



هيئة الخدمة والإدارة العامة

SERVICE AND PUBLIC ADMINISTRATION COMMISSION (SPAC)

# إطار الكفايات القيادية للموظائف القيادية

هيئة الخدمة والإدارة العامة  
(2025)





هيئة الخدمة والإدارة العامة

SERVICE AND PUBLIC ADMINISTRATION COMMISSION (SPAC)

## مقدمة

يعتبر دليل الكفايات للوظائف القيادية أحد أهم مخرجات خارطة طريق تحديث القطاع العام ويعتبر مرجعية لتحديد وقياس المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات والسلوكيات والسمات الشخصية للقادة الإداريين، حيث يعد هذا الدليل أساساً لاختيار القيادات وإدارة وتقييم أدائهم وتأهيلهم وغيرها من الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إن الدليل أداة مثالية لاختيار أفضل القادة الإداريين بالاستناد إلى الكفاءة والمهنية والقدرة على التطوير المستمر واستشراف المستقبل والإبداع والابتكار في قيادة الدائرة الحكومية لمواكبة التطورات والمستجدات الوطنية والإقليمية والعالمية، كما أن الدليل يساعد على رصد قادة المستقبل وتأهيلهم وتمكينهم وفق الكفايات المحددة في هذا الإطار.

تم تطوير هذا الدليل في ضوء تحليل الأدوار والمسؤوليات الموكلة للوظائف القيادية بمستوياتها الثلاث وهم شاغلي الوظائف الإشرافية بمستوى رئيس قسم و شاغلي وظائف الإدارة الوسطى بمستوى مدير مديرية أو إدارة و شاغلي وظائف الإدارة العليا بمستوى أمين أو مدير عام دائرة أو من في حكمهم. وأيضاً من أهم المرجعيات لاعداد هذا الدليل المضامين الواردة في خارطة طريق تحديث القطاع العام والتوجهات الحكومية في تعزيز مبادئ الشفافية والجدارة لاختيار شاغلي الوظائف القيادية العليا، وبالاطلاع على الممارسات الإقليمية والعالمية.

ويتكون إطار الكفايات القيادية من مجموعتين رئيسيتين وهي الكفايات السلوكية، والكفايات الإدارية، ويندرج تحت كل مجموعة من هذه المجموعات عدد من الكفايات المرتبطة بالجوانب السلوكية والاتجاهات والقدرات والسمات الشخصية والجوانب الإدارية اللازمة لتمكين شاغلي الوظائف القيادية من القيام بأعباء ووظائفهم بالشكل الأمثل وتحقيق أهداف الدائرة.

رئيس هيئة الخدمة والإدارة العامة

المهندس فايز النهار



هيئة الخدمة والإدارة العامة

SERVICE AND PUBLIC ADMINISTRATION COMMISSION (SPAC)

## أهداف إطار الكفايات للوظائف القيادية

- ✓ معرفة الموظفين شاغلي الوظائف القيادية / أو المرشدين لإشغالها بالكفايات السلوكية والإدارية المطلوبة للوظائف القيادية.
- ✓ معرفة الموظفين شاغلي الوظائف القيادية / أو المرشدين لإشغالها بالكفايات اللازمة لتحقيق النتائج المتوخاة والقيام بأعباء وظائفهم بنجاح وبالتالي الخطوات اللازمة لزيادة مستوى كفاءتهم.
- ✓ يعد إطار الكفايات القيادية مرجعاً رئيسياً للإختيار والتعيين على الوظائف القيادية.
- ✓ يعتبر إطار الكفايات القيادية أداة لإدارة وتقييم أداء وترقية شاغلي الوظائف القيادية.
- ✓ يعتبر إطار الكفايات القيادية مرجعية لتأهيل وتدريب القادة الإداريين للوظائف القيادية.
- ✓ يعد مرجعاً لمركز اعداد القيادات الحكومية لتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية التي تستهدف قادة المستقبل.
- ✓ يعتبر مرجعاً لغايات نقل شاغلي الوظائف القيادية بين الدوائر في قطاع فرعي معين ضمن القطاع الحكومي.



