



---

دليل تقييم وسام رئيس مجلس الوزراء

لفئة وكيل وزارة/ مدير عام

و

فئة وكيل وزارة مساعد/ مدير تنفيذي

---

© جميع الحقوق محفوظة لمكتب رئاسة مجلس الوزراء بوزارة شؤون مجلس الوزراء بموجب القانون الاتحادي رقم (7) لعام 2002 في شأن حقوق المؤلف والحقوق المجاورة وقوانين حماية الملكية الفكرية.

الطبعة الأولى 2020

[Info@pmo.gov.ae](mailto:Info@pmo.gov.ae)

|    |  |
|----|--|
| 6  | ملخص                                       |
| 7  | التميز القيادي                             |
| 10 | معايير تقييم الفئات القيادية               |
| 14 | تقييم التميز القيادي                       |
| 15 | المعيار الأول: الأداء والإنجاز             |
| 18 | المعيار الثاني: الفاعلية القيادية          |
| 18 | رؤية التميز                                |
| 18 | إعداد رؤية طموحة                           |
| 19 | تحديد وتنفيذ التوجهات                      |
| 20 | ممارسة التميز                              |
| 20 | المرونة القيادية وتطوير الذات              |
| 21 | القيادة الثاقبة والجسورة                   |
| 22 | قيادة التميز                               |
| 22 | التميز في تقديم القيمة النوعية             |
| 23 | تحقيق النتائج ذات الأثر                    |
| 24 | الإلهام بالتميز                            |
| 26 | تعزيز العمل بروح الفريق                    |
| 25 | التأثير خارج نطاق الجهة                    |
| 26 | آلية التقييم                               |
| 27 | عملية التقييم                              |
| 34 | الإرشادات العامة لطلبات الترشح الإلكترونية |

## جدول المحتويات

## ملخص

يستعرض هذا الدليل المعايير الرئيسية المرتبطة بتقييم الفئة القيادية كجزء من منظومة التميز الحكومي (GEM 2.0).

يسلط هذا الدليل الضوء على أهم المحاور القيادية المتميزة بالإضافة إلى المحاور المتعلقة بالأداء والإنجازات القيادية، حيث تعتبر هذه المعايير هي المرجع التي يعتمد عليها تقييم هذه الفئة. تركز هذه المعايير على ضمان الاستعداد والجاهزية المستقبلية للجهات الحكومية نحو الريادة من خلال إبراز التأثير القيادي، حيث يوفر شرح تفصيلي للمعايير التي يجب على الفئة القيادية التركيز عليها لضمان مساهمتهم في ارتقاء جهاتهم الحكومية في مسيرة التميز لتحقيق الرؤية المؤوية لحولة الإمارات العربية المتحدة في 2071.

## التميز القيادي

تعتبر الفئة القيادية في الجهات الحكومية اللبنة الأساسية في تحقيق التميز الحكومي، وتعزيز الابتكار والتنافسية، ولها تأثيراً رئيسياً في تحسين أداء الجهة.

يعتبر تأثير القادة بالإضافة إلى المعرفة المكتسبة والرؤية التي يطمحون لها المحرك الرئيسي لأداء الجهة الذي يقود الجهة نحو تحسين أدائها ويساهم في استشراف مستقبلها وذلك استجابة للمتغيرات المتسارعة محلياً وعالمياً ومتطلبات وتوقعات المتعاملين. تبنى قراراتهم وافكارهم وسماتهم القيادية على قيم رئيسية تتمثل في المساواة والعدالة والتعاون والشراكة بالإضافة إلى الالتزام والعمل الجاد المبني على الانضباط واحترام الغير والإنسانية في العمل. وكقدوة حسنة ومثال يحتذى به، يعمل القائد على تعزيز تلك القيم في افعاله مع التركيز على التوجه العلمي في تحقيق التميز. إن رحلة القائد نحو التميز والتي تبدأ من الأداء إلى التحول المتجدد والإلهام يجب ان تتواءم مع نضج التميز للجهة والذي يتطلب من القادة العمل على تعزيز مفهوم التميز في سلوكياتهم وأدائهم القيادي. يكمن دور القادة في بناء ثقافة مؤسسية مبنية على الابتكار والتعلم والتعاون المستمر بالإضافة إلى المجازفة المدروسة والتي من شأنها تعمل على إلهام والتأثير على الآخرين بما يساهم في رفع التوقعات وخلق الالتزام المتبادل نحو تحقيق التميز لدى الجميع. يعمل القادة على ضمان تواجدهم ومشاركتهم الفعالة والمستمرة في جميع الظروف مع فرق العمل كمثال يحتذى بهم على الالتزام الجاد في الجهة.

يعمل القائد الحقيقي على بناء ثقافة المشاركة والتميز في الجهة الحكومية وازرار حجم التأثير القيادي بشكل واضح وملموس. تعكس الفعالية القيادية مدى انفتاحهم للوصول إلى المستويات التالية في رحلة التميز.

