



# الجدارات

## دليل الجداريات الأساسية الموارد البشرية

السياسات واللوائح  
لجمعية العون الخيرية  
بالطائف



## المقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد: إن مما عنيت به حكومة خادم الحرمين الشريفين وفقه الله العناية بالجمعيات الخيرية ودعمها ممثلة في المركز الوطني لتنمية القطاع غير ربحي، ومن بين هذه الجمعيات (جمعية العون الخيرية بمحافظة الطائف) المسجلة بتصريح رقم 691 وتاريخ 1436/10/17هـ.

وحرصاً على الريادة والتنظيم وأن يكون عمل هذه الجمعيات وفق لوائح وأنظمة تضبط عملها فقد حرصت إدارة جمعية العون الخيرية بالطائف على وضع لوائح وأنظمة لكافة نواحي العمل مستمدة تلك اللوائح والأنظمة من اللائحة العامة لتنظيم عمل الجمعيات الخيرية ومن لوائح المركز الوطني لتنمية القطاع غير ربحي للوصول إلى أفضل المستويات.

وقد جاءت هذه اللائحة ( الجدارات ) للرقعي بعمل الموارد البشرية في الجمعية ومن ثم رفع مستوى العاملين والعناية بهم بتطوير قدراتهم وإمكانياتهم ولتكون عون لنا بعد الله تعالى في أداء رسالتنا ولتتيح الفرصة لكافة من يعملون في القطاع الخيري للاستفادة منها.

**نسأل الله تعالى السداد والتوفيق وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.**

**وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين،**

## التعريف:

جمعية العون الخيرية بالطائف هي جهة خيرية غير ربحية ترعى الأسر المحتاجة وتقوم على تقديم المساعدات لها على مدار العام وفق ما يرد من تبرعات إضافة إلى تنفيذ العديد من المشروعات الخيرية كإفطار صائم وزكاة الفطر والكفارات وغيرها.

## التسجيل والمرجعية:

مسجلة بالقرار رقم 93342 وتصريح رقم 691 من المركز الوطني لتنمية القطاع الغير ربحي بتاريخ 1436/10/17هـ.

## أهداف الجمعية:

- 1 : تقديم المساعدات المادية والعينية للفئات المحتاجة.
- 2 : تحسين المستوى المعيشي للفئة المستفيدة.
- 3 : تأهيل الاسر المستفيدة وتميكنهم للاعتماد على أنفسهم.
- 4 : تدريب أبناء المستفيدين وتأهيلهم لسوق العمل .
- 5 : تقديم المساعدات الطارئة في أوقات الكوارث والأزمات.
- 6 : تنفيذ ودعم المشاريع والبرامج الموسمية .

## نطاق عمل الجمعية:

منطقة مكة المكرمة - محافظة الطائف وضواحيها القريبة التي لا تتوفر فيها جمعيات خيرية مختصة.

## ما هي الجدارات (Competence)؟

تعرف الجدارات بأنها مجموعة من المعارف المتكاملة والمهارات والقدرات والسمات التي تترجم إلى سلوكيات وتساعد في تحديد ما المطلوب لأداء العمل بنجاح، وتسمى أيضاً بالكفاءات أو القدرات. ويمكن ملاحظة الجدارات في سلوك الموظفين وبالتالي يمكن قياسها وتقييمها، لذا تعتبر ضرورية من حيث تحديد متطلبات الوظيفة وتعيين الموظفين والاحتفاظ بهم وتطويرهم.

## ما الفرق بين الجدارة والمهارة؟

يكمّن محور الإرتباط بين المصطلحين في أن الجدارات هي في الحقيقية مهارات، ولكنها أيضاً تشمل السمات والعادات الشخصية والمعارف التي يمتلكها الموظف، كما أن الجدارة يُنظر إليها كمجموعة من المهارات التي تتجاوز المهارات اليومية اللازمة لإنجاز المهام المرتبطة بالعمل، ففي الماضي كانت الوظائف مرتبطة بعدد ثابت ومحدد من المهام، وكان الوصف الوظيفي يركز على تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات بشكل ضيق، بعكس بيئة العمل في الجمعيات اليوم، حيث أصبحت أكثر مرونة وديناميكية ويجب أن تكون مجموعة المهارات المطلوبة أكثر مرونة وتتضمن مسؤوليات أوسع.

**على سبيل المثال**، وظيفة أخصائي شؤون العاملين، من الجدارات التي يجب أن تكون في هذه الوظيفة هي :

التعاون وروح الفريق (سمات شخصية)، مهارة الإتصال الفعال (مهارة)، العلاقات الإنسانية (سمة شخصية، ومهارة مكتسبة، ومعرفة)، المبادرة (سمة شخصية)، تطوير وتحديد الذات (سمة)، توكيد الجودة (معرفة)، الإحتراف في العمل (معرفة)، الإنجاز وتحقيق الأهداف (قدرة)، الرقابة والسيطرة (سمة ومهارة)، خدمة العميل / موظف (مهارة).

## لماذا نستخدم الجدارات؟

تتيح الجدارات لموظفي الجمعية فهمًا واضحًا للسلوكيات التي سيتم تقييمها ومستويات الأداء المتوقعة من أجل تحقيق النتائج المطلوبة، فهي تحدد أنواع السلوكيات التي تقدرها الجمعية، حيث أن تحديد مجموعة من الجدارات للمناصب المختلفة يوضح للموظفين أنواع السلوكيات المطلوبة لتحقيق الأهداف الشاملة التي تدعم استراتيجية الجمعية، ويوفر للموظف مؤشرًا على السلوكيات والإجراءات التي سيتم تقديرها والاعتراف بها ومكافأتها، ويمكن أن تساعد الموظفين على العمل بفعالية بشكل فردي أو كفريق، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.

## كيف يتم استخدام الجدارات ودعمها؟

تستخدم الجدارات على نطاق واسع، وهي جزء لا يتجزأ من جميع وظائف إدارة الموارد البشرية، مثل التخطيط والتوظيف وإدارة الأداء وتدريب وتطوير الموظفين. ويتم تحديدها من خلال الأدوار والمسؤوليات المهنية، والواجبات المحددة في توصيف الوظائف.

## فعلى سبيل المثال:

وظيفية التخطيط للوظائف، يتم تطبيق الجدارات في تصميم الوظيفة، والتي تشمل تحديد محتوى الوظيفة، ومتطلبات تنفيذ المهام والعلاقات بين الموظفين والمستويات الوظيفية المختلفة، وبالتالي، تضمن الجدارات تحديد السمات والمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق أعلى معايير لوظيفة معينة.

بالنسبة للتوظيف، تشكل الجدارات جزءًا لا يتجزأ من عملية الاختيار والتعيين، مما يسهل تقييم المرشحين لتحديد مدى ملاءمتهم لوظيفة معينة.

بالنسبة لإدارة الأداء وتدريب وتطوير قدرات الموظفين، تسهل الجدارات وضع معايير للأداء يتم تقييم الموظفين عليها، وتحديد أولويات لتدريب وتطوير الموظفين على مستوى الشركة.

## ما هو إطار الجداريات؟

يصف إطار الجداريات نموذجًا أو هيكلًا يستخدمه خبراء الموارد البشرية وقادة المؤسسة الآخرون لتحديد المهارات التي يحتاجها الموظفون للاضطلاع بأدوار بعينها، وتحليل هذه المهارات ووضع خطة بشأنها. بعبارة أخرى، يقوم هذا الإطار مقام قائمة مراجعة تُستخدم لتأكيد أن بوسع الموظف تقديم أداء جيد مستدام في الوظيفة المنشودة.

تساعد أطر الجداريات خبراء الموارد البشرية المعنيين بتدريب بالموظفين وعمليات التوظيف ومراجعة الأداء، كما تتيح للمؤسسات تنسيق استراتيجيات أعمالها العامة واكتساب المزيد من الوضوح بشأن السلوك المرغوب لمختلف المستويات والمناصب.

## تصميم إطار جداريات لخبراء الموارد البشرية الناجحين

يعتمد أي إطار جداريات على أهداف المؤسسة، وقيمتها، وغاياتها، ومتطلبات الوظيفة، والمستوى الوظيفي، أي أن إطار جداريات مدير في مؤسسة متعددة الجنسيات يختلف جوهريًا عنه في مؤسسة تجارية صغيرة.

لذا، يجب على كل مؤسسة وضع تعريفها الخاص لإطار الجداريات، إلا أن أي إطار من هذا القبيل يجب أن يشتمل على العناصر التالية:

### 1) الموائمة مع أهداف الجمعية وغاياتها :

تُعتبر أهداف الجمعية وقيمتها المبادئ والمعتقدات المشتركة التي تُوحدها وتدفعها إلى اتخاذ القرارات الصائبة. وعليه، يجب أن يكتسب خبراء الموارد البشرية فهمًا واضحًا لوضع الجمعية الحالي، ونضج مهارات الموظفين القيادية الحالية، ومستقبل الجمعية مع عرض هذا الفهم ونشره في إطار عملية تسهم في تحديد ثغرات القدرات وتوفير بيانات دقيقة من شأنها توجيه اختيار جداريات المهارات القيادية اللازمة لتطوير الموظفين.

قد تشمل بعض هذه القيم احترام التنوع، والنزاهة، والالتزام، والصدق، والمهنية. يمكنك تحقيق ذلك من خلال الانخراط في حوارات مع الموظفين بشكل فردي وجماعي أو البحث عن فرص للملاحظة وجمع البيانات

**(2) الجداريات الأساسية :**

تعني الجداريات الأساسية مجموعة المهارات العامة التي تشترك فيها أدوار متعددة داخل المؤسسة. قد يشير إليها البعض على أنها جداريات سلوكية تصف مواقف يمكن ملاحظتها وترتبط بالأداء الوظيفي الفعّال وتوضح كيفية استخدام كل فرد لمعرفته في وظائف بعينها.

وتشمل الأمثلة الشائعة على هذه الجداريات مهارات التواصل، والاستماع الفعّال، وتقديم الملاحظات وتلقيها، وروح الفريق، والمساءلة، وتبادل المعارف، والتخطيط والتنظيم، وكلها جداريات يمكن استخدامها في مناصب مختلفة داخل أي مؤسسة، وبالتالي تمثل عنصرًا لا غنى عنه في أي إطار جداريات.

**(3) الجداريات الفنية :**

تصف الكفاءات الفنية المعرفة والمهارات الخاصة بفئات وظيفية محددة. قد تكون إدارية بحتة، مثل صنع القرار، وقيادة التغيير وإدارته، وصياغة ثقافة الفريق، وبناء الشراكات والحفاظ عليها، وقيادة الآخرين، وتحفيزهم، وتمكينهم أو قد تكون فنية مثل محو الأمية الرقمية، أو براعة الأعمال، أو القدرة على قراءة البيانات المعقدة، وإنشاءها، واستخدامها، ومعالجتها، وإيصالها.

**كيف تنشئ إطار جداريات فعّال؟****(1) جمع البيانات ودمجها :**

تُعد هذه المرحلة، التي تُجمع فيها بيانات الموظفين، والفرق، والقادة الحاليين والمحتملين، وأهداف الجمعية، الخطوة الأهم لضمان تحقيق نتائج دقيقة بعد دمج هذه البيانات وتحليلها لتحديد الثغرات الموجودة في جداريات الموظفين.

