



وزارة التعليم  
Ministry of Education

# الدليل الإرشادي

لتطبيق الإطار العام للجدارات السلوكية في الموارد البشرية

2025 - 1446

## المحتويات

الصفحة	الموضوع	
01	المقدمة	01
02	المصطلحات	02
04	أهداف الدليل	03
05	فوائد الإطار العام للجدارات السلوكية في عمليات الموارد البشرية	04
06	علاقة الإطار العام للجدارات السلوكية في عمليات الموارد البشرية	05
07	إطار مستويات الإتقان الخاصة بالجدارات	06
08	الجدارات السلوكية العامة ( الأساسية )	07
13	الجدارات السلوكية العامة ( القيادية )	08
18	آلية تقييم الجدارات السلوكية	09
19	المرجع	10

انطلاقاً من توجهات وزارة التعليم لتطوير منظومة الموارد البشرية كركيزة أساسية لتحقيق التميّز التعليمي، تم إطلاق الدليل الإرشادي لتطبيق الإطار العام للجدارات السلوكية والمستمد من الدليل الإرشادي لتطبيق الإطار العام للجدارات السلوكية في عمليات الموارد البشرية والصادر عن وزارة الموارد البشرية، الذي يُعد خطوة محورية لدعم الكفاءات البشرية ورفع جودة العمليات الإدارية وفق أفضل المعايير العالمية.

لماذا هذا الدليل؟

يأتي هذا الدليل كمرجع شامل يمكن الاعتماد عليه في تطبيق الإطار العام للجدارات السلوكية في جميع عمليات الموارد البشرية، بما يضمن اختيار السمات الأفضل عبر عمليات استقطاب وتعيين فعالة؛ لتطوير القدرات المهنية من خلال برامج تدريبية مدروسة، تعزز الأداء المؤسسي عبر أنظمة إدارة الأداء المتميزة. ويأتي هذا الدليل كخارطة طريق لدعم التحول الإيجابي في ممارسات الموارد البشرية داخل الوزارة، حيث يدمج بين الرؤية الاستراتيجية والممارسات العملية المبتكرة لتعليق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية، وبناء بيئة عمل تدعم الإبداع والابتكار؛ بما يضمن تحقيق أهدافها التعليمية الطموحة وتنمية رأس المال البشري

<p>قدرة الموظف على أداء الوظيفة بشكل صحيح، وهي عبارة عن مجموعة من المؤشرات السلوكية أو الفنية المحددة والتي يمكن من خلالها تحديد وتقييم وتطوير سلوكيات الموظفين.</p>	<p>الجدارة</p>
<p>هي أداة توضح الجدارات السلوكية والفنية المطلوبة ويتم فيها وصف السلوكيات المرتبطة بالأداء في وظيفة معينة، من خلال تحديد مستوى الإتقان المطلوب والمؤشرات السلوكية المقترنة بها.</p>	<p>الإطار العام للجدارات</p>
<p>يتم تحديدها بناءً على طبيعة وعدد ومستويات الأدوار الوظيفية، أي 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 السلوكية العامة.</p>	<p>المجموعات الرئيسية للجدارات</p>
<p>هي المسميات المختصرة المستخدمة للدلالة على مفهوم كل جدارة على حدة، حيث توفر شرح يوضح معنى الجدارة وماهيتها، وتتسم بالوضوح والتناغم مع ثقافة وقيم المنظمة، كما أنه من الممكن أن يساعد اسم الجدارة في استنباط بعض السلوكيات المرتبطة بها.</p>	<p>الجدارات الخاصة بكل مجموعة</p>
<p>هي عبارة عن تدرج من عدة مستويات لنفس الجدارة بحيث يصف كل مستوى درجة الإتقان المطلوبة من خلال مؤشرات سلوكية تزداد صعوبتها وأهميتها كلما انتقلنا لمستوى إتقان أعلى، ويظهر مراحل تطور الجدارة على شكل مؤشرات سلوكية ترتبط بكل مستوى وظيفي، وتصف مستويات الإتقان تطور متطلبات الوظيفة ومسؤولياتها بانتقالنا من مستوى وظيفي إلى المستوى الأعلى منه، ويزداد مستوى صعوبة الجدارة تدريجيًا عند الانتقال من مستوى إلى مستوى أعلى.</p>	<p>مستويات الإتقان</p>
<p>هي معلومات وتفاصيل حول السلوكيات المحددة للجدارة في كل مستوى من مستويات الإتقان، بحيث توضح كيفية إظهار هذه الجدارة، ومعاينتها، وقياسها عمليًا، وموضوعيًا.</p>	<p>المؤشرات السلوكية</p>
<p>تشير إلى معرفة محددة أو مقدرة في وظيفة ومهارات مطلوبة كي يكون الموظف فعالًا في وظيفة معينة، وترتكز على مستويات المعرفة والمهارات التخصصية المطلوبة للقيام بالوظيفة بكفاءة وفاعلية.</p>	<p>الجدارات السلوكية</p>



<p>يعرف التعاقب الوظيفي بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد المرشحين لشغل المناصب القيادية والدرجة في الجهات وتطويرهم من خلال وضع خطط تطويرية تضمن جاهزيتهم لشغل هذه المناصب عند الحاجة.</p>	<p><b>التعاقب الوظيفي</b></p>
<p>تعرف الوظائف الدرجة بأنها الوظائف التي تساهم في نجاح وفعالية المنظمة، ويجب إعطاؤها الأولوية في عملية التعاقب الوظيفي.</p>	<p><b>الوظائف الدرجة</b></p>
<p>هي مسارات وظيفية واضحة ومترابطة مع السلم الوظيفي تهدف إلى تزويد الموظفين بصورة واقعية عن مسارهم الوظيفي في السنوات المقبلة من أجل المحافظة عليهم واستبقائهم.</p>	<p><b>المسارات الوظيفية</b></p>

01 | تطبيق الإطار العام للجداريات على موظفي وزارة التعليم.

