

دولة فلسطين

ديوان الموظفين العام

الوثيقة المرجعية لسياسات وأنظمة الخدمة المدنية في الوطن العربي

"نحو آفاق العمل العربي المشترك"

الوثيقة المرجعية للأنظمة وتشريعات الخدمة المدنية في الوطن العربي

ان الوحدة العربية هدفًا مهمًا للعديد من الدول والشعوب العربية، وتظل مفتاحًا لتحقيق التقدم والازدهار في المنطقة، في كافة المجالات والتي منها التنمية الإدارية ، وعليه عملت دولة فلسطين -ديوان الموظفين العام على اعداد مسودة مقترحة للوثيقة المرجعية للخدمة المدنية في الوطن العربي ، وفقا لمنهجية علمية حيث تم اعداد ورقة مفاهيمية حول الإصلاحات الإدارية في الوطن العربي وعدد من الدول الغربية ، كما تناولت الورقة تشريعات وأنظمة الموارد البشرية، وعلى الرغم من تنوع بين الدول العربية فيما يتعلق بالتشريعات الخاصة بالخدمة المدنية فكل دولة عربية لديها نظامها القانوني والتشريعات الخاصة بها التي تنظم الخدمة المدنية والعلاقة بين الحكومة والموظفين العاملين في القطاع الحكومي. وعلى الرغم من ذلك تشترك الدول العربية وتتقاطع في تشريعات وأنظمة الخدمة المدنية في عدة نقاط، ومن أبرز هذه النقاط:

- المبادئ الأساسية: تتقاطع الدول العربية في تبني مجموعة من المبادئ الأساسية في تشريعات الخدمة المدنية، مثل مبدأ المساواة أمام القانون، وحماية حقوق الموظفين وواجباتهم، والشفافية ومكافحة الفساد.
- إجراءات التوظيف: تشمل تشريعات الخدمة المدنية في الدول العربية إجراءات متشابهة للتوظيف بما في ذلك وضع معايير واضحة لاختيار الموظفين وتحديد آليات الترقيات بناءً على الأداء والكفاءة.
- الحماية الاجتماعية: تتقاطع الدول العربية في تقديم حماية اجتماعية لموظفي القطاع الحكومي، مثل توفير نظم التأمين الصحي والتقاعد والعلاج بالتعويض والإجازات الاجتماعية.
- العقوبات والإجراءات الإدارية: توجد تشريعات متقاربة في الدول العربية بشأن العقوبات والإجراءات الإدارية التي يمكن اتخاذها ضد الموظفين الذين يخالفون القوانين أو يرتكبون مخالفات أثناء أداء واجباتهم.
- التطوير والتدريب: تشجع العديد من الدول العربية على التطوير المهني وتوفير البرامج التدريبية لموظفي القطاع الحكومي، بهدف تعزيز مهاراتهم وكفاءتهم في أداء مهامهم.

الهدف اعداد الوثيقة المرجعية للأنظمة وتشريعات الخدمة المدنية الى تحقيق الاتي:

- توحيد المعايير والإجراءات: من خلال توحيد أنظمة الخدمة المدنية، يمكن تحقيق تنسيق أفضل وتوحيد المعايير والإجراءات التي تنطبق على موظفي القطاع الحكومي في مختلف الدول العربية. هذا يسهل عملية التوظيف والترقيات وإدارة الأداء بشكل أكثر فعالية.
- زيادة الشفافية والعدالة: بتوحيد أنظمة الخدمة المدنية، يمكن تعزيز مبادئ الشفافية والعدالة في عمليات التوظيف والترقيات وتقييم الأداء. هذا يحد من حدوث الفساد ويضمن فرصًا متساوية للجميع.
- تحفيز الابتكار والكفاءة: عندما تكون الإجراءات والمعايير موحدة، يمكن للموظفين التركيز على أداء أعمالهم بفعالية والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بدلاً من التعامل مع الاختلافات في النظم والقوانين بين الدول.
- تعزيز التعاون الإقليمي: يمكن أن يشجع توحيد أنظمة الخدمة المدنية على التعاون الإقليمي بين الدول العربية، مما يساهم في تبادل المعرفة والخبرات وتطوير السياسات والممارسات بشكل مشترك.
- تحقيق التوافق مع المعايير الدولية: من خلال توحيد أنظمة الخدمة المدنية، يمكن للدول العربية أن تحقق التوافق مع المعايير والمبادئ الدولية في مجال حقوق الإنسان والعمل والإدارة العامة، مما يساعدها على الاندماج بفعالية في المجتمع الدولي.

