



المملكة الأردنية الهاشمية



دليل الكفايات الوظيفية في الخدمة المدنية



ديوان الخدمة المدنية ٢٠١٦



شكر وتقدير

يأتي هذا المشروع مكماً ومعززا لجهود ديوان الخدمة المدنية في مسيرته المستمرة ورؤيته المتمثلة في الريادة والتميز في إدارة الموارد البشرية والارتقاء بالوظيفة العامة في الخدمة المدنية، ويتم تنفيذ هذا المشروع بدعم من المفوضية الأوروبية ضمن برنامج دعم الإدارة العامة والحكم الرشيد SIGMA ، والذي وفر الدعم الفني ونقل الخبرة والمعرفة الأوروبية في مجال استخدام الكفايات في إدارة الموارد البشرية إلى ديوان الخدمة المدنية ممثلاً بمدير المشروع السيد زافيير سستارين والخبرة الأوروبية سابين جين، والخبرة المحلية سري الخزاعي متقدماً لهم بالشكر و التقدير وفريق العمل من الديوان عطوفة أمين عام الديوان السيد سامح الناصر، والسادة ريم حوسه، عامر الحسامي، حمزة عربيات، فاتن محمد، فيصل عميرة، د. باجس العلوان على الجهود التي بذلوها في إخراج هذا العمل وتنفيذ مراحل المشروع وفقاً للخطة المعدة بهذا الخصوص مع المفوضية الأوروبية.

والله ولي التوفيق

عطوفة رئيس ديوان الخدمة المدنية
د. خلف الهميسات

الصفحة	الموضوع
٦	الجزء الأول
٦	مقدمة
٧	أهداف الدليل
٧	منهجية إعداد دليل الكفايات
٨	كيفية استخدام الدليل لإعداد بطاقة الكفايات للتوظيف
١٠	الجزء الثاني
١٠	مفهوم الكفايات
١٠	أنواع الكفايات
١١	استخدامات الكفايات في إدارة الموارد البشرية
١٣	الأدوار الوظيفية والمستويات الإدارية
١٣	خطوات بناء الكفايات العامة والفنية
١٦	المجموعات النوعية للوظائف
١٨	إرشادات صياغة الكفايات
١٩	مستويات إتقان الكفاية
٢٠	الجزء الثالث
٢٠	قاموس الكفايات العامة
٢٠	آلية اختيار الكفايات العامة
٢٢	المجموعات الأساسية للكفايات العامة
٢٢	المجموعة الأولى: مجموعة كفايات إدارة المعلومات
٢٧	المجموعة الثانية: مجموعة كفايات إدارة المهام
٣٢	المجموعة الثالثة: مجموعة كفايات إدارة وتوجيه الأفراد
٣٧	المجموعة الرابعة: مجموعة كفايات إدارة العلاقات
٤٣	المجموعة الخامسة: مجموعة كفايات إدارة الذات
٥٠	الجزء الرابع: الكفايات الفنية
٥٠	تعريف الكفايات الفنية
٥٠	أنواع الكفايات الفنية
٥٤	الجزء الخامس: مثال تطبيقي لبطاقة مصفوفة الكفايات لتوظيف اختصاصي موارد بشرية



الجزء الأول

مقدمة

تماشياً مع توجيهات جلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم وانسجاماً مع رؤية الأردن ٢٠٢٥، وضمن جهود ديوان الخدمة المدنية في تطوير الوظيفة العامة، فقد تبني الديوان مشروعاً لإعداد مصفوفة الكفايات لوظائف الخدمة المدنية ضمن خطته الاستراتيجية للأعوام ٢٠١٤-٢٠١٦ و٢٠١٧-٢٠١٩ لغايات الانتقال إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية المبنية على الكفايات في الخدمة المدنية، وانسجاماً مع أفضل الممارسات التي تُعنى بتطوير واستثمار الموارد البشرية ليكون الموظف العام على أعلى درجات الاحتراف والكفاءة، وبالتالي تحسين إجراءات إدارة الموارد البشرية وربطها مع الكفايات المطلوبة للوظيفة لضمان كفاءة ونوعية الأداء وتقديم أفضل الخدمات لمتلقي الخدمة، والذي يخدم تفعيل أداء الجهاز الحكومي وفق أعلى درجات الشفافية. وقد تم تنفيذ هذا المشروع بالتعاون مع برنامج دعم الإدارة والحكم الرشيد SIGMA وضمن المبادرة المقدمة من منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD و الإتحاد الأوروبي، وتم تمويل هذا المشروع من الاتحاد الأوروبي وعلى ثلاث مراحل:

مرحلة التأسيس:

و تنتهي عام ٢٠١٦، حيث نضع بين يدي وحدات الموارد البشرية هذا الدليل والذي يتضمن التعريف بمفهوم الكفايات الجوهرية، والعامة، والفنية. إضافة إلى توضيح أبعاد الكفايات ومؤشراتها واستخداماتها ومنهجية إعدادها وربطها بالفئات الوظيفية والمستويات الإدارية. كما تم بناء أربع عشرة بطاقة مصفوفة وظيفية لأربعة عشر مسمى وظيفي، تم اختيارها من الوظائف النمطية المتكررة في جميع دوائر الخدمة المدنية كوظيفة اختصاصي موارد بشرية، محاسب، مدقق، اختصاصي علاقات عامة، كما تم إعداد دليل الكفايات العامة لثلاث عشرة فئة وظيفية ومستوى إداري، والمعتمدة بموجب تعليمات وصف وتصنيف الوظائف في الخدمة المدنية.

مرحلة التطبيق:

تنفذ خلال الأعوام ٢٠١٧-٢٠١٩، وسيتم في هذه المرحلة إعداد بطاقات الكفايات الوظيفية لكافة الوظائف الفعلية في الخدمة المدنية والتي يتجاوز عددها (٢٢٠٠٠) وظيفة.

مرحلة التغيير:

تنفذ خلال الأعوام ٢٠١٨-٢٠٢٠، وتأتي هذه المرحلة لغايات إعداد تعليمات إدارة الموارد البشرية بالاستناد إلى مفهوم الكفايات والأدلة والمنهجيات الخاصة بها، وسيتم إعادة النظر في تعليمات الاختيار والتعيين والإيفاد والتدريب وإدارة الأداء والمكافآت والحوافز، بحيث يتم الانتقال إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية المبنية على الكفايات.

أهداف الدليل

جاء هذا الدليل ليكون مُرشداً لكافة العاملين في وحدات الموارد البشرية في كيفية تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية المبني على الكفايات، وبما يتناسب مع الممارسات الفضلى في هذا المجال، ويهدف الدليل إلى:

١. التعريف بمفهوم وأهمية الكفايات بأنواعها الثلاث الكفايات الجوهرية، العامة، والفنية وأبعادها ومؤشراتها السلوكية.
٢. إرشاد العاملين في وحدات الموارد البشرية حول كيفية تحديد الكفايات العامة والفنية لكل وظيفة فعلية من وظائف الخدمة المدنية.
٣. بيان كيفية استخدام الكفايات في كافة عمليات إدارة الموارد البشرية بدءاً من عملية الاختيار والتعيين مروراً بالتدريب والتأهيل وتقييم الأداء وتخطيط الموارد البشرية.
٤. التعريف بكيفية بناء بطاقة الكفايات لكل وظيفة من وظائف الخدمة المدنية.

منهجية إعداد دليل الكفايات

ولغايات إعداد الدليل تم اعتماد المنهجية التالية:

١. تشكيل فريق عمل من موظفي الديوان لإعداد دليل الكفايات، وبطاقات الكفايات لأربع عشرة وظيفة نمطية متوفرة تقريباً في معظم دوائر الخدمة المدنية وهي: مدير موارد بشرية، رئيس قسم موارد بشرية، اختصاصي موارد بشرية، منسق تدريب، إداري تنمية موارد بشرية، محاسب، محلل مالي، معتمد صرف، ناطق إعلامي، محرر-مندوب صحفي، اختصاصي علاقات عامة، مدقق، مفتش، مراقب.
٢. مراجعة البحوث العلمية التي تناولت موضوع الكفايات.
٣. الاطلاع على تجارب بعض الدول والممارسات الفضلى في مجال تطبيق مفهوم الكفايات ومن أبرزها التجربة البلجيكية، و البريطانية، و الأسترالية.
٤. مراجعة عدد من الوثائق والتي تحدد التوجهات والسياسات العامة لجهاز الخدمة المدنية في المملكة الأردنية العاشمية مثل: الأوراق النقاشية لجلالة الملك عبدالله ابن الحسين المعظم، ورؤية الأردن ٢٠٢٥، والأجندة الوطنية، وكتب التكليف وخطاب العرش السامي، ونظام الخدمة المدنية رقم ٨٢ لسنة ٢٠١٣ وغيرها، وذلك لغايات تحديد القيم الجوهرية للخدمة المدنية والتي استند الفريق إليها في تحديد واشتقاق الكفايات الجوهرية.
٥. دراسة المكونات العامة للوظائف الحكومية والتي تشمل الجانب المعلوماتي والإداري التي تتطلبها طبيعة ومستوى الوظيفة الإداري، والجانب الإنساني في التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤسين وفرق العمل والشركاء، جانب العلاقات والاتصالات الداخلية والخارجية للوظيفة، بالإضافة إلى ذلك تم دراسة الجوانب ذات الصلة بقدرة شاغل الوظيفة على تطوير ذاته والتكيف مع بيئة



- العمل والتزامه بثقافتها المؤسسية وقدرته على تحقيق اهدافها وانتمائيه وولائه لمؤسسته.
٦. الاطلاع على مهام أجهزة الخدمة المدنية والوصف الوظيفي القياسي والفعلية لوظائف الأجهزة والمستويات والفئات، لغايات تحديد الكفايات الفنية لوظائف الخدمة المدنية.
٧. بعد الانتهاء من الصياغة الأولية لدليل الكفايات، تم عقد سلسلة من ورش العمل مع مسؤولي الموارد البشرية لاطلاعهم على الدليل بكافة مكوناته بهدف الحصول على ملاحظاتهم للخروج بالصيغة النهائية للدليل والتي تمكن وحدات الموارد البشرية من تطبيقه واستخدامه في كافة اجراءات الموارد البشرية.
٨. تزويد عدد من الخبراء المحليين بمسودة الدليل لدراسته وتزويد الفريق بملاحظاتهم من حيث الشمولية والصياغة والمحتوى وقابلية التطبيق، وعكس ملاحظاتهم على الدليل والتي تمثلت في:
- اقتراح إضافة بعض الكفايات ووضع أبعاد ومؤشرات لها قابلة للقياس.
 - حذف بعض الكفايات التي من الصعب قياسها.
 - إجراء بعض التعديلات على صياغة وتعريف بعض الكفايات أو أبعادها أو مؤشراتها.
٩. تضمين ملاحظات الخبراء في النسخة النهائية من الدليل ورفعها إلى الإدارة العليا لاعتماده.
١٠. عقد ورشة عمل متخصصة بعنوان « الكفايات الوظيفية كمدخل لإدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية » و دعوة الامناء العاميين و مسؤولي الموارد البشرية .
١١. رفع الدليل إلى رئاسة الوزراء لغايات الاعتماد وتعميمه على دوائر الخدمة المدنية.

كيفية استخدام الدليل لإعداد بطاقة الكفايات للوظيفة

١. يتكون الدليل من خمسة اجزاء رئيسية وهي:
- الجزء الاول: و يتضمن المقدمة ، منهجية بناء الكفايات ، و كيفية استخدام الدليل.
 - الجزء الثاني : و يتضمن التعريف العام بالكفايات و مفهوما وانواعها وكيفية استخدامها في اجراءات الموارد البشرية، و التعريف بخطوات اعداد الكفايات الجوهرية،والعامة والفنية،
 - الجزء الثالث: التعريف بالكفايات العامة وتعريف كل كفاية وابعادها ومؤشراتها.
 - الجزء الرابع: التعريف بالكفايات الفنية ومستوياتها
 - الجزء الخامس : ويتضمن مثال عملي على اعداد بطاقة كفايات لوظيفة اختصاصي موارد بشرية.
٢. ولغايات اعداد بطاقة كفايات لاحد وظائف الخدمة المدنية يقوم مسؤول وحدة الموارد البشرية بالخطوات التالية:
- تحديد المسمى الوظيفي الفعلي والفئة الوظيفية والذي يبين المستوى الاداري (تنفيذي / تخصصي - اشرافي - قيادي) للوظيفة والمجموعة النوعية العامة والفرعية التي تقع الوظيفة ضمنها وحسب الترميز المعتمد لوظائف الخدمة المدنية.

- الاطلاع على بطاقة الوصف الوظيفي وتحليل مكونات الوظيفة من حيث هدفها ، والمهام والواجبات و المتطلبات اللازمة لاشغالها من مؤهل علمي و خبرات وبرامج تدريبية و معارف ومهارات فنية واتجاهات وذلك لغايات استنباط مكونات الوظيفة.
- الاطلاع على مصفوفة الكفايات العامة وعكسها على بطاقة الكفايات الوظيفية.
- ٣. اضافة الكفايات الجوهرية إلى الكفايات العامة ضمن بطاقة الكفايات الوظيفية.
- ٤. بناء على تحليل الوصف الوظيفي تحدد الكفايات الفنية ومستوى الكفاية اللازمة لكل كفاية.





الجزء الثاني

مفهوم الكفايات

الكفايات هي المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات (السلوكية والشخصية) الواجب توفرها في الموظف والتي تمكنه من ممارسة عمله أو القيام بأداء مهام وظيفته، وتتكون كل كفاية من (٢-٣) أبعاد وستة مؤشرات سلوكية والتي تعكس الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية.

انواع الكفايات

تقسم الكفايات إلى ثلاثة أنواع وهي:

- الكفايات الجوهرية (ك.ج) Key Competencies وهي الاتجاهات السلوكية والشخصية والقدرات الرئيسية الواجب توفرها في كافة موظفي الخدمة المدنية بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفي أو فئتهم، والمنسجمة مع رؤية الأردن ٢٠٢٥، وبرامج إصلاح القطاع العام، والسياسات والقيم الجوهرية الواردة في نظام الخدمة المدنية بهدف تحسين مستوى الخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة.

- الكفايات العامة Generic Competencies وهي المعارف والمهارات والقدرات الأساسية الواجب توفرها لدى الموظف العام وفقاً لمستواه الإداري ودوره الوظيفي وتقسم إلى خمسة مجموعات عامة، ويتم التدرج بها من البسيط إلى الأكثر تعقيداً.

