

تحليل فجوة الجدارات القيادية وخطة التدريب المبنية على الجدارات القيادية  
( دراسة ميدانية على موظفي بنك بيبلس سورية )

Leadership Competencies Gap Analysis and the Training Plan Based  
on Leadership Competencies  
(A field study on Byblos Bank Syria employees)

مشروع أعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال  
توجه: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة

هديل الجزائري

إشراف

الدكتور حسان اسماعيل

العام الدراسي

2023 – 2022

## ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحليل فجوة الجداريات القيادية لدى بنك بيلوس سورية وأهمية التدريب المبني على الجداريات القيادية في تطوير الموظفين ورسم المسار الوظيفي وخلق علامة قيادية لموظفي ومدرء بنك بيلوس سورية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوصول إلى إجابات كافية لمشكلة البحث الرئيسية، كما تم الحصول على البيانات الأولية للبحث من خلال بناء الاستبيان وفق نموذج جداريات جامعة كاليفورنيا، وبالتالي تحليل فجوة الجداريات من خلال اعتماد مقياس ليكارت لتحديد أهمية الجداريات القيادية وفق المقياس الخماسي (مهمة جداً، مهمة، حيادي/لا اعرف، غير مهمة، غير مهمة أبداً) ومقياس مدى امتلاك الجدارة/مدى توفرها وفق المقياس الخماسي (موافق بشدة، موافق، حيادي/لا اعرف، غير موافق، غير موافق بشدة).

جرى توزيع الاستبيانات على عينة مكونة من 50 موظف من موظفي بنك بيلوس سورية في كل من الإدارة العليا والوسطى والإشرافية، عاد منها 44 استبانة أي بمعدل استجابة 80%.

## توصل الباحث إلى نتائج أهمها:

أن الجداريات القيادية في نموذج جداريات جامعة كاليفورنيا مهمة جداً على مستوى كل من الإدارات العليا، الوسطى والاشرفية.

يوجد فجوة في الجداريات القيادية لدى بنك بيلوس سورية في جداريات دعم وتشجيع الموظفين على التطور والتعلم والمستمر، تفويض الصلاحيات، مشاركة المعرفة، التركيز على خدمة العملاء.

يساهم التدريب المبني على الجداريات في بناء المسار الوظيفي للموظفين.

## الكلمات المفتاحية:

الجداريات، المهارات، التدريب والتطوير.

**Abstract:**

This research aims to analyze the leadership competencies gap at Byblos Bank Syria, and the impact of training based on leadership competencies in developing employees, charting a career path, and creating a leadership brand for Byblos Bank Syria employees and managers.

The analytical descriptive approach was used in order to reach adequate answers to the main research problem, The primary data for the research were obtained by creating the questionnaire according to the University of California competence model, To analyze the competence gap by adopting Likert scale to determine the importance of leadership competencies according to the five-scale (very important, important, neutral/don't know, unimportant, not at all important) and measuring the extent of competence possession/availability according to the five-scale (strongly agree, agree, neutral/don't know, disagree, strongly disagree).

The research results:

The University of California Leadership Competencies Guide are very important at the level of senior, middle and supervisory administrations.

There is a gap in the leadership competencies at Byblos Bank Syria in the competencies of supporting, delegate, share knowledge and focusing on customer service.

**Key words:**

Competencies, Skills, Training and development.

## قائمة المحتويات

ملخص البحث:	2
توصل الباحث إلى نتائج أهمها:	2
الكلمات المفتاحية:	2
Abstract:	3
Key words:	3
قائمة المحتويات	4
الفصل التمهيدي الإطار العام للبحث	8
المقدمة	8
مصطلحات البحث:	9
الدراسات السابقة:	9
التعليق على الدراسات السابقة:	15
مشكلة البحث وتساؤلاته:	15
تساؤلات البحث:	16
فرضيات البحث:	16
أهمية البحث وأهدافه:	18
الفصل الأول: الإطار النظري	19
التمهيد:	19
الجدارات:	19
تعريف الجدارات:	20
الفرق بين الجدارات والمهارات.	20
أهمية الجدارات.	21
أبعاد الجدارات:	23
أنواع الجدارات:	23
تعريف وأهمية خارطة الجدارات.	24
أهداف خرائط الجدارات:	24
فوائد خريطة الجدارات:	25

25	الغرض من خريطة الجداريات:
25	خطوات بناء خريطة الجداريات:
28	نماذج الجداريات:
28	نموذج جداريات البنك المركزي الأوربي:
29	نموذج جامعة كاليفورنيا:
35	إطار الجداريات السلوكية المعمول بها في دولة الإمارات العربية المتحدة الصادر عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية:
39	التدريب المبني على الجداريات:
39	مفهوم وأهمية التدريب والتطوير:
40	مراحل التدريب:
42	أنواع وانماط التدريب المبني على الجداريات:
44	الفصل الثاني: الإطار العملي:
44	اسلوب وإجراءات البحث:
44	منهج البحث:
44	مجتمع البحث وعينته:
44	مصادر البيانات وأداة البحث:
44	أداة البحث:
45	المقياس المعتمد في بناء الاستبيان:
45	الخصائص الشخصية لأفراد العينة:
47	الإجابة على تساؤلات البحث:
47	ما هي فجوة الجداريات القيادية لدى بنك بيبلس سورية؟:
53	تحليل مدى امتلاك الجدارة/ مدى توفرها:
63	مناقشة النتائج:
68	السؤال الثاني من تساؤلات البحث:
68	كيف يمكن بناء خطة التدريب ورسم المسار المهني بناء على الجداريات القيادية؟:
68	النموذج العملي:
84	نتائج البحث والتوصيات:
86	المراجع References

## قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	جدول جدارات جامعة كاليفورنيا	31
2	خصائص العينة	45
3	جدول مستوى الاستجابة	47
4	جدول الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية الجدارات القيادية	47
5	للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجدارة تحقيق النتائج/ التطوير المستمر	53
6	للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجدارة تحقيق النتائج/ التعلم المستمر	54
7	للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجدارة تحقيق النتائج/ حل المشكلات	55
8	للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجدارة تحقيق النتائج/ التركيز على جودة الخدمة	56
9	للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجدارة بناء العلاقات/ الانتماء للجماعة	57
10	للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجدارة بناء العلاقات/ التعاون	58
11	للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجدارة بناء العلاقات/ التواصل	60
12	للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجدارة بناء العلاقات/ مرونة التغيير	61
13	للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجدارة بناء العلاقات/ التركيز على رؤية ومهمة البنك	61
14	للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجدارة صناعة المستقبل/ الإشراف	63
15	فجوة جدارة تحقيق النتائج	64
16	فجوة جدارة بناء العلاقات	65
17	فجوة جدارة بناء العلاقات/ التعاون، التواصل	66
18	فجوة جدارة صناعة المستقبل	67
19	جدول تطبيق جدارة تحقيق النتائج على المسميات الوظيفية للفرع	70
20	جدول تطبيق جدارة بناء العلاقات على المسميات الوظيفية للفرع	73

76	جدول تطبيق جدارة صناعة المستقبل على المسميات الوظيفية للفرع	21
79	جدول مصفوفة البرامج التدريبية المستوى الأول	22
81	مصفوفة البرنامج التدريبي للمستوى الثاني	23
81	مصفوفة البرنامج التدريبي لمستوى الإدارة الوسطى	24

#### قائمة الأشكال:

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	نموذج الدراسة	18
2	خريطة الجدارات	27
3	نموذج الجدارات البنك المركزي الأوربي	29
4	نموذج جدارات جامعة كاليفورنيا	30
5	المسار الوظيفي لأمين الصندوق (Teller)	69

#### قائمة الملاحق:

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	الاستبيان	88

## الفصل التمهيدي الإطار العام للبحث

### المقدمة

خلال السنوات السابقة استحوذت القيادة على أهمية أكثر من أي وقت مضى، وبينما يتم إنفاق المزيد من الأموال على البحث عن الجداريات "الحقيقية" للقادة الناجحين، فإن جودة القيادة لا تزال مصدر قلق كبير في عالم الأعمال. حيث بينت العديد من الدراسات واستطلاعات الرأي أنه عندما يسأل المدراء التنفيذيون عما هو مطلوب للشركات للنجاح في المستقبل، تتصدر القيادة القائمة. بطريقة ما يبدو أن الاستثمار في تطوير قادة أفضل يفتقد إلى التأثير المطلوب.

وبناء عليه نجد أن مفتاح حصول المؤسسات على عائد أفضل بكثير على استثماراتها في تطوير القيادة قد يعتمد على قدرتها على تطوير علامات تجارية قيادية مميزة.

في التسويق على سبيل المثال، يعني تطوير العلامة التجارية للمنتج إمكانية تمييز المنتج عن المنتجات الأخرى من نفس النوع. لتحسين العلامة التجارية للمنتج، يزداد الباحثون من فعالية المنتج بينما يعمل المسوقون على الإعلان والترويج لهذا المنتج. عندما تتجح فعالية المنتج والإعلان على حد سواء، يتم تحقيق العلامة التجارية للمنتج ويحقق المنتج عادةً علاوة سعرية تبلغ حوالي ثلاثين بالمائة. تشير العلامة التجارية للقيادة إلى نفس النوع من العملية. لتحسين العلامة التجارية للقيادة، يجب على القادة زيادة فعاليتهم في تحقيق النتائج. يتم تمييز القيادة في المنظمة عندما يتم دمج الجداريات ونتائج الأعمال المحددة لجميع القادة ضمن المنظمة، بحيث تبني المنظمة على مدى سنوات قادة يتم تصنيفهم أو تمييزهم عن القادة في المنظمات الأخرى. عندما ترتبط الجداريات التي يظهرها القادة بالنتائج المرجوة، تتقدم العلامة التجارية للقيادة إلى بعد أكثر أهمية من تحديد مستوى الجداريات.

"لماذا تعتبر علامة القيادة مهمة للغاية؟"<sup>1</sup> تخلق القيادة ذات العلامات التجارية ثقافة قيادة متميزة تتخلل المنظمة بأكملها. إذا كانت هذه الثقافة المتميزة تتماشى مع استراتيجية المنظمة وترتبط ارتباطاً وثيقاً بنتائج الأعمال المرغوبة التي تحاول المنظمة تحقيقها، فيمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية.

أظهر بحث حديث أجراه أرنست ويونغ أن ما بين 30-45٪ من قرارات المستثمرين قد تكون مرتبطة "بجودة الإدارة". تخلق العلامة التجارية للقيادة قيمة من خلال تمييز جودة إدارة المنظمة. فالمستثمرون أكثر ثقة (وأكثر استعداداً لدفع سعر أعلى) للشركات التي لديها سجل حافل في تحقيق النتائج والتي لديها أيضاً قادة "ذوو علامات تجارية" يفرسون الثقة في قدرتهم على تحقيق الأداء الأفضل. تحدث العلامة التجارية للقيادة عندما

<sup>1</sup> -Lance A. Berger and Dorothy R. Berger, The Talent Management Handbook, McGraw-Hill, 2004.

يكون القادة في كل مستوى إداري مدركين لاستراتيجيات المنظمة وأهداف والنتائج المرجوة، ويطورون اتساقاً عاماً حول كيفية تحقيقهم لهذه النتائج، ويبنّون جدارات تتوافق مع تحقيقها. وببساطة، يحدث ذلك عندما يتكامل بناء الجدارات مع تحقيق نتائج الأعمال، كما هو موضح في المعادلة التالية:

$$\text{القيادة الفعالة} = \text{الجدارات} \times \text{النتائج}$$

وبما أن خلق ميزة تنافسية خدمية أو سعرية في القطاع المصرفي في سورية محدودة كان لابد من التوجه إلى ميزة تنافسية جديدة قادرة على استعادة وتعزيز ثقة المستثمر بالقطاع المصرفي، وعليه تم مناقشة فجوة الجدارات القيادية لدى بنك بيلوس سورية وكيفية إعادة بناء دليل الجدارات القيادية واعتماد الجدارات القيادية في عملية التدريب التي ترسم المسار الوظيفي للموظفين وتحدد خطة الاحلال الخاصة بالمناصب الإدارية العليا. لاسيما وأن مفهوم الجدارات القيادية وخاصة على صعيد القطاع المصرفي يعد من المفاهيم الحديثة التي تعمل المنظمات على إدراجها ضمن عملية التدريب التي تهدف إلى تطوير الأداء.

