

دليل المقابلات المبنية على الكفايات

2025

www.spac.gov.jo



f i in
Spacjo

X y
Spacjor



3	❖ مقدمة الدليل
3	❖ الاطار التشريعي للدليل
4	❖ أهداف الدليل
5	❖ التعريفات
7	❖ الأدوار والمسؤوليات
8	❖ المقابلات المبنية على الكفايات
12	❖ إجراء المقابلات وفق طريقة STAR
19	❖ اجراءات مقابلات التوظيف المبنية على الكفايات
24	❖ ملحق 1
27	❖ ملحق 2
56	❖ ملحق 3

مقدمة الدليل

يُعد التوظيف القائم على الكفايات أحد الركائز الأساسية في تطوير منظومة الموارد البشرية في القطاع العام، حيث يساهم في استقطاب أفضل الكفاءات وضمان اختيار الموظفين الأكثر قدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية وتحقيق أعلى مستويات العدالة والشفافية. وعليه تم إعداد هذا الدليل بهدف تنظيم المقابلات المبنية على الكفايات ودعم الدوائر في تبني معايير مهنية ومنهجية دقيقة عند اختيار الكفاءات المناسبة للوظائف التي تلبي احتياجات الدائرة وتساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. بالإضافة إلى توفير إطار عمل شامل يساعد المعنيين بإجراء المقابلات على تحديد الكفايات المطلوبة لكل وظيفة، وصياغة أسئلة متخصصة تُبرز تجارب المرشحين وسلوكياتهم في مواقف عملية سابقة مما يجعلها مؤشراً موثقاً للأداء المستقبلي. كما يمكن الدوائر من اتخاذ القرارات المستندة إلى بيانات موضوعية وشفافة.

الإطار التشريعي للدليل

نظام رقم (33) لسنة 2024، نظام إدارة الموارد البشرية في القطاع العام وتعديلاته حتى تاريخ 2025/2/24 والصادر بمقتضى المادة (120) من الدستور، والتعليمات ذات العلاقة الصادرة بموجبه.

أهداف الدليل

- توفير مرجعية موحدة للمقابلات، من خلال تطوير ضوابط وإجراءات ونماذج معتمدة تضمن اتساق ممارسات المقابلات في القطاع العام، مما يساهم في تحقيق الثبات واستقرار الإجراءات.
- ضمان الشفافية في إجراءات المقابلات، مما يزيد من الثقة بين المرشحين والدوائر ويعزز الالتزام بالممارسات العادلة.
- تقليل المخاطر، من خلال تطبيق ضوابط وإجراءات فعّالة للحد من المخاطر المتعلقة بالاختيار والتوظيف، مثل التحيز في المقابلات أو اتخاذ قرارات غير موضوعية، مما يساهم في تحسين جودة التوظيف وزيادة فعالية العمل.
- تكافؤ الفرص، وضمان حصول جميع المرشحين على فرص متساوية خلال عملية المقابلة مما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر شمولية وعدالة.
- دعم وتحسين عملية اختيار المرشحين ذوي الكفايات المناسبة التي تلبي احتياجات الدوائر الحكومية بكفاءة وفاعلية، مما يعزز الميزة التنافسية للدوائر الحكومية ويحقق نتائج أفضل.
- تحقيق التكامل مع استراتيجيات الموارد البشرية من خلال ربط مخرجات المقابلات ببرامج التدريب والتطوير الوظيفي.

يقصد بالعبارات والمصطلحات التالية -أيما وردت- المعاني الموضحة إزاء كل منها ما لم يقتض السياق خلاف ذلك:

المصطلح	التعريف
الهيئة	هيئة الخدمة والإدارة العامة.
الدائرة	أي وزارة أو دائرة أو هيئة أو مجلس أو مؤسسة رسمية عامة أو مؤسسة عامة خاضعة لأحكام نظام إدارة الموارد البشرية في القطاع العام وتعديلاته الصادر بمقتضى المادة (120) من الدستور.
الوحدة	الوحدة التنظيمية المعنية بالموارد البشرية والتطوير المؤسسي في الدوائر الحكومية.
النظام	نظام رقم (33) لسنة 2024 نظام إدارة الموارد البشرية في القطاع العام وتعديلاته الصادر بمقتضى المادة (120) من الدستور.
اللجنة	اللجنة المشكلة بموجب أحكام (15) من النظام لغايات إجراء المقابلات الشخصية.
المرشح	هو الشخص الذي تم ترشيحه لشغل وظيفة معينة ويخضع لعملية التقييم والاختيار وفقاً لمعايير محددة.
وظائف الإدارة الوسطى	يتولى شاغلوها إدارة موارد الدائرة بما يمكن شاغلي وظائف الفئة العليا من تحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط والبرامج والمشاريع، وتشمل الوظائف الإشرافية من مساعد أمين عام ومدير ورئيس وحدة تنظيمية.
الوظائف التخصصية	يتولى شاغلوها تنفيذ الأعمال التخصصية والفنية ضمن نطاق اختصاص الدائرة.
الوظائف الإدارية والمهنية المساندة	يتولى شاغلوها تنفيذ الأعمال المالية والإدارية والنقل والصيانة وغيرها من الأعمال المساندة التي تمكّن الدائرة من تنفيذ عملياتها الرئيسية.
المقابلات المبنية على الكفايات	اسلوب تقييم منظم لتقييم مهارات وكفايات المرشح وسلوكياته ومدى ملاءمته للوظيفة بناء على مواقف وتجارب عملية سابقة تتعلق بالكفايات المطلوبة.

المصطلح	التعريف
الكفايات	هى مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات التى تؤثر بشكل مباشر على فعالية أداء الموظف وتشكل عوامل النجاح لأي وظيفة يمكن ملاحظتها وقياسها سلوكياً من خلال مؤشرات محددة، وتُعتبر معياراً يميز الموظف الكفاء والفعال عن غيره من الموظفين.
المؤشرات السلوكية للكفايات	معايير محددة تساعد في قياس مدى قدرة المرشح على تطبيق المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأداء وظيفة معينة بفعالية ، تعتبر المؤشرات دليلاً عملياً لترجمة الكفايات إلى سلوكيات يمكن ملاحظتها وقياسها بوضوح، مما يسهل عملية تقييم المرشحين ويجعلها أكثر موضوعية.
طريقة STAR	طريقة منظمة تستخدم فى المقابلات المبنية على الكفايات يتم من خلالها طرح اسئلة موجهه ومناقشة مواقف وتجارب سابقة للمرشح (او افتراضات) فى سياق العمل يوضح فيها المهام والاعمال التى قام بها والتحديات التى واجهته والنتائج والآثار التى ترتبت عن أفعاله.

الأدوار والمسؤوليات

المسمى / الجهة	الأدوار والمسؤوليات
هيئة الخدمة والإدارة العامة	<ul style="list-style-type: none"> اعداد تعليمات استقطاب و تعيين الموظفين في القطاع العام. اعداد اسس الاستقطاب و الترشيح لغايات التعيين من مخزون طلبات التوظيف . اعداد دليل المقابلات المبني على الكفايات وكافة النماذج ذات العلاقة . تنظيم برامج تدريبية لتأهيل وتدريب المعنيين في لجان المقابلات واكسابهم المهارات اللازمة على الآليات المتبعة في المقابلات ، وتقديم الدعم الفني اللازم لها. الرقابة على امتثال الدوائر والالتزام بالمعايير والضوابط الخاصة بإجراء المقابلات.
الوزير	<ul style="list-style-type: none"> تشكيل لجان المقابلات برئاسة الامين العام او من يسميه من موظفي الدائرة على ان لا تقل رتبته عن مدير و عضوية ثلاثة من موظفي الدائرة على ان يكون من بينهم مدير الوحدة المعنية بالوظيفة الشاغرة. تشكيل لجان فرعية في مراكز المحافظات لإجراء المقابلات الشخصية. المصادقة على النتائج النهائية للمقابلات .
الوحدة التنظيمية المعنية بالموارد البشرية والتطوير المؤسسي في الدائرة	<ul style="list-style-type: none"> اعداد بطاقات الوصف الوظيفي المبني على الكفايات وتحديثها باستمرار. ادارة وتنظيم عملية المقابلات الشخصية وفق التشريعات النافذة. تزويد لجان المقابلات بجميع النماذج والوثائق الخاصة بالمقابلات الشخصية. توفير البيئة المناسبة للمرشحين بما في ذلك الترتيبات التيسيرية للأشخاص ذوي الاعاقة ، بما يضمن تقديم افضل اداء لهم اثناء المقابلة . توفير قنوات واضحة وفعالة للمرشحين تتيح لهم الاستفسار عن تفاصيل المقابلة، مما يعزز الشفافية والمصادقية. استخدام البيانات لتحسين عمليات التوظيف من خلال تحليل بيانات المقابلات والتوظيف بشكل مستمر لتطوير استراتيجيات التوظيف وضمان توافقها مع احتياجات الدائرة المتغيرة. توفير جميع التجهيزات بحيث تكون المقابلات الشخصية مسجلة بالصوت والصورة مع الاحتفاظ بتسجيل المقابلات لمدة لا تقل عن سنة . الاحتفاظ لمدة سنة بالوثائق كافة والاجراءات المتعلقة بالخصوص.
لجان المقابلات الشخصية	<ul style="list-style-type: none"> التوقيع على النموذج التعهد بعدم وجود تضارب مصالح المعد من الهيئة . الافصاح عن أي حالة تضارب مصالح تطرأ خلال كافة مراحل عمل اللجنة. استقبال المرشحين و الترحيب بهم و تعريفهم بانفسهم و تقديم المعلومات الاساسية حول سير المقابلة . عقد المقابلات الشخصية و تقييم مؤهلات وخبرات المرشحين وقياس كفاءاتهم ومهاراتهم وتعبئة النموذج المعد لذلك . توثيق حالات عدم اجتياز المرشح للمقابلة الشخصية على النموذج الخاص بذلك. اعداد التقرير النهائي بنتائج المقابلات الشخصية .

المقابلات المبنية على الكفايات

تُعتبر المقابلات المبنية على الكفايات واحدة من أكثر الأساليب فعالية لتقييم مدى ملاءمة المرشحين للوظائف، حيث يتمحور هذا النوع من المقابلات حول تقييم الكفايات أو المهارات الأساسية التي تُعد ضرورية لأداء الوظيفة بنجاح بدلاً من التركيز على المؤهلات النظرية أو الخبرات العامة، كما تهدف هذه المقابلات إلى استكشاف الأمثلة العملية من تجارب المرشح السابقة والتي تُظهر كيف تصرف في مواقف واقعية.

أهداف المقابلات المبنية على الكفايات:

- ★ تحديد المهارات والسلوكيات ذات الارتباط بالوظيفة (الكفايات) اللازمة لتحقيق النجاح في الوظيفة.
- ★ تعزيز التوافق مع قيم الدائرة من خلال التأكد من توافق قيم وأهداف المرشحين مع ثقافة الدائرة.
- ★ استشراف الأداء المستقبلي بالاعتماد على تحليل السلوكيات والتجارب السابقة كمؤشر دقيق على الكفاءة والقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.
- ★ ضمان العدالة والموضوعية في التقييم من خلال تطبيق معايير موحدة تقلل التحيز وتعزز العدالة والشفافية في اتخاذ قرارات تعتمد على البيانات مما يعزز الشفافية والموضوعية.
- ★ تشجيع الاستجابات التفصيلية والملائمة لتحديد نقاط القوة وفرص التحسين، مما يقلل من مخاطر اتخاذ قرارات غير مناسبة ويخفض التكاليف المرتبطة بالدوران الوظيفي.
- ★ تحسين سمعة الدائرة من خلال تقديم تجربة مقابلة إيجابية تساهم في تعزيز انطباع المرشحين عن الدائرة كمكان يقدر الكفاءة والموهبة والاحترافية.
- ★ تعزيز التزام الموظفين ورفع مستوى الاحتفاظ بهم من خلال اختيار مرشحين يتناسبون مع الكفايات المطلوبة، مما يقلل من معدل دوران الموظفين ويعزز الاستقرار داخل الدائرة.
- ★ تحسين عملية اختيار المرشحين وتطوير مهارات المرشحين المقبولين من خلال تحليل التغذية الراجعة من المقابلات المبنية على الكفايات وتحديد المهارات الأكثر ارتباطاً في التعيينات الناجحة.

✧ معايير نجاح المقابلات المبنية على الكفايات

✧ معايير تتعلق بالكفايات الوظيفية

- ✧ توفر بطاقات وصف وظيفي مبنية على الكفايات،
- ✧ توفر أدلة كفايات تحتوي على مؤشرات قابلة للقياس.

✧ معايير خاصة بلجنة المقابلات الشخصية

- ✧ اختيار أعضاء لجنة المقابلات الشخصية المناسبين و المؤهلين الذين يمتلكون الخبرة والمهارات الكافية لفهم الكفايات المطلوبة وكيفية تقييمها ويفضل تضمين عضو من الوحدة التنظيمية المعنية بالموارد البشرية والتطوير المؤسسي فيها.
- ✧ تنوع الأسئلة ودمج أنواع مختلفة من الأسئلة مثل الأسئلة السلوكية، والأسئلة القائمة على السيناريو، والأسئلة المعيارية للحصول على تقييم شامل للمرشح.
- ✧ تسجيل إجابات المرشحين بوضوح ودقة.
- ✧ توثيق مبررات القرارات لضمان الشفافية وإمكانية المراجعة.
- ✧ التزام اللجنة بمعايير العدالة والحياد وتجنب التحيز.
- ✧ مراعاة مستويات الكفايات والتأكد من أن الأسئلة تتناسب مع المستويات المختلفة من الكفايات المطلوبة للوظيفة.
- ✧ تبادل الخبرات وتشجيع أعضاء لجنة المقابلات على مشاركة تجاربهم السابقة في المقابلات وتقديم الملاحظات البناءة لبعضهم البعض.
- ✧ إتاحة الفرصة للمرشح لشرح تجاربه بشكل أعمق من خلال الأسئلة الاستيضاحية، مما يساعد في استخلاص تفاصيل أكثر دقة حول قدراته.
- ✧ تكيف أسلوب المقابلة بناءً على استجابة المرشح، مما يمكن اللجنة من استكشاف مواضيع تثير اهتمام المرشح.
- ✧ تناول مواضيع قد تعكس تحديات ثقافية قد يواجهها المرشح وكيف يمكنه التعامل معها.
- ✧ وضع آلية رسمية لجمع التغذية الراجعة من اللجنة بعد المقابلة، مما يساعد في تحسين العملية بشكل مستمر.
- ✧ استخدام التقنيات الحديثة مثل التطبيقات الخاصة بتدوين الملاحظات أثناء المقابلة لضمان الدقة والسرعة في التوثيق .
- ✧ التركيز على تحديد نقاط التحسين لكل من اللجنة والمرشحين، مما يعزز من جودة المقابلات المستقبلية.
- ✧ التزام المواعيد المخصصة لاتمام عقد المقابلات الشخصية .

❖ طرق إجراء المقابلات المبنية على الكفايات:

ثمة العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في المقابلات لتقييم الكفايات والمهارات العملية للمرشحين، تختلف هذه الطرق من حيث الأسلوب والجوانب التي يتم التركيز عليها، وهي تُقدم أدوات فعّالة لجمع المعلومات بشكل منظم ومقنع واتخاذ قرارات اختيار المرشحين بناءً على احتياجات الوظيفة، و من أبرز هذه الطرق:

★ **طريقة CAR :** وهي طريقة شبيهة بطريقة STAR لكنها أكثر اختصاراً ، حيث تركز على التحديات التي

واجهها المرشح، الإجراءات التي اتخذها، والنتائج المتحققة

★ التحدي (Challenge) وصف التحدي أو المشكلة.

★ الإجراء (Action) الإجراءات التي اتخذتها لحل المشكلة.

★ النتيجة (Result) توضيح النتيجة أو الأثر الذي تحقق.

★ **طريقة SOAR :** هذه الطريقة مشابهة لما سبق ولكن تضيف التركيز على العقبات التي تم التغلب عليها

★ الموقف (Situation) وصف الحالة التي تم مواجهتها.

★ العقبات (Obstacles) تحديد التحديات التي تم مواجهتها.

★ الإجراء (Action) الخطوات التي تم اتخاذها.

★ النتيجة (Results) النتيجة المتحققة.

★ **طريقة PAR :** تُعتبر أبسط من STAR وتركز على:

★ المشكلة (Problem) وصف المشكلة أو التحدي.

★ الإجراء (Action) كيفية التعامل معه.

★ النتيجة (Result) النتائج المُتحققة.

★ **طريقة IPAR :** وهي طريقة تجمع بين التفكير الاستراتيجي والإجراءات العملية وتضيف تركيزاً خاصاً

على تحديد المشكلة ، حيث تتيح للمرشح فرصة التحدث عن كيفية تغلبه على الصعوبات التي واجهها،

مما يكشف عن شخصيته واتجاهاته ويسلط الضوء على الجوانب الشخصية التي قد تكون غائبة في التقنيات الأخرى.

★ التعرف (Identifying) تقديم السياق العام للمشكلة أو التحدي.

★ المشكلة (Problem) وصف المشكلة أو التحدي بوضوح، مع تحديد الأسباب أو العوامل التي أدت إلى ظهورها.

★ الإجراء (Action) شرح الإجراءات التي تم اتخاذها لمعالجة المشكلة أو التحدي، مع التركيز على الدور الشخصي.

★ النتيجة (Result) استعراض النتائج التي تحققت نتيجة للإجراءات التي تم اتخاذها، مع الإشارة إلى التأثير الإيجابي أو الدروس المستفادة.

★ **طريقة STAR** : تُستخدم هذه الطريقة لتقديم أمثلة منظمة وواضحة تساهم في تنظيم وتوضيح إجابات المرشحين بشكل منهجي، مما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات اختيار المرشحين دقيقة استنادًا إلى الإنجازات الفعلية، فهي تعتمد على تحليل استجابات المرشحين وفقًا لأربعة عناصر رئيسية هي:

- ★ الموقف (Situation) وصف مختصر للسياق أو الحالة التي تم مواجهتها.

- ★ المهمة (Task) تحديد المهمة أو الهدف المراد تحقيقه.
- ★ الإجراءات (Action) شرح للإجراءات التي تم القيام بها للتعامل مع الموقف أو تحقيق الهدف.
- ★ النتائج (Result) توضيح النتيجة النهائية، بما في ذلك النجاحات أو الدروس المستفادة والفائدة المتحققة أو الأثر.

وعلى الرغم من أن جميع هذه الطرق تُعدّ أدوات فعّالة لتعزيز وضوح الإجابات وتنظيمها أثناء المقابلات، إلا أن طريقة STAR الأكثر شيوعاً وفعالية من بين هذه الطرق لإجراء مقابلات منظّمة تستند إلى السلوكيات الماضية لقياس مستوى المرشح في كفاية معيّنة والتنبؤ بالسلوكيات المستقبلية، إضافة إلى أنّ الطرق الأخرى قد تكون أقل تفصيلاً على الرغم من أنها تُشبه STAR في بعض الجوانب، فعلى سبيل المثال طريقة CAR تُركّز على التحدي والإجراء والنتيجة لكنها لا تبرز المهمة بشكل واضح، وطريقة IPAR تركز على تحديد المشكلة وإبراز مهارات حل المشكلات والتفكير التحليلي وبالتالي تعتبر مفيدة بشكل خاص عند التعامل مع مواقف تتطلب معالجة تحديات أو مشكلات معقدة.

وعليه تم التركيز على طريقة STAR باعتبارها من أفضل الطرق المستخدمة في المقابلات المبنية على الكفايات نظراً لمجموعة من الميزات التي تجعلها فعّالة لكل من المرشح والشخص الذي يجري المقابلة، ومنها:

- ★ **الوضوح والتنظيم**: تعد فعالة في تنظيم الإجابات بشكل شامل وتسليط الضوء على المهارات العملية بناءً على تجارب حقيقية، إذ أن تقسيم الإجابة إلى أربعة أجزاء واضحة: الموقف، المهمة، الإجراء، والنتيجة يساعد المرشحين في تنظيم أفكارهم بطريقة واضحة ومنهجية وتقديم إجابات مفصلة ومنظمة يسهل فهمها مما يسهل عليهم توصيل المعلومات وعرض تجاربهم وخبراتهم السابقة بشكل واضح، وبالتالي يُسهل فهم النقاط الرئيسية من قبل الشخص الذي يجري المقابلة.
- ★ **التركيز على النتائج** : تركز على النتيجة مما يجعلها أداة فعّالة لإبراز التأثير الإيجابي لعمل المرشح، إذ أن النتائج القابلة للقياس تُظهر القدرة على إحداث فرق ملموس.