- الكفايات الفنية Technical Competencies وهي المعارف والمهارات الواجب توفرها في الموظف والمرتبطة بمهام الوظيفة، وتقسم إلى قسمين رئيسيين وهما الكفايات الفنية الأساسية والكفايات الفنية الداعمة.

١ الكفايات المطلوب توافرها لدى جميع الوظائف وتعكس القيم الجوهرية للخدمة المدنية وهي جزء من الكفايات العامة.

استخدامات الكفايات في إدارة الموارد البشرية

تقوم ادارة الموارد البشرية المبنية على الكفايات على استخدام مفهوم الكفايات و نتائج تحليل ابعاد و مؤشرات الكفاية داخل الدائرة في تحسين اجراءات الموارد البشرية بكافة مراحلها و مكوناتها من عملية الاستقطاب والتعيين و وصف و تصنيف الوظائف و ادارة وتقييم الأداء و تنمية و تطوير الموارد البشرية و تحديد الاجور و التعويضات وغيرها. و يستخدم هذا المفهوم بشكل مختصر فيما يلي :



• الاختيار والتعيين: **Recruitment and Selection**

تعتمد عملية الاختيار والتعيين على تحديد الكفايات المطلوبة للوظيفة والتي تمكّن الدائرة من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وذلك من خلال:

• دمج الكفايات في بطاقات وصف و تصنيف الوظائف و الاستفادة منها في تحديد شروط الاعلان عن الوظائف الشاغرة و المتطلبات الوظيفية اللازمة.

• تصميم بطاريات^١ الإمتحانات التنافسية بما يتناسب

مع الكفايات المطلوبة للوظيفة ومستوى الكفاية والتعاون مع الجهات المختصة لاعداد هذه البطاريات.

• إعداد مسبق لأسئلة المقابلات الشخصية وفقا للكفايات المطلوبة للوظيفة ومستواها لغايات نجاح هذه العملية و تدريب لجان الموارد البشرية على اسلوب و نموذج المقابلة وعلى كيفية اجراءها بناءاً على هذا المفهوم.

• تخطيط الموارد البشرية: **Human Resources Planning**

يمكّن هذا النهج الإدارة العليا من اتخاذ قرارات الترقية والتعاقب الوظيفي استنادا على بيانات موثوقة تدعم احتمالات نجاح الموظفين البدلاء في أداء مهام الوظيفة، كما يساعد الدوائر في التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية وتحديد الفائض والنقص.

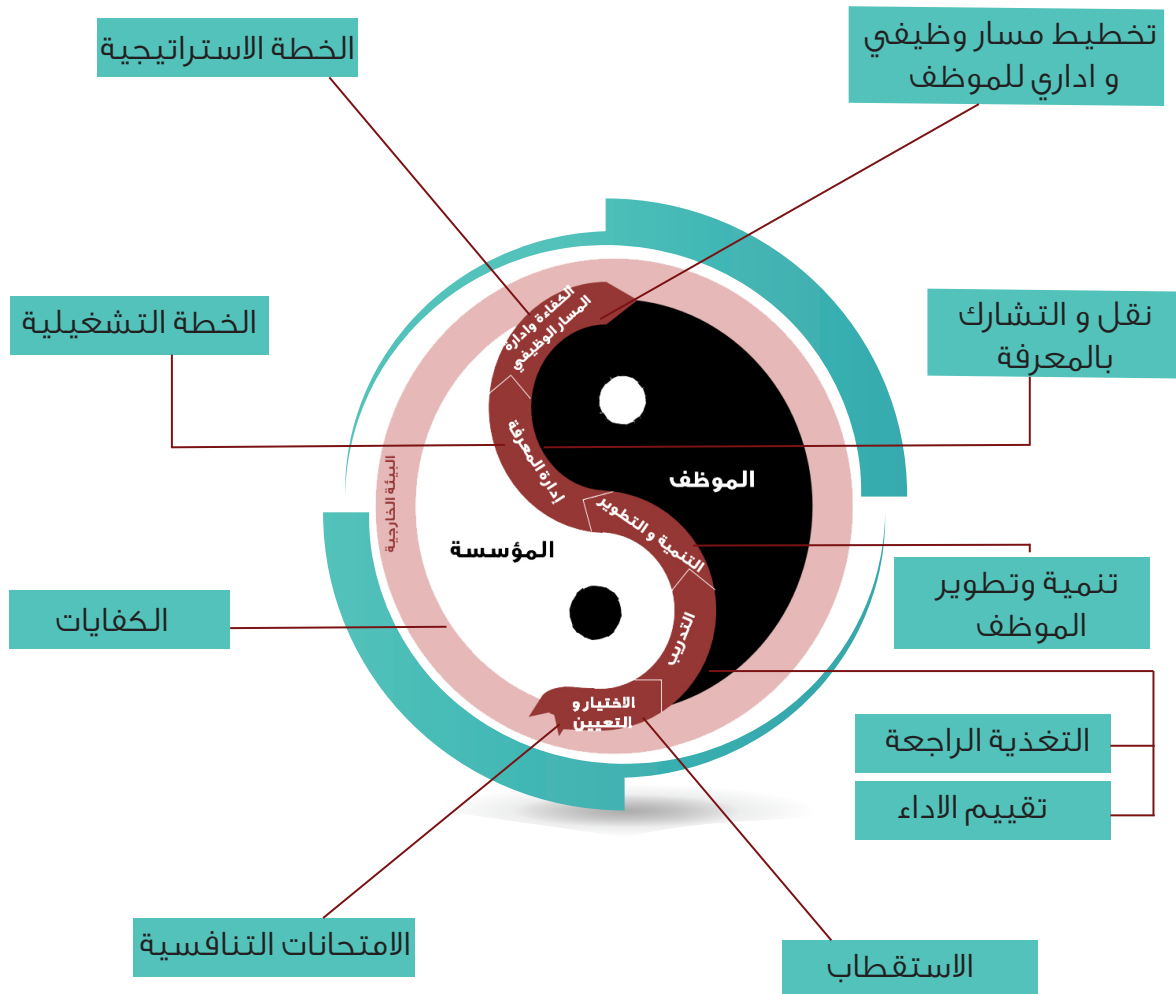
^١ مجموعة من الاسئلة تقيس اهداف الامتحان.

• التدريب والتأهيل والتطوير: **Training and Development**

يساعد منهج إدارة الموارد البشرية المبني على الكفايات في تحديد الفجوة التدريبية بين الكفايات التي يمتلكها الموظف فعلاً وبين الكفايات العامة والفنية المطلوبة للوظيفة. وبالتالي توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة وتعزيز نقاط القوة.

• إدارة وتقييم الأداء الفردي: **Performance Management and Evaluation**

يمكن هذا النهج المسؤول المباشر من تحديد الفجوة المتوفرة بين الأداء الفعلي ومستوى الكفاية المطلوبة للوظيفة ويمكنه من قياس المؤشرات والمستهدفات المطلوبة لأداء الوظيفة.



الأدوار الوظيفية والمستويات الإدارية

تم تحديد الأدوار الوظيفية بثلاثة أدوار أساسية وهي (الدور التخصصي / التنفيذي، الدور الاشرافي، الدور القيادي)، وحددت المستويات الادارية والمسار الوظيفي إلى ثلاثة مستويات (المستوى الاول، المستوى الثاني، المستوى الثالث) وذلك وفقاً لتعليمات وصف وتصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، ولغايات تحديد مستويات الكفايات يتم التعامل مع الوظائف الاشرافية والقيادية كمستويات مستقلة، وكما يلي:

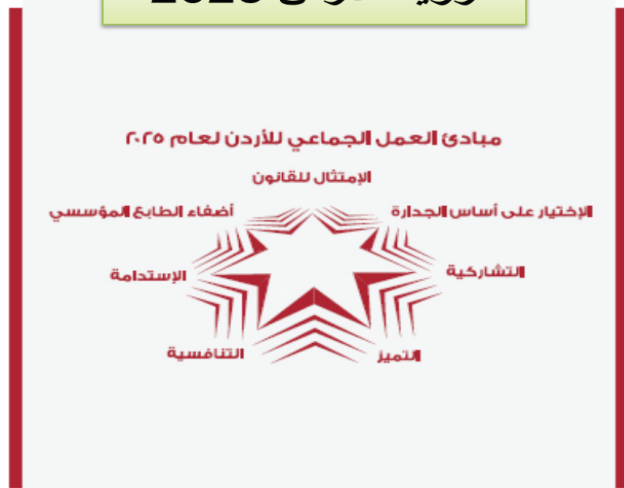
١. التخصصي / التنفيذي
 - المستوى الثالث: مبتدئ
 - المستوى الثاني: تنفيذي
 - المستوى الأول: الرئيسي
٢. المستوى الإشرافي
٣. المستوى القيادي
٤. الإدارة العليا

خطوات بناء الكفايات العامة والفنية

يتم تحديد الكفايات وفق الخطوات التالية:

- **الخطوة الاولى:** تحديد الكفايات الجوهرية للخدمة المدنية والتي ترتبط بتحقيق القيم الجوهرية والمبادئ والمرتكزات العامة:
لغايات توحيد القيم والمبادئ العامة للخدمة المدنية بغض النظر عن الدائرة او الوحدة التنظيمية التي توجد بها الوظيفة، فقد عمل الفريق على مراجعة كافة المرجعيات الخاصة بالقيم والمبادئ العامة في الخدمة المدنية، واختيار ست قيم جوهرية تناسب طبيعة عمل الخدمة المدنية بحيث تعتمد لكافة اجهزة الخدمة المدنية، وتم تحديد ستة كفايات جوهرية وتم تعريفها وتحديد ابعادها بحيث تحقق هذه القيم، ومن اهم المرجعيات التي تم الرجوع اليها الاوراق النقاشية لجلالة الملك عبدالله ابن الحسين المعظم و رؤية الأردن ٢٠٢٥، ونظام الخدمة المدنية.

رؤية الاردن 2025





المبادئ والقيم العامة في الخدمة المدنية:

تم اعتماد المبادئ والقيم الواردة في نظام الخدمة المدنية رقم ٨٢ لسنة ٢٠١٣ المادة رقم ٤ وهي:

١. العدالة وتكافؤ الفرص
٢. الاستحقاق والجدارة والتنافسية
٣. الشفافية والمساءلة
٤. التميز في الأداء والتطوير المستمر

تم اختيار ست قيم جوهرية تناسب طبيعة عمل الخدمة المدنية، ومن ثم اختيار الكفايات التي تحقق هذه القيم.

الرقم	القيم الجوهرية (Core Values)	الكفايات العامة التي تحقق القيم الجوهرية (Key Competencies)
١	العدالة	إظهار الاحترام
٢	التنافسية	التوجه نحو خدمة متلقي الخدمات
٣	الشفافية	إظهار الموثوقية
٤	التميز	تنمية الذات
٥	المؤسسية والاستدامة	تحقيق الأهداف
٦	التشاركية	العمل بروح الفريق

• **الخطوة الثانية:** اعتمد الفريق اسلوب تحليل الوظائف النشاطي، حيث تتكون الوظيفة من أنشطة (مهام) وبيانات وافراد يرتبطون بعلاقات عمل داخلية (رئيس ومرؤوس وزميل) وخارجية، وهذه العناصر الاربع تناظر مجموعات الكفايات الرئيسة التي تم التعامل بها لغايات هذا الدليل وهي مجموعة إدارة المعلومات، مجموعة إدارة المهام، مجموعة إدارة وتوجيه الافراد، ومجموعة إدارة العلاقات، وتم إضافة مجموعة كفايات اخرى تتعلق بإدارة الذات تهدف إلى تطوير وتنمية الفرد لقدراته ومهاراته.

• **الخطوة الثالثة:** تحديد المستوى الوظيفي للوظيفة والدور الذي تؤديه.

• **الخطوة الرابعة:** تحديد المجموعة النوعية العامة والفرعية للمسمى الوظيفي.

• **الخطوة الخامسة:** اختيار الكفايات العامة من مصفوفة الكفايات الأربعين بناء على المستوى الإداري والدور الوظيفي للوظيفة، وتعتبر الكفاية التي يتم اختيارها من المصفوفة هي الحد الأدنى من ضمن المجموعة الواحدة، وتُعكس على نموذج بطاقة الكفايات المحددة للوظيفة.

• **الخطوة السادسة:** تحديد الأبعاد والتي تمثل العوامل الفرعية المكونة للكفايات العامة، وتتكون كل كفاية من بعدين أو ثلاثة أبعاد.

• **الخطوة السابعة:** تحديد المؤشرات السلوكية او المعيار الذي يتم على اساسه الحكم على درجة امتلاك الكفاية، ويتم قياس كل بعد من أبعاد الكفايات العامة من خلال مؤشرين او ثلاثة مؤشرات سلوكية.

الكفايات العامة Generic Competency

إدارة الذات	إدارة العلاقات	إدارة وتوجيه الافراد	إدارة المهام	إدارة المعلومات
إظهار الاحترام *	التواصل	التشارك بالمعرفة	تنفيذ المهام	فهم المعلومات الأساسية
التكيف	الاصغاء	تقديم الدعم	التنظيم الذاتي للعمل	معالجة البيانات
إظهار الموثوقية *	العمل بروح الفريق *	توجيه المرؤوسين	حل المشكلات	تحليل البيانات
إظهار الالتزام	التوجه نحو متلقي الخدمات *	تحفيز المرؤوسين	اتخاذ القرار	تكاملية البيانات
إدارة ضغط العمل	النصح والمشورة	تطوير المرؤوسين	التخطيط/ التنظيم	الابداع والابتكار
تنمية الذات *	التأثير	توحيد الفرق	إدارة الوحدة التنظيمية	تأطير الأفكار الابداعية
تحقيق الأهداف *	بناء العلاقات	توجيه الفرق	إدارة الدائرة	فهم بيئة الدائرة
الارتباط بالدائرة	بناء الشراكات	الإلهام	قيادة الدائرة	تطوير رؤية الدائرة

* كفاية جوهرية.

