



# مقترح دليل تطبيقي للإطار العربي حول كفاءات الكوادر العليا في القطاع العام نموذج دولة فلسطين



ازدهار البلدان كرامة الإنسان





ازدهارُ البلدان كرامةُ الإنسان



## رؤيتنا

طاقاتٌ وابتكار، ومنطقتنا استقرارٌ وعدلٌ وازدهار

## رسالتنا

بشَقف وعزم وعَمَل: نبتكر، ننتج المعرفة، نقدّم المشورة،  
نبني التوافق، نواكب المنطقة العربية على مسار خطة عام 2030.  
يداً بيد، نبني غداً مشرقاً لكلّ إنسان.

# مقترح دليل تطبيقي للإطار العربي حول كفاءات الكوادر العليا في القطاع العام نموذج دولة فلسطين



ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين



ازدهار البلدان كرامة الإنسان



اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)

## موجز

بناءً على نتائج ورشتي عمل نظّمتها لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) لتطوير إطار عربي لكفاءات الكوادر العليا، وذلك في بيروت والقاهرة في الفترة بين كانون الأول/ديسمبر 2018 وتموز/يوليو 2019، تمّ إعداد وتطوير النموذج الأولي لإطار عربي مشترك لكفاءات الكوادر العليا في القطاع العام من منظور السياسات العامة وخطة التنمية المستدامة لعام 2030 (خطة عام 2030). وأطلقت الإسكوا هذا النموذج خلال ندوة إقليمية عقدتها في كانون الأول/ديسمبر 2020. وقد أحرز هذا الإنجاز بفضل جهود تشاركية وتكاملية بذلها الفريق العربي للكفاءات الوظيفية، الذي يتضمن خبراء متخصصين في إدارة الموارد البشرية من وزارات ودواوين ومراكز ومعاهد الإدارة العامة والخدمة المدنية في عدد من الدول العربية، ومعنيين بإعداد هياكل وأطر الكفاءات ونمذجتها.

وركّزت أبرز التوصيات التي قدّمها المشاركون والمشاركات إلى الإسكوا خلال الندوة التي أطلق فيها الإطار على المواضيع التالية: إعداد مصفوفة مفصلة بالوظائف القيادية ومستوياتها الوظيفية (تعريف القيادة العليا، تصنيفها، أهدافها، صلاحياتها، مهامها...); شرح مضمون الكفاءات وما تشمله من معرفة ومهارة وسلوك شراحاً مفصلاً، انطلاقاً مما تتطلبه مختلف مستويات الوظائف القيادية، ودراسة كيفية قياسها؛ تطوير تقنيات وأدوات لقياس الكفاءات (من خلال الامتحانات والمقابلات والترقي في الوظائف القيادية)، وتحديد الأوزان والمؤشرات؛ تقديم الدعم للفريق العربي للكفاءات الوظيفية وتعزيز قدراته وموارده من أجل تطبيق خطة عمله في المرحلة القادمة، ومواصلة الأبحاث والجهود من أجل مراجعة الإطار وتطويره ومتابعة آليات تنفيذه، والتعمق في دراسة مفهوم إدارة الموارد البشرية وآليات تطبيقه.

عملاً بهذه التوصيات، وتلبيةً لطلب الدعم الفني المقدّم إليها من جانب ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين في حزيران/يونيو 2022، شرعت الإسكوا، بالتعاون مع خبراء الديوان، في

تطوير إطار فلسطيني لكفاءات الوظائف العليا، بالاعتماد على مخرجات الإطار العربي، وفي تكييفه ليناسب واقع الإدارة العامة في دولة فلسطين، من جهة. كما شرعت في إعداد دليل تطبيقي يتضمن جدول مصطلحات ويحدّد مؤشرات واقعية لجملة الكفاءات التي يحتوئها الإطار العربي، وأدوات قياس فعّالة وبسيطة يسهل تكييفها مع واقع وطبيعة الإدارة العامة والخدمة المدنية في كل دولة عربية، من جهة ثانية.

وجرى تطوير هذا الدليل التطبيقي المقترح، الذي تصدره الإسكوا بالتعاون مع ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين، وفقاً لمنهجية تشاركية قامت على إشراك الكوادر العليا من مختلف الإدارات العامة في دولة فلسطين في كل مراحل عملية الإعداد. وتمت مناقشة الصيغة النهائية والمصادقة عليها في ورشة عمل نظّمها ديوان الموظفين العام في 18 تموز/يوليو 2023. ومن أبرز المحاور التي يتضمنها الدليل:

- تعريف الكوادر القيادية العليا (وكيل، وكيل مساعد، مدير عام) في الإدارة العامة في دولة فلسطين.
- تحديد المهام والواجبات المطلوبة من هذه الكوادر في إدارة مؤسساتها والمساهمة في تحقيق الأهداف الإصلاحية الوطنية وأهداف التنمية المستدامة؛ وتحديد مجموعة الكفاءات الجوهرية التي يجب أن تتّسم بها، ومجموعة السلوكيات الإيجابية المطلوبة منها.
- تحديد كيفية تطبيق الإطار وفق المستوى المطلوب للكفاءات العامة لكل مسمى وظيفي ضمن الفئة العليا في الإدارة.
- تحديد متطلبات تقييم الكفاءات العامة ومؤشرات القياس وآلية احتساب مستوى التقييم.

ومع إصدار هذا الدليل، تعمل الإسكوا بشكل أساسي على إدخال مفهوم الكفاءات الوظيفية بشكل ممأسس وممنهج إلى نظام الخدمة العامة، بهدف الوصول إلى نظام خدمة عامة فعّال يعتمد على الكفاءة والخبرة من أجل تحقيق المصلحة العامة.

## فريق الإعداد

هذا الدليل من إعداد وصياغة **سمير بيضون**، أستاذ الإدارة المشارك- جامعة بيرزيت، دولة فلسطين. وساهم في التحضير ومراجعة المخرجات من ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين كل من:

- **حمزة صلاح الدين**، مدير الدراسات ومشاريع الموارد البشرية، ومسؤول ملف إعداد الإطار الفلسطيني لكفاءات الوظائف، وعضو اللجنة الفنية للوصف الوظيفي.
  - **دعاء حوارة**، رئيسة قسم الإحصاء في دائرة الدراسات ومشاريع الموارد البشرية، عضو لجنة كفايات وظائف الخدمة المدنية.
  - **دانا عبيد**، مديرة دائرة المتابعة والتقييم، وعضو لجنة كفايات وظائف الخدمة المدنية.
- وشارك أيضاً في مراجعة المخرجات أعضاء لجنة كفايات وظائف الخدمة المدنية في فلسطين- ديوان الموظفين العام التالية أسماؤهم:

- **سائد خلف**.
- **رنا البرغوثي**.
- **مهند مسعود**.
- **هاني زيد**.

وأنجز هذا الدليل بالتعاون مع **وائل الريماوي**، مدير عام التخطيط الوظيفي وجداول التشكيلات، ورئيس اللجنة الفنية للوصف الوظيفي في ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين؛ وكرم كرم، المستشار الإقليمي لشؤون الحوكمة وبناء السلام والمسارات الانتقالية في مجموعة الحوكمة ودرء النزاعات في الإسكوا.



## المحتويات

|    |                                                                                          |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2  | موجز                                                                                     |
| 6  | مقدمة                                                                                    |
| 10 | 1. منهجية تطوير الإطار الفلسطيني للكفاءات                                                |
| 24 | 2. تطبيق الإطار على وظائف الموارد البشرية                                                |
| 25 | ألف. كيفية تقييم (قياس) الكفاءات                                                         |
| 25 | باء. متطلبات تقييم الكفاءات العامة                                                       |
| 27 | جيم. مصادر المعلومات                                                                     |
| 30 | 3. آلية حساب مستوى تقييم الكفاءات العامة                                                 |
| 31 | ألف. استخدام مفتاح التقييم كما يظهر في إطار الكفاءات العامة                              |
| 31 | باء. ربط مفتاح التقييم بالمستوى المطلوب لتوفر الكفاءات حسب مسميات الكوادر العليا         |
| 31 | جيم. احتساب درجات التطبيق                                                                |
| 32 | دال. مثال تطبيقي لكيفية قياس (تقييم) الكفاءات                                            |
| 38 | 4. تطبيق الإطار في الاختيار والتمعين                                                     |
| 41 | المرفق 1. الوصف الوظيفي للوكيل والوكيل المساعد والمدير العام                             |
| 46 | المرفق 2. مهام لجنة تطوير الإطار الفلسطيني لكفاءات الوظائف والتصنيف والسلوكيات الإيجابية |
| 47 | المرفق 3. منهجية اختيار العينة الممثلة عن شاغلي الوظائف العليا                           |
| 48 | المرفق 4. نموذج استرشادي للوصف الوظيفي المبني على الكفاءات                               |
| 50 | الحواشي                                                                                  |

## قائمة الجداول

|    |                                                                           |
|----|---------------------------------------------------------------------------|
| 12 | الجدول 1. مقارنة بين الإطار العربي المقترح والإطار الفلسطيني المقترح      |
| 16 | الجدول 2. الإطار الفلسطيني للكفاءات العامة لوظائف الفئة العليا            |
| 23 | الجدول 3. المستوى المطلوب للكفاءات العامة وفق المسمى الوظيفي للفئة العليا |
| 26 | الجدول 4. نموذج سجل سلوكيات الموظف خلال فترة التقييم                      |
| 27 | الجدول 5. قائمة المصادر لتقييم الكفاءات                                   |
| 32 | الجدول 6. آلية تصنيف مستوى الكفاءات وفق معدل نتائج التقييم                |
| 33 | الجدول 7. نموذج تقييم مستوى تطبيق السلوكيات                               |
| 33 | الجدول 8. نموذج نتائج تقييم الكفاءات ومجالات التطوير (مثال توضيحي)        |
| 34 | الجدول 9. نتائج تقييم كفاءات المدير العام (مثال توضيحي)                   |
| 35 | الجدول 10. نموذج سجل الكفاءات لأهداف التدريب والإحلال والتعاقب            |
| 40 | الجدول 11. أوزان تقييم الكفاءات                                           |
| 40 | الجدول 12. نتائج تقييم الكفاءات لاختيار وكيل وزارة (مثال توضيحي)          |

## قائمة الأشكال

|    |                                                 |
|----|-------------------------------------------------|
| 34 | الشكل 1. أوزان الكفاءات حسب مسمى الكوادر العليا |
| 37 | الشكل 2. مثال لخراطم الإحلال والتعاقب           |



## مقدمة

الخدمة المدنية في دولة فلسطين. ويقع المشروع في عدة مراحل، منها مرحلة وظائف الفئة العليا (وكيل، وكيل مساعد، مدير عام)؛ ومراحل لاحقة تغطي جميع المسميات الإشرافية (مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة)؛ ومراحل متقدمة يجري العمل فيها على تصنيف الوظائف وبناء المسارات المهنية.

### تعريف الكفاءات

إنّ ترابط الأهداف الإنمائية وتشابك أبعادها الاجتماعية والاقتصادية والبيئية يستدعيان تغييراً في أنماط التفكير والسلوك على صُعدٍ متعدّدة، أبرزها:

- **الصعيد الإداري:** التنظيم والتنسيق على الصعيد الاستراتيجي، واستخدام أنماط حديثة للتوجيه والمتابعة والتقييم، وتحديد آليات المشاركة ووسائل حشد الموارد، وتحديد الأولويات التنموية ومؤشراتها ودرء المخاطر التي يمكن أن تعترض تحقيقها.
- **الصعيد الاقتصادي:** العمل على إدارة الموارد الطبيعية والبشرية والمادية والمالية بشكل يضمن حُسن استفادة الأجيال المستقبلية منها.
- **الصعيد الاجتماعي:** بناء ثقافة المسؤولية المشتركة وتعزيز الممارسة القائمة على المشاركة التي تتمثل في الإصغاء، والتفكير، وتقديم المقترحات، والتفاوض، والعمل في إطار المسؤولية المشتركة بين المواطنين والحكومة.
- **الصعيد التكنولوجي:** استخدام التكنولوجيات الحديثة والرقمنة لمواجهة التحديات التي تحول دون تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتسخيرها للقضايا التنموية، وتحديد أثرها على مختلف فئات المجتمع وقطاعات الاقتصاد.

لذلك، فإنّ أهمية قيام أجهزة الإدارة العامة، وتحديد إدارات الموارد البشرية، بتطوير إدارة الكفاءات الوظيفية وبناء إطار لتحديد معايير كفاءات العاملين في الخدمة المدنية تستدعي مواجهة مختلف التحديات التطويرية، وبالتالي العمل بمفاهيم إدارية تلبي الاحتياجات الراهنة والمستقبلية للمجتمع، وأهمها:

تحت رعاية الإسكوا، تمّ إعداد وتطوير النموذج الأولي لإطار عربي مشترك لكفاءات الكوادر العليا في القطاع العام من منظور السياسات العامة وخطة عام 2030، من خلال جهود تشاركية وتكاملية بذلها فريق من الخبراء العرب المتخصّصين في إدارة الموارد البشرية، والمعنيين بإعداد هياكل وأطر الكفاءات، والممثلين عن مؤسسات الإدارة العامة والخدمة المدنية (وزارات ودواوين ومراكز ومعاهد).

وبناءً على طلب ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين لتطوير الإطار الفلسطيني للكفاءات على أساس الإطار العربي للكوادر العليا، جرى الاتفاق على تطوير هذا الإطار وتطبيقه في دولة فلسطين، من خلال ديوان الموظفين العام، على المناصب العليا واعتباره نموذجاً لتعميمه على مستوى الدول العربية الأخرى. وعليه، انطلقت عملية بناء النموذج الفلسطيني من خلال تحديد المهام والواجبات المطلوبة من الكوادر (القيادة) العليا في إدارة مؤسساتهم والمساهمة في تحقيق الأهداف الإصلاحية الوطنية وتحديد مجموعة الكفاءات الرئيسية التي يجب أن تتمتع بها هذه الكوادر في القطاع العام للمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وينطلق ذلك من الإيمان بأهمية إيجاد إطار للكفاءات، وبأنّ تطوير هذا الإطار يدعم جهود وتوجّهات ديوان الموظفين العام في بناء الأنظمة اللازمة لإدارة الأداء وخطط الإحلال والتعاقب المبنية على الكفاءات للنهوض بإدارة رأس المال البشري الفلسطيني في قطاع الخدمة المدنية.

وبالتالي، فإنّ هذا الإطار يحدّد مجموعة السلوكيات الإيجابية التي يسعى ديوان الموظفين العام إلى أن يطبّقها أصحاب الوظائف العليا في عملهم. والمقصود هنا الكفاءات الرئيسية المشتركة بين وظائف الكوادر العليا، أي الكفاءات العامة المرتبطة بالمستوى الوظيفي والتي لا تشمل الكفاءات الفنية الخاصة بكل منصب. ويتلاءم ذلك مع استخدام الكفاءات في الإطار العربي المشترك المتعلق بكفاءات الكوادر العليا في الإدارة العامة والخدمة المدنية في الدول العربية. لذلك، تعمل دائرة الدراسات ومشاريع الموارد البشرية في الإدارة العامة للتخطيط الوظيفي وجدول التشكيلات في ديوان الموظفين العام حالياً على المشروع الوطني الاستراتيجي لكفاءات الوظائف في



## تعريف الكوادر العليا في دولة فلسطين

بالتعاون مع الإسكوا، يعمل ديوان الموظفين العام على إنشاء إطار فلسطيني لكفاءات الوظائف. وهو ينطوي في مرحلته الأولى على مراجعة كفاءات الفئة العليا (مدير عام، وكيل مساعد، وكيل)، وذلك بالاسترشاد بالإطار العربي المشترك لكفاءات الكوادر العليا. ولضمان تطبيق الإطار المقترح، لا بدّ من مراجعته وتحديد ملاءمته لواقع الخدمة المدنية في دولة فلسطين. وتمّ تحديد مفهوم الكوادر العليا من قبل الفريق الوطني الفلسطيني المؤلف من مكتب رئيس الوزراء، ممثلاً بمدير عام التخطيط ومنسّق أهداف التنمية المستدامة، وديوان الموظفين العام ممثلاً بمدير عام التخطيط الوظيفي وجدول التشكيلات، ومدير دائرة الدراسات ومشاريع الموارد البشرية. واتفق الفريق على تعريف الكوادر العليا كما يلي:

الكوادر العليا تعني الموظفين الذين تعيّنهم جهة رسمية في أعلى هرم السلم الوظيفي في الدوائر الحكومية، ويأتون بعد رئيس الدائرة الحكومية في المستوى الوظيفي، وذلك بأقل من درجة إلى ثلاث درجات، ويمارسون القيادة الإدارية. وهم راسمو السياسات في الدائرة الحكومية والإدارة العامة. وتقترح الكوادر العليا مشاريع القوانين والأنظمة وتعدّلاتها، وتقود العمل على تحقيق الاستراتيجية، وتدير الأداء العام ضمن قيم ومبادئ الدائرة الحكومية والخدمة المدنية. وتتّسم الكوادر العليا بالخصائص التالية:

1. هي ذات توجّه وطبيعة استراتيجيتين، وتُعنى بالمرجعات والنتائج المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية.
2. تدير الأداء العام وتتحمّل مسؤولية تطويره.
3. قراراتها ذات تأثير كبير وبعيد المدى.
4. هي ذات رؤية شمولية.
5. تُشعر المرؤوسين بأهميتهم وأثرهم في الدائرة الحكومية.
6. تُلهم الموظفين وتؤثر في توجّهاتهم المتعلقة بتحقيق الأهداف.
7. تقود الدوائر الحكومية الى الاستقرار في وقت الأزمات.
8. تقود التغيير في الدوائر الحكومية وتنشد التطوير الدائم.
9. تبني بيئة عمل محفزة.
10. تتضمن كوادر مؤهلة علمياً وذات خبرة ومهارات وقدرات ذهنية ونفسية عالية.