- ★ **تعدد الاستخدامات ومرونة في التكيف مع الكفايات المختلفة** : تُناسب مجموعة واسعة من الأسئلة التي يمكن استخدامها لقياس المهارات أو الكفايات المختلفة المطلوبة لكل وظيفة، ويمكن تطبيقها على مواقف العمل، المشاريع، وحتى التحديات الشخصية.

- ★ **إبراز القدرات التحليلية** : تُظهر قدرة المرشح على تحليل المشاكل والتفكير بشكل منهجي من خلال تقديم تفاصيل عن الموقف والإجراءات والنتائج.

- ★ **التقييم بناءً على أدلة ملموسة**: تساعد في إبراز قدرات المرشح بطريقة واضحة ومقنعة تعتمد على أمثلة حقيقية من تجاربه بدلاً من الافتراضات، مما يمنح القائمين بالمقابلة صورة دقيقة عن كفاءة المرشح ويكون لديهم رؤى واضحة وعملية حول أسلوب عمل المرشح وقدرته على مواجهة التحديات، ويتيح لهم تقييم الكفايات المطلوبة بناءً على أمثلة ملموسة من التجارب العملية مما يساهم في اتخاذ قرار اختيار المرشح أكثر استنارة.

- ★ **تعزيز الشفافية والحيادية:** الهيكلية الواضحة للطريقة تقلل من التحيز الشخصي عند التقييم، حيث يُركز على الإجابات المنظمة ذات الدلائل مما يعزز العدالة والموضوعية في عملية التقييم ويسهم في اتخاذ قرارات اختيار المرشحين دقيقة تعتمد على بيانات حقيقية وإنجازات ملموسة.
- ★ **سهولة التطبيق وقابلية الاستخدام في أنواع المقابلات المختلفة:** يمكن استخدامها في المقابلات السلوكية من خلال تقييم الكفايات والمواقف الوظيفية، مما يجعلها أداة شاملة ومتعددة الاستخدامات و متاحة وفعّالة في مختلف المجالات والقطاعات.

إجراء المقابلات وفق طريقة STAR

التحضير للمقابلة:

يتم في هذه المرحلة تحديد الكفايات والمهارات الواجب توافرها لدى المرشح بناءً على متطلبات الوظيفة الشاغرة، وصياغة أسئلة موجهة تستهدف تقييم كل كفاية محددة في ضوء مؤشرات السلوكية مع التأكد من أن هذه الأسئلة تستدعي إجابات يمكن تنظيمها وفقاً لطريقة STAR (الموقف، المهمة، الإجراء، النتيجة).

ومن الضروري أن تعكس الأسئلة الموجهة للمرشحين المؤشرات السلوكية للكفايات والتي تمثل السلوكيات والمواقف التي يُتوقع أن يظهرها المرشح الناجح عند تطبيق كفاياته، حيث تُمكن المؤشرات الشخص الذي يجري المقابلة من تقييم ما إذا كان المرشح قد أظهر تلك السلوكيات في مواقف سابقة أم لا، وذلك يساهم في تقييم مدى ملاءمته للوظيفة. كما يساعد اعتماد المؤشرات السلوكية على إجراء تقييم موضوعي وموحد للمرشحين يستند إلى سلوكيات فعلية تتعلق مباشرة بالكفايات المطلوبة.

أثناء المقابلة:

في هذه المرحلة يبدأ الشخص الذي يجري المقابلة بشرح أسلوب المقابلة للمرشح، مع توضيح أن الهدف هو مناقشة مواقف وتجارب سابقة للمرشح أو افتراضات لفهم أسلوب عمله، وبيّان بطرح الأسئلة وتدوين ملاحظات تفصيلية حول كل إجابة، مع الإشارة إلى نقاط القوة والمجالات التي تحتاج إلى تحسين.

وفي بعض الأحيان، قد يقدم المرشحون إجابات عامة أو غير كاملة، في هذه الحالات يتم استخدام أسئلة المتابعة والتحقق (Probing) والتي تساعد في الحصول على مزيد من التفاصيل واستخراج معلومات قد تكون مخفية في الإجابة الأولية مما يساهم في توضيح الصورة بالكامل وفهم السياق بشكل أدق.

بعض الأمثلة على الأسئلة التي يمكن استخدامها في حال كانت الإجابة غير مكتملة أو عامة جدًا:

- ★ ما الذي دفعك لاتخاذ هذا القرار؟
- ★ ماذا كانت النتائج النهائية؟
- ★ كيف تعاملت مع التحديات التي واجهتها؟

وفيما يلي سير المقابلة وفق طريقة STAR :

★ الموقف

يقوم الشخص الذي يجري المقابلة بطرح أسئلة مفتوحة ومحددة مع التركيز على الأسئلة التي تبدأ بـ "أخبرني عن..." أو "صف موقفًا..." ، بطريقة تجعل المرشح يشعر بالراحة للتحدث عن تجربته وتشجعه على التفكير في التحديات التي كانت تواجهه، مع مراعاة منح المرشح الوقت الكافي للتفكير والإجابة وطلب تفاصيل دقيقة حول البيئة التي عمل فيها لفهم خلفية الموقف الذي يتحدث عنه؛ وعليه يقوم المرشح بدوره بوصف الموقف الذي واجهه، مع مراعاة أن يكون الوصف مختصرًا وواضحًا ويتضمن السياق الأساسي للموقف أو التجربة.

في هذه الأثناء يأخذ الشخص الذي يجري المقابلة بالاعتبار وضوح التعبير ووصف المرشح للموقف، كما عليه أن ينظر إلى مدى تعقيد ذلك الموقف وتأثيره على العمل، ومن المهم التركيز على ردود فعل المرشح العاطفية في هذا السياق للدلالة على مدى أهمية وتأثير الموقف أو التجربة له.

بعض الأمثلة على الأسئلة التي يمكن استخدامها:

★ أخبرنا عن موقف واجهت فيه تحديًا كبيرًا في العمل وكيف تعاملت معه.

★ صف لنا موقفًا نجحت فيه في تحسين عملية أو نظام في مكان العمل.

بعض الأمثلة على الأسئلة القائمة على مواقف افتراضية التي يمكن استخدامها لاستكشاف كيفية تصرف المرشح في مواقف مستقبلية محتملة ولمعرفة أسلوبه في التفكير واتخاذ القرارات؛ وذلك في حال كان المرشح لا يمتلك تجارب أو خبرات سابقة:

★ "تخيل أنك واجهت مراجعًا غاضبًا بسبب خطأ في الخدمة، كيف ستتعامل مع الموقف؟"

★ إذا كنت تعمل ضمن فريق يواجه صراعًا داخليًا بين الأعضاء ، صف لنا كيف تتعامل مع هذا الموقف ؟

★ المهمة

يطلب الشخص الذي يجري المقابلة من المرشح أن يحدد أدواره ومسؤولياته المحددة في السياق الموقف أو التجربة التي وصفها، حيث يقوم المرشح بدوره بشرح المسؤولية التي كانت تقع على عاتقه في هذا الموقف ويمكن أن يتضمن ذلك الدور الذي قام به أو الهدف الذي كان يسعى لتحقيقه ، مما يساعد على تحديد أدوار ومهام ومسؤوليات المرشح في الموقف أو التجربة التي تم طرحها.

بعض الأمثلة على الأسئلة التي يمكن استخدامها:

★ ماذا كانت مسؤولياتك المحددة في؟

★ هل كان لديك مهام محددة قمت بتنفيذها، وكيف اختلفت عن أدوار الزملاء الآخرين؟

على الشخص الذي يجري المقابلة البحث عن دقة تحديد المرشح للهدف وتمكنه من توضيح المهمة التي كان عليه القيام بها، كما عليه التأكد من أهمية الأدوار والمسؤوليات التي قام بها ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة، بالإضافة الى التحديات التي واجهته في التنفيذ ومن المهم التركيز على طريقة تحدث المرشح وثقته في تنفيذه للمهام والافعال وكيفية مواجهته للتحديات والتغلب عليها.

★ الاجراء

يطرح الشخص الذي يجري المقابلة أسئلة مفتوحة لإتاحة الفرصة للمرشح لتوضيح الأعمال والممارسات التفصيلية لتقييم استجابته و/أو تجربته وخبرته في سياق الموقف (الافتراضي / الواقعي) مع مراعاة التركيز على الدور الشخصي للمرشح.

بدوره يشرح المرشح بالتفصيل الخطوات أو الإجراءات التي قام بها للتعامل مع الموقف أو تحقيق الهدف مع أهمية التركيز على دوره الشخصي وليس جهود الفريق ككل.

بعض الأمثلة على الأسئلة التي يمكن استخدامها:

★ ما هي الخطوات المحددة التي اتخذتها عند ...؟

★ كيف تعاملت مع الشركاء وأصحاب المصلحة؟

يبحث الشخص الذي يجري المقابلة هنا عن تقييم درجة استخدام المرشح لأساليب مبتكرة أو غير تقليدية، ومدى استخدامه للممارسات الأفضل في عرض تجربته وخبرته مع التركيز على تقييم مدى توافق الممارسات التي قام بها المرشح بالمقارنة بالمؤشرات السلوكية للكفاءة.

★ النتيجة

يمكن للشخص الذي يجري المقابلة طرح أسئلة تهدف الى معرفة النتائج التي حققها المرشح نتيجة للجراءات التي مارسها وما إذا كانت هذه النتائج ملموسة وموضوعية، بالإضافة الى الدروس المستفادة التي حصل عليها من الموقف أو التجربة.

بعض الأمثلة على الأسئلة التي يمكن استخدامها:

★ ما هي أهم النتائج الكمية والنوعية التي حققتها نتيجة لتجربتك؟

★ ما هو أثر ذلك على وحدتك التنظيمية بشكل خاص ودائرته بشكل عام؟

★ هل أثرت تجربتك بشكل عام على زملائك، وكيف؟

★ ما هي أهم الدروس التي تعلمتها من هذه التجربة؟

مع التركيز على تقييم النتائج الكمية المتمثلة بأرقام أو نسب توضح تأثير أفعاله على مستوى أداء الوحدة التنظيمية والدائرة والنتائج الإجمالية، وتقييم التأثير على الآخرين، وكيفية تفكير وتحليل المرشح للموقف أو التجربة واهتمامه بالنمو والتعلم.

★ تقييم الإجابات ومطابقتها بالكفايات المطلوبة:

يقوم الشخص الذي يجري المقابلة بتقييم المرشح من خلال تقييم إجابته وتحليلها وفق عناصر STAR لتقييم مدى توافق كفاياته ومهاراته مع تلك المطلوبة للوظيفة الشاغرة وذلك استناداً إلى المؤشرات السلوكية باعتبارها معياراً موحداً للمقارنة بين جميع المرشحين.

بعض الأمثلة على الأسئلة التي يمكن تقييم المرشح من خلال الإجابة عليها:

★ الموقف: هل كان الوصف واضحاً للموقف؟ وهل فهم المرشح بوضوح حجم المشكلة والسياق العام؟

- ★ المهمة: هل أظهر المرشح وعيًا بدوره ومسؤولياته في حل المشكلة؟
- ★ الإجراء: هل قام المرشح بإجراءات محددة ومناسبة للتعامل مع الموقف؟ وهل كانت الإجراءات التي اتخذها المرشح منظمة ومنطقية؟ وهل أظهر مهارات تحليلية؟
- ★ النتيجة: هل كانت النتائج إيجابية؟ وهل تعلم المرشح شيئًا من التجربة؟

وبشكل عام يجب البحث عما يلي عند تقييم استجابات المرشحين:

★ الوضوح والتنظيم

- ★ تقديم سياق واضح للموقف الذي واجهه، مما يساعد في فهم التحديات والسياسات العام.
- ★ توضيح المهمة المحددة التي كان عليه القيام بها في هذا السياق. ينبغي أن يكون ذلك واضحًا ودقيقًا ليظهر نطاق المسؤولية والأهداف المحددة.
- ★ سرد الإجراءات التي اتخذها المرشح لحل المشكلة أو لتحقيق الهدف، بحيث تكون هذه الإجراءات محددة وتوضح استراتيجياته ومهاراته في العمل.
- ★ عرض النتائج التي تحققت بعد تنفيذ الإجراءات، بما في ذلك أي قياسات أو أمثلة على النجاح. يجب أن تكون النتائج ملموسة وتظهر التأثير الإيجابي لجهود المرشح.

★ التوافق والارتباط

- ★ تقديم أمثلة محددة بدلًا من العبارات العامة والتركيز على تجارب حقيقية تتعلق بالأسئلة المطروحة، مما يعكس خبرات المرشح بشكل دقيق.
- ★ تقديم تجارب وحالات واقعية ذات صلة بالوظيفة مما يساعد في تقييم كفايات المرشح بناءً على مواقف ملموسة تعكس احتياجات الوظيفة.

★ الشمولية في الاستجابة وعمق التفاصيل

- ★ تقديم تفاصيل دقيقة وكافية حول التجربة والموقف، بما في ذلك الأشخاص المعنيين، البيئة، والأدوات المستخدمة.
- ★ تقديم النتائج المتحققة بحيث تتضمن شرحًا للسياق وعملية التفكير وراء القرارات التي اتخذها المرشح.
- ★ تقديم رؤية شاملة للموقف توضح عمق التفاصيل بما في ذلك الجوانب المختلفة المؤثرة مثل التحديات والفرص.

★ الأثر والنتائج

- ★ قياس وتقييم النتائج القابلة للقياس، مثل زيادة المبيعات أو تخفيض التكاليف، مما يعكس قدرة المرشح على تحقيق أهداف محددة.
- ★ التحدث عن أهمية مساهمات المرشح ومدى توافق النتائج مع أهداف الدائرة.
- ★ تأثير عمل المرشح على الفريق بشكل عام، وليس فقط على المستوى الشخصي.
- ★ تقييم للتأثير طويل المدى.

★ التأمل والتعلم الذاتي ★

- ★ قدرة المرشح في تقييم الدروس المستفادة التي تعلمها من تجاربه السابقة وكيف ساهمت هذه الدروس في تطويره.
- ★ كيفية تطبيق الدروس المستفادة وما تعلمه المرشح في مواقف لاحقة وأي تغييرات أجراها في نهجه.
- ★ التحدث عن التغذية الراجعة وكيفية استقبالها من قبل المرشح وأثرها على سلوكه أو أدائه.

★ الذكاء العاطفي والتفاعل مع الآخرين ★

- ★ وصف تفاعلات المرشح مع الآخرين خاصة في المواقف الصعبة.
- ★ الوعي بمشاعر المرشح ومشاعر الآخرين وكيف أثرت على ديناميكية الفريق.
- ★ تقييم تأثير أفعال المرشح على زملائه والدائرة ككل.
- ★ الإصغاء لاحتياجات ومخاوف الآخرين والاستجابة لها بشكل فعال.

★ التعامل مع الانتكاسات ★

- ★ استجابة المرشح للانتكاسات والفشل ومدى تحمله للمسؤولية في مثل هذه المواقف.
- ★ التعلم من الأخطاء السابقة وقدرة المرشح على التعامل مع الفشل بمرونة.
- ★ تطوير استراتيجيات التعامل مع النزاعات.
- ★ ارتباط التجارب السابقة ببعضها وكيف ساهمت في تطوير مهارات المرشح.

★ السرد القصصي ★

- ★ استخدام السرد وجذب انتباه اللجنة وإيصال الأفكار بشكل فعال.
- ★ تقديم التجارب بوضوح واستخدام أمثلة حقيقية من خبرات المرشح الشخصية أو المهنية تعزز مصداقيته وتظهر كفاءته.

★ الصراحة والشفافية ★

- ★ الصراحة في التحدث عن المواقف والصعوبات بما في ذلك التحديات التي واجهها المرشح.
- ★ تحسين الأداء بعد الفشل والخطوات التي اتخذها المرشح لتحسين أدائه.

✧ الخصائص العامة للأسئلة الموجهة للمرشحين:

- ✧ شكل عام لضمان فعالية الأسئلة الموجهة للمرشح، من المهم أخذ الاعتبارات التالية عند تصميمها:
- ✧ بدء الأسئلة بأفعال تستدعي وصف أفعال المرشح (مثل: "صف موقفًا...", "اشرح كيف...", "شاركنا تجربة...").
- ✧ التركيز على مواقف محددة بدلاً من طرح أسئلة عامة، لتعزيز قدرة المرشح على تقديم أمثلة ملموسة من تجربته.
- ✧ استخدام أسئلة التحقق (Probing) لاستكشاف أعماق للتفاصيل، مما يتيح فهماً أفضل لكيفية تفكير المرشح ونتائج أفعاله.
- ✧ التأكد من أن الأسئلة ترتبط مباشرة بمهام وتحديات الوظيفة لتقييم جاهزية المرشح للتعامل مع مواقف مشابهة في مستقبله الوظيفي والمهني.
- ✧ صياغة أسئلة تتناسب مع عناصر منهجية STAR. على سبيل المثال، يمكن أن تكون الأسئلة كالتالي: "أخبرني عن موقف صعب واجهته في عملك، كيف تعاملت معه؟" "ما هو التحدي الذي واجهته في مشروع ما والخطوات التي اتخذتها لحله؟".
- ✧ تنوع الأسئلة وتغطيتها لمختلف جوانب الأداء، مما يُساعد في الحصول على صورة شاملة عن قدرات المرشح.
- ✧ تصميم الأسئلة بحيث تتناسب مع الوظيفة والمستوى الوظيفي للوظيفة الشاغرة.
- ✧ تصميم الأسئلة بحيث تركز بشكل مباشر على المهارات والمعرفة والكفايات المطلوبة لأداء الوظيفة.
- ✧ التأكد من أن الأسئلة مصممة لاستخراج أمثلة ملائمة يظهر فيها المرشح إتقانه لهذه الكفايات.
- ✧ مراجعة الأسئلة بشكل دوري لضمان استمرار ملاءمتها للوظائف الشاغرة، والتكيف مع أي تغييرات في متطلبات الوظيفة.

✧ استخدام أسئلة المتابعة والتحقق Probing

- ✧ يمكن استخدام أسئلة المتابعة والتحقق للمساعدة على:
- ✧ استخراج معلومات قد تكون مخفية في الإجابة الأولية، التي غالباً ما تحتوي على إجابات عامة، إذ أن التعمق يُسهم في توضيح الصورة بالكامل وفهم السياق بشكل أدق.
- ✧ التحقق من اتساق إجابات المرشح وتحديد ما إذا كانت هناك أي تناقضات أو مبالغيات مما يُمكن اللجنة من تقييم مدى صدق وشفافية المرشح.
- ✧ تُمكن اللجنة من تقييم مدى ملاءمة المرشح للمتطلبات الوظيفية بشكل دقيق من خلال توجيه الأسئلة نحو مهارات وسلوكيات ترتبط بالكفايات المطلوبة للوظيفة الشاغرة.
- ✧ كشف كيفية تعامل المرشح مع مواقف معينة، مما يعكس خبرته العملية وقدرته على اتخاذ القرارات المناسبة في سياقات العمل.
- ✧ تقديم المرشح لأمثلة محددة من تجاربه، مما يزيد من موثوقية الإجابة ويجعلها أكثر ارتباطاً بالواقع العملي.

★ الحصول على توضيحات وتفاصيل إضافية لم تظهر في الإجابات الأساسية لأي جزء غامض في إجابة المرشح، كما تُساعد على كشف أي عدم دقة أو تناقض في إجابات المرشح، مما يساهم في تقييم موضوعي وواقعي.

★ بعض النقاط التي من الضروري أخذها بعين الاعتبار عند استخدام أسئلة المتابعة والتحقق:

★ الانتباه للتفاصيل الصغيرة خلال إجابات المرشح، التي قد تكون مهمة لفهم القصة كاملة، فأحياناً قد يقدم المرشح معلومات جزئية أو غامضة تستحق التوضيح.

★ ملاحظة التلميحات والتفاصيل المحورية والبحث عن نقاط قوة وضعف محتملة في إجابة المرشح، إذا أشار إلى تحدٍ معين أو قرار صعب، من المهم الاستفسار حول كيفية تجاوزه، ما يعطي نظرة أدق على مهاراته في التعامل مع الضغط.

