

برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي

Sheikh Khalifa Government Excellence Program



# دليل القدوة الحسنة للموظف الحكومي

الإصدار الثاني 2024

## المحتويات

المقدمة	5
مفهوم الموظف القدوة الحسنة	6
صفات القدوة الحسنة في الجهات الحكومية	7
ترابط صفات القدوة الحسنة مع أبعاد التقييم ومعايير الأوسمة	12
القدوة الحسنة من منظور معايير التميز لأوسمة رئيس مجلس الوزراء	14

## المقدمة

قدمت الإمارات للعالم نموذجاً عملياً ومتكاملاً لأداء الحكومة ومثالاً للتنوع والتسامح في كافة المجالات مما عزز من تواجدها على ساحة الدول المؤثرة دولياً. واليوم نحتاج أكثر من أي وقت مضى كي نقدم نموذجاً متفرداً للموظف القدوة الحسنة (نموذجاً يحتذى به) الذي يشكل الركيزة الأساسية في تقدم الجهة الاتحادية وتقديمها كنموذج للحكومة القدوة، كما أن نموذج القدوة الحسنة هو ركيزة أساسية من ركائز التربية الأخلاقية التي تنهض بالقدوة ولا يمكن للقدوة أن تكون بمعزل عنها، فاليوم نحن نؤمن أن القدوة الحسنة ليست مسؤولية فردية أو جهة بعينها بل هي شأن مجتمعي تتكاتف فيه كافة الجهود وفي كل المستويات لتسليط الضوء على نموذج "القدوة الحسنة" واكتشاف النماذج الأخرى وإفساح المجال لها وتقصي محاسنها وقدرتها على صناعة المستقبل.

كما أن وجود هذا الدليل يتكامل مع تطوير معايير أوسمة رئيس مجلس الوزراء وآلية تقييمها والتي تعتمد على قياس أداء الموظف القدوة من حيث الأداء والمساهمة والنمو والانفتاح وبالتالي تحقيق نقلة نوعية في الأداء من مجرد "مُنجز" إلى "مُلهم" وبما يحقق سعادة المتعاملين والزلاء ويؤثر بشكل إيجابي في تحسين جودة الحياة وبما يضمن المساهمة في تحقيق مئوية دولة الإمارات العربية المتحدة 2071.

لذا فإن وجود دليل للقدوة الحسنة تسترشد بها الجهات الحكومية أصبح مهماً وليكون أداة عملية للتعريف بالقدوة الحسنة للموظفين وأداة للكشف عنهم أياً كان موقعهم في الجهة الحكومية وإبرازهم كنموذج قابل للتطبيق والاحتذاء بهم في تطوير الأداء وتحفيزهم والاحتفاء بهم بالشكل الذي يسمح بتزايد أعدادهم، وتشكيل قاعدة الهرم في الجهة الحكومية.



## صفات القُدوة الحسنة في الجهات الحكومية



## مفهوم الموظف القُدوة الحسنة

القُدوة الحسنة تشير إلى الشخصية الإيجابية الذي يسعى المحيطين به / بها لمتابعته وتقليده والاقتران به في تصرفاته وأفعاله وأقواله، ويكون مثالا يحتذى به / بها ويؤثر في نفوس الآخرين ويحفزهم على القيام بأشياء إيجابية تساعد على الوصول إلى أهدافهم وترك أثر إيجابي في حياتهم.

موظف القُدوة الحسنة يمثل القيم المؤسسية ويؤمن بقدراته ويساهم بها في تحقيق بصفة فارقة وقيمة تنافسية لجهة عمله، دائم التعلم ومنجز لمستويات عالية من الأداء، داعم للآخرين ويشاطرهم المعرفة، ويقودهم نحو تحقيق أهدافهم وإنجازاتهم، مبادر ومشارك في خدمة المجتمع، منفتح على العالم، يتقبل التنوع ويؤمن بالاختلاف، مؤثر في سلوكه وأفعاله ويطبقها قولاً وعملاً، محفز وملهم للآخرين بإراداتهم الطوعية نتيجة لإيمانهم به.

