

مساري

الدليل الاسترشادي لإعداد المسارات الوظيفية
في حكومة عجمان 2023

مساري

الدليل الاسترشادي لإعداد المسارات الوظيفية
في حكومة عجمان 2023

جدول المحتويات

الفصل الأول: الإطار التعريفي

06	المصطلحات والتعرifات
08	المقدمة
09	الأهداف
10	أهمية خطط المسار الوظيفي
12	مفاهيم رئيسية
14	الأدوار والمسؤوليات

الفصل الثاني: تطوير المسارات الوظيفية

18	تخطيط المسار الوظيفي
20	إعداد المسار الوظيفي
21	مكونات المسار الوظيفي
27	إدارة المسار الوظيفي
28	التطبيق الفعال للمسارات الوظيفية

الفصل الثالث: المسارات الوظيفية للوظائف المساعدة

31	المسارات الوظيفية للوظائف المساعدة
32	المسار العام الإداري (في حالة الوحدة التنظيمية بمستوى إدارة)
32	المسار العام الإداري (في حالة الوحدة التنظيمية بمستوى مكتب تخصصي)
32	المسار العام التخصصي
33	الدعم الإداري
34	الأعمال الإدارية (مسار عامودي عام)
35	الدعم المكتبي / السكرتارية (مسار عامودي عام)

36	خدمات الدعم الإداري واللوجستي (مسار عامودي إداري)
37	خدمة المتعاملين (مسار عامودي إداري)
38	خدمات الدعم الإداري (مسارات مزدوجة)
39	الموارد البشرية
40	الموارد البشرية - عام (مسار عامودي إداري)
41	الموارد البشرية - عام (مسار عامودي تخصصي)
42	الموارد البشرية (مسارات مزدوجة)

الفصل الثالث: المسارات الوظيفية للوظائف المساعدة

43	المالية والمحاسبة
44	المالية - عام (مسار عامودي إداري)
45	المالية - عام (مسار عامودي تخصصي)
46	المالية (مسارات مزدوجة)
47	تقنية المعلومات
48	تقنية المعلومات - عام (مسار عامودي إداري)
49	تقنية المعلومات - قسم أمن المعلومات (مسار عامودي تخصصي)
50	تقنية المعلومات (مسارات مزدوجة)
51	الاتصال المؤسسي والترويج
52	الاتصال المؤسسي - عام (مسار عامودي إداري)
53	الاتصال المؤسسي - عام (مسار عامودي تخصصي)
54	الاتصال المؤسسي (مسارات مزدوجة)
55	الشؤون القانونية
56	الشؤون القانونية - عام (مسار عامودي إداري)
57	الشؤون القانونية (مسار عامودي تخصصي)
58	الشؤون القانونية (مسارات مزدوجة)
59	الإستراتيجية والتطوير المؤسسي
60	التخطيط الإستراتيجي (مسار عامودي إداري)
61	التخطيط الإستراتيجي (مسار عامودي تخصصي)
62	الجودة والتميز (مسار عامودي إداري)
63	الجودة والتميز (مسار عامودي تخصصي)
64	الإستراتيجية والتطوير المؤسسي (مسارات مزدوجة)
65	التدقيق والحكومة
66	التدقيق والرقابة المالية والإدارية (مسار عامودي إداري)
67	التدقيق والرقابة المالية والإدارية (مسار عامودي تخصصي)
68	إدارة المشاريع
69	إدارة البرامج والمشاريع (مسار عامودي)

الفصل الأول:

الإطار التعرفي

المصطلحات والتعريفات

الإمارات العربية المتحدة.	الدولة
إمارة عجمان.	الإمارة
حكومة عجمان.	الحكومة
دائرة الموارد البشرية في حكومة عجمان.	دائرة الموارد البشرية
المرسوم الأميري رقم (4) لسنة 2017 بشأن إصدار قانون الموارد البشرية في حكومة عجمان ولائحته التنفيذية وأي تشريع يحل محله مستقبلاً.	القانون
أي دائرة أو مؤسسة أو هيئة أو مجلس أو جهاز أو إدارة أو أي منشأة أخرى تتبع لحكومة الإمارة، وتكون موازنتها ضمن الموازنة السنوية لها، وتشمل العبارة أي جهة أخرى يقرر التشريع المحلي الصادر بإنشائها، أو بإعادة تنظيمها، إخضاع موظفيها لأحكام هذا القانون.	الجهة الحكومية
الدليل الإسترشادي لإعداد المسارات الوظيفية في حكومة عجمان.	مساري
مدير عام الجهة الحكومية؛ ويشمل المصطلح أيضاً المدير التنفيذي أو الأمين العام في الجهة الحكومية المعنية أو من في حكمهما.	المدير العام
السلطة المنوط بها صلاحية التعين، أو أي صلحيات أخرى، بموجب أحكام القانون، أو بموجب أحكام اللائحة التنفيذية أو الأنظمة الصادرة بموجبها.	السلطة المختصة
هو الشخص الذي يكلف بمهام ومسؤوليات الإشراف المباشر على الموظفين وتحديد مستوى الأداء المطلوب منهم وإعداد برامج التدريب والتطوير الخاصة بهم.	المسؤول المباشر
كل شخص طبيعي يشغل وظيفة مدنية من وظائف الجهة الحكومية المعنية، أيًّا كانت طبيعة عمله أو مسمى وظيفته، ولا تشمل العبارة العمال الذين تنظم شؤون استخدامهم لوائح أو نظم خاصة.	الموظف
مجموعة من المهام والمسؤوليات التي تحددها السلطة المختصة تحت مسمى محدد لأغراض توضيح الهدف من وجودها في الجهة، ويقوم بأدائها الموظف مقابل أجر دوري وفقاً لأحكام القانون.	الوظيفة
الوحدة الإدارية التي يتبعها المنصب الوظيفي في الهيكل التنظيمي للجهة الحكومية.	الوحدة التنظيمية
الوظائف المكلفة بتحقيق الهدف الرئيسي للجهة الحكومية (أهداف الإنماء) مثل العمليات وخدمات المتعاملين.	الوظائف الأساسية

المقدمة

يتمثل التطبيق الفعال لخطط المسار الوظيفي شكل من أشكال التزام الجهات الحكومية تجاه تطوير موظفيها، ويعكس أيضاً مستوى النضج المؤسسي ووعي الإدارة العليا بأهمية تطوير العنصر البشري كهدف إستراتيجي. ويأتي دليل المسارات الوظيفية للوظائف الحكومية المساعدة (مساري) في إطار سعي دائرة الموارد البشرية لحكومة عجمان وفق اختصاصاتها؛ لاستكمال المنهجيات والأنظمة والإجراءات الخاصة بتطوير الموارد البشرية وتطبيقاتها في الجهات الحكومية.

ويهدف "مساري" بشكل أساسي إلى زيادة فعالية خطط التطوير الوظيفي لموظفي الجهات الحكومية من خلال تقديم إطار واضح لمنهجية تصميم وتطبيق ومتابعة خطط التطوير الوظيفي لموظفي الحكومة، ومساعدة الوحدات التنظيمية في الجهات الحكومية على إدارة تلك الخطط بفعالية.

وتحظى أهمية العمل على تطوير مهارات ومعارف موظفي الحكومة في تحقيق الإستجابة لمتطلبات الأدوار الوظيفية وتحديات التغيير والتطور المستمر في شكل ونوعية الخدمات الحكومية المقدمة، الأمر الذي يؤثر إيجاباً على دفع مستوى الأداء الحكومي نحو مستويات أكثر تفرداً وتميزاً في تحقيق الأهداف المطلوبة بفعالية، والمساهمة في تحقيق إستراتيجية الحكومة في تعزيز وتطوير رأس المال البشري.

الأهداف

- توحيد منهجية تصميم وتنفيذ خطط التطوير الوظيفي وإعداد خرائط المسارات الوظيفية في الحكومة.
- التعريف بمكونات المسار الوظيفي وتوضيح مفاهيم التخطيط الوظيفي وإدارة خطط المسارات الوظيفية.
- زيادة فعالية خطط التطوير الفردية لموظفي الجهات الحكومية والمساهمة في تحقيق إستراتيجية الحكومة فيما يخص تعزيز وتطوير وتمكين الكفاءات البشرية الحكومية.
- زيادة وعي الموظف الحكومي بأهمية وضرورة تحديد أولوياته وجود خطة تطوير فردية له؛ ترسم خطة تطوره مهنياً ومعرفياً من خلال خطط تطوير المسار الوظيفي ودور الأطراف المعنية في تحقيق فعالية تلك الخطط.

أهمية خطط المسار الوظيفي

تعتمد خطة المسار الوظيفي بشكل أساسي على الدافع الموجود لدى الموظف لتحقيق التطور المهني الملحوظ في مساره الوظيفي، ومن خلال إكتسابه المعرفة الازمة والمهارات والخبرة المطلوبة للإنقال إلى دور وظيفي جديد بحسب متطلبات ذلك الدور الوظيفي ووفقاً لخطة التطوير الفردية المتفق عليها.

ويقدم "مساري" منهجية خطوط الإنقال بين الأدوار الوظيفية، وكيفية إعداد خطة المسار الوظيفي، ودور كل طرف من أطراف تلك الخطة في عملية التطبيق. وتساهم خطط المسارات الوظيفية في إعداد خطط تطوير الموظفين الفردية، وصقل مهاراتهم لتولي أدوار وظيفية أعلى ومسؤوليات أكبر، وهي خطط لإعدادهم؛ ولكن لا يعني ذلك بالضرورة أحقيبة الموظف في الترقية للوظيفة التالية، حيث إن الإنقال لشغل وظيفة جديدة يخضع لإشتراطات القانون ومتطلبات شغل الوظيفة وموافقة السلطة المختصة.

من أبرز النتائج المرجوة للتطبيق الفعال لخطط المسارات الوظيفية في الجهات الحكومية:

- المساهمة في خفض معدل الدوران الوظيفي وتحديداً في الوظائف الحرجة/ النادرة التخصص.
- المساهمة في الحفاظ على الموظفين ذوي الكفاءة العالية، وبشكل خاص الكفاءات الوطنية.
- المساهمة في تحقيق أهداف الجهة الحكومية والموظفيين العاملين فيها.
- إتاحة فرص التقدم الوظيفي ومجالات التطور التي تحقق طموحات الموظفيين وترفع مستوى انتاجيتهم.
- المساهمة في تحقيق بيئة عمل جاذبة.
- المساهمة في تعزيز مستويات الرضا والولاء الوظيفي.
- المساهمة في نجاح مبادرات الموارد البشرية المختلفة ومنها خطط التعاقب الوظيفي.