**(2) وضع الاستراتيجيات :**

تتضمن هذه المرحلة مؤشراً واضحاً على موقع الموظفين الحالي والمنشود وتحدد سُبُل سد ثغرات الكفاءة التي حددتها المرحلة

السابقة، إما من خلال التدريب أو توظيف مواهب جديدة. بعبارة أخرى، تشهد هذه المرحلة من مراحل برامج تطوير المهارات القيادية تحديد جميع جداريات المهارات القيادية التي يحتاجها قادة المستقبل.

### (3) تعيين الحد الأدنى من المتطلبات:

يعني هذا تحديد أقل مستوى مقبول من الأداء لأي جدارية للمساهمة في توجيه مسار العمل، الذي يلي أي برنامج أو نشاط مصمم لتحسين أي جدارية.

### (4) تحديد نتائج الأعمال المرغوبة :

يُعد تطوير أي إطار جداريات بمنزلة عملية وليس أمرًا يحدث مرة واحدة، ما يعني أن نجاحه يكمن في النتائج القائمة على أهداف العمل. وإذا لم تتحقق إنجازات ملحوظة في نهاية تنفيذ النسخة الأولى من إطار الجداريات، يجب عندها تعديل إطار الجداريات وتحسينه. يقودنا هذا إلى الخطوة الأخيرة.

### (5) التقييم والمراجعة :

تمثل هذه الخطوة الأخيرة في تصميم أي إطار جداريات. ونظرًا لتحديد معايير الأداء عبر المؤسسة، فمن السهل قياس النتائج وتسجيل مدى فعالية إطارك. يجب إجراء التقييم والمراجعة مرة واحدة سنويًا على الأقل لمواكبة تغييرات وتوجهات المجال.

### فوائد إطار الجداريات

يؤثر إطار الجداريات على المؤسسات، وخبراء الموارد البشرية، وقادة الجمعيات أو مديريها، وموظفيها وتتمثل بعض فوائده فيما يلي:



## 1) يُحسّن كفاءة خبراء الموارد البشرية :

يُضطلع خبراء الموارد البشرية بتوظيف مواهب جديدة، ومراجعة الأداء، وتصميم برامج تدريبية للموظفين وتطويرهم. ويتمثل النهج الأمثل للقيام بهذا في استخدام المعارف والموارد العامة لصياغة الأوصاف الوظيفية، وتقييم مهارات الموظفين أثناء مراجعات الأداء، ودمج التدريب. وتتجلى عدم كفاءة هذه الأساليب عندما تكافح الشركة لتحقيق أهدافها، وتحتاج باستمرار إلى موظفين جُدد وتدريبًا لسد الثغرات، وهي أمور تعيق تقدمها ونموها.

ومع ذلك، فإن أي إطار جدارات مصمم بدقة يُبسّط هذه العمليات لخبراء الموارد البشرية، ويزيد معدلات نجاح مشاريع الموارد البشرية، ويُحسّن الجدارات من خلال مساعدتهم على تحديد المهارات والاحتياجات التدريبية المناسبة والتوصية بأفضل برامج التدريب والتطوير.

## 2) يرفع معنويات الموظفين :

يزيد استخدام إطار الجدارات في برامج تطوير المهارات القيادية فرص النجاح القابل للقياس بناءً على أهداف التطوير الشخصي والتنظيمي، أي أنه يُسهّل التفكير في المهارات الأساسية المكتسبة أو المطوّرة في البرنامج، ما يزيد بدوره من إنتاجية الموظفين والدافع العام لتحقيق أهداف الشركة.

كما يساعد إطار الجدارات في تحديد أصحاب أفضل أداء، ومكافأتهم، والاحتفاظ بالمواهب المناسبة. وتُعد المكافآت والإحساس بالاستقرار الوظيفي من الممارسات النموذجية لتعزيز الروح المعنوية داخل أي مؤسسة.

## 3) يشجع الإبداع والابتكار :

يُقاس الإبداع والابتكار في ضوء الوضع الحالي لأي شركة ووضعها المنشود. ويجهز إطار الجدارات المستند إلى رؤية الشركة الموظفين لتولي المسؤولية في وظائفهم واتخاذ القرارات التي تدفع الشركة مباشرة نحو تحقيق رؤيتها. كما يشجع على أمور مثل المخاطرة المحسوبة والتفكير خارج الصندوق لتحقيق نتائج أفضل.

## 4) يُحسّن تخطيط التعاقب :

يصف تخطيط تعاقب الموظفين العملية والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة لشغل الأدوار القيادية داخلها ولا يكون تغيير التسلسل الهرمي للمسؤولين أو الموظفين سلسًا دائمًا. إلا أن وجود إطار جدارات قوي يجعل نقل أو تعيين موظف في دور قيادي جديد أمرًا أقل صعوبة، سواء للشركة أو الفريق الذي يعمل مع الموظف الجديد.

### الخلاصة :

يعتمد تطوير إطار الجدارات، كما ذكرنا أعلاه، اعتمادًا جوهريًا على متطلبات الجمعية أو المؤسسة حيث إن سد الثغرات بين الحاجة إلى مهارات قيادية متميزة وحقيقة إخفاق العديد من برامج تطوير هذه المهارات يتطلب نهجًا فريدًا للتدريب والتطوير.

خلاصة القول، لتصميم إطار جدارات فعّال لتطوير المهارات القيادية الناجحة، ضع في اعتبارك قيم الجمعية الأساسية، ونقاط قوة الموظفين، ونضج القيادة، وبعض المهارات الشخصية، والمعرفة الفنية النوعية. ورغم أن هذه العناصر ضرورية لنجاح أي إطار جدارات، إلا أنها عرضة للتغيير في ضوء تنفيذ إطار الجدارات التفصيلي.

## أنواع الجدارات :

تختلف الجدارات باختلاف نوعية الوظائف ، من المعروف ان الوظائف في اي مؤسسة عادة ما تصنف حسب طبيعة مهامها إلى نوعين رئيسيين هما : الوظائف القيادية او الاشرافية والوظائف التنفيذية. وان الوظائف القيادية او الاشرافية هي الوظائف التي يقوم شاغلها بالادوار والوظائف الادارية المتعارف عليها. اما الوظائف التنفيذية سواء الاعمال التنفيذية الفنية والتي يقوم بها الفنيون او الحرفيون في اعمال الانتاج والصيانة وغيرها ، او الوظائف التنفيذية الاخرى والتي يقوم شاغلها بالاعمال التنفيذية غير الفنية مثل المحاسبين والمراجعين واطباء المشترىات والعلاقات العامة وغيرها. كما تضم ايضا وظائف عمال الانتاج والخدمات العادية (العمال العاديين).

وفي ضوء هذا التصنيف للوظائف في المستويات الادارية المختلفة تصنف الجدارات إلى ثلاث انواع على النحو التالي :

### 3/1 الجدارات السلوكية او الجدارات الناعمة :

وترتبط هذه الجدارات بالوعي الذاتي والعلاقات الشخصية التبادلية للفرد ، كذلك المبادرة والتوجيه والتحفيز والقيادة وفرق العمل وغيرها. وبالطبع تختلف هذه الجدارات باختلاف المستوى الوظيفي كما سيرد ذلك فيما بعد.

### 3/2 الجدارات الإدارية :

وترتبط تلك الجدارات بالأدوار والوظائف الإدارية مثال جدارات التخطيط ، التنظيم (التفويض مثلا) ، الاتصالات ، تحقيق الانضباط الوظيفي ، اتخاذ القرارات الإدارية في كافة الانشطة الوظيفية والإدارية.

### 3/3 الجدارات الفنية او الجدارات الجامدة :

ويطلق عليها البعض الجدارات الوظيفية ، مثال ذلك إلمام اخصائص المشتريات بأسس المفاضلة بين مصادر التوريد ، وإلمام اخصائص الموارد البشرية بأسس تقييم اداء العاملين ، وإلمام الفنيين بكيفية التعامل مع البرمجيات والاجهزة والمعدات وغيرها وهكذا بالنسبة لباقي الوظائف التنفيذية الاخرى .

هذا ويجب التنويه إلى ان مستوى تلك الجدارات تختلف باختلاف نوعية الوظائف بالمؤسسة. فمثلا تزداد اهمية الجدارات الادارية والسلوكية بالنسبة للوظائف القيادية او الاشرافية وتقل اهمية الجدارات الفنية ، بعكس الوظائف التنفيذية حيث تزداد اهمية الجدارات الفنية (او الوظيفية) والسلوكية وتقل اهمية الجدارات الادارية. كما تختلف ايضا الاهمية النسبية لهذه الجدارات باختلاف المستويات الإدارية.

في ضوء ذلك يرى أشتيوي ان عامل الجدارة والتميز عند الافراد له مجموعة من الخصائص التي يجب ان تتوفر في الفرد الجدير يمكن الاشارة اليها على النحو التالي :

المعرفة : هي تعبير عن كم المعارف التي يمتلكها الفرد في تخصص معين.

الصفات الشخصية : تمثل الخصائص الشخصية التي تميز الفرد عن غيره مثل سرعة البديهة والذكاء وبعد النظر والكياسة والقدرة على ادارة المواقف.

الإتجاهات : هي تعبير عن قناعات ومعتقدات الفرد التي تحكم وتضبط سلوكه.

المهارات : قدرة الفرد على استغلال المعارف التي اكتسبها وتوظيفها في الجانب التطبيقي العملي.

الدافعية : تعبر عن مستوى القوة الداخلية التي تدفع الفرد باتجاه ممارسة سلوك معين.

جميع الخصائص المذكورة من شأنها أن تجعل الفرد مميزا من بين الآخرين اعتمادا على مستوى إكتسابه لهذه الخصائص، والجدير ذكره بأن الشخص الجدير أو المميز بالشئء غالبا ما يتجه نحو المستويات العليا في ادارة المنظمات، فالمستوى الاداري الذي يستحقه الفرد الجدير هو مستوى الادارة الأعلى من المستوى الذي هو فيه، اعتمادا على تميزه وامتلاكه الخصائص والصفات التي لا يمتلكها الاخرين.

