الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
Federal Authority For Government Human Resources

United Arab Emirates

# نظام إدارة الأداء
# لموظفي الحكومة الاتحادية

الصادر وفق قرار مجلس الوزراء رقم 35 لسنة 2020

www.fahr.gov.ae

Federal Authority | هيئـــة اتحاديـــة

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
Federal Authority For Government Human Resources

United Arab Emirates

# نظام إدارة الأداء
# لموظفي الحكومة الاتحادية

الصادر وفق قرار مجلس الوزراء رقم 35 لسنة 2020

Federal Authority | هيئة اتحادية
www.fahr.gov.ae
info@fahr.gov.ae
@FAHR_UAE
مركز الاتصال الموحد: 600525524

# فهرس المحتويات


| | |
|---|---|
| **الفصل الأول: الإطار العام** | **9** |
| أولاً: التعريفات | 10 |
| ثانياً: المبادئ | 12 |
| ثالثاً: نطاق التطبيق | 12 |
| رابعاً: الأهداف | 13 |
| خامساً: ركائز النظام | 13 |
| **الفصل الثاني: المهام والمسؤوليات** | **17** |
| 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 | 18 |
| خامساً: الرؤساء المباشرون | 19 |
| سادساً: الموظفون | 19 |
| **الفصل الثالث: دورة نظام إدارة أداء الموظفين** | **20** |
| أولاً: مراحل دورة أداء الموظفين | 22 |
| 1 - تخطيط الأداء | 22 |
| 2 - المراجعة المرحلية | 22 |
| 3 - التقييم النهائي للأداء السنوي | 23 |
| المرحلة الأولى: تخطيط الأداء | 24 |
| إسقاط الأهداف: | 24 |
| إعداد وثيقة الأداء السنوي | 25 |
| 1 - تحديد الأهداف | 25 |




نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية


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

نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية

# 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 التظلمات من نتائج تقييم الأداء السنوي.

وبناء على ذلك فإن هذا النظام المحدث يتضمن الملامح الآتية:

1. إضافة الكفاءات التخصصية مع مواءمة الكفاءات السلوكية بما يتوافق مع نموذج الإمارات للقيادة الحكومية المعتمد لدى مكتب رئاسة مجلس الوزراء، مع ما يتبع ذلك من تعديل للأوزان والكفاءات وفق التحديثات 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 الملتحق بالخدمة الوطنية أو المجاز دراسياً.

نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية |

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:

**الدولـــــــــــــة:** الإمارات العربية المتحدة.

**الحكومـــــــــــة:** حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة.

**مجلـــــــس الوزراء:** مجلس وزراء دولة الإمارات العربية المتحدة.

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

**اللائحـــة التنفيذيـــة:** اللائحة التنفيذية للمرسوم بقانون.

**الجهـــة الاتحاديـــــة:** 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.

**الهيئـــــــــــــة:** الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

**الإدارة العليـــــــــا:** وكيل الوزارة أو وكيل الوزارة المساعد ومن في حكمهما.

**الموظـــــــــــف:** هو من يشغل إحدى الوظائف الواردة في الميزانية.

**تقييم الأداء السنـــوي:** 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 مُحددة 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 إعداده 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 تقدّم الموظف نحو تحقيق الأهداف أو المهام الفردية المطلوبة منه. وترتبط جميع الأهداف بتحقيق الخطة الاستراتيجية بشكل مباشر.

**الرئيـس المباشـــــر:** هو الشخص المسؤول عن عملية تخطيط وتقييم أداء الموظف.

**المراجعة المرحليـــة:** 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.

**المراجعـــة الدوريـــة:** 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 الأهـــــــــداف:** هي طريقة قياس تهدف إلى بيان وأهمية ثقل بعض الأهداف بالمقارنة مع أهداف أخرى خلال سنة التقييم.

**خطـة تحسيـــن 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 لإدارة 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 المتميّزة.
- 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 يُتوقَّع 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 مواءمة 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 استقاءها من نموذج الإمارات للقيادة الحكومية وفقاً لما هو مبين في الجدول رقم (1) أدناه.

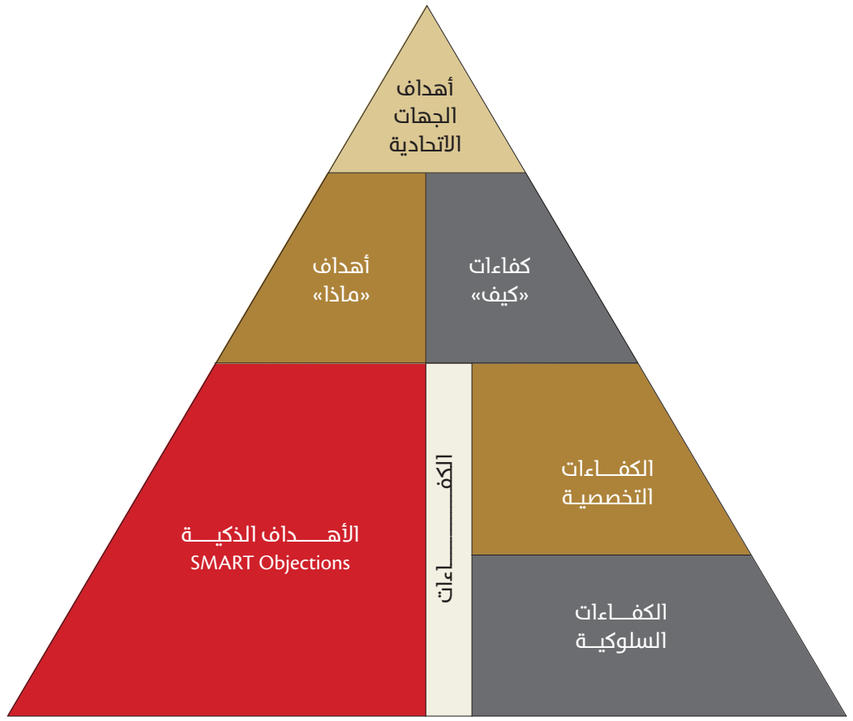
جدول رقم (١) إطار عام الكفاءات السلوكية المتوافق مع نموذج الإمارات للقيادة الحكومية

| المحور | المهارات | التوضيح/ الشرح |
|---|---|---|
| الروح القيادية | ممكن للإنسان | يلهم ويشجع ويحفز الآخرين ويطور الطاقة البشرية والمواهب، ويخول ويمّكن ويبني القيادات وينقل المهارات ويستفيد من قدراتهم على نحو فعال، ويتمتع بالذكاء العاطفي |
| | قدوة حسنة | يتحلى 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 للتغير الجذري | مبتكر، يتبنى تفكيرًا إبداعيًا 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 | يتحلى بالمرونة والسرعة ويبني 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، يتحلى بالوعي والشجاعة والحنكة 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 |



نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية

شكل (١) **ركائز نظام إدارة الأداء**



نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية |

الفصل الثاني:

# المهام والمسؤوليات

7 6 5 4 3 **2** 1

بما أن هذا النظام يتصف بالشمولية من حيث التطبيق والتنفيذ، الأمر الذي معه 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 الرئيسة 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 الرئيسة 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 والمساندة 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 تذليل 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 مرؤوسيهم لنظام إدارة الأداء فهماً صحيحاً وشاملاً.
- مناقشة مرؤوسيهم والاتفاق معهم على الأهداف والكفاءات السلوكية وخطط التطوير الفردية.
- متابعة أداء مرؤوسيهم 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 مرؤوسيهم وفرق العمل بالتغذية الراجعة حول أدائهم، وقياس الأداء الفردي لكل موظف بشكل موثق على نظام معلومات الموارد البشرية «بياناتي».
- الإعداد الكامل والمسبق للمراجعة المرحلية وتوثيقها حسب الأصول.
- اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لعملية التقييم السنوي النهائي.
- تقييم أداء مرؤوسيهم 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.

نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية |

الفصل الثالث:

# دورة نظام إدارة أداء الموظفين

7 6 5 4 3 2 1

يبحث هذا الفصل في محتوى نظام إدارة الأداء ومراحله وكيفية مواءمة 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 التظلمات والنتائج المترتبة على نتائج التقييم السنوي النهائي من حيث ربطها بالترقيات والعلاوة الدورية والمكافآت وذلك وفق ما نص علية 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 إضافةً 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.