## مستويات الوظائف القيادية

### تقسم الوظائف القيادية إلى ثلاثة مستويات



## قائمة المصطلحات

### الوظائف القيادية:-

الوظائف التي تتولى الإشراف على مجموعة من الموظفين وإدارة وحدة تنظيمية على اختلاف مستوياتها ( قسم، مديرية، دائرة)، وتشمل وظائف الإدارة الوسطى ( رئيس قسم، مدير مديرية، مدير إدارة)، والمديرين والأمناء العاميين.

### إطار الكفايات:

مجموعة من الكفايات القيادية ( السلوكية والإدارية) والتي تم تجزئتها إلى مؤشرات قابلة للقياس والملاحظة.

### الكفايات الوظيفية:

مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات الواجب توافرها في الموظف والتي تمكنه من ممارسة عمله أو القيام بأداء مهام وظيفته.

### الكفايات السلوكية:

الاتجاهات والقدرات والصفات والسمات الشخصية الواجب توافرها في الشخص لتمكنه من النجاح في تأدية مهام وظيفته.

### الكفايات الإدارية:

المعارف والمهارات القيادية والإدارية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة القيادية لتأدية مهام وظيفته.

### الكفايات الفنية:

المعارف والمهارات الفنية المتخصصة بالمهام والواجبات اللازم توافرها في شاغل الوظيفة القيادية لتأدية مهامه الوظيفية.

## المعارف:

المعلومات التي يتم اكتسابها من خلال التعليم الرسمي أو التدريب أو الخبرة العملية.

## المهارات:

تطبيق المعرفة المكتسبة عن طريق التطبيق المتكرر للمعرفة.

## القدرات:

السمات والصفات الفطرية للقيام بمهام ذهنية كالتفكير والتحليل أو جسدية تتطلب استخدام القوة البدنية.

## الاتجاهات:

سلوك أو ردة فعل الفرد لموقف معين والتي يمكن للاخرين ملاحظتها .

## مستويات إتقان الكفاية:

مقياس التدرج والتقدم في صعوبة وتعقيد الكفاية، ويشير إلى درجة التمكن المطلوب توافرها لدى شاغل الوظيفة القيادية في أداء كفاية معينة.