02 | توضيح التكامل بين الإطار العام للجداريات وعمليات إدارة الموارد البشرية.

03 | شرح وتبسيط أبرز المفاهيم والمنهجيات المتعلقة باستخدامات الإطار العام للجداريات.

# فوائد الإطار العام للجدارات السلوكية في عمليات الموارد البشرية

بناء فهم مشترك للسلوكيات المرغوبة من جميع الموظفين داخل المنظمة، والمساهمة في تعزيز الرؤية والرسالة والقيم الخاصة بالوزارة.



وسيلة حيوية للتركيز على الأداء الفردي وربطه بالأداء المؤسسي والاستراتيجي للمنظمة، وهي أداة هامة في عمليات إدارة التغيير وتحقيق التكامل الفعال لعمليات الموارد البشرية.



اتخاذ القرارات فيما يتعلق بإجراءات وأنشطة الموارد البشرية المختلفة؛ مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي ورفع الإنتاجية وإثراء الثقافة المؤسسية.



رفع كفاءة عمليات الموارد البشرية وتحقيق التغذية الراجعة للموظفين.



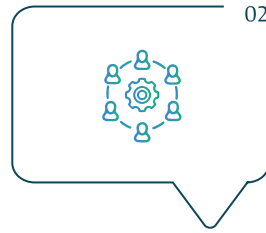
## علاقة الإطار العام للجدارات السلوكية في عمليات الموارد البشرية

يستخدم الإطار العام للجدارات السلوكية في العديد من عمليات الموارد البشرية، حيث يعتبر من أهم العناصر التي يتشارك بها مع عمليات وأنظمة الموارد البشرية، كما أن وجودها بشكل واضح ومبسط يساند إدارة الموارد البشرية على إيجاد حلقة الوصل التي تجمع مختلف أنظمة الموارد البشرية مع بعضها.

### الإطار العام للجدارات السلوكية



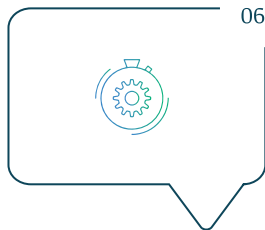
التدريب والتطوير



المسارات الوظيفية



الاستقطاب والتعيين



نظام إدارة الأداء



التعاقب الوظيفي



تطوير القيادات

## إطار مستويات الإتقان الخاصة بالجدارات

### مستوى الإتقان:

عبارة عن تدرج من عدة مستويات بحيث يصف كل مستوى درجة الإتقان المطلوبة من خلال مؤشرات سلوكية تزداد صعوبتها وأهميتها كلما انتقلنا لمستوى إتقان أعلى، كما تصف مستويات تطور متطلبات الوظيفة ومسؤوليتها بانتقالنا من مستوى وظيفي إلى المستوى الأعلى منه، ويزداد مستوى صعوبة الجدارة تدريجياً عند الانتقال من مستوى إلى آخر.



تم اعتماد خمسة مستويات إتقان للجدارات السلوكية العامة والقيادية.

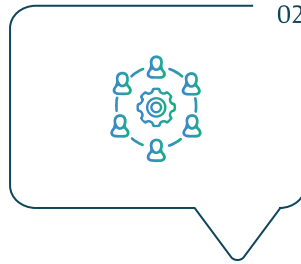
## الجدارات السلوكية العامة ( الأساسية )

تعرف الجدارات الأساسية بأنها المهارات والسلوكيات التي يلزم وجودها لدى شاغل الوظيفة ليتمكن من أداء مهامه ومسؤولياته الوظيفية بكفاءة, وتعد مجموعة الجدارات الأساسية قابلة للتطبيق على جميع المستويات الوظيفية في الوزارة.