★ بناء أسئلة متابعة وتوجيه المقابلة نحو السياق المطلوب بناءً على إجابة المرشح، وتوجيه أسئلة تعمق تتوافق مع المعلومات التي قدمها. مثلاً، إذا ذكر المرشح تحدياً واجهه، يمكن سؤاله "ما الذي دفعك لاختيار الحل الذي اتخذته؟"

★ استخدام أسلوب التكرار للتأكد من تفاصيل محددة بحيث يتم تكرار ما قاله المرشح بصيغة أخرى كطريقة للتحقق من الدقة، مثل "إذاً، ما أفهمه هو أنك كنت مسؤولاً عن تطوير استراتيجية جديدة، هل هذا صحيح؟"

★ استخدام أسئلة قصيرة للتأكد من فهم التفاصيل الجوهرية.

★ تطبيق مبدأ "لماذا" و"كيف" لكشف النية والمنهجية حيث يتيح ذلك "استكشاف الأسباب والدوافع التي توجه تصرفات المرشح. مثلاً "لماذا اخترت اتباع هذا النهج؟"، "كيف خططت لخطوات تنفيذ هذا القرار؟".

★ التأكد من الوصول إلى النتائج التي حققها المرشح، لمعرفة إن كانت أفعاله فعّالة ومثمرة. مثال: "ما هي النتيجة النهائية التي حققتها؟".

★ الحرص على سؤال المرشح عن ما تعلمه من الموقف أو كيف أثر على تطويره الشخصي. يساعد ذلك في فهم قدرته على التعلم من الأخطاء وتطوير مهاراته.

★ الحفاظ على التوازن في الأسئلة لتجنب الاستجواب وإتاحة الشعور بالراحة للمرشح أثناء التعمق في الإجابة.

★ استخدام نبرة ودية، والتعاطف في طريقة الاستفسار عن التفاصيل، لتجنب شعور المرشح بأنه يتعرض للاستجواب.

إجراءات مقابلات التوظيف المبنية على الكفايات

تالياً مجموعة من الخطوات المنظّمة التي تُتبع عند إجراء مقابلات العمل لضمان اختيار المرشحين الأكفأ بطريقة عادلة بما ينسجم مع التشريعات النافذة.

❖ إجراءات المقابلة في حال الاستقطاب من خلال مخزون الهيئة:

الرقم	الإجراء	مسؤولية التنفيذ	النماذج المستخدمة
1	الترشيح للمقابلات الشخصية أعلى سبعة لكل شاغر من المرشحين الناجحين في الاختبار ،او جميع الاشخاص الناجحين في حال التساوي في علامة الاختبار وتحسب ترتيباً واحداً.	الهيئة	
2	إبلاغ المرشح بموعد المقابلة من خلال الموقع الإلكتروني للدائرة ، قبل مدة لا تقل عن خمسة أيام عمل من موعد المقابلات.	الوحدة التنظيمية المعنية بالموارد البشرية والتطوير المؤسسي	
3	التوقيع على نموذج تعهد بعدم وجود تضارب مصالح	رئيس واعضاء لجنة المقابلات الشخصية المشكلة من الوزير	نموذج تعهد بعدم وجود تضارب مصالح
4	عقد المقابلات الشخصية و المفاضلة بين المتقدمين لاشغال الوظيفة و تعبئة نموذج المقابلات الشخصية و تزويد الهيئة به بشكل الكتروني او ورقى في اليوم نفسه الذي يجري فيه المقابلات الشخصية .	لجنة المقابلات الشخصية المشكلة من الوزير	- نموذج مقابلات المرشحين للتعيين في وظائف القطاع العام باستثناء وظائف الإدارة الوسطى ووظائف الخدمات المساعدة والحرفية - نموذج مقابلات المرشحين للتعيين في وظائف القطاع العام ووظائف الخدمات المساعدة والحرفية
5	توثيق حالات عدم اجتياز المرشح للمقابلة الشخصية على النموذج الخاص بذلك في نفس اليوم الذي تجري فيه المقابلات.	لجنة المقابلات الشخصية	نموذج عدم اجتياز المقابلة الشخصية
6	اعداد التقرير النهائي بنتائج المقابلات الشخصية و رفعه للمصادقة عليها من قبل الوزير	لجنة المقابلات الشخصية	

الرقم	الإجراء	مسؤولية التنفيذ	النماذج المستخدمة
7	المصادقة على النتائج النهائية للتقييم	الوزير	
8	تزويد الهيئة بالتقرير النهائى لنتائج المقابلات الشخصية مع المرشحين الذين لم يجتازوا المقابلة الشخصية مرفقا به النموذج الخاص بذلك و تسجيل الصوت و الصورة للمقابلة خلال مدة لا تتجاوز ثلاثة ايام عمل بحد اقصى من تاريخ عقد المقابلات الشخصية .	الوحدة التنظيمية المعنية بالموارد البشرية والتطوير المؤسسي	
9	التنسبب بأسماء المرشحين الذين وقع عليهم الاختيار لاستكمال اجراءات التعيين للدائرة	الهيئة	
10	نشر أسماء من وقع عليهم الاختيار على موقع الاعلانات الحكومي والموقع الالكتروني للدائرة والاتصال الهاتفي بالمرشح ودعوة المرشح للتعين لمراجعة الدائرة لاستكمال اجراءات التعيين خلال اسبوع من تاريخ اعلامها باسماء من وقع عليهم الاختيار .	الوحدة التنظيمية المعنية بالموارد البشرية والتطوير المؤسسي	
11	تزويد الهيئة باسماء المستنكفين عن التعيين الذين لم يقومو بمراجعة الدائرة لاستكمال اجراءات التعيين خلال عشرة ايام عمل من تاريخ ابلاغهم	الوحدة التنظيمية المعنية بالموارد البشرية والتطوير المؤسسي	
12	التنسبب بتعيين المرشح الذي يلى المستنكف فى مجموع النتائج النهائية للاختبار التنافسي و المقابلة الشخصية	الهيئة	

✧ إجراءات المقابلة في حال الاستقطاب من خلال الاعلان المفتوح :

الرقم	الإجراء	مسؤولية التنفيذ	النماذج المستخدمة
1	الترشيح للمقابلات الشخصية أعلى سبعة لكل شاغر من المرشحين الناجحين في الاختبار ،او جميع الاشخاص الناجحين في حال التساوي في علامة الاختبار وتحسب ترتيبا واحدا .	الوحدة التنظيمية المعنية بالموارد البشرية والتطوير المؤسسي	
2	إبلاغ المرشح بموعد المقابلة من خلال الموقع الالكتروني للدائرة ، قبل مدة لا تقل عن خمسة أيام عمل من موعد المقابلات.	الوحدة التنظيمية المعنية بالموارد البشرية والتطوير المؤسسي	
3	التوقيع على نموذج تعهد بعدم وجود تضارب مصالح	رئيس و اعضاء لجنة المقابلات الشخصية المشكلة من قبل الوزير	نموذج تعهد بعدم وجود تضارب مصالح
4	عقد المقابلات الشخصية و المفاضلة بين المتقدمين لاشغال الوظيفة و تعبئة نموذج المقابلات الشخصية و اعداد التقرير النهائي في اليوم نفسه الذي تجرى فيه المقابلات الشخصية.	لجنة المقابلات الشخصية المشكلة من الوزير	- نموذج مقابلات المرشحين للتعين في وظائف القطاع العام باستثناء وظائف الإدارة الوسطى ووظائف الخدمات المساعدة والحرفية - نموذج مقابلات المرشحين للتعين في وظائف القطاع العام ووظائف الخدمات المساعدة والحرفية -نموذج المقابلة الشخصية لوظائف الإدارة الوسطى (مدير فأعلى) -نموذج المقابلة الشخصية لوظائف الإدارة الوسطى (رئيس قسم)
5	توثيق حالات عدم اجتياز المرشح للمقابلة الشخصية على النموذج الخاص بذلك في نفس اليوم الذي تجري فيه المقابلات.	لجنة المقابلات الشخصية	نموذج عدم اجتياز المقابلة
6	رفع التقرير النهائي بنتائج المقابلات الشخصية للمصادقة عليها من قبل الوزير	لجنة المقابلات الشخصية	
7	المصادقة على النتائج النهائية للتقييم	الوزير	

الرقم	الإجراء	مسؤولية التنفيذ	النماذج المستخدمة
8	رفع تقرير للهيئة بنتائج المرشحين الذين لم يجتازوا المقابلة الشخصية مرفقا به النموذج الخاص بذلك معبأً حسب الأصول و تسجيل الصوت و الصورة للمقابلة خلال مدة لا تتجاوز ثلاثة ايام عمل بحد اقصى من تاريخ عقد المقابلات الشخصية (*).	الوحدة التنظيمية المعنية بالموارد البشرية والتطوير المؤسسي	
9	التنسيب بأسماء المرشحين الذين وقع عليهم الاختيار لاستكمال اجراءات التعيين للدائرة	الوحدة التنظيمية المعنية بالموارد البشرية والتطوير المؤسسي	
10	نشر أسماء من وقع عليهم الاختيار على الموقع الالكتروني للدائرة والهيئة ودعوة المرشحين للتعين من خلال الرابط الالكتروني والاتصال الهاتفي بهم او من خلال الرسائل النصية او الواتساب لاستكمال اجراءات التعيين و ذلك خلال مدة لا تتجاوز سبعة ايام عمل من تاريخ مصادقة الوزير على النتائج النهائية للتقييم.	الوحدة التنظيمية المعنية بالموارد البشرية والتطوير المؤسسي والهيئة	
11	اختيار المرشح الذي يلي المستنكف حسب النتائج النهائية لاختبار تقييم الكفايات و المقابلة الشخصية ، فى حال استنكاف المرشح عن التعيين	الوحدة التنظيمية المعنية بالموارد البشرية والتطوير المؤسسي	

* لا يجوز للدائرة استكمال اجراءات التعيين لحين رد الهيئة على التقرير ، او مرور شهر من تاريخ مخاطبة الدائرة للهيئة .
- في حال تبين وجود مخالفة أو خطأ في الاجراءات المتبعة في المقابلة ، يتم الغاء كافة الاجراءات المتعلقة بالمقابلات الشخصية للوظيفة الشاغرة ، و على الدائرة إعادة اجراء المقابلات الشخصية .

✧ ارشادات اجراء المقابلة عن بعد :

- ★ تقديم طلبًا رسميًا من المرشح للمقابلة لعقد المقابلة عن بُعد اثناء اوقات الدوام الرسمي قبل يوم واحد على الاقل من موعد عقد المقابلة، متضمنا الاسم الكامل للمرشح ،تاريخ ووقت المقابلة المحدد، شرح مبرر لتعذر الحضور .
- ★ دراسة طلب المقابلة عن بعد و اتخاذ القرار المناسب حوله .
- ★ ابلاغ المرشح عن قبول طلب المقابلة عن بعد من عدمه و تحديد موعد المقابلة في حال الموافقة .
- ★ التأكد من الاستعداد التقني من جانب الدائرة من حيث تحديد منصة معتمدة مثل Microsoft Teams , Zoom , Google Meet ، إعداد حساب رسمي للدائرة على المنصة المختارة ، اختبار الأجهزة التقنية مسبقًا للتأكد من جاهزيتها.
- ★ ارسال ارشادات عقد المقابلة الى المرشح للمقابلة الواجب الالتزام بها اثناء عقد المقابلة .
- ★ التواصل مع المرشح قبل نصف ساعة من وقت المقابلة للتأكد من الاستعداد التقني لديه و وجود بيئة هادئة وخالية من المشتتات أثناء المقابلة.

ملحق 1:

نماذج تستخدم ضمن اجراءات المقابلة في حال الاستقطاب الخارجي

النماذج: ✨

✨ نموذج تعهد بعدم وجود تضارب مصالح

✨ نموذج عدم اجتياز المقابلة الشخصية



الدائرة:
اسم اللجنة:
رقم قرار تشكيل اللجنة:
تاريخ التشكيل: / /

نموذج تعهد بعدم وجود تضارب مصالح

نحن الموقعين أدناه رئيس وأعضاء اللجنة المشكلة بموجب التشريعات الناطمة لغايات الاختيار والتعيين، نتعهد بما يلي:

أولاً: الإفصاح الفوري عن أي حالة تضارب مصالح في أي مرحلة من مراحل الاستقطاب والتعيين قد تنشأ أثناء أدائنا للمهام الموكلة إلينا وطلب التنحي عن المشاركة في اللجنة المذكورة تحت طائلة البطلان والمساءلة التأديبية، في حال :

- وجود علاقة قرابة من الدرجة الأولى وحتى الدرجة الرابعة أو علاقة شخصية مباشرة مع أي من المتقدمين / المرشحين لإشغال الوظيفة/ الوظائف الشاغرة ذات العلاقة.
- وجود مصلحة مالية أو مصلحة أخرى مع أي من المتقدمين / المرشحين تتعارض مع حياديتي ونزاهتي في عملية التقييم.

ثانياً: الالتزام بالتقييم الموضوعي والعادل لجميع المتقدمين / المرشحين بناءً على مؤهلاتهم وخبراتهم، دون أي تحيز أو تفضيل.

ثالثاً: الحفاظ على سرية المعلومات المتعلقة بالمتقدمين وعملية التقييم وعدم مشاركة أي معلومات مع أطراف خارجية، أو استخدام المعلومات لأغراض شخصية.

توقيع أعضاء اللجنة

الاسم	المسمى الوظيفي	التوقيع	التاريخ
..... / /
..... / /
..... / /
..... / /
..... / /
رئيس اللجنة:			

- يتم توقيع هذا التعهد من قبل رئيس وأعضاء اللجنة المشكلة قبل البدء بتنفيذ المهام الموكلة لها بموجب قرار تشكيلها والتشريعات الناطمة واستناداً إلى المادة (16) من نظام رقم (33) لسنة 2024، نظام إدارة الموارد البشرية في القطاع العام وتعديلاته حتى تاريخ 2025/2/24.
- تحفظ نسخة من هذا التعهد في ملفات كل من رئيس وأعضاء اللجنة المشكلة بعد توقيعه من قبلهم.

رمز النموذج: 01-028



الدائرة:

التاريخ: / /

اسم المرشح:

علامة المقابلة: (/)

تاريخ عقد المقابلة الشخصية: / /

نموذج عدم اجتياز المقابلة الشخصية

(تعبأ من قبل لجنة المقابلة)

الرقم	عناصر المقابلة التي تم مقابلة المرشح عليها*	العلامة القصوى	العلامة المستحقة	مبررات عدم الاجتياز
1				
2				
3				
4				

*تعبأ العناصر من النموذج التي تم مقابلة المرشح عليه، وتدرج مبررات عدم الاجتياز ازاء كل عنصر من العناصر التي لم يحقق فيها المرشح علامة الاجتياز

أعضاء لجنة المقابلات الشخصية			
عضو	عضو	عضو	
الاسم:	الاسم:	الاسم:	
التوقيع:	التوقيع:	التوقيع:	
/ /	/ /	/ /	التاريخ:

رأي رئيس لجنة المقابلات الشخصية	
رأي رئيس اللجنة:	
الاسم:	
التوقيع:	
/ /	
التاريخ:	

ملاحظة (1): يعبأ هذا النموذج في حال قررت لجنة المقابلات الشخصية عدم اجتياز المرشح للمقابلة الشخصية .

ملاحظة(2): ترفق نسخة من نموذج المقابلة الشخصية الخاصة بالمرشح.

ملحق 2:

كافة الوظائف باستثناء وظائف الإدارة الوسطى

النماذج:

- ★ نموذج مقابلات المرشحين للتعيين في وظائف القطاع العام باستثناء وظائف الإدارة الوسطى ووظائف الخدمات المساعدة والحرفية
- ★ نموذج مقابلات المرشحين للتعيين في وظائف القطاع العام ووظائف الخدمات المساعدة والحرفية

مصفوفة تقييم الكفايات:

- ★ مصفوفة تقييم الكفايات (المستوى الأساسي)
- ★ مصفوفة تقييم الكفايات (المستوى المتوسط)
- ★ مصفوفة تقييم الكفايات (المستوى المتقدم)
- ★ مصفوفة تقييم الكفايات (المستوى الخبير)

★ أمثلة على المقابلات باستخدام طريقة STAR

رمز النموذج: 02, 009 - 01



الدائرة:

الوظيفة الشاغرة:

التاريخ: / /

**نموذج مقابلات المرشحين للتعيين في وظائف القطاع العام
باستثناء وظائف الإدارة الوسطى ووظائف الخدمات المساعدة والحرفية**

البيانات الشخصية : (تعبأ من قبل المرشح نفسه).

الإسم (من اربعة مقاطع)	الأول	الأب	الجد	اسم العائلة
الرقم الوطني				

الحالة الاجتماعية:	<input type="checkbox"/> أعزب	<input type="checkbox"/> متزوج	<input type="checkbox"/> مطلق	<input type="checkbox"/> أرمل
مكان الإقامة:	المحافظة: ()	اللواء: ()	القضاء: ()	
رقم الهاتف		البريد الإلكتروني:		

المؤهل العلمي	التخصص الرئيسي	اسم الجامعة / المعهد

الخبرات العملية: (يشترط لغايات اعتمادها أن تقدم مصدقة حسب الأصول)

الرقم	الوظيفية	مؤسسة العمل	تاريخ الابتداء	تاريخ الانتهاء
1				
2				
3				
4				
5				

الدورات التدريبية:

الرقم	اسم الدورة/موضوعها	مكان انعقادها	مدة الدورة
1			
2			
3			
4			
5			

المقابلة الشخصية (تعباً من قبل لجنة المقابلة في نفس اليوم الذي تجرى فيه المقابلة)

الرقم	الكفايات	مستوى الكفاية المطلوب	العلامة القصوى	الوزن ⁽¹⁾	العلامة المستحقة من (4)				متوسط العلامة المستحقة ⁽²⁾	العلامة النهائية للكفاية (متوسط العلامة * الوزن) ⁽³⁾
					عضو	عضو	رئيس اللجنة	عضو		
1	المظهر العام		4							
2	الاتصال والتواصل الفعال		4							
3	حل المشكلات		4							
4	التوجه نحو متلقي الخدمة		4							
5	تنمية الذات		4							
6	المعرفة العلمية والفنية في مجال العمل		4							
المجموع				25						(/ 100)
علامة المقابلة النهائية ⁽⁴⁾ (/)										
<p>(1) يتم توزيع الوزن على الكفايات وفق أهميتها النسبية للوظيفة الشاغرة وذلك في ضوء متطلبات الوظيفة الواردة ضمن بطاقة الوصف الوظيفي.</p> <p>(2) يحسب المتوسط الحسابي لعلامات أعضاء ورئيس اللجنة.</p> <p>(3) تحسب العلامة النهائية للكفاية من خلال ضرب متوسط العلامة المستحقة بالوزن.</p> <p>(4) تحتسب علامة المقابلة النهائية من خلال حاصل ضرب مجموع العلامة النهائية للكفايات بالعلامة التي تقوم الدائرة بتخصيصها للمقابلة ومن ثم قسمة الناتج على (100).</p>										

أعضاء لجنة المقابلات الشخصية			
عضو	عضو	عضو	رئيس اللجنة
الاسم:	الاسم:	الاسم:	الاسم:
التوقيع:	التوقيع:	التوقيع:	التوقيع:
التاريخ:	التاريخ:	التاريخ:	التاريخ:

رمز النموذج: 01 - 011 , 02



الدائرة:

الوظيفة الشاغرة:

التاريخ: / /

نموذج مقابلات المرشحين للتعيين في وظائف القطاع العام
وظائف الخدمات المساعدة والحرفية
الجزء الأول: المعلومات العامة: (تعبأ من قبل المرشح)

1 (البيانات الشخصية:									
الاسم (من أربعة مقاطع)		الأول		الأب		الجد		اسم العائلة	
الرقم الوطني									
الحالة الاجتماعية:		<input type="checkbox"/> أعزب		<input type="checkbox"/> متزوج		<input type="checkbox"/> مطلق		<input type="checkbox"/> أرمل	
مكان الإقامة :		المحافظة ()		اللواء ()		القضاء ()			
رقم الهاتف :				البريد الإلكتروني:					

2) المستوى التعليمي: ضع إشارة (x) في المكان المناسب	
دبلوم سنة واحدة (بعد الثانوية العامة) :	<input type="checkbox"/>
المرحلة الثانوية (دون الثانوية العامة):	<input type="checkbox"/>
المرحلة الأساسية:	<input type="checkbox"/>
شهادة الدراسة الثانوية العامة:	<input type="checkbox"/>

3) التدريب المهني: (يعبأ الجزء التالي في حال توفر شهادة تدريب من مركز مهني معتمد)				
اسم المركز المهني	مدة التدريب			مجال التدريب
	6 اشهر	سنة	سنتين	

4 (رخصة السوق: (لوظائف السواقين) 1- فئة الرخصة السابقة : ☐ تاريخ الحصول عليها / /

2- فئة الرخصة الحالية: ☐ تاريخ الحصول عليها / /

5 (رخصة مزاوله المهنة: تاريخ الحصول على رخصة مزاوله المهنة / /

المستوى المهني: ☐ فني ☐ ماهر ☐ محدد مهارات

6 (الخبرات العملية: (يشترط لغايات اعتمادها أن تقدم مصدقة حسب الأصول)				
الرقم	الوظيفة	مؤسسة العمل	تاريخ الابتداء	تاريخ الانتهاء
1.				
2.				