الكفايات الفنية

- تتم عملية تحديد الكفايات الفنية وفق الخطوات التالية:
- مراجعة الهيكل التنظيمي للدائرة لمعرفة المستوى الإداري للوظيفة.
 - حصر وتحديد وظائف الدائرة و وضع قائمة الوظائف الحالية في الدائرة، وكذلك إدراج الوظائف التي سيتم استحداثها في المستقبل، مما يساعد في تحديد الكفايات الفنية للوظائف في الدائرة.
 - تحليل بطاقة الوصف الوظيفي لغايات تحديد الكفايات الفنية من حيث تحليل غرض الوظيفة والمهام والواجبات وشروط ومتطلبات الوظيفة مثل المؤهل العلمي والخبرات العملية والدورات التدريبية وتحليل المعارف والمهارات والقدرات.
 - تحديد الكفايات الفنية المطلوبة للوظيفة ومستوى إتقان كل منها.
 - اعداد مؤشرات لقياس الكفايات الفنية.

المجموعات النوعية للوظائف

إن طبيعة المجموعة النوعية للوظيفة تحدد مجالات الكفاية الفنية العامة والفنية ولذلك يتم مراجعة المجموعات النوعية وتحديد المجموعة التي تتبع لها الوظيفة لغايات تحديد الكفايات العامة والفنية، وقد حددت تعليمات وصف وتصنيف الوظائف المجموعات النوعية ضمن ثماني مجموعات عامة ويندرج ضمن كل مجموعة عدد من المجموعات الفرعية كالتالي:

المجموعات النوعية العامة لوظائف الفئتين الأولى والثانية وهي:

- وظائف الإدارة العامة والمحلية ويتفرع عنها:
 - وظائف الإدارة العامة والمستشارين
 - وظائف الإدارة المحلية والفروع
- الوظائف التعليمية والتدريبية ويتفرع عنها:
 - الوظائف التعليمية والإشراف والإرشاد التربوي
 - الوظائف التدريبية
- الوظائف الطبية والرعاية الصحية ويتفرع عنها:
 - وظائف الأطباء
 - وظائف الأطباء البيطريين
 - وظائف الصيادلة
 - وظائف الممرضين
 - وظائف المهن الطبية المساندة
- الوظائف الهندسية والهندسة الزراعية ويتفرع عنها:
 - وظائف الهندسة المدنية
 - وظائف الهندسة المعمارية
 - وظائف الهندسة الميكانيكية
 - وظائف الهندسة الكهربائية
 - وظائف هندسة المناجم والتعدين
 - وظائف الهندسة الكيماوية
 - وظائف الهندسة الزراعية

- الوظائف الأساسية ويتفرع عنها:
 - الوظائف الثقافية والسياحية
 - وظائف الأوقاف والشؤون الإسلامية والاجتماعية والعمل
 - الوظائف الاقتصادية والإحصائية
 - الوظائف الاستثمارية والتمويلية
 - وظائف الأعمال البحرية والجوية والبرية
 - وظائف الأحوال المدنية والجوازات والشؤون الخارجية
 - وظائف المالية العامة وتنظيم الأراضي
 - الوظائف الجيولوجية والكيميائية والفيزيائية

- الوظائف الفنية التخصصية ويتفرع عنها:
 - وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
 - الوظائف القانونية
 - الوظائف الإعلامية والعلاقات العامة
 - وظائف الدراسات والأبحاث والتطوير
 - وظائف الرقابة والتدقيق والمتابعة والتقييم
 - وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية

- الوظائف الإدارية والمالية ويتفرع عنها:
 - الوظائف المحاسبية والمالية
 - الوظائف الإدارية والتوثيق
 - وظائف المشتريات واللوازم والمستودعات

المجموعات النوعية العامة لوظائف الفئة الثالثة:
تندرج المجموعات ضمن ثلاث مجموعات عامة:

- وظائف الخدمات المساعدة:
 - وظائف الفنادق والسياحة
 - وظائف البيع والمستودعات
 - وظائف الخدمات الزراعية
 - أعمال السواقية
 - أعمال الوعظ والإرشاد
 - الحماية والسلامة العامة والخدمات الرقابية
 - الخدمات الإدارية
 - الخدمات الصحية
 - أعمال المنسوجات والجلدية



- الوظائف المهنية والحرفية:
 - أعمال الكهرباء
 - أعمال الالكترونيات والاتصالات
 - أعمال التكييف والتبريد والصحة
 - أعمال تشييد المعادن والصيانة الميكانيكية العامة
 - أعمال الإنشاءات
 - أعمال صيانة المركبات والآليات
 - أعمال النجارة والديكور
 - أعمال الخدمات الشخصية
 - أعمال الطباعة والتجليد
 - أعمال السكك الحديدية والبحرية والموانئ
- الوظائف ذات الخصوصية المهنية والحرفية:
وهي الوظائف ذات الخصوصية المهنية والحرفية وفقا لدرجة الصعوبة والتعقيد في مهامها و / أو ندرتها.

ارشادات صياغة الكفايات

يراعى عند صياغة الكفايات التالي:

- صياغة الكفاية بلغة واضحة، وتجنب الجمل الطويلة.
- تجنب استخدام المختصرات للكفايات الفنية وخاصة باللغة الانجليزية والعمل على توضيحها باللغة العربية ما أمكن.
- ان تتطرق الكفاية إلى مفهوم واحد.
- التركيز على الكفايات الفنية المطلوبة للوظيفة والبعد ما امكن عن استخدام كلمات توضيحية مثال : (معرفة، قدرة، مهارة في تقييم الأداء) والاكتفاء بذكر (تقييم الأداء).
- عدم الاشارة إلى اي مؤشر على مستوى اتقان الكفاية خلال تعبئة اسم الكفاية والوارد في نموذج الكفايات الفنية، مثل: عالي، جيد، واسع، عميق، بل الاشارة اليها في مستوى الكفاية مبتدئ، مستخدم، متقدم، متخصص.



مستويات إتقان الكفاية

وهي درجة التمكن المطلوب توافرها لدى الموظف لكل كفاية فنية، ويسترشد في تحديد مستوى إتقان الكفاية على ثلاث عناصر هي:

- المستوى الإداري للوظيفة (قيادي، إشرافي، رئيسي، تنفيذي، مبتدئ).
- طبيعة الوظيفة (أساسية أو مساندة).
- ارتباط أداء مهام الوظيفة بامتلاك الكفاية.

ويوجد أربعة مستويات لإتقان الكفاية:

مبتدئ: يحتاج إلى دعم من الرئيس المباشر أو الزملاء، ويحتاج إلى فهم المبادئ الأساسية للكفاية.

مستخدم: لديه استقلالية في معالجة الحالات البسيطة، وقادر على وضع معرفته موضع التنفيذ، ومعالجة حالات أكثر تعقيدا بدعم من الرئيس المباشر أو الزملاء، ويمتلك أساسيات المعرفة عن هذه الكفاية.

متقدم: لديه القدرة على معالجة الحالات الصعبة، وصياغة أدلة إجراءات العمل الداخلية، ويعود مرجعاً لزملائه في مجال الكفاية، وقادراً على تقديم النصح والمشورة ويلعب دور المدرب للزملاء المبتدئين، ويمتلك معرفة واسعة في هذه الكفاية.

متخصص: يمتلك معرفة شاملة في مجال الكفاية ولديه القدرة على معالجة الحالات الاستثنائية (الأكثر تعقيدا)، ويقدم مقترحات للتحسين والتطوير، ويعتبر مرجعاً وخبيراً داخل وخارج الدائرة.



الجزء الثالث

قاموس الكفايات العامة

الكفايات العامة تأتي ضمن خمس مجموعات رئيسية، وكل مجموعة تضم ثماني كفايات والتي تم تحديدها بناء على تحليل بيئة عمل جهاز الخدمة المدنية، وتحليل الوظائف، والممارسات العالمية؛ ويتم قياس كل كفاية من خلال بعدين أو ثلاثة يندرج تحتها ست مؤشرات سلوكية تعكس مستوى التمكن من أبعاد الكفاية وبالتالي مستوى التمكن من الكفاية بشكل عام، وتندرج الكفايات الثماني ضمن المجموعات الثلاث الأولى من السهل إلى الأكثر تعقيدا؛ والمجموعات الخمس هي:

- إدارة المعلومات: الكفايات ذات العلاقة بمستوى التعامل مع المعلومات والبيانات المطلوبة للوظيفة لغايات تمكين الموظف من القيام بالمهام المطلوبة منه وتطوير وتحسين العمل.
- إدارة المهام: الكفايات ذات العلاقة بطبيعة المهام الموكلة للموظف وقدرته على تنظيم هذه المهام لانجاز العمل بالشكل الأمثل وبما يحقق الأهداف المؤسسية وقيادة المؤسسة إلى تحقيق رؤيتها.
- إدارة وتوجيه الأفراد: وتعني الكفايات التي تحتاجها الوظيفة والمتصلة بالعلاقات مع الآخرين سواء اكانوا ضمن الوحدة التنظيمية او من الزملاء في الدائرة او ضمن فرق العمل.
- إدارة العلاقات مع الآخرين: وتتمثل في الكفايات المطلوبة للتعامل مع العملاء ومتلقي الخدمة والشركاء الخارجيين والتي اصبحت من اهم الكفايات التي يتوجب على الموظفين امتلاكها لتمكينهم من تحقيق أهداف الدائرة، وبناء شبكة علاقات مع الشركاء الرئيسيين والثانويين بما يجعلهم داعمين ومعززين لقدرات الدائرة اكثر منهم منافسين.
- إدارة الذات: الكفايات والاتجاهات التي يجب ان يمتلكها الموظف لتطوير ذاته وبما لا يتعارض مع أهداف الدائرة بل يدعم تحقيقها ويقوي من انتماء الموظف لدائرته مما يجعله مرتبطا ارتباطا وثيقا بها ومخلصا لقيمتها ومبادئها وفعالا في تحقيق أهدافها.

آلية اختيار الكفايات العامة

تتم عملية اختيار الكفايات العامة من مصفوفة الكفايات الأربعين وفق المستويات الادارية والواردة في تعليمات وصف وتصنيف الوظائف، والفئة الوظيفية والأدوار المرتبطة بالمستوى الوظيفي. وتعتبر الكفاية المظللة بالكامل في المصفوفة أدناه هي الحد الأدنى من ضمن المجموعة الواحدة، أما الكفاية المظللة جزئيا فتعتبر غير إلزامية وإنما ترتبط مع خصوصية الوظيفة والدائرة. والمصفوفة التالية توضح مستويات الكفايات العامة وفق المستويات الإدارية والفئات الوظيفية، مع الإشارة إلى إدراج الكفايات الجوهرية لكافة الوظائف.

* كفاية جوهرية

مصفوفة مستويات الكفايات العامة وفق المستويات الإدارية والفئة الوظيفية

المستوى الإداري	الفئة الوظيفية ومستواها	تنفيذي / تخصصي							إشرافي				قيادي / مدير فاعل	إدارة عليا / مدير عام
		ف ٣/٣	ف ١,٢/٣	ف ٣/٢	ف ٢/٢	ف ١/٢	ف ٣/١	ف ٢/١	ف ١/١	ف ٢/٢	ف ١/٢	ف ٢/١	ف ١/١	ف ١/١
مجموعات الكفايات العامة	إدارة المعلومات	مستشار / مستشارة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
	إدارة المهام	مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
	إدارة وتوجيه الأفراد	مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
	إدارة العلاقات	مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
	إدارة الذات	مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												
		مدير / مديرة												



المجموعات الأساسية للكفايات العامة

تتوزع الكفايات العامة على خمس مجموعات أساسية، وتقسّم كل مجموعة إلى ثماني كفايات عامة كالتالي:

المجموعة الأولى: مجموعة كفايات إدارة المعلومات

تقسم هذه المجموعة إلى ثماني كفايات عامة متدرجة وفقاً للمستوى الإداري للوظيفة والدور الذي تلعبه الوظيفة في الدائرة، وتشمل الكفايات الخاصة بفهم المعلومات ومعالجتها وتحليلها ووضع المفاهيم العامة وصولاً إلى تحقيق رؤية الدائرة.

١. فهم المعلومات الأساسية

التعريف: فهم المعلومات الأساسية، والقدرة على التعامل مع المعلومات الأساسية الخاصة بالعمل، والقدرة على تقييمها بطريقة صحيحة.

الأبعاد	المؤشرات السلوكية
١. فهم المعلومات الأساسية: فهم التعليمات والتشريعات الأساسية الخاصة بالعمل.	١. يفهم النصوص البسيطة ذات العلاقة ٢. يلخص الأفكار الرئيسية.
٢. التعامل مع المعلومات غير الواضحة: القدرة على العمل في بيئة معلومات غير واضحة و/أو غير كاملة.	١. يتعامل مع المعلومات غير الواضحة أو غير المكتملة. ٢. يتعامل بفاعلية مع المعلومات المتناقضة.
٣. القدرة على تقييم المعارف التي يمتلكها: قادر على تقييم قدراته ومعارفه، وقادر على تقييم حدود معرفته.	١. يعرف حدود معرفته وقدراته. ٢. يوظف المعارف والقدرات التي يمتلكها في مجال العمل.



٢. معالجة البيانات

التعريف: جمع ومعالجة وعرض البيانات في الوقت المحدد.

المؤشرات السلوكية	الأبعاد
١. يجمع البيانات المطلوبة من مصادرها لمختلفة. ٢. يحدد النقص في البيانات المتوفرة.	١. جمع البيانات واكتشاف الفجوات والقدرة على توفير البيانات الناقصة وإيجاد البيانات التكميلية بطريقة هادفة.
١. ينقح البيانات في الوقت المحدد. ٢. يعالج البيانات وفق الاجراءات المتبعة.	٢. تنقيح وتصحيح البيانات: معالجة البيانات بتجرّد وفي وقت محدد.
١. كيف البيانات وفقا للفئة المستهدفة. ٢. يعرض البيانات بأساليب متنوعة.	٣. عرض البيانات: تكييف وعرض البيانات بطريقة صحيحة تلائم الفئة المستهدفة.

٣. تحليل البيانات

التعريف: تحليل البيانات ونقدها والحكم عليها بطريقة هادفة.

المؤشرات السلوكية	الأبعاد
١. يميز بين البيانات ذات العلاقة بالموضوع من غيرها. ٢. يدرك الأسباب والنتائج المترتبة على النشاط. ٣. يحلل البيانات المتداخلة والمعقدة.	١. التفكير بطريقة تحليلية: فهم هيكلية البيانات وفهم الروابط المنطقية للسبب والنتيجة، والتمييز بين ماهو أساسي وما هو ثانوي.
١. يكتشف الخلل في البيانات. ٢. يقيم البيانات المتوفرة بطريقة موضوعية ومحايدة. ٣. يحدد البدائل ويقارن بينها.	٢. تقييم البيانات: معالجة البيانات وتحديد البدائل المتاحة.