## يتواصل ويتفاعل

مُنفتح يُؤمن بقيم السلم والتسامح ويمثلها، يتعايش مع مختلف الثقافات، مُتطلع للتواصل مع العالم والاستفادة من الخبرات المختلفة، لديه شبكة علاقات يستفيد منها لصالح الأداء الشخصي والمؤسسي، يتفاعل مع جميع المعنيين بالجهة الحكومية، ويساهم ويساعد في توضيح رؤية ورسالة جهة عمله وإيصالها للآخرين.



## مُتفرد

يُقدم نتاجات ذات قيمة وإسهامات نوعية، يُركز على الأهداف العليا، يعمل ويساهم على تحقيق الأهداف الوطنية المشتركة والنتائج المحددة، وخلق القيم المضافة لنفسه ولجهة عمله.



## قيادي

قائد وإن لم يكن في منصب، يُلهم ويُطور الطاقة البشرية والمواهب ويستفيد من قدراتها بشكل فعال، يمكن ويُحفر الآخرين للوصول إلى أهدافهم الشخصية والوظيفية، ينقل المهارات ويتمتع بالذكاء العاطفي، يشاركهم في الرأي، يظهر الانتماء والولاء لمهنته ومكان عمله، ويصنع قرارات ذكية وفعالة وذات أثر.



## واثق بنفسه

لديه إحساس بقيمته ويتصرف بتلقائية ويحترم ويقدر ذاته ويشعر بالإيجابية والاطمئنان والقدرة على الإنجاز وتحقيق الأهداف، يثق بالآخرين وبقدراتهم وبأهميتهم وبمساهماتهم في تحقيق الإنجازات، ويؤمن بقيمة الاختلاف والتنوع كمصدر للتكامل وتحقيق الإنجازات الباهرة.



## ذو بصمة فارقة

يتفهم دوره في خدمة المجتمع والناس، يساهم بنقاط قوته في العمل الإنساني والمجتمعي، يصنع علامات فارقة لمجتمعه ووطنه، يشجع الآخرين على العمل الجماعي، ويظهر قيم الولاء وتجسيد المواطنة الإيجابية.



## يهتم ويحترم

يُقدر ذاته والآخرين، يُقدر الإنجازات ويؤمن كافة الجهود، ينظر إلى الموظفين كمورد، مهتم ومشارك لآراء الآخرين، يُؤمن بالتفاوت في القدرات ويستفيد منها لصالح العمل، ويسعد لنجاح الآخرين ويقدم لهم الدعم للوصول إلى أهدافهم.



## متواضع

يعمل مع الجميع بغض النظر عن المستويات الوظيفية، يؤمن بقيمة الإنسان وقيم العدالة والمساواة بين الموظفين، يعترف بالأخطاء ويعمل على تصحيحها، ويتحمل المسؤولية ويتحلى بالنزاهة واحترام الآخرين.



## متعلم

لديه شغف التعلم المستمر ويسعى للتطوير الذاتي وحب الاطلاع والبحث والمعرفة عن الجديد، يُنوع مهاراته ويحدثها لتحقيق التطور الشخصي والمهني، يتبادل المعرفة ويقدم الدروس المستفادة للآخرين، يحيط نفسه بأشخاص دائمي التعلم، ويتماشى مع المتطلبات والمتغيرات المستقبلية ويستعد لها.



## مستويات النضج

وهذه المستويات تُبين نُضج الموظف في التميز الفردي كالتالي:

75-100

مُلهم

50 ≤ 75

مؤثر

25 ≤ 50

مُتعلم

0 ≤ 25

مُنجز

موظف قُدوة يَحقق مستويات أداء عالية تُحقق ميزات تنافسية ويَحسن من موقع الجهة التنافسي، ولديه فكر استباقي وطموحات وتوقعات عالية، ومبتكر لأساليب جديدة تنعكس على الخدمات المقدمة وجودة العمل وسعادة المتعاملين، وهو دائم التعلم ومتنوع الثقافة ويفهم التوجهات المستقبلية للجهة وللدولة وبيتناها، ومنفتح على العالم حيث يطلع على المستجدات ويستفيد من ذلك في تطوير الأداء، ويُطور شبكة علاقاته لصالح الأداء المؤسسي، وهو إيجابي ومتفاعل بالمستقبل.