7) الدورات التدريبية:			
الرقم	اسم الدورة/ موضوعها	مكان انعقادها	مدة الدورة
1.			
2.			

ملاحظة: يشترط أن يكون المرشح قد تقدم بصورة مصدقة عن الوثائق في البنود (7,6,5,4,3,2) عند تقديم الطلب لغايات اعتمادها.

المقابلة الشخصية (تعباً من قبل لجنة المقابلة في نفس اليوم الذي تجرى فيه المقابلة)

الرقم	الكفايات	مستوى الكفاية المطلوب	العلامة القصوى	الوزن ⁽¹⁾	العلامة المستحقة من (4)				متوسط العلامة المستحقة ⁽²⁾	العلامة النهائية للكفاية (متوسط العلامة * الوزن) ⁽³⁾
					عضو	عضو	عضو	رئيس اللجنة		
1	المظهر العام		4							
2	الاتصال والتواصل الفعال		4							
3	حل المشكلات		4							
4	التوجه نحو متلقي الخدمة		4							
5	تنمية الذات		4							
6	المعرفة العلمية والفنية في مجال العمل		4							
المجموع				25						(/) (100)
علامة المقابلة النهائية ⁽⁴⁾ (/)										
(1) يتم توزيع الوزن على الكفايات وفق أهميتها النسبية للوظيفة الشاغرة وذلك في ضوء متطلبات الوظيفة الواردة ضمن بطاقة الوصف الوظيفي.										
(2) يحسب المتوسط الحسابي لعلامات أعضاء ورئيس اللجنة.										
(3) تحسب العلامة النهائية للكفاية من خلال ضرب متوسط العلامة المستحقة بالوزن.										
(4) تحتسب علامة المقابلة النهائية من خلال حاصل ضرب مجموع العلامة النهائية للكفايات بالعلامة التي تقوم الدائرة بتخصيصها للمقابلة ومن ثم قسمة الناتج على (100).										

أعضاء لجنة المقابلات الشخصية			
عضو	عضو	عضو	رئيس اللجنة
الاسم:	الاسم:	الاسم:	الاسم:
التوقيع:	التوقيع:	التوقيع:	التوقيع:
التاريخ:	التاريخ:	التاريخ:	التاريخ:

مصفوفة تقييم الكفايات (المستوى الاساسي)					
1	2	3	4	المظهر العام	
مظهره غير لائق ولباسه غير مرتب وغير نظيف، ويعطى تصور غير واضح عن حسن سلوكه وترتيبه.	مظهره حسن، لباسه مرتب ونظيف إلى حد ما، ويعطى تصور محدود الدقة عن حسن سلوكه وترتيبه.	مظهره لائق، ولباسه جيد ومرتب ونظيف، ويعطى تصور جيد عن حسن سلوكه وترتيبه.	مظهره لائق، ولباسه أنيقاً ومرتباً ونظيفاً ، ويعطى تصور واضح عن حسن سلوكه وترتيبه.		
1	2	3	4	الوصف	الكفاية
يواجه صعوبة فى نقل المعلومات بوضوح مع أخطاء متكررة تؤدي إلى ضياع أو تشويه المعنى. يعانى من ضعف فى الاستماع ويفسر ردود الأفعال أو الملاحظات بطريقة غير دقيقة. يتشتت بسهولة أثناء المحادثة ويقاطع أو ينشغل بأمور أخرى. نادراً ما يطرح أسئلة أو يتجنب ذلك تماقاً. يجب على الاسئلة بشكل عشوائى دون أن يتسلسل منطقيا بالإجابة ولا يوجد ترابط في طرح الأفكار.	ينقل المعلومات مع بعض الأخطاء أو الغموض ما قد يتسبب فى سوء الفهم أحياناً. يستمع بشكل جزئى ويفهم الملاحظات السطحية لكنه قد يغفل عن المعانى العميقة أو غير المباشرة، يواجه بعض التشويش أثناء المحادثة، مثل الانشغال بأمور جانبية، يطرح أسئلة سطحية أو قليلة. يظهر قدرة متوسطة فى الإجابة على الأسئلة بشكل متسلسل ومنطقى ويمتلك مهارة متوسطة في طرح الأفكار وترابطها.	ينقل المعلومات بوضوح مع أخطاء طفيفة لا تؤثر على الفهم. يستمع جيداً ويفهم الملاحظات لكنه أحياناً قد يخطئ فى تفسير بعض ردود الأفعال. يركز فى المحادثة بشكل جيد، لكنه قد يتشتت أحياناً أو ينشغل بعوامل خارجية بسيطة. يطرح أسئلة جيدة لفهم المعلومات لكنه قد يتردد أحياناً فى الاستفسار عن النقاط الغامضة يظهر قدرة عالية فى الإجابة على الأسئلة بشكل متسلسل ومنطقى ويمتلك مهارة عالية فى طرح الأفكار وترابطها، يربط السابق باللاحق والعكس.	ينقل المعلومات بوضوح تام وبدون أي أخطاء لغوية أو نحوية. يستمع بانتباه كامل ويفهم الملاحظات وردود الأفعال بدقة ويرد بطريقة تُظهر استيعابه الكامل لما يُقال. يحافظ على تركيزه التام أثناء المحادثة، يطرح أسئلة ذكية وذات صلة تعمق النقاش وتوضح النقاط غير الواضحة. يظهر قدرة عالية جداً فى الإجابة على الأسئلة بشكل متسلسل ومنطقى ويمتلك مهارة عالية جداً فى طرح الأفكار وترابطها، يربط السابق باللاحق والعكس.	فهم المعلومات الأساسية للاتصال والتواصل والاستماع بفعالية وموضوعية وفهم الرسائل البسيطة ونقلها بدقة بدون زيادة أو نقصان والتسلسل المنطقي فى طرح الأفكار	الاتصال والتواصل الفعال

الكفاية	الوصف	4	3	2	1
حل المشكلات	القدرة على التعرف على المشاكل وتحديد بوضوح، والمشاركة في جمع المعلومات ذات الصلة وإظهار القدرة على تحليل المشكلة إلى أجزاء أقل تعقيداً يسهل التعامل معها.	يُحلل المشكلات بمهارة ويُقسمها إلى أجزاء منطقية ويضع خطة واضحة لتحليل ومعالجة كل جزء بكفاءة عالية. يجمع المعلومات بدقة من مصادر موثوقة ومتنوعة ويُحللها بعمق للوصول إلى استنتاجات مبنية على الأدلة. يربط بين المواقف والمعلومات بمهارة ويكشف الأنماط الخفية ويُوظف الروابط لاكتشاف الحلول.	يُفكك المشكلات بشكل جيد إلى أجزاء معقولة لكنه قد يغفل عن بعض الجوانب التي تؤثر على الحل الشامل. يبحث في عدة مصادر ويُحلل المعلومات بشكل جيد لكنه قد يغفل عن بعض التفاصيل المهمة أحياناً. يُحدد الروابط بين المواقف والمعلومات بوضوح لكنه قد يغفل عن بعض العلاقات غير المباشرة.	يُحاول تقسيم المشكلات لكنه قد يُنتج أجزاء غير مترابطة أو يصعب التعامل معها بشكل فردي. يعتمد على مصادر محدودة أو غير كافية مع تحليل سطحي للمعلومات يؤثر على دقة الاستنتاجات. يُلاحظ الروابط البسيطة أو الظاهرة فقط، دون التعمق في العلاقات المعقدة أو متعددة الأبعاد.	يجد صعوبة في تفكيك المشكلات ويواجه تحديات في فهم تعقيداتها أو تحديد نقاط التحليل الرئيسية. يواجه صعوبة في العثور على المعلومات ذات الصلة أو يعتمد على مصادر غير موثوقة دون تحليل كافٍ. يواجه صعوبة في ربط المعلومات بالمواقف ما يؤدي لفقدان الترابط المنطقي أو ضعف بناء الحلول.
الكفاية	الوصف	4	3	2	1
التوجه نحو متلقى الخدمة	يحدد فئات متلقى الخدمة ويعرف توقعاتهم من الخدمات المقدمة، ويستجيب لاحتياجاتهم بشكل سريع وجدي، مع القدرة على جمع التغذية الراجعة من متلقى الخدمة ونقلها للمعنيين لاتخاذ التحسينات المطلوبة	يُحدد جميع الفئات بدقة يُحلل احتياجاتهم بعمق ويُخصص حلولاً ملائمة لتلبية المتطلبات بطريقة تفوق التوقعات. يُنفذ حلولاً فعالة تلبى الاحتياجات بسرعة وكفاءة مع متابعة مستمرة لضمان رضا جميع الفئات. يجمع التغذية الراجعة بشكل منتظم ومنظم باستخدام أدوات متنوعة مما يضمن تمثيل جميع الفئات بدقة. يُوصل التغذية الراجعة للمعنيين بوضوح مع تحليل شامل واقتراحات عملية للتحسين المستمر في الخدمة.	يُحدد الفئات بشكل جيد ويفهم احتياجاتهم العامة لكنه قد يغفل عن بعض التفاصيل الخاصة بكل فئة. يستجيب للاحتياجات بشكل جيد مع محاولة مستمرة للتحسين لكنه قد يتأخر في تنفيذ بعض الحلول أو تحسينها. يجمع التغذية الراجعة بشكل دوري مع استخدام أدوات ملائمة لكنه قد يركز على فئات محدودة دون شمول الجميع. يوصل التغذية الراجعة بشكل جيد لكنه قد يغفل عن بعض التحليلات أو الاقتراحات الدقيقة للتحسين.	يُميز الفئات الأساسية لكنه يواجه صعوبة في تحديد الاحتياجات المتخصصة أو التعامل مع الفروقات الفردية. يُحاول تلبية الاحتياجات لكنه يواجه تحديات في التنفيذ الفعال أو الاستجابة الفورية. يجمع التغذية الراجعة بشكل غير منتظم أو محدود مع ضعف في تمثيل التنوع بين الفئات المختلفة. يُوصل التغذية الراجعة بشكل أساسي مع قصور في تقديم التوصيات أو التركيز على النقاط الحرجة.	يواجه صعوبة في تصنيف الفئات مع ضعف في استيعاب احتياجاتهم مما يؤدي إلى حلول غير مناسبة أو غير مكتملة. يُعاني من تأخير في تلبية الاحتياجات أو يُقدم حلولاً غير عملية تُؤدي لعدم رضا متلقى الخدمة. نادراً ما يجمع التغذية الراجعة لا أو يعتمد على مصادر محدودة وغير موثوقة مما يؤثر على جودة التحسينات. يُواجه صعوبة في توصيل التغذية الراجعة أو يُرسل معلومات غير مُنظمة مما يُضعف فرص التحسين.

الكفاية	الوصف	4	3	2	1
تنمية الذات	ييدي اهتماماً مستمراً بالتطوير الشخصي والمهني، حيث يسعى باستمرار لاكتساب المعرفة وتطوير المهارات الضرورية لمجال عمله. يظهر استعداداً دائماً للاستفادة من جميع فرص التعلم المتاحة والمبادرات التدريبية المقدمة لتعزيز أدائه وتحسين قدراته لتلبية متطلبات العمل والمهام المطلوبة منه.	يبحث بنشاط عن الإجابات يستعين بمصادر متعددة ويبادر باستشارة الزملاء والخبراء لتعميق فهمه. يُظهر شغفاً مستمراً بالتعلم ويستكشف أحدث الأساليب والأفكار ويُطبق ما يتعلمه لتحسين أدائه بشكل ملحوظ. يُحدد الفرص التعليمية بنشاط (ورش العمل، الدورات، التوجيه) ويُشارك بفاعلية لتحقيق أقصى استفادة.	يبحث عن الإجابات من مصادر موثوقة لكنه قد يتأخر أحياناً في الاستفسار أو يعتمد على عدد محدود من المصادر. يسعى لتعلم أساليب جديدة بانتظام ويُحاول تطبيقها لكنه قد يحتاج لدعم إضافي لتطوير التطبيق العملي. يُدرك الفرص التعليمية ويُشارك في بعضها لكنه قد يتردد في اغتنام الفرص التي تتطلب التزاماً أكبر.	يبحث عن الإجابات عند الضرورة فقط وقد يقتصر على المصادر المتاحة دون استكشاف خيارات أخرى. يُيدي اهتماماً محدوداً بالتعلم ويقتصر على الأفكار التقليدية مع تردد في تبني التغييرات الجديدة، يُشارك في الفرص التي تُعرض عليه لكنه نادراً ما يُبادر بنفسه للبحث عن فرص تعلم إضافية.	يتجنب البحث عن الإجابات أو يعتمد على التخمين بدلاً من محاولة الوصول للمعلومات الدقيقة. يفتقر إلى الحافز لتعلم طرق جديدة ويفضل البقاء ضمن نطاق ممارساته الحالية دون محاولة التطوير. يواجه صعوبة في التعرف على الفرص التعليمية أو يُهملها حتى عند توفرها مما يحد من نموه المهني.
الكفاية	الوصف	4	3	2	1
المعرفة العلمية والفنية في مجال العمل	يعطى تصور واضح حول معارفه العلمية والفنية في مجال عمله واختصاصه الوظيفي، بما فيها الأنظمة والتشريعات التي تحكم عمله في الدائرة.	يُظهر مستوى متميزاً من المعرفة الفنية بالقضايا ذات العلاقة بالوظيفة المرشح لها والدائرة التي يعمل بها، بما فيها الأنظمة والتشريعات المرتبطة بوظيفته وعمل الدائرة.	يُظهر مستوى جيداً من المعرفة الفنية ذات العلاقة بالوظيفة المرشح لها والدائرة التي يعمل بها، بما فيها الأنظمة والتشريعات المرتبطة بوظيفته وعمل الدائرة.	يُظهر مستوى محدوداً من المعرفة الفنية ذات العلاقة بالوظيفة المرشح لها والدائرة التي يعمل بها، بما فيها الأنظمة والتشريعات المرتبطة بوظيفته وعمل الدائرة.	فشل في إظهار المستوى الكافي من المعرفة الفنية ذات العلاقة بوظيفته والدائرة التي يعمل بها، بما فيها معرفته بالأنظمة والتشريعات.

مصفوفة تقييم الكفايات (المستوى المتوسط)					
المظهر العام		4	3	2	1
		مظهره لائق، ولباسه أنيقاً ومرتباً ونظيفاً ، ويعطى تصور واضح عن حسن سلوكه وترتيبه.	مظهره لائق، ولباسه جيداً ومرتباً ونظيفاً، ويعطى تصور جيد عن حسن سلوكه وترتيبه.	مظهره حسن، لباسه مرتباً ونظيفاً إلى حد ما، ويعطى تصور محدود الدقة عن حسن سلوكه وترتيبه.	مظهره غير لائق ولباسه غير مرتب وغير نظيف، ويعطى تصور غير واضح عن حسن سلوكه وترتيبه.
الكفاية	الوصف	4	3	2	1
الاتصال والتواصل الفعال	تلخيص المعلومات والرسائل ونقلها بوضوح ودقة شفويًا وكتابيًا. والتعبير عن الأفكار بطريقة مترابطة ومفهومة، والمشاركة الفعالة فى النقاشات والفعاليات. والتسلسل المنطقى فى طرح الأفكار	ينقل المعلومات بدقة عالية وبلغة سليمة خالية من الأخطاء. يستخدم أساليب تواصل متنوعة تتناسب مع جميع الأفراد والمستويات مع مرونة عالية فى تعديل الأسلوب حسب الموقف. يُشارك بفاعلية ويعبر عن آرائه بثقة واحترام. يستمع بانتباه ويُظهر تفهمًا للرأي الآخر ويتقبل النقد البناء بسعة صدر. يظهر قدرة عالية جداً فى الإجابة على الأسئلة بشكل متسلسل ومنطقى ويمتلك مهارة عالية جداً فى ربط السابق باللاحق والعكس.	ينقل المعلومات بوضوح مع أخطاء بسيطة فى اللغة أو التنظيم لكن الرسالة تبقى مفهومة ومترابطة. يعتمد على أساليب متعددة وملائمة غالبًا. يشارك فى النقاشات بشكل إيجابى مع بعض التردد فى التعبير عن الأفكار. يستمع جيداً ويتقبل الآراء المختلفة لكنه أحيانًا قد يُظهر تحفظًا عند تلقى النقد. يظهر قدرة عالية فى الإجابة على الأسئلة بشكل متسلسل ومنطقى ويمتلك مهارة عالية فى طرح الأفكار وترباطها. يربط السابق باللاحق والعكس.	ينقل المعلومات بأسلوب مقبول لكن مع بعض الغموض أو الأخطاء التى تؤثر على الفهم الكامل. يختار أساليب تواصل محدودة، يشارك بشكل محدود ويكتفى بالردود البسيطة دون الإسهام الفعلى فى إثراء النقاش. يستمع بشكل جزئى أو ينتقى ما يناسبه من الآراء مع صعوبة فى تقبل النقد دون رد فعل دفاعي. يظهر قدرة متوسطة فى الإجابة على الأسئلة بشكل متسلسل ومنطقى ويمتلك مهارة متوسطة فى طرح الأفكار وترباطها.	يواجه صعوبة فى نقل المعلومات مع غموض أو أخطاء لغوية تؤدي لالتباس الرسالة أو فقدان المعنى. يستخدم أسلوبًا واحدًا فى التواصل دون مراعاة اختلاف الأفراد أو المستويات. يتجنب المشاركة فى النقاشات أو يشارك بشكل سطحي دون إضافة قيمة تُذكر. يواجه صعوبة فى الاستماع ويرفض النقد ويتشبث برأيه دون محاولة فهم وجهات النظر الأخرى. يجيب على الاسئلة بشكل عشوائى دون أن يتسلسل منطقيا بالإجابة ولا يوجد ترابط فى طرح الأفكار.