كما تقوم وحدات الموارد البشرية بمراقبة تطبيقات المسارات الوظيفية من خلال ربطها بعدد من مؤشرات الأداء الرئيسية مثل:

- تأثر معدل الدوران الوظيفي بعد تطبيق المسارات الوظيفية في الجهة الحكومية.
- تأثر معدلات الرضا الوظيفي (تحديداً مؤشرات الرضا عن خطط التدريب والتطوير والترقية).
- نسبة شغل الوظائف الشاغرة اعتماداً على التعيين الداخلي)، وعلى الكوادر البشرية المؤهلة من خلال خطط التطوير والتأهيل الداخلي في مقابل طرق شغل الوظيفة خارجياً (التعيين الخارجي).

وبناءً على النتائج، تقوم وحدة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع الأطراف المعنية بوضع الخطط التحسينية المناسبة لتطبيقات المسار الوظيفي، لذلك من المهم أن تقوم الجهة الحكومية بتطوير بطاقات الوصف الوظيفي بشكل دقيق بحيث تتضمن المهام والمسؤوليات وكذلك المؤهلات العلمية والخبرات العملية والكافئات الالزمة لمساعدة الموظفين على القيام بوظائفهم بشكل فعال.

مفاهيم رئيسية

يعرف المسار الوظيفي على أنه مجموعة الوظائف التي يتنقل الموظف بينها خلال فترة عمله والتي تكون متشابهة ومتراقبة فيما بينها من حيث صفاتها وطبيعتها والهدف من وجودها. هذا ويجب مراعاة المرحلة التي وصلها الموظف في مسيرته المهنية وأخذ بعض النقاط بعين الاعتبار كخبرة الموظف ومستواه التعليمي وكفاءاته التخصصية والسلوكية في مكان عمله لضمان نجاحه في المسار الوظيفي المحدد له. ويكون المسار الوظيفي من مجموعة المعايير والمحددات والكافئات المطلوبة لكل دور وظيفي؛ بحيث يمكن الموظف من التعرف على الكفاءات السلوكية والفنية والمهام والمسؤوليات الوظيفية المطلوبة، الأمر الذي يسهل عملية تقدمه وتطوره في الإعداد لمسار وظيفي محدد له والإنتقال والترقية بسلامة وفق شروط الترقية والنقل المعمول بها في الحكومة، والتي تأخذ بعين الاعتبار توفر الشواغر المناسبة وفق خطط الموارد البشرية المستقبلية. وتوجد بعض المفاهيم والمصطلحات التي يجب تحديد معانيها عند الحديث عن خطط التطور الوظيفي وإعداد المسارات الوظيفية بشكل عام، وهو ما توضحه النقاط التالية:

- عملية تصنيف الوظائف وتحديد المجموعة الوظيفية

تهدف عملية تصنيف الوظائف إلى تحديد المجموعة الوظيفية التي تنتمي لها الوظيفة، وتصنف الوظائف بناءً على مستوى تعقيدها ووفقاً لطبيعة المسؤوليات التي توكل لشاغلها، وذلك حسب نظام تقييم وتصنيف الوظائف المعتمد في الحكومة.

- التطور الوظيفي

يعكس التطور الوظيفي سلسلة المراحل التي يمر بها الموظف خلال حياته المهنية حيث تتسم كل مرحلة فيها بمهام وتحديات تميزها عن المراحل الأخرى. ويتألف مفهوم التطور الوظيفي من عمليتين أساسيتين وهما:

تخطيط المسار الوظيفي

- تمثل عملية التخطيط للأنشطة التي من شأنها خدمة التوجه المهني المستقبلي للموظف بمساعدة الجهة الحكومية، وللموظف دور كبير في رسم هذا التوجه من خلال طموحاته الشخصية وفهمه لواجباته ومسؤولياته ودوره الوظيفي.

إدارة المسار الوظيفي

- هي عملية تنفيذ ومتابعة خطط المسار الوظيفي المتفق عليها مع الموظف، والتركيز على إستكمال كل مراحل وخطط التطوير الفردية وفق إحتياجات ومتطلبات الجهة الحكومية من الموارد البشرية وأهدافها الاستراتيجية.

- التعاقب الوظيفي

في حين ينظر إلى التعاقب الوظيفي على أنه آلية تضمن إعداد وتأهيل موظفين يتمتعون بالكفاءات السلوكية والفنية المطلوبة لشغل الوظائف الإشرافية أو الفنية التخصصية أو الوظائف الحرجة بما يضمن إستمرارية الأعمال وفق إحتياجات الجهة الحكومية من الكفاءات البشرية في كل المجالات والتخصصات.

الأدوار والمسؤوليات

- دائرة الموارد البشرية

- التعريف بدليل مساري على مستوى الجهات الحكومية، وضمان نشر الوعي بمحتواه بما يعزز فعالية التطبيق.
- قياس فعالية تطبيق دليل مساري ومدى استفادة الجهات الحكومية منه.
- تقديم الدعم الفني اللازم لوحدات الموارد البشرية فيما يتعلق بمنهجية تطوير المسارات الوظيفية.

- وحدة الموارد البشرية في الجهة الحكومية

- الاسترشاد بما ورد في دليل مساري من منهجيات وآليات عمل.
- نشر ثقافة التطوير الذاتي والسعى لتطوير المسار المهني للموظف الحكومي وتوسيع مسؤولي الوحدات التنظيمية بأهمية تطبيقات تطوير المسارات الوظيفية في الجهة الحكومية.
- إعداد ومراجعة المسارات الوظيفية والعمل على تحديتها بشكل دوري لتشمل الوظائف الموجودة في الجهة الحكومية.
- تقييم الكفاءات والخبرات التي يتمتع بها موظفي الجهة الحكومية ومقارنتها بتلك المطلوبة وفقاً لمساراتهم الوظيفية، بهدف وضع خطط التطوير الفردي بشكل سليم، وتوفير فرص التعلم والتطوير التي تؤهل الموظفين للتقدم في مساراتهم الوظيفي بنجاح.

- إعداد التقارير الدورية عن مستوى تطبيق المسارات الوظيفية وتحديد أي تحديات أو معوقات ذات صلة، بالإضافة إلى رفع توصيات وملحوظات التحسين بشأنها إلى دائرة الموارد البشرية.

- المسؤول المباشر -

- مناقشة مسارات الموظف المهنية وأهدافه الوظيفية المستقبلية في إطار متطلبات التطور المهني للمسؤوليات الوظيفية الجديدة أو المستقبلية بحسب خطة التطوير المقترنة.
- الوقوف على الكفاءات والخبرات التي يتمتع بها الموظف حالياً، ومتطلبات التدريب والتطوير للمسار الوظيفي المتفق عليه في خطة التطوير الفردية.
- المشاركة في إعداد خطط التطوير الفردية لموظفيه وفق متطلبات المسار الوظيفي، وتوفير البيئة المناسبة للموظف لاستكمال خطته الفردية وتحفيزه ومساعدته على إتمامها.

- الموظف -

- الإلمام بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه والوعي بالكفاءات والخبرات التي يتمتع بها حالياً، ومدى ملاءمتها لمتطلبات المسار الوظيفي المتفق عليه.
- الالتزام ببرامج التدريب والتطوير الخاصة بخطط التطوير الفردية المرسومة له، وبذل أقصى جهد ممكن لإمتلاك المعرفات والمهارات المطلوبة لمساره الوظيفي التالي.

الفصل الثاني:

تطوير المسارات الوظيفية

- تخطيط المسار الوظيفي -

مفهوم التطور الوظيفي يعكس سلسلة المراحل التي يمر بها الموظف خلال حياته المهنية ومستوى التطور الحادث في خبراته وعارفه، ويتألف التطور الوظيفي من عمليتين وهما:

- تخطيط المسار الوظيفي، التخطيط لأنشطة التي من شأنها خدمة التوجه المهني المستقبلي للموظف بمساعدة الجهة الحكومية.
- إدارة المسار الوظيفي، تنفيذ ومتابعة خطط المسار الوظيفي المتفق عليها مع الموظف وإستكمال مراحل وخطط التطوير الفردية.

وتحتاج عملية تخطيط المسار الوظيفي القيام بمجموعة من الأنشطة التي تقوم على التعاون والتواصل الفعال بين الموظف وبين جهته الحكومية، وتمثل تلك الأنشطة في النقاط التالية:

تقوم وحدة الموارد البشرية في الجهة الحكومية بالخطوات الآتية:

1. تصنيف الوظائف وفق النظام المعمول به في الحكومة.
2. مراجعة وتحديث الأوصاف الوظيفية وفق النظام المعمول به في الحكومة.
3. تحديد خارطة الكفاءات السلوكية والفنية وأي متطلبات أو إشتراطات مطلوبة لكل الوظائف.
5. نشر الوعي وتوضيح الإجراءات فيما يتعلق التي يتمتع بها الموظف ومقارنتها
6. تقييم المعارف والمهارات والقدرات

4. وضع خطط المسارات الوظيفية والتحديث عليها.

بالكفاءات المطلوبة للوظائف الموجودة بالمسارات الوظيفية المتاحة ضمن مساره الوظيفي.

يقوم الموظف خلال عملية تخطيط المسار الوظيفي بالخطوات الآتية:

1. تحديد أهدافه الوظيفية بشكل واضح ودقيق.
2. التواصل مع مسؤوله المباشر ومناقشته حول
3. الإطلاع على المسارات الوظيفية أهدافه المهنية التي من شأنها أن تحقق تطوره الوظيفي وتخدم توجهات الجهة الحكومية وتحقق المعتمدة أهدافها.
4. المساهمة في وضع خطة التطوير الفردي بما يدعم مساره الوظيفي وذلك بالتشاور مع مسؤوله المباشر.
5. المشاركة في كافة فرص التعلم والتطوير التي توفرها الجهة الحكومية بما يدعم مساره الوظيفي.

- إعداد المسار الوظيفي

مجموعة الوظائف التي يتنقل الموظف بينها خلال فترة عمله والتي تكون متشابهة ومتربطة فيما بينها من حيث تخصصها وطبيعتها، مع مراعاة المرحلة التي قد وصلها الموظف في مسيرته المهنية وأخذ بعض النقاط بعين الاعتبار كخبرة الموظف ومستواه التعليمي وكفاءاته التخصصية (الفنية) والسلوكية عند إعداد المسار الوظيفي، وذلك لضمان نجاح خطة المسار الوظيفي المحددة له.

