

أنواع الكفايات		
الرقم	الكفايات العامة (السلوكية والإدارية)	الكفايات الفنية
1	التواصل	تحدد الكفايات الفنية الخاصة بالوظائف الأساسية من قبل كل دائرة.
2	العمل بروح الفريق	
3	حل المشكلات	
4	الابداع والابتكار	
5	التخطيط والتنظيم	
6	إتخاذ القرارات	
7	إدارة الأداء	
8	تمكين الموظفين	
9	التفكير الاستراتيجي	

مستويات إتقان الكفاية

المستوى	التعريف (الوصف السلوكي)
متقدم	تتطلب الوظيفة معرفة واسعة في مجال الكفاية، والقدرة على معالجة المسائل والحالات الصعبة، ويعد خبيراً ومرجعاً في مجال الكفاية.
متوسط	تتطلب الوظيفة معرفة متوسطة في مجال الكفاية، ولديه القدرة على التعامل مع المسائل والحالات الروتينية .

تتطلب الوظيفة معرفة أساسية بسيطة في مجال الكفاية، ولديه القدرة على التعامل مع المسائل والحالات البسيطة.

مبتدء

مصفوفة الوظائف والكفايات

التفكير الاستراتيجي	تمكين الموظفين	إدارة الأداء	اتخاذ القرارات	التخطيط والتنظيم	الابداع والابتكار	حل المشكلات	العمل بروح الفريق	التواصل	الوظائف/ الكفايات
				متقدم	متقدم	متقدم	متقدم	متقدم	الوظائف القيادية
				متقدم	متقدم	متقدم	متقدم	متقدم	الوظائف الإشرافية
				متقدم	متقدم	متقدم	متقدم	متقدم	وظائف الفئة الأولى والثانية (المستوى الأول)
				متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	وظائف الفئة الأولى والثانية (المستوى الثاني)
				مبتدئ	مبتدئ	مبتدئ	مبتدئ	مبتدئ	وظائف الفئة الأولى والثانية (المستوى الثالث)
			المعرفة الفنية	الإلتزام بالسلامة والصحة المهنية	اظهار الاحترام	الارتباط المهني	العمل بروح الفريق	التواصل	وظائف الفئة الثالثة

التواصل

القدرة على التعبير الكتابي واللفظي والتأكد من توصيل المعلومات بشكل صحيح إلى كافة الأطراف المعنية، والاستماع والإصغاء للآخرين، والقدرة على إظهار المهنية في لغة الجسد والتواصل البصري مع الآخرين.

مبتدئ	متوسط	متقدم
1. يكتب بدون أخطاء إملائية ولغوية ويستخدم علامات الترقيم.	1. يتشارك المعلومات مع الآخرين.	1. يشجع الموظفين على مشاركة الأفكار والمعلومات.
2. يصيغ المراسلات الإدارية من خلال قنوات التواصل العادية والالكترونية واستخدام المصطلحات المهنية.	2. يتواصل بشكل واضح ودقيق وباستخدام القواعد والمصطلحات المهنية.	2. يوصل المعلومات بطريقة متسلسلة منطقياً وباستخدام المصطلحات المهنية المناسبة.
3. يطرح المعلومات والأفكار بشكل متسلسل ومنظم.	3. يطرح المعلومات والأفكار بشكل متسلسل ومنظم.	3. يزود الموظفين بالتغذية الراجعة الايجابية والبناءة.
4. يتحدث بشكل واضح عما يريد أن يقوله ويستخدم الوسائل غير اللفظية.	4. يتأكد من وضوح الوثائق وخلو الرسائل المكتوبة من أية أخطاء إملائية أو نحوية من شأنها تغيير مضمون الرسالة.	4. يظهر أسلوب دبلوماسي عند التعامل مع المعلومات والقضايا الحساسة.
5. يصغي بفعالية للآخرين.	5. يستمع الى وجهات نظر الآخرين، يعدل أسلوب ولغة ومحتوى الرسالة حسب احتياجات متلقي الرسالة، عند التواصل أو التفاوض.	5. يفكر خارج الصندوق لإيجاد حلول إبداعية مرضية لجميع الأطراف.
6. يطرح الأسئلة للحصول على معلومات محددة	6. يتقبل النقد والملاحظات ويتعامل معها بشكل	6. يشجع الموظفين على مشاركة الأفكار

من المتحدث.	ايجابي دون أخذ موقف عدائي أو دفاعي.	والمعلومات.
-------------	-------------------------------------	-------------

