



وزارة التعليم  
Ministry of Education

# الدليل الإرشادي لتطبيق الإطار العام للجدارات السلوكية في الموارد البشرية

وكالة الموارد البشرية  
الإدارة العامة لتطوير الموارد البشرية  
إدارة الأداء الوظيفي

أغسطس 2026م

## المحتويات

|    |                                                                |    |
|----|----------------------------------------------------------------|----|
| 3  | المقدمة                                                        | 1  |
| 4  | قائمة المصطلحات                                                | 2  |
| 6  | أهداف الدليل                                                   | 3  |
| 7  | فوائد الإطار العام للجدارات السلوكية في عمليات الموارد البشرية | 4  |
| 8  | علاقة الإطار العام للجدارات بعمليات الموارد البشرية            | 5  |
| 9  | إطار مستويات الإتقان الخاصة بالجدارات                          | 6  |
| 10 | الجدارات السلوكية العامة (الأساسية)                            | 7  |
| 17 | الجدارات السلوكية العامة (القيادية)                            | 8  |
| 26 | آلية تقييم الجدارات السلوكية                                   | 9  |
| 27 | المراجع                                                        | 10 |

## المقدمة

انطلاقاً من توجهات وزارة التعليم لتطوير منظومة الموارد البشرية كركيزة أساسية لتحقيق التميز التعليمي، تم إطلاق الدليل الإرشادي لتطبيق الإطار العام للجداريات السلوكية، والمستمد من الدليل الإرشادي لتطبيق الإطار العام للجداريات السلوكية في عمليات الموارد البشرية والصادر عن وزارة الموارد البشرية، الذي يُعد خطوةً محوريةً 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 للجداريات السلوكية في جميع عمليات الموارد البشرية، بما يضمن اختيار الأفضل عبر عمليات استقطاب وتعيين فعّالة؛ لتطوير القدرات المهنية من خلال برامج تدريبية مدروسة، وتُعزز الأداء المؤسسي على أنظمة إدارة الأداء المتميزة، حيث يمثل خارطة طريق لدعم التحول الإيجابي في ممارسات الموارد البشرية داخل الوزارة، ويدمج بين الرؤية الإستراتيجية والممارسات العملية المبتكرة لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية، وبناء بيئة عمل تدعم الإبداع والابتكار؛ بما يضمن الوصول للأهداف التعليمية، وتنمية رأس المال البشري.

## قائمة المصطلحات (1)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <p>قدرة الموظف على أداء الوظيفة بشكل صحيح، وهي عبارة عن مجموعة من المؤشرات السلوكية، أو الفنية المحددة، التي يمكن من خلالها تحديد وتقييم وتطوير سلوكيات الموظفين.</p>                                                                                                                                                                                                                                                    | <p><b>الجدارة</b></p>                     |
| <p>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><b>الإطار العام للجدارات</b></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.</p> <p>أمثلة على المجموعات الرئيسية للجدارات: مجموعة الجدارات القيادية، ومجموعة الجدارات السلوكية العامة.</p>                                                                   | <p><b>المجموعات الرئيسية للجدارات</b></p> |
| <p>المسميات المختصرة المستخدمة للدلالة على مفهوم كل جدارة على حدة، حيث توفر شرحًا 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><b>الجدارات الخاصة بكل مجموعة</b></p>  |
| <p>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 أعلى.</p> | <p><b>مستويات الإتقان</b></p>             |

## قائمة المصطلحات (2)

### المؤشرات السلوكية

معلومات وتفاصيل حول السلوكيات المحددة للجدارية في كل مستوى من مستويات الإتقان، بحيث تتضح كيفية إظهار هذه الجدارية، ومعاينتها وقياسها عملياً وموضوعياً.

### الجداريات السلوكية

تشير إلى معرفة محددة أو مقدرة في وظيفة و مهارات مطلوبة كي يكون الموظف فعالاً في وظيفة معينة، وترتكز على مستويات المعرفة والمهارات التخصصية المطلوبة للقيام بالوظيفة بكفاءة وفاعلية.

### التعاقب الوظيفي

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.

### الوظائف الحرجة

هي الوظائف التي تساهم في نجاح وفعالية المنظمة، ويجب إعطاؤها الأولوية في عملية التعاقب الوظيفي.

### المسارات الوظيفية

مسارات وظيفية واضحة ومترابطة مع السلم الوظيفي تهدف إلى تزويد الموظفين بصورة واقعية عن مسارهم الوظيفي في السنوات المقبلة من أجل المحافظة عليهم واستبقائهم.

## أهداف الدليل

تطبيق الإطار العام للجداريات على موظفي وزارة التعليم.

01

توضيح التكامل بين الإطار العام للجداريات وعمليات إدارة الموارد البشرية.

02

شرح وتبسيط أبرز المفاهيم والمنهجيات المتعلقة باستخدامات الإطار العام للجداريات.

03

## فوائد الإطار العام للجداريات 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، والإستراتيجي  
للمنظمة، وهي أداة هامة في عمليات إدارة التغيير وتحقيق التكامل الفعال  
لعمليات الموارد البشرية.