ولإعداد المسار الوظيفي بشكل سليم وفعال، يتوجب التعرف على الآتي لتوضيح آلية عمل المسار الوظيفي:

أنواع المسارات الوظيفية مكونات المسار الوظيفي

- مكونات المسار الوظيفي

يتكون المسار الوظيفي من مجموعة معايير ومحددات مطلوبة لكل وظيفة بحيث تمكّن الموظف من أداء مهامه ومسؤولياته بكفاءة عالية، وبما يُسهل تقدمه في المسار الوظيفي المحدد له ضمن ما ينص عليه القانون. (الشكل 1).

المؤهلات العلمية والشهادات التخصصية والفنية	الخبرة العملية (المباشرة وغير المباشرة)	الكفاءات السلوكية والفنية
--	--	----------------------------------

الشكل (1): مكونات المسار الوظيفي

1. المؤهلات العلمية والشهادات التخصصية والفنية

يتم التأكيد من تحديد المؤهلات العلمية والشهادات التخصصية والفنية المطلوبة بشكل صحيح لأداء متطلبات الدور الوظيفي من مهام ومسؤوليات على أكمل وجه:

- المؤهلات العلمية المطلوبة للوظيفة، وهي عبارة عن الحد الأدنى لدرجة التحصيل العلمي التي يجب أن يحصل عليها شاغل الوظيفة (مثال: شهادة الثانوية العامة، شهادة الدبلوم، شهادة البكالوريوس، وغيرها).
- الشهادات التخصصية المطلوبة للقيام بالوظيفة، هي شهادات ترخيص المزاولة أو إتمام "دبلوم" ذو طابع فني تخصصي أو حرفي، والتي تُمنح من قبل مؤسسات مهنية أو أكاديمية معترف بها عالمياً كجهة مانحة لهذه الشهادات (مثال: شهادة محاسب معتمد [CPA] أو شهادة احترافي إدارة المشاريع [PMP]، أو شهادة محترف رئيسي في مجال الموارد البشرية من جمعيات متخصصة ومعتمدة في إدارة الموارد البشرية مثل شهادات الدبلوم من: [SHRM-CIPD] وغيرها).

2. الخبرات العملية

هي عبارة عن عدد السنوات التي أمضاها الموظف في مجال العمل نفسه أو في مجال مشابه مما أكسبه معارف ومهارات وقدرات تؤهله للتقدم ضمن مساره الوظيفي بما يتواافق مع متطلبات شغل الوظيفة.

مثال توضيحي:

يبين الجدول التالي أمثلة عن عدد سنوات الخبرة المطلوبة لبعض الوظائف:

الحد الأدنى لعدد سنوات الخبرة في التخصص	الدرجة	المسمى الوظيفي الوظيفية
6 سنوات	الثالثة	أخصائي تدقيق
4 سنوات	الرابعة	مدير قسم المشتريات
-	السادسة	تنفيذي مشتريات

ويمكن تمييز نوعين من سنوات الخبرة عند تحديد متطلبات الخبرة الازمة للمسار الوظيفي:

- خبرة مباشرة: يمعنى أن الموظف لديه خبرة سابقة في وظيفة مماثلة تماماً (مثال: موظف عمل في وظيفة تنفيذية تدريب وتطوير خلال السنوات الثلاث الأخيرة وقد أدى مهاماً مشابهة لما يقوم به حالياً).
- خبرة غير مباشرة: يمعنى أن الموظف لديه سنوات خبرة سابقة ربما في مجال عمل آخر أو طبيعة عمل مختلفة (موظف عمل في وظيفة تنفيذية خدمة متعاملين خلال الستين الأخيرتين ويعمل حالياً في وظيفة تنفيذية موارد بشرية).

3. الكفاءات السلوكية والفنية

يؤخذ بعين الاعتبار المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات التي تم تحديدها في إطار الكفاءات السلوكية والفنية في حكومة عجمان" عند إعداد المسار الوظيفي.

- الكفاءات الفنية هي المعارف والمهارات والقدرات التي تساعد الموظف على القيام بمهام ومسؤوليات وظيفته بالشكل المطلوب.
- الكفاءات السلوكية هي مجموعة المهارات والقدرات والسلوكيات التي يُظهرها الموظف والتي تساعد في التنبؤ بمدى نجاحه في مكان العمل.

ويتم تحديد الكفاءات السلوكية والفنية لكل وظيفة بناءً على ما ورد في بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بها، وبحسب خارطة الكفاءات المعتمدة لكل دور وظيفي؛ مع مراعاة النقاط التالية:

- اختيار الكفاءات السلوكية والفنية التي تتناسب مع الوظيفة ضمن المجموعة الوظيفية والفئة الوظيفية التي تنتهي إليها.
- التحديد الدقيق لمستوى الكفاءة المتعلق بالوظيفة بما يتماشى مع طبيعة العمل الخاصة بها والمهام والمسؤوليات المنوطة بها.

أنواع المسارات الوظيفية

هناك نوعان رئيسيان للمسارات الوظيفية؛ المسار الوظيفي العامودي والمسار الوظيفي الأفقي، ويمكن للمسار الوظيفي العامودي أن يأخذ مجال الوظائف التخصصية فيكون المسار العامودي التخصصي أو أن يأخذ مجال الوظائف الإدارية فيكون المسار العامودي الإداري أو الانتقال من مسار إداري إلى مسار تخصصي (مسار مزدوج) حتى مستوى وظائف محددة وبحسب متطلبات الوظيفة. ويمكن تطبيق المسار الوظيفي العامودي والمسار الوظيفي الأفقي على المسار الوظيفي المزدوج أي أنه بعد تحديد المسار التخصصي والمسار الإداري للوظيفة المعنية، يمكن للموظف أن ينتقل أفقياً أو عامودياً ضمن المسارين. وهو ما توضحه النقاط التالية:

1. المسار الوظيفي العامودي
2. المسار الوظيفي الأفقي

1. المسار الوظيفي العامودي

ويتمثل هذا النوع في انتقال الموظف من الوظيفة الحالية إلى الوظيفة المستقبلية في مساره الوظيفي بعد حصوله على المؤهلات العلمية والخبرات العملية الالزمة وإنقائه للكفاءات المطلوبة وفق أحكام القانون. ولهذا النوع من المسار الوظيفي أهمية كبيرة في الجهات الحكومية تتمثل في:

- رفع مستوى رضا الموظفين وإنتاجيتهم.
- تعزيز روح المنافسة الإيجابية بين الموظفين وتحفيزهم على اكتساب الخبرات والمؤهلات الجديدة.
- تعزيز الإحساس بالولاء الوظيفي.
- تأهيل الموظفين لشغل المناصب الإشرافية.

ويوضح المثال التالي (الشكل 2) عملية انتقال من وظيفة تنفيذية رئيسي تدريب إلى مدير قسم التدريب والتطوير (مسار وظيفي عامودي)

مدير إدارة الموارد البشرية

مدير قسم التدريب والتطوير

تنفيذي رئيسي تدريب

الشكل (2): المسار الوظيفي العامودي

(الانتقال من وظيفة تنفيذي رئيسي تدريب لوظيفة مدير قسم التدريب والتطوير)

2. المسار الوظيفي الأفقي

يتمثل في انتقال الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى بنفس مستوى الوظيفة دون التغيير في المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها كما هو موضح في الشكل رقم (3) أو إلى مجموعة وظيفية مختلفة كما هو موضح في الشكل رقم (4).

وللمسار الوظيفي الأفقي العديد من المزايا ومنها:

- تجنب الجمود الوظيفي وإعطاء الموظفين خيارات وظيفية جديدة.
- اكتساب خبرات وكفاءات جديدة من خلال أداء وظائف مختلفة.
- وضع الموظفين أمام تحديات جديدة لرفع مستوى كفاءاتهم وقدراتهم.
- زيادة فرص الترقية والتقدم الوظيفي.

قسم العلاقات العامة

مدير قسم العلاقات العامة

تنفيذي رئيسي علاقات عامة

↔

قسم التسويق والفعاليات

مدير قسم التسويق والفعاليات

تنفيذي رئيسي التسويق والفعاليات

الشكل (3): المسار الوظيفي الأفقي ضمن نفس المجموعة الوظيفية الرئيسية

الموارد البشرية

مدير قسم الموارد البشرية

تنفيذي رئيسي الموارد البشرية

↔

الإتصال المؤسسي والترويج

مدير قسم الإتصال والعلاقات العامة

تنفيذي رئيسي علاقات عامة

الشكل (4): المسار الوظيفي الأفقي ضمن مجموعات وظيفية مختلفة

ويمكن أيضاً استخدام "المسار الوظيفي المزدوج" (الشكل 5) أدناه؛ لإعطاء موظفي الحكومة فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية بشكل أكبر، حيث يمكن تطبيق المسار الوظيفي العامودي والمسار الوظيفي

الأفقي معاً، أي أنه بعد تحديد المسار التخصصي والمسار الإداري للوظيفة المعنية؛ يمكن للموظف أن ينتقل أفقياً أو عامودياً ضمن المسارين. ويؤخذ بعين الاعتبار مستوى التدريب التخصصي أو الفني المطلوب والحصول على شهادات إجازة فنية أو دبلومات تخصصية في مجال العمل؛ في الحالات التي يطمح فيها الموظف لشغل وظيفة تخصصية بدلاً من وظيفة إشرافية.

وعلى سبيل المثال لا الحصر على هذا النوع من المسارات الوظيفية؛ موظف يعمل بوظيفة مهندس، واختار أن يتقدم في مجال عمله باتجاه تطوير خبرته العملية والتخصصية ليصبح أخصائي أو خبير / مستشار في أحد تخصصات مجال الهندسة عوضاً عن أن يكون مديرًا لإدارة الهندسة أو مديرًا لقسم الهندسة في مكان عمله.

المسار التخصصي

خبير / مستشار هندسة الطرق

أخصائي هندسة الطرق

مهندس طرق رئيسي

مهندس طرق

المسار الإداري

مدير إدارة هندسة الطرق

مدير قسم هندسة الطرق

مهندس طرق رئيسي

مهندس طرق

الشكل (5): مثال توضيحي حول المسار الوظيفي المزدوج الخاص بوظيفة مهندس طرق

إدارة المسار الوظيفي

إن إهتمام الجهة الحكومية بوضع خطط التطور الوظيفي لموظفيها يعكس وعي ونضج تلك الجهة. ويعتبر تقييم الوضع الحالي لمستوى الموظفين والوقوف على كفاءتهم وإعداد مساراتهم الوظيفية وتوفير فرص التدريب والتطوير اللازمة لضمان تقدمهم الوظيفي؛ أحد أهم المحددات الفعالة لتحسين مستويات الإنتاجية في الجهة الحكومية.