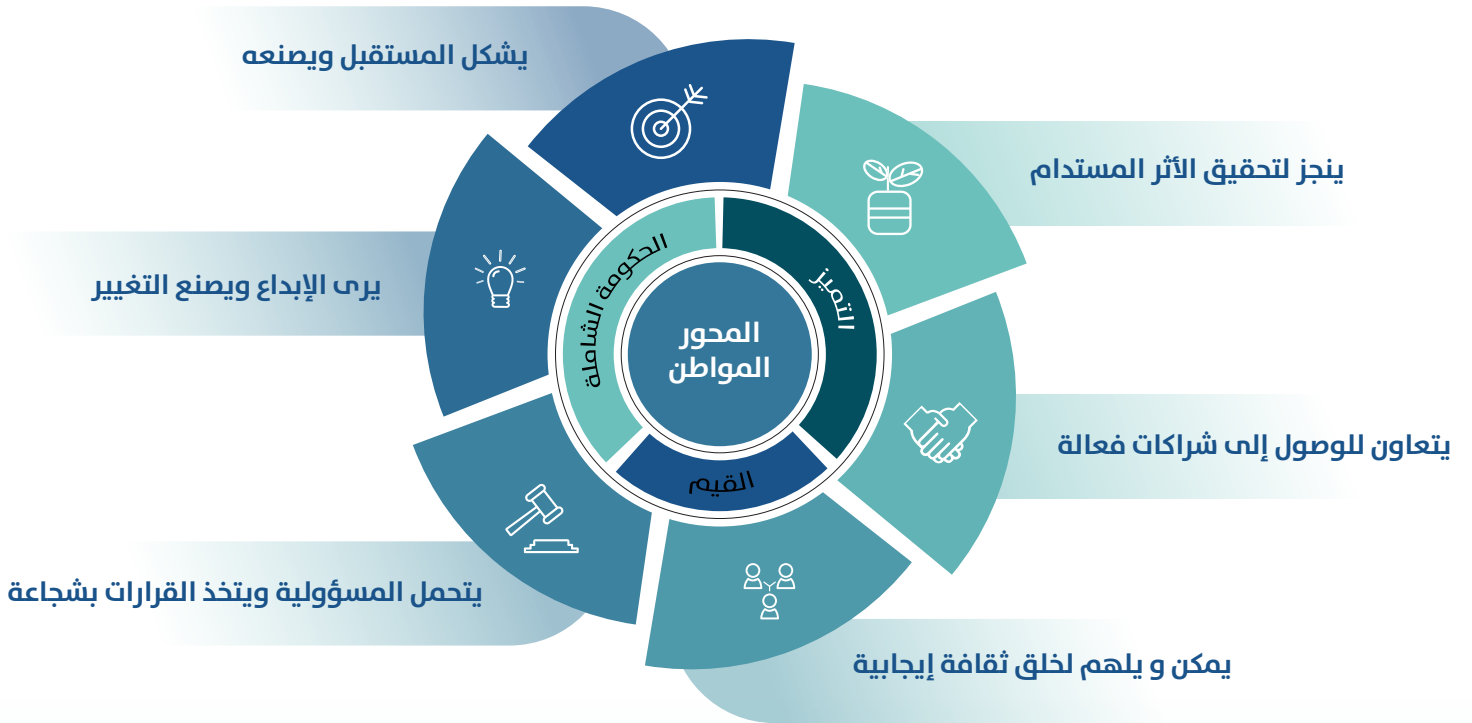
## المؤشرات السلوكية:

هي المشاهدات (الملاحظات) أو الأدلة السلوكية ذات الصلة بالكفاية، والتي يمكن ملاحظتها وقياسها وتقييمها ويستدل من خلالها على مدى تمكن الموظف من الكفاية.

## أدوات التقييم:

مجموعة من الأساليب والوسائل المختلفة التي تستخدم لقياس المستوى الفعلي للكفايات التي يمتلكها الفرد مقارنة بالمستوى المطلوب للكفايات.

## إطار الكفايات القيادية



## إطار الكفايات القيادية للوظائف القيادية

الكفايات الفرعية	الكفاية الرئيسية
صاحب رؤية.	يشكل المستقبل
يفكر استراتيجي.	
يحقق النتائج ( Achiever ).	ينجز لتحقيق الأثر
يدير خدمات عالية الجودة ( Managing quality services ).	
صانع الفرق والاثار ( Make difference & impact ).	
موجه وممكن ( Coaching & Empowering ).	يمكن ويلهم لخلق ثقافة إيجابية
ملهم ومحتضن للتنوع ( Inspiring & Diversity Embracer ).	
يدير الأداء ( Managing performance ).	
صانع قرار ( Decisions Maker ).	المسؤولية وشجاعة إتخاذ القرار
يدير المخاطر.	
محلل ومطور.	يرعى الإبداع ويتبنى التغيير
مرن وسريع الاستجابة.	
مبتكر ومبدع.	
التعاون ( التعاون مع النظراء وأصحاب المصلحة من داخل الحكومة وخارجها لتحقيق النتائج على المستوى المؤسسي والقطاعي، تعزيز كفاءة الخدمة العامة، وكسر الحواجز التنظيمية التي تحول دون التعاون الفعال).	التعاون والتواصل
متواصل ( تعزيز التواصل الكتابي والشفوي لنقل الأفكار و المعلومات بدقة ووضوح وشفافية وانفتاح، وبأسلوب موجز، الاستماع الجيد، واستخدام الرسائل واللغة المناسبة مع المواقف المختلفة والفئة المستهدفة).	
مستجيب ومؤثر.	
يتمتع بالذكاء العاطفي ( Emotional intelligence ).	قائد مدرك لذاته

# أدوات تقييم الكفايات القيادية