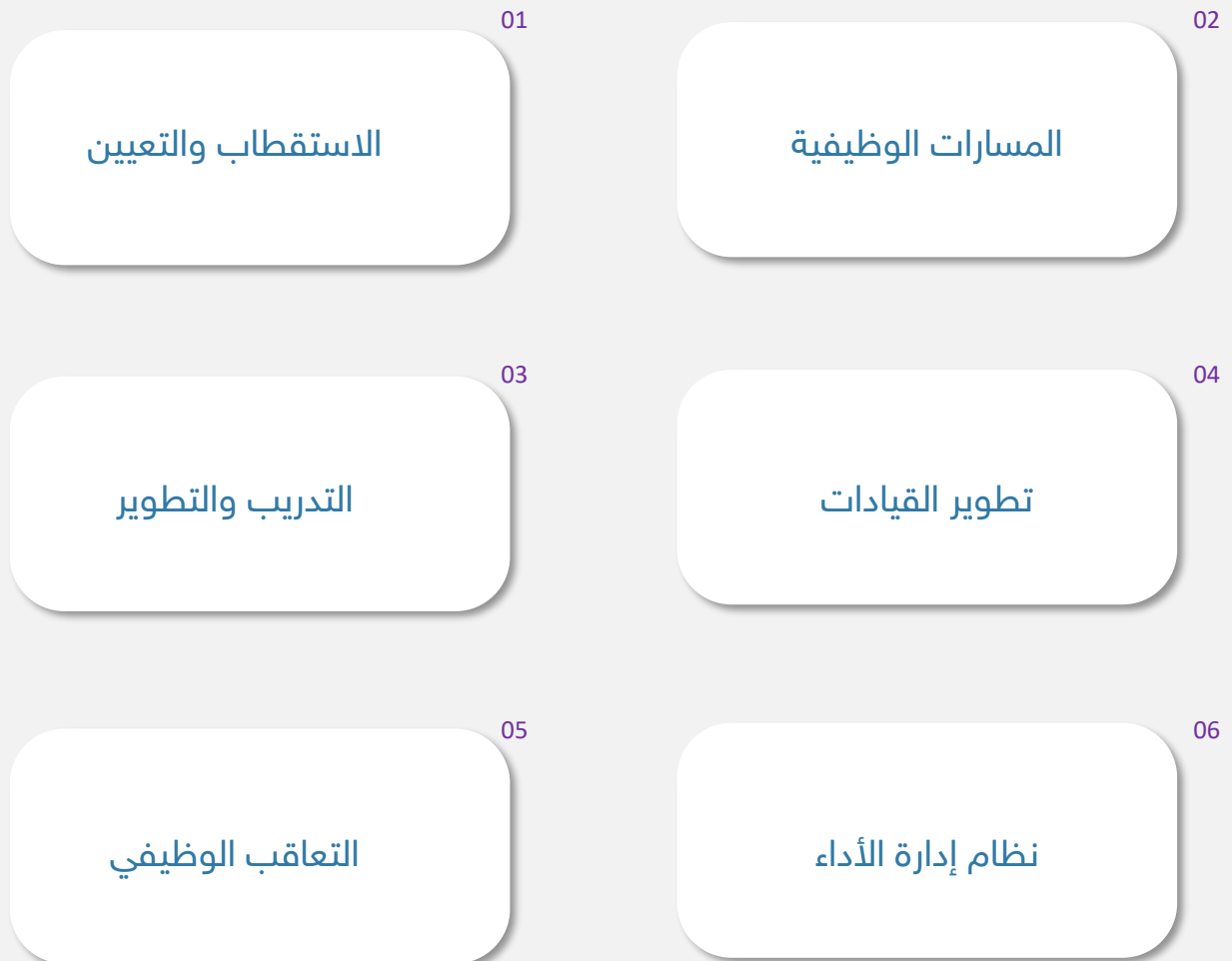
اتخاذ القرارات فيما يتعلق بإجراءات وأنشطة الموارد البشرية المختلفة؛ مما يساهم  
في تحسين الأداء التنظيمي، ورفع الإنتاجية وإثراء الثقافة المؤسسية.

رفع كفاءة عمليات الموارد البشرية وتحقيق التغذية الراجعة للموظفين.

## علاقة الإطار العام للجدارات في عمليات الموارد البشرية

يُستخدم 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



## 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 تدريجيًا عند الانتقال من مستوى إلى آخر.

تم اعتماد خمسة مستويات إتقان للجدارات السلوكية العامة والقيادية

| مستوى الإتقان        | وصف المستوى                                                                                           |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مستوى الإتقان الخامس | يُظهر الموظف مستوى متميز وفهم عميق لمتطلبات الجدارة، مما يؤهله لأن يكون نموذجًا يدعم الآخرين.         |
| مستوى الإتقان الرابع | يُظهر الموظف مستوى متقدم من متطلبات الجدارة، مما يؤهله لمساعدة وتوجيه الآخرين في تطبيق الجدارة.       |
| مستوى الإتقان الثالث | يُظهر الموظف مستوى فعّال من متطلبات الجدارة التي تمكنه من ممارسة مهامه الوظيفية بفعالية.              |
| مستوى الإتقان الثاني | يُظهر الموظف مستوى مناسب من متطلبات الجدارة، وقد يحتاج بعض التوجيه من غير مساعدة أو إشراف متكرر.      |
| مستوى الإتقان الأول  | يُظهر الموظف الحد الأدنى من متطلبات الجدارة القابلة للتطوير من خلال بعض التدريبات والإشراف والمتابعة. |

## الجدارات السلوكية العامة ( الأساسية )

تُعرف الجداريات الأساسية بأنها المهارات والسلوكيات التي يلزم وجودها لدى شاغل الوظيفة ليتمكن من أداء مهامه ومسؤولياته الوظيفية بكفاءة، وتُعد مجموعة الجداريات الأساسية قابلةً للتطبيق على جميع المستويات الوظيفية في الوزارة.

