ديـــوان الخدمـــة المدنيـــة والتطويـــر الحكومـــي
Civil Service and Government Development Bureau
State of Qatar • دولـــة قطـــر

إطار الكفاءات

الدليل الإرشادي للكفاءات العامة

يناير 2026

محتويات الدليل الإرشادي للكفاءات العامة

إطار الكفاءات العامة

المقدمة

مكتبة الكفاءات

الكفاءات السلوكية

الكفاءات القيادية

المبادئ التوجيهية لتقييم أداء الكفاءات

المقدمة

مثال عن التقييم

المبادئ التوجيهية

المبادئ التوجيهية

الكفاءات القيادية

تُعرّف الكفاءات بأنّها مزيج من المعرفة والمهارات والسلوكيات



المعرفة

المعلومات التي تمتلكها للكفاءة المحددة بخصوص المعايير والممارسات والعناصر



المهارات

القدرات التي تمتلكها لتنفيذ المعارف من خلال عمليات مختلفة



السلوكيات

ما تميل إلى فعله نظرًا للقدرات والمعارف التي تمتلكها

الكفاءات

- تشير إلى "كيف" ينبغي أداء الوظائف وليس "ما" يتعيّن تحقيقه
- تعكس نواحي محددة من المنظومة المؤسسية (الرسالة، والرؤية، والمبادئ، والأهداف، والاستراتيجية، والأعمال الأساسية، وما إلى ذلك)
- تحدد ما هو المتوقع من الموظفين في كل مستوى من مستويات الكفاءة
- هي أساسية لجميع الوحدات الإدارية وفقاً لمختلف ممارسات الموارد البشرية

Public عام -

يعتبر إطار الكفاءات جوهرياً لخمس وظائف رئيسية للموارد البشرية

التوظيف
- البحث عن المرشحين الأكثر ملاءمة لوظائف محددة وتقييمهم وتوظيفهم

إدارة الأداء
- تقييم الموظفين على مدار السنة على أساس تحقيق الأهداف والكفاءات والسلوك

التدريب والتطوير
- تطوير وتمكين الموظفين من خلال مختلف الدورات التدريبية

تخطيط التعاقب الوظيفي
- تحديد وتطوير القادة المستقبليين اللازمين لاستمرارية الجهة

إدارة المسار الوظيفي
- تحديد المسارات الوظيفية داخل الجهة وفيما بينها



Public عام -

تساهم الكفاءات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتشكيل ثقافة الجهة

الكفاءات متوائمة مع
- رؤية الخدمة المدنية
- المبادئ الاستراتيجية

... تدفع نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية

... تترجم الرؤية في الأعمال اليومية التي يقوم بها الموظفون

... تُدخِل ممارسات قيادية ممتازة إلى جميع أنحاء أجهزة الدولة

... تشكّل أجهزة إدارية فريدة من نوعها وثقافة قيادية

... تمكّن الموظفين من إظهار السلوكيات المرغوبة

... تتميز في الإجراءات الخاصة بالأفراد من أجل استقطاب المواهب وتشجيعها والاحتفاظ بها

من ضمن مُدخلات أخرى، توفّر القيم مصدر إلهام لإعداد الكفاءات



تم وضع الكفاءات المتوائمة مع رؤية ورسالة الخدمة المدنية في قائمة مختصرة على مستوى 12 محورًا ليتم شملها في القائمة النهائية للكفاءات

1 التوجه نحو تحقيق النتائج
- تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد
- التخطيط والتنظيم

2 بناء فريق العمل
- تطوير الآخرين
- إدارة الأداء
- تمكين فرق العمل
- تحفيز وإشراك فرق العمل
- توجيه الأشخاص لتحقيق النجاح
- استقطاب المواهب وصقلها

3 الاستراتيجية
- وضع الرؤية والأهداف
- التفكير بطريقة استراتيجية
- النظرة المستقبلية
- حل المشكلات بطريقة منهجية منظمة

4 الخبرة في مجال التخصص
- بناء المعرفة في مجال الأعمال

5 تحقيق القيمة المضافة
- تحقيق الأثر والتأثير
- الالتزام وتولي المسؤولية
- الأخذ بزمام المبادرة

6 القيم
- احترام الاختلافات
- قيادة الرؤية

7 التوجه نحو خدمة العملاء
- ضمان تميز الخدمة

8 العمل كفريق
- التعاون مع أصحاب الم
- صلحة المعنيين
- بناء الشراكات والعلاقات القوية
- إدارة الخلافات

9 التواصل
- تعزيز التواصل المفتوح
- الاستماع بفعالية
- العمل باحترافية

10 إدارة التغيير
- إدارة الصعوبات والتغيير
- التعامل مع عدم اليقين

11 الفعالية الشخصية
- تعزيز التعلم المستمر
- إظهار الوعي الذاتي

12 القيادة التنظيمية
- اتباع نمط قيادي مرن

تم تخصيص ست كفاءات سلوكية وثلاث كفاءات قيادية على ثلاث مجموعات

	تحقيق التميّز	إشراك الآخرين	الدفع بالاستراتيجية
الكفاءات السلوكية	س1. التركيز على العملاء: تحقيق نتائج فعالة لتلبية احتياجات العملاء س2. العمل بفعالية: إدارة الموارد بكفاءة س3. القدرة على التكيّف: إظهار المرونة والقدرة على الصمود في حالات عدم اليقين	س4. إدارة العلاقات: بناء الشراكات مع أصحاب المصلحة المعنيين س5. التواصل: عرض وكتابة ومناقشة الأفكار لنقل الرسالة بشكل فعال	س6. المبادرة: أخذ زمام المبادرة والمسؤولية
الكفاءات القيادية	ق1. اتخاذ القرار: اتخاذ قرارات فعالة مع التفكير بشكل ناقد	ق2. تطوير الفريق: إدارة الفريق على النحو الأمثل وتطويرهم في بيئة تمكينية	ق3. النظرة المستقبلية: الاستعداد والتخطيط للمستقبل ووضع الرؤية

س سلوكي ق قيادي يستند جدول ربط الكفاءة بالوظيفة على هذه الأرقام

تم توزيع السمات السلوكية الموجودة في القائمة المختصرة للكفاءات في أربع كفاءات لتحقيق التميز

"... **قطاع عام متميز** يتمتع **بالكفاءة والشفافية** ويخضع **للمساءلة**..."
سمو الأمير في افتتاح الدورة الـ 45 لمجلس الشورى

تحقيق التميّز



الكفاءات السلوكية

س1. التركيز على العملاء:

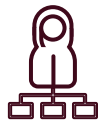
- فهم خدمات القسم/الإدارة/الجهة واحتياجات العملاء الداخليين/الخارجيين وضمان المواءمة بين الاثنين
- السعي نحو تحسين الخدمة من خلال التعامل مع ملاحظات العملاء الداخليين/الخارجيين والمشكلات المحتملة

س2. العمل بفعالية:

- تخطيط وتنظيم المهام لتحقيق الأهداف في الوقت المناسب
- ضمان تنفيذ الخطط وإجراءات التخفيف مما ينتج عنه استخدام الموارد بكفاءة

س3. القدرة على التكيّف:

- تحديد وقبول التغييرات في بيئة العمل مع التركيز على الأهداف
- تعديل السلوكيات للتعامل مع التغييرات بطريقة فعالة وتحقيق الأهداف



الكفاءات القيادية

ق1. اتخاذ القرار:

- جمع وتحليل المدخلات ذات الصلة لاتخاذ القرارات المبنية على اطلاع جيّد
- تطبيق وتقييم جميع القرارات من أجل التنفيذ الفعال

Public عام -

تم توزيع السمات السلوكية الموجودة في القائمة المختصرة للكفاءات في ثلاث كفاءات لإشراك الآخرين

> بينما كنا مُنهمكين في **التكيّف مع الوضع، حرصنا على تطوير دولتنا** في سياق إدارة الأزمات
> سمو الأمير في افتتاح الدورة الـ 46 لمجلس الشورى

إشراك الآخرين



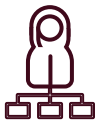
الكفاءات السلوكية

س4. إدارة العلاقات:

- تطوير وتعزيز العلاقات الفعالة مع أصحاب المصلحة المعنيين
- العمل معًا ودعم بعضنا البعض من أجل الأهداف المشتركة

س5. التواصل:

- عرض ومناقشة الأفكار بشكل مهني بالصيغة المحكية
- عرض ومناقشة الأفكار بشكل مهني بالصيغة المكتوبة
- ضمان أسلوب التواصل ولغة الجسد بطريقة مهنية ومناسبة



الكفاءات القيادية

ق2. تطوير الفريق:

- إدارة الأفراد على النحو الأمثل لتحقيق أهداف الجهة
- تمكين الأفراد وضمان بيئة عمل داعمة وآمنة

Public عام -

تم توزيع السمات السلوكية الموجودة في القائمة المختصرة للكفاءات في كفاءتين للدفع بالاستراتيجية

"... وضع عملية التنمية في مسارها الصحيح بالقيام **بالمبادرات الوطنية الجريئة...**"
سمو الأمير في افتتاح الدورة الـ 45 لمجلس الشورى

الدفع بالاستراتيجية

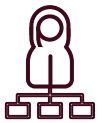


س6. المبادرة:

- العمل بشكل استباقي وتحمل مسؤولية تحقيق الاهداف
- تحديد الفرص والمشكلات الحالية والمستقبلية والتعامل معها



الكفاءات السلوكية



ق3. النظرة المستقبلية:

- التخطيط لمستقبل القسم/الإدارة/الجهة وفق التوجه الاستراتيجي الوطني للقسم/للأدارة/للجهة
- إلهام الأفراد للعمل نحو تحقيق الرؤية الوطنية للقسم/للأدارة/للجهة

الكفاءات القيادية

Public عام -

تم تفصيل الكفاءات المستكملة على مستوى سبعة عناصر رئيسية

العناصر الرئيسية

1. نوع الكفاءة
2. اسم الكفاءة
3. تعريف الكفاءة
4. مستويات الكفاءة
5. مجالات الكفاءة
6. أوصاف الكفاءة للمجال الأول
7. أوصاف الكفاءة للمجال الثاني

مثال توضيحي عن المبادئ التوجيهية لتقييم الكفاءة



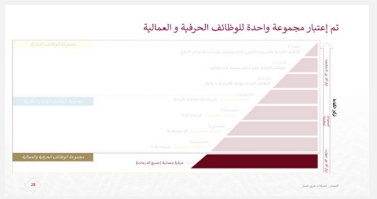
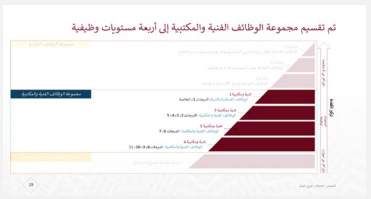
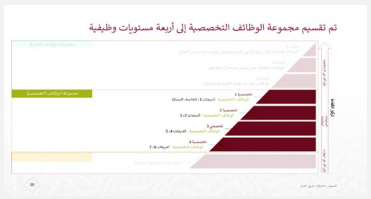
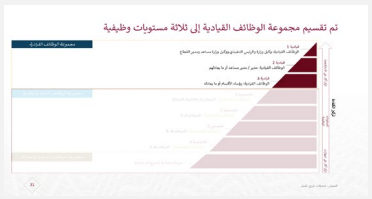
Public عام -

تم تفصيل أربعة مستويات من الكفاءة لمراعاة متطلبات الخبرة المختلفة عبر الخدمة المدنية

مستوى الكفاءة	الوصف
خبير	• يضع الاستراتيجيات ويشرف على تنفيذ الكفاءة • يقيّم و/أو يستحدث معايير أداء جديدة • يدرّب ويطوّر الآخرين لتعزيز المهارات • يجسّد الكفاءة لكي يكون قدوة للآخرين
متقدم	• يُظهر مستوى مرتفع من فهم الكفاءة المستخدمة في مكان العمل • يقوم بأداء المهام ذات الصلة بشكل كامل ومستقل • يقوم بتصميم أنشطة العمل وإدارتها وتحسينها باستمرار ووفق معايير جودة مرتفعة • يطوّر أهداف النشاط أو المهمة وأدوات المتابعة ذات الصلة
متوسط	• يظهر معرفة واسعة بالكفاءة المستخدمة في مكان العمل • يطبّق الكفاءة بتوجيه بسيط أو من دون توجيه في المواقف الاعتيادية • يقوم بالمهام و/أو يديرها بفعالية ضمن معايير الجودة • يقيس المهمة المنجزة ويحدد الفرص للتحسينات
مبتدئ	• يظهر فهمًا كافيًا للكفاءة • يطبّق، مع التوجيه، الكفاءة في المواقف المعتادة التي تحتوي على صعوبات محدودة • يقوم بتنفيذ المهام أو أنشطة العمل تحت إشراف وثيق • يقدّم البيانات اللازمة لقياس أداء الأنشطة

Public عام -

تم تجميع الدرجات/المسميات ضمن كل مجال وظيفي معًا لتشكيل مستويات وظيفية لربط مستويات الكفاءات

المجالات الوظيفية	الوظائف الحرفية والعمالية	الوظائف الفنية والمكتبية	الوظائف التخصصية	الوظائف القيادية
نطاق الدرجات /المسميات	نطاق الدرجات: 13، 12، 11، 10، 9، 8، 7، 6، 5، 4، 3	نطاق الدرجات: 11، 10، 9، 8، 7، 6، 5، 4، 3، 2، 1 و الخاصة	نطاق الدرجات: 7، 6، 5، 4، 3، 2، 1، والخاصة والممتازة	بالنسبة للوظائف القيادية، يستخدم المسمى الوظيفي بدلًا من الدرجات الوظيفية نطاق المسميات: رئيس قسم مساعد مدير إدارة، ومدير إدارة أو ما يعادله، ووكيل وزارة، ووكيل وزارة مساعد، ورئيس تنفيذي
وصف المستويات الوظيفية	الوظائف الحرفية والعمالية: حرفية وعمالية : جميع الدرجات 	الوظائف الفنية والمكتبية: فنية ومكتبية 4: 11، 10، 9، 8 فنية ومكتبية 3: 7، 6 فنية ومكتبية 2: 5، 4، 3، 2 فنية ومكتبية 1: 1 والخاصة 	الوظائف التخصصية: تخصصية 4: 7، 6 تخصصية 3: 5، 4 تخصصية 2: 3، 2 تخصصية 1: 1، الخاصة، والممتازة 	الوظائف القيادية: قيادية 3: رؤساء الأقسام أو ما يعادله قيادية 2: مدير / مدير مساعد أو ما يعادلهم قيادية 1: وكيل وزارة والرئيس التنفيذي ووكيل وزارة مساعد ومدير القطاع 

Public عام -

سيتم ربط الكفاءات السلوكية والقيادية من خلال مستويات الكفاءة الأربعة بالمستويات الوظيفية التي تم إنشاؤها

المستوى الوظيفي	الكفاءات	الكفاءات السلوكية						الكفاءات القيادية		
		س1. التركيز على العملاء	س2. العمل بفعالية	س3. القدرة على التكيّف	س4. إدارة العلاقات	س5. التواصل	س6. المبادرة	ق1. اتخاذ القرار	ق2. تطوير الفريق	ق3. النظرة المستقبلية
	قيادي 1 (وكيل وزارة والرئيس التنفيذي و وكيل وزارة مساعد ومدير القطاع)	خبير	خبير	خبير	خبير	خبير	خبير	خبير	خبير	خبير
	قيادي 2 (مدير، مدير مساعد أو ما يعادلهم)	خبير	خبير	خبير	خبير	خبير	خبير	متقدم	متقدم	متقدم
	قيادي 3 (رئيس قسم أو ما يعادلهم)	متقدم	متقدم	متقدم	متقدم	متقدم	متقدم	متوسط	متوسط	متوسط
	تخصصي 1 (الدرجات: 1، الخاصة، الممتازة)	متقدم	متقدم	متقدم	متقدم	متقدم	متقدم	مبتدئ	مبتدئ	مبتدئ
	تخصصي 2 (الدرجات: 2، 3)	متقدم	متقدم	متقدم	متقدم	متقدم	متقدم	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق
	تخصصي 3 (الدرجات: 4، 5)	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق
	تخصصي 4 (الدرجات: 6، 7)	مبتدئ	مبتدئ	مبتدئ	مبتدئ	مبتدئ	مبتدئ	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق
	فني ومكتبي 1 (الدرجات: 1، الخاصة)	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	مبتدئ	مبتدئ	مبتدئ
	فني ومكتبي 2 (الدرجات: 2، 3، 4، 5)	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق
	فني ومكتبي 3 (الدرجات: 6، 7)	مبتدئ	مبتدئ	مبتدئ	مبتدئ	مبتدئ	مبتدئ	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق
	فني ومكتبي 4 (الدرجات: 8، 9، 10، 11)	مبتدئ	مبتدئ	مبتدئ	مبتدئ	مبتدئ	مبتدئ	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق
	حرفية وعمالية (جميع الدرجات)	مبتدئ	مبتدئ	لا ينطبق	مبتدئ	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق

Public عام -

مثال على ربط الكفاءات: الوظائف القيادية

مثال توضيحي

#	الكفاءة	مستوى الكفاءة
س1	التركيز على العملاء	خبير
س2	العمل بفعالية	خبير
س3	القدرة على التكيّف	خبير
س4	إدارة العلاقات	خبير
س5	التواصل	خبير
س6	المبادرة	خبير
ق1	اتخاذ القرار	متقدم
ق2	تطوير الفريق	متقدم
ق3	النظرة المستقبلية	متقدم



فاطمة

بالنسبة للوظائف القيادية، يستخدم المسمى الوظيفي بدلًا من الدرجات الوظيفية

الجهة: وزارة النقل

المجال الوظيفي: الوظائف القيادية

المسمى الوظيفي: مدير إدارة

المستوى الوظيفي: قيادية 2

المنصب الوظيفي: مدير الشؤون القانونية

Public عام -

محتويات الدليل الإرشادي للكفاءات العامة

إطار الكفاءات العامة

المقدمة

مكتبة الكفاءات

الكفاءات السلوكية

الكفاءات القيادية

المبادئ التوجيهية لتقييم أداء الكفاءات

المقدمة

مثال عن التقييم

المبادئ التوجيهية

المبادئ التوجيهية

الكفاءات القيادية

نوع الكفاءة	سلوكية
الكفاءة	س1: التركيز على العملاء

إطار الكفاءات العامة

س1: التركيز على العملاء

التعريف: تشير كلمة "العميل" إلى أصحاب المصلحة الداخليين أو الخارجيين بما يشمل الجمهور العام الذي يستخدم الخدمات الحكومية والزملاء من القطاع الحكومي من نفس الإدارات أو الجهات الأخرى

القدرة على تقديم خدمات عالية الجودة التي تلبي متطلبات العملاء الداخليين/الخارجيين واحتياجاتهم المتغيرة لتحسين قيمة الأعمال

