

المصطلحات الواردة في الجدارات

#	المصطلح	التعريف
١	الجدارة	هي قدرة الفرد على أداء الوظيفة بالشكل الصحيح، والجدارة هي مجموعة من السلوكيات المحددة التي توفر دليلاً منظماً يمكن من تحديد سلوكيات العاملين بصورة فردية وتقييمها وتطويرها .
٢	المجموعات الرئيسية للجدارات	يتم تحديدها بناءً على طبيعتها وعددها ومستويات الأدوار المهنية في الخدمة المدنية. بمعنى آخر، يتم تحديد الجدارات الخاصة بالمناصب القيادية ووضعها في مجموعة مُستقلة، ومن جهة أخرى يتم تحديد الجدارات الخاصة بالمناصب غير القيادية ووضعها في مجموعة أو مجموعات أخرى. أمثلة على المجموعات الرئيسية للجدارات: مجموعة الجدارات القيادية، مجموعة الجدارات الأساسية.
٣	الجدارات الخاصة بكل مجموعة	هي المسميات المختصرة المستخدمة للدلالة على مفهوم كل جدارة على حدة. وتوفر شرح يوضح معنى الجدارة وماهيتها، وتتسم بالوضوح والتناغم مع ثقافة وقيمتها المنظمة، كما من الممكن أن يساعد اسم الجدارة في استنباط بعض السلوكيات المرتبطة بها.
٤	مستويات إتقان	هي عبارة عن تدرج من عدة مستويات للجدارة نفسها بحيث يصف كل مستوى درجة الإتقان المطلوبة من خلال مؤشرات سلوكية تزداد صعوبتها وأهميتها كلما انتقلنا لمستوى إتقان أعلى، ويظهر مراحل تطوّر الجدارة على شكل مؤشرات سلوكية وأفعال ترتبط بكل مستوى وظيفي. ويزداد مستوى إتقان الجدارة المطلوب تدريجياً كلما انتقلنا صعوداً من مستوى وظيفي إلى آخر. وبمعنى آخر: تصف مستويات الإتقان تطور متطلبات المهنة ومسؤولياتها بانتقالنا من مستوى مهني إلى مستوى أعلى منه، ويزداد مستوى صعوبة الجدارة تدريجياً عند الانتقال من مستوى إلى آخر.
٥	المؤشرات السلوكية	هي معلومات وتفاصيل حول السلوكيات المحددة للجدارة في كل مستوى من مستويات الإتقان، بحيث تتضح كيفية إظهار هذه الجدارة، ومعاينتها، وقياسها عملياً وموضوعياً.
٦	الجدارات السلوكية	تصف هذه الجدارات المعارف والمهارات والقدرات المتصلة مباشرةً بسلوك الموظف، وضمان إظهار القيم والأخلاقيات العليا التي تتواءم مع قيم المنظمة.
٧	الجدارات الفنية	تصف هذه الجدارات المعارف والمهارات والقدرات التخصصية المطلوبة للقيام بالمهنة بفعالية وتلبية كافة المتطلبات والاحتياجات الفنية المتعلقة بها.

تقييم الجدارات السلوكية

تعتبر الجدارات السلوكية أحد المعايير والمدخلات الرئيسية في عملية تقييم موظفي قطاع الخدمة المدنية، بحيث تُحتسب نتائج تقييم الجدارات السلوكية لكل موظف في قطاع الخدمة المدنية بناءً على تقييم الرئيس المباشر التي من خلالها يُقّم مستوى إظهار الموظف للجدارات السلوكية المطلوبة وما يرتبط بها من مستويات إتقان ومؤشرات سلوكية. يتم ذلك من خلال تقييم مدى تحقيق الموظف للمؤشرات السلوكية المعتمدة لكل جدارة من الجدارات الموضحة في الإطار التفصيلي للجدارات. وبالتالي فإنه يتعين على جهة التقييم الرجوع للمؤشرات السلوكية لكل من الجدارات السلوكية المطلوبة من الموظف لفهم مضمون هذه الجدارات ومستويات الإتقان المطلوبة والمؤشرات السلوكية المتعلقة بها.

وتقوم جهة التقييم باستخدام سلم للتقييم خاص بتقييم الجدارات، ومن الأمثلة الأكثر شيوعاً واستخداماً سلم التقييم الذي يتألف من خمس (5) مستويات كما هو موضح في الجدول ادناه:

النقاط	التقييم
٥	مثالي
٤	تخطى التوقعات
٣	وافق التوقعات
٢	بحاجة إلى تطوير
١	غير مرضي

إطار مستويات الإتقان الخاصة بالجدارات

اسم المستوى	مستوى الإتقان الأول	مستوى الإتقان الثاني	مستوى الإتقان الثالث	مستوى الإتقان الرابع	مستوى الإتقان الخامس
تعريف المستوى	يظهر الفرد الحد الأدنى من متطلبات الجدارة والقابلية للتطوير من خلال بعض التدريبات و الإشراف والمتابعة.	يظهر الفرد مستوى مناسب من متطلبات الجدارة وقد يحتاج بعض التوجيه من غير مساعدة أو إشراف متكرر.	يظهر الفرد مستوى فعال من متطلبات الجدارة التي تمكنه من ممارسة مهامه الوظيفية بفعالية.	يظهر الفرد مستوى متقدم من متطلبات الجدارة مما يؤهله لمساعدة وتوجيه الآخرين في تطبيق الجدارة.	يظهر الفرد مستوى متميزو فهم عميق لمتطلبات الجدارة مما يؤهله لأن يكون نموذجاً يدعم به الآخرين.