٤. تكامل البيانات

التعريف: إنشاء الروابط ما بين البيانات المتنوعة، وتقييم البدائل واستخلاص النتائج الملائمة.

الأبعاد	المؤشرات السلوكية
١. إنشاء الروابط: إنشاء روابط منطقية ما بين البيانات المختلفة، بهدف دمجها لإعطاء صورة متكاملة.	١. يجمع البيانات المختلفة ذات العلاقة في الموضوع معاً. ٢. يحلل الروابط بين البيانات المختلفة.
٢. تقييم البدائل: تقييم مجموعة من البدائل.	١. يحدد البدائل الممكنة للوصول إلى نتائج محددة. ٢. يقارن بين ايجابيات وسلبيات كل بديل.
٣. وضع الاستنتاجات: وضع الاستنتاجات المناسبة بناء على البدائل المقترحة.	١. يستخدم البيانات من مختلف المصادر للتوصل إلى استنتاجات موضوعية. ٢. يقدم مقترحات واستنتاجات بناءً على البيانات التي تم جمعها وتحليلها .

٥. الابداع والابتكار

التعريف: التفكير بطريقة مبدعة وتقديم أفكار مبتكرة وخلاقة.

الأبعاد	المؤشرات السلوكية
١. التفكير بطريقة مبدعة: اكتشاف مسارات وآفاق أو تركيبات جديدة.	١. يحدد روابط جديدة من المعلومات. ٢. يدمج أفكار الآخرين للوصول إلى منظور جديد. ٣. يطور منهجيات عمل جديدة للواقع الحالي.
٢. تقديم أفكار جديدة ومبتكرة.	١. ينظر إلى المشكلة من زاوية جديدة كلياً. ٢. يقدم الأفكار الجديدة بأسلوب يختلف عن المعتاد. ٣. يقيم الأساليب الجديدة ومدى مواءمتها مع الواقع .



٦. تأطير الأفكار الابداعية

التعريف: ترجمة الأفكار الابداعية إلى برامج قابلة للتطبيق.

المؤشرات السلوكية	الأبعاد
١. يستخدم أطر ومفاهيم منطقية. ٢. يقارب في تفكيره الممارسات الفضلى. ٣. يفكر بطريقة خارجة عن المألوف.	١. النظرة الشمولية والمنطقية: يفكر بشكل شمولي ومنطقي ويضع التصورات الأولية لتحويل الأفكار الابداعية إلى برامج قابلة للتطبيق.
١. يوفر الحلول المبنية على الحقائق. ٢. يشتق الأفكار العملية من الأطر النظرية. ٣. يستند إلى الأطر المرجعية في الأفكار والمقترحات المطروحة.	٢. إيجاد برامج قابلة للتطبيق: التوصل إلى تطبيقات وبرامج من التصورات الأولية.

٧. فهم بيئة الدائرة

التعريف: فهم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ومعرفة التهديدات والفرص ونقاط القوة والضعف بهدف تطوير الخدمات والوحدات الادارية.

المؤشرات السلوكية	الأبعاد
١. يفهم الوحدات المختلفة في الدائرة والعلاقات الموجودة بينها. ٢. يحدد نقاط القوة ونقاط الضعف.	١. - معرفة المتغيرات في البيئة الداخلية: تحديد المتغيرات التنظيمية الداخلية وفقاً لرؤية واستراتيجية الدائرة، مع الأخذ بعين الاعتبار تحسين العمليات.
١. يحدد التهديدات والفرص في البيئة الخارجية (الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، البيئية وغيرها). ٢. يطور الخدمات المقدمة وفقاً للتغيرات الخارجية.	٢. معرفة المتغيرات في البيئة الخارجية: فهم ومتابعة التغيرات في البيئة الخارجية والقدرة على المحافظة على مستوى الخدمات.
١. يحدد المعايير التنظيمية الداخلية والخارجية بهدف تحسين الخدمات. ٢. توظيف عناصر التحليل في تطوير الأداء المؤسسي.	٣. وضع المعايير والمؤشرات والمستهدفات لمتابعة المتغيرات التي تقود لتطوير الأداء المؤسسي.



٨. تطوير رؤية الدائرة

التعريف: تطوير رؤية ورسالة الدائرة واستراتيجيتها.

المؤشرات السلوكية	الأبعاد
١. يضع رؤية خاصة به تنسجم مع الإطار العام للدائرة. ٢. يتبنى سياسات طويلة المدى مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية والداخلية. ٣. يضع مجموعة من المرتكزات والقيم الجوهرية التي تؤثر إيجابيا على المدى المتوسط والطويل مع الأخذ بالاعتبار عوامل البيئة المحيطة.	١. تطوير رؤية الدائرة: الأخذ بالاعتبار جميع العوامل المؤثرة في بيئة الدائرة لوضع رؤية ورسالة وسياسات عامة.
١. يترجم الرسالة والرؤية إلى خطة استراتيجية فعّالة لها الأثر على المدى المتوسط والطويل. ٢. يطور الخطة الاستراتيجية للدائرة مع الأخذ بالاعتبار البيئة الداخلية والخارجية. ٣. يضع مؤشرات ومستهدفات واضحة للخطة الاستراتيجية لتحقيق الرؤية.	٢. تطوير استراتيجية الدائرة: وضع خطة استراتيجية مرتبطة برسالة ورؤية الدائرة، بناء على تقييم البيئة الخارجية والداخلية.



المجموعة الثانية: مجموعة كفايات إدارة المهام

تتكون المجموعة من ثماني كفايات متدرجة وفقا للمستوى الإداري للموظف والدور الذي يلعبه في الدائرة.

١. تنفيذ المهام

التعريف: تنفيذ المهام المتكررة والبسيطة بأسلوب صحيح ومنهج ومستقل باستخدام الوسائل المتاحة.

الأبعاد	المؤشرات السلوكية
١. تنفيذ المهام البسيطة والمتكررة: تنفيذ المهام البسيطة والمتكررة بشكل صحيح ومستقل وفقا للإجراءات المعمول بها.	١. ينفذ المهام المتكررة والبسيطة بشكل مستقل وفي الوقت المحدد. ٢. ينفذ المهام البسيطة والمتكررة بدون ارتكاب أي خطأ. ٣. يتبع التعليمات والمعايير المعمول بها عند تنفيذ المهام البسيطة والمتكررة.
٢. استخدام الوسائل المتاحة لتنفيذ المهام: استخدام الوسائل المتاحة لتنفيذ المهام بشكل مستقل ووفقا للقواعد والإجراءات المعمول بها.	١. يستخدم الوسائل المتاحة بشكل صحيح. ٢. يحترم الإجراءات الداخلية فيما يتعلق باستخدام الوسائل المتاحة. ٣. يستخدم الوسائل المناسبة لتنفيذ المهام.



٢. تنظيم العمل الذاتي

التعريف: تخطيط عمل الفرد بنفسه من خلال وضع الأولويات وإنجاز عدد من المهام المختلفة بصورة منتظمة.

الأبعاد	المؤشرات السلوكية
١. وضع الأولويات: تحديد الأولويات لمهام الفرد.	١. يحدد أولويات العمل. ٢. يرتب الأولويات حسب الأهمية النسبية.
٢. تنظيم العمل: تحديد الأنشطة والمهام وفق برنامج زمني.	١. وضع إجراءات العمل. ٢. تحديد المواقيت الزمنية لتنفيذ المهام.
٣. تنفيذ المهام: تنفيذ المهام بطريقة منتظمة.	١. ينجز المهام المختلفة بالوقت المحدد. ٢. ينفذ عدد من المهام المختلفة بدقة.

٣. حل المشكلات

التعريف: معالجة وحل المشكلات بشكل مستقل، والبحث عن البدائل وتطبيق الحلول.

الأبعاد	المؤشرات السلوكية
١. إدارة المواقف غير المتوقعة: مواجهة المواقف غير المتوقعة من خلال تحديدها، وفهمها ومعالجتها.	١. يصيغ مقترحات لحل المشاكل غير المعتادة. ٢. يدير المواقف غير المتوقعة أو الاعتيادية بصورة فاعلة ضمن الإجراءات والتعليمات.
٢. المبادرة الذاتية: انجاز المهام بأقل قدر من الدعم، اعتمادا على المبادرة الشخصية.	١. يتعامل بشكل مستقل مع المشكلات التي تعيق تنفيذ المهام. ٢. ينفذ المهام بأقل قدر من المساعدة أو التوجيه.
٣. تنفيذ وتطبيق الحلول: تطبيق الحلول المناسبة بناء على الخبرة والمعرفة، بعد التفحص الموضوعي لجميع البدائل المحتملة.	١. يتفحص وقيم البدائل بشكل موضوعي مما يجعله قادرا على اختيار البديل أو الحل الأفضل. ٢. يطبق الحلول اعتمادا على الخبرة الشخصية.



٤. اتخاذ القرار

التعريف: اتخاذ القرارات اعتماداً على معلومات سواء كانت مكتملة أو غير مكتملة وبدء الإجراءات لتنفيذ هذه القرارات.

المؤشرات السلوكية	الأبعاد
١. يحلل بعُمق البدائل المختلفة قبل اتخاذ القرار. ٢. يتخذ قرارات صحيحة سواء بالاعتماد على معلومات بغض النظر عن كفايتها أو اكتمالها، اخذاً بعين الاعتبار الإيجابيات والسلبيات. ٣. يتخذ القرار بعد تقييم البدائل والآثار المترتبة على كل بديل بشكل كافٍ.	١. اتخاذ القرارات: اتخاذ القرارات المناسبة، سواء بالاعتماد على معلومات مكتملة أو غير مكتملة، اخذاً بعين الاعتبار إيجابيات وسلبيات جميع الخيارات المحتملة.
١. يحول الأهداف المراد تحقيقها إلى خطة عمل مفصلة. ٢. يبادر بتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالقرارات المتخذة (المتبناه)، مع التركيز على الأهداف المراد تحقيقها. ٣. يشرع في تنفيذ الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف.	٢. المبادرة بالإجراءات: بدء العمل بناءً على القرار المتخذ مع التركيز على الهدف المراد تحقيقه.



التعريف: تحديد الأهداف بشكل مسبق، وشمولية دعم خطط العمل ضمن الموارد المناسبة والوقت المتاح.

المؤشرات السلوكية	الأبعاد
١. يضع الأهداف بناء على النتائج المراد تحقيقها. ٢. يترجم الأهداف إلى مؤشرات قابلة للقياس.	١. وضع الأهداف: تحويل الاستراتيجية والعمليات إلى أهداف قابلة للقياس.
١. يحلل ويقيم الصعوبات المستقبلية عند إعداد خطة العمل. ٢. يأخذ العوامل المؤثرة في الصعوبات المستقبلية بالحسبان عند إعداد خطة العمل.	٢. تحديد المخاطر والصعوبات المتوقعة: تقييم صحيح للصعوبات المحتملة في المستقبل، لاتخاذ الإجراءات المناسبة.
١. يخطط النشاطات بشكل منطقي وفعّال، مع الأخذ بعين الاعتبار الأولويات. ٢. يخطط النشاطات بناء على التوظيف الأمثل للموارد المتاحة (مالية، بشرية، لوجستية).	٣. الخطة: وضع خطط عمل فعّالة وواضحة، ووضعها ضمن مراحل عمل منطقية بناءً على الوقت المتاح والأولويات، وربط الخطط مع الموارد المطلوبة بشكل فعّال (مالية، بشرية، لوجستية).

التعريف: إدارة ومراقبة التأخير والتكاليف ومراقبة تطور العمل.

المؤشرات السلوكية	الأبعاد
١. يقدر التكاليف ويسيطر عليها مع الأخذ بعين الاعتبار الآثار التنموية. ٢. يتخذ التدابير المناسبة لتجنب التأخير في انجاز المهام.	١. إدارة التأخير والتكاليف: تقييم وإدارة التكاليف والتأخير بفعالية.
١. يراقب بشكل منتظم مدى التقدم الحاصل في العمل وفقاً للأهداف المحددة. ٢. يصحح الإجراءات بشكل منهجي وفقاً للأهداف المحددة.	٢. مراقبة التطور: مراقبة تطور النتائج بشكل منتظم، وعمل التعديلات المناسبة إذا لزم الأمر وبما يتوافق مع الأهداف المراد تحقيقها.
١. يراقب كفاءة استخدام الموارد المتاحة دون هدر. ٢. يستخدم الموارد المتاحة بطريقة مثلى.	٣. إدارة الموارد: إعداد وإدارة وضمان مراقبة الموارد بفعالية.



٧. إدارة الدائرة

التعريف: إعداد وبناء العمليات و إدارة الميزانية، وإجراء التغييرات في الدائرة ككل.

المؤشرات السلوكية	الأبعاد
١. يعد هيكل تنظيمي لكل الوحدات الادارية. ٢. يعد مشاريع (آليات تنفيذ) لتوحيد الإجراءات للعديد من الأنشطة.	١. إعداد وتنفيذ الإجراءات: وضع وتنفيذ الإجراءات والهيكل التنظيمي للدائرة.
١. يطور الأساليب التي تهدف إلى إدارة الميزانيات بالطريقة المثلى. ٢. يوائم الميزانية للظروف اذا تطلب الامر (دعت الحاجة).	٢. إدارة الميزانية: تأسيس وإدارة الميزانيات بشكل صحيح ومنطقي، ومتابعتها و تكييفها حسب الظروف.
١. يستحدث ويدعم إدارة التغيير في الدائرة. ٢. يبحث بطريقة هادفة عن فرص جديدة لتحسين أداء الدائرة.	٣. استحداث وإدارة التغيير: البحث عن تحديات جديدة، والتحرك نحو بدائل مختلفة واختبار أساليب جديدة بهدف التطوير.

٨. قيادة الدائرة

التعريف: تنفيذ الخطة الاستراتيجية، والعمليات التنظيمية، مع إدراك الفرص المتاحة والاستفادة منها، بهدف تحسين النتائج.