	مبتدئ ☆☆☆☆	متوسط ☆☆☆☆	متقدم ☆☆☆☆	خبير ☆☆☆☆
فهم احتياجات العملاء وقيمة الأعمال	*فهم خدمات القسم/الإدارة/الجهة واحتياجات العملاء الداخليين/الخارجيين وضمان المواءمة بين الاثنين*			
	• يحدد احتياجات العملاء الفردية • يفهم الخدمات المقدمة ويطابقها مع احتياجات العملاء بدقة	• يطرح الأسئلة لفهم العملاء واحتياجاتهم بصورة أفضل • يستجيب لمتطلبات العملاء بشكل سريع وفعال	• يعمل على فهم الاحتياجات المبتدئة للعملاء • يواءم بين احتياجات العملاء المبتدئة والخدمات المخصصة	• يواءم مصالح الجهة مع مصالح مجموعات العملاء لتحسين النتائج الكلية • تخصيص الموارد لأداء الخدمات المطلوبة لتلبية احتياجات العملاء
السعي لتحسين الخدمة	السعي نحو تحسين الخدمة من خلال التعامل مع التغذية الراجعة للعملاء الداخليين/الخارجيين والمشكلات المحتملة			
	• ينظر إلى التغذية الراجعة من العملاء بشكل إيجابي • يجمع التغذية الراجعة عن الخدمة لتحديد مجالات التحسين وتنفيذ إجراءات التحسين	• يسعى استباقيًا إلى تلقّي التغذية الراجعة للعملاء باعتبار ذلك مؤشر أداء رئيسي • يجمع ويستخدم التغذية الراجعة للعملاء لتحديد مجالات التحسين وتنفيذ إجراءات التحسين	• يتعامل مع الخلافات أو الصعوبات مع العملاء قبل أن تتصعّد المسائل • يقوم بإعداد وتوضيح الإجراءات الضرورية لتحسين الخدمة	• يعمل على منظور المدى الطويل للتعامل مع احتياجات العملاء • يقوم بإعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التي ينتج عنها خدمة محسّنة

Public عام -

س2: العمل بفعالية

القدرة على تخطيط وتنفيذ الأنشطة بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف

	مبتدئ ☆☆☆☆	متوسط ☆☆☆☆	متقدم ☆☆☆☆	خبير ☆☆☆☆
التخطيط والتنظيم	*تخطيط وتنظيم المهام لتحقيق الأهداف في الوقت المناسب*			
	• يحدّد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف تحت الإشراف • يقوم بترتيب أولويات الأنشطة المحددة تحت الإشراف لتحقيق الأهداف بناءً على التبعيات المتبادلة والخبرات السابقة والمتطلبات • يُظهر الاستعداد لتغيير الأفكار أو التصورات بناءً على المعلومات الجديدة أو الأدلة المضادة	• يحدّد بشكل مستقل الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف • يقوم بترتيب أولويات الأنشطة المحددة بشكل مستقل لتحقيق الأهداف بناءً على التبعيات المتبادلة والخبرات السابقة والمتطلبات • يحدّد بشكل مستقل القيود المحتملة للأنشطة	• يحدّد المتطلبات التشغيلية للقسم • يقدّم التوجيه للقسم حول ترتيب أولويات الأنشطة • يقوم بإعداد خطط تخفيف القيود المحتملة على الموارد (القوى العاملة، الخبرات، التمويل، الأدوات ذات الصلة) • يقوم بإعداد إجراءات للرقابة لضمان الاستخدام الكفؤ للموارد (القوى العاملة، الخبرات، التمويل، الأدوات ذات الصلة)	• يحدد المتطلبات التشغيلية على مستوى الإدارة/الجهة • يقدّم التوجيه حول إعداد خطط تخفيف القيود على الموارد (القوى العاملة، الخبرات، التمويل، الأدوات ذات الصلة) • يقدّم التوجيه حول إجراءات الرقابة ويضمن المواءمة مع خطط الإدارة/الجهة
التنفيذ الفعال واستخدام الموارد	*ضمان تنفيذ الخطط وإجراءات التخفيف من المخاطر مما ينتج عنه استخدام الموارد بكفاءة*			
	• لديه القدرة على تحديد الأنشطة التي يمكن تنفيذها، تحت الإشراف، لكي يتم اللجوء إلى البدائل عند اللزوم • يستغل الوقت، تحت الإشراف، بالشكل الأمثل لتحقيق النتائج • يستعين بالموارد ذات الصلة (الخبرات، التمويل، الأدوات) بفعالية (مثلا، وفق خطط تخصيص الموارد) لتحقيق الأهداف	• لديه القدرة على تحديد الأنشطة التي يمكن تنفيذها، بشكل مستقل، لكي يتم اللجوء إلى البدائل عند اللزوم • يستغل الوقت باستقلالية بالشكل الأمثل لتحقيق النتائج • يعترض على إساءة استخدام الموارد (التمويل، الأدوات ذات الصلة) • يُظهر الوعي بخصوص المخاطر وتدابير التخفيف من حدّتها والمتعلقة بالموارد (الخبرات، التمويل، الأدوات ذات الصلة)	• يُشرف على إمكانية تنفيذ الأنشطة ويقدّم التوجيه حول البدائل المحتملة • يراقب استخدام الموارد (مثلا وفق الخطط) لضمان الاستخدام الكافي • يضمن تنفيذ إجراءات الرقابة لتقليل الهدر • ينفّذ خطة التخفيف من المخاطر ويتتبع المشاكل والمخاطر الإضافية	• يقترح مسار العمل الأمثل عند نشوء قيود غير متوقعة على الموارد • يقود ثقافة الكفاءة بين الموظفين • يُشرف على استخدام الموارد (القوى العاملة، الخبرات، التمويل، الأدوات ذات الصلة) على مستوى الإدارة/الجهة • يقدّم

Public عام -

س3: القدرة على التكيّف

القدرة على العمل بشكل مرن في أوضاع متنوعة ويتكيف وفق التغيرات والمتطلبات الجديدة

	مبتدئ ☆☆☆☆	متوسط ☆☆☆☆	متقدم ☆☆☆☆	خبير ☆☆☆☆
تحديد الأوضاع المتغيرة وقبولها	*تحديد وقبول التغييرات في بيئة العمل مع التركيز على الأهداف*			
	• يعي الظروف المتغيرة والمعلومات الجديدة المتعلقة بالأنشطة ذات الصلة • يُظهر الاستعداد لتغيير الأفكار أو التصورات بناءً على المعلومات الجديدة أو الأدلة المضادة	• يطرح الأسئلة لفهم المعلومات الجديدة والأدلة المضادة بشكل أفضل • يسعى بشكل استباقي إلى الحصول على معلومات جديدة وينظر إليها بإيجابية	• يفهم التغيير بشكل شامل ويوجّه الفريق حول طريقة التعامل معه • يتوقع التغييرات المحتملة قبل وقوعها لكي يستطيع التحضير لها	• يتعامل مع الغموض في جميع الأوضاع بشكل مريح ويُلهم الآخرين على التحلي بالمرونة • يؤثر في التغييرات لمصلحة الفريق وتحقيق الأهداف
تعديل السلوكيات حسب الأوضاع المتغيرة	*تعديل السلوكيات للتعامل مع التغييرات بطريقة فعالة وتحقيق الأهداف*			
	• يعبّر عن الاهتمام بتنفيذ مشاريع ومهام متنوعة لتطوير مهارات جديدة في معظم الحالات • يسعى إلى الحصول على التوجيه ويغيّر سلوكه بسرعة استجابة للملاحظات	• يقوم بإحداث تغييرات بسيطة أو مؤقتة لتلبية احتياجات الأعمال • يُظهر المرونة في تنفيذ المهام لتحقيق المهام أو الأنشطة بطريقة أكثر فاعلية	• يحدد نهجًا متوازنًا وعمليًا لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف بشكل فعال بالرغم من التغييرات • يقود تنفيذ التغييرات بشكل فعال في مجال الخبرة والاختصاص	• يبيّن للأشخاص فكرة أن التغيير قابل للتحقيق • يحقّق القدرة على التكيّف ويدعمها عبر استحداث إجراءات تضمن التحوّل السريع وتشجّع على المرونة

Public عام -

س4: إدارة العلاقات

القدرة على بناء وتطوير العلاقات المهنية مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين المعنيين في تنفيذ وتحقيق النتائج المرجوة

	مبتدئ ☆☆☆☆	متوسط ☆☆☆☆	متقدم ☆☆☆☆	خبير ☆☆☆☆
بناء العلاقات والمحافظة عليها	*تطوير وتعزيز العلاقات الفعالة مع أصحاب المصلحة المعنيين*			
	• يقدّر فائدة بناء علاقات وشبكات قوية مع أصحاب المصلحة • يقوم بإنشاء علاقات بشكل سريع مع الأشخاص على جميع المستويات ومن خلفيات مختلفة • يحدّد الخلافات بينه وبين الآخرين ويقوم بحلّها	• يحافظ على العلاقات مع أصحاب المصلحة الحاليين والجدد • يعي أثر الأنشطة على أصحاب المصلحة • يفهم الاختلافات ويتوقع مجالات النزاع ويتخذ إجراءات لحلها	• يقوم بتطوير شبكات رسمية وغير رسمية والاستفادة منها للحفاظ على العلاقات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لتحقيق الفائدة المشتركة على المدى الطويل • يخطط الأنشطة والقرارات بعد دراسة أثرها على أصحاب المصلحة المعنيين • يقوم بإدارة العلاقات مع الشركاء الخارجيين بشكل استباقي من خلال تطبيق أساليب تفاوض مناسبة لتجنّب أو حل الخلافات	• يحدّد بشكل استباقي العلاقات الخارجية المهمة من الناحية الاستراتيجية من خلال الشبكات ويحرص على تطويرها • يشجّع بشكل نشط بناء العلاقات داخل وخارج الجهة • يقوم بإدارة العلاقات مع الشركاء الخارجيين بشكل استباقي من خلال تطوير أساليب تفاوض مخصصة لتجنّب أو حل الخلافات
العمل كفريق	*العمل معًا ودعم بعضهم البعض من أجل الأهداف المشتركة*			
	• يعامل الجميع باحترام • يعمل ضمن آليات الفريق ويظهر الالتزام بغاية وأهداف الفريق	• يرى نفسه جزءًا من فريق عمل أكبر وهو عضو محترم ومهم في الفريق • يفهم أن كونه عضو جيد في الفريق يعني مشاركة المعرفة ومساعدة الآخرين • يسعى إلى الحصول على الفرص للمساهمة مع الفريق	• يحفّز أعضاء الفريق من خلال تشجيعهم ودعمهم والاستماع إلى وجهات نظر الآخرين وإشراكهم في اتخاذ القرارات • يشارك المعلومات على مستوى الفرق بشكل استباقي • يشارك الثناء على إنجازات الفريق ويتشارك المسؤولية عن أوجه القصور لدى الفريق	• يعمل على تنمية ثقافة الفريق الواحد داخل الجهة وبين الجهات • يزيل الحواجز التي قد تعيق عمل الفريق بفعالية • يشجّع على مشاركة المعلومات على مستوى الفرق داخليًا وخارجيًا

المصدر: تحليلات فيق العمل

Public عام -

س5: التواصل

القدرة على الاستماع وتفسير ونقل المعلومات بطريقة واضحة ودقيقة واختيار أسلوب التواصل الأكثر ملاءمة للجمهور

	مبتدئ ☆☆☆☆	متوسط ☆☆☆☆	متقدم ☆☆☆☆	خبير ☆☆☆☆
التواصل الشفهي	*عرض ومناقشة الأفكار بشكل مهني بالصيغة الشفهية*			
	• لديه القدرة على التواصل بوضوح مع الآخرين باستخدام الكلمات والعبارات المهنية المناسبة شفهياً • يعبّر عن الأفكار بطريقة واضحة ومنظمة شفهياً	• قادر على التحدث بثقة في المناقشات وتقديم رؤى وأفكار قيّمة • لديه القدرة على استخدام المصطلحات الفنية الملائمة • لديه القدرة على تقديم العرض بفعالية لمجموعات صغيرة	• يفهم السيناريوهات المختلفة أو الصعبة ويتكيف معها بسرعة • لديه القدرة على وضع أطر المحادثات لتغطية الموضوعات الرئيسية والوصول إلى استنتاجات • يتواصل مع الأطراف الداخلية والخارجية بشكل مُقنع	• يقود المحادثات والمناقشات لإيصال الأفكار ومناقشة الموضوعات • لديه القدرة على تقديم العرض دون عناء، وإيصال الرسائل الصعبة إلى المجموعات الكبيرة وأصحاب المصلحة المختلفين
التواصل الخطي	*عرض ومناقشة الأفكار بشكل مهني بالصيغة الخطية*			
	• لديه القدرة على التواصل بوضوح مع الآخرين باستخدام الكلمات والعبارات المهنية المناسبة في النصوص الخطية • يعبّر عن الأفكار بطريقة واضحة ومنظمة في النصوص الخطية	• يقوم بتنظيم الأفكار بدقة وإعداد نص خطي غني بالمعلومات حسب السياق • لديه القدرة على استخدام المصطلحات الفنية الملائمة في النصوص الخطية	• لديه القدرة على إيصال الأفكار والاستنتاجات والتوصيات خطياً بشكل واضح وموجز ومقنع • يكيّف أسلوب الكتابة حسب السياق	• لديه القدرة على استخدام أسلوب مناسب للرسالة وللجمهور وللأهداف في التواصل الخطي
التواصل غير شفهي	*ضمان أسلوب التواصل ولغة الجسد بطريقة مهنية ومناسبة والتعامل مع المشاعر بشكل صحيح*			
	• يُنصت بفاعلية ومنفتح على الأفكار والمخاوف • منفتح الذهن ويُظهر النضج عند التعامل مع المدخلات والأفكار الجديدة	• لديه القدرة على التواصل بوضوح مع الآخرين باستخدام العبارات المهنية ولغة الجسد الصحيحة • يحترم اختلاف الأفكار ويرحّب بها	• لديه القدرة على تكييف أسلوب التواصل ولغة الجسد حسب الموقف • يتفهم الاختلاف في الأفكار ويستخدمها لبناء التحليلات • يُظهر التعاطف (أي يتفهم وجهات نظر الأشخاص ومشاعرهم وظروفهم وأفكارهم) عند التواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين	• يُظهر الثقة من خلال المعرفة والعروض التقديمية • يحرص على المشاركة كمشرف على النقاش • يُظهر التعاطف بشكل متقن (أي يتفهم وجهات نظر الأشخاص ومشاعرهم وظروفهم وأفكارهم) في جميع أشكال التواصل

Public عام -

نوع الكفاءة	سلوكية	الكفاءة	س6: المبادرة

إطار الكفاءات العامة

س6: المبادرة

القدرة على تحديد الفرص الحالية والمستقبلية أو المسائل المحتملة واتخاذ الإجراءات تبعًا لذلك

	مبتدئ ☆☆☆☆	متوسط ☆☆☆☆	متقدم ☆☆☆☆	خبير ☆☆☆☆
العمل بشكل استباقي على المهام ذات الصلة	*العمل بشكل استباقي وتولي المسؤولية عن الأهداف*			
	• يعمل باستقلالية من دون إشراف مستمر • يكمل المهام من دون إشراف مستمر • يقوم بتأدية العمل قبل أن يُطلب منه ذلك	• يؤدي بشكل أكبر مما هو مطلوب للمهمة • يكمل المهام في وقت مبكر ويتجاوز التوقعات بشكل مستمر بالنسبة للتوقيت • يعمل بشكل مستمر عند الحاجة وفي المواقف التي لا تحتاج إلى جهد أو اهتمام مشابه	• يتجاوز متطلبات الوظيفة ويأخذ على عاتقه المهام والمسؤوليات الإضافية بشكل فاعل • يبحث عن طرق لتحقيق نتائج أفضل أو لتحقيق قيمة مضافة تتجاوز نطاقها الأصلي	• يتخذ الإجراءات بشكل استباقي عندما لا يستطيع الآخرون ذلك • يشرك الآخرين في دعم الجهود والمبادرات
التعامل مع الفرص والمشكلات	*تحديد المشكلات والفرص الحالية والمستقبلية والتعامل معها*			
	• يعرف الفرص القائمة ويتصرف حيالها • يعرف المشكلات القائمة ويتصرف حيالها • يقدّم الأفكار لمعالجة الأوضاع أو المشكلات الحالية	• يتخذ الإجراء اللازم للاستفادة من الفرص المتاحة • يتخذ الإجراء اللازم لتجنُّب المشكلات الوشيكة • يقوم بتنفيذ خطط الطوارئ عند نشوء المشكلات	• يتوقع الفرص ويتخذ الإجراءات اللازمة لخلقها • يتوقع المشكلات المستقبلية ويتخذ الإجراءات اللازمة لتجنبها • يقوم بوضع خطط الطوارئ عند حدوث المشكلات	• يعزز بيئة تتوقع الفرص وتتصرف بناءً عليها • يعزز بيئة تتوقع المشكلات المحتملة وتتصرف بناءً عليها • يقدم الخبرة حول خطط الطوارئ للمشكلات المحتملة

Public عام -

محتويات الدليل الإرشادي للكفاءات العامة

إطار الكفاءات العامة

المقدمة

مكتبة الكفاءات

الكفاءات السلوكية

الكفاءات القيادية

المبادئ التوجيهية لتقييم أداء الكفاءات

المقدمة

مثال عن التقييم

المبادئ التوجيهية

المبادئ التوجيهية

الكفاءات القيادية

ق1: اتخاذ القرار

القدرة على اتخاذ قرارات فعالة بناءً على التحليل السليم لجميع المدخلات ذات الصلة

	مبتدئ ☆☆☆☆	متوسط ☆☆☆☆	متقدم ☆☆☆☆	خبير ☆☆☆☆
جمع وتحليل المدخلات ذات الصلة	*جمع وتحليل المدخلات ذات الصلة لاتخاذ القرارات المبنية على اطلاع السليم*			
	• يستطيع فهم الأوضاع الحالية لجمع المعلومات ذات الصلة من أصحاب المصلحة والموارد العنية • يقوم بترتيب المدخلات لتسهيل اتخاذ القرارات	• يقوم بتحليل المعلومات المتاحة لاتخاذ قرارات سليمة • يُظهر انفتاح على آراء الآخرين من أجل صياغة القرارات • يدرس تبعات القرارات على القسم على المدى الطويل	• يسعى بشكل استباقي إلى الحصول على معلومات إضافية ومتعارضة لاتخاذ قرارات سليمة • يدرس ويقيّم ويسعى إلى الحصول على آراء الآخرين من أجل صياغة القرارات • يدرس تبعات القرارات على الإدارة على المدى الطويل	• يقوم بتقييم الخيارات والقيود والمخاطر المتعلقة بالقرارات المحددة • يدرس ويقيّم ويسعى إلى الحصول على آراء الآخرين بخصوص مسارات العمل البديلة • يحدّد تبعات كل قرار على المدى الطويل قبل اختيار القرار الامثل
اتخاذ قرارات فعّالة وتقييم النتائج	*تطبيق وتقييم جميع القرارات من أجل التنفيذ الفعال*			
	• له القدرة على تنفيذ القرارات بفعالية تحت الإشراف • يحدّد المخاطر المحتملة للقرارات التي يتم اتخاذها	• يعرف حدوده فيما يتعلق باتخاذ القرارات، ويقوم بتصعيدها إلى سلطة أعلى إذا لزم الأمر • لديه القدرة على اتخاذ قرارات تشغيلية لضمان استمرارية الأعمال • يقوم بالمساعدة في وضع وتنفيذ خطط للتخفيف من حدة المخاطر المحتملة	• يمكّن الفريق من اتخاذ قرارات تشغيلية • لديه القدرة على الاستجابة للمشكلات والمسائل والفرص عند تحديدها • يقوم بوضع خطة للتخفيف من حدة المخاطر المحتملة • لديه القدرة على الدفاع عن القرارات المُتخذة	• يمكّن الفريق من اتخاذ قرارات فعالة • يتولى إدارة تأييد أصحاب المصلحة حول القرارات المتخذة • يضمن تنفيذ القرارات وإجراءات الحد من المخاطر في الوقت المناسب • يُبدي الثقة بالقرارات المتخذة عند مناقشتها

