

دليل قياس الكفاءات من خلال دراسة المؤشرات السلوكية بحسب المستوى الوظيفي

إعداد : د. طارق البيطار

عن المؤلف



طارق البيطار باحث يحمل شهادة الدكتوراه في العلاقات الدولية من جامعة كوجالي في تركيا.

حاصل على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال قسم التواصل وإدارة العلاقات العامة من جامعة (Limkokwing) الماليزية.

إجازة بكالوريوس في الإدارة من الجامعة العربية الدولية.

مدرب واستشاري تدريب لصالح العديد من المنظمات والشركات الإقليمية والدولية في مجالات إدارة الأعمال.

يملك عدداً من المؤلفات والأدلة والأبحاث في مجالات الاقتصاد والسياسة والإدارة.

يمكن التواصل مع المؤلف من خلال صفحته على موقع لينكد إن

المحتويات

33	4.16 القيادة الفردية	5	الفئات المستهدفة
34	4.17 التأثير	7	1. المقدمة
35	4.18 إدارة المعلومات	9	2. تحديد الكفاءات
36	4.19 المبادرة	10	توصيف الكفاءات
37	4.20 إدارة النزاع	11	الكفاءات الإدارية:
38	4.21 تيسير الاجتماعات / القيادة / المشاركة	12	الكفاءات الوظيفية:
39	4.22 التفاوض	13	كفاءات التمكين:
40	4.23 إدارة الأفراد (بما في ذلك إدارة الأداء والتطوير)	15	3. تحديد مستوى الوظيفة
41	4.24 القدرة على الإقناع / المبيعات	17	4. تحديد مستوى الكفاءة
42	4.25 التخطيط والتنظيم / إدارة العمل	18	4.1 القدرة على التكيف / المرونة
43	4.26 المعرفة والمهارة المهنية	19	4.2 التفكير التحليلي / حل المشكلات
44	4.27 الالتزام بالجودة / معايير العمل	20	4.3 بناء العلاقات الشخصية
45	4.28 مهارات دعم البحث	21	4.4 بناء الشراكات
46	4.29 المرونة / المثابرة	22	4.5 خدمة العملاء والدعم
47	4.30 إدارة الموارد	23	4.6 التدريب / تطوير الآخرين
48	4.31 التركيز على النتائج	24	4.7 الاتصالات
49	4.32 المخاطرة	25	4.8 التفكير النظري
50	4.33 التوعية بالسلامة	26	4.9 التعلم المستمر
51	4.34 القيادة الاستراتيجية	27	4.10 الإبداع والابتكار
52	4.35 تحمل الجهد	28	4.11 صنع القرار
53	4.36 العمل الجماعي / التعاون	29	4.12 الانتاجية
54	4.37 توعية المنظمة	30	4.13 تسهيل عملية التغيير
56	4.38 التواصل الكتابي	31	4.14 المتابعة
57	5. تسجيل اختياراتك	32	4.15 العرض التقديمي

الفئات المستهدفة



الفئات المستهدفة

يهدف هذا الدليل إلى مساعدة الفئات التالية:

- المسؤولين عن تخطيط الوظائف و اجراء التحليل الوظيفي بهدف إعداد التوصيف الوظيفي .
- المسؤولين عن التدريب و التطوير في قسم الموارد البشرية بهدف تقييم الاحتياجات التدريبية .
- المشرفين و المدراء المسؤولين عن تقييم مؤشرات الأداء السلوكية بهدف فهم و مقارنة المؤشرات المستهدفة بالحالة الواقعية .

خطوات الاستخدام:

- يقوم المستخدم بتحديد الكفاءات المطلوبة للمنصب المراد تقييم احتياجاته، يرجى استخدام القسم (2) .
- يقوم المستخدم بتحديد المستوى الوظيفي للمنصب المراد تقييم احتياجاته، يرجى استخدام القسم (3) .
- يقوم المستخدم بتحديد المستوى المطلوب من الكفاءة و مقارنته مع المستوى الفعلي لشاغل الوظيفة أو المنصب من خلال قراءة المؤشرات السلوكية، يرجى استخدام القسم (4) .
- يقوم المستخدم بتسجيل الملاحظات و يتم وفقها تسجيل ما هو مطلوب و ما هو موجود من كفاءات و مقارنة المستهدف بالفعلي يرجى استخدام القسم (5) .
- يقوم المستخدم بتحويل البيانات من الجدول إلى تقرير يفيد صانع القرار سواء كان بغرض التصميم الوظيفي أو التقييم لشاغل الوظيفة أو قياس احتياجاته التدريبية .

1. المقدمة



1. المقدمة

لا يتم استخدام الكفاءات عند:

- تقييم وتدرج المناصب.
- تحديد الأجر.

يساعدنا فهم الكفاءات على:

- تصميم المناصب وهيكلتها.
- كتابة وصف للمنصب.
- إدارة وتطوير أداء الموظفين.
- تعيين واختيار الموظفين.
- تدريب وتطوير الموظفين.
- تحديد وتخطيط المسارات الوظيفية.
- وضع خطة لبدلاء محتملين في المناصب الرئيسية.
- تطوير الثقافة التنظيمية.

الكفاءة هي القدرة أو المهارة أو الموقف أو السمة أو السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح. غالبًا ما توصف بأنها سلوك، أو "كيف" يتصرف الشخص بالموقف.

يحتاج شاغلي المناصب إلى مجموعة من الكفاءات من أجل تقديم المستوى الأمثل من الأداء في المنصب. حيث تعد بعض الكفاءات الأساسية ضرورية لجميع أنواع المناصب وعلى جميع المستويات في المنظمة. أما البعض الآخر فهي خاصة بأنواع أو مستويات معينة من المناصب.

قد تكون هناك حاجة إلى تعريف مستويات مختلفة من الكفاءات لتناسب مستويات مختلفة من المناصب. وقد يكون من الصعب التعرف على الكفاءات وصياغتها وتعريفها وقياسها، وبالتالي من المفيد أن يكون لديك "قاموس للكفاءات" - إطار للكفاءات - ليساعد على تحديد أنواع السلوكيات (المؤشرات السلوكية) التي يتوقع المقيم رؤيتها لضمان الأداء الناجح في أنواع ومستويات مختلفة من المواقف. يوفر مثل هذا الإطار لغة مشتركة أو فهمًا عميقًا للسلوكيات المطلوبة.

ملاحظة: قد لا تتضمن الكفاءات مهارات فنية أو تخصصية أو معرفة معينة مطلوبة لمناصب معينة، وبالتالي لا ينبغي وضعها بعين الاعتبار بعفدها، بل ينبغي تحديد المزيد من الأطر القياسية المهنية و التي قد توفر أيضًا متطلبات أخرى.

2. تحديد الكفاءات



2. تحديد الكفاءات



الكفاءات الإدارية

وهي الكفاءات المطلوبة للمناصب التي تدير أو تقود الأشخاص و / أو الأقسام؛
بناء الشراكات، تسهيل عملية التغيير؛ القيادة الفردية؛ إدارة الأفراد؛ إدارة الموارد؛ القيادة الاستراتيجية.



الكفاءات التمكينية

وهي الكفاءات التي تمكن أو تدعم أداء المنصب؛
القدرة على التكيف / المرونة؛ التفكير النظري؛ التعلم المستمر؛
الإبداع والابتكار؛ صنع القرار / الحكم؛ الانتاجية؛ التأثير؛ بدء العمل
/ المبادرة؛ الالتزام بالجودة / معايير العمل؛ المرونة؛ التركيز على
النتائج؛ المخاطرة؛ تحمل الاجهاد.



الكفاءات الأساسية

وهي الكفاءات المطلوبة لجميع المناصب في المنظمات؛
بناء العلاقات الشخصية؛ التفكير التحليلي / حل المشكلات؛
خدمة العملاء والدعم؛ الاتصالات؛ التخطيط والتنظيم / إدارة
العمل؛ العمل الجماعي / التعاون؛ توعية المنظمة.

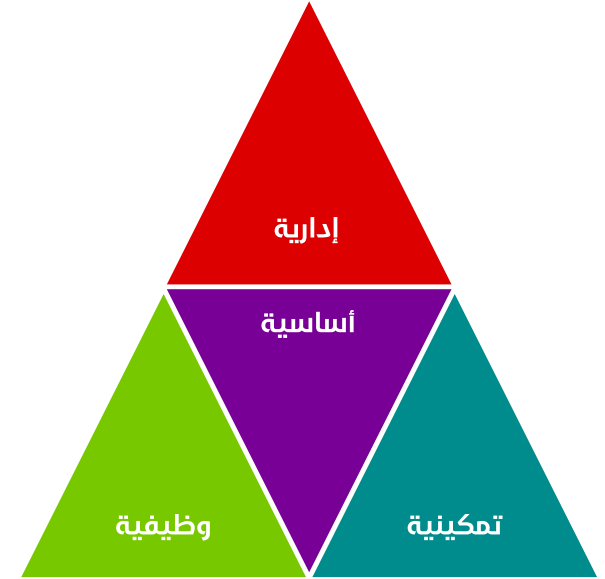


الكفاءات الوظيفية

الكفاءات التي تتعلق بالوظيفة؛
التدريب، العرض التقديمي، إدارة النزاع؛ فض النزاعات الإدارية؛
تسهيل الاجتماعات/المشاركة؛ التفاوض؛ القدرة على الإقناع /
القدرة على البيع؛ المعرفة المهنية؛ مهارات دعم البحث؛ الوعي
بالسلامة؛ التواصل الكتابي.

يعمل مسؤول القسم على سرد جميع الكفاءات التي قد يتطلبها القسم.
اختر بين ست وثمانين كفاءات، اقرأ القائمة الكاملة قبل تحديد اختيارك.
يتم تجميع الكفاءات في فئات أو أنواع لتسهيل تحديد تابعها.

هذه الفئات ليست حصرية (يمكنك الاختيار من بين أكثر من فئة واحدة).



توصيف الكفاءات:

الكفاءات	توصيف
الكفاءات الأساسية: عادة ما تكون هذه الكفاءات مطلوبة لجميع المناصب في المنظمات	
التفكير التحليلي / حل المشكلات:	العمل بشكل منطقي ومنهجي لحل المشكلات، التعامل مع الفرص، او إدارة الموقف التي في متناول اليد. تحليل الوضع؛ تحديد المشكلة الأساسية؛ تحديد الأسباب والعلاقات والآثار؛ تحديد الفرص؛ الاعتماد على مجموعة من المصادر، السياقات والتجارب؛ تصوير الحلول؛ درس البدائل، وتنفيذ الإجراء الأنسب.
بناء العلاقات الشخصية:	تطوير والحفاظ على علاقات شخصية إيجابية مع الآخرين. اظهار التعاطف بما يضمن فهم وتفسير دقيق لمخاوف الآخرين، مشاعرهم وأجنداتهم ووجهات نظرهم؛ مما يخلق مناخًا مؤسسيًا يشعر فيه الناس من مختلف الثقافات بالترحيب والقبول.
خدمة العملاء والدعم:	تطوير علاقات العملاء المنتجة بشكل استباقي والحفاظ عليها؛ فهم احتياجات العميل؛ التنبؤ بالحلول المناسبة للعملاء وتقديمها؛ الاهتمام بتلبية الاحتياجات الفورية والمستقبلية للعملاء، إعطاء أولوية عالية لرضا العملاء.
التواصل:	التعبير عن الأفكار بشكل فعال في المواقف الفردية والجماعية. الاستماع بفاعلية. تبادل المعلومات والأفكار والحجج؛ ضبط المصطلحات واللغة وأنماط الاتصال وفقاً لاحتياجات الجمهور؛ ضمان الفهم الدقيق؛ التصرف بطريقة تسهل التبادل الأفكار والمعلومات؛ استخدام الاتصال غير اللفظي المناسب.
التخطيط والتنظيم / إدارة العمل:	تأسيس مسار عمل للذات و / أو الآخرين لتحقيق هدف معين. التخطيط الفعال للأنشطة والجدول الزمنية وتحديد الأولويات والضوابط؛ تحديد ودمج وتنظيم الموارد (الأشخاص، المواد، المعلومات، الميزانية، و / أو الوقت) لتحقيق الأهداف. إعطاء الأولوية للعمل وفقاً لأهداف المنظمة، وليس فقط مسؤوليات الوظيفة الرسمية؛ إدارة الوقت بشكل فعال. ملاحظة: لا تختار هذا إذا اخترت إدارة الموارد.
العمل الجماعي / التعاون:	العمل بشكل فعال مع الفريق / مجموعات العمل أو أولئك الذين هم خارج حدود السلطة الرسمية لتحقيق الأهداف. المشاركة بنشاط كعضو في الفريق؛ اتخاذ الإجراءات التي تحترم احتياجات الآخرين ومساهماتهم؛ المساهمة في التوفيق بين مختلف الآراء؛ تطوير وبناء علاقات متماسكة ضمن الفريق ، إنتاج المخرجات المطلوبة؛ امتلاك المعرفة والفهم لعمل الأقران. ملاحظة: لا تختار هذا إذا اخترت بناء الشراكات.
توعية المنظمة:	استخدام المعرفة بالمنظمة والمواقف والإجراءات والثقافة الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة لتحديد المشاكل والفرص المحتملة. ادراك تأثير وانعكاسات القرارات على المكونات الأخرى للمنظمة؛ امتلاك المعرفة بسياق المنظمة لتحديد المشاكل والفرص المحتملة.

الكفاءات الإدارية:

الكفاءات	توصيف
الكفاءات الإدارية: عادة ما تكون هذه الكفاءات مطلوبة لتلك المناصب التي تدير أو تقود الأشخاص و / أو الأقسام:	
بناء الشراكات:	تحديد الفرص و اتخاذ الإجراءات لبناء الشراكات والعلاقات بين القسم الذي يعمل به والأقسام الأخرى، والفرق والوحدات والإدارات لتحقيق أهداف المنظمة. ملاحظة: لا تحدد هذا إذا حددت العمل الجماعي / التعاون.
تسهيل التغيير:	تشجيع الآخرين على البحث عن فرص لأساليب مبتكرة ومختلفة للعثور على المشاكل والفرص. تسهيل تنفيذ وقبول التغيير في مكان العمل.
القيادة الفردية:	استخدام الأسلوب الشخصي المناسب وطرق إلهام الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الهدف. تعديل السلوك لاستيعاب المهام والمواقف والأفراد المعنيين؛ بناء الثقة وتعزيز قدرات الآخرين؛ تحفيز ودعم الآخرين للتنمية والتعلم من التجربة. ملاحظة: لا تختار هذا إذا اخترت القيادة الاستراتيجية.
إدارة الأفراد (بما في ذلك إدارة الأداء وتطويره):	تحفيز وتوجيه الآخرين لتحقيق أهداف العمل من خلال إدارة الأداء. وضع توقعات أداء واضحة؛ استخدام مهارات الآخرين المناسبة للحصول على التزام من الموظفين؛ توجيه ومراقبة التقدم. إعطاء ملاحظات؛ تقييم نتائج الأداء؛ التخطيط ودعم تطوير الآخرين؛ تسهيل العلاقات مع الآخرين؛ نصح الموظفين بأفضل طريقة لاجتياز التعقيد في الأدوار؛ تخصيص سلطة صنع القرار والمسؤوليات للمرؤوسين المناسبين؛ استخدام وقت المرؤوس، ومهاراته وإمكاناته بفعالية.
إدارة الموارد:	وضع مسار عمل للذات وللآخرين لتحقيق هدف محدد. تحديد والحصول على وإدارة الموارد (الناس، المواد، المعلومات، الميزانية، الوقت) بشكل فعال من أجل تحقيق الأهداف. إعطاء الأولوية للعمل وفقاً لأهداف المنظمة، وليس فقط مسؤوليات القسم؛ إدارة الوقت بشكل فعال. ملاحظة: لا تحدد هذا إذا حددت التخطيط والتنظيم / إدارة العمل.
القيادة الإستراتيجية:	خلق وتحقيق حالة (رؤية) مستقبلية مرغوبة من خلال التأثير على قيم المنظمة وأهداف الفرد والمجموعة والتعزيزات والأنظمة. تأمين المعلومات وتحديد القضايا الرئيسية والعلاقات ذات الصلة لتحقيق أهداف أو رؤى بعيدة المدى. ملاحظة: لا تختار هذا إذا اخترت القيادة الفردية.