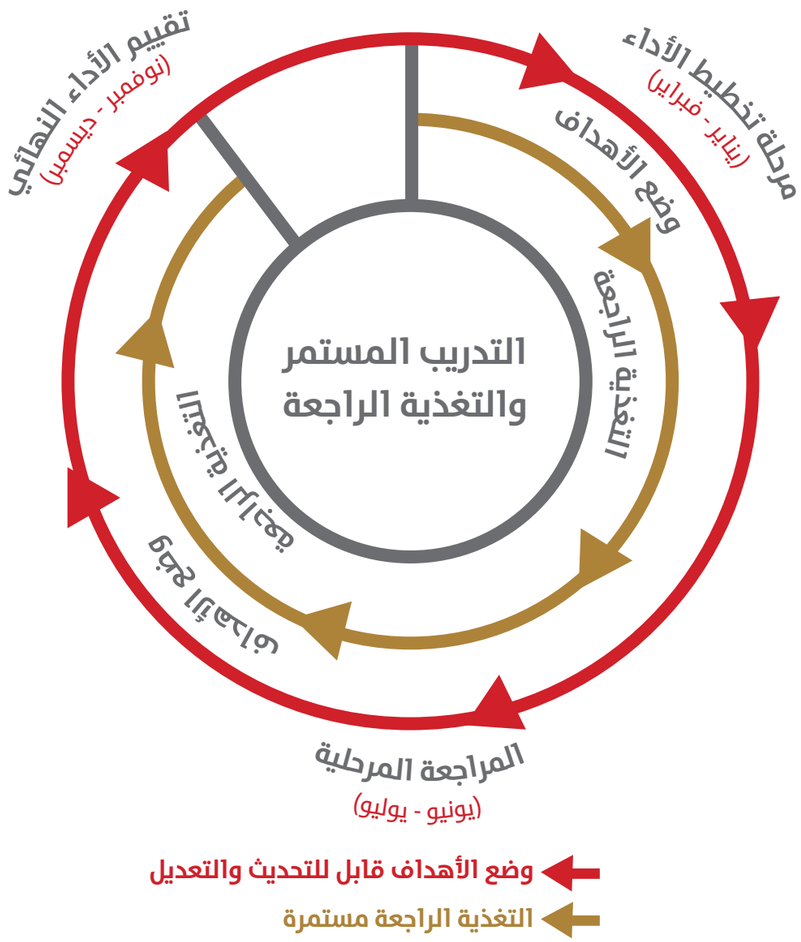


### 3 - التقييم النهائي للأداء السنوي

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.

شكل (2) **دورة إدارة أداء الموظفين**



# 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 الاداري ثم تستمر نزولاً إلى أسفل الهرم أي من مستوى إلى آخر كالتالي:

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

**ثانيـــاً**: 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.

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

**رابعـــاً**: 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 كالآتي:

### 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: -

* **محـــــــــددة** : أي مكتوبة بطريقة واضحة لا تحتمل اللبس من حيث ما يجب تحقيقه.
* **قابلة للقياس** : يجب أن يكون هناك مقاييس واضحة وشفافة لقياس الأهداف.
* **قابلة للتحقق** : يجب أن يكون الهدف ممكن التحقيق وقابلاً للتفعيل والتطبيق وذو جدوى تعكس طموحات الحكومة لتحسين معايير الخدمات الاتحادية، كما يجب أن يكون قابلاً للإنجاز.
* **ذات صلـــــــة** : أي أن تعكس الأهداف العامة التي تسعى الجهة الاتحادية لتحقيقها.
* **الإطار الزمنـي**: 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 الأجندة 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 الرئيسة 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 الالكتروني 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 لمرؤوسيه 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

| | | | الدرجة 5 إلى 7 | الدرجة 3 إلى 4 | خاصة ب / الدرجات 1 و2 | المدير العام / المدير التنفيذي / خاص أ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | مستوى الكفاءة 1 مدرك | مستوى الكفاءة 1 مدرك | مستوى الكفاءة 2 ممارس | مستوى الكفاءة 3 متمكن |
| روح القيادة | ممكن للإنسان | يطور المواهب | | * | * | * |
| | | يدعم ثقافة المساءلة والمسؤولية | | * | * | * |
| | | التواصل على نحو استراتيجي | | * | * | * |
| | | تمكين التعاون | * | * | * | * |
| | قدوة حسنة | الشغف والحماسة والأخلاق والقيم | | * | * | * |
| | | يلهم ويحفز ويفوض الآخرين | | * | * | * |
| | | السعادة والنظرة الإيجابية | * | * | * | * |
| | منفتح على العالم | القيادة عن طريق التأثير | | * | * | * |
| | | يشجع التنوع | | * | * | * |
| | | التعامل مع المتغيرات وعدم الوضوح | * | * | * | * |





| | | | الدرجة 5 إلى 7 | الدرجة 3 إلى 4 | خاصة ب / الدرجات 1 و2 | المدير العام / المدير التنفيذي / خاص أ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | مستوى الكفاءة 1 مدرك | مستوى الكفاءة 1 مدرك | مستوى الكفاءة 2 ممارس | مستوى الكفاءة 3 متمكن |
| النظرة المستقبلية | مستشرف للمستقبل | البصيرة الاستراتيجية | | * | * | * |
| | مبتكر ومحفز للتغيير الجذري | الابتكار والتفكير الإبداعي ودعم التجارب | | * | * | * |
| | | الإقدام على المخاطرة | | * | * | * |
| | | إعادة رسم وتصميم ممارسات العمل | | * | * | * |
| | ملم بتكنولوجيا المستقبل المتقدمة | متابعة تكنولوجيا المستقبل | * | * | * | * |
| | متعلم باستمرار ومدى الحياة | التطوير الذاتي | * | * | * | * |
| الإنجاز والتأثير | مرن وسريع | يراقب البيئة المحيطة ويفسرها | | * | * | * |
| | | يتجاوب ويتأقلم بسرعة | * | * | * | * |
| | يصنع قرارات ذكية وفعالة وذات كفاءة | اتخاذ القرارات بفاعلية | | * | * | * |
| | | يشجع الآخرين على تعلم اتخاذ القرارات الفاعلة | | * | * | * |
| | يركز على الغايات العليا للحكومة وتحقيق النتائج | مطلع على توجيهات الحكومة، ينشر مفهوم الغايات، والأهداف العليا للحكومة | * | * | * | * |

### 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 وفقا 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**

| الكفاءات | | مدراء العموم / المدراء التنفيذيون / الدرجة الخاصة أ ومن في حكمهم | الدرجة الخاصة ب / الدرجة 1 / الدرجة 2 | الدرجة 3 / الدرجة 4 | الدرجة 5 / الدرجة 6 / الدرجة 7 |
|---|---|---|---|---|---|
| | | مستوى الكفاءة: متمكن (خبير) | مستوى الكفاءة: ممارس | مستوى الكفاءة: مدرك | |
| العدد الإجمالي للكفاءات | الكفاءات السلوكية | 10 | 10 | 10 | 6 |
| | الكفاءات التخصصية | 0 | 5-0 | من 2 إلى 5 | من 4 إلى 8 |
| وزن الكفاءة | | وزن متساوي للكفاءات | | | |

### 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 انتهاءه 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 المرحلية.
4. وجوب مراجعة وثيقة الأداء الفردي بوتيرة مستمرة، على أساس ربع سنوي أو على أساس اكتمال المشروع.





# المرحلة الثانية: المراجعة المرحلية

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

علماً بأن المراجعة المرحلية 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 تدنيه.
- 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.

# المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

## أولاً: مسارات التقييم

يتم تقييم أداء الموظف من خلال مسارين هما:

### 1 - تقييم الأداء السنوي للأهداف والمهام:

تناط 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 إضافةً 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 وفقا للدرجة الوظيفية للموظف.