وتؤثر المسارات الوظيفية بشكل مباشر في نجاح خطط ومبادرات الموارد البشرية مثل؛ "تخطيط القوى العاملة" و "خطط التعاقب الوظيفي" وأيضاً خطط الإحلال الوظيفي، ويمكن القول بتأثير إدارة المسارات الوظيفية المباشر على أنشطة وجهود وحدات الموارد البشرية وفقاً للشكل التالي (الشكل 6).

توسيع دائرة	رفع مستوى الأداء	تعزيز المحافظة
المرشحين	عبر تطوير	على الموظفين
عبر الشفافية	الموظفين	للوظيفة

التأكيد على التزام	مساعدة الموظفين	توفير صورة واضحة
الجهة الحكومية	عن المسارات	على التعرف على

قدراتهم الكامنة عبر الوظيفية المتاحة
بتطوير الموظفين إدراكيهم لمواطن
للموظفين والعمل القوة و مجالات
الدؤوب من قبل التطور المهني
الجهة الحكومية
التطور لديهم ومن ثم العمل على اعداد على تطوير
لهم مما يسهم مسارات وظيفية لهم الموظفين بما يدعم
في جذب الكفاءات للعمل وتوفير كافة فرص الولاء المؤسسي
لديها التعلم والتطوير بما وخفض معدل
يخدم هذه المسارات الدوران الوظيفي



توضيح القرارات المتعلقة بالترقية

توفير التغذية الراجعة

معرفة الجهة الحكومية تحسين مستوى النقاشات الخاصة بالأداء الوظيفي وتقديم
بمستوى كفاءة موظفيها تغذية راجعة تدعم ربط الكفاءات التخصصية والسلوكية
يسمح بالاستعداد الجيد الحالية بفرص التطور المهني المستقبلية مما يعمل على رفع لعملية التعاقب الوظيفي
مستوى الأداء الوظيفي حيث يشعر الموظف باهتمام الجهة ويسهم في تقليص وضبط
المخاطر المتعلقة باتخاذ الحكومية بطموحاته وأهدافه
القرارات المتعلقة بالوظائف
الاشرافية أو الحرجة

الشكل (6): الترابط بين عملية إدارة المسار الوظيفي وإدارة عمليات الموارد البشرية

- التطبيق الفعال للمسارات الوظيفية

يعتمد التطبيق الفعال للمسارات الوظيفية بشكل أساسي على وعي الموظف وتحديده لطموحاته المهنية وأهدافه الوظيفية، ومن ثم توائم الجهة الحكومية بين احتياجاتها المستقبلية من كفاءات بشرية وخبرات تخصصية وبين الوضع الحالي لمواردها البشرية، حتى تتمكن من تفعيل خطط مسارات وظيفية فعالة وزيادة فرص التطور والتقدم لمواردها البشرية. وبعد القيام بإعداد خطط المسارات الوظيفية وإعتمادها من قبل المدير العام، تبدأ الجهة الحكومية بعملية التطبيق وفقاً للخطوات التالية:

الجهة المعنية الخطوات

تقوم وحدة الموارد البشرية بالتعريف بدليل "مساري" لإعداد المسارات
الوظيفية وبتعميم المسارات الوظيفية المعتمدة على موظفي الجهة
الحكومية. وذلك من خلال الورش التعرفيّة والتدريبية لموظفي الجهة
الحكومية، ومن خلال المقابلات المباشرة لمسؤولي الوحدات التنظيمية
في الجهة الحكومية.

الموظف

الجهة المعنية الخطوات

يقوم الموظف بالإطلاع على المسار الوظيفي الخاص به، ومقارنة بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بوظيفته الحالية بتلك الخاصة بالوظيفة المستهدفة وفقاً للمسار الوظيفي المعتمد، وكذلك الإطلاع على المؤهلات العلمية والخبرات العلمية والتخصصية والكفاءات السلوكية والفنية المطلوبة واللزمرة للقيام بالوظيفة المستهدفة على أكمل وجه. وتحديد المتطلبات الخاصة بالإنتقال بين المسارات الوظيفية ليتم تضمينها في خطط التطوير الفردية.

يقوم الموظف بالتشاور مع مسؤوله المباشر ووحدة الموارد البشرية بتحديد الفجوات بين ما يملكه من مؤهلات علمية وخبرات عملية وكفاءات وبين ما تتطلبه الوظيفة المستهدفة، وذلك بالإستعانة بنتائج تقييم الأداء أو نتائج مراكز التقييم/مراكز التطوير لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظف. ومسؤوله المباشر ووحدة التدريبية ذات الصلة بالتنسيق مع الموظف ووحدة الموارد البشرية بوضع خطة التطوير الفردي لإكتساب المعارف والكفاءات المطلوبة للوظيفة المستهدفة والإنتقال ضمن المسارات الوظيفية المحددة، بهدف إستكمال إجراءات اعتماد خطة التطوير والبدء في التطبيق.

تطبيق خطة التطوير الفردي وذلك بالتنسيق مع وحدة الموارد البشرية والمشرف المسؤول المباشر، وقد تشتمل خطة التدريب والتطوير على وسائل مختلفة مثل (الدورات التدريبية وورش العمل، التدريب في مكان العمل، التدريب الوظيفي، الإرشاد والتوجيه) المشرف المسؤول المباشر

متابعة عملية تنفيذ خطة التطوير الفردي كما يقوم بإعطاء الموظف التغذية الراجعة الدورية لضمان اكتساب المعارف والخبرات الازمة وذلك من خلال الإجتماعات الدورية لأغراض متابعة عملية تنفيذ خطة التطوير الفردي وتقديم التغذية الراجعة البناءة. المشرف المسؤول المباشر

تقوم وحدة الموارد البشرية بالتأكد من تحقق خطة التطوير الفردي وامتلاك الموظف لكل المؤهلات العلمية والخبرات العلمية والكفاءات الوظيفية الخاصة بالوظيفة المستهدفة، وتعمل على انتقاله إليها وفقاً للنظم والسياسات المعمول بها بهذا الشأن وبما يتماشى مع مساره الوظيفي المعتمد، وذلك من خلال نظام الترقية (المسار الوظيفي العاموبي) أو الانتقال الأفقي (المسار الوظيفي الأفقي).

خريطة إجراءات إعداد مسار وظيفي لموظف في حكومة عجمان

وحدة الموارد البشرية	الموظف
المسؤول المباشر	
تحديد موعد اجتماع فردي	تعزيز دليل تطوير
لمناقشة موظفيه المعينين	المسارات الوظيفية
ومناقشة خطط المسارات	والتنمية بما جاء فيه
الوظيفية الخاصة بهم والاتفاق	إخطار كافة المسؤولين
بشكل مبدئي على خطة التدريب	المباشرين بآليات التطبيق

وحدة الموارد البشرية الموظف

المؤول المباشر

والتطوير الفردية اللازمة لكل موظف.

يقوم الموظف بالاطلاع على خطة المسار الوظيفي الخاصة به وعلى بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بالوظيفة المستهدفة ومتطلباتها الفنية وفقاً للمسار الوظيفي المعتمد، وتحديد المؤهلات والخبرات والمهارات المطلوبة لمناقشته ذلك مع المسؤول بحسب الآلية الواردة في دليل تطوير المسارات الوظيفية.

تعبيئة نموذج خطة التطوير الفردية الخاصة بالموظف المعنى وإرسالها للموافقة والاعتماد

اعتماد خطة التطوير

الفردية للموظف بحسب يلتزم الموظف بإتباع خطة متطلبات المسار التطوير الفردية المعتمدة الوظيفي المتفق عليه بحسب مراحل تطبيقها وتوفير مخصصات البشرية وصولاً إلى إتمام الخطة للبدء في تطبيقها متطلبات المسار الوظيفي حسب خطة زمنية المتفق عليه. محددة.

هل أتم الموظف خطة التطوير الفردية المتفق عليها؟

(نعم) التأكد من تحقيق

الموظف لمتطلبات

شغل الوظيفة الجديدة

بحسب خطة المسار

الوظيفي. وإنما أي

اشتراطات أخرى لشغل

الوظيفة كما وردت في

القانون، والبدء في

إجراءات اعتماد النقل

للشاغر بحسب إجراءات

القانون المتبعة.

(لا) مراجعة عقد الالتزام بالتدريب أو أي شروط أخرى تستدعي اتخاذ إجراء بسبب تقدير الموظف بحسب شروط عقد أو اتفاقية التدريب والتطوير مع الموظف.

الفصل الثالث: المسارات الوظيفية للوظائف المساعدة

- المسارات الوظيفية للوظائف المساعدة

تم إعداد جداول المسارات الوظيفية الإدارية والتخصصية التالية بما يلائم شكل الوحدات التنظيمية في الحكومة، وللجهة الحكومية الأخذ بالتصور الأكثر ملائمة لشكل هيكلها التنظيمي، وقد تأخذ الوحدة التنظيمية المعنية بتأدية الأنشطة والمهام والمسؤوليات الموكولة إليها الشكل التنظيمي (قطاع، أو مكتب، أو إدارة، أو قسم) بحسب حجم الأنشطة ودرجة تعقيد الشكل التنظيمي الأقرب للجهة الحكومية المعنية، وفي كل الأحوال تحدد المسميات الوظيفية والدرجة الوظيفية بموجب نظام تصنيف وتقدير الوظائف في الحكومة.

المسار العام الإداري (في حالة الوحدة التنظيمية بمستوى إدارة)

مساعد إداري (*)	إداري (*)	تنفيذي	تنفيذي رئيسي	مدير إدارة	مدیر قسم
الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة
الدرجة التاسعة	السادسة	الثالثة	الخامسة	الدرجة	الأولى
الدرجة العاشرة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة
	الثامنة	الرابعة			الثانية

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

المسار العام الإداري (في حالة الوحدة التنظيمية بمستوى مكتب تخصصي)

مساعد إداري (*)	إداري (*)	تنفيذى	تنفيذى رئيسي	أخصائى	مدير مكتب
الدرجة	الدرجة			الدرجة	
التسعة	السابعة	الدرجة	الدرجة	الثالثة	حسب نتيجة تقييم
الدرجة	الستادسة	الدرجة	الخامسة	الدرجة	الوظيفة (الأولى - الرابعة)
العاشرة	الثانية			الرابعة	

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

(*) يمكن أن يبدأ المسار الوظيفي من مستوى "مساعد إداري" أو "إداري" في الوحدات التنظيمية المعنية بمهام ومسؤوليات تقديم خدمات الدعم الإداري واللوجستي والتنيسي والاتصال.

