**المجموعة الثانية:**

**وضع خارطة طريق لبناء الإطار المرجعي للكفاءات Competency Framework**

يساعد الإطار المرجعيّ للكفاءات في تحديد المعارف، والمهارات، والسلوكيات التي تضمن أداءً أفضل لشاغلي الوظيفة العامة عند اكتسابها وتطبيقها.

يشكّل الوصف الوظيفي الذي يتضمّن المهام الرئيسية للوظيفة أداةً عمليّة تساعد في فهم الأدوار التي يجب أن يضطلع بها شاغل الوظيفة، ويمكن من خلالها استنتاج الكفاءات الرئيسية التي تتطلّبها الوظيفة.

كما أنّ جمع الوظائف ضمن مجموعات وظيفيّة (Job Families) يسهم في تحديد المتطلّبات الوظيفية للوظائف المتشابهة وفي رسم المسارات الوظيفية.

مثلاً: مجموعة الوظائف القيادية، مجموعة وظائف الأبحاث والتحليل والإحصاءات، مجموعة الوظائف الإدارية المُساندة (التواصل، الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية، الشؤون القانونية، إلخ.).

يمكن تصنيف الكفاءات بين كفاءات رئيسيّة (Core Competencies) تطال كل الوظائف بغض النظر عن طبيعتها وعن المجموعة التي تنتمي إليها ، وكفاءات تقنيّة (Technical Competencies) وهي المعارف والمهارات والسلوكيات التي تطال وظيفة محددة ضمن المجموعة الوظيفية.

توضَع لكل كفاءة بعد تعريفها مؤشرات تصف السلوكيات المُتوقّعة يتم توزيعها على عدة مستويات حسب مستوى الوظيفة.

مثال:

الكفاءة: التفكير المَرِن Flexible Thinking

القدرة على التكيّف مع أوضاع مختلفة ومع أشخاص ومجموعات مختلفة. وهذا يتطلّب قدرةً على تفهّم الآراء المختلفة حول مسألة أو مشكلة واحدة، وتبنّى مُقاربات جديدة وفق تغيّر الأوضاع، وسهولة تقبّل التغييرات المطلوب إحداثها ضمن الوظيفة أو المؤسسة.

**المستويات والمؤشرات:**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **المستوى الأول****المساعدون الإداريون، المحررون،...** | **المستوى الثاني****الإحصائيون، مساعدو المدراء العامين، موظفو الشؤون اللوجستيّة...** | **المستوى الثالث****محللون إقتصاديون، مُحللو سياسات، محللو معلوماتية، مستشارون في الموارد البشرية...** | **المستوى الرابع****كبار المُحللين الاقتصاديين، ورؤساء الدوائر والأقسام...** | **المستوى الخامس****المدراء العامون، والمدراء، ورؤساء المصالح...** |
| * إقتراح طرق للقيام بالعمل بطريقة مختلفة
* إظهار سلوك إيجابي تجاه التغيير المطلوب أو الحالات الغامضة
 | * توقّع تكييف أساليب العمل وفق التغيّر الحاصل في مجال التكنولوجيا وبيئة العمل
* درس المشكلة من عدة زوايا والبناء على المقترحات التي يطرحها الآخرون
* التكيّف مع الأفكار الجديدة المطروحة
* فهم احتياجات الإدارة وسياساتها لتلبيتها وترويج تلك السياسات
 | * البحث عن أفضل الممارسات والتجارب داخل وخارج الإدارة
* الانفتاح الفكري وتحفيز الآخرين على طرح أفكار جديدة
 | * المساهمة في وضع السياسات والخطط
* مشاركة الأفكار مع الآخرين لتكييف الاستراتيجيات
* تحفيز الآخرين على رؤية ما يصدرمن نتائج إيجابية عن تنفيذ العمل بطرق جديدة
 | * إظهار السرعة الذهنيّة في التجاوب مع التحديات التي تواجه بيئة العمل الداخلية والخارجية
* إستدراج الأفكار والبحث عنها والتجاوب مع الأفكار التي يطرحها الموظفون.
 |

**خارطة طريق مُقتَرَحة لبناء إطار مرجعيّ للكفاءات**:

1. تحديد الإدارات التي ستشترك في القيام بهذه المبادرة
2. تحديد المجموعات الوظيفية (Job Families) التي سيتمّ العمل عليها أولاً كمرحلة اختباريّة
3. تشكيل فرق عمل من الإدارات (من الأفضل أن يكون الفريق مُنوّعاً من كل إدارة ليعكس مجالات عمل الإدارة)
4. جمع المعلومات حول الوظائف من قبل كل فريق وتحديد المهام التي يجب تأديتها واستنتاج الكفاءات المطلوبة (يمكن الاستناد إلى الوصف الوظيفي وبطاقات المهام وخطط العمل والمراسيم التنظيمية وآراء المواطنين المستفيدين من الخدمات وتوقع التغيرات المستقبلية التي ستؤثر على الوظائف).
5. إعطاء مجموعة من الكفاءات عنواناً واحداً.

مثلا: مجموعة الكفاءات المتصلة بالتواصل وبناء العلاقات المهنية

* الكفاءة الأولى: التركيز على الجمهور
* الكفاءة الثانية: التفاوض
* الكفاءة الثالثة: التعامل بدبلوماسيّة

ويمكن تحديد مستويات لكل كفاءة من الكفاءات المقترحة.

1. كتابة الإطار المرجعي.
2. التدقيق اللغويّ وتوحيد المُصطَلَحات.