### تشمل مجموعة الجدارات العامة أربع جدارات



المرونة للتغيير



العمل الجماعي



المسؤولية



المبادرة

## المسؤولية

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

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ يقوم بالالتزام بالمتطلبات الأساسية للعمل مثل الحضور والانصراف وقواعد السلوك.</li> <li>○ يقوم بالمهام في الوقت المطلوب وبجودة عالية.</li> <li>○ يسأل الآخرين ويتأكد من فهمه لنطاق مسؤولياته الوظيفية.</li> <li>○ يعتمد عليه للقيام بمهامه ومسؤولياته على الوجه المطلوب وبصورة مستمرة.</li> </ul>	<h3>المستوى الأول</h3>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ يلتزم بوعوده والتزاماته لرئيسه وزملائه في العمل لضمان سلاسة الإنجاز لكافة الفريق.</li> <li>○ يلتزم بتنفيذ المقترحات والأفكار التي يطرحها حتى النهاية.</li> <li>○ يصبر على تنفيذ مهامه ومسؤولياته في حال واجهته أي عوائق.</li> <li>○ يضع أهدافاً لنفسه ويلتزم بتحقيقها بما يخدم مصلحة العمل.</li> </ul>	<h3>المستوى الثاني</h3>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ يضع أو يؤثر على تحديد أهداف الفريق لتحقيق الأداء المتميز.</li> <li>○ يعطي مقترحات ونصائح للآخرين لتحسين الأداء والالتزام بإنجاز المهام من واقع الخبرة والممارسة.</li> <li>○ يراقب ويعطي تغذية راجعة للآخرين عن أدائهم مقارنة بمعايير الأداء المتبعة.</li> <li>○ يوضح ترابط وتكامل المسؤوليات مع الفرق والأقسام الأخرى لتحقيق أهداف العمل.</li> </ul>	<h3>المستوى الثالث</h3>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ يقيم أداء المنظومة ككل ويتأكد من تحقيق الأداء المطلوب.</li> <li>○ يمكن الآخرين من تحقيق أهدافهم ويضعهم في نطاق المسؤولية عن النتائج.</li> <li>○ يضع ثقافة المساءلة والالتزام للتأكد من عدم وجود التواكل أو الإهمال التنظيمي.</li> <li>○ يوضح ترابط وتكامل المسؤوليات مع الإدارات الأخرى للتأثير وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.</li> </ul>	<h3>المستوى الرابع</h3>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ يحدد نطاق المسؤوليات الاستراتيجية على القطاع.</li> <li>○ يُخطط ويعيد هيكلة المسؤوليات الاستراتيجية لضمان تحقيق الأداء المتميز.</li> <li>○ يؤثر على الجهات ذات العلاقة داخلياً وخارجياً للالتزام بتحقيق المسؤوليات الاستراتيجية.</li> <li>○ يراعي ويمكّن الآخرين لعمل الإنجازات ويكافئ المتميزين الملتزمين.</li> </ul>	<h3>المستوى الخامس</h3>

## المستوى الأول

- يظهر الحد الأدنى من التعاون مع جميع أفراد الفريق، ويحترم ويقدر مساهماتهم ويتصرف بمهنية وأخلاق عالية.
- يطلب المعلومات ويشاركها مع الآخرين متى ما أمكن، ويشارك بإبلاغ وإطلاع زملاء العمل بأخر المستجدات والتطورات.
- يظهر الحد الأدنى من القدرة على الاستماع إلى أفكار زملائه وفهم مسؤولياته ومهامه وأهدافه، كما يدرك أهداف الفريق وطبيعة دوره في تحقيق هذه الأهداف.
- يظهر الحد الأدنى من التعاون مع جميع أفراد الفريق، ويحترم ويقدر مساهماتهم ويتصرف بمهنية وأخلاق عالية.

## المستوى الثاني

- لديه القدرة على التعاون والتواصل وبناء علاقات فعالة مع أعضاء فريق العمل، ويسعى إلى التغلب على التحديات والعقبات التي تعترض فريق العمل.
- يسعى إلى مشاركة المعلومات والمعارف ذات العلاقة بمجال العمل مع الآخرين ويساهم في تطوير قاعدة بيانات ومعلومات لفريق العمل أو الوحدة التنظيمية.
- يفهم الأهداف العامة للفريق ويربطها بأهداف الوحدة التنظيمية ويضع أهداف فريق العمل كأولوية، ويسعى إلى بناء علاقات عمل إيجابية مع الآخرين.
- لديه القدرة على التعاون والتواصل وبناء علاقات فعالة مع أعضاء فريق العمل، ويسعى إلى التغلب على التحديات والعقبات التي تعترض فريق العمل.

## المستوى الثالث

- يساهم بشكل فعال في خلق بيئة مناسبة للعمل الجماعي ويشجع الآخرين على التواصل والانفتاح والتعاون.
- يساهم في تفعيل بيئة عمل تستند على المشاركة والعمل الجماعي من خلال التعاون المستمر مع فرق العمل ومشاركة الخبرات مع الزملاء الأقل خبرة.
- 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 ويقدم الدعم لهم.
- يساهم بشكل فعال في خلق بيئة مناسبة للعمل الجماعي ويشجع الآخرين على التواصل والانفتاح والتعاون.

## المستوى الرابع

- يساهم بشكل متقدم في تشكيل فرق العمل الفعالة التي تضم أعضاء من تخصصات و/أو وحدات عمل مختلفة، ويساهم في تماسك الفريق من خلال فهم أهدافه وأليات العمل فيه، ومن خلال فهم الأدوار والمسؤوليات والموارد اللازمة للإنجاز.
- يظهر مستوى متقدم من تقدير واحترام وجهات النظر المختلفة لأعضاء الفريق ويسعى للمقارنة بينها عند وجود اختلافات.
- يؤثر إيجابياً على الفريق من خلال مهارات تواصل فعالة بما يخدم أهداف الفريق وجهة العمل.
- يساهم بشكل متقدم في تشكيل فرق العمل الفعالة التي تضم أعضاء من تخصصات و/أو وحدات عمل مختلفة.
- ويساهم في تماسك الفريق من خلال فهم أهدافه وأليات العمل فيه، ومن خلال فهم الأدوار والمسؤوليات والموارد اللازمة للإنجاز.

