

حكومة دبي
GOVERNMENT OF DUBAI



الجريدة الرسمية

الجريدة الرسمية

السنة ٤٩ العدد ٣٨٥ ٢١ مايو ٢٠١٥ م ٣ شعبان ١٤٣٦ هـ

تصدر عن:

اللجنة العليا للتشريعات

هاتف: ٢٩٢٩٢٠٠ ٤ ٠٠٩٧١، فاكس: ٢٩٢٩٢٩٩ ٤ ٠٠٩٧١، ص.ب. ١٢٠٧٧٧

دبي، الإمارات العربية المتحدة

slc.dubai.gov.ae info@slc.dubai.gov.ae

الرقم المعياري الدولي للدوريات: 1141 - 2410

المحتويات

المجلس التنفيذي

قرارات

- ٥ - قرار المجلس التنفيذي رقم (١٣) لسنة ٢٠١٥ بشأن إطار الكفاءات السلوكية والفنية لموظفي حكومة دبي.
- ٩ - دليل الكفاءات لموظفي حكومة دبي.
- ٦٥ - إطار الكفاءات السلوكية لموظفي حكومة دبي.

قرار المجلس التنفيذي رقم (١٣) لسنة ٢٠١٥
بشأن
إطار الكفاءات السلوكية والفنية لموظفي حكومة دبي

نحن حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم ولي عهد دبي رئيس المجلس التنفيذي

بعد الاطلاع على القانون رقم (٣) لسنة ٢٠٠٣ بشأن إنشاء مجلس تنفيذي لإمارة دبي،
وعلى قانون إدارة الموارد البشرية لحكومة دبي رقم (٢٧) لسنة ٢٠٠٦ وتعديلاته،
وعلى القانون رقم (٣١) لسنة ٢٠٠٩ بإنشاء دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي،

قررنا ما يلي:

التعريفات

المادة (١)

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

الحكومة	: حكومة دبي.
المجلس التنفيذي	: المجلس التنفيذي لإمارة دبي.
الجهة الحكومية	: الدوائر الحكومية، والهيئات والمؤسسات العامة، والمجالس والسلطات، وأية جهة أخرى تابعة للحكومة تخضع لأحكام قانون إدارة الموارد البشرية لحكومة دبي رقم (٢٧) لسنة ٢٠٠٦ وتعديلاته.
المدير العام	: مدير عام الجهة الحكومية، ويشمل المدير التنفيذي والأمين العام لأي منها، ومن في حكمهما.
الموظف	: كل من يشغل إحدى الوظائف الواردة ضمن موازنة الجهة الحكومية، ويشمل الذكر والأنثى.
الدائرة	: دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي.
إطار الكفاءات السلوكية	: مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات الضرورية لتحقيق الأداء

الفعال، التي تلعب دوراً هاماً في أداء الموظف وفرق العمل للمهام، وتظهر غالباً عند تفاعل الموظفين فيما بينهم وبين المتعاملين، وتشمل الكفاءات الأساسية والقيادية.

إطار الكفاءات الفنيّة : مجموعة المعارف والمهارات المطلوبة للقيام بالمهام الوظيفية التي يغلب عليها الطابع الفني التخصصي، وترتبط هذه المعارف والمهارات بشكل خاص بوظائف ذات صلة بالأنشطة المحورية والرئيسة للجهة الحكومية، وتتطلب تعلماً مستمراً وتطبيقاً متواصلاً لدى معظم الموظفين حتى يتم إتقانها.

دليل الكفاءات : مجموعة الإجراءات والإرشادات المتعلقة بتطبيق إطار الكفاءات السلوكية وإطار الكفاءات الفنية.

اعتماد إطار الكفاءات السلوكية ودليل الكفاءات

المادة (٢)

يعتمد بموجب هذا القرار كل من إطار الكفاءات السلوكية ودليل الكفاءات الملحّقين، بما يتضمنه من أطر وقواعد وإجراءات.

إطار الكفاءات السلوكية

المادة (٣)

- ١- تلتزم الجهة الحكومية بتطبيق إطار الكفاءات السلوكية وفقاً لما هو مبين في دليل الكفاءات.
- ٢- يعتبر إطار الكفاءات السلوكية الأداة المنهجية لترسيخ القيم المشتركة وخصائص الأداء المميز للموظفين في كافة تطبيقات وعمليات الموارد البشرية، وعلى وجه الخصوص أنشطة الاستقطاب والتوظيف، وتخطيط القوى العاملة، ونظام إدارة الأداء للموظفين، وبرامج وتطبيقات التطوير الوظيفي.
- ٣- تندرج الكفاءات القيادية ضمن إطار الكفاءات السلوكية، باعتبارها أساساً لتصميم وتطوير البرامج القيادية لموظفي الحكومة، ويتم اختيار المشاركين في هذه البرامج وفقاً لهذه الكفاءات.

إطار الكفاءات الفنيّة

المادة (٤)

تُعدّ وتطبق كل جهة حكومية إطاراً للكفاءات الفنيّة الخاصة بها بما يتناسب مع الأنشطة والعمليات المحورية لها، على أن يتم اعتماد هذا الإطار من قبل المدير العام.

اختصاصات الدائرة

المادة (٥)

لغايات هذا القرار، تتولى الدائرة القيام بما يلي:

- ١- متابعة تطبيق الجهات الحكومية لإطار الكفاءات السلوكية وإطار الكفاءات الفنيّة.
- ٢- تدريب وتأهيل الموظفين المعنيين على تطبيق إطار الكفاءات السلوكية وإطار الكفاءات الفنيّة.
- ٣- اقتراح أي تحديث أو تعديل على إطار الكفاءات السلوكية لموظفي الحكومة، ورفعها إلى المجلس التنفيذي لاعتماده.
- ٤- مراجعة وتحديث دليل الكفاءات.

النشر والسريان

المادة (٦)

يُنشر هذا القرار في الجريدة الرسمية، ويعمل به من تاريخ نشره.

حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم

ولي عهد دبي

رئيس المجلس التنفيذي

صدر في دبي بتاريخ ١٤ أبريل ٢٠١٥م

الموافق ٢٥ جمادى الآخرة ١٤٣٦هـ

دليل

الكفاءات

لموظفي حكومة دبي
مدخل لإدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءات



"إن موظفي الحكومة هم المحرك الأساسي للتنمية، وهم رأس المال الحقيقي، والفرسان الذين نراهن عليهم، لتطوير خدماتنا وتحقيق رؤيتنا وتطلعات شعبنا، الرؤية العظيمة لا يحققها إلا فريق عمل عظيم،"

(صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «حفظه الله»)





صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم





4	مقدمة
5	الفصل الاول: إطار الكفاءات
6	ما هو إطار الكفاءات؟
6	مكونات إطار الكفاءات
7	أهمية الكفاءات
8	الكفاءات الإلزامية والكفاءات الإضافية
9	الفصل الثاني: الكفاءات السلوكية
10	مكونات الكفاءات السلوكية
11	الفصل الثالث: الكفاءات الفنية
12	عناصر الكفاءات الفنية
13	كيفية تطوير الكفاءات الفنية
17	الفصل الرابع: ربط الكفاءات بالوظائف
18	خرائط الكفاءات
19	مكونات خرائط الكفاءات
21	الفصل الخامس: تقييم وقياس الكفاءات
22	تقييم و قياس الكفاءات
22	أساليب تقييم و قياس الكفاءات
29	تعزيز اختبار تقييم وقياس الكفاءات
31	الفصل السادس: استخدام الكفاءات في أنشطة وعمليات الموارد البشرية
32	مجالات استخدام الكفاءات في أنشطة وعمليات الموارد البشرية
33	التحليل الوظيفي
34	تخطيط القوي العاملة
35	الاستقطاب والاختيار
36	نظام إدارة الأداء
39	إعداد وتطوير المسارات الوظيفية
40	التدريب والتطوير
42	تطوير خطط التعاقب الوظيفي
43	فهرس المصطلحات
45	الملاحق

مدخل لإدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءات

3

في مطلع العام 2008م تم إطلاق الإصدار الأول لإطار الكفاءات السلوكية لموظفي حكومة دبي، وارتبط ذلك وتزامن مع تطبيق نظام إدارة الأداء لموظفي حكومة دبي، وقد عملت دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي على تطوير إصدار حديث لإطار الكفاءات بصورة تكفل تطوير وتفعيل استخدام إطار الكفاءات في كافة أنشطة وعمليات إدارة الموارد البشرية، وذلك اعتماداً على المراكز التالية:

- استلهام رؤية صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي في تطوير الكفاءات لا سيما الكفاءات القيادية التي تم استخلاصها من رؤية سموه كنموذج أعلى للقيادة.

- ربط إطار الكفاءات لموظفي حكومة دبي باستراتيجية حكومة دبي، وذلك عبر تحليل لمحاور استراتيجية دبي واستخلاص المتطلبات الآتية والمستقبلية للبرامج والمبادرات من معارف ومهارات وسلوكيات.

- تحقيق قدر أكبر من الانسجام بين مكونات القطاع الحكومي بالتركيز على رؤية وقيم مشتركة تضمن تجانساً أكبر، وصياغة خصائص مشتركة وسط موظفي حكومة دبي تمثل النواة الصلبة لخصوصية وتميز الأداء الحكومي.

- إشراك الجهات الحكومية بشكل موسع في إعداد وتصميم إطار الكفاءات عبر سلسلة متصلة من ورش العمل وحلقات النقاش والبرامج التدريبية، واستبيان آراء وملاحظات ومقترحات المعنيين بالجهات الحكومية.

- تفعيل وتطوير استخدامات إطار الكفاءات وذلك بتصميم إطار للكفاءات يتناسب مع مجمل العمليات الرئيسية للموارد البشرية (التوظيف، التدريب والتطوير، تخطيط القوى العاملة، نظام إدارة الأداء للموظفين، خطط التعاقب الوظيفي، تطوير المسارات الوظيفية، التحليل الوظيفي والأوصاف الوظيفية...إلخ).

- الاهتمام بالخصوصية التشغيلية والتنظيمية للجهات الحكومية باعتماد الكفاءات الفنية كجزء من إطار الكفاءات لموظفي حكومة دبي، وذلك بتأهيل شريحة كبيرة من ممثلي الجهات الحكومية وتدريبهم على أساليب وتقنيات تصميم نماذج الكفاءات بالقدر الذي يمكن كل دائرة حكومية من تصميم وتطوير نماذج الكفاءات الفنية الخاصة بها، تعنى بتجسيد خصوصية الجهة الحكومية وذلك بالتركيز على عملياتها وأنشطتها المحورية.

تم تطوير هذا الدليل ليكون مرجعاً تطبيقياً لمدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والمتخصصين في الموارد البشرية، ويأتي ذلك متزامناً مع إطلاق دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي للإصدار الثاني من إطار الكفاءات لموظفي حكومة دبي، ويعمل هذا الدليل بمثابة قاعدة معرفية صلبة، تتيح الاطلاع على قدر كبير من المعلومات والمهارات التطبيقية التي من شأنها تعزيز القدرة على استخدام إطار الكفاءات وتطبيقه بفاعلية، ويهدف بصورة رئيسية لمساعدة الرؤساء المباشرين والمتخصصين في مجالات الموارد البشرية في الجوانب التطبيقية لإطار الكفاءات لموظفي حكومة دبي مدعماً بالشروح والنصوص التفصيلية لاستخدام إطار الكفاءات بصورة تمكن المعنيين في دوائر حكومة دبي من الاستفادة القصوى من إطار الكفاءات ومن تطوير نماذج الكفاءات الفنية بدوائرها.

يجدر التنويه إلى أن إطار الكفاءات لموظفي حكومة دبي الملحق بهذا الدليل (ملحق ح) يقتصر على الكفاءات السلوكية بوصفها منظومة سلوكية وقيمية عامة يمكن تطبيقها على الموظفين في كافة الدوائر الحكومية ولم يتضمن الكفاءات الفنية التي تركت للدوائر الحكومية لتطويرها بصورة تتلاءم مع خصوصيتها التشغيلية وطبيعة عملياتها. ولضمان تطبيق منهج موحد ومتجانس في تطوير الكفاءات الفنية فقد تم تدريب مجموعة من المتخصصين والمعنيين بالموارد البشرية على تصميم نماذج الكفاءات الفنية من مختلف دوائر حكومة دبي، تمهيداً لقيام كافة الدوائر بتطوير نماذج الكفاءات الفنية الخاصة بها لاحقاً.

الفصل الأول

إطار الكفاءات

ما هو إطار الكفاءات؟

دائماً ما تبرز الحاجة لتطوير الكفاءات بصورة منطقية ومنهجية أكثر قابلية للتطبيق، لذلك تقوم العديد من المؤسسات بوضعها وجمعها ضمن إطار للكفاءات، وهذا الإطار عبارة عن خطوط عريضة ثابتة عبر الدائرة ويساعد على تحديد الكفاءات التي تسعى الدائرة لتعزيزها وتنميتها لدى موظفيها على مختلف المستويات. ويمثل إطار الكفاءات لموظفي حكومة دبي مجموعة من الكفاءات المُعدّة للاستعانة بها في العديد من تطبيقات وبرامج الموارد البشرية، بما في ذلك إدارة الأداء، التدريب والتطوير، والتوظيف فضلاً عن تخطيط القوى العاملة وخطط التعاقب الوظيفي.

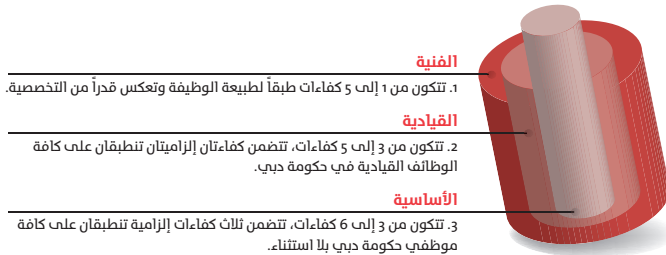
تُحدّد الكفاءات و«المؤشرات السلوكية» الخاصة بها توقّعات الأداء وتلقي الضوء على ما يتعين على الموظف القيام به لأداء مهام عمله بنجاح والإسهام في تحقيق رؤية ورسالة حكومة دبي والالتزام بقيمتها.

وتتضمن العناصر الرئيسية التي تُشكّل إطار الكفاءات مسمّيات الكفاءات وتعريفاتها إلى جانب المؤشرات، وهي عبارات تصف الكيفية التي يتم بها إظهار هذه الكفاءات في أداء مهام العمل. كما تتضمن الكفاءات السلوكية المؤشرات السلبية التي قد تعارض مع السلوكيات الإيجابية ويمكن أن تعيق إظهار تلك الكفاءات، وعلى الجانب الآخر، تتضمن الكفاءات الفنية كلمات مفردة أو عبارات قصيرة تصف مكوّنات مُحدّدة من المعارف/المهارات التي تتشكل منها مؤشرات الكفاءات الفنية.

ويركّز هذا الإطار على الكفاءات السلوكية، حيث يمكننا في دوائر حكومة دبي تحديد سلوكيات مشتركة من شأنها ضمان تحقيق النجاح على المدى الطويل، أما الكفاءات الفنية فتكون مُخصّصة لدائرة معينة أو مجال وظيفي أو مجموعة وظائف ولذلك يتم تحديدها من قبل الدوائر الحكومية بنفسها، ويتعين على كافة الدوائر الحكومية إعداد نماذج الكفاءات الفنية الخاصة بها والتي تتلاءم مع طبيعة أنشطة وعمليات هذه الدوائر. ويُلقب هذا الدليل الضوء على كيفية تطبيق تلك النماذج واستخدامها.

مكونات إطار الكفاءات

نموذج رقم (١) مكونات إطار الكفاءات لحكومة دبي



يتكون إطار الكفاءات لموظفي حكومة دبي من:

■ الكفاءات السلوكية:

وتنقسم إلى نوعين:

- الكفاءات الأساسية: وتكون موحدة وتشتركها الدوائر الحكومية بأسرها وتعكس القيم المشتركة لدوائر حكومة دبي، منها ثلاث كفاءات إلزامية.
- الكفاءات القيادية: هي تلك الكفاءات التي يعين توافرها بالضرورة لدى جميع شاغلي الوظائف القيادية، وتتضمن خمس كفاءات قيادية، اثنتان منها تمثلان الكفاءات القيادية الإلزامية والتي يعين توافرها لدى كافة شاغلي الوظائف القيادية في كافة دوائر حكومة دبي بغض النظر عن حجم هذه الدوائر وطبيعة عملياتها، بالإضافة إلى ثلاث كفاءات أخرى تحدد كل دائرة ما يناسب وظائفها القيادية من هذه الكفاءات.

■ الكفاءات الفنية: وتكون مخصصة لمجموعة وظيفية أو وظيفة على وجه التحديد، وتعكس قدرًا من التخصصية التي تتطلب مستوى معينًا من المعارف والمهارات والخبرات المكتسبة، وتطور كل دائرة نموذج/ نماذج الكفاءات الفنية الخاص بها، والذي يعكس خصوصيتها التشغيلية والتنظيمية، بحيث يتم التركيز على المعارف والمهارات المرتبطة بالعمليات المحورية لكل دائرة.

تتكون كل مجموعة من هذه الكفاءات من عدد من الكفاءات، تشمل كل كفاءة على تعريف واضح، ويلحق بها عدد من المؤشرات السلوكية على ثلاثة مستويات متفاوتة، يمثل كل مستوى درجة من الإتيان والتعقيد على نحو من شأنه أن يعكس مختلف درجات الإجابة في العمل.

أهمية الكفاءات

تُوفّر الكفاءات عند تطبيقها بشكل كامل، أساساً ملائماً للعديد من برامج وتطبيقات الموارد البشرية وتساعد في دفع وتعزيز الأداء المؤسسي من خلال التركيز على إمكانيات الموظفين وقدراتهم الكامنة ومراجعتها بشكل مستمر. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تشكل الكفاءات عنصراً أساسياً في عمليات إدارة التغيير من خلال وضع المتطلبات التنظيمية الجديدة، كما تعمل الكفاءات بمثابة مبادئ توجيهية من الإدارة للموظف حول نوعية ومستويات الأداء المتوقعة. علاوة على ذلك، فإنها تعمل أيضاً كبوصلة توجه الموظف نحو المعارف والمهارات والسلوكيات والخبرات الفنية محل التقدير والمكافأة.

المزايا العائدة على الدائرة

ضمان تقديم أداء عالٍ ومستدام.

تحسين مستوى الاتصال عبر الوحدات التنظيمية للدائرة.

تحقيق قدر عالٍ من الاتساق في عمليات التوظيف، إدارة الأداء والتدريب والتطوير في الدائرة.

ضمان مواجعة أنشطة وأداء الموظفين مع استراتيجية الدائرة.

المزايا العائدة على الموظفين

فهم ما تسعى الدائرة لتحقيقه وكيفية مواجعة مساهمات الأداء ومتطلبات التطوير مع ذلك.

توفير معيار مرجعي لقياس فعالية الأداء والكفاءة السلوكية.

زيادة مستوى تنسيق واتساق وتنظيم تبادل معلومات وملاحظات الأداء بين الموظفين ورؤسائهم.

توفير درجة عالية من الوضوح فيما يتعلق بمتطلبات تحسين الأداء والتطور الوظيفي.

الكفاءات الإلزامية والكفاءات الإضافية

يتضمن إطار الكفاءات لموظفي حكومة دبي مستويين من الكفاءات، الأول هو الكفاءات الإلزامية ويتعين توافرها لدى كافة موظفي كافة الدوائر الحكومية، والثاني هو الكفاءات الإضافية وتتميز بقدر من المرونة في التطبيق، حيث يتاح للدوائر المفاضلة في الاختيار بين مجموعة من الكفاءات السلوكية وليست بالضرورة أن تكون متماثلة. ويحدد الجدول التالي الكفاءات الإلزامية والكفاءات الإضافية لكل من الكفاءات الأساسية والقيادية.