المسار العام التخصصي

الدرجة الأولى الدرجة الثالثة الدرجة الخامسة الدرجة السادسة
الدرجة الثانية الدرجة الرابعة الدرجة الخامسة الدرجة السادسة
الدرجة الأولى الدرجة الثالثة الدرجة الخامسة الدرجة السادسة
الدرجة الثانية الدرجة الرابعة الدرجة الخامسة الدرجة السادسة

"تحدد الدوحة المذهبية للمذهب بموجب تقييم المذهب المعتمد"

الدعم الإداري

الدعم الإداري

إدارة المخازن والمستودعات

خدمات الدعم الإداري واللوجستي

الدعم المكتبي والتوثيق والأرشفة

خدمة المتعاملين

وفيمما يلي أمثلة على مسارات وظيفية في الوحدة التنظيمية المشار إليها، وقد تختلف باختلاف التقسيمات التنظيمية ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي بحسب حجم الجهة الحكومية.

الأعمال الإدارية (مسار عامودي عام)

تنفيذي رئيسي تنفيذي إداري مساعد إداري

الدرجة الخامسة الدرجة السادسة الدرجة السابعة الدرجة التاسعة

الدرجة الثامنة الدرجة العاشرة

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

تنفيذي رئيسي	تنفيذي إداري	مساعد إداري	تنفيذي إداري	مساعد إداري
1	1	1	1	ممكن للإنسان
1	1	1	1	قدوة حسنة
1	1	1	1	منفتح على العالم
1	1	1	1	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1	1	1	1	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1	1	1	1	يتحلل بالمسؤولية
1	1	1	1	يتواصل بفعالية
1	1	1	1	مبتكر ومحفز للتغيير
1	1	1	1	يطور ذاته ويتعلم باستمرار
1	1	1	1	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

تنفيذي رئيسي تنفيذي إداري مساعد إداري

التوثيق والأرشفة

إدارة المكاتب

تنفيذي رئيسي تنفيذي إداري مساعد إداري

1	1	2	2	البروتوكول والإتيكيت
1	1	2	2	إدارة الأنشطة والفعاليات

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمد其ا الجهة الحكومية.

الدعم المكتبي / السكرتارية (مسار عامودي عام)

(*) مدير مكتب (مكتب المدير العام) سكرتير تنفيذي سكرتير

الدرجة السابعة	الدرجة الخامسة	الدرجة الثامنة
الدرجة السادسة	الدرجة الرابعة	الدرجة التاسعة
الدرجة العاشرة		

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

(*) مدير مكتب سكرتير تنفيذي سكرتير

2	3	4	التوثيق والأرشفة
2	3	4	إدارة المكاتب
1	2	4	البروتوكول والإتيكيت
1	2	4	إدارة الأنشطة والفعاليات

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمد其ا الجهة الحكومية.

* قد تتغير المسميات الوظيفية لوظائف الدعم المكتبي/السكرتارية في الجهات الحكومية بحسب نظام تقييم وتصنيف الوظائف المعتمد في الحكومة.

خدمات الدعم الإداري وللوجستي - (مسار عامودي إداري)

تنفيذى خدمات إدارية/أرشيف	تنفيذى رئيسى خدمات إدارية/أرشيف	مدير قسم الخدمات الإدارية/المساندة / الأرشيف	مدير إدارة الخدمات الإدارية/المساندة / الأرشيف
الدرجة السادسة	الدرجة الخامسة	الدرجة الثالثة الدرجة الرابعة	الدرجة الأولى الدرجة الثانية

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدفة بحسب كل دور وظيفي

تنفيذى	تنفيذى رئيسي	مدير قسم	مدير إدارة	
1	1	2	3	ممکن للإنسان
1	1	2	3	قدوة حسنة
1	1	2	3	منفتح على العالم
1	1	2	3	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1	1	2	3	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1	1	2	3	يتحلل بالمسؤولية
1	1	2	3	يتواصل بفعالية
1	1	2	3	مبتكر ومحفز للتغيير
1	1	2	3	يطور ذاته ويتعلم بإستمرار
1	1	2	3	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدفة بحسب كل دور وظيفي

مدير إدارة مدير قسم تنفيذى رئيسي تنفيذى

1	2	3	4	إدارة الموارد المالية
1	2	3	4	الموازنة
1	2	3	4	إدارة المشاريع
1	2	3	4	إدارة المخاطر

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدفة في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدتها الجهة الحكومية.

خدمة المتعاملين (مسار عامودي إداري)

مدیر إدارۃ سعادۃ	مدیر مرکز / قسم	مدیر إدارۃ سعادۃ	مدیر مرکز / قسم	تنفيذی رئيسي	تنفيذی رئيسي	سعادة المتعاملين	سعادة المتعاملين	سعادة المتعاملين	سعادة المتعاملين
الدرجة الأولى	الدرجة الثالثة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة	الدرجة الخامسة	الدرجة الرابعة	الدرجة الرابعة	الدرجة الرابعة	الدرجة الرابعة	الدرجة الرابعة
الدرجة الثانية	الدرجة الرابعة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة	الدرجة الخامسة	الدرجة الرابعة	الدرجة الرابعة	الدرجة الرابعة	الدرجة الرابعة	الدرجة الرابعة
"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"									

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدفة بحسب كل دور وظيفي

تنفيذى	تنفيذى رئيسي	مدیر مرکز / قسم	مدیر إدارۃ	
1	1	2	3	ممکن للإنسان

تنفيذى	تنفيذى / رئيسى	مدير مركز / قسم	مدير إدارة	
1	1	2	3	قدوة حسنة
1	1	2	3	منفتح على العالم
1	1	2	3	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1	1	2	3	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1	1	2	3	يتخلل بالمسؤولية
1	1	2	3	يتواصل بفعالية
1	1	2	3	مبتكر ومحفز للتغيير
1	1	2	3	يطور ذاته ويتعلم بإستمرار
1	1	2	3	مستشرف للمستقبل

الكفاءات الفنية لخدمة المتعاملين ومستويات الكفاءات المستهدفة لوظائف خدمة المتعاملين

قد تختلف الكفاءات الفنية المطلوبة لموظفي خدمة المتعاملين بإختلاف الجهة الحكومية وبحسب طبيعة عملها وتخصص أنشطتها، فالكفاءات الفنية التي يجب توفرها في موظفي خدمة المتعاملين بدائرة الأراضي والتنظيم العقاري على سبيل المثال؛ قد تختلف عن الكفاءات الفنية التي يجب توفرها في موظفي خدمة المتعاملين بدائرة الميناء والجمارك وعن مثيلاتها في دائرة التنمية السياحية. لذا يجوز للوحدات التنظيمية المعنية بإدارة الموارد البشرية العمل على تحديد الكفاءات الفنية الازمة لتأدية أنشطتها التخصصية بحسب إختصاصات الجهة الحكومية، والعمل على تحديدها بشكل دوري حتى تتمكن من إضافة أي تخصصات فنية قد تطرأ على سوق العمل، وكذلك التحديث على خرائط الكفاءات المطلوبة بشكل دوري (تحديد الكفاءات السلوكية والكفاءات الفنية ومستوياتها) بحسب متطلبات كل دور وظيفي.

خدمات الدعم الإداري (مسارات مزدوجة)

الأولى والثانية	الثالثة والرابعة	الخامسة والسادسة	الدرجة الوظيفية	المخازن والمستودعات	خدمات الدعم الإداري واللوجستي والأرشفة	الدعم المكتبي	خدمات الدعم والإداري والتوثيق	خدمة المتعاملين	مدیر قسم خدمات الدعم الإداري واللوجستي والأرشفة	مدیر قسم الدعم / مركز خدمة المتعاملين	مدیر قسم الدعم والإداري والتوثيق	مدیر قسم خدمات الدعم والإداري والتوثيق	مدیر قسم المخازن والمستودعات	مدیر قسم الدعم والإداري واللوجستي	مدیر قسم الدعم والإداري والتوثيق	تنفيذى رئيسى الدعم المكتبي والتوثيق	تنفيذى رئيسى خدمة المتعاملين	تنفيذى رئيسى الدعم المكتبي والتوثيق	تنفيذى رئيسى خدمة المتعاملين
المسار الإداري (مدیر إدارة خدمات الدعم الإداري)		مدیر قسم خدمات الدعم الإداري واللوجستي والأرشفة		مدیر قسم خدمات الدعم والإداري والتوثيق		مدیر قسم خدمات الدعم والإداري والتوثيق		مدیر قسم خدمات الدعم والإداري والتوثيق		مدیر قسم خدمات الدعم والإداري والتوثيق		مدیر قسم خدمات الدعم والإداري والتوثيق		مدیر قسم خدمات الدعم والإداري والتوثيق		مدیر قسم خدمات الدعم والإداري والتوثيق		مدیر قسم خدمات الدعم والإداري والتوثيق	
ال السادسة		ال الخامسة		الرابعة		الثالثة		الثانية		الأولى والثانية		الخامسة والسادسة		الرابعة والخامسة		الثالثة والرابعة		الثانية والثالثة	
تنفيذى مخازن ومستودعات		تنفيذى رئيسى مخازن ومستودعات		تنفيذى رئيسى الدعم الإداري والتوثيق		تنفيذى رئيسى الدعم المكتبي والتوثيق		تنفيذى رئيسى الدعم المكتبي والتوثيق		تنفيذى رئيسى خدمة المتعاملين		تنفيذى رئيسى الدعم المكتبي والتوثيق		مدیر قسم خدمات الدعم والإداري والتوثيق		مدیر قسم خدمات الدعم والإداري والتوثيق		مدیر قسم خدمات الدعم والإداري والتوثيق	

ملاحظة: يمكن للموظف أن ينتقل أفقياً في مساره الوظيفي شرط استيفاء المتطلبات الوظيفية للوظيفة التي سينتقل إليها.

الموارد البشرية

الموارد البشرية

إسعاد الموظفين

الإستقطاب والتوظيف

التدريب والتطوير

إدارة أداء الموظفين

المزايا والمكافآت

تخطيط الموارد البشرية

وفيمما يلي أمثلة على مسارات وظيفية في الوحدة التنظيمية المشار إليها، وقد تختلف باختلاف التقسيمات التنظيمية ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي بحسب حجم الجهة الحكومية.