تشمل مجموعة الجداريات العامة أربع جداريات

العمل الجماعي

المسؤولية

المبادرة

المرونة للتغيير

| المسؤولية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | المسؤولية             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <p>القدرة على تحمل المسؤولية الفردية لتحقيق الأهداف بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>المستوى الأول</p>  |
| <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>○ يُعتمد عليه للقيام بمهامه ومسؤولياته على الوجه المطلوب وبصورة مستمرة.</li> </ul>                                                       | <p>المستوى الثاني</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ يلتزم بوعوده والتزاماته لرئيسه وزملائه لضمان سلامة الإنجاز لكافة الفريق.</li> <li>○ يلتزم بتنفيذ المقترحات والأفكار التي يطرحها حتى النهاية.</li> <li>○ يُصر على تنفيذ مهامه ومسؤولياته في حال واجهته أي عوائق.</li> <li>○ يضع أهدافًا لنفسه ويلتزم بتحقيقها بما يخدم مصلحة العمل.</li> </ul>                                                          | <p>المستوى الثالث</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ يضع أو يؤثر في تحديد أهداف الفريق لتحقيق الأداء المتميز.</li> <li>○ يُعطي مقترحات ونصائح للآخرين لتحسين الأداء والالتزام بإنجاز المهام من واقع الخبرة والممارسة.</li> <li>○ يُراقب ويعطي تغذية راجعة للآخرين عن أدائهم مقارنةً بمعايير الأداء المتبعة.</li> <li>○ يوضح ترابط وتكامل المسؤوليات مع الفرق والأقسام الأخرى لتحقيق أهداف العمل.</li> </ul> | <p>المستوى الرابع</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ يُقيّم أداء المنظومة ككل ويتأكد من تحقيق الأداء المطلوب.</li> <li>○ يُمكن 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 الإستراتيجية.</li> </ul>             | <p>المستوى الخامس</p> |

## العمل الجماعي

القدرة على العمل بشكل جماعي و بروح الفريق والمحافظة على علاقات جيدة داخل وخارج الوحدة التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

### المستوى الأول

- يُظهر الحد الأدنى من التعاون مع جميع أفراد الفريق ويحترم ويُقدّر مساهماتهم ويتصرف بمهنية وأخلاق عالية.
- يطلب المعلومات ويشاركها مع الآخرين متى ما أمكن، ويشارك باطلاع زملاء العمل بآخر المستجدات والتطورات.
- يُظهر الحد الأدنى من القدرة على الاستماع لأفكار زملائه، وفهم مسؤولياته ومهامه وأهدافه، ودوره في تحقيق أهداف الفريق.
- قادر لأن يعمل ويتواصل مع المشرف عليه فقط ليفهم وظيفته ومهامه بشكل جيد.

### المستوى الثاني

- لديه القدرة على التعاون والتواصل وبناء علاقات فعّالة مع أعضاء فريق العمل، ويسعى للتغلب على التحديات والعقبات التي تعترض فريق العمل.
- يسعى لمشاركة المعلومات والمعارف ذات العلاقة بمجال العمل ويساهم في تطوير قاعدة بيانات لفريق العمل أو الوحدة التنظيمية.
- يفهم الأهداف العامة للفريق ويربطها بأهداف الوحدة التنظيمية ويضع أهداف فريق العمل كأولوية، ويسعى لبناء علاقات عمل إيجابية مع الآخرين.
- يُظهر مستوى مناسباً من الإدراك لدوره ضمن فريق العمل، والفائدة العائدة على أهداف فريق العمل من تأديته لهذا الدور.

### المستوى الثالث

- يُساهم بشكل فعال في خلق بيئة مناسبة للعمل الجماعي، ويشجع الآخرين على الانفتاح والتواصل والتعاون.
- يُساهم في تفعيل بيئة عمل تستند على المشاركة والعمل الجماعي من خلال التعاون المستمر مع فريق العمل، ومشاركة الخبرات مع الزملاء الأقل خبرة.
- يُساهم في بناء فرق عمل فعّالة وفي عملية تحديد الأهداف الخاصة بها، ويُشارك في إدارة، وتنسيق جهود أعضاء الفريق، ومعالجة المشكلات، والصعوبات التي قد تواجههم، وتقديم الدعم لهم.
- يعمل بطريقة واضحة وفعّالة، يُعتمد عليها في التواصل مع أفراد فريق العمل، ويسعى للحصول على الأفكار والمقترحات المتنوعة من الآخرين.

## العمل الجماعي

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

### المستوى الرابع

- يُساهم بشكل متقدم في تشكيل فِرَق العمل الفعّالة التي تضم أعضاءً من تخصصات، أو وحدات مختلفة، ويساهم في تماسك الفريق من خلال فهم أهدافه وآليات العمل فيه، من خلال فهم الأدوار والمسؤوليات والمواد اللازمة للإنجاز.
- يُظهر مستوىً متقدماً من تقدير واحترام وجهات النظر المختلفة لأعضاء الفريق، ويسعى للمقاربة بينها عند وجود اختلافات.
- يُؤثر إيجابياً على الفريق من خلال مهارات تواصل فعّالة بما يخدم أهداف الفريق وجهة العمل.
- يُساعد أعضاء الفريق في العمل على تطوير المهارات اللازمة لتحقيق أهداف عمل الفريق، ويُشارك في عملية معالجة المشكلات والصعوبات التي قد تواجه الفريق.