الكفاءات القيادية		الكفاءات الأساسية	
الإضافية	الإلزامية	الإضافية	الإلزامية
التفكير الاستراتيجي	قيادة وإلهام الآخرين	الوعي بالشؤون المالية	استحضار وبث الطاقة الإيجابية خدمة المجتمع والاستجابة لاحتياجات المتعاملين من أفرادهم
تطوير الموظفين اتخاذ القرارات و الأحكام السليمة	حزم وتمكين التغيير	الفهم المؤسسي الابتكار والابداع التواصل الفعال	التميز في التنفيذ



الفصل الثاني

الكفايات السلوكية

مكونات الكفاءات السلوكية

- تتضمن العناصر الرئيسية التي تُشكّل الكفاءات السلوكية ما يلي (أنظر النموذج رقم (2) :
- 1 مُسبق الكفاءة: وهو عبارة عن وصف مختصر للكفاءة.
 - 2 تعريف الكفاءة: تحتوي كل كفاءة على تعريف عام يُحدّد بنسبٍ من التفصيل موضوع الكفاءة وما تمثله من أنشطة ونتائج.
 - 3 مستويات الإجابة: ينقسم إطار الكفاءات السلوكية إلى ثلاثة مستويات (إجابة: (مبتدئ ومتوسط ومتقدم) بصورة تعكس تدرج مستوى ودرجة الإجابة والإتقان التي يمكن إظهار الكفاءة بها.
- تعريف مستويات الإجابة:
- المستوى المبتدئ: وهو المستوى الأساسي ويتطلب معرفة عامة ومهارات وخبرات محدودة للقيام بالوظيفة تحت إشراف مستمر.
 - المستوى المتوسط: وهو المستوى الذي يتمتع فيه الموظف بمعرفة تفصيلية للمعارف والمهارات والسلوكيات حيث يكون قادراً على العمل بدون إشراف.
 - المستوى المتقدم: هو المستوى الذي يتطلب من الموظف فهم كامل للمعارف والمهارات بحيث تكون لديه القدرة على توجيه الآخرين لتطبيق الكفاءات، كما يتميز الموظف في هذا المستوى بتطبيق الكفاءات في مجالات العمل المختلفة والمستجدة.
- 4 المؤشرات السلوكية الإيجابية: وهي التي تُلقب بالضوء على السلوكيات أو التصرفات المرغوب بها والتي يتعين على الموظف إظهارها وممارستها، وتم تحديد عدد منها في الإطار على سبيل المثال لا الحصر ليستعين بها الرئيس المباشر لرصد وملاحظة الكفاءة في بيئة العمل.
 - 5 المؤشرات السلوكية السلبية: وهي التي تُلقب بالضوء على السلوكيات أو التصرفات غير المرغوبة التي يتعين على الموظف تجنبها.

نموذج رقم (2) مكونات الكفاءات السلوكية

الكفاءات الأساسية: التميّز في التنفيذ

التعريف: الالتزام بأن تكون مخرجات عمله ممتثلة لأعلى معايير الجودة والتميز، من أجل تحقيق قيمة عالية الجودة لعمله، والالتزام بالتحسين المتواصل من خلال الارتقاء بمستوى فعالية التخطيط والتنظيم والتنفيذ. «الامتياز في التنفيذ يعني أن تكون مصيباً من أول مرة وكل مرة».

متقدم	متوسط	مبتدئ
<ul style="list-style-type: none"> يتحمل هو وفريق عمله مسؤولية تحقيق نتائج عالية الجودة. يتبنى أو يطور أساليبه لتطبيق المعايير عالية الجودة (مثل تشكيل فريق عمل عالية الأداء والاستثمار في الجودة). يضع أهدافاً واضحة له ولفريق عمله لتحقيق أداء فائق، ويقاس النتائج طبقاً لأعلى المعايير. يكافئ تميّز الأفراد والفريق. دقة علمهم وجودته، وكذلك عمل الآخرين. يتولى الإشراف على كفاءة توظيف واستغلال الموارد. يحرص على إكمال إجراء عمليات التخطيط وتخصيص الموارد على النحو المناسب قبل البدء في المشاريع الهامة. قادر على تشكيل وقيادة فريق عمل متاخلة المهام وتنظيم المهام الرئيسية ومتابعة الأداء الكلي. 	<ul style="list-style-type: none"> يتوقع مسبقاً المشكلات التي قد تؤثر على جودة الخدمات المقدمة. يجمع الآخرين في سعيهم نحو تطبيق التميّز. يطبق بشكل منهجي الدروس المستفادة من التجارب السابقة فيما يخص الجودة. يعمل على إيجاد حلول جذرية بدأً من الحلول المؤقتة التي لن تؤدي إلى تحسين الجودة على المدى الطويل. يقوم بتنظيم عمل الأفراد وتوزيع المهام/ المسؤوليات عليهم، بصورة تضمن تحقيق أهداف متعددة. يوضح الأهداف ويحدد الأولويات ويؤجّه بصورة بناءة للحفاظ على تركيز الفريق. يشجع الآخرين على استخدام آليات وأدوات التخطيط لتسهيل وضمان نجاح العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> يراعي أعلى معايير الجودة في عمله. يتحقق من دقة وصحة البيانات والمستندات بأمانة ويقظة فورية. يبحث عن طرق لتحسين تقديم الخدمات/ العمليات ولا يستسلم في حال حدوث أي إخفاقات. يتحقق بشكل منتظم من مدى التقدم في سير العمل وفقاً لمعايير الجودة المحددة. يتقبل ملاحظات الآخرين بشأن المشاريع والإجراءات والسياسات الحالية لإدخال ما يلزم عليها من تحسينات. يتبع منهجاً منظماً في العمل ويبدى اهتماماً بترتيب الأولويات. يوظف الوقت والموارد بحكمة ويكون دائماً ملاماً بتطورات عمله. يقبل المسؤولية عن الأداء بمستوى يرقى لتوقعات الأداء.
<ul style="list-style-type: none"> لا يتعلم من أخطائه السابقة. يتوقع الكثير من الآخرين بدلاً من نفسه. يبدى قسراً ضيقاً من الاهتمام بالمواعيد النهائية والجودة ومعايير الأداء المتفق عليها. 	<ul style="list-style-type: none"> لا يرغب بتغيير الوضع الحالي. يفشل في إنجاز عمله كما هو متوقع. يتبنى منهجاً سلبياً في تخطيط الأعمال ويضيع وقته ووقت الآخرين عبر ازدواجية الجهود. 	<p>مؤشرات سلبية:</p>

الفصل الثالث

الكفاءات الفنية

تشكّل الكفاءات الفنية عنصراً مهماً في تحديد ووصف ما يحتاج إليه الموظف من المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لأداء مهام وظيفته بشكل فعال و متميز. كما سبق الإشارة إليه في هذا الدليل، لم يتم إعداد نماذج للكفاءات الفنية لموظفي حكومة دبي، باستثناء الكفاءات الفنية لإدارة الموارد البشرية وعددها عشر كفاءات، ليتم استخدامها كنموذج استرشادي من قبل الدوائر لتطوير نماذج الكفاءات الفنية الخاصة بها.

عناصر الكفاءات الفنية

تتضمن العناصر الرئيسية التي تشكّل الكفاءات الفنية ما يلي:

- 1 مُسمّى الكفاءة:** وهو عبارة عن وصف مختصر للكفاءة.
- 2 تعريف الكفاءة:** تحتوي كل كفاءة على تعريف عام يحدّد بشيءٍ من التفصيل موضوع الكفاءة وما تمثله من أنشطة ونتائج.
- 3 عناصر الكفاءة:** مفردات أو عبارات قصيرة للمعارف والمهارات والمواقف التي تعمل على تشكيل الكفاءة وإكسابها المعنى الخاص بها، لا يمكن الموظف من فهم الكفاءة مما يساعده على أداء وظيفته بفعالية وفقاً لمستوى الكفاءة المطلوب. وتكون أهمية عناصر الكفاءة في تقييم المعارف والمهارات بشكل مستقل كما تستخدم في أنشطة وعمليات الموارد البشرية.
- 4 مستويات الإجابة:** تتضمن الكفاءة الفنية عدة مستويات إجابة بحد أدنى ثلاث مستويات (مبتدئ ومتوسط ومتقدم) يمكن أن تزيد وفقاً لما يراه الفريق المختص بتطوير نماذج الكفاءات الفنية في الدائرة بصورة تعكس تدرج مستوى الإجابة والإتقان التي يمكن إظهار الكفاءة بها.
- 5 المشتريات السلوكية الإيجابية:** وهي التي تُلقب الضوء على المعارف والمهارات والخبرات التي يجب توافرها بالموظف وقد تم تحديد عدد منها في الإطار على سبيل المثال لا الحصر ليستعين بها الرئيس المباشر لرصد وملاحظة الكفاءة في بيئة العمل. يوضح النموذج رقم (3) أدناه إطار إحدى الكفاءات الفنية للموارد البشرية.

نموذج رقم (3) كفاءة استقطاب واختيار وتعيين المواهب

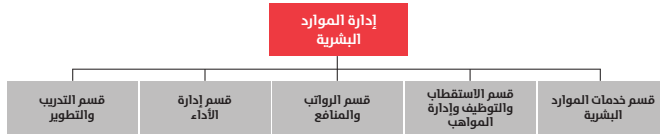
الكفاءة	استقطاب واختيار وتعيين المواهب	
التعريف	استقطاب واختيار وتعيين المواهب المناسبة للجهة باستخدام أنسب استراتيجيات وأدوات وسائل الاستقطاب والاختيار. وكذلك عقد مقابلات مع الموظفين والمقتمحين للعمل وتقرير توظيفهم أو ترقيتهم أو توظيفهم.	
العناصر	الاستقطاب؛ تخطيط القوى العاملة؛ الاختيار؛ جمع السير الذاتية؛ فحص السير الذاتية؛ الاتصال بالمرشحين المحتملين؛ المقابلات/ التقييم؛ التعيين؛ متطلبات ما بعد الاختيار.	
المستوى الأول (مبتدئ)	المستوى الثاني (متوسط)	المستوى الثالث (متقدم)
<ul style="list-style-type: none"> • يتفهم احتياجات ومتطلبات مهام العمل الأساسية بالدائرة. • ملم بكيفية جمع البيانات من الإجراءات المختلفة لاستخدامها مستقبلاً في توفير القوى العاملة اللازمة. • يطبق معرفته بنظام الحرات والرواتب والمخصصات الممنوعة عليه في قانون إدارة الموارد البشرية في إجراءات التوظيف. • يطبق معرفته بالتجاهات السائدة في تخصصات العمل المختلفة ومصادر التوظيف الخارجية. • يمكنه المشاركة في مقابلات التوظيف الرئيسية مثل معارض التوظيف. • يقوم بإجراء مقابلات مبدئية عبر الهاتف مع المرشحين المحتملين. • يمكنه إعداد قائمة مختصرة بالمرشحين لإجراء المقابلات الشخصية معهم ويمكنه القيام بكافة التجهيزات اللازمة لذلك. • يمكنه جمع البيانات الملائمة المحصلة لتعدد المصادر والإعلان المختلفة. • يمكنه التنسيق مع الأشخاص المناسبين (داخل الدائرة وخارجها) لتجهيز المرشحين وتوفير متطلبات وتجهيزات عملية التوظيف. • يتولى تنفيذ إجراءات التوظيف والتعاقد طبقاً لقانون الموارد البشرية لحكومة دبي والسياسات الداخلية للدائرة. • إدارة الملفات الشخصية للمرشحين وكثافة خطابات العرض. • يمكنه إعداد عقد توظيف باستخدام النماذج القياسية للاعقود وتحديث ملفات الموظفين وإظهار القدرة على استخدام التطبيقات الالكترونية. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتميز بالفهم العميق لاحتياجات ومتطلبات الدائرة من الموظفين. • يمكنه وضع خطة توظيف بناءً على احتياجات التوظيف. • يمكنه تطبيق المفاهيم الأساسية لتخطيط القوى العاملة. • يستخدم قانون الموارد البشرية لحكومة دبي كمرجع للتواصل مع المرشحين والإجابة على استفساراتهم حول الوصف الوظيفي والدرجة الوظيفية وبيئة وشروط العمل. • يمكنه تطوير أوصاف وظيفية مفصلة وبيان لمهام ومسؤوليات المرشحين المحتملين. • يمكنه إدارة مصادر/ وكالات التوظيف الخارجية بحثاً بإنشاء علاقات العمل معهم واتباعاً لإدارة العقود. • يمكنه تخطيط وتنظيم الإمدادات والتجهيزات اللازمة لمقابلات التوظيف الرئيسية مثل معارض التوظيف. • يطبق المعرفة الأساسية بالوسائط الاعلانية المختلفة بفعالية (مثل الوسائط الورقية، البوابات الالكترونية، المغالطات) للإعلان عن الوظائف الشاغرة. • يمكنه إجراء مقابلات قائمة على الكفاءات المهنية وغيرها من أمائط المقابلات وعرض نتائجها على الإدارة. • يقوم بإعداد محتوى عروض العمل بعد اعتمادها من الإدارة وإجراء اختيارات التوظيف والتحقق من المراجع. • يقوم بتخطيط، وتهيئة أنشطة توجيه للموظفين الجدد بما في ذلك التمهيد للتدريب المطلوب إن وجد. • يقوم بتصميم إجراءات التوظيف ويراقب مؤشرات وقياسات فعالية التوظيف الرئيسية (مثل المدة الزمنية للتوظيف والتكلفة لكل موظف، وغيرها). 	<ul style="list-style-type: none"> • يتشاور مع المديرة ويمكنه تطوير خطة توظيف للدائرة. • يعد ميزانية الموارد البشرية بناءً على خطة التوظيف وتوقعاته. • يحل احتياجات الإدارة ويحدها ضمن خطة التوظيف. • يعمل على توسيع شبكة مصادر التوظيف الخارجي والتقييم المستمر لأدائهم عبر ملاحظة وتقييم العناصر التي تم تعيينها من خلال هذه المصادر. وكذلك تحديد إيجاد مصادر جديدة. • يمكنه إجراء مقابلات ريفية المستويين مع ممثلين الوحدات التنظيمية لتحديد المعايير اللازمة للمرشح الملائم. • يمكنه تصميم وتفيذ حملات توظيف لاستقطاب أعداد كبيرة من المقتمحين. • يمكنه تصميم/ اختيار الأدوات المناسبة للاختيار واستخدامها (القياسات النفسية + الأدوات السلوكية) لتقييم المرشحين، ويمكنه تفسير النتائج وتقديم الملاحظات التفصيلية في صورة تقرير رسمي. • يقوم بإعداد عقود العمل لمرشحي العقود الخاصة والمستويين الأعلى (مثل العمل التنفيذي، والمدراء). • يمكنه تصميم برامج توجيهية أكثر تعقيداً لتوظيف أعداد كبيرة من المقتمحين على أساس سنوي. • يحرص باستمرار على إدخال التحسينات في العمليات الحالية لتقليل المدة الزمنية لعمليات التوظيف وتكاليفها مستعيناً بمعايير فعالية التوظيف والمقارنات المعيارية.

كيفية تطوير الكفاءات الفنية

تتولى إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية إجراءات تطوير الكفاءات الفنية وربطها بالوظائف، وذلك وفقاً للتالي:

1 يتم استعراض الهيكل التنظيمي للوحدة التنظيمية المعنية، وتحديد إذا كانت الوظائف ذات مهام متشابهة وخاصة بمجموعة وظيفية معينة في الإدارة كما هو موضح بالنموذج رقم (4) أدناه أو وظائف موزعة على مختلف الوحدات التنظيمية الدائرة مثال (الوظائف الإدارية) ويتم وضع قائمة بالوظائف ذات الصلة لكل منها وفقاً للتدرج الوظيفي كما هو موضح بالنموذج رقم (5) أدناه:

نموذج رقم (4) الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



نموذج رقم (5) قائمة بالوظائف بإدارة الموارد البشرية

أمثلة على الوظائف الموجودة في المجموعة الوظيفية	مثال على المجموعة الوظيفية	أمثلة على الوظائف الموجودة في المجموعة الوظيفية	مثال على المجموعة الوظيفية
ضابط	قسم التدريب والتطوير	ضابط	الاستقطاب والتوظيف وإدارة المواهب
ضابط أول		ضابط أول	
ضابط رئيسي		ضابط رئيسي	
أخصائي		أخصائي	
أخصائي أول		أخصائي أول	

2 تتم مراجعة الأوصاف الوظيفية المعتمدة الخاصة بوظائف تلك الوحدة التنظيمية لغايات التحقق من مدى توافق المسمى الوظيفي مع مهام ومسؤوليات الوظيفة.

3 تحوين المهارات الأساسية والخبرات الفنية المتخصصة للقيام بالمهام والمسؤوليات الرئيسية للوظيفة بتميز واللازم توافرها لدى الموظف، من خلال عقد المقابلات المنظمة مع رئيس الوحدة التنظيمية ومجموعة من الموظفين ذوي الأداء المتميز، أو توزيع استبيان أو تسجيل الملاحظات الخاصة بالمهارات الأساسية والخبرات الفنية.

4 تحليل حصيلة معلومات الوظائف وبيانات الوصف الوظيفي وذلك لاستخلاص قوائم بالكفاءات الفنية اللازمة والمشاركة من التحليل بين المجموعات الوظيفية والتخصصات لكل وظيفة كما هو موضح بالنموذج رقم (6) أدناه ووفقاً للنموذج الاسترشادي في الملحق (أ - 1)، والملحق (أ - 2).

نموذج رقم (6) تحديد الكفاءات الفنية لإدارة الموارد البشرية

الكفاءات	أقسام إدارة الموارد البشرية			
	التوظيف	الرواتب والمناقص	إدارة الأداء	التدريب والتطوير
استقطاب وتعيين واختيار الموارد البشرية المؤهلة	√			
إدارة الأداء			√	
تطوير الموظفين				√
المكافآت المالية والتقدير	√	√		
شركات العمل	√	√	√	√
سياسات وإجراءات وأنظمة الموارد البشرية	√	√	√	√
إدارة المسار الوظيفي				√
علاقات الموظفين والإدارة	√			

5 تحديد مستوى الإجابة المناسب للكفاءة والذي يتوقع من الموظف إظهاره لتأديته وإجباته الوظيفية بنجاح وتميز، وذلك لضمان تحقيق الانسجام بين الوظائف في مختلف الإدارات، وذلك مع مراعاة ما يلي:

- تحديد مستوى الإجابة المطلوب للموظف عبر مستويات مساراتها الوظيفية.
- يراعى عند تحديد مستويات الإجابة للكفاءات أن تكون اعتماداً على متطلبات الوظيفة وتوقعات ومعايير الأداء، دون النظر للقرارات الحالية لشاغل الوظيفة.

يُوفّر النموذج رقم (7) أدناه موجّهات عامة حول استخدام المؤشرات الفنية في تحديد مستوى الإجابة:

نموذج رقم (7) استخدام المؤشرات الفنية في تحديد مستوى الإجابة

مراحل تقييم الكفاءات			
المرحلة الثالثة المستوى المتقدم	المرحلة الثانية المستوى المتوسط	المرحلة الأولى المستوى المبتدئ	متطلبات الحد الأدنى عند الالتحاق
يظهر الكفاءة بثقة ويعتبر قدوة ومرجعاً لباقي الموظفين	يظهر الكفاءة بشكل مستقل ولديه القدرة على الإرشاد والتوجيه	يظهر الكفاءة ولكنه بحاجة أحياناً إلى الإرشاد والتوجيه	المواصفات المطلوبة
<ul style="list-style-type: none"> • قادر على تقديم المشورة حول كيفية استخدام الأدوات أو المفاهيم أو التقنيات أو المعارف أو العمليات و/ أو يتم تهيئتها في مختلف التطبيقات أو الموافف. • قادر على استباق المشكلات المحتملة وتقديم الحلول الفعالة فيما يتعلق بتطبيق المفاهيم أو التقنيات أو المعارف أو العمليات. • تتناط به مسؤوليات وأدوار وظيفية على مستوى الوحدة التنظيمية. 	<ul style="list-style-type: none"> • قادر على تطبيق الأدوات أو المفاهيم أو التقنيات أو المعارف أو العمليات بصورة مستقلة. • قادر على إرشاد أو توجيه زملائه لاستخدام الأدوات أو المفاهيم أو التقنيات أو العمليات. • قد تتناط به مسؤوليات وأدوار وظيفية على مستوى الوحدة التنظيمية. 	<ul style="list-style-type: none"> • يلزمه فهم / معرفة أساسية بالأدوات أو المفاهيم أو التقنيات أو المعارف أو العمليات. • قادر على تطبيق الأدوات أو المفاهيم أو التقنيات أو المعارف أو العمليات بصورة مستقلة مع الحصول على الإرشاد والتوجيه من حين لآخر. • قد تتناط به أدوار ومسؤوليات وظيفية على نطاق وحدات / فرق عمل بأسرها. 	<ul style="list-style-type: none"> • يلزمه فهم / معرفة أساسية بالأدوات أو المفاهيم أو التقنيات أو المعارف أو العمليات. • قادر على تطبيق الأدوات أو المفاهيم أو التقنيات تحت الإشراف الوثيق.