- **التحسين المستمر:** التحسين المتواصل للعمليات أو الإجراءات أو المنتجات أو الخدمات، من خلال تحسين الجودة وزيادة القيمة.
- **الكفاءة:** العمل على نحو صحيح، أو إنجاز أمور أكثر بموارد أقل.
- **الاستجابة:** تلبية احتياجات المواطنين، مع مراعاة المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ضمن فترات زمنية محددة.
- **الإدارة بالحقائق:** تنفيذ تقييم مرتكز على المعلومات والبيانات لقياس التقدّم أو اتخاذ القرارات.

والكفاءات هي مجموعة المهارات والمعارف والسلوكيات التي تتيح لشاغل الوظيفة أدائها بنجاح. وعليه، تعرّف الكفاءات بأنها مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الموظف، والسلوك الإيجابي الذي يجب أن يتحلّى به للقيام بواجباته الوظيفية بكفاءة وفعالية (وفقاً للعديد من المراجع العربية والعالمية ومراجع منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية). وفي دولة فلسطين، تمّ تحديد أنواع الكفاءات وتعريفها كما يلي:

### الكفاءات الجوهرية

هي الاتجاهات السلوكية والشخصية والقدرات الرئيسية الواجب توفرها لدى كافة موظفي الخدمة المدنية، أيّاً كان مستواهم الوظيفي أو فئاتهم الوظيفية، والمتطابقة مع قانون الخدمة المدنية، والضرورية لتحسين مستوى الخدمات المقدّمة للمواطنين بشكل خاص والمتعاملين الآخرين بشكل عام.

### الكفاءات العامة

هي المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات الرئيسية الواجب توفرها لدى موظفي الخدمة المدنية حسب المستوى الوظيفي، والتي يمكن تقسيمها الى مجموعات عامة والتدرج بها من البسيطة إلى الأكثر تعقيداً.

### الكفاءات الفنية (التخصّصية)

هي المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات المرتبطة بمهام الوظيفة، والتي يجب توفرها لدى الموظف للقيام بمهامه وعمله. وهي تنقسم إلى كفاءات فنية تخصّصية (أساسية) وكفاءات فنية مساندة (داعمة).

وتَمّ الاتفاق أيضاً على أن أهم واجبات فئة الكوادر العليا تتضمن ما يلي:

1. مساعدة رئيس الدائرة الحكومية (في مجال اختصاصهم).
2. اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع السياسات العامة وتحديد الإجراءات الضرورية للعمل.
3. اتخاذ القرارات التنفيذية (في مجال عملهم).
4. القيام بأعمال عالية المستوى في توجيه العام.
5. تقديم الخبرة في مجال عمل واحد أو أكثر.
6. قيادة الأعمال الإدارية، بما يشمل تخطيط الأعمال وبرامجها وتنسيقها ومتابعتها.
7. تحديد الأهداف والسياسات والخطط العامة واقتراحها.
8. اقتراح مشاريع القوانين واللوائح والقرارات المنظمة للدائرة الحكومية والإدارة العامة.
9. مراقبة سير الأعمال وأداء الموظفين.
10. تقديم التقارير، بما في ذلك البيانات والإحصاءات، للجهات المعنية.

وعليه، تمّ الإجماع على أن وظائف الكوادر العليا هي الوظائف التنفيذية للسياسات العامة للدولة، وهي تقع هيكلياً تحت وظائف الوزراء أو أي سلطة سياسية في الدولة. وتقسّم الكوادر العليا إلى ثلاثة مستويات، وذلك تسهيلاً للعمل على كفاءات كل مستوى وبناء مسار قيادي للتنقل من أدنى مستوى (المستوى الثالث) إلى أعلى مستوى (المستوى الأول)، كالتالي:

وبناءً على ذلك، تمّ اعتماد بطاقات الوصف الوظيفي الإشرافية المعيارية الخاصة بالفئة العليا. وقد عرّفها وصادق عليها قرار مجلس الوزراء رقم 191/11 لعام 2018 الصادر في 13 شباط/فبراير 2018 بالوكيل والوكيل المساعد والمدير العام (المرفق 1).

## تعريف المصطلحات

**الإطار العربي المشترك لكفاءات الكوادر العليا:** هو النطاق التعريفي والمفاهيمي ذو الأدلة الإجرائية النازمة لمفهوم وآليات وأدوات توظيف كفاءات الوظائف ضمن المنظومة التشريعية والقانونية والإدارية والسياسات العامة في الدول العربية.

**الكوادر العليا (الفئة العليا، القيادات الإدارية، القيادات العليا، الإدارة العليا):** هم موظفو الإدارة العامة الذين تعيّنهم جهة

رسمية في أعلى هرم السلم الوظيفي في الدوائر الحكومية. وتأتي الكوادر العليا بعد رئيس الدائرة الحكومية في المستوى الوظيفي، وتتضمن موظفي القطاع العام أو الخدمة المدنية أو الإدارة العامة ممن لهم صلاحيات عليا.

**الخدمة المدنية (الإدارة العامة، الوظيفة العمومية):** هي مجموعة القوانين والأنظمة واللوائح التي تحدّد فيها طبيعة الإدارة العامة المدنية في كل دولة، بما يشمل إدارة الموارد البشرية والخدمات وتقديمها للمواطنين.

**المهارة:** هي حصيلة تفاعل قدرات ومعارف شخص ما لإنجاز الأعمال (المهام) بسرعة ودقة وبأقل وقت وجهد ممكن (بكفاءة).

**القدرة:** هي ما يتمتع به الشخص من صفات نفسية ذهنية وسلوكية وجسدية تمكنه من القيام بعمل معيّن.

**المعرفة:** هي مجموعة من المعلومات المترابطة التي تعبر عن فكرة معيّنة وذات قيمة.

**السلوك:** هو الممارسات الإيجابية للموظف التي تصف كيفية أداء عمله بشكل فعلي.

**تقييم السلوك:** هو القيمة الكميّة التي يعبّر عنها برقم لكل مستوى من مستويات ممارسة السلوك.

**الدائرة الحكومية:** هي أي وزارة أو هيئة أو جسم حكومي يُنشأ بقرار من جهة رسمية، ويكون مركزه ومخصّصاته المالية تابعة لوزارة المالية، ويرفع تقاريره إلى الجهات الرسمية في الدولة. والدائرة الحكومية هي أي وزارة أو دائرة أو هيئة أو مجلس أو سلطة أو مؤسسة رسمية عامة أو مؤسسة يقرر رئيس السلطة التنفيذية إخضاع وظائفها القيادية العليا لهذا الإطار.

**رئيس الدائرة الحكومية:** هو الجهة الرسمية التي تمثل الدائرة الحكومية بكافة جوانبها، وتعيّن جهة رسمية في أعلى مستوى رسمي في الدولة (وزير، مسؤول هيئة، رئيس بدرجة وزير).

## المستوى الأول

يأتي بعد رئيس الدائرة الحكومية في التدرج الوظيفي ومستوى الصلاحيات.

- يقابله وكيل، نائب رئيس دائرة حكومية، أمين عام الوزارة.
- هو المسؤول الثاني عن الأداء العام للدائرة الحكومية.
- يضع السياسات والأهداف العامة المتعلقة بدائرته الحكومية.
- يتخذ القرارات الاستراتيجية.

## المستوى الثاني

يأتي بعد المستوى الأول في التدرج الوظيفي ومستوى الصلاحيات.

- يقابله وكيل مساعد، أمين عام مساعد، وكيل وزارة مساعد.
- هو المسؤول عن أداء الإدارات التي يشرف عليها.
- يساعد في رسم السياسات العامة ضمن نطاق الإشراف.
- يتخذ القرارات ضمن نطاق صلاحياته.

## المستوى الثالث

يأتي بعد المستوى الثاني في التدرج الوظيفي ومستوى الصلاحيات.

- يقابله مدير عام، مسؤول إدارة عامة، مدير عام ناحية.
- مسؤول عن أداء الإدارة أو الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها.
- يشرف على الآراء والتعليقات بشأن السياسات العامة.
- يساعد في رسم السياسات المتعلقة بمجال عمل الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها.
- يتخذ القرارات ضمن نطاق الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها.
- يرفع التقارير إلى الجهات الأعلى، ويقدم التوصيات الاستراتيجية.



# منهجية تطوير الإطار الفلسطيني للكفاءات



- إدارة العلاقات وقيادة المجموعات: فهم الناس، الإيمان بالتنوع، إلهام الآخرين والتأثير فيهم، القدرة على بناء علاقات ثقة طويلة الأمد مع أصحاب العلاقة.
- إدارة ثقافة الأداء والتميز المؤسسي: التوجه نحو إحداث تقدّم مستمر على المدى الطويل، إحساس بالمسؤولية عن مجموعات العمل والأفراد العاملين في المنظمة، التعاون المشترك، العمل بروح الفريق، التنوع لتعزيز الإبداع، تمكين العاملين.

وبعد تحديد السلوكيات الأساسية، تمّ تقسيم مجالات الكفاءات بالارتكاز إلى مبادئ الحوكمة والإدارة العامة وقيم الخدمة العامة ومتطلبات القيادة المستدامة وأهداف التنمية المستدامة. وصنّفت الكفاءات ضمن سبع كفاءات رئيسية، هي:

- التخطيط الاستراتيجي ذو البعد المستدام والقائم على تفكير ممنهج واستباقي.
- التكنولوجيا والرقمنة وإدارة البيانات.
- الثقافة التنظيمية الموجهة نحو الاستدامة.
- الكفاءة الشخصية والتطوير الذاتي.
- إدارة التغيير وحل الصراعات، خاصة في ظل الأزمات.
- المشاركة المجتمعية وإدارة العلاقات.
- الإدارة المالية.

وتحديد الكفاءات ضمن الإطار المقترح، على الرغم من دقة هذا الإطار وشموله، يتم على سبيل المثال لا الحصر، وذلك لإمكانية وجود كفاءات أخرى لم يتم تحديدها أو التطرق لها، ولكنها تشكل أولوية في سياقات محددة. ويتيح ذلك المرونة اللازمة في تطبيق الإطار حسب كل بلد.

لذلك، جرت المقارنة بين الإطار العربي المقترح والإطار الفلسطيني المقترح (الجدول 1) على مجموعات العمل المشاركة في إعداد النموذج العربي المشترك وفق مرجعية بطاقات الوصف الوظيفي للوظائف العليا (المرفق 1)، كما يلي:

1. تشكيل لجنة توجيهية عليا لتطوير إطار الكفاءات العامة لمناصب الفئة العليا، وأن تتألف اللجنة من مدير عام التخطيط في مكتب رئيس الوزراء، ومدير عام التخطيط الوظيفي وجدول التشكيلات، ومدير الدراسات في ديوان الموظفين العام، وذلك لتوفير الدعم الفني والإداري واللوجستي لتطوير الإطار.
2. مراجعة الأدبيات وكفاءات الإطار العربي المشترك والتجربة الفلسطينية.

مراجعة الأدبيات الخاصة بالكفاءات وأطر كفاءات المناصب العليا/ الفئة العليا (القيادية)، ومقارنة الإطار العربي معها ومع الإطار الفلسطيني لكفاءات الفئة العليا الذي تمّ تطويره في الفترة 2017-2019 وكان المرجع الأساسي لبناء الإطار العربي.

وشملت عملية مراجعة النموذج الأولي لإطار الكفاءات مقارنته بالعديد من النماذج وأطر الكفاءات العالمية (الإطار البريطاني<sup>1</sup>، والإطار الكندي<sup>2</sup>، وإطار منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية<sup>3</sup> وغيرها من دول العالم<sup>4</sup>)؛ وكذلك الأطر التي طوّرتها شركات استشارية عالمية مثل مجموعة هاي (Hay Group)، ومجموعة ماكينزي الاستشارية (2011)<sup>5</sup>؛ والنماذج الأكاديمية مثل الكفاءات الثمانية العظمى<sup>6</sup>؛ وكتب إدارة الموارد البشرية<sup>7</sup> وتلك المتعلقة بالكفاءات<sup>8</sup>؛ ونماذج عربية (الأردن 2016- والإمارات العربية المتحدة 2018؛ وكذلك النموذج الفلسطيني المقترح للإطار العربي المشترك (2019).

ومن التحليل، تبين أنّ الكفاءات الواردة في النموذج العربي المقترح تتقاطع مع معظم الكفاءات الواردة في هذه الأطر، ومع الإطار المقترح من ديوان الموظفين العام (2017 و2019)، حيث يركز إعداد النموذج العربي المشترك للكفاءات القيادية على ثلاثة مجالات رئيسية للكفاءات تمّ تطويرها دولياً:

- الإدارة الذاتية والكفاءة الشخصية: أهمية إعلاء القيمة الفردية في التعامل مع الآخرين، التفكير الممنهج والرؤية الاستباقية، القيم الأخلاقية والشعور بالمسؤولية، البحث عن الحلول والمثابرة لاجتياز الصعوبات، وضع رؤية مستقبلية، تطوير الاستراتيجيات، متابعة الأهداف، القدرة على التعلم والقيادة بالنتائج.



## الجدول 1. مقارنة بين الإطار العربي المقترح والإطار الفلسطيني المقترح

| الإطار الفلسطيني 2019                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | الإطار العربي المشترك                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>الكفاءات القيادية والإدارية</p> <p><b>تعريف:</b> هي مجموعة الكفاءات التي تمكن الكوادر العليا من قيادة التخطيط الاستراتيجي في الدائرة الحكومية، وتحديد أولوياتها، وتقود التغيير والأداء العام وتحقيق الأهداف.</p> <p>كفاءة الثقافة المؤسسية والأجندة الدولية</p> <p><b>تعريف:</b> هي مجموعة الكفاءات التي تقيس مدى تمكن الكوادر العليا من العوامل الضابطة للدائرة الحكومية ومدى اطلاعها على النظام الدولي من قوانين واتفاقيات وأهداف تنمية.</p> | <p>التخطيط الاستراتيجي ذو البعد المستدام والقائم على التفكير المنهجي والاستباقي</p> <p><b>تعريف:</b> الكفاءات القيادية والإدارية هي مجموعة الكفاءات التي تقيس قدرات الكوادر العليا في مجالات تخطيط وإعداد سياسات وبرامج إصلاحية وتنموية ووضع رؤية واضحة للمستقبل، وربط أولويات العمل بالأهداف الاستراتيجية الوطنية والقوانين والاتفاقيات والبرامج التنموية الدولية والإقليمية.</p>                               |
| <p>لا توجد كفاءة خاصة بهذا المجال، ولكن يوجد سلوك إيجابي يتعلق بالإبداع:</p> <p>يواكب تطوّر التكنولوجيا في مجال عمل الدائرة الحكومية ويبدع في استخدامها.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>التكنولوجيا والرقمنة وإدارة البيانات</p> <p><b>تعريف:</b> هي مجموعة الكفاءات المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليلها لرسم سياسات عامة تعالج أوجه التفاوت في المجتمع بشكل أفضل، ولزيادة الشفافية والمساءلة، وتسهيل اتخاذ قرارات صائبة، وإشراك الجمهور، وتحسين الخدمات العامة.</p>                                                                                                            |
| <p>كفاءة إدارة الأفراد</p> <p><b>تعريف:</b> هي مجموعة الكفاءات التي تقيس مدى تمكن الكوادر العليا من إدارة الموظفين وتوجيههم وتطوير قدراتهم وتحسين أدائهم نحو تحقيق أهداف الدائرة الحكومية.</p> <p>كفاءات إنسانية</p> <p><b>تعريف:</b> هي مجموعة الكفاءات التي تقيس مدى تمكن الكوادر العليا من تفهم الظروف الشخصية والإنسانية للموظفين ومتلقي الخدمة والشركاء وإمكانية تطوير بيئة عمل تناسب الأشخاص ذوي الإعاقة.</p>                               | <p>الثقافة التنظيمية الموجهة نحو الاستدامة</p> <p><b>تعريف:</b> هذه الكفاءات تشمل تلك المتعلقة بإدارة الأفراد ونظم العمل والبنية التنظيمية وتعزيز التفاعل في ما بينها لضمان الفعالية والاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية ومتغيراتها المتنوعة، انطلاقاً من منظومة القيم والمعايير الأساسية المشتركة، وتوجيه السلوكيات الفردية والجماعية والتنظيمية لاتخاذ القرارات التي تحقق النتائج المستدامة وتطوير الأداء.</p> |
| <p>كفاءة إدارة وتطوير الذات</p> <p><b>تعريف:</b> هي مجموعة الكفاءات التي تقيس مدى تمكن الكوادر العليا من التحكم بالمشاعر والتصرف أثناء العمل وتحمل المسؤوليات وتقبل المشورة وغيرها من السلوكيات الشخصية.</p>                                                                                                                                                                                                                                      | <p>الكفاءة الشخصية والتطوير الذاتي</p> <p><b>تعريف:</b> التصرف بمهنية واحتراف أثناء العمل، وتحمل المسؤوليات، وتقبل المشورة، والعمل الدائم على تطوير الذات وإظهار المصداقية والموثوقية.</p>                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>كفاءة إدارة العلاقات</p> <p><b>تعريف:</b> هي مجموعة الكفاءات التي تقيس مدى تمكن الكوادر العليا في مجال الاتصال والتواصل داخل الدائرة الحكومية وخارجها بشكل يعكس قوة الإدارة داخلياً ويظهر صورة الدائرة الحكومية بشكل إيجابي خارجياً.</p>                                                                                                                                                                                                       | <p>المشاركة المجتمعية وإدارة العلاقات والشراكات على مختلف المستويات</p> <p><b>تعريف:</b> هي مجموعة الكفاءات التي تقيس مدى تمكن الكوادر العليا في مجال الاتصال والتواصل داخل الدائرة الحكومية وخارجها، بشكل يعكس قوة الإدارة داخلياً ويظهر صورة الدائرة الحكومية إيجابية خارجياً؛ والقدرة على بناء الشراكات المتعددة الأطراف وتطوير التعاون والتشبيك الدولي وفهم عمل منظومة الأمم المتحدة والمنظمات الدولية.</p>  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>إدارة التغيير وحل الصراعات خاصة في ظل الازمات</p> <p><b>تعريف:</b> هي مجموعة الكفاءات المتعلقة بإدارة الأفراد والمواقف العاطفية والتفاعلية الفردية والجماعية باتجاه التغيير المنشود داخل بيئة العمل، وفهم وجهات النظر المختلفة، وإيجاد أرضية مشتركة لحل الخلافات والصراعات بشكل فعّال.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>إدارة المال</p> <p><b>تعريف:</b> هي مجموعة الكفاءات التي تقيس مدى تمكّن الكوادر العليا من إدارة وحُسن استخدام المال العام في خدمة أهداف الدائرة الحكومية.</p>                                                                                                                              | <p>الإدارة المالية<sup>أ</sup></p> <p><b>تعريف:</b> هي مجموعة الكفاءات المتعلقة بالإدارة المالية وما تتطلبه من خبرات على مستوى التحليل المالي وإعداد الموازنة والمشتريات العامة، وحُسن استخدام البيانات المالية والمحاسبية، والقدرة على تعبئة الموارد.</p> |
| <p>كفاءة الإبداع والابتكار</p> <p><b>تعريف:</b> هي مجموعة الكفاءات التي تقيس مدى تمكّن الكوادر العليا في مجال الابتكار والإبداع وتوظيفهما في خدمة أهداف الدائرة الحكومية.</p>                                                                                                                 | <p>لا توجد كفاءة محدّدة متعلقة بالإبداع والابتكار، لكن هناك مؤشرات سلوكية لأكثر من كفاءة.</p>                                                                                                                                                              |

أ. معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، وزارة المالية، الجمهورية اللبنانية، 2017، الإدارة المرتكزة على مقاربة الكفايات وتأثيرها في مستقبل الوظيفة العامة في لبنان: نتائج استبيان الكوادر العليا في الإدارة العامة (نيسان/أبريل 2016).