إطار الجدارات السلوكية الأساسية (العامة)

المسؤولية

تعريف الجدارة

القدرة على تحمل المسؤولية الفردية لتحقيق الأهداف بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد .

مستويات الإتقان	المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع	المستوى الخامس
يقوم بالالتزام بالمتطلبات الأساسية للعمل مثل الحضور والانصراف وقواعد السلوك.	يلتزم بوعوده والتزاماته لرئيسه وزملائه في العمل لضمان سلاسة الإنجاز لكافة الفريق.	يؤثر على تحديد أهداف الفريق لتحقيق الأداء المتميز.	يقم أداء المنظومة ككل ويتأكد من تحقيق الأداء المطلوب.	يحدد نطاق المسؤوليات الإستراتيجية على القطاع.	
يقوم بالمهام في الوقت المطلوب وبجودة عالية.	يلتزم بتنفيذ المقترحات والأفكار التي يطرحها حتى النهاية.	يُعطي مقترحات ونصائح للآخرين لتحسين الأداء والالتزام بإنجاز المهام من واقع الخبرة والممارسة.	يُمكن الآخرين من تحقيق أهدافهم ويضعهم في نطاق المسؤولية عن النتائج.	يُخطط ويعيد هيكلة المسؤوليات الإستراتيجية لضمان تحقيق الأداء المتميز.	
يسأل الآخرين ويتأكد من فهمه لنطاق مسؤولياته الوظيفية.	يُصر على تنفيذ مهامه ومسؤولياته في حال واجهته عوائق.	يراقب ويعطي تغذية راجعة للآخرين عن أدائهم مقارنة بمعايير الأداء المتبعة.	يضع ثقافة المساءلة والالتزام للتأكد من عدم وجود التواكل أو الإهمال التنظيمي.	يؤثر على الجهات ذات العلاقة داخلياً وخارجياً للالتزام بتحقيق المسؤوليات الاستراتيجية .	
يعتمد عليه للقيام بمهامه ومسؤولياته على الوجه المطلوب وبصورة مستمرة.	يضع أهدافاً لنفسه ويلتزم بتحقيقها بما يخدم مصلحة العمل.	يوضح ترابط وتكامل المسؤوليات مع الفرق والأقسام الأخرى لتحقيق أهداف العمل.	يوضح ترابط المسؤوليات وتكاملها مع الإدارات الأخرى للتأثير وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	يرعى ويمكن الآخرين لعمل الإنجازات ويكافئ المتميزين الملتزمين.	

العمل الجماعي

تعريف الجدارة

القدرة على العمل بشكل جماعي وبروح الفريق الواحد والمحافظة على علاقات جيدة داخل الوحدة التنظيمية وخارجها من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

