



الإطار العام للكفاءات السلوكية في الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة

www.fahr.gov.ae



الإطار العام للكفاءات السلوكية في الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة



www.fahr.gov.ae

info@fahr.gov.ae

[@FAHR_UAE](https://www.instagram.com/FAHR_UAE)

ص.ب. 2350، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة
هاتف +971 2 4036000
فاكس +971 2 6266767
PO Box 2350 Abu Dhabi, United Arab Emirates

ص.ب. 5002، دبي، الإمارات العربية المتحدة
هاتف +971 4 2319000
فاكس +971 4 2959888
PO Box 5002 Dubai, United Arab Emirates

جدول المحتويات

المقدمة

إطار الكفاءات السلوكية	. 5
نبذة عامة	1 .5
التعريف بإطار الكفاءات السلوكية	2 .5
أنواع الكفاءات المعتمدة في الحكومة الاتحادية	.6
مضمون الإطار العام للكفاءات السلوكية في الحكومة الاتحادية	.9
محتوى إطار عام للكفاءات السلوكية	.10
خارطة الكفاءات السلوكية	.11
ملحق: خصائص الكفاءات السلوكية	.4

الكفاءات القيادية :

التفكير الإستراتيجي	.12
تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم	.15
قيادة التغيير	.18

الكفاءات الأساسية :

المساءلة	.21
إدارة الموارد بفاعلية	.25
التركيز على النتائج	.28
التركيز على خدمة العملاء	.32
التواصل ومهارات الإتصال	.36
العمل بروح الفريق الواحد	.40

1. إطار الكفاءات السلوكية

1.1 نبذة عامة

يُعد إطار عام الكفاءات السلوكية الركيزة الأساسية لنظام إدارة الأداء والأنظمة الأخرى المرتبطة به كنظام تدريب وتطوير موظفي الحكومة الاتحادية ونظام التعاقب الوظيفي ونظام توصيف وتصنيف الوظائف ونظام الإستقطاب والإختيار.

ويهدف هذا الإطار إلى منح الرؤساء المباشرين والموظفين إدراكاً شمولياً لمفهوم الكفاءات وتوضيح كيفية استخدامها كما انه يساعد الموظفين على فهم وتطوير واكتساب المهارات والقدرات والسلوكيات الأساسية والقيادية التي تساعدهم على أداء وظائفهم بفعالية وإدارة تقدمهم المهني وتحقيق كامل قدراتهم الكامنة كونه يوضح الكفاءات المطلوب من الموظفين التحلي بها بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية وعليه فقد تضمن هذا الاطار تسعة كفاءات ثلاث قيادية وستة أساسية، سوف يتم توضيحها لاحقاً علماً بأنه تم اعدادها وفق الخطة الاستراتيجية للحكومة الاتحادية ورؤية الامارات ووثيقة السلوك المهني.

1.2 التعريف بإطار الكفاءات السلوكية

يعرف إطار الكفاءات السلوكية انه "إطار عام يتضمن بعض المهارات (القيادية او الأساسية) الخاضعة للقياس والتي يتعين توافرها لدى موظفي الحكومة الاتحادية".

ومن خلال هذا التعريف يتضح أن إطار الكفاءات السلوكية يتضمن مجموعة من المهارات ومجالات المعرفة والسلوكيات المطلوب توافرها لدى الموظفين والتي تساعدهم في تأدية وظائفهم بمنحى متميز حيث تعتبر المؤشرات المبينة قرين كل كفاءة وصفاً للسلوكيات المطلوب من الموظف التحلي بها وتم تحديدها على سبيل المثال لا الحصر، وذلك لإمكانية وجود مؤشرات أخرى لم يتم التطرق لها إلا أنها مقبولة في هذا الجانب.

2. أنواع الكفاءات المعتمدة في الحكومة الاتحادية

أولاً: الكفاءات السلوكية

تقسم الكفاءات السلوكية الى قسمين هما:

الكفاءات القيادية والكفاءات الأساسية

أ- الكفاءات القيادية:

تعتبر الكفاءات القيادية من الكفاءات الرئيسية الخاصة بالأدوار والمناصب الواقعة ضمن فئة وظائف قيادية وعليا. هذا وقد تم إعدادها بما يتماشى مع الفكر الاستراتيجي والتوجهات الاستراتيجية وتطوير القيادات الاتحادية. وتتكون الكفاءات القيادية من ثلاثة أنواع هي:

أ- التفكير الاستراتيجي:

القدرة على خلق وبلورة رؤية واضحة للمستقبل، وربط الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية بأولويات العمل. ويشمل ذلك تحليل طويل الأجل لأولويات الجهة لغايات خلق رؤية مشتركة لموظفي، الجهة الاتحادية وذلك لتشجيعهم وتوليد الاهتمام والحماسة لديهم تجاه هذه الرؤية، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية.

ب- تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم:

القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين وفرق العمل عن طريق منحهم الصلاحيات اللازمة لتيسير الأعمال المناطة بهم وتوفير الدعم والارشاد والتطوير، وإيجاد بيئة عمل مشجعة على تحقيق أعلى مستويات الأداء الفردي، وإعداد القادة المستقبليين مما يضمن استدامة نجاح الجهة الاتحادية .

ج. قيادة التغيير:

القدرة على تحفيز الموظفين وفرق العمل، لتبني فكر التغيير، والنقد البناء لآليات العمل وقيادة مبادرات التطوير بالتوافق مع رؤية الجهة وأهدافها الاستراتيجية.

ب- الكفاءات الأساسية

تشتمل الكفاءات الأساسية على الكفاءات العامة التي يُشترط توفرها لدى الموظفين العاملين في الحكومة الاتحادية ممن يشغلون الدرجة العاشرة فما فوق وذلك لكي تتمكن الجهة من تحقيق أهدافها ورؤيتها وقد تم اعدادها على ضوء رؤية الامارات الاستراتيجية وخطة حكومة الامارات الاستراتيجية ووثيقة السلوك المهني.

وتقسم الكفاءات الأساسية إلى فئتين تندرج ضمنها ستة كفاءات فعلية كما يلي:

١. المساءلة:

تحمل كامل المسؤولية عن نتائج قراراته المترتبة على المهام المناطة به، ومعالجة المشاكل بفعالية، وتشجيع الموظفين التابعين له على الالتزام بتحقيق الأهداف وانجاز المهامات المكلفون بها بكل صدق وأمانة

٢. إدارة الموارد بفاعلية :

القدرة على التخطيط السليم و الفعال لموارد الجهة واعتماد معايير التميز في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، مما يشمل تحديد الاولويات وتشجيع التعاون وتحفيز الموظفين لتأدية مهماتهم وفقاً لمعايير التميز المطلوبة.

٣. التركيز على النتائج :

القدرة على تحديد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، والحفاظ على التركيز والفعالية والتميز في تحقيق النتائج التي تنسجم مع أهداف الجهة .ويشمل ذلك القدرة على تذليل التحديات والعقبات التي تعترض العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها، وفقاً للإمكانيات المتاحة

٤. التركيز على خدمة العملاء :

القدرة على فهم احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين، والسعي لتقديم الخدمات اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات باحتراف ومهنية. ويشمل التركيز على متلقي الخدمة بمنحهم خدمات عالية ضمن الإمكانيات المتاحة.

٥. التواصل ومهارات الاتصال :

القدرة على الاستماع والشرح والاقناع والتأثير في الآخرين من خلال التعبير عن الأفكار والآراء بطريقة تتلاءم وتتوافق مع الموقف في مختلف الجوانب، سواء شفها أم خطياً، بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق غاية التواصل الإيجابي.

٦. العمل بروح الفريق :

القدرة على العمل بشكل جماعي وبروح الفريق الواحد بين مختلف الوحدات التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. مع مراعاة المحافظة على الروابط الايجابية على جميع المستويات بغض النظر عن الاختلافات الثقافية اضافة لاحترام وجهات النظر المتبادلة.

ثانياً: الكفاءات التخصصية

تقسم الكفاءات التخصصية الى ما يلي:

أ- كفاءات العوائل الوظيفية

كفاءات العوائل الوظيفية هي تلك المشتركة لمجموعة من الوظائف، وهي تضم غالباً الكفاءات الوظيفية العامة التي يُشترط توفرها في عدد من العوائل الوظيفية (مثل إدارة المشاريع) على أن تقوم الجهات الاتحادية بتحديد وتطوير هذه الكفاءات بالتنسيق مع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

ب- الكفاءات الفنية

وهي الكفاءات الفنية التخصصية المحددة لأدوار أو وظائف ضمن العوائل الوظيفية، وتتضمن المهارات المحددة والمعرفة الفنية التي تنتج أداءً فعالاً (مثل القدرة على استخدام برمجيات معينة أو مهارة معرفية في مجالات تخصصية مثل المالية، الخ...). ويمكن أن تكون هذه الكفاءات شاملة لعائلة وظيفية ككل، أو تنحصر بأدوار محددة أو مستويات أو وظائف خاصة ضمن العائلة الوظيفية الواحدة ويتم تطوير هذه الكفاءات من قبل الجهات الاتحادية وفقاً لحاجاتها بالتنسيق مع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

3. مضمون الاطار العام للكفاءات السلوكية في الحكومة الاتحادية

يضم هذا الإطار من حيث المبدأ تعريفاً وأساساً منطقياً لكافة الكفاءات المحددة حيث تشتمل كل كفاءة على مستوى من المهارات التي تحدد الإطار الكامل لمؤشرات الكفاءة. ويتضمن مستوى المهارة ما يتراوح بين ثلاثة وسبعة مستويات مختلفة كما هو موضح في الشكل (03)

		تسمية الكفاءة:		
الأسباب والمبررات المنطقية:		التعريف:		
المؤشرات السلوكية	الكفاءة الفرعية	مستوى المهارة (PL)	الدرجة	الفئة الوظيفية
		PL7	وكيل وزارة ومن في حكمه	الوظائف القيادية
			وكيل وزارة مساعد ومن في حكمه	
		PL6	خاص أ	الوظائف العليا
			خاص ب	
		PL5	1	
			2	
		PL4	3	الوظائف الإشرافية
			4	
		PL3	5	
			6	
		PL2	7	الوظائف الداعمة
			8	
		PL1	9	
			10	

الشكل (03) نموذج خصائص الكفاءات

٣-١ يحتوي إطار عام الكفاءات السلوكية: على ما يلي :

تسمية الكفاءة:

هي التسمية المختصرة المستخدمة للدلالة على الكفاءة حيث تتسم بالوضوح والتناغم بين ثقافة الجهة وقيمتها وأهدافها.

فئات الكفاءات:

هي التصنيف المنطقي للكفاءات ضمن مجموعات وفقاً لمجالات وأهمية التركيز الخاصة بها.

تعريف الكفاءة:

وصف مختصر يبين ما هو المقصود من كل كفاءة وما تنطوي عليه.

الأسباب والمبررات المنطقية:

توضح الأساس المنطقي الذي يعطي للكفاءة أهمية بالنسبة للحكومة الاتحادية.

مستوى المهارة:

يصف مدى التدرج في التعقيد وأهمية المؤشرات السلوكية عند كل مستوى بحيث تزداد صعوبتها وأهميتها صعوداً وبالتدرج كلما ازدادت الدرجة الوظيفية.

الكفاءة الفرعية:

هي وصف مختصر يوضح مضمون الكفاءة الفرعية المطلوب تحقيقه عند كل مستوى.