الكفاية	الوصف	4	3	2	1
حل المشكلات	القدرة على تحليل الأسباب الجذرية للمشكلة والتفكير فى المشكلة من مختلف الزوايا والكشف عن الأعراض والمسببات وآثار المشكلة غير الظاهرة، واقتراح الحلول الممكنة لحل المشكلة بالتعاون مع الأشخاص المعنيين.	يُحلل المشكلات بعمق يُحدد الأسباب الجذرية والتأثيرات ويُطبق أدوات متنوعة (مثل تحليل الأسباب الجذرية، مخطط السمكة) لحل المشكلات بفعالية. يُناقش المشكلة مع الأشخاص المعنيين بفعالية ويجمع وجهات النظر المختلفة ويُجرب حلول مبتكرة حتى يصل إلى الحل الأنسب. يحدد العلاقات السببية بدقة يربط بين مختلف الجوانب ويُطور خطة عمل شاملة قائمة على هذه العلاقات مع خطوات واضحة ومدروسة.	يُحدد الأسباب والتأثيرات بشكل جيد ويستخدم أدوات معروفة لحل المشكلات لكنه قد يغفل عن بعض الجوانب غير الواضحة. يُجري مناقشات بناءة ويُحاول تجربة أفكار جديدة لكنه قد يتردد فى الخروج عن الطرق التقليدية أحياناً. يُحدد العلاقات السببية بشكل جيد ويضع خطة عمل مقبولة لكنها قد تفقر لبعض التفاصيل أو الترتيب المنطقي.	يُحدد الأسباب الرئيسية لكنه قد يُواجه صعوبة فى ربط التأثيرات بعيدة المدى أو اختيار الأدوات المناسبة بدقة. يُناقش المشكلة بشكل محدود ويُجرب بعض الحلول البديلة لكنه يفضل البقاء ضمن الأفكار المألوفة. يُحدد بعض العلاقات السببية لكنه يواجه صعوبة فى بناء خطة عمل متكاملة ما يؤدي إلى حلول جزئية أو غير مستدامة.	يواجه صعوبة فى تحديد الأسباب الفعلية ويُطبق الحلول بشكل عشوائى أو يعتمد على التخمين بدلاً من الأدوات المنهجية. يتجنب مناقشة المشكلة مع الآخرين أو يُهمل البحث عن حلول بديلة مما يؤدي إلى تكرار نفس الأخطاء. يجد صعوبة فى فهم العلاقة بين السبب والنتيجة ويفشل فى بناء خطة عمل واضحة مما يؤدي إلى تكرار نفس المشكلة.
الكفاية	الوصف	4	3	2	1
التوجه نحو متلقى الخدمة	تعزيز وتحسين الخدمات المقدمة لمتلقى الخدمة بشكل مستمر، والتأكيد على الموظفين على قيمة وفوائد تلك الخدمات، وتحليل احتياجات متلقى الخدمة لضمان أن الخدمات المقدمة لهم تضيف قيمة مهمة، والتعامل مع الشكاوى والملاحظات الواردة منهم.	يُلبى احتياجات الجمهور بسرعة ودقة يُوفر تجربة مميزة وعادلة للجميع ويُبادر لتحسين الخدمات حتى قبل تلقى الطلبات. يُحلل بدقة احتياجات كل فئة من المتعاملين ويُخصص حلولاً مبتكرة تُضيف قيمة حقيقية لكل فئة. يجمع التغذية الراجعة بانتظام يُحللها بعناية. يُحول الشكاوى لفرص تحسين ملموسة مع متابعة مستمرة لتأثير التعديلات.	يُلبى الاحتياجات بشكل جيد يُحاول تحسين التجربة لكنه قد يغفل عن بعض التفاصيل التى تُحدث فرقاً كبيراً. يُحلل الاحتياجات جيداً ويُقدم حلولاً مخصصة لكنه قد يغفل عن بعض الفروق الفردية أو الاحتياجات المتخصصة. يستفيد من التغذية الراجعة ويُحسن الخدمة لكنه قد يحتاج إلى مزيد من المتابعة لقياس أثر التحسينات.	يُلبى الاحتياجات الأساسية لكنه يواجه صعوبة فى تحسين التجربة الشاملة أو يُظهر تفضيلاً غير مقصود لبعض الفئات. يُحدد الاحتياجات العامة فقط ويُقدم حلولاً نمطية دون البحث عن طرق لإضافة قيمة إضافية. يتلقى التغذية الراجعة ويُحاول الاستفادة منها لكن دون تحليل عميق أو تنفيذ شامل للتحسينات المطلوبة.	يجد صعوبة فى تلبية الاحتياجات بشكل كافٍ وقد يتعامل مع الفئات المختلفة بطريقة غير متكافئة أو بطيئة. يُواجه صعوبة فى تحليل الاحتياجات وقد يُقدم حلولاً غير ملائمة أو يفقد لفهم الاختلافات بين الفئات. يتجاهل التغذية الراجعة أو يتعامل مع الشكاوى بشكل دفاعى دون محاولة جدية لتحسين مستوى الخدمة.

الكفاية	الوصف	4	3	2	1
تنمية الذات	السعى باستمرار للحصول على التغذية الراجعة من الآخرين، والعمل على تطوير الذات من خلال التقييم الذاتي لنقاط القوة ومجالات التحسين لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتعزيز المهارات فيها، وإلى البحث المستمر واستخدام المصادر التعليمية المتاحة لتلبية الاحتياجات.	يطلب التغذية الراجعة بانتظام. يُحللها بوعي ويُطبق التوصيات لتحسين أدائه بشكل ملموس ومستمر. يُحدد بدقة الفجوات في أدائه يُحلل الأسباب ويُضع خطة تطويرية واضحة مع متابعة التقدم بانتظام. يُبادر لاستغلال كل فرص التعلم (مثل الدورات، الورش، التوجيه) ويُطبق الدروس المستفادة من تجارب الآخرين.	يطلب التغذية الراجعة ويُحاول الاستفادة منها لكنه قد يواجه صعوبة في تطبيق بعض الملاحظات بفعالية. يُدرك الفجوات في أدائه ويُحاول معالجتها لكنه قد يُغفل بعض الأسباب الجذرية أو يفتقر للمتابعة المستمرة. يُشارك في فرص التعلم ويُحاول الاستفادة من تجارب الآخرين لكنه قد يحتاج لدافع أكبر لتطبيق المعرفة عمليًا.	يقبل التغذية الراجعة عند تقديمها له لكنه قد يتجاهل بعض النقاط أو يتباطأ في معالجتها. يتعرف على بعض الفجوات في أدائه عند الإشارة إليها لكنه يواجه صعوبة في تحليلها أو تطوير حلول فعالة. يستفيد من فرص التعلم عند توفرها لكنه نادرًا ما يُبادر للبحث عن تجارب جديدة أو يُطبق ما تعلمه فعليًا.	يتجنب طلب التغذية الراجعة أو يواجه صعوبة في تقبلها ولا يُظهر تحسنًا واضحًا بناءً على التعليقات. يُنكر وجود فجوات في أدائه أو يفتقر إلى الوعي الذاتي اللازم لتحديدها ما يُعيق تطوره المهني. يُهمّل فرص التعلم المتاحة أو يتجاهل تجارب الآخرين ما يُحد من قدرته على التطور واكتساب مهارات جديدة.
الكفاية	الوصف	4	3	2	1
المعرفة العلمية والفنية في مجال العمل	يعطى تصور واضح حول معارفه العلمية والفنية في مجال عمله واختصاصه الوظيفي، بما فيها الأنظمة والتشريعات التي تحكم عمله في الدائرة.	يُظهر مستوى متميزاً من المعرفة الفنية بالقضايا ذات العلاقة بالوظيفة المرشح لها والدائرة التي يعمل بها، بما فيها الأنظمة والتشريعات المرتبطة بوظيفته وعمل الدائرة.	يُظهر مستوى جيداً من المعرفة الفنية ذات العلاقة بالوظيفة المرشح لها والدائرة التي يعمل بها، بما فيها الأنظمة والتشريعات المرتبطة بوظيفته وعمل الدائرة.	يُظهر مستوى محدوداً من المعرفة الفنية ذات العلاقة بالوظيفة المرشح لها والدائرة التي يعمل بها، بما فيها الأنظمة والتشريعات المرتبطة بوظيفته وعمل الدائرة.	فشل في إظهار المستوى الكافي من المعرفة الفنية ذات العلاقة بوظيفته والدائرة التي يعمل بها، بما فيها معرفته بالأنظمة والتشريعات.

مصفوفة تقييم الكفايات (المستوى المتقدم)					
المظهر العام					
1	2	3	4		
مظهره غير لائق ولباسه غير مرتب وغير نظيف. يعطى تصور غير واضح عن حسن سلوكه وترتيبه.	مظهره حسن، لباسه مرتباً ونظيفاً إلى حد ما، ويعطى تصور محدود الدقة عن حسن سلوكه وترتيبه.	مظهره لائق، ولباسه جيداً ومرتباً ونظيفاً، ويعطى تصور جيد عن حسن سلوكه وترتيبه.	مظهره لائق، ولباسه أنيقاً ومرتباً ونظيفاً، ويعطى تصور واضح عن حسن سلوكه وترتيبه.		
1	2	3	4	الوصف	الكفاية
يواجه صعوبة فى اختيار الأسلوب المناسب للتواصل ما يؤدي لحدوث سوء فهم أو ضعف فى الرسالة. يجد صعوبة فى ملاحظة الإشارات غير اللفظية أو يفشل فى الاستجابة بطريقة تعكس الفهم الحقيقى للرسالة. يواجه صعوبة فى تشجيع المشاركة. يتجنب تقديم التغذية الراجعة أو يقدمها بطريقة غير بناءة. يجب على الاسئلة بشكل عشوائى دون أن يتسلسل منطقياً بالإجابة ولا يوجد ترابط فى طرح الأفكار.	يعتمد على أساليب تواصل محدودة مع صعوبة فى التكيف مع اختلاف الجمهور أو السياق. يلتقط بعض الإشارات غير اللفظية لكنه أحياناً يتجاهل أو يسئ تفسير الرسائل الضمنية. يحاول تحفيز المشاركة لكنه ينجح بشكل محدود. يقدم تغذية راجعة عامة أو غير مفصلة. يظهر قدرة متوسطة فى الإجابة على الأسئلة بشكل متسلسل ومنطقى ويمتلك مهارة متوسطة فى طرح الأفكار وترابطها،	يستخدم أساليب تواصل متنوعة وملائمة، مع بعض الحاجة لتحسين دقة اختيار الأسلوب الأنسب. يلاحظ التعابير غير اللفظية جيداً ويستجيب بشكل ملائم مع بعض القصور فى التفاصيل الدقيقة. يعزز المشاركة بشكل جيد لكنه أحياناً يواجه تحديات فى الحفاظ على التفاعل المستمر. يقدم تغذية راجعة إيجابية وموضوعية لكنها تفتقر أحياناً للتفاصيل. يظهر قدرة عالية فى الإجابة على الأسئلة بشكل متسلسل ومنطقى ويمتلك مهارة عالية فى طرح الأفكار وترابطها. يربط السابق باللاحق والعكس.	يختار أساليب تواصل متنوعة وفعالة تناسب الموقف والطرف المستهدف مع قدرة عالية على تكيف الرسالة. يلتقط التعابير والإشارات غير اللفظية بدقة ويستجيب بطرق تعكس فهماً عميقاً للمشاعر والمعانى الضمنية. يحفز الآخرين بفاعلية للمشاركة. يخلق بيئة داعمة لتبادل المعرفة. يقدم تغذية راجعة واضحة وبناءة مع نصائح عملية للتطوير. يظهر قدرة عالية جداً فى الإجابة على الأسئلة بشكل متسلسل ومنطقى ويمتلك مهارة عالية جداً فى طرح الأفكار وترابطها. يربط السابق باللاحق والعكس.	التواصل مع جماهير متنوعة بطلاقة، واختيار طرق اتصال مناسبة وفق طبيعة الطرف المتلقى والموضوعات وخصوصية المواقف، دون ترك أي مجال للغموض شفويًا أو كتابيًا والتسلسل المنطقى فى طرح الأفكار.	الاتصال والتواصل الفعال

الكفاية	الوصف	4	3	2	1
حل المشكلات	القدرة على تحليل الحالات والمشاكل المعقدة بشكل عميق وتحديد الأجزاء المختلفة لها والاعلاقة بينها، وتطبيق الحلول المناسبة بناءً على الخبرة والمعرفة، بعد دراسة وتحليل جميع البدائل المحتملة.	يُحدد المشكلة بدقة يُحلل جميع العوامل المؤثرة داخليًا وخارجيًا. يُحلل جميع البدائل بشكل حيادي يُقيم الإيجابيات والسلبيات بناءً على بيانات دقيقة ويختار الأنسب بناءً على الأدلة. يُدرك جميع أبعاد المشكلة، يربط التفاصيل الصغيرة بالصورة الكلية. يُولد أفكارًا إبداعية فريدة يُجرب حلولًا غير تقليدية.	يُحدد المشكلة بشكل واضح يُراعى التأثيرات الرئيسية لكنه قد يُغفل بعض العوامل الثانوية. يُقارن بين البدائل بعناية لكنه قد يُعطي وزنًا أكبر لبعض العوامل دون مبررات قوية. يرى الصورة الكبيرة فى معظم الأحيان لكنه قد يتجاهل بعض التفاصيل. يُفكر بطريقة مرنة يُقدم أفكارًا جديدة أحيانًا لكنه قد يميل للحلول التقليدية فى الحالات المعقدة.	يُحدد المشكلة بشكل عام لكنه يواجه صعوبة فى رؤية الروابط بين العوامل الداخلية والخارجية. يُفحص البدائل بشكل محدود ويرتكز قراره على عوامل سطحية دون تحليل شامل. يُدرك بعض الجوانب الكلية للمشكلة لكنه يواجه صعوبة فى ربط الأجزاء ببعضها. يُحاول التفكير الإبداعي لكنه يواجه صعوبة فى تجاوز الحلول المعتادة.	يجد صعوبة فى تحديد نطاق المشكلة ويركز فقط على الأعراض المباشرة دون النظر إلى التأثيرات المحيطة. يُهمّل دراسة البدائل بشكل كافٍ ويتخذ قرارات متسريعة دون الاعتماد على تقييم موضوعي. يُركز على التفاصيل الدقيقة دون النظر إلى الصورة العامة. يُعتمد بالكامل على الحلول التقليدية.
الكفاية	الوصف	4	3	2	1
التوجه نحو متلقى الخدمة	اتخاذ إجراءات استباقية لتحسين الخدمات المقدمة لمتلقى الخدمة، والعمل على إيجاد حلول مستدامة، وتنفيذ نهج موجه نحو العميل وتخصيص الخدمات لتلبية احتياجات المواطنين المتغيرة، ووضع مؤشرات لقياس الرضا عن الخدمات بشكل مستمر.	يطبق أحدث وأفضل الممارسات العالمية يُقدم خدمات متكاملة بجودة عالية مع ضمان المساواة والإنصاف لجميع الفئات. يُشرك المتلقين بفاعلية يستمع لاحتياجاتهم ويعرض خيارات متنوعة ويوجههم لاتخاذ القرار الأنسب. يُطور مؤشرات شاملة لقياس الرضا والأداء يُحلل النتائج بانتظام ويُطبق التحسينات بناءً على البيانات والتحليلات.	يلتزم بالممارسات الجيدة يُحاول تحسين الخدمة باستمرار ويُراعى تنوع المتلقين لكنه قد يُغفل بعض التفاصيل الدقيقة. يُناقش المتلقين ويُشارك بعض الخيارات المتاحة لكنه قد يفتقر للمرونة أو لتقديم بدائل مبتكرة أحيانًا. يُصمم مؤشرات لقياس الأداء والرضا يُتابع النتائج لكنه قد يتأخر أحيانًا فى اتخاذ الإجراءات التحسينية.	يُطبق الممارسات الأساسية لكن قد يفتقر للمبادرة فى تحسين العمليات أو ضمان العدالة الكاملة بين الفئات. يُشارك خيارات محدودة مع المتلقين وغالبًا ما يتخذ القرار دون إشراكهم فى العملية بشكل كامل. يُنشئ مؤشرات أساسية فقط يُقيم الأداء أحيانًا لكن دون متابعة دورية أو تحسينات مستمرة.	يفتقر إلى المعرفة أو الالتزام بأفضل الممارسات وقد يتعامل مع المتلقين بشكل غير متكافئ أو بمعايير غير موحدة. يتجاهل إشراك المتلقين فى البحث عن الحلول أو يُفرض الحلول دون مراعاة تفضيلاتهم واحتياجاتهم. يفترض إلى مؤشرات واضحة لقياس الرضا أو الأداء ولا يُتابع مدى نجاح الخدمة من وجهة نظر المتلقين.

الكفاية	الوصف	4	3	2	1
تنمية الذات	تحليل الفرص المتاحة للتعليم واختيار الأكثر جدوى، وتبنى عادات التعلم اليومية لتحقيق التقدم المستدام، ودعم ومساندة الموظفين على وضع خطط فردية لتنمية الذات بناءً على الاحتياجات والأهداف المؤسسية.	يُعد خططًا واضحة ومتكاملة لتطوير ذاته ويُتابع تنفيذها باستمرار ويُقيّم تقدمه بانتظام لتعديل الأهداف عند الحاجة. ويُحدد طموحاته المستقبلية بدقة يُقسمها لأهداف صغيرة ويتخذ خطوات عملية ومنتظمة لتحقيقها مع مرونة للتكيف مع التغيرات. يُبادر لدعم الزملاء يُشارك المعرفة يُقدم نصائح مخصصة ويُساهم في خلق بيئة تعاونية تشجع الجميع على النمو.	يضع خططًا للتعلم الذاتي يُنفذ معظم الأهداف لكنه قد يتباطأ في تعديل الخطة أو إكمال بعض الخطوات، يُحدد طموحاته يعمل على تحقيقها تدريجيًا لكنه قد يواجه صعوبة في الاستمرارية أو تعديل استراتيجياته عند الحاجة، يُساعد الزملاء عند الحاجة يُشارك خبراته لكنه قد ينتظر طلب المساعدة بدلًا من المبادرة بدعم الآخرين.	يُعد خطة بسيطة يُنفذ أجزاء منها لكنه يواجه صعوبة في الالتزام أو المتابعة، يُحدد أهدافًا عامة للمستقبل ويتخذ خطوات محدودة وغير مستمرة لتحقيقها ويفتقر إلى خطة واضحة للوصول للطموحات، يُساعد الزملاء أحيانًا لكن دون متابعة حقيقية لتطويرهم أو ربط الدعم بأهداف الجهة الحكومية.	يفتقر إلى خطة واضحة للتطوير الذاتي ويواجه صعوبة في تحديد الأهداف أو متابعة تنفيذ أي خطوات ملموسة، يفتقر إلى رؤية واضحة لطموحاته ويتجنب اتخاذ أي خطوات ملموسة نحو المستقبل أو ينتظر التوجيه الخارجي، يُركز على تطوير ذاته فقط ويتجنب مشاركة المعرفة أو مساعدة الزملاء في تنمية مهاراتهم.
الكفاية	الوصف	4	3	2	1
المعرفة العلمية والفنية في مجال العمل	يعطى تصور واضح حول معارفه العلمية والفنية في مجال عمله واختصاصه الوظيفي، بما فيها الأنظمة والتشريعات التي تحكم عمله في الدائرة.	يُظهر مستوى متميزاً من المعرفة الفنية بالقضايا ذات العلاقة بالوظيفة المرشح لها والدائرة التي يعمل بها، بما فيها الأنظمة والتشريعات المرتبطة بوظيفته وعمل الدائرة.	يُظهر مستوى جيداً من المعرفة الفنية ذات العلاقة بالوظيفة المرشح لها والدائرة التي يعمل بها، بما فيها الأنظمة والتشريعات المرتبطة بوظيفته وعمل الدائرة.	يُظهر مستوى محدوداً من المعرفة الفنية ذات العلاقة بالوظيفة المرشح لها والدائرة التي يعمل بها، بما فيها الأنظمة والتشريعات المرتبطة بوظيفته وعمل الدائرة.	فشل في إظهار المستوى الكافي من المعرفة الفنية ذات العلاقة بوظيفته والدائرة التي يعمل بها، بما فيها معرفته بالأنظمة والتشريعات.