المؤشرات السلوكية	الأبعاد
١. ينفذ الاستراتيجية بهدف تحقيق أهداف الدائرة. ٢. يتنبه إلى سياسات الدائرة.	١. تنفيذ الخطة الاستراتيجية مع تطوير الهيكل التنظيمي والسياسات والأهداف طويلة المدى.
١. يتفاعل مع التغييرات والتهديدات لبيئة الدائرة التي من شأنها أن تؤثر على عملها. ٢. يبحث بطريقة هادفة عن البدائل المتاحة بغرض تحسين وضع الدائرة.	٢. تحديد الفرص: التنبه إلى الفرص والتهديدات، فهمها وأخذها بالحسبان.
١. يحدد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نتائج الدائرة. ٢. يستهدف تعظيم نتائج الدائرة.	٣. التركيز على المنظّمة: فهم عواقب القرارات على مستوى الدائرة ككل وتحسين النتائج.



المجموعة الثالثة:

مجموعة كفايات إدارة وتوجيه الافراد

تتكون المجموعة من ثماني كفايات متدرجة، ويتم إختيار الكفايات منها وفقاً لطبيعة الوظيفة ومستواها الاداري.

١. التشارك بالمعرفة

التعريف: تبادل المعارف والتجارب والخبرات وأساليب العمل.

الأبعاد	المؤشرات السلوكية
١.التوضيح: الشرح للآخرين طرق تنفيذ المهام بالصورة المثلى من خلال مشاركتهم المعارف والتجارب والخبرات واساليب العمل.	١. يوضح بشكل متناسق كيفية تنفيذ المهام وتطبيق منهجيات العمل. ٢. يوضح للزملاء الاقل خبرة كيفية تنفيذ المهام بأكثر الطرق فعالية.
٢.الارشاد: نقل المعرفة والافكار للآخرين بطريقة منظمة.	١. ينقل المعرفة والافكار للزملاء بطريقة منظمة. ٢. ينقل المعرفة للزملاء في مجال عمل محدد من خلال المحاضرات والجلسات المعرفية.
٣.مشاركة المعرفة: مشاركة المعرفة مع الزملاء بمختلف الوسائل المتاحة.	١. يشارك الزملاء بالمعرفة والأفكار من خلال التواصل المباشر، والأساليب المكتوبة كالمذكرات والتقارير أو الندوات الداخلية، وبرامج توجيه الموظف ، وبرامج التدريب، و التدوير الوظيفي. ٢. يشارك الزملاء بالمعرفة والأفكار من خلال الشبكات غير الرسمية التي تخصصها الدوائر، في معارض المعرفة والمنتديات المفتوحة، واستخدام الانترنت، وإجتماعات ما بعد العمل.



٢. تقديم الدعم

التعريف: إظهار الشراكة مع الآخرين، والظهور لهم كنموذج يحتذى به، وتقديم الدعم أثناء قيامهم بأعمالهم اليومية.

المؤشرات السلوكية	الأبعاد
١. يشارك الزملاء الجدد لتعريفهم بشكل سليم وواضح بالمهام المطلوبة منهم. ٢. يتيح الفرص بشكل دائم للإجابة على أسئلة الزملاء الجدد.	١. مشاركة الآخرين: التصرف كمرجعية وشريك للآخرين ومتابعة تنفيذ أعمال الزملاء.
١. يتصرف كنموذج مثالي في أداء عمله. ٢. يتصرف كمرجعية لتقديم المعرفة وطرق تنفيذ إجراءات العمل بدقة.	٢. التصرف كنموذج يحتذى به: التصرف كنموذج يحتذى به امام الآخرين في تنفيذ مهامه مما يتيح للآخرين تعلم منهجيات العمل التي تؤدي للقيام بمهامهم بالطرق الأمثل.
١. يساند الزملاء في التغلب على مشاكل العمل. ٢. يقوم بأي متطلبات تسهل عمل الزملاء.	٣. دعم الآخرين: توفير المساعدة للآخرين عند الحاجة.



٣. توجيه المرؤوسين

التعريف: اعطاء توجيهات واضحة، ومراقبة وتوجيه اداء المرؤوسين، والتأكد من أن الجميع يمتلك المهارات والمعرفة الكافية لاداء العمل.

الأبعاد	المؤشرات السلوكية
١. اعطاء التوجيهات: اعطاء توجيهات واضحة ومباشرة مع الاخذ بالاعتبار المهام المطلوبة والنتائج المتوقعة.	١. يضمن معرفة الجميع بالمهام المطلوبة وتنفيذها ضمن جدول زمني. ٢. يعطي توجيهات واضحة ومعلنة للجميع يلتزموا بها.
٢. تقييم اداء المرؤوسين وتقويمه: مراقبة اداء المرؤوسين واخذ الاجراءات التصويبية لمعالجة الانحرافات إذا دعت الحاجة.	١. يجري التقييم على فترات منتظمة لمراقبة النتائج. ٢. يضع اجراءات تصحيحية تنسجم مع الأهداف المتوقعة وضمن الوقت المتاح.
٣. المحافظة على تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات: تعريف المرؤوسين بالقوانين والأنظمة والتعليمات والتأكد من احترام وتقييد الجميع بها.	١. يوضح بشكل مسبق المعايير المطلوب التقييد بها. ٢. يضع مجموعة من الاجراءات التصويبية في حال عدم التقييد بالانظمة والتعليمات المعلنة.

٤. تحفيز المرؤوسين

التعريف: معرفة صفات المرؤوسين وتشجيعهم على تحمل المسؤوليات.

الأبعاد	المؤشرات السلوكية
١. الادراك: ادراك وتقدير ومعرفة ما يقوم به المرؤوسين.	١. يظهر التقدير لما يقوم به المرؤوسين. ٢. يظهر الثقة في اداء المرؤوسين.
٢. توزيع المسؤوليات: القدرة على توزيع المسؤوليات بناء على تقييم قدرات ومهارات المرؤوسين.	١. يفوض او يوزع المهام على المرؤوسين بناء على معرفة المهارات والقدرات التي يمتلكونها. ٢. يحفز المرؤوسين بشكل مستمر من خلال إعطائهم مسؤوليات جديدة.
٣. تهيئة المرؤوسين لتحمل المسؤوليات: تحفيز المرؤوسين وتشجيعهم على رفع أدائهم لتحمل مسؤوليات أعلى.	١. يهيئ المرؤوسين لتحمل مسؤوليات أعلى من خلال تطوير مستوى كفاياتهم. ٢. كيف نمط القيادة والادارة الخاص به ووفقاً للمتغيرات المختلفة.



٥. تطوير المرؤوسين

التعريف: دعم المرؤوسين وتطويرهم من خلال وسائل مختلفة وتزويدهم بشكل مستمر بالتغذية الراجعة بما يتواءم مع ما هو مطلوب منهم.

المؤشرات السلوكية	الأبعاد
١. يقدم النصائح والإرشادات حول أساليب العمل. ٢. يتبع أسلوب تعلم المرؤوسين من أخطائهم واتباع وسائل واساليب جديدة في العمل. ٣. يراقب مراحل تطور الموظفين ودعمهم لتطوير ادائهم.	١. تطوير الكفايات: تقديم إرشادات واضحة ودقيقة للمرؤوسين ودعمهم في اتباع وسائل واساليب جديدة تؤدي إلى تطويرهم.
١. يزود المرؤوسين بالتغذية الراجعة سواء كانت ايجابية او سلبية. ٢. يساعد الموظفين في اكتشاف مواطن القوة والتحسين لديهم. ٣. يساعد المرؤوسين في تقييم ذاتهم.	٢. التغذية الراجعة: تعريف المرؤوسين بشكل مستمر بمواطن القوة ومجالات التحسين لديهم بما يتعلق بادائهم الحالي وما يجب الوصول اليه.

٦. توحيد الفرق

التعريف: بث روح الفريق بين اعضاء الفريق وبين الفرق المختلفة، وحل الخلافات، والقدرة على اشراك الجميع.

المؤشرات السلوكية	الأبعاد
١. يؤسس علاقات التعاون والتشارك بين اعضاء الفريق، وبين الفرق المختلفة. ٢. يشكل الفرق الفعالة القادرة على تنفيذ المهام المطلوبة منها.	١. تشجيع التعاون والتشارك: تأسيس علاقات تعاون فعالة تحفز التعاون بين اعضاء الفريق من جهة وبين الفرق المختلفة من جهة اخرى.
١. يتخذ الاجراءات المناسبة لحل النزاعات او الخلافات. ٢. يعالج الخلافات بين اعضاء الفريق الواحد، وبين الفرق المختلفة.	٢. إدارة الخلافات: مواجهة الخلافات وحلها واخذ الاجراءات الكفيلة بتذليل الصعوبات.
١. يدعو جميع اعضاء الفريق لشرح ارائهم وافكارهم المختلفة. ٢. يسأل الأفراد ذوي الخبرة عن آرائهم حول المواضيع ذات الخلاف.	٣. اشراك الجميع في الفريق: ضمان مشاركة الجميع في الفريق.



٧. توجيه الفرق

التعريف: القدرة على توجيه أعمال الفرق بما يتواءم مع أهداف الدائرة، من خلال القدرة على تقييم الكفايات للاعضاء واستغلالها بالشكل الأمثل.

الأبعاد	المؤشرات السلوكية
١. توجيه الفرق: توجيه جميع اعضاء الفرق باتجاه هدف مشترك والتنسيق بين جميع أنشطة الفرق المختلفة.	١. ينسق بين جميع الأنشطة لمختلف الفرق. ٢. ينسق جهود جميع الفرق باتجاه الهدف نفسه .
٢. توضيح الاتجاه الذي يجب السير به.	١. يوضح التكاملية بين أعمال الفرق مع الاتجاه الذي ستسير به الدائرة. ٢. يوضح لجميع الفرق الاتجاه الذي يجب السير فيه.
٣. إدارة الكفايات (المعارف والمهارات والقدرات): تقييم الكفايات بشكل صحيح لجميع اعضاء الفرق والقدرة على استغلالها بالشكل الأمثل.	١. يقيم بشكل موضوعي كفايات أعضاء الفرق. ٢. يستغل الكفايات بالشكل الأمثل.

٨. الإلهام

التعريف: إلهام الموظفين من خلال التصرف كنموذج يحتذى به، ومن خلال بث رؤية وقيم الدائرة

الأبعاد	المؤشرات السلوكية
١. التصرف كنموذج يحتذى به: أن يكون بمثابة نموذج يحتذى به أمام الزملاء من خلال اعتماد أسلوب مثالي للعمل داخل الدائرة.	١. يتصرف كنموذج داخل الدائرة. ٢. يشجع الآخرين على الانخراط من خلال تصرفه المثالي. ٣. يظهر الأسلوب الخاص به.
٢. بث رؤية وقيم الدائرة: إلهام الزملاء على المدى الطويل من خلال بث رؤية وقيم الدائرة فيهم.	١. يأخذ بالإعتبار قيم الدائرة عند اتخاذ القرارات. ٢. ينشر رؤية محفزة داخل الدائرة. ٣. يجمع الآخرين حول رؤية الدائرة وقيمها.

المجموعة الرابعة: مجموعة كفايات إدارة العلاقات

تتكون المجموعة من ثماني كفايات غير متدرجة، ويتم إختيار الكفايات بناءً على المستوى الإداري والدور الذي تلعبه الوظيفة، وتحتوي هذه المجموعة على كفايتين جوهريتين.

١. التواصل

التعريف: التعبير اللفظي والكتابي بوضوح، وتوصيل المعلومات بشكل صحيح.

المؤشرات السلوكية	الأبعاد
١. يعبر بشكل واضح عما يريد قوله معززا ذلك بالوسائل غير اللفظية. ٢. يطرح الأفكار بشكل متسلسل ومنظم.	١. الاتصال اللفظي: التوصيل اللفظي للمعلومات والأفكار والآراء بطريقة صحيحة ومنظمة، وتعزيزها بالوسائل المناسبة مثل السلوكيات غير اللفظية (طبقة الصوت، الاتصال بالعين).
١. يكتب بدون أخطاء إملائية ولغوية ويستخدم علامات الترقيم. ٢. يصيغ مسودات النصوص مستخدماً المصطلحات المهنية المناسبة.	٢. الاتصال الكتابي بشكل صحيح وبدون أخطاء إملائية، وتنظيم المعلومات وتوضيح الأفكار والآراء واستخدام المصطلحات المهنية.
١. يقدم المعلومات بشكل دقيق. ٢. يتقيد بالتعليمات والإجراءات المتبعة عند تقديم المعلومة.	٣. نقل المعلومات بشكل دقيق، ووفقاً للقواعد والإجراءات المتبعة.



٢. الاصغاء

التعريف : الاصغاء وفهم رسائل الآخرين، ووضع نفسه مكان الآخرين.

المؤشرات السلوكية	الأبعاد
١. يصغي لحديث المتحدث. ٢. يطرح الاسئلة للحصول على معلومات محددة ودقيقة من المتحدث.	١. الاصغاء الجيد وطلب الشروحات والتحقق أو التأكد من وجهة نظر الآخرين.
١. يطلب إعادة الرسالة في حال عدم وضوح نقطة معينة. ٢. يشير أو يدلل على فهمه الجيد للمعلومات.	٢. فهم الرسالة من كافة الواجه.
١. يأخذ بالحسبان حساسية الآخرين تجاه موضوعات معينة. ٢. يظهر التفهم والتعاطف مع الآخرين في مواجهة الصعوبات.	٣. اظهار التعاطف وفهم و مراعاة مشاعر الآخرين من خلال وضع نفسه مكانهم.

٣. العمل بروح الفريق (كفاية جوهرية)

التعريف: ايجاد وتعزيز روح الفريق من خلال مشاركة وجهات النظر والافكار والمساهمة في حل الصراعات بين الزملاء.

المؤشرات السلوكية	الأبعاد
١. يشارك رأيه مع الفريق بشكل ذاتي و تطوعي. ٢. يشجع الزملاء على تبادل المعلومات بشكل عفوي.	١. تبادل الافكار : المشاركة والانفتاح بالافكار والاراء ودعوة الآخرين للقيام بنفس الشيء.
١. كيف أهدافه مع أهداف الفريق. ٢. يشرك الزملاء في الانشطة (الفعاليات) لتعزيز روح الفريق	٢. تعزيز روح الفريق: ايجاد مشاعر الانتماء للمجموعة من خلال تشجيع التواصل وتوحيد القوى.
١. يتيح المجال للحوار لحل الصراع مع الزملاء. ٢. يتخذ التدابير الهادفة لتجنب الصراعات بين الزملاء.	٣. تجنب وحل الصراعات: بذل الجهود لتخفيف التوتر بين الزملاء والبحث عن التوافق.