Public عام -

ق2: تطوير الفريق

القدرة على إدارة وتطوير وتمكين الفريق وضمان المواءمة بين قدرات الفريق والأهداف الكلية للجهة

	مبتدئ ☆☆☆☆	متوسط ☆☆☆☆	متقدم ☆☆☆☆	خبير ☆☆☆☆
توجيه الفريق	*تطوير الفريق على النحو الأمثل لتحقيق أهداف الجهة*			
	• يقدّم التوجيه ذو الصلة لزملاء العمل عندما يُطلب منه • يقدّم موارد إضافية لزملاء العمل عند توفرها • يُضحّي بوقته أحيانًا لدعم عمل الآخرين	• يقوم بتفويض مهام العمل على نحو ملائم لضمان إشراك الفريق بشكل كافٍ في مسارات العمل ذات الصلة • يزوّد الفريق بالموارد الكافية لأداء العمل بأقل قدرٍ من الإشراف • يقدّم التغذية الراجعة الكافية حول أداء الفريق • يفهم مخاوف أعضاء الفريق ويحدد طرق لحلها	• يقيّم قدرات الفريق ويحدّد الموارد الضرورية والدعم المطلوب لتحقيق الأهداف • يضع توجهًا واضحًا ويقدّم التغذية الراجعة للفريق بشكل منتظم • يقوم بتحويل مخاوف ومشكلات الآخرين، مثلًا، المشاعر السلبية، إلى شكل إيجابي، من خلال التعبير عن التعاطف والإدراك بالشكاوى	• يتتبع تقدم جميع الفرق لدى الجهة ويتدخل عند الضرورة • يقدّم التغذية الراجعة بخصوص الأداء بشكل مستمر وبالتركيز على المستقبل وبطريقة بنّاءة • يخلق بيئة عمل إيجابية وآمنة في جميع أنحاء الجهة • يحدد للفريق هدفًا نهائيًا ويحفزهم على تحقيق النتائج المرجوة
تمكين الفريق	*تمكين الفريق وضمان بيئة عمل داعمة وآمنة*			
	• يقوم ببناء الثقة من خلال الوفاء بالالتزامات تجاه زملاء العمل • يُظهر الود في التعامل ويقدّم الدعم ويُظهر الرغبة في الاستماع للآخرين	• يمنح الفرصة لأعضاء الفريق لممارسة المهارات والقدرات الجديدة • يقدّم أو يرتّب لعقد جلسات توجيهية • يقدّم مقترحات تناسب احتياجات الفريق لغايات التحسين	• يُبدي الاهتمام بتطوير الآخرين عبر تخصيص وقتٍ كافٍ للاستماع لهم وتزويدهم بالمشورة المناسبة • يُشرك الفريق في عملية التخطيط واتخاذ القرارات	• يعمل على تهيئة الجيل القادم من القادة لدى الجهة • يوفّر بيئة داعمة وتمكينية لأعضاء الفريق من خلال ضمان التوجيه والدعم • يطوّر ويمكّن الفريق للتفكير في المسائل بأنفسهم وتحقيق الأهداف

Public عام -

ق3: النظرة المستقبلية

القدرة على تحليل وفهم التوجهات والتبعات والخيارات لصياغة الرؤية على المدى الطويل للقسم/الإدارة/الجهة وإلهام الفريق لتحقيقها

	مبتدئ ☆☆☆☆	متوسط ☆☆☆☆	متقدم ☆☆☆☆	خبير ☆☆☆☆
التخطيط للمستقبل	*التخطيط لمستقبل القسم/الإدارة/الجهة وفق التوجه الاستراتيجي الوطني للقسم/للأدارة/للجهة*			
	• يفهم دور الموظفين في التوجه الاستراتيجي للقسم • يفهم التوجه الاستراتيجي للقسم ورؤية الجهة ويتصرف وفقًا لها • يفهم ويجمع المدخلات ذات الصلة للمخاطر والفرص المحتملة المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي	• يفهم دور القسم في التوجه الاستراتيجي للأدارة • يطوّر ويواءم التوجه الاستراتيجي للقسم مع رؤية الجهة • يحلّل المخاطر والتبعات المحتملة على القسم والتي قد تنشأ عن الرؤية • يحدّد ويحلّل فرص التطوير الجديدة للقسم	• يفهم دور الإدارة في التوجه الاستراتيجي للجهة • يطوّر ويواءم التوجه الاستراتيجي للأدارة مع رؤية الجهة • يحلّل المخاطر والتبعات المحتملة على الإدارة والتي قد تنشأ عن الرؤية • يحدّد ويحلّل فرص التطوير الجديدة للأدارة	• يفهم دور الجهة في التوجه الاستراتيجي الوطني • يطوّر ويواءم رؤية الجهة والتوجه الاستراتيجي لديها مع الرؤية والأولويات الوطنية • يحلّل المخاطر والتبعات المحتملة على الجهة والتي قد تنشأ عن الرؤية • يحدّد ويحلّل فرص التطوير الجديدة للجهة
الإلهام للمستقبل	*إلهام الفريق للعمل نحو الرؤية الوطنية للقسم/للأدارة/للجهة*			
	• يجعل التوجه الاستراتيجي للقسم أحد المحاور الشائعة في التواصل مع زملاء العمل • يخلق بيئة لدى الفريق حيث يتم الاحتفاظ بالتوجه الاستراتيجي للقسم كمبدأ توجيهي للقرارات والإجراءات	• يجعل التوجه الاستراتيجي للقسم أحد المحاور الشائعة في التواصل مع القسم • يخلق بيئة لدى القسم حيث يتم الاحتفاظ بالتوجه الاستراتيجي للقسم كمبدأ توجيهي للقرارات والإجراءات	• يجعل التوجه الاستراتيجي للأدارة أحد المحاور الشائعة في التواصل مع الإدارة • يخلق بيئة لدى الإدارة حيث يتم الاحتفاظ بالتوجه الاستراتيجي للأدارة كمبدأ توجيهي للقرارات والإجراءات	• يجعل التوجه الاستراتيجي للجهة أحد المحاور الشائعة في التواصل مع الجهة • يخلق بيئة لدى الجهة حيث يتم الاحتفاظ بالتوجه الاستراتيجي للأدارة كمبدأ توجيهي للقرارات والإجراءات

Public عام -

محتويات الدليل الإرشادي للكفاءات العامة

إطار الكفاءات العامة

المقدمة

مكتبة الكفاءات

الكفاءات السلوكية

الكفاءات القيادية

المبادئ التوجيهية لتقييم أداء الكفاءات

المقدمة

مثال عن التقييم

المبادئ التوجيهية

المبادئ التوجيهية

الكفاءات القيادية

المقدمة

تم وضع مبادئ توجيهية لتقييم أداء الكفاءات من أجل توضيح مستوى الأداء المطلوب في كل من مستويات الكفاءة ذات الصلة.

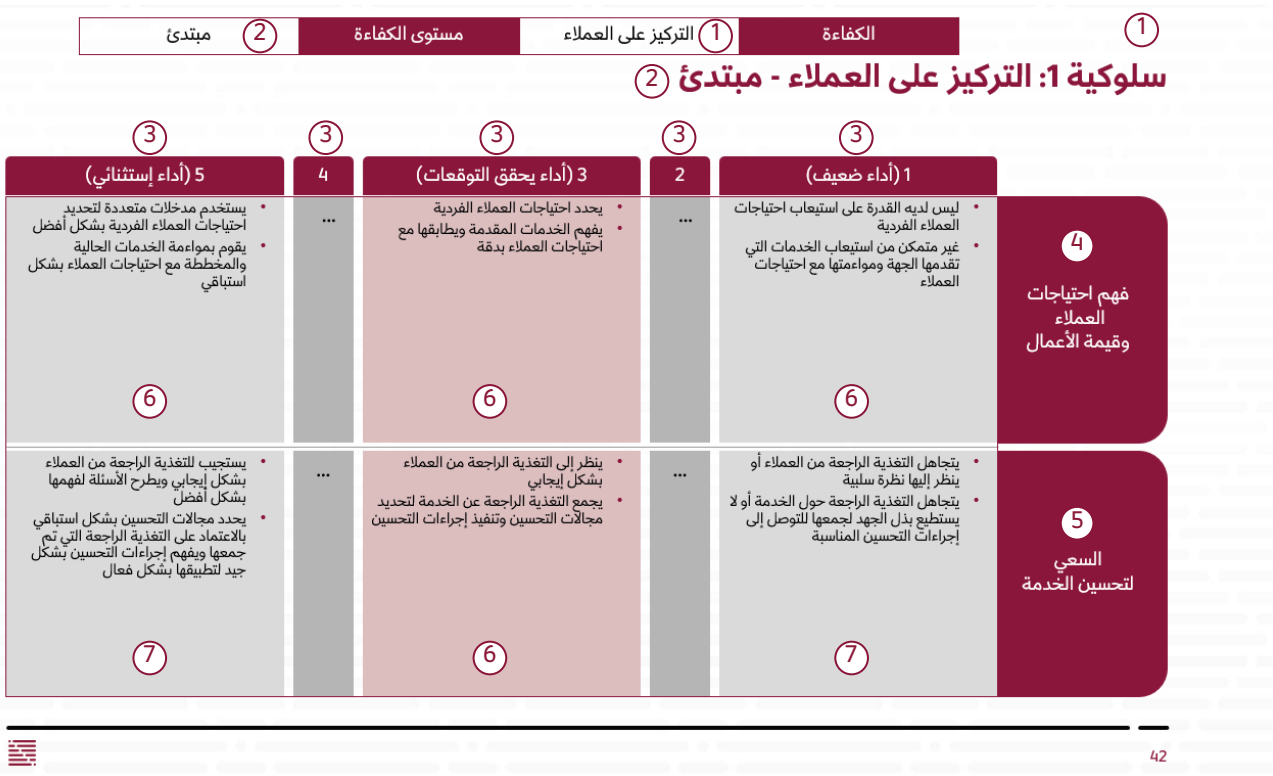
وتم تفصيل هذه المبادئ التوجيهية على نطاق سبعة عناصر رئيسية لمساعدة المقيِمين والمقيَمين على تحديد السلوكيات التي تنطبق على كلّ تصنيف في جميع الكفاءات وعلى مختلف مستوياتها.
تعتبر هذه المبادئ التوجيهية مرجعاً للموظفين خلال التقييم الذاتي ومرجعاً للمقيِمين خلال التقويم والتقييم الرسمي.

تم وضع جميع المبادئ التوجيهية على نطاق سبعة عناصر رئيسية ...

العناصر الرئيسية

1. إسم الكفاءة
2. مستوى الكفاءة
3. مقياس التقدير المعتمد للتقييم
4. المجال الفرعي للكفاءة 1
5. المجال الفرعي للكفاءة 2
6. وصف الأداء في المجال الفرعي 1
7. وصف الأداء في المجال الفرعي 2

مثال توضيحي عن المبادئ التوجيهية لتقييم الكفاءة



Public عام -

... للمساعدة على توضيح السلوكيات المتوقعة على جميع درجات مقياس التقدير المعتمد لتقييم الأداء ولكل من مستويات الكفاءة ذات الصلة

العناصر الرئيسية

1	إسم الكفاءة	يشير إلى إسم الكفاءة السلوكية أو القيادية ذات الصلة
2	مستوى الكفاءة	يشير إلى مستوى الكفاءة الذي تم تحديده لكل كفاءة من مبتدئ وصولاً إلى خبير
3	مقياس التقدير المعتمد للتقييم	يشير إلى مقياس التقدير المستخدم لتقييم الكفاءات في نظام إدارة الأداء
4	المجال الفرعي للكفاءة 1	يشير إلى المجال الأول من الكفاءة الذي سيتم تقييم أداء الموظف بناء عليه
5	المجال الفرعي للكفاءة 2	يشير إلى المجال الثاني من الكفاءة الذي سيتم تقييم أداء الموظف بناء عليه
6	وصف الأداء في المجال الفرعي 1	تشير إلى أوصاف السلوكيات المطلوبة لكل درجة من درجات التقدير ومستوى الكفاءة ذي الصلة في مجال الكفاءة 1
7	وصف الأداء في المجال الفرعي 2	تشير إلى أوصاف السلوكيات المطلوبة لكل درجة من درجات التقدير ومستوى الكفاءة ذي الصلة في مجال الكفاءة 2

Public عام -

توفر المبادئ التوجيهية لتقييم الأداء مجموعة من الدرجات التي توصّف مستويات الأداء من "ضعيف" إلى "استثنائي" لكل كفاءة

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
1 المجال–1 الكفاءة	يفتقر الموظف إلى القدرات أو المهارات في العمل ولا يفي بتوقعات كفاءة محددة	...	يفي الموظف بالتوقعات في إظهار مجموعة المهارات والقدرات المطلوبة لكفاءة محددة *(ملاحظة: يتم الحصول عليها من تفصيل الكفاءة على مستوى الكفاءة المحدد)*	...	يتجاوز الموظف جميع التوقعات المطلوبة من حيث مجموعة المهارات والقدرات لكفاءة محددة
2 المجال–1 الكفاءة		...		...	

يلبي الموظف بعض التوقعات في إظهار مجموعة المهارات والقدرات المطلوبة لكفاءة محددة

يتجاوز الموظف بعض التوقعات المطلوبة من حيث مجموعة المهارات والقدرات لكفاءة محددة

يتم اتباع أربع خطوات لتسجيل أداء الموظف بنجاح

1. النظر في الكفاءات الواجبة التطبيق (السلوكية و/أو القيادية) استنادا إلى مستوى الوظيفة - وهذا ما يوفره نظام إدارة الأداء تلقائيا
2. ارجع إلى دليل تقييم الكفاءة لتقييم الكفاءة ذات الصلة
3. قم بتقديم درجة في كل مجال فرعي من مجالات الكفاءة
4. سجل الأداء بشكل منفصل عبر المجالات الفرعية للكفاءة للحصول على متوسط درجة إجمالي للكفاءة
   - يتم إعطاء الموظف 2 (أداء دون التوقعات) عندما يظهرون أداءً أقل من التوقعات في معظم السلوكيات/القدرات القيادية المطلوبة
   - يتم منح الموظف 4 (أداء يتجاوز التوقعات) عندما يظهرون أداءً يفوق التوقعات في معظم سلوكهم/قدراتهم القيادية

Public عام -

محتويات الدليل الإرشادي للكفاءات العامة

إطار الكفاءات العامة

المقدمة

مكتبة الكفاءات

الكفاءات السلوكية

الكفاءات القيادية

المبادئ التوجيهية لتقييم أداء الكفاءات

المقدمة

مثال عن التقييم

المبادئ التوجيهية

المبادئ التوجيهية

الكفاءات القيادية

يتم وضع نتيجة الأداء بشكل منفصل لكل من مجالَي الكفاءة للحصول على معدل إجمالي للكفاءة ذات الصلة (1/6)

تم تقديم هذا المثال عن تقييم كفاءة "العمل بفعالية"

الكفاءة	العمل بفعالية	مستوى الكفاءة	خبير

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
التخطيط والتنظيم	• ليس لديه القدرة على تحديد المتطلبات التشغيلية الخاصة بالإدارة / الجهة • ليس لديه القدرة على تقديم التوجيه حول إعداد خطط التقليل من المخاطر تحسباً لاحتمال نقص الموارد • غير متمكن من تقديم التوجيه حول إجراءات الرقابة وضمان مواءمتها مع خطط الإدارة / الجهة	...	• يحدد المتطلبات التشغيلية على مستوى الإدارة/الجهة • يمتلك مهارة التوجيه بشأن إعداد خطط تخفيف القيود على الموارد (القوى العاملة، الخبرات، التمويل، الأدوات ذات الصلة) • يمتلك مهارة التوجيه بشأن إجراءات الرقابة ويضمن المواءمة مع خطط الإدارة/الجهة	...	• يحقق المواءمة بين المتطلبات التشغيلية الخاصة بالإدارة / الجهة واستراتيجية الجهة / الخدمة المدنية • لديه القدرة على تمكين الإدارة / الجهة من إعداد خطط التقليل من المخاطر تحسباً لاحتمال نقص الموارد • لديه القدرة على تمكين الإدارة / الجهة من وضع إجراءات الرقابة بما يتماشى مع خططها
التنفيذ الفعال واستخدام الموارد	• غير قادر على اقتراح أي إجراءات لمعالجة نقص غير متوقع في الموارد • يفتقد القدرة على تمكين الموظفين وغرس الثقافة القائمة على العمل بفعالية • لا يؤدي دوراً فعالاً في مراقبة استخدام الموارد في الإدارة / الجهة • لا يملك القدرة على تقديم التوجيه حول تنفيذ خطط التقليل من المخاطر	...	• يقترح مسار العمل الأمثل عند نشوء قيود غير متوقعة على الموارد • يقود ثقافة الكفاءة بين الموظفين • يُشرف على استخدام الموارد (القوى العاملة، الخبرات، التمويل، الأدوات ذات الصلة) على مستوى الإدارة/الجهة • يمتلك مهارة التوجيه بشأن تنفيذ خطط التقليل من المخاطر	...	• يتوقّع حالات النقص المحتملة في الموارد قبل حدوثها ويقوم بإعداد خطط للتعامل معها بشكل استباقي • لديه القدرة على تمكين جميع الموظفين من السعي إلى العمل بفعالية وبكفاءة • لديه القدرة على تمكين الموظفين من ضمان الفعالية في استخدام الموارد • لديه القدرة على تمكين الموظفين من تنفيذ خطط التقليل من المخاطر بنجاح عند اقتضاء الحاجة

التقييم المحتمل

التخطيط والتنظيم (2 من 5)

- يقدم الموظف التوجيه الكافي حول خطط التخفيف من المخاطر وإجراءات الرقابة
- يملك مهارة عالية على تحديد متطلبات إدارته التشغيلية ومواءمتها مع متطلبات الجهة

Public -

يتم وضع نتيجة الأداء بشكل منفصل لكل من مجالَي الكفاءة للحصول على معدل إجمالي للكفاءة ذات الصلة (2/6)