الباب الأول

مادة رقم (1)

المجلس الاستشاري للخدمة المدنية في الوطن العربي

- ينشأ في الدولة العربية مجلس استشاري للخدمة المدنية بهدف الاتي:-
- توحيد المعايير والسياسات: وضع معايير وسياسات لإدارة الخدمة المدنية في الدول العربية، مما يضمن التوافق والتماسك بين الدول الأعضاء ويقلل من التباينات في التشريعات والأنظمة.
 - تبادل المعرفة والخبرات: منصة لتبادل المعرفة والخبرات بين الدول الأعضاء، وذلك من خلال تبني أفضل الممارسات وتوفير الدعم والإرشاد.
 - تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد: من خلال وضع سياسات وإجراءات، تمكن للمجلس الاستشاري من تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد في إدارة الخدمة المدنية في الدول الأعضاء.
 - تحفيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية توفير بيئة موحدة ومناسبة للعمل في القطاع الحكومي، مما يشجع على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول الأعضاء.
 - تحقيق التوافق الإقليمي: تحقيق التوافق والتضامن الإقليمي بين الدول العربية، وذلك من خلال توحيد الجهود وتبادل الموارد والخبرات في مجال إدارة الخدمة المدنية.
 - المساهمة في تطوير منظومة الخدمة في الوطن العربي، وإبداء الرأي والمشورة فيما يطرح من قضايا تختص بالخدمة المدنية.
 - إقرار السياسات العامة لإدارة الموارد البشرية في القطاع بالدولة المعنية، وتنميتها والخطط والبرامج الآزمة لتنفيذها.
 - المساهمة في تأهيل الكفاءات العربية وتسويقها بالتنسيق مع الجهات المعنية بتشغيل الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.
 - تطوير استراتيجية التميز المؤسسي والوظيفي، إدارة المواهب واستقطاب الكفاءات والحفاظ على الموظفين - أي مهام أخرى تناط به .

مادة رقم (2)

قيم الخدمة المدنية في الوطن العربي

نحو توحيد قيم الخدمة المدنية في الوطن وترسيخاً للمعايير التي تحكم الوظيفية العامة وترسيخ المبادئ التي تحكم الأداء الوظيفي ورفع الكفاءة إلى أعلى مستوى فالخدمة المدنية عبارة عن مجموعة من المبادئ السلوكية والأخلاقية، التي تحكم آداب الوظيفة العامة وأخلاقيات الموظف العام التي يجب الالتزام بها التزاماً كلياً ليخلق بيئة عمل أكثر كفاءة وإنتاجية ، وهي كالتالي:-

الكفاءة	الفاعلية في تحقيق الأهداف والمهام باستخدام الأملل للموارد البشرية وصولاً الى الاتقان المهني الذاتي
الجدارة	أساس الاستحقاق هو الكفاءة كآلية للتحفز والإبداع
العدالة وتكافؤ الفرص	تساهم الدولة في تعزيز ركانزها من خلال العدالة في تطبيق القانون وإتاحة الفرص للجميع
النزاهة	منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة وإخلاص في العمل
المساءلة	القدرة على تقديم إجابة واستحقاق اللوم وتحمل المسؤولية وتوقع تقديم حساب
الشفافية	مفهوم يشير إلى القدرة على رؤية الأمور بوضوح وصراحة، وتعني القدرة على الوصول إلى المعلومات والبيانات بسهولة ودون عوائق