تم تصميم واعداد آلية تقييم الفئة القيادية من خلال الأخذ بعين الاعتبار رؤية التميز، لقياس مدى فاعلية وتأثير القادة في الجهات الحكومية من خلال التركيز على السمات والإنجازات القيادية التي تحدد الأبعاد الأساسية للتميز القيادي. يركز هذا التقييم على عدة مستويات، فعلى المستوى الفردي، يوفر هذا التقييم تفضية راجعة للفئات القيادية من خلال تقارير التقييم التي تسلط الضوء على أهم الأسس التي يجب التركيز عليها لتنمية وتطوير الذات. وعلى الصعيد المؤسسي، يوفر هذا التقييم النتائج التي توضح العلاقة بين القيادة والإنجازات المحققة للجهة والتي تساهم في توجيهه نحو اتخاذ القرارات التي من شأنها تطوير القيادة.

يمكن تعريف التميز القيادي والتي تتوافق مع معايير منظومة التميز الحكومي (GEM 2.0) من خلال ثمانية محاور رئيسية تقيس الفعالية القيادية. حيث تعمل هذه المحاور على ضمان استمرارية وجاهزية الجهة للمستقبل والتي تساهم في قيادة الجهة الحكومية. تصف تلك المحاور ما يلزم على القادة عمله (على سبيل المثال لا الحصر) بما يخدم الجهة في مسيرتها نحو التميز وبما يضمن المساهمة في تحقيق مئوية دولة الإمارات العربية المتحدة 2071.

يجسد هذا التقييم جوهر القيادة في الجهات الحكومية من خلال التركيز على الفكر والإنجازات القيادية في الحكومة. حيث تقوم المحاور القيادية على قياس رؤية واستراتيجية القيادة وتخطيطهم المستقبلي بالإضافة إلى تأثيرها الإيجابي على الإنجازات المحققة. يمكن القول بأن القائد الفعال يعمل على قيادة جهته نحو مسيرة التميز بجرأة مع التركيز على استشراف المستقبل وتنمية المعرفة ورأس المال البشري والإنجازات والنتائج المحققة.

مهاراتهم القيادية. كما تكمن تلك الإنجازات في المساهمات التي تتعدى مهامهم ومسؤولياتهم اليومية لتشمل كل ما هو خارج نطاق عملهم والتي تعزز تأثيرهم القيادي على المستوى المحلي والوطني والعالمية. وعليه فإن القائد المتميز يعمل على المساهمة بشكل استراتيجي في موائمة تلك الإنجازات والمساهمات مع التوجهات الوطنية والعالمية التي تسهم في تعزيز مستوى نهج التميز الحكومي ومكانة الدولة عالمياً. تعتبر رحلة القادة نحو التميز والتزامهم بالتطوير الذاتي، وتحمل المخاطر والتأثير من خلال النتائج والإنجازات المحققة ارثاً يمهد الطريق للأخريين للسعي نحو التميز الحكومي.

وعليه فإن أساس الثقافة المبنية في جهة العمل نابعة من العدالة والمشاركة والاحترام المتبادل مع الأخذ بعين الاعتبار الموازنة بين الاحتياجات والاهداف الفردية وصولاً إلى رؤية وأهداف الجهة الحكومية. يضمن القادة الملهمين نشر الخبرات والتجارب والمعرفة بين جميع الشركاء والمعنيين مع ضمان الاستثمار المستمر في تطوير الذات وتطبيق مفهوم التعلم مدى الحياة. يعمل القادة الملهمون أيضاً على تعزيز مبدأ «العطاء» في أعمالهم اليومية وذلك تقديراً منهم وتركيزاً على مفهوم الرعاية والاهتمام بما يخدم المصلحة العامة. وهذا ما يحدد سمات القائد القدوة.

تعتبر الإنجازات القيادية جزء لا يتجزأ من تلك السمات القيادية لدى القائد. حيث تعتبر الإنجازات والنتائج هي المخرجات الملموسة للقائد القدوة في جهة عمله. وتعتبر هذه الإنجازات مسؤولية القائد والتي تحدد السمات القيادية والتي تشمل الأداء الفردي والإنجازات المحققة طوال مسيرتهم العملية والتي ساهمت في صقل

يتم تقييم التميز القيادي استناداً على مفاهيم منظومة التميز الحكومي (GEM 2.0) من خلال معيارين رئيسيين لضمان التقييم الشامل للفئة القيادية. يركز المعيار الأول الأداء والإنجاز على تقييم النتائج والإنجازات القيادية الملموسة في الجهات الحكومية، أما المعيار الثاني الفاعلية القيادية فيركز على محاور الفاعلية القيادية التي تغطي المهارات القيادية الرئيسية المساهمة في التميز القيادي.

- إنجازات الجهة الاتحادية (تحسب من تقييم الجهة، تنطبق فقط على فئة وكيل وزارة/ مدير عام)
- حجم وطبيعة الأداء الفردي والإنجازات التي حققها في نطاق عمله الحالي.
- الأداء الفردي والإنجازات التي حققها سابقاً في جهته الحالية أو أية جهات أخرى سابقة.
- التأثير والمساهمات القيادية خارج نطاق مسؤولياته.