#### مصطلحات البحث:

##### - الجدارات (Competencies):

تعرف الجدارات وفق SHRM على أنها مجموعة من السمات المترابطة، والمعارف والمهارات والقدرات التي تؤدي إلى السلوكيات اللازمة لأداء وظيفة معينة بكفاءة وفعالية.

##### - المهارات (Skills):

تعرف المهارة وفق Cambridge Dictionary على أنها القدرة على القيام بنشاط أو وظيفة بشكل جيد.

##### - التدريب والتطوير:

يشير التدريب إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح.<sup>2</sup>

#### الدراسات السابقة:

1. دراسة (المجلة العربية للإدارة (تحت النشر) أيلول 2024)<sup>3</sup>، قياس العلاقة بين الجدارات القيادية وتحديات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في الأجهزة الحكومية من وجهة نظر القيادات الإدارية:

<sup>2</sup> جاري ديسلر

<sup>3</sup> تم استلام البحث في نوفمبر 2021، وقبل للنشر في فبراير 2022 وسيتم نشره في سبتمبر 2024.

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين الجدارات القيادية وتحديات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والمتمثلة في التحديات الاستراتيجية، والإدارية والتنظيمية، والمتعلقة بممارسات تطوير الموارد البشرية، وذلك من وجهة نظر القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية، وتتكون الجدارات القيادية من ثلاثة أنواع: هي قيادة التغيير، والاتصال الاستراتيجي، وقيادة فرق العمل.

حيث شهدت الوزارات والأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية تغيرات وتحديات كبيرة في الممارسات الإدارية والقيادية كتحديات الاستراتيجية والإدارية والتنظيمية، والمتعلقة بممارسات تطوير الموارد البشرية في ظل توجهات رؤية المملكة 2030 ولضمان دور القادة في الأجهزة الحكومية في مواجهة تلك التحديات، والقيام بالدور القيادي المناسب يجب أن يمتلكوا الجدارات القيادية الداعمة لبناء ثقافة التغيير والتكيف مع توجهات رؤية المملكة 2030 بشكل خاص والظروف والتغيرات الداخلية والخارجية بشكل عام. وبناء على ما سبق تأتي هذه الدراسة لقياس العلاقة بين الجدارات القيادية من قيادة التغيير، وقيادة الاتصال الاستراتيجي، وقيادة فرق العمل ومواجهة تحديات رؤية المملكة السعودية 2030 من وجهة نظر القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للحصول على بيانات وافية ودقيقة، حيث يهدف المنهج المسحي الوصفي تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة بالمتغير المستقل (الجدارات القيادية) والمتغير التابع (تحديات رؤية المملكة 2030).

تكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع القيادات الإدارية في جميع الأجهزة الحكومية البالغ عددها 250 حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، فتم إرسال الاستبانات عن طريق البريد الإلكتروني تم الحصول على 164 مشاركاً يمثلون الفئات المستهدفة من مجتمع الدراسة.

### نتائج الدراسة:

- أكثر التحديات تأثيراً على الأجهزة الحكومية من وجهة نظر القيادات الإدارية هي التحديات المتعلقة بممارسات تطوير الموارد البشرية، ثم التحديات الاستراتيجية والتحديات الإدارية والتنظيمية.
- أشارت الدراسة إلى أن جدارة قيادة التغيير حققت أعلى مستوى من حيث درجة الأهمية من واقع الأجهزة الحكومية من وجهة نظر القيادات الإدارية، يليها جدارة قيادة فريق العمل وقيادة الاتصال الاستراتيجي.
- وجود علاقة إيجابية بين جدارة التغيير ومستوى التحديات وذلك نتيجة لأهميتها في مواكبة التغيرات الداخلية والخارجية بالأجهزة الحكومية وذلك وفق توجهات رؤية المملكة.

- عدم وجود علاقة إيجابية بين جدارة الاتصال الاستراتيجي وجدارة قيادة فرق العمل مع مستوى التحديات من وجهة نظر القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية.
- كشفت الدراسة أن القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية يتوجهون نحو تعزيز جدارة قيادة التغيير ومواكبة المستجدات الناتجة عن توجهات رؤية المملكة.

## 2. دراسة (كلية التجارة، جامعة السادات، 2022) الجدارات الجوهرية وتأثيرها على المزايا التنافسية المستدامة للبنوك التجارية.

عمد الباحث خلال الدراسة إلى توصيف أبعاد الجدارات الجوهرية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة، بالإضافة إلى تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين أبعاد المتغيرات المستقلة (الجدارات الجوهرية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة). ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات الأولية. وشمل مجتمع الدراسة على العاملين في البنوك التجارية المصرية (بنوك قطاع عام - بنوك قطاع خاص - فروع بنوك أجنبية). بلغ حجم عينة الدراسة 430 مفردة من العاملين في البنوك التجارية المصرية، بلغت عدد الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي 360 استبانة، وبلغت نسبة الردود 84%.

### نتائج الدراسة:

- مستوى الجدارات الجوهرية في البنوك محل البحث مرتفع على المستوى الإجمالي.
- وجود اختلافات جوهرية بين إدراك العاملين لمستوى الجدارات الجوهرية في البنوك التجارية المصرية لمستوى تطبيق بعد الإدارة التكنولوجية حيث بينت النتائج أن البنوك الخاصة أكثر إدراكاً لأهمية الإدارة التكنولوجية من البنوك العامة وفروع البنوك الأجنبية، في حين لا توجد اختلافات جوهرية لمستوى تطبيق أبعاد الجدارات الجوهرية التالية: (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية).
- هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الجدارات الجوهرية بشكل إجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجدارات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة، حيث تؤثر أبعاد الجدارات الجوهرية على الميزة التنافسية المستدامة.

## 3. دراسة (المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة تصدرها كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، 2020) حزم الجدارات الوظيفية كأداة لتطوير أداء القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية: هدف البحث إلى إلقاء الضوء على حزم الجدارات الوظيفية في الفنادق المصرية، وقياس تأثيرها في تطوير أداء القيادات الإدارية.

تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من فنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ؛ تم اختيار فنادق الأربع والخمس نجوم لأنها تعتبر من أكثر الفنادق التي تسعى لتطوير العنصر البشري وآليات التعامل معه، كما تم اختيار مدينة شرم الشيخ لأنها تضم أكبر تجمع لفنادق الخمس نجوم سواء التابعة لسلاسل فندقية أو مستقلة بلغ عددها 55 فندقاً من إجمالي 104 فندقاً؛ أي ما يعادل 52.8% من إجمالي مجتمع البحث موزعة على النحو التالي: 35 فندقاً تابع لسلاسل و 20 فندقاً تابع لإدارة مستقلة.

أما بالنسبة لمفردات البحث فتمثلت في المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين بهذه الفنادق، وقد بلغ عدد الاستثمارات الموزعة على هؤلاء المدراء 400 استثمار، عدد الاستثمارات المفقودة 75 استثمار، عدد الاستثمارات المستبعدة لوجود بيانات غير مكتملة 45، عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل 280 استثمار، معدل الاستجابة 70%.

#### نتائج الدراسة:

- انخفاض مستوى تطبيق حزم الجدارات السلوكية وحزم الجدارات الفنية.
- وجود أثر إيجابي معنوي لحزم الجدارات الوظيفية (حزم الجدارات القيادية، حزم الجدارات السلوكية، حزم الجدارات الفنية، حزم الجدارات الانتاجية) في تطوير وتعزيز أداء القيادات الإدارية.

#### **4. ورقة بحثية (المجلة العلمية للإدارة، 2020) الجدارات القيادية الداعمة لنجاح التحولات الاستراتيجية في الشركات العالمية:**

تناولت هذه الورقة أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تساهم في نجاح وفعالية المنظمات بشكل عام، ومنظمات الأعمال على وجه الخصوص، وهي الجدارات القيادية التي تمتلكها القيادات العليا.

هدف الورقة البحثية:

في استخلاص الجدارات والجدارات القيادية المشتركة التي تتوافر في الرؤساء التنفيذيين الذي استطاعوا إحداث نتائج وتحولات فارقة في الشركات العالمية. وقد اعتمدت الورقة على المنهج الاستطلاعي الكيفي في تحليل المعلومات المتاحة عن عينة مختارة من 10 شركات عالمية كبرى نجحت في إحداث تحولات استراتيجية بها وهي:

- آبل Apple.
- جنرال اليكتريك General Electric.
- جنرال موتورز General Motors.
- كامبل سوب Campbell Soup.
- سوفت بانك SoftBank.

- كرايسلر Chrysler.
- الطيران الماليزية Malaysian Airlines.
- فيات Fiat.
- أوبسوير Opsware.
- زين ZAIN.

اعتمدت الدراسة بصفة أولية على الحالات المنشورة في قاعدة بيانات جامعة هارفارد وقاعدة بيانات، Emerald Insight استرشاداً بقائمة الرؤساء التنفيذيين المتميزين الواردة بموقع Business Insider، فضلاً عن بعض المصادر الإضافية.

#### نتائج الورقة البحثية:

أهم نتائج الدراسة في التوصل إلى خمس جدارات عامة تتوافر في الرؤساء التنفيذيين الذين يحققون تحولات ناجحة في منظماتهم وهي:

- التوجه بالإنجاز.
- القدرة على تنمية الآخرين.
- القدرة على تكوين وإدارة فرق عمل فعالة.
- القدرات الذهنية التحليلية.
- الثقة بالنفس.

5. دراسة (جامعة دمشق كلية الاقتصاد، 2018) أثر استراتيجية التدريب المرتكزة على الجدارات التنظيمية على فعالية الأداء المؤسسي (أنموذج مقترح) دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة ضمن سوق دمشق للأوراق المالية.

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر اتباع استراتيجيات تدريب مرتكزة على مفهوم الجدارات التنظيمية على أداء المؤسسات الاقتصادية، وقد اختيرت بعض الشركات المدرجة ضمن سوق دمشق للأوراق المالية بالإضافة لإدارة السوق نفسها لهذه الدراسة نظراً لأهميتها الاقتصادية والاجتماعية، وتطورها الإداري نسبياً بما يتلاءم مع شروط الإدراج في سوق دمشق للأوراق المالية.

عمد الباحث على دراسة أثر استخدام مفهوم الجدارات ضمن استراتيجية التدريب على أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال أربعة أبعاد أساسية التي تشكل في مجملها الأداء الكلي حسب أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى التعرف إلى أهم حزم الجدارات التي تؤثر على أبعاد الأداء الكلي.

اعتمد الباحث على الاستبيان في تقصي وجمع البيانات وتحليلها حيث وزع الاستبيان على عينة من العاملين في المستويات الإدارية التنفيذية والوسطى ضمن الشركات محل الدراسة، حيث كان صالحاً منها للتحليل 440 استبانة. بالإضافة إلى قيام الباحث بزيارة كل شركة محل الدراسة خمس مرات خلال فترات زمنية متباعدة نسبياً لاستخدام بطاقة الملاحظة كأسلوب رديف لجمع البيانات.