مستويات الإتقان				
المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع	المستوى الخامس
يظهر الحد الأدنى من التعاون مع جميع أفراد الفريق، ويحترم ويقدر مساهماتهم ويتصرف بمهنية وأخلاقية عالية.	لديه القدرة على التعاون والتواصل وبناء علاقات فعالة مع أعضاء فريق العمل، ويسعى إلى التغلب على التحديات والعقبات التي تعترض فريق العمل.	يساهم بشكل فعال في خلق بيئة مناسبة للعمل الجماعي ويشجع الآخرين على التواصل والانفتاح والتعاون.	يساهم بشكل متقدم في تشكيل فرق العمل الفعالة التي تضم أعضاء من تخصصات أو وحدات عمل مختلفة، ويساهم في تماسك الفريق من خلال فهم أهدافه وآليات العمل فيه، ومن خلال فهم الأدوار والمسؤوليات والموارد اللازمة للإنجاز	يعتبر مثال يقتدي به الآخرون نتيجة لإظهاره مستوى مميز وفهم عميق لمبادئ العمل الجماعي ودائما ما يتواصل ويتناقش بفعالية مع الموظفين من مختلف التخصصات والأدوار لتحقيق أهداف العمل.
يطلب المعلومات ويشاركها مع الآخرين متى أمكن، ويشارك بإبلاغ وإطلاع زملاء العمل بأخر المستجدات والتطورات.	يسعى إلى مشاركة المعلومات والمعارف ذات العلاقة بمجال العمل مع الآخرين ويساهم في تطوير قاعدة بيانات ومعلومات لفريق العمل أو الوحدة التنظيمية.	يساهم في تفعيل بيئة عمل تستند إلى المشاركة والعمل الجماعي من خلال التعاون المستمر مع فرق العمل ومشاركة الخبرات مع الزملاء الأقل خبرة.	يظهر مستوى متقدم من تقدير واحترام وجهات النظر المختلفة لأعضاء الفريق ويسعى للمقاربة بينها عند وجود اختلافات.	يشارك وبشكل مميز في تقديم أفكار مبتكرة وإبداعية لتفعيل عملية تبادل المعلومات والخبرات والمعارف بين أعضاء الفريق.
يظهر الحد الأدنى من القدرة على الاستماع إلى أفكار زملائه وفهم مسؤولياته ومهامه وأهدافه، كما يدرك أهداف الفريق وطبيعة دوره في تحقيق هذه الأهداف.	يفهم الأهداف العامة للفريق ويربطها بأهداف الوحدة التنظيمية ويضع أهداف فريق العمل كأولوية، ويسعى إلى بناء علاقات عمل إيجابية مع الآخرين.	يساهم في بناء فرق عمل فعالة وفي عملية تحديد الأهداف الخاصة بها، ويشارك في إدارة وتنسيق جهود أعضاء الفريق ومعالجة المشكلات والصعوبات التي قد تواجههم وتقديم الدعم لهم.	يؤثر إيجابياً على الفريق من خلال مهارات تواصل فعالة بما يخدم أهداف الفريق وجهة العمل.	يشارك بشكل مميز في تقديم الدعم اللازم لأعضاء الفريق ويشارك بفعالية في عمليات تنفيذ الأعمال.
قادر على أن يعمل ويتواصل مع المشرف عليه فقط ليفهم وظيفته ومهامه بشكل جيد.	يظهر مستوى مناسب من الإدراك لدوره ضمن فريق العمل، والفائدة العائدة على أهداف فريق العمل من تأديته لهذا الدور	يعمل بطريقة واضحة وفعالة ويعتمد عليها في التواصل مع أفراد فريق العمل ويسعى للحصول على الأفكار والمقترحات المتنوعة من الآخرين.	يساعد أعضاء الفريق في العمل على تطوير المهارات اللازمة، لتحقيق أهداف عمل الفريق، ويشارك في عملية معالجة المشكلات والصعوبات التي قد تواجه الفريق	يدعم عملية تطوير الخطط لفرق العمل والتي تركز على مبادئ ومنهجيات العمل الجماعي الفعال، ويسعى إلى تعزيز أساليب وأدوات التواصل والتنسيق بين أعضاء الفريق بوصفها أحد أهم عوامل نجاح فرق العمل.

المرونة للتغيير

تعريف الجدارة

القدرة على التكيف والعمل بشكل فعال في مختلف الظروف وفهم وجهات النظر المختلفة وقبول التغيير في متطلبات العمل.

المرونة للتغيير				
تعريف الجدارة				
القدرة على التكيف والعمل بشكل فعال في مختلف الظروف وفهم وجهات النظر المختلفة وقبول التغيير في متطلبات العمل				
مستويات الإتقان				
المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع	المستوى الخامس
يظهر الحد الأدنى من القابلية لتغيير الأفكار والتصورات الحالية.	يظهر مستوى مناسب من تقبل الأفكار والمقترحات الجديدة بطريقة إيجابية، ويظهر رغبة في فهمها وتحليلها	يظل فعالاً ويظهر مستوى عالي من المرونة في مواجهة المواقف الصعبة، أو التي تتطلب جهداً كبيراً (التحديات والتغير المستمر، وزيادة معدلات العمل).	يقدم المشورة والإرشادات للآخرين؛ لمساعدتهم في التكيف مع المواقف الصعبة.	يهيئ من خلال سلوكياته الشخصية بيئة تتسم بدرجة عالية من النشاط والطاقة، والتفاؤل، وذلك بالرغم من زيادة متطلبات العمل أو صعوبة أعبائه.
يظهر الاستعداد لتعلم طرق، وإجراءات وتقنيات جديدة.	يحاول أن يجعل الأفكار والمقترحات الجديدة واضحة وسهلة الفهم وقابلة للتطبيق	يساعد الآخرين في التكيف والتعامل مع التحديات و التغييرات الداخلية و الخارجية	يهيئ بيئة عمل تدعم وتُثمّن التوازن والجودة.	يبقى هادئاً وإيجابياً عندما تحدث الأمور بطريقة خاطئة.
يستجيب لمتطلبات التغيير ويحاول أن يتكيف معها، ويظهر الحد الأدنى من الاستعداد لاستخدام وسائل وتقنيات وإجراءات جديدة.	يستطيع الحفاظ على مستوى أدائه وإنتاجيته وتركيزه خلال أوقات التغيير أو في ظل عدم وجود معلومات واضحة حول التغيير	يحفز الآخرين ويشجعهم للتعلم والاستفادة من المتغيرات.	يساعد الآخرين بظهور مستوى عالي، والاحتفاظ بالنشاط والحيوية في مواجهة المواقف المتغيرة أو التي تشمل مستويات عالية من الصعوبات.	يبدئ تفهمه وتقديره لمتطلبات العمل والتحديات التي تواجه الموظفين أثناء عملية التغيير.
يظهر الحد الأدنى من القدرة على فهم أهداف التغيير ويستطيع تحديد الموارد والمعلومات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.	يظهر مستوى مناسب من الفهم لأسباب وأهداف التغيير ويستطيع الحصول على المعلومات والموارد اللازمة لتحقيق أهداف التغيير	يقوم بالحفاظ على التركيز والطاقة عند عدم وضوح الظروف.		