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





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**

| سلم التقييم للأهداف والمهام | التوصيف |
|---|---|
| 5 | • حقق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية طوال العام<br>• تجاوز نسبة القياس لمؤشرات الأداء المحددة للأهداف بشكل ملحوظ (100% وأكثر)<br>• حقق أهداف أكثر من الأهداف المتفق عليها.<br>• كان للأهداف التي حققها أثر ايجابي واضح وملموس على جهة عمله.<br>• قام بتقديم اقتراحات ومبادرات تم الأخذ بها وتطبيقها من قبل جهة عمله. |
| 4 | • حقق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية.<br>• حقق نسبة القياس لمؤشرات الأداء المحددة للأهداف (85-99%).<br>• كان للأهداف التي حققها أثر ايجابي واضح وملموس على الادارة أو القطاع الذي يعمل به.<br>• قام بتقديم اقتراحات ومبادرات إيجابية. |
| 3 | يؤدي عمله بانتظام وفقا للأصول المقررة ويفي بالتوقعات في جميع ما يطلب منه يحقق معظم أهدافه (70-84%). |
| 2 | غالبا يؤدي عمله بانتظام وفقا للأصول المقررة ويفي بالتوقعات في ما يطلب منه ويحقق أهدافه (60-69%). |
| 1 | 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. |

### 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 مسؤولا 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 | • أظهر الكفاءات المطلوبة طوال العام بكل كفاءة وفاعلية.<br>• تجاوز نسبة القياس لمؤشرات الأداء المحددة للكفاءات بشكل ملحوظ (100% وأكثر).<br>• أظهر كفاءات أكثر من المستوى المتوقع من درجته الوظيفية.<br>• قام بتقديم اقتراحات ومبادرات تم الأخذ بها وتطبيقها من قبل جهة عمله. |
| 4 | • أظهر الكفاءات المطلوبة بكل كفاءة وفاعلية.<br>• حقق نسبة القياس لمؤشرات الأداء المحددة للكفاءات (85 - 99%).<br>• كان للكفاءات التي أظهرها أثر ايجابي واضح وملموس على الادارة أو القطاع الذي يعمل به.<br>• قام بتقديم اقتراحات ومبادرات إيجابية. |
| 3 | • يظهر كفاءاته ويفي بالتوقعات في جميع ما يتوقع منه من مستوى الكفاءة (70 - 84%). |
| 2 | غالباً ما يظهر الكفاءات ويفي بالتوقعات (60 - 69%) |
| 1 | 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 .





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 ـ وفقا للمسارين أعلاه ـ 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 | مدراء العموم / المدراء التنفيذيون / الدرجة الخاصة أ ومن في حكمهم | 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 | 4-10 | | | |
| أوزان الأهداف | الحد الأدنى 10% -الحد الأعلى 25% | | | |

وهنا تجدر الاشارة 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 الكترونياً إذا كانت نتائج الأداء تقع ضمن مستوى أداء 5، 4 أو 1، وذلك للاطلاع والموافقة قبل قيام لجنة الضبط وموازنة النسب بممارسة مهامها.

نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية |

الفصل الرابع:

# عملية الضبط وموازنة النسب والشكاوى والتظلمات

7 6 5 4 3 2 1

# أولاً: عملية الضبط وموازنة النسب

بهدف 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 المبينة 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 سنه 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 مالم 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.

نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية |

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 عالٍ كنتيجة لتطبيق نظام إدارة الأداء (وفقاً للجدول 8 المبين أدناه) ويكون هذا التقدير على شكل علاوات دورية أو ترقيات 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 للائحة التنفيذية | مؤهل للترقية الاستثنائية أو الوظيفية أو المالية |
| 4 | طبقاً للائحة التنفيذية | مؤهل للترقية الوظيفية أو الترقية المالية |
| 3 | طبقاً للائحة التنفيذية | مؤهل للترقية المالية |
| 2 | طبقاً للائحة 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 حاصلا 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 حاصلا على تقييم أداء ضمن مستوى «4 » لسنة التقييم.

ووفقا 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 وفقا 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 أداءه 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 ترقيات 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.

نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية |

الفصل السادس:

# إدارة الأداء المتدني والأحكـــام العامـــــة

7 6 5 4 3 2 1

# أولاً: معالجة الأداء المتدني

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

1. توجيه إنذار خطي للموظف لتحسين أدائه خلال فترة مدتها ثلاثة أشهر.
2. في حال عدم تحسن أداء الموظف بعد انتهاء المدة المذكورة يتم توجيه إنذار خطي آخر للموظف لتحسين أدائه خلال فترة إنذار أخيرة مدتها ثلاثة أشهر.
3. في حال عدم تحسن أداء الموظف بعد انتهاء المدتين المذكورتين أعلاه، يجوز إنهاء خدمة الموظف المعني بسبب عدم كفاءته الوظيفية، وذلك وفقاً لأحكام القانون ولائحته التنفيذية.
4. يجوز للموظف الذي تم إنهاء خدمته بسبب عدم الكفاءة الوظيفية أن يتقدم بتظلم خطي الى لجان التظلمات والاعتراضات وفق الإجراءات والآليات المحددة في قانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية ولائحته التنفيذية.

# 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 نظرا 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 عندئذٍ 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 إعارة يتعين عليه عندئذٍ مراجعة أهدافه أما إذا كان التغير ينصب على محور مهامه (لأسباب تعود للعمل) فمن الضروري أن يعيد النظر في صياغة وتحديد أهدافه تبعاً لذلك خلال مرحلة المراجعة المرحلية.





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 عندئذٍ 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 الملتحقين 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 دراسيا 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 الأداء 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.

نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية |

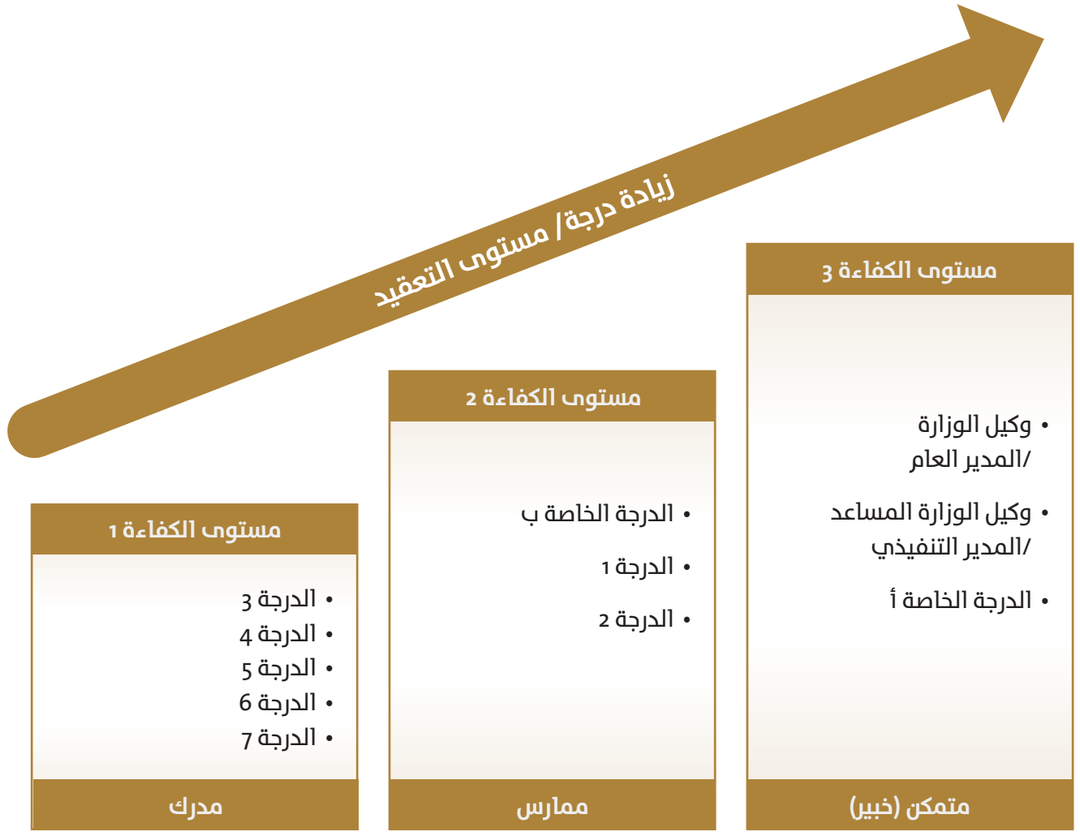
الفصل السابع:

# 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 فعّال ولديه المهارات والقدرة على غرس وقيادة القيم ، الشغف وترسيخ السعادة في مكان العمل

| المهارات | تعريف المهارت | السمات | مدرك | ممارس | متمكن |
|---|---|---|---|---|---|
| قدوة 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 | • يتعاطف مع الآخرين عند الضرورة<br>• يفهم دوافع الآخرين<br>• ينظر إليه على أنه ملهم للآخرين<br>• يأخذ في الاعتبار وجهات نظر الآخرين<br>• قادر على رؤية الأشياء من منظور الآخرين | • يشجع الأفراد على إظهار التعاطف تجاه بعضهم البعض<br>• يساعد الفريق على اكتشاف ودمج المحفزات الشخصية<br>• يلهم ويشجع الآخرين من خلال المهام اليومية<br>• يأخذ بوجهات نظر الآخرين<br>• يثق بقدرات الموظفين ويفوض الصلاحيات لهم | • ينظر إليه على أنه قائد متعاطف مع الآخرين<br>• يخلق بيئة عمل محفزة<br>• الالتزام والحرص من خلال تمكين الأفراد من تحقيق أهدافهم<br>• يستخدم مجموعة من التقنيات لتمكين القادة مثل تفويض المهام<br>• يهتم بوجهات نظر الأخرين وآرائهم |

المؤشرات السلوكية

| | | الكفاءات السلوكية للفئـــات الوظيفيـــة | الدرجة 5 إلى 7 | الدرجة 3 إلى 4 | خاص ب / الدرجات 1 و 2 | المدير العام /المدير التنفيذي / خاص أ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | مستوى الكفاءة 1 مدرك (خبير) | مستوى الكفاءة 1 مدرك (خبير) | مستوى الكفاءة 2 ممارس | مستوى الكفاءة 3 متمكن |
| رود القيادة | ممكن للإنسان | يطور المواهب | | * | * | * |
| | | يدعم ثقافة المساءلة والمسؤولية | | * | * | * |
| | | التواصل على نحو استراتيجي | | * | * | * |
| | | تمكين التعاون | * | * | * | * |
| | قدوة 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 | | * | * | * |





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

| الكفاءات السلوكية للفئـــات الوظيفيـــــة | | | الدرجة 5 إلى 7 | الدرجة 3 إلى 4 | خاص ب / الدرجات ١ و 2 | المدير العام /المدير التنفيذي / خاص أ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | مستوى الكفاءة 1 مدرك (خبير) | مستوى الكفاءة 1 مدرك (خبير) | مستوى الكفاءة 2 ممارس | مستوى الكفاءة 3 متمكن |
| الإنجاز والتأثير | مرن وسريع | يراقب البيئة المحيطة ويفسرها | | * | * | * |
| | | يتجاوب ويتأقلم بسرعة | * | * | * | * |
| | يصنع قرارات ذكية وفعالة وذات كفاءة | اتخاذ القرار بفعالية | | * | * | * |
| | | يشجع الآخرين على تعلم اتخاذ القرارات الفعالة | | * | * | * |
| | يركز على الغايات العليا للحكومة وتحقيق النتائج | مطلع على توجيهات الحكومة ، ينشر مفهوم الغايات ، والأهداف العليا للحكومة . | * | * | * | * |





## الروح القيادية

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

| المهارات | تعريف المهارت | السمات | مدرك | ممارس | متمكن |
|---|---|---|---|---|---|
| مُمكّن للإنسان | يلهم ويشجع ويحفز الآخرين ويطور الطاقة البشرية والمواهب، ويخول ويمكّن ويبني القيادات وينقل المهارات ويستفيد من قدراتهم على نحو فعّال، ويتمتع بالذكاء العاطفي. | التواصل على نحو استراتيجي | • قادر على التعبير وايضاح الأهداف الاستراتيجية الشاملة<br>• إدراك تأثير طريقة إيصال الرسائل المهمة للآخرين<br>• يستمع للآخرين<br>• يتواصل بطريقة واضحة وموجزة<br>• يشارك في مناقشات بناءة<br>• لديه القدرة على رؤية العالم بعيون الآخرين | • يترجم الخطط الاستراتيجية إلى أهداف عملية<br>• ينقل الأهداف الاستراتيجية والعملية بفعالية وبطريقة ملهمة<br>• يمكِن التواصل الثنائي الاتجاه بين الأفراد<br>• يستمع للآخرين بفاعلية<br>• ينقل ويعبر عن وجهات النظر بصورة فعالة لتمكين الآخرين من الفهم<br>• يقلل من التركيز على التسلسل الهرمي/الهيكلي للسماح بالاتصال المفتوح عبر المستويات المختلفة داخل المؤسسة<br>• يركز على الاتصال في اتجاهين من أجل ضمان المشاركة والتكامل<br>• يركز على الاتصال في اتجاهين من أجل ضمان المشاركة والتكامل<br>• يعمل بنشاط على تحديث أصحاب المصلحة المعنيين حول القضايا التي من المحتمل أن تواجهها المؤسسة | • ينقل الخطط الاستراتيجية داخل المؤسسة<br>• يركز على التواصل ثنائي الاتجاه من أجل ضمان المشاركة والدمج<br>• • إشراك الآخرين والأخذ بالاعتبار وجهات النظر المختلفة في المبادرات المؤسسية<br>• تكييف أساليب التواصل لتلبية احتياجات الآخرين<br>• يظهر الذكاء العاطفي في إدارة الظروف المختلفة<br>• يوازن بين الذكاء العاطفي والعقلي<br>• لديه القدرة على رؤية العالم بعيون الآخرين. يراعي احتياجات وآمال وأحلام الآخرين، يشجع الأفراد على إظهار التعاطف مع بعضهم البعض متى اقتضت الضرورة و التواصل في الاتجاهين |
| | | تمكين التعاون | • يعمل كجزء من الفريق في أداء المهام اليومية<br>• يقر بمساهمة الآخرين<br>• يتغلب على الاختلافات مع الآخرين للعمل بطريقة تعاونية<br>• يحدد الأفراد لمواءمة المهام القيادية فى ممارسات العمل إلى الأمام | • يقود ويدعم فريقه المباشر لتعزيز روح الفريق<br>• يمكِن روح الفريق<br>• يشجع التوافق بين الفرق على هدف مشترك<br>• يعالج الاختلافات بين أعضاء الفريق لضمان التعاون<br>• يبني أرضية مشتركة من خلال الجمع بين فرق متنوعة من أجل تحقيق هدف أكبر | • يقود ويعزز التعاون بين أعضاء الفريق في مختلف القطاعات و الإدارات<br>• يعزز مبدأ العمل بروح الفريق الواحد، والإحساس بالانتماء<br>• يغرس نهج الإجماع و التوافق بين أفراد الفريق في مختلف الوظائف بناء على الأهداف المشتركة<br>• يطبق منهجاً واقعياً وعملياً 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 فعّال ولديه المهارات والقدرة على غرس وقيادة القيم ، الشغف وترسيخ السعادة في مكان العمل