## دور الجدارات الإدارية فى التطوير المؤسسي:

تشهد إدارة الموارد البشرية فى المؤسسات الكثير من التطورات والتغيرات فى ظل التغيرات والتحولات التى تشهدها بيئة عمل المؤسسات العامة والخاصة على السواء، وذلك بالبحث عن أفضل وأنسب الوسائل والمداخل لإدارة المورد البشرى، باعتباره أهم وأثمن مورد لدى أية مؤسسة، ومن المفاهيم الحديثة التى دخلت فى قاموس إدارة الموارد البشرية وتم الاستعانة بها مؤخراً فى المؤسسات هو مفهوم الجدارات الذى أصبح الأساس الذى تقوم عليه أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة ، لقد أصبحت الجدارات البشرية من أهم العوامل التى تخلق الأبتكار والقيمة للمؤسسات ، فالجدارات لديها القدرة على ضخ التوجه الاستراتيجي فى سلوك الموظفين اليومي فهناك حاجة ماسة لتنفيذ استراتيجيات أعمال جديدة بسرعة وفعالية. وبالتالي يمكن استخدام الجدارات كأداة اتصال قوية لترجمة الرؤية إلى مصطلحات سلوكية يمكن للأفراد فهمها وتنفيذها. وبالتالي ، يمكن للمؤسسات استخدام الجدارات البشرية لتحفيز التطوير التنظيمي للمؤسسة ، حيث إن التطوير القائم على الجدارات البشرية يؤدي إلى تحسين أداء وانتاجية العاملين بالمؤسسة.وقد حظى مفهوم الجدارات البشرية بقبول واسع من جانب كثير من المؤسسات لما له من مزايا عديدة تساعدها على تنفيذ استراتيجياتها وأهدافها، لذلك قامت كثير من المؤسسات بالانتقال من الأسلوب التقليدي لإدارة مواردها البشرية المرتكز على الوظيفة إلى أسلوب إدارة الموارد البشرية المرتكز على الجدارات من أجل تمكين هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها خاصة فى ظل التغيرات والتحديات التى تواجهها، ويسعى مفهوم الجدارات البشرية إلى التأكيد على التنمية المستدامة لمجموعة المهارات والمعارف والقيم المهنية التى تتلاءم مع مهمة ورسالة المؤسسة واستراتيجيتها، فيركز مفهوم الجدارة على أهم المهارات والمعارف والقيم المهنية والتى بتوافرها فى العنصر البشرى تضمن له الأداء المتميز بما ينعكس على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها

فالجداريات الإدارية هي تلك الجداريات التي ترتبط بالأدوار والوظائف الإدارية مثل جداريات التخطيط ، التنظيم ، الاتصالات ، تحقيق الانضباط الوظيفي ، اتخاذ القرارات الإدارية في كافة الأنشطة الوظيفية والإدارية ، كما انها أبعاد السلوك الواقعة وراء الأداء المتميز، وأنها مجموع المهارات والمعارف والسلوك التي تؤدي إلى الأداء الفعّال في الوظيفة وبالتالي تعتبر ضرورية لنجاح المؤسسة وأيضاً لنجاح الموظف أو العامل ، كما يشير مفهوم الجداريات إلى مجموعة المهارات والمعارف والقيم التي تحتاجها الموارد البشرية لأداء وظائفها بكفاءة وفاعلية، والعمل على وضع إطار للجدارية للمنظمة يحتوى على مجموعة المهارات والمعارف والقيم التي تحتاجها المنظمة في مواردها البشرية لتحقيق أهدافها، واستخدام هذا الإطار كأساس لعمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتنمية ومكافأة العاملين بالمنظمة، إلى غير ذلك من أنشطة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

## أنواع الجداريات

إن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات، وهي المستوى الفردي ويوافق الجداريات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الجداريات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الجداريات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالجداريات الأساسية أو الاستراتيجية .

**1) الجداريات الفردية:-** يقصد بالجدارية الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد تجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه في الظروف المهنية ، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة ، وهناك من يرى على أنها "مجموعة أبعاد الأداء ، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعومة"، كما تسمى الجدارية الفردية أيضاً الجدارية المهنية ، فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب جدارية معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة، وفيما يلي عرض الجداريات التي ينبغي توفرها في الأفراد.

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة.

- قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية.

- القدرة على اتخاذ القرار، وإدارة، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.

- توظيف الجداريات، وإرساء العلاقات الجيدة بينهم.

- ايجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين ، ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الظروف الصعبة.

**(2) الجداريات الجماعية:-** تعتبر الجداريات الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون وترابط الجداريات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الجداريات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل ، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاوف بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الجداريات ومعالجة الصراعات، فالجداريات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الجداريات الفردية بل تركز على الديناميكية والتفاعل بين المجموعة.

**(3) الجداريات الإستراتيجية ”التنظيمية“:-** إن مفهوم الجداريات يعتبر من الاشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الجداريات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالجداريات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الاعتمادية فيما بينها ومحيطها، فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها ، ونجاحها في ذلك يكون مشروطاً بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصيلة.

### **أهمية الجداريات على مستوى المؤسسة:-**

اصبحت عملية تطوير الجداريات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمؤسسة ، اذ اصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى اعلى من النجاح في الاداء الكلى ، وتبرز أهمية الجداريات على مستوى المؤسسة فيما يلي :

- تعتبر الجداريات عنصر اساسي في استراتيجية المؤسسة ، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية.

- اصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما والجدارية خصوصا ، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية ، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك قناعتها بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الاساسي في خلق القيمة يتمثل في جدارياتها.

- اصبح الاستثمار في الموارد البشرية للمؤسسة خاصة في مجال الجداريات يُدر عوائد عديدة سواء عوائد ملموسة (ارباح - انتاجية جيدة ) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء - ضمان الولاء).

- يتوفر لدى الافراد العاملين مجموعة من الموارد الشخصية (كالمعارف والمهارات والسمات) ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وادراكهم بكيفية التوفيق وتحريك هذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأي فائدة لذلك من الضروري ان تقوم المؤسسة بوضع عامل الجدارة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد افرادها.

يتم تصميم خطة تتضمن مجموعة من الآليات وذلك بهدف غلق فجوات خريطة الجداريات كما يلي:-

## 1) تصميم خطة تطوير وتنمية الجداريات:-

- تشخيص وتحليل الأوضاع الداخلية والخارجية ذات العلاقة بهيكل القوى العاملة - الموارد البشرية بالمؤسسة ( تحديد المسارات الوظيفية المطلوب تطوير أهدافها).

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من تطوير وتنمية الجداريات.

- تحديد السياسات / الإستراتيجيات الموجهة لتنمية الجداريات.

- تحديد إجراءات وخطوات تصميم مخزون الجداريات المطلوبة .

تصميم دليل مقترح لمصفوفة الجداريات المطلوبة للوظائف المطلوب تطوير جدارياتها عن طريق :

أ- تحديد الأنشطة الأساسية التي يجب أن يقوم بها الفرد.

ب- تحديد الجداريات الرئيسية المطلوب توافرها في شاغلي الوظيفة حتى يتمكن من القيام بالأنشطة (الإدارية -السلوكية - الفنية).

ج- تحديد الجداريات الفرعية.

- تحديد متطلبات أو معايير الجداريات الخاصة بالوظائف المطلوب تطوير جدارياتها عن طريق :-

أ- تحديد مستويات أو فئات كل جدارة من الجداريات الفرعية السابق تحديدها وتوضيح كل مستوى بعلامات أو أرقام أو حروف أو أسماء محددة مثل جيد/متوسط/مقبول .

ب- تحديد المعايير المرجعية لكل مستوى فئة (مبتدئ - ماهر - مستوى الخبير).

- التحقق من صلاحية دليل نموذج الجداريات أي قدرة الدليل على التنبؤ بقدرة العاملين على تحقيق أداء أفضل في المستقبل في إطار تلك الجداريات.

## (2) تحديد آليات تنفيذ خطة تطوير الجداريات:-

- من الذى يتولى تنفيذ الخطة التنظيمية؟

- كيف يتم التنفيذ ؟ (آليات التنفيذ)؟

- كيف يتم الرقابة (نظام الرقابة)؟

(3) تنفيذ الخطة من خلال آليات التنفيذ (قيادة وتوجيه القائمين على التنفيذ وتحفيزهم وتحقيق التواصل معهم)

وفى النهاية يوضح الشكل التالى خطوات بناء وتطوير الجداريات السابق الإشارة إليها:-

### ومما سبق يتضح ما يلى :

(1) أن الجداريات الإدارية للوظائف القيادية والإدارية أحد المقومات الأساسية لضمان فاعلية التطوير التنظيمي للمؤسسات.

(2) تعتبر الجداريات عنصر اساسي في استراتيجية المؤسسة , حيث تنعكس هذه الاهمية في دعمها للميزة التنافسية.

(3) تعتبر الجداريات الإدارية مفيدة للقادة والمشرفين والعاملين فى المستويات الإدارية المختلفة فهي تيسر عملية التطوير وتساعد في الحفاظ على موارد المؤسسة وتحسين جودة الخدمة وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات.

(4) اصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الجدارة وليس على الفرد أو المنصب وهذا بسبب التحديات العالمية التي تشهدها المؤسسات حيث تكمن أهمية الجداريات الإدارية على مستوى إدارة الموارد البشرية في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والمسار الوظيفي والتدريب وتقييم الأداء.

(5) يسمح تطبيق مدخل الجداريات بالاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة، وبجذب العناصر البشرية المؤهلة، وذلك من خلال ما تقدمه المنظمة من مزايا مختلفة لصاحب المهارات والمعارف والقيم المهنية.

(6) إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة تركز وتعتمد على مجموعة المهارات والمعارف والقيم المهنية اللازمة لتأدية الوظائف بداخل المؤسسة بنجاح.

## اللية تنفيذ وتطبيق الجداريات:

توصيف كل جدارية لوحدها وتحديد درجات التقييم والمستوى.

تطبيق مواصفة كل جدارية على الموظف في بطاقة خاصة بكل موظف.

توضع في ملف الموظف .

شرح الجداريات للموظفين والموظفات عبر ورشة عمل مخصصة لذلك .

يوضع تقييم الجداريات تحت التطبيق بنموذج تقييم خاص لكل موظف .

يرفع بالتقييم للجنة المختصة بالجمعية.

تقوم اللجنة بالتقييم لكل موظف على حده.

يوزع دليل الجداريات على الموظفين ويوقعون بالاستلام والعلم.

## مستويات الجداريات :

تم تحديد 27 جدارية في الإصدار الأول وهي تحت الدراسة .

تتشكل كل جدارية من مستويات خمسة تحدد مقدار توفر الجدارية والاتقان لدى الموظف حيث المستوى الخامس هو أعلى تقييم للجدارية ومدى تقدم الموظف في امتلاك هذه الجدارية.

يتم تقييم الجداريات سنوياً من خلال نموذج محدد وفي حال وجود قصور لدى الموظف في أي جدارية فيتم تنظيم برنامج تدريبي لإكسابه هذه الجدارية .

لا يشترط ان الجداريات في مستوياتها العليا تكون متوفرة لدى كل الموظفين .

للموظف في كل قسم جداريات أساسية لابد من توفرها فيه ويمنح فرصة للوصول للمستوى المقبول فيها وفي حال عدم التزامه بذلك فيتم الرفع بها إلى مجلس الإدارة لاتخاذ اللازم حياله .