المساواة	التمتع بجميع الحقوق السياسية والاقتصادية والاجتماعية دون التمييز بسبب الدين أو اللون أو اللغة أو الجنس أو الرأي السياسي أو المستوى الاجتماعي
الشراكة والتكاملية	نهج المؤسسات المتقدمة الريادية
التميز والإبداع	نسعى لتعزيز الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى التمييز
جودة الخدمة	مقياس لتحديد مدى رضا المواطن والموظف عن الخدمات التي تقدمها الوزارات الفلسطينية

مادة (3)

مرتكزات عمل أجهزة الخدمة المدنية في الوطن العربي

- اعتماد نهج الادارة بالنتائج، وجعل التخطيط الاستراتيجي محور ومرتكز لكافة أنظمة الموارد البشرية بما فيها: (التخطيط الوظيفي، تصنيف الوظائف، التدريب، إدارة الأداء الوظيفي...).
- تصميم الهياكل التنظيمية في الخدمة المدنية في الوطن العربي، بحيث يعكس الهيكل التنظيمي الخطة الاستراتيجية للجهات الحكومية وتتبع عنها وعلى ان يكون كل جزء في الهيكل التنظيمي (وحدة تنظيمية) معبراً عن نشاط أو هدف أو برنامج في الخطة الاستراتيجية المعتمدة للجهة الحكومية، واستحداث وحدات تنظيمية جديدة على شكل (مجموعات، فريق عمل، مسؤول ملف).
- خدمات حكومية تتمحور حول متلقي الخدمة من خلال تسريع عملية التحول نحو الحكومة الالكترونية الذكية، وتمكين متلقي الخدمة من الحصول على الخدمات الحكومية عبر قنوات مبتكرة وفاعلة، وتحسين وتبسيط الإجراءات.
- خلق بيئة عمل تحفز الابداع والابتكار في الخدمة المدنية في الوطن العربي والبحث العلمي.
- نشر ثقافة التميز في الأداء بين موظفي الخدمة المدنية في الوطن العربي، والعمل على إعداد نموذج التميز الحكومي العربي موحد،
- وتعزيز منظومة القيم بين موظفي الخدمة المدنية في الجهات الحكومية
- إيجاد بيئة عمل جاذبة للكفاءات المتميزة وقادرة على الاحتفاظ بهم، وتوفير فرص الترقية والتطور الوظيفي والمهني، وتعزيز ثقافة المساءلة والتحفيز المرتبطة بالأداء والنتائج.
- بناء ثقافة مؤسسية تركز على الكفاءة والفاعلية والمهنية والجودة والتعلم المستمر وتطوير الذات، ومدفوعة بالقيم والنتائج؛ وداعمة لمرتكزات التحديث بما فيها مفهوم المواطن محور الاهتمام والحكومة المتعاونة والمتكاملة والجاهزية للمستقبل، والشفافية والانفتاح، والشراكة مع القطاع الخاص.
- وجود قيادات حكومية وتنفيذية متميزة ذات أداء عالي، قادرة على تحقيق الرؤية المستقبلية وتنفيذ أولوياته، وتدعم التغيير والتطور الشخصي والمهني المستمر.
- إرساء بيئة محفزة للابتكار من خلال توفير بيئة مؤسسية وتشريعات محفزة وداعمة للابتكار والتوسع في دعم حاضنات الابتكار والتركيز على البحث والتطوير في مجالات الابتكار وتوفير بنية تحتية تكنولوجية تدعم وتحفز الابتكار في كافة القطاعات، وتطوير الابتكار الحكومي من خلال تحويل الابتكار الحكومي لعمل مؤسسي وتطوير منظومة متكاملة من الأدوات الحديثة
- تطوير نظم المعلومات وأتمته الخدمات الخاصة بإدارة الموارد البشرية لقطاع الخدمة المدنية في الوطن العربي،
- استحداث نظام رقابي فعال وتشاركي لقطاع الخدمة المدنية في الوطن العربي (الرقابة الذكية)
- وجود لوائح وأنظمة عمل محددة وواضحة ومتفق عليها وموثقة ومدونة ومعروفة لكل الجهات الحكومية
- ادخال المفاهيم الحديثة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في الخدمة المدنية في الوطن العربي.