## المستوى الخامس

- يعتبر مثال يقتدي به الآخرين نتيجة لإظهاره مستوى مميز وفهم عميق لمبادئ العمل الجماعي ودائماً ما يتواصل ويتناقش بفاعلية مع الموظفين من مختلف التخصصات والأدوار لتحقيق أهداف العمل.
- يشارك وبشكل مميز في تقديم أفكار مبتكرة وإبداعية لتفعيل عملية تبادل المعلومات والخبرات والمعارف بين أعضاء الفريق.
- يشارك بشكل مميز في تقديم الدعم اللازم لأعضاء الفريق ويشارك بفاعلية في عمليات تنفيذ الأعمال.
- يعتبر مثال يقتدي به الآخرين نتيجة لإظهاره مستوى مميز وفهم عميق لمبادئ العمل الجماعي ودائماً ما يتواصل ويتناقش بفاعلية مع الموظفين من مختلف التخصصات والأدوار لتحقيق أهداف العمل.



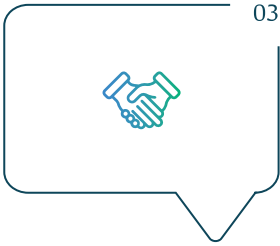
القدرة على التكيف والعمل بشكل فعال في مختلف الظروف وفهم وجهات النظر المختلفة وقبول التغيير في متطلبات العمل.	المرونة للتغيير
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ يظهر الحد الأدنى من القابلية لتغيير الأفكار والتصورات الحالية.</li> <li>○ يظهر الاستعداد لتعلم طرق، وإجراءات وتقنيات جديدة.</li> <li>○ يستجيب لمتطلبات التغيير ويحاول أن يتكيف معها، ويظهر الحد الأدنى من الاستعداد لاستخدام وسائل وتقنيات وإجراءات جديدة.</li> <li>○ يظهر الحد الأدنى من القدرة على فهم أهداف التغيير ويستطيع تحديد الموارد والمعلومات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.</li> </ul>	المستوى الأول
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ يظهر مستوى مناسب من تقبل الأفكار والمقترحات الجديدة بطريقة إيجابية، ويظهر الرغبة في فهمها وتحليلها.</li> <li>○ يحاول أن يجعل الأفكار والمقترحات الجديدة واضحة وسهلة الفهم وقابلة للتطبيق.</li> <li>○ يستطيع الحفاظ على مستوى أدائه وإنتاجيته وتركيزه خلال أوقات التغيير أو في ظل عدم وجود معلومات واضحة حول التغيير.</li> <li>○ يظهر مستوى مناسب من الفهم لأسباب وأهداف التغيير ويستطيع الحصول على المعلومات والموارد اللازمة لتحقيق أهداف التغيير.</li> </ul>	المستوى الثاني
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ يظل فعالاً ويظهر مستوى عالٍ من المرونة في مواجهة المواقف الصعبة، أو التي تتطلب جهداً كبيراً (التحديات والتغييرات المستمرة، وزيادة معدلات العمل).</li> <li>○ يساعد الآخرين في التكيف والتعامل مع التحديات والتغيرات الداخلية والخارجية.</li> <li>○ يحفز الآخرين ويشجعهم للتعلم والاستفادة من المتغيرات.</li> </ul>	المستوى الثالث
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ يقدم المشورة والإرشادات للآخرين لمساعدتهم في التكيف مع المواقف الصعبة.</li> <li>○ يبني بيئة عمل تدعم وتضمن التوازن والجودة.</li> <li>○ يساعد الآخرين للظهور بمستوى عالٍ والاحتفاظ بالنشاط والحيوية في مواجهة المواقف المتغيرة أو التي تشمل مستويات عالية من الصعوبات.</li> <li>○ يقوم بالحفاظ على التركيز والطاقة عند عدم وضوح الظروف.</li> </ul>	المستوى الرابع
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ يبني من خلال سلوكياته الشخصية بيئة تنسم بدرجة عالية من النشاط والطاقة، والتفاؤل، وذلك بالرغم من زيادة متطلبات العمل أو صعوبة أعبائه.</li> <li>○ يبقى هادئاً وإيجابياً عندما تحدث الأمور بطريقة خاطئة.</li> <li>○ يبدي تفهمه وتقديره لمتطلبات العمل والتحديات التي تواجه الموظفين أثناء عملية التغيير.</li> </ul>	المستوى الخامس