### نتائج الدراسة:

- استراتيجية التدريب ذات أثر محدود على فعالية الأداء المؤسسي ويختلف الأثر باختلاف الوضع الراهن للأداء المؤسسي للمنظمات محل الدراسة.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حزم الجدارات وأبعاد فعالية الأداء المؤسسي والتي تختلف باختلاف طبيعة عمل المنظمات قيد الدراسة (انتاجي - خدمي).
- حزمة الجدارات السلوكية هي مجموعة الجدارات الأكثر ارتباطاً وتأثيراً على فعالية الأداء المؤسسي، وهي تشكل حزمة الجدارات الجوهرية الواجب العمل على تعزيزها ضمن مؤسساتنا وشركاتنا.
- من خلال الدراسة تبين عدم وجود علاقة ارتباط بين حزمة الجدارات القيادية وفعالية الأداء المؤسسي، حيث كانت علاقة الارتباط بين حزمة الجدارات التنظيمية ومحاور الأداء المؤسسي كلها غير جوهرية، ويمكن تفسير ذلك بأن كافة أفراد عينة البحث كانوا من العاملين في المستويات الإدارية التنفيذية والوسطى، وبالتالي لم يتمكن الباحث من استبيان آراء القياديين كما لم يتمكن من ملاحظة السلوكيات المتبعة في مستوى الإدارة العليا، بالإضافة إلى أن الشركات محل الدراسة كافة لديها نماذج خاصة من فرق العمل حيث تقوم الإدارة العليا بممارسة دور رئيسي في المتابعة والإشراف، وبالتالي لا يركز بقية العاملين على جملة المهارات القيادية الواجب اكتسابها، أو أثر هذه المهارات والجدارات على سير العمل.
- حزمة الجدارات السلوكية هي مجموعة الجدارات الأكثر ارتباطاً وتأثيراً على فعالية الأداء المؤسسي، وهي تشكل حزمة الجدارات الجوهرية الواجب العمل على تعزيزها ضمن مؤسساتنا وشركاتنا، حيث يمكن تبرير النتائج بكون سلوك الأفراد ضمن المنظمات هو العامل الأساسي لخلق بيئة عمل مناسبة تساهم في تحقيق مستوى أفضل من الأداء وخلق ميزة تنافسية مستدامة.

### **6. ورقة بحثية بعنوان (خارطة الجدارات لموظفي القطاع المصرفي في الهند، De Paul Journal of Scientific Research ,2018)**

ورقة البحث هذه هي محاولة لتقييم الجدارات وتحليل الفجوة بين مجموعة الجدارات المطلوبة والموجودة بين الموظفين في القطاع المصرفي في الهند، حيث يرتبط نمو الخدمات المصرفية في الهند ارتباطاً وثيقاً بكفاءة

الموظفين، وتحتاج المؤسسات المصرفية إلى محترفين لديهم الجدارات والخبرات المطلوبة ليس فقط على المستوى الاستراتيجي والإداري، ولكن أيضاً على المستويين الفني والتشغيلي.

حاول الباحث من خلال هذه الورقة البحثية تحديد الثغرات في مستويات الجدارات لدى موظفي البنوك في منطقة ارنكولوم. حيث استخدم ما مجموعه 9 أبعاد لتقييم مستوى الأداء وتحليل فجوة الجدارات بين المدراء التنفيذيين والغير تنفيذيين. توصل الباحث إلى وجود فجوات في الجدارات القيادية محددة بأربعة أبعاد هي التمكين وبناء الفريق والجدارات المعرفية والجدارات الإدارية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

- في ضوء ما تمّ عرضه من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع ومفهوم الجدارات نبين ما يلي:
- تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع الجدارات من حيث، أثر الجدارات على الأداء وأكدت على أن حزمة الجدارات السلوكية والجدارات القيادية هي الأكثر ارتباطاً وتأثيراً على فعالية الأداء المؤسسي، وأكدت الدراسة على مدى ارتباط هذه الجدارات بالمستويات الإدارية العليا، وبالتالي لا يركز بقية العاملين على جملة المهارات القيادية الواجب اكتسابها، أو أثر هذه المهارات والجدارات على سير العمل.
- البعض الآخر تناول موضوع الجدارات على مستوى جدارة قيادة التغيير، جدارة قيادة فريق العمل وجدارة قيادة الاتصال الاستراتيجي. ودور هذه الجدارات في إدارة التغيير ومواجهة التحديات المستقبلية.
- في حين ركزت دراسات أخرى على جدارات إدارة الأداء، وإدارة الفرق، التوجه بالإنجاز والثقة بالنفس.

في ضوء ما تقدم أمست دراسة تحليل فجوة الجدارات القيادية والتدريب المبني على الجدارات القيادية تتخذ مكانة علمية من بين الدراسات السابقة بوصفها أشمل وأكثر تكاملاً من حيث مناقشة أنواع الجدارات ومقارنة أهم أربع نماذج جدارات عالمية وإقليمية، وتدرس أهمية التدريب المبني على الجدارات وفق نموذج تطبيقي وعملي، مما يدحض نتائج إحدى الدراسات والتي تنص على أن استراتيجية التدريب ذات أثر محدود على فعالية الأداء المؤسسي. ويتوافق مع توجه دراسات أخرى خلصت إلى تحديد حزم الجدارات الخمس الواجب توافر في الرؤساء التنفيذيين الذين يحققون تحولات ناجحة في منظماتهم

من خلال عرض الدراسات السابقة يمكن ان نستنتج ما يلي:

### مشكلة البحث وتساؤلاته:

تحليل فجوة الجدارات القيادية لدى بنك بيلوس سورية وأهمية التدريب المبني على الجدارات والهادف إلى تطوير ورسم المسار الوظيفي لموظفي بنك بيلوس سورية.

وبالتالي يمكن عرض مشكلة البحث الرئيسية وفقاً للآتي  
ما هي فجوة الجدارات القيادية في بنك بيبيلوس سورية؟ وما دور التدريب المبني على الجدارات القيادية في التطوير الوظيفي لدى بنك بيبيلوس سورية؟

#### تساؤلات البحث:

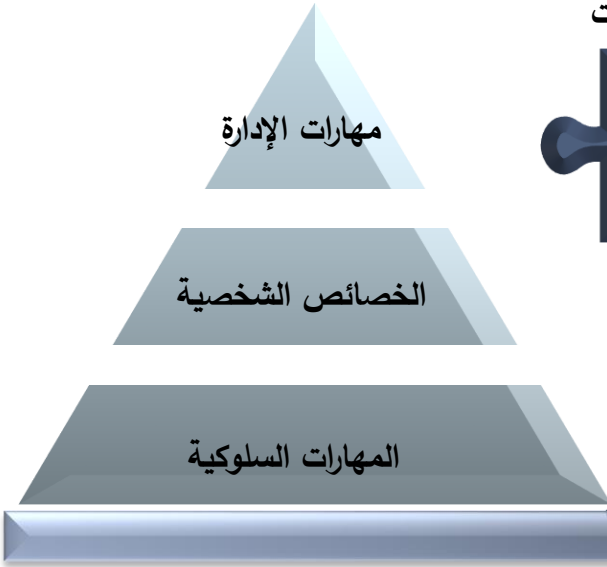
- يتفرع عن مشكلة البحث الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:
- ما هي فجوة الجدارات القيادية لدى بنك بيبيلوس سورية؟
  - كيف يمكن بناء خطة التدريب ورسم المسار المهني بناء على الجدارات القيادية؟

#### فرضيات البحث:

- لا يوجد فجوة في جدارات القادة على مستوى جدارة التطوير المستمر لدى بنك بيبيلوس سورية.
- يوجد فجوة في جدارات القادة على مستوى جدارة بناء العلاقات لدى بنك بيبيلوس سورية.
- يوجد فجوة في جدارات القادة على مستوى جدارة صناعة المستقبل لدى بنك بيبيلوس سورية.
- التدريب المبني على الجدارات يساهم في بناء المسار الوظيفي للموظفين

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة الشكل 4:  
الجدارات القيادية لدى جامعة كاليفورنيا 2020

الجدارات القيادية لدى بيبيلوس بنك



فجوة الجداريات

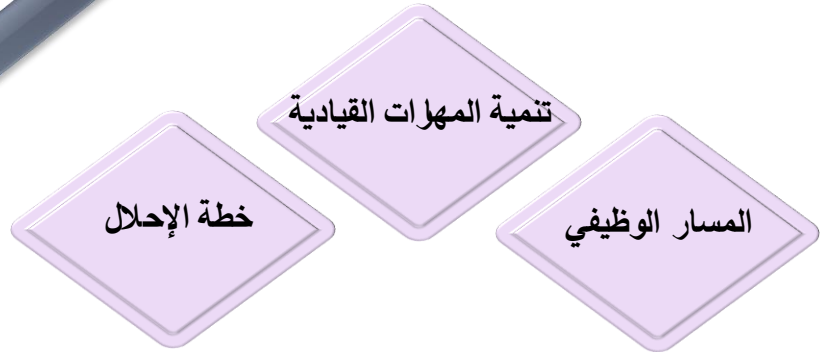


تحقيق النتائج

بناء العلاقات

خلق المستقبل

التدريب المبني على الجداريات القيادية



<sup>4</sup> الشكل رقم (1) نموذج الدراسة من 'عداد الباحثة'.

## أهمية البحث وأهدافه:

### أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في بعدين، وفقاً لما يلي:

- الأهمية العلمية: يسلط هذا البحث الضوء على أهمية تحديد الجدارات القيادية بما يتلاءم والمستويات الإدارية والوظيفة مما يمكن إدارة الموارد البشرية من الاستثمار في الكوادر البشرية وتطويرها ورسم المسار الوظيفي لكل منصب إداري من خلال وضع وتصميم خطط تدريب تتوافق والتطور المطلوب في الجدارات القيادية لاسيما على مستوى القيادة الوسطى والعليا.
- الأهمية العملية والتطبيقية:

تحديد فجوة الجدارات القيادية لدى بنك بيلوس سورية وبالتالي العمل على إعادة صياغة نموذج الجدارات المعمول به، إضافة إلى العمل على تصميم البرامج التدريبية المبنية على الجدارات بما يتوافق والتطور الوظيفي لموظفي البنك، وتقديم نموذج لبرامج تدريبية تتلاءم ورسم المسار الوظيفي.

### أهداف البحث:

- تحديد فجوة الجدارات القيادية لدى بنك بيلوس سورية.
- تقديم دراسة تطبيقية تمكن إدارة الموارد البشرية من تطوير صناعة التدريب في بنك بيلوس سورية.
- تقديم مقترحات حول أهمية بناء خريطة الجدارات القيادية وضرورة تصميم برامج تدريبية تتلاءم والمتطلبات الوظيفية للمناصب القيادية التنفيذية والعليا.

## الفصل الأول: الإطار النظري

### التمهيد:

يتضمن الإطار النظري ثلاثة أجزاء، نتناول في أولها الجدارات من حيث النشأة، التعريف، الفرق بين الجدارات والمهارات، أهمية وأنواع الجدارات إضافة إلى تعريف وأهمية خارطة الجدارات والتي على أساسها توضع مستويات الجدارات، أما الجزء الثاني فيتضمن نماذج دولية وإقليمية للجدارات القيادية، وينتهي الإطار النظري بالجزء الثالث والأخير الذي يتضمن أهمية التدريب المبني على الجدارات.

### الجدارات:

#### 1.1. بداية مفهوم الجدارات مع ديفيد ماكلياند.

حتى أوائل سبعينيات القرن الماضي، كانت معظم المنظمات تنظر إلى الخصائص المطلوبة للنجاح على أنها، إما ترتكز على المهارات التقنية والفنية اللازمة لإنجاز المهام أو الاعتقاد بأن الذكاء هو الأكثر أهمية. حاولت بعض المنظمات، وخاصة المؤسسة العسكرية الأمريكية، التي اعتمدت كثيراً على المهارات القيادية، تصنيف بعض السمات الشخصية التي يحتاجها قادتها. إلا أنهم لم يتمكنوا من ترجمة ما قصدوه من حيث الأدوار التي يتعين على الأشخاص القيام بها.

نشر ديفيد ماكلياند، أستاذ علم النفس في جامعة هارفارد، دراسة حول الخصائص الشخصية التي وصفت رواد الأعمال. لم يكن ماكلياند مهتماً فقط بوصف هذه الخصائص وقياسها، بل كان مقتنعاً بأن أي شيء يمكن قياسه يمكن تدريبه أيضاً. كما كان يشكك في اعتبار معدل الذكاء كأهم مقياس لنجاح الأفراد في مهامهم وأدوارهم الوظيفية. لسبب واحد، كان معدل الذكاء مقياساً إجمالياً إلى حد ما، يجمع بين عدد من القدرات العقلية الغير مجدية في التنبؤ بمن سيكون الأكثر نجاحاً في أداء الأدوار أو الوظائف.