الكفاءات الوظيفية:

الكفاءات	توصيف
الكفاءات الوظيفية : قد تكون هذه الكفاءات مطلوبة لمجموعة متنوعة من المناصب. بالإضافة إلى تلك المذكورة أعلاه، اختر فقط تلك التي تصب في جوهر المنصب. احرص على عدم اختيار تلك التي سبق وصفها:	
التدريب / تطوير الآخرين:	تسهيل تطوير معرفة الآخرين وقدراتهم ومهاراتهم حتى يتمكنوا من الوفاء بمسؤوليات الوظيفة والدور الحالي أو المستقبلي بفعالية أكثر. تقديم ملاحظات وتوجيهات في الوقت المناسب لمساعدة الآخرين على تحقيق الأهداف؛ بناء الثقة مع الآخرين. ملاحظة: لا تختار هذا إذا قمت باختيار إدارة الأشخاص.
العرض التقديمي:	تقديم ونقل الأفكار شفهيًا في المواقف الفردية أو الجماعية. تقديم عروض تلائم خصائص واحتياجات الجمهور؛ استخدام وسائل الاتصال غير اللفظية والمساعدات البصرية.
إدارة المعلومات:	وضع والمحافظة على الإجراءات الجارية لجمع ومراجعة وتبادل المعلومات اللازمة لإدارة المنظمة أو الأنشطة الجارية داخلها. أخذ مهارات ومعارف وخبرات الأفراد المسؤولين بعين الاعتبار.
إدارة النزاع:	التعامل بشكل فعال مع الآخرين في المواقف العدائية. استخدام وأساليب شخصية مناسبة لتقليل التوتر بين الأفراد.
تيسير الاجتماعات / القيادة / المشاركة:	استخدام أساليب شخصية مناسبة لتوجيه أو المساعدة في مقابلة المشاركين نحو أهداف الاجتماع. تعديل السلوك وفقًا للمهام والأفراد؛ إدراك احتياجات الآخرين ومساهماتهم المحتملة.
التفاوض:	استكشاف البدائل بشكل فعال للوصول إلى نتائج تكتسب الدعم والقبول من جميع الأطراف.
القدرة على الإقناع / المبيعات:	استخدام أنماط العلاقات الشخصية وأساليب الاتصال المناسبة لتحسين صورة منتج أو خدمة أو فكرة في ذهن العملاء الحاليين و المحتملين.
المعرفة والمهارة المهنية:	تحصيل مستوى مرضي من المعرفة المهنية أو المهارة في مناصب أو أدوار معينة من أجل الأداء الفعال. مواكبة التطورات الحالية في مجال الخبرة.
الوعي بالسلامة:	إدراك الظروف التي تؤثر على سلامة شاغل المنصب وسلامة الآخرين. مراقبة وتسجيل وتثقيف الآخرين حول الأفعال غير الآمنة والظروف غير الآمنة؛ المحافظة على معايير السلامة داخل منطقة معينة؛ تحسين الظروف غير الآمنة
مهارات دعم البحث:	تطبيق المعرفة والمهارات لدعم عملية البحث. اختبار وتحليل المواد والمكونات والأدوات والعمليات؛ جمع ومعالجة ومقارنة وتحليل وتقديم التقارير عن البيانات أو المعلومات الموجودة؛ إجراء قياس الأداء؛ التحقيق في الممارسات أو الأساليب أو الأدوات؛ جمع المعلومات.
الاتصال الكتابي:	التعبير عن الأفكار والمفاهيم بوضوح في الكتابة. احرص على أن تحتوي المستندات على تنظيم وهيكل وشكل صحيح ومناسب؛ استخدام القواعد واللغة والمصطلحات والأسلوب الصحيح والمناسب؛ استخدام مجموعة متنوعة من وسائل الاتصال المناسبة للحالة.

كفاءات التمكين:

الكفاءات	توصيف
القدرة على التكيف / المرونة:	المحافظة على الفعالية في بيئات مختلفة و عند اختلاف المهام والمسؤوليات والأشخاص. المحافظة على الفعالية عند مواجهة تغييرات كبيرة في مهام العمل أو بيئة العمل؛ التكيف مع العمل ضمن هياكل عمل أو عمليات أو متطلبات أو ثقافات جديدة. ملاحظة: لا تختار هذا إذا كنت قد اخترت بالفعل تسهيل التغيير.
التفكير المفاهيمي:	فهم المواقف المعقدة. رؤية الأنماط والاستخدامات أو خلق المفاهيم؛ تجميع قطع من المعلومات في وحدة متماسكة.
التعلم المستمر:	الاستفادة بشكل استباقي من فرص التعلم. تحديد مجالات جديدة للتعلم؛ تطبيق المعرفة والمهارة الجديدة بشكل مناسب.
الإبداع والابتكار:	توليد الحلول الإبداعية لمواقف العمل. توليد وتعزيز الأفكار الجديدة و استخدامها لتطوير عمليات أو طرق أو أنظمة أو حلول أو منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة؛ المحاولة بطرق مختلفة وجديدة للتعامل مع المشاكل والفرص.
اتخاذ القرار / الحكم:	الالتزام بمسار العمل بعد تطوير مسارات العمل البديلة التي تستند إلى الافتراضات المنطقية والمعلومات الواقعية التي تأخذ بعين الاعتبار الموارد والقيود وقيم المنظمة. تحليل الوضع؛ تحديد المشكلة الأساسية؛ تصوير الحلول؛ دراسة البدائل؛ تنفيذ الإجراء الأنسب؛ اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
الانتاجية:	المحافظة على مستوى عالٍ من النشاط أو الإنتاجية. المحافظة على ساعات العمل الطويلة.
المناخية:	وضع إجراءات لمراقبة نتائج التفويضات أو المهام أو المشاريع. أخذ مهارات ومعارف وخبرات الفرد بعين الاعتبار.
التأثير:	خلق انطباع أول جيد. و المحافظة على الاهتمام والاحترام؛ إظهار بيئة تتسم بالثقة بالنفس؛ التصرف بحزم و بشكل مناسب؛ تطوير واستخدام استراتيجيات فعالة للتأثير على الآخرين أو لكسب دعمهم.
بدء العمل / المبادرة:	اتخاذ إجراءات سريعة واستباقية لتحقيق الأهداف. القيام بمحاولات نشطة للتأثير على الأحداث لتحقيق الأهداف؛ اتخاذ إجراءات لتحقيق الأهداف بدقة و فاعلية.
الالتزام بالجودة / معايير العمل:	وضع معايير أداء عالية للذات وللآخرين. تحمّل المسؤولية لإنجاز التكاليفات والمهام بنجاح؛ تفضيل المعايير المفروضة ذاتياً على المعايير التي يتم فرضها من الخارج؛ الاهتمام بإنتاج خدمة عالية الجودة؛ البحث باستمرار عن فرص لتحسين العمليات والنتائج؛ إنجاز المهام من خلال النظر في جميع المجالات المعنية؛ اظهار الاهتمام بجميع جوانب الموقف؛ التحقق بدقة من العمليات والمهام. ملاحظة: لا تختار هذا إذا اخترت إدارة الموارد.
المرونة / المثابرة:	التعامل مع خيبات الأمل والرفض مع الحفاظ على الفعالية. الإبقاء على خطة العمل لحين أن يتم تحقيق الهدف المرغوب.
التركيز على النتائج:	التركيز على الجهود اللازمة لتحقيق نتائج جيدة تتماشى مع الأهداف المؤسسية والإدارية. القدرة على تحقيق نتائج فعالة ؛ العمل بإصرار للتغلب على العقبات التي تحول دون تحقيق الهدف.
المخاطرة:	بدأ العمل الذي ينطوي على تحقيق فائدة أو ميزة معترف بها مع القدرة على فهم العواقب السلبية المحتملة.
تحمل الإجهاد:	المحافظة على التركيز والتحكم والأداء المستقر أثناء الرزوخ تحت الضغوطات (مثل ضغط الوقت أو غموض الموقف) أو المعارضة. معالجة الإجهاد بطريقة مقبولة.

3. تحديد مستوى الوظيفة



3. تحديد مستوى الوظيفة

يحدد هذا القسم المستوى الذي ينبغي لشاغل الوظيفة إظهار الكفاءة عنده. كل ما سوف يتم ذكره ليس قاعدة مطلقة. حيث أن المناصب قد تتطلب عددًا من الكفاءات المختلفة على مستويات مختلفة.

المستوى	التعريف	التوصيف
المستوى 1	التشغيلي	المتابعة من يوم لآخر، التنفيذ الفوري واللوجستي والمراقبة والإشراف.
المستوى 2	التكتيكي الأدنى	التفكير قصير إلى متوسط المدى، التخطيط قصير إلى متوسط المدى، ترجمة الإستراتيجية والخطط التكتيكية إلى خطط تشغيلية للوصول إلى النتيجة النهائية، تخصيص موارد المنظمة، التخطيط والتحكم في الوظائف والوحدات.
المستوى 3	التكتيكي الأعلى	التفكير متوسط المدى ، والتخطيط متوسط المدى ، و ترجمة الإستراتيجية إلى خطط وأهداف وغايات قصيرة المدى للوصول إلى النتيجة النهائية. تخصيص موارد المنظمة ومواءمتها. التخطيط والتحكم في الوظائف أو الوحدات داخل المنظمة.
المستوى 4	استراتيجي	التفكير على المدى الطويل وعلى المستوى الشمولي. التخطيط بعيد المدى لتحقيق نتيجة نهائية أو هدف نهائي للمؤسسة ككل. توفير التوجيه العام للمنظمة، مع تحقيق التوازن بين الوظائف والوحدات والمتطلبات المختلفة. توفير خطة أو هدف عالي المستوى لتوجيه إجراءات الإدارة

4. تحديد مستوى الكفاءة



4. تحديد مستوى الكفاءة

يصف هذا القسم المؤشرات السلوكية لكل كفاءة على المستويات المختلفة.

بمجرد اختيار الكفاءات الخاصة بك، حدد المستوى الذي ينبغي أن تظهر فيه الكفاءات. تقابل مستويات الكفاءات تقريباً مستويات المناصب في المنظمة. قد تتطلب المناصب عدداً من الكفاءات المختلفة على مستويات مختلفة.

يتم اقتراح مؤشرات سلوك سلبية شائعة ستساعدك في تحديد السلوكيات التي يتم رؤيتها عادةً عندما لا يكون صاحب الوظيفة مختصاً في هذا المجال بالذات. هذه المؤشرات شائعة في جميع المستويات.

إن المؤشرات السلوكية ليست إلزامية كما أنها ليست حصرية.

4.1. القدرة على التكيف / المرونة



يحافظ على الفعالية في بيئات مختلفة. يحافظ على فعاليته عند مواجهة تغييرات كبيرة في مهام العمل أو بيئة العمل؛ يتكيف مع العمل ضمن هياكل عمل أو عمليات أو متطلبات أو ثقافات جديدة.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • يبدأ التغيير، ويغير الاتجاهات، ويبدأ أو يتخلى عن المشاريع عندما تملأ الظروف. • يدفع قداماً بمبادرات مهمة لتحسين موقف الإدارة / المنظمة. • يحدد المعرفة والمهارات والكفاءات التي تعد أساسية للنجاح على المدى الطويل للإدارة / المنظمة. • يُسهل ويشجع التعلم من خلال تحليل التغيير. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتوقع التغيير من خلال مواكبة أحدث الأبحاث والاتجاهات التي تؤثر على مجالات العمل. • يبحث باستمرار عن طرق للتكيف والتحسين من خلال التغيير. • يضع نماذج استباقية للتكيفات المناسبة ولتشجيع الآخرين. • يعمل على المضي قداماً في التغييرات واغتنام الفرص دون انتظار. • يتعرف على الفرص و يستغلها. • يضع خطط عمل طويلة الأجل للتكيف مع التغيير. • يحلل المعرفة المكتسبة من التغيير ويشاركها بشكل منهجي. 	<ul style="list-style-type: none"> • يضبط العمل بفعالية داخل هياكل العمل، والعمليات، والمتطلبات، أو الثقافات الجديدة. • يبدي استعداداً للتغيير. • يبحث عن النتائج الإيجابية للتغيير. • يبحث في الطرق التي يمكن من خلالها استغلال التغيير. • يتوقع التغيير ويبقى على استعداد مستمر للتغيير. • يُسهل اكتساب المعرفة والمهارات والكفاءات اللازمة للتكيف مع التغيير. 	<ul style="list-style-type: none"> • يحافظ على أسلوب عمل فعال عند تجربة التغييرات في مهام العمل أو العمليات أو البيئة. • يبقي التركيز على المهمة على الرغم من التغييرات. • يمنع تدخل العواطف بالعمل. • يقرّ بالجوانب الإيجابية للتغيير ويعتمدها. • يستجيب للتغيير. • ينخرط في عملية التغيير بشكل فعال.

مؤشرات سلبية

- لا يغير رأيه على الرغم من توفر المعلومات الداعمة.
- يتمسك بالطرق القديمة، ويؤجل إجراء التغييرات لأطول فترة ممكنة أو يعمل على إيجاد أعذار لعدم فعل الأشياء بشكل مختلف..
- يرفض المبادرات التنظيمية / مقترحات التحسين دون النظر أو التبرير ويتجاهل الواقع.
- يرفض تكيف طريقة العمل لتلبية المتطلبات المتغيرة.
- يلقي باللوم على الآخرين عندما تسوء الأمور.
- غير مستعد لتجربة أشياء جديدة.

4.2. التفكير التحليلي / حل المشكلات



يعمل بشكل منهجي ومنطقي لحل المشكلات، ومعالجة الفرص، أو إدارة الوضع الحالي؛ يحلل الوضع الحالي؛ يحدد المشكلات الأساسية؛ يحدد الأسباب والعلاقات والآثار؛ يحدد الفرص؛ يعتمد على مجموعة من الموارد والسياقات والتجارب؛ يطور الحلول؛ يدرس البدائل، وينفذ الإجراء الأنسب.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • يحل أصعب المشكلات المعقدة التي تتطلب إنشاء نهج جديدة ومبتكرة. • يحلل ويزن الإيجابيات والسلبيات والفرص والمخاطر بشكل ملائم قبل اتخاذ القرار بشأن مسار العمل. • يدمج المعلومات التي تبدو غير ذات صلة من مصادر مختلفة لتحديد النهج الجديدة التي تعزز الموقف على المدى الطويل. 	<ul style="list-style-type: none"> • يحل المشاكل المعقدة التي تتطلب تحليلاً جوهرياً ومتعمقاً. • يحدد بسرعة القضايا الرئيسية وأصحاب المصلحة ووجهات النظر المتعقدة بحالات أو مشكلات معقدة. • يجد طرق لتكثيف كميات كبيرة من المعلومات بشكل مفيد. • يتوقع عواقب المواقف ويعمل بشكل استباقي للتغلب على العقبات المحتملة. • يطرح الأسئلة الهامة للوصول إلى لب الموضوع. 	<ul style="list-style-type: none"> • يستمد وينظم جوهر المعلومات بشكل مناسب لاستنتاجات مثبتة. • يحل المشاكل ذات الطبيعة المعقدة بشكل فعال. • يمتلك القدرة على جمع البيانات من مصادر مختلفة لتحديد الاتجاهات. • يتطلع للكشف عن الأسباب الجذرية للمشكلات التي يتعين حلها. • يقدم تحليل المشكلة والحل الموصى به بدلاً من مجرد تحديد ووصف المشكلة نفسها. • يقترب بشكل استباقي من الآخرين للحصول على المعلومات الناقصة. • يتخذ إجراءات لتسوية التناقضات. 	<ul style="list-style-type: none"> • يستخدم الإجراءات والعمليات والأدوات لتحديد وحل المشاكل الروتينية. • يطبق المفاهيم والإجراءات أو «القواعد العامة» بشكل مناسب لتحليل البيانات. • يحدد المعلومات اللازمة لحل المشكلة. • يتعرف على التوافق أو عدم التوافق بين المعطيات الحالية والمعايير المعروفة.