- البحث عن سُبل جديدة ومبتكرة لإنجاز الأعمال بكفاءة.
- مواكبة تطوّر التكنولوجيا في مجال عمل الدائرة الحكومية والإبداع في استخدامها.
- إنتاج أفكار ومقاربات وأساليب عمل جديدة وتشجيع الآخرين على ذلك.
- تحويل الأفكار إلى أهداف وإجراءات.
- الاستجابة بسرعة للمعلومات الجديدة والتركيز على المواضيع الجديدة.

وخُلصت المراجعة أيضاً إلى أنّ المؤشرات السلوكية للكفاءة الواحدة كثيرة جداً، حيث تراوح عددها بين 12 مؤشراً (لكفاءة الإدارة المالية) و31 مؤشراً (لكفاءة الثقافة التنظيمية الموجهة نحو الاستدامة). وبلغ المعدل حوالي 19 مؤشراً للكفاءة، في حين أنّ عدد المؤشرات في النماذج العالمية يبلغ في المتوسط ثمانية مؤشرات (عشرة مؤشرات في الحد الأقصى وخمسة مؤشرات في الحد الأدنى)، مما يسهّل عملية التقييم في كافة المجالات، بما يشمل الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والترقية من خلال خرائط الإحلال والتعاقب.

3. مواءمة الإطار العربي مع الجهود السابقة التي بذلها ديوان الموظفين العام لتطوير الإطار الفلسطيني للكفاءات، وتطوير مقترح نموذج لإطار الكفاءات الفلسطينية الذي شمل كفاءة إضافية تتعلق بالإبداع والابتكار وعرضه على اللجنة التوجيهية.

عُرضت نتائج هذه المراجعة والمقارنة على الفريق الوطني الفلسطيني، الذي أجمع على أنّ نموذج الإطار الأولي العربي المشترك يمثّل إطاراً مناسباً للكوادر العليا (وكيل، وكيل مساعد، مدير عام) في دولة فلسطين، واقترح إضافة كفاءة ثامنة لضمان شمولية الإطار للكفاءات المطلوبة وفق بطاقات الوصف الوظيفي، وهي:

كفاءة الإبداع والابتكار، وهي مجموعة الكفاءات التي تقيس مدى تمكّن الكوادر العليا في مجال الابتكار والإبداع وتوظيفهما في خدمة أهداف الدائرة الحكومية. وتشمل مؤشرات السلوكية ما يلي:

- تحديد المكونات الرئيسية أو السبب الجذري للمشكلة.
- تحليل الحقائق والأرقام أو المعلومات المتعلقة بالاتجاهات.
- تفصيل البيانات المعقّدة وتحديد المعلومات الأساسية.
- التمييز بين الحقيقة والافتراض وتوقع العقبات أو المشاكل.
- تحديد وتقييم مسارات العمل البديلة، بما يشمل نقاط قوة وضعف كل بديل.
- الانفتاح وتقبّل الأفكار الجديدة والمبتكرة والبناء على أفكار الآخرين.
- توظيف الأبحاث والدراسات ومخرجاتها في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات، واتّباع مناهج البحث العلمي.



4. اعتماد النموذج المقترح من اللجنة التوجيهية العليا

وتشكيل اللجنة الفنية.

5. تشكيل لجنة تطوير الإطار الفلسطيني لكفاءات الوظائف والتصنيف.

تشكّلت هذه اللجنة من موظفين اكتسبوا خبرة في مجال تخطيط الوظائف أو الوصف الوظيفي أو تصنيف الوظائف، وشاركوا بشكل فاعل في العديد من جوانب الإدارة وإدارة الموارد البشرية، وحضروا دورات حول تطوير الكفاءات للعمل على إعداد وتطوير الإطار الفلسطيني لكفاءات الوظائف وترسيخ التجربة وتطويرها ونقلها وتعميمها، وذلك وفق مهمات وسلوكيات إيجابية محدّدة (المرفق 2). وعملت اللجنة، التي شكّلتها الإدارات المعنية بالتخطيط الوظيفي والتعيينات وبنك الأسئلة والتخطيط الاستراتيجي والمتابعة والتقييم، على ما يلي:

- مراجعة الوصف الوظيفي للفئة العليا لمناصب الوكيل والوكيل المساعد والمدير العام، وربط المهمات مع الكفاءات الواردة في الإطار العربي وفقاً لتعريف الكفاءة والسلوكيات الإيجابية المرتبطة بها.
  - اختيار وترتيب السلوكيات الإيجابية لكل كفاءة وفقاً لوضوح ارتباطها بالكفاءة (وملاءمتها لها) وواقعية ممارسة السلوك وإمكانية قياسه.
  - مراجعة السلوكيات الإيجابية واقتراح التعديل عليها بإضافة أو الحذف.
  - مناقشة النتائج والتوصّل إلى إجماع بين جميع أعضاء اللجنة.
  - اعتماد الإطار الفلسطيني لكفاءات الفئة العليا كمسودة أولى، لعرضها ونقاشها مع مجموعات النقاش المركّزة المتضمنة وكلاء ووكلاء مساعدين ومدراء عامين.
6. عقد مجموعات نقاش مركّزة مع شاغلي الوظائف من الفئة العليا.

قامت عيّنة من شاغلي وظائف الفئة العليا بمراجعة إطار الكفاءات والسلوكيات الإيجابية واقتراح مقاييسها. ودُعيت هذه العيّنة لحضور لقاءات المجموعات المركّزة من أجل مناقشة تلك الكفاءات وفق منهجية علمية مفصّلة (المرفق 3). وفي هذا السياق، عُقدت سبع مجموعات نقاش مركّزة:

- لقاء واحد لمجموعة الوكلاء، بحضور ستة وكلاء.
- لقاء واحد لمجموعة الوكلاء المساعدين، بحضور ثمانية وكلاء مساعدين.
- خمسة لقاءات لمجموعة المدراء العامين، بحضور 35 مديراً عاماً.

وتخلّل اللقاءات السبعة ما يلي:

- عرض علمي حول مفهوم الكفاءات وأنواعها وأهمية تطوير إطار لها.
  - عرض التجربة الفلسطينية والعربية لتطوير إطار كفاءات للكوادر العليا.
  - عرض ومناقشة كفاءات الإطار الفلسطيني المقترح بناءً على الإطار العربي (عرض الكفاءات الثمانية وتعريفها) وارتباطها بالوصف الوظيفي لكل منصب.
  - عرض ونقاش السلوكيات الإيجابية لكل كفاءة واردة في الإطار.
  - نقاش أهمية كل سلوك إيجابي وفقاً لوضوح ارتباطه بالكفاءة (وملاءمته لها) وواقعية ممارسة السلوك وإمكانية قياسه.
  - مناقشة المستويات الواجب اعتمادها حسب المنصب وتعريفها. وقد شمل ذلك ثلاثة مستويات، هي خبير، ومتقدم، وملمّ.
  - مناقشة آلية قياس السلوكيات الإيجابية. وقد شمل ذلك خمس درجات من مستويات التطبيق الممكنة تراوحت من «مستوى غير مطبّق» إلى مستوى «عالي التطبيق».
  - توزيع إطار الكفاءات والسلوكيات الإيجابية على الحضور، والطلب منهم إطلاع زملاءهم على الإطار وتحديد ما إذا كانت السلوكيات الإيجابية مهمة جداً أو غير مهمة، وذلك لإغناء نقاشات مجموعات النقاش المركّزة بمساهمات الزملاء الذين لم يتم اختيارهم ضمن العيّنة.
- ونتيجة لهذه المشاركة، أُنجِز ما يلي:

- اعتماد الكفاءات الثماني الواردة في الإطار.
- الاتفاق على العديد من السلوكيات الإيجابية للكفاءات العامة، حيث ألغيت بعض السلوكيات الإيجابية للكفاءات نتيجة لإجماع المشاركين على عدم ملاءمتها أو صعوبة قياسها أو إمكانية تطبيقها في البيئة الفلسطينية.
- الاتفاق على أهمية جميع الكفاءات للمناصب الثلاثة (الوكيل، والوكيل المساعد، والمدير العام).
- الاتفاق على آلية قياس لممارسة السلوكيات الإيجابية وفق مقياس خماسي الدرجات، حيث درجة 1 هي الأدنى و5 هي العليا.

7. مراجعة مخرجات مجموعات النقاش المركّزة من قبل اللجنة الفنية.

راجعت اللجنة الفنية علي مدار خمسة أيام عمل مخرجات مجموعات النقاش المركّزة، وقامت بما يلي:

العمل على تصنيف الوظائف وبناء المسارات المهنية. وأثناء التصنيف، تُعدّ كفاءات عامة لكل مجموعة متخصصة ولكل مستوى في المسارات المهنية خلال العام 2024. أما المرحلة الرابعة، فهي مرحلة تطوير دليل وطني شامل للإطار لكافة الوظائف، وأيضاً لمختلف العمليات المتعلقة بالموارد البشرية (تطوير بطاقات الوصف الوظيفي، تطوير بنك الأسئلة وعملية الإعلانات، تدريب لجان المقابلات على استخدام السلوكيات، تطوير نظام تقييم الأداء، تنظيم ورش وطنية لكافة الموظفين من أجل الإلمام بالتقييم المبني على السلوك وتطوير عملية التخطيط للموارد البشرية، وكيفية الانتقال من مستوى إلى آخر في المسار المهني حسب جملة سلوكيات كل مستوى) وتطبيق الدليل في الخدمة المدنية. وفي المرحلة الخامسة، يُقاس مدى الانحراف أثناء التطبيق وتحدّد المجالات اللازم تطويرها في عام 2025.

وبناءً على المنهجية السابقة الذكر، يتمثّل الإطار الفلسطيني للكفاءات العامة على مستوى وظائف الفئة العليا في ما يلي:

- مراجعة السلوكيات الإيجابية والتدقيق فيها.
  - تعديل صياغة بعض السلوكيات الإيجابية.
  - الإجماع على حذف بعض السلوكيات الإيجابية لعدم ملائمتها مع مهام الوصف الوظيفي أو لصعوبة تطبيقها في الواقع الفلسطيني أو لصعوبة قياسها.
  - الإجماع على مستوى توفّر الكفاءات (خبير، متقدم، ملّم) لكل منصب، ووضع تعريف موحد لكل مستوى.
  - مناقشة إمكانية ربط توفّر الكفاءات العامة لكل منصب بنسب متفاوتة مقارنة بتوفّر الكفاءات الأساسية والتخصصية (الفنية)، بحيث تُعطى نسبة أعلى من الكفاءات العامة لمنصب الوكيل، ونسبة أقلّ للكفاءات التخصصية، بينما يُعطى الوزن الأعلى للكفاءات التخصصية على مستوى المدير العام ووزناً أقلّ للكفاءات العامة.
  - الإجماع على آلية لقياس تطبيق السلوكيات الإيجابية (كما يظهر لاحقاً).
8. عرض الإطار الفلسطيني بكافة مكوناته (الكفاءات، السلوكيات الإيجابية، المستوى المطلوب لمناصب الفئة العليا، طريقة تقييم مدى ممارسة السلوكيات) على شاغلي الوظائف من الفئة العليا الذين شاركوا في مجموعات النقاش المركزة.
9. اعتماد الإطار من جانب ديوان الموظفين العام والمصادقة عليه من قبل مجلس الوزراء.

## مكوّنات الإطار الفلسطيني للكفاءات العامة لشاغلي وظائف الفئة العليا

بعد مراجعة الإطار العربي لكفاءات الكوادر العليا وتشكيل اللجنة المختصة، يتمثّل تطوير وتوطين الكفاءات العامة للفئة العليا المرحلة الأولى في مسار ديوان الموظفين العام نحو تطوير إدارة الموارد البشرية المبنية على الكفاءات. ويعتبر تطوير هذا الإطار من المشاريع الاستراتيجية التي سيعمل ديوان الموظفين العام عليها خلال السنوات الثلاث المقبلة. وتشمل المرحلة الثانية إعداد كفاءات الإدارة الوسطى الجوهرية والعامة لكل من المدراء ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب. وأيضاً في هذه المرحلة، سيجري العمل على إعداد مادة تدريبية ونشرات تعريفية وورش عمل للموارد البشرية في الوزارات المختلفة. كذلك، سيطوّر موقع إلكتروني تحدّد في هذه المرحلة طبيعة استخدامه وكيفية توظيف التكنولوجيا في إنجاز الإطار. وفي المرحلة الثالثة، ينطلق



## الجدول 2. الإطار الفلسطيني للكفاءات العامة لوظائف الفئة العليا

| المستوى |         |   |   |   |   |   | الكفاءات                                                                                                           |
|---------|---------|---|---|---|---|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ملاحظات | التقييم | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | السلوكيات الإيجابية للكفاءة                                                                                        |
|         |         |   |   |   |   |   | يفهم أهمية التنمية المستدامة على الصُّعد المحلية والإقليمية والدولية.                                              |
|         |         |   |   |   |   |   | يدمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في تصميم الخطط وتنفيذها وتقييمها.                                     |
|         |         |   |   |   |   |   | يترجم النتائج والمخرجات والفوائد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية إلى مؤشرات يسهل قياسها.                           |
|         |         |   |   |   |   |   | يربط السياسات العامة للدولة بسياسات الدائرة الحكومية ويحدّد مجالات التغيير بناءً على أهداف التنمية والخطط الوطنية. |
|         |         |   |   |   |   |   | يوائم التحوّلات في الدائرة الحكومية مع التحوّلات في البيئة الخارجية (المحلية، والدولية، والإقليمية).               |
|         |         |   |   |   |   |   | يرصد أهم التطوّرات العالمية في مجال عمل الدائرة الحكومية.                                                          |
|         |         |   |   |   |   |   | يخطط للأهداف الطويلة الأجل ويسعى إلى تأمين الموارد لتحقيقها مع مراعاة المخاطر المرتقبة.                            |
|         |         |   |   |   |   |   | يوظف الإحصاءات ونتائج الدراسات في عملية التخطيط الاستراتيجي.                                                       |
|         |         |   |   |   |   |   | يوظف نتائج عملية المتابعة والتقييم في تعديل الأولويات في الخطط.                                                    |
|         |         |   |   |   |   |   | يقيّم الاتجاهات والمخاطر المستقبلية بناءً على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية.             |
|         |         |   |   |   |   |   | يزوّد متخذي القرار بنصائح تركز على التعريفات والأدلة الواضحة والتحليل الجيد للقضايا مع الاستناد إلى مؤشرات علمية.  |

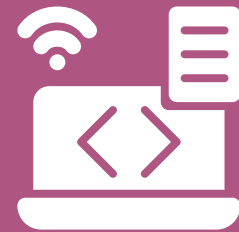
1

التخطيط  
الاستراتيجي ذو  
البُعد المستدام

**التعريف:** هي مجموعة السلوكيات الإيجابية في التخطيط وإعداد سياسات وبرامج إصلاحية وتنموية ووضع رؤية واضحة للمستقبل، وربط أولويات العمل بالأهداف الاستراتيجية الوطنية والقوانين والاتفاقيات والبرامج التنموية الدولية والإقليمية.