### الأداء والإنجاز

يحتوي هذا المعيار على ثمانية محاور للكفاءة والتميز القيادي المرتبطة بمنظومة التميز الحكومي 2.0 بما يضمن الجاهزية والريادة الحكومية المستقبلية. وتركز المحاور القيادية على الكفاءات القيادية التي يجب التركيز عليها من قبل الفئة القيادية بما يضمن تقدم الجهة وتطورها في رحلتها إلى التميز وصولاً إلى تحقيق الأجندة الوطنية.

### الفاعلية القيادية

## معايير تقييم الفئات القيادية

## تنقسم المحاور القيادية إلى أربعة مجالات رئيسية وهي:

تعتبر فئة وكيل وزارة/ مدير عام من الفئات التي تعمل على رسم الصورة العامة للجهة على المستوى المحلي والعالمي فيما تضمن فئة وكيل وزارة مساعد/ مدير تنفيذي تكامل المهام التشغيلية من خلال الصلاحيات المفوضة من قبل الفئة الأولى، وعليه تم توزيع المحاور القيادية بما يتناسب مع طبيعة عمل ومهام كل فئة كالتالي:

- إعداد رؤية طموحة
- تحديد وتنفيذ التوجهات
- المرونة القيادية وتطوير الذات
- القيادة الثاقبة والجسورة
- التميز في تقديم القيمة النوعية
- تحقيق النتائج ذات الأثر
- تعزيز العمل بروح الفريق
- التأثير خارج نطاق الجهة

تنطبق ستة محاور على فئة وكيل وزارة مساعد/ مدير تنفيذي وهي كالتالي:

- تحديد وتنفيذ التوجهات
- المرونة القيادية وتطوير الذات
- القيادة الثاقبة والجسورة
- التميز في تقديم القيمة النوعية
- تحقيق النتائج ذات الأثر
- تعزيز العمل بروح الفريق



## المعيار الأول: الأداء والإنجاز

يفطى هذا المعيار التأثير الواضح والملموس للقائد في جهة عمله ومن خلال مسؤولياته الوظيفية بالإضافة إلى التأثير المستمر والذي يتعدى مهام عمله ومسؤولياته الوظيفية في الجهة، ويسلط هذا المعيار الضوء على الأداء القيادي من خلال أهمية الأدلة والنتائج التي يتم تقديمها ضمن طلب المشاركة والتي يتم الاعتماد عليها ومناقشتها أثناء المقابلة الشخصية. يتكون معيار «الأداء والإنجاز» من أربعة محاور رئيسية وهي كالتالي:

إنجازات الجهة الاتحادية (تحسب من تقييم الجهة. تنطبق فقط على فئة وكيل وزارة/ مدير عام): يعتبر هذا المحور مؤشر مهم على مدى تأثير القيادة على أداء الجهة لتحقيق رؤيتها والوصول إلى النتائج المرجوة. وعليه يتم احتساب هذا المحور من خلال تقييم الجهة الرائدة ضمن الفئة الرئيسية من خلال منظومة التميز الحكومي (GEM 2.0). ويتم الاعتماد على النتيجة النهائية لتقييم الجهة ضمن نتيجة تقييم وكيل وزارة/ مدير عام. ويتم اخذ نتيجة الجهة في عين الاعتبار لقياس مدى الجهود المبذولة من قبل قائد الجهة للتأثير ايجابياً على أداء الجهة.

# 1

## تقييم التميز القيادي

2

**حجم وطبيعة الأداء الفردي والإنجازات التي حققها في نطاق عمله الحالي:** يعتمد هذا المحور على القدرات المبذولة والإنجازات المحققة من خلال عمله كقائد في الجهة في نطاق عمله الحالي. يقوم القائد بتقديم الأدلة الملموسة على مدى التأثير والتغيير القيادي الملموس على أداء الجهة.

3

**الأداء الفردي والإنجازات التي حققها سابقاً في جهته الحالية أو أية جهات أخرى سابقة:** يركز هذا المحور على مدى تأثير التميز على الأداء الفردي والإنجازات الإيجابية التي حققها القائد خلال مهامه الوظيفية السابقة داخل الجهة في جهات أخرى سابقاً (لمدة لا تزيد عن 20 سنة) ومدى التطور الملحوظ من خلال التركيز على المستقبل والتطوير المستمر خلال مسيرته القيادية نحو التميز.

4

**التأثير والمساهمات القيادية خارج نطاق مسؤولياته:** يشمل هذا المحور التأثير والمساهمات والمشاركات الفعالة خارج نطاق مسؤولياته الأساسية على المستوى المحلي والوطني والعالمية، بما يدعم تحقيق الأجندة الوطنية.

يتم تقييم الفئة القيادية من خلال المقابلة الشخصية، حيث تركز الأسئلة المعدة للمقابلة على المحاور الأساسية للكفاءة القيادية المذكورة بالإضافة إلى التركيز على الإنجازات ومستوى الأداء الفردي للقائد في الجهة. حيث يقوم فريق الخبراء والمقيمين على تقييم المهارات والكفاءات القيادية ضمن تلك المحاور وبيان مدى تأثيرها وارتباطها بأدائه وإنجازاته المحققة. يتم ذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار جميع البيانات والمعلومات المرتبطة بالإنجازات المرفقة ضمن طلب الترشح وموائمتها مع نتائج المقابلة الشخصية للحصول على النتيجة النهائية للمعيار الأول.