<p>القدرة على إظهار الحرص الكافي لتحقيق أهداف العمل والرغبة في إنجاز مهام إضافية تخدم مصلحة العمل دون أن يتم مطالبته بذلك، وتقديم أفكار ومقترحات جديدة نابعة من الرغبة في التحسين والتطوير.</p>	<p>المبادرة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ينجز مهامه، ولكن في ظل الإشراف والمتابعة من قبل الرئيس المباشر.</li> <li>○ يظهر الحد الأدنى من الرغبة والمثابرة في إتمام مهام وأنشطة عمله ولا يؤجلها.</li> <li>○ يدرك أهمية المبادرة بطرح أفكار تسهم في إنجاز مهام العمل الخاصة به، ويتلقى التوجيه بشكل إيجابي حول النواحي التي يمكن له المبادرة فيها.</li> <li>○ يظهر الحد الأدنى من الاستعداد للتطوع لمساعدة أفراد الفريق لإتمام مهام العمل المشتركة وإنجازها في الوقت المطلوب.</li> </ul>	<p>المستوى الأول</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ينجز مهامه بجودة عالية ويظهر القدرة على العمل باستقلالية.</li> <li>○ يظهر الرغبة في تأدية المهام الموكلة إليه وبدون متابعة مباشرة من المدير المباشر.</li> <li>○ يبادر بطرح بعض الأفكار التي تسهم في إنجاز مهام العمل الخاصة به بشكل فعال.</li> <li>○ يتطوع في بعض الأحيان لمساعدة أعضاء الفريق بغرض إنجاز مهام العمل المشتركة والانتهاج منها في الوقت المطلوب.</li> </ul>	<p>المستوى الثاني</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ يعمل بفعالية ويلتزم بتحقيق الأهداف الشخصية ويتحمل مسؤولية أعماله.</li> <li>○ ويظهر حرص المبادرة تجاه تولي مهام جديدة ضمن نطاق العمل دون الانتظار للحصول على أي توجيهات للقيام بتلك المهام.</li> <li>○ يظهر مستوى فعال من الحماس والالتزام بتأدية مهام العمل ليضمن تحقيق النتائج المرجوة وأهدافه الشخصية.</li> <li>○ يبادر بطرح عدد من الأفكار والمقترحات التي تسهم في إنجاز مهام العمل الخاصة به بشكل فعال.</li> <li>○ يتخذ الإجراءات الاستباقية اللازمة لمعالجة المشاكل المتوقعة.</li> </ul>	<p>المستوى الثالث</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 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.</li> <li>○ يظهر مستوى متقدم من المشاركة والالتزام في تأدية مهام عمله بشكل ناجح ويسعى للموازنة بينها وبين أهداف عمل الفريق.</li> <li>○ 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.</li> <li>○ ينجز المهام الموكلة إليه بشكل أسرع من المتوقع وبجودة أفضل، ويسعى للبدء بتنفيذ مهام مستقبلية قبل الموعد المقرر لها.</li> </ul>	<p>المستوى الرابع</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ المبادرة في تولي مهام جديدة بما يتيح له تطوير مهاراته وقدراته والدفع بأداء فريق العمل نحو مستويات متميزة.</li> <li>○ يظهر قدرة متميزة على وضع أهداف عمل شخصية تتسم بطابع التحدي بما يحفز لإنجازها، وبما ينعكس بشكل إيجابي على أدائه وأداء فريق العمل.</li> <li>○ يظهر قدرة متميزة على وضع أهداف عمل شخصية تتسم بطابع التحدي بما يحفز لإنجازها وبما ينعكس بشكل إيجابي على أدائه وأداء فريق العمل.</li> <li>○ يظهر المبادرة في تحمل مسؤولية تنفيذ وإنجاز مهام وأنشطة جديدة غير معتاد عليها وبيادر في حث أعضاء الفريق على تبني نفس التوجه وتتطوع لإرشادهم وتوجيههم.</li> </ul>	<p>المستوى الخامس</p>

## الجدارات السلوكية ( القيادية )

هي المهارات والسلوكيات التي يلزم وجودها لدى شاغلي الوظائف الإشرافية والقيادية, سواء كانت على مستوى القيادات العليا الاستراتيجية أو الوظائف الإدارية الإشرافية؛ ليمكنوا من أداء مهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية بكفاءة, وتعد مجموعة الجدارات القيادية قابلة للتطبيق على جميع المستويات الوظيفية القيادية في المنظمة, بالإضافة إلى مجموعة الجدارات العامة الأساسية.

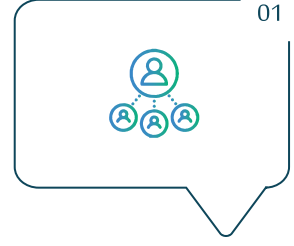
### تشمل مجموعة الجدارات القيادية أربع جدارات