- 6 اعداد خرائط الكفاءات للوظائف أو للمجموعة الوظيفية حسب نموذج خارطة الكفاءات الوظيفية (الملحق ب)، تتكون من عدد محدد من الكفاءات على أن لا تتجاوز العدد المقرر لها وذلك وفقاً لما تم ذكره في جدول الكفاءات الإلزامية والكفاءات الإضافية في القسم الخاص بإطار الكفاءات.
- 7 مراجعة خرائط الكفاءات مع الوحدات التنظيمية المعنية للتحقق من الكفاءات الفنية (باستثناء الوظائف الخدمية)، والتأكد من ملاءمتها على مستوى الوحدات التنظيمية الأخرى بالدائرة وتحديد الكفاءات الفنية المشتركة إن وجدت.
- 8 اعتماد نموذج/نماذج الكفاءات الفنية بالدائرة وتعميمها للتعريف بأهميتها وكيفية الاستفادة منها وعقد الحوارات التحريبية لرؤساء الوحدات التنظيمية لتعريفهم بإجراءات تطبيقها.
- 9 متابعة إجراءات تطبيق نموذج/نماذج الكفاءات الفنية وتحديثها وفقاً للمستجدات التي قد تطرأ على الوظيفة أو المجموعة الوظيفية.



الفصل الرابع

ربط الكفاءات بالوظائف

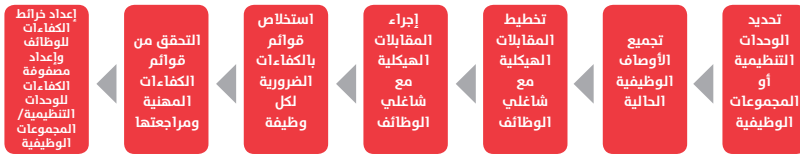
خرائط الكفاءات

يتطلب التطبيق الأمثل لإطار الكفاءات ربطه بالوظائف المختلفة في الدائرة، ويتم ذلك بإعداد خارطة كفاءات لكل وظيفة تتكون من الكفاءات الرئيسية والضرورية للوظيفة ويشمل ذلك الكفاءات السلوكية الإلزامية والإضافية والكفاءات الفنية، وللوظائف القيادية تضاف الكفاءات القيادية الضرورية للوظيفة ويتم إعداد خرائط الكفاءات للوظائف بواسطة المتخصصين في إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع المدراء ورؤساء الأقسام المعنيين للوصول إلى الكفاءات الرئيسية والضرورية لكل وظيفة وتحديد مستوى الإجابة المطلوب لكل كفاءة، وتمثل خرائط الكفاءات مرجعية لاستخدام إطار الكفاءات في تطبيقات الموارد البشرية المختلفة، حيث يتم اختيار الكفاءات التي يتطلبها التطبيق (إدارة أداء الموظفين، التوظيف، التدريب والتطوير، التعاقب الوظيفي...إلخ) من ضمن الكفاءات التي تتضمنها مصفوفة الكفاءات لكل وظيفة.

وتتفاوت نوعية وعدد الكفاءات المكونة لكل خارطة كفاءات تبعاً لطبيعة ومهام ومسؤوليات كل وظيفة، وليس هناك أسلوباً محدداً يمكن اعتباره الأفضل في إعداد خرائط الكفاءات، إلا أن الأسلوب الأكثر شيوعاً في إعداد خرائط الكفاءات يتضمن الخطوات التالية:

- 1 تحديد الوحدات التنظيمية والمجموعات الوظيفية المزمع إعداد خرائط الكفاءات للوظائف بهذه الوحدات التنظيمية أو المجموعات الوظيفية.
- 2 الحصول على أحدث إصدارات الأوصاف الوظيفية بهذه الوحدات التنظيمية/المجموعات الوظيفية، حيث تعتبر الأوصاف الوظيفية المصدر الأساسي لمعرفة مهام ومسؤوليات الوظائف وتحديد خصائص شاغلي الوظائف، وفي جميع الأحوال فإن وجود أوصاف وظيفية محدثة يساعد كثيراً في إعداد خرائط كفاءات دقيقة.
- 3 تخطيط مقابلات هيكلية (تتضمن أسئلة تغطي جوانب موحدة وقياسية) لشاغلي الوظائف المزمع إعداد خرائط كفاءاتها، وذلك إما بشكل فردي مع شاغلي هذه الوظائف، أو بمشاركة الرؤساء المباشرين أو أيّاً من المختصين ممن هم على معرفة بمهام وطبيعة الوظائف.
- 4 استخلاص قوائم بالكفاءات للوظائف من الكفاءات المكونة لإطار الكفاءات لموظفي حكومة دبي، ويشمل ذلك (الكفاءات السلوكية، الكفاءات الفنية، والكفاءات القيادية إن وجدت)، وذلك بتحليل بيانات الأوصاف الوظيفية، وحصيلة المعلومات من المقابلات الهيكلية لشاغلي الوظائف.
- 5 التحقق من قوائم الكفاءات التي تم استخلاصها ومستويات الإجابة لكل كفاءة، وذلك بمراجعتها مع مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام المعنيين.
- 6 إعداد خارطة كفاءات لكل وظيفة.
- 7 إعداد مصفوفة الكفاءات لكل وحدة تنظيمية أو مجموعة وظيفية والتي تتضمن جدولاً للوظائف المكونة لوحدة تنظيمية أو مجموعة وظيفية مع بيان الكفاءات الضرورية لكل وظيفة ومستوى الإجابة لكل كفاءة. وتمثل المصفوفة مرجعاً للوحدة التنظيمية في كافة أنظمة وتطبيقات الموارد البشرية.

مخطط بإجراءات إعداد مصفوفات الكفاءات



مهارات بالوظائف

مكونات خرائط الكفاءات

كقاعدة متعارف عليها في ممارسات الموارد البشرية على مستوى العالم، يكون لكل وظيفة خارطة كفاءات تتكون من مجموعة متنوعة من الكفاءات تتراوح بين 4 إلى 12 كفاءة، ويوضح الجدول أدناه الحد الأدنى للكفاءات المطلوبة لفئات الوظائف بدوائر حكومة دبي.

إجمالي عدد الكفاءات	الكفاءات الفنية	الكفاءات السلوكية				فئة الوظائف
		القيادية		الأساسية		
		الإضافية	الإلزامية	الإضافية	الإلزامية	
8	1	1	2	1	3	القيادية
8	1	1	2	1	3	الإشرافية
6	2	-	-	1	3	الفنية
4	-	-	-	1	3	بقية الوظائف

طبقاً للجدول أعلاه فإن الكفاءات الأساسية/ الإلزامية تطبق على جميع الموظفين في كافة دوائر حكومة دبي، بينما تطبق الكفاءات القيادية على أي موظف يظطلع بمسؤوليات إشرافية وتتنطبق الكفاءات الفنية على مجموعات وظيفية مُحددة. وتجدر الإشارة إلى أن تطوير الكفاءات الفنية هو أمر يخضع لطبيعة المجال الوظيفي، ويتم تحديده من خلال التوصل إلى المعارف والمهارات والسلوكيات التي تنطبق على مجموعة وظائف متشابهة عبر الدائرة بأسرها كما هو موضح بالنموذج رقم (8) أدناه وباستخدام النموذج الاسترشادي بالملحق (ج).

نموذج رقم (8) مصفوفة كفاءات لوحدة تنظيمية

الكفاءات الفنية	الكفاءات القيادية	الكفاءات السلوكية				الفسمي الوظيفي
		التفكير الاستراتيجي الابتكار والابتداع العمل بروح الفريق	التفكير التحليلي حل المشكلات القدرة على التكيف	التواصل الفعال العمل بالفرق العمل بروح الفريق	التفكير في التقدم العمل بروح الفريق العمل بروح الفريق	
مدير إدارة إدارة الأعمال	متقدم	متوسط	متقدم	متوسط	متقدم	مدير إدارة الموارد البشرية
	متقدم	متوسط	متوسط	متقدم	متوسط	رئيس قسم التوظيف
	متقدم	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	أخصائي توظيف
	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	موظف استقبال



الفصل الخامس

تقسيم وقياس الكفاءات

تقديم وقياس الكفاءات

تتوقف الاستفادة من إطار الكفاءات على نجاح تقييم الكفاءات التي سبق تحديدها ضمن خرائط كفاءات الوظائف ومستوى إجادتها، وذلك بتحديد مستوى الإجابة الحالي لشاغلي الوظائف ومقارنته بمستوى الإجابة المحدد في خرائط الكفاءات والتي تشكل المستوى الأمثل والمطلوب، وذلك لتحديد الفجوة في مستويات إجابة هذه الكفاءات لأغراض التدريب والتطوير، تخطيط القوى العاملة، تقييم الأداء، والتوظيف والاختيار كما هو موضح بالنموذج الاسترشادي بالملحق (د).

تتعدد وسائل وأساليب قياس الكفاءات بصورة توفر قدرًا كبيراً من المرونة في المفاضلة بين أساليب التقييم، وللدوائر الحكومية اختيار أساليب القياس والتقييم التي تلائم طبيعة عملها ومواردها المتوافرة، وكفاءة عامة فإن تقييم وقياس الكفاءات يتطلب استخدام أكثر من أسلوب قياس وتقييم. حتى يتسنى للدوائر الحكومية قياس وتقييم كفاءات موظفيها بأسلوب منهجي وموضوعي فإنه يتوقع من الدوائر أن تسعى لتأهيل مجموعات من مقيمي الكفاءات سواء بالتدريب الداخلي أو الاستعانة بمزودي خدمات تدريب خارجيين، كما يمكن الاستعانة بمقيمين خارجيين مؤهلين إذا دعت الضرورة لذلك.

أساليب تقييم وقياس الكفاءات

دراسة الحالة

الوصف:

يتشارك مجموعة من المشاركين سيناريو يكون غالباً منبني على وقائع ومعلومات يستخدمها المشاركون بشكل فردي أو جماعي في الإجابة على اختبار تحريري يقوم على استنباط الطول والمخرجات من خلال معالجتهم للوقائع.

الكفاءات المستهدفة:

الكفاءات السلوكية والفنية.

الوقت المطلوب:

ساعة أو على شكل مجموعة من الأنشطة المترابطة والمبنية على المعلومات الجديدة التي يتم توفيرها في كل مرة.

أدوات التقييم:

- وصف أولي للحالة.
- معلومات لاحقة، في حال الأداء الجماعي للاختبار.
- استبيان، في حال الأداء الفردي للاختبار.

المزايا:

- يتطلب من المشاركون أن يطبق مهاراته ومعارفته بصورة مختلفة عما اعتاده، وذلك بغرض إظهار المهارات التحليلية ومهارات حل المشكلات.
- يسمح باستكشاف حلول للمسائل المعقدة.

التحديات:

- قد يستغرق فهم المؤسسة مجهوداً كبيراً من المشاركون أكبر من المجهود الذي يتطلبه فهم الحالة.
- يمكن أن تؤدي عدم كفاية المعلومات إلى نتائج غير دقيقة.
- قد لا تلائم هذا الأسلوب المشاركون المبتدئين.
- غالباً ما يتطلب إعداد مكثف من المقيّم.

التطبيقات الملائمة :

يتناسب هذا الأسلوب أكثر مع تطبيقات (الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، خطط التعاقب الوظيفي).

محاكاة الأدوار

الوصف:

- هو تمرين لمحاكاة حالات ومناقشتها في بيئة العمل.
- يتم إعطاء المشاركين معلومات تصف الدور والتحديات والأهداف والمسؤوليات، وعادةً ما يتم تمثيل الأدوار بشكل ثنائي ولكن يمكن استخدامها لمجموعة.
- يستخدم هذا الأسلوب لمراقبة وتقييم المعارف والسلوكيات التي ينبغي عكسها في بيئة العمل.

الكفاءات المستهدفة:

الكفاءات السلوكية والفنية.

الوقت المطلوب:

20 إلى 30 دقيقة لكل مشارك.

المزايا:

القدرة على مراقبة السلوك ومستوى المعرفة في موضوع الاختبار.

التحديات:

- التقمص الانفعالي الزائد يقلل من فعالية الدور.
- في بعض الأحيان يصبح السلوك مصطنع بشكل كبير.

التطبيقات الملائمة:

يتناسب هذا الأسلوب أكثر مع تطبيقات (تخطيط القوى العاملة، التدريب والتطوير، خطط التعاقب الوظيفي).

اختبار المراسلات التسلسلية - In Tray Assessment

الوصف:

يطلب من الموظف القيام بدور معين كموظف في مؤسسة وهمية من خلال مجموعة من المراسلات في الأرشيف، يتم تصميمها لقياس مهارات العمل مثل: القدرة على تنظيم وترتيب أولويات العمل، المهارات التحليلية، التواصل مع أعضاء الفريق والعملاء، ومهارات التواصل الكتابي.

الكفاءات المستهدفة:

الكفاءات السلوكية والفنية.

الوقت المطلوب:

يتطلب وقتاً ليس بالقليل ويتفاوت تبعاً لموضوع الاختبار.

أدوات التقييم:

- مستندات المراسلات.
- جهاز حاسوب أو حاسوب محمول ليتمكن المشارك من الرد على المذكرات ورسائل البريد الإلكتروني.

المزايا:

- استخدام تمرين مع أمثلة واقعية تسمح بقياس دقيق للمهارات والمعارف الحالية.
- مستوى المشارك يمكن أن يقاس من جوانب مختلفة، بما في ذلك موضوع الاختبار الفردي التنظيمي واتخاذ القرار.

التحديات:

- الاختبار قد يكون طويلاً ومكثفاً خصوصاً على مستوى الوظائف العليا.
- حجم المعلومات الكبير قد يشوش على المشاركين.

التطبيقات الملائمة:

يتناسب هذا الأسلوب أكثر مع تطبيقات (التدريب والتطوير، خطط التعاقب الوظيفي).

المقابلات السلوكية المبنية على الكفاءات

الوصف:

- تركز المقابلة السلوكية على استكشاف طريقة تصرف المشارك في حالات محددة، وفقاً لقاعدة «إن أدائك في الماضي مؤشر لأدائك في المستقبل».
- المقابلات السلوكية تتيح فرصة للمشاركين لعرض انجازاتهم، كما تتيح الفرصة للمقيّم أن يسأل أسئلة إيحائية واستنباطية للزيد من الفهم والتحقق. بدلاً من توجيه أسئلة افتراضية فإن المقيّم يسأل عن تصرفات وسلوكيات المشارك في الماضي.

الكفاءات المستهدفة:

الكفاءات السلوكية.

متوسط المدة المطلوبة:

30 دقيقة لكل شخص.

أدوات التقييم:

الاستبيان المعد لقياس كفاءات محددة.

المزايا:

- يمكن طرح أسئلة محددة وتتصل بالجوانب المستهدفة بالقياس.
- الأسئلة السلوكية والمعرفية المتنوعة تتيح تقييم الوضع من كافة جوانبه.
- يمكن للمقيّمين تعديل وتكييف أسئلتهم لجمع معلومات هامة.

التحديات:

- تتطلب المقابلة مقيّمين بمهارات عالية لتفادي التقييم الشخصي الانطباعي.
- قد يحدث التقييم في الدقائق الأولى للمقابلة وتستمر المقابلة لتعظيم النتيجة التي تم الوصول إليها في بداية المقابلة.
- قد يحجم المشارك عن الإدلاء بمعلومات محددة وربما يلجأ لعرض حالات لا تعكس تجربته الشخصية.

التطبيقات الملائمة:

يتناسب هذا الأسلوب مع كافة تطبيقات الموارد البشرية، وينصح باستخدامه كأسلوب ثاني معزز لبقية أساليب التقييم.

الاختبارات المعرفية (أسئلة مفتوحة)

الوصف:

هذا الاختبار المعرفي يتضمن أسئلة تتطلب إجابات مطولة وتتضمن أسئلة تبدأ بعبارة استفهامية (لماذا، أين ومن).

الكفاءات المستهدفة:

الكفاءات السلوكية والفنية.

الوقت المطلوب:

من 30 دقيقة إلى ساعة لكل مشارك.

أدوات التقييم:

وثائق الاختبار.

المزايا:

- يشجع المشاركين على التوسع في إجاباتهم محممة بالنماذج والامثلة.
- يسمح للمشاركين بعرض معارفهم.
- يسمح باختبار أعداد كبيرة بشكل متزامن.

التحديات:

غالباً ما يتطلب قدرأ من الوقت والجهد للانتهاء من التقييم بعد أداء الاختبار.

التطبيقات الملائمة:

يتناسب هذا الأسلوب أكثر مع تطبيقات (الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، خطط التعاقب الوظيفي، وتخطيط القوى العاملة).

الاختبارات الإلكترونية

الوصف:

اختبار قائم على تطبيقات الكترونية، يتطلب مجموعة متنوعة من الأسئلة حول الكفاءات التي يجري تقييمها باستخدام باقة من الأسئلة متنوعة الإجابات أو أسئلة محددة الإجابات.

الكفاءات المستهدفة:

الكفاءات السلوكية والفنية.

الوقت المطلوب:

من 30 دقيقة إلى ساعة.

أدوات التقييم:

وثائق الاختبار.

المزايا:

- استخدام أسئلة متعددة الاختيارات.
- يتم السماح بوقت إضافي للأسئلة متعددة الإجابات والأسئلة محددة الإجابات.
- صممت خصيصاً لاختبار المستوى المعرفي.
- السماح لتقييم عدد كبير من المشاركين في الوقت نفسه بإشراف أقل.

التحديات:

- أجواء الاختبار قد تؤدي لتعرض المشاركين لضغط الامتحانات.
- لن يستفيد المشاركين الذين يمتلكون مهارات طباعة بطيئة ويمكن أن يكون تركيزهم في الطباعة أكثر من المضمون.
- يمكن الحاجة لوقت أطول للتقييم بعد الانتهاء من الاختبار.

التطبيقات الملائمة:

يتناسب هذا الأسلوب أكثر مع تطبيقات (الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، خطط التعاقب الوظيفي، وتخطيط القوى العاملة).

العرض التقديمية

الوصف:

العرض التقديمي هو ممارسة عرض وشرح محتوى موضوع ما لجمهور يمكن أن يكون صغيراً أو كبيراً، وغالباً ما يكون مقدم العرض هو المتحدث لأطول مدة.

الكفاءات المستهدفة:

الكفاءات السلوكية والفنية.

الوقت المطلوب:

من 20 إلى 30 دقيقة لكل مشارك.

أدوات التقييم:

- أوراق وأقلام.
- كمبيوتر محمول أو جهاز عرض.

المزايا:

- اختبار فردي يتم من خلال تقييم معمق للمشارك.
- بعض الأحيان تستخدم بمرونة مع مجموعة صغيرة من المشاركين.

التحديات:

- إتاحة الفرصة للمشارك بعرض معرفته دون مقاطعة.
- إتاحة الفرصة للمقيمين لطرح أسئلة للتوضيح في نهاية العرض.

التطبيقات الملائمة:

يتناسب هذا الأسلوب أكثر مع تطبيقات (الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، وخطط التعاقب الوظيفي).

مراجعة سجلات الأداء

الوصف:

يتطلب ذلك الاحتفاظ بسجل لأداء الموظف مشفوعاً بإثباتات مادية، ويستخدم السجل لتقييم الموظف باستخدام نماذج الكفاءات.

الكفاءات المستهدفة:
الكفاءات الفنية.

أدوات التقييم:
نماذج تسجيل أدلة الأداء.

المزايا:

- الاحتفاظ بالسجلات والمراسلات كأدلة ذات قيمة كبيرة في عملية التقييم.
- المشارك قادر على رؤية نمط التقييم.
- باستطاعة المشارك الرجوع لنموذج الكفاءات بشكل مستمر والذي يدعم ثقافة المؤسسة/ الدائرة.

التحديات:

- بعض الموظفين يقومون بإدراج جميع الوظائف التي تم الانتهاء منها.
- الاحتفاظ بالسجلات قد يستغرق أكثر من الوقت الافتراضي.
- تقييم السجلات والادلة قد يستغرق وقت طويل.

التطبيقات الملائمة:

يتناسب هذا الأسلوب أكثر مع تطبيقات (إدارة الأداء، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتطوير، وخطط التعاقب الوظيفي).