### المستوى الخامس

- يُعتبر مثلاً يقتدى به الآخرون نتيجةً لإظهاره مستوىً مميزاً وفهمًا عميقاً لمبادئ العمل الجماعي، ودائماً ما يتواصل ويتناقش بفاعلية مع الموظفين من مختلف التخصصات والأدوار لتحقيق أهداف العمل.
- يُشارك وبشكل مميز في تقديم أفكار مبتكرة وإبداعية؛ لتفعيل عملية تبادل المعلومات والخبرات والمعارف بين أعضاء الفريق.
- يُشارك بشكل مميز في تقديم الدعم اللازم لأعضاء الفريق، ويشارك بفاعلية في عمليات تنفيذ الأعمال.
- يدعم عملية تطوير الخُطط لفِرَق العمل والتي تركز على مبادئ ومنهجيات العمل الجماعي الفعّال، ويسعى إلى تعزيز أساليب وأدوات التواصل، والتنسيق بين أعضاء الفريق بوصفها أحد أهم عوامل نجاح فرق العمل.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <p>القدرة على التكيف والعمل بشكل فعال في مختلف الظروف، وفهم وجهات النظر المختلفة، وقبول التغيير في متطلبات العمل.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>المرونة للتغيير</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ يُظهر الحد الأدنى من القابلية لتغيير الأفكار والتصورات الحالية.</li> <li>○ يُظهر الاستعداد لتعلّم طرق، وإجراءات وتقنيات جديدة.</li> <li>○ يستجيب لمتطلبات التغيير ويحاول أن يتكيف معها، ويُظهر الحد الأدنى من الاستعداد لاستخدام وسائل وتقنيات جديدة.</li> <li>○ يُظهر الحد الأدنى من القدرة على فهم أهداف التغيير، ويستطيع تحديد الموارد والمعلومات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.</li> </ul>                                  | <p>المستوى الأول</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ يُظهر مستوى مناسباً من تقبل الأفكار والمقترحات الجديدة بطريقة إيجابية، ويظهر الرغبة في فهمها وتحليلها.</li> <li>○ يُحاول أن يجعل الأفكار والمقترحات الجديدة واضحة وسهلة الفهم وقابلة للتطبيق.</li> <li>○ يستطيع الحفاظ على مستوى أدائه وإنتاجيته في ظل عدم وجود معلومات واضحة حول التغيير.</li> <li>○ يُظهر مستوى مناسباً من الفهم لأسباب وأهداف التغيير، ويستطيع الحصول على المعلومات والموارد اللازمة لتحقيقها.</li> </ul> | <p>المستوى الثاني</p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ يظل فعالاً ويُظهر مستوى عالياً من المرونة في مواجهة المواقف الصعبة، أو التي تتطلب جهداً كبيراً (التحديات والتغييرات المستمرة، وزيادة معدلات العمل).</li> <li>○ يُساعد الآخرين في التكيف والتعامل مع التحديات والتغييرات الداخلية والخارجية.</li> <li>○ يُحفز الآخرين ويشجعهم للتعلم والاستفادة من المتغيرات.</li> </ul>                                                                                                      | <p>المستوى الثالث</p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ يُقدّم المشورة والإرشادات للآخرين لمساعدتهم على التكيف مع المواقف الصعبة.</li> <li>○ يُهيئ بيئة عمل تدعم التوازن والجودة.</li> <li>○ يُساعد الآخرين على الظهور بمستوى عالٍ، والاحتفاظ بالنشاط والحيوية في مواجهة المواقف المتغيرة أو التي تشمل مستويات عالية من الصعوبات.</li> <li>○ يُحافظ على التركيز والطاقة عند عدم وضوح الظروف.</li> </ul>                                                                              | <p>المستوى الرابع</p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ يبني من خلال سلوكياته الشخصية بيئة تتسم 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>○ يُبدي تفهمه وتقديره لمتطلبات العمل والتحديات التي تواجه الموظفين أثناء عملية التغيير.</li> </ul>                                                                                                             | <p>المستوى الخامس</p>  |

## المبادرة

القدرة على إظهار الحرص الكافي لتحقيق أهداف العمل، والرغبة في إنجاز مهام إضافية تخدم مصلحة العمل دون أن يُطلب ذلك، وتقديم أفكار ومقترحات جديدة نابعة من الرغبة في التحسين والتطوير.

## المستوى الأول

- يُنجز مهامه، ولكن في ظل الإشراف والمتابعة من قبل الرئيس المباشر.
- يُظهر الحد الأدنى من الرغبة في إتمام مهام وأنشطة عمله ولا يُؤجلها.
- يُدرك أهمية المبادرة بطرح أفكار تسهم في إنجاز مهام العمل الخاصة به، ويتلقى التوجيه بشكل إيجابي حول النواحي التي يمكن له المبادرة فيها.
- يُظهر الحد الأدنى من الاستعداد للتطوع لمساعدة أفراد الفريق لإتمام مهام العمل المشتركة وإنجازها في الوقت المطلوب.

## المستوى الثاني

- يُنجز مهامه بجودة جيدة، ويُظهر القدرة على العمل باستقلالية.
- يُظهر الرغبة في تأدية المهام الموكلة إليه بدون متابعة مباشرة من المدير المباشر.
- يُبادر بطرح بعض الأفكار التي تسهم في إنجاز مهام العمل الخاصة به بشكل فعال.
- يتطوع في بعض الأحيان لمساعدة أعضاء الفريق بغرض إنجاز مهام العمل المشتركة والانتهاء منها في الوقت المطلوب.

## المستوى الثالث

- يعمل بفعالية ويلتزم بتحقيق الأهداف الشخصية، ويتحمل مسؤولية أعماله، ويُظهر حس المبادرة تجاه تولي مهام جديدة ضمن نطاق العمل بدون الانتظار للحصول على أي توجيهات للقيام بتلك المهام.
- يُظهر مستوى فعالاً من الحماس والالتزام بتأدية مهام العمل؛ ليضمن تحقيق النتائج المرجوة، وأهدافه الشخصية.
- يُبادر بطرح عدد من الأفكار والمقترحات التي تسهم في إنجاز مهام العمل الخاصة به بشكل فعال.
- يتخذ الإجراءات الاستباقية اللازمة لمعالجة المشاكل المتوقعة.