المبادرة

تعريف الجدارة

القدرة على إظهار الحرص الكافي لتحقيق أهداف العمل والرغبة في إنجاز مهام إضافية تخدم مصلحة العمل دون أن يطالب بذلك ، و تقديم أفكار ومقترحات جديدة نابعة من الرغبة في التحسين والتطوير.

مستويات الإتقان				
المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع	المستوى الخامس
ينجز مهامه، ولكن في ظل الإشراف والمتابعة من قبل الرئيس المباشر.	ينجز مهامه بجودة جيدة ويظهر القدرة على العمل باستقلالية.	يعمل بفعالية ويلتزم بتحقيق الأهداف الشخصية ويتحمل مسؤولية أعماله. يظهر حس المبادرة تجاه تولي مهام جديدة ضمن نطاق العمل بدون الانتظار للحصول على أي توجيهات للقيام بتلك المهام.	يظهر مستوى متقدم من القدرة على تولي الأمور والمبادرة في إنجاز مهام إضافية بشكل استباقي مما يساعده في تحسين المستوى العام لأداء الفريق نتيجة هذه المبادرات الشخصية.	يظهر مستوى متميز من القدرة على العمل باستقلالية وبدون إشراف مباشر وبدون أن تتأثر جودة مخرجاته، بالإضافة إلى المبادرة في تولي مهام جديدة بما يتيح له تطوير مهاراته وقدراته والدفع بأداء فريق العمل نحو مستويات مميزة.
يظهر الحد الأدنى من الرغبة والمثابرة في إتمام مهام وأنشطة عمله ولا يؤجلها.	يظهر الرغبة في تأدية المهام الموكولة إليه وبدون متابعة مباشرة من المدير المباشر.	يظهر مستوى فعال من الحماس والالتزام بتأدية مهام العمل ليضمن تحقيق النتائج المرجوة وأهدافه الشخصية.	يظهر مستوى متقدم من المشاركة والالتزام في تأدية مهام عمله بشكل ناجح ويسعى للموازنة بينها وبين أهداف عمل الفريق.	يظهر قدرة متميزة على وضع أهداف عمل شخصية تتسم بطابع التحدي بما يحفز إنجازها وبما ينعكس بشكل إيجابي على أدائه وأداء فريق العمل.
يدرك أهمية المبادرة بطرح أفكار تساهم في إنجاز مهام العمل الخاصة به، ويتلقى التوجيه بشكل إيجابي حول النواحي التي يمكن له المبادرة فيها.	يبادر بطرح بعض الأفكار التي تساهم في إنجاز مهام العمل الخاصة به بشكل فعال.	يبادر بطرح عدد من الأفكار والمقترحات التي تساهم في إنجاز مهام العمل الخاصة به بشكل فعال.	يبادر بطرح العديد من الأفكار والمقترحات المدروسة والتي تساهم في إنجاز مهام العمل الخاصة به والخاصة بالفريق بشكل فعال بغرض الحصول على مستويات الجودة المتوقعة.	يبادر باستعراض ومتابعة نتائج الأداء الخاصة به مقابل المعايير المحددة ويأخذ على عاتقه مسؤولية التطوير واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
يظهر الحد الأدنى من الاستعداد للتطوع لمساعدة أفراد الفريق لإتمام مهام العمل المشتركة وإنجازها في الوقت المطلوب.	يتطوع في بعض الأحيان لمساعدة أعضاء الفريق بغرض إنجاز مهام العمل المشتركة والانتهاؤها منها في الوقت المطلوب.	يتخذ الإجراءات الاستباقية اللازمة لمعالجة المشاكل المتوقعة.	ينجز المهام الموكولة إليه بشكل أسرع من المتوقع وبجودة أفضل، ويسعى للبدء بتنفيذ مهام مستقبلية قبل الموعد المقرر له.	يظهر المبادرة في تحمل مسؤولية تنفيذ وإنجاز مهام وأنشطة جديدة غير معتاد عليها ويبادر في حث أعضاء الفريق على تبني نفس التوجه ويتطوع لإرشادهم وتوجيههم.

إطار الجدارت القيادية

قادة التغيير

تعريف الجدارة

القدرة على حث الموظفين لتقبل التغيير المترتب على التطوير ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف بما ينسجم مع الرؤية و الأهداف الاستراتيجية.