مؤشرات سلبية

- يتجاهل البيانات والأدلة المتاحة عند اتخاذ القرارات.
- يجد صعوبة في إصدار حكم سليم أو اتخاذ قرار عندما يكون تحت الضغط.
- يستخدم معلومات خاطئة لاتخاذ قرار.
- لا يضع العميل بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.
- يتخذ القرارات دون تحديد وتقييم الأسباب أو العلاقات أو الآثار أو الخيارات.
- لا يمكن تقديم أدلة أو مبررات كافية لدعم قراراته.
- يستخدم البيانات بشكل انتقائي لتحقيق أهدافه الخاصة.
- يوقف اتخاذ القرار بدون مبرر.

4.3. بناء العلاقات الشخصية



يطور ويحافظ على علاقات شخصية إيجابية مع الآخرين. يعتمد بالتفسير الدقيق لمخاوف الآخرين ومشاعرهم وأجنداتهم ووجهات نظرهم؛ يخلق مناخاً مؤسسياً يشعر فيه الناس من مختلف الثقافات بالترحيب والقبول.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • يضمن أن المنظمة تفهم وتستجيب للاحتياجات والشواغل والمنظورات لمجموعات أصحاب المصلحة الرئيسية. • يستخدم الدبلوماسية واللباقة في العمل مع الناس من مختلف الثقافات والبلدان. • يتخذ خطوات محددة لزيادة قدرة المنظمة على التصرف والتنفيذ كمنظمة رائدة. • يقيم علاقات متبادلة مع الأفراد الرئيسيين في المؤسسات الأخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> • يبني علاقات فعالة مع نظرائه. • يدرك الاختلافات الثقافية في المعايير الاجتماعية والتجارية ويعدل سلوكه الخاص وفقاً لذلك. • قادر على تكييف سلوكيات الاستماع لضمان احترامه لثقافة الشخص الآخر. • يدرك أن ما ينجح في ثقافة أحدهم لن ينجح بالضرورة في ثقافة أخرى. • يستخدم أجندات ووجهات نظر الآخرين لتحديد أهداف مفيدة للطرفين. • قادر على فهم ومعالجة المشاكل الأساسية والقوى التي تؤثر على المنظمة. • يفهم المنطق خلف السياسات والممارسات والإجراءات الرئيسية. • يبقي اللاعبين الرئيسيين على علم بحالة العمل. • يدرك تأثير ما لا يقال. • يعمل على بناء علاقات فعالة مع نظرائه في منظمات أخرى. • يدرك الاختلافات الثقافية في المعايير الاجتماعية والتجارية ويقوم بتعديل سلوكه الخاص وفقاً لذلك. • يكيف سلوكيات الاستماع لضمان احترام ثقافة الشخص الآخر. • يدرك أن ما ينجح في ثقافة أحدهم لن يعمل بالضرورة في ثقافة أخرى. • يستخدم أجندات ووجهات نظر الآخرين لتحديد أهداف مفيدة للطرفين. • قادر على فهم ومعالجة المشاكل الأساسية والقوى التي تؤثر على المنظمة. • يعمل على بناء شعور بالهدف المشترك عبر جميع مجموعات العمل، ويتجنب موقف «نحن ضد هم». • يتعامل بشكل فعال مع المواقف المشحونة، من خلال التعرف على القضايا غير المعلنة والقيود المؤسسية أو الاهتمامات الأساسية للأفراد. 	<ul style="list-style-type: none"> • يطور ويستخدم الشبكات الداخلية والخارجية بشكل فعال. • يقوم بتكييف سلوكه الخاص بشكل مناسب مع أساليب العمل لمختلف الأفراد. • يفهم كيف ينظر الآخرون إلى ذاتهم. • يفسر بدقة الحالة المزاجية والمشاعر وردود فعل الآخرين ويعدل سلوكه الخاص ليتناسب مع الموقف. • يوضح فهماً شديداً والقدرة على استخدام النظام الرسمي وغير الرسمي في المنظمة لإنجاز الأمور. • يفهم المنطق وراء السياسات والممارسات والإجراءات الرئيسية في المنظمة. • يبقي اللاعبين الرئيسيين على علم بحالة العمل. • يدرك تأثير ما لا يقال. 	<ul style="list-style-type: none"> • يؤسس علاقات مع الآخرين • يعمل بشكل جيد مع أشخاص من خلفيات متنوعة. • يدرك الحاجة إلى الحصول على دعم إضافي من صانعي القرار لتحقيق الأهداف. • يوازن بين الاحتياجات الشخصية واحتياجات الفريق واحتياجات المنظمة.

مؤشرات سلبية

- لا يعلم كيف ينظر الآخرون إلى الذات.
- يحافظ على السلوك أو مسار العمل السلبي، على الرغم من الآخرين، والظروف أو ردود الفعل.
- يعطي الأولوية للاحتياجات الخاصة.
- يعمل في عزلة دون دعم أو استشارة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين.
- لا يتواصل أو لا يبقي الآخرين على علم.
- لا يظهر التعاطف أو المقدررة على الفهم للآخرين.
- يفتقر إلى الحماس أو الإخلاص.
- يستخدم السلوكيات واللغة بشكل غير لائق.
- يستخدم الغضب أو التهديد.

4.4. بناء الشراكات



يحدد الفرص ويتخذ الإجراءات اللازمة لبناء شراكات وعلاقات بين قسمه و الأقسام الأخرى ، والفرق والوحدات والإدارات لتحقيق أهداف المنظمة.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • يبني ويوسع الشبكات والتحالفات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. • يبني شبكات داخلية وخارجية لتحقيق الأهداف. • يفهم الآثار المترتبة على نتائج اللجان ويضمن اتخاذ الإجراءات ذات الصلة داخل الإدارة / المنظمة. • يستخدم الشبكات والعلاقات لتحقيق النتائج والتأثير على المخرجات الاستراتيجية. • ينزع فتيل المواقف الشديدة التوتر. • يستخدم التفاوض لتطوير نتائج مقبولة على جميع المستويات. 	<ul style="list-style-type: none"> • يفهم شروط العمل المتعلقة بالشراكات الفعالة. • يخلق جواً من الالتزام والحماس لتحقيق الأهداف الصعبة عبر الفرق المتنوعة. • يدمج الأفراد والموارد لتحقيق مستويات عالية من التأزر بما يهدف لحل أي خلل وظيفي. • يستخدم الشبكات والعلاقات لبناء الدعم للأفكار وتحقيق النتائج. 	<ul style="list-style-type: none"> • يحرص على رعاية كل من الشراكات والاتصالات الداخلية والخارجية كمصادر للمعلومات . • يحدد ويشارك بشكل فعال مع الجهات الداخلية والخارجية. • يخطط مع الآخرين بالتفكير في القضايا الرئيسية. • يقدم المشورة ويقدم الدعم حتى إذا لم تكن هناك حاجة فورية أو واضحة. • يقدم تنازلات من أجل إنجاز المهام أو كسب تعاون الآخرين. • يعتبر تنوع وجهات النظر مهمة. • يستخدم الحقائق والمعلومات لتحقيق الأهداف. • يتحدث بشكل رسمي في مجال خبرته و يمتلك مصداقية عند الشركاء / الزملاء. 	<ul style="list-style-type: none"> • غير متوفر- حدد العمل الجماعي / التعاون

مؤشرات سلبية

- يعمل في عزلة.
- لديه القليل من الفهم لكيفية تأثير الأنشطة في الأقسام.
- يقوض أو يخرب عمل الشراكات.

- يستخدم الشبكات والاتصالات لمصلحته الخاصة.
- يؤثر سلوكه سلباً على سمعة المنظمة.
- غير قادر على تحديد احتياجات ومصالح الآخرين.

4.5. خدمة العملاء والدعم



يطور علاقات العملاء المنتجة بشكل استباقي ويحافظ عليها؛ يفهم العميل. يتوقع مشاكل العملاء ويقدم الحلول لها؛ يهتم بتلبية الاحتياجات المستقبلية للعملاء و يضع أولوية قصوى لإرضاء العملاء.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • يطور علاقات استراتيجية طويلة الأمد، ويكسب الثقة والاحترام. • يستخدم الملاحظات لتطوير استراتيجيات خدمة العملاء. • يبحث عن الاتجاهات التي من المرجح أن تشكل احتياجات العملاء في المستقبل. • يطور السيناريوهات والاستراتيجيات التي تتوقع الاحتياجات المستقبلية. • يحدد سوية المنتجات والخدمات التي تلبى الاحتياجات. 	<ul style="list-style-type: none"> • يوضح ما يمكن وما لا يمكن للموظف فعله لتلبية رغبات العملاء مع التركيز على إيجاد الحلول الخلاقة لتلبية الاحتياجات. • يعمل على إزالة الحواجز التي تعترض سبيل تقديم خدمة استثنائية. • يعمل على تلبية احتياجات العميل، بدلاً من احتياجات القسم القصيرة الأجل. • يصمم الحلول لمعالجة الأولويات الرئيسية، ويكيّف الحلول حسب متطلبات العميل والسوق. • يبني علاقات مع صناع القرار الرئيسيين. • يضع أنظمة لرصد رضا العملاء بشكل فعال. 	<ul style="list-style-type: none"> • ينتبه ويستجيب للتغيرات. • يطلب معلومات حول الاحتياجات الحقيقية، بخلاف تلك التي تم التعبير عنها في البداية. • يتحمل المسؤولية الشخصية لضمان رضا الأطراف الخارجية والداخلية على الرغم من ضغوط الوقت والعقبات الكبيرة. • يعتمد إلى تطوير العلاقات الحالية مع العملاء. • يأخذ مجموعة متنوعة من الإجراءات لتقييم الرضا. 	<ul style="list-style-type: none"> • يطرح أسئلة لتحديد الاحتياجات والتوقعات. • يستجيب بمستوى التفاعل المناسب. • يأخذ في الاعتبار التأثير على العميل عند تنفيذ مهامه. • يطرح أسئلة حول الرضا عن الخدمة / السلعة المقدمة.

مؤشرات سلبية

- لا يعود إلى العميل.
- لا يجيد التعامل مع عميل غير راضٍ.
- لديه عقلية «الموقف يستحق» أو «السياسة تقول لا».
- يساءل الخدمة عندما يكون تحت الضغط.

- يتجاهل الملاحظات أو العملاء.
- يعامل العملاء بعدم احترام، أو قلة تهذيب أو قلة صبر.
- يتجاهل احتياجات العميل.
- يعطي الأولوية للاحتياجات الخاصة على احتياجات العميل.

4.6. التدريب / تطوير الآخرين



يسهل تطوير معارف وقدرات ومهارات الآخرين حتى يتمكنوا من الوفاء بمسؤوليات الوظيفة / الدور الحالي أو المستقبلي بشكل أكثر فعالية. يقدم ملاحظات وتوجيهات في الوقت المناسب لمساعدة الآخرين على تحقيق الأهداف؛ يبني الثقة المتبادلة مع الآخرين.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • يوفر الموارد لتهيئة بيئة مواتية للتنمية المهنية على جميع مستويات الإدارة / المنظمة. • يحرص على الحفاظ على المسؤولين عن تطوير الأفراد في الفريق / الإدارة / المنظمة. • يحدد ويقدم الخبرات التنموية المناسبة لأولئك الأفراد الذين لديهم القدرة على تولي أدوار قيادية في المستقبل. • يدفع تنمية المواهب عبر الحدود الوظيفية والتنظيمية بشكل فعال. 	<ul style="list-style-type: none"> • يسعى بشكل دائم لإكتشاف أفضل ما عند في الآخرين، بغض النظر عن مستواهم الحالي. • يحفز الآخرين باستمرار على العمل على تحسين مهاراتهم وكفاءاتهم. • يبحث بشكل استباقي عن المواهب ويعمل على تطويرها. 	<ul style="list-style-type: none"> • يستثمر وقتاً لمناقشة خطط التنمية الفردية مع الآخرين. • يحرص على إتاحة المهام المناسبة لتطوير مهارات وكفاءات الآخرين. • يعطي تغذية راجعة مركزة وبناءة بطريقة تحافظ على الاحترام ويساعد الآخرين على العمل نحو تحقيق أهدافهم. • يشجع الآخرين على تجربة نهج جديد. • يعامل الخطأ على أنه فرصة للتعلم ويشارك الدروس المتعلمة مع الآخرين. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتخذ خطوات محددة لتطوير الآخرين حتى يتمكنوا من تحمل المزيد من المسؤولية. • يقدم اقتراحات غير رسمية للآخرين لتطوير معارفهم ووعيهم ومهاراتهم. • يشرح على وجه التحديد الإجراءات الصحيحة أو مستويات الأداء المطلوب. • يكرس وقتاً كبيراً لتقديم المساعدة المتعلقة بالمهام للآخرين.

مؤشرات سلبية

- لا يظهر أي اعتبار لاحتياجات أو إخفاقات أو نجاحات الآخرين.
- لا يقدم ردود فعل مفيدة في الوقت المناسب.
- لا يشجع التفكير المختلف.
- يأخذ نجاحات الآخرين على أنها نجاحاته الخاصة.

- يضع احتياجاته الخاصة قبل احتياجات الآخرين.
- يتفاعل بشكل سلبي مع اقتراحات وطلبات الآخرين.
- يقوّض الآخرين.
- لا يشارك المعلومات مع الآخرين.
- لا يظهر أي فهم للحاجة إلى تطوير الآخرين.

4.7. الاتصالات



يعبر عن الأفكار بشكل فعال في المواقف الفردية والجماعية. يستمع بفاعلية. يتبادل المعلومات والأفكار والحجج؛ يضبط المصطلحات واللغة وأنماط الاتصال لاحتياجات الجمهور؛ يضمن الفهم الدقيق؛ يتصرف بطريقة تسهل التبادل المفتوح للأفكار والمعلومات؛ يستخدم الاتصال غير اللفظي المناسب.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • يخلق مناخاً يشجع على التدفق الحر للاتصالات في فريقه وإدارته وتنظيمه. • يقوم بالتواصل بشكل فعال عبر جميع وظائف ومستويات المنظمة. • حساس لأنماط الاتصال الفردية أو الجماعية ويعمل على التغلب على السلوكيات السلبية إذا لزم الأمر. 	<ul style="list-style-type: none"> • يمتنع عن الحكم الفوري و نقد أفكار لتجنب جرح مشاعر الآخرين. • يقف حازقاً عند عرض أفكاره الخاصة، ولكنه من في الاستماع إلى مدخلات الآخرين وقبولها. • يساعد الطرف الآخر على التنفيس عن الغضب والعواطف السلبية. • يشجع التعبير الصريح عن وجهات النظر المعارضة والمخالفة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يطرح أسئلة مفتوحة تشجع الآخرين على إبداء وجهة نظرهم. • يقوم بالتحقق من الفهم عن طريق الطلب من المتحدث التحقق أو التوضيح. • يظهر الاحترام لرأي الآخرين. • يتقن تكييف الاتصالات لمختلف أنماط الجمهور. 	<ul style="list-style-type: none"> • يعبر عن رأيه بشكل مناسب. • يستمع عن كثب إلى الرسالة التي يتم تسليمها. • ينتظر حتى ينتهي المتحدث من الرسالة المقصودة قبل الرد. • يقوم بالإبلاغ بدقة عن الأخطاء والنتائج غير المقصودة دون التستر على ما حدث من أخطاء.