التقييم الذاتي

الوصف:

التقييم الذاتي هي عملية مهمة للنظر في تقييم أداء مشارك لأدائه من خلال مجموعة معايير. يقوم أسلوب التقييم الذاتي على عنصرين أحدهما التقييم والثاني هو الإثبات المدعم للتقييم.

الكفاءات المستهدفة:
الكفاءات السلوكية والفنية.

الوقت المطلوب:

يعتمد على المشارك ويمتد من 30 دقيقة إلى ساعتين لكل كفاءة.

أدوات التقييم:

- وصف الكفاءة.
- نموذج التقييم.

المزايا:

- مساهمة المشارك في عملية التقييم.
- يوضح مستوى الوعي الذاتي للمشارك.
- يمكن أن يوفر بعداً تاريخياً ومستقبلياً.
- يمكن تطبيقه بشكل سريع.

التحديات:

- للمشاركة حرية ما يريد الإفصاح عنه.
- في بعض الأحيان يكون من الصعب تقييم المعلومات.
- يتطلب متابعة المقابلة للتحقق من صحة المعلومات.

التطبيقات الملائمة:

يتناسب هذا الأسلوب أكثر مع تطبيقات (تقييم الأداء، التدريب والتطوير، وخطط التعاقب الوظيفي).

اختبارات القدرات والخصائص النفسية

الوصف:

الاختبارات النفسية هي عملية قياس نقاط القوة والضعف للمشاركين، ويستخدم هذا النوع من التقييم في المقام الأول لتقييم فرص العمل بما في ذلك مدى بقاء الموظف في المؤسسة، الهدف من هذه الاختبارات النفسية هو الحصول على أدلة دقيقة لمقدرات المشارك المعرفية وشخصيته وسلوكياته. هنالك العديد من أنواع الاختبارات النفسية لقياس كفاءات مختلفة مثل (اختبارات الشخصية، القدرات الحسائية، والقدرات الاستدلالية).

الكفاءات المستهدفة:

الكفاءات السلوكية والفنية.

الوقت المطلوب:

يمتد بين 30 دقيقة إلى ساعتين.

أدوات التقييم:

- طرف ثالث في التقييم.
- برنامج.
- كمبيوتر محمول أو ثابت.
- اتصال بشبكة المعلومات.

المزايا:

- الاختبار موحد وموضوعي.
- عادة ما تكون سريعة وسهلة التقييم.
- غالبية الاختبارات يمكن أن تدار من خلال مجموعات مع الأخذ بعين الاعتبار الحفاظ على الوقت.

التحديات:

- يتطلب مقيمين متمكنين لتفسير كيفية وضع النتائج.
- التجهيز الأولي يكون مكلفاً، بما في ذلك شراء المواد الأولية والتدريب على اختبار الإداريين والمترجمين.
- قد تكون هنالك مقاومة مبدئية لاستخدام الاختبارات.
- قد تكون الاختبارات غير قابلة للقياس (المشارك)، وقد تحتاج لاستخدام معلومات أخرى أو تقييم آخر.

التطبيقات الملائمة:

يتناسب هذا الأسلوب أكثر مع تطبيقات (الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، وخطط التعاقب الوظيفي).

تعزيز اختبار تقييم وقياس الكفاءات

للتحقق من دقة تقييم وقياس الكفاءات فإنه يتعين استخدام عدة أساليب للقياس، حيث يتيح التنوع في أساليب القياس فرصة أكبر لتأكيد نتائج التقييم والقياس، كما أن اللجوء لأسلوب المقابلات السلوكية المبنية على الكفاءات يمثل تعزيزاً لكافة أساليب تقييم وقياس الكفاءات حيث يمكن إجراء مقابلات سلوكية مبنية على الكفاءات لمعالجة حالات الغموض أو عدم التحقق من النتائج.



الفصل السادس

استخدام الكفاءات في أنشطة وعمليات الموارد البشرية

31

استخدام الكفاءات في أنشطة وعمليات الموارد البشرية

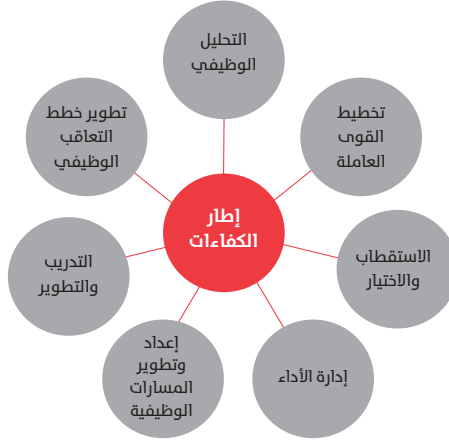
مجالات استخدام الكفاءات في أنشطة وعمليات الموارد البشرية

يعتبر إطار الكفاءات أحد أهم الأدوات والوسائل التي تمكن الدائرة من تطوير الأداء الفردي والمؤسسي من خلال تطبيق الإطار على أنشطة وعمليات الموارد البشرية، والتي تتضمن:

- 1 التحليل الوظيفي.
- 2 تخطيط القوى العاملة.
- 3 الاستقطاب والاختيار.
- 4 إدارة الأداء.
- 5 إعداد وتطوير المسارات الوظيفية.
- 6 التدريب والتطوير.
- 7 تطوير خطط التعاقب الوظيفي.

النموذج رقم (9) يبين مجالات استخدام إطار الكفاءات في أنشطة وعمليات الموارد البشرية.

نموذج رقم (9) مجالات استخدام إطار الكفاءات



استخدام الكفاءات في أنشطة وعمليات الموارد البشرية

التحليل الوظيفي

الأسلوب الحديث للتحليل الوظيفي يعتمد على استخلاص وتحديد الكفاءات المطلوبة والضرورية لأداء الوظيفة، وهذا من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف التالية:

1 تحديد الكفاءات الوظيفية ومستوى إجادتها يساعد على معرفة الكفاءات الحالية المتوفرة والمستقبلية المطلوبة للدائرة والعمل على تطوير كفاءات الموظفين لسد الثغرات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للدائرة.

2 فهم الموظف للكفاءات المطلوبة ومستوى إجادتها من شأنه أن يساهم بأداء مهامه وواجباته الوظيفية على النحو المطلوب.

3 التوزيع الأمثل للموارد البشرية بما يتناسب مع احتياجات العمل والكفاءات المطلوبة.

إجراءات تحديد الكفاءات من خلال التحليل الوظيفي

1 عقد وإجراء مقارنات معيارية لوظائف مشابهة، وتحليل كفاءاتها، ويتضمن ذلك جمع البيانات المتصلة بمهام ومسؤوليات الوظيفة باستخدام أياً أو بعضاً من الأساليب التالية:

- المراقبة والملاحظة: وذلك من خلال ملاحظة ومتابعة الموظف أثناء تأديته لعمله، وتحديد المهام والمسؤوليات التي يقوم بها فعلياً.

- المقاربات: وتتضمن إجراء مقاربات منتظمة مع شاغلي الوظائف تتناول مهام عملهم، نوع المشكلات التي تواجههم في تأدية مهام عملهم، التفاعل والعلاقات مع الوظائف الأخرى، والأهم من ذلك السلوكيات والمعارف والمهارات والقدرات التي يرونها ضرورية لأداء مهام عملهم بكفاءة عالية.

- مقابلات رصد الأحداث الحرجة: وتتضمن لقاءات مع الرئيس المباشر تتناول خصائص الموظفين شاغلي هذه الوظائف من حيث المعارف والمهارات والسلوكيات.

- الاستبيانات: وذلك بتصميم استبيانات تستهدف جمع بيانات ومعلومات تتناول مهام الوظائف ومسؤوليات شاغليها والعلاقات التنظيمية التي تحكم هذه الوظائف، والمعارف والمهارات والسلوكيات الضرورية للقيام بمهام الوظائف.

- مقابلات استشراف الرؤية المستقبلية: وتتم عبر لقاءات مع عناصر من الدائرة تتمتع برؤية ناقية وإلمام دقيق وعميق بالاحتياجات الحالية والمستقبلية من الوظائف والكفاءات الضرورية لها، وذات القدرة على ترجمة رؤية واستراتيجية الدائرة إلى مكونات تطوير الموارد البشرية والكفاءات.

2 تحديد الكفاءات الضرورية لكل وظيفة ومستوى إجادتها، وفقاً لإجراءات ربط الكفاءات بالوظائف المشار إليها في الفصلين الثاني والرابع، ودمج هذه الكفاءات في الأوصاف الوظيفية مقترنة بالمؤهلات لتشكيل معاً مواصفات شاغل الوظيفة، واعتمادها.

تخطيط القوى العاملة

تستخدم الكفاءات في تخطيط القوى العاملة كأداة تحليلية لتحديد الكفاءات والمهارات المناسبة التي تدعم تحقيق أهداف الدائرة الاستراتيجية من خلال الفجوة بين الكفاءات الحالية والمستقبلية لضمان توافر القوى العاملة بالكفاءات المطلوبة في الوظائف المطلوبة وبالعدد المطلوب وفي الوقت اللازم. وتشمل أهداف عملية استخدام الكفاءات في تخطيط القوى العاملة ما يلي:

- 1 ضمان التوازن بين مهام العمل وأعداد ومهارات القوى العاملة.
- 2 الفاعلية والكفاءة في توظيف الموارد البشرية للدوائر الحكومية.
- 3 الوصول للحجم الأمثل للقوى العاملة في كل دائرة حكومية والتنبؤ بمتطلباتها المستقبلية.
- 4 تقييم المهارات الداخلية في الدائرة غير المستغلة والاستخدام الأمثل لها.
- 5 أساس للتخطيط المالي وإعداد الموازنات السنوية للدائرة.

إجراءات تخطيط القوى العاملة

1 التحليل التنظيمي من خلال دراسة وتحليل استراتيجية الدائرة وبنيتها التنظيمية ومواردها المالية وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية للدائرة، بالإضافة إلى تحليل العرض للقوى العاملة بالدائرة.

2 تحليل الطلب والعرض الحالي للقوى العاملة بالدائرة متضمناً أعداد الموظفين وتحديد الكفاءات المطلوبة لأداء كل وظيفة.

3 تحليل الطلب والعرض المستقبلي للقوى العاملة متضمناً أعداد القوى العاملة والكفاءات المطلوبة مع الأخذ في عين الاعتبار المتغيرات في القوى العاملة ومعدلات التناقص في القوى العاملة والدوران الوظيفي، وكذلك المتغيرات في سوق العمل لهذه الوظائف. الملحق (هـ) يوضح آلية استخدام إطار الكفاءات في تخطيط القوى العاملة.

4 تحديد الفجوة الحالية والمستقبلية في أعداد القوى العاملة والكفاءات.

5 تطوير استراتيجيات لسد الفجوة في القوى العاملة عبر:

- خطط الاستقطاب والتوظيف.
- برامج الحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة والمواهب.
- برامج إعادة توزيع فائض القوى العاملة بناء على الكفاءات (وضع الكفاءات المطلوبة في الوظائف المطلوبة).
- برامج التدريب والتطوير لسد الفجوات بين الكفاءات الحالية والكفاءات المطلوبة مستقبلاً.

6 إعداد خطة القوى العاملة للدائرة واعتمادها كأساس لإعداد ميزانيات الموارد البشرية.

7 مراجعة وتحديث خطة القوى العاملة تبعاً للمتغيرات التشغيلية والتنظيمية في الدائرة والكفاءات المستقبلية المطلوبة.

استخدام الكفاءات في أنشطة وعمليات الموارد البشرية

الاستقطاب والاختيار

يتمثل الهدف من عملية الاستقطاب والاختيار القائمة على الكفاءات في تحديد المرشحين الذين يمكنهم إظهار سمات سلوكية محددة من شأنها أن تضمن تقديم أداء متميز وناجح في الوظيفة المرزعة للتعين عليها، وذلك بهدف تحقيق ما يلي:

- 1 توفير ذوي الكفاءات التي تتناسب واحتياجات الدائرة.
- 2 تقييم كفاءة المرشح بشكل موضوعي وعادل.
- 3 اكتشاف مواطن القوة والضعف في كفاءات المرشح ليتم تحديد احتياجاته من التدريب والتطوير.

إجراءات استخدام الكفاءات في عملية الاستقطاب والاختيار

يضيف استخدام الكفاءات في عملية الاستقطاب والاختيار لتقييم الكفاءات بنوعها السلوكية والفنية لدى المرشح مزيداً من الدقة والحكم المنطقي على مدى ملاءمته للكفاءات والمهام الوظيفية للوظيفة المرشح لها، فعملية المقابلات القائمة على الكفاءات تزيد من فعالية وموضوعية عملية الاختيار، وهنا لا بد من مراعاة ما يلي:

- 1 توافر الوصف الوظيفي للوظيفة المرشح شغلها، محدداً به الكفاءات ومستويات الإجابة المطلوبة.
- 2 بناء على الكفاءات المحددة ومستوى إجادتها يتم تحديد المؤشرات الإيجابية للتأكد من تواجدها لدى المرشح.
- 3 لغايات عقد المقابلات الشخصية بطريقة دقيقة وعادلة وموضوعية لابد من الحصول على أمثلة وإثباتات تدل على توافر الكفاءة والمهارة لدى المرشح، وذلك بطرح أسئلة تتعلق بالكفاءة ومستوى الإجابة وفقاً لما هو محدد بالوصف الوظيفي والسلوكيات المتوقعة منه وذلك من خلال طلب ذكر موقف تعرض له سابقاً - كما هو موضح بالملاحق (و) - حيث تمثل التجارب والخبرات السابقة مؤشرات موضوعية تنبئ عن الأداء المستقبلي ومستوى الكفاءات الموجودة لديه، وينبغي أن تدور الأسئلة حول المهارات والصفات التي يحتاجها الموظف للاضطلاع بالوظيفة، ويُعد أسلوب ستار (STAR) الطريقة الأكثر شيوعاً والأكثر فاعلية في المقابلات الشخصية القائمة على الكفاءات، ويقوم هذا الأسلوب على تحديد ما يلي:

- **الموقف (SITUATION):** ذكر موقف محدد تعرض له المرشح وله صلة وعلاقة مباشرة بالكفاءة المطلوبة.
- **المهمة (TASK):** ماذا كان دور المرشح ومسؤوليته في ذلك الموقف لقياس الكفاءة المطلوبة؟
- **الإجراء (ACTION):** التدابير أو الإجراءات التي اتخذها المرشح في ذلك الموقف لإبراز تمكنه من الكفاءة ومستوى إجادتها.
- **النتائج (RESULTS):** النتائج التي ترتبت على التدابير أو الإجراءات التي قام باتخاذها المرشح.

4 استناداً إلى الأسئلة المتعلقة بالكفاءات المطلوبة والملاحظات التي تم تدوينها خلال المقابلة الشخصية، يتم إعداد تقييم نهائي للكفاءات اعتماداً على نظام قياس واضح، لضمان موضوعية تقدير التقييم، كما هو مبين بالملاحق (و) (النموذج استرشادي لتقييم الكفاءات خلال المقابلة الشخصية)، والنموذج رقم (١٥) أدناه يوضح آلية الاستدلال على كفاءات المرشح خلال عملية الاستقطاب والتعيين.

نموذج رقم (١٥) مصادر مقترحة للاستدلال بها في تقييم وقياس الكفاءات

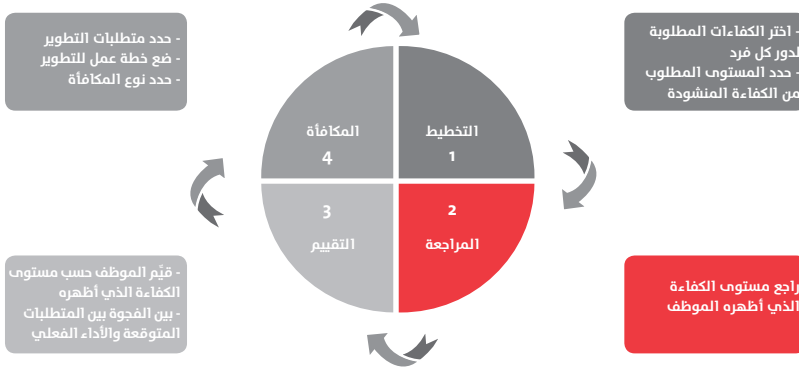
الاختبارات	مصادر أداة الكفاءة		الكفاءات
	المقابلة الشخصية	السيرة الذاتية	
√	√	√	الكفاءات الفنية
			الكفاءات السلوكية (الأساسية)
	√		خدمة المجتمع والاستجابة لاحتياجاته
	√	√	التميز في التنفيذ
			الكفاءات السلوكية (القيادية)
	√		قيادة وإلهام الآخرين
√	√		تطوير الموظفين
			المؤهلات
		√	ديبلوم الموارد البشرية

نظام إدارة الأداء

يتم استخدام الكفاءات في جميع مراحل نظام إدارة الأداء لموظفي حكومة دبي، بدءاً من مرحلة التخطيط مروراً بمرحلة المراجعة تليها مرحلة تقييم الأداء وانتهاءً بمرحلة المكافأة كما هو موضح بالنموذج رقم (11) أدناه، وهذا من شأنه أن يحقق الأهداف التالية:

- 1 ضمان تقييم موضوعي وعادل يعكس أداء الموظف.
- 2 رصد مدى تقدم الموظف في إظهار مستوى الكفاءات وتحديد المؤشرات المطلوبة خلال فترة التقييم.
- 3 تحديد الفجوات في أداء الموظف وبناءً عليه تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية له.

نموذج رقم (11) استخدام الكفاءات في نظام إدارة الأداء



استخدام الكفاءات في أنشطة وعمليات الموارد البشرية

إجراءات استخدام الكفاءات في نظام إدارة الأداء وفقاً لما يلي:

1 مرحلة التخطيط:

- يتم تحديد الكفاءات ومستويات إجادتها ومؤشراتها المطلوبة بمشاركة كل من الرئيس المباشر والموظف، على أن لا تتجاوز العدد المقرر لها وذلك وفقاً لما تم ذكره سابقاً في هذا الدليل (توزيع الكفاءات السلوكية والفنية)، تزامناً مع تحديد الأهداف الفردية الذكية للموظف.

- يوضح الرئيس المباشر للموظف كيفية تطبيق الكفاءة على الوظيفة وكيفية متابعة أداء الموظف في هذه الكفاءات عبر آليات وأساليب متعددة مثل المقابلة الشخصية والمناقشة والأدلة الملموسة والتفتيش ورصد السلوكيات الإيجابية منها والسلبية.

2 مرحلة المراجعة:

- يقوم الرئيس المباشر برصد مدى التقدم الذي يحققه الموظف في إظهار المستوى المطلوب من الأداء، حيث يتم مقارنة أداء الموظف بالكفاءات المطلوبة للوظيفة، وليس مقارنة أداءه بأداء موظف آخر.

- يقوم الرئيس المباشر بتوثيق الملاحظات الخاصة بالسلوكيات التي يظهرها الموظف خلال فترة التقييم محدداً فيها الملاحظة وتاريخها لمناقشة الموظف فيها واعتبارها كدليل على التزام الموظف بهذه الكفاءة من عدمه. جميع الملاحظات التي تقدم للموظف خلال مرحلة المراجعة يتعين أن تكون معززة بالأدلة والإبانات، ومثال لهذه الأدلة والإبانات ما يلي:

• الملاحظة والرصد (مثال: نتائج العمل، ملاحظات حول سلوك الموظف خلال عمله كعضو ضمن فريق عمل أو خلال حضوره لفعاليات الدائرة أو الاجتماعات، ... الخ).

• بيانات التغذية الراجعة عبر (مثال: خطابات الشكر والتقدير، التغذية الراجعة الشاملة 360 درجة، استبيانات رضا المتعاملين،....الخ).

• عند توثيق سلوك الموظف لا بد من مراعاة ما يلي:

• كيفية التوفيق بين وجهات النظر المتعددة والمختلفة.

• مصداقية آراء الموظفين حول إظهار الموظف لسلوكياته.

- يقوم الرئيس المباشر بتنظيم اجتماع لمناقشة أداء الموظف وكفاءاته وتحقق الكفاءات الإلزامية والإضافية إن وجدت، وينبغي أن تكون عملية مراجعة الأداء والتطوير عملية مستمرة مع حوار منظم بين الرئيس المباشر والموظف (مقابلات مراجعة رسمية موقفة مرة واحدة على الأقل خلال العام)، بهدف تطوير وتعزيز أداء الموظف.