المؤشرات السلوكية:

تقدّم هذه المؤشرات معلومات وتفاصيل حول السلوكيات المحددة لكل كفاءة في كل مستوى، مع إعطاء أمثلة عن كيفية بلورة هذه الكفاءة، ومعاينتها وقياسها تطبيقياً. وتعتبر المؤشرات السلوكية، في كل مستوى من مستويات الكفاءة، توضيحية لا نهائية، مما يعني أن أنماطاً أخرى مشابهة من السلوكيات مقبولة أيضاً. وبالإضافة إلى ذلك، يتسم كل مستوى في الكفاءة بالتراكمية، أي أن المؤشرات السلوكية المطلوبة في المستويات الأدنى لا تُذكر على المستويات الأعلى علماً أنها تبقى سارية ومطلوبة.

تعريف الكفاءات السلوكية

تعتبر الكفاءات السلوكية بمثابة مؤشر يعكس مدى تحقيق الموظف للمؤشرات المعتمدة لكل كفاءة من الكفاءات المحددة للمستويات المبينة في خارطة الكفاءات السلوكية وفقاً لهذا الاطار الذي يتعين على الرئيس المباشر والموظف الالتزام بالمستوى المقابل لكل كفاءة وفقاً للدرجة الوظيفية المبينة في جدول خارطة الكفاءات السلوكية.

واستناداً على ذلك فقد تمت مطابقة الكفاءات الأساسية والقيادية بالوظائف انطلاقاً من الدرجة الوظيفية والفئة الوظيفية كما هو مبين في الشكل (05).

الكفاءات القيادية			الكفاءات الأساسية					مجموعة رأس المال البشري	مستوى المهارة (PL)	الدرجة	الفئة الوظيفية
المجموعة الاستراتيجية			مجموعة النتائج								
التفكير الاستراتيجي	تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم	قيادة التغيير	المساعدة	إدارة الموارد بفاعلية	التركيز على النتائج	التركيز على خدمة العملاء	التواصل ومهارات الاتصال	العمل بروح الفريق الواحد			
			PL7					PL7	كييل وزارة/ وكيل وزارة مساعد	الوظائف القيادية	
			PL6					PL6	خاص أ خاص ب	الوظائف العليا	
			PL5					PL5	1 2		
لا تنطبق			PL4					PL4	3 4	الوظائف الإشرافية	
			PL3					PL3	5 6		
			PL2					PL2	7 8	الوظائف الداعمة	
			PL1					PL1	9 10		

كفاءة قيادية

1. التفكير الاستراتيجي

1. التفكير الاستراتيجي

الأسباب والمبررات المنطقية	التعريف			
<p>تمكين القادة من رؤية مستويات عالية من الانماط والعلاقات في الحالات المعقدة، والتركيز على قضايا المدى الطويل، والقضايا الكبرى، فضلاً عن الأعمال الروتينية. على القادة أن يستخدموا القدرات المعرفية، ويحللوا الواقع، ويعتمدوا التفكير الاستراتيجي، وي طرحوا خيارات مبتكرة وخلاقة. فالقادة هم محفزي ومفعلي التغيير المؤسسي، فهم يؤثرون في الآخرين ويلهمونهم لترجمة الرؤية إلى عمل.</p>	<p>لقدرة على خلق وبلورة رؤية واضحة للمستقبل، وربط الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية بأولويات العمل. ويشمل ذلك تحليل طويل الأجل لأولويات الجهة لغايات خلق رؤية مشتركة لموظفي الجهة الاتحادية وذلك لتشجيعهم وتوليد الاهتمام والحماسة لديهم تجاه هذه الرؤية، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية</p>			
المؤشرات السلوكية	الكفاءة الفرعية	مستوى المهارة (PL)	الدرجة	الفئة الوظيفية
<ul style="list-style-type: none"> • يتوقع ويرصد التغيير في بيئة العمل ويستخدم هذا التغيير لقيادة تطوير الخطة الاستراتيجية للجهة. • يفكر خارج بيئة العمل المباشرة ويتخذ القرارات في سياق بيئة العمل الشاملة. • يظهر معرفة متعمقة ووعي لبيئة الأعمال في تحديد القضايا الطويلة الأمد، والمشاكل والفرص. • يوازن بفعالية بين الأهداف الاستراتيجية الطويلة الأمد والأهداف والأولويات المباشرة. • يخطط للمستقبل ويحلل أكثر المسائل تعقيداً، ويطور الاستراتيجيات الواضحة. • يركز على شمولية الحكومة الاتحادية، ويلاحظ ضرورة تكامل الكيانات الاتحادية. • يعد البدائل الاستراتيجية الخاصة به ويطور النظرة الاستراتيجية للوزارة من خلال التفكير المستقبلي، وتوقع الاحتياجات المستقبلية، واعتماد استراتيجية الحكومة الاتحادية ورؤيتها في التخطيط للتغيير؛ والتواصل مع الموظفين بطريقة واضحة وملهمة. • يشارك الموظفين في إعداد الخطة الاستراتيجية والبرامج الرئيسية للجهة. • يتبين الحاجة إلى خلق ثقافة مبنية على تحمل المسؤولية المالية بانضباط وبشكل سليم. • يعتمد الرؤية الشاملة طويلة الأمد، بدلاً من الرؤية الضيقة قصيرة الأجل. • يحدد إمكانيات الشراكات الاستراتيجية التي تضمن مصلحة جهته. • يأخذ في الحسبان تأثير القرارات على كافة أصحاب المصلحة ذوي العلاقة المعنيين. • يدافع بحزم عن الأساس المنطقي والعمليات المعتمدة من أجل التوصل إلى القرارات، أو المقاربات أو الحلول أو التوصيات. • يتبع عملية منطقية ومنهجية في البحث عن مشاريع جديدة وتقييمها 	<p>يقود ويطور رؤية وأهداف واضحة للجهة ويشرح هذه الرؤية لأصحاب المصلحة ذوي العلاقة</p>	<p>PL 7</p>	<p>وكيل وزارة/وكيل وزارة مساعد ومن في حكمهما</p>	<p>الوظائف القيادية</p>

<ul style="list-style-type: none"> • يخطط للأهداف الطويلة الأجل، ويساهم في تطوير رؤية الجهة وأهدافها الاستراتيجية. • يوضح رؤية الجهة لمرؤسيه، ويساعدهم في فهم مساهمتهم في تحقيق الاستراتيجية الشاملة. • يسهل تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال استغلال الموارد المتاحة وتركيز جهود مرؤسيه على تحقيقها. • يُدخل منظورات ومفاهيم جديدة، ويساعد على تشكيل الاستراتيجية، ويوفّر الموارد اللازمة. • يوضح للآخرين الاستراتيجية بحيث يفهمونها ويقدمونها ويلتزمون بها، ويسعى إلى تحقيق المخرجات محلياً من خلال التخطيط التشغيلي وإدارة الأفراد. • يمتلك تفكيراً ثاقباً متوافقاً مع الملاحظات الدقيقة، ويتنبه ويفسر القضايا والمشاكل الأقل وضوحاً، ويطور حلولاً مبتكرة، ويعتمد التفكير الإبداعي لتوليد حلول في الأعمال تناسب جميع الأطراف، كما يتمتع بالقوة الفكرية. • يفكر بمنطق وموضوعية مقيماً المعطيات والمخاطر، وبحسب تأثيرات مختلف الخيارات، ويتمتع بالقدرة على التصرف بحزم واتخاذ قرارات مستقلة، حتى عندما تكون هذه القرارات معاكسة للثقافة السائدة. • يحل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في مختلف الحالات ويطور مقاربات وأهداف بعيدة الأمد المدى بناء على هذه النتائج. • يسعى إلى تقضي المعلومات، ويقيّمها ويحلل الوقائع من مختلف النواحي ليختار أفضل المسارات. • يضبط ويراقب التوجهات بالرجوع إلى البيانات السابقة لكي يتمكن من توقع التوجهات المستقبلية وتقييم الاحتياجات الحالية؛ ويحلل أسباب التغييرات في التوجهات. 	<p>يساهم في تطوير رؤية الجهة وأهدافها الاستراتيجية</p>	<p>PL 6</p>	<p>خاص أ</p> <p>خاص ب</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • يفهم بوضوح رؤية ورسالة وأهداف الجهة بشكل ينعكس على قراراته اليومية. • لا يدخر جهداً أو وقتاً للتركيز على التحسين الطويل الأمد للعمليات والإجراءات المعتمدة ضمن إدارته. • يطور فهماً أشمل للأعمال بغية تحسين أداء وعمليات فريق عمله. • يحدد أولويات العمل بما يتناسب مع أهداف الجهة، وينفذ المبادرات الجديدة وفقاً لأهداف الجهة واستراتيجياتها. • يعدل المفاهيم والنماذج والمنهجيات التي تعلّمها، ويطبّقها على حالات محددة. • يفكر بشمولية، ويأخذ في الاعتبار الصورة الأوسع ويتحدى التفكير التقليدي. • يتمتع بالقدرة على رؤية أوسع للسياق الاستراتيجي، ويفهم استراتيجية الوزارة ويساهم تبعاً في تحقيقها ويضيف الخطط التنفيذية المحلية؛ يوضح الاستراتيجية والخطط للموظفين مما يمكنهم من التنفيذ الفعال. • يتمتع بالاستعدادية والقدرة على اتخاذ القرارات؛ ويجمع البيانات الهامة، ويحدد القضايا الرئيسية؛ ويتناول المسائل الصعبة. • والمشاكل بموضوعية وريانة وعقلانية خاصة لدى اتخاذه القرارات في ظل الضغوطات؛ ويتمتع بالقوة فكراً. • يتخذ القرارات الحكيمة في الأعمال ويحدد الشؤون التي تخلق قيمة وتشكل فارقاً، ويحشد الدعم والموارد والفعاليات المناسبة. • لهذه الشؤون مستخدماً الفطنة العقلانية والانفعالية في أن معاً للبت فيها. • يعدل المفاهيم والنماذج والمنهجيات المكتسبة ويطبّقها على حالات محددة. • يعتمد التوازن بين الكمية والجودة كأدلة مؤيدة. • يقم الاستشارات اللازمة لكسب الالتزام بالقرارات أو الحلول المقترحة. • يحلل ويعرض المعلومات بشكل منطقي. • يرسم الرابط التسلسلي المعقد لتوفير أكبر قدر من الوضوح. • يسعى إلى جمع البيانات والتحقق من صحتها لتقييم الوضع الراهن. 	<p>يطبق برامج التغيير بما يتفق مع رؤية ورسالة الجهة</p>	<p>PL 5</p>	<p>1</p> <p>2</p>	<p>الوظائف العليا</p>
		<p>PL 4</p> <p>PL 3</p>	<p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p>	<p>وظائف إشرافية</p>
		<p>PL 2</p> <p>PL 1</p>	<p>7</p> <p>8</p> <p>9</p>	<p>وظائف داعمة</p>

2. تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم

٢. تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم

الأسباب والمبررات المنطقية	التعريف			
<p>تشجيع ثقافة التدريب التي تدعم تطوير التميز والقدرات القيادية المستقبلية في مختلف مستويات الجهة، ويؤدي التركيز على تطوير وتنمية المهارات الإدارية والقيادية إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء الفردي وإعداد القادة المستقبليين؛ مما يضمن استدامة نجاح الجهة.</p>	<p>القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين وخلق بيئة عمل، عن طريق منحهم الصلاحيات اللازمة لتيسير الأعمال المناطة بهم وتوفير الدعم والإرشاد والتطوير، وإيجاد بيئة عمل مشجعة على تحقيق أعلى مستويات الأداء الفردي، وإعداد القادة المستقبليين؛ مما يضمن استدامة نجاح الجهة الاتحادية .</p>			
المؤشرات السلوكية	الكفاءة الفرعية	مستوى المهارة (PL)	الدرجة	الفئة الوظيفية
<ul style="list-style-type: none"> • يقود ثقافة تعزز الأداء المؤسسي ويوجه لتحقيق أداء يفوق التوقعات في كافة مستويات الجهة. • يتأكد من اعتماد عمليات قياس وتقييم للأهداف من أجل تعزيز أداء الجهة. • يدعم بيئة التدريب والتطوير من خلال تقديم نموذج شخصي، والابتكار، ومنح التغذية الراجعة البناءة. • يخلق باستمرار فرصاً لتطوير القدرات القيادية والإدارية ضمن فريق عمله وفي مختلف إدارات الجهات. • يشجع ثقافة العمل الجماعي المشترك. • يشجع ثقافة الانفتاح والشفافية، ويشدد على مسؤولية مدراء الإدارات في التواصل المستمر مع جميع الموظفين من كافة المستويات. • يدفع ويقود الاستثمار في تدريب وتطوير قادة جدد، ويضمن توافر الصف الثاني على الوظائف الرئيسية من ذوي الكفاءات العالية. • يعزز الرؤية والتغيير، من خلال التأثير وتجسيد نموذجاً يحتذى به. • يخول الأفراد تحقيق النتائج، ويطور بيئة تسهل تبادل الأفكار وتمكن التغيير. • يستطلع آراء الموظفين؛ لمعرفة الأسلوب الذي يفضلونه في إدارتهم وتأدية وظائفهم. • يقر اعتماد التفويض على النحو المخطط له كأداة قوية لتطوير الفرد والجهة، ولتمكين الأفراد من تحمل مسؤولية أفعالهم ومخرجاتها. • يقود ويتولى مسؤولية تحفيز أداء الموظفين من خلال مكافأة الأداء المتميز للأفراد. • يشجع ويسهل تنمية الأفراد من خلال السعي الحثيث إلى استخدام وسائل التطوير التي تتوافق مع الاحتياجات الفردية والأهداف الموضوعية لها. • يميز أصحاب المواهب ضمن الجهة ويخطط لها بشكل يلبي الاحتياجات المستقبلية. • يعتبر تنمية موظفي الإدارات العليا مسؤولية رئيسية، ويخلق بيئة محفزة، ويعطي الأفراد مسؤوليات إضافية ومشاريع واسعة، ويقدم الدعم والتوجيه الشخصي. • يعتبر إدارة الأداء قاعدة أساسية معيارية، ويعطي التغذية الراجعة ويطلبها من الآخرين، ويناقش المشكلات والقضايا بانفتاح مع الأفراد متخذاً الإجراءات المناسبة. 	<p>يخلق ثقافة تركز على الأداء المؤسسي من خلال الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية</p>	<p>PL 7</p>	<p>وكيل وزارة/ وكيل وزارة مساعد ومن في حكمهما</p>	<p>الوظائف القيادية</p>

<p>يقدم التغذية الراجعة بصورة منتظمة ودقيقة وبناءة لمؤسسيه لتشجيع تحسين الأداء.</p> <ul style="list-style-type: none"> • يفوض المسؤوليات بالشكل المناسب ويحدد الأهداف الرئيسية لمساعدة الموظفين في اكتساب مهارات جديدة وتعزيز قدراتهم. • يحدد الموظفين ذوي الكفاءات الكامنة، ويتخذ المبادرات والخطط اللازمة لتعزيز مهاراتهم. • يراقب مدى تحسن أداء الموظفين وتقديمهم في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، ويوصي باتخاذ الإجراءات اللازمة؛ من أجل تحسين الثغرات في الأداء. • تشجيع الأفراد على تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها. • يستعرض تقدم الإنجاز خلال المهل المتفق عليها لضمان: استيفاء الشروط والمعايير المحددة. • يعتمد النهج التدريبي لإدارة الأداء وحل المشكلات. • يقدم تغذية راجعة متوازنة وخاصة وموضوعية ومحددة في شأن السلوك بدلاً من الخصائص الشخصية. • يوزع المهام بعدالة على موظفيه وفقاً لقدراتهم. • يعتمد توافق الآراء والإجماع في اتخاذ القرارات، عندما يكون ذلك ممكناً، لكسب ثقة الفريق والتزامه. • يحدد نقاط القوة في كفاءاته القيادية ويقر المجالات التي تحتاج إلى التطوير. • يشجع تلقي التغذية الراجعة من الآخرين؛ لتسهيل التنمية الذاتية. • يضع تعزيز قدرات الموظفين على رأس أولوياته، ويستثمر بشكل كبير في التطوير التقني والذاتي، وينمي الثقة بالنفس وتقدير الذات لدى الآخرين. • يشجع التطوير المباشر للمهارات القيادية، ويفسح المجال لتطوير الموظفين من خلال توكيلهم بمهام رئيسية، ودفعهم للتعامل مع صناع القرار الرئيسيين وأصحاب النفوذ. • يسهل تنمية قدرات الموظفين من خلال إدارة الأداء بشكل عادل وفعال؛ ويطلب التغذية الراجعة من الآخرين؛ ويعطي الملاحظات ويتقبلها. • يوكل ويبدع الآخرين ليتطوروا ويتحملوا مسؤوليات جديدة، ويوفر التدريب المستمر لمؤسسيه. 	<p>يدير الأداء بفعالية ويحدد مقاييس ومعايير الأداء. المطلوب؛ لتحقيق أهداف الجهة وتطوير الكفاءات</p>	<p>PL 6</p>	<p>خاص أ</p> <p>خاص ب</p>	<p>الوظائف العليا</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يتشارك المعرفة والخبرات مع الموظفين؛ لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي. • يحدد أهداف واضحة لمؤسسيه، ويوفر لهم الأدوات اللازمة لتحقيق أفضل مستويات الأداء. • يوزع المسؤوليات والمهام بين مؤسسيه، ويوضح الأدوار الخاصة بكل منهم. • يتابع احتياجات التوظيف ويحدد تأثيرات أي متطلبات في التغيير. • يحدد بدقة نقاط القوة والضعف لدى مؤسسيه. • يساعد مؤسسيه في تحديد خطط التطوير الفردي، ويبدع تنفيذها بفعالية. • يقدم التدريب والإرشاد، سواء بشكل رسمي أم غير رسمي، من أجل تطوير مهارات مؤسسيه وقدراتهم ويشجع ويحفز الموظفين على الاستفادة من جميع فرص التدريب والتطوير المتاحة لهم. • يرشد الموظفين الجدد ويوجههم، ويحدد معايير وأهداف واضحة لهم. • يشجع الآخرين على إنجاز المهام بمفردهم، مع توفيره الدعم والمساعدة عند الحاجة. • يشرح متطلباته في الأداء لجميع مؤسسيه ويراقبهم عن كثب، لضمان تحقيق النتائج المرجوة. • يمنح تغذية راجعة متوازنة للآخرين، مظهراً نقاط القوة والمجالات التي تحتاج إلى التطوير. • يعامل جميع مؤسسيه بإنصاف ومساواة، دونما تفضيل أو تحيز. • يشيد بالأداء الإيجابي، ويعالج الأداء الضعيف، ويحلل بدقة نقاط القوة والضعف واحتياجات التطوير لدى الآخرين. • يشدد على أهمية التطوير؛ ويستثمر الوقت مع الفريق والأفراد، ويمنح تغذية راجعة. • يراجع إمكانيات ومخرجات التدريب، ويناقش المسار الوظيفي المحتمل ويظهر انفتاحاً على الإمكانيات الفردية لدى موظفيه، ويوافق على الخطط التطويرية، ويرصد التقدم المحرز، ويراجع المشاريع لتحديد الدروس المستفادة. 	<p>يشجع تطوير قدرة الأعمال من خلال تدريب الموظفين وتوجيههم بفعالية</p>	<p>PL 5</p>	<p>1</p> <p>2</p>	

3. قيادة التغيير

3. قيادة التغيير

الأسباب والمبررات المنطقية	التعريف			
<p>الاعتراف بدور القادة الاستراتيجي في تحقيق أعلى مستويات الأداء المؤسسي، وتشجيع القيادات في الحكومة الاتحادية على احتضان وإطلاق مبادرات التغيير، والتخطيط الاستراتيجي وتصور حلول جديدة لمواجهة التحديات المؤسسية والسياسية والاجتماعية.</p>	<p>القدرة على تحفيز الموظفين وخلق العمل لتبني فكر التغيير، والنقد البناء لآليات العمل وقيادة مبادرات التطوير بالتوافق مع رؤية الجهة وأهدافها الاستراتيجية.</p>			
<p>المؤشرات السلوكية</p>	<p>الكفاءة الفرعية</p>	<p>مستوى المهارة (PL)</p>	<p>الدرجة</p>	<p>الفئة الوظيفية</p>
<p>• يضع استراتيجيات الانتقال من وضع إلى آخر.</p> <p>• يقارن مرجعياً بالجهات والبلدان الأخرى؛ ويستقدم التفكير المستحدث والمفاهيم الجديدة إلى الحكومة الاتحادية</p> <p>• يعمل بدأب مع الوزارات الأخرى وبالمُنحى المطلوب لدفع عملية التغيير إلى الأمام.</p> <p>• يطلق مبادرات التغيير الاستراتيجي ويقود تنفيذها.</p> <p>• يحدد بوضوح رؤية مقنعة في التغيير ويشرح منافع التغيير وأسس المنطقية لكامل إدارات الجهة</p> <p>• يترجم الفرص المحتملة والأهداف الاستراتيجية إلى مبادرات تغيير مؤسسي، ويظهر التزاماً شخصياً عالياً بتحقيق أهداف التغيير.</p> <p>• يتبنى ثقافة الابتكار من خلال تحفيز الموظفين باستمرار لإيجاد طرق جديدة في تنفيذ الأعمال.</p> <p>• يستبق إمكانية رفض التغيير ويضع نهجاً لمعالجة مثل هذه الحالات.</p> <p>• يضع خطط طوارئ لمعالجة كافة العقبات التي قد تعترض تنفيذ التغيير.</p> <p>• يسهل ويقود التغيير الاستراتيجي وعملية إعادة الهيكلة المعقدة ضمن الوزارة ويخلق بيئة انفتاح وتفهم للحاجة إلى التغيير، ويلهم الأفراد ويمكّنهم من تطوير ونشر أفكارهم الجديدة.</p> <p>• يخلق بيئة تشجع التحسين المستمر، ويجسد نموذجاً في ابتكار طرق جديدة للعمل والتفكير، مع التشديد على احترام القيم التقليدية.</p> <p>• يركز على الخصائص الشمولية للحكومة الاتحادية ليفهم الترابط بين التغييرات في الوزارات الأخرى وتلك المعتمدة في وزارته، ويدير هذا الترابط بفعالية.</p> <p>• يستخدم أدوات وتقنيات تحفز الإبداع لدى الآخرين.</p> <p>• يعتمد على النقاش السليم والبناء كأداة للقيادة، من خلال تحسين الجهة والنهوض بها.</p> <p>• يتحدث بإيجابية عن المرونة والحاجة إلى التغيير.</p> <p>• يقارن مرجعياً بداخل الجهة وخارجها ويسعى إلى تحفيز الأفكار من أجل التغيير.</p> <p>• يدعم عملية التغيير عن طريق تشجيع الآخرين على تبني قيادة تحقيقها.</p>	<p>يلهمهم ويقود الأفراد ومجموعات الموظفين ويوجههم نحو التغيير ويوضح الوجهة المطلوبة، والتحديات التي تواجه هذا التغيير</p>	<p>PL 7</p>	<p>وكيل وزارة / وكيل وزارة مساعد ومن في حكمهما</p>	<p>الوظائف القيادية</p>