مؤشرات سلبية

<ul style="list-style-type: none"> • يتجنب التواصل الذي يمتاز بالصعوبة. • يستخدم أو ضاع اتصال غير ملائمة (مثل البريد الإلكتروني بدلاً من وجهاً لوجه). • محادثات حول الآخرين أو الإفراط في النقد. • لا يظهر فهماً لاحتياجات الجمهور. • يستخدم لغة أو مصطلحات تستبعد الآخرين. 	<ul style="list-style-type: none"> • يُنظر إليه على أنه سعي / مسيء. • يستخدم لغة تهديد / شتائم أثناء تبادل المعلومات. • يستخدم لغة أو طرق تواصل غير مناسبة أو غير مقبولة (مثل لغة الجسد، النغمة) • يعمل على حجب أو تقديم معلومات غير دقيقة أو مضللة. • لا يستمع.
--	---

4.8. التفكير النظري



يفهم المواقف المعقدة. يرى الأنماط ويستخدم أو يخلق المفاهيم؛ يقوم بتجميع قطع من المعلومات في وحدة متماسكة.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> يعمل على تطوير مفاهيم عملية وجديدة لشرح المواقف المعقدة أو حل المشاكل المعقدة. يدمج المعلومات التي تبدو غير ذات صلة من مصادر مختلفة لتحديد المناهج الجديدة التي تعزز الموقف التنافسي طويل الأجل للأعمال التجارية. يولد مفاهيم مبتكرة ويدمجها مع المفاهيم التقليدية. 	<ul style="list-style-type: none"> يرى الأنماط أو العلاقات أو الاتصالات التي تكون غير واضحة للآخرين. يعرض المسائل أو المواقف المعقدة بطريقة واضحة وموجزة؛ يجمع القضايا والملاحظات والأفكار والتفسيرات في عرض متماسك ومتوازن. يحدد القضايا الرئيسية في الموقف المعقدة. يعمل على تطوير إجابات أو تفسيرات عملية جديدة للمشاكل المعقدة. 	<ul style="list-style-type: none"> يستخدم المعرفة النظرية لتقييم ودراسة المواقف الحالية. قادر على تطبيق المفاهيم المعقدة وتكييفها لفهم المواقف بشكل كامل. يطور إجابات عملية لمشاكل معقدة إلى حد ما. 	<ul style="list-style-type: none"> يرى الأنماط أو الاتجاهات أو المعلومات المفقودة عند تحليل البيانات البسيطة نسبياً. يحافظ على اعتبارات الصورة الكبيرة عند العمل على القضايا.

مؤشرات سلبية

- غير قادر على رؤية الموقف من أكثر من زاوية.
- يعمل فقط من منطلق افتراضاته الخاصة حول العالم.

- يتمكن من رؤية علاقات واتجاهات واضحة فقط .
- غير قادر على رؤية الصورة الكبيرة.
- غير قادر على رؤية المعلومات المفقودة.

4.9. التعلم المستمر



يكون حريصاً على الاستفادة من فرص التعلم. و يحدد مجالات جديدة للتعلم؛ يطبق المعرفة والمهارة المكتسبة بشكل مناسب.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • يقوم بتحديد المعرفة والمهارات والكفاءات التي تعد أساسية لنجاح الأعمال على المدى الطويل. • يقوم بعمل المراجعات لتقييم ونشر المعلومات المتعلقة بالمنهجيات الرئيسية وأفضل الممارسات والأدوات. • يسهل ويعزز التعلم الجماعي من خلال تحليل نجاحات الفريق وإخفاقاته. 	<ul style="list-style-type: none"> • يوضح خطط اكتساب المعرفة والمهارات والكفاءات اللازمة بناءً على فهم شامل لنقاط القوة الشخصية واحتياجات التنمية. • يضع خطة عمل طويلة المدى لتطويرها. • يعمل على مواكبة البحوث والاتجاهات الحالية التي تؤثر على مجال الموظف. • يعتمد إلى تحليل التعلم / المعارف المكتسبة من المشاريع بشكل منهج. 	<ul style="list-style-type: none"> • يبحث عن فرص لاكتساب مزيد من الخبرة. • يعمل على تحديث المعرفة باستمرار من خلال مراجعة المواد أو استشارة خبراء داخليين أو خارجيين. 	<ul style="list-style-type: none"> • يعمل على اكتساب فهم أفضل لنقاط القوة واحتياجات التنمية الخاصة بالموظفين. • يعمل بشكل مستقل لإنشاء خطة التنمية كاستجابة لاحتياجات التنمية الخاصة بالموظفين. • يختار أنشطة التنمية المناسبة ويتابعها. • ينظر إلى الدروس المستفادة من الفشل أو الخطأ أو الحدث السلبي.

مؤشرات سلبية

- لا يسمح للآخرين بالتعلم.
- لا يظهر رغبة في التعلم.

- يفشل في إدراك الحاجة إلى التعلم المستمر.
- لا يقبل ملاحظات بشأن النقص الشخصي / الحاجة إلى التحسين.

4.10. الإبداع والابتكار



يولد حلول خلاقة لتطوير العمل. يولد ويعزز الأفكار الجديدة ويستخدمها لتطوير عمليات أو طرق أو أنظمة أو حلول أو منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة؛ يحاول إيجاد طرق مختلفة وجديدة للتعامل مع المشاكل والفرص.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • يولد الأفكار التي تخلق فرص الاختراق والتغيير. • يفحص باستمرار ويتحدى الافتراضات الناظمة لسياسات المنظمة واستراتيجياتها. • يتبنى مبادرات تعزيز الإبداع والابتكار في الإدارة / المنظمة. • يترجم الأفكار الإبداعية لاستراتيجيات و خطط مما يساهم بإنجاح المنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يولد الأفكار لتطبيق التكنولوجيا بشكل خلاق لصالح الإدارة / المنظمة. • يقيم أثر التغييرات المؤسسية / التشغيلية ويحدد التكتيكات المناسبة للاستجابة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يولد الأفكار خارج نطاق مسؤوليته، بما يفيد الفريق، أو الإدارة. • يفحص العمليات والإجراءات لإيجاد طرق أفضل. • يساعد على تطوير مناهج جديدة من خلال البناء على أفكار الآخرين. • لديه حكم جيد حول الأفكار والاقتراحات ذات الجدوى. 	<ul style="list-style-type: none"> • يولد الأفكار. • يحاول خلق طرق جديدة لإكمال المهام المطلوبة بكفاءة أكبر. • يساهم بتقديم الأفكار في اجتماعات الفريق.

مؤشرات سلبية

- عدم تحمل الغموض أثناء عملية التفكير الإبداعي.
- لا يقبل الحاجة إلى التفكير الإبداعي والمبتكر.
- يستمر بالطرق القديمة على الرغم من وجوب التغيير.
- يتجاهل آثار المخاطر عند محاولة شيء جديد.

- قادر فقط على اكتشاف الاتصالات الواضحة للغاية.
- يطبق نهج تواصل غير سليم.
- غير منفتح على الأفكار الجديدة.
- لا يدعم الأفكار الإبداعية والمبتكرة.

4.11. صنع القرار



يولد حلول خلاقة في مختلف مواقف العمل. يولد ويعزز الأفكار الجديدة ويستخدمها لتطوير عمليات أو طرق أو أنظمة أو حلول أو منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة؛ يحاول إيجاد طرق مختلفة وجديدة للتعامل مع المشاكل والفرص.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • يستخدم الحكم السليم لاتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب في الحالات المعقدة. • يتخذ القرارات الرئيسية التي لها تأثير استراتيجي على نطاق المنظمة • يتوقع كيف سيؤثر القرار على مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسية (الداخلية والخارجية). • يضع استراتيجيات لدعم اتخاذ القرار والتغلب على العقبات. • يحدد القضايا الرئيسية التي يجب أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية. • يحدد الأولويات وفقاً للأهداف والاستراتيجيات التنظيمية. 	<ul style="list-style-type: none"> • يستخدم الحكم السليم لاتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب في المواقف المعقدة. • يتوقع كيف سيؤثر القرار على الأفراد والمجموعات في الإدارة والمنظمة. • يضع استراتيجيات لبناء دعم اتخاذ القرار والتغلب على العقبات. • يتخذ قرارات قد يكون لها تأثير كبير على وظائف أخرى. • يتخذ قرارات شجاعة في مواجهة المخاطر. • يضع خطط الطوارئ قبل الحاجة لها. • يحدد الأولويات وفقاً لأهداف واستراتيجيات الإدارة والتنظيم. 	<ul style="list-style-type: none"> • يستخدم الحكم السليم لاتخاذ قرارات مناسبة وفي الوقت المناسب. • يتخذ قرارات في ضوء المعلومات المتاحة، حتى لو لم تكن هذه المعلومات مؤكدة بشكل قطعي. • يقيم المواقف بموضوعية. • يتجنب إجراء افتراضات حول حقائق الموقف أو دوافع الآخرين. • اتخاذ قرارات لها تأثير على الفريق المباشر أو الفرق الأخرى ذات الصلة. • يلتزم مدخلات أولئك الذين سيتأثرون بالقرار بشكل مناسب. • يحدد الأولويات وفقاً لأهداف واستراتيجيات الفريق / الإدارات. 	<ul style="list-style-type: none"> • يستخدم الحكم السليم لاتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب. • يقيم مزايا وعواقب الخيارات البديلة قبل اتخاذ قرار بشأن النهج الواجب اتخاذه. • يعرف التوقيت الأمثل لتصعيد القرار إلى مستوى أعلى. • يتخذ القرارات التي لها تأثير ضمن مجال مسؤوليته.

مؤشرات سلبية

- يتخذ القرارات دون تحديد المشكلة الأساسية وتحليلها وتقييمها.
- يتخذ قرارات دون النظر إلى حلول بديلة.
- يستخدم معلومات خاطئة أو يتجاهل المعلومات الصحيحة عند اتخاذ قرار.
- غير قادر على تبرير القرارات عند الطعن.
- لا يأخذ العميل بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.
- يتخذ قرارات لمتابعة أهدافه الخاصة على حساب الآخرين.



يحافظ باستمرار على مستوى عالي من النشاط أو الإنتاجية. قادر على المحافظة على مستويات الأداء خلال ساعات العمل الطويلة.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • لديه ما يكفي من القوة والحيوية لأداء الواجبات المطلوبة. • يعمل لساعات طويلة دون أن يفقد فعاليته. • يحافظ على وتيرة متزنة بمرور الوقت. • يقوم بعمل عقلي شديد التعقيد بشكل فعال. • يدير موارد الطاقة الخاصة بالمنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • لديه ما يكفي من القوة والحيوية لأداء الواجبات المطلوبة. • يعمل لساعات طويلة دون أن يفقد فعاليته. • يحافظ على وتيرة أداء ثابتة بمرور الوقت. • يؤدي العمل العقلي المعقد بشكل فعال. • يبقى نشيطاً على الرغم من الانخفاضات في الطاقة. • يتحمل المسؤولية الشخصية والمساءلة عن مستويات الطاقة الخاصة بالموظفين. 	<ul style="list-style-type: none"> • لديه ما يكفي من القوة والحيوية لأداء الواجبات المطلوبة. • يعمل لساعات طويلة دون أن يفقد فعاليته. • يحافظ على وتيرة متزنة بمرور الوقت. • يقوم بعمل عقلي منظم بشكل فعال. • يدرس التعديلات على الأنشطة / العمليات لتكون على أساس الطاقة المتاحة. • يسعى لفهم أسباب نقص الطاقة وإيجاد طرق للتغلب عليها. 	<ul style="list-style-type: none"> • لديه ما يكفي من القوة والحيوية لأداء الواجبات المطلوبة. • يعمل لساعات طويلة دون أن يفقد فعاليته. • يحافظ على وتيرة متزنة بمرور الوقت. • يقوم بعمل عقلي منظم بشكل فعال. • يؤدي العمل الروتيني بشكل فعال. • يعمل على تكبيف أساليب العمل من أجل تحقيق الأهداف بالطاقة المتاحة.

مؤشرات سلبية

- يعاني من انخفاض مستوى الأداء بشكل كبير عند العمل لساعات طويلة.
- غير قادر على الحفاظ على الإنتاجية مع مرور الوقت.
- غير قادر على أداء العمل العقلي أو الجسدي بشكل فعال.
- يتفاعل بشكل غير لائق عندما يواجه نقص الطاقة.

4.13. تسهيل عملية التغيير



يشجع الآخريين على البحث عن أساليب مختلفة ومبتكرة لمعالجة المشاكل والفرص ، يسهل تنفيذ وقبول التغيير في مكان العمل.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • يضمن الدعم والمشاركة من قبل أفراد المنظمة من أجل التغيير. • يضمن أن مبادرات التغيير تتماشى مع رؤية وأهداف الإدارة والمنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يدير عملية التغيير في القسم. • يعمل على تطوير استراتيجيات لإدارة التغيير. • يتوقع مقاومة التغيير ويعد الحجج لمعالجة المقاومة. • يخلق ويعزز بيئة تشجع على التغيير وتشجعه. 	<ul style="list-style-type: none"> • يوضح مزايا التغيير. • يشرح كيف سيؤثر التغيير على الممارسات الحالية. • يدعو إلى مناقشة الآراء المتعلقة بالتغيير. • يطبق عملية التغيير في القسم. • يخلق ويعزز بيئة تشجع على التغيير. 	<ul style="list-style-type: none"> • غير متوفر.

مؤشرات سلبية

- غير قادر على رؤية فرص التغيير.
- غير قادر على رؤية عواقب وفرص و إيجابيات التغيير.
- غير قادر على رؤية الحاجة لعملية التغيير.

- لا يتدخل في التغيير - يأمل أن يزول.
- يصبح مضطربًا ومجهدًا عندما يُطلب منه الرد بشكل مختلف.
- يصبح غير متحمس وسلبى للغاية خلال فترات التغيير.



يضع إجراءات لرصد نتائج التفويضات أو المهام أو المشاريع. يأخذ في الاعتبار مهارات ومعارف وخبرات الفرد المعين وخصائص المهمة أو المشروع.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • يحرص على أن يتم إبلاغه بالإنجازات رفيعة المستوى والمواعيد النهائية. • صاحب نظرة شمولية رفيعة المستوى بها يخص التقدم. 	<ul style="list-style-type: none"> • يحدد الأدوار والمسؤوليات. • يحدد توقعات الأداء التي تتماشى مع أهداف الإدارات والمنظمة. • يعمل على متابعة الإنجازات ومواعيد التسليم. • يتصل بالآخرين لمراجعة التقدم. • يؤكد سلامة الإجراءات المتخذة. • يحصل على ملاحظات بشأن النتائج. • صاحب نظرة شمولية بما يخص التقدم. 	<ul style="list-style-type: none"> • يضع الخطط ومواعيد التسليم. • يحدد المهام والأنشطة وتوقعات الأداء. • يتواصل بشكل استباقي مع الآخرين لمراجعة التقدم. • يتأكد من سلامة اتخاذ الإجراءات. • يراقب تقدم الفريق نحو تحقيق توقعات الأداء. • يعطي ملاحظات بناءة وقابلة للتنفيذ في الوقت المناسب. 	<ul style="list-style-type: none"> • يؤسس آلية لمتابعة التحديثات. • يتواصل بشكل استباقي مع الآخرين لمتابعة التقدم.

مؤشرات سلبية

- لا يؤكد أن العمل قد اكتمل.
- لا يحصل على ملاحظات بشأن النتائج.

- يعمل مع المفوضين بشكل غير ملائم.
- يعمل دون متابعة التحديثات.
- ينتظر اتصال الآخرين به لتسليم تقارير التقدم.

