يمنح الموظف الذي مستوى أدائه 2 العلاوة الدورية فقط ولكن لا يستحق أي نوع من أنواع الترقية.

• لا يجوز منح الموظف الذي يكون مستوى أدائه «1» علاوة دورية أو أية ترقية أو مكافآت مالية ويتعين عليه التواصل مع رئيسه المباشر لتطوير خطة تحسين الأداء.

• يستحق الموظف العلاوة الدورية في أول يناير التالي لانقضاء سنة على الأقل من تاريخ التعيين.

• الموظف الذي تنتهي خدماته لأي سبب من الأسباب المحددة قانوناً خلال سنة التقييم، أو حتى أثناء أو بعد صدور القرارات النهائية المتعلقة بالعلاوات والمكافآت المرتبطة بنظام إدارة الأداء وقبل تنفيذها فإنه لا يخضع لتطبيق تلك المكافآت والعلاوات أو أي زيادات سنوية أخرى.

ثانياً: المكافآت وخطط التدريب

1. يتم منح الموظفين مكافآت وحوافز وفق الأحكام الواردة في نظام الحوافز والمكافآت الصادر عن مجلس الوزراء بهذا الشأن.

2. يتم وضع خطط التدريب للموظفين وفق نظام التدريب والتطوير المعتمد في الحكومة الاتحادية الصادر عن مجلس الوزراء بقرار رقم (11) لسنة 2012.



الفصل السادس:

إدارة الأداء المتدني والأحكام العامة

7 6 5 4 3 2 1

أولاً: معالجة الأداء المتدني

يعتبر من ذوي الاداء المتدني أي من الموظفين الذين يندرج أدؤهم ضمن مستوى «1» وعلى إدارة الموارد البشرية في الجهة الاتحادية اتخاذ الإجراءات الآتية:

5. يتم تقييم أداء الموظف الذي تتغير درجته أو مهامه الوظيفية بعد بدء سنة التقييم كالتالي:
 - أ. إذا كان النقل أو التغيير خلال الثلاثة أشهر الأولى من بدء سنة التقييم يكون التقييم على أساس الوظيفة الجديدة فقط.
 - ب. إذا تم النقل أو التغيير بعد ثلاثة أشهر من بدء سنة التقييم عندئذ يتم تقييم أداءه استناداً إلى العمل السابق والعمل الحالي بحيث يشترك الرئيس المباشر (السابق والحالي) في عملية التقييم السنوي له.
6. يجوز لجهة العمل عند تقييم نتائج الأداء للموظفين الملحقين بالخدمة الوطنية أو الحاصلين على إجازات دراسية ممتدة الاسترشاد بنتائج تقييم المعنيين في هيئة الخدمة الوطنية والاحتياطية للموظف المعني أو بناء على النتائج الدراسية للموظف المجاز دراسياً أو أن تقوم جهة العمل بإجراء عملية التقييم لهذه الفئة من تلقاء نفسها وفي الحالتين أعلاه يجب ألا يتجاوز مستوى التقييم (4).
7. يتم احتساب نتيجة الأداء للموظفين الذين على رأس عملهم فقط إذا كان إجمالي مدة العمل لهم خلال سنة التقييم أكثر من ستة أشهر متصلة أو منفصلة، فيما يتعلق بالموظفين الذين تقل فترة تواجدهم على رأس عملهم عن (6) أشهر بسبب الانقطاع عن العمل لعذر مقبول فإنه لا يتم تقييم أداءهم على تلك السنة وتصرف لهم العلاوة الدورية ولا يتم تحديد أي مستوى من مستويات الأداء.
8. أما بشأن الموظف الجديد في فترة الاختبار يحدد له وثيقة أداء وفق النظام ويتم تقييم أداءه في نهاية مدة فترة الاختبار (6 أشهر ويجوز تمديدها لفترة 3 أشهر)، فإذا ثبتت كفاءته الوظيفية يتم تثبيته وتحديث الأهداف الخاصة به للمدة المتبقية من العام إذا كانت المدة المتبقية (6) أشهر فأكثر ويتم تقييمه في نهاية العام شأنه شأن غيره من الموظفين أما إذا كانت المدة أقل من (6) أشهر فلا يتم إدراجه ضمن دورة الأداء السنوي.
9. لا يجوز لجهة العمل تعديل نتائج تقييم أداء موظفيها عن أعوام سابقة وبأثر رجعي إلا في حال وجود خطأ مادي واضح أو إذا تبين عدم صحة البيانات التي استندت إليها الجهة في تقييم الموظف.
10. في حال حصول الموظف على نتيجة تقييم أداء 5 أو 4 أو 1 يتولى الرئيس التالي للرئيس المباشر مراجعة واعتماد النتيجة النهائية.

حالات تعديل أهداف للأداء للموظف:

- نقل الموظف إلى وحدة تنظيمية أخرى أثناء العام مما يستدعي تحديث أهدافه لتتواءم مع أهداف الوحدة المنقول إليها.
- تكليف الموظف بمهام أخرى إضافية لمهامه الحالية.
- إنجاز الموظف للأهداف المنصوص عليها في إطار زمني أقصر من المخطط له.
- تكليف الوحدة التنظيمية التابع لها الموظف بمشاريع ومبادرات جديدة/ مستحدثة.
- بروز تحديات تقنية أو مالية أو فردية لتحقيق الأهداف المخطط لها.
- يجوز للهيئة تعديل أو استحداث نماذج جديدة وفقاً لمتطلبات العمل.

ثانياً: الأحكام العامة

1. الموظفون من فئة العقد المؤقت يتم وضع أهداف ومهام وكفاءات لهم منذ بداية العقد مع مراجعة مستمرة ومرحلية وفقاً لأحكام هذا النظام وذلك حتى يتم تقييمهم إذا تم تعيينهم في وظيفة دائمة بعد انتهاء العقد المؤقت شريطة عدم وجود فاصل زمني بينهما وفي حال عدم التعيين توقف إجراءات التقييم نظراً لانقطاع أساسيات التقييم.
2. الموظفون المعينون بدوام جزئي تنطبق عليهم أحكام هذا النظام وتحسب المكافآت المرتبطة بالأداء وفقاً للنسبة والتناسب مع ساعات العمل والدرجة الوظيفية.
3. إذا لم يتمكن الرئيس المباشر من تنفيذ دورة إدارة أداء الموظف لأي سبب من الأسباب عندئذ يتولى الشخص الذي يحل مكانه كرئيس مباشر القيام بهذه المهمة حسب الأصول.
4. إذا ما طرأ أي تغيير على وضع الموظف خلال العام سواء نقل أو ندب أو إعاره يتعين عليه عندئذ مراجعة أهدافه أما إذا كان التغيير ينصب على محور مهامه (لأسباب تعود للعمل) فمن الضروري أن يعيد النظر في صياغة وتحديد أهدافه تبعاً لذلك خلال مرحلة المراجعة المرورية.