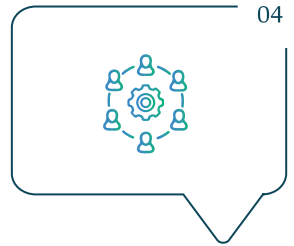
التوجه الاستراتيجي



تطوير وتمكين الموظفين



قيادة التغيير



اتخاذ القرارات

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ يظهر الحد الأدنى من القدرة على تحديد وإدراك كيفية تعامل الموظفين مع حالات التغيير، ويقدم مقترحات تساعد على تقليل المقاومة المحتملة للتغيير أو الأفكار الجديدة.</li> <li>○ يقوم بالتواصل وبتعميم قرارات وتوجهات التغيير إلى الوحدات التنظيمية والموظفين التابعين له.</li> <li>○ يظهر مقدرة على متابعة مبادرات التغيير، ويسعى لفهم تأثيراتها وتخفيض الآثار السلبية التي قد تنجم عنها.</li> <li>○ يساهم بشكل ملحوظ في تقديم أفكار مبتكرة ومفاهيم جديدة من شأنها تطوير العمل، ويقترح طرقاً ومناهج حديثة لتبسيط وتعزيز فعالية وجوده سياسات وإجراءات العمل الحالية.</li> </ul>	المستوى الأول
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ لديه القدرة على توقع ردود أفعال الموظفين بالنسبة للمبادرات الجديدة والتغييرات، ويحدد العوائق والصعوبات المحتملة للتغيير، ويضع خطط وخطوات إجرائية لتطبيق التغيير ضمن الوحدات التنظيمية التابعة له.</li> <li>○ يتواصل بشكل فعال ويساعد الموظفين التابعين له على فهم نطاق وحجم مبادرات ومشاريع التغيير.</li> <li>○ يقوم بوضع خطط تهدف إلى الاستفادة من مبادرات التغيير والمشاركة في إنجاحها، ويناقش تأثيراتها على الإدارة والموظفين.</li> <li>○ 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.</li> </ul>	المستوى الثاني
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ يشارك بفعالية في مبادرات ومشاريع التغيير، ويسهم بشكل مهم في تفعيل عملية التغيير وإقناع وتشجيع الآخرين من خلال إظهار فوائد ومزايا عمليات التغيير، ويطور خطط عمل تتعامل مع كافة التحديات التي قد تنشأ أثناء عملية التطبيق.</li> <li>○ يحدد ويوضح العلاقة بين التغيير ورؤية وأهداف جهة العمل، ويوضح الفرص والنتائج المحتملة للتغيير المقترح ويطور ويطبق استراتيجية شاملة للتغيير والانتقال من الوضع الحالي إلى المستقبلي.</li> <li>○ لديه القدرة على وضع وتطبيق آليات فعالة لتقييم التغيير وفعالية الإجراءات والخطوات المتبعة في عمليات ومبادرات التغيير.</li> <li>○ يفهم ويدرك الأبعاد النظرية لمفاهيم الإدارة الحديثة، ويوظفها إلى جانب المعارف والخبرات الفنية لإحداث تحسينات وتطويرات شاملة تنعكس مباشرة على سير العمل وتسهم في رفع قدرة جهة العمل على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.</li> </ul>	المستوى الثالث
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ يظهر قدرة متقدمة على ترجمة مبادرات وخطط التغيير التنظيمي والتحول الاستراتيجي إلى أهداف وإجراءات وخطط بأطر زمنية معينة، ويشارك الآخرين ويوضح لهم أسباب ودواعي التغيير ويضع خطط التواصل وإدارة التغيير المناسبة.</li> <li>○ يظهر مستوى متقدم من الالتزام بشرح عملية التغيير وتوضيح تأثيراتها ومبرراتها لكافة الموظفين والوحدات التنظيمية التي ستأثر بها.</li> <li>○ يواكب التطورات والمستجدات الحديثة، ويتبنى الأفكار والأساليب المتطورة، ويقدم الدعم والتوجيه اللازم للآخرين أثناء التخطيط لمبادرات التغيير الاستراتيجية وطوال فترات التنفيذ وحتى الإنجاز والتقييم، ويعمل على اكتساب دعم جميع الأطراف للتغيير.</li> <li>○ يتبنى استراتيجية التغيير ويشارك بشكل فعال في تعميمها والتواصل بشأنها عبر قنوات التواصل المتاحة باختلاف أنواعها، ويحدد آليات الدعم المطلوبة للتعامل مع أثر التغيير على الأشخاص.</li> </ul>	المستوى الرابع
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ يحدد أولويات ومبادرات التغيير الاستراتيجية 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.</li> <li>○ يوظف الخبرات العميقة والمعارف الشخصية المتميزة لبحث فرص التطوير المحتملة، ويقوم بترجمتها إلى مبادرات تغيير استراتيجية تساهم في رفع قدرة جهة العمل على تحقيق أهدافها.</li> <li>○ يشرف ويدير مراحل التغيير المختلفة ويظهر التزاماً شخصياً بتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة من التغيير.</li> <li>○ يشرف على استراتيجية 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.</li> </ul>	المستوى الخامس

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ يدرك أهمية تمكين الموظفين التابعين له وعلاقة ذلك بأدائهم والنجاح في وظائفهم.</li> <li>○ يظهر الحد الأدنى من الرغبة في منح الموظفين التابعين له الصلاحيات الضرورية لإنجاز مهامهم الأساسية ويوفر لهم الدعم والتشجيع لاتخاذ قراراتهم.</li> <li>○ يظهر الثقة في الموظفين المفوضين بالمهام المفوضة ويعزز عملية التواصل لتشجيع الأفراد المفوضين وتقديرهم بالشكل الملائم.</li> <li>○ يظهر الحد الأدنى من القدرة على تحديد إمكانيات الموظف وقدراته على تحقيق وإنجاز المهام التي ستفوض له.</li> </ul>	المستوى الأول
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ لديه معرفة بالجوانب المتعددة لعملية تمكين الموظفين، مثل التواصل المستمر والهيكلية المناسبة والقدرة على تفويض المهام للموظفين.</li> <li>○ يعمل على تكوين علاقات جيدة وتواصل فعال مع الموظفين التابعين له لضمان نجاح عملية التفويض.</li> <li>○ 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.</li> <li>○ يظهر مستوى مناسب من الفهم والإدراك لقدرات وإمكانيات الموظفين التابعين له ويستخدم هذه القدرة لتفويض مهام ومسؤوليات تناسب الموظفين.</li> </ul>	المستوى الثاني
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ يقوم بالتواصل بفعالية فيما يتعلق بتمكين الموظفين من خلال شرح أسباب تفويض الصلاحيات وتحديد مسؤوليات الموظفين ومؤشرات الأداء المتوقعة منهم.</li> <li>○ يحرص على بناء علاقات فعالة مع الموظفين التابعين له على أساس الثقة والدعم المتواصل وزرع الثقة فيهم لمساعدتهم في اتخاذ القرارات المناسبة.</li> <li>○ يمكن أفراد الفريق بفعالية من خلال إعطائهم الاستقلالية وتشجيعهم على الاعتماد على أنفسهم في عملية اتخاذ قرارات العمل.</li> <li>○ 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.</li> </ul>	المستوى الثالث
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 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.</li> <li>○ يقوم بتطوير خطط مستقبلية لتوفير المقومات الهيكلية والعوامل التنظيمية الملائمة لإنجاح عملية التمكين.</li> <li>○ يظهر قدرة متقدمة على تشجيع ثقافة التفويض والاعتماد على الذات من خلال تفويض السلطات والمسؤوليات على الموظفين والوحدات التنظيمية التي تتبع له ويسهم في تعميم هذه الثقافة والتشديد على أهميتها.</li> <li>○ 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.</li> </ul>	المستوى الرابع
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ يظهر معرفة عميقة بمنهجية وأساليب تمكين المواهب، ويسعى بشكل متميز في نشر ثقافة التمكين ضمن الوحدات التنظيمية والوظائف الإشرافية التي تتبع له.</li> <li>○ يحرص على مواءمة أنشطة التمكين والتفويض مع الهياكل التنظيمية لوحدات العمل ويقترح التعديلات التي من شأنها أن تساهم في تحسين البنية التحتية لعملية منح الصلاحيات وتفويض المسؤوليات ( هيكلية أفقية، السياسات والإجراءات، ... الخ.</li> <li>○ يظهر قدرة متميزة ترتكز على خبراته السابقة في مراجعة سير الإجراءات وتعديلها بما يسمح وبسهولة عمليات التمكين والتفويض لدى الموظفين.</li> <li>○ 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.</li> </ul>	المستوى الخامس