<ul style="list-style-type: none"> • يترجم استراتيجيات التغيير المؤسسي إلى أهداف عملية، ويصوغها ضمن عمليات وأطر زمنية محددة. • يوضح الوقائع والأسباب الداعية إلى التغيير ويطور الاستراتيجيات المناسبة لإدارة هذا التغيير. • يتبنى الأفكار الجديدة، ويدعم الموظفين في تخطيط وتنفيذ مبادرات التغيير، ويولّد لديهم والحماس الحقيقي إزاء هذا التغيير. • يحدد آليات الدعم المطلوب للتعامل مع تأثير التغيير على الموظفين. • يفهم تعقيدات التغيير الجذري ويعالجها، ويحلل تأثيرات التغيير في إدارته ويطور خطياً للتحويل من أجل تخطي السلوكيات النشطة أو الخاملة المقاومة للتغيير • يتمتع بالقدرة على تبين الفرص الخاصة ذات القيمة بالنسبة للحكومة الاتحادية ويحشد الدعم والموارد والفعاليات لإحداث التغيير. • يستخدم المشاكل والحالات الصعبة كوسيلة للمبادرة بالتغيير. • يلاحظ ويتحّن الفرص للإسراع في تنفيذ التغييرات ضمن نطاق إدارته. • يبادر إلى التغيير بشكل استباقي في مكان العمل لتحسين الجودة والكفاءات. • يتحدى التفكير التقليدي من أجل الشروع في اعتماد منظورات جديدة، ويقبّل إمكانيات التطبيق العملي ومدى القدرة على تحقيق هذا التغيير. • يستخدم أساليب ومقاربات مختلفة للتعاطي بفعالية مع مختلف الأفراد والظروف. • يفهم الهيكلية غير الشكلية للجهة ويحدد صناع القرار الرئيسيين وأصحاب النفوذ. • يعمل بحنكة على حشد الدعم والتأييد لمشروع جديد. • يفهم أدوار أصحاب المصلحة ذوي العلاقة الخارجيين، وكيفية تأثيرهم على القرارات الخاصة بالأعمال. • يضع ويراقب تحقيق الغايات والأهداف الشاملة والمحددة بوضوح وواقعية في آن معاً، ويتخذ إجراءات تصحيحية عندما تكون المخارج المالية أدنى من المتوقع أو حين يبالغ في الميزانية المحددة لهذه الأهداف. 	<p>يتبنى أفكاراً جديدة ويدعم الموظفين الأفراد والجماعات المعنيين بقيادة التغيير.</p>	<p>PL 6</p>	<p>خاص أ</p>	<p>الوظائف العليا</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يرحب بالأفكار الجديدة ويوضح حسناً برامج التغيير الاستراتيجي لفريق عمله. • يشرح عملية التغيير وتأثيراته ومسوغاته ومبرراته للمتأثرين به بشكل مباشر. • يشرك الموظفين في التخطيط للتغيير وتنفيذه، ويعمل على إقناع أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالتغيير. • يوضح الفرص المحتملة والنتائج المترتبة على التغييرات المقترحة. • يفهم ردود فعل الموظفين إزاء التغيير ويساعدهم على تقبله. • يطبق ويدعم مختلف أنشطة إدارة التغيير (مثل التواصل والتدريب وتطوير فريق العمل والإرشاد) • يحشد دعم أصحاب المصلحة ذوي العلاقة الرئيسيين للأفكار الجديدة، ويطور حججاً قوية لإقناع الآخرين بتغيير سلوكياتهم. • يطور بفعالية حالة تغيير داخلية وخارجية، ويعمل بحنكة على تخطي العقبات والممانعات في شأن التغيير. • يحافظ على التحفيز والأداء الفعال، لديه كما لدى الآخرين، في مواجهة العراقيل الكبيرة. • يطور الأفكار والبحوث الدقيقة للحصول على نتائج مبتكرة. • يرتجل حلولاً فعالة لمواجهة الأوضاع الشائكة والتي يشوبها الغموض • ينظم العمل ويراجع الأولويات، لديه كما لدى الآخرين، لتلبية الحاجات التغييرية • يعد تحليلاً بالتكلفة والفوائد أخذاً في الاعتبار الفوائد الطويلة الأمد والقصيرة الأمد لكافة النفقات الكبيرة من أجل دعم مسار معين في العمل. 	<p>يحدد الإجراءات اللازمة لتنفيذ التغيير بسهولة وفعالية.</p>	<p>PL5</p>	<p>1 2</p>	

كفاءة أساسية

1.المساءلة

3. المساءلة

الأسباب والمبررات المنطقية	التعريف			
<p>خلق انسجام بين السلوكيات الفردية وأهداف الجهة وضمان الالتزام بإنجاحها، وتوفير بيئة عمل تشجع تحمل الأفراد المسؤولية عن أعمالهم، وترسيخ مبدأ تحمل مسؤولية لدى الموظفين من خلال الالتزام بالأهداف والحفاظ على المصداقية والمبادئ الأخلاقية.</p>	<p>تحمل كامل المسؤولية عن نتائج قراراته المترتبة على المهام المناطة به، ومعالجة المشاكل بفعالية، وتشجيع الموظفين التابعين له على الالتزام بتحقيق الأهداف وإنجاز المهامات المكلفون بها بكل صدق وأمانة</p>			
المؤشرات السلوكية	الكفاءة الفرعية	مستوى المهارة (PL)	الدرجة	الفئة الوظيفية
<ul style="list-style-type: none"> • يقيّم باستمرار الفرص والمخاطر التي تظهر في بيئة العمل. • يطور وينشر نهج إلزامية تحمل المسؤولية، ومنافع هذا النهج. • يتحمل شخصياً مسؤولية الالتزام بإنجاح الجهة. • يحفز الموظفين ويرشدهم لإنجاز مخرجات الأعمال المرجوة. • يراجع ويحدد المعايير الأخلاقية ومعايير السلوك الوظيفي • يبني ثقافة التغيير وتحمل المسؤولية • يكون مثالاً في تطبيق وسائل جديدة لإنجاز الأعمال، ويفوض مسؤولياته بتأنٍ، ويقدم الدعم عند الحاجة • يحافظ بوعي على التوازن بين العمل والحياة الشخصية • يسعى باستمرار إلى تشجيع ودعم بيئة التبذل والتغيير • يتحمل كامل المسؤولية عن قراراته، ويظهر شجاعة ومرونة في اتخاذ القرارات المناسبة تحت الضغط • وفي خصوص مسائل صعبة وحساسة. • يمارس فطنة وذكاء في التعاطي مع الآخرين ودفعهم إلى إنجاز الأعمال. 	يخلق بيئة تشجع الموظفين على تعزيز مبدأ تحمل المسؤولية	PL 7	وكيل وزارة/ وكيل وزارة مساعد ومن في حكمهما	الوظائف القيادية

<ul style="list-style-type: none"> • يفوض مسؤوليات مهام المجالات المناسبة للأشخاص المناسبين. • يبين بوضوح معالم وخصائص المسؤوليات التي يفوضها، ويحدد الأعمال المطلوبة ضمنها، والصعوبات التي تطالها، والمدد الموضوعية لها. • يحدد المسؤولية التي يتحملها كل من الموظفين عن المخرجات المحددة المطلوبة منهم، ويراقب ويتابع هذه المسؤوليات ويتخذ الإجراءات اللازمة في حال عدم تحقيق النتائج المرجوة. • يكافئ مرؤسيه ويحفزهم لكي يتحملوا مسؤولية المهام المناطة بهم وقراراتهم وأعمالهم. • يطور ويشجع ويطبق البرامج التي تعزز تحمل المسؤولية. • يتحمل مسؤولية تنفيذ التزاماته لتحقيق المخرجات المرجوة من الأعمال. • يعزز ثقافة تحمل المسؤولية واعتمادها أسلوباً جديداً في العمل • يظهر استعداداً وانفتاحاً وقدرة على التغيير (من حيث الإدراك والتصرف)، وتغاولاً في المستقبل وقدرة على التعلم من التجارب واستخدام خبرته في المستوى التطبيقي • يظهر أسلوباً قيادياً ومنفتحاً على المشاركة، ويفوض المسؤوليات، ويعزز شعور الموظفين بقيمتهم. • يظهر استعداداً لتحمل المسؤولية عن قراراته الخاصة في بيئة تتسم بمستويات عالية من المركزية. 	<p>يضمن استدامة بيئة العمل لبناء مفهوم المساءلة وتحمل المسؤولية</p>	<p>PL6</p>	<p>خاص أ</p> <p>خاص ب</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • يتحمل مسؤولية نجاح أو فشل مرؤسيه. • يتحمل نتيجة مخرجات أعمال مرؤسيه (سلبية كانت أم إيجابية) • يعمل بما يتوافق مع أنظمة وقوانين الجهة. • يتولى توزيع المسؤوليات والمهام. • يمنح الآخرين فرصة اتخاذ القرارات اللازمة وتولي زمام الأمور. • يظهر استعداداً لتولي زمام الأمور والقيادة دون أن يطلب منه ذلك؛ ويدرك إدراكاً تاماً لنهجه الخاص في الإدارة والقيادة، ونقاط القوة والضعف؛ يعمل على التكيف وفقاً للحالة. • "يسعى للتدريب والتحسين الذاتي والتعلم؛ ويطبق بسرعة ما تعلمه على أرض الواقع. • يتمتع بثقة بالنفس، والإيمان الشخصي العميق بالعمل وأهميته؛ ويدرك أن القيادة الفعالة تعتمد على الثقة المتبادلة والصدق. • يملك القدرة والاستعداد على تنفيذ مهام متعددة في آن واحد. • يظهر أعلى درجات المرونة والصبر تحت الضغط. 	<p>يساهم في بيئة تتسم بالثقة والمساءلة ويشجع الموظفين ويدعم تحمّلهم للمسؤولية عن مخرجات أعمالهم</p>	<p>PL5</p>	<p>1</p> <p>2</p>	<p>وظائف العليا</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يتعاون ويظهر مرونة في تحمل المسؤولية عن مرؤسيه. • يسعى بفعالية للمساءلة وتحمل المسؤولية وقياس الأداء. • يظهر إمكانية الاعتماد عليه لضمان إنجاز المشاريع التي تقع ضمن مسؤولياته في الوقت المحدد لها. • يثبت قدرته على مراقبة البرامج والفعاليات واتخاذ التدابير التصحيحية متى دعت الحاجة لذلك. • يحدد معايير أدائه وأداء موظفيه، ويتحمل المسؤولية عن تحقيق أهداف العمل بنجاح وإنجاز النتائج المرجوة من الأعمال. • يعمل على احترام زملائه ومرؤسيه والعملاء ويزودهم بتغذية راجعة حول سلوكيات الآخرين. 	<p>يشجع نشر مبدأ تحمل المسؤولية ويتحمل المسؤولية عن مرؤسيه</p>	<p>PL4</p>	<p>3</p> <p>4</p>	