الفصل السابع: المرفقات

7 6 5 4 3 2 1



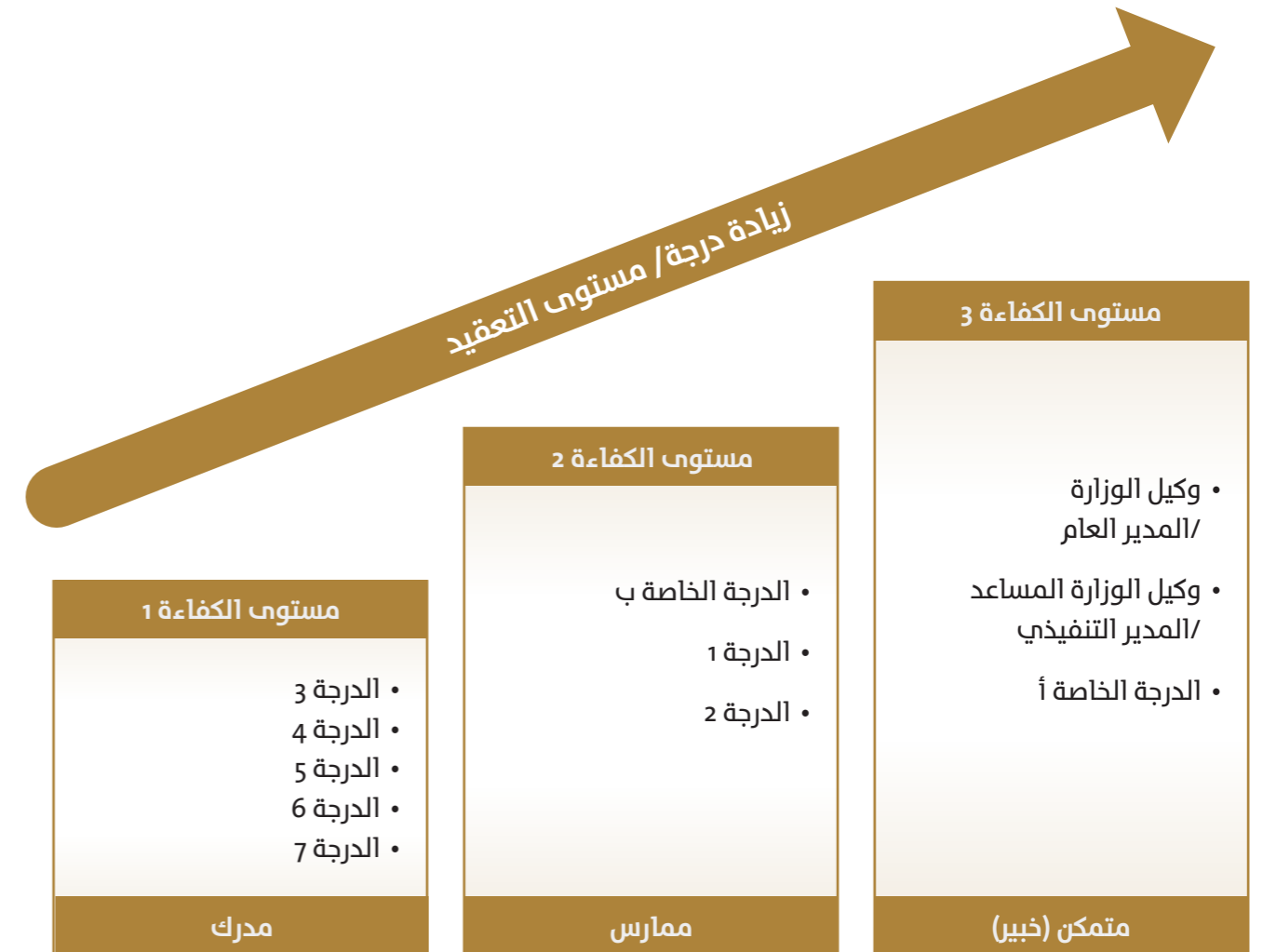
أولاً: إطار الكفاءات السلوكية

تم تبني إطار للكفاءات السلوكية متوافق مع نموذج الإمارات للقيادة الحكومية يتضمن 3 مستويات كفاءة مع مؤشرات سلوكية واضحة لكل من السمات مما يسهل تطبيق الإطار.

مثال توضيحي للهيكل الخاص بإطار الكفاءات السلوكية

اسم الكفاءة	وصف الكفاءة	مستويات المهارة
الروح القيادية		
القائد المثالي للمؤسسة الحكومية يكون قدوة للآخرين، يمكنهم، ويتأكد من امتلاكهم للمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف المؤسسية. القائد المثالي يتواصل بشكل فعال ولديه المهارات والقدرة على غرس وقيادة القيم، الشغف وترسيخ السعادة في مكان العمل		
المهارات	تعريف المهارات	السمات
قوة حسنة	يتحلى بالأخلاق، والقيم والنزاهة والتواضع والاحترام، متفائل بالمستقبل وشغوف ومثابر، ويتبنى مفاهيم السعادة والإيجابية وينشرها، ويسعى لتقديم مساهمات ملموسة ويعكس صورة مشرقة عن الدولة.	يلهم، يحفز ويفوض الآخرين
مدرک	ممارس	متمكن
<ul style="list-style-type: none"> يتعاطف مع الآخرين عند الضرورة يفهم دوافع الآخرين ينظر إليه على أنه ملهم للآخرين يأخذ في الاعتبار وجهات نظر الآخرين قادر على رؤية الأشياء من منظور الآخرين 	<ul style="list-style-type: none"> يشجع الأفراد على إظهار التعاطف تجاه بعضهم البعض يساعد الفريق على اكتشاف ودمج المحفزات الشخصية يلهم ويشجع الآخرين من خلال المهام اليومية يأخذ بوجهات نظر الآخرين يثق بقدرات الموظفين ويفوض الصلاحيات لهم 	<ul style="list-style-type: none"> ينظر إليه على أنه قائد متعاطف مع الآخرين يخلق بيئة عمل محفزة الالتزام والحرص من خلال تمكين الأفراد من تحقيق أهدافهم يستخدم مجموعة من التقنيات لتمكين القادة مثل تفويض المهام يهتم بوجهات نظر الآخرين وآرائهم

المؤشرات السلوكية



المدير العام /المدير التنفيذي خاص أ	خاص ب / الدرجات 1 و 2	الدرجة 3 إلى 4	الدرجة 5 إلى 7	الكفاءات السلوكية للفئات الوظيفية	
				مستوى الكفاءة 3 متمكن	مستوى الكفاءة 2 ممارس
*	*	*		البصيرة الاستراتيجية	مستشرف للمستقبل
*	*	*		الابتكار والتفكير الإبداعي ودعم التجارب	
*	*	*		الإقدام على المخاطرة	مبتكر ومحفز للتغيير الجذري
*	*	*		إعادة رسم وتصميم ممارسات العمل	
*	*	*	*	متابعة تكنولوجيا المستقبل	ملم بتكنولوجيا المستقبل المتقدمة
*	*	*	*	التطوير الذاتي	متعلم باستمرار ومدني الحياة

النظرة المستقبلية

المدير العام /المدير التنفيذي خاص أ	خاص ب / الدرجات 1 و 2	الدرجة 3 إلى 4	الدرجة 5 إلى 7	الكفاءات السلوكية للفئات الوظيفية	
				مستوى الكفاءة 3 متمكن	مستوى الكفاءة 2 ممارس
*	*	*		يطور المواهب	ممکن للإنسان
*	*	*		يدعم ثقافة المساءلة والمسؤولية	
*	*	*		التواصل على نحو استراتيجي	
*	*	*	*	تمكين التعاون	قوة حسنة
*	*	*		الشغف و الحماسة والأخلاق والقيم	
*	*	*		يلهم ويحفز ويفوض الآخرين	
*	*	*	*	السعادة والنظرة الإيجابية	منفتح على العالم
*	*	*		القيادة عن طريق التأثير	
*	*	*	*	يشجع التنوع	
*	*	*		التعامل مع المتغيرات وعدم الوضوح	