في مقالته الرائدة في عام 1973، وتحت عنوان "اختبار الجدارة بدلاً من الذكاء"، وسع حجته بشكل أكبر واقترح أن لأي دور هناك خصائص تميز الأداء المتفوق عن الأداء المتوسط. هذه الخصائص قابلة للوصف والقياس بعبارات ملموسة نسبياً وبالتالي يمكن تدريبها. اكتشف ماكلياند وزملاؤه الباحثون في شركة استشارية، McBer and Company، أن الجدارات مثل القدرة على التواصل على نطاق واسع أو الشعور بالآخرين كانت الجدارات الأكثر أهمية في تحديد نجاح الفرد.

## تعريف الجدارات:

يعرف ديفيد ماكلياند الجدارات بأنها الخصائص التي تتيح لنا التمييز بين الأداء المتفوق والأداء المتوسط. وتمتاز هذه الخصائص بأنها قابلة للوصف والقياس بعبارات ملموسة نسبياً وبالتالي يمكن تدريبها.

تعرف الجدارات وفق SHRM على أنها مجموعة من السمات المترابطة، والمعارف والمهارات والقدرات التي تؤدي إلى السلوكيات اللازمة لأداء وظيفة معينة بكفاءة وفعالية.

أما قاموس الجدارات في جامعة هارفرد فيعرف الجدارات على أنها: "الأشياء" التي يجب على الفرد إثبات فعاليتها في الوظيفة، أو الدور، أو المهمة، أو الواجب. تتضمن هذه "الأشياء" السلوك المرتبط بالوظيفة (ما يقوله الشخص أو يفعله وينتج عنه أداء جيد أو ضعيف)، والتحفيز (كيف يشعر الشخص حيال وظيفة أو المنظمة)، والمعرفة/المهارات التقنية (ما يمتلكه الشخص من الحقائق، والتقنيات، والمهنة، والإجراءات وما إلى ذلك). ويتم تحديد الجدارات من خلال دراسة الوظائف والأدوار.

كما وعرف MICHAEL A. CAMPION وزملائه الجدارات في كتابهم DOING COMPETENCIES WELL: BEST PRACTICES IN COMPETENCY MODELING بأنها مجال القدرة الشخصية التي تمكن الموظفين من أداء عملهم بنجاح. على سبيل المثال، قد يتطلب النجاح في وظيفة أو مسار وظيفي قوة قيادية ومهارة في تدريب الآخرين والقدرة على إخراج أفضل ما في كل عضو من فريق متنوع من الموظفين

## الفرق بين الجدارات والمهارات.

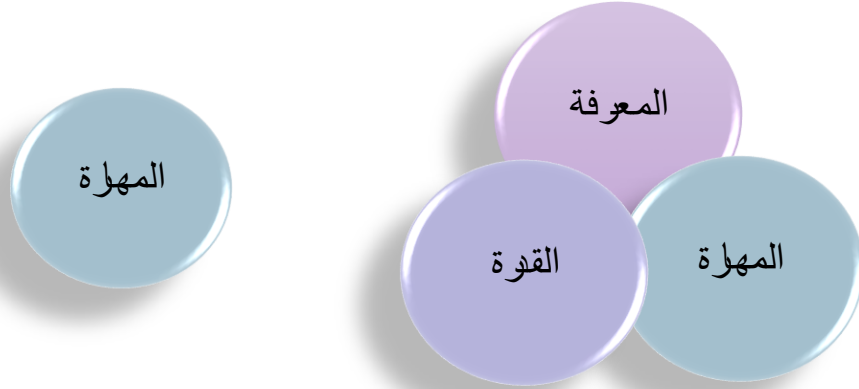
المهارات (Skills) هي القدرات المكتسبة المحددة التي نحتاجها لأداء وظيفة معينة بشكل جيد. يجب التمييز بين المهارات الصلبة والمهارات الناعمة. في حين أن المهارة الصلبة هي مهارة تقنية وقابلة للقياس الكمي قد يثبتها المحترف من خلال مؤهلاته المحددة وخبراته المهنية، فإن المهارة الناعمة هي مهارة غير تقنية أقل ترسخاً في مهن معينة. ومن الأمثلة على المهارات الصلبة، برمجة الكمبيوتر أو إتقان لغة أجنبية، في حين أن المهارة الناعمة قد تكون إدارة الوقت أو الاتصال اللفظي.

أما الجدارات (competencies) هي معارف الفرد وسلوكياته التي تقوده إلى النجاح في الوظيفة. ومن ثم، فإن أمثلة الجدارات تشمل تحسين العمليات التجارية والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات. تشرح الجدارات بشكل فعال قدرة الفرد على تحقيق النتائج المرجوة منه.

من خلال تعريف كل من المهارات والجدارات يتبين لنا أن الفرق بينهما يكمن في أن الجدارات أكثر عمومية واتساع من المهارات، حيث أن المهارات مرتبطة بالقدرة على إنجاز مهام محددة على سبيل المثال: مهمة تحليل البيانات تتطلب القدرة على استخدام برنامج الإكسل في حين أن الجدارة المطلوبة لتحقيق النتائج المتوقعة من هذه المهمة هي القدرة على التحليل وربط المقدمات بالنتائج.

إذا الجدارات وفق الشكل رقم (2) أدناه هي تحقيق المعادلة التالية:

$$\text{الجدارات} = \text{المعارف} + \text{المهارات} + \text{القدرة}$$



#### أهمية الجدارات.

من خلال ما سبق حول تعريف الجدارات، والفرق بين الجدارات والمهارات إضافة إلى ما قد تناوله في مقدمة هذا البحث حول اهتمام المنظمات بوضع دليل أو نموذج جدارات خاص بها، لابد من الإجابة على السؤال التالي: ماهي أهمية الجدارات؟

تكمن أهمية الجدارات في أنها الصانع الرئيسي للقيادات القادرة على خلق الميزة التنافسية من خلال النقاط التالية:

- الجدارات هي بوصلة الاتجاهات القيادية ضمن المنظمة.
  - الجدارات قابلة للقياس.
  - الجدارات مكتسبة أي أنها قابلة للتعليم.
  - خلق ميزة تنافسية للشركة.
  - الجدارات تسهم في تحقيق ممارسات إدارية متكاملة.
1. الجدارات هي بوصلة الاتجاهات القيادية ضمن المنظمة.

توفر الجدارات طريقة لتحديد ما يتعين على القادة القيام به من الناحية السلوكية لتحقيق النتائج التي تسعى إليها المنظمة، والقيام بذلك بطريقة تتماشى مع ثقافتها وأهدافها. يجب أن توفر "البوصلة" التي ينتقل من خلالها القادة على جميع المستويات من أجل التعاون وتحقيق نتائج أكثر أهمية واتساقاً. حيث تزود الجدارات وحدها القادة بالتوجيه، ولكن فقط عندما يتم ربطها مع النتائج المرجوة يمكنهم إنتاج "علامة تجارية قيادية".

## 2. الجدارات قابلة للقياس.

عند تحديد الجدارات بدقة وبشكل صحيح، يمكن قياس مدى تأثيرها على النتائج المرجوة. تمكن هذه القابلية للقياس المنظمات من تقييم مدى إظهار قادتها للسلوكيات التي يعتقد أنها ضرورية للنجاح وكذلك لتقييم العائد المرتبط بالأعمال على الموارد المستثمرة لتحقيق أو تطوير هذه الجدارات في قادتهم. يعد مقياس 360 درجة للتغذية الراجعة من أهم المقاييس التي تمكن هؤلاء الأفراد من مقارنة تصورهم الذاتي مع تصورهم عن رئيسهم.

تعد القدرة على معرفة ما إذا كان الأفراد يُظهرون السلوكيات التي ينظر إليها على أنها ضرورية لتحقيق النتائج المرجوة للمنظمة مهمة للعمل على تطوير العلامة التجارية القيادية للمنظمة. إذا كان قياس تقدم تطوير الجدارة مقترناً أيضاً بقياس تأثير هذه الجدارات على نتائج الأعمال، فإن هذا يزيد من قدرة المنظمة على التقدم في تطوير العلامة التجارية القيادية.

## 3. الجدارات مكتسبة أي أنها قابلة للتعليم:

إذا حددت المنظمة نوع سلوكيات القيادة الحاسمة لنجاحها، فيمكنها تعزيز نجاحها في إنشاء علامة تجارية للقيادة من خلال اتخاذ خطوات لتطوير قدرة قادتها على إظهار هذه الجدارات أثناء العمل. على عكس السمات الشخصية، الجدارات هي خصائص أكثر مرونة ويمكن تطويرها وتحسينها.

## 4. خلق ميزة تنافسية للشركة:

تمثل الجدارات بعداً سلوكياً يمكن للمنظمات أن تميز نفسها على أساسه. في حين أن منظمين قد تكونان متشابهتين بشكل عام في أنواع النتائج المالية التي تحققها، إلا أن طريقة تحقيق النتائج يمكن أن تختلف اعتماداً على الجدارات التي تناسب إستراتيجيتهم وثقافتهم الخاصة.

يمكن أن يؤدي امتلاك علامة تجارية متميزة إلى تعزيز قيمتها. يعتبر ستيف جوبز مثلاً رائعاً على دمج رؤية المنظمة مع رؤية الشخص. تبدو آبل ذات رؤية مستقبلية، لأنها ارتبطت بستيف جوبز الذي يحصل على الكثير من العلاقات العامة لكونه صاحب رؤية.

## 5. الجدارات تسهم في تحقيق ممارسات إدارية متكاملة:

توفر الجدارات نموذجاً منظماً يمكن استخدامه لدمج ممارسات الإدارة في جميع أنحاء المنظمة. حيث يمكن للمنظمات مواءمة التوظيف وإدارة الأداء والتدريب والتطوير لبناء وتعزيز الجدارات الرئيسية.

### أبعاد الجدارات:

تتشترك غالبية تعريف الجدارة بأن لها ثلاثة أبعاد هي:

- المعرفة: تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المفهومة والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمنظمة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص.
- المعارف العملية: وتسمى بالمهارات، وهي التوازن بين المعارف والعمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك.
- المعارف السلوكية: وتسمى المعارف الذاتية وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة... إلخ، ويكتسب هذا النوع من المعرفة طابعاً اجتماعياً رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل.

### أنواع الجدارات:

تتنوع الجدارات بتعدد حاجات المنظمة فهي ليست ثابتة أو مطلقة، وإنما تستمد ديناميكيته من مستوى تطور ونمو المنظمة الذي تتكون فيه، وتختلف الجدارات باختلاف نوعية الوظائف، من المعروف أن الوظائف في أي منظمة عادة ما تصنف حسب طبيعة مهامها إلى نوعين رئيسيين هما:

- الوظائف القيادية أو الإشرافية: هي الوظائف التي يقوم شاغلها بالأدوار والوظائف الإدارية والقيادية المتعارف عليها.
- الوظائف التنفيذية: هي التي يقوم شاغلها بالأعمال التنفيذية الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم،
- مثال على ذلك المحاسبين والمراجعين والمشتريات والعلاقات العامة وغيرها. كما تضم أيضاً وظائف عمال الانتاج والخدمات العادية (العمال العاديين).

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

## 1. الجدارات السلوكية والقيادية:

ترتبط 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.

## 2. الجدارات الإدارية:

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

## 3. الجدارات الفنية او الجدارات الجامدة:

ترتبط بمجال معرفي محدد أو مهارة محددة، وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تتدرج في إطار الأقسام داخل المنظمة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بجدارات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

هذا ويجب التنويه إلى أن مستوى تلك الجدارات تختلف باختلاف نوعية الوظائف بالمنظمة. فمثلاً تزداد أهمية الجدارات الإدارية والقيادية بالنسبة للوظائف القيادية أو الإشرافية وتقل أهمية الجدارات الفنية، بعكس الوظائف التنفيذية حيث تزداد أهمية الجدارات الفنية (أو الوظيفية) والسلوكية وتقل أهمية الجدارات الإدارية. كما تختلف أيضاً الأهمية النسبية لهذه الجدارات باختلاف المستويات الإدارية.