مستويات الإتقان				
المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع	المستوى الخامس
يظهر الحد الأدنى من القدرة على تحديد وإدراك كيفية تعامل الموظفين مع حالات التغيير، ويقدم مقترحات تساعد في تقليل المقاومة المحتملة للتغيير أو الأفكار الجديدة.	لديه القدرة على توقع ردود أفعال الموظفين بالنسبة للمبادرات الجديدة والتغييرات، ويحدد العوائق والصعوبات المحتملة للتغيير، ويضع خططاً وخطوات إجرائية لتطبيق التغيير ضمن الوحدات التنظيمية التابعة له.	يشارك بفعالية في مبادرات ومشاريع التغيير، ويساهم بشكل مهم في تفعيل عملية التغيير وإقناع الآخرين من خلال إظهار فوائد ومزايا عمليات التغيير، ويطور خطط عمل تتعامل مع كافة التحديات التي قد تنشأ أثناء عملية التطبيق.	يظهر قدرة متقدمة على ترجمة مبادرات وخطط التغيير التنظيمي والتحول الإستراتيجي إلى أهداف وإجراءات وخطط بأطر زمنية معينة، ويشارك الآخرين ويوضح لهم أسباب ودواعي التغيير ويضع خطط التواصل وإدارة التغيير المناسبة.	يحدد أولويات ومبادرات التغيير الإستراتيجية ويظهر مستوى متميز من القدرة على تقديم الدعم والمساندة لتحقيقها، كما يقدم رؤية واضحة عن التغيير ويتواصل مع مختلف فئات أصحاب العلاقة لمناقشة التغييرات المقترحة والحصول على مرئياتهم ومدخلاتهم.
يقوم بالتواصل وبتعميم قرارات وتوجيهات التغيير إلى الوحدات التنظيمية والموظفين التابعين له.	يتواصل بشكل فعال ويساعد الموظفين التابعين له على فهم نطاق وحجمها من مبادرات ومشاريع التغيير.	يحدد ويوضح العلاقة بين التغيير ورؤية وأهداف جهة العمل، ويوضح الفرص والنتائج المحتملة للتغيير المقترح، ويطور ويطبق استراتيجيات شاملة للتغيير والانتقال من الوضع الحالي إلى المستقبلي.	يظهر مستوى متقدم من الالتزام بشرح عملية التغيير وتوضيح تأثيراتها ومبرراتها لكافة الموظفين والوحدات التنظيمية التي ستأثر بها.	يوظف الخبرات العميقة والمعارف الشخصية المتميزة لبحث فرص التطوير المحتملة، ويقوم بترجمتها إلى مبادرات تغيير استراتيجية تساعد في رفع قدرة جهة العمل على تحقيق أهدافها.
يظهر مقدرة على متابعة مبادرات التغيير، ويسعى لفهم تأثيراتها وتخفيض الآثار السلبية التي قد تنجم عنها.	يقوم بوضع خططاً تهدف إلى الاستفادة من مبادرات التغيير والمشاركة في إنجاحها، ويناقش تأثيراتها على الإدارة والموظفين.	لديه القدرة على وضع وتطبيق آليات فعالة لتقييم التغيير وفعالية الإجراءات والخطوات المتبعة في عمليات ومبادرات التغيير.	يواكب التطورات والمستجدات الحديثة، ويتبنى الأفكار والأساليب المتطورة، ويقدم الدعم والتوجيه اللازم للآخرين أثناء التخطيط لمبادرات التغيير الإستراتيجية وطوال فترات التنفيذ وحتى الإنجاز والتقييم، ويعمل على اكتساب دعم جميع الأطراف للتغيير.	يشرف ويدير مراحل التغيير المختلفة ويظهر التزاماً شخصياً بتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة من التغيير.
يساهم بشكل ملحوظ في تقديم أفكار مبتكرة ومفاهيم جديدة من شأنها تطوير العمل، ويقترح طرقاً ومناهج حديثة لتبسيط وتعزيز فعالية وجودة سياسات وإجراءات العمل الحالية.	يبحث ويكتسب المعارف والخبرات الحديثة، ويواكب الممارسات والمستجدات المتطورة ويتبناها في عملية تغيير وتطوير إجراءات العمل الحالية ويوظفها لمصلحة جهة العمل عبر اقتراح مبادرات وبرامج جديدة مبتكرة.	يفهم ويدرك الأبعاد النظرية لمفاهيم الإدارة الحديثة، ويوظفها إلى جانب المعارف والخبرات الفنية لإحداث تحسينات وتطويرات شاملة تنعكس مباشرة على سير العمل وتساهم في رفع قدرة جهة العمل على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.	يتبنى استراتيجيات التغيير ويشارك بشكل فعال في تعميمها والتواصل بشأنها عبر قنوات التواصل المتاحة باختلاف أنواعها، ويحدد آليات الدعم المطلوبة للتعامل مع أثر التغيير على الأشخاص.	يشرف على استراتيجيات التغيير ويضمن التكامل الفعال بين جميع مبادرات التغيير المتزامنة، ويقوم بقياس مستوى أدائها وتقييم نتائجها، كما يتبنى ثقافة الابتكار من خلال تحفيز الآخرين باستمرار لإيجاد طرق أكثر فعالية لتنفيذها.

تطوير وتمكين الموظفين

تعريف الجدارة

تأهيل الموظفين وإعدادهم ومنحهم فرص التطوير والنمو من خلال برامج التطوير ، وتفويض بعض الصلاحيات و المسؤولية إليهم وإشراكهم في صنع القرار.