## تكنولوجيا المعلومات والرقمنة وإدارة البيانات

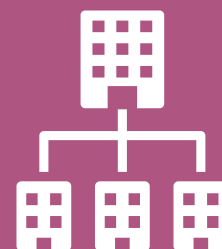
2



**التعريف:** هي مجموعة السلوكيات المتعلقة بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل البيانات وتطبيقها في مجالات العمل.

| ملاحظات | التقييم | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | السلوكيات الإيجابية للكفاءة                                                                                                   |
|---------|---------|---|---|---|---|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |         |   |   |   |   |   | يعرّف أدوات الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات ومتطلبات استخدامها.                                                                  |
|         |         |   |   |   |   |   | يحدّد الآثار التحويلية للتكنولوجيا الحديثة والرقمنة على القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وعلى التواصل ونوعية الخدمات. |
|         |         |   |   |   |   |   | يُلمّ بالنواحي القانونية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ذات العلاقة بمجالات العمل.                                           |
|         |         |   |   |   |   |   | يُلمّ بالأساليب والمنهجيات العلمية للحصول على البيانات اللازمة في مجالات عمله.                                                |
|         |         |   |   |   |   |   | يدير البيانات ويستخدمها استخداماً مسؤولاً، مع مراعاة حماية خصوصية البيانات وتطبيق القواعد الأخلاقية.                          |
|         |         |   |   |   |   |   | ينتقي الاستراتيجيات التكنولوجية والرقمنة الفضلى بما يتماشى مع الخطط الإدارية والإصلاحية والتنمية.                             |
|         |         |   |   |   |   |   | يستخدم البيانات وأدوات الرقمنة ويحللها لرسم سياسات عامة ذات علاقة بمجالات عمله.                                               |
|         |         |   |   |   |   |   | يستخدم تقنيات العرض وتبويب البيانات لتسهيل فهمها ومشاركتها مع المعنيين والتأثير على صانعي القرار.                             |
|         |         |   |   |   |   |   | يخطط لرفع الوعي لدى فريق العمل حول الاستخدام السليم للتكنولوجيات الحديثة.                                                     |

## 3

الثقافة التنظيمية  
الموجهة نحو  
الاستدامة

**التعريف:** هي مجموعة السلوكيات المتعلقة بإدارة الأفراد ونظم العمل والبنية التنظيمية وتعزيز التفاعل في ما بينها لضمان الفعالية والاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية ومتغيراتها المتنوعة.

| السلوكيات الإيجابية للكفاءة                                                                                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | التقييم | ملاحظات |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---------|---------|
| يعزز ثقافة الأداء والتميز في القطاع العام.                                                                                                                            |   |   |   |   |   |         |         |
| يرسخ ثقافة الاستخدام الصحيح للموارد وتجنب مختلف أشكال الهدر.                                                                                                          |   |   |   |   |   |         |         |
| يعزز ثقافة التنوع ويعمل للقضاء على جميع أشكال التمييز والمعاملات غير العادلة.                                                                                         |   |   |   |   |   |         |         |
| يُلم بالسياسات الوطنية الخاصة بالمرأة ويضمن مراعاة قضايا المساواة بين الجنسين والشباب والأشخاص ذوي الإعاقة والاحتياجات الخاصة في الخطط الاستراتيجية والسياسات العامة. |   |   |   |   |   |         |         |
| يضع آليات لضمان جودة الخدمة العامة وسهولة الوصول إليها.                                                                                                               |   |   |   |   |   |         |         |
| يضع الآليات والإجراءات المناسبة لتشجيع ثقافة الانفتاح والشفافية والمساءلة.                                                                                            |   |   |   |   |   |         |         |
| تطبيق تدابير لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد وضمان الانضباط في الخدمة العامة.                                                                                           |   |   |   |   |   |         |         |
| يوظف إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والتدقيق لتطوير الإجراءات الإدارية وتفعيل الأداء العام وتحسين نوعية الخدمة العامة.                                               |   |   |   |   |   |         |         |
| يُلم بمنهجيات وأدوات قياس الأداء المؤسسي.                                                                                                                             |   |   |   |   |   |         |         |
| يراجع الأداء باستمرار مقارنة بالأهداف، ويعطي المعلومات اللازمة لتعزيز نقاط القوة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.                                                |   |   |   |   |   |         |         |
| يعمل على توفير بيئة عمل مناسبة للأداء الفعال.                                                                                                                         |   |   |   |   |   |         |         |
| يستخدم أدوات وتقنيات تحفز الإبداع لدى الآخرين.                                                                                                                        |   |   |   |   |   |         |         |
| يبنى روح التعاون الجماعي ويعزز التشارك في أخذ القرارات وإعداد السياسات.                                                                                               |   |   |   |   |   |         |         |
| يتشارك المعرفة والخبرات وتحديد الأهداف مع مرؤوسيه، ويوفر لهم الأدوات اللازمة لتحقيق أفضل مستويات الأداء.                                                              |   |   |   |   |   |         |         |
| يحرص على الحصول على الآراء والتعليقات من خلال معرفة آراء وانطباعات الموظفين وكافة الأطراف الأخرى المعنية.                                                             |   |   |   |   |   |         |         |
| يمكن موظفيه ويضع برامج تدريب وتطوير لإعداد قادة جدد ودعم أصحاب المواهب تبعاً لآليات عمل منهجية وعلمية.                                                                |   |   |   |   |   |         |         |
| يفوض الصلاحيات لمرؤوسيه ويقدم الدعم والتوجيه لهم.                                                                                                                     |   |   |   |   |   |         |         |
| يتابع مدى تحسن أداء الموظفين وتقدمهم في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، ويتخذ الإجراءات اللازمة لتحسين الثغرات في الأداء.                                               |   |   |   |   |   |         |         |
| يوازن بين العمل والحياة خارجة.                                                                                                                                        |   |   |   |   |   |         |         |

## الشخصية والتطوير الذاتي

4



**التعريف:** هي مجموعة السلوكيات الإيجابية لتطوير الذات وإظهار المصداقية والموثوقية.

| السلوكيات الإيجابية للكفاءة                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | التقييم | ملاحظات |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---------|---------|
| يجسّد نموذجاً يحتذى به للاحية النزاهة والتطوير الذاتي والتعامل مع الآخرين.                       |   |   |   |   |   |         |         |
| يتخذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب، مع أخذ تأثير هذه القرارات وعواقبها المحتملة في الاعتبار. |   |   |   |   |   |         |         |
| يُظهر انفتاحاً في سلوكه ومواقفه وقراراته للأفكار الجديدة وللمعتقدات الآخرين المعنيين.            |   |   |   |   |   |         |         |
| يعمل على توليد الأفكار لاستخراج مجموعة متنوعة من البدائل لحل المشاكل.                            |   |   |   |   |   |         |         |
| يتمتع بالفكر النقدي والتحليلي.                                                                   |   |   |   |   |   |         |         |
| يضبط نفسه ويسيطر على عواطفه واندفاعاته في السلوك والتصرف.                                        |   |   |   |   |   |         |         |
| يجدّد مواطن القوة والضعف لديه ويضع خطة للتطوير الذاتي.                                           |   |   |   |   |   |         |         |
| يتحمل المسؤولية عن نتائج العمل.                                                                  |   |   |   |   |   |         |         |

## إدارة العلاقات والشراكات

5



**التعريف:** هي مجموعة السلوكيات الإيجابية في مجال الاتصال والتواصل داخل الدائرة الحكومية وخارجها وبناء الشراكات المتعددة وتطوير التعاون والتشبيك الدولي.

| السلوكيات الإيجابية للكفاءة                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | التقييم | ملاحظات |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---------|---------|
| يطوّر العلاقات والشراكات مع ذوي العلاقة وفق الفوائد المتبادلة.                              |   |   |   |   |   |         |         |
| يوظّف الاتجاهات الدولية في خدمة أهداف الدائرة الحكومية.                                     |   |   |   |   |   |         |         |
| يعزّز ثقافة تبادل المعلومات بين جميع الجهات المعنية، في ما يتعلق بتحقيق التنمية المستدامة . |   |   |   |   |   |         |         |
| يحشد دعم الجهات المعنية للأفكار الجديدة لإقناع الآخرين بها.                                 |   |   |   |   |   |         |         |
| يشجّع الموظفين على التعاون والتشارك والتوصل إلى حلول مبتكرة وإبداعية.                       |   |   |   |   |   |         |         |
| يتابع احتياجات المستفيدين، ويعتمد منهجية عملية للاستجابة لها ضمن مهل زمنية محدّدة.          |   |   |   |   |   |         |         |
| يعمل على تصميم السياسات والبرامج بطريقة تُمكن المشاركة الفعّالة للمجتمع.                    |   |   |   |   |   |         |         |



## 6 | إدارة التغيير وحل الصراعات



**التعريف:** هي مجموعة السلوكيات المتعلقة بإدارة التغيير وفهم وجهات النظر المختلفة، وإيجاد أرضية مشتركة لحل الخلافات والصراعات.

| السلوكيات الإيجابية للكفاءة                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | التقييم | ملاحظات |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---------|---------|
| يفاض بشكل إيجابي وفعل.                                                                                       |   |   |   |   |   |         |         |
| يتسم بالمرونة في التعامل مع التغيير.                                                                         |   |   |   |   |   |         |         |
| يتعامل مع قوى التغيير والمخاطر والإمكانات المتوفرة التي تساند أو تعوق التغيير.                               |   |   |   |   |   |         |         |
| يحدد الفرص الكامنة وراء الأزمات.                                                                             |   |   |   |   |   |         |         |
| يتسم بسرعة الاستجابة واتخاذ القرارات المناسبة في إدارة الأزمات.                                              |   |   |   |   |   |         |         |
| يسهل تأسيس مبادرات التغيير ويكرّم المبادرين ويضع الآليات والبرامج الداعمة لتشجيعهم ومساندتهم في إنجاز عملهم. |   |   |   |   |   |         |         |
| يتعامل مع مشاعر الخوف والإرباك وعدم اليقين وقت الأزمات وأثناء عملية التغيير.                                 |   |   |   |   |   |         |         |
| يحدد ويحلل الدوافع الشخصية والعملية للآخرين ويستخدمها في تحديد استراتيجية التفاوض المناسبة.                  |   |   |   |   |   |         |         |
| يصف ويشرح بدقة وبموضوعية طبيعة الصراع ويحدد آثاره ويضع الاستراتيجية اللازمة لحله.                            |   |   |   |   |   |         |         |
| يضمن المعاملة العادلة في المنازعات الإدارية.                                                                 |   |   |   |   |   |         |         |

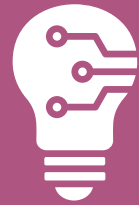
## 7 | الإدارة المالية



**التعريف:** هي مجموعة السلوكيات الإيجابية المتعلقة بالتحليل المالي وإعداد الموازنة والمشتريات العامة واستخدام البيانات المالية والمحاسبية.

| السلوكيات الإيجابية للكفاءة                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | التقييم | ملاحظات |
|------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---------|---------|
| يعرف الإطار القانوني لإدارة المال العام ومكوناته.                            |   |   |   |   |   |         |         |
| يعرف قانون الشراء العام وتطبيقاته.                                           |   |   |   |   |   |         |         |
| يعمل على ترجمة خطط العمل إلى موازنة مالية.                                   |   |   |   |   |   |         |         |
| يشرف على دراسة تكاليف البرامج والخدمات التي تعتمد عليها الإدارة.             |   |   |   |   |   |         |         |
| يتابع عمليات الصرف وفق بنود الموازنة المعتمدة لخطط العمل.                    |   |   |   |   |   |         |         |
| يحدد مؤشرات الأداء المالي لإدارته.                                           |   |   |   |   |   |         |         |
| يشرف على تطبيق الإجراءات المالية في إدارته وضمن مصداقية المعاملات وشفافيتها. |   |   |   |   |   |         |         |
| يسهل عمليات التدقيق المالي الداخلي والرقابة المالية الخارجية.                |   |   |   |   |   |         |         |

## 8 | الإبداع والابتكار



**التعريف:** هي مجموعة السلوكيات الإيجابية في توظيف الإبداع والابتكار في خدمة أهداف الدائرة الحكومية.

| السلوكيات الإيجابية للكفاءة                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | التقييم | ملاحظات |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---------|---------|
| يُحدّد المكونات الرئيسية أو السبب الجذري للمشكلة ومجالات التطوير.                             |   |   |   |   |   |         |         |
| يُحدّد ويُقيّم مسارات العمل البديلة حسب نقاط قوة وضعف كل بديل.                                |   |   |   |   |   |         |         |
| يتقبّل الأفكار الجديدة والمبتكرة ويبني على أفكار الآخرين.                                     |   |   |   |   |   |         |         |
| يوظّف الأبحاث والدراسات ومخرجاتها في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات، ويتبع مناهج البحث العلمي. |   |   |   |   |   |         |         |
| يبحث عن سُبل جديدة ومبتكرة لإنجاز الأعمال.                                                    |   |   |   |   |   |         |         |
| يواكب تطوّر التقنيات في مجال عمل الدائرة الحكومية واستخدامها.                                 |   |   |   |   |   |         |         |
| يولّد أفكاراً ومقاربات وأساليب عمل جديدة ويشجّع الآخرين على ذلك.                              |   |   |   |   |   |         |         |
| يحوّل الأفكار إلى مشاريع تطبيقية.                                                             |   |   |   |   |   |         |         |

## مفتاح التقييم

1. غير مطبّق: لا يطبّق أي جانب من السلوك الإيجابي.
2. متدنٍ: يمكن ملاحظة تطبيق السلوك الإيجابي في حالات قليلة جداً.
3. متوسط: يمكن ملاحظة تطبيق السلوك الإيجابي في حالات مختلفة، ولكن ليس بشكل منتظم أو دائم.
4. عالٍ: يمكن ملاحظة تطبيق السلوك الإيجابي في معظم الحالات وبشكل منتظم ودائم.
5. عالٍ جداً: تطبيق السلوك الإيجابي هو نهج دائم وروتيني في جميع الحالات، ويمثّل نموذجاً يطبّقه الآخرون.

لتحقيق الفائدة العظمى من تطوير إطار الكفاءات، يتطلّب استخدام هذا المقياس ما يلي:

1. استخدام المقياس لتقييم مستوى تطبيق السلوكيات الإيجابية لشاغل الوظيفة من قبل شاغل الوظيفة نفسه.
2. تحديد الفجوات أو مجالات التطوير بناءً على عملية التقييم، باستخدام المقياس الذاتي.
3. إعداد خطة التطوير الذاتي.
4. استخدام المقياس لتقييم مستوى تطبيق السلوكيات الإيجابية لشاغل الوظيفة من قبل المسؤول المباشر.
5. تحديد الفجوات أو مجالات التطوير بناءً على عملية التقييم، باستخدام المقياس من قبل المسؤول المباشر.
6. إعداد خطة لتطوير شاغل الوظيفة من قبل المسؤول المباشر.
7. مناقشة نتائج التقييم بين المسؤول المباشر وشاغل الوظيفة.
8. إعداد خطة التطوير بموافقة الطرفين.
9. إرسال النتائج إلى دائرة الموارد البشرية.
10. البناء على نتائج التقييم وخطة التطوير لتحديد درجة جاهزية شاغل الوظيفة للانتقال إلى المستوى الأعلى.
11. وضع برامج التطوير اللازمة لإتمام جاهزية شاغل الوظيفة.

## مفتاح تعريف المستوى

- خبير: يفوق التوقعات بشكل ملحوظ ودائم، حيث إنّه:
- يمثل نموذجاً وقُدوة للآخرين في ممارسة جميع السلوكيات الإيجابية.
  - يمثل المرجعية العلمية والعملية في مجال عمل الوزارة.
- متقدم: يفوق التوقعات بشكل ملحوظ ودائم، حيث إنّه:
- لديه درجة عالية من المعرفة والفهم للسلوكيات الإيجابية، ويقدم المشورة للزملاء حول ممارستها.
  - يطور طرق وأساليب العمل وفق السلوكيات الإيجابية.
- ملمّ: يلي التوقعات، حيث إنّه:
- لديه المعرفة والفهم للسلوكيات الإيجابية.
  - يعتمد السلوكيات الإيجابية في اقتراحاته لتطوير الأداء في إدارته العامة.