الموارد البشرية - عام (مسار عامودي إداري)

مدیر إدارة الموارد البشرية	مدیر قسم الموارد البشرية	تنفيذی رئیسی موادر بشريہ	تنفيذی موادر بشريہ
الدرجة السادسة	الدرجة الخامسة	الدرجة الثالثة	الدرجة الأولى
		الدرجة الرابعة	الدرجة الثانية

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدفة بحسب كل دور وظيفي

تنفيذی	تنفيذی رئیسی	مدیر قسم	مدیر إدارة	
1	1	2	3	ممکن للإنسان
1	1	2	3	قدوة حسنة
1	1	2	3	منفتح على العالم
1	1	2	3	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1	1	2	3	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1	1	2	3	يتخلل بالمسؤولية
1	1	2	3	يتواصل بفعالية
1	1	2	3	مبتكر ومحفز للتغيير
1	1	2	3	يطور ذاته ويتعلم بإستمرار
1	1	2	3	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

مدير إدارة مدير قسم تنفيذي رئيسي تنفيذي

1	2	3	4	إدارة معلومات الموارد البشرية
1	2	3	4	تخطيط الموارد البشرية
1	2	3	4	التعلم والتطور
1	2	3	4	إدارة الأداء الوظيفي
1	2	3	4	المكافآت والمزايا
1	2	3	4	علاقات الموظفين

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدها الجهة الحكومية.

الموارد البشرية - عام (مسار عامودي تخصصي)

خبرير موارد بشرية	أخصائي موارد بشرية	تنفيذى رئيسي موارد بشرية	تنفيذى موارد بشرية	الدرجة السادسة	الدرجة الخامسة	الدرجة الثالثة	الدرجة الأولى

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

خبرير أخصائي تنفيذى رئيسي تنفيذى

1	1	1	1	ممكن للإنسان
1	1	2	2	قدوة حسنة
1	1	2	3	منفتح على العالم
1	1	3	3	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1	1	2	4	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1	1	1	4	يتحلل بالمسؤولية
1	1	3	3	يتواصل بفعالية
1	1	2	3	مبتكر ومحفز للتغيير
1	1	2	3	يطور ذاته ويتعلم بإستمرار
1	1	3	4	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

خبرير أخصائي تنفيذى رئيسي تنفيذى

1	2	4	4	إدارة معلومات الموارد البشرية
1	2	4	4	تخطيط الموارد البشرية

خبير أخصائي تنفيذي رئيسي تنفيذي

1	2	4	4	التعلم والتطور
1	2	4	4	إدارة الأداء الوظيفي
1	2	4	4	المكافآت والمزايا
1	2	4	4	علاقات الموظفين

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمد其ا الجهة الحكومية.

Document h2, h3 { font-size: 18px; font-weight: bold; text-align: center; } p, td, th { width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 16px; text-align: right; } :margin-top: 20px; margin-bottom: 20px; } th, td { border: 1px solid #cccccc; padding: 8px; text-align: center; vertical-align: middle; } th { background-color: #f2f2f2; } .note {padding: 10px; border: 1px solid #dddddd; background-color: #f9f9f9; margin-top: 20px; } .page-break { page-break-after: always; }

الموارد البشرية (مسارات مزدوجة)

الدرجة الوظيفية	إسعاد الموظفين والتطوير	التدريب والتوظيف	الاستقطاب	إدارة أداء الموظفين
الأولى والثانية	المسار الإداري (مدير إدارة الموارد البشرية) أو التخصصي (خبير موارد بشرية)	مدیر قسم / أخصائي، الموارد البشرية	مدیر قسم / أخصائي، الموارد البشرية	مدیر قسم / أخصائي، الموارد البشرية
الثالثة والرابعة	تنفيذى رئيسى الأداء الوظيفي	تنفيذى رئيسى التدريب والتطوير التوظيف	تنفيذى التدريب والتطوير	تنفيذى رئيسى التدريب والتطوير التوظيف
الخامسة	علاقات الموارد البشرية	تنفيذى علاقات الموارد البشرية	تنفيذى التدريب والتطوير	تنفيذى رئيسى الأداء الوظيفي
السادسة	الموارد البشرية	تنفيذى التدريب والتطوير	تنفيذى رئيسى الأداء الوظيفي	تنفيذى رئيسى التدريب والتطوير التوظيف

ملاحظة: يمكن للموظف أن ينتقل أفقياً في مساره الوظيفي شرط استيفاء المتطلبات الوظيفية للوظيفة التي سينتقل إليها.

المالية والمحاسبة

المحاسبة والشؤون المالية
التحليل والتخطيط المالي
الإيرادات والمدفوعات

وفيمما يلي أمثلة على مسارات وظيفية في الوحدة التنظيمية المشار إليها، وقد تختلف باختلاف التقسيمات التنظيمية ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي بحسب حجم الجهة الحكومية.

المالية - عام (مسار عامودي إداري)

مدير إدارة المالية مدير قسم المالية محاسب رئيسي محاسب

الدرجة الأولى الدرجة الثالثة
الدرجة الخامسة الدرجة السادسة
الدرجة الثانية الدرجة الرابعة

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

١١٢٣

١١٢٣	ممكن للإنسان
١١٢٣	قدوة حسنة
١١٢٣	منفتح على العالم
١١٢٣	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
١١٢٣	يصنع قرارات ذكية وفعالة
١١٢٣	يتحلل بالمسؤولية
١١٢٣	يتواصل بفعالية
١١٢٣	مبتكر ومحفز للتغيير
١١٢٣	يطور ذاته ويتعلم باستمرار
١١٢٣	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

١٢٣٤	المحاسبة
١٢٣٤	الموازنة
١٢٣٤	التخطيط والتحليل المالي
١٢٣٤	أنظمة إدارة المعلومات المالية
١٢٣٤	إدارة الموارد المالية
١٢٣٤	إدارة المخاطر المالية

توزيع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدتها الجهة الحكومية.

المالية - عام (مسار عامودي تخصصي)

مستشار مالي أخصائي مالي / محاسب رئيسي / محلل مالي رئيسي

الدرجة الأولى الدرجة الثالثة
الدرجة الخامسة الدرجة السادسة
الدرجة الثانية الدرجة الرابعة

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

1 1 1 1	ممكن للإنسان
1 1 2 2	قدوة حسنة
1 1 2 3	منفتح على العالم
1 1 3 3	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1 1 2 4	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1 1 1 4	يتحلل بالمسؤولية
1 1 3 3	يتواصل بفعالية
1 1 2 3	مبتكر ومحفز للتغيير
1 1 2 3	يطور ذاته ويتعلم باستمرار
1 1 3 4	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدفت بحسب كل دور وظيفي

1 2 4 4	المحاسبة
1 2 4 4	الموازنة
1 2 4 4	التخطيط والتحليل المالي
1 2 4 4	أنظمة إدارة المعلومات المالية
1 2 4 4	إدارة الموارد المالية
1 2 4 4	إدارة المخاطر المالية

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدفت في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدتها الجهة الحكومية.

المالية (مسارات مزدوجة)

الدرجة الوظيفية	المالية	التحليل والتخطيط المالي	المدفوعات المالية	الإيرادات
الأولى والثانية	مدیر قسم المحاسبة	مدیر قسم التحلیل المالي	المدفوعات المالية	الإدارية
الثالثة والرابعة	مدیر قسم المحاسبة	المدفوعات المالية	المالية / أخصائي المالي والموازنات	الإدارية / أخصائي المالي والمالية
الخامسة	مدیر قسم المحاسبة رئيسی	مدیر قسم التحلیل المالي	مدیر قسم المحاسبة رئيسی / محلل مالي رئيسی	مدیر قسم المحاسبة رئيسی / محلل مالي رئيسی
السادسة				

الوظيفية	المالية	الدرجة
الإيرادات	المدفوعات	التحليل والتخطيط المالي
محاسب / محلل مالي	محاسب / محلل مالي	محاسب / محلل مالي
محاسب / محلل مالي	محاسب / محلل مالي	محاسب / محلل مالي

ملاحظة: يمكن للموظف أن ينتقل أفقياً في مساره الوظيفي شرط استيفاء المتطلبات الوظيفية للوظيفة التي سينتقل إليها.

تقنية المعلومات

تقنية المعلومات

البرمجة وتحليل نظم المعلومات

قواعد بيانات تقنية المعلومات

تطوير نظم المعلومات

الشبكات وأمن المعلومات

الدعم الفني

وفيمما يلي أمثلة على مسارات وظيفية في الوحدة التنظيمية المشار إليها، وقد تختلف باختلاف التقسيمات التنظيمية ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي بحسب حجم الجهة الحكومية.

تقنية المعلومات - عام (مسار عامودي إداري)

مدیر إدارة تقنية المعلومات	مدیر قسم تقنية المعلومات	مدیر رئیسي تقنية المعلومات	مدیر إدارة تقنية المعلومات
الدرجة السادسة	الدرجة الخامسة	الدرجة الثالثة	الدرجة الأولى
الدرجة الرابعة	الدرجة الثانية	الدرجة الثالثة	الدرجة الخامسة
الدرجة الخامسة	الدرجة الرابعة	الدرجة الثالثة	الدرجة السادسة

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 1 2 3	ممکن للإنسان
1 1 2 3	قدوة حسنة
1 1 2 3	منفتح على العالم
1 1 2 3	يرکز على الغایات ويتميز في تحقيق النتائج
1 1 2 3	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1 1 2 3	يتخلی بالمسؤولية
1 1 2 3	يتواصل بفعالية
1 1 2 3	مبتكر ومحفز للتغيير
1 1 2 3	يطور ذاته ويتعلم باستمرار

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

١ ٢ ٣ ٤	الدعم الفني
١ ٢ ٣ ٤	إدارة أمن المعلومات
١ ٢ ٣ ٤	قواعد بيانات تقنية المعلومات
١ ٢ ٣ ٤	البني التحتية لتقنية المعلومات
١ ٢ ٣ ٤	برامج وتطبيقات تقنية المعلومات
١ ٢ ٣ ٤	صيانة أجهزة وبرامج تقنية المعلومات

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمد其ها الجهة الحكومية.

تقنية المعلومات - قسم أمن المعلومات (مسار عامودي تخصصي)

خبرير/مستشار أمن المعلومات	أخصائي أمن معلومات	مهندس رئيسي أمن معلومات	مهندس أمن معلومات
الدرجة الأولى	الدرجة الثالثة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة
الدرجة الثانية	الدرجة الرابعة		

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

١ ١ ١ ١	ممكن للإنسان
١ ١ ٢ ٢	قدوة حسنة
١ ١ ٢ ٣	منفتح على العالم
١ ١ ٣ ٣	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
١ ١ ٢ ٤	يصنع قرارات ذكية وفعالة
١ ١ ١ ٤	يتخلّى بالمسؤولية
١ ١ ٣ ٣	يتواصل بفعالية
١ ١ ٢ ٣	مبتكّر ومحفّز للتغيير
١ ١ ٢ ٣	يطور ذاته ويتعلم باستمرار
١ ١ ٣ ٤	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 2 4 4	الدعم الفني
1 2 4 4	إدارة أمن المعلومات
1 2 4 4	قواعد بيانات تقنية المعلومات
1 2 4 4	البني التحتية لتقنية المعلومات
1 2 4 4	برامج وتطبيقات تقنية المعلومات
1 2 4 4	صيانة أجهزة وبرامج تقنية المعلومات

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدفت في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدتها الجهة الحكومية.