مستويات الإتقان				
المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع	المستوى الخامس
يدرك أهمية تمكين الموظفين التابعين له وعلاقة ذلك بأدائهم والنجاح في وظائفهم.	لديه معرفة بالجوانب المتعددة لعملية تمكين الموظفين، مثل التواصل المستمر والهيكلية المناسبة والقدرة على تفويض المهام للموظفين.	يقوم بالتواصل بفعالية فيما يتعلق بتمكين الموظفين من خلال شرح أسباب تفويض الصلاحيات وتحديد مسؤوليات الموظفين ومؤشرات الأداء، المتوقعة منهم.	يظهر قدرة متقدمة على تحفيز الموظفين على تحمل المسؤولية وإنجاز المهام من خلال منح مساحة كبيرة للموظف في أداء عمله وتشجيعه على الإبداع ودراسة الأفكار الجديدة بجدية.	يظهر معرفة عميقة بمنهجية وأساليب تمكين المواهب، ويسعى بشكل متميز في نشر ثقافة التمكين ضمن الوحدات التنظيمية والوظائف الإشرافية التي تتبع له.
يظهر الحد الأدنى من الرغبة في منح الموظفين التابعين له الصلاحيات الضرورية لإنجاز مهامهم الأساسية ويوفر لهم الدعم والتشجيع لاتخاذ قراراتهم.	يعمل على تكوين علاقات جيدة وتواصل فعال مع الموظفين التابعين له لضمان نجاح عملية التفويض.	يحرص على بناء علاقات فعالة مع الموظفين التابعين له على أساس الثقة والدعم المتواصل وزرع الثقة فيهم لمساعدتهم في اتخاذ القرارات المناسبة.	يقوم بتطوير خطط مستقبلية لتوفير المقومات الهيكلية والعوامل التنظيمية الملائمة لإنجاح عملية التمكين.	يحرص على مواصلة أنشطة التمكين والتفويض مع الهياكل التنظيمية لوحدة العمل ويقترح التعديلات التي من شأنها أن تساهم في تحسين البنية التحتية لعملية منح الصلاحيات وتفويض المسؤوليات (هيكلية أفقية، السياسات والإجراءات، ...الخ).
يظهر الثقة في الموظفين المفوضين للقيام بالمهام المفوضة ويعزز عملية التواصل لتشجيع الأفراد المفوضين وتقديرهم بالشكل الملائم.	لديه القدرة على دعم وتمكين أفراد فريق العمل لاتخاذ قرارات من دون الحاجة إلى الرجوع إليه بشكل مستمر، ويقوم بتوفير مستويات مناسبة من الدعم عند ظهور الحاجة لذلك.	يتمكن أفراد الفريق بفعالية من خلال إعطائهم الإستقلالية وتشجيعهم على الاعتماد على أنفسهم في عملية اتخاذ قرارات العمل.	يظهر قدرة متقدمة على تشجيع ثقافة التفويض والاعتماد على الذات من خلال تفويض السلطات والمسؤوليات على الموظفين والوحدات التنظيمية التي تتبع له ويساهم في تعميم هذه الثقافة والتشديد على أهميتها.	يظهر قدرة متميزة تركز على خبراته السابقة في مراجعة سير الإجراءات وتعديلها بما يسمح ويسهل عمليات التمكين والتفويض لدى الموظفين.
يظهر الحد الأدنى من القدرة على تحديد إمكانيات الموظف وقدراته على تحقيق وإنجاز المهام التي ستفوض له.	يظهر مستوى مناسب من الفهم والإدراك لقدرات وإمكانيات الموظفين التابعين له ويستخدم هذه القدرة لتفويض مهام ومسؤوليات تناسب الموظفين.	قادر على تحديد قدرات وإمكانيات وطموحات الموظفين التابعين له ويستخدم ذلك في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات والمهام بشكل يسهل سير الأعمال وبما فيه مصلحة العمل والموظف.	يظهر مستوى متقدم من القدرة على تحديد قدرات وإمكانيات وطموحات الموظفين التابعين له ويفوض المهام والمسؤوليات والصلاحيات المناسبة ويستخدمها في عملية تمكين الموظف وتطويره بما ينعكس إيجاباً على جهة العمل وعلى الموظف.	يظهر قدرة متميزة في تحديد المسؤوليات والمهام والصلاحيات التي يمكن تفويضها لكل موظف ممن يتمتعون بالإمكانات والقدرات والطموح اللازم ويعتبر مثال يقتدى به لتفويض المسؤوليات ومنح صلاحيات اتخاذ القرارات، ويحفز الآخرين للمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة بما يسهل من تحقيق أهداف العمل.

التوجه الإستراتيجي

تعريف الجدارة

القدرة على تحليل المعطيات من منظور استراتيجي شامل مع تحديد الحالات المحتملة، ووضع خطه بعيدة المدى وربطها بأنشطة ومهام العمل اليومي بحيث تكون مرتبطة بالرسالة والأهداف الاستراتيجية.