روح القيادة

الروح القيادية						
القائد المثالي للمؤسسة الحكومية يكون قدوة للآخرين، يمكنهم، ويتأكد من امتلاكهم للمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف المؤسسية. القائد المثالي يتواصل بشكل فعال ولديه المهارات والقدرة على غرس وقيادة القيم، الشغف وترسيخ السعادة في مكان العمل						
المهارات	تعريف المهارت	السمات	مدرك	ممارس	متمكن	
ممكن للإنسان	يلهم ويشجع ويحفز الآخرين ويطور الطاقة البشرية والمواهب، ويحول ويمكن وينقل المهارات ويستفيد من قدراتهم على نحو فعال، ويتمتع بالذكاء العاطفي.	التواصل على نحو استراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> • قادر على التعبير وإيضاح الأهداف الاستراتيجية الشاملة • إدراك تأثير طريقة إيصال الرسائل المهمة للآخرين • يستمع للآخرين ويتواصل بطريقة واضحة وموجزة • يشارك في مناقشات بناء رؤية العالم بعيون الآخرين 	<ul style="list-style-type: none"> • يترجم الخطط الاستراتيجية إلى أهداف عملية • ينقل الأهداف الاستراتيجية والعملية بفعالية وبطريقة ملهمة • يمكن التواصل الثنائي الاتجاه بين الأفراد • يستمع للآخرين بفاعلية • ينقل ويعبر عن وجهات النظر بصورة فعالة لتمكين الآخرين من الفهم • يقلل من التركيز على التسلسل الهرمي/الهيكلية للسماح بالاتصال المفتوح عبر المستويات المختلفة داخل المؤسسة • يركز على الاتصال في اتجاهين والتكامل • يركز على الاتصال في اتجاهين والتكامل • يعمل بنشاط على تحديث أصحاب المصلحة المعنيين حول القضايا التي من المحتمل أن تواجهها المؤسسة 	<ul style="list-style-type: none"> • ينقل الخطط الاستراتيجية داخل المؤسسة • يركز على التواصل ثنائي الاتجاه من أجل ضمان المشاركة • يمكن التواصل الثنائي الاتجاه بين الأفراد • يستمع للآخرين وبالاعتبار وجهات النظر المختلفة في المبادرات المؤسسية • تكييف أساليب التواصل لتلبية احتياجات الآخرين • يظهر الذكاء العاطفي في إدارة الظروف المختلفة • يوازن بين الذكاء العاطفي والعقلي • لديه القدرة على رؤية العالم بعيون الآخرين، وإعلام الآخرين، يشجع الأفراد على إظهار التعاطف مع بعضهم البعض متى اقتضت الضرورة و التواصل في الاتجاهين 	<ul style="list-style-type: none"> • يقود ويعزز التعاون بين أعضاء الفريق في مختلف القطاعات و الإدارات • يعزز مبدأ العمل بروح الفريق الواحد، والإحساس بالانتماء • يحرص نهج الإجماع و التوافق بين أفراد الفريق في مختلف الوظائف بناء على الأهداف المشتركة • يطبق نهجاً واقعياً وعملياً في تخصيص الموارد حسب الأولوية
ممكن للإنسان	يلهم ويشجع ويحفز الآخرين ويطور الطاقة البشرية والمواهب، ويحول ويمكن وينقل المهارات ويستفيد من قدراتهم على نحو فعال، ويتمتع بالذكاء العاطفي.	تمكين التعاون	<ul style="list-style-type: none"> • يعمل كجزء من الفريق في أداء المهام اليومية • يقر بمساهمة الآخرين • يتغلب على الاختلافات مع الآخرين للعمل بطريقة تعاونية • يحدد الأفراد لمواءمة المهام القيادية في ممارسات العمل إلى الأمام 	<ul style="list-style-type: none"> • يقود ويدعم فريقه المباشر لتعزيز روح الفريق • يمكن روح الفريق • يشجع التوافق بين الفرق على هدف مشترك • يعالج الاختلافات بين أعضاء الفريق لضمان التعاون • يبنّي أرضية مشتركة من خلال الجمع بين فرق متنوعة من أجل تحقيق هدف أكبر 	<ul style="list-style-type: none"> • يقود ويعزز التعاون بين أعضاء الفريق في مختلف القطاعات و الإدارات • يعزز مبدأ العمل بروح الفريق الواحد، والإحساس بالانتماء • يحرص نهج الإجماع و التوافق بين أفراد الفريق في مختلف الوظائف بناء على الأهداف المشتركة • يطبق نهجاً واقعياً وعملياً في تخصيص الموارد حسب الأولوية 	
						<ul style="list-style-type: none"> • يعمل كجزء من الفريق في أداء المهام اليومية • يقر بمساهمة الآخرين • يتغلب على الاختلافات مع الآخرين للعمل بطريقة تعاونية • يحدد الأفراد لمواءمة المهام القيادية في ممارسات العمل إلى الأمام

المدير العام /المدير التنفيذي / خاص أ	خاص ب / الدرجات 1 و 2	الدرجة 3 إلى 4	الدرجة 5 إلى 7	الكفاءات السلوكية للفئات الوظيفية	
				مستوى الكفاءة 3 متمكن	مستوى الكفاءة 2 ممارس
					يراقب البيئة المحيطة ويفسرها
					مرن وسريع
					يتجاوب ويتأقلم بسرعة
					اتخاذ القرار بفعالية
					يصنع قرارات ذكية وفعالة وذات كفاءة
					يشجع الآخرين على تعلم الفعالة
					مطلع على توجيهات الحكومة، ينشر مفهوم الغايات والأهداف العليا للحكومة.
					يركز على الغايات العليا للحكومة وتحقيق النتائج

الروح القيادية

القائد المثالي للمؤسسة الحكومية يكون قدوة للآخرين، يمكنهم، ويتأكد من امتلاكهم للمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف المؤسسية. القائد المثالي يتواصل بشكل فعال ولديه المهارات والقدرة على غرس وقيادة القيم، الشغف وترسيخ السعادة في مكان العمل

المهارات	تعريف المهارات	السمات	مدرك	ممارس	تمكن
ممكن للإنسان	يلهم ويشجع ويحفز الآخرين ويطور الطاقة البشرية والمواهب، ويحول ويمكن وينقل المهارات ويستفيد من قدراتهم على نحو فعال، ويتمتع بالذكاء العاطفي.	تطور المواهب	• يشجع أعضاء الفريق على تقديم أفضل ما لديهم • يشجع الأفراد على العمل استنادًا إلى نقاط قوتهم الفريدة • يدعم الآخرين في الفريق لتطوير مهاراتهم، هو مدرك لفكرهم ومشاعرهم • لديه القدرة على تحديد المواقف التي من المحتمل أن يكون لها تأثير سلبي على الذات	• يحدد مواهب ومهارات الفريق ويطور القدرات • يعد الآخرين للمناصب القيادية من الحاجة لمجموعة متنوعة من المهارات ضمن الفريق ويقوم باستثمارها • يعين المهام بما يتماشى مع مهارات الآخرين • يشجع الأفراد على استخدام نقاط القوة الخاصة بهم والعمل بها • يعتمد على المواهب المتنوعة وآراء أعضاء الفريق • لا يسمح للمشاعر الشخصية بالتأثير على كيفية رؤيتهم للمهارات الآخرين يدرك الاحتياجات العاطفية للآخرين التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل، ويقترح خطط التحريب المناسبة	• يخلق ثقافة التعلم ويوفر فرص التطوير للفريق • يستثمر مهارات ومواهب الآخرين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للحكومة • يستفيد من مهارات القادة في جميع أنحاء المؤسسة • يوفر فرص التعلم للقادة في المؤسسة
ممكن للإنسان	يلهم ويشجع ويحفز الآخرين ويطور الطاقة البشرية والمواهب، ويحول ويمكن وينقل المهارات ويستفيد من قدراتهم على نحو فعال، ويتمتع بالذكاء العاطفي.	يدعم ثقافة المساءلة والمسؤولية	• يعمل كجزء من الفريق في أداء المهام اليومية • يقر بمساهمة الآخرين • يتغلب على الاختلافات مع الآخرين للعمل بطريقة تعاونية • يحدد الأفراد لموامة المهام القيادية في ممارسات العمل إلى الأمام	التواصل على نحو استراتيجي	• يقود ثقافة المساءلة والمسؤولية • مكافأة الموظفين لتحمل المسؤولية بشكل دوري ومنتظم • ضمان المساءلة وتحمل المسؤولية عبر المؤسسة لتحقيق النتائج • يطبق نهجًا واقعيًا وعمليًا لتحديد أولويات الموارد، في نطاق الفريق