3 مرحلة التقييم:

- تعتمد مرحلة التقييم بشكل أساسي على تقييم أداء الموظف بموجب أهداف الأداء الفردية بالإضافة الى تقييم كل كفاءة ومستوى إجادتها المحدد ضمن خارطة كفاءات الوظيفة ومصفوفة كفاءات الوحدة التنظيمية التي يتبع لها وفقاً لما يلي:

• استمرارية توثيق الملاحظات.

• استخدام مؤشرات الكفاءة كأداة استرشادية للسلوكيات المتوقع إظهارها من قبل الموظف.

• استخدام أدلة قابلة للقياس لتوضيح الأسباب التي استند إليها قياس مستوى تقييم الكفاءة.

• يتم تقييم الأداء السنوي للكفاءات وفقاً لأحد مستويات القياس المبينة في الجدول رقم (12) أدناه:

الجدول رقم (12) مستويات قياس الكفاءة

الوصف	مستوى التقييم
- يظهر الموظف مهارة وقدرة عالية في أداء كافة السلوكيات والمهارات المطلوبة في جميع الحالات والظروف وبفاعلية كبيرة وتأثير قوي. - يمكنه تحريك الآخرين عليها. - لم يظهر أي مؤشر سلبي على مدار العام.	يتجاوز التوقعات بشكل ملموس (4)
- يظهر الموظف كافة السلوكيات والمهارات المطلوبة على نحو متواتر ومتواصل وقوي ومؤثر في مختلف الأحوال ومع الآخرين. - اظهر بعض من مؤشرات مستويات الإجابة الذي يليه، بما يمكن اعتباره نموذجاً يحتذى به من قبل الآخرين. - لم يظهر أي مؤشر سلبي على مدار العام.	يتجاوز التوقعات (3)
- يظهر الموظف معظم السلوكيات والمهارات المطلوبة على نحو متواتر ويؤديها بدون توجيه أو إشراف. - اظهر الموظف بعض من المؤشرات السلبية.	يفي بالتوقعات (2)
- يظهر الموظف بعض السلوكيات والمهارات المطلوبة ولكن بشكل غير متواصل كما يحتاج إلى توجيه مستمر وإشراف وتطوير. - اظهر الموظف العديد من المؤشرات السلوكية السلبية.	دون التوقعات (1)

- خلال عملية التقييم ينبغي أن يقوم الرئيس المباشر بعرض وتوضيح الأسباب التي استند إليها في تقييم كفاءات الموظف، ويراعى في ذلك ما يلي:

- التركيز على السلوكيات التي اظهرها الموظف وليس العوامل الشخصية بينه وبين الموظف.
- الاستناد إلى وقائع وملاحظات تم رصدها.
- تحديد تأثير تصرف الموظف أو ردة فعله على الموقف (إيجابياً أو سلبياً).
- التركيز على الجوانب التطويرية التي في استطاعة الموظف تغييرها.
- مناقشة الملاحظات والتوضيحات الخاصة بتقييم كفاءات الموظف في بيئة إيجابية.

يتعين ملاحظة أن مستويات قياس الكفاءة الأربع المشار إليها في الجدول رقم (12) تنحصر في قياس مستوى الإجابة المحدد مسبقاً للكفاءات موضوع التقييم، وبمعنى أدق فإن مستوى تجاوز التوقعات مثلاً لا يعنى الانتقال إلى مستوى إجابة أعلى (من مبتدئ إلى متوسط على سبيل المثال) بل إن تجاوز التوقعات يكون في مستوى الإجابة المحدد للوظيفة وفقاً للمؤشرات السلوكية لكل كفاءة.

مرحلة المكافأة:

بناءً على نتائج تقييم الكفاءات يقوم الرئيس المباشر بتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظف والتي تعتبر ضرورية لتحسين أدائه وتطوير قدراته وسلوكه خلال العام، وإرسال قائمة إلى إدارة الموارد البشرية بمواطن القوة والضعف بالكفاءات الحالية لدى الموظفين وذلك ليتم تحليلها والاستفادة منها في أنشطة وعمليات الموارد البشرية المختلفة، ويتم تحديد أنواع المكافآت بناءً على مستوى التقييم الذي حققه الموظف.

استخدام الكفاءات في أنشطة وعمليات الموارد البشرية

إعداد وتطوير المسارات الوظيفية

تحديد ومعرفة مستويات الكفاءات المطلوبة لأداء الوظيفة في الدائرة يساهم بشكل فعال في تخطيط وإدارة المسارات الوظيفية، من خلال تطوير سلسلة من الوظائف التي يمكن للموظف شغلها في المستقبل وبصورة تعكس ما اكتسبه الموظف من مهارات وخبرات تليق حاجته للنمو والتطور الوظيفي في سياق يتلاءم مع متطلبات عمل الدائرة، وهذا من شأنه أن يساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التالية:

■ تمكين وتطوير الموارد البشرية والاحتفاظ بها.

■ إعداد خطط التطوير الفردية للموظف بشكل يحقق أهداف الدائرة الاستراتيجية ويلبي الاحتياجات التطويرية والتدريبية للموظف وبالتالي تحقيق التوازن بين الأهداف المؤسسية والأهداف الفردية.

■ تصميم وتنفيذ برامج التدريب (الإرشاد والتوجيه المهني، استشارات التطوير الوظيفي، ... الخ).

إجراءات استخدام الكفاءات في إعداد وتطوير المسارات الوظيفية

■ يقوم الرئيس المباشر وبالتشارك مع الموظف المعني بمناقشة الوضع الحالي للموظف والخطط المستقبلية للمسارات الوظيفية ضمن وحدته التنظيمية أو خارجها.

■ تحدد البيانات للوظيفة المستهدفة (المسمى الوظيفي، الدرجة والفئة، الكفاءات والخبرات المطلوبة).

■ تقوم إدارة الموارد البشرية وبالتنسيق مع رئيس الوحدة التنظيمية جمع وتحليل البيانات الخاصة بالموظف (المؤهلات، الكفاءات ومستوى إجادتها الحالي بناءً على تقييم الموظف، الخبرات والدورات التدريبية).

■ تحدد الفجوات بين الكفاءات الحالية والكفاءات المطلوبة مستقبلاً وتحديد الجوانب التطويرية والبرامج التدريبية اللازمة لتأهيل الموظف واكسابه الخبرة والمهارات اللازمة لأداء مهام ومسؤوليات الوظيفة المستهدفة.

■ يقوم رئيس الوحدة التنظيمية وبالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية اعتماد خطط المسار الوظيفي لموظفي وحدته، ومتابعة تنفيذها.

التدريب والتطوير

يعتبر التدريب والتطوير القائم على الكفاءات جزءاً مهماً من البرامج التدريبية والتطويرية التي تهدف إلى تنمية وبناء وتطوير كفاءات القوى العاملة لدى الدائرة، ويتم ذلك من خلال تزويد القوى العاملة بالمهارات والمعارف اللازمة لسد الفجوات القائمة بين مستوى الكفاءة الحالية للموظف وما تتطلبه الوظيفة، والتي تم الاستدلال عليها من خلال مرحلة تقييم الأداء، إعداد وتطوير المسارات الوظيفية، مراكز التقييم... الخ. وتتمثل أهداف استخدام الكفاءات بالتدريب والتطوير الى تحقيق ما يلي:

- 1 تحديد جوانب ومجالات تحسين أداء الموظف لتحقيق أهدافه.
- 2 تمكين الموظف من مواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في بيئة العمل.
- 3 إكساب الموظفين المهارات والقدرات والسلوكيات لتواكب وتلائم المتطلبات الوظيفية والأهداف الاستراتيجية للدائرة.

إجراءات استخدام الكفاءات في التدريب والتطوير

يتم استخدام الكفاءات في جميع مراحل التدريب والتطوير بدءاً من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم وتخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها وانتهاءً بتقييمها، وذلك وفقاً لما يلي:

1 مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

يتم خلال هذه المرحلة القيام بما يلي:

- تحديد نوع المهام والكفاءات والسلوكية والفنية التي يتطلبها أداء الوظيفة (البيئة التي تؤدي فيها المهام، بمعنى هل الوظيفة تتطلب خدمة العملاء أو التعامل مع شركاء العمل من الخارج؟ أو تكون بيئة العمل ضمن ساعات الدوام الرسمي أم بنظام المناوبات؟ و هل هي وظيفة مكتبية أم ميدانية؟... الخ).
- جمع المعلومات حول تقييم أداء الموظف وتحديد الفجوات في الكفاءات ومستوياتها المراد معالجتها.
- دراسة التغيرات المستقبلية في مهام الوظائف و مهام الوحدات التنظيمية.
- مراجعة خطط الأداء الفردية للموظف أو التعاقب الوظيفي إن وجدت.
- حصر البرامج التدريبية التي شارك بها الموظف.

2 مرحلة تصميم وتخطيط البرامج التدريبية

- تهدف هذه المرحلة الى تصميم وتخطيط البرامج التدريبية وفقاً لأولويات الدائرة واستراتيجيتها وعلى ضوء الاحتياجات التدريبية الفردية للموظف (خطة التطوير الفردية) للتغلب على مواطن القصور في الأداء وسد الفجوات القائمة بين مستوى الكفاءة الحالية للموظف وما تتطلبه الوظيفة من كفاءات.
- يتم اعتماد خطط التدريب والتطوير من قبل الرئيس المباشر ومتابعة تنفيذها وتقديم النصح والإرشاد والدعم للموظف بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية.

استخدام الكفاءات في أنشطة وعمليات الموارد البشرية

3 مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية

خلال هذه المرحلة يتم تحديد:

- أفضل الطرق والوسائل التدريبية، واختيار الحلول التي تساعد في سد فجوات الأداء لدى الموظف، على سبيل المثال: (التكليف بمهام ومسؤوليات محددة تتجاوز المهام الوظيفية للموظف، المشاركة في إدارة مشروعات ودورات تدريبية وورش العمل، برامج الإرشاد المهني، التعليم... الخ).
- المشاركين بناءً على خطط التطوير الفردية.
- معايير تقييم وقياس فعالية البرامج التدريبية.

4 مرحلة تقييم البرامج التدريبية

لغايات الوقوف على مدى فعالية البرامج التدريبية وانعكاسها على أداء المتدربين والاستفادة منها، يتم استخدام عدة أساليب لقياس مدى استفادة الموظف من التدريب واثره على أدائه ومنها:

- طريق التغذية الراجعة من قبل الرئيس المباشر لقياس اثر التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب على سلوك وأداء الموظف وانتاجيته بما يتوافق مع الأهداف المحددة في خطة التطوير الفردية.
- طريق التغذية الراجعة من قبل المتدربين للاطلاع على الملاحظات الخاصة بمحتوى البرنامج التدريبي، ومدى ملاءمته مع أهداف خطة التطوير الفردية للموظف.
- توزيع استبيان لقياس رضا المتعاملين والشركاء لمعرفة مدى تطبيق الموظف للمهارات المكتسبة.

تطوير خطط التعاقب الوظيفي

تستخدم الكفاءات كأحد العناصر الرئيسية التي يتم الاعتماد عليها عند إعداد خطط التعاقب الوظيفي للمناصب القيادية والمفصلية التي تؤثر في العمليات الرئيسية والمحورية للدائرة، فخطة التعاقب الوظيفي تشكل إطار واضح لتحديد وتقييم الكفاءات البشرية الحالية ومن ذوي القدرات الكامنة الذين يمكن توليهم الأدوار الرئيسية والمؤثرة في الدائرة مستقبلاً واكسابهم المعارف والمهارات والخبرات اللائمة، لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية وبالتالي ضمان نجاح عملية الانتقال دون التأثير على الأداء المؤسسي، وتهدف هذه العملية إلى:

1 سد النقص الناتج عن الدوران الوظيفي وحالات ترك الخدمة في هذه الوظائف الهامة والحيوية لعمل الدائرة.

2 الحفاظ على الموارد البشرية المتميزة من ذوي الكفاءات والخبرات.

3 استمرارية واستدامة العمل من خلال توفير الكفاءات القيادية والمفصلية البديلة.

إجراءات استخدام الكفاءات في إعداد خطط التعاقب الوظيفي

1 تحديد الوظائف القيادية والمفصلية المؤثرة في الدائرة طبقاً للتغيرات التنظيمية التي قد تطرأ مستقبلاً.

2 تحديد الكفاءات السلوكية والفنية المطلوبة للوظائف القيادية او المفصلية.

3 تحديد معايير وشروط اختيار المرشحين الذين يمكنهم تولي هذه المناصب، وتحليل ومراجعة أدائهم وتقييم كفاءاتهم لمعرفة مدى تناسبها وتطابقها مع الكفاءات المطلوبة للوظائف القيادية او المفصلية.

4 إعداد خطط الإحلال متضمنة الوظائف، المسارات والدرجات الوظيفية ومتابعتها دورياً.

5 إعداد وتنفيذ خطط التطوير الفردية للمرشحين طبقاً لاحتياجات ومتطلبات الوظائف بالتركيز على تطوير وتحسين مهارات وقدرات الموظفين لسد الفجوات الموجودة بين الكفاءات والقدرات الحالية وتلك المطلوبة لأداء الوظيفة من خلال إكسابهم المعارف والمهارات والخبرات اللائمة لهم لتأهيلهم لشغل الوظائف الرئيسية والمؤثرة في الدائرة مستقبلاً، وسد النقص الناتج عن الدوران الوظيفي والحالات التي يتم فيها إنهاء الخدمة في هذه الوظائف الهامة والحيوية لعمل الدائرة. الملحق (ج) نموذج يبين استخدام الكفاءات في إعداد خطط التعاقب الوظيفي.

فهرس المصطلحات

الحكومة:	حكومة دبي.
الدائرة:	الدوائر الحكومية، والمؤسسات والهيئات العامة، والمجالس والسلطات، وأية جهة أخرى تابعة للحكومة تخضع لأحكام القانون.
القانون:	قانون إدارة الموارد البشرية لحكومة دبي رقم (27) لسنة 2006 وتعديلاته.
الدليل:	الدليل الإجرائي للكفاءات لموظفي حكومة دبي.
الوحدة التنظيمية:	الإدارة أو القسم أو الشعبة في الدائرة.
إدارة الموارد البشرية:	الوحدة التنظيمية التي تعنى بشؤون الموظفين في الدائرة.
الموظف:	كل من يشغل إحدى الوظائف الواردة ضمن موازنة الدائرة، ويشمل الذكر والأنثى.
الكفاءة:	مجموعة محددة من السلوكيات والمهارات والقدرات والمعارف التي تحدد الأداء المتوقع ومستواه، والتي يمكن ملاحظتها وتقييمها.
الكفاءات السلوكية:	مجموعة محددة من السمات والخصائص الشخصية يتعين توافرها وإظهارها من قبل الموظف، قابلة للملاحظة والتقييم، وتشمل الكفاءات السلوكية نوعين: الأساسية والقيادية.
إطار الكفاءات السلوكية:	هو مجموعة الكفاءات الأساسية والقيادية التي تتعلق بوظيفة ما أو بمجموعة وظيفية.
الكفاءة الإلزامية:	هي الكفاءة التي يجب أن تطبق على الموظف بغض النظر عن حجم الدائرة وطبيعة عملياتها، سواء للكفاءة الأساسية أو القيادية.
المؤشرات السلوكية:	هي العناصر التي تصف مستوى الأداء في كفاءة ما.
الكفاءات الفنية:	هي المهارات الأساسية والخبرات الفنية المتخصصة لأداء المهام الوظيفية بتميز، وتكون مُخصّصة لوظيفة محددة أو لمجموعة وظيفية.
إطار الكفاءات الفنية:	هو مجموعة المهارات الأساسية والخبرات الفنية المتخصصة لأداء المهام الوظيفية بتميز.
خرائط الكفاءات:	عدد محدد من الكفاءات السلوكية (الأساسية والقيادية)، والفنية يتم إعدادها لكل وظيفة أو لكل مجموعة وظيفية منها ما هو إلزامي أو إضافي، سواء كانت على المسار الفني أو الإداري.
مصفوفة الكفاءات:	جدول يتضمن كمّاءات الوظائف في وحدة تنظيمية مع بيان مستويات الإجابة المطلوبة لكل كفاءة، وتستخدم كمرجع للوحدات التنظيمية في اختيار الكفاءات لكافة أنظمة وتطبيقات الموارد البشرية.
المجموعة الوظيفية:	هي سلسلة من الوظائف تتشابه في بعض الخصائص كطبيعة المهام والمسؤوليات أو المعارف والمهارات والسلوكيات المتطلبة لهذه الوظائف، فضلاً عن إمكانية الانتقال بين هذه الوظائف في المجموعة الواحدة في سياق التطور الوظيفي لشاغليها، ومثال لهذه المجموعات، (المجموعة الوظيفية للموارد البشرية، المجموعة الوظيفية لتقنية المعلومات، المجموعة الوظيفية للمهن الطبية... الخ).
الوصف الوظيفي:	البطاقة التي تبين الهدف من الوظيفة والمسؤوليات المناطة بها، ويُشكّل الوصف الوظيفي الأساس الذي يُعتمد عليه في التوظيف وتحديد المسار الوظيفي وتقييم الأداء وتخطيط فرص التدريب والتطوير وغيرها من الإجراءات ذات العلاقة.
مقيمي الكفاءات:	موظفو الدائرة الذين تدربوا على أساليب ومنهجيات تقييم الكفاءات ويمكنهم استخدامها بدقة ومهنية لقياس مستويات الإجابة لدى الموظفين الخاضعين للتقييم.

الملاحق

ملحق (أ-١)
نموذج استخلاص قوائم الكفاءات

خارطة كفاءات			
بيانات الوظيفة			
المسمى الوظيفي	مرجع الوظيفة		
الإدارة	القسم		
الرئيس المباشر			
ملخص مهام الوظيفة:			
يتم اختيار المهام الرئيسية للوظيفة من الوصف الوظيفي المعتمد			
الكفاءات الضرورية للوظيفة (يتعين أن لا يزيد إجمالي عدد الكفاءات عن 12 كفاءة)			
الكفاءة	وصف الكفاءة	مستوى الإجابة المطلوب	
الكفاءات السلوكية الأساسية (كافة الوظائف)			
بناءً على مهام الوظيفة يتم اختيار مجموعة من الكفاءات السلوكية الأساسية الضرورية لأداء مهام الوظيفة ضمن إطار الكفاءات لموظفي حكومة دبي، ويتعين أن لا تزيد عن (6) كفاءات كما يجب أن تتضمن الكفاءات السلوكية الأساسية الإلزامية وعدها ثلاث.			
الكفاءات السلوكية القيادية (الوظائف الإشرافية)			
بناءً على مهام الوظيفة يتم اختيار مجموعة من الكفاءات السلوكية القيادية الضرورية لأداء مهام الوظيفة ضمن إطار الكفاءات لموظفي حكومة دبي، ويتعين أن لا تزيد عن (4) كفاءات كما يجب أن تتضمن الكفاءات السلوكية القيادية الإلزامية وعدها كفاءتان.			
الكفاءات الفنية			
بناءً على مهام الوظيفة يتم اختيار مجموعة من الكفاءات الفنية الضرورية لأداء مهام الوظيفة من ضمن نموذج الكفاءات الفنية الخاص بكل دائرة، وتتراوح من كفاءتين إلى خمس كفاءات للوظائف على المسار الفني، بينما تتراوح بين كفاءة إلى كفاءتين للوظائف على المسار الإداري.			
إعداد	التوقيع	التاريخ: __/__/__	
إعتماد	التوقيع	التاريخ: __/__/__	



ملحق (أ- 2)

أسئلة استرشادية لاستخلاص قوائم الكفاءات

يمكن الاستعانة بالأسئلة التالية للاستدلال على الكفاءات (السلوكية/ القيادية/ الفنية) ومستوى اجادتها، وذلك من خلال طرحها خلال المقابلات المنظمة أو من خلال الاستبيان، ويراعى عند طرحها أن تكون ذات صلة وثيقة بمهام ومسؤوليات الوظيفة.