## المبادرة

القدرة على إظهار الحرص الكافي لتحقيق أهداف العمل والرغبة في إنجاز مهام إضافية تخدم مصلحة العمل دون أن يُطلب ذلك، وتقديم أفكار ومقترحات جديدة نابعة من الرغبة في التحسين والتطوير.

## المستوى الرابع

- يُظهر مستوى متقدماً من القدرة على تولي الأمور والمبادرة في إنجاز مهام إضافية بشكل استباقي، مما يساعده في تحسين المستوى العام لأداء الفريق نتيجة هذه المبادرات الشخصية.
- يُظهر مستوى متقدماً من المشاركة والالتزام في تأدية مهام عمله بشكل ناجح، ويسعى للموازنة بينها وبين أهداف عمل الفريق.
- يُبادر بطرح العديد من الأفكار والمقترحات المدروسة التي تساهم في إنجاز مهام العمل الخاصة به والخاصة بالفريق بشكل فعال بغرض الحصول على مستويات الجودة المتوقعة.
- يُنجز المهام الموكلة إليه بشكل أسرع من المتوقع، وبجودة أفضل، ويسعى للبدء بتنفيذ مهام مستقبلية قبل الموعد المقرر لها.

## المستوى الخامس

- يُظهر مستوى متميزاً من القدرة على العمل باستقلالية، بدون 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.
- يُظهر قدرة متميزة على وضع أهداف عمل شخصية تتسم بطابع التحدي بما يحفز لإنجازها، وبما ينعكس بشكل إيجابي على أدائه وأداء فريق العمل.
- يُبادر باستعراض ومتابعة نتائج الأداء الخاصة به مقابل المعايير المحددة، ويأخذ على عاتقه مسؤولية التطوير، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- يُظهر المبادرة في تحمل مسؤولية تنفيذ وإنجاز مهام وأنشطة جديدة غير معتاد عليها، ويُبادر في حث أعضاء الفريق على تبني نفس التوجه، ويتطوع لإرشادهم وتوجيههم.

## الجدارات السلوكية العامة ( القيادة )

هي المهارات والسلوكيات التي يلزم وجودها لدى شاغلي الوظائف الإشرافية والقيادية، سواءً على مستوى القيادات العليا الإستراتيجية، أو الوظائف الإدارية الإشرافية؛ ليتمكنوا من أداء مهامهم ومسؤولياتهم بكفاءة، وتُعد مجموعة الجدارات القيادية قابلةً للتطبيق على جميع المستويات القيادية، بالإضافة إلى مجموعة الجدارات العامة الأساسية.

### تشمل مجموعة الجدارات القيادية أربع جدارات

تطوير وتمكين  
الموظفين

قيادة التغيير

اتخاذ القرارات

التوجه الإستراتيجي

## قيادة التغيير

القدرة على حث الموظفين على تقبل التغيير المترتب على التطوير ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف بما ينسجم مع الرؤية والأهداف الإستراتيجية.

## المستوى الأول

- يُظهر الحد الأدنى من القدرة على تحديد وإدراك كيفية تعامل الموظفين مع حالات التغيير، ويُقدم مقترحات تساعد على تقليل المقاومة المحتملة للتغيير أو الأفكار الجديدة.
- يقوم بالتواصل ويُعمّم قرارات وتوجيهات التغيير إلى الوحدات التنظيمية والموظفين التابعين له.
- يُظهر مقدرةً على متابعة مبادرات التغيير، ويسعى لفهم تأثيراتها وتخفيض الآثار السلبية التي قد تنجم عنها.
- يُساهم بشكل ملحوظ في تقديم أفكار مبتكرة، ومفاهيم جديدة من شأنها تطوير العمل، ويقترح طُرُقاً ومناهج حديثة لتبسيط وتعزيز فعالية وجودة سياسات وإجراءات العمل الحالية.

## المستوى الثاني

- لديه القدرة على توقع ردود أفعال الموظفين بالنسبة للمبادرات الجديدة والتغييرات، ويُحدد العوائق والصعوبات المحتملة للتغيير، ويضع خُططاً وخطوات إجرائية لتطبيق التغيير ضمن الوحدات التنظيمية التابعة له.
- يتواصل بشكل فعال ويساعد الموظفين التابعين له في فهم نطاق وحجم مبادرات ومشاريع التغيير.
- يقوم بوضع خُطط تهدف إلى الاستفادة من مبادرات التغيير والمشاركة في انجاحها، ويناقش تأثيراتها على الإدارة والموظفين.
- 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 تطوير إجراءات جديدة مبتكرة.

## المستوى الثالث

- يُشارك بفعالية في مبادرات ومشاريع التغيير، ويُساهم بشكل مهم في تفعيل عملية التغيير، وإقناع وتشجيع الآخرين من خلال إظهار مزايا وفوائد عملية التطبيق، ويُطور خُطط عمل تتعامل مع كافة التحديات التي قد تنشأ أثناء عملية التطبيق.
- يُحدد ويوضح العلاقة بين التغيير ورؤية وأهداف جهة العمل، ويوضح الفرص والنتائج المحتملة للتغيير المقترح، ويُطور ويُطبق إستراتيجيات شاملة للتغيير والانتقال من الوضع الحالي إلى المستقبل.
- لديه القدرة على وضع وتطبيق آليات فعّالة لتقييم التغيير وفعالية وكفاءة الإجراءات والخطوات المتبعة في عمليات ومبادرات التغيير.
- 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.