## المعيار الثاني: الفاعلية القيادية

### 1 رؤية التميز

#### تحديد وتنفيذ التوجهات

الجهود التي يبذلها القائد في تنفيذ وتطبيق رؤية الجهة الطموحة والمستقبلية من خلال التخطيط المناسب وقياس النتائج وتأثيرها مع الأخذ بعين الاعتبار أهم التوجهات الوطنية، ومنها: ضمان تحسين جودة الحياة، الجاهزية للمستقبل، والاستباقية والابتكار، وغيرها من التوجهات الحكومية. ويشمل ذلك ما يلي (على سبيل المثال لا الحصر):

- استخدام البيانات في عمليات التحليل والتنبؤ وتحديد التحديات المستقبلية وذلك لضمان التغلب عليها من خلال التخطيط والتوجيه المناسب
- ترجمة الرؤية إلى أهداف ملموسة وقابلة للقياس وربطها بالخطط المؤسسية
- سلسلة ومواءمة وربط الأهداف الاستراتيجية للجهة بأهداف ومسؤوليات الإدارات والوحدات التنظيمية بما يضمن سهولة التنفيذ
- إدارة الموارد المتاحة بما يضمن التأثير الإيجابي على استخدامها بكفاءة وفاعلية وسد الاحتياجات المختلفة والمطلوبة
- إدارة رأس المال البشري والكوادر من خلال تقييم الأداء والتوجيه والتحفيز المستمر لضمان تحقيق الأهداف المنشودة
- ضمان نضج وتكامل البيانات من خلال حصر وجمع البيانات، والتحسين المستمر على الأنظمة والعمليات ذات العلاقة والتي تخدم استراتيجية الجهة
- ضمان التوازن بين رؤية واستراتيجية وقيم الجهة ومنظور جودة الحياة والتركيز على المستقبل عند اتخاذ القرارات
- تقييم الأثر من خلال قياس العائد على الاستثمار وأهم المخرجات والنتائج المرجوة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وتحمل مسؤولية القرارات المتخذة
- ضمان تحديد وإدارة التحديات والمخاطر المستقبلية بطريقة ممنهجة

#### إعداد رؤية طموحة

الجهود التي يبذلها القائد في تطوير وإعداد رؤية مستقبلية طموحة للجهة تتوافق مع التوجهات الحكومية والأجندة الوطنية، ومدى تأثير القائد على إلهام الآخرين للعمل على تحقيق تلك الرؤية في مهام عملهم. ويشمل ذلك التالي (على سبيل المثال لا الحصر):

- تطوير وإعداد رؤية الجهة وتحديد توجهاتها المستقبلية
- التأثير الإيجابي على رؤية الجهة من خلال التعاون المشترك مع جميع المعنيين والشركاء على مستوى الوحدات التنظيمية داخل الجهة والجهات خارج الجهة
- مشاركة المعنيين رؤية الجهة وتحفيزهم على بذل الجهود لتحقيقها
- استحداث وقيادة واستدامة التغييرات والتحسين والتطوير المستمر بما يضمن موائمتها مع الرؤية والقيم
- تطوير الاستراتيجية المؤسسية من خلال اشراك المعنيين من الشركاء داخل الجهة وخارجها

### المرونة القيادية وتطوير الذات

قدرة القائد على اظهار الوعي الذاتي والمؤسسي، والانفتاح والقابلية لتبني كل ما هو جديد ويخدم السمات القيادية، ومدى القابلية على التكيف مع التغيير والتعلم المستمر. ويشمل ذلك (على سبيل المثال لا الحصر):

- تنمية الوعي الذاتي من خلال إدراك القيم والمبادئ القيادية والقدرة على التعلم من خلال التجارب
- إدارة التنمية الذاتية مع الأخذ بعين الاعتبار أولويات واحتياجات المعنيين في الجهة
- ضمان التعلم المستمر من خلال الخبرة والتفذية الراجعة من المعنيين والاستمرارية في التطوير المهني
- تنمية القدرات الخاصة بالجاهزية للمستقبل من خلال الاعتماد على مبدأ الاستشراف والتوجهات المستقبلية المتوقعة
- اتخاذ النزاهة كأسلوب عمل من خلال التركيز على الانفتاح والالتزام بالأخلاقيات المهنية

### القيادة الثاقبة والجسورة

قدرة القائد على إيجاد بيئة عمل متوازنة ومحفزة وصحية تشجع التفكير المتجدد والابتكار وقادرة على احتواء المخاطر بالإضافة إلى التمكين المستمر للموظفين. ويشمل ذلك (على سبيل المثال لا الحصر):