## الجدارات المستهدفة في الاصدار الأول :

م	الجدارة	تصنيفها
	التكيف مع التغيير	أساسية
	الالتزام بالقيم	أساسية
	التحليل	أساسية
	التعلم التطبيقي	أساسية
	تطبيق الخبرة	أساسية
	بناء العلاقات	أساسية
	الامتنان	أساسية
	التعاون	قيادية
	التعامل مع الضغوط	قيادية
	اتخاذ القرار	قيادية
	تحقيق النتائج	أساسية
	الإبداع و الابتكار	قيادية
	القيادة	قيادية
	الاتصالات الشفهية	أساسية
	الاقناع	قيادية
	التخطيط والتنظيم	أساسية
	التحفيز الذاتي	قيادية
	التفكير الاستراتيجي	قيادية
	الاتصال الكتابي	أساسية
	العمل بروح الفريق	أساسية
	التعلم	أساسية
	إدارة الوقت بفاعلية	أساسية
	تحفيز الآخرين	قيادية
	التميز	قيادية
	المبادرة	قيادية
	إدارة الأداء	قيادية
	التطوع	أساسية

الرقم	1
الجدارية	<b>التكيف مع التغيير</b>
التعريف	التكيف مع الظروف المتغيرة واحتضان التغيير والانفتاح على الأفكار الجديدة والتعامل بفعالية مع الغموض.
المستوى الأول	<p><b>يعارض التغيير</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يرفض التكيف</li> <li>لن يقبل الأفكار الجديدة</li> <li>أسلوب التعامل غير المرن</li> <li>غير محترم وغير حساس</li> <li>يتفاعل بشكل سلبي مع الغموض</li> </ul>
المستوى الثاني	<p><b>منفتح للتغيير</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يتكيف ببطء مع الظروف المتغيرة</li> <li>منفتح على الأفكار الجديدة</li> <li>يتكيف أحياناً مع أسلوب التعامل مع الآخرين ليناسب الأشخاص أو المواقف المختلفة</li> <li>يفتقر أحياناً إلى الاحترام والحساسية تجاه الاختلافات الثقافية والدينية</li> <li>يجد صعوبة في التعامل مع الغموض</li> </ul>
المستوى الثالث	<p><b>داعم للتغيير بشكل عام</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يحاول التكيف مع الظروف المتغيرة</li> <li>يميل إلى قبول الأفكار الجديدة ومبادرات التغيير</li> <li>يحاول تكيف أسلوب التعامل مع الأشخاص ليناسب مختلف الأشخاص أو المواقف</li> <li>يظهر عادة الاحترام والحساسية تجاه الاختلافات الثقافية والدينية</li> <li>يتعامل مع الغموض</li> </ul>
المستوى الرابع	<p><b>يدعم التغيير بكل نشاط</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يتكيف مع الظروف المتغيرة</li> <li>يقبل الأفكار الجديدة ومبادرات التغيير</li> <li>يتكيف مع أسلوب التعامل مع الأشخاص ليناسب مختلف الأشخاص أو المواقف</li> <li>يظهر الاحترام والحساسية تجاه الاختلافات الثقافية والدينية</li> <li>يتعامل مع الغموض والاستفادة الإيجابية من الفرص التي يقدمها</li> </ul>
المستوى الخامس	<p><b>بطل التغيير</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>قدرة عالية على التكيف مع الظروف المتغيرة</li> <li>يقبل عن طيب خاطر الأفكار الجديدة ومبادرات التغيير</li> <li>مهارة عالية في تكيف أسلوب التعامل مع الأشخاص ليناسب مختلف الأشخاص أو المواقف</li> <li>يظهر دائماً الاحترام والحساسية تجاه الاختلافات الثقافية والدينية</li> <li>يستمتع بالتعامل مع الغموض ، والاستفادة الإيجابية من الفرص التي يقدمها</li> </ul>

الرقم	2
الجدارة	الالتزام بالقيم
التعريف	التمسك بالأخلاق والقيم والعمل بنزاهة وتعزيز تكافؤ الفرص.
المستوى الأول	<p>غير أمين وغير جدير بالثقة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• غير اخلاقي</li> <li>• يفتقر إلى النزاهة</li> </ul>
المستوى الثاني	<p>التركيز على القيم السطحية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• لا يتمسك دائماً بالأخلاق والقيم</li> <li>• لا يُظهر النزاهة دائماً</li> <li>• ضعيف في تعزيز تكافؤ الفرص والدفاع عنها</li> </ul>
المستوى الثالث	<p>يركز على القيم</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يتمسك بالأخلاق والقيم بشكل عام</li> <li>• يُظهر النزاهة بشكل عام</li> <li>• يميل إلى تعزيز تكافؤ الفرص والدفاع عنها ، وبناء فرق متنوعة</li> </ul>
المستوى الرابع	<p>تمسك بالقيم</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يتمسك بالأخلاق والقيم</li> <li>• يوضح النزاهة</li> <li>• يعزز ويدافع عن تكافؤ الفرص ، ويبني فرق متنوعة</li> <li>• يشجع المسؤولية التنظيمية والفردية تجاه المجتمع والبيئة</li> </ul>
المستوى الخامس	<p>نموذج الدور القائم على القيم</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• قائم على الأخلاق والقيم</li> <li>• يُظهر النزاهة باستمرار</li> <li>• يعزز بنشاط ويدافع عن تكافؤ الفرص ، ويبني فرق متنوعة</li> <li>• يبني نماذج المسؤولية التنظيمية والفردية تجاه المجتمع والبيئة</li> </ul>

الرقم	3
الجدارة	التحليل
التعريف	تحليل البيانات ذات الطبيعة اللفظية والعديدية وغيرها من مصادر المعلومات ، وتقسيم المعلومات إلى مكونات ، والبحث عن مزيد من المعلومات ، وإنشاء حلول عملية للمشكلات.
المستوى الأول	<p><b>يعتمد على التخمين</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• لا يحلل المعلومات</li> <li>• لا يقسم المعلومات إلى أجزاء مكونة</li> <li>• لا يحقق للحصول على مزيد من المعلومات</li> <li>• لا يصدر أحكاماً عقلانية بناءً على المعلومات المتاحة</li> <li>• لا ينتج حلولاً عملية</li> <li>• لا يفهم كيف يمكن أن ترتبط إحدى القضايا بأخرى</li> </ul>
المستوى الثاني	<p><b>يحلل بشكل سطحي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يحلل المعلومات بشكل سطحي</li> <li>• في بعض الأحيان يقسم المعلومات إلى أجزاء مكونة نادراً ما يتم إجراء استقصاء للحصول على مزيد من المعلومات نادراً ما يتم إصدار أحكام عقلانية</li> <li>• لا ينتج في كثير من الأحيان حلولاً عملية</li> <li>• فقط الفهم السطحي لكيفية ارتباط قضية ما بالآخرين</li> </ul>
المستوى الثالث	<p><b>يتعرف على مساهمة التحليل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• على الرغم من التردد ، إلا أنه يحلل البيانات العدديّة والبيانات الشفوية ومصادر المعلومات الأخرى</li> <li>• عادةً ما يقسم المعلومات إلى مكونات وعلاقات</li> <li>• سوف يبحث في كثير من الأحيان عن مزيد من المعلومات أو فهم أكبر لمشكلة ما</li> <li>• الأحكام عادةً ما تكون عقلانية</li> <li>• تنتج حلولاً عملية</li> <li>• الفهم المعقول للكيفية التي يمكن أن تكون بها إحدى القضايا جزءاً من نظام أكبر بكثير</li> </ul>
المستوى الرابع	<p><b>يقدر مساهمة التحليل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل البيانات العدديّة والبيانات الشفهية ومصادر المعلومات الأخرى</li> <li>• يقسم المعلومات إلى الأجزاء والأنماط والعلاقات</li> <li>• يحقق للحصول على مزيد من المعلومات أو فهم أكبر لمشكلة ما</li> <li>• إصدار أحكام عقلانية من المعلومات والتحليلات المتاحة</li> <li>• ينتج حلولاً عملية لمجموعة من المشاكل</li> <li>• فهم كيف يمكن أن تكون إحدى المشكلات جزءاً من نظام أكبر بكثير</li> </ul>
المستوى الخامس	<p><b>يحل المشكلات بشكل تحليلي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• محلل فعال للبيانات العدديّة والبيانات اللفظية ومصادر المعلومات الأخرى</li> <li>• يقوم بتقسيم المعلومات بشكل فعال إلى أجزاء وأنماط وعلاقات</li> <li>• تحقيق عالي المستوى للحصول على مزيد من المعلومات أو فهم أكبر لمشكلة ما</li> <li>• دائماً يصدر أحكام عقلانية من المعلومات والتحليلات المتاحة</li> <li>• ينتج باستمرار حلولاً عملية لمجموعة من المشاكل</li> <li>• فهم متطور لكيفية كون إحدى المشكلات جزءاً من نظام أكبر بكثير</li> </ul>

الرقم	4
الجدارة	التعلم التطبيقي
التعريف	تعلم المهام الجديدة بسرعة وتذكر المعلومات وجمع البيانات لاتخاذ قرارات فعالة.
المستوى الأول	<p><b>متعلم غير الفعال</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يتجنب تعلم مهام جديدة</li> <li>• لا يقوم أبداً بجمع معلومات شاملة لدعم اتخاذ القرار</li> <li>• يفشل باستمرار في فهم المعلومات المقدمة حديثاً</li> <li>• لا يتعلم من النجاحات والفشل</li> <li>• لا يقدر المعرفة</li> </ul>
المستوى الثاني	<p><b>ينهج نهجاً غير رسمي لجمع المعلومات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• بطيء في تعلم المهام الجديدة أو حفظ المعلومات في الذاكرة</li> <li>• نادراً ما يجمع معلومات شاملة لدعم اتخاذ القرار</li> <li>• نادراً ما يظهر فهماً سريعاً للمعلومات المقدمة حديثاً</li> <li>• لا يتعلم دائماً من النجاحات والفشل</li> <li>• إدارة غير منظمة للمعرفة</li> </ul>
المستوى الثالث	<p><b>منظم في نهج جمع المعلومات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يتعلم المهام الجديدة بسرعة أو يحتفظ بالمعلومات في الذاكرة فقط في بعض الأحيان</li> <li>• يجمع أحياناً معلومات شاملة لدعم اتخاذ القرار</li> <li>• يظهر أحياناً فهماً سريعاً للمعلومات المقدمة حديثاً</li> <li>• يقر بقيمة نهج التعلم التنظيمي (أي يتعلم من النجاحات والفشل)</li> <li>• يدير المعرفة عادةً (يجمع ويصنف وينشر معرفة الخبرة إلى الشركة)</li> </ul>
المستوى الرابع	<p><b>يجمع المعلومات ويستوعبها بشكل فعال</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يتعلم المهام الجديدة بسرعة أو يحتفظ بالمعلومات في الذاكرة</li> <li>• يجمع معلومات شاملة لدعم اتخاذ القرار</li> <li>• يوضح فهم سريع للمعلومات المقدمة حديثاً</li> <li>• يشجع نهج التعلم التنظيمي (أي يتعلم من النجاحات والفشل ويسعى لمعرفة تعليقات الموظفين والعملاء)</li> <li>• يدير المعرفة (يجمع ويصنف وينشر معرفة الخبرة للشركة)</li> </ul>
المستوى الخامس	<p><b>المتعلم التحولي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• فعال للغاية في تعلم المهام الجديدة وفي ربط المعلومات بالذاكرة بسرعة</li> <li>• يجمع باستمرار معلومات شاملة لدعم اتخاذ القرار</li> <li>• يوضح باستمرار فهم سريع للمعلومات المقدمة حديثاً</li> <li>• يشجع صراحة نهج التعلم التنظيمي (أي يتعلم من النجاحات والفشل ويسعى لمعرفة تعليقات الموظفين والعملاء)</li> <li>• يدير المعرفة بطريقة متطورة للغاية</li> </ul>