## الجدول 3. المستوى المطلوب للكفاءات العامة وفق المسمى الوظيفي للفئة العليا

| المستوى المطلوب |                |              |                                                                                                                                                                                                                        | الكفاءة العامة                                  |
|-----------------|----------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| المدير العام    | الوكيل المساعد | وكيل الوزارة | التعريف                                                                                                                                                                                                                |                                                 |
| ملم             | متقدم          | خبير         | هي مجموعة السلوكيات الإيجابية في التخطيط وإعداد سياسات وبرامج إصلاحية وتنموية وبلورة رؤية واضحة للمستقبل، وربط أولويات العمل بالأهداف الاستراتيجية الوطنية والقوانين والاتفاقيات والبرامج التنموية الدولية والإقليمية. | 1- التخطيط الاستراتيجي ذو البعد المستدام        |
| ملم             | ملم            | ملم          | هي مجموعة السلوكيات المتعلقة بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل البيانات وتطبيقها في مجالات العمل.                                                                                                           | 2- تكنولوجيا المعلومات والرقمنة وإدارة البيانات |
| متقدم           | خبير           | خبير         | هي مجموعة السلوكيات المتعلقة بإدارة الأفراد ونظم العمل والبنية التنظيمية وتعزيز التفاعل في ما بينها لضمان الفعالية والاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية ومتغيراتها المتنوعة.                                            | 3- الثقافة التنظيمية الموجهة نحو الاستدامة      |
| خبير            | خبير           | خبير         | هي مجموعة السلوكيات الإيجابية لتطوير الذات وإظهار المصداقية والموثوقية.                                                                                                                                                | 4- الشخصية والتطوير الذاتي                      |
| متقدم           | متقدم          | خبير         | هي مجموعة السلوكيات الإيجابية في مجال الاتصال والتواصل داخل الدائرة الحكومية وخارجها وبناء الشراكات المتعددة وتطوير التعاون والتشبيك الدولي.                                                                           | 5- إدارة العلاقات والشراكات                     |
| خبير            | خبير           | خبير         | هي مجموعة السلوكيات المتعلقة بإدارة التغيير وفهم وجهات النظر المختلفة، وإيجاد أرضية مشتركة لحل الخلافات والصراعات.                                                                                                     | 6- إدارة التغيير وحل الصراعات                   |
| ملم             | ملم            | ملم          | هي مجموعة السلوكيات الإيجابية المتعلقة بالتحليل المالي وإعداد الموازنة والمشتريات العامة واستخدام البيانات المالية والمحاسبية.                                                                                         | 7- الإدارة المالية                              |
| متقدم           | متقدم          | خبير         | هي مجموعة السلوكيات الإيجابية في توظيف الإبداع والابتكار في خدمة أهداف الدائرة الحكومية.                                                                                                                               | 8- الإبداع والابتكار                            |

# تطبيق الإطار على وظائف الموارد البشرية



ويمثل تقييم الكفاءات العامة نموذجاً لتقييم الكفاءات الجوهرية والتخصصية على مستوى الكوادر العليا (الوكيل، الوكيل المساعد، والمدير العام) من جهة، ولتقييم جميع كفاءات المستويات الأدنى من جهة أخرى. وتمثل عملية تقييم الكفاءات مدخلاً رئيسياً لتقييم أداء العاملين، لارتباطها بقياس مدى ممارسة السلوكيات الإيجابية في تنفيذ مهمات الوظيفة. لذلك، فإنّ توضيح كيفية تقييم وقياس الكفاءات سيساهم بالضرورة في تقييم الأداء بمهنية، وفي تحديد نقاط الضعف والفجوات لدى العاملين في ممارسة السلوكيات الإيجابية للكفاءات، مما يساهم بشكل مباشر في تحديد الاحتياجات التدريبية وما يتبع ذلك من تطوير للبرامج التدريبية المناسبة.

## باء. متطلبات تقييم الكفاءات العامة

لتقييم الكفاءات بفاعلية، لا بدّ من قيام المسؤول المباشر بتوثيق المشاهدات والملاحظات والأحداث المتعلقة بالسلوكيات الإيجابية لكفاءات كل موظف على مدار فترة التقييم في سجل خاص لإيجاد الأدلة الموضوعية الداعمة لتقييمه. ويجب على المسؤول المباشر توثيق المشاهدات والملاحظات وفق المواصفات التالية:

- أ. أن تكون مهمة وذات وزن وقيمة في عملية تقييم الكفاءات.
  - ب. أن ترتبط بأداء الموظف وسلوكياته.
  - ج. أن تكون ذات علاقة بسلوكيات الكفاءات المحددة في إطار الكفاءات العامة.
  - د. أن تتسم بالموضوعية والدقة والتفصيل.
- ويمكن استخدام النموذج الاسترشادي التالي لهذا الغرض.

يساعد إطار الكفاءات ديوان الموظفين العام على تحقيق التكامل في التخطيط الفعال للموارد البشرية وبناء القدرات، لتمكين الدوائر الحكومية (الوزارات والهيئات) من قياس (تقييم) إمكانات العاملين، وذلك بالاعتماد على الكفاءات وفق قانون الخدمة المدنية والتشريعات والأنظمة المعمّدة في هذا الخصوص. لذلك، يمكن من خلال الإطار:

1. التخطيط بشكل أفضل لبناء كفاءات موظفي الخدمة المدنية وتطوير إمكاناتهم الضرورية لتحقيق توجّهات الخدمة العامة الاستراتيجية (الرؤية والرسالة والأهداف).
2. اعتماد طريقة مُمأسسة ومُمنهجة لتطوير موظفي الخدمة المدنية بشكل مستمر، من خلال تكامل القيم والكفاءات المطلوبة لتقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية.
3. بناء فهم مشترك لدى العاملين في الخدمة المدنية للقيم التي تقوم عليها الخدمة المدنية والإدارة العامة والسلوك المتوقع.
4. تطوير بطاقة الوصف الوظيفي من خلال ربط المهام الوظيفية بالكفاءات المطلوبة (الجوهرية والعامة والتخصصية) بدلاً من التركيز على المعرفة والمهارات والقدرات لتحديد مواصفات شاغل الوظيفة.
5. اعتماد تقييم مستوى توفر الكفاءات لدى المرشحين لشغل الوظيفة أثناء مرحلة الاستقطاب والتعيين، وكذلك اعتماد إطار الكفاءات كأداة لتقييم الأداء وتحديد الفجوات وربط ذلك بالتدريب والتطوير، وقياس مدى جاهزية المرشحين للتقدّم في المسار الوظيفي وكذلك للترقيات من خلال خطط الإحلال والتعاقب.

## ألف. كيفية تقييم (قياس) الكفاءات

مع سعي ديوان الموظفين العام إلى الارتقاء بالإدارة العامة والخدمة المدنية، لا بدّ من تطوير هذا الإطار استكمالاً لجهود تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية من أنظمة وسياسات وإجراءات منسجمة مع قانون الخدمة المدنية والأنظمة المعمول بها.



## الجدول 4. نموذج سجل سلوكيات الموظف خلال فترة التقييم

| اسم الموظف:   |                     |                              |         |                                                           |                                  | اسم الموظف:                                   |
|---------------|---------------------|------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------|
| فترة التقييم: |                     |                              |         |                                                           |                                  | فترة التقييم:                                 |
| الكفاءة       | السلوكيات الإيجابية | السلوكيات التي مارسها الموظف | التاريخ | تقييم السلوكيات التي مارسها الموظف (تقييم إيجابي أو سلبي) | ملاحظات توضيحية (مبررات التقييم) | التقبل والاستعداد لدى الموظف لتحسين السلوكيات |
|               |                     |                              |         |                                                           |                                  |                                               |
|               |                     |                              |         |                                                           |                                  |                                               |
|               |                     |                              |         |                                                           |                                  |                                               |
|               |                     |                              |         |                                                           |                                  |                                               |
|               |                     |                              |         |                                                           |                                  |                                               |
|               |                     |                              |         |                                                           |                                  |                                               |
|               |                     |                              |         |                                                           |                                  |                                               |
|               |                     |                              |         |                                                           |                                  |                                               |
|               |                     |                              |         |                                                           |                                  |                                               |
|               |                     |                              |         |                                                           |                                  |                                               |

ويتم تدوين ما يلي في السجل:

- الأنظمة الخاصة بذلك.
- توفير الأدلة الموضوعية الموثقة المرتبطة بالملاحظات والملاحظات وبالأحداث المتعلقة بكفاءات المرؤوسين، مما يزيد من تقبل الموظفين لنتائج تقييم الأداء أثناء مناقشتها مع المسؤول المباشر.
- بيان السلوكيات الإيجابية والسلوكيات السلبية ومعرفة أسبابها، حيث يستطيع المسؤول المباشر تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين وتقديم الإرشادات وتوفير الموارد اللازمة لتعزيز نقاط القوة لديهم ومساعدتهم على معالجة نقاط ضعفهم على مدار فترة التقييم. ومن خلال ذلك، يساهم هذا السجل على تحديد الفجوات في الأداء، والتي يمكن علاجها من خلال التدريب بعد تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف بكل دقة.

- أ. سلوكيات الموظف الفعلية وتاريخها وتقييم المسؤول المباشر لها، إيجاباً أو سلباً، من خلال مقارنتها بالسلوكيات الإيجابية للكفاءة، مع بيان مبررات التقييم وملاحظات. وفي هذا الإطار، يمكن تقييم سلوكيات الموظف (إيجاباً أو سلباً) بالاعتماد أيضاً على مصادر أخرى مثل تقييم المتعاملين معه (مواطنون، موردون، شركاء) وزملائه.
- ب. التقبل والاستعداد لدى الموظف لتحسين سلوكياته، ومدى استجابته لإرشادات المسؤول المباشر.
- ج. المعوقات التي تحول دون إمكانية تطبيق الممارسات الإيجابية، والتي لا يستطيع الموظف السيطرة عليها، وينبغي أخذها في الاعتبار أثناء عملية التقييم.

وبهذا، يساعد السجل على ما يلي:

- إبراز السلوكيات الإيجابية، من خلال توثيق المشاهدات والملاحظات والأحداث، وتعزيزها لدى الموظفين وفق

## جيم. مصادر المعلومات

تتضمن أهم مصادر المعلومات في قياس مدى تطبيق الكفاءات لأغراض تقييم الأداء والتدريب والترقيات ما يلي:

- الملاحظة المباشرة للمسؤول المباشر، من خلال العمل اليومي.
- آراء وتعليقات المتعاملين مع الموظف، وقد يشمل ذلك المواطنين والموردين والشركاء وزملاء العمل في الوحدة التنظيمية أو اللجان أو فرق العمل على مستوى الدائرة الحكومية أو خارجها.

- سجل السلوكيات (الجدول 4).
  - نتائج عمل الموظف (دراسات، تقارير، عروض وما شابه).
  - الاختبارات، لا سيما لأغراض الاختيار والتعيين، خاصة في حالة المرشحين من خارج الوحدة التنظيمية أو من خارج قطاع الخدمة المدنية.
- وعليه، فإن مصادر المعلومات المتعلقة بكل كفاءة حسب مؤشرات السلوكية تشمل ما يلي:

### الجدول 5. قائمة المصادر لتقييم الكفاءات

| الكفاءة العامة                                  | التعريف                                                                                                                                                                                                               | مصادر المعلومات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- التخطيط الاستراتيجي ذو البعد المستدام        | هي مجموعة السلوكيات الإيجابية في التخطيط وإعداد سياسات وبرامج إصلاحية وتنموية ووضع رؤية واضحة للمستقبل، وربط أولويات العمل بالأهداف الاستراتيجية الوطنية وبالقوانين والاتفاقيات والبرامج التنموية الدولية والإقليمية. | مراجعة الخطة الاستراتيجية للدائرة الحكومية وارتباطها بخطة التنمية الوطنية وأهداف التنمية المستدامة.<br>مراجعة خطة المتابعة والتقييم وارتباطها بمؤشرات الأهداف الاستراتيجية.<br>مراجعة تقرير التشخيص وتحليل الواقع ومدى اعتماده على الدراسات والإحصاءات ذات الصلة بواقع عمل الدائرة الحكومية.<br>مراجعة خطة إدارة المخاطر.<br>آراء وتعليقات المرؤوسين حول قيادته لعملية التخطيط الاستراتيجي. |
| 2- تكنولوجيا المعلومات والرقمنة وإدارة البيانات | هي مجموعة السلوكيات المتعلقة بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل البيانات وتطبيقها في مجالات العمل                                                                                                           | مراجعة خطط التطوير والتحول الرقمي في الدائرة الحكومية/الوحدة التنظيمية.<br>مراجعة أساليب تحليل البيانات وأدوات الرقمنة المستخدمة في رسم السياسات العامة ذات العلاقة بمجالات العمل.<br>مراجعة خطط رفع وعي المرؤوسين حول الاستخدام السليم للتكنولوجيات الحديثة.<br>آراء وتعليقات المرؤوسين حول مشاركته في نشر الوعي بشأن التطوير والتحول الرقمي.                                              |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                    |                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <p>مراجعة خطط نشر ثقافة التميز.</p> <p>مراجعة خطط العمل وسياسات ترشيد النفقات.</p> <p>آراء وتعليقات المرؤوسين حول قيادته لنشر ثقافة التميز.</p> <p>آراء وتعليقات المرؤوسين حول قيادته لنشر ثقافة عدم التمييز، ونشر الوعي لدى المرؤوسين حول السياسات الوطنية الخاصة بالمرأة والشباب والأشخاص ذوي الإعاقة.</p> <p>مراجعة نظام الحوكمة وآراء وتعليقات المرؤوسين حول تطبيقه لمبادئ الحوكمة ومعاييرها.</p> <p>آراء وتعليقات المرؤوسين حول دوره في خلق بيئة عمل مناسبة ومحفزة تشجع العمل بروح الفريق والتعاون وتشارك المعلومات.</p> <p>مراجعة منهجيات وأدوات قياس الأداء المؤسسي المعمول بها ودوره في تطويرها.</p> | <p>هي مجموعة السلوكيات المتعلقة بإدارة الأفراد ونظم العمل والبنية التنظيمية وتعزيز التفاعل في ما بينها لضمان الفعالية والاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية ومتغيراتها المتنوعة.</p> | <p><b>3- الثقافة التنظيمية الموجهة نحو الاستدامة</b></p> |
| <p>آراء وتعليقات المرؤوسين حول تجسيده نموذجاً للنزاهة والانفتاح وتقبل الأفكار الجديدة.</p> <p>آراء وتعليقات المرؤوسين حول قدرته على السيطرة على عواطفه واندفاعاته.</p> <p>آراء وتعليقات المرؤوسين حول تحمُّله مسؤولية نتائج العمل.</p> <p>مراجعة خطط تطويره لذاته.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>هي مجموعة السلوكيات الإيجابية لتطوير الذات وإظهار المصداقية والموثوقية.</p>                                                                                                     | <p><b>4- الشخصية والتطوير الذاتي</b></p>                 |
| <p>مراجعة برامج الدائرة الحكومية ومدى تصميمها وفقاً لاحتياجات المجتمع.</p> <p>مراجعة مذكرات التفاهم واتفاقيات التعاون وبناء الشراكات مع المعنيين لتحقيق أهداف الدائرة الحكومية.</p> <p>آراء وتعليقات المرؤوسين حول تشجيعهم على التعاون والتشارك والتوصل إلى حلول مبتكرة وإبداعية.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>هي مجموعة السلوكيات الإيجابية في مجال الاتصال والتواصل داخل الدائرة الحكومية وخارجها وبناء الشراكات المتعددة وتطوير التعاون والتشبيك الدولي.</p>                                | <p><b>5 - إدارة العلاقات والشراكات</b></p>               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                      |                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <p>آراء وتعليقات المرؤوسين حول إدارته للتغيير.</p> <p>آراء وتعليقات المرؤوسين حول إدارته للأزمات.</p> <p>الملاحظة المباشرة لسلوكيات التعامل مع قوى التغيير والمخاطر والإمكانات المتوفرة التي تساند التغيير أو تعيقه.</p> <p>آراء وتعليقات المرؤوسين حول سرعة الاستجابة واتخاذ القرارات في إدارة الأزمات.</p>                                                                                                                                                                                                                     | <p>هي مجموعة السلوكيات المتعلقة بإدارة التغيير وفهم وجهات النظر المختلفة، وإيجاد أرضية مشتركة لحل الخلافات والصراعات.</p>            | <p>6- إدارة التغيير وحل الصراعات</p> |
| <p>مراجعة موازنة برامج الخطة الاستراتيجية.</p> <p>مراجعة الخطط التشغيلية وطريقة توزيع الموازنة على النشاطات.</p> <p>مراجعة تقارير التدقيق المالي الداخلي والرقابة المالية الخارجية.</p> <p>مراجعة تقارير التحليل المالي للموازنات.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>هي مجموعة السلوكيات الإيجابية المتعلقة بالتحليل المالي وإعداد الموازنة والمشتريات العامة واستخدام البيانات المالية والمحاسبية</p> | <p>7- الإدارة المالية</p>            |
| <p>آراء وتعليقات المرؤوسين بشأن تشجيعهم على الإبداع وتقديم الاقتراحات والأفكار والحلول الجديدة والتحسين المستمر في العمل.</p> <p>آراء وتعليقات المرؤوسين حول تقبُّل الأفكار الجديدة والمبتكرة وترجمتها إلى مشاريع تطبيقية.</p> <p>ملاحظة توظيفه للأبحاث والدراسات في إنجاز العمل.</p> <p>ملاحظة الدراسات والأبحاث والتقارير على المستوى الوطني التي أعدها أو شارك في إعدادها.</p> <p>ملاحظة مواكبته لتطوُّر التقنيات في مجال العمل.</p> <p>مراجعة المشاريع التطبيقية ومدى ارتباطها بالأفكار والمقترحات المقدمة من المرؤوسين.</p> | <p>هي مجموعة السلوكيات الإيجابية في توظيف الإبداع والابتكار في خدمة أهداف الدائرة الحكومية.</p>                                      | <p>8- الإبداع والابتكار</p>          |

# آلية حساب مستوى تقييم الكفاءات العامة



### مفتاح تعريف المستوى

- أ. خبير:
  - يمثل نموذجاً وقُدوة للآخرين في ممارسة جميع السلوكيات الإيجابية.
  - يمثل المرجعية العلمية والعملية في مجال عمل الوزارة.
- ب. متقدم:
  - يكتسب درجة عالية من معرفة السلوكيات الإيجابية وفهمها، ويقدم المشورة للزملاء حول ممارستها.
  - يطوّر طرق وأساليب العمل وفق السلوكيات الإيجابية.
- ج. ملم:
  - لديه معرفة وفهم بالسلوكيات الإيجابية.
  - يعتمد السلوكيات الإيجابية في اقتراحاته الرامية إلى تطوير الأداء في إدارته العامة.