| المهارات | تعريف المهارت | السمات | مدرك | ممارس | متمكن |
|---|---|---|---|---|---|
| مُمكّن للإنسان | يلهم ويشجع ويحفز الآخرين ويطور الطاقة البشرية والمواهب، ويخول ويمكّن ويبني القيادات وينقل المهارات ويستفيد من قدراتهم على نحو فعّال، ويتمتع بالذكاء العاطفي. | يطور المواهب | • يشجع أعضاء الفريق على تقديم أفضل ما لديهم<br>• يشجع الأفراد على العمل استنادًا إلى نقاط قوتهم الفريدة<br>• يدعم الآخرين في الفريق لتطوير مهاراتهم،هو مدرك لفكرهم ومشاعرهم<br>• لديه القدرة على تحديد المواقف التي من المحتمل أن يكون لها تأثير سلبي على الذات | • يحدد مواهب ومهارات الفريق ويطور القدرات<br>• يعد الآخرين للمناصب القيادية<br>• يدرك الحاجة لمجموعة متنوعة من المهارات ضمن الفريق ويقوم باستثمارها<br>• يعين المهام بما يتماشى مع مهارات الآخرين<br>• يشجع الأفراد على استخدام نقاط القوة الخاصة بهم والعمل بها<br>• يعتمد على المواهب المتنوعة وآراء أعضاء الفريق<br>• لا يسمح للمشاعر الشخصية بالتأثير على كيفية رؤيتهم لمهارات الآخرين يدرك الاحتياجات العاطفية للآخرين<br>• يحدد الكفاءات والخبرات التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل ، ويقترح خطط التدريب المناسبة | • يخلق ثقافة التعلم ويوفر فرص التطوير للفريق<br>• يستثمر مهارات ومواهب الآخرين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للحكومة<br>• يستفيد من مهارات القادة في جميع أنحاء المؤسسة<br>• يوفر فرص التعلم للقادة في الموسسة |
| | | يدعم ثقافة المسائلة والمسؤولية | • يتحمل المسؤولية في إجراء وتنفيذ المهام<br>• يشجع الآخرين على تحمل المسؤولية والمساءلة عن أفعالهم<br>• قادر على تحديد أولويات المهام بما يتماشى مع أهداف الفريق | • مسؤول عن أفعاله وعن الأفعال الخاصة بالفريق<br>• يحمل الآخرين مسؤولية تحقيق النتائج<br>• يطبق نهجًا واقعيًا وعمليًا لتحديد أولويات الموارد ، في نطاق الفريق | • يقود ثقافة المساءلة والمسؤولية<br>• مكافأة الموظفين لتحمل المسؤولية بشكل دوري ومنتظم<br>• ضمان المساءلة وتحمل المسؤولية عبر المؤسسة لتحقيق معايير التميز والنتائج المرغوبة<br>• ينفذ المبادرات المختلفة للتغلب على الغموض واتجاهات والتحديات العالمية |



نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية

## الروح القيادية

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

| المهارات | تعريف المهارت | السمات | مدرك | ممارس | متمكن |
|---|---|---|---|---|---|
| مُمكّن للإنسان | يلهم ويشجع ويحفز الآخرين ويطور الطاقة البشرية والمواهب، ويخول ويمكّن ويبني القيادات وينقل المهارات ويستفيد من قدراتهم على نحو فعّال، ويتمتع بالذكاء العاطفي. | التواصل على نحو استراتيجي | • قادر على التعبير وايضاح الأهداف الاستراتيجية الشاملة<br>• إدراك تأثير طريقة إيصال الرسائل المهمة للآخرين<br>• يستمع للآخرين<br>• يتواصل بطريقة واضحة وموجزة<br>• يشارك في مناقشات بناءة<br>• لديه القدرة على رؤية العالم بعيون الآخرين | • يترجم الخطط الاستراتيجية إلى أهداف عملية<br>• ينقل الأهداف الاستراتيجية والعملية بفعالية وبطريقة ملهمة<br>• يمكن التواصل الثنائي الاتجاه بين الأفراد<br>• يستمع للآخرين بفاعلية<br>• ينقل ويعبر عن وجهات النظر بصورة فعالة لتمكين الآخرين من الفهم<br>• يقلل من التركيز على التسلسل الهرمي/الهيكلي للسماح بالاتصال المفتوح عبر المستويات المختلفة داخل المؤسسة<br>• يركز على الاتصال في اتجاهين من أجل ضمان المشاركة والتكامل<br>• يركز على الاتصال في اتجاهين من أجل ضمان المشاركة والتكامل<br>• يعمل بنشاط على تحديث أصحاب المصلحة المعنيين حول القضايا التي من المحتمل أن تواجهها المؤسسة | • ينقل الخطط الاستراتيجية داخل المؤسسة<br>• يركز على التواصل ثنائي الاتجاه من أجل ضمان المشاركة والدمج<br>• إشراك الآخرين والأخذ بالاعتبار وجهات النظر المختلفة في المبادرات المؤسسية<br>• تكييف أساليب التواصل لتلبية احتياجات الآخرين<br>• يظهر الذكاء العاطفي في إدارة الظروف المختلفة<br>• يوازن بين الذكاء العاطفي والعقلي<br>• لديه القدرة على رؤية العالم بعيون الآخرين<br>• يراعي احتياجات وآمال وأحلام الآخرين<br>• يشجع الأفراد على إظهار التعاطف مع بعضهم البعض متى اقتضت الضرورة و التواصل في الاتجاهين |
| | | تمكين التعاون | • يعمل كجزء من الفريق في أداء المهام اليومية<br>• يقر بمساهمة الآخرين<br>• يتغلب على الاختلافات مع الآخرين للعمل بطريقة تعاونية<br>• يحدد الأفراد لمواءمة المهام القيادية فى ممارسات العمل إلى الأمام | • يقود ويدعم فريقه المباشر لتعزيز روح الفريق<br>• يمكن روح الفريق<br>• يشجع التوافق بين الفرق على هدف مشترك<br>• يعالج الاختلافات بين أعضاء الفريق لضمان التعاون<br>• يبني أرضية مشتركة من خلال الجمع بين فرق متنوعة من أجل تحقيق هدف أكبر | • يقود ويعزز التعاون بين أعضاء الفريق في مختلف القطاعات و الإدارات<br>• يعزز مبدأ العمل بروح الفريق الواحد<br>• والإحساس بالانتماء<br>• يغرس نهج الإجماع و التوافق بين أفراد الفريق في مختلف الوظائف بناء على الأهداف المشتركة<br>• يطبق منهجاً واقعياً وعملياً 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 فعّال ولديه المهارات والقدرة على غرس وقيادة القيم ، الشغف وترسيخ السعادة في مكان العمل

| المهارات | تعريف المهارة | السمات | مدرك | ممارس | متمكن |
|---|---|---|---|---|---|
| قدوة 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 | • يتعاطف مع الآخرين عند الضرورة<br>• يفهم دوافع الآخرين<br>• ينظر إليه على أنه ملهم للآخرين<br>• يأخذ في الاعتبار وجهات نظر الآخرين<br>• قادر على رؤية الأشياء من منظور الآخرين | • يشجع الأفراد على إظهار التعاطف تجاه بعضهم البعض<br>• يساعد الفريق على اكتشاف ودمج المحفزات الشخصية<br>• يلهم ويشجع الآخرين من خلال المهام اليومية<br>• يأخذ بوجهات نظر الآخرين<br>• يثق بقدرات الموظفين و يفوض الصلاحيات لهم | • ينظر إليه على أنه قائد متعاطف مع الآخرين<br>• يخلق بيئة عمل محفزة<br>• الالتزام والحرص من خلال تمكين الأفراد من تحقيق أهدافهم<br>• يستخدم مجموعة من التقنيات لتمكين القادة مثل تفويض المهام<br>• يهتم بوجهات نظر الأخرين و آرائهم |





## الروح القيادية

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

| المهارات | تعريف المهارة | السمات | مدرك | ممارس | متمكن |
|---|---|---|---|---|---|
| قدوة 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. | السعادة والنظرة الإيجابية | • لديه نظرة إيجابية وسعيدة<br>• يعمل على المهام الموكلة حتى الانتهاء منها<br>• متفائل وإيجابي<br>• مثابر و يحافظ على تركيزه<br>• إيجابي في التعامل مع التحديات و الضغوطات<br>• يتغلب على التحديات بنظرة إيجابية | • يعمل بطريقة إيجابية ومتفائلة في جميع الظروف<br>• يغرس ثقافة السعادة والإيجابية ضمن الفريق<br>• يطبق ممارسات اليقظة الذهنية عند مواجهة الغموض وعدم الوضوح<br>• يخلق بيئة عمل إيجابية لفريقه<br>• الحفاظ على التركيز وضمان تركيز الفريق عندما يكون تحت الضغط<br>• يركز على معالجة وتحديد التحديات التي قد تزيد من الضغط في الفريق | • يعمل على يغرس ثقافة السعادة والايجابية داخل المؤسسة<br>• يتغلب على المقاومة والمثابرة في مواجهة الشدائد وعدم اليقين<br>• المثابرة و الحفاظ على مسار التغيير الإيجابي على الرغم من المقاومة<br>• يتأقلم سريعاً مع التغييرات ويجيد التعامل مع المواقف غير الواضحة<br>• 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 فعّال ولديه المهارات والقدرة على غرس وقيادة القيم ، الشغف وترسيخ السعادة في مكان العمل