- بالنسبة اليك ما هي أهم المسؤوليات والمهام الوظيفية ولماذا تعتبرها كذلك؟
- ما هي المسؤوليات الأقل أهمية ولماذا تعتبرها الأقل؟
- ما هي المهام التي تستغرق معظم وقتك لأدائها؟
- ما الذي يعيق أداء أي من المهام الموكلة اليك ؟
- ما الذي يساعدك على اتمام مهامك؟
- كيف تعرف أنك أديت مهامك بشكل صحيح أو غير صحيح ؟
- كيف تحدد المهام ذات الأولوية؟
- ما هي المهام التي تقوم بها بشكل دائم؟
- ما هي المهام التي تجدها بسيطة؟
- ما هي المهام التي تجدها صعبة؟
- هل تنجز كافة المهام التي تضعها في جدول أعمالك ؟ إذا كانت الاجابة لا يرجى ذكر الأسباب التي أدت إلى ذلك ؟





الاسم:

المرتبة:

الوظيفة:

معلومات إضافية:

الاسم:

المرتبة:

معلومات إضافية:

معلومات إضافية:

معلومات إضافية:

اللقب:

الموقع:

الموقع:

الاسم:

المرتبة:

اللقب:

المجموعة الوظيفية	المستوى الوظيفي	الرتبة / الدرجة	الحرف الرئيسي	مصدر استخلاص البيانات (مناطق الرئيس، المراكز، المنظمات، الوثائق / المرفقة)	الكميات (السلوكية / الانشائية / الفنية)	مستوى الرتبة (مبتدئ / متوسط / متقدم)

ملحق (ب)
نموذج استمارة اداء احوال الكفاءات
(الاسم - الوحدة التوظيفية المعرفية)

ملحق (د)
ملخص مصفوفة كفاءات لوحة تنظيمية

الكفاءات الفنية	الكفاءات القيادية	الكفاءات السلوكية						المسمى الوظيفي
		التميز في التنفيذ	التواصل الفعال	الوعي بالمشروع المالية	التفكير والبدعة	الفهم المؤسسي	التفكير الاستراتيجي	
شركات العمل	إدارة الأداء							

الرمز	مستوى الإجابة
أ	متقدم
ب	متوسط
ج	مبتدئ

إعداد:	المسمى الوظيفي:	التوقيع:	التاريخ: __/__/__
الاسم:			
اعتماد:	المسمى الوظيفي:	التوقيع:	التاريخ: __/__/__
الاسم:			
تاريخ المراجعة:			



ملحق (د)
توثيق وتقييم الكفاءة

	التاريخ:	
	اسم الموظف:	
	المسمى الوظيفي:	
	الوحدة التنظيمية / الإدارة :	
مستوى تقييم الكفاءة	الكفاءة: خدمة المجتمع والاستجابة لاحتياجاته وصف مختصر للواقعة والسلوك الذي أظهره الموظف:	
يتجاوز التوقعات (3) أظهر الموظف كافة السلوكيات والمهارات الفنية المطلوبة على نحو متواتر ومتواصل وقوي ومؤثر في مختلف الأحوال ومع الآخرين. لم يظهر أي مؤشر سلبي على مدار العام	المؤشرات الإيجابية	طرق تحفيز الموظف
	المؤشرات السلبية	الإجراءات التصحيحية
مستوى تقييم الكفاءة	الكفاءة: التميز في التنفيذ. وصف مختصر للواقعة والسلوك الذي أظهره الموظف:	
يفي بالتوقعات (2) أظهر الموظف معظم السلوكيات والمهارات الفنية المطلوبة على نحو متواتر ويؤديها بدون توجيه أو إشراف.	المؤشرات الإيجابية	طرق تحفيز الموظف
	المؤشرات السلبية	الإجراءات التصحيحية
وفقاً لآلية الاحتساب المبينة بالنموذج رقم (8)	معدل مجموع نقاط الكفاءات	



(ب) - إقراركم في تنفيذ التزاماتكم المالية والتربوية (بما في ذلك) إقراركم بتنفيذ التزاماتكم المالية والتربوية



الرد :
التاريخ :
القسم :

تاريخ تقديم الطلب :
تاريخ استلام الطلب :

الرقم	الوصف	مستوى التنفيذ	مستوى الالتزام	تاريخ التنفيذ	تاريخ الالتزام	ملاحظات
١	خدمة المجتمع والالتزامات الاجتماعية للمتعلمين من أفراد					التركيز على تقديم خدمة عامة ذات قيمة مضافة للمجتمع لتقوم على التوعية بالاحتياجات التعليمية والتربوية وتوفيرها بالتعاون مع المتعلمين من كافة شرائح المجتمع وتوزيعها
٢	الاطاعة الإيجابية					الاطاعة على المستحضرين وبيت الله في بيئة وعلاقات العمل من خلال التقه بالتمسك والتأديب والتحفيز وتمكينهم، والتأديب بروح المحاذرة، وليس قمع الأوامر والتأديب والمحاذرة على تجاوز الاحتياجات.

ملحق (و)
نموذج استرشادي لتقييم الكفاءات خلال المقابلة الشخصية

			اسم المرشح:	الوظيفة:
			الإدارة/ القسم:	التاريخ:
مستويات القياس			ملاحظات	صف كيف تقوم بما يلي أو اعطي مثال على ما يلي:
3	2	1		
				الاهتمام بتأثير تصرفاتك على الآخرين
			لديه مهارات تواصل جيدة وذلك من خلال ملاحظة التالي:	تشاطر المعرفة مع زملائك
			لديه القدرة على تحديد الاحتياجات من خلال ملاحظة ما يلي:	التقصي والبحث عن المعلومات التي تحتاجها وظيفتك
				استخدام التحفيز لم فريق عملك لتجاوز تحديات كبيرة في العمل
				التحسب لمخاطر تواجه عملك مستقبلاً
				الإطلاع على التطورات والأساليب الحديثة في مجال عملك
				الاهتمام بمدى التغيير في متطلبات العملاء
				استلهاهم رؤية وأهداف الدائرة في صياغة خطط عملك
				اللجوء إلى أساليب جديدة في مواجهة مشكلات غير تقليدية في العمل
				التحقق من صحة ودقة الإجراءات المتبعة
				التحقق من وجود مخصصات مالية معتمدة قبل اتخاذ القرارات
				المراجعة الدورية لمهام العمل وترتيب الأولويات
				إبقاء رؤسائك في العمل على إطلاع على مستجدات عملك
				الاهتمام بفرض التطوير الوظيفي لك ولزملائك
				مراجعة خطط العمل ومتابعة التحديات/ التعديلات التي تطرأ عليها

آلية تحويل المعلومات إلى تقدير محدد

التقدير	الأدلة والبراهين
1 منخفض	يواجه المرشح صعوبة بالغة في الإجابة عن السؤال، ويقدم أمثلة مبهمه دون تحديد الدور الذي قام به ولا يصف خبراته بشكل كامل
2 متوسط	يجيب المرشح عن السؤال بشكل كاف، ويوفر وصفاً عاماً مع بعض التفاصيل، بما في ذلك دوره الشخصي وأمثلة واضحة
3 مرتفع	يجيب المرشح على الأسئلة بثقة وسلاسة، ويقدم مثالاً توضيحياً أو أكثر يصف الموقف بقدر كبير من التفاصيل
القرار بشأن المرشح	
رفض	حازت غالبية الكفاءات على التقدير 1
إرجاء المرشح	حازت نصف الكفاءات على التقدير 2 ونصفها الآخر على التقدير 1
ملائم	حازت نصف الكفاءات على التقدير 3 ونصفها الآخر على التقدير 2
ملائم جداً	حازت معظم الكفاءات على التقدير 3

ملحق (ز)
نموذج لاستخدام الكفاءات في إعداد خطط التعاقد الوظيفي

بيانات الموظف				
المسمى الوظيفي الحالي:		الاسم:		
المسمى الوظيفي المستهدف:		المجموعة الوظيفية:		
المدير المباشر:		الوحدة التنظيمية:		
عدد سنوات الخبرة:		مدة الخدمة في الوظيفة الحالية:		
المسار الوظيفي				
من سنة إلى و سنوات:				
من و سنوات إلى و سنوات:				
بعد و سنوات:				
المؤهلات العلمية				
الجهة التعليمية:	الشهادة:	التخصص الدراسي:	عدد سنوات الدراسة:	
الجهة التعليمية:	الشهادة:	التخصص الدراسي:	عدد سنوات الدراسة:	
الجهة التعليمية:	الشهادة:	التخصص الدراسي:	عدد سنوات الدراسة:	
مهارات أو خبرات خاصة				
اللغات:				
شهادات تخصصية:				
خبرات مهنية:				
أخرى:				
الكفاءات الأساسية والفنية				
مسمى الكفاءة	نوع الكفاءة (أساسية/ قيادية/ فنية)	مستوى الأداء الحالي	المستوى المطلوب للوظيفة الحالية	المستوى المطلوب للوظيفة المستهدفة
خبرات تدريبية وتطويرية – خلال و سنوات				
برامج تدريبية وتطويرية معتمدة:				
برامج تدريبية وتطويرية شخصية :				
أخرى:				



إطار الكفاءات السلوكية لموظفي حكومة دبي

الكفاءات الأساسية:

- استحضار ووث الطاقة الريحية
- الابتكار والبداع
- التميز في التنفيذ
- الفهم المؤسسي
- التواصل الفعال
- الوعي بالشؤون المالية
- خدمة المجتمع والاستجابة لاحتياجات المتعاملين من أفرادهم

حكومة دبي

GOVERNMENT OF DUBAI

مقدمة	متوسط	متقدم
<p>يبدأ التخطيط المستقل من اوقفه الحاكم ، ويتكلم مع الحدفه المستقله كليا حتمه</p> <p>• تبدأ بالتحديات المستقله وما يخططه المدير من مهام ونتائج العمل دائما ما يركز على النتائج اكثر من المشغل.</p> <p>• يتبع ويحصل على اناحه المبرمه كإكافه الموظفين المتأرجحه في التخطيط والتخاذ للقرار ، ويتبع ويتبنى سياسات حذمه متشاركه ويمكن الموظفين من صياغه مستقل الجدولة ، ويتبنى ويتابع تنفيذ سياسات واعلمه دعمه للمدير المهني وظل العوفه وشافرها في داره.</p> <p>• يتبع اهلها ، قابله لتحقيق وحجوس على بعد التفكير ، والكافاه بالنتائج.</p> <p>• يتبع ويتابع تنفيذ سياسات واعلمه لضمان المبرك الموظفين وحجوسهم وميزر والهم المؤسسي الخارجه</p> <p>• يعمل على ملاحه اثر جهود العمل في دارته والتخفيف منها من خلال التركيز على الاهداف والعيه ويتبع على دليل وخيارات الخاذه.</p> <p>• يتبع ويتبنى سياسات واعلمه تضمن التكيف وحجوس المدير وتخدم التبع والالتزامات وظولف التبع والالتزامات لحذمه المدير في النتائج.</p>	<p>يعمل على تعزيز الروح المعنويه لفرقه عمله ، يحرس على اسناد مهام عمل و وضع اهداف تلتزم ويتحاورهم ويتكلم احازها بالمستوي المتلوي.</p> <p>• يبادر بالتخطيط للمشاكل المتوقعه بشكل استباقي ، ويعتبر المبرك الكفاه لتطوير نتائج وحجوس على فرقه.</p> <p>• يظهر تفهما كبيرا للتحديات الشخصية والزياسيايه لفرقه و المبروسين ، ويعمل على تعزيز علاقات عمل الخاذه في فرقه عمله وحالما ما يعمل على ايزر مساهمات زياته و مبروسيه عبر تفسير محار العمل بدونه تلام مع قدر الهم وتفرجا وستكلمه على النتائج ويتبع ويسهل تبادل واستشار العوفه ويتكبر اليرك الملل ويتبادل العوفه</p> <p>• يحظى بصداقات فرقه عمله ويتحاور ذلك الخاذه ، يبادرهم بالتكلمه والمعنيه ، يتبادل بالهم والمساعده للمبروسيه واعلمه فريره عبر زور عفت ، لديه دائما حظه خاذه على اسناد المدير ويتبنى اهلها المتسلطه من المبروسات السابقه .</p> <p>• يظهر قدر من التيات في مبروحه المشكالات وحقوق العمل ويتكلم مع اهل فرقه الخاذه ، ويحافظ على اكرامه في اوقات التزمات.</p> <p>• يحرس على اذاه التبع والالتزامات في طريق عمله ، ويحفظها لصالحه العمل ويتكلمه.</p>	<p>• يبدى قدر من التفقه في مفرقه على لده مهم وظلمه يبادر ، ويبرر يوما لاهام ومستويات اكر وكبر حذم.</p> <p>• يعتمد بشكل كبير على قدراته الخاذه ، وغالبا ما اهلهم معاهمه ضمن التومث المجد او يبتلع ، يمكنهم بالهم اكلها حذمه تفهيم فرقه المشكله الخارجه .</p> <p>• يبدى عوا كبريا مع زملائه و مع المتكلمين في حل مشكلات العمل ، ويظهر قدرلا مهملا من العوفه في التكلم مع التغير في اهل العمل والتسويات ، يتبع زياته ويحذر لهم المساعده في الخاذه مهام في را تكون من ضمن اخصامه</p> <p>• يتكلم العوفه والتدابير مع زملائه ويتابع دور المبرش والتوجه ازمائهم المتضمن حذميا لفرقه عمله ، ويساهم بشكل مفر في اهل من يعظه في وظلمه او بدل حظه</p> <p>• يظهر تفهما للتحديات والتفقد والالتزامات ، ويظهر سلوكه واستجاب عمله وفقا لاهك حومه اكر على لاهك اذاه</p> <p>• يظهر احترام التبع والالتزامات ، ويحفظ العمل كعلمه ضمن طريق مصلح وافان حذميا.</p>
<p>• التأثير يعطو العمل والازمات اوقات التزمات .</p> <p>• السلبيه وحجوس التعاون .</p>	<p>• الزخاط والاستبسال .</p> <p>• اهلار التفقه بالافس .</p>	<p>• مؤشرات سلبيه:</p>

الكفاءات الأساسية: استحضار ونبه الطاقة الريجيية

التعريف: القدرة على استحضار ونبه الطاقة الريجيية في بيئة وعلاقات العمل من خلال التفقه بالافس والارتين وحجوسهم وتكلمهم والتخلي بروج المبادره ، وحجوس قمر الانجاز والتعاون والمقدرة على تجاوز التحديات. « إن الطاقة الريجيية والتفاؤل يساعداننا في التغلب على التحديات كافة، والناجح في أسمى المهمات »

الكليات الأساسية: الابتكار والريادة		
التعريف: القدرة على التطوير والذخوع بأفكار ومهجات جديدة وعلى قدر من الفعالية بغرض الحفاظ على توفقات العملاء و استمرارية النجاح، واستخدامها في تطوير عمليات وأساليب ونظم ومنتجات وخدمات جديدة أو مُحسّنة « الإبداع هو أن تتعود على أن لا تتعود»		
مقدمة	متوسطة	متقدمة
<ul style="list-style-type: none"> • يتبع طرماً جديدة تتيح لاداره وكونه دبي مبروة ناشئة. • يتك أساليب جديدة لتدرة مهام العمل وشجع استخداما. • يشجع التفكير الابداعي لدى الادراء ولاهسي الفكر المبتعة ذات المخاطر المحسوبة. • يخصص الموارد والوقت للتطوير نوع التفكير والابتكار الجديدة. • يطرح حلول مبتكرة لمواجهة تحديات العمل. • يخلق ثقافة تشجع وتكافئ بتأدية الأفكار والموارد الجديدة. • يقدّر الادراء الاستكشاف طول جديدة من طار تطوير روابط اتصال جديدة. • يتبع مسحة غير تقليدية ويشجع التفكير المبتكر امامة. • يبتد الفرصة للموظفين ايجاد وتشاطر الأفكار والعمل الممارسات فمن الادارة من حال تشكل فريق العمل المبتكرة. • اأخذ حلول عملية لتحقيق وحجم الحلول والاساليب الفعالة والتي قد لا تكون فواحدة معروفة او واضحة للادراء. 	<ul style="list-style-type: none"> • قادر على اوية المكاليات والحلول التي لم يتباد لها الاخوان. • يبدع فكرة عالية على تسويق الأفكار او المنتجات الجديدة باستمرار. • يعلم ويعمل باستمرار على تطوير مهاراته بشكل يسمح بتطبيق اساليب التفكير الابداعي ويحسبها من تحقيق وتجاوز الوصيات المفاهيم. • يتطور بموازاة المخاطر المنطقية بإختلاف قرار ما بعد دراسة التوقى المحسنة والموالد التي سوسج على الازلة. • يتفجع عدم حساسات التفكير البناعي بوضع المعوقات من التريق وفتح الانس يحد عن الالهام والتفكير المبتكرات الجديدة. • يتطلع الازراء في التوصل إلى حلول مبتكرة من حال الاستفسار عن المعوقات المحسنة من حالهم وتدريبها وتوجيهها. • ينجح معرفة تفاصيل الموظفين المتوقعة وافهمها منهم ومعالجهم التي التي تتجاوز المسؤوليات الوظيفية المحددة لهم وحاول الاستفادة من هذه المعرفة بشكل ابداعي في طار الأور الوظيفية التي يتقدمونا ذاتها. • قادر باستمرار على توليد وتطبيق أفكار عملية لمنسمة والادراء. • تحكيه تفكيره الخاص بحدوث أيي متطلبات الظروف المتغيرة والموارد والتحديات غير المتوقعة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يستخدم الأساليب الحالية على نحو ابداعي ويواجه من أجل ايجاد طرق أكثر كفاءة في القيام بالأمال المطلوبة. • يسهم بفعالية بأفكار ومفكرات مبتكرة تحسبها إلى الزبنة، مستويون إدارات العمل الحالية. • يتعلم ويتطور من مهاراته بشكل مستمر من أجل تطبيق مفهجات التفكير الابداعي. • متفجع الاداء ويبحث عن طرق مبتكرة العمل. • يتبنى مفهجا ابداعيا في العمل متى كان ذلك مائلا. • يستخدم اساليب البحث وازراء المقاربات الموزانية للتوصل إلى الطرق الفعالية في أداء العمل. • يبتد محادثات التسميس مستمينا ابداعه. • يساهم في اعادة تصمير العمليات/النظم الحالية التي تحتاج إلى تحديث. • يخرى الحلول التقليدية ويبحث عن حلول جديدة اذ واجه أية صعوبات. • يتطور ويشجع من أجل من اجل طار الاستفسار عما الحل الصاهي.
<ul style="list-style-type: none"> • يفضل في الموازنة بين الابتكار وإدارة المخاطر. • يتبع أسلوب عمل في التفكير ذات فائدة هامشية. • لا يحرص على المراجعة عقب الاقتراح المبتدعي الأفكار وقبولها. 	<ul style="list-style-type: none"> • يسرع التكسب والسعة إلى الطرق التطبيقية/المالوفة. • يكثر دائما في الخبرات والحلول المعروفة. • اللجوء ومقاومة التغيير. 	<p>مؤشرات سلبية:</p>

الحكام الاستراتيجي: التميز في التميز

التعريف: الالتزام بأن تكون مخرجات عمله متميزة رائعة معيار الجودة والتميز، من أجل تحقيق قيمة عالية الجودة لعملاء، والالتزام بالتحسين المتواصل من خلال الارتفاع بمستوى معالجة التخطيط والتنظيم والتميز: « التميز في التميز يعني أن تكون متميزاً من أول مرة وكل مرة »	مقدمة	مقدمة	مقدمة	مقدمة	مقدمة
<ul style="list-style-type: none"> يتمثل هو مزيج عمله مسؤولة تحقيق نتائج عالية الجودة. يتمثل أو وكلاء استراتيجي تطبيق المعايير عالية الجودة (مثل تشكيل فريق عمل عالية الأداء والاشتمال في الجودة). يعمل الهادفة والشفافة في الفريق عمله لتحقيق أداء عالي، وليس النتائج فقط الاعتماد على الاعتماد على الفريق والموارد. تحمل المسؤولية في فريق عمله وجوده وكذلك عمل الآخرين. يتمثل الالتزام على كفاءة توجيهية واستغلال الموارد. يحرص على اكمال اجراء التخطيط وتحديد الموارد على النحو المناسب قبل البدء في المشاريع العامة. تفكر على الشكل وشفافة فريق عمل معالجة المهام وتنظيم المهام الرئيسية ومعالجة الالة - الكفاء. 	<ul style="list-style-type: none"> لا يتعلم من أخطائه السابقة. يتوقع الكثير من الآخرين بدل من نفسه. تحدد قدرات فريقك من الاهتمام بالمواعيد النهائية والجودة ومعايير الأداء المتفق عليها. 	<ul style="list-style-type: none"> لا يرغب بتغيير التوقع الحالي. يفشل في إنجاز عمله كما هو متوقع. يقتل مهة سبباً في تحطيم المشاريع وضيق وقتك ووقت الآخرين عبر اذواجية الجودة. 	<ul style="list-style-type: none"> توقع مسبقاً المشكلات التي قد تؤثر على جودة الخدمات المقدمة. يحرص على ان يكون فريق عملك متواكب مع توقع التميز. يطلق بشكل متكرر التحسين المستمر في المشاريع السابقة فيما يخص الجودة. يعمل على إيجاد حلول جديدة بدلاً من الحلول المؤقتة التي لن تؤدي إلى تحسين الجودة على المدى الطويل. يحرص على تنظيم عمل الفريق والموارد المسؤولة على عمله، بصورة تضمن تحقيق أهداف محددة. يحرص على تحديد الأولويات ويحرص على إدارة الخطأ على تركز الفريق. يتوقع الآخرين على استخدام الابداع والابتكار في التخطيط والتنفيذ. 	<ul style="list-style-type: none"> يراعي اعلى معايير الجودة في عمله. يتحقق من دقة وحدة البيانات والمستندات بالاهتمام وشفافية مضم. يحرص على طرق التحسين المستمر والخدمات والاعتماد على استلام في حال حدوث أي أخطاء. يتحقق بشكل متكرر من مدى التقدم في سير العمل وفقاً لمعايير الجودة المحددة. يحرص على تنظيم عمل الفريق والموارد المسؤولة على عمله، بصورة تضمن تحقيق أهداف محددة. يحرص على تحديد الأولويات ويحرص على إدارة الخطأ على تركز الفريق. يتوقع الآخرين على استخدام الابداع والابتكار في التخطيط والتنفيذ. 	<ul style="list-style-type: none"> يراعي اعلى معايير الجودة في عمله. يتحقق من دقة وحدة البيانات والمستندات بالاهتمام وشفافية مضم. يحرص على طرق التحسين المستمر والخدمات والاعتماد على استلام في حال حدوث أي أخطاء. يتحقق بشكل متكرر من مدى التقدم في سير العمل وفقاً لمعايير الجودة المحددة. يحرص على تنظيم عمل الفريق والموارد المسؤولة على عمله، بصورة تضمن تحقيق أهداف محددة. يحرص على تحديد الأولويات ويحرص على إدارة الخطأ على تركز الفريق. يتوقع الآخرين على استخدام الابداع والابتكار في التخطيط والتنفيذ.