5	الرقم
تطبيق الخبرة	الجدارة
تطبيق الخبرة الفنية المتخصصة (استخدام التقنية) ، وتطوير المعرفة والخبرة الوظيفية ، وتبادل المعرفة مع الآخرين.	التعريف
<p><b>قديم مهنيا</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• لا تطبق الخبرة الفنية المتخصصة أو التفصيلية</li> <li>• لمعرفة والخبرة الوظيفية التي عفا عليها الزمن</li> <li>• لا يشارك الخبرات والمعرفة مع الآخرين</li> <li>• لا يستخدم التكنولوجيا لتحقيق أهداف العمل</li> <li>• سوء فهم الإدارة والوظيفة</li> </ul>	المستوى الأول
<p><b>نادرا ما تطبق الخبرة المتخصصة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نادراً ما تطبق الخبرة الفنية المتخصصة والمفصلة</li> <li>• التطوير غير منظم للمعرفة والخبرة الوظيفية</li> <li>• لا يتبادل الخبرة والمعرفة في كثير من الأحيان مع الآخرين</li> <li>• التردد في استخدام التكنولوجيا لتحقيق أهداف العمل</li> <li>• فهم مقبول للقسم والوظيفة</li> </ul>	المستوى الثاني
<p><b>التحديثات وتبادل المعرفة / الخبرة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يميل إلى تطبيق الخبرة الفنية المتخصصة والمفصلة</li> <li>• محاولات لتطوير المعرفة والخبرة المهنية من خلال التطوير المهني المستمر</li> <li>• لا يشارك الخبرة والمعرفة دائماً مع الآخرين</li> <li>• على استعداد لاستخدام التكنولوجيا لتحقيق أهداف العمل</li> <li>• يوضح درجات فهم الإدارات والوظائف التنظيمية المختلفة</li> </ul>	المستوى الثالث
<p><b>يبحث بنشاط عن فرص لتحديث الخبرات وتبادلها</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يطبق الخبرة الفنية المتخصصة والمفصلة</li> <li>• يطور المعرفة والخبرة الوظيفية من خلال التطوير المهني المستمر</li> <li>• يشارك الخبرة والمعرفة مع الآخرين</li> <li>• يستخدم التقنية لتحقيق أهداف العمل</li> <li>• يثبت فهم الإدارات والوظائف التنظيمية المختلفة</li> </ul>	المستوى الرابع
<p><b>خبير تقني مبادر</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يطبق بشكل استباقي الخبرة الفنية المتخصصة والمفصلة</li> <li>• تطوير المعرفة الوظيفية والخبرة بشكل استباقي من خلال التطوير المهني المستمر</li> <li>• يشارك الخبرة والمعرفة مع الآخرين عن طيب خاطر</li> <li>• الاستخدام الفعال للتقنية لتحقيق أهداف العمل</li> <li>• فهم متطور للإدارات والوظائف التنظيمية المختلفة</li> </ul>	المستوى الخامس

الرقم	6
الجدارة	بناء العلاقات
التعريف	إقامة علاقات فعالة مع العملاء والموظفين ، والتواصل بشكل فعال داخل الشركة وخارجها وربط علاقات جيدة بالأفراد على جميع المستويات.
المستوى الأول	<p><b>غير قادر على تكوين علاقات أساسية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• غير قادر على إقامة علاقات أساسية حتى مع الموظفين أو العملاء</li> <li>• ليس لديه شبكات اتصالات</li> <li>• لا يمكن أن يتواصل جيداً بالناس على أي مستوى</li> <li>• لا يستخدم الفكاهاة بشكل مناسب</li> </ul>
المستوى الثاني	<p><b>يصنع اتصالات غير رسمية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• العلاقات مع العملاء والموظفين هي علاقات سطحية فقط</li> <li>• ضعف شبكات الاتصالات</li> <li>• يصنع العلاقات على المستوى الخاص</li> <li>• الاستخدام غير المتسق للفكاهاة المناسبة للمساعدة في بناء العلاقات</li> </ul>
المستوى الثالث	<p><b>يعمل بشكل فعال ضمن العلاقات والشبكات الموجودة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يحاول إقامة علاقات عمل مع العملاء والموظفين</li> <li>• لديه شبكة معقولة من الاتصالات سواء داخل المنظمة أو خارجها</li> <li>• علاقات متغيرة مع الناس</li> <li>• يستخدم بشكل عام الدعابة بشكل مناسب لتعزيز العلاقات مع الآخرين</li> </ul>
المستوى الرابع	<p><b>يسعى بنشاط لتطوير العلاقات لمساعدة المنظمة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إقامة علاقات جيدة مع العملاء والموظفين</li> <li>• بناء شبكات واسعة وفعالة من الاتصالات داخل وخارج المنظمة</li> <li>• يرتبط جيداً بالناس على جميع المستويات</li> <li>• يستخدم الفكاهاة بشكل مناسب لتعزيز العلاقات مع الآخرين</li> </ul>
المستوى الخامس	<p><b>شبكة علاقات واسعة تفيد المنظمة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• استباقي يقيم علاقات جيدة مع العملاء والموظفين</li> <li>• التطوير المستمر لشبكات واسعة وفعالة من الاتصالات داخل وخارج المنظمة</li> <li>• ذو فعالية عالية في الطريقة التي يستخدم بها الفكاهاة المناسبة لتعزيز العلاقات مع الآخرين</li> </ul>

الرقم	7
الجدارة	الامتثال
التعريف	اتباع التعليمات والإجراءات والالتزام بالجدول وإظهار الالتزام تجاه الشركة.
المستوى الأول	<p><b>غير ملتزم أو غير جدير بالثقة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يتحدى السلطة بلا داع</li> <li>• يرفض اتباع الإجراءات والسياسات</li> <li>• لا تلتزم بالجدول الزمنية</li> <li>• التأخر المستمر عن العمل والاجتماعات</li> <li>• غير ملتزم بالمنظمة.</li> <li>• يتجاهل الالتزامات القانونية ومتطلبات السلامة للدور الوظيفي</li> </ul>
المستوى الثاني	<p><b>الموثوقية المتغيرة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• في بعض الأحيان يتحدى السلطة دون داع</li> <li>• غير متسق في الإجراءات والسياسات التالية</li> <li>• لا يلتزم دائماً بالجدول الزمنية</li> <li>• يختلف الالتزام بالمواعيد فيما يتعلق بالعمل والاجتماعات</li> <li>• التزام متغير تجاه المنظمة</li> <li>• لا يمثل دائماً للالتزامات القانونية ومتطلبات السلامة الخاصة بالدور الوظيفي</li> </ul>
المستوى الثالث	<p><b>يدرك قيمة الموثوقية والالتزام</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يميل إلى اتباع التعليمات المناسبة من الآخرين دون تحدي السلطة دون داع</li> <li>• يميل إلى اتباع الإجراءات والسياسات</li> <li>• يبذل جهوداً للحفاظ على الجدول الزمنية</li> <li>• يصل عادة في الموعد المحدد للعمل والاجتماعات</li> <li>• يظهر عادة التزامه تجاه المنظمة</li> <li>• يتوافق عادة مع الالتزامات القانونية ومتطلبات السلامة للدور الوظيفي</li> </ul>
المستوى الرابع	<p><b>موثوق وملتزم بشكل عام</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يتبع التعليمات المناسبة من الآخرين دون تحدي السلطة دون داع</li> <li>• يتبع الإجراءات والسياسات</li> <li>• تحافظ على الجدول الزمنية</li> <li>• يصل في الموعد المحدد للعمل والاجتماعات</li> <li>• يوضح الالتزام تجاه المنظمة</li> <li>• يتوافق مع الالتزامات القانونية ومتطلبات السلامة للدور الوظيفي</li> </ul>
المستوى الخامس	<p><b>نموذج يحتذى به في الموثوقية والالتزام</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يشرح بشكل مقنع للآخرين قيمة عدم تحدي السلطة بلا داع</li> <li>• اتباع الإجراءات والسياسات باستمرار</li> <li>• تحافظ دائماً على الجدول الزمنية</li> <li>• يجعل نقطة الوصول في الموعد المحدد للعمل والاجتماعات</li> <li>• نموذج الالتزام تجاه المنظمة</li> <li>• يشرح بشكل مقنع للآخرين قيمة الامتثال للالتزامات القانونية ومتطلبات السلامة</li> </ul>

الرقم	8
الجدارة	التعاون
التعريف	إظهار الاهتمام بالآخرين ، والعمل بشكل فعال ضمن فريق ، وبناء روح الفريق وإظهار الرعاية والاهتمام للأفراد.
المستوى الأول	<p>عدم الاهتمام بالآخرين</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم الاهتمام بالآخرين علانية</li> <li>• لا يعمل ضمن فريق</li> <li>• لا يعترف أو يكافئ مساهمات الآخرين</li> <li>• لا يستمع للآخرين</li> <li>• غير داعم وغير مكترث</li> <li>• عدم الراحة في الحديث عن الذات</li> </ul>
المستوى الثاني	<p>يعمل مع الآخرين عند الحاجة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يظهر فقط مصلحة سطحية للآخرين</li> <li>• لديه صعوبة في التكيف مع الفريق</li> <li>• نادرًا ما يعترف بمساهمات الآخرين ويكافئها</li> <li>• لا يستمع أو يستشير الآخرين دائمًا</li> <li>• يواجه بعض الصعوبة في دعم الآخرين ورعايتهم</li> <li>• نادرًا ما ينقل الأفكار الشخصية بصراحة</li> </ul>
المستوى الثالث	<p>يتعرف على الفريق</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يوضح درجة الاهتمام وفهم الآخرين</li> <li>• يتكيف مع الفريق</li> <li>• يميل إلى الاعتراف ومكافأة مساهمات الآخرين</li> <li>• غالبًا ما يستمع للآخرين ويستشيرهم</li> <li>• الميل لدعم الآخرين ورعايتهم</li> <li>• على استعداد لتطوير النظرة الذاتية والتواصل علنا</li> </ul>
المستوى الرابع	<p>يعمل ضمن فريق</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يوضح الاهتمام بالآخرين وفهمهم</li> <li>• يتكيف مع الفريق ويبني روح الفريق</li> <li>• يعترف ويكافئ مساهمات الآخرين</li> <li>• الاستماع والاستشارة والتواصل بشكل استباقي</li> <li>• يدعم الآخرين ويهتم بهم</li> <li>• يطور النظرة الذاتية وينقلها علانية مثل الوعي بنقاط القوة والضعف</li> </ul>
المستوى الخامس	<p>مؤسس الفريق</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يعزز الاهتمام بالآخرين وفهمهم</li> <li>• يتكيف باستمرار مع الفريق ويبني روح الفريق</li> <li>• التعرف بشكل استباقي ، ومكافأة مساهمات الآخرين</li> <li>• يستمع بفاعلية ويستشير الآخرين ويتواصل بشكل استباقي</li> <li>• دعم الآخرين ورعايتهم علانية</li> <li>• يطور بشكل نشط ويتواصل بشكل مفتوح مع النظرة الذاتية</li> <li>• مثل الوعي بنقاط القوة والضعف</li> </ul>

الرقم	9
الجدارة	التعامل مع الضغوط
التعريف	العمل بشكل منتج في بيئة ضاغطة، والتحكم في العواطف في المواقف الصعبة والتعامل مع النقد بشكل فعال.
المستوى الأول	<p>يتخلى عن أي إشارة ضغط أو انتكاسة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم القدرة على العمل تحت الضغط</li> <li>• غير متوازن عاطفياً</li> <li>• عدم القدرة على الموازنة بين متطلبات الحياة العملية والحياة الشخصية</li> <li>• يحافظ على نظرة سلبية في العمل</li> <li>• لا يقبل النقد الإيجابي</li> </ul>
المستوى الثاني	<p>يفضل حالات الضغط المنخفض</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يعمل بشكل منتج فقط في الظروف العادية</li> <li>• يبقي العواطف تحت السيطرة في المواقف العادية</li> <li>• لا ينجح دائماً في الموازنة بين متطلبات الحياة العملية والحياة الشخصية</li> <li>• من حين لآخر لديه سلبية في النظرة إلى العمل</li> <li>• لديه صعوبة في التعامل مع النقد بشكل جيد</li> </ul>
المستوى الثالث	<p>يتأقلم بشكل مناسب مع الأوضاع العادية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مع الجهد ، يمكن أن يعمل بشكل منتج في بيئة الضغط العالي</li> <li>• عادة ما يبقي المشاعر تحت السيطرة أثناء المواقف الصعبة</li> <li>• لديه محاولات الموازنة بين متطلبات الحياة العملية والحياة الشخصية</li> <li>• يحافظ بشكل عام على نظرة إيجابية في العمل</li> <li>• يميل إلى التعامل مع النقد بشكل جيد</li> </ul>
المستوى الرابع	<p>يتأقلم بشكل جيد مع الضغوط والنعكسات</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يعمل بإنتاجية في بيئة ضغط عالي</li> <li>• يبقي المشاعر تحت السيطرة أثناء المواقف الصعبة</li> <li>• يوازن بين متطلبات الحياة العملية والحياة الشخصية</li> <li>• يحافظ على نظرة إيجابية في العمل</li> <li>• يتعامل مع النقد جيداً ويتعلم منه</li> </ul>
المستوى الخامس	<p>ينمو بالضغوط ولا يتأثر بالنعكسات</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ينمو في بيئة الضغط العالي</li> <li>• متوازن عاطفياً حتى في الحالات القصوى</li> <li>• يوازن بشكل استباقي بين متطلبات الحياة العملية والحياة الشخصية</li> <li>• يحافظ باستمرار على نظرة إيجابية في العمل</li> <li>• يتعامل دائماً مع النقد جيداً ويتعلم منه</li> </ul>