<ul style="list-style-type: none"> • يتحمل المسؤولية ويشارك بفعالية في إنجاز المهام والمسؤوليات الجديدة. • يدعم موظفيه ويوجههم، ويتحمل المسؤولية عن المهام التي ينجزونها. • يتحمل المسؤولية عن أخطائه. 	<p>يدعم مرؤسيه ويتحمل المسؤولية عن المهام التي ينجزونها.</p>	<p>PL3</p>	<p>5</p>	<p>وظائف اشرافية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يتحمل مسؤولية أعماله ويعتمد على ذاته في التفكير والتخطيط وإنجاز المهام المناطة به. • يثبت استعداداه لإتمام المهام والمسؤوليات الجديدة. • يتحمل مسؤولية إنجاز المهمات الموكولة إليه، وإلى زملائه في العمل حيثما ينطبق ذلك. • "ينجز الجزء الخاص به من مسؤولية العمل المسند إليه • ينجز ما تعهد به، حسب الشروط والمدد المتفق عليها. 	<p>يتشارك مسؤوليات المهام المناطة إليه، ويتولى إنجازها.</p>	<p>PL2</p>	<p>7</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • يتخذ الإجراءات اللازمة ويعترف بالأخطاء ويعيد تركيز جهوده تبعاً. • يتحمل المسؤولية عن أعماله ويتعاطى بمهنية وفعالية مع الموظفين الآخرين بغض النظر عن مستوياتهم. • ينجز الأعمال المكلف بها. • يحترم سرية المعلومات المتعلقة بالعمل. • يحترم ويحمي سلامة وكرامة زملائه والعملاء 	<p>يتحمل المسؤولية في أداء المهام الوظيفية.</p>	<p>PL21</p>	<p>9</p>	<p>وظائف داعمة</p>
			<p>10</p>	

2. إدارة الموارد بفاعلية

2. إدارة الموارد بفاعلية

الأسباب والمبررات المنطقية	التعريف			
ضمان الاستخدام الأمثل والمستدام لموارد الجهة الاتحادية سواء الموارد البشرية أو المالية أو المعلوماتية بكل كفاءة وفاعلية.	القدرة على التخطيط السليم و الفعال لموارد الجهة واعتماد معايير التميز في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، مما يشمل تحديد الأولويات وتشجيع التعاون وتحفيز الموظفين لتأدية مهامهم وفقاً لمعايير التميز المطلوبة.			
المؤشرات السلوكية	الكفاءة الفرعية	مستوى المهارة (PL)	الدرجة	الفئة الوظيفية
<ul style="list-style-type: none"> • يقود الجهة ويتحمل مسؤولية إدارة مواردها المتاحة، وضمان الاستفادة القصوى من الاستثمار في هذه الموارد، ويفوض المسؤوليات الخاصة بالميزانيات والنفقات في حدود القانون. • يتحقق من أن التخطيط المالي والاستراتيجي يدعم أهداف الجهة ورؤيتها وقيمتها. • يدير كامل موارد الجهة العينية، ويخطط للاحتياجات والأولويات والقضايا المستقبلية. • يتأكد من أن تحديد الاحتياجات من الموارد واستخدامها يتم بما يتوافق مع الاستراتيجية الشاملة. • يبرم اتفاقيات شراكة متبادلة مع أطراف أخرى لتحقيق مخرجات تضمن مصلحة كافة الأطراف داخل الجهة والأطراف الأخرى المعنية • يضمن توافر الموارد العينية (المعدات والمواد، وأماكن العمل، والخدمات، وإمدادات الطاقة) المطلوبة لتنفيذ العمليات المخطط لها في الجهة. • يشرف ويتأكد من الاستخدام الفعال والمناسب لموارد وأصول الجهة • يدير إدارة موارد الجهة بشكل فعال. • يشجع الاستخدام الفعال للتكنولوجيا لدعم عمليات إدارة الموارد. 	يتولى قيادة ومسؤولية إدارة الموارد المتوفرة ويرسخ ثقافة الاستخدام الصحيح للموارد وتجنب مختلف أشكال الهدر.	PL 7	وكيل وزارة / وكيل وزارة مساعد ومن في حكمهما	الوظائف القيادية
<ul style="list-style-type: none"> • يعزز المواقف الإيجابية والبناءة في التعاطي مع الأموال والموارد العامة في الجهة. • يدير الموارد ضمن إدارته ويتحقق من استخدامها بشكل فعال، بما يضمن تحقيق أهداف الجهة وتطلعاتها. • يضمن تطبيق أفضل الممارسات في الإدارة المالية لتعزيز القيمة المالية والكفاءة. • يطور خطط عمل فعالة من حيث التكلفة تحقق أكبر عائدات على الاستثمار في الأعمال. • يتعامل بحذر وحرص مع بنود الميزانية وخاصة نفقات الجهة وأصولها. 	يراقب ويساهم في إدارة موارد الجهة بشكل فعال.	PL 6	خاص أ خاص ب	الوظائف العليا
<ul style="list-style-type: none"> • يستخدم تقنية المعلومات بشكل فعال. • يقيم استخدام موارد الجهة بالمقارنة مع المخرجات المخطط لها. • يستخدم منهجيات إدارة المشاريع الفعالة، وذلك لضمان فعالية صرف المخصصات المقررة وفق الخطة. 	يدبر الموارد ويتحقق من استخدامها بشكل فعال بما يضمن تحقيق أهداف الجهة وتطلعاتها.	PL 5	1 2	

<ul style="list-style-type: none"> • يضمن تطبيق الممارسات المالية المعتمدة لتحقيق أكبر عائد على الاستثمار. • يحدد الموارد اللازمة لإنجاز الأعمال ويضمن استخدامها بطريقة فعالة وآمنة. • يظهر القدرة على تنفيذ خطط العمل بطريقة تساهم في تحقيق أهداف الجهة ورؤيتها. • تحديد الفجوات التي تظهر في إدارة المصروفات أو الموارد وإظهار الفرص اللازمة لمعالجتها لضمان التنافسية. • يسعى إلى تحصيل قيمة الاستثمار في الموارد من خلال التركيز على المخرجات. 	تنفيذ خطط عمل فعالة تحقق أكبر عائد على الاستثمار وبأقل تكلفة	PL4	3	وظائف إشرافية
			4	
<ul style="list-style-type: none"> • يظهر القدرة على استخدام بيانات المصروفات وفهمها ضمن مجال مسؤولياته • يظهر القدرة على الاستخدام واعتماد أساليب أقل تكلفة لتحقيق أهداف العمل. • يحدد ويفهم المعلومات الأساسية اللازمة لإنجاز الأعمال. 	يضمن إنجاز كافة الأعمال بمهارة وبأكثر الطرق فعالية	PL3	5	
			6	
<ul style="list-style-type: none"> • يتعاون مع الموظفين الآخرين لإنجاز الأعمال بأكثر الطرق فعالية من حيث التكلفة. • يطبق الطرق الأكثر فعالية في استخدام الموارد والأصول. • يتنبه لممارسات الهدر ويغتنم الفرص لتحسين استخدام الموارد. 	يبدل الجهود لتجنب الهدر والإسراف	PL2	7	
			8	
<ul style="list-style-type: none"> • يستخدم الموارد بفعالية وكفاءة. • ينجز الأعمال بطريقة فعالة من حيث التكلفة. • يرفض الهدر أو تدني الفعالية. • يستخدم المواد بالأسلوب المخصصة لها ويتفادى هدرها. 	يتعامل بحذر وحرص مع المخصصات المالية للجهة وأصولها	PL1	9	وظائف داعمة
			10	

3. التركيز على النتائج

3. التركيز على النتائج

الأسباب والمبررات المنطقية	التعريف			
<p>تعميق التوافق ما بين المخرجات الفردية والأهداف العامة الاستراتيجية للجهة مما يشجع الموظفين على تعزيز استخدام الموارد المتاحة وتحقيق نتائج فائقة الجودة تنسجم مع استراتيجية الجهة وأهدافها.</p>	<p>القدرة على تحديد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والحفاظ على التركيز والفعالية والتميز في تحقيق النتائج التي تنسجم مع أهداف الجهة، ويشمل ذلك القدرة على تذليل التحديات والعقبات التي تعترض العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها، وفقاً للإمكانيات المتاحة</p>			
<p>المؤشرات السلوكية</p>	<p>الكفاءة الفرعية</p>	<p>مستوى المهارة (PL)</p>	<p>الدرجة</p>	<p>الفئة الوظيفية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يحقق التوافق بين استراتيجيات الجهة وأولوياتها واستراتيجية الحكومة الاتحادية، من أجل ضمان تحقيق مخرجات تتفق مع الأهداف. • يضع أهداف الجهة ويتوقع المخاطر ويطور الاستراتيجيات المناسبة للحد من تأثيراتها ويضمن تنفيذها في الوقت المحدد ضمن الميزانية المخصصة لها. • يقيم شراكات مختلفة مع الأطراف ذات العلاقة للمساهمة في تحقيق أهداف الجهة ورؤيتها. • يشرف على أداء الجهة، ويقارنه بالأهداف الاستراتيجية والخطط المعتمدة، ويضمن التركيز على تحقيق الأولويات الرئيسية ويبحث عن الأفكار أو الحلول التي أثبتت فعاليتها في جهات أخرى ويعتمدها لديه. • يعزز ثقافة العمل الجماعي المشترك، لتحقيق النتائج الإيجابية. • يبذل جهوداً إضافية ويتقبل اقتراحات من داخل أواخر الجهة، بهدف السعي المستمر لتحسين الأعمال والمخرجات. • يتخذ إجراءات احترازية للحفاظ على الأداء الفعال للجهة من خلال توفير بيئة عمل مناسبة. • يشجع ويدعم العصف الذهني لموظفيه ويتبنى الأفكار الإبداعية .. • يفتنم فرص تحسين الأداء الشامل للجهة من خلال تطبيق أفضل الممارسات التي يراها متوافقة مع أهداف الجهة. • يحرص على أن يكون قدوة في تعزيز الجودة والالتزام والتفاني في العمل ويظهر التزاماً برؤية الجهة الاتحادية ويساعد الموظفين في جميع المستويات على فهم مدلول هذه الرؤية. 	<p>يوجد توافق فعال بين أولويات الجهة واستراتيجية الحكومة الاتحادية لضمان تحقيق مخرجات ناجحة.</p>	<p>PL 7</p>	<p>وكيل وزارة / وكيل وزارة مساعد ومن في حكمهما</p>	<p>الوظائف القيادية</p>