## قيادة التغيير

القدرة على حث الموظفين على تقبل التغيير المترتب على التطوير ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف بما ينسجم مع الرؤية والأهداف الإستراتيجية.

### المستوى الرابع

- يُظهر قدرةً متقدمةً على ترجمة مبادرات التغيير التنظيمي، والتحول الإستراتيجي إلى أهداف وخطط زمنية بأطر زمنية معينة، ويُشارك الآخرين ويوضح لهم أسباب ودواعي التغيير ويضع خطط التواصل، وإدارة التغيير المناسبة.
- يُظهر مستوىً متقدمًا من الالتزام بشرح عملية التغيير ومبرراتها، وتوضيح تأثيراتها لكافة الموظفين، والوحدات التنظيمية التي سيلتزم بها.
- يُواكب التطورات والمستجدات الحديثة، ويتبنى الأفكار والأساليب المتطورة، ويُقدم الدعم، والتوجيه اللازم للآخرين للتخطيط أثناء التخطيط لمبادرات التغيير الإستراتيجية، طوال فترات التنفيذ، ويعمل على اكتساب دعم جميع الأطراف للتغيير.
- يتبنى إستراتيجيات التغيير ويُشارك بشكل فعّال، ويعممها، ويتواصل بشأنها عبر قنوات التواصل المتاحة باختلاف أنواعها، ويُحدد آليات الدعم المطلوبة للتعامل مع أثر التغيير على الأشخاص.

### المستوى الخامس

- يُحدد أولويات ومبادرات التغيير الإستراتيجية، ويُظهر مستوىً متميزًا من القدرة على تقديم الدعم والمساندة لتحقيقها، كما يقدم رؤيةً واضحةً للجهات ذات العلاقة لمناقشة التغييرات المقترحة، والحصول على مرئياتهم ومخاوفهم.
- يُوظف الخبرات العميقة، والمعارف الشخصية للقيام بتحليلات ذكية للبيئة الداخلية والخارجية، ويستفيد من مصادر جديدة للمعلومات والبيانات؛ لتطوير رؤية مستقبلية لجهة العمل تساعد في رفع قدرة جهة العمل على تحقيق أهدافها.
- يُشرف ويُدير مراحل التغيير المختلفة، ويُظهر التزاماً شخصياً بتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة من التغيير.
- يُشرف على إستراتيجية التغيير، ويضمن التكامل الفعّال بين جميع مبادرات التغيير المتزامنة، ويقوم بقياس مستوى أدائها ونتائجها، كما يُبقي ثقافة الابتكار من خلال تحفيز الآخرين على الاستمرار في إيجاد طرق أكثر فعالية لتنفيذها.

## تطوير وتمكين الموظفين

تأهيل الموظفين وإعدادهم وتمكينهم من فُرص التطوير والنمو من خلال برامج التطوير، وتفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات إليهم وإشراكهم في صنع القرار.

### المستوى الأول

- يُدرك أهمية تمكين الموظفين التابعين له، وعلاقة ذلك بأدائهم والنجاح في وظائفهم.
- يُظهر الحد الأدنى من الرغبة في منح الموظفين التابعين له الصلاحيات الضرورية لإنجاز مهامهم الأساسية، ويوفر لهم الدعم والتشجيع لاتخاذ قراراتهم.
- يُظهر الثقة في الموظفين المفوضين للقيام بالمهام المفوضة، ويُعزز عملية التواصل لتشجيع الأفراد المفوضين، وتقديرهم بالشكل الملائم.
- يُظهر الحد الأدنى من القدرة على تحديد إمكانيات الموظف وقدراته على تحقيق وإنجاز المهام التي ستفوض له.

### المستوى الثاني

- لديه معرفة بالجوانب المتعددة لعملية تمكين الموظفين، مثل: التواصل المستمر والهيكل المناسبة والقدرة على تفويض المهام للموظفين.
- يعمل على تكوين علاقات جيدة وتواصل فعّال مع الموظفين التابعين لضمان نجاح عملية التفويض.
- لديه القدرة على دعم وتمكين أفراد فرق العمل لاتخاذ قرارات العمل من دون الحاجة إلى الرجوع إليه بشكل مستمر، ويقوم بتوفير مستويات مناسبة من الدعم عند ظهور الحاجة لذلك.
- يُظهر مستوىً مناسباً من الفهم والإدراك لقدرات وإمكانات الموظفين التابعين له، ويستخدم هذه القدرة لتفويض مهام ومسؤوليات تناسب الموظفين.

### المستوى الثالث

- يقوم بالتواصل بفعالية فيما يتعلق بتمكين الموظفين من خلال شرح أسباب تفويض الصلاحيات، وتحديد مسؤوليات الموظفين، ومؤشرات الأداء المتوقعة منهم.
- يحرص على بناء علاقات فعالة مع الموظفين التابعين له على أساس الثقة، والدعم المتواصل وزرع الثقة فيهم؛ لمساعدتهم في اتخاذ القرارات المناسبة.
- يُمكن أفراد الفريق بفعالية من خلال إعطائهم الاستقلالية، وتشجيعهم الاعتماد على أنفسهم في عملية اتخاذ قرارات العمل.
- قادر على تحديد قدرات وإمكانات وطموحات الموظفين التابعين له ويستخدم ذلك في تفويض الصلاحيات، والمسؤوليات، والمهام بشكل يُسهّل سير الأعمال، بما فيه مصلحة العمل والموظف.

## تطوير وتمكين الموظفين

تأهيل الموظفين وإعدادهم وتمكينهم من فرص التطوير والنمو من خلال برامج التطوير، وتفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات إليهم وإشراكهم في صنع القرار.