العمل بروح الفريق		
ايجاد وتعزيز روح الفريق من خلال مشاركة وجهات النظر والأفكار، والتوجه الى التعاون والعمل الجماعي بين مختلف الوحدات التنظيمية، وإدارة الصراع.		
مبتدئ	متوسط	متقدم
1. يعامل الجميع باحترام.	1. يتعاون مع جميع الموظفين في انجاز مهام العمل.	1. يحدد مصادر الصراع، ونقاط الخلاف.
2. يتعامل بلباقة وبشكل مهذب.	2. يشارك رأيه وافكاره وخبراته مع الموظفين بشكل ذاتي وطوعي.	2. يتخذ الاجراءات للتعامل مع حالات التوتر والصراع بين الموظفين.
3. يستجيب بشكل ايجابي لمساعدة زملائه الموظفين.	3. يظهر اهتماماً بوجهات نظر الاخرين ويحترم ارائهم.	3. يحدد أهداف الفريق، ويشجع التعاون الفعال وتبادل المعلومات والمهارات والقدرات الفنية بين الموظفين.
4. يؤدي المهام المطلوبة منه.	4. يقدم المساعدة و الدعم لزملائه، لإرساء علاقات ايجابية معهم.	4. يقدر مساهمات وانجازات الموظفين، ويتحدث بايجابية عن الاخرين.
5. يطلب المساعدة من زملائه عند الحاجة.	5. يستمع إلى أفكار زملائه الآخرين ويحجب عليها بطريقة بناءة.	5. يطلب آراء من يعملون خارج القسم الذي يعمل فيه.

حل المشكلات

يبني نهجًا منطقيًا لمعالجة وحل المشكلات أو الفرص من خلال الاعتماد على المعرفة والخبرة، والبحث عن البدائل وتطبيق الحلول.

متقدم	متوسط	مبتدئ
1. يحدد الترابط بين المكونات المختلفة للمشكلة.	1. يحدد علاقة السبب والنتيجة بين جانبيين من جوانب المشكلة.	1. يقسم المشكلات المعقدة إلى أجزاء أصغر لتسهيل التحليل.
2. يتعامل بشكل مستقل مع المشاكل التي تعيق تنفيذ المهام	2. يطور خطة عمل قائمة على العلاقات السببية والإيجابيات والسلبيات.	2. يجمع ويحلل المعلومات ذات الصلة من مجموعة متنوعة من المصادر.
3. يولد بدائل لمعالجة المشكلة بالكامل	3. يوازن إيجابيات وسلبيات الخيارات المختلفة.	3. يفرز المعلومات بشكل فعال.
4. ينقل المشاكل المعقدة بطريقة بسيطة	4. يشخص علاقات السبب والنتيجة المتعددة في مشكلة ما.	4. يحدد الروابط بين المواقف والمعلومات المقدمة.
5. يستطيع رؤية الصورة الكلية للمشكلة.	5. يتعامل بشكل مستقل مع المشاكل التي تعيق تنفيذ المهام.	5. يصيغ مقترحات لحل المشاكل غير المعتادة.

الإبداع والإبتكار

التفكير بطريقة مبدعة وتقديم أفكار مبتكرة وخالقة، وترجمة الأفكار الإبداعية إلى برامج ومشاريع قابلة للتطبيق.

متقدم	متوسط	مبتدئ
1. ينشر ثقافة الابتكار والايجابية للتغيير في الدائرة.	1. يبتكر افكار جديدة و يتبنى طرق غير مالوفة للعمل، ويشجع الاخرين على الابداع	1. يولد الافكار الجديدة ويفكر غالبا خارج الصندوق.
2. يقدر الحلول المبتكرة للموظفين.	2. يتيح الفرصة بإطلاق الأفكار واغتنامها وتحويلها إلى واقع.	2. يتقبل الأفكار الجديدة ويحاول تطبيقها على أرض الواقع .
3. يخلق ثقافة تشجع الأفكار والمقترحات الجديدة.	3. يفكر بطريقة خارجة عن المألوف.	3. يبحث دائماً عن طرق مبتكرة لأداء العمل.
4. يشجع التفكير الابداعي لدى الاخرين ويكافئ الأفكار المبدعة.	4. يبتكر أساليب جديدة لتنفيذ مهام العمل ويشجع استخدامها.	4. يجرب الأفكار الجديدة.
5. يحول الأفكار الإبداعية إلى برامج ومشاريع قابلة للتطبيق.	5. ينظر للمشكلة من زوايا مختلفة.	5. يقترح أساليب وطرق لتحسين وتبسيط طرق العمل الحالية.
6.		

التخطيط والتنظيم

القدرة على تحديد الأهداف بشكل مسبق، ودعم خطط العمل ضمن الموارد والوقت المتاح.