| المهارات | تعريف المهارت | السمات | مدرك | ممارس | متمكن |
|---|---|---|---|---|---|
| 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<br>• يستخدم الأساليب التي تخاطب العقل والعاطفة عند إقناع الآخرين<br>• يفهم التأثير العاطفي على الآخرين عند اتخاذ القرارات<br>• القدرة على التأثير وإقناع الآخرين لدعم إنجاز المهام المطلوبة<br>• يدرك احتياجات الآخرين عند محاولة إقناعهم | • تقديم الحجج التي تتناول كلا من الاحتياجات التنظيمية والفردية<br>• يدرس ويستخدم الجوانب التي قد لا تكون ملموسة لكسب الآخرين<br>• يدرك ويسعى للحد من التأثير السلبي للإجراءات على الآخرين<br>• يسعى إلى إيجاد أرضية مشتركة من خلال جمع الفرق المختلفة لتحقيق الأهداف الأسمى<br>• قادر على تكييف أسلوبه بما يتماشى مع احتياجات الآخرين | • يأخذ نهجا شموليا عند إقناع الآخرين - النظر في الحجج المنطقية وغير المنطقية<br>• يستخدم «القوة الناعمة» من خلال المنصب الوظيفي بشكل منطقي وبناء من أجل التأثير على الآخرين<br>• يستفيد من العواطف والقيم عند التأثير على الآخرين<br>• تكييف الأساليب باستمرار عند التأثير والتفاوض مع الآخرين<br>• يسعى لإيجاد أرضية مشتركة بين الأطراف المختلفة لزيادة إمكانات المؤسسة<br>• يدخل المفاوضات التي تلبي مصالح جميع الأطراف مع الحفاظ على الاستراتيجية التنظيمية |





# الروح القيادية

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

| المهارات | تعريف المهارت | السمات | مدرك | ممارس | متمكن |
|---|---|---|---|---|---|
| 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<br>• يتقبل اختلاف الآراء ووجهات النظر<br>• لديه القدرة على تفهم ورؤية وجهات نظر الآخرين من منظورهم<br>• يعمل في بيئات اجتماعية وسياسية وثقافية<br>• يحترم ثقافات الآخرين | • يجمع الآخرين ذوي وجهات النظر المختلفة داخل الفريق<br>• يعزز ويشجع التنوع الفكري داخل المؤسسة من أجل طرح الأفكار الجديدة<br>• يعمل بنجاح في البيئات الاجتماعية والسياسية والثقافية المختلفة<br>• يبني حس الولاء بمعاملة الآخرين باحترام<br>• قادر على العمل مع مختلف الثقافات والأنظمة التنظيمية | • يبني أرضية مشتركة عن طريق جمع الفرق المتنوعة معاً من أجل تحقيق هدف أكبروخلق قيمة مضافة<br>• يزيد من فاعلية المؤسسة عن طريق الاعتماد على المواهب المتنوعة وآراء أفراد الفريق<br>• يشجع التنوع الفكري داخل المؤسسة من أجل الخروج بأفكار جديدة<br>• يلغي التركيز على التسلسل الهرمي بما يسمح بالتواصل المفتوح عبر المستويات المختلفة<br>• يعمل بنجاح في البيئات الاجتماعية والسياسية والثقافية المختلفة<br>• يشجع على التسامح والتعايش مع الثقافات العالمية<br>• يطور شبكة علاقات لتعزيز وقيادة الأهداف المؤسسية<br>• يعمل بفاعلية ويتعاون مع مختلف الثقافات |
| | | التعامل مع المتغيرات | • الاطلاع على المتغيرات وتقديم الآراء استنادًا إلى منهجية واضحة<br>• المشاركة في نقاشات بناءة للتغلب على المصاعب<br>• يعرض الحلول البناءة عند مواجهة المصاعب<br>• على اطلاع مستمر بالمبادرات الحكومية الجديدة | • يستكشف بشكل استباقي جوانب مختلفة لدفع الأهداف التشغيلية<br>• يعمل مع الفريق للتغلب على المصاعب<br>• يشجع الموظفين على الاطلاع على العالم والإلمام بالثقافات المختلفة من خلال المهام اليومية | • يتكيف / يغير الأهداف التنظيمية بما يتماشى مع التغيرات العالمية<br>• يطبق التوافق مع المتغيرات العالمية<br>• يستخدم البيانات العالمية والحكومية لدفع المبادرات المؤسسية<br>• يطبق المهارات الخاصة بتحليل المعلومات الخارجية والاستفادة منها داخل المؤسسة<br>• يزرع ثقافة الاستباقية للتغلب على الغموض وعدم اليقين<br>• يبقى 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 المهارت | السمات | مدرك | ممارس | متمكن |
|---|---|---|---|---|---|
| مستشرف للمستقبل | مطلع على الاتجاهات العالمية، يتخيل المستقبل، لديه بعد نظر، يعمل على الاستشراف المبكر للفرص والتحديات وتحليلها ووضع السيناريوهات والخطط الاستباقية. | البصيرة الاستراتيجية | • واعى باحتياجات المؤسسة للاستجابة للتحديات والفرص المستقبلية<br>• يدرك رؤية المؤسسة<br>• يضمن توافق الرؤية والاستراتيجية مع السياق الأوسع نطاقاً<br>• الاستشراف المبكر للفرص والتحديات وتحليلها ووضع الخطط الاستباقية بعيدة المدى لها على كافة المستويات لتحقيق إنجازات نوعية | • يشارك في وضع استراتيجيات فعالة بما يتناسب مع الرؤية والاستراتيجية المؤسسية<br>• يوفق بين أهداف وأولويات الفريق وأهداف المؤسسة الأوسع نطاقاً<br>• يحدد ويحلل الفرص الجديدة والعلاقات الاستراتيجية<br>• الاستشراف المبكر للفرص والتحديات<br>• وضع الخطط الاستباقية بعيدة المدى لها على كافة المستويات لتحقيق إنجازات نوعية<br>• اغتنام فرص المتغيرات المستقبلية مع ضمان المرونة الاستراتيجية والعملية | • يحدد رؤية واستراتيجية المؤسسة في ضوء الأولويات الوطنية والعالمية الأوسع<br>• توطيد الشراكة الاستراتيجية على المستويين العالمي والوطني لدفع جدول الأعمال الاستراتيجي للمؤسسات<br>• تطوير استراتيجيات فعالة تأخذ في الاعتبار التغيرات والتحديات المستقبلية<br>• يقود المؤسسة بتوافق مع الرؤية والرسالة<br>• الاستشراف المبكر للفرص والتحديات وتحليلها ووضع الخطط الاستباقية بعيدة المدى لها على كافة المستويات لتحقيق إنجازات نوعية<br>• يحدد ويحلل ويرسم الاتجاهات أو الروابط الجديدة بين القضايا المؤسسية وترجمتها إلى أولويات للمؤسسة |