### جيم. احتساب درجات التطبيق

- باستخدام منهجية (Moidunny, 2009)<sup>9</sup>، تمّ احتساب المستويات التالية للتقييم حسب معدلات نتائج التقييم المتعلقة بالمستويات الخمسة المذكورة أعلاه، حيث تمّ احتساب التباين بين الدرجات على أساس 0.8 وفق المعادلة التالية:
- التباين أو الفرق بين معدل درجات التطبيق = (أعلى قيمة في المقياس - أدنى قيمة) / أعلى قيمة بالمقياس.
- التباين =  $0.8 = 5 / (1-5)$ . وبالتالي، فإنّ المقياس لمستويات التطبيق هو:

- أ. 1.8-1 مستوى تطبيق متدن جداً.
  - ب. 1.81-2.6 مستوى تطبيق متدن.
  - ج. 2.61-3.4 مستوى تطبيق متوسط (يلبي التوقعات).
  - د. 3.41-4.2 مستوى تطبيق عال (يفوق التوقعات).
  - هـ. 4.21-5 مستوى تطبيق عال جداً (يفوق التوقعات).
- وعلى هذا الأساس، يُستخدم الجدول التالي في تقييم الكفاءات:

حسب سلم التقييم الوارد في إطار الكفاءات، يقوم المسؤول المباشر باستخدام مصادر المعلومات الواردة في الجدول 5 لتقييم مستوى تطبيق السلوكيات الإيجابية من قبل المرؤوس. ويقوم الوزير بتقييم كفاءات وكيل الوزارة، بينما يقوم الوكيل بتقييم كفاءات الوكيل المساعد، ويقوم الوكيل المساعد بتقييم كفاءات المدير العام، وذلك من خلال تطبيق منهجية الاحتساب المبيّنة أدناه، وذلك من أجل تحديد مستوى الكفاءات العامة لتقييم الأداء السنوي، وحصر الاحتياجات التدريبية، والإحلال والتعاقب والترقيات.

### ألف. استخدام مفتاح التقييم كما يظهر في إطار الكفاءات العامة

تمّ اعتماد خمسة مستويات (1-5) لتطبيق السلوكيات الإيجابية للكفاءات العامة، حيث يعبر عن كل مستوى برقم، كالتالي:

1. غير مطبّق: لا يطبّق أي جانب من السلوك الإيجابي.
2. متدن: يمكن ملاحظة تطبيق السلوك الإيجابي في حالات قليلة جداً.
3. متوسط: يمكن ملاحظة تطبيق السلوك الإيجابي في حالات مختلفة، ولكن ليس بشكل منتظم ودائم.
4. عال: يمكن ملاحظة تطبيق السلوك الإيجابي في معظم الحالات وبشكل منتظم ودائم.
5. عال جداً: تطبيق السلوك الإيجابي يمثل نهجاً دائماً وروتينياً في جميع الحالات، ونموذجاً يطبّقه الآخرون.

ويعتمد اختيار مستوى التقييم المناسب للكفاءات على مدى تطبيق السلوك الإيجابي من جهة، ومدى الانتظام بتكرار ممارسة السلوك (حالات قليلة، نمط دائم) من جهة ثانية.

### باء. ربط مفتاح التقييم بالمستوى المطلوب لتوفر الكفاءات حسب مسميات الكوادر العليا

(الوكيل، الوكيل المساعد، المدير العام) والتي تقع في ثلاثة مستويات هي: خبير ومتقدم وملم. ويُعرّف كل مستوى كما يلي:

## الجدول 6. آلية تصنيف مستوى الكفاءات وفق معدل نتائج التقييم

| معدل نتائج التقييم | المستوى         | الوصف                          | التفاصيل                                                                                                       |
|--------------------|-----------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5-4.21             | خبير            | يفوق التوقعات بشكل ملحوظ ودائم | يمثل نموذجاً وقوداً للآخرين في ممارسة السلوكيات الإيجابية. يمثل المرجعية العلمية والعملية في مجال عمل الوزارة. |
| 4.2-3.41           | متقدم           | يفوق التوقعات                  | يمثل نموذجاً وقوداً للآخرين في ممارسة السلوكيات الإيجابية. يمثل المرجعية العلمية والعملية في مجال عمل الوزارة. |
| 3.4-2.61           | ملمّ            | يلبي التوقعات                  | لديه معرفة وفهم بالسلوكيات الإيجابية. يعتمد السلوكيات الإيجابية في اقتراحاته لتطوير الأداء في إدارته العامة.   |
| 2.6-1.81           | بحاجة إلى تحسين |                                |                                                                                                                |
| 1.8-1              | بحاجة إلى تحسين |                                |                                                                                                                |

لتحقيق الفائدة العظمى من تطبيق إطار الكفاءات، يستدعي استخدام هذا التصنيف ما يلي:

1. استخدام المقياس لتقييم مستوى تطبيق السلوكيات الإيجابية لشاغل الوظيفة من قبل شاغل الوظيفة نفسه.
2. تحديد الفجوات أو مجالات التطوير بناءً على عملية التقييم، باستخدام المقياس الذاتي.
3. إعداد خطة التطوير الذاتي.
4. استخدام المقياس لتقييم مستوى تطبيق السلوكيات الإيجابية لشاغل الوظيفة من قبل المسؤول المباشر.
5. تحديد الفجوات أو مجالات التطوير بناءً على عملية التقييم باستخدام المقياس من قبل المسؤول المباشر.
6. إعداد خطة التطوير لشاغل الوظيفة من قبل المسؤول المباشر.
7. مناقشة نتائج التقييم بين المسؤول المباشر وشاغل الوظيفة.
8. إعداد خطة التطوير بموافقة الطرفين.
9. إرسال النتائج إلى دائرة الموارد البشرية.
10. تحديد درجة جاهزية شاغل الوظيفة للانتقال إلى المستوى

الأعلى، وذلك بناءً على نتائج التقييم وخطة التطوير.

11. تنفيذ برامج التطوير اللازمة لإتمام جاهزية شاغل الوظيفة.

### دال. مثال تطبيقي لكيفية قياس (تقييم) الكفاءات

1. باستخدام قائمة مصادر المعلومات لتقييم السلوكيات (الجدول 5)، يقوم المسؤول المباشر بتقييم الكفاءات (مدى تطبيق السلوكيات الإيجابية) وإعطاء العلامات من 1 إلى 5 حسب المقياس، بناءً على الأدلة الموضوعية لكل سلوك إيجابي للكفاءات، كما يظهر في الجدول 7.
2. يحتسب معدل تقييم الكفاءة من خلال جُفَع علامات تقييم السلوكيات الإيجابية وتقسيم المجموع على عدد هذه السلوكيات، كالتالي:  
معدل تقييم الكفاءة =  $(4+5+.....+4+5) / 11 = 4.09$
3. والتصنيف هو «متقدم»، كما يظهر في الجدول 6.
3. يتم تقييم السلوكيات الإيجابية واحتساب معدلات تقييم الكفاءات بنفس الطريقة.



## الجدول 7. نموذج تقييم مستوى تطبيق السلوكيات

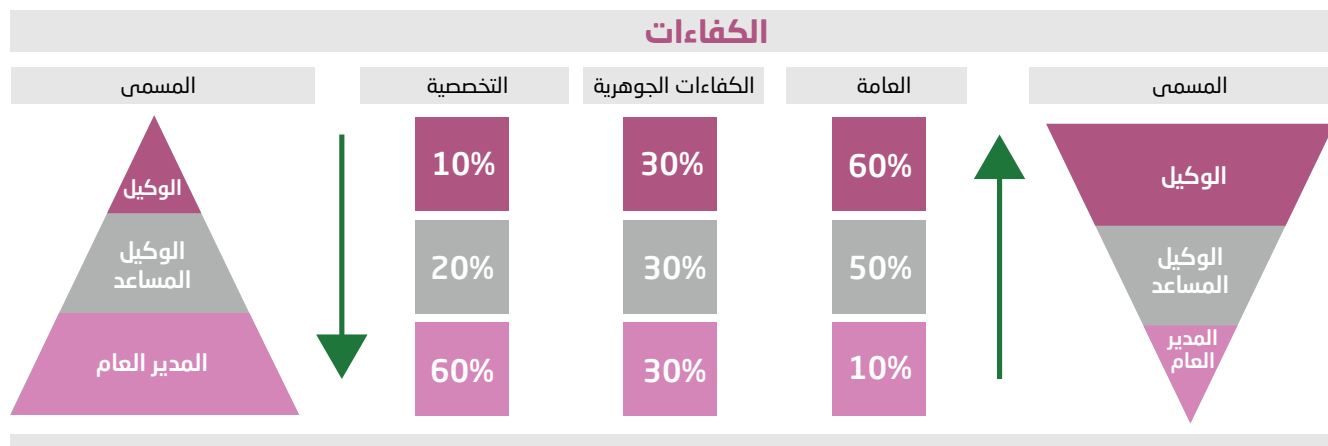
| الكفاءة                                  | السلوكيات الإيجابية                                                                                                  | التقييم |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1- التخطيط الاستراتيجي ذو البعد المستدام | 1- يفهم أهمية التنمية المستدامة على الصعد المحلية والإقليمية والدولية.                                               | 5       |
|                                          | 2- يدمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في تصميم الخطط وتنفيذها وتقييمها.                                    | 5       |
|                                          | 3- يترجم النتائج والمخرجات والفوائد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية إلى مؤشرات يسهل قياسها.                          | 4       |
|                                          | 4- يربط السياسات العامة للدولة بسياسات الدائرة الحكومية ويحدد مجالات التغيير بناءً على أهداف التنمية والخطط الوطنية. | 5       |
|                                          | 5- يوائم التحوّلات في الدائرة الحكومية مع التحوّلات في البيئة الخارجية (المحلية، والدولية، والإقليمية).              | 3       |
|                                          | 6- يرصد أهم التطوّرات العالمية في مجال عمل الدائرة الحكومية.                                                         | 4       |
|                                          | 7- يخطط للأهداف الطويلة الأجل ويسعى إلى تأمين الموارد لتحقيقها مع مراعاة المخاطر المرتقبة.                           | 4       |
|                                          | 8- يوظّف الإحصاءات ونتائج الدراسات في عملية التخطيط الاستراتيجي.                                                     | 3       |
|                                          | 9- يوظّف نتائج عملية المتابعة والتقييم في تعديل الأولويات في الخطط.                                                  | 4       |
|                                          | 10- يقيّم الاتجاهات والمخاطر المستقبلية بناءً على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية.           | 4       |
|                                          | 11- يزود متخذي القرار بنصائح تركز على التعريفات والأدلة الواضحة والتحليل الجيد للقضايا مع الاستناد إلى مؤشرات علمية. | 4       |
| معدل مؤشرات الكفاءة                      |                                                                                                                      | 4.09    |
| المستوى                                  |                                                                                                                      | متقدم   |

## الجدول 8. نموذج نتائج تقييم الكفاءات ومجالات التطوير (مثال توضيحي)

| الكفاءة                                         | معدل مؤشرات التقييم | المستوى الحالي | المستوى المطلوب                               | الفجوات/ نقاط الضعف                                             | مجالات التطوير المقترحة |
|-------------------------------------------------|---------------------|----------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 1- التخطيط الاستراتيجي ذو البعد المستدام        | 4.1                 | متقدم          | يحدّد حسب المسمى الوظيفي كما يظهر في الجدول 3 | تحدّد بناءً على تدني مستوى ممارسة السلوكيات الإيجابية لكل كفاءة |                         |
| 2- تكنولوجيا المعلومات والرقمنة وإدارة البيانات | 3.43                | ملّم           |                                               |                                                                 |                         |
| 3- الثقافة التنظيمية الموجهة نحو الاستدامة      | 4.34                | خبير           |                                               |                                                                 |                         |
| 4- الشخصية والتطوير الذاتي                      | 4.52                | خبير           |                                               |                                                                 |                         |
| 5- إدارة العلاقات والشراكات                     | 3.86                | متقدم          |                                               |                                                                 |                         |
| 6- إدارة التغيير وحل الصراعات                   | 3.76                | متقدم          |                                               |                                                                 |                         |
| 7- الإدارة المالية                              | 3.64                | متقدم          |                                               |                                                                 |                         |
| 8- الإبداع والابتكار                            | 4.43                | خبير           |                                               |                                                                 |                         |
| مجموع معدلات التقييم                            | 32.08               |                |                                               |                                                                 |                         |
| عدد الكفاءات                                    | 8                   |                |                                               |                                                                 |                         |
| المعدل العام                                    | 4.01                |                |                                               |                                                                 |                         |

4. يحتسب المعدل العام لتقييم الكفاءات لأجل تقييم الأداء مع بيان نقاط الضعف ومجالات التطوير المطلوبة (التدريب والتطوير) من خلال تقسيم مجموع معدلات التقييم (32.08) على عدد الكفاءات (8) = 4.01 والذي يمكن تحويله إلى نسبة مئوية لتسهيل المقارنة مع الآخرين.
5. وتطبق هذه الآلية لاحتساب مستوى تطبيق الكفاءات على المسميات الثلاثة للكوادر العليا (الوكيل والوكيل المساعد والمدير العام) من قبل المسؤول المباشر، كما يظهر في الوصف الوظيفي.
6. وتطبق هذه الآلية لتقييم الكفاءات الجوهرية والتخصصية أيضاً، ويراعى احتساب الأوزان النسبية للكفاءات كما هو مبين في الشكل 1:
7. يحدّد المسؤول المباشر نقاط الضعف بالرجوع إلى تقييم السلوكيات الإيجابية وتحديد مجالات التطوير اللازمة.
8. يناقش الرؤوس وصاحب العلاقة النتائج ويتفقان على خطط التطوير المناسبة.
9. يتم تفريغ نتائج التقييم في سجل مخزون الكفاءات لأهداف التدريب والإحلال والتعاقب، باستخدام النموذج الخاص بذلك (الجدول 10).

### الشكل 1. أوزان الكفاءات حسب مسمى الكوادر العليا



### الجدول 9. نتائج تقييم كفاءات المدير العام (مثال توضيحي)

| المدير العام      | المعدل | المعدل كنسبة مئوية | الوزن النسبي للكفاءة | الوزن النسبي = المعدل كنسبة مئوية X الوزن النسبي للكفاءة |
|-------------------|--------|--------------------|----------------------|----------------------------------------------------------|
| الكفاءات العامة   | 4.3%   | 86%                | 10%                  | 8.6%                                                     |
| الكفاءات الجوهرية | 4.4%   | 88%                | 30%                  | 26.4%                                                    |
| الكفاءات التخصصية | 4.1%   | 82%                | 60%                  | 2.49%                                                    |
| المجموع           |        |                    |                      | 84.2%                                                    |

## الجدول 10. نموذج سجل الكفاءات لأهداف التدريب والإحلال والتعاقب

| الاسم                                              |                    |                             |               |                        |       |
|----------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------|---------------|------------------------|-------|
| المسمى الوظيفي                                     |                    |                             |               |                        |       |
| الوحدة التنظيمية                                   |                    |                             |               |                        |       |
| الدائرة                                            |                    |                             |               |                        |       |
| القسم                                              |                    |                             |               |                        |       |
| الشعبة                                             |                    |                             |               |                        |       |
| المواصفات الوظيفية كما في بطاقة المواصفات الوظيفية | المواصفات المطلوبة | المواصفات الوظيفية المتوقعة |               |                        |       |
| المؤهل العلمي                                      |                    |                             |               |                        |       |
| الخبرة العملية                                     |                    |                             |               |                        |       |
| الكفاءات                                           |                    |                             |               |                        |       |
| الكفاءات العامة                                    | المستوى المطلوب    | المستوى الفعلي              | الفجوات       | برنامج التطوير المقترح |       |
| 1                                                  |                    |                             |               |                        |       |
| 2                                                  |                    |                             |               |                        |       |
| 3                                                  |                    |                             |               |                        |       |
| 4                                                  |                    |                             |               |                        |       |
| الكفاءات الجوهرية                                  |                    |                             |               |                        |       |
| 1                                                  |                    |                             |               |                        |       |
| 2                                                  |                    |                             |               |                        |       |
| 3                                                  |                    |                             |               |                        |       |
| الكفاءات التخصصية                                  |                    |                             |               |                        |       |
| 1                                                  |                    |                             |               |                        |       |
| 2                                                  |                    |                             |               |                        |       |
| 3                                                  |                    |                             |               |                        |       |
| 4                                                  |                    |                             |               |                        |       |
| 5                                                  |                    |                             |               |                        |       |
| برامج التدريب والتطوير السابقة                     | عنوان الدورة       | مكان الدورة                 | ساعات التدريب | مؤسسة التدريب          | السنة |
|                                                    |                    |                             |               |                        |       |
|                                                    |                    |                             |               |                        |       |
|                                                    |                    |                             |               |                        |       |

| برامج التدريب والتطوير المقترحة | عنوان الدورة | مكان الدورة      | ساعات التدريب | مؤسسة التدريب | السنة |
|---------------------------------|--------------|------------------|---------------|---------------|-------|
|                                 |              |                  |               |               |       |
|                                 |              |                  |               |               |       |
|                                 |              |                  |               |               |       |
|                                 |              |                  |               |               |       |
|                                 |              |                  |               |               |       |
|                                 |              |                  |               |               |       |
|                                 |              |                  |               |               |       |
|                                 |              |                  |               |               |       |
|                                 |              |                  |               |               |       |
| الوظائف المحتملة للترقية        | الوظيفة      | الجاهزية للترقية | المبررات      | ملاحظات       |       |
|                                 |              |                  |               |               |       |
|                                 |              |                  |               |               |       |
|                                 |              |                  |               |               |       |
|                                 |              |                  |               |               |       |
|                                 |              |                  |               |               |       |
|                                 |              |                  |               |               |       |
|                                 |              |                  |               |               |       |

بالرجوع إلى الجدول 10 (سجل الكفاءات لأهداف التدريب والإحلال والتعاقب)، يتم رصد تقدّم كل موظف. كما يمكن من تحليل جاهزيته للترقية لتطوير خرائط الإحلال والتعاقب من خلال مقارنة مستوى الكفاءات الحالي مع مستوى الكفاءات المطلوب، كما يظهر في المثال التالي المبين في الشكل 2:

## الشكل 2. مثال لخرائط الإحلال والتعاقب

## خرائط الإحلال

## مدير عام الشؤون الإدارية والمالية

## مدير الشؤون البشرية



خالد

بحاجة إلى تطوير في مجال:

- الإدارة المالية
- إدارة العمل في دائرة الشؤون المالية والإدارية

## مدير الشؤون الإدارية



محمد

مجالات التطوير:

لا شيء في الوقت الحاضر

## مدير الشؤون المالية



أحمد

بحاجة إلى تطوير في مجال:

- التخطيط الاستراتيجي
- إدارة الموارد البشرية

## الجاهزية للترقية

## مستوى التطبيق

جاهز الآن



بحاجة إلى تطوير



غير جاهز



عالي



متوسط



متدني



## تطبيق الإطار في الاختيار والتعيين

4

- نتائج تقييم الأداء (في البداية، يُعتمد ما هو قائم حالياً لدى ديوان الموظفين العام إلى أن يتم نشر الإطار على كافة المستويات وتأهيل ذوي العلاقة لاستخدامه).
- سجل التدريب والإنجازات خلال سنوات العمل.
- الدراسات والتقارير الرسمية التي أعدها الموظف أو شارك في إعدادها على المستوى الوطني.