مبتدئ	متوسط	متقدم
1. يحدد أولويات العمل.	1. يحدد بوضوح أهداف العمل وأهداف التطوير والتواريخ المستهدفة لانجاز أهداف القسم.	1. يضع الأهداف بناء على النتائج المراد تحقيقها.
2. ينجز المهام بالوقت المحدد.	2. ينسق ويدير الموارد البشرية والمالية داخل القسم.	2. يترجم الأهداف إلى مؤشرات قابلة للقياس.
3. ينفذ المهام البسيطة والمتكررة بدون ارتكاب أي خطأ.	3. يظهر مهارات إدارة الوقت لتحقيق الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى.	3. يحلل ويقيم الصعوبات المستقبلية عند إعداد خطة العمل.
4. ينفذ عدد من المهام المختلفة بدقة	4. يرتب أولويات العمل حسب الأهمية النسبية للمهام والأهداف.	4. يستخدم الموارد المتاحة بطريقة مثلى.
5. يحدد الأنشطة والمهام وفق برنامج زمني.	5. يحدد المخاطر والصعوبات المتوقعة.	5. يراقب بشكل منتظم مدى التقدم الحاصل في العمل

وفقاً للأهداف المحددة.		
------------------------	--	--

اتخاذ القرار		
بناء طريقة تفكير تمكن من اتخاذ قرارات ذكية عملية وفعّالة وحكيمة وذات أثر، والتحلّي بالوعي والشجاعة والحكمة في اتخاذ التدابير الصحيحة.		
الوظائف القيادية	الوظائف الإشرافية	
1. يدرس تبعات القرارات التي يتخذها.	1. يفحص المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار بدقة.	
2. يتخذ قرارات صحيحة بالاعتماد على معلومات بغض النظر عن كفايتها واكتمالها.	2. يحلّ البدائل المختلفة قبل اتخاذ القرار.	
3. يشجع الآخرين على التحلي بالمرونة في التعامل مع الظروف المختلفة واتخاذ قرارات فعّالة.	3. يقيم البدائل والآثار المترتبة على كل بديل.	
4. يعيد النظر في الفرضيات والمسلمات المتعلقة باتخاذ القرار.	4. يظهر المرونة في وجهات نظره.	
5. يتحمل كامل المسؤولية عن قراراته ونتائج أعمال الموظفين في مديريته.	5. يتحمل كامل المسؤولية عن قراراته ونتائج أعمال الموظفين في قسمه.	

إدارة الأداء

القدرة على ربط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف التشغيلية للوحدة التنظيمية وتحديد مؤشرات الأداء والمستهدفات وتحديد النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها، ومتابعة أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة للموظفين حول أدائهم وسلوكياتهم.

الوظائف القيادية	الوظائف الإشرافية	
1. يتحقق من ربط الأهداف الفردية (النتائج) للموظفين بالأهداف الاستراتيجية للدائرة وتحديد مؤشرات الأداء والمستهدفات.	1. يضع مع موظفيه أهداف الوحدة التنظيمية بحيث تكون محددة وقابلة للقياس وواقعية مع تواريخ الإنجاز.	
2. يتأكد من وضع مؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات.	2. يتناقش مع موظفيه ويتفق معهم حول حول كيفية تحقيق الأهداف والكفايات.	
3. يدعم الموظفين في جهودهم لتحقيق أهداف الوظيفة.	3. يدعم موظفيه بالموارد والمعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف.	
4. يتعامل مع الصعوبات والتحديات في عملية إدارة الأداء ؛ وتقديم توصيات وحلول عملية.	4. يزود موظفيه بالتغذية الراجعة حول أدائهم وسلوكهم.	
5. يتابع مدى التزام الرؤساء المباشرين بإدارة الأداء عند تقييم أداء.	5. يعد خطة تطويرية/ تحسينية للموظفين ذات أهداف محددة وجدول زمني لإنجازها بالتعاون مع موظفيه.	

تمكين (تطوير الموظفين)

القدرة على تحفيز وتطوير الموظفين عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتقديم الدعم والإرشاد، وتزويدهم بشكل مستمر بالتغذية الراجعة لتحقيق ما هو مطلوب منهم، وإعداد صف ثاني من القيادات الإدارية.