- تعزيز مبدأ التعلم والنمو الفكري الذي يساهم في التطوير المستمر من خلال اشراك الموظفين بشكل المباشر وإظهار الدعم المستمر لهم داخل الجهة
- تحفيز الموظفين على مفهوم التعلم من خلال تطبيق التجارب والبحث عن الطرق والأساليب الحديثة المبنية على الفكر التحليلي
- التطلع والبحث عن الأفكار المتنوعة والمتجددة بالإضافة إلى احتضان الخبرات والثقافات المختلفة في الجهة
- تمكين الموظفين وتشجيعهم على اتخاذ القرارات من خلال توفير الدعم والإرشاد والتوجيه المناسب
- بناء ثقافة إدارة المخاطر من خلال تحديد التحديات بشكل استباقي، والأخذ بعين الاعتبار وجهات النظر المختلفة على جميع المستويات في الجهة والتي تساهم في التنبؤ بالمخاطر وتقييمها وإدارتها
- الموازنة في تقييم التأثير الناتج عن المخاطر على جميع المستويات والتشجيع على المخاطرة المدروسة التي تركز على الابتكار المستقبلي

## التميز في تقديم القيمة النوعية

يقوم القائد ببذل الجهود لضمان توفير القيمة النوعية للمتعامل من خلال الابتكار والمرونة والاستباقية في تقديم الخدمات المتوائمة مع احتياجات ومتطلبات المتعاملين وجودة الحياة. ويشمل ذلك التالي (على سبيل المثال لا الحصر):

- وضع الخطط التي تركز على المتعامل وتساهم في تحقيق الأهداف المرتبطة بالخدمات المقدمة
- إدارة الأداء من خلال تحديد المسؤوليات والمهام على جميع المستويات المرتبطة بالنتائج المرجوة من تقديم الخدمات
- ضمان الالتزام بالمعايير في تطوير الخدمات مع الأخذ بعين الاعتبار التوجهات الاقتصادية والتأكد من موائمتها لاحتياجات المتعاملين والمعنيين في المجتمع
- ضمان تقييم الاستراتيجيات والأهداف لتطوير الخدمات والاعتماد على البيانات والأدلة في اتخاذ القرارات التي تساهم في تحسين القيمة النوعية للخدمات
- تشجيع التحسين المستمر والابتكار من خلال خلق ثقافة التطوير المستمر للخدمات
- تسهيل التحول المستمر من خلال التركيز على التغيير المستمر الذي يؤدي بدوره إلى التحسين على الخدمات الحالية وتطوير الابتكارات
- التعاون المشترك مع الشركاء والمعنيين الرئيسيين داخل وخارج الجهة لضمان خلق فرص جديدة للتحسين والابتكار

## تحقيق النتائج ذات الأثر

يركز القائد على تحقيق واستدامة النتائج ذات الأثر، وضمان مواءمة الخطط المؤسسية ونتائجها وقياس أثرها (قصير وطويل المدى) على رؤية الحكومة والأجندة والأولويات الوطنية. ويشمل ذلك (على سبيل المثال لا الحصر):

- التخطيط من خلال الاعتماد على المعلومات والبيانات والخبرات الموجودة لضمان رسم خارطة طريق للجهة بما يتواءم مع رؤية الأجندة الوطنية وتوجهاتها
- قياس النتائج وتحقيق الأهداف المرجوة التي تساهم في تحقيق ريادة الجهة محلياً وعالمياً
- تحديد المخاطر بشكل استباقي واتخاذ القرارات المناسبة والحاسمة للحد منها بما يساهم في تحقيق أهداف وإنجازات ونتائج الجهة
- إدارة التغيير داخلياً وخارجياً بما يضمن تحقيق الأثر واستدامته خارج نطاق مسؤولياته
- ضمان مواءمة الخطة الاستراتيجية مع خطط الجهة قصيرة وطويلة المدى بما يساهم في تحقيقها واستدامة نتائجها
- التركيز على النتائج المستدامة وتأثيرها المستقبلي واعطائها الأولوية مقارنة بالنتائج السريعة وقصيرة المدى



## تعزيز العمل بروح الفريق

يقوم القائد بتعزيز ثقافة التعاون والمشاركة في الجهة وضمان تعزيز العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المشتركة. ويشمل ذلك (على سبيل المثال لا الحصر):

- خلق بيئة عمل تتيح للجميع المساهمة والمشاركة في الجهة
- ضمان شرح وتوعية فريق العمل بالأهداف المنوطة بعملهم مع ضمان موائمة تلك الأهداف مع الاهداف الفردية والمؤسسية لتحقيق رؤية مشتركة
- ضمان رفاهية الموظفين من خلال التركيز على جودة بيئة العمل التي تضمن مشاركة الموظفين ومن خلال إدارة معدلات الاجهاد الوظيفي
- تعزيز ثقافة العمل التشاركي عوضاً عن التنافس الفردي
- دعم الموظفين من خلال التواصل المستمر عن طريق عقد الاجتماعات، والزيارات الميدانية وضمان التواجد الشخصي المستمر أو من خلال توفير قنوات أخرى تتيح للموظفين التواصل مع القائد

## التأثير خارج نطاق الجهة

يضمن القائد تعزيز التعاون الاستباقي المستمر وبناء العلاقات بين الجهات الحكومية وغير الحكومية المبنية على مبدأ الثقة والمنفعة المتبادلة التي تساهم في تحقيق رؤية الحكومة والأجندة والأولويات الوطنية. ويشمل ذلك (على سبيل المثال لا الحصر):