4.15. العرض التقديمي



يقدم وينقل الأفكار شفهيًا في المواقف الفردية أو الجماعية. تقديم عروض تلائم خصائص واحتياجات الجمهور؛ يستخدم وسائل الاتصال غير اللفظية والمساعدات البصرية.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> يقدم بوضوح ودقة عند التحدث مع الإدارة التنفيذية. بارع في التواصل الفعال بشأن القضايا المثيرة للجدل أو الجمهور الصعب للغاية. يختار ويستخدم وسائل الإعلام المختلفة ببراعة لتوصيل القضايا والمفاهيم الصعبة للآخرين. 	<ul style="list-style-type: none"> يقدم بوضوح ودقة عند التحدث مع الإدارة العليا. يتحدث بطريقة تلفت الانتباه إلى النقاط الرئيسية للرسالة أو العرض التقديمي. يقدم الأفكار بشكل مقنع ، ويخلق الحماس بين المستمعين. 	<ul style="list-style-type: none"> يستخدم الوسائل المرئية (النشرات واللوحات الورقية وعروض الشاشة المتحركة وما إلى ذلك) بشكل فعال عند تقديم العروض. يستخدم الأمثلة والقياسات وإعادة الصياغة، حسب الضرورة، لتوضيح الأفكار والمفاهيم. يعمل على تغيير التكتيكات أثناء العرض التقديمي إذا كان هناك شيء لا يعمل. يولي اهتماماً وثيقاً أثناء التحدث أمام المجموعة. 	<ul style="list-style-type: none"> يقدم بوضوح ودقة عند التحدث مع الآخرين. يستخدم لغة الجسد المناسبة. يعمل على تكييف الكلام أو العرض التقديمي أو المحادثة بحسب فئة الجمهور المستهدفة. يفكر في الرسالة مقدماً وينظم المعلومات في تدفق منطقي. يقدم المعلومات اللفظية بشكل مفهوم. يعالج الأسئلة عند التواصل بشكل فعال.

مؤشرات سلبية

- لا يتكيف مع النمط وفقاً لاحتياجات المجموعة.
- يتكلم ببطء شديد / بسرعة ، بصوت مرتفع / بهدوء، يتمتم / يصرخ.
- يرتبك من أسئلة الجمهور أو يجد نفسه غير قادر على التعامل معها بفاعلية.
- يستخدم لغة أو طرق تواصل غير مناسبة أو غير مقبولة (مثل لغة الجسد، النغمة).
- يحجب أو يقدم معلومات غير دقيقة أو مضللة.
- يتجنب العروض التقديمية الصعبة.
- لا يظهر فهماً لاحتياجات الجمهور.
- يستخدم اللغة أو المصطلحات التي تستبعد الآخرين.

4.16. القيادة الفردية



يستخدم أساليب شخصية مناسبة لإلهام الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الهدف من أجل الحصول على قبول للأفكار أو الخطط؛ يبني ثقة وقدرات الآخرين؛ يدعم الآخرين و يوجههم للتعلم من التجربة والنمو.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
غير متوفر - اختر القيادة من المستوى 4	<ul style="list-style-type: none"> يربط مقترحات العمل بمبادرات الإدارات ويتأكد من أن الفريق يدرك الأهداف. يشارك الآخرين في فرص التطوير. يقود المبادرات لتغيير العملية أو النظام أو الوظيفة لدعم أهداف الإدارة بشكل أكثر فعالية. يؤمن القبول والحماس تجاه أهداف الإدارات ورؤيتها عبر الفرق والمستويات الوظيفية. 	<ul style="list-style-type: none"> يضع القواعد الأساسية والمبادئ التوجيهية للفريق. يحدد غرض واضح للفريق. يحدد أولويات الفريق بطريقة توضح فهم أولويات عبء العمل. يبقي الناس متحمسين ومركزين على مخرجات العمل. يقود بطريقة القدوة، و يمثل نموذج يحتذى به للآخرين، مما يحث على الالتزام بتحقيق أهداف الفريق. 	<ul style="list-style-type: none"> يساهم في الأداء الناجح لفريقه. يفهم ما هو متوقع منه ويستجيب بشكل مناسب لطلبات التحسين.

مؤشرات سلبية

- يُنظر إليه على أنه مزعج / مسيء.
- يستخدم لغة أو طرق تواصل غير مناسبة أو غير مقبولة (مثل لغة الجسد ، النغمة).
- لا يعدل السلوك وفقاً لاحتياجات الموقف أو الشخص.
- يقوض ثقة الآخرين.
- يمثل قدوة سيئة للآخرين.
- لا يربط أهدافه الخاصة بأهداف الإدارة / المنظمة.
- غير قادر على تحديد احتياجات ومصالح الآخرين.
- يضع احتياجاته الخاصة قبل الآخرين.



يخلق انطباعاً أولياً جيداً. يحظى بالاهتمام والاحترام؛ يظهر جواً من الثقة بالنفس؛ يتصرف بحزم وبشكل مناسب؛ يعمل على تطوير واستخدام استراتيجيات فعالة للتأثير على الآخرين أو لكسب دعمهم.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • يقوم بالتفكير في الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق اتفاق أو تأمين الدعم في المواقف الأكثر تعقيداً أو إثارة للجدل. • يتعامل بمهارة مع أصعب المواقف، ويجد طرقاً للتوصل إلى اتفاق بين مجموعات متنوعة من أصحاب المصلحة أو مع عملاء صعبين للغاية. • يتفاوض بشكل فعال لاتمام الاتفاقيات المعقدة مع النظراء في المؤسسات الأخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> • يبني حجة قوية من خلال المعرفة والدراية بمصالح العملاء واحتياجاتهم وأهدافهم. • يأخذ في الاعتبار التعقيدات والاحتياجات طويلة الأجل للمنظمة للوصول إلى استراتيجية مؤثرة مناسبة. • يفهم التوازن الصحيح بين تلبية وإدارة التوقعات. • يطلب المشورة والدعم من الأشخاص الذين نجحوا في التأثير على الآخرين. • يؤمن الدعم للأفكار أو المشاريع «من وراء الكواليس»، مما يدل على فهم جيد للاعبين الرئيسيين وموقعهم. • تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين سيلزم دعمهم للحصول على أفكار أو مشاريع معتمدة وتنفيذها بشكل فعال ويعمل على بناء علاقات معهم. • يستخدم التحالفات لكسب الدعم للأفكار. 	<ul style="list-style-type: none"> • يسعى لتطوير فهمه لمصالح العملاء واحتياجاتهم وأهدافهم واهتماماتهم. • يبحث عن فرص لإعلام و تثقيف أصحاب المصلحة الرئيسيين حول الأفكار أو المشاريع. • يلخص الآراء بشكل متكرر لبناء التفاهات. • يقدم تنازلات وعروض للآخرين حسب الضرورة لكسب تعاونهم. • يختار بعناية المعلومات المراد إعطاؤها للآخرين لتحقيق النتيجة المرجوة. • يبحث ويستعد بشكل كاف قبل تقديم فكرة / موقف. • يتوقع ويستعد لردود فعل الآخرين ويغير النهج حسب الاقتضاء. 	<ul style="list-style-type: none"> • لديه فكرة واضحة عن النتيجة المرجوة. • يقدم العديد من الحجج المختلفة لدعم الموقف أو كسب القبول. • يشير إلى الفوائد التي تعود على الآخرين جراء تطبيق الإجراءات. • يصف المشكلات والمواقف بشكل موجز وفعال. • يتجه نحو إيجاد حلول يمكن صنعها. • لديه وعي بوجهة نظر الآخرين عند تقديم فكرة.

مؤشرات سلبية

- ينتظر سبباً للاتصال بالناس.
- يعتمد على الوضع أو المنصب دون تفسير.
- لديه قالب واحد يناسب جميع الحالات.

4.18. إدارة المعلومات



يضع إجراءات جديدة و يحافظ على الإجراءات الجارية بما يهدف لجمع ومراجعة وتبادل المعلومات اللازمة لإدارة المنظمة أو الأنشطة الجارية داخلها. و يحرص على أخذ مهارات ومعارف وخبرات الأفراد المسؤولين بعين الاعتبار.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • يعمل على تحديد قيمة المعرفة والمعلومات للمنظمة وتطوير رؤية مستقبلية. • يحدد ويطور ويوضح استراتيجيات إدارة المعلومات التي من شأنها أن تضيف قيمة للمنظمة. • يضمن أن استراتيجيات إدارة المعلومات مدمجة في استراتيجيات المنظمة والعمليات الرئيسية. • يعزز ويتيح ثقافة غنية بالمعرفة والمعلومات. • يعمل على تطوير بنية فعالة لإدارة المعلومات. • يستعرض باستمرار تأثير استراتيجيات إدارة المعلومات. 	<ul style="list-style-type: none"> • يدعم ويسهل تطوير وتنفيذ عمليات إدارة المعلومات عبر أقسام المنظمة. • يطور نهج إدارة المعلومات المصممة بما يتماشى مع العمليات. • تطوير معايير وإرشادات إدارة المعلومات. • إظهار الوعي باتجاهات إدارة المعلومات والتطورات والخبرة والممارسات الجيدة. • يحدد الفرص لتقديم القيمة من خلال إدارة المعلومات المحسنة. • يحرص على تطوير وتنفيذ سياسات إدارة المعلومات التي تتضمن أنظمة القياس والمعايير ذات الصلة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يمكن الموظفين من الوصول إلى المعرفة والمعلومات ذات الصلة. • يحلل ويقيم المعلومات. • يستخدم الخليط الأكثر ملاءمة من مصادر المعرفة والمعلومات. • يجمع ويراقب ويحلل البيانات المناسبة. • يدعم ويسهل المعرفة وتبادل المعلومات. • يحرص على تطوير ودعم العمليات والأدوات لمشاركة المعلومات والتقاطها. • يحدد ويستخدم مصادر المعرفة والمعلومات الخارجية والداخلية. • يخطط ويدير حفظ السجلات. • يساهم في تطوير العمليات والأدوات والمعايير. 	<ul style="list-style-type: none"> • يحرص على إدراك المعرفة والمعلومات ذات الصلة بدوره. • يستعرض الفجوات في المعرفة والمعلومات التي قد تعوق تحقيق الأهداف. • يشارك المعرفة والمعلومات بشكل مناسب ويشارك في الأنشطة الهامة • يفهم معايير إدارة المعلومات والمبادئ التوجيهية ويتوافق معها. • يستخدم أدوات الاسترداد والتوزيع القياسية بشكل فعال • يستخدم موارد المعرفة والمعلومات المناسبة. • يتوافق مع معايير سرية وأمن المعلومات.

مؤشرات سلبية

- يخالف السرية والبروتوكولات الأمنية.
- غير قادر على تقديم المعلومات بتنسيق يمكن للآخرين استخدامه.
- يحتفظ بسجلات غير كاملة أو غير منظمة.

- يظهر جهلاً بالمعرفة والمعلومات ذات الصلة بدوره.
- غير مدرك للفجوات في معرفته.
- لا يربط علاقة بين المعرفة / المعلومات والقدرة على تحقيق الأهداف.
- لا يشارك المعلومات المتعلقة بالآخرين أو يشارك المعلومات غير الصحيحة.

4.19. المبادرة



يحرص على اتخاذ إجراءات سريعة واستباقية لتحقيق الأهداف. يعتمد على القيام بمحاولات نشطة للتأثير على الأحداث لتحقيق الأهداف؛ يقوم باتخاذ إجراءات لتحقيق الأهداف بدقة و فاعلية.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • يغير الاتجاهات أو المشاريع عندما تمللي الظروف ذلك. • يدفع إلى الأمام بمبادرات هامة لتحسين موقف القسم / المنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يبحث باستمرار عن طرق أفضل للتحسين.. • يعتمد إلى المضي قدماً دون الحاجة دائماً إلى توافق الإراء. • يتعرف على الفرص ويستغلها. • يأخذ عن طيب خاطر المخاطر المحسوبة في المواقف التي يميل فيها الآخرون إلى الانتظار والترقب. • يفضل أن يخطئ في أحد جوانب العمل بدلاً من تفويت فرصة. 	<ul style="list-style-type: none"> • مستعد و متحفز للبحث عن تحديات جديدة. • يتعمق للحصول على الحقائق ، حتى لو لم يطلب منه ذلك. 	<ul style="list-style-type: none"> • يظهر الدافع والطاقة عند الأداء. • يعمل على الفرص المتاحة لمعالجة المشاكل الحالية ويرى ما يجب القيام به . • يعمل بشكل ذاتي التوجيه . • يستجيب للموقف أو الفرص بسرعة. • يعمل على تحقيق أكثر من المتوسط.

مؤشرات سلبية

- يكتفي بالوضع الراهن ولا يتحدث ذلك.
- يفعل فقط ما هو مطلوب منه.

- لا يستجيب للمواقف أو الفرص.
- يرى المشاكل الفورية فقط.
- ينتظر الآخريين لاتخاذ القرارات.



يتعامل بشكل فعال مع الآخرين في المواقف العدائية، يستخدم أساليب شخصية مناسبة لتقليل التوتر أو النزاع بين شخصين أو أكثر.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • يبرز فتيل المواقف المتقلبة ببراعة. • يضع الخلافات في العلن ويحاول إدارتها بشكل تعاوني مع مراعاة المصالح الفضلى للإدارة / المنظمة. • يحدد ويدير النزاعات المحتملة داخل المنظمة بشكل فعال لمنع ظهور الخلافات. • يعيد توجيه الآخرين بنجاح عندما يبدأون في فقدان التركيز على القضايا الحرجة التي تحتاج إلى حل. • يعمل على تطوير حلول خلاقة وفعالة للمشاكل و يقوم باستخدام مهارات تفاوضية قوية للوصول إلى نتائج مقبولة من الطرفين. 	<ul style="list-style-type: none"> • يهدف إلى تسوية النزاعات بإنصاف. • يحافظ على الوعي بأهداف واسعة النطاق و طويلة الأجل ويعمل على ضمان مشاركة جميع الأطراف في هذا الوعي أثناء البحث عن حلول. • يركز الانتباه على القضايا التي تؤثر على المشروع أو العملية أو نجاح الفريق. • يطور نهج حل للنزاعات ويولد حلول متعددة للمشاكل. • يركز على احتياجات جميع الأطراف ويصل إلى نتائج مقبولة من الطرفين. • يمتلك القدرة على التمييز بين النزاعات الحرجة وغير الحرجة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يعالج النزاع علانية عند نشوئه. • يدرك الأجندات الأساسية واحتياجات الآخرين ويجد الحلول. • يسعى للتوسط في النزاع بين الأفراد والجماعات. • يعمل على حل النزاع بين الأفراد من خلال إظهار احترام آراء الآخرين والعمل على إيجاد حلول مقبولة للطرفين. • يحلل القضايا والمصالح المطروحة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يحدد حالات النزاع التي تحتاج إلى عناية. • يهدف إلى البقاء موضوعياً في حالة النزاع. • يتجنب طرح المواضيع التي لا تسهم بشكل مباشر في حل النزاع. • يتعامل مع النزاع على أنه فرصة لإكتساب فهم أفضل للأفكار التي تختلف عن أفكاره و يعمل على توضيح وجهات النظر الخاصة به. • يستجيب للآراء المعارضة بطريقة غير دفاعية. • يعمل على إعطاء الأولوية للاحتياجات والأهداف. • يتواصل بصراحة واحترام عند معالجة المشكلات.

مؤشرات سلبية

<ul style="list-style-type: none"> • يُنظر إليه على أنه سبيء / مسيء. • يستخدم لغة التهديد / الشتائم أثناء تبادل المعلومات. • يستخدم لغة أو طرق تواصل غير مناسبة أو غير مقبولة (مثل لغة الجسد، النغمة). • لا يستمع. • يستخدم أوضاع اتصال غير ملائمة (مثل البريد الإلكتروني بدلاً من وجهاً لوجه). • لا يظهر فهماً لاحتياجات الآخر 	<ul style="list-style-type: none"> • يؤجج النزاع عمداً. • يضع احتياجاته الخاصة قبل الآخرين. • منحاز ، غير قادر على حل النزاع بشكل موضوعي. • يتجنب التعامل مع النزاع. • أسلوبه دفاعي. • غير قادر على رؤية «الجانب الآخر من القصة»
---	--

4.21. تيسير الاجتماعات / القيادة / المشاركة



استخدام أساليب شخصية مناسبة للمساعدة في مقابلة المشاركين نحو أهداف الاجتماع. تعديل السلوك وفقاً للمهام والأفراد؛ إدراك احتياجات الآخرين ومساهماتهم المحتملة.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • يستخدم السلطة بشكل فعال وحساس. • يضمن تنفيذ القرارات. • يناقش الاقتراحات / وجهات النظر بطريقة مناسبة ومقنعة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يقدم اقتراحات إجرائية. • يقدم الاقتراحات / وجهات النظر بطريقة مناسبة ومقنعة. • يضمن اتخاذ القرارات. • يضمن المتابعة. • يتوقع المعوقات التي قد تظهر في الاجتماع و يعمل على وضع استراتيجيات للتغلب عليها. • يدرك السياسات والشخصيات الهامة في الغرفة ويضع استراتيجيات للعمل معهم. • يحرص على تقديم الاقتراحات التي من شأنها دفع العجلة إلى الأمام. 	<ul style="list-style-type: none"> • يستخدم مهارات التواصل بشكل فعال. • يتبع التسلسل المنطقي في إدارة الاجتماع. • يقوم بالتحقق من الفهم والاتفاق على النقاط المشتركة. • يقدم اقتراحات ويعرض وجهات النظر بطريقة تراعي الأفراد والمواقف. 	<ul style="list-style-type: none"> • يشارك في لجان الفريق / الوحدة / الأقسام. • يظهر الالتزام آداب اجتماع. • يقدم المدخلات والأفكار. • يتحقق من الفهم. • يستمع للآخرين و يقدر آراءهم. • يقدم اقتراحات إجرائية. • يبني على أفكار الآخرين. • يلتزم بإجراءات المتابعة.