مؤشرات سلبية:

الكليات الأساسية: المفهوم المؤسسي

التعريف: التمتع بهم واسع أوثق و رسالة الدائرة والمنتجات/الخدمات المؤسسية الخاصة بالدائرة والاستجابة للاحتياجات المتنامين وإسهامهم في تحقيق أهداف الدائرة.

«المعززة أتمر طريق إلى الفوز»

متقدم	متوسط	متدني
<ul style="list-style-type: none"> يشترك في صياغة العمليات والإجراءات المتعلقة بالعمل في مجال تخصصه. قاد على علم الفريق العازلي والانسحاب الكفيلة وراء المنتجات والخدمات التي يتم تنفيذها. يجمع فهماً الشافية بين الإدارة/القسم الذي يتبع له والإجراءات/القسم الآخر في الدائرة بشكل يخلق والتشرك من الموارد الحكومية والجهات الأخرى الخارجية بشكل عام. يسعى إلى تطبيق أحدث الأدوات والأساليب في الدائرة التي يتبع لها. يساهم في تحديد اتجاه الدائرة التي يتبع لها مع إحداهم للجهات الخارجية والجهات التنظيمية. 	<ul style="list-style-type: none"> تحدي فهم جد المنتجات والخدمات المقدمة من قبل الإدارة/القسم التابع له والانسحاب الكفيلة وإسهامها. تحدي فهماً واحدة للعمليات التشغيلية والإجراءات المتبعة في وحدة التنظيمية. فهم بصورة جيدة بالوحدات التنظيمية التي تشكلها الدائرة والروابط والمنتجات التنظيمية والتشافية بين هذه الوحدات. تظهر فهماً متعمقة للمكونات التنظيمية الرئيسية ويعاينها على الدور الوظيفي المرتبط به. تحدد الخطوات اللازمة للوفاء بالاسراتيجية والأهداف المؤسسية. 	<ul style="list-style-type: none"> يفهم الدور الشاروط به وكيفية حصر رؤيته ورسالة الدائرة واستراتيجية الإدارة/القسم. تحدي الفهم جيداً بالخدمات أو العمليات التي تقدمها وحدة التنظيمية و الهدف من هذه الخدمات أو العمليات. يفهم أهدافه وإجراءات العمل الخاصة بوحدة التنظيمية. يطلب على العلم بالمعلومات والسياسات والإجراءات الجديدة ذات الصلة بوظيفته. تظهر فهماً الشافية التنظيمية والتركيبية التنظيمية والتسلسل الهرمي للوحدات والوحدات المنظمة للعمل ومعايير الأداء التشغيلية.
<ul style="list-style-type: none"> لا يفهم الأسباب الكامنة وراء الخدمات المقدمة. يعمل بشكل متفككة/ تقليدية. 	<ul style="list-style-type: none"> لا يعرف المنتجات والخدمات التي تقدمها الدائرة التي يتبعها. لا يطبق مبادئ العمل. 	<p>مؤشرات سلبية:</p>

مقدم	متوسطة	متقدمة
<p>• يتبع بالقدرة على إيصال الفعاليات المتعددة والفكر والمفاهيم والسياسات إلى شريحة واسعة ومتنوعة من الجمهور، بشكل يتيسر بالتطبيق.</p> <p>• القدرة على إيصال المعلومات المتعددة أو الفعاليات إلى مختلف المستويات بأسلوب مباشر مع مراعاة اختلاف مستويات المعرفة العلمية.</p> <p>• إخضاع مهارات تطبيق فعال مع العلمين والمفاهيم.</p> <p>• إتقان مصداقية على جمع المستويات بما في ذلك التفرجين في حكومة دبي والجهات الخارجية.</p> <p>• إبراز القيمة التي التفاعل والتسويق للفكر والمفاهيم على الصعيد الخارجي والداخلي.</p> <p>• قادر على طرح رؤية ورسالة الحائز بحاسن، وبمروءة تضمن مفعها بشكل واضح على كافة المستويات.</p> <p>• يستطيع تحديد هياكل الهزات ذات الصلة والتوزان في تلبية احتياجات المستهدفة.</p> <p>• يتفهم على تطوير رؤية للتصال المتعدد ومشارك المعلومات.</p> <p>• يتقن بشكل استراتيجي من خلال محركات مدخلة ويوضح وينتج عن أمثبات مستهدفة لحل التطلعات.</p>	<p>• يفهم استجابة رواد الأعمال الذين يمكن صحتهم وتكيفهم مع أساليب اتصاله بوسائل ذاتية.</p> <p>• يفهم مفعاليه بشكل عميق ومفردات وفهميات بناءة في التفاعلات والمناقشات.</p> <p>• يعرض أفكاره بنقله أمدر المحرمات والتفاعل مع الآخرين وتجزئة التفاعلات بفعالية.</p> <p>• يبادر بالتواصل مع الآخرين، السعي في المواقف الصعبة.</p> <p>• يستدعي لغة الجسد والتأثيرات البصرية ويظهر العلاقة مع الآخرين.</p> <p>• يتبع بالقدرة على استخدام مجموعة كاملة من أدوات وأساليب الاتصال.</p> <p>• يتعدى وعيها ويؤثر على الآخرين بمروءة إيجابية.</p> <p>• يعمل مصدر إلهام الجمهور اللذان يوافق أهدافه.</p> <p>• يعرض المعلومات المتعددة بالأسلوب الممهور.</p> <p>• يفهم تحقيق كافي من المعلومات كخدمة المعلومات المناسبة التي الالتماسي المتناسين.</p> <p>• يفهم اهتماما بدرجة المعلومات المتعددة والسهولة ومعمق الألفاظ سواء كانت بصورة شفوية أو تحريرية.</p> <p>• يتوقع ويستعد لردود فعل الآخرين السريعة عند إيصال رسالة ذات مغايرة حساسية.</p> <p>• يستدعي ريادة المصون ودرجة وثقة الجسد بالمثل المتناسين في التعامل مع المخاوف والاهتمامات والمخاطر الكامنة لتتزوج بربود مع حل مشكلة عن التفاعلات.</p> <p>• يسعى لتحويل التي حلول يرضى كافة الأطراف عند مواجهة معلومات معقدة.</p>	<p>• يفهم قدرته على التواصل بوضوح وإيجاد لغة واضحة وخطية.</p> <p>• يفهم مهارات التمتع وقائه لتتبع التواضع المتبادل.</p> <p>• يفهم لخدمة أفكاره بصورة واضحة المفعالي وحقيقية.</p> <p>• يتبع بالقدرة على التواصل مع الزملاء على جميع المستويات بشكل واضح وفعال.</p> <p>• يعمل على تعزيز التواصل على جميع المستويات (العاملين والمفاهيم).</p> <p>• القدرة على إقناع الآخرين بالحدس والتجارب الملموسة.</p> <p>• يفهم التميز واستخدام أدوات الاتصال المتنامة.</p> <p>• يستوعب المعلومات والنصوص المكتوبة ويشيرها بشكل فعال.</p>
<p>التعرف: القدرة على سماع المعلومات وتفسيرها وتوصيلها للآخرين بأسلوب واضح وحقيق واختيار الطريقة الأنسب في التواصل مع الجمهور (العاملين والمتعلمين):</p> <p>«الحوار وتبادل الآراء طريقان أكجيدان لبلورة الأفكار»</p>		
<p>الكفاءات الأساسية: التواضع المفعال</p>		
<p>مؤشرات سلبية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • غير واضح أو متشوش أو يفهم التي وتارة الصلة بالمتوسع. • يتجاهل إدارة اتصال غير مناسبة. • يعمل التي تحقن القتل والتفان وترويج المشائات. • لا يشارك الآخرين في المعرفة المتعلمة. • غير مزاج المشاعر الآخرين. • مستمتع سلبية يتقاطع من يحدده ويحرص دائما على أن تكون له الكلمة الأخيرة. • لا يشارك الآخرين في المعرفة المتعلمة. 		

الحكومات الأساسية: الوعي بالمشغون الماليه

التعريف: إبدأ وعي وفهم عام للمشغون الماليه ومعرفه بأساليب ومورس ضبط وتقييم التكاليف والحد منها واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك بصفتة منظومة.

« علينا إدارة مواردنا بحكمة لنضمن مستقبل أجيالنا القادمة »

مقدم	متوسط	متقدم
<ul style="list-style-type: none"> • يطبق مفهوم تحليل التكلفة مقابل المنافع في الخطة الميزانية التوجيهية والمبادرات طويلة الأجل. • يُحدى معرفة مقدمة بالموثر الماليه ويقيم بها على الوحدة التنظيمية التي يقع لها أو انعكاسها على حكومة دبي بشكل عام. • يحترم ثقافة تقييم التكاليف ضمن فريق عملهم والذات التي يعمل بها مع الحفاظ على مستويان الجودة المعروفة. • يستطيع التنبؤ بالتكاليف المستقبلية واتخاذ التدبير اللازمة لتغطيتها. • يُحدى عظمة كبيرة في إدارة الموارد المتاحة بشكل فعال. • عام ذرية بالمهام المالية المتقدمة ومستطوع تحسين عناصر مثل التكلفة المتأصلة وكفاءة التبريد والحداد على المستثمر المستورع موقن. • يعمل بشكل مستمر على تطوير وتطبيق حلول لتوفير التكاليف ويعتقد أفكار للامتع على الخطة ومخوات كثرية في التكاليف. • يتبع بالمطابق والمفكر المالي الاطلاق عد موازنة التصفيات التقديرية قصيرة الأجل مع الترجية طويلة الأجل. • يتبنى مراجعة دورية للمعلومات المالية من أجل مقارنة النتائج الفعلية للقرارات بالنتائج المتوقعة. • يضمن تطبيق الأنظمة اللازمة لتتحدى المخاطر وأحد أيضا وتخطيف الأرها. 	<ul style="list-style-type: none"> • يُحدى فهمًا واسعًا لمؤثرات وحدته التنظيمية. • يُحدى طرقًا جديدة لتقليل التكاليف، يمكن ترجمتها إلى الإدارات والوحدات التنظيمية الأخرى في الخلية. • يُحدى المساهمة بشكل فعال وكفء وحذق لتحقيق الاستفادة القصوى من موارد الخلية. • يعمل بسلاسة في إطار الموازنة المعتمدة ويعتبر بإيجاد تحديات قوية لتوضيح الخيارات التي تحل على المدى الطويل. • يستطيع مراجعة المؤثرات المالية ويقيمها، ويتخذ المعلومات اللازمة ويطلب معلومات إضافية. • يتابع هجيات وتحديات الخواص والبرامج من أجل الحفاظ على شريعة ومقنونة المعلومات المالية الخاص، مراجعة وتحقق الحسابات. • يتطرق بنجاح ومهجيات تحليلية لتوضيع المخاطر المالية. • يمكنه فهم وتفسير التقارير والمعايير والمؤثرات المالية مثل الاتصفيات المالية وحصل البرامج والخصمتر. 	<ul style="list-style-type: none"> • يُحدى فهمًا لعمول التكلفة التي قد تؤثر على الوضع المالي للوحدة التنظيمية أو الخلية. • يتبع أنى تقييم التكاليف في المواد والمعدات المكتبية أو الموارد التي يمكن مسؤولًا عنها أو في مفهومه التأثير بها. • يُحدى الترجية في البحث عن طرق جديدة لاداء العمل ولكن السلفي فعالية من حيث التكلفة. • يتعامل بحرص مع كافة أصول وممتلكات الخلية. • يؤدخي عمله بأقصى قدر ممكن من الكفاءة لضمان الاستفادة من وقته بشكل كامل.
<ul style="list-style-type: none"> • لا يتبع أي خطة التكاليف. • يعتقد أن من المسؤوليية تجاه الموارد المتاحة. 	<ul style="list-style-type: none"> • لا يحترم بشكل الوضوح المالي الخلية التي يعمل بها. • لا يراعي التكلفة في الأعمال اليومية. 	<p>مؤشرات سلبية:</p>

الحكومات الأساسية: خدمة المجتمع والاستجابة لاحتياجات المواطنين من أزماتهم

التعريف: التركيز على تقديم خدمة ذات قيمة مضافة للمجتمع تقوم على الوفاء باحتياجات المواطنين وتوقعاتهم والعلاقات مع المواطنين من كافة شرائح المجتمع وتعويضها « وظيفة الحكومة هي تحقيق المساعدة للمجتمع »

مقدم	متوسط	متأخر
<ul style="list-style-type: none"> • الحفاظ على علاقات عمل وأسوة جيدة مع الأطراف المتعاقبة الأساسية في المجتمع. • تلبية احتياجاتهم وتقديم الدعم والتمكين والمشاركة والاندماج والريادة والحد من الاستبعاد الاجتماعي، بناءً على العلاقات المتوفرة مع شرائح المجتمع. • دالة ما يكفي حسن التقدير والوفاء بين المصلحة المتعاقبة الحكومية وبين شرائح المجتمع المختلفة. • جاذب توجهاً لدى تقديم خدمة متميزة من خلال أدائه المتكامل في ولائه الإداري. • منظور الشراكات الاستراتيجية الزامية كأساس مستوحي التقدير الخدمة داخل حكومة دبي وجاراتها. • يعمل على مواءمة الخطط الاستراتيجية بما يضي ذلك تطور الخدمات الجديدة التي ترضي توقعات واحتياجات شرائح المجتمع. • يتفهم أهمية التطوير بين الحواس بين المواطنين إرضاء حاجم ثقافة تقوم على التركيز على المواطنين. • يتألف على الشراكات الآتية واليات والخدمات الزامية لتولمها واحتياجات شرائح المجتمع. • يتأكد من تطبيق الأنظمة الزامية لتلبية الاحتياجات أو الشكاوى من المواطنين فيما يخص الخدمات والخدمات التي تقدمها الخدم. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقبل علاقات عمل جيدة مع الأطراف المتعاقبة في المجتمع على المستويين المهني والشخصي. • يعمل بما فيه تحقيق الفائدة المتبادلة للمجتمع. • يراعي الأبعاد المعنى الطرق تكون المنتجات والخدمات التي يقدمها مسجدة مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع. • تكتف طرفة أدنى وطريقة برهة لطيفة واحتياجات مختلف شرائح المجتمع. • يتفهم التغيرات المستقبلية المحتملة للوضع وإرهاق ويعمل على إيجاد حلوليات بشكل استباقي. • يجد طرقاً لتقريب وتوقع مستوحي رضاء المتعاقبين ويسعى للحصول على إيجابيات المتعاقبين واحتياجاتهم. 	<ul style="list-style-type: none"> • يستجيب للمطالب وتحلها ويعمور الشرائح الاجتماعية بسرعة. • تكس وقتاً كافي من أجل مهم مواطني الزمراء واحتياجاتهم. • يضمن الوفاء باحتياجات شرائح المجتمع بسرعة وبالحد الزام المادرو في حل مشكلات المواطنين. • يكون مستعداً دائماً لتقديم خدمة متكاملة لشرائح المجتمع بسهولة وطريقة إيجابية. • يساعد الأقران بالنظام بصورة ليزيد عما يقتضيه ولا يحد منه في الاستجابة لاحتياجات شرائح المجتمع. • يعي التأثير المحتمل لزامهم رضاء المتعاقبين بشكل عام بالنسبة للأزمة التي يتبع لها. • يتفهم معوقات واقعته المتعاقبين حول الخدمة المقدمة لأحد سائل المال ومن أجل الصلته ومن ألت ذلك.
<p>مؤشرات سلبية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • لا يجتنب التوسع التلقائي. • يتفكر أمن الوصي التلقائي. <p>تأثيري بالإلزام على المتعاقبين والذمارة التي يتبع لها فيما يتعلق</p> <p>بمستويات الأداء</p> <ul style="list-style-type: none"> • يتفهم الحد الأدنى من الخدمة. • يتجاهل مطالبات المتعاقبين. 		