- خلق الفرص التي تعزز التعاون والمشاركة بين الجهات الحكومية بشكل استباقي بما يضمن تحقيق المنفعة المتبادلة
- توفير الموارد المؤسسية التي تعزز منفعة المجتمع خارج نطاق الجهة ومسؤولياتها
- بناء الشراكات والمحافظة على استدامتها بما يضمن تبادل الثقة والمنفعة وتعزيز التنوع الفكري الذي يساهم في خلق التأثير الإيجابي المطلوب عن تلك الشراكات
- تطوير شبكة من الشراكات الخارجية مع الشركاء والمعنيين لضمان خلق التأثير الإيجابي على المستوى الوطني والعالمي

يعتبر تقييم الفئة القيادية من ضمن الفئات المهمة في جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز، تم تخصيص معايير وآلية تقييم محددة لتقييم كل من فئة وكيل وزارة/ مدير عام وفئة وكيل وزارة مساعد/ مدير تنفيذي بناء على التالي:

### عملية التقييم

يتم تقييم الفئة القيادية من خلال قياس مدى فاعلية وتأثير القائد كقدوة ومثال يحتذى به. كما تم الإشارة سابقاً يتم تقييم فئة وكيل وزارة/ مدير عام وفئة وكيل وزارة مساعد/ مدير تنفيذي بناءً على معيارين رئيسيين تم تغطيتها من خلال المعلومات والبيانات التي تم توفيرها ضمن المصادر التالية:

## 1.

طلب الترشح المقدم والبيانات التي تم توفيرها والمتعلقة بالمعايير الرئيسية منها الأداء والإنجاز والفعالية القيادية تتضمن المحاور القيادية.

## 2.

المقابلة الشخصية بين المقيمين من الخبراء والقائد والتي تركز على المحاور القيادية المتضمنة في معيار الفعالية القيادية ومدى موائمتها للإنجازات التي تم تحقيقها في معيار الأداء والإنجاز.

## 3.

التقييم الخارجي المعني بتقييم الفعالية القيادية والتي يتم من خلاله اخذ آراء المعنيين من المرؤوسين والزملاء عن محاور الفعالية القيادية

# آلية التقييم

## تقييم فئة وكيل وزارة/ مدير عام:

تستند منهجية تقييم هذه الفئة على أربعة عناصر رئيسية وهي: إنجازات الجهة بناءً على نتائج تقييم الجهة الرئيسية استناداً إلى معايير منظومة التميز الحكومي (GEM 2.0)، والمقابلة الشخصية التي تشمل تقييم المعيار الرئيسي الأول والثاني، بالإضافة إلى التقييم الخارجي.

يتم تقييم المعيار الرئيسي الأول «الأداء والإنجاز» من خلال محورين رئيسيين. المحور الأول يتم تقييمه من خلال إنجازات الجهة بناءً على نتائج تقييم الجهة الرئيسية استناداً إلى معايير منظومة التميز الحكومي (GEM 2.0). أما المحور الثاني يتم تقييمه بناءً على أداء القائد وأهم إنجازاته في جهته الحكومية من خلال المقابلة الشخصية في جهة العمل استناداً على طلب الترشح والمرفقات الملحقة به.

أما فيما يتعلق بالمعيار الرئيسي الثاني «الفاعلية القيادية» فيتم تقييم هذا المعيار من خلال محورين رئيسيين. المحور الأول يركز على تقييم الفعالية القيادية من خلال تقييم محاور الفاعلية القيادية الثمانية خلال المقابلة الشخصية. أما محور التقييم الثاني يشمل التقييم الخارجي الذي يركز على التحقق من الفاعلية القيادية بناءً على المحاور الثمانية من خلال رصد آراء ووجهات نظر المرؤوسين والزملاء.

يتم الأخذ بعين الاعتبار عند تقييم هذه الفئة عدد السنوات التي يشغلها القائد في منصبه الحالي بحيث يتم تصنيف القادة بناءً على سنوات الخبرة إلى ثلاثة تصنيفات وهي: المبادرون (2-0 سنوات)، المطورون (2-5 سنوات) أو المؤثرون (5 سنوات فأكثر). يتم احتساب النتيجة النهائية لكل قائد بأخذ مجموع الأوزان المحددة.