الوظائف القيادية	الوظائف الإشرافية	
1. يضع أهداف الوحدات التنظيمية التابعة له بالتنسيق مع الأهداف الاستراتيجية للدائرة.	1. يحدد للمرؤوسين أهداف ذكية مرنة قابلة للتحقيق، ويحدد المهام المطلوب تنفيذها منهم وضمن جدول زمني محدد.	
2. يتحمل المسؤولية عن نتائج أعمال الموظفين والوحدات التنظيمية التابعة له.	2. يقيم أداء الموظفين ويضع الاجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات.	
3. يقيم انجازات الوحدات التنظيمية التابعة له، ويحدد العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف وكيفية التغلب عليها.	3. يفوض بعض المهام للموظفين لانجازها بناءً على معرفته بكفاياتهم الوظيفية.	
4. يضع أهداف الوحدات التنظيمية التابعة له بالتنسيق مع الأهداف الاستراتيجية للدائرة.	4. يحفز المرؤوسين ويشجعهم لرفع أدائهم لتحمل مسؤوليات أعلى.	
5. يؤهل الموظفين ليصبحوا قيادات إدارية.	5. يزود المرؤوسين بالتغذية الراجعة عن مستوى أدائهم ونقاط القوة والضعف لديهم.	
6. يتحمل المسؤولية عن نتائج أعمال الموظفين والوحدات التنظيمية التابعة له.	6. يقدم ارشادات وتوجيهات واضحة للمرؤوسين ويدعمهم في تطوير خطط التطوير المهني الخاصة بهم.	

التفكير الإستراتيجي

القدرة على تكوين رؤية واسعة وكبيرة عن الدائرة ورسالتها وفهم ديناميكية البيئة الداخلية والخارجية وتأثيرها، والاستجابة للفرص والتحديات، والقدرة على ربط رؤية الدائرة بالعمل اليومي.

الوظائف القيادية		
1. يحدد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لدى الدائرة بالإستناد إلى البيانات والمعلومات الموثقة.		
2. يساهم في تطوير الخطة الاستراتيجية للدائرة.		
3. يحدد الأهداف التشغيلية للوحدة التنظيمية تمشياً مع الأهداف الاستراتيجية.		
4. يتأكد من أن أهداف الأفراد وأهداف الوحدة التنظيمية تعكس بشكل واضح الأهداف الاستراتيجية للدائرة.		
5. يقيم ويتابع أداء الخطة الاستراتيجية ويض التوصيات اللازمة لتصويب الانحرافات إن وجدت.		

إطار كفايات وظائف الفئة الثالثة

المؤشرات السلوكية	الكفايات
1. يتواصل بشكل واضح مع الآخرين، ويعبر عما يريد أن يقوله	التواصل
2. يطرح الأفكار بشكل متسلسل ومنطقي	
3. يتواصل كتابياً بشكل واضح.	
4. يتقيد بالتعليمات والإجراءات عند تقديم المعلومة	
5. ينصت للآخرين بعناية ويفهم بوضوح ما يتم إيصاله له	
1. يعامل الجميع باحترام.	العمل بروح الفريق
2. يتعامل بلباقة وبشكل مهذب.	
3. يستجيب بشكل إيجابي لمساعدة زملائه الموظفين.	
4. يؤدي المهام المطلوبة منه.	
5. يطلب المساعدة من زملائه عند الحاجة.	
1. يستعد للتغلب على التحديات عند مواجهته لمسؤوليات صعبة	الارتباط المهني
2. يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند ممارسة عمله	
3. يصل إلى العمل في موعد أو في وقت مبكر ويبقى لوقت متأخر طواعية عند الضرورة	
4. يتقبل النقد من المسؤولين في العمل	
5. يحافظ على جودة الخدمات المقدمة	

1. يتعامل مع المعلومات بسرية	أظهار الاحترام
2. يلتزم بالتسلسل الإداري	
3. يتصرف وفقاً لقيم الدائرة	
4. يحافظ على أسرار الوظيفة العامة	
5. يتقيد ويلتزم بتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها الرؤساء	
المؤشرات السلوكية	الكفايات
1. يعرف شروط وإجراءات السلامة العامة اللازمة لأداء الوظيفة	الإلتزام بالسلامة والصحة المهنية
2. يتقيد ويلتزم بإجراءات السلامة العامة والوقاية المتعلقة بالوظيفة	
3. يبلغ عن مظاهر الخلل أو أية أعطال تضر بقواعد السلامة العامة والصحة المهنية	
4. يتصرف بسرعة في الظروف الطارئة	
5. يتخذ الإجراءات لتصحيح عادات العمل غير الآمنة	
1. يعرف تفاصيل الاختصاص الوظيفي	المعرفة الفنية في مجال العمل
2. يبقى مطلع على آخر المستجدات في مجال العمل	
3. يلم بأساليب وإجراءات العمل الفنية	
4. ينفذ المهام الصعبة بشكل مستقل	
5. يستخدم الأدوات والمعدات والأجهزة الخاصة بالعمل بشكل سليم	