## آلية تطبيق إطار الكفاءات في الاختيار والتعيين

1. الإعلان عن الشاغر للمسمى: يُفتح المجال أمام المرشحين للتنافس على الشاغر، وذلك في حال عدم وجود سياسات وخطط محدّدة للإحلال والتعاقب، ويراعى تطوير الوصف الوظيفي وفق الكفاءات. ويمكن الاسترشاد بالنموذج الوارد في المرفق 4 (نموذج استرشادي للوصف الوظيفي المبني على الكفاءات).
2. تشكيل لجنة الاختيار للقيام بالمهام التالية:
  - مراجعة الطلبات وضمان استيفاء المرشحين للمتطلبات. إعداد القائمة المصغرة.
  - مراجعة سجلات المرشحين.
  - تقييم سلوكيات المرشحين المذكورين على القائمة المصغرة وفق إطار الكفاءات العامة، ممّا يتطلب تقييم الكفاءات حسب آلية تقييم الكفاءات، وذلك من خلال:
    - الرجوع إلى مصادر المعلومات المناسبة.
    - تطوير الأسئلة والحالات العملية والمحاكاة المناسبة لتقييم كفاءات المرشحين، من خلال الاستفادة من بنك الأسئلة في ديوان الموظفين العام.
  - كتابة تقرير شامل عن نتائج تقييم مستوى توفر الكفاءات لدى كل مرشح ومبررات اختيار المرشح الأفضل، وذلك باتباع الخطوات التالية:
    - تقييم الكفاءات، وإيجاد معدل الكفاءات لكل مرشح، كما يظهر في المثال أدناه المتعلق باختيار وكيل وزارة.
    - احتساب الوزن النسبي لكل كفاءة.
    - تحديد المعدل العام للكفاءات.
    - مقارنة نتائج جميع المرشحين.
    - اختيار المرشح صاحب المعدل العام الأعلى.

بالرغم من قلة الحالات التي يتم فيها تعيين كوادر عليا، خاصة على مستوى الوكيل والوكيل المساعد، بقرار من أعلى المستويات، غالباً ما تتم عملية الاختيار والتعيين وفق الإجراءات المتعارف عليها، وتخضع للمنافسة بين المرشحين، لا سيما على مستوى الوكيل المساعد والمدير العام. لذلك، يتم تطبيق إطار الكفاءات في عملية الاختيار والتعيين بعد استيفاء شروط ومعايير المنافسة، بما يشمل المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. ويجدر التذكير بأهمية تطوير إطار الكفاءات الجوهرية الواجب توفرها لدى جميع موظفي الخدمة المدنية، وكذلك تطوير إطار الكفاءات الفنية (التخصصية) واعتماد أوزانها النسبية كما هو مبين في الشكل 1.

## متطلبات التطبيق

- يُشترط توفر الكفاءات التخصصية وارتباطها بالمؤهل العلمي على مستوى المدير العام، بينما لا يُشترط توفر كفاءات تخصصية محدّدة على مستوى الوكيل المساعد والوكيل. على سبيل المثال، يُشترط توفر المؤهل العلمي في مجال الإدارة المالية لدى مدير عام الشؤون المالية.
- استقطاب الوكيل من قائمة الوكلاء المساعدين والمدراء العامين واستقطاب الوكلاء المساعدين من قائمة المدراء العامين لضمان توفر سجل تقييم الكفاءات والأداء والإنجازات.
- استيفاء المتطلبات الواردة في إعلان التوظيف. ويشمل ذلك المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة المطلوبة، وأية متطلبات أخرى تفرضها السياسات العامة في مجالي التعيين والتوظيف.
- في حال كان المرشح من خارج قطاع الخدمة المدنية، تطبق عليه إجراءات الاختيار والتعيين المتعارف عليها والمعمول بها من قبل ديوان الموظفين العام في مراحل تقديم الطلبات، والمقابلة الأولية، والاختبارات (في حال اشتراطها للوظيفة)، وصولاً إلى المقابلة الرئيسية التي يتنافس من خلالها المرشحون من قطاع الخدمة المدنية بناءً على إطار الكفاءات العامة.
- في حالة التوظيف من داخل الخدمة المدنية، يراعى توفير سجل الموظف، الذي يجب أن يشمل:



## الجدول 11. أوزان تقييم الكفاءات

| أوزان التقييم  |                 |                   |                   |
|----------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| المسمى الوظيفي | الكفاءات العامة | الكفاءات الجوهرية | الكفاءات التخصصية |
| الوكيل         | 60%             | 30%               | 10%               |
| الوكيل المساعد | 50%             | 30%               | 20%               |
| المدير العام   | 10%             | 30%               | 60%               |

## الجدول 12. نتائج تقييم الكفاءات لاختيار وكيل وزارة (مثال توضيحي)

|                   | المعدل | المعدل كنسبة مئوية | الوزن النسبي للكفاءة | الوزن النسبي = المعدل كنسبة مئوية X الوزن النسبي للكفاءة |
|-------------------|--------|--------------------|----------------------|----------------------------------------------------------|
| الكفاءات العامة   | 4.3    | 86%                | 60%                  | 51.6%                                                    |
| الكفاءات الجوهرية | 4.4    | 88%                | 30%                  | 26.4%                                                    |
| الكفاءات التخصصية | 4.1    | 82%                | 10%                  | 2.8%                                                     |
| المجموع           |        |                    |                      | 86.2%                                                    |

# المرفق 1

## الوصف الوظيفي للوكيل والوكيل المساعد والمدير العام

### بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي: وكيل الوزارة

اسم الدائرة الحكومية: (معياري)

| المسمى الوظيفي: وكيل                        | رمز الوظيفة:                                                              |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| الإدارة:                                    | الفئة الوظيفية: العليا                                                    |
| الدائرة:                                    | التدرج الوظيفي: A1                                                        |
| القسم:                                      | المسؤول المباشر حسب الهيكلية:                                             |
| الشعبة:                                     | حسب الهيكل التنظيمي المعتمد                                               |
| عدد المرؤوسين : حسب الهيكل التنظيمي المعتمد | المسميات الوظيفية التي تشرف عليها الوظيفة:<br>حسب الهيكل التنظيمي المعتمد |

### الاختصاص العام للوظيفة:

الإشراف المباشر على تنفيذ السياسة العامة والخطة السنوية للدائرة الحكومية، ومتابعة عمل الإدارات العامة والوحدات التنظيمية التي يشرف عليها.

### المهام والمسؤوليات:

|    |                                                                                                                      |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- | قيادة عملية إعداد وصياغة الخططة الاستراتيجية للدائرة الحكومية.                                                       |
| 2- | الإشراف والمشاركة الفاعلة في إعداد مشاريع القوانين والأنظمة الخاصة بالدائرة الحكومية.                                |
| 3- | تشجيع تقديم الأفكار التطويرية التي من شأنها أن تسهم في تطوير عمل الدائرة الحكومية.                                   |
| 4- | إعداد التقارير الدورية الخاصة بأعمال الدائرة الحكومية ورفعها لرئيس الدائرة وأية تقارير يطلبها رئيس الدائرة الحكومية. |
| 5- | الإنابة عن رئيس الدائرة الحكومية في حال غيابه في المجالات التي يفوضه بها فقط.                                        |
| 6- | إعداد بحث علمي واحد على الأقل في مجال عمل المؤسسة أو مجال اختصاصها.                                                  |
| 7- | وضع خطط عمل تستهدف زيادة كفاءة العمل وترشيد الإنفاق بما يحقق كفاءة وفاعلية الدائرة الحكومية.                         |
| 8- | متابعة وتقييم الأداء المؤسسي للدائرة الحكومية بما يحقق كفاءتها الاقتصادية وفعاليتها الإدارية .                       |

### جهات الاتصال والتنسيق:

حسب الهيكل التنظيمي والتعليمات الصادرة عن الوزارة.

### المواصفات الوظيفية:

|                                    |                                                                         |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| المؤهل العلمي: بكالوريوس كحد أدنى. | سنوات الخبرة في المجال:<br>12 سنة خدمة فعلية في الخدمة المدنية كحد أدنى |
| متطلبات أخرى:                      |                                                                         |

| الكفاءات الوظيفية                                                                                                                                                                                            |                   |                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الكفاءات العامة                                                                                                                                                                                              |                   | الكفاءات المعيارية                                                                                                                                                   |
| <p>مهارات الاتصال والتواصل.</p> <p>معرفة بالقوانين والتشريعات ذات العلاقة.</p> <p>القدرة على إدارة الوقت.</p> <p>إدارة الموارد بفاعلية.</p> <p>التركيز على تحقيق النتائج.</p> <p>القدرة على حل المشكلات.</p> | شمولية الرؤية     | يقود عملية التخطيط الاستراتيجي.                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                              | التغيير والتطوير  | يخلق بيئة وفرصاً للإبداع والتميز.                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                              | الاتصال والتواصل  | يقود عملية التطوير المؤسسي.                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                              | إدارة جودة الخدمة | يقدر على تمثيل المؤسسة خارجياً.                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                              | إدارة المال       | يقدر على معيرة الخدمة.                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                              | تفويض الصلاحيات   | يقدر على تفويض الصلاحيات.                                                                                                                                            |
| الكفاءات المساندة:                                                                                                                                                                                           |                   | <p>مفاتيح مستوى امتلاك الكفاءة:</p> <p>يقود : نسبة استخدام وتوجيه عالية جداً.</p> <p>يشارك: نسبة استخدام وتوجيه عالية.</p> <p>يساهم: نسبة استخدام وتوجيه متوسطة.</p> |
| <p>الإلمام باللغة الانكليزية.</p> <p>معرفة بالتعامل مع الأدوات المكتبية والأجهزة الإلكترونية.</p> <p>مهارات إعداد التقارير.</p> <p>مهارات البحث العلمي.</p>                                                  |                   |                                                                                                                                                                      |
| بيئة العمل:                                                                                                                                                                                                  |                   |                                                                                                                                                                      |
| مكتبي                                                                                                                                                                                                        |                   |                                                                                                                                                                      |
| اسم الموظف:                                                                                                                                                                                                  |                   | توقيع الموظف:                                                                                                                                                        |

## بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي: الوكيل المساعد

اسم الدائرة الحكومية: ( معياري)

| المسمى الوظيفي: وكيل مساعد                       |       | رمز الوظيفة:                                                              |
|--------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------|
| الإدارة:                                         | ----- | الفئة الوظيفية: العليا                                                    |
| الدائرة:                                         | ----- | التدرج الوظيفي: A2                                                        |
| القسم:                                           | ----- | المسؤول المباشر حسب الهيكلية:<br>الوكيل                                   |
| الشعبة:                                          | ----- |                                                                           |
| عدد المرؤوسين:<br>حسب الهيكل التنظيمي<br>المعتمد |       | المسميات الوظيفية التي تشرف عليها الوظيفة:<br>حسب الهيكل التنظيمي المعتمد |

الاختصاص العام للوظيفة:

الإشراف على تنفيذ السياسات الإدارية والفنية بما ينسجم مع القوانين والأنظمة والتعليمات، بالإضافة إلى الإشراف على الإدارات العامة التخصصية.

## المهام والمسؤوليات:

|    |                                                                                          |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- | المشاركة في إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية للدائرة الحكومية.                            |
| 2- | المشاركة مع المدراء العامين في تحديد احتياجات الإدارات والوحدات ضمن نطاق الإشراف.        |
| 3- | الإشراف على عمل الإدارات العامة والدوائر المناطة به.                                     |
| 4- | المساهمة في تقديم الأفكار التطويرية التي من شأنها أن تسهم في تطوير عمل الدائرة الحكومية. |
| 5- | إعداد دراسة واحدة على الأقل كل سنتين تسهم في تطوير عمل الدائرة الحكومية.                 |

## جهات الاتصال والتنسيق:

حسب الهيكل التنظيمي والتعليمات الصادرة عن الوزارة.

## المواصفات الوظيفية:

|                                              |                                                                      |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| المؤهل العلمي: بكالوريوس كحد أدنى<br>التخصص: | سنوات الخبرة في المجال:<br>عشر سنوات خدمة في الخدمة المدنية كحد أدنى |
| متطلبات أخرى:                                |                                                                      |

## الكفاءات الوظيفية

| الكفاءات العامة                                                                                                                                                                  | الكفاءات المعيارية                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مهارة الاتصال والتواصل.<br>معرفة بالقوانين والتشريعات ذات العلاقة.<br>القدرة على إدارة الوقت.<br>إدارة الموارد بفاعلية.<br>التركيز على تحقيق النتائج.<br>القدرة على حل المشكلات. | شمولية الرؤية<br>التغيير والتطوير<br>الاتصال والتواصل<br>إدارة جودة الخدمة<br>إدارة المال<br>تفويض الصلاحيات |
| الكفاءات المساندة:                                                                                                                                                               | يفقد على تفويض الصلاحيات.                                                                                    |

الإلمام باللغة الانكليزية.  
معرفة بالتعامل مع الأدوات المكتبية والأجهزة الإلكترونية.  
مهاره إعداد التقارير.  
مهاره البحث العلمي.

مفاتيح مستوى امتلاك الكفاءة:  
يقود: نسبة استخدام وتوجيه عالية جداً.  
يشارك: نسبة استخدام وتوجيه عالية.  
يساهم: نسبة استخدام وتوجيه متوسطة.

## بيئة العمل:

مكتبي

|             |               |
|-------------|---------------|
| اسم الموظف: | توقيع الموظف: |
|-------------|---------------|

## بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي: المدير العام

اسم الدائرة الحكومية (وزارة، مؤسسة): (المعياري)

| رمز الوظيفة:                                                              | المسمى الوظيفي: المدير العام |                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------|
| الفئة الوظيفية: العليا                                                    | -----                        | الإدارة:                                         |
| التدرج الوظيفي: A4-A3                                                     | -----                        | الدائرة:                                         |
| المسؤول المباشر حسب الهيكلية:<br>حسب الهيكل التنظيمي المعتمد.             | -----                        | القسم:                                           |
|                                                                           | -----                        | الشعبة:                                          |
| المسميات الوظيفية التي تشرف عليها الوظيفة:<br>حسب الهيكل التنظيمي المعتمد |                              | عدد المرؤوسين:<br>حسب الهيكل التنظيمي<br>المعتمد |

### الاختصاص العام للوظيفة:

المشاركة في وضع الأهداف الاستراتيجية في الدائرة الحكومية واعتماد الخطط التنفيذية للإدارة العامة التي يشرف عليها.

### المهام والمسؤوليات:

المشاركة في صياغة الرؤية والرسالة والأهداف، ورسم الخطة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ضمن نطاق اختصاصه. اعتماد خطط وبرامج الإدارة العامة واتخاذ القرارات والإجراءات لتنفيذها، بما يضمن تنفيذ أهداف المؤسسة، وتحديد المستويات القياسية لكل مرحلة.

مراجعة الخطط والبرامج والأنشطة والنتائج والتوقعات والبدائل مع مدراء الدوائر بشكل منتظم بهدف تحسين الأداء وسير العمل. تقييم المخاطر التي يمكن أن تعترض تنفيذ الخطط، ومتابعة تنفيذ التدابير اللازمة للسيطرة عليها.

إعداد التقارير الخاصة بعمل الإدارة العامة ورفعها للجهة المعنية.

تحديد الاحتياجات بكافة أشكالها (مادية، مهاراتي، تدريبية، معلوماتية، تنمية...) الخاصة بالإدارة العامة وإدراجها ضمن موازنة المؤسسة.

الإشراف على أعمال الدوائر في الإدارة وتوزيع الأدوار والمهام فيما بينها.

عقد الاجتماعات دورياً وكلما اقتضت الحاجة مع المرؤوسين، ومتابعة تنفيذ التوصيات.

المشاركة في وضع مؤشرات الأداء لإدارته، للتأكد من سير العمل في الإدارة مقارنة بالخطط والبرامج المقررة.

تقييم الموظفين في إدارته سنوياً وكلما تطلب الأمر.

### جهات الاتصال والتنسيق:

حسب الهيكل التنظيمي والتعليمات الصادرة عن الوزارة.