مؤشرات سلبية

- يستخدم الاجتماعات لتلبية احتياجاته الخاصة وليس احتياجات الوحدة / الفريق / القسم / المنظمة.
- لا يشارك في الاجتماعات.
- لا يلتزم بآداب الاجتماع (متأخر بدون اعتذار ، غير مستعد ، إجازة بدون اعتذار ، لا يستجيب لطلبات الاجتماع).
- يلتزم بإجراءات المتابعة ، لكنه لا يتقدم.

4.22. التفاوض



يستكشف البدائل والمواقف بشكل فعال للوصول إلى النتائج التي تحظى بدعم وقبول جميع الأطراف.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • مفاوض بارع. • يسعى للتوسط في النزاعات الطويلة والمعقدة والصعبة. • يحاول تحقيق نتيجة مقبولة من الطرفين من خلال تقديم الأفكار والحلول الممكنة التي تأخذ في الاعتبار احتياجات جميع الأطراف. 	<ul style="list-style-type: none"> • يفوز بامتيازات دون الإضرار بالعلاقات. • يؤد الحلول التي ترضي جميع الأطراف بشكل مدروس. • يتحدى وجهات النظر التي يعبر عنها الآخرون باحترام. • يقدم حجة مقنعة لدعم وجهات نظره الخاصة. • يخطط لنتائج بديلة إذا تعذر التوصل إلى اتفاق. 	<ul style="list-style-type: none"> • ينقل الاحتياجات الخاصة والنتائج المرجوة للمناقشة بشكل واضح. • يظهر فهماً للشواغل والاحتياجات الأساسية للأطراف المعنية. • يلخص نقاط الاتفاق ومجالات الاختلاف أثناء المناقشة ويختبر الفهم عن طريق التواصل مع الأطراف المعنية. • يعرف متى يتنازل لتحقيق النتائج المرجوة. • يعدل الحجة لتناسب الجمهور. • قادر على استخدام مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات لكسب الدعم للأفكار. 	<ul style="list-style-type: none"> • يسأل الآخرين لكتساب الوضوح بشأن احتياجاتهم والنتائج المرجوة. • يحافظ على الهدوء ويستخدم السلوك الحازم واللبق والدبلوماسي. • يستمع بعناية إلى حجج الطرف الآخر. • يستجيب للآراء المعارضة بطريقة غير دفاعية. • يتأكد من وجود موعد نهائي متفق عليه للتوصل إلى حل. • يسرد جميع القضايا المهمة لكلا الجانبين ويحدد القضايا الرئيسية. • يحدد المجالات ذات الأهمية المشتركة. • يستمع إلى الحلول البديلة الممكنة التي تقدمها الأطراف الأخرى في المناقشة. • يقدم تنازلات عند الاقتضاء للتوصل إلى اتفاق.

مؤشرات سلبية

- يوافق على أهداف / خطط غير قابلة للتحقيق، أي أنها ممددة أو مفرطة في الطموح.
- يضع جدول الأعمال الخاص به أولاً ويتوقع أن يتمحور من الآخرين حوله.
- ليس على علم أو غير قادر على توصيل الاحتياجات الخاصة والنتائج المرجوة.
- يجهل هموم واحتياجات الأطراف الأخرى.
- يلتزم بجدول الأعمال الخاص به وغير مستعد للتنازل.
- دفاعي، يتحدث عن الآخرين أو لا يستمع.
- مزعج / مسيء أو يستخدم لغة شتم/ تهديد أثناء التبادل.
- يستخدم لغة أو طرق تواصل غير مناسبة أو غير مقبولة (مثل لغة الجسد، النغمة).
- يعمل على حجب أو تقديم معلومات غير دقيقة أو مضللة.
- يستخدم أوضاع اتصال غير ملائمة (مثل البريد الإلكتروني بدلاً من وجهاً لوجه).

4.23. إدارة الأفراد (بما في ذلك إدارة الأداء والتطوير)



يحفز ويوجه الآخرين لتحقيق أهداف العمل من خلال إدارة الأداء. يضع توقعات أداء واضحة؛ يستخدم مهارات التعامل مع الآخرين للحصول على التزام من الموظفين؛ يراقب ويوجه التقدم. يعطي ملاحظات؛ يقيم نتائج الأداء؛ يخطط ويدعم تطوير الآخرين؛ يسهل العلاقات مع الآخرين؛ ينصح الموظفين؛ يفوض سلطاته لإنجاز الأعمال.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • يضمن أن أهداف وغايات الإدارات تتماشى مع استراتيجية المنظمة. • يركز على تحقيق الأهداف الرئيسية. • يضمن الالتزام وتطبيق عملية ردود الفعل تجاه الأداء في جميع أنحاء الإدارة / المنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يحرص على تحديد أدوار ومسؤوليات أعضاء الفريق. • يحدد توقعات الأداء القابلة للقياس لكل من أعضاء الفريق بما يتماشى مع أهداف الإدارة والمنظمة. • يقوم بتفويض الواجبات بشكل مناسب، ويعمل على التأكد من أن الفرد لديه المهارات والكفاءات اللازمة للإنجاز. • يوفر التوجيه والدعم المناسبين للمهام المفوضة. • يفوض المسؤولية إلى أعضاء الفريق (بدلاً من تولي المسؤولية) إذا كانت لديهم القدرة على الإنجاز. • يدعم إجراء مناقشات تغذية راجعة مثمرة، و يحرص على إعطاء أعضاء الفريق التركيز والتوجيه اللازمين. • يميل لتحميل أعضاء الفريق مسؤولية تحقيق توقعات الأداء؛ و يتعامل بشكل فعال مع مستويات الأداء الضعيفة. • يعترف بالنجاحات ويكافئ السلوكيات التي تصب في مصلحة المنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يعمل على اتخاذ إجراءات لتوضيح الأهداف والغايات للفريق. • يفحص باستمرار الإجراءات الخاصة بالفريق لتقييم ما إذا كانت تتماشى مع أهداف المنظمة. • يراقب تقدم الفريق نحو تحقيق توقعات الأداء. • يعطي ملاحظات بناءة وقابلة للتنفيذ في الوقت المناسب. • يضع الخطط لتسهيل التقدم نحو الأهداف. • يحدد مهام وأنشطة أعضاء الفريق. 	<ul style="list-style-type: none"> • غير متوفر

مؤشرات سلبية

<ul style="list-style-type: none"> • لا يرغب أو غير قادر على التعامل مع قضايا الأداء. • لا يرغب في التفويض. • لا يخلق فرصاً للتعلم والتطوير. • لا يراقب و لا يتتبع أداء الفريق. 	<ul style="list-style-type: none"> • لا يتشارك طواعية مع الموظفين. • لا يتواصل مع الموظفين. • لا يوضح الأهداف والغايات وتوقعات الأداء والمعايير و التدابير. • يفشل في تحفيز وتقديم الدعم أو التوجيه للفريق. • يعمل على ممارسة ضغط غير ملائم على الفريق أو الأفراد.
---	---

4.24. القدرة على الإقناع / المبيعات



يستخدم الأنماط الشخصية وأساليب الاتصال المناسبة لتأمين القبول لمنتج أو لخدمة أو لفكرة من العملاء المحتملين.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • يقنع ويؤثر على جميع الأطراف للتعاون وقبول التوصيات. • يشرح ويوضح جميع وجهات النظر وتأثيرها على جميع الأطراف. • يبني دعماً للأفكار من وراء الكواليس. • يستخدم فهماً معمقاً للتفاعلات. • يستخدم الدبلوماسية واللباقة في العمل مع الناس من مختلف الثقافات والبلدان. 	<ul style="list-style-type: none"> • يفهم احتياجات العملاء المحتملين ومعايير القرار. • يحرص على فهم جميع جوانب القضية وتأثيرها على جميع الأطراف المعنية. • يستخدم الخبراء أو أطراف ثالثة أخرى للتأثير. • يبني علاقات فعالة مع الآخرين. • يدرك الاختلافات الثقافية. • يستخدم أجنادات ووجهات نظر قوية لإقناع الآخرين. 	<ul style="list-style-type: none"> • ينقل ويوضح فوائد التوصيات بشكل منطقي. • يفهم ويفر احتياجات العميل المحتمل. • يعمل مع الآخرين لتحقيق أفضل حل ممكن. • يطور ويستخدم الشبكات الداخلية والخارجية بكفاءة. • يكيف السلوك الخاص بشكل مناسب مع مختلف أنماط الناس. • يفسر بدقة الحالة المزاجية ومشاعر وردود فعل الآخرين. • يدرك تأثير ما لا يقال. • يفهم المخاوف والاحتياجات الأساسية للعملاء المحتملين/ الحاليين. • يعمل على تعديل الأسلوب ليناسب الموقف. 	<ul style="list-style-type: none"> • يطبق المنطق لإقناع الآخرين. • يقيم علاقات فعالة مع الآخرين. • يسلم بالحاجة إلى دعم إضافي من صانعي القرار لتحقيق الأهداف. • يهتم بأسئلة العملاء المحتملين/ الحاليين لاكتساب الوضوح بشأن احتياجاتهم والنتائج المرجوة.

مؤشرات سلبية

<ul style="list-style-type: none"> • يفتقر إلى الحماس. • مزعج / مسيء أو يستخدم لغة / شتم تهديد أثناء التبادل. • يستخدم الغضب أو التهديد. • يستخدم لغة أو طرق تواصل غير مناسبة أو غير مقبولة (مثل لغة الجسد، النغمة). • يحجب أو يقدم معلومات غير دقيقة أو مضللة. • يستخدم أوضاع اتصال غير ملائمة (مثل البريد الإلكتروني بدلاً من وجهاً لوجه). 	<ul style="list-style-type: none"> • يوافق على الخط الذي لا يمكن تحقيقها. • لا يعلم كيف ينظر الآخرون إلى الذات. • يجهل هموم واحتياجات الأطراف الأخرى. • يحافظ على السلوك أو مسار العمل، على الرغم من الظروف أو ردود الفعل. • يعطي الأولوية للاحتياجات الخاصة. • لا يظهر التعاطف أو الحاجة الفهم للآخرين.
--	--

4.25. التخطيط والتنظيم / إدارة العمل



يضع مسار عمل للذات و / أو الآخرين لتحقيق هدف معين. و يدرك أهمية التخطيط الفعال للأنشطة والجدول الزمنية ويحرص على تحديد الأولويات والضوابط؛ يحدد ويدمج وينظم الموارد (الأشخاص، المواد، المعلومات، الميزانية، و / أو الوقت) لتحقيق الأهداف. يعطي الأولوية للعمل وفقاً لأهداف المنظمة، وليس فقط مسؤوليات الوظيفة الرسمية؛ يدير وقته بشكل فعال.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
غير متوفر - حدد إدارة الموارد.	<ul style="list-style-type: none"> • يخطط وينفذ الأنشطة / المشاريع المعقدة. • يخصص الوقت والموارد حسب الحاجة عند مواجهة مطالب متعددة وأولويات متعارضة. • يمعن النظر في الآثار المالية قبل الانتهاء من خطط النشاط / المشروع. • يراقب التكاليف المتكبدة مقابل الميزانية ويقوم بإجراء تعديلات على الخطط حسب الضرورة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يخطط وينفذ أنشطة / مشاريع معقدة إلى حد ما. • يحدد الأهداف بوضوح ويترجمها إلى أنشطة عملية. • يمتلك خطاً ذات نظرة واقعية بما يتعلق بالوقت والموارد المطلوبة. • يتوقع العقبات المحتملة وتأثيرها على تحقيق الأهداف والجدول الزمنية. • يستخدم الوقت والموارد بشكل فعال لتحقيق النتائج المرجوة. • يراقب ويتبع التقدم لضمان تنفيذ جميع الالتزامات المخطط لها ويحرص على إبقاء الأشخاص المناسبين على اطلاع. 	<ul style="list-style-type: none"> • يحدد الأولويات بدقة. • يحرص على إدارة الوقت بشكل فعال لإنجاز ما يجب القيام به. • يعرف حالة العمل الخاص به في جميع الأوقات. • يشارك في جلسات التخطيط .

مؤشرات سلبية

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • غير قادر على الإبلاغ عن التقدم. • يميل إلى التركيز على المهام السهلة على حساب الآخرين. • غير قادر على تغيير الخطط عندما تتطلب الظروف. • يطلب المدخلات من الآخرين في اللحظة الأخيرة دون النظر إلى عبء العمل. • يضيع الوقت في المهام غير المنتجة. | <ul style="list-style-type: none"> • يفشل بالوفاء بالمواعيد النهائية في معظم الوقت. • يترك الأمور ليتم إنجازها في الدقيقة الأخيرة. • غير قادر على تحديد الأولويات. • غير منظم أو غير مرتب. • يتبنى خطاً غير واقعية أو لا تأخذ التبعية والآثار بعين الاعتبار. • يستخدم القواعد والإجراءات كذريعة لعدم التسليم. |
|---|---|

4.26. المعرفة والمهارة المهنية



يتحصل على مستوى مرضٍ من المعرفة المهنية أو المهارة و يعمل على مواكبة التطورات الحالية في مجاله الوظيفي.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • خبير معترف به في مجاله الوظيفي. • قادرة على قيادة مناقشة مع خبراء خارجيين في مجاله الوظيفي. • خبير في جميع الجوانب التقنية في مجاله الوظيفي. 	<ul style="list-style-type: none"> • يمتلك فهماً شاملاً لمجال المعرفة / المهارة. • يطبق مجموعة واسعة من المبادئ والممارسات والإجراءات في مجاله الوظيفي بشكل فعال. • يتم الاستعانة بخبرته من قبل الآخرين للحصول على المشورة لحل المشاكل الصعبة. • قادر على العمل بشكل مستقل. • يحرص على مواكبة التطورات الحالية في مجاله الوظيفي. 	<ul style="list-style-type: none"> • لديه فهم جيد لمجاله الوظيفي. • يطبق المفاهيم والممارسات والإجراءات الأساسية في مجاله الوظيفي بشكل فعال. • مستقل إلى حد ما في تطبيق المعرفة / المهارة في المنصب. 	<ul style="list-style-type: none"> • لديه درجة مرضية من المعرفة / المهارة. • ملم بالمفاهيم والممارسات والإجراءات الأساسية لمجاله الوظيفي. • يطلب التوجيه في تطبيق المعرفة / المهارة في المنصب. • قد أكمل التدريب المطلوب و / أو حصل على الشهادات المطلوبة.

مؤشرات سلبية

- يتطلب توجيه أو إشراف أو مساهمة تتجاوز ما هو معقول ضمن مجاله الوظيفي.
- مؤهل ولكنه غير قادر على ممارسة ما يتعلمه.

- لديه مستوى غير مرضٍ من الفهم لمجاله الوظيفي
- غير قادر على تطبيق ما يعرفه ضمن مجاله الوظيفي.