تقنية المعلومات (مسارات مزدوجة)

الدرجة الدعم تطوير / تحليل نظم شبكات أمن المعلومات برمجة نظم معلومات الوظيفية الفنية بيانات المعلومات

السادسة دعم تنفيذي

ملاحظة: يمكن للموظف أن ينتقل أفقياً في مساره الوظيفي شرط استيفاء المتطلبات الوظيفية للوظيفة التي سينتقل إليها.

الاتصال المؤسسي والترويج

الاتصال المؤسسي والترويج

التسويق والترويج والفعاليات

الإعلام

الاتصال والعلاقات العامة

الشراكات المؤسسية

وفيما يلي أمثلة على مسارات وظيفية في الوحدة التنظيمية المشار إليها، وقد تختلف باختلاف التقسيمات التنظيمية ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي بحسب حجم الجهة الحكومية.

الاتصال المؤسسي - عام (مسار عامودي إداري)

تنفيذي رئيسي	تنفيذي اتصال	مدير قسم الاتصال المؤسسي	مدير إدارة التسويق / الاتصال المؤسسي / العلاقات العامة
اتصال مؤسسي	مؤسساتي	المؤسسي	
الدرجة الخامسة	الدرجة الثالثة	الدرجة الرابعة	الدرجة الأولى
السادسة			الدرجة الثانية

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدفة بحسب كل دور وظيفي

1 1 2 3	ممken للإنسان
1 1 2 3	قدوة حسنة
1 1 2 3	منفتح على العالم
1 1 2 3	يركز على الغايات وينمي في تحقيق النتائج
1 1 2 3	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1 1 2 3	يتخلل بالمسؤولية
1 1 2 3	يتواصل بفعالية
1 1 2 3	مبتكر ومحفز للتغيير
1 1 2 3	يطور ذاته ويتعلم باستمرار
1 1 2 3	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدفة بحسب كل دور وظيفي

1 2 3 4	إدارة الأنشطة والفعاليات
1 2 3 4	التسويق والترويج
1 2 3 4	البروتوكول والإتيكيت
1 2 3 4	التصوير
1 2 3 4	التحرير الصحفي
1 2 3 4	قوانين ولوائح المطبوعات والنشر

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمد其ا الجهة الحكومية.

الاتصال المؤسسي - عام (مسار عامودي تخصصي)

أخصائي الاتصال المؤسسي	تنفيذي رئيسي المؤسسي	تنفيذي اتصال المؤسسي	خبرير (التسويق / الاتصال المؤسسي / العلاقات العامة)
الدرجة السادسة	الدرجة الخامسة	الدرجة الرابعة	الدرجة الأولى الدرجة الثانية

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 1 1 1	ممكن للإنسان
1 1 2 2	قدوة حسنة
1 1 2 3	منفتح على العالم
1 1 3 3	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1 1 2 4	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1 1 1 4	يتحلل بالمسؤولية
1 1 3 3	يتواصل بفعالية
1 1 2 3	مبتكر ومحفز للتغيير
1 1 2 3	يطور ذاته ويتعلم باستمرار
1 1 3 4	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 2 4 4	إدارة الأنشطة والفعاليات
1 2 4 4	التسويق والترويج
1 2 4 4	البروتوكول والإتيكيت
1 2 4 4	التصوير
1 2 4 4	التحرير الصحفي
1 2 4 4	قوانين ولوائح المطبوعات والنشر

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمد其ا الجهة الحكومية.

الاتصال المؤسسي (مسارات مزدوجة)

الدرجة	الوظيفية	الاتصال والعلاقات العامة	الاعلام	المؤسسية	الشراكات
الأولى	المؤسسي والترويج	التسويق والترويج	الاتصال	الاعلام	المسار الإداري (مدير إدارة) أو المسار التخصصي (خبير/ مستشار الاتصال
والثانية	التفصيلية	والعلاقات العامة			مدير قسم / مدير قسم / أخصائي
الثالثة	والفعاليات	التسويق والترويج	أخصائي اتصال	أخصائي	أخصائي شراكات إعلام مؤسسية
والرابعة	والفعاليات	وعلاقات عامة			تنفيذي رئيسي تنفيذي إعلام شراكات مؤسسية
الخامسة	تسويق وترويج	إنصال وعلاقات عامة			تنفيذي إعلام مؤسسية
ال السادسة	وفعاليات	تنفيذى تسويق وترويج وفعاليات	تنفيذى إتصال وعلاقات عامة		تنفيذى شراكات

ملاحظة: يمكن للموظف أن ينتقل أفقياً في مساره الوظيفي شرط استيفاء المتطلبات الوظيفية للوظيفة التي سينتقل إليها.

الشؤون القانونية

الشؤون القانونية

التحقيقات والمذكرات والدعوى القضائية

الرأي والاستشارات القانونية

التشريعات

أعوان السلطة القضائية

البحوث والدراسات القانونية

وفيمما يلي أمثلة على مسارات وظيفية في الوحدة التنظيمية المشار إليها، وقد تختلف باختلاف التقسيمات التنظيمية ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي بحسب حجم الجهة الحكومية.

الشؤون القانونية - عام (مسار عامودي إداري)

الدرجة	الدرجة الثالثة	مدیر إدارة الشؤون القانونية	مدیر قسم الشؤون القانونية	باحث قانوني	باحث قانوني	باحث قانوني
الدرجة الخامسة	الدرجة الرابعة	الدرجة الأولى	الدرجة الثانية	الدرجة الخامسة	الدرجة الرابعة	الدرجة السادسة
الستة	الستة	الستة	الستة	الستة	الستة	الستة

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 1 2 3	ممken للإنسان
1 1 2 3	قدوة حسنة
1 1 2 3	منفتح على العالم
1 1 2 3	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1 1 2 3	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1 1 2 3	يتحلل بالمسؤولية
1 1 2 3	يتواصل بفعالية
1 1 2 3	مبتكر ومحفز للتغيير
1 1 2 3	يطور ذاته ويتعلم باستمرار
1 1 2 3	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 2 3 4	إدارة الشؤون القانونية
1 2 3 4	القوانين واللوائح المحلية والعالمية
1 2 3 4	البحوث والدراسات القانونية

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمد其ها الجهة الحكومية.

الشأن القانوني - (مسار عامودي تخصصي)

مستشار قانوني أخصائي قانوني باحث قانوني رئيسى باحث قانونى	الدرجة الأولى	الدرجة الثالثة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة
	الدرجة الثانية	الدرجة الرابعة		

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 1 1 1	ممken للإنسان
1 1 2 2	قدوة حسنة
1 1 2 3	منفتح على العالم
1 1 3 3	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1 1 2 4	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1 1 1 4	يتحلل بالمسؤولية
1 1 3 3	يتواصل بفعالية

١ ١ ٢ ٣	مبتكر ومحفز للتغيير
١ ١ ٢ ٣	يطور ذاته ويتعلم باستمرار
١ ١ ٣ ٤	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

١ ٢ ٤ ٤	إدارة الشؤون القانونية
١ ٢ ٤ ٤	القوانين واللوائح المحلية والعالمية
١ ٢ ٤ ٤	البحوث والدراسات القانونية

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدتها الجهة الحكومية.

الشأن القانونية (مسارات مزدوجة)

الرأي الوظيفية القانونية	الدرجة والوظيفية القانونية	التشريعات القانونية	الدعaoى الحكومية	البحوث والدراسات القانونية
الأولى والثانية قانوني)	المدير الإداري (مدير إدارة / الشأن القانونية) أو التخصصي (مستشار قانوني)	مدير قسم التشريعات القانونية/ أخصائي القانونية/ أخصائي قانوني	مدير قسم الدعaoى الحكومية/ أخصائي قانوني قانوني	مدير قسم الدراسات القانونية/ أخصائي قانوني
الثالثة والرابعة	مدير قسم الاستشارات القانونية/ أخصائي قانوني	باحث قانوني رئيسي	باحث قانوني رئيسي	باحث قانوني
الخامسة	باحث قانوني رئيسي رئيسي	باحث قانوني		
السادسة	باحث قانوني	باحث قانوني		

ملاحظة: يمكن للموظف أن ينتقل أفقياً في مساره الوظيفي شرط استيفاء المتطلبات الوظيفية للوظيفة التي سينتقل إليها.

الاستراتيجية والتطوير المؤسسي

الاستراتيجية والتطوير المؤسسي
التخطيط الاستراتيجي
الأداء والتطوير المؤسسي
الجودة والتميز
الدراسات والبحوث
إدارة المعرفة

السياسات

و فيما يلي أمثلة على مسارات وظيفية في الوحدة التنظيمية المشار إليها، وقد تختلف باختلاف التقسيمات التنظيمية ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي بحسب حجم الجهة الحكومية.

التخطيط الاستراتيجي - (مسار عامودي إداري)

مدير إدارة التخطيط	مدير قسم التخطيط	تنفيذي رئيسي	التنفيذي تخطيط	مدير إداري الاستراتيجي	الاستراتيحي	التنفيذي إستراتيجي	التنفيذي إستراتيجي	مدير إدارة التخطيط
الدرجة الخامسة	الدرجة الثالثة	الدرجة الأولى	الدرجة الرابعة	الدرجة السادسة	الدرجة الخامسة	الدرجة الثالثة	الدرجة الأولى	الدرجة الخامسة
الدرجة الرابعة	الدرجة الثانية	الدرجة الثانية	الدرجة الرابعة	الدرجة الخامسة	الدرجة الرابعة	الدرجة الثالثة	الدرجة الأولى	الدرجة الخامسة
الدرجة الخامسة	الدرجة الثالثة	الدرجة الأولى	الدرجة الرابعة	الدرجة السادسة	الدرجة الخامسة	الدرجة الرابعة	الدرجة الثانية	الدرجة الخامسة

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدفت بحسب كل دور وظيفي

1 1 2 3	ممكناً للإنسان
1 1 2 3	قدوة حسنة
1 1 2 3	منفتح على العالم
1 1 2 3	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1 1 2 3	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1 1 2 3	يتحلل بالمسؤولية
1 1 2 3	يتواصل بفعالية
1 1 2 3	مبتكراً ومحفزاً للتغيير
1 1 2 3	يطور ذاته ويتعلم باستمرار
1 1 2 3	مستشرفاً للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدفت بحسب كل دور وظيفي

1 2 3 4	إدارة الأداء المؤسسي
1 2 3 4	إدارة المخاطر

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدفت في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدتها الجهة الحكومية.