الروح القيادية

القائد المثالي للمؤسسة الحكومية يكون قدوة للآخرين، يمكنهم، ويتأكد من امتلاكهم للمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف المؤسسية. القائد المثالي يتواصل بشكل فعال ولديه المهارات والقدرة على غرس وقيادة القيم، الشغف وترسيخ السعادة في مكان العمل

المهارات	تعريف المهارات	السمات	مدرك	ممارس	تمكن
ممكن للإنسان	يلهم ويشجع ويحفز الآخرين ويطور الطاقة البشرية والمواهب، ويحول ويمكن وينقل المهارات ويستفيد من قدراتهم على نحو فعال، ويتمتع بالذكاء العاطفي.	تطور المواهب	• يقود ثقافة المساءلة والمسؤولية • مكافأة الموظفين لتحمل المسؤولية بشكل دوري ومنتظم • ضمان المساءلة وتحمل المسؤولية عبر المؤسسة لتحقيق النتائج • يطبق نهجًا واقعيًا وعمليًا لتحديد أولويات الموارد، في نطاق الفريق	التواصل على نحو استراتيجي	• يقود ثقافة المساءلة والمسؤولية • مكافأة الموظفين لتحمل المسؤولية بشكل دوري ومنتظم • ضمان المساءلة وتحمل المسؤولية عبر المؤسسة لتحقيق النتائج • يطبق نهجًا واقعيًا وعمليًا لتحديد أولويات الموارد، في نطاق الفريق
ممكن للإنسان	يلهم ويشجع ويحفز الآخرين ويطور الطاقة البشرية والمواهب، ويحول ويمكن وينقل المهارات ويستفيد من قدراتهم على نحو فعال، ويتمتع بالذكاء العاطفي.	يدعم ثقافة المساءلة والمسؤولية	• يعمل كجزء من الفريق في أداء المهام اليومية • يقر بمساهمة الآخرين • يتغلب على الاختلافات مع الآخرين للعمل بطريقة تعاونية • يحدد الأفراد لموامة المهام القيادية في ممارسات العمل إلى الأمام	تمكين التعاون	• يقود ويعزز التعاون بين أعضاء الفريق في مختلف القطاعات و الإدارات • يعزز مبدأ العمل بروح الفريق الواحد والإحساس بالانتماء • يخرس نهج الإجماع و التوافق بين أفراد الفريق في مختلف الوظائف بناء على الأهداف المشتركة • يطبق نهجًا واقعيًا وعمليًا في تخصيص الموارد حسب الأولوية

الروح القيادية

القائد المثالي للمؤسسة الحكومية يكون قدوة للآخرين، يمكنهم، ويتأكد من امتلاكهم للمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف المؤسسية. القائد المثالي يتواصل بشكل فعال ولديه المهارات والقدرة على غرس وقيادة القيم، الشغف وترسيخ السعادة في مكان العمل

المهارات	تعريف المهارات	السمات	مدرك	ممارس	متمكن
قدوة حسنة	يتحلّى بالأخلاق، والقيم والنزاهة والتواضع والاحترام، متفائل بالمستقبل وشغوف ومثابر، ويتبنى مفاهيم السعادة والإيجابية وينشرها، ويسعى لتقديم مساهمات ملموسة ويعكس صورة مشرقة عن الدولة.	السعادة والنظرة الإيجابية	• لديه نظرة إيجابية وسعيدة • يعمل على المهام الموكلة حتى الانتهاء منها • متفائل وإيجابي • مثابر و يحافظ على تركيزه • إيجابي في التعامل مع التحديات و الضغوطات • يتغلب على التحديات بنظرة إيجابية	• يعمل بطريقة إيجابية ومتفائلة في جميع الظروف • يغرس ثقافة السعادة والإيجابية ضمن الفريق • يطبق ممارسات اليقظة الذهنية عند مواجهة الغموض وعدم الوضوح • يخلق بيئة عمل إيجابية لفريقه • الحفاظ على التركيز وضمان تركيز الفريق عندما يكون تحت الضغط • يركز على معالجة وتحديد التحديات التي قد تزيد من الضغط في الفريق	• يعمل على يغرس ثقافة السعادة والاييجابية داخل المؤسسة • يتغلب على المقاومة والمثابرة في مواجهة الشدائد وعدم اليقين • المثابرة و الحفاظ على مسار التغيير الإيجابي على الرغم من المقاومة • يتأقلم سريعاً مع التغييرات ويجيد التعامل مع المواقف غير الواضحة • ينشئ منصة عبر المنظمة لتمكين النظرة الإيجابية والتفاؤلية

الروح القيادية

القائد المثالي للمؤسسة الحكومية يكون قدوة للآخرين، يمكنهم، ويتأكد من امتلاكهم للمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف المؤسسية. القائد المثالي يتواصل بشكل فعال ولديه المهارات والقدرة على غرس وقيادة القيم، الشغف وترسيخ السعادة في مكان العمل

المهارات	تعريف المهارات	السمات	مدرك	ممارس	متمكن
قدوة حسنة	يتحلّى بالأخلاق، والقيم والنزاهة والتواضع والاحترام، متفائل بالمستقبل وشغوف ومثابر، ويتبنى مفاهيم السعادة والإيجابية وينشرها، ويسعى لتقديم مساهمات ملموسة ويعكس صورة مشرقة عن الدولة.	يهم ، يحفز ويفوض الآخرين	• يتعاطف مع الآخرين عند الضرورة • يفهم دوافع الآخرين • ينظر إليه على أنه ملهم للآخرين • يأخذ في الاعتبار وجهات نظر الآخرين • قادر على رؤية الأشياء من منظور الآخرين	• يشجع الأفراد على إظهار التعاطف تجاه بعضهم البعض • يساعد الفريق على اكتشاف ودمج المحفزات الشخصية • يلهم ويشجع الآخرين من خلال المهام اليومية • يأخذ بوجهات نظر الآخرين • يثق بقدرات الموظفين و يفوض الصلاحيات لهم	• ينظر إليه على أنه قائد متعاطف مع الآخرين • يخلق بيئة عمل محفزة • الالتزام والحرص من خلال تمكين الأفراد من تحقيق أهدافهم • يستخدم مجموعة من التقنيات لتمكين القادة • مثل تفويض المهام • يهتم بوجهات نظر الآخرين و آرائهم

الروح القيادية

القائد المثالي للمؤسسة الحكومية يكون قدوة للآخرين، يمكنهم، ويتأكد من امتلاكهم للمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف المؤسسية. القائد المثالي يتواصل بشكل فعال ولديه المهارات والقدرة على غرس وقيادة القيم، الشغف وترسيخ السعادة في مكان العمل