الباب الثاني

تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي

مادة (1)

تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي

الارتقاء بإداء الموارد البشرية المدنية من أهم محاور تحديث القطاع العام، كونه يرتكز على العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لتنفيذ برامج ومبادرات الإصلاح الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، حيث أن غياب الموارد البشرية المناسبة من حيث الحجم والكفايات مع الاحتياجات الفعلية للدوائر، سيؤثر على قدرة الحكومة على توالي مسؤوليتها المستقبلية بكفاءة وفاعلية.

1-التعليم : نظام تعليمي عربي يترقى إلى مستوى الأنظمة التعليمية العالمية المتميزة

- تحسين جودة التعليم العالي في الجامعات العربية: من خلال تحديد ادوار الجامعات وتطوير مناهج التعليم العالي وطرق التدريس مع التركيز على الابحاث التطبيقية، وتطوير معرفة ومهارات الطلبة وتحسين جاهزيتهم للالتحاق بالتعليم العالي.

- وتطوير المناهج الدراسية وأساليب التقييم وتعزيز كفاءة الكوادر التعليمية والإدارية .

- المدارس المعززة للسلوك الإيجابي: دعم وتنمية السلوك الإيجابي من خلال بيئة محفزة وبرامج إرشادية جاذبة تركز على البرامج ذات الأولوية لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي والتربوي للطلاب.

- مواءمة التعليم والتدريب التقني والمهني والتعليم العالي مع احتياجات التنمية في سوق العمل العربي

- تطوير قاعدة التعليم والتدريب التقني والمهني وتوسيعها.

- تطوير القدرات في مجال البحث العلمي.

مادة (2)

التدريب والتطوير

الارتقاء بجودة الخدمة التدريبية في الوطن العربي للوصول الي مجتمع مميز يساهم في رفع كفاءة الجهاز الوظيفي في الخدمة المدنية وتزويده بالمهارات والمؤهلات بما يحقق كفاءة الأداء من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تطوير سياسات وأنظمة تدريب الموارد البشرية في الوطن العربي.

- شراكات عربية فاعلة داعمة لتنمية الموارد البشرية.

- تمكين المواهب العربية التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.

- مواهب عربية تنافسية تعمل بوظائف مستدامة وتتبنى ثقافة التعلم لمدى الحياة" .

- عقد المؤتمرات واللقاءات التوعوية لنشر المفاهيم والاتجاهات المعاصرة في الإدارة والتطوير الإداري وأحدث ما وصل إليه الفكر الإداري للقيادات الإدارية في الخدمة المدنية في الوطن العربي

- توسيع قاعدة التعاون مع المعاهد ومدارس الإدارة في الوطن العربي لنقل الخبرات والتجارب الناجعة ، بهدف رفع كفاءة وفاعلية المؤسسات العربية.

- خلق شبكة اتصال مع المؤسسات العربية المختصة بالتدريب لتبادل المواد التعليمية والتجارب والخبرات.

- ضمان الشفافية والعدالة والمساواة ونكافؤ الفرص في عملية التدريب والتطوير .