موظف له تأثير واضح في مختلف المجالات داخل وخارج بيئة العمل، فهو دائماً يعتمد على التشاركية ونشر الفكر الاستباقي في بناء فريق عمل قادر على تقديم نتائج متميزة، ومؤمن بأهمية التعلم مدى الحياة وأهمية التركيز على تحقيق القيمة المضافة في كل ما يقوم به من أعمال داخل وخارج نطاق العمل (تتعدد الأدلة على حجم وتنوع النمو في أدائه).

موظف يُبادر باتخاذ خطوات فعلية لتبني أفكار ومفاهيم التميز وربطها بأدائه الشخصي، ويتعلم من نتائج الأداء السابق، وشغوف بتطوير بيئة العمل والعمليات والخدمات ودعم فريق العمل، ومُتطلع لمواكبة التغييرات المستقبلية.

موظف تقليدي يُوّدي ما يُسند إليه من أعمال تتطلبها مهامه الوظيفية داخل جهة العمل، ولا يُبادر عادةً لتطوير بيئة العمل والعمليات وأفراد فريق العمل. يُعتبر هذا الموظف في المرحلة المُبكرة لتبني مفاهيم ومعايير التميز الفردي.

تهتم اليوم حكومة دولة الإمارات بالبحث في الجهات الحكومية عن نموذج الموظف الذي يمثل القُدوة الحسنة وتحرص على تقديمه للجميع كمثال يحتذى به، مع مراعاة أن هذا النموذج لا ينحصر ضمن مستوى وظيفي معين بل يمتد أينما وُجد رأس المال البشري بغض النظر عن مهامه ومسمياته الوظيفية. نموذج القُدوة الحسنة يُؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء وتطلعات وإلهام باقي الموظفين والمحيطين به عندما يُمكن ويُقدر بالشكل الصحيح. لذا فإن مهمة الجهات الحكومية إرساء ثقافة نموذج القُدوة الحسنة وتوعية موظفيهم بها واتخاذها كخارطة للطريق لتحقيق نقلة نوعية في الأداء من مجرد "مُنجز (المستوى المتوقع)" إلى "مُلهم (المستوى الذي يفوق التوقعات)" وبما يحقق سعادة المتعاملين والزلاء ويؤثر بشكل إيجابي في تحسين جودة الحياة ويساهم في تحقيق مئوية دولة الإمارات العربية المتحدة 2071.

## مستويات النضج

وتطورها من حيث الأداء والتنافسية، ومدى انفتاحه على العالم والآخريين في سلوكه وعلاقته وتعلمه وأدائه.

وبعكس هذا التقييم الرباعي الأبعاد المستوي الحقيقي لنضج الموظف القُدوة في المستويات الأربعة للنضج (المُنجز والمُتعلم والمؤثر والمُلهم) لتظهر نتيجة تقييمه ومستوى نضجه تمهيداً لبدء رحلة أخرى للتميز الذي لا نهاية له.

ومع هذا التطلع في البحث عن النموذج القُدوة، فإن معايير وآلية التقييم ضمن أوسمة رئيس مجلس الوزراء في جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز تم تصميمها للكشف عن نموذج القُدوة بشكل منطقي وعلمي من خلال تقييم الموظف من أربعة أبعاد مختلفة تتمثل في: تقييم مستوى أداء الموظف ومساهماته في الجهة وخارجها بصنع العلامات الفارقة والقيم المضافة، ودوره في نموه الشخصي ونمو جهته