مصفوفة تقييم الكفايات (المستوى الخبير)					
1	2	3	4	المظهر العام	
مظهره غير لائق ولباسه غير مرتب وغير نظيف، ويعطى تصور غير واضح عن حسن سلوكه وترتيبه،	مظهره حسن، لباسه مرتباً ونظيفاً إلى حد ما، ويعطى تصور محدود الدقة عن حسن سلوكه وترتيبه.	مظهره لائق، ولباسه جيداً ومرتباً ونظيفاً، ويعطى تصور جيد عن حسن سلوكه وترتيبه.	مظهره لائق، ولباسه أنيقاً ومرتباً ونظيفاً، ويعطى تصور واضح عن حسن سلوكه وترتيبه.		
1	2	3	4	الوصف	الكفاية
يعتمد على استراتيجيات تقليدية وغير مناسبة للاختلافات فى الجمهور. يواجه صعوبة كبيرة فى التفاعل ويظهر ردود فعل غير متوازنة فى الأزمات. يفتقر للثقة عند التحدث ويجد صعوبة فى توصيل الأفكار أو إقناع الآخرين. يجيب على الأسئلة بشكل عشوائى دون أن يتسلسل منطقياً بالإجابة ولا يوجد ترابط فى طرح الأفكار.	يضع استراتيجيات أساسية لكنها تفتقد للتنوع أو التكيف مع الفئات المختلفة. يتفاعل بشكل محدود مع صعوبة واضحة فى إدارة المواقف الضاغطة. يتحدث بثبات نسبي لكن يعاني من ضعف فى التأثير والإقناع و يظهر قدرة متوسطة فى الإجابة على الأسئلة بشكل متسلسل ومنطقى ويمتلك مهارة متوسطة فى طرح الأفكار وترابطها،	يطور استراتيجيات متينة وملائمة مع بعض الحاجة لتحسين المرونة فى التطبيق. يتفاعل بشكل جيد ويسيطر على المواقف الصعبة مع بعض البطء فى الاستجابة. يتحدث بثقة مع قدرة جيدة على الإقناع لكن تنقصه بعض المهارات البلاغية. يظهر قدرة عالية فى الإجابة على الأسئلة بشكل متسلسل ومنطقى ويمتلك مهارة عالية فى طرح الأفكار وترابطها، يربط السابق باللاحق والعكس.	يبتكر استراتيجيات اتصال فعالة تتناسب مع الجمهور الداخلى والخارجى مع مرونة عالية. يتفاعل بسلاسة مع مختلف الفئات ويدير الغضب باحترافية ويتجاوب بسرعة وذكاء. يتحدث بثقة عالية ويستخدم لغة مؤثرة ويقنع الآخرين بسهولة. يظهر قدرة عالية جداً فى الإجابة على الأسئلة بشكل متسلسل ومنطقى ويمتلك مهارة عالية جداً فى طرح الأفكار وترابطها. يربط السابق باللاحق والعكس.	تطوير استراتيجيات متقدمة لتحسين الاتصال فى سوق العمل، والتواصل برسائل مفصلة ودقيقة بوضوح وبلاغة ومصداقية، وتحويل الأفكار والمواقف إلى معلومات مفهومة وواضحة والتسلسل المنطقى فى طرح الأفكار.	الاتصال والتواصل الفعال

الكفاية	الوصف	4	3	2	1
حل المشكلات	التفكير بشكل مستقبلي وتحليل المخاطر المحتملة وابتكار واقتراح حلول جديدة وفعالة ومستدامة، بالإضافة إلى تدريب الفرق على استخدام أساليب حل المشكلات الفعالة	يُحلل البيئة الداخلية والخارجية بدقة ويُحدد المخاطر المحتملة ويتنبأ بالمشكلات قبل حدوثها مع وضع خطط استباقية. يُناقش المشكلات المعقدة بعمق ويُفككها لأجزاء ويُحلل البدائل ويُصمم حلولاً عملية مع خطط تنفيذ واضحة ومؤشرات نجاح. يُدرب الفرق بانتظام ويُعلمهم أدوات وتقنيات الحلول الإبداعية ويوجههم لتطوير مهارات التحليل واتخاذ القرار.	يُدرك أغلب المخاطر المحتملة ويُضع تصورات للحلول لكنه قد يُغفل بعض التفاصيل أو التغيرات الطارئة. يُقيم المشكلات يُقدم حلولاً قابلة للتطبيق لكنه قد يُهمل بعض التفاصيل التنفيذية أو يقترح حلولاً عامة. يُوجه الفرق عند الحاجة ويُشارك خبراته في الحلول لكنه قد يفتقر لهيكلية التدريب أو الاستمرارية.	يتعرف على المشكلات عند ظهورها يُستجيب لها بشكل مقبول لكنه يفتقر إلى التنبؤ بالمخاطر مسبقاً. يُشارك في مناقشة المشكلات يُساهم ببعض الأفكار لكنه يواجه صعوبة في تحليل التعقيدات أو وضع حلول متكاملة. يُساعد الفرق عند مواجهة المشكلات لكنه يُقدم حلولاً جاهزة بدلاً من تمكينهم من التفكير والتحليل.	يواجه صعوبة في استيعاب المخاطر المحتملة ويُركز فقط على رد الفعل عند وقوع المشكلات. يُنهى النقاش بسرعة دون تحليل معمق ويُقترح حلولاً سطحية أو غير واقعية ما يؤدي لتكرار المشكلات لاحقاً. يُهمل تدريب الفرق على الحلول ويُفضل حل المشكلات بمفرده دون إشراك الآخرين أو نقل المعرفة.
الكفاية	الوصف	4	3	2	1
التوجه نحو متلقى الخدمة	تعزيز ثقافة الخدمة المتفانية لمتلقى الخدمة، من خلال القيادة الاستثنائية في تعزيز منهجية متمحورة حول العميل، وتعزيز الشراكات الاستراتيجية لتوسيع قدرات الخدمة وتأثيرها على متلقى الخدمة، وتعزيز مبادئ التميز في العمل، وتطبيق معايير شاملة موجهة في تحقيق رضا متلقى الخدمة في كل الأوقات.	يُجري أبحاثاً دورية لفهم المجتمع يُحلل البيانات بعمق ويوائم الخطط الاستراتيجية لتلبية الاحتياجات بدقة وفعالية. يُحلل الاتجاهات المجتمعية ويُستخدم أدوات استشراف المستقبل ويُطور خططاً مرنة تستجيب للاحتياجات المستقبلية المحتملة.	يُتابع متطلبات المجتمع يُعدل الخطط وفقاً للمعطيات لكنه قد يُغفل بعض الفئات أو التفاصيل الدقيقة. يُتوقع بعض الاحتياجات المستقبلية بناءً على الخبرة ويُخطط لتلبيتها لكنه قد يواجه صعوبة في توقع التغيرات السريعة.	يُعتمد على ملاحظات عامة لتوجيه الخطط يُلبى الاحتياجات الأساسية لكن دون تحليل شامل لاحتياجات المجتمع المتنوعة. يُستجيب للاحتياجات الحالية فقط ويُخطط بشكل تفاعلي دون رؤية استباقية للمستقبل.	يُفتقر إلى فهم واضح لمتطلبات المجتمع ويُعد الخطط دون استناد إلى بيانات أو ملاحظات من الواقع. يُركز على الحاضر تماماً ولا يُخطط أو يُفكر في الاحتياجات المستقبلية أو السيناريوهات المحتملة.

الكفاية	الوصف	4	3	2	1
تنمية الذات	التنبؤ بالاحتياجات التعليمية المستقبلية لمواكبة احتياجات الوظيفة الحالية والمستقبلية، والمشاركة في مجتمعات التعلم وتبادل المعرفة مع الآخرين، وكذلك تقديم الدعم والإرشاد للآخرين في رحلتهم التعليمية وتطويرهم الشخصي وإدارة ضغوط العمل.	يُحفّز الفرق باستمرار ويوفر مصادر متنوعة ويخصص الوقت والموارد لدعم تعلم الأفراد بشكل مستمر. يبتكر استراتيجيات جديدة (مثل التعلم التجريبي، العصف الذهني، والمشاريع البحثية) ويوجه الفريق لتطبيقها بفعالية. يوفر بيئة مفتوحة تُشجع تبادل المعرفة ويحتفي بالنجاحات التعليمية ويكافئ المبادرات التي تُعزز التعلم المستمر. يُرسّخ ثقافة التعلم المستمر ويُدرّب الفريق على التقييم الذاتي ويوفر أدوات فعالة لإدارة الضغط وتعزيز الرفاهية.	يُشجع الفرق على التعلم ويُشارك الموارد لكنه قد يفتقر لنهج مُنظم يُيسر العملية التعليمية بشكل مستدام. يقترح طوّلاً مبتكرة أحياناً لكنه يميل لاستخدام الأساليب التقليدية في أغلب الأحيان. يهيئ بيئة إيجابية عموماً لكنه قد يغفل أهمية بناء ثقافة رسمية لتعزيز التعلم أو دعم المحاولات غير الناجحة. يدعم التقييم الذاتي أحياناً ويوجه الفريق للتعلم المستمر لكن يُعاني من وضع آليات واضحة لإدارة الضغوط.	يُشجع التعلم بشكل متقطع أو عند الحاجة دون توفير فرص دائمة أو نظام دعم فعّال. يعتمد على أساليب تقليدية للتعلم مع تجنب تجربة أفكار جديدة أو استكشاف طرق غير مألوفة للتطوير. يوفر بيئة محايدة ويُرّحب بالتعلم لكن دون اتخاذ خطوات حقيقية لدعمه كجزء من ثقافة العمل. يُشجع التعلم الشخصي لكنه يُهمل أهمية التقييم الذاتي المنهجي أو تطوير استراتيجيات واضحة لتخفيف الضغوط.	يُهمّل تحفيز الفرق على التعلم ويُعتبر تطوير المعرفة مسؤولية فردية دون دعم من القائد. يفتقر للمرونة في التفكير ويُقاوم الابتكار أو تغيير استراتيجيات التعلم الحالية. يُهمّل بناء بيئة داعمة وقد يُثبط المحاولات الفردية لتطوير الذات أو تجربة أشياء جديدة. يُركز على النتائج الفورية بدل التعلم المستمر ويتجاهل أهمية التقييم الذاتي أو توفير الدعم في أوقات الضغط.
الكفاية	الوصف	4	3	2	1
المعرفة العلمية والفنية في مجال العمل	يعطى تصور واضح حول معارفه العلمية والفنية في مجال عمله واختصاصه الوظيفي، بما فيها الأنظمة والتشريعات التي تحكم عمله في الدائرة.	يُظهر مستوى متميزاً من المعرفة الفنية بالقضايا ذات العلاقة بالوظيفة المرشح لها والدائرة التي يعمل بها، بما فيها الأنظمة والتشريعات المرتبطة بوظيفته وعمل الدائرة.	يُظهر مستوى جيداً من المعرفة الفنية ذات العلاقة بالوظيفة المرشح لها والدائرة التي يعمل بها، بما فيها الأنظمة والتشريعات المرتبطة بوظيفته وعمل الدائرة.	يُظهر مستوى محدوداً من المعرفة الفنية ذات العلاقة بالوظيفة المرشح لها والدائرة التي يعمل بها، بما فيها الأنظمة والتشريعات المرتبطة بوظيفته وعمل الدائرة.	فشل في إظهار المستوى الكافي من المعرفة الفنية ذات العلاقة بوظيفته والدائرة التي يعمل بها، بما فيها معرفته بالأنظمة والتشريعات.

أمثلة على المقابلات باستخدام طريقة STAR

مثال 1: كفاية الاتصال والتواصل الفعال

مستوى إتقان الكفاية: أساسي

وصف الكفاية: فهم المفاهيم الأساسية للاتصال والتواصل وكذلك الاستماع بفاعلية وموضوعية وفهم الرسائل

البسيطة ونقلها بدقة دون زيادة أو نقص.

مؤشرات الكفاية

يوصل المعلومة ويتجنب الغموض وسوء الفهم شفويًا عن طريق التحدث بلغة واضحة وسليمة وكتابيًا بدون أخطاء إملائية وباستخدام علامات الترقيم.

يصغي ويفهم الملاحظات وردود الأفعال الموجهة إليه بامعنى الصحيح.

يركز ويتجنب التشتت والتشويش أثناء المحادثة ويقوم بطرح الأسئلة.

تطبيق طريقة STAR

عناصر طريقة STAR	السؤال
Situation الموقف	يمكن أن يكون التواصل غير الفعّال سببًا لسوء الفهم أو التأثير على سير العمل . احكِ لنا عن موقف اضطررت فيه نقل معلومات مهمة إلى فريقك أو أحد العملاء؟ ما هو السياق العام للموقف؟ ومن كان الأطراف المعنيين؟
Task المهمة	ماذا كان دورك أو مسؤوليتك في هذا الموقف؟
Action الإجراء	كيف أوصلت المعلومات؟ كيف ضمنت وضوحها وتجنبتي سوء الفهم؟ كيف تعاملت مع ردود الأفعال والملاحظات؟
Result النتيجة	ماذا كان تأثير أسلوبك في التواصل؟ هل تحقق الفهم المطلوب؟ وما الدروس المستفادة؟

العلامة	أمثلة على الإجابات النموذجية	عناصر طريقة STAR
4	كنت عضواً في فريق عمل لمشروع ما، وكان عليّ تقديم تقرير شامل إلى الإدارة العليا حول تحديات المشروع، وكان من الضروري أن يكون العرض دقيقاً، واضحاً، وخالياً من سوء الفهم.	الموقف Situation
4	كان دوري إيصال المعلومات بشكل سلس والتأكد من أن الإدارة تفهم جميع الجوانب لاتخاذ قرارات مناسبة .	المهمة Task
4	<ul style="list-style-type: none"> ★ استخدمت لغة واضحة وخالية من الغموض . ★ نظمت التقرير بطريقة منطقية واستخدمت مخططات ورسوم بيانية لتوضيح النقاط المعقدة . ★ لاحظت استفسارات غير مباشرة من بعض المدراء، فبادرت بطرح سؤال استباقي مثل: "هل هناك نقطة تحتاج إلى توضيح إضافي؟". ★ أعدت شرح النقاط المهمة بطرق مختلفة وربطتها بالأهداف الاستراتيجية للإدارة . ★ بعد الاجتماع، طلبت تغذية راجعة للتحقق من مدى وضوح الطرح. 	الإجراء Action
4	حصلت على إشادة من الإدارة على وضوح الطرح، وتم اتخاذ قرارات بناءً على المعلومات التي قدمتها. كما ساعد الإصغاء الفعّال والاستجابة الفورية على تجنب أي سوء فهم أو ارتباك.	النتيجة Result
تواصل استثنائي، يعكس مهارات ممتازة في إيصال المعلومات بوضوح، والاستماع الفعّال، والتفاعل مع الجمهور بشكل احترافي.		

العلامة	أمثلة على إجابات غير نموذجية	عناصر طريقة STAR
3	كنت مسؤولاً عن تقديم عرض تقديمي لمجموعة من العملاء (مواطنين، دوائر) حول تقديم خدمة جديدة (منتج جديد)، وكان من الضروري توضيح الميزات والفوائد بشكل بسيط ومباشر.	الموقف Situation
3	كان عليّ إيصال المعلومات بوضوح والتأكد من فهم العملاء لها.	المهمة Task
3	<ul style="list-style-type: none"> ★ استخدمت لغة واضحة مع أمثلة عملية . ★ راقبت ردود أفعال العملاء وكررت بعض النقاط المهمة بطرق مختلفة . ★ طرحت أسئلة بعد كل قسم لضمان التفاعل. 	الإجراء Action
3	فهم معظم العملاء التفاصيل بشكل جيد وتمكنوا من طرح أسئلة بناءة، لكن لاحظت أن بعضهم كان متردداً في التفاعل، مما جعلني أفكر في استخدام طرق تفاعلية أكثر مستقبلاً.	النتيجة Result
أظهر المرشح مهارات تواصل جيدة لكنه يحتاج إلى تحسين في التفاعل مع جميع المتلقين.		

العلامة	أمثلة على إجابات غير نموذجية	عناصر طريقة STAR
1	كنت عضواً في فريق عمل لمشروع ما، وطلب مني تقديم ملخص عن تقدم المشروع ومستجداته للأعضاء الجدد وغير المطلعين على التفاصيل من فريق العمل.	الموقف Situation
1	كان عليّ شرح تقدم المشروع لضمان أن الجميع يعرف دوره والمسؤوليات المطلوبة.	المهمة Task
1	قرأت آخر تقرير للمشروع كما هو من دون تعديل أو شرح مبسط، ولم أتحقق مما إذا كان الجميع قد فهم التفاصيل. وعندما طُرحت أسئلة، أجبت بسرعة دون التأكد من وضوح الإجابة.	الإجراء Action
1	بعض الأعضاء لم يفهموا المطلوب، مما أدى إلى أخطاء في التنفيذ وتأخير في تسليم المهام.	النتيجة Result
لم يظهر المرشح وعياً كافياً بوضوح التواصل أو الإصغاء للملاحظات.		

✱ مثال 2 : حل المشكلات

✱ مستوى اتقان الكفاية: متوسط

✱ **وصف الكفاية:** القدرة على تحليل الأسباب الجذرية للمشكلة والتفكير في المشكلة من مختلف الزوايا والكشف عن الأعراض والمسببات وآثار المشكلة غير الظاهرة، وكذلك اقتراح الحلول الممكنة لحل المشكلة بالتعاون مع الأشخاص المعنيين.

✱ مؤشرات الكفاية

- ✱ يفهم أسباب وتأثير المشكلات ويطبق أساليب وأدوات مختلفة لحل المشكلات المتكررة.
- ✱ يجد حلول بديلة من خلال مناقشة المشاكل مع الأشخاص المتأثرين بالمشكلة أو ذوي المعرفة، ويجرب أفكار جديدة.
- ✱ يحدد علاقة السبب والنتيجة بين جوانب المشكلة ويطور خطة عمل بناءً على العلاقات السببية.
- ✱ **تطبيق طريقة STAR**

عناصر طريقة STAR	السؤال
الموقف Situation	واجهنا جميعًا تحديات معقدة في العمل تتطلب تحليلًا عميقًا واتخاذ قرارات فعالة. أخبرنا عن موقف واجهت فيه مشكلة متكررة، وكيف تعاملت معها للوصول إلى حل ناجح؟ ما المشكلة التي واجهتها؟ كيف أثرت على العمل أو الفريق؟
المهمة Task	ماذا كان دورك في التعامل مع المشكلة؟
الإجراء Action	كيف قمت بتحليل المشكلة؟ ما الأدوات أو الأساليب التي استخدمتها؟ هل قمت بمناقشة المشكلة مع الآخرين للعثور على حلول بديلة؟
النتيجة Result	ماذا كان تأثير الحل الذي طبقته؟ كيف تأكدت من أنه حل مستدام؟

العلامة	أمثلة على الإجابات النموذجية	عناصر طريقة STAR
4	عندما كنت أعمل بوظيفة [المسمى الوظيفي]، كنت جزءًا من فريق مسؤول عن [وصف طبيعة العمل]. لاحظت أن هناك تأخيرات متكررة في تسليم المهام بين الأقسام المختلفة، مما أدى إلى تعطيل سير العمل وزيادة الضغط على الموظفين. كان هذا التأخير يؤثر على الإنتاجية العامة ورضا العملاء، حيث لم تكن بعض المشاريع تُنجز في الوقت المحدد بسبب ضعف التنسيق وسوء توزيع المسؤوليات بين الفرق.	الموقف Situation
4	كان دوري هو تحليل المشكلة وفهم أسبابها الجذرية، ثم اقتراح وتنفيذ حلول مستدامة من شأنها تحسين تدفق العمل بين الأقسام، وتقليل التأخيرات، وزيادة الكفاءة التشغيلية.	المهمة Task
4	<p>تحليل المشكلة بعمق : استخدمت منهجية تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis) وتحديثت مع الفرق المختلفة لتحديد الأسباب الحقيقية وراء التأخير، واكتشفت أن المشكلة الرئيسية كانت غياب آلية واضحة لتحديد الأولويات، ونقص التواصل، وتداخل المسؤوليات بين الأقسام .</p> <p>إشراك المعنيين : عقدت اجتماعات مع مديري الأقسام، والمشرفين، وبعض الموظفين لفهم التحديات التي يواجهونها، وجمعت التغذية الراجعة منهم حول الحلول الممكنة .</p> <p>تنفيذ حل متكامل :</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ طورت نظام تتبع رقمي يمكن لجميع الفرق استخدامه لمتابعة حالة المهام، المسؤوليات، والمواعيد النهائية، مما جعل العملية أكثر شفافية. ★ أنشأت آلية اجتماعات أسبوعية بين مديري الأقسام لضمان تحديث مستمر حول تقدم العمل ومعالجة أي عوائق فورًا. ★ تعاونت مع الإدارة لإعادة توزيع بعض المسؤوليات بين الفرق لتحقيق توازن أفضل وتقليل الضغط على فرق معينة دون غيرها. <p>اختبار الحلول وتعديلها : بعد تنفيذ الحلول، قمت بمتابعة الأداء وجمعت التغذية الراجعة من الفرق المختلفة، ثم قمت بتعديل بعض العمليات وفقًا لما تم ملاحظته من تحديات إضافية.</p>	الإجراء Action
4	<ul style="list-style-type: none"> ★ انخفضت التأخيرات بنسبة 70% خلال الأشهر الثلاثة الأولى . ★ تحسن التنسيق بين الفرق، مما أدى إلى تنفيذ المهام بكفاءة وسرعة أكبر . ★ أصبح الموظفون أكثر وضوحًا حول مسؤولياتهم، مما زاد من مستوى الرضا الوظيفي وأداء العمل . ★ تم اعتماد النظام الجديد كإجراء رسمي في الدائرة ، مما ضمن استدامة الحل وتحقيق تحسينات طويلة الأمد في تدفق العمل. 	النتيجة Result
الإجابة تُظهر تحليلًا دقيقًا، استخدام أدوات ومنهجيات فعالة، إشراك جميع الأطراف المعنية، وتنفيذ حلول مستدامة ومبتكرة، مما يعكس مستوى عال من الكفاءة في حل المشكلات.		