### المستوى الرابع

- يُظهر قدرةً متقدمةً على تحفيز الموظفين لتحمل المسؤولية وإنجاز المهام من خلال منح مساحة كبيرة للموظف في أداء عمله، وتشجيعه على الإبداع ودراسة الأفكار الجديدة بجدية.
- يقوم بتطوير خطط مستقبلية لتوفير المقومات الهيكلية، والعوامل التنظيمية الملائمة لإنجاح عملية التمكين.
- يُظهر قدرةً متقدمةً 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.
- يُظهر مستوىً متقدماً من القدرة على تحديد قدرات وإمكانات وطموحات الموظفين التابعين له، ويفوض المهام والمسؤوليات والصلاحيات المناسبة لعملية تمكين الموظف، وتطويرة بما ينعكس إيجاباً على جهة العمل وعلى الموظف.

### المستوى الخامس

- يُظهر معرفةً عميقةً بمنهجية وأساليب تمكين المواهب، ويسعى بشكل متميز لنشر ثقافة التمكين ضمن الوظائف الإشرافية والوحدات التنظيمية التي تتبع له.
- 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).
- يُظهر قدرةً متميزةً تركز على خبراته السابقة في مراجعة سير الإجراءات وتعديلها بما يسمح ويسهل عمليات التمكين والتفويض لدى الموظفين.
- يُظهر قدرةً متميزةً في تحديد المسؤوليات والمهام والصلاحيات التي يمكن تفويضها لكل موظف ممن يتمتعون بالإمكانات والقدرات والطموح اللازم، ويُعتبر مثلاً يقتدى به لتفويض المسؤوليات ومنح صلاحيات اتخاذ القرارات، ويحفز الآخرين للمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة بما يسهل من تحقيق أهداف العمل.

## التوجه الإستراتيجي

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

### المستوى الأول

- يُظهر الحد الأدنى من القدرة على ترجمة إستراتيجيات وأهداف وتوجهات العمل إلى أنشطة ومهام ملموسة على مستوى الوحدة التنظيمية، ومستوى الموظف.
- يُظهر القدرة على تسخير تجاربه، وخبراته في تنفيذ الإستراتيجيات التنظيمية للعمل.
- يُظهر فهمًا للتحديات الداخلية والخارجية؛ للمساهمة في تطوير الرؤية المستقبلية الخاصة بالوحدات التنظيمية التابعة له.
- يُظهر الحد الأدنى من القدرة على الاستجابة للأولويات والتغييرات التنظيمية وتسخيرها في تصميم وتنفيذ الحلول للتحديات التشغيلية.

### المستوى الثاني

- يُظهر مستوى مناسبًا من الإدراك لإستراتيجيات وأهداف وتوجهات العمل، ويُشرك الآخرين في عملية تحويلها إلى أنشطة ومهام ملموسة على مستوى الوحدات التنظيمية، ومستوى الموظف.
- يُظهر مستوى مناسبًا من القدرة على رسم وتطوير الإستراتيجيات قصيرة ومتوسطة الأمد.
- يعي ويدرك الأثر المحتمل للتحديات الداخلية والخارجية على الحالة المستقبلية لجهة العمل، والوحدات التنظيمية التابعة له.
- لديه القدرة على الاستجابة للأولويات والتغييرات التنظيمية من خلال تطوير حلول إبداعية وإستراتيجيات عمل فعالة.

### المستوى الثالث

- يُظهر مستوى متقدمًا من القدرة على دراسة بيئة العمل والعوامل المحيطة، بما يتضمن تحقيق الإستراتيجيات، ويحولها لأهداف عمل واضحة، ومحددة، وقابلة للتطبيق، مع تقليل المخاطر المحتملة، ويدعم التزام الجميع بها.
- يُظهر القدرة على رسم وتطوير الأهداف الإستراتيجية بناءً على فهم دقيق للرؤية والرسالة، وتوجهات المنظمة طويلة الأمد.
- يُظهر مستوى متقدمًا من القدرة على دراسة السيناريوهات والفرص والمخاطر المستقبلية لتطوير خطط عمل تشغيلية تتواءم مع الرؤية الإستراتيجية لجهة العمل.
- يقوم بتصميم إستراتيجيات فعّالة قادرة على الاستجابة للأولويات الإستراتيجية والمتغيرات بما فيه مصلحة العمل، مع القدرة على التواصل حول هذا الإستراتيجيات بشكل واضح وفعال.

## التوجه الإستراتيجي

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

## المستوى الرابع

- يُظهر مستوى متقدماً من القدرة على تحديد القضايا المستجدة والأثر المتوقع لها بما يعكس فهماً عميقاً لبيئة العمل مع القدرة على إشراك الآخرين في عملية وضع إستراتيجيات واضحة وموجزة وقابلة للتطبيق.
- يُظهر القدرة على رسم وتطوير الإستراتيجيات قصيرة وطويلة الأمد، ويضع الأطر المنهجية لتحقيقها وتقييمها، ويُظهر قدرة عالية على إعادة صياغة الأهداف الإستراتيجية في ضوء متغيرات داخلية وخارجية.
- يُسخر معرفته المتقدمة في نماذج الأعمال (Business Models) والقدرة على توقع التحديات والمخاطر والتفكير التحليلي؛ لتحديث الأهداف الإستراتيجية أو وضع إستراتيجيات جديدة.
- يُظهر قدرة متقدمة على تحديد معايير لتقييم مدى المواءمة والتوافق بين الأهداف الإستراتيجية، والخطط التشغيلية، بما يتضمن تحديد عوامل لقياس نجاح أنشطة ومهام الوحدات التنظيمية.