ترابط صفات  
القُدوة الحسنة  
مع أبعاد التقييم  
ومعايير الأوسمة



## القُدوة في الإنجاز والتأثير

- يُقدم الموظف القُدوة جهوداً تفوق التوقعات وتتعدى مهامه وأهدافه الشخصية لتحقيق إنجازات متميزة لوحدته التنظيمية مقارنة بالوحدات الأخرى داخل الجهة وخارجها.
- يحرص الموظف القُدوة على قياس الأداء بشكل مستمر للتأكد من مدى تحقيق الأهداف سواء الشخصية أو المتعلقة بجهة العمل، ويعمل على تحليل البيانات واستقراء المعلومات لصنع القرارات الذكية وبشكل استباقي بهدف الاستفادة من الفرص الحالية والمستقبلية لمواجهة التحديات لتحقيق إنجازات فارقة. كما يقدم مساهمات تهدف لتعزيز ثقافة الجودة والتميز والإيجابية داخل بيئة العمل.
- يُظهر الموظف القُدوة نمواً متصاعداً في الأداء وتحقيق أهدافه الشخصية وتحقيق مؤشرات وأهداف وحدته التنظيمية، كما تزداد حجم وطبيعة الإنجازات المتفردة التي يقدمها لوحدته أو للجهة الحكومية سنوياً.
- يُساهم الموظف القُدوة في تحقيق معدلات أداء عالية أو خفض التكاليف وتقليل الوقت والجهد المستغرق في أداء العمليات والخدمات بشكل يفوق المستهدفات المحددة دورياً، كما يُساهم في رفع مستوى جودة حياة المجتمع والسعادة لدى المتعامل (الداخلي والخارجي) وذلك على مستوى جهة عمله. كما يُساهم في حصوله شخصياً وجهة عمله على جوائز وشهادات شكر وتقدير نتيجة للتقدم والتفرد في الإنجاز والأداء.
- الموظف القُدوة يُقارن أدائه وأداء وحدته التنظيمية بأداء الوحدات الأخرى داخلياً وخارجياً، ويستفيد من المقارنات وأفضل الممارسات المحلية والخارجية لمواجهة التحديات ووضع الخطط المستقبلية وصنع الإنجازات الفارقة له شخصياً ولجهة عمله.

## القُدوة الحسنة من منظور معايير التميز لأوسمة رئيس مجلس الوزراء

هناك علاقة واضحة بين صفات القُدوة الحسنة ومعايير أوسمة رئيس مجلس الوزراء، من حيث المحتويات التالية على سبيل المثال لا الحصر:



## القُدوة في التعلم والتطور

الموظف القُدوة دائم التعلم وله جهود كبيرة ومستمرة وبشكل ذاتي لمواصلة دراسته وتعليمه الأكاديمي، وله جهود واضحة في اكتساب المهارات الفنية والسلوكية والقدرات التي تتعلق بمهام عمله وفق احتياجات ومتطلبات وظيفته الحالية بهدف تطوير مساره الوظيفي. كما أنه دائم الاطلاع على المستجدات والمتغيرات والمتطلبات المستقبلية التي تتعلق بمهام عمله أو أهداف وحدته التنظيمية، ويقوم بوضع خطط للتعلم الذاتي بناءً على تلك المستجدات. ويظهر خلال مسيرته المهنية مستوى عالٍ من النمو والتطور يتخطى متطلبات درجته الوظيفية وينعكس ذلك بشكل واضح على تطور أداء وحدته التنظيمية وتحقيق أثر ملموس على مستوى جهة العمل ككل.

الموظف القُدوة يُطور مهاراته وقدراته لابتكار أساليب متفردة في العمل وتقديم حلولاً ابتكارية ومبادرات ريادية، تساهم في رفع فاعلية وكفاءة العمل وتحسين رحلة المتعامل. وتتخطى تأثيرات مساهماته نطاق جهة عمله لثُقق أثراً واضحاً في جهات أخرى حكومية وغير حكومية.

يحرص الموظف القُدوة على تنويع مصادر المعرفة والتعلم بهدف تطوير مهاراته، فهو دائم الاطلاع على التجارب الناجحة وقصص النجاح الملهمه داخلياً وخارجياً والتعرف على الأساليب والمهارات التقنية للاستفادة منها في تطوير ممارساته المهنية. كما يشارك وينقل مهاراته ومعارفه إلى زملائه كدروس مستفادة، ويقوم بتوثيقها ونشرها عبر الوسائل المختلفة وإتاحتها للزملاء داخل جهة عمله لتعزيز مجالات الاستفادة والمنفعة المتبادلة.

## القُدوة في الابتكار

الموظف القُدوة لديه جهود متميزة في التعرف على التحديات التي تواجه وحدته التنظيمية وجهة عمله باعتبارها فرص للتطوير والتحسين، ويقوم بالتنويع وبشكل كبير لمصادر المعرفة والفهم للتوجهات والمبادرات التي تطلقها الحكومة. ويمتلك القدرة على قياس الأثر والنتائج المتحققة من تطبيق المبادرات الريادية على كافة المستويات (مستواه الشخصي والمستفيدين وجهة عمله).