<ul style="list-style-type: none"> • يتولى إدارة أدائه الخاص وأداء موظفيه من أجل تحقيق أهداف الجهة بجودة تفوق المستوى المتوقع تحقيقه. • يقود مبادرات جديدة من شأنها تحسين الأداء الحالي ومستوى الإنتاجية. • يطبق أفضل النظم في إدارة المشاريع وتقنية المعلومات وإدارة الموازنة لضمان تخطيط المشاريع، وتحليلها بدقة وتحقيق التميز، ووضعاً نصب عينيه مصلحة الجهة والحكومة الاتحادية. • يضع أهدافاً جريئة ومعايير عالية ويعمل بحماسة وفعالية من أجل تحقيق هذه الأهداف. • يخطط للاستخدام التام لكافة الموارد المتاحة، من أجل تحقيق الأهداف ويتمتع بالابتكارية في تحقيق المخرجات باستخدام الموارد المتوفرة. • يتحقق من التطبيق الكامل لكافة استراتيجيات وخطط العمل، لإحراز النتائج المرجوة. • يقيّم بحزم أداءه الخاص وأداء موظفيه. • يغتنم فرص التحسين للاستفادة القصوى منها. • يجري بانتظام جولات تفقد ميدانية للحفاظ على المستوى المطلوب. • يتبين الحاجة إلى بناء قدرات الأفراد على تحقيق التميز، ويقترح سبل مبتكرة في سبيل ذلك، والتأكد من تحقيق أفضل المعايير. • يظهر أعلى مستويات الالتزام والتفاني في إنجاز المهمات ضمن الجهة الاتحادية. • يخصص الوقت اللازم للتخطيط الفعال، من أجل ضمان إنجاز كافة المهام ضمن الوقت المحدد، وبالجودة المطلوبة. • يعمل على إنجاز أهداف الجهة ووحدته التنظيمية بكل حماسة وتحفيز وعزم. • يطلع على القوانين والأنظمة والإجراءات قبل اتخاذ أي إجراء. 	<p>يتولى إدارة أدائه الخاص وأداء موظفيه من أجل تحقيق أهداف الجهة، ويقود مبادرات جديدة من شأنها أن تحسّن الأداء ومستوى الإنتاجية</p>	<p>PL6</p>	<p>خاص أ</p>	<p>الوظائف العليا</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يطور أهدافاً واضحة تتوافق مع استراتيجيات الجهة والخطط التشغيلية المتفق عليها. • يضمن الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة. • يحدد معايير ومقاييس الأداء، ويراقب تقدم الأداء في قسمه ويتدخل في المراحل المبكرة، للتحقق من أن مخرجات الإنجاز تتوافق مع مقاييس الجودة المتفق عليها والمهلة المحددة لها. • يناقش أداء موظفيه ويمنحهم التغذية الراجعة والتدريب بشكل مستمر. • يحدد بدقة الوقت والموارد المطلوبة من أجل تنفيذ المهمات، ويتطابق هذه الأخيرة بالمهارات المتوفرة. • يحدد الأولويات في الأعمال والمهمات، ويجري التعديلات على هذه الأولويات والخطط عند الحاجة. • يراجع باستمرار الأداء مقارنةً بإياه بالأهداف، ويعطي المعلومات اللازمة لتعزيز نقاط القوة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. • يعزز الفرص المتاحة من أجل تحسين إنتاجيته الذاتية وإنتاجية موظفيه على المدى الطويل، من خلال السعي إلى خلق بيئة عمل سليمة ومتوازنة، تخلو من التشنج والتوتر. • يتجنب التسرع في الاستنتاجات والافتراضات من خلال الإصغاء والتدقيق في التفاصيل. • يقدم تغذية راجعة محددة ومفصلة لتحسين الجودة الشاملة • يطور طرقاً مبتكرة وفعالة من حيث التكلفة لتحسين الخدمات 	<p>يطوّر أهدافاً واضحة، ويحدد معايير ومقاييس الأداء ويراقب تقدم الأنجاز.</p>	<p>PL5</p>	<p>1</p> <p>2</p>	

<ul style="list-style-type: none"> • يتولى إدارة أدائه وأداء موظفيه بما يتوافق مع الخطط التشغيلية مركزاً على الأهداف الرئيسية. • يعتمد الوافعية في تخصيص الوقت والموارد اللازمة لإنجاز الأعمال. • يقترح أفكاراً وطرق جديدة لتطبيق سياسة واستراتيجية الجهة ويسعى باستمرار إلى تحسين العمليات التشغيلية. • يظهر استعداداً للعمل لساعات طويلة إذا دعت الحاجة. وينجز الأعمال بحماسة وفعالية وتصميم. • يعد التقارير بخصوص تقدم الأعمال، ويلتزم التزاماً تاماً وفعالاً بتنفيذ الأعمال بحسب المراحل والمهل المحددة لها. • يحدد ويرصد أهدافاً ذاتية قابلة للتحقيق وللتعديل • يسعى إلى استيضاح التوقعات، والأدوار، والمهل المحددة، قبل الالتزام بإنجاز مهمة جديدة. • يعدّ ويحافظ على نظم فعالة في تخزين المعلومات واستخدامها. 	<p>يتولى إدارة أدائه وأداء موظفيه، بما يتوافق مع الخطط التشغيلية، ويخصص الوقت والموارد اللازمة من أجل إتمام الأعمال.</p>	<p>PL4</p>	<p>3</p> <p>4</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • يتأكد من أن أدائه ومخرجاته تسهمان في تحقيق الأهداف والغايات التشغيلية المرجوة. • يحافظ على أعلى مستويات الأداء والانتاجية • يعتمد أساليب مختلفة من أجل تحقيق النتائج المرجوة. • يسعى بشكل مستمر إلى اغتنام فرص التحسين ضمن مجال مسؤولياته. • يعتمد النهج الاستباقي من خلال إظهار أعلى مستويات التحفيز الذاتي والفعالية في إنجاز الأعمال. • يتمعن في أسباب المعوقات ويعمل على إيجاد سبل بديلة لتخطيها. • يراقب التقدم ويحدد مراحل الإنجاز للتأكد من إنجاز المهام وفق البرنامج المحدد لها. • يحدد أهدافه الفردية ويعمل بفعالية على تحقيق الأهداف الموضوعة له. • يجري التعديلات اللازمة على نهجه في العمل والأساليب التي يعتمدها، مركزاً على التغذية الراجعة التي يتلقاها من رؤسائه في العمل. • يعدل إجراءات وأساليب العمل، من أجل تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. • يظهر القدرة على إنجاز الأعمال ببساطة وسرعة وفعالية. • يقترح الحلول المسبقة للمشاكل التي قد يواجهها. • يخطط للأعمال وينجزها من تلقاء نفسه دون أن يُطلب منه ذلك. 	<p>يعالج المشاكل ويعتمد أساليب مختلفة لتحقيق النتائج المرجوة</p>	<p>PL3</p>	<p>5</p> <p>6</p>	<p>وظائف إشرافية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يعمل ضمن فرق العمل ويساهم بفعالية في استحداث أساليب وإجراءات جديدة لإنجاز المهمات. • يراجع أعماله للحد من الأخطاء والثغرات، ولتحقيق أعلى مستويات الجودة في العمل. • يخطط للأعمال، مدققاً في أصغر التفاصيل. • يرسم نهجاً منطقياً للعمل يضمن سهولة الوصول للمعلومات مثل حفظ البيانات وأرشفة الملفات. • يعتمد التخطيط المسبق، ويضع ويراجع خطة العمل التي يتم فيها تحديد أولويات المهام ووضعها حيز التنفيذ لتلبية الاحتياجات. • يتمكن من تحديد المشاكل والتواصل الواضح بشأن أية تغييرات في الخطط. • يضمن أن يتم تحقيق معايير الجودة، حتى عندما تشكل كمية الأعمال المطلوبة تحدياً بحد ذاتها. 	<p>يلبي التوقعات المحددة ويعدل إجراءات ومسارات العمل عند الضرورة.</p>	<p>PL2</p>	<p>7</p> <p>8</p>	<p>وظائف داعمة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ينجز المهمات بتفانٍ ويلتزم بالنطاق الزمني المتفق عليه. • يظهر حماسة، وتحفيزاً ومثابرة لتحقيق النتائج المتوقعة منه. • يظهر تحسناً إضافياً مستمراً في الأداء والانتاجية. • يتخذ الإجراءات اللازمة عند الضرورة دون الحاجة إلى مراجعة رئيسه المباشر في كل حين. • يظهر قدرته واستعداده لمواجهة التحديات. • يتابع مراحل المهمات للتأكد من إنجازها ضمن المهل المحددة لها. 	<p>يظهر التزاماً وتفانياً في تحقيق النتائج المتوقعة منه</p>	<p>PL1</p>	<p>9</p> <p>10</p>	

4. التركيز على خدمة العملاء

4. التركيز على خدمة العملاء

الأسباب والمبررات المنطقية	التعريف			
<p>تطوير القدرة على استشعار احتياجات العملاء ومجالات اهتمامهم، وتمكين الموظفين من تقديم خدمات عالية الجودة تلبي توقعات العملاء على نحو فعال. إذ يُعتبر الموظفون ذوو السلوكيات والمواقف الإيجابية في تعاطيهم مع مختلف العملاء حجر الزاوية في عكس صورة إيجابية للجهة الاتحادية.</p>	<p>القدرة على فهم احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين، والسعي لتقديم الخدمات اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات باحتراف ومهنية. ويشمل التركيز على متلقي الخدمة بمنحهم خدمات عالية ضمن الامكانيات المتاحة</p>			
المؤشرات السلوكية	الكفاءة الفرعية	مستوى المهارة (PL)	الدرجة	الفئة الوظيفية
<ul style="list-style-type: none"> • يطلع بدور محوري في المحافظة على حقوق عملاء الجهة ويحرص على التغذية الراجعة من العملاء وذلك لضمان تطوير خدمات الجهة الاتحادية بشكل مستمر. • يأخذ زمام المبادرة بتوجيه لوضع المبادرات والآليات المناسبة التي تساهم بشكل فعال لتخطي الصعوبات التي تواجه عملاء الجهة. • يقيّم بشكل استراتيجي ومنهجي الفرص المتاحة لتطوير العلاقات مع العملاء. • يسعى لتحقيق التميز ضمن وزارته، ويرسي ثقافة التحسين، ويوفّر الدعم والموارد اللازمة لتقديم أفضل المخرجات وجعل التطوير المؤسسي من الأولويات الاستراتيجية. • يوضح للموظفين في وزارته ماهية "التميز في الخدمات"، ويحافظ على التركيز على الشروط المطلوبة لتحقيق أعلى مستويات الجودة. 	<p>خلق بيئة عمل تتميز بتقديم خدمات عالية الجودة للعملاء وتأصيلها في الجهة الاتحادية</p>	PL 7	وكيل وزارة / وكيل وزارة مساعد ومن في حكمهما	الوظائف القيادية