### المواصفات الوظيفية:

|                                   |                                                                             |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| المؤهل العلمي: بكالوريوس كحد أدنى | سنوات الخبرة في المجال: (إعلان ومسابقة)<br>ثلاث سنوات كحد أدنى على الدرجة C |
| متطلبات أخرى:                     |                                                                             |

| الكفاءات الوظيفية                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                   |                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الكفاءات العامة                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                   | الكفاءات المعيارية                                                                                                                                                                                              |
| <p>مهارة الاتصال والتواصل.<br/>                     معرفة بالقوانين والتشريعات ذات العلاقة.<br/>                     القدرة على إدارة الوقت.<br/>                     إدارة الموارد بفاعلية.<br/>                     التركيز على تحقيق النتائج.<br/>                     القدرة على حل المشكلات.</p> | شمولية الرؤية     | يساهم في عملية التخطيط الاستراتيجي.                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | التغيير والتطوير  | يخلق بيئة وفرصاً للإبداع والتميز.<br>يساهم في عملية التطوير المؤسسي.                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | الاتصال والتواصل  | يقدر على تمثيل المؤسسة داخلياً.                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | إدارة جودة الخدمة | يملك مهارة في معيرة الخدمة.                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | إدارة المال       | المشاركة في إعداد برنامج الموازنة.                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | تفويض الصلاحيات   | قادر على تفويض الصلاحيات.                                                                                                                                                                                       |
| الكفاءات المساندة:                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                   | <p>الإلمام باللغة الانكليزية.<br/>                     معرفة بالتعامل مع الأدوات المكتبية والأجهزة الإلكترونية.<br/>                     مهارة إعداد التقارير.<br/>                     مهارة البحث العلمي.</p> |
| مفاتيح مستوى امتلاك الكفاءة:                                                                                                                                                                                                                                                                          |                   |                                                                                                                                                                                                                 |
| يقود : نسبة استخدام وتوجيه عالية جداً.                                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                                                                                                                                                                                                                 |
| يشارك: نسبة استخدام وتوجيه عالية.                                                                                                                                                                                                                                                                     |                   |                                                                                                                                                                                                                 |
| يساهم: نسبة استخدام وتوجيه متوسطة.                                                                                                                                                                                                                                                                    |                   |                                                                                                                                                                                                                 |
| بيئة العمل (مكتبي، ميداني، الاثنين معاً):                                                                                                                                                                                                                                                             |                   |                                                                                                                                                                                                                 |
| الاثنين معاً.                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                   |                                                                                                                                                                                                                 |
| اسم الموظف:                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                   | توقيع الموظف:                                                                                                                                                                                                   |

## مهام لجنة تطوير الإطار الفلسطيني لكفاءات الوظائف والتصنيف والسلوكيات الإيجابية

تتكوّن هذه اللجنة من موظفين اكتسبوا خبرة في مجال تخطيط الوظائف أو الوصف الوظيفي أو تصنيف الوظائف، وشاركوا بشكل فاعل في العديد من جوانب الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية، على أن يكمن جوهر عملها في إعداد وتطوير الإطار الفلسطيني لكفاءات الوظائف وترسيخ التجربة وتطويرها ونقلها وتعميمها، والقيام بما يلي:

- عقد لقاءات واجتماعات دورية تحدّد حسب متطلبات العمل، بمعدل لقاءين خلال الأسبوع كحد أدنى، وتحديدًا في مراحل العمل الأولى.
- الاستعانة بخبراء وفنيين محليين ودوليين وممثلين عن الإدارة العامة التخصصية المعنية في الديوان.
- الاستعانة بالمختصين وبشاعلي الوظائف في الخدمة المدنية في دولة فلسطين.
- إجراء البحوث والدراسات والإحصاءات من أجل تحسين الإطار وتطويره.
- تأطير المفاهيم ضمن منهجية واضحة.
- الاطلاع على التجارب الإقليمية والدولية.
- عقد لقاءات وورش عمل للفئات المستهدفة من مختصين وشاغلي الوظائف حسب متطلبات كل مرحلة من العمل.
- نقل المعرفة والتدريب والمجاورة لفائدة الموظفين ذوي الاختصاص الذين يرتبط عملهم بالكفاءات.
- إعداد مواد تدريبية ونشرات تعريفية وشعار وموقع إلكتروني ومواد إعلانية.
- المساهمة في تطوير النظم الإدارية المساندة في تنفيذ وتطبيق الإطار الفلسطيني (بنك الأسئلة، التقييم، خطط الإحلال والتعاقب، برامج التدريب، الإعلانات والامتحانات، وغيرها).
- الإشراف على إنجاز مشروع مخزون قدرات موظفي الخدمة المدنية.

**أهم السلوكيات الإيجابية التي يتحلّى بها أعضاء اللجنة الفنية أثناء إعداد الإطار وبعد إعداده:**

- يلتزمون بمواعيد اللقاءات والاجتماعات المحدّدة، لا سيّما أثناء مراحل العمل الأولى لإعداد الإطار.
- يشاركون في وضع خطط العمل التنفيذية طيلة فترة إنجاز الإطار.
- يساهمون في توثيق الفعاليات والأنشطة وجميع الإجراءات طيلة فترة العمل على المشروع.
- يتابعون المستجدات الدولية والإقليمية في مجال الكفاءات وتصنيف الوظائف.
- يساهمون في التطوير بشكل مستمر في جميع مراحل المشروع.
- يستعدون للمشاركة الفاعلة والعمل ضمن روح الفريق في كافة أنشطة المشروع.
- يلتزمون بأداء الدور المنوط بهم وفق منهجية عمل منظمة.
- يواظبون على التعلم المستمر في مجال الكفاءات وتصنيف الوظائف وما يرتبط بها.
- يعدون أنفسهم جيدًا لنقل التجربة من خلال تنظيم ورش عمل وتدريب ومجاورة لفائدة زملائهم أو من يحتاج إلى ذلك.



## المرفق 3

### منهجية اختيار العينة الممثلة عن شاغلي الوظائف العليا

- يمثل المجتمع المشمول بالدراسة جميع موظفي الفئة العليا في الخدمة المدنية في الضفة الغربية، الذين بلغ عددهم 630 موظفاً وموظفة في عام 2021، بناءً على قاعدة بيانات ديوان الموظفين العام.
- تمت مراجعة بيانات الموظفين وتنقيحها حسب المسمى الإشرافي، وكان المجموع النهائي 526 موظفاً وموظفة في الفئة العليا، كما يلي:
- مدراء عامون أو ما يوازيهم. وبلغ عددهم 442 موظفاً وموظفة على الدرجة (A4-A3).
- وكلاء مساعدون أو ما يوازيهم. وبلغ عددهم 45 موظفاً وموظفة على الدرجة (A2).
- وكلاء أو ما يوازيهم. وبلغ عددهم 39 موظفاً وموظفة على الدرجة (A1).
- تم اختيار العينة كما يلي:

أولاً: تم اختيار حجم العينة الكلي المطلوب وفق معادلة احتساب حجم العينة ونسبة خطأ تساوي 10 في المائة:

حجم العينة = مجتمع الدراسة / (1 + حجم العينة (نسبة الخطأ)<sup>2</sup>).

$$.84 = 6.26/526 = (0.1)^2 / (526 + 1)$$

وبالتالي، كان حجم العينة يساوي 84 من حجم المجتمع المتمثل في موظفي الفئة العليا البالغ عددهم 526 موظفاً وموظفة. غير أننا قررنا استهداف 105 موظفين وموظفات من الفئة العليا لضمان حضور ومشاركة عدد أكبر منهم.

ثانياً: لاختيار عينة ممثلة عن موظفي الفئة العليا، تم اختيار طريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث قُسم مجتمع الدراسة وفقاً للطبقات التالية:

- مدير عام أو ما يوازيه على الدرجة (A4-A3).
- وكيل مساعد أو ما يوازيه على الدرجة (A2).
- وكيل أو ما يوازيه على الدرجة (A1).

ثالثاً: حجم العينة لكل طبقة = (حجم الطبقة / حجم المجتمع المستهدف) X حجم العينة الكلي.

- حجم العينة من طبقة (مدير عام أو ما يوازيه) يساوي  $105 \times (526/442) \times 0.84 = 88$ .
- حجم العينة من طبقة (وكيل مساعد أو ما يوازيه) يساوي  $105 \times (526/45) \times 0.9 \approx 9$ . ولكن، تمت زيادة حجم العينة واختيار 14 موظفاً وموظفة لضمان حضور العدد المطلوب بالحد الأدنى ولزيادة التمثيل.
- حجم العينة من طبقة (وكيل أو ما يوازيه) يساوي  $105 \times (526/39) \times 0.07 \approx 8$ . ولكن، تمت زيادة حجم العينة واختيار 13 موظفاً وموظفة لضمان حضور العدد المطلوب بالحد الأدنى ولزيادة التمثيل.

بناءً على الأعداد السابقة، وبالرجوع إلى قاعدة البيانات المتوفرة والكشوفات الخاصة بموظفي الفئة العليا للعام 2021، اختيرت العينة باستخدام برنامج (SPSS)، وتم الحصول على كشف بأسمائهم، وجرت مراسلة دوائرهم الحكومية لعقد مجموعات نقاش مركزة لبدء مناقشة كفاءات وظائف الفئة العليا. وعليه، حُدثت مجموعة نقاش مركزة واحدة لكل من الموظفين بدرجة (A1) بمسمى وكيل ووكيل مساعد بدرجة (A2)، وخمس مجموعات للموظفين بدرجة (A3-A4) بمسمى مدير عام.

# المرفق 4

## نموذج استرشادي للوصف الوظيفي المبني على الكفاءات

### بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي

اسم الدائرة الحكومية:

| المسمى الوظيفي: وكيل | رمز الوظيفة:                  |
|----------------------|-------------------------------|
| الإدارة:             | الفئة الوظيفية: العليا        |
| الدائرة:             | التدرج الوظيفي: A1            |
| القسم:               | المسؤول المباشر حسب الهيكلية: |
| الشعبة:              | حسب الهيكل التنظيمي المعتمد   |

المسميات الوظيفية التي تشرف عليها الوظيفة:  
حسب الهيكل التنظيمي المعتمد

### الاختصاص العام للوظيفة:

الإشراف المباشر على تنفيذ السياسة العامة والخطة السنوية للدائرة الحكومية، ومتابعة عمل الإدارات العامة والوحدات التنظيمية التي يشرف عليها.

### المهام والمسؤوليات:

|    |                                                                                                                      |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- | قيادة عملية إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية للدائرة الحكومية .                                                       |
| 2- | الإشراف والمشاركة الفاعلة في إعداد مشاريع القوانين والأنظمة الخاصة بالدائرة الحكومية.                                |
| 3- | تشجيع تقديم الأفكار التطويرية التي من شأنها أن تسهم في تطوير عمل الدائرة الحكومية.                                   |
| 4- | إعداد التقارير الدورية الخاصة بأعمال الدائرة الحكومية ورفعها لرئيس الدائرة وأية تقارير يطلبها رئيس الدائرة الحكومية. |
| 5- | الإنابة عن رئيس الدائرة الحكومية في حال غيابه في المجالات التي يفوضه بها فقط.                                        |
| 6- | إعداد بحث علمي واحد على الأقل في مجال عمل المؤسسة أو مجال اختصاصها.                                                  |
| 7- | وضع خطط عمل تستهدف زيادة كفاءة العمل وترشيد الإنفاق بما يحقق كفاءة وفاعلية الدائرة الحكومية.                         |
| 8- | متابعة وتقييم الأداء المؤسسي للدائرة الحكومية بما يحقق الكفاءة الاقتصادية وفعاليتها الإدارية.                        |

### جهات الاتصال والتنسيق:

حسب الهيكل التنظيمي والتعليمات الصادرة عن الوزارة.

### المواصفات الوظيفية:

|                                   |                                                                         |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| المؤهل العلمي: بكالوريوس كحد أدنى | سنوات الخبرة في المجال:<br>12 سنة خدمة فعلية في الخدمة المدنية كحد أدنى |
| متطلبات أخرى:                     |                                                                         |

| الكفاءات العامة                                 |                                                                                                                                                                                                                      |                 |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| الكفاءة العامة                                  | التعريف                                                                                                                                                                                                              | المستوى المطلوب |
| 1- التخطيط الاستراتيجي ذو البعد المستدام        | هي مجموعة السلوكيات الإيجابية في التخطيط وإعداد سياسات وبرامج إصلاحية وتنموية ووضع رؤية واضحة للمستقبل، وربط أولويات العمل بالأهداف الاستراتيجية الوطنية والقوانين والاتفاقيات والبرامج التنموية الدولية والإقليمية. | خبير            |
| 2- تكنولوجيا المعلومات والرقمنة وإدارة البيانات | هي مجموعة السلوكيات المتعلقة بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل البيانات وتطبيقها في مجالات العمل.                                                                                                         | ملم             |
| 3- الثقافة التنظيمية الموجهة نحو الاستدامة      | هي مجموعة السلوكيات المتعلقة بإدارة الأفراد ونظم العمل والبنية التنظيمية وتعزيز التفاعل فيما بينها لضمان الفعالية والاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية ومتغيراتها المتنوعة.                                           | خبير            |
| 4- الشخصية والتطوير الذاتي                      | هي مجموعة السلوكيات الإيجابية لتطوير الذات وإظهار المصداقية والموثوقية.                                                                                                                                              | خبير            |
| 5- إدارة العلاقات والشراكات                     | هي مجموعة السلوكيات الإيجابية في مجال الاتصال والتواصل داخل الدائرة الحكومية وخارجها وبناء الشراكات المتعددة وتطوير التعاون والتشبيك الدولي.                                                                         | خبير            |
| 6- إدارة التغيير وحل الصراعات                   | هي مجموعة السلوكيات المتعلقة بإدارة التغيير وفهم وجهات النظر المختلفة، وإيجاد أرضية مشتركة لحل الخلافات والصراعات.                                                                                                   | خبير            |
| 7- الإدارة المالية                              | هي مجموعة السلوكيات الإيجابية المتعلقة بالتحليل المالي وإعداد الموازنة والمشتريات العامة واستخدام البيانات المالية والمحاسبية.                                                                                       | ملم             |
| 8- الابتكار والإبداع                            | هي مجموعة السلوكيات الإيجابية في توظيف الإبداع والابتكار في خدمة أهداف الدائرة الحكومية.                                                                                                                             | خبير            |
| الكفاءات الجوهرية                               |                                                                                                                                                                                                                      |                 |
| الكفاءة الجوهرية                                | التعريف                                                                                                                                                                                                              | المستوى المطلوب |
| 1-                                              |                                                                                                                                                                                                                      |                 |
| 2-                                              |                                                                                                                                                                                                                      |                 |
| 3-                                              |                                                                                                                                                                                                                      |                 |
| 4-                                              |                                                                                                                                                                                                                      |                 |
| 5-                                              |                                                                                                                                                                                                                      |                 |
| الكفاءات التخصصية (الفنية)                      |                                                                                                                                                                                                                      |                 |
| الكفاءة التخصصية                                | التعريف                                                                                                                                                                                                              | المستوى المطلوب |
| 1-                                              |                                                                                                                                                                                                                      |                 |
| 2-                                              |                                                                                                                                                                                                                      |                 |
| 3-                                              |                                                                                                                                                                                                                      |                 |
| 4-                                              |                                                                                                                                                                                                                      |                 |
| 5-                                              |                                                                                                                                                                                                                      |                 |
| 6-                                              |                                                                                                                                                                                                                      |                 |

# الحواشي

- 1 Gov.UK, UK civil service competency framework.
- 2 Government of Canada, Key Leadership Competency profile and examples of effective and ineffective behaviours.
- 3 OECD Competency framework.
- 4 University of California, Core competencies and behavioural indicators; Competencies, Alberta's Kindergarten to Grade 12 curriculum, which are streamlined expressions of the competencies in the Ministerial Order on Student Learning (#001/2013), Canada.
- 5 Egon Zehnder International and McKinsey & Company (2011). Return on leadership: Competencies that generate growth.
- 6 Bartram, D. (2005). "The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation" Journal of Applied Psychology, Vol. 90, pp. 1185-1203.
- 7 Dessler, G. (2017). Human resources management 15th edition, Pearson Education.
- 8 Wright, D. (2021). The Ultimate Guide to Competency Assessment in Health Care, 4th Ed.
- 9 Moidunny, K. (2009). The Effectiveness of the National Professional Qualification for Educational Leaders (NPQEL). Unpublished Doctoral Dissertation, Bangi: The National University of Malaysia



بناءً على نتائج ورشتي عمل نظمتها لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، تم إعداد وتطوير النموذج الأولي لإطار عربي مشترك لكفاءات الكوادر العليا في القطاع العام من منظور السياسات العامة وخطة التنمية المستدامة لعام 2030 (خطة عام 2030).

وركزت أبرز التوصيات التي قدّمها المشاركون والمشاركات إلى الإسكوا خلال الندوة التي أطلق فيها الإطار في كانون الأول/ديسمبر 2020 على المواضيع التالية: إعداد مصفوفة مفصلة بالوظائف القيادية ومستوياتها الوظيفية؛ شرح مضمون الكفاءات وما تشمله من معرفة ومهارة وسلوك؛ تطوير تقنيات وأدوات لقياس الكفاءات؛ تقديم الدعم للفريق العربي للكفاءات الوظيفية، ومواصلة الجهود لمراجعة الإطار وتطويره ومتابعة آليات تنفيذه.

عملاً بهذه التوصيات، شرعت الإسكوا، بالتعاون مع خبراء ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين، في تطوير إطار فلسطيني لكفاءات الوظائف العليا. كما شرعت في إعداد دليل تطبيقي يتضمن جدول مصطلحات ويحدّد مؤشرات واقعية لجملة الكفاءات التي يحتويها الإطار العربي، وأدوات قياس فعّالة وبسيطة يسهل تكييفها مع واقع وطبيعة الإدارة العامة والخدمة المدنية في كل دولة عربية.

ومع إصدار هذا الدليل، تعمل الإسكوا بشكل أساسي على إدخال مفهوم الكفاءات الوظيفية بشكل ممأسس وممنهج إلى نظام الخدمة العامة، بهدف الوصول إلى نظام خدمة عامة فعّال يعتمد على الكفاءة والخبرة ويحقّق المصلحة العامة.