## تعريف وأهمية خارطة الجدارات.

تعرف خرائط الجدارات بأنها: الإطار المرجعي للمقارنة بين المستوى الحالي والمطلوب من جدارات الفرد، والمطلوبة لتنفيذ مهمة بفعالية وكفاءة. أي بمعنى آخر هي عملية تحديد الجدارات الأساسية للمنظمة أو وظيفة، والتي تشتمل على تلك الجدارات في جميع أنحاء العمليات المختلفة (أي تقييم الوظائف والتدريب والتوظيف) للمنظمة، لضمان أن الموظفين والمنظمة على نهج واحد لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشأت المنظمة. فخريطة الجدارات تحدد نقاط القوة والضعف للموظف والهدف من ذلك هو تمكين ذلك الموظف من فهم نفسه أفضل، وأن نشير إلى حيث تحتاج إلى أين تتوجه جهود التطوير الوظيفي.

وتعرف خريطة الجدارات بأنها سلوك وأسلوب عمل (كالقيادة والتواصل) أكثر من كونها مجرد مهارة أو قدرة. وهي مجموع جدارات الموظف التي تمثل العوامل الأكثر أهمية لنجاح منظمة معينة وهي تمثل جزءاً من المسار الوظيفي الخاص بالموظف.

## أهداف خرائط الجدارات:

- مساعدة المنظمات كي تكون أكثر كفاءة وفعالية وتنافسية.

- تحدد مجموعة من معايير الجدارات الأساسية مثل (الابتكار والإبداع والخبرة الفنية والجودة والتركيز الموجهة لصالح العملاء)، والتي تعكس الأهداف الاستراتيجية للمنظمات أو الأعمال التي تقوم بها.
- تتحول الأهداف الاستراتيجية إلى معايير لقياس أداء الموظفين.
- توظيف المعايير لتحديد الاحتياجات التدريبية التي تزيد من إنتاجية الموظفين، تطور الأداء وتعزز من فعالية وكفاءة أداء الموظفين.
- رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها والتحسين من وضعيتها التنافسية.

### فوائد خريطة الجدارات:

- تحفز عملية التواصل المنفتح بين إدارة المنظمة وموظفيها.
- المديرون أكثر موضوعية في عملية تقييم أداء العاملين.
- اظهار نقاط القوي والضعف لدي الموظفين.
- تعرف الموظفون بشكل أوضح على مستوى التوقعات من أدوارهم الوظيفية.
- ايجاد خريطة واضحة المعالم لاكتساب المهارات الجديدة من خلال التدريب المبني على الجدارات من أجل الترفع في السلم الوظيفي بالمنظمة.

### الغرض من خريطة الجدارات:

- إن نجاح المنظمة هو محصلة الجدارات المتوفرة لديها، وبالتالي تستخدم خريطة الجدارات في:
- علاج فجوات الجدارات لدى فريق العاملين التي تؤثر أداء العاملين.
- وضع معايير لعملية الاختيار والتعيين المبنية على الجدارات.
- رسم المسارات الوظيفية للموظفين.(Career Path)
- إعداد خطط التعاقب الوظيفي.(Succession Plan)
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- خطط إعادة الهيكلة، بمعنى التعرف على مدي توافر العناصر القادرة في الهيكل.
- وضع مخزون الجدارات للخطط المستقبلية.
- استخدامها في تحديد المرشحين لبرنامج تدريبية تهدف إلى خلق قادة المستقبل.

### خطوات بناء خريطة الجدارات:

- اجراء تحليل وظيفي:

الشروع في عملية تحليل وظيفي عن طريق مطالبة العاملين في المنظمة باستيفاء استقصاء (استبيان) حول المعلومات المتعلقة بالوظيفة.

- **تحديد المقومات الأساسية (KEY COMPONENT) لبطاقات الوصف الوظيفي للعاملين:**

التركيز على الخصائص/السمات والمهارات الهامة لإنجاز العمل.

- **تحديد الأدوار الوظيفية وتجنب المعلومات غير الضرورية:**

تحديد المهام والأدوار بشكل دقيق وواضح يعكس طبيعة الأدوار الرئيسية والفرعية المطلوب تنفيذها لكل منصب إداري.

- **تحديد الجدارات (المهارات، والمعارف، والسلوك) اللازمة للأدوار الوظيفية المختلفة.**

تحديد المهارات والجدارات التي تتطلبها الأدوار والمهام المحددة في التوصيف الوظيفي.

- **نتائج التحليل الوظيفية:**

بناءً على نتائج عمليات التحليل الوظيفية وتحديد المقومات الأساسية وتوضيح الأدوار الوظيفية وتحديد الجدارات يتم الحصول على بطاقة وصف وظيفي مبنية على الجدارات.

- **ترجمة الأفكار إلى عناوين عريضة رئيسية محددة بدقة.**

لا ينبغي أن تحمل بطاقة الوصف الوظيفي أكثر من عشرة جدارات. فستغرق في مستنقع التفاصيل فيما يتعلق بجزئية التحليل والتقييم إن لم تقم بتضييق نطاق الجدارات إلى الجدارات المهمة فقط.

- **تطوير خريطة جدارات:**

باستخدام بطاقات الوصف الوظيفي المبنية على الجدارات يمكن الخروج بخريطة جدارات، إن الجدارات التي تشتمل عليها بطاقة وصف وظيفي معينة تعد عناصر أساسية في تقييم الأداء.

- **تحديد الجدارات التي يحتاج التدريب والتطوير فيها**

نتائج تقييم الأداء تحديد تحدد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع وبالتالي تحديد الجدارات التي تتطلب المزيد من التدريب والتطوير. الأمر الذي من شأنه المساعدة في التركيز على الاحتياجات التدريبية المطلوبة لتحقيق أهداف الوظيفة وأهداف المنظمة، إضافة إلى مساعدة إدارة الموارد البشرية على تطوير الموظفين ورسم المسار الوظيفي لكل موظف.

- **اعداد نموذج الجدارات:**

بناء نموذج تفصيلي لكل جدارة، حيث يحدد مستوى كل جدارة من تلك الجدارات، عليا وسطي، دنيا.

- **تحديد الفجوات:**

إن تحديد حجم الفجوة بالمنظمة ما بين المستوى الفعلي التي هي عليه وبين المستوى المخطط له يمثل حجر الزاوية في تحديد الاحتياجات التدريبية.

#### - قياس الفاعلية التدريب:

يمكن قياس فاعلية التدريب على مرحلتين: المرحلة الأولى عقب انتهاء التدريب مباشرة عن طريق الاستقصاءات ومتابعة الأداء على رأس العمل. أما المرحلة الثانية فبعد ستة أشهر من التدريب عبر نقل ما تم تعلمه للآخرين. لاحظ أن المرحلة الثانية من القياس تهدف إلى قياس مستوى الاحتفاظ بما تم التدريب عليه.

#### - تخطيط الموارد البشرية بالمنظمة:

إن خريطة الجدارات عملية مستمرة ومستدامة، ينعكس تطور مستوى الموارد البشرية في المنظمة على مستويات المهارات لدى كافة اقسام المنظمة مما يساهم في تحقيق المستوى المطلوب لتقدم وتطور المنظمة.

ويوضح الشكل رقم (2) خطوات إعداد خارطة الجدارات<sup>5</sup>



<sup>5</sup> [https://www.teammisr.com/forums/topic/mapping\\_the\\_competencies/](https://www.teammisr.com/forums/topic/mapping_the_competencies/)

## نماذج الجدارات:

نماذج الجدارة داخل المنظمات هي قوائم المعرفة والمهارات والقدرات المتفق عليها التي يتطلبها الموظفون ليكونوا ناجحين. غالبًا ما يتم تصميم نماذج الجدارة لتناسب المنظمة لأن المنظمات المختلفة تقدر الجدارات المختلفة. أما تقييمات الجدارة هي أدوات تستخدم لتحديد عمق قدرات الموظفين لأداء وظائفهم. يمكن للأنظمة المتطورة في المنظمات ربط هذه الجدارات بتقييمات الأداء، وتطوير مناهج التدريب بناءً عليها، وتطوير أسئلة المقابلة لأغراض الاختيار.

## نموذج جدارات البنك المركزي الأوروبي.

تشكل الجدارات السلوكية للبنك المركزي الأوروبي نموذجاً يعكس السلوكيات ذات الأهمية الاستراتيجية. من خلال هذا النموذج، يعتزم البنك المركزي الأوروبي التركيز على نقاط القوة لدى موظفيه والاستفادة منها. على المستوى الفردي، توفر الجدارات وضوحاً حول ما هو متوقع من الموظف في أداء وظيفته وتساعد في توجيه تطوره، سواء في وظيفته الحالية أو بعدها.

طور البنك المركزي الأوروبي نموذج الجدارة هذا لتعزيز ثقافة العمل التي تتماشى مع قيم البنك وأهدافه، بالإضافة إلى جعل البنك المركزي الأوروبي أكثر مرونة وتعاوناً وشمولية، وبالتالي استعداداً أفضل للتحديات المستقبلية.

يتم استخدام نموذج الجدارات في العمليات التالية:

- التوظيف.
  - إدارة الأداء.
  - التعلم والتطوير.
  - تطوير المسار المهني.
- تنقسم الجدارات التسعة للبنك المركزي الأوروبي إلى ثلاث مجموعات وكل جدارة تنقسم إلى 6 مقاييس فرعية وفق ما يلي:

### 1. الجدارات العامة الملزمة لكافة الوظائف:

- التعاون والتواصل
- التركيز على النتائج
- توظيف التنوع
- إدارة التغيير

### 2. كفاءات محددة لوظائف ومهام محددة:

- التفكير التحليلي.
- قيمة مضافة للشركاء.

### 3. الجدارات القيادية ذات الصلة بالوظائف الإدارية والتنسيقية:

- تنمية الآخرين
- التفكير الاستراتيجي
- قيادة الفرق

الشكل رقم (3) مخطط نموذج الجدارات الوارد في دليل جدارات البنك المركزي الأوروبي



### نموذج جامعة كاليفورنيا.

يصف نموذج الجدارات الأساسية لجامعة كاليفورنيا لعام 2020 المحدث، سلوكيات الأداء المتوقعة للموظفين ومديري الموظفين في جامعة كاليفورنيا، حيث يكون السعي وراء التميز في إنجاز المهمة هو المقياس الأساسي للجدارات.

يحدد دليل جامعة كاليفورنيا ثلاث جدارات أساسية تتفرع عنها ما بين ثلاث ولغاية أربع جدارات فرعية وكل جدارة بعبر عنها ستة مقاييس وفق ما يلي ووفق الجدول رقم (9) أدناه:<sup>6</sup>

<sup>6</sup> الجدول رقم (1) يتضمن شرح الجدارات بشكل مفصل وذلك لاعتماد الباحث على دليل جامعة كاليفورنيا في بناء استبيان الحالة العملية.

### 1. تحقيق النتائج:

- التطوير المستمر.
- التعلم المستمر.
- حل المشكلات.
- التركيز على جودة الخدمة.

### 2. بناء العلاقات:

- الانتماء للجماعة.
- التعاون.
- التواصل.

### 3. خلق المستقبل:

- مرونة التغيير.
- التركيز على رؤية ومهمة البنك.
- الإشراف.