## 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 التغير الجذري بين الأفراد وفي السياق المؤسسي، ولديه حس الإقدام على المخاطرة ويؤمن ألا وجود لكلمة مستحيل. | الابتكار ودعم التجارب | • يعزز الكفاءة والنتائج على الرغم من طرق العمل الجديدة<br>• يحدد عوامل حالات النجاح والإخفاق<br>• يجرب الأفكار الجديدة<br>• يستخدم المنهجيات غير التقليدية في إطار عمل يعرض حلولاً ابداعية لحل المشكلات | • يدرس حالات النجاح والإخفاق السابقة ويتعلم منها عند تطبيق المبادرات الجديدة<br>• يسارع إلى تطبيق الأفكار الجديدة والمنهجيات غير التقليدية<br>• يحدد الفرص المناسبة للتجريب على مستوى المؤسسة<br>• تشجيع وتحفيزالآخرين للمشاركة بأفكارهم وحلولهم الإبداعية<br>• التفكير بعيدا عن المعطيات والبيانات المتواجدة لإيجاد حلول إبداعية عند مواجهة العقبات | • يطور المنصات التي تُمكن الموظفين من التجريب والتعلم والخروج بأفضل ما لديهم من أفكار<br>• يشجع التعلم من النجاحات والإخفاقات<br>• يشجع تجريب الأفكار الجديدة والمناهج غير التقليدية<br>• يخصص الموارد بما يُمكن جهود التجريب<br>• يربط بين الحوافز والتجريب على نحو لا يعاقب على «الإخفاق» |
| | | الإقدام على المخاطرة | • يحدد الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها بعض المواقف غير الواضحة<br>• يدرك المخاطر عند تنفيذ الأفكار الجديدة<br>• يستعين بخبرات أفراد الفريق من أجل إدارة المخاطر على نحو أفضل<br>• اقتراح طرق مختلفة لتخطي المخاطر | • يرى المواقف غير الواضحة كفرص وليست مخاطر<br>• يقدم على المخاطرة المحسوبة في المواقف الصعبة أو التي يكتنفها الغموض<br>• قادر على التعامل مع الأمور غير الواضحة ومعرفة المخاطر المترتبة على تنفيذ الأفكار المستجدة<br>• يستخدم خبرات الفريق لإدارة المخاطر بشكل فعال | • يشجع على الإقدام على المخاطر المؤسسية من أجل نجاحات كبيرة محتملة<br>• تحمل المخاطر في المواقف الغامضة التي ستجلب نجاحًا مؤسسيًا على المدى الطويل<br>• يستطيع التعامل مع أوجه الغموض والمخاطر المرتبطة بتنفيذ الأفكار الجديدة<br>• يستعين بخبرة الفريق من أجل إدارة المخاطر على نحو أفضل<br>• إنشاء نظام أساسي لتمكين أخذ المخاطر المحسوبة لتحقيق النجاح<br>• توجيه ودعم الآخرين خلال الفترات التي يسودها الغموض لقيادة الأهداف المؤسسية |

## 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 التغير 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<br>• يفهم العمليات والممارسات في العمل ويعمل بفعالية تمشيا مع التوجهات<br>• يقدم اقتراحات لتعزيز وإعادة تنظيم ممارسات العمل الحالية | • يفكر خارج نطاق الحدود التي تقيد المؤسسة<br>• يطلع الجهات المعنية على الاضطرابات المستقبلية التي يحتمل أن تواجه المؤسسة<br>• يحدد الإجراءات اللازمة للفريق لضمان المرونة لمواكبة التغييرات غير المتوقعة<br>• يظهر فهماً لتأثير ممارسات العمل على أصحاب المصلحة الرئيسيين<br>• يصحح الفريق وممارسات العمل لضمان تحقيق أهداف المؤسسة | • يحدد القضايا الوطنية والعالمية التي قد تؤثر على العمليات المؤسسية<br>• يستجيب في الوقت المناسب وبفاعلية للتحديات غير المتوقعة عن طريق إعادة تنظيم الممارسات التشغيلية |





## 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 | • المقدرة على تحديد التكنولوجيا الحديثة<br>• البحث الدائم عن مصادر التكنولوجيا الحديثة<br>• امتلاك المهارات لمتابعة أحدث التطورات في مجال التكنولوجيا<br>• الاستشراف المبكر للفرص والتحديات الخاصة بالتكنولوجيا الحديثة والقدرة على تحليلها | • يشارك في وضع استراتيجيات فعالة تراعي التحولات والتحديات المستقبلية الخاصة بالتكنولوجيا<br>• يسهم في وضع رؤية واستراتيجية المؤسسة الخاصة بالتكنولوجيا<br>• تعزيز استخدام التكنولوجيا في جميع وظائف الفريق التنظيمية<br>• يستثمر التكنولوجيا الحديثة في تعزيز الكفاءة التشغيلية للمؤسسة | • وضع الاستراتيجيات والرؤية المؤسسية لتطبيق التكنولوجيا المستقبلية<br>• يحدد ويحلل ويرسم الاتجاهات أو الروابط الجديدة بين القضايا المؤسسية وترجمتها إلى أولويات للمؤسسة من ناحية التكنولوجيا الحديثة<br>• يعزز استخدام وتطبيق التكنولوجيا في جميع أنحاء المؤسسة<br>• يرسخ ثقافة استخدام و ابتكار مبادرات تقنية جديدة في المؤسسة |

## 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. | تبني مفهوم التعلم مدى الحياة (التطوير الذاتي) | • يسعى لتحديث المعرفة والمهارات الخاصة المرتبطة بالدور الوظيفي<br>• يتبنى منهجيات التعلم المختلفة لتعزيز المعرفة والفهم<br>• تحديد الفرص لاكتساب وتطوير القدرة من خلال التعلم المباشر<br>• يبحث عن فرص للنمو والتطوير المهني<br>• القدرة على تحديد المواقف التي يحتمل أن يكون لها تأثير على الذات<br>• يدراك العواطف الفردية والأثر العقلي والبدني على النفس<br>• لديه القدرة على ضبط النفس بشكل فعال عند المرور بأوقات الضغط أو المواقف الصعبة<br>• يسعى للحصول على ملاحظات و مرئيات فريق عمله | • يستخدم طرق تعليمية مختلفة لتعزيز المعرفة والمهارات<br>• يعمل بنشاط على تطوير المهارات المتقدمة اللازمة لتحقيق الأهداف المؤسسية<br>• يضع نفسه في موقف غير مألوف / أقل خبرة لتطوير وتنمية القدرات الذاتية<br>• يستخدم تقنيات التأمل الذاتي لتقييم وتقليل تأثير الأفعال ويغرس هذه التقنيات بين أفراد الفريق<br>• محفز لذاته ويتوجه لإنجاز أهدافه بنجاح<br>• لديه الوعي بالذات والتحكم في العواطف والسلوكيات الخاصة عند التعامل مع المواقف الصعبة<br>• يرحب بملاحظات تغذية الأداء ويأخذها بعين الاعتبار لتطوير نفسه | • يقود ثقافة التعلم المستمر في المؤسسة<br>• يوفر بيئة عمل تحث القياديين على التعلم المستمر في المؤسسة<br>• يعززالتفكير الذاتي بين القادة لتشجيع زيادة الوعي بأعمالهم<br>• يديرالضغوط الخاصة بشكل فعال من خلال الوعي الذاتي والتنمية<br>• يقيم الأداء الذاتي ويحصل على ملاحظات حول النهج والأسلوب وكيفية تعزيز وتطوير نفسه |





## الإنجاز 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 المهارت | السمات | مدرك | ممارس | متمكن |
|---|---|---|---|---|---|
| يركز على الغايات العليا للحكومة وتحقيق النتائج | مطلع على توجهات الحكومة، ينشر مفهوم الغايات والأهداف العليا للحكومة،يعمل ويساهم في تحقيق الأهداف الوطنية المشتركة و النتائج المحددة وخلق القيمة المضافة. | مطلع على توجهات الحكومة، ينشر مفهوم الغايات والأهداف العليا للحكومة | • قيادة المبادرات الحكومية والتنظيمية<br>• يحدد النتائج الاقتصادية والاجتماعية المحتملة<br>• يدير الموارد على نحو مسؤول من أجل تحقيق الأهداف المحددة<br>• يضمن تلبية الأهداف من خلال قيادة الخطط ورصد التقدم في المؤسسة | • يقترح توصيات واضحة<br>• يدعم إمكانية تنفيذ نموذج أعمال المؤسسة، ويسعى إلى تحقيق القيمة للأطراف المعنية المختلفة<br>• يدرس المكاسب قصيرة المدى والمزايا طويلة المدى لكل قرار<br>• يبحث عن الفرص للتوفيق بين النتائج الاقتصادية والاجتماعية<br>• يدير الموارد على نحو مسؤول من أجل تحقيق الأهداف المحددة | • مطلع على توجهات الحكومة والأجندة الوطنية، ينشر مفهوم الغايات والأهداف العليا للحكومة<br>• لديه إلمام بكافة توجهات وخطط الدولة في كافة القطاعات<br>• التعرف على المبادئ الأساسية والإرشادية الخاصة بالغايات العليا للحكومة<br>• العمل على نشر مفهوم الغايات والأهداف العليا للحكومة داخل المؤسسة<br>• العمل على تحقيق الأهداف المشتركة الوطنية بشفافية وروح المشاركة<br>• يتحدى المخاطر في السعي إلى تحقيق الغايات العليا للدولة |