٤. التوجه نحو متلقي الخدمات (كفاية جوهرية)

التعريف: معاملة متلقي الخدمات الداخليين والخارجيين بشفافية وصدق وموضوعية وتحديد احتياجاتهم، وتزويدهم بالخدمة بشكل مهني ومتخصص، والمحافظة على قنوات اتصال فعّالة.

المؤشرات السلوكية	الأبعاد
١. يتعامل مع احتياجات متلقي الخدمات بمهنية وفقاً لخبراته. ٢. يبحث عن أساليب لتحسين الخدمة المقدمة لمتلقي الخدمات.	١. تقديم الخدمة بمهنية: إعطاء الأولوية لمتلقي الخدمات والاستجابة لاحتياجاتهم من خلال تزويدهم بخدمات مهنية متخصصة وبشكل سريع، والتعامل مع شكاوهم بشكل جدي.
١. يشارك متلقي الخدمات الخيارات الممكنة والمختلفة عند البحث عن الحل الأنسب. ٢. يقدم خدمة أو مشورة متخصصة لمتلقي الخدمات.	٢. التشاركية: اشراك متلقي الخدمات في البحث عن الحل الأفضل والملائم لاحتياجاتهم باستخدام أسلوب شفاف وموضوعي.
١. يحافظ على قنوات اتصال منتظمة مع متلقي الخدمات. ٢. يتبادل المعلومات مع متلقي الخدمات.	٣. المحافظة على قنوات اتصال مع متلقي الخدمات: المحافظة على قنوات اتصال بناء مع متلقي الخدمات لضمان تبادل المعلومات و/أو الخدمات.

٥. النصح والمشورة

التعريف: تقديم النصح والمشورة بالاعتماد على خبراته وبناء علاقات قائمة على الثقة.

المؤشرات السلوكية	الأبعاد
١. يقدم المشورة الصحيحة حسب الفئة المقدم لها المشورة. ٢. تقديم المشورة الصحيحة من حيث المحتوى ٣. يقدم النصح والمشورة على أساس عقلاني ومتربط ومتماسك.	١. تقديم النصح والمشورة: تقديم النصح والمشورة لمتلقي الخدمات الداخليين والخارجيين استناداً إلى الخبرات المكتسبة.
١. يبني العلاقات مع الأشخاص المؤثرين بناء على صداقته. ٢. يبني علاقات دائمة مع الآخرين بالاعتماد على سماته الشخصية. ٣. يظهر الخبرات المتخصصة لمتلقي الخدمات الداخليين والخارجيين.	٢. كسب الثقة: بناء علاقات مع الآخرين قائمة على الثقة بالاعتماد على خبراته.



٦. التأثير

التعريف: لديه تأثير على الآخرين في المفاوضات للوصول إلى منفعة متبادلة وإقناع الجمهور بها.

المؤشرات السلوكية	الأبعاد
١. يقنع الآخرين بمقترحاته وافكاره. ٢. يشجع الآخرين لاتخاذ مواقف معينة.	١. التأثير على الآخرين: ترك انطباع جيد عند الآخرين، وتقبل أفكار الآخرين، وتحفيزهم على اتخاذ موقف.
١. يقبل بالحلل الوسط الواقعية من خلال المفاوضات. ٢. يهيء أجواء بناءة حول الحالات الصعبة.	٢. التفاوض: يخوض في نقاشات مثمرة في سبيل تحقيق هدف محدد مسبقاً.
١. يستجيب بشكل كاف لردود أفعال الجمهور أثناء التواصل معهم. ٢. يقنع الجمهور أثناء تقديم التقارير والعروض التقديمية.	٣. اقناع الجمهور: يساعد الجمهور على ادراك الافكار وأهميتها من خلال تبني أو تكييف أسلوب تواصل فعال، والاستجابة الانفعالية للملاحظات والتساؤلات وشد انتباه الجمهور.



٧. بناء العلاقات

التعريف: بناء علاقات وشبكات اتصال داخل وخارج الدائرة مع النظراء وفي مختلف المستويات الإدارية.

الأبعاد	المؤشرات السلوكية
١. بناء علاقات مع النظراء: بناء قنوات الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والمحافظة عليها للبقاء مطلعاً على آخر التطورات والمستجدات في مجال العمل.	١. يتحدث بشكل عفوي ومباشر للبقاء على اطلاع بالموضوع. ٢. يستفيد من الاتصالات الرسمية وغير الرسمية للمحافظة على مستوى من الخبرة.
٢. بناء علاقات بين المستويات الإدارية: إقامة علاقات جيدة بين مختلف المستويات الإدارية في الدائرة والمحافظة على اتصالات جيدة مع الرؤساء والمرؤوسين.	١. يحافظ على اتصالات ودية مع الأفراد في مختلف المستويات الإدارية في الدائرة. ٢. يحافظ على علاقات فعّالة ومتوازنة بين الرؤساء والمرؤوسين.
٣. بناء علاقات خارجية: تأسيس وإقامة اتصالات مع الشركاء وأصحاب القرار في الدوائر ذات العلاقة والدوائر الخارجية.	١. يبني علاقات مع الشركاء الرئيسيين وأصحاب القرار في الدوائر ذات العلاقة بهدف تطوير الدائرة. ٢. يحافظ ويعزز العلاقات مع الشركاء وأصحاب القرار في الدوائر ذات العلاقة.



٨. بناء الشراكات

التعريف: تحديد الشركاء الخارجيين للمنظمة من خلال الشبكات الرسمية وغير الرسمية وتوضيح الشراكات الاستراتيجية.

المؤشرات السلوكية	الأبعاد
١. يحدد الشركاء الرئيسيين للمنظمة. ٢. يستفيد من شبكات اتصالاته لتحقيق أهداف الدائرة. ٣. يقيم علاقات جيدة مع الشركاء المهنيين المحتملين.	١. تحديد الشركاء؛ تحديد شركاء الدائرة والاستفادة من الشبكات الرسمية وغير الرسمية لتحقيق الأهداف.
١. يساهم بشكل فعال لتوضيح الشراكات الاستراتيجية. ٢. يبني شبكة اتصالات خارجية بشكل واع لتحقيق أهداف محددة. ٣. يعزز الشراكات المفيدة لادامة الأعمال.	٢. بناء شراكات استراتيجية؛ بناء شراكات استراتيجية أساسية وهامة للمنظمة.

المجموعة الخامسة:
مجموعة كفايات إدارة الذات

تتكون المجموعة من ثماني كفايات غير متدرجة، ويتم إختيار الكفايات وفقاً للمستوى الإداري والدور الذي تلعبه الوظيفة، وتحتوي هذه المجموعة على أربع كفايات جوهرية.

١. اظهار الاحترام (كفاية جوهرية)

التعريف: احترام الآخرين ، احترام افكارهم واراتهم، وتطبيق القوانين والانظمة والتعليمات.

الأبعاد	المؤشرات السلوكية
١. التعامل بانفتاح : يتبنى الاتجاه المنفتح في التعامل مع الآخرين، وافكارهم واراتهم.	١. يفتح على آراء الآخرين المختلفة. ٢. يبحث عن نقاط الالتقاء مع الآخرين دون تحيز. ٣. يتقبل الافكار والآراء التي تختلف عن افكاره.
٢. تطبيق القوانين والانظمة والتعليمات والسياسات.	١. يطبق القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها في الدائرة بشكل صحيح، حتى وان لم يكن متفقاً معها. ٢. يلتزم بالتسلسل الإداري. ٣. يقوم بمهامه ومسؤولياته وفقاً للتعليمات المعتمدة.

٢. التكيف

التعريف: تبني موقف مرن في مواجهة التغيرات والتكيف مع الظروف والأشخاص على اختلافهم.

الأبعاد	المؤشرات السلوكية
١. التكيف مع التغيرات: يعتمد موقفاً مرناً في مواجهة الظروف والأحوال المتغيرة، والتكيف معها إذا لزم الأمر.	١. يتقبل التغيرات. ٢. يتفاعل بشكل بناء مع تغير النهج. ٣. يدرك الحاجة إلى إجراء تغييرات.
٢. التكيف مع التنوع : تحديد وقبول تنوع الحالات والأشخاص واعتماد موقف منفتح ومرن فيما يتعلق بهذه الحالات والتكيف معها إذا لزم الأمر.	١. يكيف سلوكه وفقاً لاختلاف المواقف. ٢. يتصرف بسرعة في المواقف المتنوعة. ٣. يتعامل بمرونة في مواجهة المواقف المختلفة .



٣. اظهار الموثوقية (كفاية جوهرية)

التعريف: العمل بصدق وبشكل ينسجم مع توقعات الدائرة و احترام السرية والالتزامات وتجنب كافة اشكال التمييز.

المؤشرات السلوكية	الأبعاد
١. يتعامل مع المعلومات بعقلانية. ٢. يعامل الاخرين بنزاهة وعدالة في جميع الأحوال.	١. الامانة والنزاهة: احترام الخصوصية والتعامل بامانة واستقامة مع الاخرين.
١. يحظى بثقة الاخرين بسبب استقامته. ٢. يثبت على مبادئه وقيمه وسلوكه.	٢. التصرف وفقا لمبادئ وقيم الدائرة: الالتزام بالمبادئ والقيم والانماط السلوكية للمنظمة وكسب ثقة الاخرين من خلال الالتزام بها.
١. يحرص على الانسجام بين سلوكه وتصرفاته وقيم ومبادئ الدائرة. ٢. يتصرف وفقا لمبادئه والتي تنسجم مع مبادئ وقواعد العمل في الدائرة.	٣. الولاء الوظيفي والانتماء للمنظمة: الالتزام بالقرارات المتخذة من قبل الدائرة واحترامها.



٤. اظهار الالتزام

التعريف: تقديم أفضل أداء لديه في العمل، والسعي الدائم لضمان جودة عالية في العمل وذلك في جميع المواقف حتى في الحالات التي تتعارض مع موقفه.

المؤشرات السلوكية	الأبعاد
١. يهتم بشكل مستمر بالتقدم الذي حققته الدائرة. ٢. يستمر بتقديم جودة عالية في العمل على الرغم من الضغوط أو العقبات.	١. الالتزام بالأداء: الالتزام كلياً في العمل وتقديم أفضل ما لديه.
١. يحافظ على التوازن بين نوعية المخرجات وسرعة الأداء. ٢. يضمن جودة المنتجات/الخدمات المقدمة.	٢. ضمان الجودة: وضع معايير جودة لنفسه عن طريق التحكم في الأداء بما يضمن تقليل الأخطاء وضمان الجودة، حتى في التفاصيل واحترام مبادئ التنمية المستدامة.
١. يحافظ على مستوى الأداء المقبول حتى عندما يواجه المعارضة أو الضغط. ٢. يعطي دائماً أفضل ما لديه حتى في الظروف الصعبة.	٣. المثابرة: تقديم أفضل ما لديه في ظل وجود العقبات.



٥. إدارة ضغط العمل

التعريف: تحمّل ضغط العمل من خلال التركيز على النتائج والسيطرة على العواطف وتبنى موقف بناء في مواجهة النقد.

المؤشرات السلوكية	الأبعاد
١. يتخذ القرارات الجيدة بسرعة في المواقف الصعبة. ٢. يحافظ على اتخاذ المواقف الايجابية نحو المهام حتى عند وجود ضغط عمل.	١. تحمّل ضغط العمل: التصرف بناء على أهداف العمل والمحافظة على الهدوء في مواقف التوتر والتعامل معها بمهنية.
١. يتصرف بثقة عندما يكلف بمهام جديدة أو على درجة عالية من الصعوبة. ٢. لا ينسحب بسهولة في المواقف الصعبة.	٢. ضبط العواطف: التحكم بالعاطفة وضمان عدم تأثيرها السلبي على العمل.
١. يتقبل النقد البناء ويتعامل معه بايجابيه. ٢. يتصرف بايجابية حتى وإن كان النقد غير موضوعي.	٣. إدارة النقد: تقبل النقد دون تبني موقف دفاعي أو عدائي، والاستفادة منه بشكل ايجابي لتحسين الأداء.



٦. تنمية الذات (كفاية جوهرية)

التعريف: إدارة الذات بفعالية وتنميتها وفقا لقدرات الفرد ومصلحته وطموحه، من خلال التقييم الذاتي المستمر للأداء والتطوير للأفكار والمعارف.

المؤشرات السلوكية	الأبعاد
١. لديه رؤية واضحة لقدراته التي تؤهله إلى التطور المهني. ٢. يعرف كفاياته ومستوياتها ، وصادق في عرض الامكانيات التي يمتلكها.	١. خطة تطوير الذات: وضع خطة وادارتها بفعالية بناء على قدراته واهتماماته وطموحاته.
١. يرصد التقدم المحرز للأداء واخذ البرامج التدريبية وفقا لمتطلبات العمل. ٢. يقوم بالخطوات اللازمة لتحقيق طموحاته على المدى الطويل.	٢. تقييم الذات المستمر: تحديد نقاط القوة والضعف.
١. يبادر إلى اكتساب معارف جديدة بشتى الوسائل (المواد المكتوبة، والتدريب والحلقات الدراسية، الخ). ٢. يطلب التغذية الراجعة حول تصرفاته ويعديلها اذا لزم الامر.	٣. التعلم المستمر: التزود بالمهارات والمعارف الجديدة باستمرار والمطلوبة للعمل الحالي أو المستقبلي.



٧. تحقيق الأهداف (كفاية الجوهرية)

التعريف: المشاركة واطهار الرغبة والطموح في تحقيق النتائج وتحمل المسؤولية عن الاجراءات المتخذة.

الأبعاد	المؤشرات السلوكية
١. اغتنام الفرص: ادراك الفرص واتخاذ الخطوات الصحيحة في الوقت المناسب من أجل تحقيق النتائج.	١. يستفيد من الفرص لمصلحة الدائرة. ٢. يحدد الفرص الطويلة الأجل التي يمكن للدائرة الاستفادة منها.
٢. التركيز على النتائج: توجيه الجهود نحو تحقيق النتائج.	١. يستجيب بشكل مرن للحالات الطارئة كي يحقق النتائج. ٢. يحصل على نتائج طويلة الأجل من أجل التغلب على العقبات.
٣. تحمل مسؤولية الاجراءات المتخذة: تحمل المسؤولية عن نوعية الاجراءات المتخذة في مجال محدد امام الزملاء والدائرة والمواطنين.	١. يوضح الاخطاء المرتكبة والنتائج التي تم الحصول عليها. ٢. يتحمل المسؤولية نيابة عن الدائرة حول نوعية الخدمة المقدمة.