الشكل رقم (4) مخطط نموذج الجداريات الوارد في دليل جداريات جامعة كاليفورنيا

### UC Core Competency ABCs



## الجدول رقم (1) جدول جدارات جامعة كاليفورنيا

تحقيق النتائج	الجدارة الرئيسية
التطوير المستمر	الجدارة الفرعية
السعي لتحقيق أداء عالي الجودة من خلال اتخاذ زمام المبادرة لتحسين المنتجات أو الخدمات أو العمليات بهدف تحقيق أفضل النتائج، ويسعى لتقييم نتائج الأداء باستمرار	تعريف الجدارة
تبني الأفكار والممارسات التي تزيد من الكفاءة وتفضي إلى تحسن الأداء	مقاييس الجدارة
أخذ زمام المبادرة في إدخال التحسينات على نمط وإجراءات العمل	
استخدام كافة المعلومات والبيانات المتوفرة إضافة إلى التغذية الراجعة من الزملاء والعملاء لتحسين جودة المنتجات والخدمات	
قيادة التطوير، والبحث المستمر عن طرق جديدة لوضع مكانة المنظمة ضمن الشركات الناجحة	
دعم الآخرين اللذين يأخذون مخاطر محسوبة النتائج	
تشجيع ومكافئة المبادرة والابتكار	
التعلم المستمر	الجدارة الفرعية
توضيح المسؤوليات وتحديد المهارات اللازمة لتطوير الأداء ورسم المسار الوظيفي من خلال التعلم المستمر	تعريف الجدارة
تحمل المسؤولية والجدية في تطوير الذات والقدرة على التعامل مع تقنيات وأدوات أداء المهام والمسؤوليات	مقاييس الجدارة
مواكبة أحدث المعلومات والأبحاث والتطورات التكنولوجية الخاصة بمجال العمل ومتابعة أحدث برامج التدريب التي تعزز من الأداء الوظيفي	
السعي للحصول على التدريب المستمر بهدف تطوير المهارات الشخصية	
خلق فرص التعلم والتطوير في بيئة العمل	
تفويض الصلاحيات ومنح الموظفين الاستقلالية لتحديد آلية تنفيذ المهام	
تعزيز مشاركة المعرفة ودعم الموظفين الذين يساهمون في مشاركة معارفهم وخبراتهم.	

الجدارة الفرعية	حل المشكلات
تعريف الجدارة	توقع المشكلة وتحديدّها والوقوف على مصالح المعنيين بالمشكلة والبحث عن الحلول المناسبة وتقييمها واتخاذ المخاطرة المدروسة في حل المشكلة
مقاييس الجدارة	تقييم الحلول المقترحة من حيث الإيجابيات والسلبيات والفوائد والمخاطر المترتبة على الحلول المقترحة ويعطي الأولوية للفرص والتحديات من أجل حل المشكلات العاجلة وعالية التأثير أولاً
	العمل بفعالية مع الآخرين لحل المشكلات واتخاذ القرارات
	تحديد المشكلة ومعالجتها في الوقت المناسب ووفق توفر البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق نتائج مثالية ومستدامة
	تعزز بيئة يشعر فيها الموظفون بالأمان عند طرح المشكلات وتقديم الحلول والمدخلات
	تتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات واعتماد إجراءات معينة عند حل المشكلة
الجدارة الفرعية	الاستفادة من معلوماته وخبراته التنظيمية لتحديد الأسباب الجذرية والآثار المحتملة للحلول المقترحة
	التركيز على جودة الخدمة
	تقديم خدمة عالية الجودة واحترافية وسريعة الاستجابة ومبتكرة لجميع العملاء . يؤسس ويحافظ على علاقات عمل إيجابية وطويلة الأمد.
	السعي إلى الحصول على التغذية الراجعة من مصادر متنوعة بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة
	جاوز التوقعات في تلبية حاجات العملاء ، ويحترم الالتزامات ويحافظ على الوعود
مقاييس الجدارة	السعي لتقديم الخدمات بما يبلي احتياجات العملاء
	أشارك الموظفين في تحمل مسؤولية تقديم خدمة عالية الجودة وبالتالي الحفاظ على علاقة جيدة مع العملاء
	توجه الموظفين ويدعمهم لتقديم خدمة عالية الجودة للعملاء
	تحديد المسؤوليات والصلاحيات للموظفين أثناء تقديم الخدمة وفق التسلسل الإداري المعتمد
	بناء العلاقات
الجدارة الرئيسية	

الانتماء للجماعة	الجدارة الفرعية
الترويج لقيم بنك بيبيلوس سورية. وإظهار التعاطف والاحترام المتبادل ويعزز العدل والإنصاف ويدعم الإحساس بالمساواة والاندماج والانتماء.	تعريف الجدارة
اشراك الآخرين بطريقة تجعلهم يشعرون بالتقدير والقبول	مقاييس الجدارة
خلق بيئة متضامنة من خلال الاستغلال الأمثل لمعارف وخبرات الموظفين وتمكينهم للمساهمة في طرح أفكارهم لتحقيق أهداف البنك مما يولد لديهم شعور بالتقدير والانتماء	
إدراك قدراته، ويفهم تأثير المرء على الآخرين ويعامل جميع الموظفين باحترام وإنصاف	
خلق بيئة عمل إيجابية خالية من التمييز	
الاعتماد على تنوع المهارات والخبرات والمعارف لتحقيق نتائج أكثر فعالية	
ضمان حل النزاعات بطرق تجعل جميع الموظفين يشعرون بالاحترام والاستماع	الجدارة الفرعية
التعاون	
التفاعل مع الآخرين وبيني شراكات مع الآخرين لتحقيق النتائج التنظيمية، ويحافظ على العلاقات الإيجابية ضمن البنك.	تعريف الجدارة
التعاون مع الآخرين. يشارك المعلومات والمعارف لتحديد وتنفيذ الحلول التي يمكن أن يستفيد منها كافة الأطراف المعنية	مقاييس الجدارة
مساعدة ودعم الزملاء في أداء عملهم للمساهمة في النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة	
وضع احتياجات الموظفين فوق المصلحة الذاتية، يبني ويحافظ على علاقات عمل فعالة	
تعزيز بيئة عمل منفتحة يشعر فيها الموظفون بالأمان عند تقديم ملاحظات بناءة	
تطوير وتشجيع بناء علاقات عمل قائمة على المنفعة متبادلة داخل وخارج البنك مما يصب في مصلحة البنك	
تشجيع الآخرين ومساعدتهم في بناء علاقات تعاون إيجابية بهدف تعظيم النتائج	الجدارة الفرعية
التواصل	
مشاركة المعلومات بشكل واضح وفعال شفويا وخطيا. يستخدم الوسيلة الأنسب والأكثر فاعلية للتواصل. يكيّف ويعدل الرسائل بما يتماشى مع خبرة المستقبل وثقافته	تعريف الجدارة
اشراك باستمرار معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب ويأخذ في الاعتبار ثقافة ومكانة المرسل إليه وطريقة الاتصال	مقاييس الجدارة

	الانصات بفعالية، ويعبر عن آراءه بصدق وصراحة، يحافظ على حوار مفتوح مع الآخرين.
	الاعتماد على الإيجاز والوضوح في وسائل الاتصال الكتابية والشفوية وبما يتلاءم والمرسل إليه
	مناقشة القضايا المطروحة بصراحة والبحث عن المعلومات والبيات والحقائق عند مناقشة المشاكل
	مشاركة استراتيجيات وتوجيهات الإدارة العليا مع الموظفين
الجذارة الرئيسية	اظهار معايير عالية من النزاهة والديبلوماسية واللباقة في التواصل
	صناعة المستقبل
الجذارة الفرعية	مرونة التغيير
تعريف الجذارة	يتوقع ويتكيف مع التغيير. يدعم مبادرات التغيير من خلال تقديم الدعم للآخرين على جميع المستويات، يظهر التسامح والقدرة على التكيف عند التعامل مع المواقف الصعبة. يتمتع بالقدرة على التخطيط الفعال للتغيير والتعامل مع التهديدات بمرونة عالية
	المرونة والانفتاح اتجاه المتغيرات الجديدة والقدرة على التكيف مع التغيير و تحديد الأولويات
مقاييس الجذارة	القدرة على فهم واستيعاب المتغيرات التنظيمية
	إدراك استجابة الموظفين للتغيير والقدرة على توجيهها بما يتلاءم وتحقيق أهداف البنك والموظفين
	خلق بيئة داعمة تسهم بتعزيز قدرات الموظفين على الاستجابة للتغيير
	دعم مبادرات التغيير، وتعزيز مسؤولية الموظفين في تبني التغيير
الجذارة الفرعية	خلق صلة وصل بين الموظفين وإدارة التغيير من خلال بناء وعي الموظفين باستراتيجيات التغيير وأثرها الإيجابي على البنك
	التركيز على رؤية ومهمة البنك
تعريف الجذارة	الالتزام بمهمة ورؤية البنك
مقاييس الجذارة	رسالة ورؤية البنك هي البوصلة الأساسية في صناعة واتخاذ القرارات
	المواءمة بين مهام وأهداف الموظفين وبين أهداف ورؤية البنك
	إلهام الموظفين لتحقيق أهداف ورؤية ورسالة البنك
	توضيح مهام الموظفين بما ينسجم وتحقيق أهداف البنك
	الاستغلال الأمثل للفرص والمعلومات المتوفرة بهدف تحقيق الأهداف البنك

خلق بيئة عمل داعمة للموظفين لتحقيق التميز في الأداء	
الإشراف	الجدارة الفرعية
يُظهر المساءلة والحكمة وإصدار الحكم السليم عند استخدام كافة الموارد الملموسة وغير الملموسة لضمان ثقة العملاء.	تعريف الجدارة
الالتزام بمعايير ومبادئ السلوك الأخلاقي والمهني المعتمد لدى البنك	مقاييس الجدارة
المساءلة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من (أفراد، عمليات وأدوات)	
الإبلاغ عن التهديدات والعمل على تصحيحها	
تحميل الموظفين المسؤولية عن الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي والسياسات المعمول بها في البنك	
توظيف الموارد المتاحة لتعزيز كفاءة البنك في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء	
تحميل الموظفون المسؤولية عن الالتزام بسياسات البنك والإبلاغ عن التهديدات المحتملة وتصحيحها	

## إطار الجدارات السلوكية المعمول بها في دولة الإمارات العربية المتحدة الصادر عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية.

في ظل التوجهات الحكومية للحكومة الاتحادية لرفع كفاءة الموظفين الحكوميين نحو أداء مهامهم الوظيفية، وفي ضوء المبادرات المعتمدة من حكومة الإمارات والتي أكدت على أهمية مراجعة سياسات وأنظمة الموارد البشرية واستشراف المستقبل مع التركيز على تطوير المهارات المستقبلية بما يتواءم مع مئوية الإمارات 2071 عملت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية إلى وضع نموذج الإمارات للقيادة الحكومية ويتضمن هذا النموذج 3 مستويات للجدارات مع مؤشرات سلوكية واضحة لكل جدارة وفق التالي:

### 1. جدارة الإنجاز والتأثير:

#### - مرن وسريع:

يتحلى بالمرونة والسرعة ويبني بيئة تعزز التغيير وسرعة تحقيق الإنجاز والاستفادة بفعالية من الموارد المتاحة يتمتع بالثقة بالذات في المواقف المختلفة

#### - يصنع قرارات ذكية وفعالة وكفؤه:

يتبنى طريقة تفكير تمّ كنهه من اتخاذ قرارات ذكية عملية وفعالة وحكيمة وذات أثر، يتحلى بالوعي والشجاعة والحنكة في اتخاذ التدابير الصحيحة

- يركز على الغايات العليا للمنظمة وتحقيق النتائج:

مطلع بتعمق على توجهات الحكومة، ينشر مفهوم الغايات والاهداف العليا للحكومة، يعمل ويساهم على تحقيق الأهداف الوطنية المشتركة والنتائج المحددة وخلق القيمة المضافة

## 2. جدارة النظرة المستقبلية:

- مستشرف للمستقبل:

مطلع على الاتجاهات العالمية، يتخيل المستقبل، ذا بعد النظر، يعمل على الاستشرف المبكر للفرص والتحديات وتحليلها ووضع السيناريوهات والخطط الاستباقية

- مبتكر ومحفز للتغير الجذري:

مبتكر، يتبنى تفكيّاً إبداعياً ويشجع ويحفز فكر ريادة الاعمال و يدرك آليات عملية التغيير الجذري بين الأفراد وفي السياق المؤسسي، ولديه حس الإقدام على المخاطرة ويؤمن أن لا وجود لكلمة مستحيل