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ يظهر الحد الأدنى من القدرة على ترجمة استراتيجيات وأهداف وتوجهات العمل إلى أنشطة ومهام ملموسة على مستوى الوحدة التنظيمية ومستوى الموظف.</li> <li>○ يظهر القدرة على تسخير تجاربه وخبراته في تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية للعمل.</li> <li>○ يظهر فهماً للتحديات الداخلية والخارجية: للمساهمة في تطوير الرؤية المستقبلية الخاصة بالوحدات التنظيمية التابعة له.</li> <li>○ يظهر الحد الأدنى من القدرة على الاستجابة للأولويات والتغييرات التنظيمية وتسخيرها في تصميم وتنفيذ الحلول للتحديات التشغيلية.</li> </ul>	المستوى الأول
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ يظهر مستوى مناسب من الإدراك لاستراتيجيات وأهداف وتوجهات العمل وبشرك الآخرين في عملية تحويلها إلى أنشطة ومهام ملموسة على مستوى الوحدات التنظيمية ومستوى الموظف.</li> <li>○ يظهر مستوى مناسب من القدرة على رسم وتطوير الاستراتيجيات قصيرة ومتوسطة الأمد.</li> <li>○ يعي ويدرك الأثر المحتمل للتحديات الداخلية والخارجية على الحالة المستقبلية لجهة العمل والوحدات التنظيمية التابعة له.</li> <li>○ لديه القدرة على الاستجابة للأولويات والتغييرات التنظيمية من خلال تطوير حلول إبداعية واستراتيجيات عمل فعالة.</li> </ul>	المستوى الثاني
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ يظهر مستوى متقدم من القدرة على دراسة بيئة العمل والعوامل المحيطة، بما يضمن تحقيق الاستراتيجيات وتحولها إلى أهداف عمل واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق مع تقليل المخاطر المحتملة وبدعم التزام الجميع بها.</li> <li>○ يظهر القدرة على رسم وتطوير الأهداف الاستراتيجية بناء على فهم دقيق للرؤية والرسالة وتوجهات المنظمة طويلة الأمد.</li> <li>○ يظهر مستوى متقدم من القدرة على دراسة السيناريوهات والفرص والمخاطر المستقبلية لتطوير خطط عمل تشغيلية تتواءم مع الرؤية الاستراتيجية لجهة العمل.</li> <li>○ يقوم بتصميم استراتيجيات فعالة قادرة على الاستجابة للأولويات الاستراتيجية والمتغيرات بما فيه مصلحة العمل، مع القدرة على التواصل حول هذه الاستراتيجيات بشكل واضح وفعال.</li> </ul>	المستوى الثالث
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ يظهر مستوى متقدم من القدرة على تحديد القضايا المستجدة والأثر المتوقع لها بما يعكس الفهم العميق لبيئة العمل مع القدرة على إشراك الآخرين في عملية وضع استراتيجيات واضحة وموجزة وقابلة للتطبيق.</li> <li>○ يظهر القدرة على رسم وتطوير الاستراتيجيات قصيرة وطويلة الأمد، ويضع الأطر المنهجية لتحقيقها وتقييمها، ويظهر قدرة عالية على إعادة صياغة الأهداف الاستراتيجية في ضوء متغيرات داخلية أو خارجية.</li> <li>○ يسخر معرفته المتقدمة في نماذج الأعمال (Business Models) والقدرة على توقع التحديات والمخاطر والتفكير التحليلي لتحديث الأهداف الاستراتيجية أو وضع استراتيجيات جديدة.</li> <li>○ يظهر قدرة متقدمة على تحديد معايير لتقييم مدى المواءمة والتوافق بين الأهداف الاستراتيجية والخطط التشغيلية، بما يتضمن تحديد عوامل لقياس نجاح أنشطة ومهام الوحدات التنظيمية.</li> </ul>	المستوى الرابع
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ يحدد ويحلل القضايا المستجدة بشكل متميز ضمن بيانات عمل متغيرة، ويستطيع تحديد الأثر للتغيرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية على الأولويات التنظيمية.</li> <li>○ يظهر مقدرة متميزة ومعرفة عميقة للقيام بتحليلات ذكية للبيئة الداخلية والخارجية، ويستفيد من مصادر جديدة للبيانات والمعلومات لتطوير رؤية مستقبلية لجهة العمل.</li> <li>○ يتمتع بقدرة متميزة على توضيح الرؤية المستقبلية والتوجه الخاص بجهة العمل للموظفين التابعين له مع توضيح الدور المتوقع من جميع الأطراف ذات العلاقة.</li> <li>○ يظهر القدرة على تصميم رؤية مستقبلية مع أهداف واسعة المنظور وعلى المدى الطويل بما من شأنه أن يدفع بجهة العمل نحو النمو، ويستطيع تحديد القيم المؤسسية الداعمة لهذه الرؤية.</li> </ul>	المستوى الخامس