- ابتكار وتبني طرق جديدة في توصيل الخدمات التدريبية منها :- برنامج الظل الوظيفي: شكل من أشكال التدريب يقوم بموجبه موظف بمرافقة موظف مؤهل ومتخصص ذو كفاءة عالية كظل خلال مهامه اليومية للاستفادة من خبرته في العمل، والمجاورة
- اعداد كوكبة متميزة من المدربين والاستشاريين متعددي الجنسيات من ذوي الخبرة والكفاءة في مختلف المجالات والتخصصات.
- التنسيق والشراكة والتعاون مع أكاديميات وهيئات وجامعات عريقة عالمية رفيعة المستوى علمياً وتدريبياً
- دعم تمويل البرامج والخطط والمشاريع والدراسات التي تهدف إلى تمكين الموارد البشرية في الوطن العربي
- توفير القروض اللازمة للمؤسسات التدريب في الوطن العربي لتوسعة نشاطها، أو إدخال الأساليب الحديثة عليها.
- إجراء الدراسات المتعلقة بتأهيل القوى العاملة العربية، وتدريبها، وتوظيفها، وتقديم المشورة الفنية والإدارية اللازمة.
- تطوير موارد بشرية في الخدمة المدنية لتكون جاهزة لتولي مسؤوليتها المستقبلية بشكل استباقي، بما يضمن توفير قيادات المناسبة لإشغال الوظائف المناسبة وبالوقت المناسب.

مادة (3)

3- تطوير معارف وقدرات الموارد البشرية

- تحديد وتصنيف وتحديث المعارف والمهارات والجدارات/الكفايات الوظيفية الحالية والمستقبلية للموارد البشرية والتي تساهم في تحقيق خطط الجهات الحكومية وأهدافها الاستراتيجية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد وتطوير خطط متكاملة لتطوير معارف وقدرات الموارد البشرية بما يضمن تمكينهم منها وإطلاعهم عليها .
- تنفيذ خطط تدريب وتطوير الموارد البشرية وفق طرق مناسبة لتقديم التدريب وباستخدام الأساليب والتقنيات الحديثة.
- قياس أثر التدريب ودور التدريب والتطوير في تحقيق التوازن بين أهداف الموارد البشرية وأهداف المنشأة
- تشجيع التعلم المستمر من خلال قنواته المختلفة وحث الموارد البشرية على مواصلة دراستهم والاشتراك في عضوية المعاهد والمنظمات المهنية والمشاركة في الجمعيات المتخصصة الغير ربحية.
- تبني برامج لاكتشاف الواعدين في الجهات الحكومية من خلال منظومة متكاملة تحقق العدالة وتكافؤ الفرص وتساهم في تأهيل القيادات المستقبلية من جيل الشباب العاملين في المنشأة.

الباب الثالث

أنظمة الموارد البشرية

مادة (1)

أنظمة الموارد البشرية

التوظيف والتعيين

- تشغل الوظائف بناء على أسس الجدارة وتكافؤ الفرص والعدالة بالتعيين والترقية أو النقل الانتداب الإعارة مع مراعاة شروط شاغل الوظيفة.
- يكون التعيين على أساس الكفاءة والجدارة ، ومن خلال الإعلان على المواقع الالكتروني للجهات الحكومية متضمننا البيانات المتعلقة بالوظيفية وشروط شاغليها
- يكون التعيين على وظائف الخدمة المدنية الشاغرة المعتمدة بناء على تخطيط الوظائف وجدول التشكيلات وخطط القوى العاملة.
- يكون التعيين في مجموعات الوظائف القيادية بناء على الجدارة والشروط الأخرى لشغل الوظائف القيادية.
- يجوز ان يكون التعيين بأنماط مختلفة سواء دوام جزئي أو كلي أو مرن أو مؤقت.
- تعمل الجات الحكومية على تطوير المنظومة الالكترونية المعمول لديها بحيث تكون كافة الامتحانات مرقمنة ووفقاً للإمكانيات المتاحة

مادة رقم (2)

تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية في الوطن العربي

- تجميع الوظائف في مجموعات رئيسة أو عامة (على أساس خصائص عريضة مشتركة بينها، مثل: التشابه في مجال العمل، أو في ظروف العمل، أو في المؤهلات المطلوبة لشغلها). ثم تقسيم تلك المجموعات العامة إلى مجموعات نوعية (تشمل كل مجموعة نوعية مهنة محددة أو نوعاً واحداً متخصصاً من العمل). ثم تقسم المجموعات النوعية إلى مجموعات فرعية تسمى مجموعات (أو سلاسل) فئات تتضمن كل مجموعة منها الوظائف التي تنتمي إلى تخصص فرعي داخل المهنة الواحدة، ولكن تختلف عن بعضها من حيث درجة صعوبة العمل ومسئوليته). ثم تقسم كل مجموعة من مجموعات الفئات إلى فئات بحيث تضم كل فئة جميع الوظائف التي تتشابه في نوع العمل، ومستوى صعوبته ومسئوليته، ومطالب التأهيل اللازمة لأدائه، ومن ثم تعطى كل فئة اسماً وظيفياً موحداً، وتعامل معاملة واحدة بالنسبة لكافة أمور إدارة الموارد البشرية. إن عملية التصنيف تساعد في تحقيق الأهداف التالية :
- إقامة نظام لإدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية في الوطن العربي قائم على مبادئ الجدارة، ويحقق العدالة والمساواة بين الموظفين.
- تزود إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية بمعلومات وحقائق عن الوظائف المختلفة وكيف يمكنها الاستفادة منها في العمليات التالية (الاختيار، التعيين، الترقية ، التدريب ، إدارة الأداء الوظيفي)
- استحداث الوظائف وقيامها على أسس موضوعية ومعايير منطقية ترتبط بواجبات الوظائف ومسئولياتها، بأسماء ومراتب مناسبة حسب الحاجة الفعلية إليها.
- تخطيط القوى العاملة في الجهات الحكومية الوطن العربي بشكل منظم وعلى مرتكزات سليمة

مادة (3)

إدارة الأداء الوظيفي

1-المبادئ الأساسية لنظام إدارة الأداء الوظيفي في الخدمة المدنية في الوطن العربي
-العدل والمصداقية: إرساء نظام إدارة الأداء الوظيفي يتسم بالثبات والعدل والانصاف والمصداقية ومن خلال تحديد معايير وسياسات وإجراءات واضحة تتماشى مع التشريعات وأنظمة الخدمة المدنية
-التوافق الاستراتيجي وتعزيز وتطوير ثقافة الأداء من خلال ربط أداء الموظف الفردي بالتوجه الاستراتيجي لدول العربية

- تطوير وتحسين أداء الموظف/ة من خلال تحديد احتياجاته التدريبية وفق منهجية علمية وموضوعية
-العلاقة التكاملية من خلال ربط الأداء بالحوافز والعلاوات وفرص الترقية والتدريب والتطوير.
-التغذية العكسية : تشجيع الملاحظات المنصفة والايجابية من الرؤساء المباشرين المتابعين لاداء موظفيهم
2-ركائز النظام : يتكون النظام من ركيزتين أساسيتان
-الأهداف: ما يتوقع من الموظف إنجازه خلال السنة بكل كفاءة وفاعلية
-الكفاءات : الأسلوب او الالية التي تحدد كيفية انجاز الموظف لاهدافه وفق الاطار العام للكفاءات الخاص بالجهات الحكومية في الوطن العربي.

3-تهدف عملية التحول نحو إدارة الأداء الوظيفي الى تحقيق مايلي:-
-تعزيز ثقافة المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم والتحفيز.

-الحصول على مستوى أداء أفضل يساهم في تحقيق الأهداف للجهات الحكومية من خلال تقييم تقييم دور الموظف في إنجاز مهامه وتحقيق الاهداف المحددة له وفقا لمؤشرات الاداء
-حديد الاحتياجات التدريبية وتطويرها وفق منهجية علمية وموضوعية.
-ترسيخ نهج يضمن ربط الأداء بمكافاة الإنجاز والنتائج المتميز.