المهارات	تعريف المهارات	السمات	مدرك	ممارس	تمكن	
منفتح على العالم	منفتح يؤمن بقيم السلم والتسامح والتعايش، متطلع للتواصل مع العالم والاستفادة من الخبرات المختلفة ولديه شبكة علاقات، وواعي بالثقافة الدولية.	القيادة عن طريق التأثير	يستخدم المنطق العقلاني عند إقناع الآخرين	يستخدم الأساليب التي تخاطب العقل والعاطفة عند إقناع الآخرين	يفهم التأثير العاطفي على الآخرين عند اتخاذ القرارات	<ul style="list-style-type: none"> يأخذ نهجا شموليا عند إقناع الآخرين - النظر في الحجج المنطقية وغير المنطقية تقديم الحجج التي تتناول كلا من الاحتياجات التنظيمية والفردية يستخدم «القوة الناعمة» من خلال المنصب الوظيفي بشكل منطقي وبناء من أجل التأثير على الآخرين يستخدم المنطق العقلاني عند إقناع الآخرين يستخدم الأساليب التي تخاطب العقل والعاطفة عند إقناع الآخرين يفهم التأثير العاطفي على الآخرين عند اتخاذ القرارات القدرة على التأثير وإقناع الآخرين لدعم إنجاز المهام المطلوبة يستخدم المنطق العقلاني عند إقناع الآخرين يستخدم الأساليب التي تخاطب العقل والعاطفة عند إقناع الآخرين يفهم التأثير العاطفي على الآخرين عند اتخاذ القرارات القدرة على التأثير وإقناع الآخرين لدعم إنجاز المهام المطلوبة يستخدم المنطق العقلاني عند إقناع الآخرين يستخدم الأساليب التي تخاطب العقل والعاطفة عند إقناع الآخرين يفهم التأثير العاطفي على الآخرين عند اتخاذ القرارات القدرة على التأثير وإقناع الآخرين لدعم إنجاز المهام المطلوبة
منفتح على العالم	منفتح يؤمن بقيم السلم والتسامح والتعايش، متطلع للتواصل مع العالم والاستفادة من الخبرات المختلفة ولديه شبكة علاقات، وواعي بالثقافة الدولية.	القيادة عن طريق التأثير	يستخدم المنطق العقلاني عند إقناع الآخرين	يستخدم الأساليب التي تخاطب العقل والعاطفة عند إقناع الآخرين	يفهم التأثير العاطفي على الآخرين عند اتخاذ القرارات	<ul style="list-style-type: none"> يستخدم المنطق العقلاني عند إقناع الآخرين يستخدم الأساليب التي تخاطب العقل والعاطفة عند إقناع الآخرين يفهم التأثير العاطفي على الآخرين عند اتخاذ القرارات القدرة على التأثير وإقناع الآخرين لدعم إنجاز المهام المطلوبة يستخدم المنطق العقلاني عند إقناع الآخرين يستخدم الأساليب التي تخاطب العقل والعاطفة عند إقناع الآخرين يفهم التأثير العاطفي على الآخرين عند اتخاذ القرارات القدرة على التأثير وإقناع الآخرين لدعم إنجاز المهام المطلوبة

الروح القيادية

القائد المثالي للمؤسسة الحكومية يكون قدوة للآخرين، يمكنهم، ويتأكد من امتلاكهم للمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف المؤسسية. القائد المثالي يتواصل بشكل فعال ولديه المهارات والقدرة على غرس وقيادة القيم، الشغف وترسيخ السعادة في مكان العمل

المهارات	تعريف المهارات	السمات	مدرك	ممارس	تمكن
منفتح على العالم	منفتح يؤمن بقيم السلم والتسامح والتعايش، متطلع للتواصل مع العالم والاستفادة من الخبرات المختلفة ولديه شبكة علاقات، وواعي بالثقافة الدولية.	يشجع التنوع	بدرك أن للأفراد وجهات نظر وآراء مختلفة	يجمع الآخرين ذوي وجهات النظر المختلفة داخل الفريق	<ul style="list-style-type: none"> يبنى أرضية مشتركة عن طريق جمع الفرق المتنوعة معا من أجل تحقيق هدف أكبر وخلق قيمة مضافة يزيد من فاعلية المؤسسة عن طريق الاعتماد على المواهب المتنوعة وآراء أفراد الفريق يشجع التنوع الفكري داخل المؤسسة من أجل الخروج بأفكار جديدة يلغي التركيز على التسلسل الهرمي بما يسمح بالتواصل المفتوح عبر المستويات المختلفة يعمل بنجاح في البيئات الاجتماعية والسياسية يقدّر على العمل مع مختلف الثقافات والأنظمة التنظيمية يعمل بنجاح في البيئات الاجتماعية والسياسية يشجع على التسامح والتعايش مع الثقافات العالمية يطور شبكة علاقات لتعزيز وقيادة الأهداف المؤسسية يعمل بفاعلية ويتعاون مع مختلف الثقافات
منفتح على العالم	منفتح يؤمن بقيم السلم والتسامح والتعايش، متطلع للتواصل مع العالم والاستفادة من الخبرات المختلفة ولديه شبكة علاقات، وواعي بالثقافة الدولية.	التعامل مع المتغيرات	الاطلاع على المتغيرات وتقديم الآراء استنادًا إلى منهجية واضحة	يستكشف بشكل استباقي جوانب مختلفة لدفع الأهداف التشغيلية	<ul style="list-style-type: none"> يتكيف / يغير الأهداف التنظيمية بما يتماشى مع المتغيرات العالمية يستخدم البيانات العالمية والحكومية لدفع المبادرات المؤسسية يطبق المهارات الخاصة بتحليل المعلومات الخارجية والاستفادة منها داخل المؤسسة يزرع ثقافة الاستباقية للتغلب على الغموض وعدم اليقين ييقن على اطلاع على أحدث الاتجاهات الثقافية والاقتصادية والمعرفية

النظرة المستقبلية

القائد المثالي للمؤسسة الحكومية موجه نحو المستقبل ويعترف بتأثيرات الاتجاهات العالمية والوطنية على المؤسسة. يسعى باستمرار لتطبيق ممارسات جديدة ومبتكرة وأساليب غير تقليدية لتحقيق النجاح المؤسسي والتقليل من المخاطر. قائد الحكومة يواكب التطور الجديد ويعزز مهاراته لتلبية الطلبات العالمية الجديدة

المهارات	تعريف المهارات	السمات	مدرک	ممارس	متمكن
مستشرف للمستقبل	مطلع على الاتجاهات العالمية، يتخيل المستقبل، لديه بعد نظر، يعمل على الاستشراف المبكر للفرص والتحديات وتحليلها ووضع السيناريوهات المستقبلية.	البصيرة الاستراتيجية	يدرک رؤية المؤسسة	يشارك في وضع استراتيجيات فعالة بما يتناسب مع الرؤية والاستراتيجية المؤسسية	<ul style="list-style-type: none"> يحدد رؤية واستراتيجية المؤسسة في ضوء الأولويات الوطنية والعالمية الأوسع توطيد الشراكة الاستراتيجية على المستويين العالمي والوطني لدفع جدول الأعمال الاستراتيجي للمؤسسات
					<ul style="list-style-type: none"> يحدد ويحلل الفرص الجديدة والعلاقات الاستراتيجية الاستشراف المبكر للفرص والتحديات وضع الخطط الاستراتيجية بعيدة المدى لها على كافة المستويات لتحقيق إنجازات نوعية اعتنام فرص المتغيرات المستقبلية مع ضمان المرونة الاستراتيجية والعملية
مبتكر ومحفز للتغيير الجذري	مبتكر، يتبنى تفكيراً إبداعياً ويشجع ويحفز أفكار ريادة الأعمال ويدرك آليات عملية التغيير الجذري بين الأفراد وفي السياق المؤسسي، ولديه حس الإقدام على المخاطرة ويؤمن ألا وجود لكلمة مستحيل.	الإقدام على المخاطرة	يدرک الكفاءة والنتائج على الرغم من طرق العمل الجديدة	يحدد عوامل حالات النجاح والإخفاق	<ul style="list-style-type: none"> يحدد عوامل حالات النجاح والإخفاق يجرب الأفكار الجديدة يستخدم المنهجيات غير التقليدية في إطار عمل يعرض حلولاً إبداعية لحل المشكلات
					<ul style="list-style-type: none"> يحدد الفرص المناسبة للتجريب على مستوى المؤسسة تشجيع وتحفيز الآخرين للمشاركة بأفكارهم وحلولهم الإبداعية التفكير بعيداً عن المعطيات والبيئات المتواجدة لإيجاد حلول إبداعية عند مواجهة العقبات

النظرة المستقبلية

القائد المثالي للمؤسسة الحكومية موجه نحو المستقبل ويعترف بتأثيرات الاتجاهات العالمية والوطنية على المؤسسة. يسعى باستمرار لتطبيق ممارسات جديدة ومبتكرة وأساليب غير تقليدية لتحقيق النجاح المؤسسي والتقليل من المخاطر. قائد الحكومة يواكب التطور الجديد ويعزز مهاراته لتلبية الطلبات العالمية الجديدة