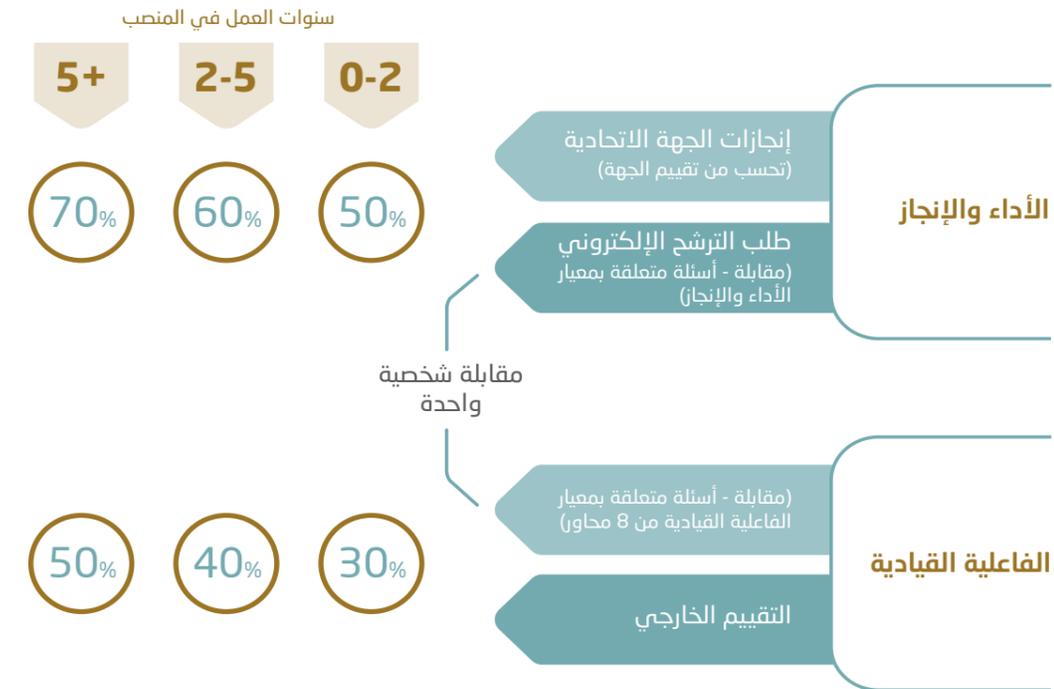
الشكل 1: تصنيف القادة بناءً على سنوات العمل في المنصب الحالي

| فئة وكيل وزارة / مساعد / مدير تنفيذي | فئة وكيل وزارة / مدير عام                           |
|--------------------------------------|---|
| -                                    | إنجازات الجهة الحكومية (نتيجة تقييم الجهة الرئيسية) |
| طلب الترشح                           | طلب الترشح  |
| المقابلة الشخصية                     | المقابلة الشخصية                                    |
| التقييم الخارجي                      | التقييم الخارجي                                     |

يتم ضمان الدقة في عملية التقييم من خلال استخدام التقييم ثلاثي متعدد المصادر لضمان التحقق والتأكد. يتم الاعتماد في تقييم فئة وكيل وزارة/ مدير عام على طلب الترشح المقدم في نظام الجائزة، المقابلة الشخصية للقائد، ونتيجة الجهة ضمن تقييم الجهة الرئيسية بناءً على معايير منظومة التميز الحكومي (GEM 2.0) بالإضافة إلى التقييم الخارجي. أما تقييم فئة وكيل وزارة مساعد/ مدير تنفيذي يتم الاعتماد في عملية تقييم هذه الفئة على طلب الترشح المقدم في نظام الجائزة، المقابلة الشخصية للقائد والتقييم الخارجي.

## توزيع الأوزان والنتائج:

يوضح الجدول أدناه توزيع الأوزان والذي يتم الاعتماد عليها في احتساب نتيجة تقييم كل معيار رئيسي بناءً على أدوات التقييم المستخدمة:



الشكل 2: فئة وكيل وزارة/ مدير عام - توزيع الأوزان والنتائج

## تقييم فئة وكيل وزارة مساعد/ مدير تنفيذي:

تستند منهجية تقييم هذه الفئة على ثلاثة عناصر رئيسية وهي: المقابلة الشخصية التي تشمل تقييم المعيار الرئيسي الأول بناءً على طلب الترشيح والمرفقات الملحقة به، والمعيار الثاني من خلال المقابلة الشخصية ذاتها، بالإضافة إلى التقييم الخارجي.

يتم تقييم المعيار الرئيسي الأول «الأداء والإنجاز» بناءً على أداء القائد وأهم إنجازاته في جهته الحكومية من خلال المقابلة الشخصية للتحقق وتأكيد المعلومات التي تم توفيرها في طلب الترشيح والمرفقات الملحقة به.

أما فيما يتعلق بالمعيار الرئيسي الثاني «الفاعلية القيادية» فيتم تقييم هذا المعيار من خلال محورين رئيسيين. المحور الأول يركز على تقييم الفاعلية القيادية من خلال تقييم المحاور القيادية الستة التي تنطبق على هذه الفئة من خلال المقابلة الشخصية. أما محور التقييم الثاني فيتم تقييمه من خلال التقييم الخارجي الذي يركز على التحقق من الفاعلية القيادية بناءً أيضاً على المحاور الستة من خلال رصد آراء ووجهات نظر المرؤوسين والزملاء.

يتم تقييم هذه الفئة من خلال الأخذ بعين الاعتبار عدد السنوات التي يشغلها القائد في منصبه الحالي بحيث يتم تصنيف القادة بناءً على سنوات الخبرة إلى ثلاثة تصنيفات وهي: المبادرون (0-2 سنوات)، المطورون (2-5 سنوات) أو المؤثرون (5 سنوات فأكثر). يتم احتساب النتيجة النهائية لكل قائد بأخذ مجموع الأوزان المحددة.