يساهم الموظف القُدوة وبشكل فعال في إطلاق الأفكار والمقترحات والابتكارات التي تتماشى مع التوجهات المستقبلية لجهة عمله وتساهم في حل تحديات العمل ومعالجتها وتطوير العمل أو تساهم في تقديم خدمات بشكل متميز، كما يقوم بإبراز حجم النتائج والتأثيرات الإيجابية المتحققة من تطبيق هذه الابتكارات ومن مساهماته في تخطي التحديات الحالية. يعزز الموظف القُدوة من الموقع التنافسي والريادي لجهة عمله من خلال الملكيات الفكرية والابتكارات المسجلة سواء باسمه أو باسم جهة عمله وحصولها على الجوائز وشهادات الشكر والتقدير ذات العلاقة.

يُطور الموظف القُدوة مهاراته الفردية والتخصصية بشكل متميز، ويركز على تنمية القدرات الخاصة بالابتكار ومهارات وحلول المستقبل وكيفية استقلالها في تحسين كفاءة وفاعلية العمل الحكومي. كما يركز على نوعية اقتراحاته وابتكاراته خلال مسيرته المهنية وتأثيراتها الإيجابية والتي يمكن نقلها وتطويرها والاستفادة منها في أماكن أخرى خارج نطاق العمل.

الموظف القُدوة شغوف بالاطلاع على المبادرات التي تطلقها الحكومة ودراساتها وفهم التوجهات العالمية وأفضل الممارسات داخلياً وخارجياً، ولديه جهود متميزة في الحصول على أحدث المعلومات والمعارف المتعلقة بهذه المبادرات من مصادر مختلفة (كالمؤتمرات والمشاركة في المجموعات المهنية المتخصصة). كما يتميز بجهوده في نشر وتوثيق وتسجيل الأفكار والابتكارات عبر المنصات المختلفة وإتاحتها للآخرين للاستفادة منها. ويتخطى نطاق تأثير نتائج ما يقدمه الموظف من الأفكار والمبادرات الريادية جهة عمله ويصل لخارجها وقد تصل أحياناً إلى مستويات عالمية.

## القُدوة في المُواطنة الإيجابية

- يُقدم الموظف القُدوة جهوداً فائقة في التعبير عن قيم الهوية الوطنية في سلوكه والالتزام بالقواعد والقوانين والمشاركة في المناسبات والمبادرات الوطنية ومبادرات المحافظة على المكتسبات الوطنية داخل جهة عمله وخارجها وبشكل مستمر، وبما يعكس ولائه وانتمائه للدولة كأحد مواطنيها أو المقيمين على أرضها. ويستفيد من مساحات ومنصات العالم الافتراضي وتكنولوجيا المعلومات للتعريف بدولة الإمارات وإنجازاتها وبما يبرز هويته الوطنية.
- الموظف القُدوة مُتميز في نشاطاته الاجتماعية من خلال مشاركاته في المبادرات والفعاليات الوطنية لجهة عمله أو لجهات مجتمعية أخرى، مما يعزز من إبراز سمعته الطيبة لكي يكون مثالاً يُحتذى به وقُدوة حسنة للآخرين.
- يتبنى الموظف القُدوة القيم الإيجابية ومفاهيم جودة الحياة، وله جهود ذات أثر ملموس في تعلم المهارات المختلفة لتحسين نمط حياته وحياته الآخرين من كافة الجوانب الصحية والنفسية والاجتماعية والثقافية، وله أثر في مساعدة الزملاء والمحيطين به على مواجهة الضغوط والتحديات وإدارة وقتهم بفاعلية وتبنيهم للأنماط الجيدة للاستمتاع بالحياة. كما تُساهم جهوده في نشر السعادة والإيجابية في بيئة عمله، وتمتعه وأسرته وزملائه بصحة جيدة.
- يبذل الموظف القُدوة جهوداً ذاتية ومتميزة لتعلم مهارات التواصل والاتصال والذكاء الاجتماعي والعاطفي للتواصل مع كافة الثقافات والفئات وتقبل آرائهم ومشاركتهم في المناسبات والفعاليات والأنشطة المختلفة داخل جهة عمله وخارجها.