<ul style="list-style-type: none"> • يساهم في بناء وتعزيز ثقافة التركيز على العميل ضمن إدارته. • يساهم في تطوير علاقات بناءة ويحافظ عليها مع العملاء. • يكون بمثابة مستشار للعملاء من خلال تقديم مجموعة مختلفة من الخيارات، وإيضاح الإيجابيات والسلبيات لمساعدة العملاء في اتخاذ أفضل القرارات. • يأخذ بعين الاعتبار التأثيرات المحتملة للعملاء كمعيار أساسي لبناء واتخاذ القرارات. 	<p>تأصيل خدمة العملاء وتلبية احتياجاتهم ضمن الصلاحيات الممنوحة لهم</p>	<p>PL6</p>	<p>خاص أ</p>	<p>الوظائف العليا</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يضع آلية وأسس واضحة للحصول على التغذية الراجعة من العملاء ويطورها. • يقيّم الخدمات ويبادر لتحسينها لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل. • يبادر إلى تطوير واقتراح السياسات والإجراءات الجديدة التي تؤدي إلى تحسين خدمة العملاء. • يتعاون مع العملاء الرئيسيين لحل المشاكل المعقدة وتلبية الاحتياجات الخاصة وإيجاد حلول فعالة من حيث الوقت والتكلفة والجودة. 	<p>تطبيق إطار عمل مفصل لضمان التطبيق الناجح لخدمات العملاء</p>	<p>PL5</p>	<p>1</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • يسعى بفعالية للحصول على التغذية الراجعة من العملاء بدلاً من انتظار تلقي شكاواهم. • يتعطف مع العملاء ويستمتع إلى شكاويهم ويحقق فيها، ويعمل على تصحيح المشاكل على وجه السرعة، وذلك ضمن الصلاحيات الممنوحة له. • يطلب التغذية الراجعة من العملاء ويعمل على أفعالها للمعنيين بدقة وسرعة • يستجيب بفعالية لمتطلبات العملاء بشكل تطوعي، ويتواصل معهم، لتحديد المشاكل إذا ما وجدت، والعمل على حلها. 	<p>تسهيل عملية التغذية الراجعة لتعزيز عمل وأليات ومبادرات رضا العملاء</p>	<p>PL4</p>	<p>3</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • يعتبر استخدام الموارد المتاحة لإرضاء العميل أولوية رئيسية، وذلك ضمن الصلاحيات الممنوحة لهم. • يضطلع بمسؤولية إرضاء العملاء واتخاذ اللازم بشأنها. • يستقبل العملاء بهجة ومودة ويعمل على تفهم احتياجاتهم. • يتعامل مع المشاكل بتفهم ويعمل على تهدئتهم ويقوم شخصياً بتصحيح المشاكل بسرعة. • يعزز الثقة لدى العملاء من خلال المتابعة وتنفيذ التزاماته لهم. • يعمل على شرح أسباب القرارات المتخذة بشأن العملاء ويقدمه بدائل وحلول مناسبة لحل الصعوبات التي تواجه العملاء ضمن صلاحياته. 	<p>يسعى للوصول إلى أعلى مستويات رضا العملاء ويحافظ عليها</p>	<p>PL3</p>	<p>5</p>	<p>وظائف إشرافية</p>
			<p>6</p>	

<ul style="list-style-type: none"> • يقدم حلولاً مناسبة لتلبية احتياجات العملاء وذلك ضمن الصلاحيات المتاحة له. • يتسم بالثقة والمهنية والاحتراف في الانتاجية وخدمة العملاء بأعلى مستويات الجودة. • يولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات العملاء ، ويقوم بمهام تتجاوز متطلبات العمل الروتينية متى اقتضت الحاجة وذلك لتلبية احتياجات العملاء. • يتوقع احتياجات العملاء ويعمل بفعالية على تلبيتها والاجابة عن تساؤلاتهم. • يستفيد قدر الإمكان من المعرفة والمعلومات المتوفرة لديه، ويركز على التفاصيل في خدمة العملاء لتلبية احتياجاتهم. • ينسق مع العملاء لحل مشاكلهم، ويشجع مشاركتهم ويتفهم وجهات نظرهم. • يدرك احتياجات العملاء ومتطلباتهم ويظهر اهتماماً حقيقياً بهم. • يقدم معلومات مفيدة للعملاء مما يمنحهم قيمة مضافة في الخدمات. تى عندما تشكل كمية الأعمال المطلوبة تحدياً بحد ذاتها. 	<p>يتفهم متطلبات العملاء ويسعى لإضافة القيمة لخدماتهم</p>	<p>PL2</p>	<p>7</p> <p>8</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • يستجيب بفعالية ووضوح ومهنية لطلبات العملاء (الداخليين والخارجيين). • يتلقى التغذية الراجعة للحد من الأخطاء ويقدم خدمات عالية الجودة. • يعطي انطباعاً إيجابياً، ويتمتع بالانفتاح والمهنية و يسهل التعاطي معه. • يعي كيفية تأثير أفعاله على العميل. • ينفذ المهام الموكلة إليه في المهلة المحددة وبالمستوى المطلوب. • يتعامل بشكل مباشر مع العملاء، متخذاً الإجراءات الضرورية، لضمان تلبية احتياجاتهم وإيجاد حلول للمشاكل. • يظهر فهماً واضحاً لماهية الخدمات المقدمة للعملاء الداخليين والخارجيين. • يبقي العملاء على اطلاع، ويستجيب لطلباتهم واستفساراتهم وشكاويهم بفعالية واحتراف ومهنية. 	<p>يتابع ملاحظات العملاء ويجب على أسئلتهم ومتطلباتهم</p>	<p>PL1</p>	<p>9</p> <p>10</p>	<p>وظائف داعمة</p>

5. التواصل ومهارات الاتصال

5. التواصل ومهارات الاتصال

الأسباب والمبررات المنطقية	التعريف			
<p>تشجيع الموظفين على تعزيز فعاليتهم في التعااطي مع العملاء، وتبادل المعرفة والخبرة لتنفيذ المشاريع والمبادرات التي من شأنها تحسين الخدمات الحكومية ومساعدة الجهة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.</p> <p>وتشجيع الموظفين على استخدام أسلوب شخصي مناسب والتنبيه لحاجات الآخرين أخذين في الاعتبار اختلاف ثقافتهم وخلفياتهم وقيمهم ومعتقداتهم وتوقعاتهم.</p>	<p>القدرة على الاستماع والشرح والاقناع والتأثير في الآخرين من خلال التعبير عن الأفكار والآراء بطريقة تتلاءم وتتوافق مع الموقف في مختلف الجوانب، سواء شفهيًا أم خطيًا، بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق غاية التواصل الإيجابي</p>			
المؤشرات السلوكية	الكفاءة الفرعية	مستوى المهارة (PL)	الدرجة	الفئة الوظيفية
<ul style="list-style-type: none"> • يستخدم كل أساليب التواصل والاتصالات باعتبارها فرصة لتمثيل جهة عمله والحكومة الاتحادية بطريقة إيجابية، ويجسد نموذجاً في حماسه وتفاؤله بالمستقبل. • يمتلك أفضل مهارات التواصل والتأثير، ويحظى بالالتزام الآخرين بالمبادرات والاستراتيجيات والأهداف الجديدة، ويستحوذ على دعم مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة ذوي العلاقة، من أعلى المستويات. • يحفز ويحشد دعم الأفراد داخل وخارج الحكومة الاتحادية للرؤية المستقبلية والقيم الاجتماعية، معتمداً أسلوباً مقنعاً وفعالاً. • يتمتع بالثقة والمصداقية داخل العمل وخارجه ويُنظر إليه كصانع للقرار. • يلفت انتباه الآخرين، بما له من مَلَكة الاقناع، ويتمتع بتأثير شخصي قوي. • يعمد إلى الفكاهة والنكتة وعرض التجربة الشخصية بالإضافة إلى التفكير المنطقي لدعم حججه وإثبات وجهات نظره. • يحدد القيم المشتركة أو التطلعات ويعتمدها كاستراتيجية تأثير رئيسية. • يخلق بيئة تسمح بالتواصل المفتوح والفعال. • يسعى إلى تفهم الدوافع الشخصية والعملية للآخرين ويستخدمها في تحديد استراتيجية التفاوض المناسبة. 	<p>يكون ملهماً وقادراً على المفاوضة بشكل ايجابي وفعال</p>	<p>PL 7</p>	<p>وكيل وزارة / وكيل وزارة مساعد ومن في حكمهما</p>	<p>الوظائف القيادية</p>

<ul style="list-style-type: none"> • يحضر الفعاليات الاجتماعية والمؤتمرات، حيث تبرز إمكانية توسيع شبكة المعارف. • يرأس الاجتماعات ويضمن فعاليتها، ويسهل المناقشات مع مختلف الموظفين، ويشجعهم على المشاركة وتقديم الأفكار. • يتمتع بالقدرة على الإقناع والتواصل مع مجموعة من الأفراد والجماعات من جميع المستويات • يتواصل مع الآخرين بلباقة ودبلوماسية وصدق وأمانة ويظهر احتراماً ونزاهة؛ ويعتمد أساليب مختلفة مع كافة المستويات والأفراد. • يملك القدرة على إدارة الأزمات بمهارة خلال الاجتماعات الصعبة • يسعى الى تحقيق نتائج مفيدة لكافة الأطراف عن طريق إقناع الآخرين بتبني مسار معيّن في العمل، من خلال منحهم أسباب تحفيزية و ضمانات بتحقيق منافع معينة. • يتفهم مقاصد الآخرين ويتواصل معهم بانفتاح وشفافية من أجل بناء الثقة في قدراته الخاصة. • يتفاعل مع الاشارات اللفظية وغير اللفظية الصادرة من الآخرين. • يظهر الحماسة والاهتمام من خلال مظهره وسلوكه. • يعتمد أساليب تأثير تختلف باختلاف الجهات التي يتعامل معها. • يعمد إلى الفكاهاة والنكته وعرض التجربة الشخصية بالإضافة إلى التفكير المنطقي لدعم حججه وإثبات وجهات نظره. 	<p>خلق بيئة مناسبة لاستخدام مجموعة واسعة من وسائل الاتصال، وبناء شبكة دعم مع الأطراف ذات العلاقة</p>	<p>PL6</p>	<p>خاص أ</p>	<p>الوظائف العليا</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يشجع الحوار المتبادل عن طريق طرح الأسئلة والاستماع الى الردود. • يتدرب على التأثير والتفاوض مسبقاً، بمفرده أو مع آخرين، لتوضيح الأهداف وإعداد الحجج المضادة المحتملة. • يعتمد مجموعة من أنماط وقنوات الاتصال والتواصل بهدف حصد أعلى درجات التأثير في الموظفين، وتكييف نمطه الفردي بما يتناسب مع مختلف اهتمامات الموظفين. • يتميز في التأثير في زملائه وفرق العمل للسعي إلى أفضل مستويات الأداء، وتحقيق الأهداف الصعبة والتميز. • يؤسس تحالفات من خلال شبكة معارفه الخاصة للحصول على المعلومات المطلوبة • يسهل الحوار بين الأطراف المتنازعة من أجل التوصل إلى نتيجة مقبولة لكافة الأطراف. • يخصص الوقت لزيارة الإدارات والأقسام، لفهم كامل احتياجاتها ونقاط القوة والمجالات التي تحتاج للتطوير. • يبحث عن وسائل بديلة للتأثير في الآخرين عندما تفشل أساليبه الأولية. 	<p>يعتمد أنواع عدة من أنماط الاتصال والتواصل الشخصية</p>	<p>PL5</p>	<p>1</p>	