تم تقديم هذا المثال عن تقييم كفاءة "العمل بفعالية"

الكفاءة	العمل بفعالية	مستوى الكفاءة	خبير

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
التخطيط والتنظيم	• ليس لديه القدرة على تحديد المتطلبات التشغيلية الخاصة بالإدارة / الجهة • غير متمكن من تقديم التوجيه حول إعداد خطط التقليل من المخاطر تحسباً لاحتمال نقص الموارد • يفتقد القدرة على تقديم التوجيه حول إجراءات الرقابة وضمان مواءمتها مع خطط الإدارة / الجهة	...	• يحدد المتطلبات التشغيلية على مستوى الإدارة/الجهة • يمتلك مهارة التوجيه بشأن إعداد خطط تخفيف القيود على الموارد (القوى العاملة، الخبرات، التمويل، الأدوات ذات الصلة) • يمتلك مهارة التوجيه بشأن إجراءات الرقابة ويضمن المواءمة مع خطط الإدارة/الجهة	...	• يحقق المواءمة بين المتطلبات التشغيلية الخاصة بالإدارة / الجهة واستراتيجية الجهة / الخدمة المدنية • لديه القدرة على تمكين الإدارة / الجهة من إعداد خطط التقليل من المخاطر تحسباً لاحتمال نقص الموارد • لديه القدرة على تمكين الإدارة / الجهة من وضع إجراءات الرقابة بما يتماشى مع خططها
التنفيذ الفعال واستخدام الموارد	• غير قادر على اقتراح أي إجراءات لمعالجة نقص غير متوقع في الموارد • لا يملك القدرة على تمكين الموظفين وغرس الثقافة القائمة على العمل بفعالية • لا يؤدي دوراً فعالاً في مراقبة استخدام الموارد في الإدارة / الجهة • يفتقد القدرة على تقديم التوجيه حول تنفيذ خطط التقليل من المخاطر	...	• يقترح مسار العمل الأمثل عند نشوء قيود غير متوقعة على الموارد • يقود ثقافة الكفاءة بين الموظفين • يُشرف على استخدام الموارد (القوى العاملة، الخبرات، التمويل، الأدوات ذات الصلة) على مستوى الإدارة/الجهة • يمتلك مهارة التوجيه بشأن حول تنفيذ خطط التقليل من المخاطر	...	• يتوقّع حالات النقص المحتملة في الموارد قبل حدوثها ويقوم بإعداد خطط للتعامل معها بشكل استباقي • لديه القدرة على تمكين جميع الموظفين من السعي إلى العمل بفعالية وبكفاءة • لديه القدرة على تمكين الموظفين من ضمان الفعالية في استخدام الموارد • لديه القدرة على تمكين الموظفين من تنفيذ خطط التقليل من المخاطر بنجاح عند اقتضاء الحاجة

التقييم المحتمل

التنفيذ الفعال واستخدام الموارد (5 من 5)

- يمكّن الموظف جميع موظفيه بشكل استباقي من العمل بفعالية ويساعد في إعادة تخصيص أوقاتهم
- قام بإعداد خطط التخفيف من المخاطر لمختلف المبادرات التي نفّذتها إدارته وقام بتوزيع الأدوار والمسؤوليات فيها على جميع موظفي إدارته

Public -

يتم وضع نتيجة الأداء بشكل منفصل لكل من مجالَي الكفاءة للحصول على معدل إجمالي للكفاءة ذات الصلة (3/6)

تم تقديم هذا المثال عن تقييم كفاءة "العمل بفعالية"

الكفاءة	العمل بفعالية	مستوى الكفاءة	خبير

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
التخطيط والتنظيم	• لا يملك القدرة على تحديد المتطلبات التشغيلية الخاصة بالإدارة / الجهة • ليس لديه القدرة على تقديم التوجيه حول إعداد خطط التقليل من المخاطر تحسباً لاحتمال نقص الموارد • غير متمكن من تقديم التوجيه حول إجراءات الرقابة وضمان مواءمتها مع خطط الإدارة / الجهة	...	• يحدد المتطلبات التشغيلية على مستوى الإدارة/الجهة • يمتلك مهارة التوجيه بشأن إعداد خطط تخفيف القيود على الموارد (القوى العاملة، الخبرات، التمويل، الأدوات ذات الصلة) • يمتلك مهارة التوجيه بشأن إجراءات الرقابة ويضمن المواءمة مع خطط الإدارة/الجهة	...	• يحقق المواءمة بين المتطلبات التشغيلية الخاصة بالإدارة / الجهة واستراتيجية الجهة / الخدمة المدنية • لديه القدرة على تمكين الإدارة / الجهة من إعداد خطط التقليل من المخاطر تحسباً لاحتمال نقص الموارد • لديه القدرة على تمكين الإدارة / الجهة من وضع إجراءات الرقابة بما يتماشى مع خططها
التنفيذ الفعال واستخدام الموارد	• غير قادر على اقتراح أي إجراءات لمعالجة نقص غير متوقع في الموارد • يفتقد القدرة على تمكين الموظفين وغرس الثقافة القائمة على العمل بفعالية • لا يؤدي دوراً فعالاً في مراقبة استخدام الموارد في الإدارة / الجهة • ليس لديه مهارات لتقديم التوجيه حول تنفيذ خطط التقليل من المخاطر	...	• يقترح مسار العمل الأمثل عند نشوء قيود غير متوقعة على الموارد • يقود ثقافة الكفاءة بين الموظفين • يُشرف على استخدام الموارد (القوى العاملة، الخبرات، التمويل، الأدوات ذات الصلة) على مستوى الإدارة/الجهة • يمتلك مهارة التوجيه بشأن تنفيذ خطط التقليل من المخاطر	...	• يتوقّع حالات النقص المحتملة في الموارد قبل حدوثها ويقوم بإعداد خطط للتعامل معها بشكل استباقي • لديه القدرة على تمكين جميع الموظفين من السعي إلى العمل بفعالية وبكفاءة • لديه القدرة على تمكين الموظفين من ضمان الفعالية في استخدام الموارد • لديه القدرة على تمكين الموظفين من تنفيذ خطط التقليل من المخاطر بنجاح عند اقتضاء الحاجة

يحتسب النظام المتوسط الحسابي لكل نتيجة فرعية لتحديد نتيجة التقدير الإجمالية للكفاءة

إن كانت **نتيجة التخطيط والتنظيم 4 ونتيجة التنفيذ الفعال واستخدام الموارد** 5 سيكون **التقدير النهائي لكفاءة "العمل بفعالية" = 4.5**

Public -

يتم وضع نتيجة الأداء بشكل منفصل لكل من مجالَي الكفاءة للحصول على معدل إجمالي للكفاءة ذات الصلة (4/6)

تم تقديم هذا المثال عن تقييم كفاءة "العمل بفعالية"

الكفاءة	العمل بفعالية	مستوى الكفاءة	خبير

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
التخطيط والتنظيم	• يفتقد القدرة على تحديد المتطلبات التشغيلية الخاصة بالإدارة / الجهة • ليس لديه القدرة على تقديم التوجيه حول إعداد خطط التقليل من المخاطر تحسباً لاحتمال نقص الموارد • غير متمكن من تقديم التوجيه حول إجراءات الرقابة وضمان مواءمتها مع خطط الإدارة / الجهة	...	• يحدد المتطلبات التشغيلية على مستوى الإدارة/الجهة • يمتلك مهارة التوجيه بشأن إعداد خطط تخفيف القيود على الموارد (القوى العاملة، الخبرات، التمويل، الأدوات ذات الصلة) • يمتلك مهارة التوجيه بشأن إجراءات الرقابة ويضمن المواءمة مع خطط الإدارة/الجهة	...	• يحقق المواءمة بين المتطلبات التشغيلية الخاصة بالإدارة / الجهة واستراتيجية الجهة / الخدمة المدنية • لديه القدرة على تمكين الإدارة / الجهة من إعداد خطط التقليل من المخاطر تحسباً لاحتمال نقص الموارد • لديه القدرة على تمكين الإدارة / الجهة من وضع إجراءات الرقابة بما يتماشى مع خططها
التنفيذ الفعال واستخدام الموارد	• غير قادر على اقتراح أي إجراءات لمعالجة نقص غير متوقع في الموارد • لا يملك القدرة على تمكين الموظفين وغرس الثقافة القائمة على العمل بفعالية • لا يؤدي دوراً فعالاً في مراقبة استخدام الموارد في الإدارة / الجهة • ليس لديه القدرة على تقديم التوجيه حول تنفيذ خطط التقليل من المخاطر	...	• يقترح مسار العمل الأمثل عند نشوء قيود غير متوقعة على الموارد • يقود ثقافة الكفاءة بين الموظفين • يُشرف على استخدام الموارد (القوى العاملة، الخبرات، التمويل، الأدوات ذات الصلة) على مستوى الإدارة/الجهة • يمتلك مهارة التوجيه بشأن تنفيذ خطط التقليل من المخاطر	...	• يتوقّع حالات النقص المحتملة في الموارد قبل حدوثها ويقوم بإعداد خطط للتعامل معها بشكل استباقي • لديه القدرة على تمكين جميع الموظفين من السعي إلى العمل بفعالية وبكفاءة • لديه القدرة على تمكين الموظفين من ضمان الفعالية في استخدام الموارد • لديه القدرة على تمكين الموظفين من تنفيذ خطط التقليل من المخاطر بنجاح عند اقتضاء الحاجة

التقييم المحتمل

التخطيط والتنظيم (2 من 5)

- يقدم الموظف توجيهاً كافياً حول خطط التخفيف من المخاطر وإجراءات الرقابة إلى موظفي إدارته
- لا يحقق الموظف المواءمة بين هذه الخطط وجميع أعضاء الإدارة وأعضاء الجهة المعنية

Public عام -

يتم وضع نتيجة الأداء بشكل منفصل لكل من مجالَي الكفاءة للحصول على معدل إجمالي للكفاءة ذات الصلة (5/6)

تم تقديم هذا المثال عن تقييم كفاءة "العمل بفعالية"

الكفاءة	العمل بفعالية	مستوى الكفاءة	خبير

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
التخطيط والتنظيم	• ليس لديه القدرة على تحديد المتطلبات التشغيلية الخاصة بالإدارة / الجهة • لا يملك القدرة على تقديم التوجيه حول إعداد خطط التقليل من المخاطر تحسباً لاحتمال نقص الموارد • يفتقد القدرة على تقديم التوجيه حول إجراءات الرقابة وضمان مواءمتها مع خطط الإدارة / الجهة	...	• يحدد المتطلبات التشغيلية على مستوى الإدارة/الجهة • يمتلك مهارة التوجيه بشأن إعداد خطط تخفيف القيود على الموارد (القوى العاملة، الخبرات، التمويل، الأدوات ذات الصلة) • يمتلك مهارة التوجيه بشأن إجراءات الرقابة ويضمن المواءمة مع خطط الإدارة/الجهة	...	• يحقق المواءمة بين المتطلبات التشغيلية الخاصة بالإدارة / الجهة واستراتيجية الجهة / الخدمة المدنية • لديه القدرة على تمكين الإدارة / الجهة من إعداد خطط التقليل من المخاطر تحسباً لاحتمال نقص الموارد • لديه القدرة على تمكين الإدارة / الجهة من وضع إجراءات الرقابة بما يتماشى مع خططها
التنفيذ الفعال واستخدام الموارد	• غير قادر على اقتراح أي إجراءات لمعالجة نقص غير متوقع في الموارد • ليس لديه مهارات لتمكين الموظفين وغرس الثقافة القائمة على العمل بفعالية • لا يؤدي دوراً فعالاً في مراقبة استخدام الموارد في الإدارة / الجهة • غير متمكن من تقديم التوجيه حول تنفيذ خطط التقليل من المخاطر	...	• يقترح مسار العمل الأمثل عند نشوء قيود غير متوقعة على الموارد • يقود ثقافة الكفاءة بين الموظفين • يُشرف على استخدام الموارد (القوى العاملة، الخبرات، التمويل، الأدوات ذات الصلة) على مستوى الإدارة/الجهة • يمتلك مهارة التوجيه بشأن تنفيذ خطط التقليل من المخاطر	...	• يتوقّع حالات النقص المحتملة في الموارد قبل حدوثها ويقوم بإعداد خطط للتعامل معها بشكل استباقي • لديه القدرة على تمكين جميع الموظفين من السعي إلى العمل بفعالية وبكفاءة • لديه القدرة على تمكين الموظفين من ضمان الفعالية في استخدام الموارد • لديه القدرة على تمكين الموظفين من تنفيذ خطط التقليل من المخاطر بنجاح عند اقتضاء الحاجة

التقييم المحتمل

التنفيذ الفعال واستخدام الموارد (5 من 5)

- يمكّن الموظف جميع موظفيه من العمل بفعالية بشكل استباقي ويساعد في إعادة تخصيص أوقاتهم ويحافظ على الاستخدام الأمثل للموارد بنسبة تساوي 75% تقريباً
- لحدد الموظف المخاطر وحالات النقص المحتملة في الموارد لجميع المبادرات التي نفذّتها إدارته ولكنه لم يعدّ خطط شاملة للتخفيف من المخاطر ذات الصلة

Public عام -

يتم وضع نتيجة الأداء بشكل منفصل لكل من مجالَي الكفاءة للحصول على معدل إجمالي للكفاءة ذات الصلة(6/6)

تم تقديم هذا المثال عن تقييم كفاءة "العمل بفعالية"

الكفاءة	العمل بفعالية	مستوى الكفاءة	خبير

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
التخطيط والتنظيم	• ليس لديه القدرة على تحديد المتطلبات التشغيلية الخاصة بالإدارة / الجهة • غير متمكن من تقديم التوجيه حول إعداد خطط التقليل من المخاطر تحسباً لاحتمال نقص الموارد • لا يملك القدرة على تقديم التوجيه حول إجراءات الرقابة وضمان مواءمتها مع خطط الإدارة / الجهة	...	• يحدد المتطلبات التشغيلية على مستوى الإدارة/الجهة • يمتلك مهارة التوجيه بشأن إعداد خطط تخفيف القيود على الموارد (القوى العاملة، الخبرات، التمويل، الأدوات ذات الصلة) • يمتلك مهارة التوجيه بشأن إجراءات الرقابة ويضمن المواءمة مع خطط الإدارة/الجهة	...	• يحقق المواءمة بين المتطلبات التشغيلية الخاصة بالإدارة / الجهة واستراتيجية الجهة / الخدمة المدنية • لديه القدرة على تمكين الإدارة / الجهة من إعداد خطط التقليل من المخاطر تحسباً لاحتمال نقص الموارد • لديه القدرة على تمكين الإدارة / الجهة من وضع إجراءات الرقابة بما يتماشى مع خططها
التنفيذ الفعال واستخدام الموارد	• غير قادر على اقتراح أي إجراءات لمعالجة نقص غير متوقع في الموارد • ليس لديه مهارات لتمكين الموظفين وغرس الثقافة القائمة على العمل بفعالية • لا يؤدي دوراً فعالاً في مراقبة استخدام الموارد في الإدارة / الجهة • يفتقد القدرة على تقديم التوجيه حول تنفيذ خطط التقليل من المخاطر	...	• يقترح مسار العمل الأمثل عند نشوء قيود غير متوقعة على الموارد • يقود ثقافة الكفاءة بين الموظفين • يُشرف على استخدام الموارد (القوى العاملة، الخبرات، التمويل، الأدوات ذات الصلة) على مستوى الإدارة/الجهة • يمتلك مهارة التوجيه بشأن تنفيذ خطط التقليل من المخاطر	...	• يتوقّع حالات النقص المحتملة في الموارد قبل حدوثها ويقوم بإعداد خطط للتعامل معها بشكل استباقي • لديه القدرة على تمكين جميع الموظفين من السعي إلى العمل بفعالية وبكفاءة • لديه القدرة على تمكين الموظفين من ضمان الفعالية في استخدام الموارد • لديه القدرة على تمكين الموظفين من تنفيذ خطط التقليل من المخاطر بنجاح عند اقتضاء الحاجة

يحتسب النظام المتوسط الحسابي لكل نتيجة فرعية لتحديد نتيجة التقدير الإجمالية للكفاءة

إن كانت نتيجة التخطيط والتنظيم 2 ونتيجة التنفيذ الفعال واستخدام الموارد 3 سيكون **التقدير النهائي لكفاءة "العمل بفعالية"= 2.5**

Public عام -

محتويات الدليل الإرشادي للكفاءات العامة

إطار الكفاءات العامة

المقدمة

مكتبة الكفاءات

الكفاءات السلوكية

الكفاءات القيادية

المبادئ التوجيهية لتقييم أداء الكفاءات

المقدمة

مثال عن التقييم

المبادئ التوجيهية

المبادئ التوجيهية

الكفاءات القيادية

محتويات الدليل الإرشادي للكفاءات العامة

المبادئ التوجيهية

سلوكية 1: التركيز على العملاء

سلوكية 2: العمل بفعالية

سلوكية 3: القدرة على التكيف

سلوكية 4: إدارة العلاقات

سلوكية 5: التواصل

سلوكية 6: المبادرة

قيادية 1: اتخاذ القرار

قيادية 2: تطوير الفريق

قيادية 3: النظرة المستقبلية

سلوكية 1: التركيز على العملاء - مبتدئ

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
فهم احتياجات العملاء وقيمة الأعمال	• ليس لديه القدرة على استيعاب احتياجات العملاء الفردية • غير متمكن من استيعاب الخدمات التي تقدمها الجهة ومواءمتها مع احتياجات العملاء	...	• يحدد احتياجات العملاء الفردية • يفهم الخدمات المقدمة ويطابقها مع احتياجات العملاء بدقة	...	• يستخدم مدخلات متعددة لتحديد احتياجات العملاء الفردية بشكل أفضل • يقوم بمواءمة الخدمات الحالية والمخططة مع احتياجات العملاء بشكل استباقي
السعي لتحسين الخدمة	• يتجاهل التغذية الراجعة من العملاء أو ينظر إليها نظرة سلبية • يتجاهل التغذية الراجعة حول الخدمة أو لا يستطيع بذل الجهد لجمعها للتوصل إلى إجراءات التحسين المناسبة	...	• ينظر إلى التغذية الراجعة من العملاء بشكل إيجابي • يجمع التغذية الراجعة عن الخدمة لتحديد مجالات التحسين وتنفيذ إجراءات التحسين	...	• يستجيب للتغذية الراجعة من العملاء بشكل إيجابي ويطرح الأسئلة لفهمها بشكل أفضل • يحدد مجالات التحسين بشكل استباقي بالاعتماد على التغذية الراجعة التي تم جمعها ويفهم إجراءات التحسين بشكل جيد لتطبيقها بشكل فعال