الكتفاءات القيادية:

- التفكير الاستراتيجي
- اتخاذ القرارات والتحكم السليمة
- دعم وتمكين التغيير
- قيادة وإلهام الآخرين
- تطوير الموظفين

الكفاءات القيادية: التفكير الاستراتيجي

التعريف: سعة الأفق والهج الاستراتيجي في الإدارة، تطوير وضع خطط عمل فعالة مع مهارات شخصية لتوجيه الآخرين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للحكومة دبي والحدائق التي يعمل بها. «: تغير رؤية بعجة ترمس لنا الطريق وتغير طموح عال ليس له سقف أو حدود» **الاستنتاج** «تجارتنا القائمة»

مقدم	متوسط	متقدم
<ul style="list-style-type: none"> • يتخذ توجهاً استراتيجياً واضحاً ويعد المحرك تحسب سياسات وإجراءات واضحة. • يحدد نتائج المبادرات الاستراتيجية المرجحة لمرأه في ذلك الفصل (المارشال) قبل تبني أي توجه جديد. • يترقب بحساس وسط فريق عمله بلورة المستقبلية لحكومة دبي وكيفية تحقيق الأهداف والقياس التي تحتم هذه الرؤية من خلال تتبعهم على الأثر والنتائج. • يضمن توفر الرؤية المناسبة من خلال الدعم المالي والمهني لاجتئ سبيل المثال المعدات والموارد والتدريب) من أجل تحقيق النتائج المنشودة للحدائق. • يساهم في صناعة الاستراتيجية الإدارية من خلال العونة بالقياسات المجموع واليات وملاحظات بيئة انوار الحكومة. • يهتم بالارتباط والتمكث بين عمله والفرص الاستراتيجية لحكومة دبي. • يضع رؤية واضحة ومترجمة في نطاق عمله ويعمل بتتابة معززاً لرهام الآخرين من خلال التراكهم في هذه الرؤية. 	<ul style="list-style-type: none"> • يأخذ في الاعتبار التبعات الاستراتيجية لبعده المحرك قبل اتخاذ قراراته/تكتيكاته/ مبدئه ذات الأهمية المحرك. • يتخذ المبادرات العقبية بالموارد البشرية ليعمل مع الإدارة بالبيئة المناسبة لتزويد الموظفين بالمهارات والموارد المناسبة للقيام بعملهم. • يضع خطة عمل لتريق عمله وينطلق ويترافق المراحل الأساسية للوصول إلى المخرجات الاستراتيجية المحددة. • يراقب النتائج والنتائج الطبيعية التي تنتجها الاستراتيجية، ويتواءم بين البيئة الطبيعية والعمليات والتكتيكات والموهبي واطمئنه العمل عبر تحليل حقيق للمرض المستقبلية والمخاطر ومخططات العمل على المحرك القمير. • تكتبه الاستراتيجية بحسب الأوطاع المتغيرة ويحدد حسن تقمير على إجراء مراجعة أو تعديل الاستراتيجية. • ينجح في التكيف بالتحديات والتغيرات المتصلة بالعمل، والتي قد تمثل تهدي ذاتها ظاهره ومبطنه في الأداة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يضع الأولويات مع إدراك واضح للفرص والتهديدات المفروم للإدارة. • يسهج الأدرس على المشاركة في التخطيط الاستقبالي للوحدة التنظيمية التي يتبعون لها. • يتفاح عن حلول وحالات تحقيق الأهداف بماعلاه وكفاءة. • يتفاح مع نظرائه في الإدارات الحكومية للقيام بوزر ومهام كل طرف من الأطراف. • يعيد ويهيم التوجه الاستراتيجي المحدد من قبل ذاته و يوائم السلوكيات والالتمة معاً لذلك. • يتأدل الاستراتيجية إلى عناصرها لتحديد مسؤولياته والإجراءات التي توجب اتخاذها لإجراء التعديلات اللازمة على سلوكياته والمسئله وذلك على المحرك القمير. • يهضم ما تعلموه على أتمهاته الخاصة وارتباطها بالترجيحة الإدارية. • يوازن بين التحديات بعونة الحكومة مع المتطلبات على المحرك القمير. • يعمل على استكشاف وعبرة نماذج القوة والمتعة في الأداء المؤسسي لتحديد تجارب الاستراتيجية ملائمة.
<ul style="list-style-type: none"> • القمير الاتحاد القدرات ليجتئ تحليل الأثر المترتبة على المحرك الطويل. • التركب على المتطلبات التشغيلية اليومية بدلاً من الاحتياجات والمخاطر المستقبلية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحقيق الأرق. • التكفاء بالحكم الشههي فقط لاستراتيجية حكومة دبي من دون أي مساهمة عملية. 	<p>مؤشرات سلبية:</p>

الخدمات المقدمة: الحدائق والمراتب والحدائق المنسجمة

التعريف: المراتب ومرجانات العمل المختلفة في الحدائق والمراتب التي يتبع الوصول لمراتب الحدائق ومرجانات الحدائق المتشكلات من خلال جودة الطول مع المحافظة العليا للحكومة دبي والحدائق التي يتبع لها. « أفضى شيء في العالم هو المراب المصاني في الوقت المناسب»			
مبندتها	متوسطها	مقدمها	
<ul style="list-style-type: none"> • يندى عمدة تنفيذية لهيكل التنظيمي الحدائق. • الحدائق والمراتب كخدمة اداء مهمات العمل ويحده التنظيمية. • يعمل استباق الحدائق ومبادرات ميق عملها مع غاية اهداف الحدائق. • يعرف من يعين التوجه اليه طفا المساعدة في جلب معين من جوانب العمل. • تمنع المقدمه على الحدائق السليمه والتي من شأنها التأثير على الوحدة التنظيمية. • يقوم بإجراء التحليلات السنوية ويمكنه فهمي النتائج على الادم. • يسعى في طلب المساعدة والتحويل على التوجهات من الأخرى من حال عدم كفاية المعلومات لديه 	<ul style="list-style-type: none"> • يندى معرفة وفهمها واحدا للسياسات والبروتوكولات المتعلقه فمن خلالها ويعمل في توفيرها مع استراتيجيه حكومة دبي. • يعمل إخراج أفراد فريق عمله لالتزم التنظيمية على مرز التزم وما يقومون به من مهام. • يتبع المقدمه على الحدائق مراتب هامة من شأنها التأثير بصورة ايجابية على حدائقه، وبالتالي على حكومة دبي. • يجرؤ المروري التي تقوم الحدائق لدى تحقيق اهدافها المتوقعة. • التقييم بمعالجات وإثبات الحدائق المراب في حدائقه وعلى نطاق حكومة دبي. • يمكنه القيام بتحليل المعلومات المعقدة مع دراسة العوامل المعقدة لتحديد علاقة الأساليب بالنتائج. • يحدد ويوزن مجموعه من الحدائق ويقرر فيما بينها بناء على ارتباطها وتأثيرها على تحقيق الأهداف. 	<ul style="list-style-type: none"> • يعلم ويحدد على لدى استباقي الحدائق الاستراتيجيه الرئيسية للحكومة دبي والمراتب المتوقعة على المدى العمد. • يندى ذرية جيدة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على مكانه حكومة دبي على نطاق التنظيمي. • يندى معرفة منسجمة بالممارسات المتبعة في التغيير بين الممارسات الاجرائية والتنظيمية والمتكفلية في حدائقه، وليس هذه الممارسات في بقية جوانب حكومة دبي. • حازم وتاجر على وزن العوامل الحاسمه يسيرة اتخاذ قرارات خاصة من شأنها التأثير على الحدائق وعلى حكومة دبي ومجتمع دبي بشكل إيجابي على الحدائق العمور والتطوير. • يندى معرفة على التغيرات والمبادرات التمرت دخلت حكومة دبي. • يتلقى مجموعه واسعة من الأدوات التحليلية مقرونة بالنظرة والتجربة الواقعية لفهم نطاق المبادرات والمعلومات. • يشارك ممس أغلب المبادرات ويؤسسها وينوع ويربطها من العوامل الضمنية. • يستطلع تحادد مجالات المشاركة المتداوم للمصادر ويمكنه اقتراح حلول جديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> • لا يرى العمارة الأثر للموضوع. • يتبع خطته التشغيلية أو قرارات فريقه الخاص. • يماثل ويررب الحدائق المراب عمليه صحيحه.
<ul style="list-style-type: none"> • صاحب عقلية منقطعه. لا يأخذ الوقت الكافي لفهم العمل بشكل كامل. • يتخذ قرارات متعطله غير مدروسة من دون تحقق مدى التحليل. 	<ul style="list-style-type: none"> • صاحب عقلية منقطعه. لا يأخذ الوقت الكافي لفهم العمل بشكل كامل. • يتخذ قرارات متعطله غير مدروسة من دون تحقق مدى التحليل. 	<ul style="list-style-type: none"> • صاحب عقلية منقطعه. لا يأخذ الوقت الكافي لفهم العمل بشكل كامل. • يتخذ قرارات متعطله غير مدروسة من دون تحقق مدى التحليل. 	<ul style="list-style-type: none"> • صاحب عقلية منقطعه. لا يأخذ الوقت الكافي لفهم العمل بشكل كامل. • يتخذ قرارات متعطله غير مدروسة من دون تحقق مدى التحليل.
<ul style="list-style-type: none"> • يندى عمدة تنفيذية لهيكل التنظيمي الحدائق. • الحدائق والمراتب كخدمة اداء مهمات العمل ويحده التنظيمية. • يعمل استباق الحدائق ومبادرات ميق عملها مع غاية اهداف الحدائق. • يعرف من يعين التوجه اليه طفا المساعدة في جلب معين من جوانب العمل. • تمنع المقدمه على الحدائق السليمه والتي من شأنها التأثير على الوحدة التنظيمية. • يقوم بإجراء التحليلات السنوية ويمكنه فهمي النتائج على الادم. • يسعى في طلب المساعدة والتحويل على التوجهات من الأخرى من حال عدم كفاية المعلومات لديه 	<ul style="list-style-type: none"> • يندى معرفة وفهمها واحدا للسياسات والبروتوكولات المتعلقه فمن خلالها ويعمل في توفيرها مع استراتيجيه حكومة دبي. • يعمل إخراج أفراد فريق عمله لالتزم التنظيمية على مرز التزم وما يقومون به من مهام. • يتبع المقدمه على الحدائق مراتب هامة من شأنها التأثير بصورة ايجابية على حدائقه، وبالتالي على حكومة دبي. • يجرؤ المروري التي تقوم الحدائق لدى تحقيق اهدافها المتوقعة. • التقييم بمعالجات وإثبات الحدائق المراب في حدائقه وعلى نطاق حكومة دبي. • يمكنه القيام بتحليل المعلومات المعقدة مع دراسة العوامل المعقدة لتحديد علاقة الأساليب بالنتائج. • يحدد ويوزن مجموعه من الحدائق ويقرر فيما بينها بناء على ارتباطها وتأثيرها على تحقيق الأهداف. 	<ul style="list-style-type: none"> • يعلم ويحدد على لدى استباقي الحدائق الاستراتيجيه الرئيسية للحكومة دبي والمراتب المتوقعة على المدى العمد. • يندى ذرية جيدة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على مكانه حكومة دبي على نطاق التنظيمي. • يندى معرفة منسجمة بالممارسات المتبعة في التغيير بين الممارسات الاجرائية والتنظيمية والمتكفلية في حدائقه، وليس هذه الممارسات في بقية جوانب حكومة دبي. • حازم وتاجر على وزن العوامل الحاسمه يسيرة اتخاذ قرارات خاصة من شأنها التأثير على الحدائق وعلى حكومة دبي ومجتمع دبي بشكل إيجابي على الحدائق العمور والتطوير. • يندى معرفة على التغيرات والمبادرات التمرت دخلت حكومة دبي. • يتلقى مجموعه واسعة من الأدوات التحليلية مقرونة بالنظرة والتجربة الواقعية لفهم نطاق المبادرات والمعلومات. • يشارك ممس أغلب المبادرات ويؤسسها وينوع ويربطها من العوامل الضمنية. • يستطلع تحادد مجالات المشاركة المتداوم للمصادر ويمكنه اقتراح حلول جديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> • لا يرى العمارة الأثر للموضوع. • يتبع خطته التشغيلية أو قرارات فريقه الخاص. • يماثل ويررب الحدائق المراب عمليه صحيحه.

مؤشرات سابقة:

الكفاءات القيادية: هم وتمكين التغيير

التعريف: التوافق مع الموظفين لتوضيح أجدة التغيير واكتساب الدعم اللازم للتغلب من خلال التأثير والابتعا والسيطرة على مخاوف الموظفين حيال أي زرعهم واستقبالهم المهني خلال فترة التغيير. « **تغير الزرع يرض التغيير الأوقات .. أن الأوقات في عالم يتقدم هو في الحقيقة تراجع** »

متقدم	متوسطة	متدني
<ul style="list-style-type: none"> • يفحص ممارسات التغيير الكبرى التي يجري تطبيقها في حكومته دبي. • قادر على اكتساب خبر طرازه والمؤوسس في أوقات التغيير. • يتوقع نتائج التغيير ويستجيب لذلك الناتج ويتحقق ويضمن عدم تأثرها على حكومته دبي والمجتمع بصورة سلبية. • يقوم بإجراء تحليلات مواء التكلفة مقابل المنافع وطول المرمى للترويج لأجدة التغيير. • يتفهم بقدرة قوية على دفع وتشكيل اتجاه التغيير الكبرى داخل المنظمة وحكومة دبي ككل. • يأخذ برؤية التغيير بأشوب قطع من ماله اكتساب دعم الأزرع. • ينجح في استنبو عا من من المماررة في القلب على القوى المناوئة للتغيير وخلق الأزام واسع الأطاق لأجدة التغيير الممفردحة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يستجيب بشكل إيجابي ويخطط بشكل استراتيجي للتغيرات غير المتوقعة. • يراقب تأثير التغيير على حكومته دبي والمجتمع. • يعمل بمثابة حلقة الدعم والمساند للمماررات التغيير من طاق تشبته و توعية الأزرع والتغيير على مستوى حكومته دبي والأزرع التي يتبع لها. • يقيّم و ينفذ وأجدة التغيير داخل ووجهه التنظيمية. • يوضح المماررات المتوقعة ويقترح وسائل الأزرع من أجل التغيير. • يتطور خطة عملية وفعالة للتحقيق تنفيذ التغييرات المرموقة بما من ماله تحقيق نتائج ملموسة. • يحافظ على حسن سير مسير التغيير من خلال المتابعة على كفي فعالية الأنتقال وتقومير النتائج العملية في مقابل النتائج المتوقعة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يحرم المماررات الأجدة المقترحة وممارسات العمل المستحدثة. • يحد من مساعي الموظفين طاق مماررات التغيير. • يحدد معلومات مناسية وكافية إلى مؤوسبو دول التغيير. • يتأخر مع الأزرع ويأخر الأهم بعين الاعتبار عند إجراء التغيير. • يقصر أجدة التغيير بشكل إيجابي من ماله اكتساب دعم الموظفين وقبولهم التغيير. • يظهر عناية مقترحة وأجل مماررات التغيير بشكل موموحي. • لا يخصص الأداة الأزرعات/الخطوات خارج مجال عمله. • التفاضل مع الأزرع يفرج التكلفة مع التغيير الإيجابي بحيث اكتساب صحته.
<ul style="list-style-type: none"> • تضعف القدرة على الأرتفاع بالمماررات الأجدة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتأخر التغيير وارض بالوضع الراهن. • ذو رزعة دعتية. 	<p>مؤشرات سلبية:</p>

الخدمات المقدمة: قيادة وإلهام الآخرين

التعرف: القدرة على إلهام الآخرين وتمييز بيئة عمل تتوافق مع القيم الخاصة بالقيادة من أجل اكتساب حصر الآخرين والتميز بهم وإلهامهم كأداة الجهد الممكنة لتحقيق أهدافنا الحياتية.

«الوظيفة صعبة للإلهام من كونك والناشر فيجب»

متقدم	متوسط	متدنيا
<ul style="list-style-type: none"> • يتلقى بيئة مواتية للعمل الجماعي والتعاون لتسريع تحقيق أهدافنا الحياتية • ويشكر زملائه مودعاً بالحدس به بالنسبة للآخرين. • يأخذ على حدة قيادة العديد من الفرق من خلال تحفيزهم لمواجة مشاكلهم من قبل الآخرين. • يعلم وحده الزملاء والزملاء والزملاء الكبار بالمشاكل الحياتية الحياتية ويقبلها فوراً • يحفز ثقافة تقدير وإظهار العمل المتقن والعلم من الأخطاء السابقة • يحفز ثقافة دعم • يحفز ثقافة دعم • يحفز ثقافة دعم 	<ul style="list-style-type: none"> • يحدد ويوضح الأور والاهداف والمخرجات الخاصة بالخدمة الفريق. • يعمل بمثابة محفز للإلهام بخلق بيئة العمل الجماعي والتعاون. • يتلقى مستويات عالٍ من تعاون والالتزام بخلق الفريق. • يتلقى مخرجات ومشاريع العمل التي تلهم العمل الجماعي. • يتواصل مع الفريق بحماسة وصدق. • يعرض الأهداف العامة للحكومة حيا والقيادة ويوضح كيفية ارتباط أهداف الفريق بالأهداف الأوسع نطاقاً. • يكسب احترام وثقة الآخرين من خلال جودة عمله والتفانيه مع مجال تخصصه. • يؤخر القيادة والابتعاد حتى عند مواجهة تحديات ومعوقات كثيرة للقيادة. • يتأكد من جودة العمل ويقدم المشاورات من خارج النطاق. • ينجح قادراً على توجيه استراتيجيات القيادة للتعامل مع الحالات المعقدة والمتغيرة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتلقى في بيئة روح التعاون داخل الفريق. • يستكشف الموهب ويتفهم بالقدرة على تحديد نقاط القوس ونقاط الضعف لدى الموظفين. • يساعد في توحيد جهود أعضاء الفريق من خلال حصر وتحديد • يسهل العمل على غير كامل باقر المستندات والتعاونات. • يحفز ويقود الأور وتحديد المسؤوليات من خلال توفير الأبحاث والخدمة • يوضح الأهداف بوضوح مماثلة تكون محددة وقابلة للقياس وواقعية ومبنية على أساس إيجابية • يتابع التقدم المستمر ويبلغ أعضاء الفريق بذلك على نحو منتظم. • يحدد الآخرين مثالاً للحدس به من خلال سلوكياته الشخصية. • يقدم ملاحظات بناءة للفرق سواءً أنتاج العمل التي ترضي للفرق وتلك التي تقل عن التوقعات. • يربط ويتابع على العمل ويوضح على الحد المناسب. • يخلق الاحتمالات والفرص الجديدة لمختلف الأور وتبنيها بشكل واضح.
<ul style="list-style-type: none"> • تدار التواصل مع الفريق. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتابع الأخطاء ويتبع النتائج • يحفز الأخطاء المتكررات الفريق. 	<ul style="list-style-type: none"> • مؤشرات سلبية:

الكفاءات المتبادجة: تطوير الموظفين

التعريف: تحديد اتجاه الفريق، من خلال الربط بالتوقعات ومطالبات العمل بشكل واضح مع مراعاة مصالح الموظفين وتوفير فرص التطوير.

« الرؤية العظيمة لا تحتاج مائتاً عظيماً فقط بل تحتاج أيضاً فريق عمل عظيم »

متقدم	متوسط	متدني
<ul style="list-style-type: none"> • يتلقى ثقافة قائمة على التعرّف عليها، يتأثر التطوير كأداة تطوير لأغراض تطويرية. • يفهم ويفسّر الخيارات التدريبية الحالية والمستقبلية الأخرى. • يتلقى جزءاً كبيراً من الاستمرار المتخصص، في الميزان (مثل التمتع وحمس التطور الشخصي). • تطوير وتأهيل الكفاءات والمواهب المرشحة لتولي أدوار قيادية في المستقبل. • يكون مستعداً على الدوام لتوجيه وتطوير وإرشاد الأخرين. • يحتم تحقيق ثقافة تطور على التحسينات المستمرة ويتبع الموظفين على مراجعة نقاط القوة ومواطن الضعف لديهم بشكل منتظم. 	<ul style="list-style-type: none"> • يعطي ملاحظات مستمرة على الأداء، يتصرف بذكائها على المستقبل بطريقة مضمونة وعادلة. • يفهم الأثرين كبنية تطوير داخلهم الخارج غير مستخدم في تحديد مواطن القوة لديهم والحد من أوجه القصور. • يتفهم أهداف العمل والأداء كأداة توجيه وتأهيل. • يساهم في زيادة التفويض بصورة مستمرة ويقدّم الملاحظات للتفكير التطويري المتواصل. • يكون متواجداً ويسهل الوصول إليه لتقديم الدعم في كافة الأوقات بالإضافة إلى أنه يفتح قنوات الاتصال بينه وبين الموظفين وتقديم الدعم الزور. • يستعد المعرفة من مجموعة متنوعة من أدوات التطوير ويقدر ما لها من مميزات طبعاً لكل حالة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يبحث ملاحظات وإفادات كافية عن أداء الموظف في معظم عمله ويقدّم اقتراحات توجيهية التحسين الإبداعي المرحلي للموظفين. • يفهم الفوائد للتحسين والتطوير الذاتي وأهمية التدريب. • يشجع الأسيان والحوافز عند إعطاء التوجيهات والتعليقات. • يعمل للتمهيد للذين يجب يعلموا منها. • يساعد أعضاء الفريق (المؤسسين) في التركيز على تطوير الذات. • يتابع ممارسات التطوير التي تم إتقانها.
<ul style="list-style-type: none"> • يشعر بالاحراج من جزء تطوير الأخرين، ويعتقد أنشطة التطوير. • يفهم قدر قليل من المحفزات والتأثيرات والجمع الرضا المربح. 	<ul style="list-style-type: none"> • ينظر إلى الموارد البشرية باعتبارها تكلفة. • غير منصف ومتقلب ومضار في إدارة الموظفين. 	<p>مؤشرات سلبية:</p>

دليل



لموظفي حكومة دبي

مدخل لإدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءات

Tel: +9714 4056730 Fax: +9714 3533450
P.O.Box: 242222, Dubai United Arab Emirates
www.dghr.gov.ae

ISSN: 2410 - 1141

تصدر عن:

اللجنة العليا للتشريعات

هاتف: ٢٩٢٩٢٠٠ ٤ ٠٠٩٧١، فاكس: ٢٩٢٩٢٩٩ ٤ ٠٠٩٧١، ص.ب. ١٢٠٧٧٧

دبي، الإمارات العربية المتحدة

slc.dubai.gov.ae info@slc.dubai.gov.ae