الرقم	10
الجدارة	اتخاذ القرار
التعريف	اتخاذ قرارات فعالة حتى في ظل الظروف الصعبة، وتحمل المسؤولية وإظهار المبادرة.
المستوى الأول	غير حاسم <ul style="list-style-type: none"> <li>لا يتخذ قرارات</li> <li>لا يتحمل المسؤولية عن الإجراءات والمشاريع والأفراد</li> <li>لا يتخذ زمام المبادرة أو يتصرف بثقة أو يعمل تحت إشرافه الخاص</li> <li>لا يبدأ أو يولد أي نشاط</li> </ul>
المستوى الثاني	يتخذ قرارات إذا لزم الأمر <ul style="list-style-type: none"> <li>القرارات ليست دائماً سريعة أو واضحة</li> <li>يمانع في تحمل المسؤولية عن الإجراءات والمشاريع والأفراد</li> <li>يمانع في أخذ زمام المبادرة والعمل بثقة والعمل بتوجيه ذاتي</li> <li>يتجنب بدء أو توليد أي نشاط</li> </ul>
المستوى الثالث	صانع قرار <ul style="list-style-type: none"> <li>اتخاذ قرارات سريعة وواضحة من حين لآخر</li> <li>يتحمل في بعض الأحيان المسؤولية عن الإجراءات والمشاريع والأفراد</li> <li>في بعض الأحيان يأخذ زمام المبادرة ، يتصرف بثقة ويعمل بتوجيه ذاتي</li> <li>في بعض الأحيان يبدأ ويولد النشاط</li> </ul>
المستوى الرابع	صانع قرار واثق <ul style="list-style-type: none"> <li>اتخاذ قرارات سريعة وواضحة قد تنطوي على خيارات صعبة أو مخاطر مدروسة</li> <li>يتولى المسؤولية عن الإجراءات والمشاريع والأفراد</li> <li>يأخذ المبادرة ويعمل بثقة ويعمل بتوجيه ذاتي</li> <li>يبدأ ويولد النشاط</li> </ul>
المستوى الخامس	المبادر الحاسم <ul style="list-style-type: none"> <li>معترف به في اتخاذ قرارات سريعة وواضحة قد تنطوي على خيارات صعبة أو مخاطر مدروسة</li> <li>يتحمل باستمرار المسؤولية عن الإجراءات والمشاريع والأفراد.</li> <li>يمكن الاعتماد عليه دائماً لأخذ زمام المبادرة والتصرف بثقة والعمل بتوجيه ذاتي</li> <li>يبدأ ويولد أنشطة باستمرار</li> </ul>

الرقم	11
الجدارة	تحقيق النتائج
التعريف	التركيز على احتياجات العملاء ورضاهم ، ووضع معايير عالية للجودة والكمية وتحقيق الأهداف المحددة باستمرار.
المستوى الأول	<p>لا يحقق نتائج</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يتجاهل العملاء</li> <li>• يعمل وفق معايير رديئة</li> <li>• لا يراقب ويحافظ على الجودة والإنتاجية</li> <li>• يعمل بطريقة غير منهجية وغير منضبطة</li> <li>• يفشل في تحقيق أهداف المشروع</li> </ul>
المستوى الثاني	<p>يسلم النتائج الأساسية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• لديه صعوبة في التركيز على احتياجات العملاء</li> <li>• يضع المعايير ، ولكن ليس المعايير العالية دائماً</li> <li>• المراقبة غير المتسقة</li> <li>• يعمل أحياناً بطريقة منهجية ومنظمة</li> <li>• أهداف المشروع لا تتحقق دائماً</li> </ul>
المستوى الثالث	<p>يقوم بمحاولات لتحقيق نتائج جيدة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يدرك الحاجة لتلبية احتياجات العملاء</li> <li>• وضع معايير مقبولة بشكل عام للجودة والكمية</li> <li>• يراقب عادةً الجودة والإنتاجية ويحافظ عليهما</li> <li>• يعمل غالباً بطريقة منهجية ومنظمة</li> <li>• يحقق أهداف المشروع بشكل متكرر</li> </ul>
المستوى الرابع	<p>يبذل محاولات حازمة لتلبية توقعات العملاء</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يركز على احتياجات العملاء ورضاهم</li> <li>• يضع معايير عالية للجودة والكمية</li> <li>• يرصد ويحافظ على الجودة والإنتاجية</li> <li>• يعمل بطريقة منهجية ومنظمة</li> <li>• يحقق أهداف المشروع</li> </ul>
المستوى الخامس	<p>يحقق نتائج تفوق توقعات العملاء</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يركز بشكل استباقي على احتياجات العملاء ورضاهم</li> <li>• يضع باستمرار معايير عالية للجودة والكمية</li> <li>• يراقب باستمرار ويحافظ على الجودة والإنتاجية</li> <li>• يعمل باستمرار بطريقة منهجية ومنظمة</li> <li>• يتجاوز أهداف المشروع</li> </ul>

الرقم	12
الجدارة	الإبداع والابتكار
التعريف	إنتاج أفكار ورؤى جديدة وابتكار منتجات وحلول مبتكرة والبحث عن فرص للتغيير والتحسين التنظيمي.
المستوى الأول	غير مبدع • لا يولد أفكاراً أو مناهج أو رؤى جديدة • لا يقيم أبداً بإنشاء منتجات أو تصميمات مبتكرة • لا ينتج أبداً حلولاً عملية للمشكلات • يتجنب فرص التحسين التنظيمي • يعارض التغيير علانية
المستوى الثاني	يركز على الترابط الأساسي • نادراً ما ينتج أفكاراً أو مناهج أو رؤى جديدة • نادراً ما يتم إنشاء منتجات أو تصميمات مبتكرة • ينتج فقط حلولاً ضعيفة للمشاكل • لا يبحث عن فرص للتحسين التنظيمي • مفتوح للتغيير
المستوى الثالث	يوضح التعقيد • ينتج أحياناً أفكاراً أو مناهج أو رؤى جديدة • ينشئ أحياناً منتجات أو تصميمات مبتكرة • يقدم حلولاً بديلة للمشاكل • يقر بفرص التحسين التنظيمي • داعم للتغيير بشكل عام
المستوى الرابع	يتكيف ويبنى مناهج جديدة • ينتج أفكاراً أو مناهج أو رؤى جديدة • يخلق منتجات أو تصاميم مبتكرة • ينتج مجموعة من الحلول للمشاكل • يبحث عن فرص للتحسين التنظيمي • يبتكر مبادرات التغيير الفعال
المستوى الخامس	معتز به كمبتكر إبداعي • ينتج باستمرار أفكاراً أو مناهج أو رؤى جديدة • يخلق باستمرار منتجات أو تصميمات مبتكرة • معروف بإنتاج مجموعة من الحلول للمشاكل • يولد فرصاً للتحسين التنظيمي • تغيير الأبطال

الرقم	13
الجدارة	القيادة
التعريف	تزويد الآخرين بتوجيه واضح ، يضع معايير للسلوك للآخرين وتحفيز وتمكين الأفراد.
المستوى الأول	<p>يتنازل عن المسؤولية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• لن يزود الآخرين بتوجيه واضح</li> <li>• لا يضع معايير السلوك المناسبة</li> <li>• لا يفوض العمل</li> <li>• لا يحفز أو يمكن الآخرين</li> <li>• لا يوفر أبداً للموظفين فرصاً للتطوير والتدريب</li> <li>• يعين الموظفون ذوي الكفاءات المنخفضة</li> </ul>
المستوى الثاني	<p>قائد ميكانيكي / مشرف</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يوفر للآخرين التوجيه الجزئي فقط</li> <li>• عدم الاتساق في وضع معايير السلوك المناسبة</li> <li>• عدم الاتساق في تفويض العمل المناسب</li> <li>• يواجه صعوبة في تحفيز وتمكين الآخرين</li> <li>• نادراً ما يزود الموظفين بفرص التطوير والتدريب</li> <li>• يعين موظفين من عيار بالكاد مناسب</li> </ul>
المستوى الثالث	<p>يُعرف كمشرف وقائد</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يميل إلى تزويد الآخرين بتوجيه واضح</li> <li>• يضع معايير السلوك المناسبة بشكل عام</li> <li>• غالباً ما يعمل المندوبون بشكل مناسب وعادل</li> <li>• يميل إلى تحفيز الآخرين وتمكينهم</li> <li>• توفير فرص التطوير والتدريب للموظفين من حين لآخر</li> <li>• في بعض الأحيان يجند موظفين من ذوي الكفاءات العالية</li> </ul>
المستوى الرابع	<p>يقود ويشرف بالمثل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تزويد الآخرين بتوجيه واضح</li> <li>• يضع معايير السلوك المناسبة</li> <li>• المندوبين العمل بشكل مناسب وعادل</li> <li>• يحفز ويمكن الآخرين</li> <li>• تزويد الموظفين بفرص التطوير والتدريب</li> <li>• المجندين من ذوي الكفاءات العالية</li> </ul>
المستوى الخامس	<p>قائد التحول</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يزود الآخرين باستمرار بتوجيه واضح</li> <li>• يقدم نماذج معايير السلوك المناسبة</li> <li>• يفوض دائماً العمل بشكل مناسب وعادل</li> <li>• يؤكد على أهمية تحفيز وتمكين الآخرين</li> <li>• يبذل قصارى جهده لتوفير فرص التطوير والتدريب للموظفين</li> <li>• معترف به لقدرته على تعيين موظفين من ذوي الكفاءات العالية</li> </ul>