مادة رقم(4)

اطار الكفاءات للوظائف التخصصية في الوطن العربي

إطار الكفاءات التخصصية هو عبارة عن مجموعة من المهارات والمعرفة والخبرات التي تتطلبها مجالات معينة من العمل أو التخصصات الوظيفية. يهدف هذا الإطار إلى وصف المهارات والمعرفة التي يحتاجها الموظف/ة ليكون مؤهلاً للعمل في تلك المجالات بشكل فعال. يتم تقسيم إطار الكفاءات التخصصية إلى عدة مستويات أو فئات تعكس مستوى التخصص والخبرة، و يتضمن الإطار ما يلي:

1-المعرفة الأساسية: تشمل المعلومات والمفاهيم الأساسية التي يحتاجها الموظف/ة لفهم وممارسة التخصص بشكل أساسي.
2-المهارات الفنية: تشمل المهارات العملية والتقنية اللازمة لأداء المهام المتعلقة بالتخصص بشكل فعال، مثل البرمجة، التصميم، التحليل الاقتصادي، إلخ.
3-الخبرات العملية: تعبر عن الخبرة العملية التي يكتسبها الموظف من خلال تطبيق المعرفة والمهارات في بيئة العمل الحقيقية، وتشمل الخبرات السابقة والمشاريع التي شارك فيها والتدريبات والدورات التي حصل عليها.

- 4-المهارات الشخصية والسلوكية: تشمل المهارات الناعمة والسلوكيات التي تساعد الموظف/ة على التفاعل بشكل فعال مع الآخرين وإدارة العلاقات وحل المشكلات، مثل مهارات الاتصال، والقيادة، والعمل الجماعي، وإدارة الوقت،
- 5-القيم والاتجاهات الوظيفية: تعكس القيم والمبادئ التي يؤمن بها الموظف والتي توجه سلوكه وقراراته في بيئة العمل، وتشمل الالتزام بالموثوقية والنزاهة والاحترافية .

مادة (5)

الكفاءات القيادية الفئة العليا

تمثل مجموعة من المهارات والصفات التي يجب أن تتوفر لدى القادة لتمكينهم من تحقيق النجاح في دورهم القيادي. والكفاءات الرئيسية التي يجب أن تتمتع بها القادة هي:-

- 1-الرؤية والتوجيه: القدرة على وضع رؤية واضحة ومحددة للمستقبل، وتوجيه الفرق نحو تحقيق هذه الرؤية بشكل فعال.
- 2-التفكير الاستراتيجي: القدرة على التفكير بشكل استراتيجي وتحليل البيانات والمعلومات بشكل منطقي لاتخاذ القرارات الصائبة.
- 3-التواصل الفعال: القدرة على التواصل بشكل فعال وفعال مع الآخرين، سواء داخل المنظمة أو خارجها.
- التحفيز والإلهام: القدرة على تحفيز الآخرين وإلهامهم لتحقيق الأهداف المحددة والتفوق في الأداء.
- 4-التعلم المستمر: القدرة على الاستمرار في تطوير المهارات والمعرفة والتعلم من الخبرات لتحسين الأداء القيادي.
- 5-إدارة الوقت والموارد: القدرة على إدارة الوقت والموارد بشكل فعال وفعال لتحقيق الأهداف المحددة في الوقت المناسب.
- 6-حل المشكلات واتخاذ القرارات: القدرة على التعامل مع التحديات وحل المشكلات بشكل فعال، واتخاذ القرارات الصعبة عند الضرورة.
- 7-القيادة بالمثالية: القدرة على تقديم النموذج الصحيح للقيادة بالمثالية والنزاهة والأخلاق.
- 8-التعامل مع الضغوط والتحديات: القدرة على التعامل بشكل فعال مع الضغوط والتحديات التي قد تواجه القادة في مهامهم اليومية

مادة (6)

نظام المكافآت والحوافز

فئات النظام

- الموظف ذو الأداء المتميز: هو موظف حقق أهداف تزيد عن المتوقع أو ما هو مخطط له ويتطلب ذلك إنجاز مهام صعبة تتطلب وقتاً وجهداً وعملاً إضافياً، فالنجاح ليس له خلطة سرية لكنه مزيج من الكفايات المهنية والوجدانية التي تؤهل صاحبها لأن يكون إنساناً سوياً قبل أن يكون موظفاً مميزاً.
- الموظف المبدع: هو موظف مبدع في عمله ومواظب في البحث عن كل الأفكار الإبداعية التي تُضفي لعمله أشياء وأفكاراً جديدة تجعله مختلفاً عن غيره، كما أنّ الموظف المبدع كثيراً ما يستخدم مخيلته الإبداعية لحل كل المشاكل والخلافات التي قد تقع في العمل، وهذا ما يجعله متميزاً عن غيره من الموظفين.