المهارات	تعريف المهارات	السمات	مدرک	ممارس	متمكن
مبتكر ومحفز للتغيير الجذري	مبتكر، يتبنى تفكيراً إبداعياً ويشجع ويحفز أفكار ريادة الأعمال ويدرك آليات عملية التغيير الجذري بين الأفراد وفي السياق المؤسسي، ولديه حس الإقدام على المخاطرة ويؤمن ألا وجود لكلمة مستحيل.	الإقدام على المخاطرة	يدرک الكفاءة والنتائج على الرغم من طرق العمل الجديدة	يحدد عوامل حالات النجاح والإخفاق	<ul style="list-style-type: none"> يحدد عوامل حالات النجاح والإخفاق يجرب الأفكار الجديدة يستخدم المنهجيات غير التقليدية في إطار عمل يعرض حلولاً إبداعية لحل المشكلات
					<ul style="list-style-type: none"> يحدد الفرص المناسبة للتجريب على مستوى المؤسسة تشجيع وتحفيز الآخرين للمشاركة بأفكارهم وحلولهم الإبداعية التفكير بعيداً عن المعطيات والبيئات المتواجدة لإيجاد حلول إبداعية عند مواجهة العقبات
مستشرف للمستقبل	مطلع على الاتجاهات العالمية، يتخيل المستقبل، لديه بعد نظر، يعمل على الاستشراف المبكر للفرص والتحديات وتحليلها ووضع السيناريوهات المستقبلية.	البصيرة الاستراتيجية	يدرک رؤية المؤسسة	يشارك في وضع استراتيجيات فعالة بما يتناسب مع الرؤية والاستراتيجية المؤسسية	<ul style="list-style-type: none"> يحدد رؤية واستراتيجية المؤسسة في ضوء الأولويات الوطنية والعالمية الأوسع توطيد الشراكة الاستراتيجية على المستويين العالمي والوطني لدفع جدول الأعمال الاستراتيجي للمؤسسات
					<ul style="list-style-type: none"> يحدد ويحلل الفرص الجديدة والعلاقات الاستراتيجية الاستشراف المبكر للفرص والتحديات وضع الخطط الاستراتيجية بعيدة المدى لها على كافة المستويات لتحقيق إنجازات نوعية اعتنام فرص المتغيرات المستقبلية مع ضمان المرونة الاستراتيجية والعملية

النظرة المستقبلية

القائد المثالي للمؤسسة الحكومية موجه نحو المستقبل ويعترف بتأثيرات الاتجاهات العالمية والوطنية على المؤسسة. يسعى باستمرار لتطبيق ممارسات جديدة ومبتكرة وأساليب غير تقليدية لتحقيق النجاح المؤسسي والتقليل من المخاطر. قائد الحكومة يواكب التطور الجديد ويعزز مهاراته لتلبية الطلبات العالمية الجديدة

المهارات	تعريف المهارت	السمات	مدرك	ممارس	متمكن
مبتكر ومحفز للتغيير الجذري	مبتكر، يتبنى تفكيراً إبداعياً ويشجع ويحفز فكر ريادة الأعمال ويدرك آليات عملية التغيير الجذري بين الأفراد وفي السياق المؤسسي، ولديه حس الإقدام على المخاطرة ويؤمن ألا وجود لكلمة مستحيل.	إعادة رسم وتصميم ممارسات العمل	يدرك الحدود الحالية التي تقيد المؤسسة وأعمالها	يفهم العمليات والممارسات في العمل ويعمل بفعالية تمشياً مع التوجهات	يقدم اقتراحات لتعزيز وإعادة تنظيم ممارسات العمل الحالية
ملم بتكنولوجيا المستقبل المتقدمة	ملم بتكنولوجيا المستقبل المتقدمة مثل الثورة الصناعية الرابعة والذكاء الاصطناعي وتأثيرها وطرق الاستفادة منها واستثمارها في صناعة المستقبل وسعادة الإنسان.	متابعة تكنولوجيا المستقبل	البحث الدائم عن مصادر التكنولوجيا الحديثة	امتلاك المهارات لمتابعة أحدث التطورات في مجال التكنولوجيا	الاستشراف المبكر للفرص والتحديات الخاصة بالتكنولوجيا الحديثة والقدره على تحليها
مبتكر ومحفز للتغيير الجذري	مبتكر، يتبنى تفكيراً إبداعياً ويشجع ويحفز فكر ريادة الأعمال ويدرك آليات عملية التغيير الجذري بين الأفراد وفي السياق المؤسسي، ولديه حس الإقدام على المخاطرة ويؤمن ألا وجود لكلمة مستحيل.	إعادة رسم وتصميم ممارسات العمل	يدرك الحدود الحالية التي تقيد المؤسسة وأعمالها	يفهم العمليات والممارسات في العمل ويعمل بفعالية تمشياً مع التوجهات	يقدم اقتراحات لتعزيز وإعادة تنظيم ممارسات العمل الحالية
ملم بتكنولوجيا المستقبل المتقدمة	ملم بتكنولوجيا المستقبل المتقدمة مثل الثورة الصناعية الرابعة والذكاء الاصطناعي وتأثيرها وطرق الاستفادة منها واستثمارها في صناعة المستقبل وسعادة الإنسان.	متابعة تكنولوجيا المستقبل	البحث الدائم عن مصادر التكنولوجيا الحديثة	امتلاك المهارات لمتابعة أحدث التطورات في مجال التكنولوجيا	الاستشراف المبكر للفرص والتحديات الخاصة بالتكنولوجيا الحديثة والقدره على تحليها

النظرة المستقبلية

القائد المثالي للمؤسسة الحكومية موجه نحو المستقبل ويعترف بتأثيرات الاتجاهات العالمية والوطنية على المؤسسة. يسعى باستمرار لتطبيق ممارسات جديدة ومبتكرة وأساليب غير تقليدية لتحقيق النجاح المؤسسي والتقليل من المخاطر. قائد الحكومة يواكب التطور الجديد ويعزز مهاراته لتلبية الطلبات العالمية الجديدة

المهارات	تعريف المهارت	السمات	مدرك	ممارس	متمكن
ملم بتكنولوجيا المستقبل المتقدمة	ملم بتكنولوجيا المستقبل المتقدمة مثل الثورة الصناعية الرابعة والذكاء الاصطناعي وتأثيرها وطرق الاستفادة منها واستثمارها في صناعة المستقبل وسعادة الإنسان.	متابعة تكنولوجيا المستقبل	البحث الدائم عن مصادر التكنولوجيا الحديثة	امتلاك المهارات لمتابعة أحدث التطورات في مجال التكنولوجيا	الاستشراف المبكر للفرص والتحديات الخاصة بالتكنولوجيا الحديثة والقدره على تحليها
ملم بتكنولوجيا المستقبل المتقدمة	ملم بتكنولوجيا المستقبل المتقدمة مثل الثورة الصناعية الرابعة والذكاء الاصطناعي وتأثيرها وطرق الاستفادة منها واستثمارها في صناعة المستقبل وسعادة الإنسان.	متابعة تكنولوجيا المستقبل	البحث الدائم عن مصادر التكنولوجيا الحديثة	امتلاك المهارات لمتابعة أحدث التطورات في مجال التكنولوجيا	الاستشراف المبكر للفرص والتحديات الخاصة بالتكنولوجيا الحديثة والقدره على تحليها
ملم بتكنولوجيا المستقبل المتقدمة	ملم بتكنولوجيا المستقبل المتقدمة مثل الثورة الصناعية الرابعة والذكاء الاصطناعي وتأثيرها وطرق الاستفادة منها واستثمارها في صناعة المستقبل وسعادة الإنسان.	متابعة تكنولوجيا المستقبل	البحث الدائم عن مصادر التكنولوجيا الحديثة	امتلاك المهارات لمتابعة أحدث التطورات في مجال التكنولوجيا	الاستشراف المبكر للفرص والتحديات الخاصة بالتكنولوجيا الحديثة والقدره على تحليها