Public عام -

سلوكية 1: التركيز على العملاء - متوسط

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
فهم احتياجات العملاء وقيمة الأعمال	• لا يولي أهمية للعملاء وفهم احتياجاتهم • يتجاهل متطلبات العملاء أو يستجيب لها بعد فترات تأخير كبيرة	...	• يطرح الأسئلة لفهم العملاء واحتياجاتهم بصورة أفضل • يستجيب لمتطلبات العملاء بشكل سريع وفعال	...	• يستخدم مدخلات متعددة لفهم العملاء وبالتالي يفهم احتياجاتهم بشكل أفضل • يستجيب لمتطلبات العملاء ويتابعها لضمان تلبيتها
السعي لتحسين الخدمة	• لا يولي أهمية للتغذية الراجعة من العملاء ولا يستوعب مدى أهميتها كمؤشر للأداء • لا يجمع التغذية الراجعة لاستخدامها في تحديد وتنفيذ إجراءات التحسين اللازمة	...	• يسعى استباقيًا إلى تلقّي التغذية الراجعة للعملاء باعتبار ذلك مؤشر أداء رئيسي • يجمع ويستخدم التغذية الراجعة للعملاء لتحديد مجالات التحسين وتنفيذ إجراءات التحسين	...	• يدرك أهمية التغذية الراجعة من العملاء ويستخدمها لتحسين الأداء • يبادر في عملية جمع ا التغذية الراجعة حول الخدمة وتنفيذ إجراءات التحسين

Public عام -

سلوكية 1: التركيز على العملاء - متقدم

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
فهم احتياجات العملاء وقيمة الأعمال	• لا يبذل الجهد لفهم احتياجات العملاء الأساسية • ليس لديه مهارات لتصميم خدمات مخصصة لتلبية احتياجات العملاء	...	• يعمل على فهم الاحتياجات المبتدئة للعملاء • يواءم بين احتياجات العملاء المبتدئة والخدمات المخصصة	...	• يبذل جهوداً حقيقية في استخدام مدخلات متعددة وطرح أسئلة موجهة لفهم احتياجات العملاء الأساسية • يقدم باقتراحات مصممة خصيصاً لتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال
السعي لتحسين الخدمة	• لا يملك القدرة على حل الخلافات والصعوبات التي تتم مواجهتها مع العملاء • غير متمكن من تحديد الإجراءات اللازمة لتحسين الخدمة ولا يعتبرها أمراً مهماً	...	• يتعامل مع الخلافات أو الصعوبات مع العملاء قبل أن تتصعّد المسائل • يقوم بإعداد وتوضيح الإجراءات الضرورية لتحسين الخدمة	...	• يحل الخلافات ويعالج الصعوبات بشكل استباقي لتجنب تفاقمها • يعدّ إجراءات تفصيلية لتحسين الخدمة ويقدّم التوجيه المناسب بشأنها إلى المرؤوسين

Public عام -

سلوكية 1: التركيز على العملاء - خبير

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
فهم احتياجات العملاء وقيمة الأعمال	• غير متمكن من تحقيق المواءمة بين مصالح الجهة ومصالح مجموعات العملاء ويعتبرها أمرين منفصلين • لا يراعي احتياجات العملاء عند تخصيص الموارد	...	• يواءم مصالح الجهة مع مصالح مجموعات العملاء لتحسين النتائج الكلية • يخصص الموارد لتلبية احتياجات العملاء	...	• يستخدم مصالح مجموعات العملاء كمدخلات مهمة في استراتيجية الجهة • يضمن أخذ احتياجات العملاء في الاعتبار كعنصر مهم في عملية التخطيط لتخصيص الموارد
السعي لتحسين الخدمة	• غير متمكن من استيعاب مشاكل العملاء ولا يعمل على حلها على المدى القصير والمدى الطويل • ليس لديه القدرة على توفير الاستراتيجيات للفريق لتحسين الخدمة ولا يعتبر هذا الأمر ضمن الأولويات	...	• يعمل على منظور المدى الطويل للتعامل مع احتياجات العملاء • يقوم بإعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التي ينتج عنها خدمة محسّنة	...	• يعد استراتيجيات وإجراءات عديدة لحل المشاكل الحالية والمحتملة التي قد تواجه العملاء • يعطي الأولوية لتحسين الخدمة على المستوى الفردي ومستوى الفريق ويعد استراتيجيات متعددة لذلك

Public عام -

محتويات الدليل الإرشادي للكفاءات العامة

المبادئ التوجيهية

سلوكية 1: التركيز على العملاء

سلوكية 2: العمل بفعالية

سلوكية 3: القدرة على التكيف

سلوكية 4: إدارة العلاقات

سلوكية 5: التواصل

سلوكية 6: المبادرة

قيادية 1: اتخاذ القرار

قيادية 2: تطوير الفريق

قيادية 3: النظرة المستقبلية

سلوكية 2: العمل بفعالية - مبتدئ

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
التخطيط والتنظيم	• لا يملك القدرة على تقسيم الأهداف إلى أنشطة متعددة قابلة للتحقيق حتى تحت الإشراف • لا يملك القدرة على ترتيب أولويات الأنشطة وتحديد أوجه الترابط بينها واستخدام التجارب السابقة للتخطيط حتى تحت الإشراف • ليس لديه مهارات لتحديد القيود المحتملة التي قد تعوّق الأنشطة حتى تحت الإشراف	...	• يحدّد، تحت الإشراف، الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف • يقوم بترتيب أولويات الأنشطة المحددة، تحت الإشراف، لتحقيق الأهداف بناءً على التبعيات المتبادلة والخبرات السابقة والمتطلبات • يحدّد، تحت الإشراف، القيود المحتملة للأنشطة	...	• يتمكن من تقسيم الأهداف إلى أنشطة متعددة قابلة للتحقيق مع حد أدنى من الإشراف • يتمكن من تصنيف الأنشطة بحسب الأولوية وتحديد أوجه الترابط بينها واستخدام التجارب السابقة للتخطيط مع حد أدنى من الإشراف • يحدّد القيود المحتملة التي قد تعوّق الأنشطة وإجراءات التقليل من المخاطر ذات الصلة تحت الإشراف
التنفيذ الفعال واستخدام الموارد	• غير متمكن من تقييم الأنشطة من حيث إمكانية التنفيذ وبالتالي يضيع الوقت على بعض هذه الأنشطة حتى تحت الإشراف • لا يملك القدرة على إدارة الوقت بفعالية بين مختلف المهام وبالتالي يحقق نتائج متأخرة حتى تحت الإشراف • لا يلتزم بخطط تخصيص الموارد وينتهي به الأمر إلى هدر الموارد	...	• لديه القدرة على تحديد الأنشطة التي يمكن تنفيذها، تحت الإشراف، ليتمكن من اللجوء إلى البدائل عند اللزوم • يستغل الوقت، تحت الإشراف، بالشكل الأمثل لتحقيق النتائج • يستعين بالموارد ذات الصلة (الخبرات، التمويل، الأدوات) بفعالية (مثلا، وفق خطط تخصيص الموارد) لتحقيق الأهداف	...	• يتمكن من تقييم الأنشطة من حيث إمكانية التنفيذ ويحدّد بدائل أكثر قابلية للتنفيذ مع حد أدنى من الإشراف • يستخدم الوقت المتاح بفعالية من خلال تقسيمه على المهام لتحقيق النتائج بشكل مبكر مع حد أدنى من الإشراف • يستخدم الموارد ذات الصلة بفعالية وينجح دائماً في الالتزام بخطط تخصيص الموارد مع حد أدنى من الإشراف

Public عام -

سلوكية 2: العمل بفعالية - متوسط

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
التخطيط والتنظيم	• لا يملك القدرة على تقسيم الأهداف إلى أنشطة متعددة قابلة للتحقيق • لا يملك القدرة على ترتيب أولويات الأنشطة وتحديد أوجه الترابط بينها واستخدام التجارب السابقة للتخطيط • يفتقد القدرة على تحديد القيود المحتملة التي قد تعوق الأنشطة	...	• يحدّد بشكل مستقل الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف • يقوم بترتيب أولويات الأنشطة المحددة بشكل مستقل لتحقيق الأهداف بناءً على التبعيات المتبادلة والخبرات السابقة والمتطلبات • يحدّد بشكل مستقل القيود المحتملة للأنشطة	...	• يقدّم الدعم للزملاء لتقسيم الأهداف إلى أنشطة متعددة قابلة للتحقيق • يقدّم الدعم للزملاء لمساعدتهم على تصنيف الأنشطة بحسب الأولوية وتحديد أوجه الترابط بينها واستخدام التجارب السابقة للتخطيط • يقدّم الدعم للزملاء لمساعدتهم على تحديد القيود المحتملة وإجراءات التقليل من المخاطر ذات الصلة
التنفيذ الفعال واستخدام الموارد	• ليس لديه معرفة بتقييم الأنشطة من حيث إمكانية التنفيذ وبالتالي يضيع الوقت على بعض هذه الأنشطة • لا يتمكن من إدارة الوقت بفعالية بين المهام وبالتالي يحقق نتائج متأخرة • غير متمكن من معالجة سوء استخدام الموارد • لا يعي المخاطر المحتملة وإجراءات التقليل من المخاطر ذات الصلة المتعلقة بالموارد	...	• لديه القدرة على تحديد الأنشطة التي يمكن تنفيذها، بشكل مستقل، ليتمكن من اللجوء إلى البدائل عند اللزوم • يستغل الوقت باستقلالية بالشكل الأمثل لتحقيق النتائج • يعترض على إساءة استخدام الموارد (التمويل، الأدوات ذات الصلة) • يُظهر الوعي بخصوص المخاطر وتدابير التقليل من حدّتها والمتعلقة بالموارد (الخبرات، التمويل، الأدوات ذات الصلة)	...	• يقدّم الدعم للزملاء لمساعدتهم على تقييم الأنشطة من حيث إمكانية التنفيذ • يقدّم الدعم للزملاء لاستخدام الوقت المتاح بفعالية عن طريق تقسيمه على المهام • يوجّه الموظفين فيما يتعلق بالإجراءات الصحيحة لاستخدام الموارد • يحدّد المخاطر وإجراءات التقليل منها بشكل استباقي

Public عام -

سلوكية 2: العمل بفعالية - متقدم

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
التخطيط والتنظيم	• لا يملك القدرة على تحديد المتطلبات التشغيلية للقسم • لا يمتلك مهارة تقديم التوجيه إلى القسم حول كيفية تصنيف الأنشطة بحسب الأولوية • غير متمكن من إعداد خطط التقليل من خطر احتمال نقص الموارد • ليس لديه مهارات لإعداد إجراءات الرقابة لضمان الاستخدام الكفؤ للموارد	...	• يحدّد المتطلبات التشغيلية للقسم • يقدّم التوجيه للقسم حول ترتيب أولويات الأنشطة • يقوم بإعداد خطط تخفيف القيود المحتملة على الموارد (القوى العاملة، الخبرات، التمويل، الأدوات ذات الصلة) • يقوم بإعداد إجراءات للرقابة لضمان الاستخدام الكفؤ للموارد (القوى العاملة، الخبرات، التمويل، الأدوات ذات الصلة)	...	• يحقق المواءمة بين متطلبات القسم التشغيلية واستراتيجية الإدارة • لديه القدرة على تمكين القسم من تصنيف الأنشطة بحسب الأولوية • يحضّر خطط التقليل من المخاطر على المدى الطويل بشكل استباقي • يعدّ إجراءات الرقابة على المدى الطويل بشكل استباقي
التنفيذ الفعال واستخدام الموارد	• لا يملك القدرة على الإشراف على إمكانية تنفيذ الأنشطة والبدائل المحتملة وتقديم التوجيه ذي الصلة • يفتقد القدرة على تخصيص الموارد وضمان استخدامها بفعالية • ليس لديه مهارات لضمان تنفيذ إجراءات الرقابة والحد من الهدر • لا يملك القدرة على تنفيذ خطط التقليل من المخاطر وتحديد المشاكل والمخاطر الإضافية	...	• لديه القدرة على الإشراف على إمكانية تنفيذ الأنشطة ويقدّم التوجيه حول البدائل المحتملة • يراقب استخدام الموارد (مثلا وفق الخطط) لضمان الاستخدام الكافي • يضمن تنفيذ إجراءات الرقابة لتقليل الهدر • ينفّذ خطة التقليل من المخاطر ويتتبع المشاكل والمخاطر الإضافية	...	• لديه القدرة على تمكين القسم من تقييم الأنشطة من حيث إمكانية التنفيذ • لديه القدرة على تمكين القسم من تتبع الموارد لضمان استخدامها بفعالية • لديه القدرة على تمكين القسم من تنفيذ إجراءات الرقابة للحد من الهدر • يقوم بدمج المشاكل والمخاطر المحتملة بشكل استباقي من خلال إجراءات التقليل

Public عام -

سلوكية 2: العمل بفعالية - خبير

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
التخطيط والتنظيم	• لا يستطيع تحديد المتطلبات التشغيلية على مستوى الإدارة/الجهة • غير متمكن من تقديم التوجيه في إعداد خطط التقليل من خطر احتمال نقص الموارد • ليس لديه مهارات لتقديم التوجيه بشأن إجراءات الرقابة وضمان المواءمة مع خطط الإدارة / الجهة	...	• يحدد المتطلبات التشغيلية على مستوى الإدارة/الجهة • يمتلك مهارة التوجيه بشأن إعداد خطط تخفيف القيود على الموارد (القوى العاملة، الخبرات، التمويل، الأدوات ذات الصلة) • يمتلك مهارة التوجيه بشأن إجراءات الرقابة ويضمن المواءمة مع خطط الإدارة/الجهة	...	• يحقق المواءمة بين متطلبات الإدارة / الجهة التشغيلية واستراتيجية الجهة / الخدمة المدنية • لديه القدرة على تمكين الإدارة / الجهة من إعداد خطط التقليل من خطر احتمال نقص الموارد • لديه القدرة على تمكين الإدارة / الجهة من وضع إجراءات الرقابة بما يتماشى مع خططها
التنفيذ الفعال واستخدام الموارد	• لا يملك القدرة على اقتراح أي إجراءات لمعالجة النقص غير المتوقع في الموارد • غير متمكن من توجيه الموظفين وغرس الثقافة القائمة على الفعالية • لا يتولّى دوراً فعالاً في مراقبة استخدام الموارد في الإدارة / الجهة • لا يملك القدرة على تقديم التوجيه بشأن تنفيذ خطط التقليل من المخاطر	...	• يقترح مسار العمل الأمثل عند نشوء قيود غير متوقعة على الموارد • يقود ثقافة الكفاءة بين الموظفين • يُشرف على استخدام الموارد (القوى العاملة، الخبرات، التمويل، الأدوات ذات الصلة) على مستوى الإدارة/الجهة • يمتلك مهارة التوجيه بشأن تنفيذ خطط التقليل من المخاطر	...	• يتوقّع حالات النقص المحتملة في الموارد قبل حدوثها ويقوم بإعداد خطط للتعامل معها بشكل استباقي • لديه القدرة على تمكين جميع الموظفين من السعي إلى العمل بفعالية وبكفاءة • لديه القدرة على تمكين الموظفين من ضمان الفعالية في استخدام الموارد • لديه القدرة على تمكين الموظفين من تنفيذ خطط التقليل من المخاطر بنجاح عندما تقتضي الحاجة

Public عام -

محتويات الدليل الإرشادي للكفاءات العامة

المبادئ التوجيهية

سلوكية 1: التركيز على العملاء

سلوكية 2: العمل بفعالية

سلوكية 3: القدرة على التكيف

سلوكية 4: إدارة العلاقات

سلوكية 5: التواصل

سلوكية 6: المبادرة

قيادية 1: اتخاذ القرار

قيادية 2: تطوير الفريق

قيادية 3: النظرة المستقبلية

الكفاءة	القدرة على التكيف	مستوى الكفاءة	مبتدئ

سلوكية 3: القدرة على التكيّف - مبتدئ

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
تحديد الأوضاع المتغيرة وقبولها	• لا يملك القدرة على تحديد الظروف المتغيرة والمعلومات الجديدة المتعلقة بالأنشطة ذات الصلة • يقاوم تغيير الأفكار أو التصورات حتى عندما تكون هناك معلومات جديدة أو أدلة مخالفة	...	• يعي الظروف المتغيرة والمعلومات الجديدة المتعلقة بالأنشطة ذات الصلة • يُظهر الاستعداد لتغيير الأفكار أو التصورات بناءً على المعلومات الجديدة أو الأدلة المخالفة	...	• يسعى للحصول على معلومات جديدة وأدلة مخالفة بشكل استباقي للبقاء على اطلاع بالظروف المتغيرة • ينظر إلى إمكانية تغيير الأفكار أو وجهات النظر بشكل إيجابي وبالتالي يسعى للحصول على أدلة مخالفة
تعديل السلوكيات حسب الأوضاع المتغيرة	• يقاوم تنفيذ مشاريع ومهام متنوعة لتطوير مهارات جديدة في معظم الحالات • يحتجّ على التغيرات بشكل مستمر ويضع عقبات لمنعها	...	• يعبّر عن الاهتمام بتنفيذ مشاريع ومهام متنوعة لتطوير مهارات جديدة في معظم الحالات • يسعى إلى الحصول على التوجيه ويغيّر سلوكه بسرعة استجابة للملاحظات	...	• يبحث عن مشاريع ومهام مختلفة لتطوير مهارات جديدة بشكل استباقي • يغيّر سلوكه بسرعة عند الحاجة مع حد أدنى من التوجيه

Public عام -

الكفاءة	القدرة على التكيف	مستوى الكفاءة	متوسط

سلوكية 3: القدرة على التكيّف - متوسط

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
تحديد الأوضاع المتغيرة وقبولها	• لا يبذل جهداً لاستيعاب المعلومات الجديدة والأدلة المخالفة • لا يبذل جهداً للحصول على معلومات جديدة وينظر إليها بسلبية	...	• يطرح الأسئلة لفهم المعلومات الجديدة والأدلة المخالفة بشكل أفضل • يسعى بشكل استباقي إلى الحصول على معلومات جديدة وينظر إليها بإيجابية	...	• يستعين بعدة موارد (مثل الخبراء) لفهم المعلومات الجديدة والأدلة المخالفة بشكل أفضل • يبحث دائماً عن معلومات جديدة ويعتبرها مدخلات مهمة لجميع الأنشطة
تعديل السلوكيات حسب الأوضاع المتغيرة	• لا يستطيع إحداث تغييرات بسيطة أو مؤقتة لتلبية احتياجات الأعمال • لا يظهر المرونة في تنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية	...	• يقوم بإحداث تغييرات بسيطة أو مؤقتة لتلبية احتياجات الأعمال • يُظهر المرونة في تنفيذ المهام لتحقيق المهام أو الأنشطة بطريقة أكثر فاعلية	...	• يكون منفتحاً على إجراء تغييرات لتلبية احتياجات العمل حتى في المواقف الصعبة • يكون منفتحاً على فكرة تغيير عملية تنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بطريقة أكثر فاعلية