## اتخاذ القرار

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

### المستوى الأول

- يظهر الحد الأدنى من القدرة على تجميع وتنسيق المعلومات والبيانات المتاحة لاتخاذ القرارات الواضحة والمباشرة.
- يستخدم منهجية منطقية ومدعومة بالبيانات والأدلة في عملية اتخاذ القرار مع التركيز على توافق هذه القرارات مع أهداف العمل.
- قادر على معرفة وتحديد الأثر الناتج من قراراته على المدى القصير، ويظهر الحد الأدنى من القدرة على كيفية تحديد الآثار المترتبة على قراراته على المدى الطويل.
- يظهر القدرة على معرفة الحالات والظروف والمشكلات التي تستدعي الاستعانة بالمستويات الوظيفية الأعلى للمساعدة في عملية اتخاذ القرار.

### المستوى الثاني

- 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.
- 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.
- لديه القدرة على تحديد ودراسة الآثار المترتبة من قراراته على سير العمل وعلى الفريق وذلك على المدى القصير والطويل.
- 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.

### المستوى الثالث

- يظهر مستوى فعال من القدرة على الاستفادة من التجارب والخبرات ومصادر المعلومات المتنوعة وتحديد الإيجابيات والسلبيات للخيارات المتعددة المتاحة قبل اتخاذ القرار.
- 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.
- يظهر فعالية في المحافظة على الموضوعية والحيادية في عملية اتخاذ القرار ويسعى لتخفيف المخاطر مع وجود المبررات المنطقية للمسار الذي تم اختياره والفهم الكامل للآثار المترتبة على القرارات.
- يظهر ثقة وجراًة من خلال عمله وأسلوب اتخاذه للقرار، ويدرك أهمية توافق الآراء حول القرارات ويحفز الموظفين التابعين له على المبادرة وعمل اللازم لتحسين الأعمال.

### المستوى الرابع

- 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.
- يتخذ قرارات تضمن المعالجة والتركيز على الأولويات التنظيمية وأهداف العمل ويحدد الفئات المعنية والمتأثرة بهذه القرارات ويشرك أصحاب المصلحة والعلاقة الرئيسيين في عملية اتخاذ القرار.
- 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.
- يتابع التوجهات والأهداف الاستراتيجية لجهة العمل ويتخذ القرارات المناسبة لتحديث وتعديل إجراءات سير العمل لتنماشى وتحقق الأهداف المرجوة.

### المستوى الخامس

- يظهر قدرة متميزة على دراسة وتحليل المعلومات والبيانات من جهات نظر متنوعة ويحلل الترابط بينها ويدمجها مع معرفته السابقة والمعقدة، بالإضافة إلى التركيز على الموارد المتوفرة والأهداف التنظيمية عند اتخاذه للقرارات المصيرية والحاسمة.
- يعزز ويشجع ويهيئ بيئة عمل تعتمد على تمكين الآخرين وتطوير قدراتهم على اتخاذ القرارات الفعالة والمتقدمة ويتنبه للقرارات التي قد تؤدي لنتائج سيئة أو تضرب سير الأعمال ويحدد الإجراءات والاستراتيجيات لتصحيحها وتفادي تكرارها مستقبلاً.
- 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 قدرة على مواكبة النماذج والمنهجيات الحديثة في عملية اتخاذ القرار ويسعى لتطبيقها وتعميمها ضمن جهة العمل.

## آلية تقييم الجدارات السلوكية

تعتبر الجدارات السلوكية أحد المعايير والمدخلات الرئيسية في عملية تقييم الموظفين، بحيث يتم احتساب نتائج تقييم الجدارات السلوكية لكل موظف بناءً على تقييم الرئيس المباشر والتي من خلالها يتم تقييم مستوى إظهار الموظف للجدارات السلوكية المطلوبة وما يرتبط بها من مستويات إتقان ومؤشرات سلوكية، كما يتعين على الجهة الرجوع لمؤشرات الجدارات السلوكية المطلوبة من الموظف؛ لفهم مضمون هذه الجدارات.

ومستويات الإتقان المطلوبة، ويتم التقييم وفقاً للمستويات الموضحة في الجدول أدناه:

النقاط	التقييم
5	مثالي
4	تغطي التوقعات
3	و افق التوقعات
2	يحتاج إلى تطوير
1	غير مرضي



الدليل الإرشادي لتطبيق الإطار العام للجدارات السلوكية  
من وزارة الموارد والتنمية الإجتماعية



وزارة التعليم  
Ministry of Education