٨. الارتباط بالدائرة

التعريف: تحمّل مسؤولية تحقيق النتائج المستهدفة من قبل الدائرة، والبقاء على اطلاع بالبيئة المحيطة فيها. وتطوير هيكل الدائرة وسياساتها وأهدافها.

المؤشرات السلوكية	الأبعاد
١. يتحمل المسؤولية عن النتائج. ٢. يتواصل مع المعنيين لضمان تحقيق الأهداف.	١. تحمل المسؤولية الشخصية: تحمل المسؤولية النهائية عن النتائج أمام الدائرة والمواطنين.
١. يراقب عن كثب التطورات المجتمعية. ٢. يبقى على علم بالتغيرات في البيئة السياسية والاجتماعية والبيئية.	٢. الاطلاع على البيئة المحيطة (الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف): المتابعة والمراقبة المستمرة بالتطورات الاجتماعية والسياسية والعوامل البيئية.
١. يتفهم جيداً الهيكل التنظيمي وكيفيه وفقاً للأهداف المطلوب تحقيقها. ٢. يدرك الحاجة إلى التغيير من حيث هيكل الدائرة وسياساتها.	٣. البقاء على درجة عالية من الوعي حول التطور التنظيمي: ان يكون على دراية بالهيكل التنظيمي للدائرة والعمل على تطوير سياسات وأهداف الدائرة والمحافظة عليها والتفاعل مع التغيرات.



الجزء الرابع

يتضمن هذا الجزء من الدليل تعريف بآلية بناء الكفايات الفنية والتعرف على أنواعها ومصادر تحديدها ومستوياتها، كما يستعرض هذا الجزء النموذج المعتمد لتحديد الكفايات الفنية اللازمة والمطلوبة للقيام بالمهام الوظيفية:

تعريف الكفايات الفنية

هي المعارف والمهارات الواجب توفرها في الموظف لتأدية مهام الوظيفة.

أنواع الكفايات الفنية

1. الكفايات الفنية الأساسية المتخصصة : وهي الكفايات المرتبطة بشكل مباشر بتأدية مهام كل وظيفة، وتندرج الكفايات الفنية المتخصصة تحت أربعة مجالات:
 - التشريعات: وهي القوانين والانظمة والتعليمات والبلاغات والتعاميم والقرارات الادارية التي تحكم الوظيفة.
 - المنهجيات/ اجراءات العمل الداخلية: وهي الادلة والأساليب والاجراءات والطرق التي تمكن الموظف من تأدية المهام الوظيفة وبالتالي يجب امتلاك الحد الأدنى من مستوى الاتقان المحدد.
 - المهارات الفنية: وهي الكفايات الفنية المتخصصة والتي ترتبط بشكل مباشر بتأدية مهام الوظيفة، والتي يتم اكتسابها من خلال التعلم والممارسة.
 - معارف العمل الداخلية والخارجية: وهي المعرفة المطلوبة والضرورية المرتبطة بالوظيفة، وتقسم إلى معارف العمل الداخلية وعلى سبيل المثال: (الهيكل التنظيمي أو الخدمات التي تقدمها الدائرة) ومعارف العمل الخارجية وعلى سبيل المثال: (الهيكل التنظيمي للدوائر الاخرى وعمل الدوائر الأخرى على الصعيدين الوطني والدولي)، وبالتالي فإن هذه المعرفة محددة.

٢. الكفايات الفنية الداعمة

هي المعارف والمهارات الداعمة لممارسة وظيفة معينة، والكفايات الفنية الداعمة تأتي تحت خمسة مجالات:

- التطبيقات المكتبية والبرمجيات المتخصصة: المعارف والقدرات للاستفادة من التطبيقات المكتبية (معالجة النصوص، معالجة الأرقام أو البيانات والرسومات)، أو البرمجيات المتخصصة في أداء وظيفة محددة مثل (GFMIS, HRMIS, e- Procurement).
- لأجهزة/ الأدوات/ المعدات: المعدات المستخدمة و التي يتوقف عليها أداء الوظيفة (مثل الادوات والاجهزة المستخدمة في المهن الطبية، اجهزة المساحة، الاجهزة في مجال الطيران ويحدد مستوى اتقان الكفاية بمدى اعتماد أداء الوظيفة عليها.
- اللغات: المهارات اللغوية التي تتطلبها الوظيفة والمنصوص عليها كشرط اساسي في الوصف الوظيفي.
- التعبير الكتابي: وهي مهارة نقل الرسالة خطياً (صياغة بريد إلكتروني، تقرير، مذكرة).
- التعبير الشفهي: وهي مهارة نقل رسالة شفهيّاً (تقديم عرض أو لقاء محاضرة، أو التفاوض، أو الحوار).

مصادر تحديد الكفايات الفنية:

يتم الاعتماد على المصادر التالية لتحديد الكفايات الفنية:

- بطاقة الوصف الوظيفي.
- خريطة توزيع المهام.
- الهيكل التنظيمي.
- الخطط والبرامج.
- مخرجات عملية التقييم.
- قائمة الكفايات الفنية في الخدمة المدنية والمصنفة وفقاً للمجموعات النوعية العامة والفرعية المعتمدة في تعليمات وصف وتصنيف الوظائف في الخدمة المدنية.

الكفايات الفنية	مجالات الكفايات الفنية	المجموعات النوعية الفرعية	المجموعات النوعية العامة
نظام الخدمة المدنية	التشريعات	إدارة وتنمية الموارد البشرية	الفنية التخصصية
تقييم الأداء	المنهجيات	إدارة وتنمية الموارد البشرية	الفنية التخصصية
الانترنت Office	التطبيقات المكتبية والبرمجيات الجاهزة	إدارة وتنمية الموارد البشرية	الفنية التخصصية



الدائرة :		المسمى الوظيفة الفعلي :
المديرية:		القسم:
الفئة :		المستوى:
المجموعة العامة:		المجموعة الفرعية :
تاريخ إعداد النموذج:		تاريخ التحديث

المجالات المتخصصة	التفاصيل	مستوى الكفاية (اللازم للوظيفة)	ملاحظات
التشريعات (اللائحة والقوانين والتعليمات والبلغات والقرارات التي تحكم العمل)			
المنهجيات / الإجراءات الداخلية (الأدلة والمنهجيات والاسس، آليات)			
المهارات الفنية (المهارات العملية والاجرائية الخاصة بالوظيفة)			



ملاحظات	مستوى الكفاية (اللازم للوظيفة)	التفاصيل	المجالات الداعمة
			التطبيقات المكتبية والبرمجيات المتخصصة (البرامج الالكترونية المكتبية الجاهزة والمتخصصة التي تدعم اداء الوظيفة مثل power point, التطبيقات الحاسوبية, HRMIS, Word, Excel, AutoCAD)
			الأجهزة / الأدوات / المعدات (و هي التي يتوقف عليها اداء الوظيفة) (مثل الادوات والاجهزة المستخدمة في المهن الطبية، اجهزة المساحة، الاجهزة في مجال الطيران)
			اللغات (انجليزي وغيرها)
			التعبير الكتابي (القدرة على الكتابة وايصال المعلومة كتابيا)
			التعبير الشفهي: وهي مهارة نقل رسالة شفهيًا (تقديم عرض أو لقاء محاضرة، أو التفاوض، أو الحوار).

الجزء الخامس

مثال تطبيقي لبطاقة مصفوفة الكفايات
لوظيفة اختصاصي موارد بشرية

تم تطبيق و اعداد وفقا لهذه المنهجية إعداد بطاقات الكفايات ل(١٤) وظيفة من الوظائف النمطية في الخدمة المدنية ومن أبرزها محاسب، اختصاصي موارد بشرية، ناطق إعلامي بحيث تكون عينة أولية لكيفية تطبيق هذا النهج في الخدمة المدنية.

نموذج بطاقة مصفوفة الكفايات لوظيفة اختصاصي موارد بشرية

معلومات عامة عن الوظيفة

المسمى الوظيفي الفعلي: اختصاصي موارد بشرية	الدائرة	
القسم	المديرية	
المستوى: الثاني	الأولى	الفئة الوظيفية
المجموعة الفرعية : وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية	الفنية التخصصية	المجموعة العامة
تاريخ التحديث		تاريخ إعداد النموذج

مصفوفة الكفايات العامة لوظيفة اختصاصي موارد بشرية

Generic competencies for HR Specialist

يتولى شاغل الوظيفة القيام بتنفيذ التعليمات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية والمشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وإعداد الخطة التدريبية، ومتابعة تنفيذها وتقييمها، وتطبيق أنظمة الاحلال والتعاقب الوظيفي من خلال ربط المسار الوظيفي للموظف بالمسار التدريبي. كما يتولى دراسة الاحتياجات من الموارد البشرية وتحديد طرق العملية بالتعاون مع مدراء الوحدات التنظيمية ومن خلال الآليات المتبعة بموجب الأنظمة والتعليمات، وإعداد وتحديث ومراجعة الخطط اللازمة ومتابعة تنفيذها، وتنفيذ اجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين المعتمدة لتلبية الاحتياجات، ويتولى تنفيذ ومتابعة كافة الاجراءات المتعلقة بعملية إدارة الأداء وتقييمها فيتوجب ان تتوفر لديه الكفايات العامة التالية لانجاز هذه المهام:



أولاً: الكفايات العامة والجوهرية

١. تكامل البيانات

التعريف: إنشاء الروابط مابين البيانات المتنوعة، وتقييم البدائل واستخلاص النتائج الملائمة
•الأبعاد :

١. إنشاء الروابط: إنشاء روابط منطقية مابين البيانات المختلفة، بهدف دمجها لإعطاء صورة متكاملة.
 ٢. تقييم البدائل: تقييم مجموعة من البدائل.
 ٣. وضع الاستنتاجات: وضع الاستنتاجات المناسبة بناء على البدائل المقترحة.
- المؤشرات السلوكية :

- ١-١ يجمع البيانات المختلفة ذات العلاقة في الموضوع معا.
- ١-٢ يحلل الروابط بين البيانات المختلفة.
- ٢-١ يحدد البدائل الممكنة من أجل الوصول إلى نتائج محددة.
- ٢-٢ يقارن بين ايجابيات وسلبيات كل بديل.
- ٣-١ يستخدم البيانات من مختلف المصادر من أجل التوصل إلى استنتاجات موضوعية.
- ٣-٢ يقدم مقترحات واستنتاجات بناءً على البيانات التي تم جمعها وتحليلها .



٢. حل المشكلات

التعريف : معالجة وحل المشكلات بشكل مستقل، والبحث عن البدائل وتطبيق الحلول.
•الأبعاد :

١. إدارة المواقف غير المتوقعة: مواجهة المواقف غير المتوقعة من خلال تحديدها، وفهمها ومعالجتها.
٢. المبادرة الذاتية: انجاز المهام بأقل حد ممكن من الدعم، اعتمادا على المبادرة الشخصية.
٣. تنفيذ وتطبيق الحلول: تطبيق الحلول المناسبة بناء على الخبرة والمعرفة، بعد التفحص الموضوعي لجميع البدائل المحتملة.

•المؤشرات السلوكية :

- ١-١ يصيغ مقترحات لحل المشاكل غير المعتادة.
- ١-٢ يدير المواقف غير المتوقعة أو الاعتيادية بصورة فاعلة ضمن الإجراءات والتعليمات.
- ١-٢ يتعامل بشكل مستقل مع المشكلات التي تعيق تنفيذ المهام.
- ٢-٢ ينفذ المهام بأقل قدر من المساعدة أو التوجيه.
- ١-٣ يتفحص ويقيم البدائل بشكل موضوعي مما يجعله قادرا على اختيار البديل أو الحل الأفضل.
- ٢-٣ يطبق الحلول اعتمادا على الخبرة الشخصية.



٣. تقديم الدعم :

التعريف: إظهار الشراكة مع الآخرين، والظهور لهم كنموذج، وتقديم الدعم أثناء قيامهم بأعمالهم اليومية.

• الأبعاد :

١. مشاركة الآخرين: التصرف كمرجعية وشريك للآخرين ومتابعة تنفيذ اعمال الزملاء.
٢. التصرف كنموذج يحتذى به: التصرف كنموذج يحتذى به امام الآخرين في تنفيذ مهامه مما يتيح للآخرين تعلم منهجيات العمل التي تؤدي للقيام بمهامهم بالطرق الأمثل.
٣. دعم الآخرين: توفير المساعدة للآخرين عند الحاجة.

• المؤشرات السلوكية :

- ١-١ يشارك الزملاء الجدد لتعريفهم بشكل سليم وواضح بالمهام المطلوبة منهم.
- ١-٢ يتيح الفرص بشكل دائم للإجابة على اسئلة الزملاء الجدد.
- ٢-١ يتصرف كنموذج مثالي في اداء عمله.
- ٢-٢ يتصرف كمرجعية لتقديم المعرفة وطرق تنفيذ إجراءات العمل بدقة.
- ١-٣ يساند الزملاء في التغلب على المصاعب.
- ٢-٣ يقوم بأي متطلبات تسهل عمل الزملاء.



٤. التواصل

التعريف: التعبير الشفهي والكتابي بوضوح، وتوصيل المعلومات بشكل صحيح.
• الأبعاد :

١. الاتصال الشفهي (الشفهي): التوصيل الشفهي للمعلومات والافكار والاراء بطريقة صحيحة ومنظمة، وتعزيزها بالوسائل المناسبة مثل السلوكيات غير اللفظية (طبقة الصوت، الاتصال بالعين).
٢. الاتصال الكتابي بشكل صحيح وبدون اخطاء املائية، وتنظيم المعلومات وتوضيح الافكار والاراء واستخدام المصطلحات المهنية.
٣. نقل المعلومات بشكل دقيق، ووفقاً للقواعد والاجراءات المتبعة.

• المؤشرات السلوكية :

- ١-١ يعبر بشكل واضح عما يريد قوله معززا ذلك بالوسائل غير اللفظية.
- ١-٢ يطرح الافكار بشكل متسلسل ومنظم.
- ١-٢ يكتب بدون اخطاء املائية ولغوية ويستخدم علامات الترقيم.
- ٢-٢ يصيغ مسودات النصوص مستخدما المصطلحات المهنية المناسبة.
- ١-٣ يقدم المعلومات بشكل دقيق.
- ٢-٣ يتقيد بالتعليمات والاجراءات المتبعة عند تقديم المعلومة.