Public عام -

الكفاءة	القدرة على التكيف	مستوى الكفاءة	متقدم

سلوكية 3: القدرة على التكيّف - متقدم

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
تحديد الأوضاع المتغيرة وقبولها	• لا يستوعب التغيير بشكل شامل ولا يوجّه الفريق حول طريقة التعامل معه • لا يملك القدرة على توقع التغيرات المحتملة قبل وقوعها وبالتالي لا يستعد لها	...	• يفهم التغيير بشكل شامل ويوجّه الفريق حول طريقة التعامل معه • يتوقع التغييرات المحتملة قبل وقوعها لكي يستطيع التحضير لها	...	• يستخدم مصادر متعددة لفهم التغيرات بشكل كامل ولديه القدرة على تمكين الفريق من التعامل معها • لديه القدرة على تمكين الفرق من توقع التغيرات المحتملة والاستعداد لها بشكل مسبق
تعديل السلوكيات حسب الأوضاع المتغيرة	• يستخدم نهجاً عشوائياً دون تخطيط مسبق عند مواجهة أوضاع متغيرة • غير متمكن من قيادة تنفيذ التغيير على الرغم من امتلاكه خبرة في هذا المجال	...	• يحدد نهجًا متوازنًا وعمليًا لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف بشكل فعال بالرغم من التغييرات • يقود تنفيذ التغييرات بشكل فعال في مجال الخبرة والاختصاص	...	• لديه القدرة على تمكين الفريق من إعداد نهج متوازن وعملي لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف بشكل فعال في الأوضاع المتغيرة • لديه القدرة على تمكين الفريق من تنفيذ التغيير بنجاح

Public عام -

الكفاءة	القدرة على التكيف	مستوى الكفاءة	خبير

سلوكية 3: القدرة على التكيّف - خبير

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
تحديد الأوضاع المتغيرة وقبولها	• ليس لديه القدرة على التعامل بارتياح مع الأمور المعقدة والغير واضحة ولا يقوم بإلهام الأفراد لإظهار المرونة • يفتقد القدرة على التأثير في التغييرات لمصلحة الفريق وتحقيق الأهداف	...	• يتعامل مع الأمور المعقدة والغير واضحة في جميع الأوضاع بشكل مريح ويُلهم الآخرين على التحلي بالمرونة • يؤثر في التغييرات لمصلحة الفريق وتحقيق الأهداف	...	• ينظر في جميع الأوضاع المحتملة بشكل مسبق ولديه القدرة على تمكين الموظفين من فعل الشيء نفسه • لديه القدرة على تمكين الموظفين من الاستفادة من التغيرات لتحقيق الأهداف
تعديل السلوكيات حسب الأوضاع المتغيرة	• لا يملك القدرة على إلهام الأفراد لتنفيذ التغييرات بشكل فعال • غير متمكن من إعداد إجراءات ذات تحول سريع لتعزيز المرونة	...	• يبيّن للأشخاص فكرة أن التغيير قابل للتحقيق • يحقّق القدرة على التكيّف ويدعمها عبر استحداث إجراءات تضمن التحوّل السريع وتشجّع على المرونة	...	• يُلهم الأفراد ليصبحوا أنفسهم ممكّنين لعملية التغيير • لديه القدرة على تمكين الأفراد من التركيز على الإجراءات ذات التحولات السريعة وتعزيز المرونة في الجهة

Public عام -

محتويات الدليل الإرشادي للكفاءات العامة

المبادئ التوجيهية

سلوكية 1: التركيز على العملاء

سلوكية 2: العمل بفعالية

سلوكية 3: القدرة على التكيف

سلوكية 4: إدارة العلاقات

سلوكية 5: التواصل

سلوكية 6: المبادرة

قيادية 1: اتخاذ القرار

قيادية 2: تطوير الفريق

قيادية 3: النظرة المستقبلية

سلوكية 4: إدارة العلاقات - مبتدئ

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
بناء العلاقات والمحافظة عليها	• لا يعطي أهمية لإقامة علاقات وشبكات قوية مع أصحاب المصلحة • يواجه صعوبات في بناء العلاقات مع أشخاص على جميع المستويات ومن خلفيات مختلفة • لا يملك القدرة على حل الخلافات التي تنشأ بينه وبين الآخرين	...	• يقدّر فائدة بناء علاقات وشبكات قوية مع أصحاب المصلحة • يقوم بإنشاء علاقات بشكل سريع مع الأشخاص على جميع المستويات ومن خلفيات مختلفة • يحدّد الخلافات بينه وبين الآخرين ويقوم بحلّها	...	• يسعى إلى بناء علاقات وشبكات قوية مع أصحاب المصلحة بشكل استباقي • يعرف بقدرته على بناء علاقات بشكل سريع وسهل مع الأشخاص على جميع المستويات ومن مختلف الخلفيات • يحدد الخلافات المحتملة بينه وبين الآخرين بشكل استباقي ويتخذ الاجراءات اللازمة لحلها
العمل كفريق	• لا يعامل الجميع باحترام • لا يحسن التعاون مع الآخرين ضمن فريق واحد ولا يكترث لغايات الفريق وأهدافه	...	• يعامل الجميع باحترام • يعمل ضمن آليات الفريق ويظهر الالتزام بغاية وأهداف الفريق	...	• يُعرف بمعاملته للجميع باحترام • يُعرف على أنّه عضو قيّم في الفريق ويقوم بمواءمة أهدافه الشخصية مع غايات وأهداف الفريق

Public عام -

الكفاءة	إدارة العلاقات	مستوى الكفاءة	متوسط

سلوكية 4: إدارة العلاقات - متوسط

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
بناء العلاقات والمحافظة عليها	• لا يعطي أهمية لحفظ وتطوير العلاقات مع أصحاب المصلحة الحاليين والجدد • لا يملك القدرة على مراعاة أثر الأنشطة على أصحاب المصلحة • غير متمكن من استيعاب وتوقع مجالات النزاع المتوقعة ولا يبذل أي جهد لحلها	...	• يحافظ على العلاقات مع أصحاب المصلحة الحاليين والجدد • يعي أثر الأنشطة على أصحاب المصلحة • يستوعب الاختلافات ويتوقع مجالات النزاع ويتخذ إجراءات لحلها	...	• يتميز بحفظ وتطوير العلاقات مع أصحاب المصلحة الحاليين والجدد مع مراعاة الأهداف طويلة الأجل • يراعي احتياجات وآراء أصحاب المصلحة حول الأنشطة المتعلقة بالعمل بشكل استباقي • يستعين بمصادر متعددة لفهم الاختلافات الحالية والمحتملة بشكل استباقي ويتخذ إجراءات استباقية لحلها في الوقت المناسب
العمل كفريق	• لا يعطي أهمية للعمل كفريق ويُعرف على أنه عضو غيرمهم فيه • لا يقوم بمشاركة المعرفة ومساعدة الآخرين • يتجنب فرص المساهمة في الفريق	...	• يرى نفسه جزءًا من فريق عمل أكبر وهو عضو محترم ومهم في الفريق • يفهم أن كونه عضو جيد في الفريق يعني مشاركة المعرفة ومساعدة الآخرين • يسعى إلى الحصول على الفرص للمساهمة مع الفريق	...	• يرشد أعضاء الفريق ليصبحوا أعضاء قيّمين في الفريق ويلجأ إليه الآخرون لتوجيههم • يشارك المعرفة بشكل استباقي ويسعى إلى مساعدة الآخرين حيثما أمكن ذلك • يكون من أوائل المساهمين في الفريق حتى في المواقف الصعبة

Public عام -

سلوكية 4: إدارة العلاقات - متقدم

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
بناء العلاقات والمحافظة عليها	• لا يعطي أهمية لحفظ وتطوير شبكات رسمية أو غير رسمية وعلاقات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين • يقوم بتخطيط الأنشطة والقرارات بدون النظر في تأثيرها على أصحاب المصلحة المعنيين • يفتقد القدرة على استخدام أساليب التفاوض لمنع نشوب الخلافات مع أصحاب المصلحة المعنيين أو حلّها	...	• يقوم بتطوير شبكات رسمية وغير رسمية والاستفادة منها للحفاظ على العلاقات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لتحقيق الفائدة المشتركة على المدى الطويل • يخطط الأنشطة والقرارات بعد دراسة أثرها على أصحاب المصلحة المعنيين • يقوم بإدارة العلاقات مع الشركاء الخارجيين بشكل استباقي من خلال تطبيق أساليب تفاوض مناسبة لتجنّب أو حل الخلافات	...	• لديه القدرة على تمكين القسم من بناء شبكات رسمية وغير رسمية لبناء العلاقات • يستخدم احتياجات أصحاب المصلحة المعنيين وآرائهم كمدخلات رئيسية لدى تخطيط الأنشطة واتخاذ القرارات • يُتقن أساليب التفاوض لمنع نشوب الخلافات مع أصحاب المصلحة المعنيين أو لحلّها
العمل كفريق	• يفتقر مهارة تشجيع الموظفين ودعمهم ويتّخذ القرارات بدون إشراك الفريق في العملية • لا يشارك المعلومات مع الفرق • لا يشارك الفضل في إنجازات الفريق ويلقي باللوم فقط عليه في الفشل	...	• يحفّز أعضاء الفريق من خلال تشجيعهم ودعمهم والاستماع إلى وجهات نظر الآخرين وإشراكهم في اتخاذ القرارات • يشارك المعلومات على مستوى الفرق بشكل استباقي • يشارك الثناء على إنجازات الفريق ويتشارك المسؤولية عن أوجه القصور لدى الفريق	...	• يسعى بشكل استباقي إلى الحصول على دعم أعضاء الفريق وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات • يشجع أعضاء الفريق على مشاركة المعلومات بشكل منفتح داخل الفريق • يعطي الفضل لأعضاء الفريق في الإنجازات ويمكنهم من الاتحاد وقبول مسؤولية الفشل بشكل مشترك

Public عام -

الكفاءة	إدارة العلاقات	مستوى الكفاءة	خبير

سلوكية 4: إدارة العلاقات - خبير

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
بناء العلاقات والمحافظة عليها	• لا يملك القدرة على تحديد وتطوير علاقات الخارجية المهمة من الناحية الاستراتيجية من خلال الشبكات • ليس لديه القدرة على تشجيع الموظفين على بناء علاقات داخلية وخارجية • لا يملك القدرة على تصميم أساليب تفاوض تتلاءم مع أصحاب المصلحة المعنيين لتجنّب أو حل الخلافات	...	• يحدّد بشكل استباقي العلاقات الخارجية المهمة من الناحية الاستراتيجية من خلال الشبكات ويحرص على تطويرها • يشجّع بشكل نشط بناء العلاقات داخل وخارج الجهة • يقوم بإدارة العلاقات مع الشركاء الخارجيين بشكل استباقي من خلال تطوير أساليب تفاوض مخصصة لتجنّب أو حل الخلافات	...	• لديه القدرة على تمكين الفريق من تحديد وتطوير شبكات للعلاقات الداخلية والخارجية ذات الأهمية الاستراتيجية • يُعرف بتطوير ثقافة بناء العلاقات داخلياً وخارجياً • يُتقن تصميم أساليب تفاوض تتلاءم مع أصحاب المصلحة المعنيين لتجنّب أو حل الخلافات
العمل كفريق	• يفتقد القدرة على إنشاء ثقافة الفريق الواحد داخل وبين الجهات • ليس لديه القدرة على تسهيل العمل الجماعي الفعال والتعامل مع الحواجز المحتملة • غير متمكن من تشجيع وتسهيل تبادل المعلومات بين الفرق داخلياً وخارجياً	...	• يعمل على تنمية ثقافة العمل بروح الفريق الواحد داخل الجهة وبين الجهات • يزيل الحواجز التي قد تعيق عمل الفريق بفعالية • يشجّع على مشاركة المعلومات على مستوى الفرق داخليًا وخارجيًا	...	• يتمكّن من توحيد جميع الموظفين كخدمة مدنية واحدة • لديه القدرة على تمكين الموظفين من توقع الحواجز التي يمكن أن تعترض طريق العمل الجماعي الفعال والتصدي لها • ينشئ عمليات تمكن الموظفين من مشاركة المعلومات داخلياً وخارجياً

Public عام -

محتويات الدليل الإرشادي للكفاءات العامة

المبادئ التوجيهية

سلوكية 1: التركيز على العملاء

سلوكية 2: العمل بفعالية

سلوكية 3: القدرة على التكيف

سلوكية 4: إدارة العلاقات

سلوكية 5: التواصل

سلوكية 6: المبادرة

قيادية 1: اتخاذ القرار

قيادية 2: تطوير الفريق

قيادية 3: النظرة المستقبلية

سلوكية 5: التواصل - مبتدئ

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
التواصل الشفهي	• يتواصل مع الآخرين بطريقة غير واضحة ولا يستخدم الكلمات والتعابير المهنية شفهياً • يعبّر عن الأفكار بطريقة غير واضحة وغير منظمة شفهياً	...	• لديه القدرة على التواصل بوضوح مع الآخرين باستخدام الكلمات والعبارات المهنية المناسبة شفهياً • يعبّر عن الأفكار بطريقة واضحة ومنظمة شفهياً	...	• يتواصل بوضوح على جميع مستويات المنظمة مع استخدام الكلمات والتعابير المهنية شفهياً • يعبّر عن الأفكار بطريقة واضحة ومنظمة ويضيف مدخلاته إلى المحادثة شفهياً
التواصل الخطي	• يتواصل مع الآخرين بطريقة غير واضحة ولا يستخدم الكلمات والتعابير المهنية في النص المكتوب • يعبّر عن الأفكار بطريقة غير واضحة وغير منظمة في النصوص الخطية	...	• لديه القدرة على التواصل بوضوح مع الآخرين باستخدام الكلمات والعبارات المهنية المناسبة في النصوص الخطية • يعبّر عن الأفكار بطريقة واضحة ومنظمة في النصوص الخطية	...	• يتواصل بوضوح على جميع مستويات المنظمة مع استخدام الكلمات والتعابير المهنية في النص المكتوب • يعبّر عن الأفكار بطريقة واضحة ومنظمة ويضيف مدخلاته إلى المحادثة في النص المكتوب
التواصل غير شفهي	• لا يستمع بعناية ولا يستوعب على أفكار ومخاوف الآخرين • لا يكون منفتحاً ولا يعتبر المدخلات والأفكار الجديدة مفيدة	...	• يُنصت بفاعلية ومنفتح على الأفكار والمخاوف • منفتح الذهن ويُظهر النضج عند التعامل مع المدخلات والأفكار الجديدة	...	• يسعى إلى الاستماع إلى الأفكار والمخاوف جديدة لفهمها بشكل أفضل • يعتبر الأفكار الجديدة مدخلات بالغة الأهمية ويستجيب لها بشكل إيجابي

1: يتفهم وجهة نظر الأشخاص وعواطفهم وظروفهم وأفكارهم

Public عام -

سلوكية 5: التواصل - متوسط

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
التواصل الشفهي	• لا يملك القدرة على التحدث بثقة في المحادثات وتقديم رؤى وأفكار قيّمة • لا يملك القدرة على استخدام مصطلحات فنية الملائمة • لا يملك القدرة على تقديم العروض لمجموعات صغيرة بشكل فعال	...	• قادر على التحدث بثقة في المناقشات وتقديم رؤى وأفكار قيّمة • لديه القدرة على استخدام المصطلحات الفنية الملائمة • لديه القدرة على تقديم العرض بفعالية لمجموعات صغيرة	...	• يتحدث بثقة في المحادثات مع إضفاء الرؤى وقيادة المحادثة • يفهم متى يجب استخدام المصطلحات التقنية استناداً إلى المحادثة • يدير العروض المقدّمة لجميع المجموعات
التواصل الخطي	• لا يملك القدرة على تنظيم الأفكار وإعداد نص خطي غني بالمعلومات حسب للسياق • لا يملك القدرة على استخدام مصطلحات الفنية الملائمة في النصوص الخطية	...	• يقوم بتنظيم الأفكار بدقة وإعداد نص خطي غني بالمعلومات حسب السياق • لديه القدرة على استخدام المصطلحات الفنية الملائمة في النصوص الخطية	...	• يكتب الأفكار بطريقة منظمة بشكل مستمر ويُتقن تغيير المحتوى حسب السياق • يفهم متى يجب استخدام المصطلحات الفنية استناداً إلى المحتوى في جميع المواقف
التواصل غير شفهي	• لا يملك القدرة على التواصل بطريقة واضحة بسبب عجزه عن استخدام التعابير المهنية الصحيحة ولغة الجسد الملائمة • يتجاهل الأفكار المختلفة ويعتبرها عديمة الفائدة	...	• لديه القدرة على التواصل بوضوح مع الآخرين باستخدام العبارات المهنية ولغة الجسد الصحيحة • يحترم اختلاف الأفكار ويرحّب بها	...	• يتقن استخدام التعابير المهنية الصحيحة ولغة الجسد الملائمة للتواصل بطريقة واضحة • يسعى إلى الحصول على أفكار مختلفة ويتفاعل معها باحترام

1: يتفهم وجهة نظر الأشخاص وعواطفهم وظروفهم وأفكارهم

Public عام -

سلوكية 5: التواصل - متقدم

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
التواصل الشفهي	• لا يستوعب السيناريوهات المختلفة أو الصعبة ولا يتكيّف معها • غير متمكن من تحديد أطر المحادثات لتغطية الموضوعات الرئيسية والتوصل إلى استنتاجات • يفتقد القدرة على التواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين بشكل مقنع	...	• يفهم السيناريوهات المختلفة أو الصعبة ويتكيف معها بسرعة • لديه القدرة على وضع أطر المحادثات لتغطية الموضوعات الرئيسية والوصول إلى استنتاجات • يتواصل مع الأطراف الداخلية والخارجية بشكل مُقنع	...	• يُتقن قراءة المواقف المختلفة والصعبة والتكيف معها بسرعة • يقود المحادثات ويسعى إلى التوصل إلى الاستنتاجات في جميع الموضوعات • يُتقن التواصل بشكل مقنع في المواضيع الصعبة
التواصل الخطي	• لا يملك القدرة على نقل الأفكار والاستنتاجات والتوصيات خطياً بشكل واضح وموجز ومقنع • يفتقد القدرة على تكييف أسلوب الكتابة بحسب السياق	...	• لديه القدرة على إيصال الأفكار والاستنتاجات والتوصيات خطياً بشكل واضح وموجز ومقنع • يكيّف أسلوب الكتابة حسب السياق	...	• يُتقن نقل الأفكار والاستنتاجات والتوصيات خطياً بشكل واضح وموجز ومقنع • يقوم بتكييف أسلوب الكتابة بحسب السياق والأطراف المستهدفة بسهولة
التواصل غير شفهي	• لا يملك القدرة على تكييف أسلوب التواصل ولغة الجسد حسب الموقف • لا يستوعب الأفكار المختلفة ويعتبرها عديمة الفائدة • غير متمكن من إظهار التعاطف أثناء التواصل مع الآخرين	...	• لديه القدرة على تكييف أسلوب التواصل ولغة الجسد حسب الموقف • يتفهم الاختلاف في الأفكار ويستخدمها لبناء التحليلات • يُظهر التعاطف (أي يتفهم وجهات نظر الأشخاص ومشاعرهم وظروفهم وأفكارهم) عند التواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين	...	• يقوم بتكييف أسلوب التواصل ولغة الجسد حتى في المواقف الصعبة • يستخدم مدخلات متعددة لفهم الأفكار المختلفة ويستخدمها كمدخلات مهمة للتحليل • يفهم كيفية استخدام التعاطف بشكل فعال في التواصل مع الآخرين