- الموظف القُدوة يُبادر ويُشارك في الأعمال التطوعية ويُساهم بخبراته في خدمة جهة عمله والمجتمع وبشكل ممنهج ومستمر مستفيداً من المنصات المخصصة لذلك، ويُشجع الآخرين على الانضمام للعمل التطوعي داخل الجهة وخارجها، كما يعزز من مشاركة جهة عمله في الفعاليات والمسابقات والجوائز المعنية بالعمل التطوعي، مما يساهم في حصوله وجهة عمله على شهادات التقدير والفوز نتيجة لذلك.
- يُبادر ويُشارك الموظف القُدوة في فرق العمل المختلفة داخل الجهة وخارجها ويُساهم بها بفاعلية، ويُساعد الزملاء داخل الجهة وخارجها لتحقيق إنجازات شخصية لهم تنعكس على تحسن أدائهم وتحقيق أهدافهم. كما تُساهم هذه المشاركات على توليد الأفكار والمقترحات لتطوير العمل وعلى حصوله وجهة عمله وزملائه على شهادات التقدير والفوز بجوائز.
- الموظف القُدوة مُنفتح على العالم ومُتطلع على المبادرات والتجارب المختلفة داخل الدولة وخارجها في مجالات السعادة وتحسين جودة الحياة وبيئة العمل، بهدف تحسين أنماط سلوكه الحياتية وتطوير ممارساته في هذا المجال.

## القُدوة في الروح القيادية

- يُقدم الموظف القُدوة مستويات متميزة من الأداء على مستوى التخطيط الفعال وإعداد الاستراتيجيات لتحقيق أهداف وحدته التنظيمية والجهة الحكومية والدولة. يعمل بمرونة في إرشاد وتوجيه فرق العمل للاستجابة السريعة للمتغيرات والمستجدات والاستباقية في اقتناص الفرص، وبما يُعزز من جاهزيتهم للمستقبل والتعامل مع التحديات والمستجدات.
- يعمل الموظف القُدوة على قيادة عمليات توفير نماذج عمل متطورة ومبتكرة تُعزز من جودة الحياة للمجتمع، وتوفير خدمات مبتكرة واستباقية للمتعاملين لإسعادهم. ويحرص على ضمان تحقيق نتائج ملموسة وسريعة فيما يتعلق بالاستراتيجيات والمهام والخدمات.
- يُظهر الموظف القُدوة كفاءة في استغلال الموارد المتاحة وتوفير المهارات المطلوبة للمستقبل، ويُؤمن بأهمية الاستثمار في الكوادر الحكومية وفرق العمل من خلال التدريب وتفويض الصلاحيات والتمكين، ويبدأ جهوداً مستمرة لتأهيل الصف الثاني. وهو قائد حريص على توفير بيئة عمل صحية وإيجابية وذات جودة لفرق عمله وبما يُعزز من تطوير الأداء والتميز والتنافسية.

- يُحقق الموظف القُدوة وبانتظام معدلات نمو متميزة ومتزايدة كماً وكيفاً في كافة جوانب الأداء وفي تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية، والمساهمة في زيادة معدلات التوظيف ونسب إسعاد المتعاملين والمؤشرات المتعلقة بتطور فريق العمل.
- الموظف القُدوة قائد مُتطلع دائماً للتواصل مع الجميع داخل وخارج جهة عمله، ومُدرك للتوجهات المستقبلية، ويبدأ جهوداً حثيثة للاستفادة من الخبرات المختلفة. لديه شبكة علاقات شخصية ومهنية وأكاديمية يستثمرها لكي يبقى على اطلاع بالمستجدات الخارجية ومُلم بالتكنولوجيا المتقدمة وطرق الاستفادة منها في صناعة المستقبل وإسعاد المجتمع.

© جميع الحقوق محفوظة لمكتب رئاسة مجلس الوزراء بوزارة شؤون مجلس الوزراء بموجب التشريعات الاتحادية في شأن حقوق المؤلف والحقوق المجاورة وقوانين حماية الملكية الفكرية.

Info@pmo.gov.ae

©All rights reserved by the Prime Minister's Office at the Ministry of Cabinet Affairs, in accordance with the UAE Federal Laws Concerning authors rights, Copyrights and Neighboring Rights.

Info@pmo.gov.ae