مستويات الإتقان				
المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع	المستوى الخامس
يظهر الحد الأدنى من القدرة على ترجمة استراتيجيات وأهداف وتوجهات العمل إلى أنشطة ومهام ملموسة على مستوى الوحدة التنظيمية ومستوى الموظف.	يظهر مستوى مناسب من الإدراك لاستراتيجيات وأهداف وتوجهات العمل وبشرك الآخرين في عملية تحويلها إلى أنشطة ومهام ملموسة على مستوى الوحدات التنظيمية ومستوى الموظف	يظهر مستوى متقدم من القدرة على دراسة بيئة العمل والعوامل المحيطة بما يتضمن تحقيق الاستراتيجيات وبحولها الى أهداف عمل واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق مع تقليل المخاطر المحتملة ويدعم التزام الجميع بها	يظهر مستوى متقدم من القدرة على تحديد القضايا بشكل متميز ضمن بيئات عمل متغيرة، ويستطيع تحديد الأثر للتغيرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية على الأولويات التنظيمية.	يحدد ويحلل القضايا المستجدة بشكل متميز ضمن بيئات عمل متغيرة، ويستطيع تحديد الأثر للتغيرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية على الأولويات التنظيمية.
يظهر القدرة على تسخير تجاربه وخبراته في تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية للعمل.	يظهر مستوى مناسب من القدرة على رسم وتطوير الاستراتيجيات قصيرة ومتوسطة الأمد	يظهر القدرة على رسم وتطوير الاهداف الاستراتيجية بناء على فهم دقيق للرؤية والرسالة وتوجهات المنظمة طويلة الأمد	يظهر القدرة على رسم وتطوير الاستراتيجية قصيرة وطويلة الأمد، ويضع الأطر المنهجية لتحقيقها وتقييمها، ويظهر وقدرة عالية على إعادة صياغة الأهداف الاستراتيجية في ضوء متغيرات داخلية أو خارجية.	يظهر مقدرة متميزة ومعرفة عميقة للقيام بتحليلات ذكية للبيئة الداخلية والخارجية، ويستفيد من مصادر جديدة للبيانات والمعلومات لتطوير رؤية مستقبلية لجهة العمل.
يظهر فهم للتحديات الداخلية والخارجية للمساهمة في تطوير الرؤية المستقبلية الخاصة بالوحدات التنظيمية التابعة له.	يعي ويدرك الأثر المحتمل للتحديات الداخلية والخارجية على الحالة المستقبلية لجهة العمل والوحدات التنظيمية التابعة له	يظهر مستوى متقدم من القدرة على دراسة السيناريوهات والفرص والمخاطر المستقبلية لتطوير خطط عمل تشغيلية تتواءم مع الرؤية الاستراتيجية لجهة العمل	يسخر معرفته المتقدمة في نماذج الأعمال (Business Models) والقدرة على توقع التحديات والمخاطر والتفكير التحليلي في لتحديث الأهداف الاستراتيجية أو وضع استراتيجيات جديدة.	يتمتع بقدرة متميزة على توضيح الرؤية المستقبلية والتوجه الخاص بجهة العمل للموظفين التابعين له مع توضيح الدور المتوقع من جميع الأطراف ذات العلاقة.
يظهر الحد الأدنى من القدرة على الاستجابة للتغيرات للأولويات والتغييرات التنظيمية وتسخيرها في تصميم وتنفيذ الحلول للتحديات التشغيلية.	لديه القدرة على الاستجابة للأولويات والتغييرات التنظيمية من خلال تطوير حلول إبداعية واستراتيجيات عمل فعالة	يقوم بتصميم استراتيجيات فعالة قادرة على الاستجابة للأولويات الاستراتيجية والمتغيرات بما فيه مصلحة العمل مع القدرة على التواصل حول هذ الاستراتيجيات بشكل واضح وفعال	يظهر قدرة متقدمة على تحديد معايير لتقييم مدي المواءمة والتوافق بين الأهداف الاستراتيجية والخطط التشغيلية بما يتضمن تحديد عوامل لقياس نجاح أنشطة ومهام الوحدات التنظيمية.	يظهر القدرة على تصميم رؤية مستقبلية مع أهداف واسعة المنطور وعلى المدى الطويل بما من شأنه أن يدفع بجهة العمل نحو النمو، ويستطيع تحديد القيم المؤسسية الداعمة لهذه الرؤية.

اتخاذ القرارات

تعريف الجدارة

القدرة على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها والوصول إلى حلول فاعلة للمشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.

منهجية إسقاط الجدارات السلوكية على المهن:

نظرا لأهمية التطبيق الموحد لإطار الجدارات السلوكية تم وضع منهجية موحدة لإسقاطها على المهن (سواء كانت مهن قيادية أو إشرافية أو غير إشرافية) حسب طبيعة المهن والمجموعات الرئيسية التي تنتمي إليها. كما تمت مواءمة مستوى الإتقان لكل جدارة مع المسؤوليات المناطة بالمهن حسب تدرجها سلم الرواتب.

وتوضح الجداول التالية منهجية إسقاط مستويات إتقان الجدارات السلوكية على المهن حسب المجموعات الرئيسية.