1: يتفهم وجهة نظر الأشخاص وعواطفهم وظروفهم وأفكارهم

Public عام -

الكفاءة	التواصل	مستوى الكفاءة	خبير

سلوكية 5: التواصل - خبير

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
التواصل الشفهي	• لا يملك القدرة على قيادة المحادثات لنقل الأفكار بشكل فعال وإجراء المناقشات • ليس لديه مهارات لإيصال الرسائل الصعبة إلى المجموعات الكبيرة وأصحاب المصلحة المختلفين	...	• يقود المحادثات والمناقشات لإيصال الأفكار ومناقشة الموضوعات • لديه القدرة على تقديم العرض دون عناء، وإيصال الرسائل الصعبة إلى المجموعات الكبيرة وأصحاب المصلحة المختلفين	...	• لديه القدرة على تمكين الموظفين من قيادة المحادثات لنقل الأفكار بشكل فعال وإجراء المناقشات • لديه القدرة على تمكين الموظفين من تقديم وإيصال الرسائل الصعبة لمجموعات كبيرة وأصحاب المصلحة رفيعي المستوى
التواصل الخطي	• لا يملك القدرة على استخدام أسلوب مناسب للرسالة وللجمهور وللأهداف في التواصل الخطي	...	• لديه القدرة على استخدام أسلوب مناسب للرسالة وللجمهور وللأهداف في التواصل الخطي	...	• لديه القدرة على تمكين الموظفين من تغيير أساليب الكتابة وفقاً للرسالة والجمهور والأهداف
غير شفهي التواصل	• لا يظهر الثقة من خلال المعرفة والعروض التقديمية • يفتقد القدرة على إدارة النقاشات بنجاح • لا يتقن قدرة التعاطف في جميع المواقف	...	• يُظهر الثقة من خلال المعرفة والعروض التقديمية • يحرص على المشاركة كمشرف على النقاش • يُظهر التعاطف بشكل متقن (أي يتفهم وجهات نظر الأشخاص ومشاعرهم وظروفهم وأفكارهم) في جميع أشكال التواصل	...	• يملك إتقان في المعرفة والعروض التقديمية ولديه القدرة على تمكين الفريق من تطوير هذه الخبرة أيضاً • يشجع الجميع للمساهمة في النقاشات عندما يديرها • لديه القدرة على تمكين الموظفين من تطوير القدرة على التعاطف واستخدامها في التواصل

1: يتفهم وجهة نظر الأشخاص وعواطفهم وظروفهم وأفكارهم

Public عام -

محتويات الدليل الإرشادي للكفاءات العامة

المبادئ التوجيهية

سلوكية 1: التركيز على العملاء

سلوكية 2: العمل بفعالية

سلوكية 3: القدرة على التكيف

سلوكية 4: إدارة العلاقات

سلوكية 5: التواصل

سلوكية 6: المبادرة

قيادية 1: اتخاذ القرار

قيادية 2: تطوير الفريق

قيادية 3: النظرة المستقبلية

سلوكية 6: المبادرة - مبتدئ

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
العمل بشكل استباقي على المهام ذات الصلة	• يتطلب الإشراف المستمر لإتمام مهامه • لا يملك القدرة على إتمام واجباته بدون إشراف • يتجنب القيام بأي أعمال إلا إذا طُلب منه ذلك	...	• يعمل باستقلالية من دون إشراف مستمر • يكمل المهام من دون إشراف مستمر • يقوم بتأدية العمل قبل أن يُطلب منه ذلك	...	• يعمل بشكل مستقل ويقدم التوجيه للآخرين متى أمكن ذلك • لا يتطلب أي إشراف لإتمام واجباته • يبحث عن فرص للمساهمة وإضفاء القيمة بشكل استباقي
التعامل مع الفرص والمشاكل	• يفتقد القدرة على ملاحظة الفرص القائمة ولا يستفيد منها (المتعلقة بالمهام والتنمية الذاتية وتطوير الأعمال وغيرها) • ليس لديه مهارات لملاحظة المشاكل القائمة واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها • غير متمكن من تقديم أي مدخلات حول كيفية التعامل مع المشاكل الحالية	...	• يعرف الفرص القائمة ويتصرف حيالها • يعرف المشكلات القائمة ويتصرف حيالها • يقدّم الأفكار لمعالجة الأوضاع أو المشكلات الحالية	...	• يبحث عن فرص (المتعلقة بالمهام والتنمية الذاتية وتطوير الأعمال وغيرها) ويستفيد منها بشكل استباقي • يلاحظ المشاكل الموجودة ويتخذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها بشكل استباقي • يستخدم مدخلات متعددة للتوصل إلى خيارات التعامل مع المشاكل الحالية

Public عام -

الكفاءة	المبادرة	مستوى الكفاءة	متوسط

سلوكية 6: المبادرة - متوسط

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
العمل بشكل استباقي على المهام ذات الصلة	• يقوم فقط بالمهام المطلوبة لإتمام واجباته • يتأخر في إتمام واجباته بشكل دائم • لا يستطيع المثابرة في العمل دائماً	...	• يؤدي بشكل أكبر مما هو مطلوب للمهمة • يكمل المهام في وقت مبكر ويتجاوز التوقعات بشكل مستمر بالنسبة للتوقيت • يعمل بشكل مستمر عند الحاجة وفي المواقف التي لا تحتاج إلى جهد أو اهتمام مشابه	...	• يبحث عن فرص لتقديم المزيد من المساهمة ومساعدة الآخرين عند الحاجة • يشجع ويوجه زملاءه لإتمام واجباتهم وفقاً للموعد النهائي • يشجع ويوجه زملاءه للمثابرة في العمل في جميع المواقف
التعامل مع الفرص والمشاكل	• لا يملك القدرة على اتخاذ الإجراءات اللازمة للاستفادة من الفرص الوشيكة (المتعلقة بالمهام والتنمية الذاتية وتطوير الأعمال وغيرها) • ليس لديه مهارات على اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب المشاكل الوشيكة • غير متمكن من استيعاب وتنفيذ خطط الطوارئ	...	• يتخذ الإجراء اللازم للاستفادة من الفرص الوشيكة • يتخذ الإجراء اللازم لتجنُّب المشكلات الوشيكة • يقوم بتنفيذ خطط الطوارئ عند نشوء المشكلات	...	• يخطط لعدة إجراءات تساعده على الاستفادة من الفرص الوشيكة والمستقبلية بشكل استباقي (المتعلقة بالمهام والتنمية الذاتية وتطوير الأعمال وغيرها) • يخطط للأجراءات التي يجب اتخاذها لتجنب المشاكل الوشيكة بشكل استباقي • يطرح أسئلة لفهم خطط الطوارئ وينفذها بنجاح

Public عام -

سلوكية 6: المبادرة - متقدم

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
العمل بشكل استباقي على المهام ذات الصلة	• يؤدي عمله دائماً دون المستوى المطلوب ويرفض تولي المزيد من المهام والمسؤوليات • لا يبادر في البحث عن طرق لإضفاء القيمة	...	• يتجاوز متطلبات الوظيفة ويأخذ على عاتقه المهام والمسؤوليات الإضافية بشكل فاعل • يبحث عن طرق لتحقيق نتائج أفضل أو لتحقيق قيمة مضافة تتجاوز نطاقها الأصلي	...	• يقدم التوجيه للآخرين لتلبية متطلبات الوظيفة ويسعى إلى تولّي مهام ومسؤوليات إضافية • يحقق نتائج استثنائية وقيمة مضافة تتجاوز نطاق النتائج الأصلي بشكل مستمر
التعامل مع الفرص والمشاكل	• لا يملك القدرة على توقع وخلق الفرص (المتعلقة بالمهام والتنمية الذاتية وتطوير الأعمال وغيرها) • لا يملك القدرة على توقع المشكلات المستقبلية واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنبها • ليس لديه مهارات لإعداد خطط طوارئ عند نشوء المشكلات	...	• يتوقع الفرص ويتخذ الإجراءات اللازمة لخلقها • يتوقع المشكلات المستقبلية ويتخذ الإجراءات اللازمة لتجنبها • يقوم بوضع خطط الطوارئ عند نشوء المشكلات	...	• يعد فرص له ولغيره بشكل مستمر (المتعلقة بالمهام والتنمية الذاتية وتطوير الأعمال وغيرها) • يتمكن من توقع المشكلات وتجنبها بشكل مستمر • يقوم بإعداد خطط طوارئ لمواجهة المشاكل المحتمل وقوعها بشكل استباقي

Public عام -

الكفاءة	المبادرة	مستوى الكفاءة	خبير

سلوكية 6: المبادرة - خبير

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
العمل بشكل استباقي على المهام ذات الصلة	• غير متمكن من اتخاذ الإجراءات بشكل استباقي عندما لا يستطيع الآخرون ذلك • لا يقوم بإشراك الآخرين في دعم الجهود والمبادرات	...	• يتخذ الإجراءات بشكل استباقي عندما لا يستطيع الآخرون ذلك • يشرك الآخرين في دعم الجهود والمبادرات	...	• لديه القدرة على تمكين الآخرين من اتخاذ الإجراءات اللازمة حتى في المواقف الصعبة • يشرك الموظفين دائماً في دعم الجهود والمبادرات لتمكينهم وتطويرهم
التعامل مع الفرص والمشاكل	• لا يملك القدرة على إنشاء بيئة تسمح للموظفين بتوقع الفرص (المتعلقة بالمهام والتنمية الذاتية وتطوير الأعمال وغيرها) والتصرف بناءً عليها بشكلٍ مستمر • ليس لديه مهارات لإنشاء بيئة تسمح للموظفين بتوقع وتجنب المشكلات المحتملة • يفتقد القدرة على تقديم التوجيه حول خطط الطوارئ	...	• يعزز بيئة تتوقع الفرص وتتصرف بناءً عليها • يعزز بيئة تتوقع المشكلات المحتملة وتتصرف بناءً عليها • يقدم الخبرة حول خطط الطوارئ للمشكلات المحتملة	...	• يبدي استعداداً دائماً لتقديم التوجيه لجميع الموظفين حول كيفية توقع والتصرف بناءً عليها (المتعلقة بالمهام والتنمية الذاتية وتطوير الأعمال وغيرها) • يبدي استعداداً دائماً لتقديم التوجيه لجميع الموظفين حول كيفية توقع وتجنب المشكلات المحتملة • يستعين بموارد خارجية للأبلاغ عن خطط الطوارئ وتقديم التوجيه حولها بشكل أفضل

Public عام -

محتويات الدليل الإرشادي للكفاءات العامة

إطار الكفاءات العامة

المقدمة

مكتبة الكفاءات

الكفاءات السلوكية

الكفاءات القيادية

المبادئ التوجيهية لتقييم أداء الكفاءات

المقدمة

مثال عن التقييم

المبادئ التوجيهية

المبادئ التوجيهية

الكفاءات القيادية

محتويات الدليل الإرشادي للكفاءات العامة

المبادئ التوجيهية

سلوكية 1: التركيز على العملاء

سلوكية 2: العمل بفعالية

سلوكية 3: القدرة على التكيف

سلوكية 4: إدارة العلاقات

سلوكية 5: التواصل

سلوكية 6: المبادرة

قيادية 1: اتخاذ القرار

قيادية 2: تطوير الفريق

قيادية 3: النظرة المستقبلية

الكفاءة	اتخاذ القرار	مستوى الكفاءة	مبتدئ

قيادية 1: اتخاذ القرار - مبتدئ

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
جمع وتحليل المدخلات ذات الصلة	• لا يملك القدرة على استيعاب الأوضاع الحالية وجمع مدخلات مكثفة من أصحاب المصلحة المعنيين والموارد ذات الصلة لتحليلها • لا يولي أهمية للمدخلات في عملية اتخاذ القرار	...	• يستطيع فهم الأوضاع الحالية لجمع المعلومات ذات الصلة من أصحاب المصلحة والموارد العنية • يقوم بترتيب المدخلات لتسهيل اتخاذ القرارات	...	• يفهم مختلف الأوضاع الحالية ويمكنه جمع مدخلات مكثفة من أصحاب المصلحة المعنيين والموارد ذات الصلة عندما يتعذر ذلك على الآخرين • يأخذ المدخلات في الاعتبار كمؤشر رئيسي ولا يتخذ قراره من دون مراعاتها
اتخاذ قرارات فعالة وتقييم النتائج	• ليس لديه مهارات لضمان التنفيذ الفعال للقرارات حتى مع الإشراف • غير متمكن من تحديد المخاطر المحتملة الناتجة عن القرارات التي يتم تنفيذها	...	• يضمن تنفيذ القرارات بفعالية تحت الإشراف • يحدّد المخاطر المحتملة للقرارات التي يتم اتخاذها	...	• يمكنه تنفيذ القرارات بفعالية مع حد أدنى من الإشراف • يستعين بمختلف الموارد بشكل استباقي لتحديد المخاطر الناتجة عن القرارات التي يتم تنفيذها

Public عام -

الكفاءة	اتخاذ القرار	مستوى الكفاءة	متوسط

قيادية 1: اتخاذ القرار - متوسط

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
جمع وتحليل المدخلات ذات الصلة	• ليس لديه مهارات لتحليل المعلومات المتاحة لاتخاذ قرارات سليمة • لا يأخذ آراء الآخرين كمدخلات في عملية اتخاذ القرار • يأخذ في الاعتبار الآثار التي يمكن أن تخلفها القرارات على القسم على المدى القصير فقط	...	• يقوم بتحليل المعلومات المتاحة لاتخاذ قرارات سليمة • يُظهر انفتاح على آراء الآخرين من أجل صياغة القرارات • يدرس تبعات القرارات على القسم على المدى الطويل	...	• يبحث عن المزيد من المعلومات لدعم تحليله وبالتالي اتخاذ قرارات سليمة • يسعى للحصول على آراء الآخرين بشكل استباقي ليتمكن من اتخاذ قرارات فعالة • يأخذ في الاعتبار الآثار التي يمكن أن تخلفها القرارات على القسم على المدى الطويل مع مراعاة تأثيرها على الإدارة بشكل عام
اتخاذ قرارات فعالة وتقييم النتائج	• يتخذ قرارات غير مدروسة • لا يملك القدرة على اتخاذ القرارات التشغيلية في الوقت المناسب ما يؤثر على أنشطة الجهة • لا يملك القدرة على تقديم مدخلات حول خطط التقليل من المخاطر المحتملة	...	• يعرف حدوده فيما يتعلق باتخاذ القرارات، ويقوم بتصعيدها إلى سلطة أعلى إذا لزم الأمر • لديه القدرة على اتخاذ قرارات تشغيلية لضمان استمرارية الأعمال • يقوم بالمساعدة في وضع وتنفيذ خطط للتخفيف من حدة المخاطر المحتملة	...	• يقوم بالتصعيد إلى السلطة الأعلى مع تقديم المعلومات والاقتراحات ذات الصلة لاتخاذ القرارات المناسبة • يتخذ دائماً قرارات تشغيلية فعالة عن القسم من دون إشراف بشكل مستمر • يشارك في إعداد خطط التقليل من المخاطر المحتملة بشكل كبير ويقوم بإعداد لائحة للقسم بالأنشطة اللازمة لتنفيذها بشكل فعال

Public عام -

قيادية 1: اتخاذ القرار - متقدم

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
جمع وتحليل المدخلات ذات الصلة	• يتجنب المعلومات الإضافية والمتناقضة خلال عملية اتخاذ القرار • لا يقوم بتحليل إضافي لآراء الآخرين لاتخاذ قرارات فعالة • لا يأخذ في الاعتبار الآثار التي يمكن أن تخلفها القرارات على القسم على المدى الطويل	...	• يسعى بشكل استباقي إلى الحصول على معلومات إضافية ومتعارضة لاتخاذ قرارات سليمة • يدرس ويقيّم ويسعى إلى الحصول على آراء الآخرين من أجل صياغة القرارات • يدرس تبعات القرارات على الإدارة على المدى الطويل	...	• يوجه الموظفين لاستخدام المعلومات الإضافية والمتناقضة لاتخاذ قرارات سليمة • يوجه الموظفين لتقييم آراء الآخرين لاعتمادها في اتخاذ قرارات فعالة • يأخذ في الاعتبار الآثار التي يمكن أن تخلفها القرارات على الإدارة على المدى الطويل مع مراعاة تأثيرها على الجهة بشكل عام
اتخاذ قرارات فعالة وتقييم النتائج	• لا لديه القدرة على تمكين الفريق من اتخاذ قرارات تشغيلية في الوقت المناسب ويحتفظ بهذه السلطة لنفسه، الأمر الذي يسبب تأخيراً • لا يقوم بالاستجابة إلى المشاكل والمسائل والفرص في الوقت المناسب • لا يملك القدرة على إعداد خطط للتخفيف من المخاطر المحتملة • غير متمكن من الدفاع عن القرارات التي يتخذها عند طلب تبريرها	...	• لديه القدرة على تمكين الفريق من اتخاذ قرارات تشغيلية • لديه القدرة على الاستجابة للمشكلات والمسائل والفرص عند تحديدها • يقوم بوضع خطة للتخفيف من حدة المخاطر المحتملة • لديه القدرة على الدفاع عن القرارات المُتخذة	...	• يبدي استعداداً لتقديم التوجيه لجميع الموظفين فيما يتعلق باتخاذ القرارات التشغيلية عند الطلب • يحدد المشاكل والمسائل والفرص ويعدّ خطط للتعامل معها بشكل استباقي • يستعين بمصادر متعددة لإعداد خطة مدروسة للتخفيف من المخاطر • يملك تبريراً واضحاً لجميع قراراته ويمكنه تقديم التبرير متى تمّ التشكيك في القرارات

Public عام -

الكفاءة	اتخاذ القرار	مستوى الكفاءة	خبير

قيادية 1: اتخاذ القرار - خبير

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
جمع وتحليل المدخلات ذات الصلة	• لا يقوم بتقييم الخيارات والقيود والمخاطر المتعلقة بالقرارات المحددة • لا يراعي آراء الآخرين لدى اتخاذ القرارات واعتماد مسارات العمل البديلة • لا يراعي تأثير القرارات على المدى القصير فقط لدى اتخاذ قراره	...	• يقوم بتقييم الخيارات والقيود والمخاطر المتعلقة بالقرارات المحددة • يدرس ويقيّم ويسعى إلى الحصول على آراء الآخرين بخصوص مسارات العمل البديلة • يحدّد تبعات كل قرار على المدى الطويل قبل اختيار القرار الامثل	...	• يوجه الموظفين لمراعاة عدة خيارات وقيود ومخاطر متعلقة بالقرارات ذات الصلة • يوجه الموظفين لتقييم آراء الآخرين عند تحليل مسارات العمل البديلة • يحدد الآثار التي يمكن أن تخلفها كل من القرارات على الجهة على المدى الطويل مع مراعاة تأثيرها بشكل عام
اتخاذ قرارات فعالة وتقييم النتائج	• لا لديه القدرة على تمكين الفريق من اتخاذ قرارات فعالة • لا يضمن تأييد أصحاب المصلحة المعنيين للقرارات المتخذة • غير متمكن من مراقبة وضمان تنفيذ القرارات وإجراءات التقليل من المخاطر في الوقت المحدد • لا يملك الثقة بالقرارات المتخذة ولذلك لا يستطيع الدفاع عنها عندما يتم الاحتجاج عليها	...	• لديه القدرة على تمكين الفريق من اتخاذ قرارات فعالة • يتولى إدارة تأييد أصحاب المصلحة حول القرارات المتخذة • يضمن تنفيذ القرارات وإجراءات الحد من المخاطر في الوقت المناسب • يُبدي الثقة بالقرارات المتخذة عند مناقشتها	...	• يمكنه تقديم التوجيه لجميع الموظفين حول اتخاذ القرارات الفعالة متى طُلب منه ذلك • يتأكد من تأييد أصحاب المصلحة المعنيين للقرارات قبل اتخاذها لضمان عملية سليمة • لديه القدرة على تمكين الفريق من تنفيذ القرارات وإجراءات التقليل من المخاطر في الوقت المحدد • يأخذ في الاعتبار جميع التحديات المحتمل مواجهتها لدى تنفيذ القرارات بشكل استباقي