-الموظف مرتفع الأداء (الكمي): يركز هذا المعيار على أداء الموظف وإنجازاته الوظيفية والمهنية، ضمن المهام المحددة في بطاقة الوصف الوظيفي المعتمد، ويتضمن ذلك حجم ونوعية الأداء (الأداء الكمي) « بما يسهم في تحقيق أهداف حكومية الدائرة »، ادائه للمهام كانت ضمن المتوقع أو حسب ما هو مخطط له وبالجودة المطلوبة.

-الموظف المنضبط المثالي: الموظف الملتزم بالمواعيد المحددة للحضور والانصراف، ولا يتغيب عن العمل إلا بعذر مقبول، ولا يهدر وقت الدوام الرسمي في السلوكيات غير المرغوب فيها، بالإضافة إلى خضوع سلوك الموظف للقوانين واللوائح والأنظمة و التعليمات من قبل إدارة الدائرة الحكومية والمتعلقة بالوظيفة والمهام المكلف بها والالتزام بالأخلاق والقيم المتعارف عليها في الدائرة والمجتمع.

-الموظف القيادي الاشرافي : مهارة الاشراف على الموظفين وما يتبع ذلك من مراجعة أعمالهم والقيام بعمليات الإدارة والتخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والاشراف العام أو المباشر على الموظفين ومختلف الوحدات التنظيمية منالناحيتين الإدارية والفنية وما يستلزمه ذلك من إتخاذ الإجراءات.

-فرق العمل وأعضاء اللجان تركّز على العمل الجماعي، ضمن فريق العمل وأعضاء اللجان لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية،

- العمل الانساني والتطوعي: تمنح للموظف الموظف الذي بذل جهد تطوعي (فني، ومادي، ومعنوي، وعلمي، واقتصادي)،يقدمه لموظف إلى بني جلدته من البشر الذين يعملون للنهوض بالقضية الإنسانية والاجتماعية، وأن يكون الموظف قد ساهم أو قام بعمل مجتمعي أو انساني يسهم في خدمة المجتمع والمواطن، و ساهم في إبراز دور الدائر الحكومية

أسس نظام المكافآت والحوافز التشجيعية

يستند نظام المكافآت والحوافز التشجيعية على مجموعة من الأسس والمنطلقات (نتائج تقييم الأداء الوظيفي،الكفاءات السلوكية والمؤشرات، تحقيق الأهداف، مدونة السلوك)

مادة (7)

واجبات الموظف

- * احترام الموظف للقيم والمبادئ الأخلاقية.
- * احترام الموظف للجمهور وتقديم كل خدمة ممكنة له ضمن النظام.
- * عدالة الموظف وعدم تحيزه لأحد في معاملته مع الموظفين أو المراجعين او المناطق التي تقدم لها الخدمات.
- * عمل الموظفين من أجل المصلحة العامة وتغليبها على المصالح الخاصة.
- * احترام الأنظمة والقوانين وتطبيقها على الجميع.
- * احترام السلطة القيادية والتعاون مع كافة إدارات المنظمة فينا يخدم المصلحة العامة.
- * احترام وقت العمل والدوام الرسمي.
- * بذل الجهد الممكن لأداء العمل بجد وإخلاص وامانه.
- * التحلي بروح الانتماء للمنظمة وحب العمل ولاعتزاز به .
- * المحافظة على أموال وممتلكات المنظمة التي يعمل فيها الموظف.
- * المحافظة على أسرار الوظيفة.