## توزيع النتائج:

يوضح الجدول أدناه توزيع الأوزان التي يتم الاعتماد عليها في احتساب نتيجة تقييم كل معيار رئيسي بناءً على أدوات التقييم المستخدمة:



الشكل 3: فئة وكيل وزارة مساعد/ مدير تنفيذي - توزيع الأوزان والنتائج

## الشروط العامة لتقييم فئة وكيل وزارة/ مدير عام:

- 1 تعتبر المشاركة في هذه الفئة اجبارية لجميع وكلاء الوزارات ومدراء العموم.
- 2 يتم احتساب نتائج الجهة من خلال نتائج تقييم الجهات الاتحادية ضمن الفئة الرئيسية استناداً إلى معايير منظومة التميز الحكومي (GEM 2.0).
- 3 يتم تقديم طلب الترشح من خلال نظام جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز بحيث يغطي الطلب جميع المحاور المرتبطة بالمعايير الرئيسية.
- 4 يقوم فريق التقييم المؤلف من الخبراء بتقييم طلب الترشح وجميع الوثائق المرفقة في النظام والاعتماد عليها أثناء المقابلة الشخصية وعند كتابة تقرير التقييم النهائي.
- 5 يتم تقييم هذه الفئة من قبل عدد 2 من الخبراء والمقيمين بناءً على خبراتهم في تقييم الفئات القيادية العليا من خلال المقابلات الشخصية والتقييم وكتابة تقارير التقييم.
- 6 يتم تقييم القائد من خلال المقابلة الشخصية من ساعتين إلى ساعتين ونصف بحد أقصى.
- 7 لا يلزم على القائد تجهيز أية عروض تقديمية في المقابلة الشخصية، ولكن في حال رغبته بذلك يجب أن لا يتجاوز العرض 15 دقيقة حتى لا يؤثر سلباً على المدة المخصصة للمقابلة الشخصية.
- 8 يتم تقييم القائد من خلال المقابلة الشخصية بناءً على المعايير الرئيسية وهي كالتالي:
  - دور القائد في التأثير على نتائج وإنجازات الجهة
  - تأثير القائد كقدوة ومثال يحتذى به من خلال محاور الفعالية القيادية الثمانية
- 9 يتم تسليم القائد التقارير النهائية والتي تحتوي على أهم التوصيات للنظر فيها وأخذها بعين الاعتبار.

## الشروط العامة لتقييم فئة وكيل وزارة مساعد/ مدير تنفيذي:

- 1 تعتبر المشاركة في هذه الفئة اجبارية لجميع وكلاء الوزارات المساعدين ومدراء التنفيذيين.
- 2 يتم تقديم طلب الترشح من خلال نظام جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز بحيث يغطي الطلب جميع المحاور المرتبطة بالمعايير الرئيسية.
- 3 يقوم فريق التقييم المؤلف من الخبراء بتقييم طلب الترشح وجميع الوثائق المرفقة في النظام والاعتماد عليها أثناء المقابلة الشخصية وعند كتابة تقرير التقييم النهائي.
- 4 يتم تقييم هذه الفئة من قبل عدد 2 من الخبراء والمقيمين بناءً على خبراتهم في تقييم الفئات القيادية العليا من خلال المقابلات الشخصية والتقييم وكتابة تقارير التقييم.
- 5 يتم تقييم القائد من خلال المقابلة الشخصية من ساعة إلى ساعة ونصف بحد أقصى.
- 6 لا يلزم على القائد تجهيز أية عروض تقديمية في المقابلة الشخصية، ولكن في حال رغبته بذلك يجب أن لا يتجاوز العرض 15 دقيقة حتى لا يؤثر سلباً على المدة المخصصة للمقابلة الشخصية.
- 7 يتم تقييم القائد من خلال المقابلة الشخصية بناءً على المعايير الرئيسية وهي كالتالي:
  - دور القائد في التأثير على نتائج وإنجازات الجهة
  - تأثير القائد كقدوة ومثال يحتذى به من خلال محاور الفعالية القيادية الستة
- 8 يتم تسليم القائد التقارير النهائية والتي تحتوي على أهم التوصيات للنظر فيها وأخذها بعين الاعتبار.

## يقوم القائد بتحديد الخبرات والمؤهلات العلمية والعملية بحيث لا تتعدى 20 عاماً من مسيرته المهنية

يلزم توفير أحدث المؤهلات العلمية والخبرات العملية المتعلقة بالمنصب الحالي

يلزم على القائد ربط الأداء الفردي والإنجازات بمفاهيم ومعايير منظومة التميز الحكومي (GEM 2.0).

يلزم على القائد مراعاة النقاط التالية عند كتابة طلب الترشح عبر النظام الإلكتروني:

- الإيجاز والاختصار
- مراعاة عدد الكلمات المسموح كتابتها في كل خانة
- رفع جميع الأدلة التي تتوافق مع المعلومات التي تم توفيرها في طلب الترشح
- توفير البيانات والمعلومات والإنجازات ذات الأولوية والأهمية
- توفير الروابط والمفردات الإلكترونية المهمة التي قد تُثري عملية التقييم

## الإرشادات العامة لطلبات الترشح الإلكترونية