الرقم	14
الجدارة	الاتصالات الشفهية
التعريف	التحدث بوضوح وطلاقة والتعبير عن الآراء والحجج بوضوح ومقنع ويقدم العروض بثقة.
المستوى الأول	<p>معتزف به كمتحدث ضعيف</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>لا يتكلم بوضوح وطلاقة</li> <li>لا يعبر عن الآراء والمعلومات والنقاط الرئيسية للحجة بشكل واضح</li> <li>يتجنب تقديم العروض أو التحدث في الأماكن العامة</li> <li>يتجاهل احتياجات جمهوره</li> <li>لا يظهر المصداقية</li> </ul>
المستوى الثاني	<p>التواصل الشفوي الأساسي</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>لا يتحدث دائما بوضوح وطلاقة</li> <li>لديه صعوبة في التعبير عن الآراء والمعلومات والنقاط الرئيسية لتقديم الحجج بوضوح.</li> <li>يقدم العروض التقديمية ويتعهد التحدث أمام الجمهور بمهارات وثقة محدودة</li> <li>استجابة محدودة فقط لاحتياجات الجمهور</li> <li>ضعيف عند عرض المصداقية فقط</li> </ul>
المستوى الثالث	<p>التواصل المعقول في معظم الظروف</p> <p><input type="checkbox"/> عادة ما تكون واضحة وطلاقة عند التحدث</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يعبر عن الآراء والمعلومات والنقاط الرئيسية للحجة ، ولكن ليس بشكل واضح دائما</li> <li>يتم تقديم العروض التقديمية والخطابة بمهارة وثقة معقولة</li> <li>إدراك احتياجات الجمهور ومستجيب بشكل معقول</li> <li>يمكن عرض المصداقية ، إذا لزم الأمر</li> </ul>
المستوى الرابع	<p>متحدث عام فعال وواثق</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يتحدث بوضوح وطلاقة</li> <li>يعبر عن الآراء والمعلومات والنقاط الرئيسية للحجة بوضوح</li> <li>يجعل العروض التقديمية ويتعهد التحدث أمام الجمهور بمهارة وثقة</li> <li>يستجيب بسرعة لاحتياجات الجمهور وردود أفعالهم وتعليقاتهم</li> <li>يعرض المصداقية</li> </ul>
المستوى الخامس	<p>متحدث عام مقنع</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>نموذج من الوضوح والطلاقة</li> <li>معروف للتعبير عن الآراء والمعلومات والنقاط الرئيسية للحجة بوضوح</li> <li>يستمتع بتقديم العروض والخطابة العامة</li> <li>استجابة عالية لاحتياجات الجمهور وردود أفعالهم</li> <li>أفعالهم</li> <li>يعرض المصداقية بكل قناعة</li> </ul>

الرقم	15
الجدارة	الإقناع
التعريف	ترك انطباع قوي لدى الآخرين ، وتحقيق الاتفاق والالتزام مع الآخرين من خلال الإقناع والتفاوض وإدارة الصراع.
المستوى الأول	<p>لا يعطي أي انطباع</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ليس لديه حضور</li> <li>• عدم القدرة على الحصول على موافقة الآخرين</li> <li>• لا يروج للأفكار نيابة عن نفسه أو بالآخرين</li> <li>• لا يمكن إدارة الصراع</li> <li>• غير مقنع</li> </ul>
المستوى الثاني	<p>يعطي انطباعاً إذا لزم الأمر</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يعرض انطباعاً ضعيفاً</li> <li>• يجد صعوبة في الحصول على موافقة واضحة من الآخرين</li> <li>• يروج للأفكار نيابة عن الذات أو الآخرين بشكل ضعيف فقط</li> <li>• لديه صعوبة في إدارة الصراع</li> <li>• عدم الاتساق في الإقناع الفعال للآخرين</li> </ul>
المستوى الثالث	<p>الوصول للاتفاقيات</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يترك انطباعاً لدى الآخرين</li> <li>• غالباً ما يحقق اتفاقاً والتزاماً واضحاً مع الآخرين من خلال الإقناع والتفاوض</li> <li>• على استعداد للترويج للأفكار نيابة عن نفسه أو للآخرين</li> <li>• يحاول لإدارة الصراعات ، وإن لم تكن دائماً ناجحه</li> <li>• الاستعداد للاستخدام الفعال للعمليات السياسية المشروعة للتأثير على الآخرين وإقناعهم</li> </ul>
المستوى الرابع	<p>يولد الالتزام من الآخرين</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يترك انطباعاً شخصياً قوياً لدى الآخرين</li> <li>• الحصول على اتفاق والتزام واضح من الآخرين من خلال الحث والإقناع والتفاوض</li> <li>• يروج للأفكار نيابة عن النفس أو الآخرين</li> <li>• يدير الصراع</li> <li>• الاستخدام الفعال للعمليات السياسية المشروعة للتأثير على الآخرين وإقناعهم</li> </ul>
المستوى الخامس	<p>معتزف به على أنه مقنع ومؤثر للغاية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يترك باستمرار انطباعاً شخصياً قوياً لدى الآخرين</li> <li>• الحصول دائماً على اتفاق والتزام واضح من الآخرين من خلال الإقناع والتفاوض</li> <li>• يروج للأفكار بشكل استباقي نيابة عن الذات أو الآخرين</li> <li>• يدير حالات الصراع المعقدة</li> <li>• فعال للغاية في استخدام العمليات السياسية المشروعة للتأثير على الآخرين وإقناعهم</li> </ul>

الرقم	16
الجدارة	التخطيط والتنظيم
التعريف	تحديد أهداف واضحة وتخطيط الأنشطة في وقت مبكر وإدارة الوقت بشكل فعال.
المستوى الأول	<p>لا يخطط أو ينظم</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• لا يحدد الأهداف</li> <li>• لا يخطط</li> <li>• ضعف في إدارة الوقت</li> <li>• يفشل في تحديد وتنظيم الموارد اللازمة لإنجاز المهام</li> <li>• يفشل في مراقبة الأداء مقابل المواعيد النهائية والأحداث الهامة</li> </ul>
المستوى الثاني	<p>مخطط ومنظم أساسي</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التحديد السطحي للأهداف فقط</li> <li>• نادراً ما يخطط للأنشطة والمشاريع مسبقاً؛ أكثر يوماً بعد يوم</li> <li>• يدير الوقت بمنهج غير متسق</li> <li>• يكافح لتحديد وتنظيم الموارد اللازمة لإنجاز المهام</li> <li>• ضعف مراقبة الأداء مقابل المواعيد النهائية والأحداث الهامة</li> </ul>
المستوى الثالث	<p>مخطط ومنظم جزئي</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يميل إلى تحديد أهداف محددة بوضوح</li> <li>• من حين لآخر يخطط للأنشطة والمشاريع في وقت مبكر</li> <li>• يدير الوقت عادة بشكل فعال</li> <li>• يحدد وينظم في كثير من الأحيان الموارد اللازمة لإنجاز المهام</li> <li>• رصد غير متسق للأداء مقابل المواعيد النهائية والأحداث الهامة</li> </ul>
المستوى الرابع	<p>يتبنى نهج منظم للتخطيط والتنظيم</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يضع أهداف محددة بوضوح</li> <li>• يخطط للأنشطة والمشاريع في وقت مبكر ويأخذ في الاعتبار الظروف المتغيرة المحتملة</li> <li>• يدير الوقت بشكل فعال</li> <li>• يحدد وينظم الموارد اللازمة لإنجاز المهام</li> <li>• يراقب الأداء مقابل المواعيد النهائية والأحداث الهامة</li> </ul>
المستوى الخامس	<p>مخطط ومنظم عالي الفعالية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يضع باستمرار أهدافاً محددة بوضوح</li> <li>• يخطط بدقة للأنشطة والمشاريع في وقت مبكر ويأخذ في الاعتبار الظروف المتغيرة المحتملة</li> <li>• إدارة الوقت بشكل استباقي</li> <li>• يحدد وينظم الموارد اللازمة لإنجاز المهام بشكل استباقي</li> <li>• يراقب الأداء بشكل فعال مقابل المواعيد النهائية والأحداث الهامة</li> </ul>

الرقم	الجدارة
17	التحفيز الذاتي
	<p>قبول الأهداف الصعبة ومعالجتها، والعمل بجدية أكبر عند الضرورة وتحديد فرص للتقدم إلى أدوار أكثر تحدياً.</p>
	<p>نقص كامل في الطاقة أو الحماس</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• غير متحمس</li> <li>• لا يعمل أبداً بجد</li> <li>• يهدر الفرص لتحقيق الأهداف المهنية</li> <li>• يتجنب المسؤولية</li> </ul>
	<p>المستوى الأول</p>
	<p>يكتفي بالوضع الحالي</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• متردد في قبول الأهداف الصعبة</li> <li>• على الرغم من العمل الجاد ، إلا أنه لا يرغب في بذل جهد إضافي حتى عندما يكون ذلك ضرورياً</li> <li>• يفشل في الاستفادة من فرص التطوير أو التدريب</li> <li>• لا يسعى للتقدم في أدوار المسؤولية المتزايدة</li> </ul>
	<p>المستوى الثاني</p>
	<p>يستخدم التحديات والفرص المتاحة المتعلقة بالعمل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يقبل ويتعامل عادة مع الأهداف الصعبة</li> <li>• يعمل بشكل عام بجد ويبذل جهداً إضافياً عند الضرورة</li> <li>• يحدد استراتيجيات التنمية اللازمة لتحقيق الأهداف المهنية</li> <li>• يسعى في بعض الأحيان إلى التقدم في أدوار المسؤولية المتزايدة</li> </ul>
	<p>المستوى الثالث</p>
	<p>يبحث عن الفرص والتحديات المناسبة المتعلقة بالعمل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يقبل ويتعامل مع الأهداف الصعبة بحماس</li> <li>• يعمل بجد ويبذل مجهوداً إضافياً عند الضرورة</li> <li>• يحدد استراتيجيات التنمية اللازمة لتحقيق الأهداف المهنية والاستفادة من فرص التطوير أو التدريب</li> <li>• يسعى للتقدم في الأدوار ذات المسؤولية المتزايدة والتأثير</li> </ul>
	<p>المستوى الرابع</p>
	<p>التركيز الوظيفي العالي</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يقبل ويتعامل باستمرار مع الأهداف الصعبة بحماس</li> <li>• معروف بالعمل الجاد وبذل المزيد من الجهد عند الضرورة</li> <li>• يحدد بشكل استباقي استراتيجيات التنمية اللازمة لتحقيق الأهداف المهنية والاستفادة من فرص التطوير أو التدريب</li> <li>• يسعى بشكل استباقي إلى التقدم إلى أدوار ذات مسؤولية وتأثير متزايد</li> </ul>
	<p>المستوى الخامس</p>

الرقم	18
الجدارة	التفكير الاستراتيجي
التعريف	العمل بشكل استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة ، وتطوير الاستراتيجيات ومراعاة مجموعة واسعة من القضايا التي تؤثر على الشركة.
المستوى الأول	يرفض قبول قيمة الإستراتيجية <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم الرغبة في العمل بشكل استراتيجي</li> <li>• معارضة وضع الاستراتيجيات وتطويرها</li> <li>• استبعاد الرؤى المقنعة لإمكانات الشركة المستقبلية</li> <li>• يتجاهل القضايا المتعلقة بالشركة</li> </ul>
المستوى الثاني	يركز على الأحداث اليومية <ul style="list-style-type: none"> <li>• يدعم بشكل سطحي العمل بشكل استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة</li> <li>• يحتاج لأسئلة لوضع الاستراتيجيات وتطويرها</li> <li>• يرتبط بشكل سطحي بالرؤى المقنعة لإمكانات الشركة المستقبلية</li> <li>• ضعف فهم القضايا المتعلقة بالشركة</li> </ul>
المستوى الثالث	من حين لآخر يعمل بشكل استراتيجي <ul style="list-style-type: none"> <li>• يعمل أحياناً بشكل استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة</li> <li>• من حين لآخر يضع ويطور الاستراتيجيات</li> <li>• يحدد الرؤى الإيجابية والمقنعة لإمكانات الشركة المستقبلية</li> <li>• عادة ما يأخذ في الاعتبار مجموعة واسعة من القضايا عبر الشركة والمتعلقة بها</li> </ul>
المستوى الرابع	يعمل بشكل استراتيجي <ul style="list-style-type: none"> <li>• العمل بشكل استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة</li> <li>• يحدد ويطور الاستراتيجيات</li> <li>• يحدد ويطور رؤى إيجابية ومقنعة لإمكانات الشركة المستقبلية</li> <li>• يأخذ في الاعتبار مجموعة واسعة من القضايا المتعلقة بالشركة</li> </ul>
المستوى الخامس	استراتيجي «الصورة الكبيرة» <ul style="list-style-type: none"> <li>• فعالة للغاية في العمل بشكل استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة</li> <li>• فعالة للغاية في وضع وتطوير الاستراتيجيات</li> <li>• يحدد ويطور بحماس رؤى إيجابية ومقنعة لإمكانات الشركة المستقبلية</li> <li>• يأخذ في الاعتبار باستمرار مجموعة واسعة من القضايا المتعلقة بالشركة</li> </ul>