العلامة	أمثلة على إجابات غير نموذجية	عناصر طريقة STAR
2	عندما كنت أعمل بوظيفة [المسمى الوظيفي] ، لاحظت أن فريقتي كان يواجه تأخيرات متكررة في تسليم المهام بسبب ضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة. كان هناك الكثير من التداخل في المسؤوليات، ولم يكن هناك وضوح في تحديد الأولويات، مما أدى إلى تعطيل سير العمل وتأخير الإنجازات المطلوبة.	الموقف Situation
2	كان دوري يتمثل في المساعدة في تحسين تدفق العمل بين الفرق وتقليل التأخيرات من خلال البحث عن حلول لمعالجة هذه المشكلة.	المهمة Task
2	<ul style="list-style-type: none"> ★ تواصلت مع بعض الزملاء والمديرين لفهم الأسباب الأساسية وراء التأخيرات . ★ اكتشفت أن غياب الاجتماعات التنسيقية وعدم وضوح المسؤوليات من أهم العوامل التي تؤدي إلى التأخير . ★ اقترحت إجراء اجتماعات أسبوعية قصيرة لمتابعة سير العمل وتحديد الأولويات، لكنني لم أقم بتطبيق أدوات تحليل عميقة لمعالجة المشكلة . ★ حاولت تحسين التواصل بين الفرق من خلال تبادل الرسائل عبر البريد الإلكتروني والمنصات الداخلية، لكن لم يكن هناك التزام واضح من الجميع بهذه الإجراءات. 	الإجراء Action
2	<ul style="list-style-type: none"> ★ تحسن التنسيق بين بعض الفرق، لكن المشكلة لم تُحل بالكامل، حيث استمرت بعض التأخيرات في التسليم . ★ بعض الفرق التزمت بحضور الاجتماعات الأسبوعية، لكن لم يكن هناك متابعة فعالة لضمان استمرار هذه الاجتماعات وتحقيق نتائج ملموسة . ★ تم تقليل التأخير جزئيًا، لكن الحلول التي طُبقت لم تكن كافية لضمان تحسين مستدام على المدى الطويل. 	النتيجة Result
<p>الإجابة تُظهر محاولة لفهم المشكلة واتخاذ بعض الإجراءات لتحسين الوضع، لكنها تفتقر إلى التحليل العميق، وإشراك جميع الأطراف بفعالية، واستخدام حلول مستدامة تعالج الأسباب الجذرية للمشكلة.</p>		

✱ مثال 3 : كفاية التوجه نحو متلقي الخدمة

✱ مستوى اتقان الكفاية: متقدم

✱ وصف الكفاية: اتخاذ إجراءات استباقية لتحسين الخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة، والعمل على إيجاد حلول

مستدامة، بالإضافة إلى تنفيذ نهج موجه نحو العميل وتخصيص الخدمات لتلبية احتياجات المواطنين المتغيرة، وكذلك

وضع مؤشرات لقياس الرضا عن الخدمات بشكل مستمر.

✱ مؤشرات الكفاية

✱ يطبق أفضل الممارسات من أجل تقديم خدمات مميزة لمتلقي الخدمة دون تمييز.

✱ يشارك ويناقش متلقي الخدمة الخيارات الممكنة والمختلفة عند البحث عن الحل الأنسب من أجل تطوير تجربة فريدة تعكس الخدمة المقدمة.

✱ يطور مؤشرات لقياس رضا متلقي الخدمة وأداء الخدمات بشكل دوري.

✱ تطبيق طريقة STAR

عناصر طريقة STAR	السؤال
الموقف Situation	أخبرنا عن موقف كنت فيه مسؤولاً عن تحسين تجربة متلقي الخدمة. صف لنا السياق الذي كنت تعمل فيه، وما هي التحديات التي واجهتها؟
المهمة Task	ما كان دورك ومسؤولياتك في هذا الموقف؟ وكيف سعيت لتحديد احتياجات متلقي الخدمة والعمل على تلبيتها؟
الإجراء Action	ما الخطوات التي اتبعتها لمناقشة الحلول الممكنة مع متلقي الخدمة؟ كيف قمت بتطبيق أفضل الممارسات لضمان تقديم خدمة متميزة دون تمييز؟ وما الأدوات التي استخدمتها لقياس رضا متلقي الخدمة وأداء الخدمات بشكل دوري؟
النتيجة Result	ما النتائج التي حققتها بعد تنفيذ هذه الإجراءات؟ هل تحسنت تجربة متلقي الخدمة؟ وما الأدلة التي استندت إليها لقياس مدى نجاح التحسينات التي قمت بها؟

العلامة	أمثلة على الإجابات النموذجية	عناصر طريقة STAR
4	عندما كنت أعمل بوظيفة [المسمى الوظيفي]، لاحظت أن تجربة العملاء لم تكن موحدة، وكان هناك تفاوت في مستوى رضا العملاء باختلاف الخدمات المقدمة. أردت التأكد من أن جميع العملاء يحصلون على نفس مستوى الخدمة المتميزة دون تمييز.	الموقف Situation
4	كان عليّ تطوير نهج استراتيجي يضمن تقديم تجربة مميزة لمتلقي الخدمة، وإشراكهم في تحسين الحلول، بالإضافة إلى بناء نظام متكامل لقياس رضا العملاء وتحسين الخدمة بشكل مستمر.	المهمة Task
4	<ul style="list-style-type: none"> ★ عملت على تطوير نموذج معياري لتقديم الخدمات يضمن تجربة متسقة ومتميزة لكل العملاء دون استثناء . ★ أنشأت منصة تفاعلية للعملاء لمناقشة احتياجاتهم وتقديم اقتراحاتهم بشأن تحسين الخدمة، مما ساهم في تطوير خدمات مخصصة تلبي توقعاتهم . ★ قمت بوضع نظام متكامل لقياس رضا العملاء، يشمل استبيانات تفصيلية، وتحليل بيانات الملاحظات، واستخدام الذكاء الاصطناعي لتوقع الاحتياجات المستقبلية بناءً على أنماط سلوك العملاء . ★ قدمت تقارير منتظمة للإدارة العليا عن مستوى رضا العملاء، مع توصيات لتحسين تجربة الخدمة بناءً على البيانات التحليلية. 	الإجراء Action
4	<ul style="list-style-type: none"> ★ ارتفع مستوى رضا العملاء بشكل ملحوظ بعد تطبيق التحسينات . ★ أصبح لدى المؤسسة فهم أعمق لاحتياجات العملاء، مما ساعد في تقديم خدمات جديدة تتناسب مع توقعاتهم . ★ تحويل نظام قياس رضا العملاء إلى أداة استراتيجية لاتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات، مما أدى إلى تحسين مستدام في جودة الخدمة. 	النتيجة Result
الإجابة تُظهر استباقية في تطوير تجربة العملاء، استخدام أساليب تحليل متقدمة، وابتكار حلول مستدامة، مما يعكس أداءً متميزاً.		

العلامة	أمثلة على إجابات غير نموذجية	عناصر طريقة STAR
1	عندما كنت أعمل بوظيفة [المسمى الوظيفي]، لاحظت أن بعض العملاء غير راضين عن طريقة تقديم الخدمة، وكانت هناك شكاوى متكررة حول التأخير وعدم وضوح بعض الإجراءات.	Situation الموقف
1	كان من المطلوب مني التعامل مع استفسارات العملاء وتحسين تواصل المؤسسة معهم لضمان رضاهم.	Task المهمة
1	<ul style="list-style-type: none"> ★ قمت بالرد على استفسارات العملاء عند الحاجة، لكنني لم أبذل جهدًا في تحسين جودة الخدمة أو جمع ملاحظاتهم بفعالية . ★ لم أشارك العملاء في البحث عن حلول أو مناقشة خيارات متعددة، بل اكتفيت بإعطائهم المعلومات المتاحة . ★ لم أقم بأي خطوات لتطوير مؤشرات لقياس رضا العملاء أو تحسين الخدمات بناءً على آرائهم. 	Action الإجراء
1	<ul style="list-style-type: none"> ★ استمرت الشكاوى دون وجود تغيير واضح في تجربة العملاء . ★ لم يكن هناك أي تحسين في عملية تقديم الخدمة أو في مستوى رضا العملاء . ★ لم يتم الاستفادة من ملاحظات العملاء في تطوير الخدمات. 	Result النتيجة
الإجابة تُظهر عدم القيام بأي خطوات فعلية لمعالجة المشكلة، وعدم محاولة إشراك العملاء أو قياس رضاهم، مما يعكس ضعفًا في الأداء.		

العلامة	أمثلة على إجابات غير نموذجية	عناصر طريقة STAR
2	عندما كنت أعمل بوظيفة [المسمى الوظيفي]، تلقيت عدة استفسارات وشكاوى من العملاء حول عدم وضوح بعض الخدمات المقدمة وصعوبة الوصول إلى المعلومات. لاحظت أن بعض العملاء لم يكونوا راضين تمامًا عن طريقة تقديم الخدمة بسبب نقص التوجيه المناسب.	الموقف Situation
2	كان عليّ تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم معلومات أوضح، والعمل على تلبية احتياجاتهم بشكل أكثر دقة، بالإضافة إلى قياس رضاهم عن الخدمات المقدمة.	المهمة Task
2	<ul style="list-style-type: none"> بدأت بتقديم معلومات إضافية حول الخدمات أثناء تواصلتي مع العملاء، لكنني لم أقم بوضع نظام شامل يضمن توفير هذه المعلومات بشكل مستمر. حاولت إشراك بعض العملاء في مناقشات حول الحلول المتاحة، لكن لم يكن هناك آلية واضحة لتوثيق مقترحاتهم وتنفيذها. اقترحت استخدام استبيان بسيط لقياس رضا العملاء، لكن لم أقم بتحليل البيانات بشكل منهجي أو تطوير مؤشرات أداء رسمية لقياس رضا متلقي الخدمة. 	الإجراء Action
2	<ul style="list-style-type: none"> تحسنت تجربة بعض العملاء جزئيًا بسبب توفير معلومات أكثر وضوحًا. لم يتم توثيق الملاحظات أو الاستفادة منها بشكل فعال في تطوير الخدمات. تم قياس رضا العملاء بشكل غير منتظم، مما أدى إلى نقص البيانات اللازمة لتحسين الخدمة بشكل مستدام. 	النتيجة Result
الإجابة تُظهر بعض المحاولات لتحسين الخدمة، لكنها تفتقر إلى التنفيذ المنهجي وتوثيق الملاحظات بفعالية، وقياس رضا العملاء بطريقة مستدامة ومنظمة.		

✧ مثال 4 : كفاية تنمية الذات

✧ مستوى اتقان الكفاية: خبير

✧ وصف الكفاية: التنبؤ بالاحتياجات التعليمية المستقبلية لمواكبة احتياجات الوظيفة الحالية والمستقبلية، والمشاركة

في مجتمعات التعلم وتبادل المعرفة مع الآخرين، وكذلك تقديم الدعم والإرشاد للآخرين في رحلتهم التعليمية وتطويرهم الشخصي وإدارة ضغوطات العمل.

✧ مؤشرات الكفاية

- ✧ يشجع وييسر التعلم واكتساب المعرفة لدى فريق العمل.
- ✧ يقترح استراتيجيات غير تقليدية ومبتكرة لتطوير المعرفة والخبرات لدى فريق العمل.
- ✧ يخلق بيئة عمل تدعم وتشجع على التعلم وتطوير المعرفة.
- ✧ يقود ثقافة التعلم المستمر وتقييم الاداء الذاتي، وإدارة ضغوطات العمل.

✧ تطبيق طريقة STAR

عناصر طريقة STAR	السؤال
الموقف Situation	صف لنا موقعاً كنت تعمل فيه ضمن فريق عمل ولاحظت الحاجة إلى تطوير مهارات ومعارف الأعضاء. ما هو السياق الذي كنت تعمل فيه؟ وما هي التحديات التي واجهتها في تعزيز التعلم المستمر؟
المهمة Task	ماذا كان دورك في هذا الموقف؟ وما الهدف الذي كنت تحاول تحقيقه من خلال تشجيع التعلم والتطوير داخل الفريق؟
الإجراء Action	ما الخطوات التي اتخذتها لتعزيز التعلم واكتساب المعرفة لدى الفريق؟ هل استخدمت استراتيجيات غير تقليدية أو مبتكرة لدعم التعلم المستمر؟ وكيف قمت بتهيئة بيئة تشجع على التطوير الذاتي؟
النتيجة Result	ماذا كانت نتائج جهودك في تعزيز ثقافة التعلم داخل الفريق؟ كيف أثر ذلك على أداء الفريق؟ وهل لاحظت تغييراً طويلاً الأمد في بيئة العمل أو في سلوك الفريق تجاه التعلم والتطوير؟

العلامة	أمثلة على الإجابات النموذجية	عناصر طريقة STAR
4	عندما كنت أعمل كرئيس قسم الابتكار، أدركت أن هناك حاجة لبناء ثقافة تعلم مستمر لمواكبة أحدث التقنيات في المجال.	الموقف Situation
4	كان دوري هو تحفيز الفريق على التعلم الذاتي والتطوير المستمر، مع تقديم استراتيجيات مبتكرة لدعم هذا الهدف.	المهمة Task
4	<ul style="list-style-type: none"> ★ أطلقت مبادرة "ساعة التعلم الأسبوعية"، حيث يخصص كل موظف ساعة لتعلم مهارة جديدة ومشاركتها مع الفريق . ★ وفرت دعمًا ماليًا لدورات تدريبية متقدمة، وشجعت على تبادل المعرفة من خلال مجموعات دراسية داخلية . ★ طورت نظامًا لتحليل أداء الموظفين بناءً على مهاراتهم الجديدة، مما ساعدهم في تحديد نقاط التحسين الخاصة بهم. 	الإجراء Action
4	<ul style="list-style-type: none"> ★ تحسنت إنتاجية الفريق بنسبة 30%، وأصبح لديهم استعداد دائم لتعلم تقنيات جديدة. ★ أصبح الفريق أكثر قدرة على إدارة ضغوطات العمل بفضل المهارات الجديدة التي اكتسبوها. ★ خلقنا بيئة تعزز ثقافة التعلم المستمر وتحفيز التطوير الذاتي على المدى الطويل. 	النتيجة Result
تم تطبيق استراتيجيات مبتكرة أدت إلى تأثير إيجابي طويل الأمد.		

العلامة	أمثلة على إجابات غير نموذجية	عناصر طريقة STAR
2	خلال عملي في قسم خدمة الجمهور، لاحظت أن بعض الموظفين يحتاجون إلى تطوير مهاراتهم في التفاوض مع العملاء.	الموقف Situation
2	كان عليّ إيجاد طريقة لتحسين هذه المهارات دون التأثير على سير العمل.	المهمة Task
2	قمت بتنظيم ورشة عمل داخلية، لكنني لم أستخدم أساليب جديدة أو غير تقليدية، بل اعتمدت فقط على العروض التقديمية.	الإجراء Action
2	تحسن أداء الفريق بشكل طفيف، لكن لم يكن هناك تغيير كبير في ثقافة التعلم المستمر.	النتيجة Result
تم بذل جهد لكنه كان محدودًا وغير مبتكر.		

ملحق 3:

وظائف الإدارة الوسطى

✧ النماذج:

✧ نموذج المقابلة الشخصية لوظائف الإدارة الوسطى (مدير فاعلى)

✧ نموذج المقابلة الشخصية لوظائف الإدارة الوسطى (رئيس قسم)

✧ مصفوفة تقييم الكفايات لوظائف الإدارة الوسطى

✧ ارشادات المقابلات الشخصية لوظائف الإدارة الوسطى

✧ أمثلة على أسئلة المقابلة الشخصية لوظائف الإدارة الوسطى



رمز النموذج: 01, 031 - 01

الدائرة:

الوظيفة الشاغرة:

التاريخ: / /

نموذج المقابلة الشخصية لوظائف الإدارة الوسطى (مدير فاعلى)

البيانات الشخصية : (تعبأ من قبل المرشح نفسه).

الإسم (من اربعة مقاطع)	الأول	الأب	الجد	اسم العائلة
الرقم الوطني				

الحالة الاجتماعية:	<input type="checkbox"/> أعزب	<input type="checkbox"/> متزوج	<input type="checkbox"/> مطلق	<input type="checkbox"/> أرمل
مكان الإقامة:	المحافظة: ()	اللواء: ()	القضاء: ()	
رقم الهاتف:	البريد الالكتروني:			

المؤهل العلمي	التخصص الرئيسي	اسم الجامعة / المعهد

الخبرات العملية: (يشترط لغايات اعتمادها أن تقدم مصدقة حسب الأصول)

الرقم	الوظيفية	مؤسسة العمل	تاريخ الابتداء	تاريخ الانتهاء
1				
2				
3				
4				
5				

الدورات التدريبية:

الرقم	اسم الدورة/موضوعها	مكان انعقادها	مدة الدورة
1			
2			
3			
4			
5			

(تعبأ من قبل لجنة المقابلة)

الرقم	الكفايات	العلامة القصوى	الوزن	العلامة المستحقة من (4)				متوسط العلامة المستحقة	العلامة النهائية للكفاية (متوسط العلامة * الوزن)
				عضو	عضو	رئيس اللجنة	عضو		
1	المظهر العام	4	2						
2	الكفايات الفنية	4	4						
3	الاتصال التواصل	4	3						
4	استشراف المستقبل	4	6						
5	التفكير الابداعي والابتكار	4	3						
6	حل المشكلات واتخاذ القرارات	4	4						
7	تطوير وتحفيز المرؤوسين	4	3						
المجموع			25	(/ 100)					
علامة المقابلة النهائية ⁽¹⁾ (/)									
(1)	تحتسب علامة المقابلة النهائية من خلال حاصل ضرب مجموع العلامة النهائية للكفايات بالعلامة التي تقوم الدائرة بتخصيصها للمقابلة ومن ثم قسمة الناتج على (100).								

أعضاء لجنة المقابلات الشخصية			
عضو	عضو	عضو	رئيس اللجنة
الاسم:	الاسم:	الاسم:	الاسم:
التوقيع:	التوقيع:	التوقيع:	التوقيع:
التاريخ:	التاريخ:	التاريخ:	التاريخ:

* يطبق هذا النموذج لغايات الاستقطاب الخارجي أو الاستقطاب الداخلي (الترقية) وفقاً لأحكام المادة (9/ج/5) من أسس وضوابط الترقية في القطاع العام لسنة 2025.



الجمهورية العربية الفلسطينية

رمز النموذج: 01, 030 - 01

الدائرة:

الوظيفة الشاغرة:

التاريخ: / /

نموذج المقابلة الشخصية لوظائف الإدارة الوسطى (رئيس قسم)

البيانات الشخصية : (تعباً من قبل المرشح نفسه).

الاسم (من اربعة مقاطع)	الأول	الأب	الجد	اسم العائلة
الرقم الوطني				

الحالة الاجتماعية:	<input type="checkbox"/> أعزب	<input type="checkbox"/> متزوج	<input type="checkbox"/> مطلق	<input type="checkbox"/> أرمل
مكان الإقامة:	المحافظة: ()	اللواء: ()	القضاء: ()	
رقم الهاتف	البريد الإلكتروني:			

المؤهل العلمي	التخصص الرئيسي	اسم الجامعة / المعهد

الخبرات العملية: (يشترط لغايات اعتمادها أن تقدم مصدقة حسب الأصول)

الرقم	الوظيفية	مؤسسة العمل	تاريخ الابتداء	تاريخ الانتهاء
1				
2				
3				
4				
5				

الدورات التدريبية:

الرقم	اسم الدورة/موضوعها	مكان انعقادها	مدة الدورة
1			
2			
3			
4			
5			

(تعباً من قبل لجنة المقابلة)

الرقم	الكفايات	العلامة القصوى	الوزن	العلامة المستحقة من (4)			متوسط العلامة المستحقة	العلامة النهائية للكفاية (متوسط العلامة * الوزن)
				عضو	عضو	رئيس اللجنة		
1	المظهر العام	4	2					
2	الكفايات الفنية	4	5					
3	الاتصال التواصل	4	3					
4	استشراف المستقبل	4	4					
5	التفكير الابداعي والابتكار	4	3					
6	حل المشكلات واتخاذ القرارات	4	4					
7	تطوير وتحفيز المرؤوسين	4	4					
المجموع			25					(/) 100
علامة المقابلة النهائية ⁽¹⁾								
تحتسب علامة المقابلة النهائية من خلال حاصل ضرب مجموع العلامة النهائية للكفايات بالعلامة التي تقوم الدائرة بتخصيصها للمقابلة ومن ثم قسمة الناتج على (100).								(1)

أعضاء لجنة المقابلات الشخصية			
عضو	عضو	عضو	رئيس اللجنة
الاسم:	الاسم:	الاسم:	الاسم:
التوقيع:	التوقيع:	التوقيع:	التوقيع:
التاريخ:	التاريخ:	التاريخ:	التاريخ:

* يطبق هذا النموذج لغايات الاستقطاب الخارجي وفقاً لتعليمات استقطاب و تعيين الموظفين في القطاع العام لسنة 2024.