## المستوى الخامس

- يُحدد ويحلل القضايا المستجدة بشكل متميز ضمن بيانات عمل متغيرة، ويستطيع تحديد الأثر للتغيرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية على الأولويات التنظيمية.
- يُظهر مقدرة متميزة على القيام بتحليلات ذكية للبيئة الداخلية والخارجية، ويستفيد من مصادر جديدة للبيانات والمعلومات؛ لتطوير رؤية مستقبلية لجهة العمل.
- يتمتع بقدرة متميزة على توضيح الرؤية المستقبلية والتوجه الخاص بجهة العمل للموظفين التابعين له مع توضيح الدور المتوقع من جميع الأطراف ذات العلاقة.
- يُظهر القدرة على تصميم رؤية مستقبلية واسعة مع أهداف طويلة المدى، وعلى النحو الذي من شأنه أن يدفع بجهة العمل نحو النمو، ويستطيع تحديد القيم المؤسسية الداعمة لهذه الرؤية.

## اتخاذ القرارات

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

## المستوى الأول

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

## المستوى الثاني

- يُظهر مستوىً مناسباً من الثقة بالنفس، ويتمتع بالقدرة على تسخير الخبرات الشخصية والتجارب السابقة، ودمجها مع البيانات والمعلومات المتاحة في عملية اتخاذ قرارات حاسمة.
- يُشرك 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.
- يُظهر القدرة على اتخاذ قرارات جديدة وخارج نطاق الإجراءات والأنشطة الحالية؛ لمعالجة المشكلات مع السعي لمشاركة التغذية الراجعة حول أثر هذه القرارات لتعديل إجراءات سير العمل.

## المستوى الثالث

- يُظهر مستوىً فعالاً من القدرة على الاستفادة من التجارب والخبرات ومصادر المعلومات المتنوعة، وتحديد الإيجابيات والسلبيات للخيارات المتعددة المتاحة قبل اتخاذ القرار.
- يتخذ قرارات فعالةً وضمن الأطر الزمنية المحددة، ويُظهر قدرته في مواجهة الظروف الصعبة، ويُؤدي عمله تحت الضغط حتى في ظل عدم توفر كامل المعلومات، أو عند مواجهته لوضع جديد وغير مألوف.
- يُظهر فعاليةً 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.
- يُظهر ثقةً وجرأةً من خلال عمله، وأسلوب اتخاذ القرار، ويُدرك أهمية توافق الآراء حول القرارات، ويُحفز الموظفين التابعين له على المبادرة وعمل اللازم لتحسين الأعمال.

## اتخاذ القرارات

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

## المستوى الرابع

- يُظهر خبرةً ومعرفةً متقدمةً في دراسة جميع النواحي 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.
- يُظهر قدرةً متقدمةً على مراقبة عملية تنفيذ وتطبيق القرارات، بما يتضمن تحديد العوائق والمشكلات التي قد تحد من القدرة على تطبيقها وتنفيذها، ويسعى لمعالجتها بطريقة منهجية.
- يُتابع التوجهات والأهداف الإستراتيجية لجهة العمل، ويتخذ القرارات المناسبة لتحديث وتعديل إجراءات سير العمل؛ لتتماشى وتحقيق الأهداف المرجوة.

## المستوى الخامس

- يُظهر قدرةً متميزةً على دراسة وتحليل المعلومات والبيانات من وجهات نظر متنوعة، ويحلل الترابط بينها ويدمجها مع معرفته السابقة والمعمّقة، بالإضافة إلى التركيز على الموارد المتوفرة، والأهداف التنظيمية عند اتخاذه للقرارات المصيرية والحاسمة.
- يُعزز ويُشجع ويُهيئ بيئة عمل تعتمد على تمكين الآخرين وتطوير قدراتهم على اتخاذ القرارات الفعّالة والمتقدمة، ويتنبه للقرارات التي قد تؤدي لنتائج سيئة، أو تضر بسير الأعمال، ويُحدد الإجراءات والإستراتيجيات 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.
- يُظهر قدرةً على مواكبة النماذج والمنهجيات الحديثة في عملية اتخاذ القرار، ويسعى لتطبيقها، وتعميمها ضمن جهة العمل.

## آلية تقييم الجدارات السلوكية

تُعتبر الجدارات السلوكية أحد المعايير والمدخلات الرئيسية في عملية تقييم الموظفين، بحيث يتم احتساب نتائج تقييم الجدارات السلوكية لكل موظف بناءً على تقييم الرئيس المباشر، والذي من خلاله يتم تقييم مستوى إظهار الموظف للجدارات السلوكية المطلوبة، ويتم التقييم وفقاً للمستويات الموضحة في الجدول أدناه:

| مستويات التقدير العام للأداء |                 |
|------------------------------|-----------------|
| النقاط                       | التقييم         |
| 5                            | مثالي           |
| 4                            | تخطى التوقعات   |
| 3                            | وافق التوقعات   |
| 2                            | يحتاج إلى تطوير |
| 1                            | غير مرضٍ        |

## المراجع

❑ الدليل الإرشادي لتطبيق الإطار العام للجدارات السلوكية في عمليات الموارد البشرية.

❑ مشروع تطبيق التصنيف السعودي الموحد للمهن على قطاع الخدمة المدنية.  
دليل الجدارات السلوكية ( العامة والقيادية )

❑ الدليل الاسترشادي لتطبيق التصنيف السعودي الموحد للمهن في قطاع الخدمة المدنية. (دليل منسوبي الجهات)



وزارة التعليم  
Ministry of Education