الرقم	19
الجدارة	الاتصال الكتابي
التعريف	الكتابة بوضوح وإيجاز بطريقة شيقة ومقنعة وهيكلية المعلومات بطريقة منطقية لتسهيل فهم الجمهور المستهدف.
المستوى الأول	<p>معترف به ككاتب ضعيف</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• لا يكتب بشكل واضح أو صحيح</li> <li>• الكتابة غير مقنعة وغير معبرة</li> <li>• يستخدم الكثير من المصطلحات أو اللغة المعقدة</li> <li>• الكتابة سيئة التنظيم وغير منطقية</li> <li>• الكتابة ليست مخصصة للجمهور المستهدف</li> </ul>
المستوى الثاني	<p>التواصل الكتابي الأساسي</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يتطلب قدر كبير من الوقت والجهد لإنتاج كتابة واضحة وصحيحة نحويًا</li> <li>• نادرًا ما يكتب بشكل مقنع وصريح</li> <li>• يميل إلى استخدام المصطلحات أو اللغة المعقدة</li> <li>• تميل الكتابة إلى الافتقار إلى البنية والمنطق</li> <li>• هيكل المعلومات يلبي بشكل جزئي فقط احتياجات الجمهور المستهدف</li> </ul>
المستوى الثالث	<p>كاتب معقول في معظم الظروف</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يكتب بشكل عام بوضوح وإيجاز وبشكل صحيح</li> <li>• مع بذل الجهد، يمكن أن يكتب بشكل مقنع بطريقة جذابة ومعبرة</li> <li>• يعمل على تجنب استخدام المصطلحات أو اللغة المعقدة</li> <li>• محاولات للكتابة بطريقة منظمة ومنطقية</li> <li>• محاولات هيكلية المعلومات لتلبية احتياجات وفهم الجمهور المستهدف</li> </ul>
المستوى الرابع	<p>يتواصل كتابياً بشكل فعال وواثق</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يكتب بوضوح وإيجاز وصحيح</li> <li>• يكتب بطريقة مقنعة ومعبرة</li> <li>• يتجنب الاستخدام غير الضروري للمصطلحات أو اللغة المعقدة</li> <li>• يكتب بطريقة منظمة ومنطقية</li> <li>• هيكلية المعلومات لتلبية احتياجات وفهم الجمهور المستهدف</li> </ul>
المستوى الخامس	<p>يتواصل كتابياً بشكل مقنع</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مع القليل من الجهد ، يكتب بوضوح وإيجاز وصحيح</li> <li>• يكتب دائماً بشكل مقنع بطريقة جذابة ومعبرة</li> <li>• يتجنب باستمرار الاستخدام غير الضروري للمصطلحات أو اللغة المعقدة</li> <li>• يكتب بشكل روتيني بطريقة منظمة ومنطقية</li> <li>• هيكلية المعلومات بدقة لتلبية احتياجات وفهم الجمهور المستهدف</li> </ul>

20	الرقم
العمل بروح الفريق	الجدارة
يعمل من خلال مجموعة عمل ويفضل دوماً الانضمام إلى فريق عمل ويفرح بإنجازه جماعياً	التعريف
يفضل العمل وحيداً <ul style="list-style-type: none"> <li>• لايعمل من خلال فريق عمل</li> <li>• يفضل دوماً أن يبقى وحيداً .</li> <li>• لايعترف بفريق العمل</li> <li>• يجير كل نجاح وينسبه إليه .</li> </ul>	المستوى الأول
يعمل وحيداً لكن لايمانع من العمل مع فريق العمل <ul style="list-style-type: none"> <li>• ليس لديه قناع بفرق العمل .</li> <li>• يرى النجاح في العمل لوحده .</li> <li>• يعمل مرغماً مع فريق العمل دون رغبة .</li> </ul>	المستوى الثاني
يعمل مع فريق العمل بشكل فردي <ul style="list-style-type: none"> <li>• يحب الاستقلال .</li> <li>• لايرغب في إنجاز عن طريق فريق العمل .</li> <li>• لايساعد الآخرين .</li> </ul>	المستوى الثالث
يعمل بروح الفريق لكن دون معرفة <ul style="list-style-type: none"> <li>• يحب فرق العمل .</li> <li>• لايعمل وفق ضوابط مع الفريق .</li> <li>• لديه الرغبة ولكن لاتوجد معرفة .</li> </ul>	المستوى الرابع
يعمل بروح الفريق بصورة مميزة <ul style="list-style-type: none"> <li>• دوماً ينسب الإنجاز لفريق العمل .</li> <li>• لديه القدرة على قيادة فرق العمل .</li> <li>• يوزع المهام .</li> <li>• يساعد الآخرين .</li> <li>• يعتقد أن المنظمة لايمكن ان تنجح إلا من خلال فريق العمل .</li> </ul>	المستوى الخامس

21	الرقم
التعلم	الجدارة
يرغب في تطوير ذاته ومعرفة الجديد وكل يوم يكتسب معرفة جديدة	التعريف
لا يحب التعلم	المستوى الأول
يحب التعلم ولكن دون بذل جهد	المستوى الثاني
يرغب في التعلم ولكن لا يعرف	المستوى الثالث
لديه الرغبة في التعلم ويبذل الجهد لكن لا يرتب الأولويات في التعلم	المستوى الرابع
متميز في التعلم والبحث في مصادره واكتساب ما يفيد المنظمة ويرتقي بعمله	المستوى الخامس

22	الرقم
إدارة الوقت بفاعلية	الجدارة
يدير وقته بكفاءة عالية خلال فترة عمله ومميز في الإنجاز خلال الوقت المحدد	التعريف
لا يدير وقته	المستوى الأول
يدير وقت دون فاعلية	المستوى الثاني
يدير وقته لكن لا يوجد مخرجات للعمل	المستوى الثالث
يدير وقته بفاعلية ومنجز خلال أضيقات الأوقات	المستوى الرابع
يدير وقته بكفاءة عالية وينجز فوق التوقعات	المستوى الخامس

23	الرقم
تحفيز الآخرين	الجدارة
يتمكن من تحفيز من حوله للإنجاز وصفة مميزة له لقيادة الآخرين	التعريف
لا يحفز الآخرين	المستوى الأول
يحفز دون معرفة	المستوى الثاني
يحفز الآخرين لكن دون تحقيق منجزات	المستوى الثالث
يحفز الآخرين ويحقق المنجزات وفق المطلوب	المستوى الرابع
يحفز الآخرين بكفاءة عالية ويحقق المنجزات فوق التوقعات	المستوى الخامس

24	الرقم
التميز	الجدارة
يسعى للتميز ولديه همة عالية للحصول على أفضل المواقع	التعريف
لا يرغب في التميز	المستوى الأول
يرغب في التميز دون جهد	المستوى الثاني
يسعى للتميز ويرغب فيه لكن لا يعرف الطريقة	المستوى الثالث
متميز ومنجز ويسعى للتواجد في منصات التتويج دون النظر لغيره	المستوى الرابع
متميز ومنجز بكفاءة ويأخذ فريق العمل معه للتميز	المستوى الخامس

25	الرقم
المبادرة	الجدارة
لديه روح المبادرة وتقديم الحلول والمبادرات النوعية المميزة التي تعود بالنفع على المنظمة	التعريف
غير مبادر	المستوى الأول
مبادر دون معرفة	المستوى الثاني
مبادر ولكن ليس لمبادراته أثر	المستوى الثالث
مبادر بمعرفة وقدرة ولكن مبادراته عادية	المستوى الرابع
مبادر متميز بمبادرات نوعية مدروسة ذات أثر على المنظمة	المستوى الخامس

26	الرقم
إدارة الأداء	الجدارة
يدير أدائه ومنجزاته وفق الخطة والأهداف بكفاءة عالية ويحقق المطلوب بجودة عالية	التعريف
لا يدير أدائه	المستوى الأول
يدير أدائه بشكل ضعيف دون نواتج	المستوى الثاني
يدير أدائه بمخرجات غير جيدة لاتحقق الهدف	المستوى الثالث
يدير أدائه بصورة جيدة لتحقيق الأهداف بجودة منخفضة	المستوى الرابع
يدير أدائه بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف ولا يعيقه شيء ومخرجات ذات جودة عالية	المستوى الخامس

27	الرقم
التطوع	الجدارة
لديه الرغبة في التطوع وهو ضمن برنامج حياته وعمله اليومي ويقدم وقت مستقطع للتطوع يوميا	التعريف
لايتطوع	المستوى الأول
يتطوع دون منجز	المستوى الثاني
يتطوع ويقدم منجز غير جيد	المستوى الثالث
يتطوع بكفاءة بمنجز جيد ويجب ان يعلم الآخرين عنه	المستوى الرابع
يتطوع بكفاءة عالية ومنجزاته مميزة ولا يتحدث عن تطوعه	المستوى الخامس

استمارة تقييم موظف ( الجدارات )

اسم الموظف : .....

الرقم الوظيفي : .....

العام : 20 القسم : .....

تاريخ الالتحاق بالجمعية : / / 14هـ تاريخ الالتحاق بالقسم : / / 14هـ

المستوى	الجدارة	م
	التكيف مع التغيير	
	الالتزام بالقيم	
	التحليل	
	التعلم التطبيقي	
	تطبيق الخبرة	
	بناء العلاقات	
	الامتنان	
	التعاون	
	التعامل مع الضغوط	
	اتخاذ القرار	
	تحقيق النتائج	
	الإبداع و الابتكار	
	القيادة	
	الاتصالات الشفهية	
	الاقناع	
	التخطيط والتنظيم	
	التحفيز الذاتي	
	التفكير الاستراتيجي	
	الاتصال الكتابي	
	العمل بروح الفريق	
	التعلم	
	إدارة الوقت بفاعلية	
	تحفيز الآخرين	
	التميز	
	المبادرة	
	إدارة الأداء	
	التطوع	

ملاحظة : التقييم في المستوى (من 1 إلى 5 ) ( 5 الأعلى و1 الأقل ).

عدد الجدارات المتدنية : .....(1، 2) أرقامها : .....

لجنة التقييم :

الاسم : ..... التوقيع : ..... التاريخ : / / 202م

الاسم : ..... التوقيع : ..... التاريخ : / / 202م

اعتماد المدير التنفيذي :

الاسم : ..... التوقيع : ..... التاريخ : / / 202م