* يطبق هذا النموذج لغايات الاستقطاب الداخلي (الترقية) وفقاً لأحكام المادة (5/ج/9) من أسس وضوابط الترقية في القطاع العام لسنة 2025.

ارشادات المقابلات الشخصية لوظائف الإدارة الوسطى



1. يتم تقييم المرشحين على نموذج المقابلة الشخصية لوظائف الإدارة الوسطى (مدير فأعلى أو رئيس قسم).
 2. يتم وضع درجات التقييم (العلامات) بالإستناد إلى سلم التقدير المكون من أربعة مستويات وفقاً لمصفوفة تقييم الكفايات.
 3. يحتسب المتوسط الحسابي لعلامات أعضاء ورئيس اللجنة لكل كفاية.
 4. تحسب العلامة النهائية للكفاية من خلال حاصل ضرب متوسط العلامة المستحقة بالوزن.
 5. تحتسب علامة المقابلة النهائية من خلال حاصل ضرب مجموع العلامة النهائية للكفايات بالعلامة التي تقوم الدائرة بتخصيصها للمقابلة ومن ثم قسمة الناتج على (100).
-
- ★ يمكن قياس الكفايات التالية (استشراف المستقبل، المعرفة الفنية) للمرشح للمقابلة الشخصية من خلال عدة أدوات ومنها العرض التقديمي أو غيرها من الأدوات التي تراها اللجنة مناسبة.
 - ★ في حال استخدام العرض التقديمي كأداة لتقييم بعض الكفايات للمرشحين بحيث يتم إبلاغ المرشحين قبل موعد المقابلة بثلاثة أيام على الأقل لتجهيز عرض تقديمي بحيث لا يتجاوز العرض (5-10) دقائق.
 - ★ يمكن قياس الكفايات التالية (التفكير الإبداعي والإبتكار، حل المشكلات واتخاذ القرار، تطوير وتحفيز المرؤوسين) للمرشح من خلال إجراء المقابلة الشخصية.
 - ★ يتم إبلاغ المرشحين مسبقاً بالكفايات التي سيتم تقييمها أثناء المقابلة الشخصية أو العرض التقديمي.

مصفوفة تقييم الكفايات

1	2	3	4	المظهر العام
مظهره غير لائق ولباسه غير مرتب وغير نظيف، ويعطى تصور غير واضح عن حسن سلوكه وترتيبه.	مظهره حسن، لباسه مرتباً ونظيفاً إلى حد ما، ويعطى تصور محدود الدقة عن حسن سلوكه وترتيبه.	مظهره لائق، ولباسه جيداً ومرتباً ونظيفاً، ويعطى تصور جيد عن حسن سلوكه وترتيبه.	مظهره لائق، ولباسه أنيقاً ومرتباً ونظيفاً، ويعطى تصور واضح عن حسن سلوكه وترتيبه.	
1	2	3	4	الكفاية
يُظهر مستوى منخفض من المعرفة الفنية حول القضايا المرتبطة بعمل الدائرة، بما فيها الأنظمة والتشريعات المرتبطة بعمل الدائرة.	يُظهر مستوى مرضي من المعرفة الفنية حول القضايا المرتبطة بعمل الدائرة، بما فيها الأنظمة والتشريعات المرتبطة بعمل الدائرة.	يُظهر مستوى جيد جداً من المعرفة الفنية حول القضايا المرتبطة بعمل الدائرة، بما فيها الأنظمة والتشريعات المرتبطة بعمل الدائرة .	يُظهر مستوى متميز من المعرفة الفنية بالقضايا ذات العلاقة بعمل الدائرة، بما في ذلك معرفته بالأنظمة والتشريعات التي تسير عمل الدائرة.	الكفايات الفنية

1	2	3	4	الكفاية
<p>قدرته محدودة في التعبير عن أفكاره، ولا يستخدم لغة الجسد والتواصل اللفظي لتوصيل المعلومة. لا يهتم بالتواصل البصري عند الحديث مع الآخرين. يستخدم لغة ضعيفة أثناء الشرح. وفي معظم الأحيان لا يصغي للمتحدث، ولا يجيب على الأسئلة بوضوح. يجيب على الاسئلة بشكل عشوائي دون أن يتسلسل منطقيا بالإجابة ولا يوجد ترابط في طرح الأفكار.</p>	<p>يظهر قدرة متوسطة في التعبير عن أفكاره بوضوح. ويوظف حركة الجسد والتواصل اللفظي لتوصيل المعلومات والأفكار. بصريا عند الحديث مع الآخرين. يستخدم لغة مناسبة أثناء الشرح. لكنه في بعض الأحيان لا يصغي للمتحدث بشكل جيد، ويجب على أسئلته بشكل غير دقيق. يظهر قدرة متوسطة في الإجابة على الأسئلة بشكل متسلسل ومنطقي ويمتلك مهارة متوسطة في طرح الأفكار وترابطها،</p>	<p>قادر على التعبير عن أفكاره بوضوح. ويوظف حركة الجسد والتواصل اللفظي لتوصيل المعلومات والأفكار. ويتواصل بصريا عند الحديث مع الآخرين. يستخدم لغة مناسبة أثناء الشرح. لكنه في بعض الأحيان لا يصغي للمتحدث بشكل جيد، ويجب على أسئلته بشكل غير دقيق. يظهر قدرة عالية في الإجابة على الأسئلة بشكل متسلسل ومنطقي ويمتلك مهارة عالية جداً في ربط الأفكار وترابطها، يربط السابق باللاحق والعكس.</p>	<p>قادر على التعبير عن أفكاره بوضوح. ويوظف حركة الجسد والتواصل اللفظي لتوصيل المعلومات والأفكار. ويتواصل بصريا عند الحديث مع الآخرين. يستخدم لغة مناسبة أثناء الشرح. ويصغي للمتحدث ويجب على أسئلته بوضوح. يظهر قدرة عالية جداً في الإجابة على الأسئلة بشكل متسلسل ومنطقي ويمتلك مهارة عالية جداً في طرح الأفكار وترابطها، يربط السابق باللاحق والعكس.</p>	الاتصال والتواصل
1	2	3	4	الكفاية
<p>قادر على تحديد توجه عام غير دقيق لمستقبل الوحدة التنظيمية، دون أن يظهر أي استشراف للفرص والتحديات المستقبلية ولا يأخذها بعين الاعتبار، ولا يتحدث عن أي استراتيجيات تراعى تحديات الدائرة.</p>	<p>قادر على تحديد الرؤية والتوجه المستقبلي للوحدة التنظيمية، ووضع تخيل لمستقبل الدائرة واستشراف الفرص والتحديات المستقبلية دون أن يحللها، ولم يتحدث عن الاستراتيجيات المناسبة التي تراعى هذه التحديات.</p>	<p>قادر على تحديد الرؤية والتوجه المستقبلي للوحدة التنظيمية، ووضع تخيل لمستقبل الدائرة واستشراف الفرص والتحديات المستقبلية ويحللها، دون أن يتحدث بشكل مباشر وواضح عن الاستراتيجيات التي تراعى هذه التحديات والتغيرات.</p>	<p>قادر على تحديد الرؤية والتوجه المستقبلي للوحدة التنظيمية، ووضع تخيل لمستقبل الدائرة واستشراف الفرص والتحديات المستقبلية ويحللها، ويضع استراتيجيات تراعى هذه التحديات والتغيرات.</p>	استشراف المستقبل

1	2	3	4	الكفاية
يُظهر قدرة منخفضة في ترجمة بعض الأفكار الجديدة إلى برامج ومشاريع بسيطة، لا يظهر فيها الابداع بشكل واضح، ولا يظهر أنه كان القدوة الحسنة للموظفين في توليد الأفكار الجديدة، ولا يظهر مساعدته أو تشجيعه للموظفين في توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة.	يُظهر قدرته في ترجمة الأفكار الجديدة والابداعية إلى برامج ومشاريع عملية، ولا يظهر أنه كان قدوة حسنة للموظفين في توليد الأفكار الجديدة، ولا يظهر مساعدته أو تشجيعه للموظفين في توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة.	يُظهر قدرته في ترجمة الأفكار الجديدة والابداعية إلى برامج ومشاريع عملية، ويظهر كيف كان القدوة الحسنة للموظفين في توليد الأفكار الجديدة ومساعدتهم على التفكير خارج الصندوق، ولا يظهر أي دليل على أنه كان يشجع موظفيه على توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة.	يُظهر قدرته في ترجمة الأفكار الجديدة والابداعية إلى برامج ومشاريع عملية، ويظهر كيف كان القدوة الحسنة للموظفين في توليد الأفكار الجديدة ومساعدتهم على التفكير خارج الصندوق، وكيف كان يشجع موظفيه على توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة.	التفكير الابداعي والإبتكار
1	2	3	4	الكفاية
يتحدث عن قدرته في تشخيص وتحديد المشكلة ولا يتحدث عن البدائل ، ويقتصر حديثه في تحديد بديل واحد استند عليه في اتخاذ القرار المناسب.	يتحدث عن قدرته في تشخيص وتحديد المشكلة وعن كيفية ايجاد البدائل، دون أن يتحدث عن كيفية المفاضلة فيما بينها، ولا يتحدث عن استخدامه لأي معلومة استند اليها عند اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة.	يتحدث عن قدرته في تشخيص وتحديد المشكلة وعن كيفية ايجاد البدائل والمفاضلة فيما بينها باستخدام المعلومات المتوفرة دون أن يظهر في حديثه عن أي تفكير ناقد أو ابداعى استند اليه عند اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة.	يتحدث عن قدرته في تشخيص وتحديد المشكلة وعن كيفية ايجاد البدائل والمفاضلة فيما بينها باستخدام المعلومات المتوفرة وبطرق التفكير الناقد والابداعى والتي ساعدته على اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة.	حل المشكلات واتخاذ القرار

1	2	3	4	الكفاية
نادراً ما يقدر عمل المرؤوسين أو زملائه في العمل، دون أن يظهر الثقة في أدائهم، ولا يتحدث بشكل واضح عن تحفيز المرؤوسين من خلال تكليفهم بمسؤوليات جديدة، ويكتفى بالحديث عن توزيع عشوائي للمسؤوليات، ولا يتحدث عن تحفيز وتشجيع المرؤوسين أو زملائه و العمل على تطوير كفاياتهم ومهاراتهم.	يقدر عمل المرؤوسين أو زملائه في العمل، ويظهر الثقة في أدائهم، ويتحدث عن تحفيز المرؤوسين من خلال تكليفهم بمسؤوليات جديدة، دون أن يبين الأساس الذي تم توزيع المهام بناءً عليه، ولا يتحدث عن تحفيز وتشجيع المرؤوسين أو زملائه و العمل على تطوير كفاياتهم ومهاراتهم.	يقدر عمل المرؤوسين أو زملائه في العمل، ويظهر الثقة في أدائهم، ويتحدث عن تحفيز المرؤوسين من خلال تكليفهم بمسؤوليات جديدة، حسب معرفته بمهاراتهم وقدراتهم، دون أن يتحدث عن تحفيز وتشجيع المرؤوسين أو زملائه و العمل على تطوير كفاياتهم ومهاراتهم.	يقدر عمل المرؤوسين أو زملائه في العمل، ويظهر الثقة في أدائهم، ويتحدث عن تحفيز المرؤوسين من خلال تكليفهم بمسؤوليات جديدة، حسب معرفته بمهاراتهم وقدراتهم، ويتحدث عن تحفيز وتشجيع المرؤوسين أو زملائه و العمل على تطوير كفاياتهم ومهاراتهم.	تطوير وتحفيز الموظفين

أمثلة على أسئلة المقابلة الشخصية لوظائف الإدارة الوسطى



أمثلة على أسئلة مقترحة لتقييم الكفايات الفنية



1. هل بإمكانك إعطائي مثال عن تطبيقك للممارسات الجيدة في مجال عملك واختصاصك الوظيفي؟
★ كيف علمت بأنها تعتبر أفضل ممارسة؟
★ ما هي الفائدة التي عادت على دائرتك/ مؤسستك من جراء تطبيق هذه الممارسة الفضلى؟
★ كيف بقيت على اطلاع بأفضل الممارسات في مجال اختصاصك الوظيفي؟
2. هل يمكنك إعطائي مثال على تطبيق معرفتك بالإجراءات الإدارية في حل مشكلة مهمة تتعلق بعملك؟
★ كيف علمت بالمشكلة؟
★ ما الفائدة التي عادت على دائرتك/ مؤسستك من حل المشكلة؟
★ كيف شاركت معرفتك بكيفية معالجة المشكلة مع الآخرين؟
3. أخبرنا عن مشاركتك في تقديم المشورة والمقترحات بتعديل التشريعات أو السياسة التي تحكم عملك أو المؤسسة التي كنت تعمل بها؟
★ هل بإمكانك وصف الدور الذي قمت به؟
★ ما هي التحديات التي واجهتها؟
★ ما هي الدروس التي تعلمتها من هذه التجربة؟
4. أخبرنا عن موقف أظهرت فيه خبرتك ومعرفتك الفنية في إحدى مجالات عملك واختصاصك الوظيفي؟

أمثلة على أسئلة مقترحة لتقييم الكفايات السلوكية



★ (التفكير الابداعي والابتكار)

1. صف لنا موقفاً كان عليك أن تكون مبدعاً فيه؟
★ ماذا كانت طبيعة الموقف؟
★ ماذا كان دورك؟
★ ماهي الإجراءات التي كان عليك القيام بها؟
★ ماذا كانت النتائج؟

- ★ ماذا تعلمت من التجربة؟
- ★ إذا تعرضت لنفس الموقف مرة ثانية كيف ستتصرف؟
- 2. صف موقفاً قدمت فيه حلاً إبداعياً لمشكلة ما في عملك السابق؟
- ★ كيف تم توليد أو اقتراح الحل؟
- ★ ما هي ردود الفعل أو التغذية العكسية الراجعة التي تلقيتها من زملائك أو رئيسك؟
- ★ ما الذي ستفعله مختلفاً في حال تعرضك مرة ثانية لنفس الموقف؟
- 3. أخبرنا عن آخر موقف قمت فيه بإجراء تحسين أو تغيير؟
- ★ كيف قررت أن هناك حاجة إلى تحسين؟
- ★ كيف قمت بإجراء التحسين؟
- ★ ما هو تأثير التغييرات والتحسينات التي أجريتها؟
- ★ ما هي ردود الفعل أو التغذية العكسية الراجعة التي تلقيتها بخصوص فكرتك؟
- 4. من خبرتك هل من الممكن أن تخبرني عن أفكار جديدة أو حلول إبداعية ذات علاقة بعملك قدمتها أنت أو أحد موظفيك وحولتها إلى مشاريع وبرامج قابلة للتطبيق؟
- ★ ما هي الطرق التي تستخدمها لتحويل الأفكار الإبداعية والمبتكرة إلى برامج ومشاريع عملية قابلة للتطبيق؟
- ★ ما أهمية تشجيع الموظفين على توليد الأفكار الجديدة والتفكير خارج الصندوق في تطوير وتحسين عمل الدائرة.

★ حل المشكلات واتخاذ القرار

1. صف موقفاً كان عليك أن تتخذ قراراً ولم يكن مدعوماً من كل الأطراف المعنية بالقرار؟
- ★ كيف قدمت وجهة نظرك؟
- ★ كيف تعاملت مع عملية صنع القرار؟
- ★ ما هي الاعتراضات التي واجهتها؟
2. أخبرنا عن موقف حللت فيه مشكلة كان لها تأثيراً كبيراً على عملك أو مؤسستك؟
- ★ كيف بدأت بتحليل المشكلة؟
- ★ ما هي المعلومات التي جمعتها؟
- ★ ما هي البدائل التي فكرت فيها؟
- ★ كيف طبقت البديل الذي اقترعته وكيف كانت النتائج؟
3. أخبرنا عن تجربة كان لديك فيها وقت محدود لإتخاذ قرار ذو تأثير مؤسسي؟

- ★ ما هو القرار؟
- ★ كيف بدأت بصنع القرار؟
- ★ ما هي العوامل التي أخذتها بعين الاعتبار؟
- ★ على من أثر القرار؟
- ★ ماذا كانت نتيجة قرارك؟
- 4. أخبرنا عن قرار سيء اتخذته في عملك؟
- ★ ماذا كان الموقف الذي اتخذت فيه القرار؟
- ★ ما هو تأثير القرار؟
- ★ كيف حددت تأثير القرار؟
- ★ ما هي الإجراءات التي اتخذتها لتصحيح أو تخفيف أثر القرار السيء؟
- 5. من خلال خبراتك السابقة كمدير أخبرني عن مشكلة حدثت معك في العمل؟
- ★ ما هي الخطوات التي اتخذتها لحل المشكلة؟
- ★ وما هي الأمور التي يجب أن تستند إليها عند اتخاذ القرار المناسب؟
- ★ **تطوير وتحفيز المرؤوسين**
- 1. صف موقفاً حدث معك طُلب منك فيه ابداء رأيك بعمل أحد زملائك في القسم أو المؤسسة التي تعمل بها؟
- ★ ما هو الأساس الذي اعتمدت عليه في تقييم عمل زميلك؟
- ★ ما هي العبارات التي استخدمتها للتعبير عن رأيك بعمل زميلك؟
- ★ ما هو الأسلوب الذي استخدمته في التعبير عن الذي لم يعجبك بعمل زميلك.
- 2. لو استلمت رئاسة قسم (القسم المعني بالوظيفة) وطلب منك توزيع مسؤوليات ومهام القسم على الموظفين، كيف ستقوم بذلك؟
- ★ ما الذي اعتمدت عليه في توزيع المسؤوليات والمهام.
- ★ ماذا ستعمل لتحديد كفايات ومهارات كل موظف.
- ★ ماذا تفعل لو اكتشفت أن أحد الموظفين لا يمتلك القدر الكافي من الكفايات والمهارات لأداء المهام المطلوبة منه.
- 3. أعط مثالاً على موقف أثرت فيه إيجابياً في أفعال الآخرين؟
- ★ باعتقادك ما هي أهم الأمور التي أحدثت الأثر الإيجابي في أفعال الآخرين وتحفيزهم أكثر من غيرها؟
- ★ ما هي أهم النتائج لهذا الأثر؟

4. تحدث بمثال كيف تمكنت من تحفيز الموظفين أو زملاء العمل؟
5. لو كنت رئيساً لفريق ما هي الاستراتيجيات التي تستخدمها لتحفيز فريقك؟

ملاحظة: جميع المواقف التي تتطلب الحديث عنها من خبرته السابقة في الأسئلة، اذا لم يستطع المرشح تحديد موقف من خبرته. يمكن أن يضعه المقيم في موقف مشابه ويسأله ماذا ستفعل لو...



فريق اعداد الدليل

- ★ م. حمزة عربيات
- ★ رويدا صندوقة
- ★ د. موسى الكوفحي
- ★ ينال فريجات
- ★ أروى العمري
- ★ م. أمل ابو حصوة
- ★ د. محمد المقصص
- ★ محمد بكر
- ★ د. ريم الزواهره
- ★ د. نور المحاسنة
- ★ عاصم أبو الرب
- ★ أحمد شحاده
- ★ سميرة دامر
- ★ بتول الشواهين
- ★ معتصم الوحيدي