4.27. الالتزام بالجودة / معايير العمل



يضع معايير عالية للأداء و يطبقها على الذات والآخرين. يتحمل المسؤولية والمساءلة لإنجاز المهام بنجاح ؛ يحرص على فرض معايير التميز ذاتيًا ؛ يهتم بإنتاج خدمة عالية الجودة ؛ يبحث باستمرار عن فرص لتحسين العمليات والنتائج ؛ ينجز المهام من خلال النظر في جميع الجوانب المعنية ؛ يظهر باستمرار الاهتمام بجميع جوانب الموقف ؛ يحرص على التحقق من العمليات والمهام.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
غير متوفر - حدد إدارة الموارد	<ul style="list-style-type: none"> • يملك نظرة شمولية للنظام بأكمله ويتخذ إجراءات لتحسين كفاءة العمليات وجودة المخرجات. • يراجع المخرجات الحالية بشكل متكرر ويحدد التحسينات المحتملة. • يعمل على تطوير أنظمة لمراقبة جودة مخرجات العمل والعمليات بشكل مستمر. • يقود الجهود بغرض تحسين الجودة والعمليات. 	<ul style="list-style-type: none"> • يبحث عن طرق لتحسين الجودة والكفاءة. • يفحص مخرجات القسم ، ويبحث عن التحسينات المحتملة. • يضع معايير لتقييم جودة المخرجات والعمليات. • يعرب عن قلقه بشأن الجودة. • ينتبه إلى الممارسات التي قد تضر بجودة الخدمة. • يعمد إلى تنبيه الآخرين بشأن المشاكل أو الآثار المحتملة للخطأ أو الإجراءات. 	<ul style="list-style-type: none"> • يهتم بجودة العمل الخاص به، والتحقق من دقة العمل المنتج. • يوفر المعلومات في الوقت المناسب وفي شكل قابل للاستخدام والفهم. • يهتم باستكمال جميع الأعمال وفق إجراءات ومعايير محددة. • يبحث عن تحسينات محتملة في مجال مسؤوليته.

مؤشرات سلبية

- لا يهتم بكيفية تأثير العمل الخاص به على الآخرين.
- يعتمد على المدير لتحديد المشاكل.
- لا يهتم بتصحيح الأخطاء.
- لا يتعلم من الأخطاء.

- يقدم معلومات غير دقيقة أو غير كاملة.
- لا يحتفظ بسجلات / ملفات دقيقة.
- غير معني بالتحسينات.
- يتجاهل الإجراءات والمعايير.
- غير قادر على قياس العمل الخاص به مقابل المعيار.

4.28. مهارات دعم البحث



يطبق المعرفة والمهارات لدعم عملية البحث من خلال اختبار وتحليل المواد والمكونات والأدوات والعمليات؛ يجمع ويعالج ويقارن ويحلل ويقدم تقارير عن البيانات أو المعلومات الموجودة؛ يقوم بإجراء قياس الأداء؛ يحقق في الممارسات أو الأساليب أو الأدوات؛ يجمع المعلومات و يتحقق من صحتها.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
غير متوفر	<ul style="list-style-type: none"> • يحلل البيانات المعقدة. • يساهم في تصور الأسئلة / المشاريع البحثية. • لديه فهم شامل لعملية البحث. • معترف به كسلطة في مجال / في مجال مهني . • يوفر مدخلات وتوجيهات للباحثين. 	<ul style="list-style-type: none"> • يحرص على تجميع بيانات البحث وفقاً للمتطلبات ويقوم بإجراء فحص للأخطاء والتحقق من البيانات . • يظهر نمطاً من الفضول الفكري. • لديه فهم لعملية البحث و الاستقصاء. • قادر على اكتشاف أخطاء الصيانة الوقائية. • قادر على تشخيص وحل المشكلات داخل مرفق البحث . • قادر على التعامل ببراعة مع العملاء وإلى حد ما مع الدراسات المعقدة. • قادر على إيجاد وتقديم الموارد المناسبة لدعم احتياجات البحث. • قادر على تدريب المستخدمين الجدد على الإجراءات وكيفية استخدام المعدات و المرافق. 	غير متوفر

مؤشرات سلبية

- غير قادر على إجراء التحليل أو حل المشكلات
- ليس لديه فهم للبحث أو المسعى الأكاديمي.

- لا يظهر الفضول الفكري ولا يظهر أي رغبة في التعلم.
- ليس لديه فهم للبحث .
- لا يتبع الإجراءات أو البروتوكولات.

4.29. المرونة / المثابرة



يعالج خيبات الأمل أو الرفض مع الإبقاء على الفعالية. يظهر إصراراً في عمله لحين أن يتم تحقيق الهدف المنشود.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • يحرص على البقاء على المسار الصحيح في مواجهة الشدائد مع ضمان تحفيز الآخرين والتزامهم. • يقود المنظمة خلال الأوقات الصعبة. • يبنّي دعماً على مستوى المنظمة. • يعمل على إعادة هندسة أو إنشاء استراتيجية جديدة للتغلب على العقبات. • يقوم بمسح البيئة بشكل استباقي لتحديد المخاطر طويلة الأجل ولتصميم خطة الطوارئ بشكل استباقي. 	<ul style="list-style-type: none"> • يبقى على إصراره على الرغم من العقبات المتكررة. • يحرص على تحفيز الآخرين بعد خيبة الأمل أو الرفض. • يقود الآخرين للتعامل مع خيبة الأمل / الرفض. • يعمل على إعادة هندسة أو إنشاء عمليات وأنظمة جديدة للتغلب على العقبات. • يتوقع المشاكل ويحرص على تصميم خطط الطوارئ بشكل استباقي. 	<ul style="list-style-type: none"> • يقيس التقدم المحرز مقابل الأهداف. • يقر بمساهمات الآخرين. • يجعل التعديلات على الأنشطة / العمليات على أساس ردود الفعل. • يسعى لفهم أسباب العقبات وإيجاد طرق للتغلب عليها. • يحافظ على مستوى الأداء بعد التعرض لخيبة الأمل أو الرفض. • يساعد الآخرين في التعامل مع خيبة الأمل / الرفض. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتابع الأهداف بمثابرة. • يضع معايير شخصية عالية للأداء. • يعمل على تكييف أساليب العمل من أجل تحقيق الأهداف. • يقبل و يتحمل المسؤولية عن عمله الخاص. • لا يستسلم عند أول عقبة.

مؤشرات سلبية

- يتفاعل بشكل غير لائق عند مواجهة خيبات الأمل أو الإخفاقات.
- يشعر بالتهديد من قبل أولئك الذين لديهم معرفة أو خبرة أكبر في مجال عمله.

- يخشى الأخطاء و يتجنب القرارات ، يؤجل.
- يقوم فقط بمهامه المألوفة

4.30. إدارة الموارد



يضع مسار عمل للذات وللآخرين لتحقيق هدف معين. يحدد ويدير الموارد (الناس، المواد، المعلومات، الميزانية، الوقت) بشكل فعال من أجل تحقيق الأهداف. يعطي الأولوية للعمل وفقاً لأهداف المنظمة، وليس فقط مسؤوليات القسم الخاص؛ يدير وقته بشكل فعال.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • يخطط ويقود الأنشطة / المشاريع الأكثر تعقيداً وصعوبة. • يتخذ قرارات سليمة عندما يواجه بدائل معقدة ومتناقضة. • يقود وينسق عمل فرق متعددة ومتنوعة بمهارة ؛ و يسهل التعاون الأمثل بين هذه الفرق مع اتخاذ إجراءات سريعة وحاسمة لإزالة العقبات التي تعترض النجاح الشامل. • خبير بإعادة هندسة أو إنشاء عمليات وأنظمة جديدة لتقديم خدمات عالية الجودة. • يعمل على مراجعة إستراتيجية الخدمة بانتظام، و يحرص على تحديد طرق تقديم خدمات أفضل للعملاء. • يبنّي دعماً على مستوى المنظمة ويقدم خدمات عالية الجودة للعملاء. • يتخذ إجراءات واضحة للغاية لتأكيد التزام المنظمة بتقديم خدمة عالية الجودة لجميع العملاء. 	<ul style="list-style-type: none"> • يخطط وينفذ الأنشطة / المشاريع المعقدة. • يحافظ على وعي بالعلاقات المتبادلة بين المكونات المختلفة للأنشطة / المشاريع واسعة النطاق. • يعمل على تخصيص الوقت والموارد حسب الحاجة عند مواجهة مطالب متعددة وأولويات متنافسة. • يمعن النظر في الآثار العالية قبل الانتهاء من خطط النشاط / المشروع. • يراقب التكاليف المتكبدة مقابل الميزانية ويقوم بإجراء تعديلات على الخطط حسب الضرورة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يخطط وينفذ أنشطة / مشاريع معقدة إلى حد ما. • يعمل على تحديد الأهداف بوضوح وترجمتها إلى أنشطة عملية. • يحرص على وضع الخطط ذات الإحساس الواقعي بالوقت والموارد المطلوبة. • يتوقع العقبات المحتملة وتأثيرها على تحقيق الأهداف والجدول الزمنية. • يستخدم الوقت والموارد بشكل فعال لتحقيق النتائج المرجوة. • يراقب ويتتبع التقدم لضمان تنفيذ جميع الالتزامات المخطط لها. • يحرص على إبقاء الأشخاص المناسبين على علم. 	<p>غير متوفر - اختر التخطيط والتنظيم / إدارة العمل.</p>

مؤشرات سلبية

- يستخدم القواعد والإجراءات كذريعة لعدم التسليم.
- غير قادر على الإبلاغ عن التقدم.
- غير قادر على تغيير الخطط عندما تتطلب الظروف.
- غير قادر على رؤية الترابط أو العقبات المحتملة.

- يفشل في الوفاء بالمواعيد النهائية معظم الوقت.
- غير قادر على تحديد الأهداف أو ترجمتها إلى أنشطة قابلة للتطبيق.
- يضع خططاً غير واقعية أو مسرفة أو لا تأخذ في الاعتبار التبعيات والآثار.
- يمكن تشتيت انتباهه بسهولة.

4.31. التركيز على النتائج



يركز على الجهود اللازمة لتحقيق نتائج جيدة تتماشى مع الأهداف المؤسسية والإدارية. يوضح القدرة على تحقيق نتائج فعالة؛ يحرص على الاهتمام بنجاح تحقيق النتائج؛ يعمل بإصرار للتغلب على العقبات التي تحول دون تحقيق الهدف.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> يسهل التقدم نحو النتائج المرجوة من خلال توقع العقبات المحتملة واتخاذ خطوات لتجنب أو تقليل المعوقات. «يرفع العتبة» للوصول إلى مستويات عالية من التميز والنجاح. يتولى عن طيب خاطر المهام الأكثر تعقيداً وصعوبة ويضمن تحقيق النتائج المرجوة. 	<ul style="list-style-type: none"> يعطي النصح والإرشاد للآخرين حول كيفية تحديد عملهم من حيث توقعات النتائج. يعزز السلوكيات التي تؤدي إلى النتائج الفعالة . يتخذ إجراءات متعددة ومختلفة للتغلب على المعوقات. يشرك الآخرين الذين يمكنهم المساعدة في تحقيق الهدف بنجاح. يُحقل الذات والآخرين مسؤولية تحقيق النتائج. على استعداد للقيام بالمهام الصعبة و المعقدة. 	<ul style="list-style-type: none"> يعمل على بذل جهد إضافي (فوق ما هو مطلوب عادة) لتحقيق الهدف. يحرص على اتخاذ إجراءات مستمرة ومتكررة للتغلب على العقبات التي تعترض تحقيق الهدف. يبحث عن طرق أفضل وأسرع وأقل تكلفة وأكثر كفاءة لتحقيق النتائج. يراقب باستمرار التقدم نحو إنجاز الهدف ويتصرف بشكل حاسم عندما يتوقف التقدم. يتولى عمداً المهام الصعبة. 	<ul style="list-style-type: none"> يوضح النتائج / التوقعات لجميع الأعمال التي يقوم بها؛ يعود إلى المدير إذا كان هناك أي نقص في الوضوح حول النتائج / التوقعات. يبقى التركيز على المهمة على الرغم من الانحرافات، مما يدل على الالتزام بتحقيق الأهداف الصعبة بنجاح. يحدد النتائج المتوقعة لجميع المهام والمشاريع بشكل واضح.

مؤشرات سلبية

- يقبل المتوسط في عمله وعمل الآخرين.
- يرد باستهزاء أو يتجاهل للآخرين.
- يتحمل المخاطر دون فهم التأثير.
- يعمل بعزلة.

- يرمى تحقيق النتائج على أنه مسؤولية شخص آخر.
- يعطي الأولوية لتحقيق النتائج على الجودة والخدمة.
- يبدي اهتماماً بالعملية أكثر من النتائج.
- غير قادر على الإبلاغ عن التقدم.
- لا يبدي أي اهتمام بالتغلب على العقبات.



يبدأ العمل الذي ينطوي على تحقيق فائدة أو ميزة بعد فهم العواقب السلبية المحتملة.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • يستخدم الحكم السليم لاتخاذ القرارات المحفوفة بالمخاطر في الحالات بالغة التعقيد. • يتخذ الإجراءات مع معرفة العواقب السلبية المحتملة على المنظمة. • يتخذ القرارات عندما تكون النتيجة غير معروفة أو محفوفة بالمخاطر. • يربى المبادرات التي لها نتائج سلبية محتملة، بناءً على تقييم للمخاطر والفوائد والآثار، إلخ. • يستغل الفرص ويتحمل المخاطر المحسوبة على أساس الوعي بالقضايا المجتمعية والاقتصادية والسياسية. 	<ul style="list-style-type: none"> • ينتبه من العواقب السلبية عند اتخاذ الإجراءات. • يتخذ وينفذ القرارات في الحالات الغامضة / المحفوفة بالمخاطر أو عندما تكون المعلومات غير مكتملة والنتيجة غير معروفة. • يأخذ المخاطر المحسوبة عند متابعة الأفكار الجديدة التي من شأنها تعزيز المشروع. • يخلق خيارات ذات صلة و يقترح نتائج منطقية لمعالجة المشاكل بالنظر إلى القيود والمخاطر المرتبطة بها. • يتخذ قرارات من خلال تقييم آثار التكلفة والعائد على المخاطر. • يحرص على وضع خطط الطوارئ قبل الحاجة إليها. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتحمل مخاطر معتدلة أثناء السعي وراء أفكار جديدة من شأنها تعزيز المشروع. • يتخذ قرارات عندما تكون النتيجة غير واضحة. • يقبل التكليف بالعمل الذي قد يتجنبه الآخرون. • ينتبه من اتخاذ إجراءات ذات نتائج سلبية محتملة على الفريق. • يتخذ قرارات ذات نتائج سلبية محتملة. • يحرص على تقييم المواقف بموضوعية. • يتجنب الافتراضات حول حقائق الموقف. • يلتزم مدخلات أولئك الذين سيتأثرون بالقرار بشكل مناسب. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتخذ إجراءات ذات نتائج سلبية محتملة على الذات أو القسم. • يتخذ إجراءات عندما تكون النتيجة غير واضحة. • يحرص على اتخاذ الإجراءات بالتشاور مع رئيسه.

مؤشرات سلبية

- يتخذ الإجراءات دون النظر في حلول بديلة.
- لا يأخذ العميل بعين الاعتبار عند اتخاذ الإجراء.
- يتخذ الإجراءات اللازمة لمتابعة أهدافه الخاصة على حساب الآخرين.
- غير قادر على تبرير العمل عند الطعن.

- غير قادر على مراعاة المخاطر أو فهمها عند اتخاذ الإجراءات
- يتجنب العمل عندما تكون النتائج غير واضحة.
- يتجنب العمل عندما تكون هناك نتائج أو عواقب سلبية.
- لا يتعرف على الحالات الذي قد تؤدي فيها الأعمال الخطرة إلى إحراج المنظمة.