- ملم بتكنولوجيا المستقبل المتقدمة:

ملم بتكنولوجيا المستقبل المتقدمة مثل الثورة الصناعية الرابعة والذكاء الاصطناعي وتأثيرها وطرق الاستفادة منها واستثمارها في صناعة المستقبل وسعادة الإنسان

- متعلم باستمرار ومدى الحياة:

لديه شغف التعلم المستمر ويسعى للتطوير الذاتي من أجل تنويع المهارات وتحديثها باستمرار لتتماشى مع المتطلبات والمتغيرات المستقبلية ولديه حب الاطلاع والبحث والتتقيب عما هو جديد

## 3. جدارة الروح القيادية:

- ممكن للإنسان:

يلهم ويشجع ويحفز الآخرين ويطور الطاقة البشرية والمواهب، ويحول ويّمكن ويبني القيادات وينقل المهارات ويستفيد من قدراتهم على نحو فعال، ويتمتع بالذكاء العاطفي

- قدوة حسنة:

يتحلّى بالأخلاق والقيم والنزاهة والتواضع والاحترام، متفائل بالمستقبل وشغوف ومثابر، ويتبنى مفاهيم السعادة والإيجابية وينشرها، ويسعى لتقديم مساهمات ملموسة، ويعكس الصورة الحسنة للدولة

- منفتح على العالم:

منفتح يتمتع بالسلم والتسامح والتعايش، متطلع للتواصل مع العالم والاستفادة من الخبرات المختلفة ولدية شبكة علاقات، وواعي بالثقافة الدولية

دليل جدارات بنك بيبلس سورية:

الجدارات الأساسية لمجموعة بنك بيبيلوس، هي الجدارات الأساسية المطلوبة من موظفي مجموعة بنك بيبيلوس وتستخدم هذه الكفاءات في تصميم التوصيف الوظيفي والتدريب وتطوير الموظفين: ويتضمن هذا النموذج 3 مستويات أساسية للجدارات يتفرع عنها ما بين 5 لـ 7 جدارات فرعية وكل جدارة تتضمن 4 مستويات تمثل المؤشرات السلوكية لكل جدارة وفق التالي:

#### 1. الخصائص الشخصية:

- مبادرة: القدرة على اتخاذ إجراءات فورية لتحقيق الأهداف واتخاذ إجراءات حاسمة والاستباقية.
- التفكير الاستراتيجي: القدرة على امتلاك رؤية واسعة النطاق وطويلة الأجل وتقييم الخيارات والآثار المستقبلية الناجمة عنها.
- المرونة والقدرة على التكيف: القدرة والرغبة في العمل بفاعلية والتكيف مع التغيير والحفاظ على أداء فعال في بيئات سريعة التغير.
- صناعة القرار: القدرة على اتخاذ القرارات التي تستند إلى تحليل كافة المعطيات وتحديد البدائل والنتائج المحتملة.
- التركيز على النتائج: القدرة على معرفة النتائج المهمة مع التركيز على الموارد لتحقيق أهداف المنظمة.

#### 2. مهارات الإدارية:

- التخطيط والتنظيم: القدرة على إنشاء مسار عمل منهجي للذات وللآخرين لضمان تحقيق هدف محدد من خلال تحديد الأولويات والأهداف والجدول الزمنية لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية.
- حل المشاكل: القدرة على تحليل المواقف وتشخيص المشاكل وتقديم حلول منطقية وعملية وفعالة.
- مهارات التفويض: القدرة على تخصيص القرارات والمسؤوليات من أجل تعظيم فعالية البنك والأفراد.
- إدارة الأداء: ضمان أن الأنشطة تركز على تحقيق نجاح تدريجي، وخلق ثقافة حيث يُتوقع من الناس باستمرار تحديد الأداء والسعي إلى التحسين في جميع المقاييس المتاحة.
- إدارة الميزانية:

القدرة على إعداد الميزانية، ومتطلبات البحث، ومراقبة التقدم المنجز في تلك الميزانية، لضمان اتباع الإجراءات المالية وتحقيق الأهداف

**- مهارات إجراء المقابلات**

القدرة على إجراء مقابلات فعالة لغرض تحديد وتقييم مؤهلات شخص أو مجموعة من الأشخاص أو شركة لملء شاغر وظيفي معينة.

**3. المهارات السلوكية:**

**- جمع المعلومات وتحليلها:**

القدرة على جمع وفهم المعلومات المعقدة من خلال رؤية الاتجاهات وربط البيانات.

**- الإبداع والابتكار:**

القدرة على إنشاء ممارسات ومفاهيم وأفكار جديدة.

**- العمل بروح الفريق الواحد:**

القدرة على العمل بشكل تعاوني ومنتج مع الأعضاء الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ودعم أداء المنظمة.

**- تطوير الذات والآخرين**

القدرة على إدارة وتطوير الأفراد وكسب ثقتهم وتعاونهم لتحقيق النتائج وخلق مناخ إيجابي للتعلم والتطوير.

**- مهارات التواصل:**

القدرة على التواصل مع التأثير والقناعة ونقل الرسائل واستلامها بوضوح لتلبية احتياجات الآخرين من خلال الاستماع والتفسير والتسليم: الرسائل الشفهية و/أو المكتوبة و/أو الإلكترونية.

**- خدمة الزبائن:**

القدرة على تحديد وتلبية وتجاوز توقعات العملاء الداخليين والخارجيين.

**- بناء العلاقات:**

القدرة على تطوير والحفاظ على علاقة وشراكة قوية.

## التدريب المبني على الجدارات

### مفهوم وأهمية التدريب والتطوير.

يشكل التدريب وسيلة فعالة بإمكان المنظمة استخدامها من أجل تجديد حيويتها باستمرار وجعلها أكثر قدرة على مواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية لأنها تنثق في القدرات العلمية والسلوكية لموظفيها، وإن تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المنظمات وتسابقها لتقديم الجديد والأفضل من الخدمات لتحقيق رضا العملاء وتوسيع حصتها السوقية أدى إلى تزايد اهتمام وتأکید الإدارة على الدور الذي يلعبه التدريب والتنمية في جعل الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى، لتمكينها من الابتكار والإبداع وتقديم الجديد والأجود من المنتجات وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

وعليه يشير التدريب إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح.

كما يعرف بأنه نشاط لنقل المعرفة وتنمية نماذج التفكير وأنماط العمل للأفراد العاملين من أجل تغيير سلوكهم لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب.

### أهمية التدريب وفوائده:

1. **زيادة الإنتاجية:** إن تطوير مهارات الموظفين ينعكس إيجاباً على الإنتاجية كماً ونوعاً، ويؤدي مع توافر الظروف المناسبة الأخرى إلى تخفيض التكاليف.
2. **زيادة الرضى الوظيفي للعاملين:** يساعد التدريب على زيادة ثقة الموظف بنفسه ومهاراته، ويحسن من اتجاهاته تجاه عمله والمنظمة بشكل عام.
3. **تخفيض حوادث العمل:** إن تدريب الموظفين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم، يؤدي إلى تخفيض معدلات اخطاء العمل وهذا بدوره يقدم للمنظمة وفورات كبيرة في النفقات من خلال زيادة كفاءة الموظف.
4. **ضمان استمرارية المنظمة ومنحها المزيد من المرونة:** إن ضمان استمرارية العمل ضمن المنظمة يعتبر من العوامل الأساسية لنجاحها وقدرتها على تقديم أفضل الخدمات لزيائنها، إضافة إلى كونها، أي استمرارية العمل، تدعم قدرة المنظمة التنافسية. أحد أهم متطلبات استمرارية العمل هي شغل المناصب الأساسية ضمن المنظمة بأشخاص ذوي جدارة وخبرة ومؤهلات تمكنهم من القيام بكافة المسؤوليات التي تتطلبها هذه المناصب على أكمل وجه، وضمان وجود بدلاء على نفس القدر من

الكفاءة والخبرة لملء الفراغ في حال غياب أحد المدراء الموجودين ضمن هذه المناصب الأساسية ولأي سبب من الأسباب.

5. يؤدي التدريب إلى تحسين سمعة المنظمة: فجودة الخدمات ورضى العاملين ومرونة المنظمة واستمراريتها، جميعها مزايا ونتائج تترك بصمتها النهائية على الصورة الذهنية لأي منظمة ضمن محيطها الذي تتحرك فيه.

#### مفهوم إستراتيجية التدريب:

تعرف استراتيجية التدريب بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء الموظفين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات.

تسهم استراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة، حيث تلعب استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطورات الاستراتيجية للمنظمة.

#### مراحل التدريب:<sup>7</sup>

تتكون عملية التدريب من أربعة مراحل أساسية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تخطيط برامج التدريب.
- تنفيذ البرامج التدريبية.
- مراجعة وتقييم برامج التدريب.

#### 1. تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعد مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية من أهم مراحل نظام التدريب والتطوير لما توفره من معلومات تمكن الموارد البشرية من التخطيط الفعال واتخاذ القرارات الصحيحة المتعلقة بالتدريب والتطوير.

يؤخذ بعين الاعتبار لدى تحديد الاحتياجات التدريبية ما يلي:

- استراتيجية وأهداف المنظمة.

---

- <sup>7</sup> جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.

- البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- المهام والاهداف المرتقب تحقيقها ومستوى الكفاءات والمهارات المطلوبة لإنجازها.
- متطلبات تطوير المسار الوظيفي للموظف، بناءً على نتائج تقييم الأداء السنوي والتوصيات الصادرة عن المدير المباشر.

#### مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

- الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تحليل بيانات الأداء السنوي للموظفين.
- المقارنة بين الوصف الوظيفي والمؤهلات العلمية والخبرات العملية للموظفين الحاليين.
- مستوى الجدارة الفردية أو المعرفة المطلوبة لتمكين الموظفين من تطوير مستويات أدائهم الحالية
- مراجعة خطة تدريب العام السابق وما تم تحقيقه من نتائج وأهداف.

#### 2. إعداد خطة التدريب:

تتولى الموارد البشرية إعداد خطة التدريب والتطوير مع مراعاة ما يلي:

- أنماط التدريب المفترضة لكل مديرية ووحدة.
- الوصف الخاص بكل برنامج تدريبي.
- نتائج البرنامج التدريبي.
- المدة المقررة لكل برنامج تدريبي.
- عدد المستفيدين من البرنامج التدريبي.
- الجدول الزمني المقترح للتدريب.
- التكلفة الإجمالية للتدريب.

#### 3. موازنة التدريب

تتضمن موازنة التدريب المعدة من قبل وحدة الموارد البشرية ما يلي:

1. تكاليف الدورات والبرامج التدريبية
  2. تكاليف الاعداد لتنفيذ البرامج التدريبية (حجز القاعة التدريبية)
  3. تكاليف المواصلات.
  4. التكاليف الدراسية.
  5. بدل السفر ونفقات الإقامة للموظف المرشح لحضور دورة تدريبية خارجية
4. تطبيق ومراجعة خطة التدريب والتطوير السنوية:

تراجع خطة التدريب كل 6 أشهر للتأكد من مدى الالتزام بتنفيذ الخطة و/أو إضافة أي تعديلات على الخطة التدريبية.

## أنواع وأنماط التدريب المبني على الجدارات:

### 1. التدريب الخارجي:

إيفاد الموظفين لدورات وبرامج تدريبية تقدمها مراكز مؤسسات متخصصة، بغرض متابعة التطورات الحديثة نظرياً أو عملياً بهدف اكتساب المتدرب خبرات ومهارات إدارية، فنية، سلوكية وتخصصية.

### 2. التدريب الداخلي:

في ظل تمتع المنظمة بموظفين يتمتعون بكفاءة وخبرة عالية، ولديهم المهارات اللازمة لتقديم الدورات التدريبية، يمكن توظيف هذه المعارف والمهارات من خلال إشراكهم بتقديم برامج تدريبية للموظفين.