Public عام -

محتويات الدليل الإرشادي للكفاءات العامة

المبادئ التوجيهية

سلوكية 1: التركيز على العملاء

سلوكية 2: العمل بفعالية

سلوكية 3: القدرة على التكيف

سلوكية 4: إدارة العلاقات

سلوكية 5: التواصل

سلوكية 6: المبادرة

قيادية 1: اتخاذ القرار

قيادية 2: تطوير الفريق

قيادية 3: النظرة المستقبلية

قيادية 2: تطوير الفريق - مبتدئ

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
توجيه الفريق	• لا يقدم التوجيه لزملاء العمل حتى عندما يطلبون دعمه • لا يقوم بتوفير الموارد الإضافية لزملاء العمل التي قد تكون مفيدة للأنشطة الوظيفية • لا يضحي بوقته لدعم زملائه	...	• يقدّم التوجيه ذو الصلة لزملاء العمل عندما يُطلب منه • يقدّم موارد إضافية لزملاء العمل عند توفرها • يُضحّي بوقته أحيانًا لدعم عمل الآخرين	...	• يقدم التوجيه لزملاء العمل بشكل استباقي • يقوم بإيجاد وتقديم الموارد الإضافية للزملاء بشكل استباقي التي قد تكون مفيدة للأنشطة الوظيفية • يبدي استعداداً دائماً لدعم الآخرين متى اقتضت الحاجة
تمكين الفريق	• لا يستطيع الوفاء بالتزاماته مما يؤدي إلى انعدام ثقة زملاء عمله به • لا يُظهر الود في التعامل مع الآخرين ولا يقدّم الدعم ولا يستمع إلى الآخرين	...	• يقوم ببناء الثقة من خلال الوفاء بالالتزامات تجاه زملاء العمل • يُظهر الود في التعامل ويقدّم الدعم ويُظهر الرغبة في الاستماع للآخرين	...	• يفي بالتزاماته دائماً وهذا يضمن ثقة زملاء عمله الكاملة به • يقدم الدعم بشكل استباقي ويدرب الأشخاص على فعل الشيء نفسه

Public عام -

قيادية 2: تطوير الفريق - متوسط

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
توجيه الفريق	• لا يأخذ في الاعتبار تطوير الموظفين ولا يفوضهم بمهام العمل • لا يملك القدرة على توفير الموارد الكافية للفريق لأداء مهامهم • لا يقدم أي تغذية راجعة للأشخاص حول أدائهم • لا يكترث لمخاوف أعضاء الفريق	...	• يقوم بتفويض مهام العمل على نحو ملائم لضمان إشراك الفريق بشكل كافٍ في مسارات العمل ذات الصلة • يزوّد الفريق بالموارد الكافية لأداء العمل بأقل قدرٍ من الإشراف • يقدّم التغذية الراجعة الكافية حول أداء الفريق • يفهم مخاوف أعضاء الفريق ويحدد طرق لحلها	...	• يهتم اهتماماً فعلياً بتطوير الموظفين ويستخدم ذلك كمدخلات لتفويض العمل بشكل فعال • لديه القدرة على تمكين الفريق من استخدام موارد إضافية ومن أداء المهمة بدون أي إشراف • يقدم تغذية راجعة بنّاءة لكل شخص • يحدد مخاوف أعضاء الفريق ويقترح طرق لحلها بشكل استباقي
تمكين الفريق	• لا يوفر فرصاً كافية لأعضاء الفريق لتعلم وتطوير مهارات وقدرات جديدة • لا يوفر أو ينظّم جلسات توجيهية • لا يقدم اقتراحات فردية للتحسين	...	• يمنح الفرصة لأعضاء الفريق لممارسة المهارات والقدرات الجديدة • يقدّم أو يرتّب لعقد جلسات توجيهية • يقدّم مقترحات تناسب احتياجات الفريق لغايات التحسين	...	• يقوم بإعداد برامج وفرص لجميع أعضاء الفريق لممارسة مهارات جديدة وتنمية القدرات • يولي اهتماماً جدياً بتقديم أو تنظيم جلسات توجيهية لجميع أعضاء الفريق • يستخدم نهجاً تعاونياً مع الموظفين لتقديم اقتراحات فردية للتحسين بعد جمع مدخلاتهم

Public عام -

الكفاءة	تطوير الفريق	مستوى الكفاءة	متقدم

قيادية 2: تطوير الفريق - متقدم

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
توجيه الفريق	• لا يعرف قدرات الفِرق بشكل واضح وبالتالي لا يملك القدرة على توفير الموارد اللازمة • لا يحدد اتجاهاً واضحاً ويفتقد القدرة على تقديم التغذية الراجعة للفريق • لا يقوم بالاستماع إلى المخاوف والشكاوى وفهمها والتعامل معها	...	• يقيّم قدرات الفريق ويحدّد الموارد الضرورية والدعم المطلوب لتحقيق الأهداف • يضع توجهًا واضحًا ويقدّم التغذية الراجعة للفريق بشكل منتظم • يقوم بتحويل مخاوف ومشكلات الآخرين، مثلًا، المشاعر السلبية، إلى شكل إيجابي، من خلال التعبير عن التعاطف والإدراك بالشكاوى	...	• يحدد ويخصص الموارد مع أخذ تطوير الفِرق بعين الاعتبار • يستخدم نهجاً تعاونياً مع الموظفين لتحديد الأنشطة بوضوح ويقدم ملاحظات بنّاءة • يستخدم المخاوف والشكاوى كفرص للتعلم ويقترح اجراءات تحسين
تمكين الفريق	• لا يهتم بتطوير الآخرين • لا يعتبر مدخلات الفريق قيّمة لعملية التخطيط واتخاذ القرارات	...	• يُبدي الاهتمام بتطوير الآخرين عبر تخصيص وقتٍ كافٍ للاستماع لهم وتزويدهم بالمشورة المناسبة • يُشرك الفريق في عملية التخطيط واتخاذ القرارات	...	• يتواصل مع الموظفين بشكل استباقي لمناقشة تطويرهم وتقديم المشورة حيثما أمكن ذلك • لديه القدرة على تمكين الفريق من تقديم المدخلات في عملية التخطيط واتخاذ القرارات

Public عام -

الكفاءة	تطوير الفريق	مستوى الكفاءة	خبير

قيادية 2: تطوير الفريق - خبير

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
توجيه الفريق	• لا يظهر فهماً واضحاً للتقدم الذي تحرزه فرق العمل • لا يملك القدرة على تقديم الملاحظات بانتظام • غير متمكن من خلق بيئة عمل إيجابية وآمنة للموظفين • لا يقدم التوجيه لفريق العمل حول الهدف النهائي وكيفية التخطيط له	...	• يتتبع تقدم جميع الفرق لدى الجهة ويتدخل عند الضرورة • يقدّم التغذية الراجعة بخصوص الأداء بشكل مستمر وبالتركيز على المستقبل وبطريقة بنّاءة • يخلق بيئة عمل إيجابية وآمنة في جميع أنحاء الجهة • يحدد للفريق هدفًا نهائيًا ويحفزهم على تحقيق النتائج المرجوة	...	• يصمم العمليات والإجراءات لضمان إحراز الفريق للتقدم وفقاً للمواعيد النهائية • يستخدم نهجاً تعاونياً مع الموظف للتوصل إلى إجراءات تحسين قابلة للتنفيذ • يتواصل مع جميع الموظفين لضمان شعورهم بالراحة في بيئة العمل • لديه القدرة على تمكين الفريق من التخطيط للأنشطة وتحديد أهداف نهائية فعالة
تمكين الفريق	• لا يقوم بتطوير الموظفين لتولي مناصب قيادية • لا يقوم بترتيب أو تقديم التوجيه والدعم للموظفين • لا يقدم التوجيه للموظفين للتمعن في المشاكل بأنفسهم من أجل تحقيق الأهداف	...	• يعمل على تهيئة الجيل القادم من القادة للجهة • يوفر بيئة داعمة وتمكينية لأعضاء الفريق من خلال ضمان التوجيه والدعم • يطوّر ولديه القدرة على تمكين الفريق للتفكير في المسائل بأنفسهم وتحقيق الأهداف	...	• يقدم برامج تدريبية لتطوير الموظفين ليصبحوا قادة • يتواصل مع جميع الموظفين للتأكد من حصولهم على التوجيه والدعم اللازمين لتطويرهم • يقدم أو ينظم توجيه فردي للموظفين حول كيفية التمعن في المشاكل كلما لزم الأمر لمعالجتها وتحقيق الأهداف

Public عام -

محتويات الدليل الإرشادي للكفاءات العامة

المبادئ التوجيهية

سلوكية 1: التركيز على العملاء

سلوكية 2: العمل بفعالية

سلوكية 3: القدرة على التكيف

سلوكية 4: إدارة العلاقات

سلوكية 5: التواصل

سلوكية 6: المبادرة

قيادية 1: اتخاذ القرار

قيادية 2: تطوير الفريق

قيادية 3: النظرة المستقبلية

قيادية 3: النظرة المستقبلية - مبتدئ

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
التخطيط للمستقبل	• لا يستوعب دور الموظفين في التوجه الاستراتيجي للقسم • لا يستوعب توجه القسم الاستراتيجي ورؤية الجهة • غير متمكن من جمع المدخلات المتعلقة بالفرص والمخاطر المحتملة المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي	...	• يفهم دور الموظفين في التوجه الاستراتيجي للقسم • يفهم التوجه الاستراتيجي للقسم ورؤية الجهة ويتصرف وفقًا لها • يفهم ويجمع المدخلات ذات الصلة للمخاطر والفرص المحتملة المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي	...	• يفهم دور الموظفين في توجه القسم الاستراتيجي ويوجّه الآخرين في هذا الشأن • يقوم بمواءمة الأنشطة ونتائجها النهائية مع توجه القسم الاسترتيجي ويوجه الاخرين في هذا الشأن • يجمع المدخلات الخاصة بالفرص والمخاطر المحتملة المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي بشكل استباقي من مختلف المصادر
الإلهام للمستقبل	• ليس لديه مهارات لمواءمة التواصل مع توجه القسم الاستراتيجي ولا يستوعبه • لا يراعي توجه القسم الاستراتيجي كمبدأ توجيهي لدى اتخاذ القرارات والإجراءات ويفتقد القدرة على إنشاء هذه البيئة ضمن الفريق	...	• يجعل التوجه الاستراتيجي للقسم أحد المحاور الشائعة في التواصل مع زملاء العمل • يخلق بيئة لدى الفريق حيث يتم الاحتفاظ بالتوجه الاستراتيجي للقسم كمبدأ توجيهي للقرارات والإجراءات	...	• يناقش توجه القسم الاستراتيجي ويشجع أعضاء الفريق على أخذه دائماً بعين الاعتبار • يتخذ جميع القرارات بما يتماشى مع توجه القسم الاستراتيجي ويشجع أعضاء الفريق على القيام بالمثل

Public عام -

قيادية 3: النظرة المستقبلية - متوسط

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
التخطيط للمستقبل	• لا يستوعب دور القسم في التوجه الاستراتيجي للأدارة • يفتقد القدرة على تحقيق المواءمة بين توجه القسم الاستراتيجي ورؤية الجهة • غير متمكن من تحليل المخاطر والتداعيات المحتملة على القسم التي قد تنتج عن رؤية الجهة • لا يملك القدرة على تحديد فرص التطوير الجديدة للقسم	...	• يفهم دور القسم في التوجه الاستراتيجي للأدارة • يطوّر ويواءم التوجه الاستراتيجي للقسم مع رؤية الجهة • يحلّل المخاطر والتبعات المحتملة على القسم والتي قد تنشأ عن الرؤية • يحدّد ويحلّل فرص التطوير الجديدة للقسم	...	• يفهم دور القسم في توجه الإدارة الاستراتيجي ويقدم التوجيه ذات الصلة للآخرين • يوجه جميع موظفي القسم حول تنفيذ التوجه الاستراتيجي بما يتماشى مع رؤية الجهة • يحدد الإجراءات اللازمة فيما يتعلق بالمخاطر والتداعيات على القسم التي قد تنتج عن رؤية الجهة بشكل استباقي • لديه القدرة على تمكين الموظفين من تحديد فرص التطوير الجديدة للقسم
الإلهام للمستقبل	• لا يقوم بمواءمة التواصل ضمن القسم مع توجه القسم الاستراتيجي • لا يراعي توجه القسم الاستراتيجي كمبدأ توجيهي لدى اتخاذ القرارات والإجراءات ولا يملك القدرة على إنشاء هذه البيئة ضمن الفريق	...	• يجعل التوجه الاستراتيجي للقسم أحد المحاور الشائعة في التواصل مع القسم • يخلق بيئة لدى القسم حيث يتم الاحتفاظ بالتوجه الاستراتيجي للقسم كمبدأ توجيهي للقرارات والإجراءات	...	• يناقش توجه القسم الاستراتيجي ويشجع موظفيه على أخذه في عين الاعتبار دائماً • يتخذ قرارات تتماشى مع توجه القسم الاستراتيجي بشكل دائم ويشجع موظفي القسم على القيام بالمثل

Public عام -

قيادية 3: النظرة المستقبلية - متقدم

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
التخطيط للمستقبل	• لا يستوعب دور الإدارة في توجه الجهة الاستراتيجي • لا يقوم بتحقيق المواءمة بين توجه الإدارة الاستراتيجي ورؤية الجهة • لا يقوم بتحليل المخاطر والتداعيات المحتملة على الإدارة التي قد تنتج عن رؤية الجهة • لا يقوم بتحديد فرص التطوير الجديدة للأدارة	...	• يفهم دور الإدارة في التوجه الاستراتيجي للجهة • يطوّر ويواءم التوجه الاستراتيجي للأدارة مع رؤية الجهة • يحلّل المخاطر والتبعات المحتملة على الإدارة والتي قد تنشأ عن الرؤية • يحدّد ويحلّل فرص التطوير الجديدة للأدارة	...	• يفهم دور الإدارة في توجه الجهة الاستراتيجي ويوجه الآخرين في هذا الشأن • يوجه جميع موظفي الإدارة حول تنفيذ التوجه الاستراتيجي بما يتماشى مع رؤية الجهة • يحدد الإجراءات اللازمة فيما يتعلق بالمخاطر والتداعيات على الإدارة التي قد تنتج عن رؤية الجهة • لديه القدرة على تمكين الموظفين من تحديد فرص التطوير الجديدة للأدارة
الإلهام للمستقبل	• لا يقوم بمواءمة التواصل ضمن الإدارة مع توجهها الاستراتيجي • لا يراعي توجه الإدارة الاستراتيجي كمبدأ توجيهي لدى اتخاذ القرارات والإجراءات وليس لديه مهارات لإنشاء هذه البيئة على مستوى الإدارة	...	• يجعل التوجه الاستراتيجي للأدارة أحد المحاور الشائعة في التواصل مع الإدارة • يخلق بيئة لدى الإدارة حيث يتم الاحتفاظ بالتوجه الاستراتيجي للأدارة كمبدأ توجيهي للقرارات والإجراءات	...	• يناقش توجه الإدارة الاستراتيجي ويشجع موظفيها على أخذه دائماً بعين الاعتبار • يتخذ جميع القرارات بما يتماشى مع توجه الإدارة الاستراتيجي بشكل دائم ويشجع موظفيها على القيام بالمثل

Public عام -

قيادية 3: النظرة المستقبلية - خبير

	1 (أداء ضعيف)	2	3 (أداء يحقق التوقعات)	4	5 (أداء إستثنائي)
التخطيط للمستقبل	• لا يستوعب دور الجهة في التوجه الاستراتيجي الوطني • يفتقد القدرة على تحقيق المواءمة بين توجه الجهة الاستراتيجي والرؤية والأولويات الوطنية • غير متمكن من تحليل المخاطر والتداعيات المحتملة على الجهة التي قد تنتج عن الرؤية الوطنية • ليس لديه مهارات لتحديد فرص التطوير الجديدة للجهة	...	• يفهم دور الجهة في التوجه الاستراتيجي الوطني • يطوّر ويواءم رؤية الجهة والتوجه الاستراتيجي لديها مع الرؤية والأولويات الوطنية • يحلّل المخاطر والتبعات المحتملة على الجهة والتي قد تنشأ عن الرؤية • يحدّد ويحلّل فرص التطوير الجديدة للجهة	...	• يفهم دور الجهة في التوجه الاستراتيجي الوطني ويوجّه الآخرين في هذا الشأن • يوجه جميع موظفي الجهة حول تنفيذ التوجه الاستراتيجي بما يتماشى مع الرؤية الوطنية • يحدد الإجراءات اللازمة لمعالجة المخاطر والتداعيات المحتملة على الجهة التي قد تنتج عن الرؤية الوطنية بشكل استباقي • لديه القدرة على تمكين الموظفين من تحديد فرص التطوير الجديدة للجهة
الإلهام للمستقبل	• لا يقوم بمواءمة التواصل في الإدارة مع توجه الجهة الاستراتيجي • لا يراعي توجه الجهة الاستراتيجي كمبدأ توجيهي للقرارات والإجراءات ولا يملك القدرة على إنشاء هذه البيئة على مستوى الجهة	...	• يجعل التوجه الاستراتيجي للجهة أحد المحاور الشائعة في التواصل مع الجهة • يخلق بيئة لدى الجهة حيث يتم الاحتفاظ بالتوجه الاستراتيجي للأدارة كمبدأ توجيهي للقرارات والإجراءات	...	• يناقش توجه الجهة الاستراتيجي ويشجع موظفيها على أخذه دائماً بعين الاعتبار • يتخذ جميع القرارات بما يتماشى مع توجه الجهة الاستراتيجي بشكل دائم ويشجع موظفيها على القيام بالمثل

Public عام -



ديـــوان الخدمـــة المدنيـــة والتطويـــر الحكومـــي

Civil Service and Government Development Bureau

State of Qatar • دولـــة قطـــر