4.33. التوعية بالسلامة



يبقى على دراية بالظروف التي تؤثر على سلامته وسلامة الآخرين. يراقب ويسجل ويثقف الآخرين حول الأفعال غير الآمنة والظروف غير الآمنة؛ يحافظ على معايير السلامة داخل القسم؛ يحدد بشكل استباقي ويحسن الظروف غير الآمنة.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • يضمن أن اللوائح والشروط والإجراءات تحمي جميع أعضاء المنظمة. • يفرض الرقابة على أنشطة الصحة والسلامة، والصيانة، والتحسين. 	<ul style="list-style-type: none"> • يقيم اقتراحات اللوائح والإجراءات الجديدة. • يغير الأفعال والشروط. • يبحث بشكل استباقي عن المخاطر الظاهرة و الخفية و التي يمكن أن تسبب مشاكل على المدى الطويل. • يخصص الموارد لرصد الصحة والسلامة، والصيانة، والتحسين. 	<ul style="list-style-type: none"> • يقدم اقتراحات للتغييرات في اللوائح والإجراءات. • يقدم اقتراحات لتغيير الأفعال والشروط. • يبحث بشكل استباقي عن المخاطر. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتبع اللوائح والإجراءات. • يحرص على تضمين التقارير بالأفعال والشروط غير الآمنة. • يعمل على فحص المعدات.

مؤشرات سلبية

- لا يتبع اللوائح والإجراءات.
- يفشل في الإبلاغ عن الأفعال أو الظروف غير الآمنة.

4.34. القيادة الاستراتيجية



يخلق ويحقق حالة (رؤية) مستقبلية مرغوبة من خلال التأثير على القيم التنظيمية والأهداف الفردية والجماعية والتعزيزات والأنظمة. يؤمن المعلومات ويحدد القضايا الرئيسية والعلاقات ذات الصلة لتحقيق أهداف أو رؤى بعيدة المدى.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • يخلق رؤية واستراتيجية مقنعة للمنظمة ومستقبلها . • يحرص على تحديد التغييرات في مهمة ورؤية المنظمة إذا لزم الأمر. • يترجم رؤية التغيير إلى تفاصيل محددة تمكن الآخرين من تنفيذها. • يضع التصاميم وينفذ الخطط والإجراءات لتحقيق أهداف المنظمة. • يتحقق من مواءمة أهداف الأقسام مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة. • يضع الأهداف والغايات في سياق المنظمة الأوسع. • قادر على توضيح الاستراتيجية لجمهور عريض. 	غير متوفر - اختر القيادة الفردية	غير متوفر - اختر القيادة الفردية	غير متوفر - اختر القيادة الفردية

مؤشرات سلبية

- لا يتحمل مسؤولية تنفيذ الاستراتيجية.
- يضع جدول أعماله الشخصي أولاً على حساب استراتيجية المنظمة.

- لديه أفكار ولكنه لا يعرف كيفية تنفيذها.
- غير قادر على تصور حالة مستقبلية للمنظمة تختلف عن الحالة الحالية.
- يتخذ الإجراءات على حساب استراتيجية المنظمة.

4.35. تحمل الاجهاد



يحافظ على التركيز واستقرار الأداء تحت الضغط أو المعارضة (مثل ضغط الوقت أو غموض الموقف) و يعالج الإجهاد بطريقة مقبولة للتخزين وللمنظمة.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • يتطور ويطبق استراتيجيات الحد من الإجهاد عند التعامل مع المواقف العصيبة. • يحرص على الحفاظ على الهدوء والتركيز في ظل الظروف المرهقة. • يتخذ قرارات مدروسة لتقييم الوضع بعرضية عندما يبرز تحت الضغط. • يتخذ إجراءات محددة للتوسط بين الأفراد أو الأطراف المتضاربة. • يوضح السلوكيات التي تساعد الآخرين على الحفاظ على الهدوء والتركيز والنشاط خلال فترات الإجهاد الشديد. • يحافظ على رباطة الجأش ويظهر ضبطاً للنفس في مواجهة التحديات الكبيرة. • يعلّق الحكم ويفكر قبل التصرف. • يعمل على تحديد طرق التخلص من الإجهاد أو الحد منه ويحرص على نمذجتها باستمرار. 	<ul style="list-style-type: none"> • يحافظ على رباطة الجأش في المواقف العصيبة والصعبة و يتكيف مع الإجهاد لفترات طويلة من خلال تعديل أساليب العمل. • يعيد توجيه جهود الفريق الخاصة كاستجابة للظروف المتغيرة لضمان حل المشكلات بشكل فعال. • يتعامل مع القضايا وليس الأشخاص. • يحافظ على الحكم السليم عند اتخاذ القرار على الرغم من التوتر المستمر. • يتحكم في العواطف القوية أو الاستجابات المجهددة و يتخذ إجراءات للاستجابة بشكل بناء . • يعترف بالحدود الشخصية لعبء العمل ويتفاوض على التعديلات لتقليل آثار الإجهاد، مع الإبقاء على مستويات الإنتاجية المناسبة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يحافظ على رباطة جأشه عند التعامل مع المواقف العصيبة دة. • لا يصبح دفاعياً عندما يواجه النقد. • يحرص على الحفاظ على الهدوء في مواجهة غضب الآخرين أو عدم سيطرتهم أو عند مواجهة الشكاوى. • يفهم مسببات التوتر الشخصي ويتخذ خطوات للحد من تأثيره. 	<ul style="list-style-type: none"> • يحافظ على العمل بفاعلية خلال فترات الإجهاد المستمر. • يحافظ على التركيز خلال المواقف التي تنطوي على ضغط . • يمتنع عن السلوكيات المتهورة. • يركز على المهمة على الرغم من الإلهاءات. • يمنع عواطفه من التدخل في المواقف العصيبة. • يسعى لتحقيق التوازن بين مسؤوليات العمل ومسؤوليات الحياة الشخصية.

مؤشرات سلبية

- يتفاعل بشكل غير لائق مع المواقف العصيبة - يصبح غير احترافي أو غير مركز أو اندفاعي بشكل غير لائق.
- لا يملك القدرة على الاعتناء بالنفس والصحة أثناء الضغط.
- غير قادر على اتخاذ قرارات مدروسة تحت الضغط.
- غير قادر على تلبية احتياجات العميل تحت الضغط.
- غير قادر على تعديل أسلوب العمل أو الاتجاه .
- يلوم الآخرين على موقفهم - عقلية الضحية.
- يعاني انخفاضاً في المعنويات أو الكفاءات بشكل ملحوظ خلال فترات التوتر

4.36. العمل الجماعي / التعاون



يعمل بشكل فعال مع الفريق / مجموعات العمل أو أولئك الذين هم خارج حدود سلطته الرسمية لتحقيق الأهداف. يشارك كعضو في فريق؛ يحرص على اتخاذ الإجراءات التي تحترم احتياجات الآخرين ومساهماتهم؛ يقبل الإجماع؛ يعمل على تطوير وبناء علاقات الفريق المتماسكة لإنتاج المخرجات المطلوبة؛ يمتلك المعرفة والفهم لعمل الأقران.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
غير متوفر- اختر بناء الشراكات	<ul style="list-style-type: none"> يحدد أهداف الفريق بما يتماشى مع استراتيجية المنظمة ورسالتها. يحرص على دعم و تحفيز الأفراد للعمل معاً بغرض تحقيق أهداف الفريق. يستخدم جدول الأعمال لتحديد أهداف مفيدة لكل الأطراف. يتحمل مسؤولية تحقيق أهداف الفريق. يزيل عقبات نجاح الفريق. يمنح التقدير للأشخاص الذين ساهموا في نجاح الفريق. يحافظ على الأولويات العامة للمنظمة. يحرص على اتخاذ خطوات تهدف للحفاظ على الروح المعنوية ومستويات الأداء العالية خلال التعرض لضغوط العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> يحرص على التماس مدخلات أعضاء الفريق وتشجيع مشاركتهم. يضمن مشاركة الأفراد المتأثرين بالخطط أو الإجراءات. يضع جدول أعمال يراعي الاحتياجات. يجد مجالات للاتفاق عند العمل مع الأفراد أو الجماعات المتضاربة. يساعد الآخرين على حل مشاكل العمل وتحقيق أهداف الفريق. 	<ul style="list-style-type: none"> يساهم عن طيب خاطر بتحقيق أهداف الفريق والأهداف، والقيام بنصيبه من العمل. يظهر احتراماً لآراء وأفكار الآخرين. لا يقوم بالتزام الصمت أو حجب أي من الآراء المختلفة في الفريق. مستعد لقبول التنازلات لأجل تحقيق أهداف المجموعة. يقوم بمتابعة الالتزامات التي تم التعهد بها لأعضاء الفريق. يبقي الآخرين على علم و اطلاع.

مؤشرات سلبية

- ليس لديه القدرة على فهم أعضاء الفريق الذين يعملون على نفس الأهداف.
- يقوض أو يخرب العمل الجماعي.
- يفضل العمل بمفرده أو بعزلة.
- لا يتشارك المعلومات مع الآخرين.
- يساهم في نشر الشائعات والتعليقات والآراء التي لا أساس لها.

- لا يعمل باتجاه تحقيق هدف الفريق.
- يضع احتياجاته الخاصة فوق احتياجات الفريق.
- لا يتبع بروتوكولات الفريق المتفق عليها.
- يتفاعل بشكل سلبي مع اقتراحات وطلبات الآخرين.
- لا يتمتع بإدراك تأثيرات سلوكه الخاص على الآخرين.

4.37. توعية المنظمة



يستخدم المعرفة بالأنظمة والمواقف والإجراءات والثقافة الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة لتحديد المشاكل والفرص المحتملة. يدرك تأثير وانعكاسات القرارات على المكونات الأخرى للمنظمة؛ لديه المعرفة بسياق المنظمة لتحديد المشاكل والفرص المحتملة.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • يشارك في تطوير الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والتوجه بها يتماشى مع البيئة التشريعية والتنظيمية والسياسية. • يحرص على تطوير خطط التنفيذ الاستراتيجية من خلال الممارسة الرائدة القائمة على الأدلة. • يظهر وعياً و قدرة على تحديد اللاعبين الرئيسيين. 	<ul style="list-style-type: none"> • يطبق قيم المنظمة عملياً. • يحرص على فهم البيئة التي تعمل المنظمة ضمنها. • يعمل على توقع وإدارة المخاطر والتهديدات المنوطة بعمل المنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يفهم كيفية مساهمته في تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة. • يفهم كيف تؤثر التشريعات والإجراءات التنظيمية والامتثال والسياسات والإجراءات في مجال عمله. • يشارك بفعالية مع الزملاء / الخبراء المناسبين ويزودهم بالمعلومات المطلوبة. • يفهم كيف يساهم قسمه أو وحدته في الأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتحمل مسؤوليات المنصب. • يتوافق مع قواعد وأنظمة المنظمة. • يفهم قيم المنظمة والأهداف الاستراتيجية والأهداف. • يعرف كيف يساهم في تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة.

مؤشرات سلبية

- لا يمكنه الربط بين هدفه الفردي وأهداف وغايات المنظمة.
- يجهل الأنظمة والمواقف والإجراءات والثقافة الرسمية وغير الرسمية للمنظمة.
- يتخذ وينفذ القرارات التي لها تأثير سلبي على المكونات الأخرى للمنظمة.

- ليس على علم بالقواعد والأنظمة.
- لا يدرك قيم المنظمة وأهدافها وغاياتها الاستراتيجية.
- غير مدرك لقيم وأهداف وغايات القسم / الوحدة.

4.38. التواصل الكتابي



قادر على التعبير عن الأفكار والمفاهيم بوضوح أثناء الكتابة. يحرص على أن تحتوي المستندات على تنظيم وهيكل وشكل صحيح ومناسب؛ يستخدم القواعد واللغة والمصطلحات والأسلوب الصحيح والمناسب؛ يستخدم مجموعة متنوعة من وسائط الاتصال المناسبة للحالة.

المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> • يتقن فن تطوير وإنتاج المواد المكتوبة. • يعمل مع خبراء داخليين وخارجيين لمواصلة تطوير معايير وأدوات التوثيق. 	<ul style="list-style-type: none"> • ينظم الاعمال المكتوبة المعقدة بشكل واضح وسهل المتابعة وبأسلوب موجز . • يترجم الأفكار والمفاهيم بشكل فعال إلى نصوص ورسوم. • يحرص على تدريب الآخرين على كيفية تطوير مهارات الكتابة الفعالة وكيفية تنظيم المواد المكتوبة المعقدة بشكل فعال. 	<ul style="list-style-type: none"> • ينظم الاعمال المكتوبة المعقدة بشكل واضح وسهل المتابعة. • يكتب بطريقة تعبر عن حسن النية ويحقق النتائج المرجوة. • يستخدم البنية المناسبة للسياق والجمهور و يراعي استخدام المفردات والجمل المناسبة. • قادر على تطوير واستخدام الرسومات، حسب الاقتضاء، لتقوية جودة المحتوى. 	<ul style="list-style-type: none"> • يحرص أن تكون المواد المكتوبة موجزة وذات صلة. • يكتب بإيجاز، و يراعي قواعد النحو وعلامات الترقيم والإملاء. • يستخدم النمط الكتابي المناسب. • يكمل جميع المواد المكتوبة وفقاً للإجراءات والمعايير.

مؤشرات سلبية




















- يتجنب التواصل الصعب.
- يستخدم أدوات اتصال غير ملائمة (مثل البريد الإلكتروني بدلاً من الرسائل الرسمية).
- لا يظهر فهماً لاحتياجات الجمهور.
- يستخدم اللغة أو المصطلحات التي تستبعد الآخرين.

- يكتب بشكل مفكك أو غير منظم ، أو مربك أو ممل للقارئ.
- يستخدم النحو وعلامات الترقيم والإملاء بشكل غير صحيح.
- يستخدم أسلوباً غير لائق.
- لا يتبع الإجراءات والمعايير.
- مزج / مسيء أو يستخدم لغة / شتم تهديد.




5. تسجيل الاختيارات



5. تسجيل الاختيارات

الحقيقي (الفعلي)					المستوى المستهدف (المطلوب)	الكفاءة	
مؤشر سلبي	مستوى 4	مستوى 3	مستوى 2	مستوى 1			
						القدرة على التكيف / المرونة (لا تختار إذا اخترت تسهيل التغيير)	
						التفكير التحليلي / حل المشكلات	
						بناء العلاقات الشخصية	
						بناء الشراكات (لا تختار إذا اخترت العمل الجماعي / التعاون)	
						خدمة العملاء والدعم	
						التدريب / تطوير الآخرين (لا تختار إذا اخترت إدارة الأشخاص)	
						الاتصالات	
						التفكير النظري	
						التعلم المستمر	
						الإبداع والابتكار	
						صنع القرار	
						الانتاجية	
						تسهيل عملية التغيير	
						المتابعة	
						العرض التقديمي	
						القيادة الفردية (لا تختار إذا اخترت القيادة الاستراتيجية)	
						التأثير	
						إدارة المعلومات	
						المبادرة	

5. تسجيل الاختيارات

الحقيقي (الفعلي)					المستوى المستهدف (المطلوب)	الكفاءة	
مؤشر سلبي	مستوى 4	مستوى 3	مستوى 2	مستوى 1			
						إدارة النزاع	
						تيسير الاجتماع / القيادة / المشاركة	
						التفاوض	
						إدارة الأفراد	
						القدرة على الاقتناع	
						التخطيط والتنظيم / إدارة العمل (لا تختار إذا اخترت إدارة الموارد)	
						المعرفة والمهارة المهنية	
						الالتزام بالجودة / معايير العمل (لا تختار إذا اخترت إدارة الموارد)	
						مهارات دعم البحث	
						المرونة / المثابرة	
						إدارة الموارد (لا تختار إذا اخترت التخطيط والتنظيم / إدارة العمل)	
						التركيز على النتائج	
						المخاطرة	
						التوعية بالسلامة	
						القيادة الاستراتيجية (لا تختار إذا اخترت القيادة الفردية)	
						تحمل الاجتهاد	
						العمل الجماعي / التعاون (لا تحدده إذا حددت بناء الشراكات)	
						توعية المنظمة	
						التواصل الكتابي	