٥. الاصغاء

التعريف : الاصغاء وفهم رسائل الآخرين، ووضع نفسه مكان الآخرين.

•الأبعاد :

١. الاصغاء الجيد وطلب الشروحات والتحقق أو التأكد من وجهة نظر الآخرين.
٢. فهم الرسالة من كافة الوجة.
٣. اظهار التعاطف وفهم و مراعاة مشاعر الآخرين من خلال وضع نفسك مكانهم.

•المؤشرات السلوكية :

- ١-١ يصغي بانتباه لحديث الشخص.
- ١-٢ يطرح الاسئلة للحصول على معلومات محددة ودقيقة من المتحدث.
- ٢-١ يطلب إعادة الرسالة في حال عدم وضوح نقطة معينة.
- ٢-٢ يشير أو يدلل على فهمه الجيد للتعليمات.
- ١-٣ يأخذ بالحسبان حساسية الآخرين تجاه موضوعات معينة.
- ٢-٣ يظهر التفهم والتعاطف مع الآخرين في مواجهة الصعوبات.



٦. العمل بروح الفريق (كفاية جوهرية)

التعريف: ايجاد وتعزيز روح الفريق من خلال مشاركة وجهات النظر والافكار والمساهمة في حل الصراعات بين الزملاء.

•الأبعاد :

١. التبادل : المشاركة والانفتاح بالافكار والاراء ودعوة الاخرين للقيام بنفس الشيء.
٢. تعزيز روح الفريق: ايجاد مشاعر الانتماء للمجموعة من خلال تشجيع التواصل وتوحيد القوى.
٣. تجنب وحل الصراعات: بذل الجهود لتخفيف التوتر بين الزملاء والبحث عن التوافق.

•المؤشرات السلوكية :

- ١-١ يشارك رأيه مع الفريق بشكل ذاتي و تطوعي.
- ٢-١ يشجع الزملاء على تبادل المعلومات بشكل عفوي.
- ١-٢ كيف أهدافه مع أهداف الفريق.
- ٢-٢ يشرك الزملاء في الانشطة (الفعاليات) لتعزيز روح الفريق.
- ١-٣ يتيح المجال للحوار لحل الصراع مع الزملاء.
- ٢-٣ يتخذ التدابير الهادفة لتجنب الصراعات بين الزملاء.



٧. التوجه نحو خدمة متلقي الخدمات (كفاية جوهرية)

التعريف: معاملة متلقي الخدمات الداخليين والخارجيين بشفافية وصدق وموضوعية وتحديد احتياجاتهم، وتزويدهم بالخدمة بشكل مهني ومتخصص، والمحافظة على قنوات اتصال فعّالة.

• الأبعاد :

١. تقديم الخدمة بمهنية: إعطاء الأولوية لمتلقي الخدمات والاستجابة لاحتياجاتهم من خلال تزويدهم بخدمات مهنية متخصصة وبشكل سريع، والتعامل مع شكاوهم بشكل جدي.
٢. التشاركية: اشراك متلقي الخدمات في البحث عن الحل الافضل والملائم لاحتياجاتهم باستخدام اسلوب شفاف وموضوعي.
٣. المحافظة على قنوات اتصال مع متلقي الخدمات: المحافظة على قنوات اتصال بناءة مع متلقي الخدمات لضمان تبادل المعلومات و/أو الخدمات.

• المؤشرات السلوكية :

- ١-١ يتعامل مع احتياجات متلقي الخدمات بمهنية وفقا لخبراته.
- ١-٢ يبحث عن أساليب لتحسين الخدمة المقدمة لمتلقي الخدمات.
- ٢-١ يشارك متلقي الخدمات الخيارات الممكنة والمختلفة عند البحث عن الحل الأنسب.
- ٢-٢ يقدم خدمة أو مشورة متخصصة لمتلقي الخدمات.
- ٣-١ يحافظ على قنوات اتصال منتظمة مع متلقي الخدمات.
- ٣-٢ يتبادل المعلومات مع متلقي الخدمات.



٨. اظهار الاحترام (كفاية جوهرية)

التعريف: احترام الآخرين ، احترام افكارهم واراتهم، وتطبيق القوانين والانظمة والتعليمات.

•الأبعاد :

١. التعامل بانفتاح : يتبنى الاتجاه المنفتح في التعامل مع الآخرين، وافكارهم واراتهم.
٢. تطبيق القوانين والانظمة والتعليمات والسياسات.

•المؤشرات السلوكية :

- ١-١ ينفتح على آراء الآخرين المختلفة.
- ٢-١ يبحث عن نقاط الالتقاء مع الآخرين دون تحيز.
- ٣-١ يتقبل الافكار والاراء التي تختلف عن افكاره.
- ١-٢ يطبق القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها فى الدائرة بشكل صحيح، حتى وان لم يكن متفقا معها.
- ٢-٢ يلتزم بالتسلسل الاداري.
- ٣-٢ يقوم بمهامه ومسؤولياته وفقا للتعليمات المعتمدة.



٩. التكيف

التعريف: تبني موقف مرن في مواجهة التغيرات والتكيف مع الظروف والأشخاص على اختلافهم.

•الأبعاد :

١. التكيف مع التغيرات: يعتمد موقفا مرنا في مواجهة الظروف والأحوال المتغيرة، والتكيف معها اذا لزم الأمر.
٢. التكيف مع التّنوّع : تحديد وقبول تنوع الحالات والاشخاص واعتماد موقف منفتح ومرن فيما يتعلق بهذه الحالات والتكيف معها اذا لزم الامر.

•المؤشرات السلوكية :

- ١-١ يتقبل التغيرات.
- ٢-١ يتفاعل بشكل بناء مع تغير النهج.
- ٣-١ يدرك الحاجة إلى اجراء تغيرات.
- ١-٢ كيف سلوكه وفقا لاختلاف المواقف.
- ٢-٢ يتصرف بسرعة في المواقف المتنوعة.
- ٣-٢ يتعامل بمرونة في مواجهة المواقف المختلفة.



١. اظهار الموثوقية (كفاية جوهرية)

التعريف: العمل بصدق وبشكل ينسجم مع توقعات الدائرة و احترام السرية والالتزامات وتجنب كافة اشكال التمييز.

• الأبعاد :

١. الامانة والنزاهة: احترام الخصوصية والتعامل بامانة واستقامة مع الاخرين.
٢. التصرف وفقا لمبادئ وقيم الدائرة: الالتزام بالمبادئ والقيم والانماط السلوكية للدائرة وكسب ثقة الاخرين من خلال الالتزام بها.
٣. الولاء والانتماء للدائرة : الالتزام بالقرارات المتخذة من قبل الدائرة واحترامها.

• المؤشرات السلوكية :

- ١-١ يتعامل مع المعلومات بعقلانية.
- ١-٢ يعامل الاخرين بنزاهة وعدالة في جميع الأحوال.
- ١-٢ يحظى بثقة الاخرين بسبب استقامته.
- ٢-٢ يثبت على مبادئه وقيمه وسلوكه.
- ١-٣ يحرص على الانسجام بين سلوكه وتصرفاته وقيم ومبادئ الدائرة.
- ٢-٣ يتصرف وفقا لمبادئه والتي تنسجم مع مبادئ الدائرة.



١١. اظهار الالتزام

التعريف: تقديم أفضل أداء لديه في العمل، والسعي الدائم لضمان جودة عالية في العمل وذلك في جميع المواقف حتى في الحالات التي تتعارض مع موقفه.

• الأبعاد :

١. الالتزام بالأداء: الالتزام كليا في العمل وتقديم أفضل ما لديه.
٢. ضمان الجودة: وضع معايير جودة لنفسه عن طريق التحكّم في الأداء بما يضمن تقليل الأخطاء وضمان الجودة، حتى في التفاصيل واحترام مبادئ التنمية المستدامة.
٣. المثابرة: تقديم أفضل ما لديه في ظل وجود العقبات.

• المؤشرات السلوكية :

- ١-١ يهتم بشكل مستمر بالتقدم الذي حققته الدائرة.
- ١-٢ يستمر بتقديم جودة عالية في العمل على الرغم من الضغوط أو العقبات.
- ١-٢ يحافظ على التوازن بين نوعية المخرجات وسرعة الأداء.
- ٢-٢ يضمن جودة المنتجات/الخدمات المقدمة.
- ١-٣ يحافظ على مستوى الأداء حتى عندما يواجه المعارضة أو الضغط.
- ٢-٣ يعطي دائما أفضل ما لديه حتى في الظروف الصعبة.



١٢. تنمية الذات (كفاية جوهرية)

التعريف: إدارة الذات بفعالية وتنميتها وفقا لقدرات الفرد ومصلحته وطموحه، من خلال التقييم الذاتي المستمر للأداء والتطوير للأفكار والمعارف.

• الأبعاد :

١. خطة تطوير الذات: وضع خطة وادارتها بفعالية بناء على قدراته واهتماماته وطموحاته.
٢. تقييم الذات المستمر: تحديد نقاط القوة والضعف.
٣. التعلم المستمر: التزود بالمهارات والمعارف الجديدة باستمرار والمطلوبة للعمل الحالي أو المستقبلي.

• المؤشرات السلوكية :

- ١-١ لديه رؤية واضحة لقدراته التي تؤهله للتطور المهني.
- ١-٢ يعرف كفاياته ومستوياتها ، وصادق في عرض الامكانيات التي يمتلكها.
- ١-٢ يرصد التقدم المحرز للأداء واذ البرامج التدريبية وفقا لمتطلبات العمل.
- ٢-٢ يقوم بالخطوات اللازمة لتحقيق طموحاته على المدى الطويل.
- ١-٣ يبادر إلى اكتساب معارف جديدة بشتى الوسائل (المواد المكتوبة، والتدريب والحلقات الدراسية، الخ).
- ٢-٣ يطلب التغذية الراجعة حول تصرفاته ويعدلها اذا لزم الامر.



١٣. تحقيق الأهداف (كفاية الجوهرية)

التعريف: المشاركة واطهار الرغبة والطموح في تحقيق النتائج وتحمل المسؤولية عن الاجراءات المتخذة.

•الأبعاد :

١. اغتنام الفرص: ادراك الفرص واتخاذ الخطوات الصحيحة في الوقت المناسب من أجل تحقيق النتائج.

٢. التركيز على النتائج: توجيه الجهود نحو تحقيق النتائج.

٣. تحمل مسؤولية الاجراءات المتخذة: تحمل المسؤولية عن نوعية الاجراءات المتخذة في مجال محدد امام الزملاء والدائرة والمواطنين.

•المؤشرات السلوكية :

١-١ يستفيد من الفرص لمصلحة الدائرة.

١-٢ يحدد الفرص الطويلة الأجل التي يمكن للدائرة الاستفادة منها.

١-٢ يستجيب بشكل من الحالات الطارئة كي يحقق النتائج.

٢-٢ يحصل على نتائج طويلة الأجل من أجل التغلب على العقبات.

١-٣ يوضح الاخطاء المرتكبة والنتائج التي تم الحصول عليها.

٢-٣ يتحمل المسؤولية نيابة عن الدائرة حول نوعية الخدمة المقدمة.

الكفايات الفنية

ملاحظات	مستوى الكفاية (اللازم للوظيفة)	التفاصيل	المجالات المتخصصة
	متقدم	نظام الخدمة المدنية والتعليمات الصادرة بموجبه	التشريعات (الانظمة والقوانين والتعليمات والبلاغات والقرارات التي تحكم العمل)
	متقدم	قانون الضمان الإجتماعي	
	متقدم	نظام التشكيلات	
	متقدم	نظام التنظيم الاداري الخاص بالدائرة	
	مستخدم	قانون التقاعد المدني	
	مستخدم	قانون التأمين الصحي	
	مستخدم	مدونة السلوك الوظيفي	
	مستخدم	نظام الانتقال والسفر	
	متخصص	الدليل الإجرائي لعملية تقييم الأداء	
	متخصص	التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية	المنهجيات / الإجراءات الداخلية (الادلة والمنهجيات والاسس، آليات)
	متخصص	الاحلال والتعاقب الوظيفي	
	متخصص	إدارة العملية التدريبية	
	متقدم	تخطيط الموارد البشرية	
	متقدم	رعاية الموظفين	
	متقدم	الاحتفاظ بالموظفين	
	متقدم	تمكين الموظفين	
	متقدم	الاتصال الداخلي	
	متقدم	تخطيط الموارد البشرية	المهارات الفنية (المهارات العملية والاجرائية الخاصة بالوظيفة)
	متقدم	إعداد خطط الاحلال والتعاقب الوظيفي	
	متقدم	إعداد التقارير	
	متقدم	تقييم الاحتياجات التدريبية وإعداد خطط التدريب	
	متقدم	مهارات المقابلات الشخصية	
	متقدم	مهارات التدريب	
	متقدم	تقييم أثر التدريب	
	متقدم	البحث العلمي	
	متقدم	أساليب الاحتفاظ بالموظفين	

المجالات الداعمة	التفاصيل	مستوى الكفاية (اللازم للوظيفة)	ملاحظات
التطبيقات المكتبية والبرمجيات المتخصصة (البرامج الالكترونية المكتبية الجاهزة والمتخصصة التي تدعم اداء الوظيفة مثل التطبيقات الحاسوبية power point, Word, Excel, AutoCAD (HRMIS	MS office	مستخدم	,power point, Word outlook, Excel
	Internet	مستخدم	
	HRMIS	متقدم	
الأجهزة / الأدوات / المعدات و هي التي يتوقف عليها اداء الوظيفة (مثل الادوات والاجهزة المستخدمة في المهن الطبية، اجهزة المساحة، الاجهزة في مجال الطيران)			
اللغات (انجليزي وغيرها)	اللغة الانجليزية	مستخدم	
التعبير الكتابي (القدرة على الكتابة وايصال المعلومة كتابيا)	كتابة التقارير والمذكرات الداخلية	متقدم	
التعبير الشفهي	العروض التقديمية	مستخدم	



Tel : 5604181

Fax: 5688293

P.O.Box (926423)

Amman - Jordan

Call Center (5008080)

e-mail: csb@csb.gov.jo

website: www.csb.gov.jo

هاتف: (5604181) فاكس: (5688293)

ص.ب (926423) الرمز البريدي: 11110 عمان - الأردن

هاتف (5008080) مركز الإتصال الوطني

الموقع الإلكتروني: ديوان-الخدمة-المدينة.الأردن

Civil Service Bureau 2016