## الإنجاز 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 المهارت | السمات | مدرك | ممارس | متمكن |
|---|---|---|---|---|---|
| يصنع قرارات ذكية وفعالة وكفؤة | يتبنى طريقة تفكير تمكنه من اتخاذ قرارات ذكية عملية وفعّالة وحكيمة وذات أثر، ويتحلى بالوعي والشجاعة والحنكة في اتخاذ التدابير الصحيحة. | اتخاذ القرارات بفاعلية | • يفحص المعلومات والبيانات بدقة<br>• يدرك أن القرارات ينبغي أن تقوم على المنطق أو التحليل أو القيم<br>• يتجاوب بسرعة مع الإشارات أو المراسلات التي تصله من الآخرين<br>• دراسة المعلومات والبيانات بدقة<br>• يراعي القيم والمبادئ التي يؤمن بها في اتخاذ القرارات<br>• يستخدم أفضل الآليات عند اتخاذ القرارات ويعمل دائمًا على تطوير تلك الآليات بما يتماشى مع المتغيرات المستقبلية<br>• يظهر المرونة في وجهات نظره | • يدرس المستوى الثاني من تبعات القرارات التي يتخذها<br>• يصل إلى القرارات بثقة مع علمه بأن هذه القرارات خاضعة للمراقبة المحتملة<br>• يراعي المبادئ والقيم والتحليلات والمنطق عند اتخاذ القرارات<br>• يسعى إلى تقليل الوقت بين ملاحظة المؤشرات والتجاوب معها على مستوى المؤسسة<br>• يستعد لإعادة النظر في الفرضيات والمسلمات المتعلقة باتخاذ القرار<br>• يلتزم بتصحيح المسار الذاتي عند الضرورة على الرغم من الضغوط الخارجية<br>• يتحلى بالمرونة اللازمة من أجل مراجعة وجهات نظره الشخصية | • يدرس المستوى الثاني والثالث من تبعات القرارات التي يتخذها<br>• يصل إلى القرارات بثقة في بيئة تتسم بالمراقبة المجتمعية/ المؤسسية<br>• يعتمد على المبادئ والقيم والتحليلات والمنطق في الوصول إلى القرارات<br>• يحد من عدد المستويات الهيكلية في المؤسسة من أجل تقليل الوقت المهدر بين ملاحظة المؤشرات والتجاوب معها<br>• يتبنى طريقة تفكير عملية تمكّنه من اتخاذ قرارات عملية وفعالة وذات أثر في الوقت المناسب بما يتفق مع الرؤية والاستراتيجية المحددة<br>• يعمل على اتخاذ قرارات مؤثرة في الاتجاه الصحيح<br>• يتحلى بالوعي والشجاعة والحنكة في اتخاذ التدابير التصحيحية |
| | | يشجع الآخرين على تعلم اتخاذ القرارات الفعالة | • يدرس المعلومات والبيانات بدقة<br>• يراعي القيم والمبادئ التي يؤمن بها في اتخاذ القرارات<br>• يستخدم أفضل الآليات عند اتخاذ القرارات ويعمل دائمًا على تطوير تلك الآليات بما يتماشى مع المتغيرات المستقبلية<br>• يظهر المرونة في وجهات نظره | • يستعد لإعادة النظر في الفرضيات والمسلمات المتعلقة باتخاذ القرار<br>• يلتزم بتصحيح المسار الذاتي عند الضرورة على الرغم من الضغوط الخارجية<br>• يتحلى بالمرونة اللازمة من أجل مراجعة وجهات نظره الشخصية | • يساعد الموظفين في احتراف الطريقة الفعالة في اتخاذ القرارات<br>• يشجع الموظفين على ضبط النفس والتحليل المتعمق عند اتخاذ القرار بصرف النظر عن أي ضغوط خارجية<br>• يشجع الآخرين على استخدام أفضل الآليات عند اتخاذ القرارات والتطوير الدائم لتلك الآليات بما يتماشى مع المتغيرات المستقبليةيشجع الآخرين على التحلي بالمرونة في التعامل مع الظروف المختلفة واتخاذ قرارات فعالة |





## الإنجاز 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 المهارت | السمات | مدرك | ممارس | متمكن |
|---|---|---|---|---|---|
| مرن وسريع | يتحلى بالمرونة والسرعة ويبني بيئة تعزز التغيير وسرعة الإنجاز والاستفادة بفعالية من الموارد المتاحة يتمتع بالثقة بالذات في المواقف المختلفة | يراقب البيئة المحيطة ويفسره | • يعي الأسواق العالمية وبعض مخاطر الاقتصاد الكلي والجزئي التي تؤثر على الأعمال<br>• يستطيع دراسة البيئة من أجل توقع الأحداث والتوجهات المحلية أو الإقليمية أو الدولية<br>• يحدد التغييرات المستقبلية المحتملة التي قد تؤثر على الفريق أو الجهة | • يظهر استيعابه للأسواق العالمية وأغلب المخاطر الكلية والجزئية التي تؤثر على الأعمال<br>• يتابع البيئة المحيطة بين الحين والآخر ويتوقع الأحداث والاتجاهات المحلية والإقليمية والدولية التي يحتمل أن تؤثر على إداراته أو وحدة العمل التابعة له داخل المؤسسة<br>• يحدد الكفاءات والخبرات التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل، ويقترح خطط التدريب المناسبة<br>• يطبق التغييرات المناسبة على القسم أو وحدة العمل بما يتماشى مع التغييرات العالمية<br>• يتمتع بالمرونة في العمل والتعامل مع المتغيرات | • يظهر استيعابه الدقيق للأسواق العالمية والمخاطر الكلية والجزئية التي تؤثر على الأعمال<br>• يعيد تعريف النجاح مع تغير السياق العام في ضوء العولمة وتأثير الحكومات والتحولات الاجتماعية<br>• لا يتعامل مع أية أمور على أنها مسلمات، ويسعى دائماً إلى تحديد الأحداث أو الظروف غير المتوقعة<br>• يحدث التغيير عند توقع الأحداث أو التوجهات الهامة بدلاً من الانتظار والتعامل معها كرد فعل<br>• ينظر إلى الأمام من أجل إعادة تكييف وضع المؤسسة مع البيئة المتغيرة<br>• يرسم الطريق إلى المستقبل وكيفية تجاوز التحديات<br>• يحدد الكفاءات والخبرات التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل، ويضع خطط التدريب وفقاً لذلك ويعمل على تنفيذها<br>• يتحلى بالمرونة والثقة في التعامل والتواصل مع الأطراف ذات الصلة<br>• يعمل مع فريق العمل في جو تسوده المرونة المتبادلة |
| | | يتجاوب ويتأقلم بسرعة | • لديه المهارة لتحديد التجارب المختلفة التي توثر في العمل<br>• مُطلع على مهارات القيادة المرنة<br>• لديه مهارات إدارة التغيير والتعامل مع المواقف الصعبة | • لديه مهارات الإدارة المرنة<br>• لدية المقدرة على تحديد المواقف المختلفة والعمل على تقبل المتغيرات والتعامل بشكل مرن<br>• يستجيب في الوقت المناسب عند مواجهة تغيير في الاتجاه الذي يتماشى مع الإدارة والفريق وفقًا لذلك | • يزرع ثقافة المرونة والاستجابة للتغيير<br>• يعيد ترتيب الأولويات والأهداف التنظيمية بشكل استراتيجي لمواجهة أي تغيير في الأجندة التنظيمية أو الوطنية<br>• يستخدم أسلوب منهجي لتطبيق آليات المرونة والسرعة في تقبل المتغيرات<br>• 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 أداءٍ مقبول في العمل وتلعب دورا حيويا في تحقيق أهداف الأداء الفردي والمؤسسي، يصل مجموع الكفاءات إلى ٩٩ كفاءة موزعة وفقاً للعوائل الوظيفية ال(٢٥) 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 الكفـــــاءة:** هو اسم قصير للكفاءة وعادة ما يكون فريداً وسهلاً للفهم والنشر.

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

**مستوى المهـــارة:** 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 الكفـاءة:** 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 ارشادياً أي أنه توجد أمثلة أخرى ممكنة للنواحي فنية (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

**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 الى إطار الكفاءات التخصصية في الحكومة الاتحادية.**