الإنجاز والتأثير

يتمتع القائد المثالي للمؤسسة الحكومية بالقدرة على قيادة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة بما يتماشى مع جداول الأعمال الحكومية والوطنية الأوسع. يتبنى قائد الجهة الحكومية طريقة تفكير تمكنه من اتخاذ قرارات عملية وفعالة ذات تأثير مؤسسي. يتمتع قائد الجهة الحكومية بالمرونة والاستجابة والتكيف مع التغيرات والتطورات في السوق العالمية

المهارات	تعريف المهارت	السمات	مدرك	ممارس	متمكن
يركز على الغايات العليا للحكومة وتحقيق النتائج	مطلع على توجهات الحكومة، ينشر مفهوم الغايات العليا للحكومة، يعمل ويساهم في تحقيق الأهداف الوطنية والمشاركة وخلق القيمة المضافة.	مطلع على توجهات الحكومة، ينشر مفهوم الغايات العليا للحكومة، يعمل ويساهم في تحقيق الأهداف الوطنية والمشاركة وخلق القيمة المضافة.	مطلع على توجهات الحكومة، ينشر مفهوم الغايات العليا للحكومة، يعمل ويساهم في تحقيق الأهداف الوطنية والمشاركة وخلق القيمة المضافة.	مطلع على توجهات الحكومة، ينشر مفهوم الغايات العليا للحكومة، يعمل ويساهم في تحقيق الأهداف الوطنية والمشاركة وخلق القيمة المضافة.	مطلع على توجهات الحكومة، ينشر مفهوم الغايات العليا للحكومة، يعمل ويساهم في تحقيق الأهداف الوطنية والمشاركة وخلق القيمة المضافة.

النظرة المستقبلية

القائد المثالي للمؤسسة الحكومية موجه نحو المستقبل ويعترف بتأثيرات الاتجاهات العالمية والوطنية على المؤسسة. يسعى باستمرار لتطبيق ممارسات جديدة ومبتكرة وأساليب غير تقليدية لتحقيق النجاح المؤسسي والتقليل من المخاطر. قائد الحكومة يواكب التطور الجديد ويعزز مهاراته لتلبية الطلبات العالمية الجديدة

المهارات	تعريف المهارت	السمات	مدرك	ممارس	متمكن
متعلم باستمرار ومدى الحياة	لديه شغف التعلم المستمر ويسعى للتطوير الذاتي من أجل تنويع المهارات وتحديثها باستمرار لتتماشى مع المتطلبات والمتغيرات المستقبلية ولديه حب الاطلاع والبحث والتنقيب عن كل ما هو جديد.	تبنّي مفهوم التعلم مدى الحياة (التطوير الذاتي)	يسعى لتحديث المعرفة والمرتبطة بالدور الوظيفي	يستخدم طرق تعليمية مختلفة لتعزيز المعرفة والمهارات	يقود ثقافة التعلم المستمر في المؤسسة

الإنتاج والتأثير

يتمتع القائد المثالي للجهة الحكومية بالقدرة على قيادة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة بما يتماشى مع جداول الأعمال الحكومية والوطنية الأوسع. يتبنى قائد الجهة الحكومية طريقة تفكير تمكنه من اتخاذ قرارات عملية وفعالة ذات تأثير مؤسسي. يتمتع قائد الجهة الحكومية بالمرونة والاستجابة والتكيف مع التغيرات والتطورات في السوق العالمية

المهارات	تعريف المهارات	السمات	مدرك	ممارس	متمكن	
يصنع قرارات ذكية وفعالة وكفؤة	يتبنى طريقة تفكير تمكنه من اتخاذ قرارات ذكية عملية وفعالة وذات أثر، ويتحلّى بالوعي والشجاعة والحنكة في اتخاذ التدابير الصحيحة.	اتخاذ القرارات بفاعلية	يتحلّى بالمرونة والسرعة ويبني بيئة تعزز التغيير وسرعة الإنجاز والاستفادة بفعالية من الموارد المتاحة يتمتع بالثقة بالذات في المواقف المختلفة	يراقب البيئة المحيطة ويفسره	<ul style="list-style-type: none"> يفحص المعلومات والبيانات بدقة يدرك أن القرارات ينبغي أن تقوم على المنطق أو التحليل أو القيم يتجاوب بسرعة مع الإشارات أو المراسلات التي تصله من الآخرين دراسة المعلومات والبيانات بدقة يراعي القيم والمبادئ التي يؤمن بها في اتخاذ القرارات يستخدم أفضل الآليات عند اتخاذ القرارات ويعمل دائماً على تطوير تلك الآليات بما يتماشى مع المتغيرات المستقبلية يظهر المرونة في وجهات نظره 	<ul style="list-style-type: none"> يدرس المستوى الثاني والثالث من تبعات القرارات التي يتخذها يصل إلى القرارات بثقة في بيئة تتسم بالمراقبة المجتمعية/ المؤسسية يعتمد على المبادئ والقيم والتحليلات والمنطق في الوصول إلى القرارات يحد من عدد المستويات الهيكلية في المؤسسة من أجل تقليل الوقت المهدر بين ملاحظة المؤشرات والتجاوب معها يتبنى طريقة تفكير عملية تمكنه من اتخاذ قرارات عملية وفعالة وذات أثر في الوقت المناسب بما يتفق مع الرؤية والاستراتيجية المحددة يعمل على اتخاذ قرارات مؤثرة في الاتجاه الصحيح يتحلّى بالوعي والشجاعة والحنكة في اتخاذ التدابير التصحيحية
					<ul style="list-style-type: none"> يسعد الموظفين في احترام الطريقة الفعالة في اتخاذ القرارات يشجع الموظفين على ضبط النفس والتحليل المتعمق عند اتخاذ القرار بصرف النظر عن أي ضغوط خارجية يشجع الآخرين على استخدام أفضل الآليات عند اتخاذ القرارات والتطوير الدائم لتلك الآليات بما يتماشى مع المتغيرات المستقبلية يشجع الآخرين على التحلي بالمرونة في التعامل مع الظروف المختلفة واتخاذ قرارات فعالة 	<ul style="list-style-type: none"> يستعد لإعادة النظر في الفرضيات والمسلمات المتعلقة باتخاذ القرار يلتزم بتصحيح المسار الذاتي عند الضرورة على الرغم من الضغوط الخارجية يتحلّى بالمرونة اللازمة من أجل مراجعة وجهات نظره الشخصية

الإنتاج والتأثير

يتمتع القائد المثالي للجهة الحكومية بالقدرة على قيادة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة بما يتماشى مع جداول الأعمال الحكومية والوطنية الأوسع. يتبنى قائد الجهة الحكومية طريقة تفكير تمكنه من اتخاذ قرارات عملية وفعالة ذات تأثير مؤسسي. يتمتع قائد الجهة الحكومية بالمرونة والاستجابة والتكيف مع التغيرات والتطورات في السوق العالمية