التخطيط الاستراتيجي - (مسار عامودي تخصصي)

خبرير تخطيط	أخصائي تخطيط	تنفيذي رئيسي تخطيط	التنفيذي إستراتيجي	مدير إداري الاستراتيجي	الاستراتيحي	التنفيذي إستراتيجي	التنفيذي إستراتيجي	مدير إداري الاستراتيجي
الدرجة الرابعة	الدرجة الثالثة	الدرجة الأولى	الدرجة الرابعة	الدرجة الخامسة	الدرجة الثالثة	الدرجة الأولى	الدرجة الرابعة	الدرجة الخامسة
الدرجة الرابعة	الدرجة الثانية	الدرجة الأولى	الدرجة الرابعة	الدرجة الخامسة	الدرجة الثالثة	الدرجة الأولى	الدرجة الرابعة	الدرجة الخامسة

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدفة بحسب كل دور وظيفي

١ ١ ١ ١	ممكن للإنسان
١ ١ ٢ ٢	قدوة حسنة
١ ١ ٢ ٣	منفتح على العالم
١ ١ ٣ ٣	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
١ ١ ٢ ٤	يصنع قرارات ذكية وفعالة
١ ١ ١ ٤	يتخلّى بالمسؤولية
١ ١ ٣ ٣	يتواصل بفعالية
١ ١ ٢ ٣	مبتكّر ومحفّز للتغيير
١ ١ ٢ ٣	يطور ذاته ويتعلّم باستمرار
١ ١ ٣ ٤	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدفة بحسب كل دور وظيفي

١ ٢ ٤ ٤	إدارة الأداء المؤسسي
١ ٢ ٤ ٤	إدارة المخاطر

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدفة في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدتها الجهة الحكومية.

Document

الجودة والتميز - (مسار عامودي إداري)

مدیر إدارة	مدیر قسم	تنفيذی	الجودة	رئيسی جودة	جودة وتميز	الدرجة الأولى	الدرجة الثالثة	الدرجة الخامسة	"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"
الدرجة السادسة	الدرجة الثانية	والتميز	والجودة	والجودة	والجودة				

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدفة بحسب كل دور وظيفي

١ ١ ٢ ٣	ممكن للإنسان
١ ١ ٢ ٣	قدوة حسنة

1 1 2 3	منفتح على العالم
1 1 2 3	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1 1 2 3	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1 1 2 3	يتحلّى بالمسؤولية
1 1 2 3	يتواصل بفعالية
1 1 2 3	مبتكّر ومحفّز للتغيير
1 1 2 3	يطور ذاته ويتعلّم باستمرار
1 1 2 3	مستشرّف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدفة بحسب كل دور وظيفي

الجودة والتميز المؤسسي 1 2 3 4
إدارة الأداء المؤسسي 1 2 3 4
إدارة المعرفة 1 2 3 4

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدفة في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدتها الجهة الحكومية

الجودة والتميز - (مسار عامودي تخصصي)

الدرجة السادسة	تنفيذي جودة وتميز	تنفيذي رئيسي جودة وتميز	أخصائي جودة وتميز	خبرير جودة وتميز
		الدرجة الخامسة	الدرجة الثالثة	الدرجة الأولى

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدفة بحسب كل دور وظيفي

1 1 1 1	ممكن للإنسان
1 1 2 2	قدوة حسنة
1 1 2 3	منفتح على العالم
1 1 3 3	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج

1 1 2 4	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1 1 1 4	يتخل ب المسؤولية
1 1 3 3	يتواصل بفعالية
1 1 2 3	مبتكر ومحفز للتغيير
1 1 2 3	يطور ذاته ويتعلم باستمرار
1 1 3 4	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدفت بحسب كل دور وظيفي

الجودة والتميز المؤسسي 1 2 4 4
إدارة الأداء المؤسسي 1 2 4 4
إدارة المعرفة 1 2 4 4

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدفت في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدتها الجهة الحكومية

الإستراتيجية والتطوير المؤسسي (مسارات مزدوجة)





ملاحظة:

يمكن للموظف أن ينتقل أفقياً في مساره الوظيفي شرط استيفاء المتطلبات الوظيفية للوظيفة التي سينتقل إليها.

التدقيق والحكمة

التدقيق والحكمة

التدقيق والرقابة المالية والإدارية

وفيمما يلي أمثلة على مسارات وظيفية في الوحدة التنظيمية المشار إليها، وقد تختلف باختلاف التقسيمات التنظيمية ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي بحسب حجم الجهة الحكومية.

التدقيق والرقابة المالية والإدارية (مسار عامودي إداري)

مساعد مدقد	مدقد	مدقد رئيسى	مدير مكتب التدقيق
الدرجة السادسة	الدرجة الخامسة	الدرجة الثالثة	حسب نتيجة تقييم الوظيفة (الدرجة الأولى - الدرجة الرابعة)
الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة الرابعة
		الدرجة الرابعة	

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 1 1 3	ممken للإنسان
1 1 2 3	قدوة حسنة
1 1 2 3	منفتح على العالم
1 1 3 3	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1 1 2 3	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1 1 1 3	يتحلل بالمسؤولية
1 1 3 3	يتواصل بفعالية
1 1 2 3	مبتكر ومحفز للتغيير
1 1 2 3	يطور ذاته ويتعلم باستمرار
1 1 3 3	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 2 3 4	جمع المعلومات وتحليلها
1 2 3 4	التدقيق والامتثال
1 2 3 4	الرقابة الحكومية (الحكومة)
1 2 3 4	إدارة المخاطر

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدتها الجهة الحكومية.

التدقيق والرقابة المالية والإدارية (مسار عامودي تخصصي)

مساعد مدقق	خبير تدقيق أخصائي تدقيق مدقق
الدرجة الأولى الدرجة الثالثة	الدرجة الخامسة الدرجة السادسة
الدرجة الثانية الدرجة الرابعة	

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 1 1 1	ممken للإنسان
1 1 2 2	قدوة حسنة
1 1 2 3	منفتح على العالم
1 1 3 3	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1 1 2 4	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1 1 1 4	يتخلل بالمسؤولية
1 1 3 3	يتواصل بفعالية
1 1 2 3	مبتكر ومحفز للتغيير
1 1 2 3	يطور ذاته ويتعلم باستمرار
1 1 3 4	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 2 4 4	جمع المعلومات وتحليلها
1 2 4 4	التدقيق والامتثال
1 2 4 4	الرقابة الحكومية (الحكومة)
1 2 4 4	إدارة المخاطر

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدتها الجهة الحكومية.

ملاحظة:

لا ينطبق المسار المزدوج على وظائف مجموعة التدقيق والحكومة نظراً لعدم وجود وحدات تنظيمية مختلفة في هذه المجموعة الرئيسية.

إدارة المشاريع

إدارة المشاريع

إدارة البرامج والمشاريع

تخطيط المشاريع

وفيما يلي أمثلة على مسارات وظيفية في الوحدة التنظيمية المشار إليها، وقد تختلف باختلاف التقسيمات التنظيمية ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي بحسب حجم الجهة الحكومية.

إدارة البرامج والمشاريع - (مسار عامودي)

تنفيذى / منسق مشاريع	تنفيذى / منسق مشاريع رئيسى	مدير مشاريع	مدير مكتب المشاريع
الدرجة السادسة	الدرجة الخامسة	الدرجة الرابعة	حسب نتيجة تقييم الوظيفة (الأولى - الرابعة)
			الدرجة الثالثة

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 1 2 3	ممكн للإنسان
1 1 2 3	قدوة حسنة
1 1 2 3	منفتح على العالم
1 1 2 3	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1 1 2 3	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1 1 2 3	يتحلل بالمسؤولية
1 1 2 3	يتواصل بفعالية
1 1 2 3	مبتكر ومحفز للتغيير
1 1 2 3	يطور ذاته ويتعلم باستمرار

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

١ ٢ ٣ ٤ تخطيط المشاريع

١ ٢ ٣ ٤ إدارة المشاريع

١ ٢ ٣ ٤ إدارة المخاطر

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدتها الجهة الحكومية.

ملاحظة:

لا ينطبق المسار المزدوج على وظائف إدارة المشاريع نظراً لعدم وجود وحدات تنظيمية مختلفة في هذه المجموعة الرئيسية.

إدارة العقود والمشتريات

وفيها يلي أمثلة على مسارات وظيفية في الوحدة التنظيمية المشار إليها، وقد تختلف باختلاف التقسيمات التنظيمية ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي بحسب حجم الجهة الحكومية.

المشتريات (مسار عامودي إداري)

التنفيذي المشتريات	التنفيذي رئيسي المشتريات	مدير قسم المشتريات	مدير إدارة المشتريات
الدرجة السادسة	الدرجة الخامسة	الدرجة الثالثة الدرجة الرابعة	الدرجة الأولى الدرجة الثانية

"تحدد الدرجة الوظيفية للوظيفة بموجب تقييم الوظيفة المعتمد"

الكفاءات السلوكية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 1 2 3	ممکن للإنسان
1 1 2 3	قدوة حسنة
1 1 2 3	منفتح على العالم
1 1 2 3	يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
1 1 2 3	يصنع قرارات ذكية وفعالة
1 1 2 3	يتحلل بالمسؤولية
1 1 2 3	يتواصل بفعالية
1 1 2 3	مبتكر ومحفز للتغيير
1 1 2 3	يطور ذاته ويتعلم باستمرار
1 1 2 3	مستشرف للمستقبل

مثال استرشادي على الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف بحسب كل دور وظيفي

1 2 3 4	إدارة الموارد المالية
1 2 3 4	الموازنة
1 2 3 4	إدارة المشاريع
1 2 3 4	إدارة المخاطر

توضع الكفاءات الفنية ومستوى الكفاءة المستهدف في ضوء دليل الكفاءات الفنية وبحسب خارطة الكفاءات الفنية للوظائف التي تعتمدتها الجهة الحكومية.

ملاحظة:

قد لا ينطبق المسار المزدوج على وظائف مجموعة إدارة المشتريات نظراً لطبيعة التمثيل الإداري لشكل الوحدات التنظيمية في الحكومة.