مستويات الإتقان				
المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع	المستوى الخامس
يظهر الحد الأدنى من القدرة على تجميع وتنسيق المعلومات والبيانات المتاحة لاتخاذ القرارات الواضحة والمباشرة.	يظهر مستوى مناسب من الثقة بالنفس ويتمتع بالقدرة على تسخير الخبرات الشخصية والتجارب السابقة ودمجها مع البيانات والمعلومات المتاحة في عملية اتخاذ القرار سعياً لاتخاذ قرارات حاسمة.	يظهر مستوى فعال من القدرة على الاستفادة من التجارب والخبرات ومصادر المعلومات المتنوعة وتحديد الإيجابيات والسلبيات للخيارات المتعددة المتاحة قبل اتخاذ القرار.	يظهر خبرة ومعرفة متقدمة في دراسة النواحي الكاملة لأي موقف أو حالة، ويستخدم جميع مصادر المعلومات والبيانات والخبرات السابقة في عملية اتخاذ قرارات حاسمة وابتكار حلول إبداعية واثقاً من قدرة هذه الحلول على تحقيق النتائج المرجوة.	يظهر قدرة متميزة على دراسة وتحليل المعلومات والبيانات من وجهات نظر متنوعة ويحلل الترابط بينها ويدمجها مع معرفته السابقة والمعمقة بالإضافة إلى التركيز على الموارد المتوفرة والأهداف التنظيمية عند اتخاذه للقرارات المصيرية والحاسمة .
يستخدم منهجية منطقية ومدعومة بالبيانات والأدلة في عملية اتخاذ القرار مع التركيز على توافق هذه القرارات لأهداف العمل.	يشرك الآخرين في عملية اتخاذ القرار سواء من خلال التمكين والتفويض أو من خلال الاستعانة بخبراتهم ويظهر الاستعداد لاتخاذ قرارات صعبة أو غير مستحبة ولكن تصب في مصلحة العمل.	يتخذ قرارات فعالة وضمن الأطر الزمنية المحددة ويظهر قدرته على مواجهة الظروف الصعبة ويؤدي عمله تحت الضغط حتى في ظل عدم توفر كامل المعلومات أو عند مواجهته لوضع جديد أو غير مألوف.	يتخذ قرارات تضمن معالجة والتركيز على الأولويات التنظيمية وأهداف العمل ويحدد الفئات المعنية والمتأثرة بهذه القرارات ويشرك أصحاب المصلحة والعلاقة الرئيسيين في عملية اتخاذ القرار.	يعزز ويشجع ويهيئ بيئة عمل تعتمد على تمكين الآخرين وتطوير قدراتهم على اتخاذ القرارات الفعالة والمتقدمة ويتنبه للقرارات التي قد تؤدي لنتائج سلبية أو تضر بسير الأعمال ويحدد الإجراءات والاستراتيجيات لتصحيحها وتفادي تكرارها مستقبلاً.
قادر على معرفة وتحديد الأثر الناتج من قراراته على المدى القصير، ويظهر الحد الأدنى من القدرة على كيفية تحديد الأثر المترتبة على قراراته على المدى الطويل.	لديه القدرة على تحديد ودراسة الأثار المترتبة من قراراته على سير العمل وعلى الفريق وذلك على المدى القصير والطويل.	يظهر فعالية في المحافظة على الموضوعية والحيادية في عملية اتخاذ القرار ويسعى لتخفيف المخاطر مع وجود المبررات المنطقية للمسار الذي تم اختياره والفهم الكامل للأثار المترتبة على القرارات.	يظهر قدرة متقدمة على مراقبة عملية تنفيذ وتطبيق القرارات بما يتضمن تحديد العوائق أو المشكلات التي قد تحد من القدرة على تطبيقها وتنفيذها ويسعى لمعالجتها بطريقة منهجية.	قادر على اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تؤثر بشكل كبير على الوحدات التنظيمية أو جهة العمل ككل مع تحمل المسؤولية الكاملة عن هذه القرارات، وضمان أن تكون الفائدة ونتائج هذه القرارات لمصلحة جهة العمل.
يظهر القدرة على معرفة الحالات والظروف والمشكلات التي تستدعي الاستعانة بالمستويات الوظيفية الأعلى للمساعدة في عملية اتخاذ القرار.	يظهر القدرة على اتخاذ قرارات جديدة وخارج نطاق الإجراءات أو الأنشطة الحالية لمعالجة المشكلات مع السعي لمشاركة التغذية الراجعة حول أثر هذه القرارات لتعديل إجراءات سير العمل.	يظهر ثقة وجرأة من خلال عمله وأسلوب اتخاذه للقرار، ويدرك أهمية توافق الإراء حول القرارات ويحفز الموظفين التابعين له على المبادرة وعمل اللازم لتحسين الأعمال.	يتابع التوجهات والأهداف الاستراتيجية لجهة العمل ويتخذ القرارات المناسبة لتحديث وتعديل إجراءات سير العمل لتتماشى وتحقق الأهداف المرجوة.	يظهر قدرة على مواكبة النماذج والمنهجيات الحديثة في عملية اتخاذ القرار ويسعى لتطبيقها وتعميمها ضمن جهة العمل.