<ul style="list-style-type: none"> • يعمد إلى التفاوض مع المعارضين لأفكاره ويوضح رأيه بنجاح. • يتواصل بشكل فعال مع مختلف الجهات. • يشجع بشكل استباقي التبادل المنفتح والشفاف للأفكار والآراء، ويساعد الآخرين في التعبير عن أفكارهم بوضوح واقتضاب. • يعرض بصورة فعالة المعوقات التي تعترض العمل. • يخصص الوقت للتواصل الفعال مع مختلف الجهات المعنية. • يستجيب لاحتياجات مختلف الأفراد في وقت واحد. • يعتمد اللباقة والدبلوماسية لضمان عدم إفشاء المعلومات السرية • يسعى إلى تفهم الدوافع الشخصية والعملية للآخرين ويستخدمها في تحديد استراتيجية التفاوض المناسبة. • يسعى الى تحقيق نتائج مفيدة لكافة الأطراف عن طريق إقناع الآخرين بتبني مسار معين في العمل من خلال منحهم أسباب تحفيزية و ضمانات بتحقيق منافع معينة. 	<p>يحافظ على بيئة التواصل المنفتح باستخدام مختلف الوسائل للتأثير في الأفراد.</p>	<p>PL4</p>	<p>3</p> <p>4</p>	<p>وظائف إشرافية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يحدد بدقة الغرض من الاتصال والتواصل ويقرر ماهية الرسائل الموصلة وكيفية إيصالها. • يتحدث بوضوح وبطريقة تعزز التفاهم المشترك بين جمهور واسع من المستمعين. • يفسر ويشرح على نحو فعال سياسات وإجراءات العمل لرؤسائه ومرؤوسيه. • يستخدم مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات، مثل برمجيات العرض، والفكاهة، وإشراك المستمعين بالنقاش لضمان جذب انتباههم خلال تقديمه للعرض. • يجيب على الأسئلة بوعي وإدراك، ويتخذ موقفاً إيجابياً تجاه النقد أو الأسئلة الحرجة. • يعتمد اللباقة والدبلوماسية لحل الخلافات ضمن الإدارة. • يساعد الموظفين الآخرين في المواقف الصعبة ويطلب المساعدة عندما يواجه صعوبات خاصة به. • يتفهم بصدق الآخرين ويتواصل معهم بانفتاح وشفافية من أجل بناء الثقة في قدراته الخاصة. • يظهر الحماسة والاهتمام من خلال مظهره وسلوكه. 	<p>يستخدم أفضل أدوات وأساليب التواصل وإيصال الأفكار</p>	<p>PL3</p>	<p>5</p> <p>6</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • يأخذ وجهات نظر الآخرين في الاعتبار عند التواصل، أو التفاوض أو تقديم الحجج. • يناقش القضايا بفعالية معتمداً أمثلة وتطبيقات مفهومة وسهلة الفهم. • يتحدث بوضوح في جميع الظروف. • يتأكد من وضوح المعلومات الأساسية التي تتضمنها أية رسالة مكتوبة أو شفوية من خلال تسليط الضوء على النقاط الرئيسية. • يعدل أسلوب و لغة ومحتوى الرسالة حسب احتياجات متلقي الرسالة. • يتأكد من وضوح الوثائق المكتوبة أو العروض التقديمية من خلال عرضها على طرف ثالث ضمن الجهة واستبيان رأيه في خصوصها. • يتأكد من خلو الرسائل من أية أخطاء إملائية أو نحوية من شأنها تغيير مضمون الرسالة. • يُظهر أعلى مستويات ضبط النفس للتحكم في ردات فعله الشخصية. • يستخدم مجموعة متنوعة من أساليب عرض البيانات لتعزيز وجهات نظره وجذب انتباه المستمع. 	<p>يشرح ويبرر وجهات النظر ويناقش بموضوعية مختلف الخيارات لدى تقديم الحجج.</p>	<p>PL2</p>	<p>7</p> <p>8</p>	<p>وظائف داعمة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يستمع إلى الآخرين بفعالية وي طرح الأسئلة التي تساعد على التوصل إلى فهم مشترك للموضوع قيد النقاش. • يدعم الأفكار الرئيسية والرسائل بالبيانات ذات الصلة، والمعلومات، والأمثلة والتفسيرات. • يكون على دراية تامة بكيفية استخدام أدوات الاتصالات مثل الكمبيوتر والمعدات السمعية والبصرية. • يتواصل بوضوح ودقة، متجنباً الغموض وسوء الفهم. • يتأكد من وضوح الرسالة من خلال طلب التغذية الراجعة. 	<p>الحفاظ على استمرار الاتصال والتواصل المفتوح والمتسق مع الآخرين.</p>	<p>PL2</p>	<p>9</p> <p>10</p>	

6. العمل بروح الفريق الواحد

6. العمل بروح الفريق الواحد

الأسباب والمبررات المنطقية	التعريف			
<p>تشجيع الموظفين على التعاون والعمل الجماعي من أجل تحقيق أهداف محددة مما يؤدي إلى انسجام العمل بفضل تبادل المعلومات بطريقة سريعة وتحسين التعاون بين الإدارات. والهدف من ذلك هو ترسيخ فهم لدى الموظفين بالحاجة إلى العمل الجماعي والمشارك لخلق بيئة من التعاون والثقة والمسؤولية المتبادلة.</p>	<p>القدرة على العمل بشكل جماعي وبروح الفريق الواحد بين مختلف الوحدات التنظيمية، من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، مع مراعاة المحافظة على الروابط الايجابية على جميع المستويات، بغض النظر عن الاختلافات الثقافية، إضافة لاحترام وجهات النظر المتبادلة</p>			
المؤشرات السلوكية	الكفاءة الفرعية	مستوى المهارة (PL)	الدرجة	الفئة الوظيفية
<ul style="list-style-type: none"> • يخلق بيئة تعاونية تقوم على الشفافية والثقة والاحترام المتبادل، مع تواصل كامل، وتحديد المسؤوليات؛ حيث يحفز الجميع لتقديم أفضل ما عندهم من حيث الأداء، ويُحتفَى بالإنجازات. • ينشر الإنجازات التي حققتها جهة عمله ضمن الحكومة الاتحادية أو خارجها، وعلى أوسع نطاق ممكن. • ينقل أولويات وأهداف الجهة إلى جميع الإدارات لتسهيل التعاون، ويُشرك جهات خارجية وأطراف أخرى في تطوير الاستراتيجية. • يشرح للآخرين توجهات الحكومة الاتحادية؛ ويُشرك الموظفين العاملين في الجهة في تحقيق الاستراتيجية. • يطور شبكات تواصل واسعة وشراكات مع جميع الجهات الحكومية في الدولة ومع النخبة السياسية، ويتعاون مع المسؤولين والقيادات ضمن وزارته وزملائه من الإدارات الأخرى والوزارات، لتحقيق الرؤية. 	<p>ينشر ويعزز أفضل الممارسات والمعايير المعتمدة في التعامل مع الآخرين</p>	<p>PL 7</p>	<p>وكيل وزارة / وكيل وزارة مساعد ومن في حكمهما</p>	<p>الوظائف القيادية</p>

<ul style="list-style-type: none"> • يعزز بيئة التعاون والعمل الجماعي. • يتواصل ويبني علاقات فعالة ضمن جهة العمل أو نطاق سلطته ومع مختلف الجهات الحكومية الاتحادية، ويتعاطى بفعالية مع القواعد المؤسسية (كالتسلسل الهرمي، والثقافة المؤسسية)، ويطور أسلوبه الخاص في سبيل إنجاز المطلوب. • يتعامل مع مختلف ثقافات الموظفين، ويلتزم بفهم أساليب العمل لحصد النتائج المرجوة. • يدير الموظفين بمنطق ووعي ويتفهم مواقفهم بمنطق وعقلانية. • يضمن تحمل مسؤوليته للعمل؛ ويرسخ تواجده في مجالات التحدي البناء من خلال تعزيزه ودعمه لموظفيه. 	<p>يؤسس التزاماً بالعمل الجماعي الفعال وبناء العلاقات</p>	<p>PL6</p>	<p>خاص أ</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • يعدل أهدافه الشخصية الخاصة بما يتوافق والمنفعة العامة. • يقدر ويعترف بجهود ومساهمات الموظفين الآخرين، • يتواصل ويدير علاقات معقدة ومتعددة المستويات مع أصحاب العلاقة ذوي المصالح، ويوفق بين وجهات النظر بتأن. • يضع مصلحة الأفراد في المقام الأول. • يستمع باهتمام، ويستنتج الدوافع من خلال مراقبة الآخرين أثناء العمل؛ ويدرك أهمية الوعي للانفعالات فضلاً عن المنطق في العلاقات والنزاعات. • يجسّد نموذجاً عن نمط القيادة التعاونية؛ ويعبر عن آرائه وتحفظاته مباشرة للآخرين. • يفوّض بعض موظفيه المسؤولية في شأن إنجاز المهام ويشيد بحالات النجاح. • يشجع العمل الجماعي ضمن مختلف الوظائف والإدارات، مشدداً على الفوائد التي تعود على الجهة ككل جراء ذلك. • يسعى للبقاء على الحياد إزاء الخلافات ويعمل على حلها بشفافية. • يرحب بانضمام موظفين من ثقافات وخلفيات مختلفة إلى إدارته. • يسهل تشكيل فرق مشتركة بين مختلف الوظائف والإدارات. 	<p>يدير العلاقات ضمن إدارته بكل كفاءة وفعالية لرفع الأداء إلى أعلى المستويات</p>	<p>PL5</p>	<p>1</p>	<p>الوظائف العليا</p>
			<p>2</p>	

<ul style="list-style-type: none"> • يشجع تبادل المعلومات والمهارات والقدرات الفنية بين رؤسياه. • يعزز التعاون ضمن فرق العمل ويعالج القضايا أو النزاعات التي تبرز ضمنها. • يتحدث بإيجابية عن الآخرين، ويستخدم السلطة المناطة به بعدالة. • يحدد مصادر النزاعات ويستبقها باعتماد خطوات مبكرة لحل المشاكل. • يناقش الخطط والاستراتيجيات والمشاكل مع رؤسياه والإدارات الأخرى • يشدد باستمرار على أهمية اعتبار الإدارات الأخرى جزءاً مكمل لانجاز العمل • يعمل على حل المشاكل بما يحقق مصلحة العمل بما فيها المصلحة العامة للجهة. • يطلق أنشطة تحسين وبناء علاقات عمل إيجابية مع الآخرين. 	يلتزم بثقافة العمل الجماعي	PL4	3	وظائف إشرافية
<ul style="list-style-type: none"> • يتأكد من انسجام جهود وأهداف رؤسياه مع أهداف الإدارة • يرسى علاقات عمل منفتحة وشفافة. • يتبين نقاط الخلاف ويتخذ الاجراءات اللازمة لحلها. • يضم أفراداً من خلفيات متنوعة إلى إدارته. • يقدر الاسهامات التي يقدمها رؤسياه. • يراجع حالات الفشل والنجاح من خلال منح رؤسياه والإدارات الأخرى التغذية الراجعة. • يسعى إلى إشراك الآخرين في المجالات الجديدة للأعمال 	يتأكد من انسجام جهود وأهداف رؤسياه مع استراتيجية الإدارة	PL3	5	
<ul style="list-style-type: none"> • يعمل بالتعاون مع جميع الموظفين. • يشارك بالمعلومات متى أمكن، ويُبقي الموظفين على اطلاع بالمستجدات. • يستمع إلى أفكار زملائه الآخرين ويجب عليها بطريقة بناءة. • يوصل القرارات بمنحى إيجابي إلى جميع الأطراف المعنية. • يمنح تغذية راجعة صادقة وبناءة لزملائه الآخرين، ويقترح سبلاً لتحسين الفعالية الشاملة. 	يعمل بفاعلية ضمن فريق العمل	PL2	7	وظائف داعمة
<ul style="list-style-type: none"> • يظهر اهتماماً بوجهات نظر الآخرين ويحترم آراءهم. • يقدم المساعدة أو غيرها من أشكال الدعم للآخرين، لإرساء علاقات إيجابية معهم. • يتحىن الفرص للعمل الإيجابي مع أعضاء فريق العمل. • يشارك بالأفكار والخبرات طوعاً لمساعدة الآخرين. 	يستجيب لطلبات المساعدة من داخل إدارته أو خارجها (من المزمودين أو العملاء)	PL1	9	
			10	

www.fahr.gov.ae