المهارات	تعريف المهارات	السمات	مدرك	ممارس	متمكن	
مرن وسريع	يتحلّى بالمرونة والسرعة ويبني بيئة تعزز التغيير وسرعة الإنجاز والاستفادة بفعالية من الموارد المتاحة يتمتع بالثقة بالذات في المواقف المختلفة	يراقب البيئة المحيطة ويفسره	يراقب البيئة المحيطة ويفسره	يراقب البيئة المحيطة ويفسره	<ul style="list-style-type: none"> يعي الأسواق العالمية وبعض مخاطر الاقتصاد الكلي والجزئي التي تؤثر على الأعمال يستطيع دراسة البيئة من أجل توقع الأحداث والتوجهات المحلية أو وحدة العمل التابعة له داخل المؤسسة يحدد الكفاءات والخبرات التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل، ويقترح خطط التدريب المناسبة يطبق التغييرات المناسبة على القسم أو وحدة العمل بما يتماشى مع التغييرات العالمية يتمتع بالمرونة في العمل والتعامل مع المتغيرات 	<ul style="list-style-type: none"> يظهر استيعابه للأسواق العالمية وأغلب المخاطر الكلية والجزئية التي تؤثر على الأعمال يتابع البيئة المحيطة بين الحين والآخر ويتوقع الأحداث والاتجاهات المحلية والإقليمية والدولية التي يحتمل أن تؤثر على إدارته أو وحدة العمل التابعة له داخل المؤسسة يحدد الكفاءات والخبرات التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل، ويقترح خطط التدريب المناسبة يطبق التغييرات المناسبة على القسم أو وحدة العمل بما يتماشى مع التغييرات العالمية يتمتع بالمرونة في العمل والتعامل مع المتغيرات
					<ul style="list-style-type: none"> يظهر استيعابه للأسواق العالمية وأغلب المخاطر الكلية والجزئية التي تؤثر على الأعمال يتابع البيئة المحيطة بين الحين والآخر ويتوقع الأحداث والاتجاهات المحلية والإقليمية والدولية التي يحتمل أن تؤثر على إدارته أو وحدة العمل التابعة له داخل المؤسسة يحدد الكفاءات والخبرات التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل، ويقترح خطط التدريب المناسبة يطبق التغييرات المناسبة على القسم أو وحدة العمل بما يتماشى مع التغييرات العالمية يتمتع بالمرونة في العمل والتعامل مع المتغيرات 	<ul style="list-style-type: none"> يرزق ثقافة المرونة والاستجابة للتغيير يعيد ترتيب الأولويات والأهداف التنظيمية بشكل استراتيجي لمواجهة أي تغيير في الأجندة التنظيمية أو الوطنية يستخدم أسلوب منهجي لتطبيق آليات المرونة والسرعة في تقبل المتغيرات لديه القدرة على تحديد المواقف المختلفة وآليات التعامل معها

ثانياً: إطار الكفاءات التخصصية

إن الغاية من الإطار هو تحديد الكفاءات التخصصية القياسية لكافة الموظفين على مستوى الحكومة الاتحادية بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية وبناء ثقافة تتسم بالإنتاجية العالية.

يشكل إطار الكفاءات التخصصية مخزوناً ومرجعاً للمعارف والمهارات والقدرات المتوقعة والتي تقود إلى مستوى أداء مقبول في العمل وتلعب دوراً حيوياً في تحقيق أهداف الأداء الفردي والمؤسسي، يصل مجموع الكفاءات إلى 20 كفاءة موزعة وفقاً للعوائل الوظيفية (20) المعتمدة من الحكومة الاتحادية.

1. الصحة والسلامة	11. إدارة البرامج والمشاريع
2. البيئة والمياه	12. خدمات الدعم
3. العلوم الطبيعية	13. الموارد البشرية
4. القانونية / الطبيعية	14. المالية والمحاسبة
5. السياسية / الدبلوماسية	15. الاقتصاد والإحصاء
6. الدينية	16. التطوير المؤسسي
7. التنمية الاجتماعية	17. التدقيق والحوكمة
8. الهندسية	18. تقنية المعلومات
9. الثقافة والفنون والآداب	19. العمل
10. الإعلام	20. التعليم

هيكل الكفاءات التخصصية في الحكومة الاتحادية:

اسم الكفاءة: هو اسم قصير للكفاءة وعادة ما يكون فريداً وسهلاً للفهم والنشر.

التعريف: هو شرح يوضح المقصود من كل كفاءة بحيث تُعطى تفاصيل إضافية حول ماهية الكفاءة وما تشمل عليه.

مستوى المهارة: هو وصف للتدرج في الكفاءة تمثله مؤشرات فنية بحيث يزيد مستوى تعقيد وصعوبة الكفاءة تدريجياً عندما ينتقل الموظف من المستوى الحالي إلى المستوى التالي.

مؤشرات الكفاءة: توفر هذه المؤشرات معلومات وتفاصيل حول نواحي فنية محددة للكفاءة في كل مستوى بحيث تتوفر أمثلة حول كيفية قياس الكفاءة. إن المؤشرات الفنية في كل مستوى من مستويات الكفاءة يعتبر إرشادياً أي أنه توجد أمثلة أخرى ممكنة للنواحي الفنية (معارف ومهارات وقدرات) غير تلك المذكورة. بالإضافة إلى ذلك، فإن كل مستوى من مستويات الكفاءة تراكمي مما يعني بأن المؤشرات الفنية للمستويات الدنيا لن تتكرر في المستويات العليا إلا أنها تنطبق عليها.

مثال توضيحي للهيكل الخاص بإطار الكفاءات التخصصية

اسم الكفاءة	التعريف	مؤشرات الكفاءة	مستوى المهارة
1. إدارة الأداء الوظيفي	عملية تطوير وتطبيق نظام فعال لإدارة الأداء الوظيفي ووضوح معايير الأداء والسلوك المتوقع من كافة موظفي الجهة.	الوعي بمبادئ وممارسات إدارة الأداء الوظيفي. إظهار المعرفة المناسبة بنظام إدارة الأداء الوظيفي الخاص بالجهة. شرح كيفية مساهمة عملية تخطيط الأداء في تحقيق أهداف الجهة.	أساسي
	إظهار المعرفة المتقدمة بنظام إدارة الأداء الوظيفي الخاص بالجهة. شرح كيفية مساهمة عملية تخطيط الأداء في تحقيق أهداف الجهة.	تقديم الدعم الاستشاري لتطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي الخاص بالجهة بشكل ناجح. ضمان تنفيذ عملية تقييم الأداء الوظيفي ضمن الإطار الزمني المحدد.	متقدم
	تطوير استراتيجيات لتحديد مدى فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي الخاص بالجهة.		خبير

هيكل الكفاءات التخصصية في الحكومة الاتحادية - مستويات المهارة

أساسي	متوسط	متقدم	خبير
يتطلب فهماً أساسياً لأنظمة العمل والعمليات ويشمل مسؤولية تنفيذ وتحقيق النتائج عبر أداء المهام وليس من خلال الآخرين.	يتطلب هذا المستوى فهماً معتدلاً لعمليات ومؤشرات أداء الأعمال بما في ذلك المسؤولية عن مراقبة تنفيذ الاستراتيجية، تشمل هذه الكفاءة مسؤولية محدودة أو غير مباشرة تجاه الزملاء و/ أو الحاجة إلى اتباع منهجيات أوسع في عين الاعتبار.	يتطلب هذا المستوى فهماً كبيراً للبيئة المؤسسية والخطط التشغيلية والتوجه الاستراتيجي الحالي بالإضافة إلى قدرة كبيرة على التحليل وعلى تقديم النصح بشأن الخيارات المتاحة للعمل. تشمل هذه الكفاءة مسؤولية الإشراف على الزملاء وكذلك المسؤولية عن أعمالهم؛ وتتسم القرارات في هذا المستوى بتأثير أوسع.	يتطلب هذا المستوى عمقاً معرفياً واسعاً لتطوير الرؤية الاستراتيجية ولتقديم الرأي المختص فيما يتعلق بالتوجه العام للجهة ويشتمل هذا المستوى على مسؤولية عن مجالات العمل وعن أعمال الزملاء كما تتسم القرارات بتأثيرها الاستراتيجي.

تطبيقات الكفاءات التخصصية



*لمزيد من التفاصيل يرجى الرجوع إلى إطار الكفاءات التخصصية في الحكومة الاتحادية.