### أهداف التدريب الداخلي:

- التعريف بالإجراءات، الآليات والتشريعات المصرفية الواجب على الموظفين الالتزام بها.
- تأمين التدريب المستمر لضمان محافظة الموظفين على معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم. بما في ذلك أحدث التقنيات والتوجهات الخاصة بممارسات المنظمة أو القطاع الذي تنتمي له المنظمة.
- المساهمة في تحديد الفجوة التدريبية والعمل على معالجتها.

### 3. التدوير الوظيفي:

أحد أشكال التدريب ضمن أقسام المنظمة، حيث يتم تدوير الموظف وفق جدول زمني محدد للقيام بمهام محددة من أجل تزويده بخبرات ومعرفة حول مختلف المهام الوظيفية.

### أهداف التدوير الوظيفي:

- تأهيل الموظف بهدف ترقيته.
- التعريف بمهام ودور كافة مديريات وأقسام في المنظمة.

### تنفيذ التدوير الوظيفي:

- يحدد البرنامج بالتنسيق بين كل من المدير المباشر ووحدة الموارد البشرية.
- يجب ألا تقل مدة التدوير عن شهر ولا تزيد عن شهرين.
- تحدد وحدة الموارد البشرية المشرف المعني بمتابعة فترة التدوير الوظيفي.
- تحديد أهداف التدوير مع المدراء المباشرين المعنيين قبل المباشرة بالتدوير الوظيفي.
- قياس نتائج التدريب من قبل المدير المباشر وفق معايير تحدد بالتنسيق بين وحدة الموارد البشرية والمدير المباشر.

#### 4. خطة التطوير الفردية<sup>8</sup> والتي تعد من اهم أنماط التدريب المبنية على الجدارات:

تصف خطة التطوير الفردية الكفاءات التي سيطبقها الموظف بما يتوافق مع مساره الوظيفي وتعزيز تنمية قدراته ومهاراته وآلية استثمارها وفق المسؤوليات المناطة به بناء على منصبه والوصف الوظيفي. إضافة الى الأنشطة التنموية الفردية التي تمكن الموظف من تحقيق وممارسة الكفاءات المطلوبة بمستوى عال. كما وترتبط خطة التطوير الفردية بمخرجات تقييم الأداء التي تعد أهم مدخلات تطوير الموظف في مختلف الجوانب السلوكية والمهنية والعلمية.

#### أهداف خطة التطوير الفردية:

- رفع مستوى الجدارات الوظيفية والقيادية
  - تعزيز جوانب القوة وتحديد نقاط الضعف وتطويرها.
  - قياس مدى تأثير برنامج التدريب على أداء الموظف وانعكاسه على أداء المنظمة بشكل عام.
  - سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع للموظف.
  - تأهيل الموظف لشغل الوظائف الشاغرة الحالية والمستقبلية
  - تطوير الاحتياجات التدريبية.
- كما يجب أن توفر خطط التطوير الفردية خبرات تدريبية مختلفة للموظفين بما يتوافق مع مستوى أدائهم وإمكاناتهم وفق المستويات التالية:

#### - مستوى أداء ممتاز (يفوق التوقعات):

تحديد الاحتياجات التدريبية وفق خطة مبنية على الاحتياجات المباشرة للموظف لتعزيز قدرته على استلام مناصب وظيفية أعلى وبالتالي الربط بين الأهداف الوظيفية للموظف والأهداف الاستراتيجية للبنك وبالتالي التركيز عند اعداد الخطة الفردية على الكفاءات المطلوبة للمستويات الإدارية الأعلى على أن تتضمن الخطة المسار المهني للموظف.

#### - مستوى أداء جيد (يلبي التوقعات):

يخضع في هذا المستوى الموظف لدورات وبرامج تدريبية تهدف إلى المحافظة على الأداء الفعال مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية تطويره مستقبلاً حتى الوصول إلى مستوى أداء ممتاز.

#### - مستوى أداء ضعيف (بحاجة إلى تطوير وتدريب):

<sup>8</sup> <https://www.fahr.gov.ae/ar/legislations-guides/guides/>

تصميم خطة التطوير الفردية لمعالجة الأداء المتدني للموظف مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة تعينه في وظائف تتناسب وإمكاناته إلى حين تمكنه من رفع مستوى أدائه.

## الفصل الثاني: الإطار العملي

**اسلوب وإجراءات البحث:**

**منهج البحث:**

استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة الجدارات القيادية ودور التدريب المبني على الجدارات القيادية في التطوير الوظيفي لدى بنك بيلوس سورية.

**مجتمع البحث وعينته:**

يشمل مجتمع البحث موظفي بنك بيلوس سورية في كل من الإدارة العليا والوسطى والإشرافية، حيث سيتم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 50 موظف عاد منها 44 استبانة أي بمعدل استجابة 80%.

**مصادر البيانات وأداة البحث:**

المصادر الثانوية: المراجع والكتب والدراسات السابقة.

المصادر الأولية: من خلال الاستبيان

**أداة البحث:**

تم اعتماد الاستبانة الورقية كأداة رئيسية للبحث، حيث تم إعداد استبيان مكون من جزئين وفقاً للآتي:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية:

شملت: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهلات التعليمية، الخبرة، المسمى الوظيفي)

الجزء الثاني: الجدارات القيادية ويتضمن قياس الجدارات التالية:

1. تحقيق النتائج:

- التطوير المستمر.
- التعلم المستمر.
- حل المشكلات.
- التركيز على جودة الخدمة.

2. بناء العلاقات:

- الانتماء للجماعة.
- التعاون.

- التواصل.
- 3. خلق المستقبل:
- مرونة التغيير.
- التركيز على رؤية ومهمة البنك.
- الإشراف.

#### المقياس المعتمد في بناء الاستبيان:

تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي لقياس كل من:

- أهمية الجدارة (مهمة جداً، مهمة، حيادي/لا اعرف، غير مهمة، غير مهمة أبداً)، حيث قابلت (مهمة جداً) العلامة الأعلى (5) وقابلت (غير مهمة أبداً) العلامة الأدنى (1).
- مدى امتلاك الجدارة/مدى توفرها (موافق بشدة، موافق، حيادي/لا اعرف، غير موافق، غير موافق بشدة)، حيث قابلت (موافق بشدة) العلامة الأعلى (5) وقابلت (غير موافق بشدة) العلامة الأدنى (1).

#### الخصائص الشخصية لأفراد العينة:

يظهر الجدول رقم (2) خصائص العينة وفق ما يلي:

خصائص العينة		
الجنس		
النسبة	التكرار	المؤشر
50%	22	ذكور
50%	22	إناث
العمر		
9%	4	35 = 1 سنة (<)
77%	34	2 = (35-44)
14%	6	3 = (45>)
المؤهلات العلمية		
61%	27	1 = شهادة جامعية
39%	17	2 = دراسات عليا
الخبرة العملية		

أقل من 5 = 1	0	0%
2 = (9-5)	5	11%
أكثر من 10 = 3	39	89%
المسمى الوظيفي		
إدارة عليا = 1	4	9%
إدارة وسطى = 2	26	59%
إدارة إشرافية = 3	14	32%

### يتضح من الجدول رقم (2) ما يلي:

- توزع أفراد العينة ما بين (50%) ذكراً و (50%) إناثاً. من خلال عينة البحث، نجد أن الأعداد المتساوية للذكور والإناث تؤثر إلى وجود تساوي في المناصب الإدارية بين الذكور والإناث في بنك بيلوس وتدني مستوى التمييز بين الجنسين لجهة الاستقطاب والترفيح وتوزيع المناصب الإدارية.
- بلغت نسبة أعمار المستجيبين تحت سن الخامس والثلاثين عاماً (9%) وما بين 35-44 عاماً (77%) وما فوق الخامس والأربعين (14%). من خلال عينة البحث، نجد أن أغلب العاملين في هذا القطاع هم من الفئة الشابة، في حين تتناقص هذه النسبة في الفئات العمرية تحت الخامسة والثلاثين (9%) فقط لفئة فوق الخمسين عاماً، الأمر الذي يبين أن العاملين في بنك بيلوس هم من فئة الشباب.
- بلغت نسبة الأفراد المستجيبين في العينة والحاصلين على الشهادة الجامعية (61%) في حين بلغت نسبة الحاصلين على دراسات عليا (39%) وهذه النسب تشير إلى اهتمام البنك بخلق بيئة متعلمة.
- بلغت نسبة أفراد العينة الذين يتمتعون بخبرات أقل من خمس سنوات (0%) حين بلغت نسبة أفراد العينة المتمتعين بخبرات ما بين 5 إلى 9 سنوات (11%) والخبرات عشر سنوات فما فوق (89%). ويشير هذا إلى بيئة عمل قادرة على الاحتفاظ بموظفيها إضافة إلى ارتفاع معدل الولاء لدى الموظفين.
- بلغت نسبة المدراء يشغلون مناصب إدارية عليا (4%) من أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الإدارة الوسطى (59%) والإدارة الإشرافية (32%)

إن هذه النتائج تتسجم مع المسار المهني في القطاع المصرفي عموماً. ويمننا القول أن ارتفاع مستوى التحصيل العلمي و ارتفاع عدد سنوات الخبرة إضافة إلى ارتفاع نسبة المدراء في الغدارة الوسطى إنما يعكس بيئة عمل تعليمية قادرة على صنع علامة قيادية تنافسية. وبالتالي أصبح لدراسة تحليل فجوة الجدارات القيادية والتدريب

المبني على الجدارات القيادية أهمية خاصة لمعرفة وتحديد فجوة الجدارات وأهمية التدريب في رسم المسار الوظيفي للموظفين والمدراء.

الإجابة على تساؤلات البحث:

ما هي فجوة الجدارات القيادية لدى بنك بيبلس سورية؟

للإجابة على هذا التساؤل كان لابد من حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من أهمية الجدارات الواردة في الاستبيان المبني على نموذج جدارات جامعة كاليفورنيا (الجدول رقم 1) ومدى امتلاك الجدارة/ مدى توفرها.

يتضح من جدول (3) أنه كلما انخفضت الدرجة الممنوحة للإجابة كلما ازدادت درجة الرفض وفق ادناه:

الاستجابة / مستوى الأهمية	مهمة جداً	مهمة	حيادي/لا اعرف	غير مهمة	غير مهمة أبداً
الوزن الرقمي	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	من 4.20 الى 5	من 3.40 الى 4.19	من 2.60 الى 3.39	من 1.80 الى 2.59	من 1 الى 1.79

أهمية الجدارات القيادية:

❖ الجدارات القيادية المحددة في الدراسة وتقييم مدى أهميتها:

- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية الجدارات القيادية.

بناءً على نتائج التحليل الوصفي لأداة الدراسة، من حيث الأهمية، يبين الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية لكافة العبارات والتي تراوحت ما بين 4.15 الى 4.70 وبالتالي فإن مستوى الأهمية للجدارات هو مهمة جداً وبالتالي فإن عينة البحث تعي ضرورة الجدارات القيادية ومدى أهميتها وذلك وفق جدول الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية الجدارات

الجدول رقم (4):

تحليل درجة الأهمية	
الجدارة الرئيسية	الجدارة الأولى: تحقيق النتائج
الجدارة الفرعية	التطوير المستمر
العبارة	درجة الأهمية

انحراف معياري	متوسط حسابي	
0.49	4.63	يتبنى الأفكار والممارسات التي تزيد من الكفاءة وتقضي إلى تحسن الأداء
0.50	4.58	أخذ زمام المبادرة في إدخال التحسينات على نمط وإجراءات العمل
0.54	4.60	يستخدم كافة المعلومات والبيانات المتوافرة إضافة إلى التغذية الراجعة من الزملاء والعملاء لتحسين جودة المنتجات والخدمات
0.49	4.65	قيادة التطوير، والبحث المستمر عن طرق جديدة لوضع مكانة الشركة ضمن الشركات الناجحة
0.70	4.28	دعم الآخرين الذين يأخذون مخاطر محسوبة النتائج
0.48	4.70	تشجيع ومكافئة المبادرة والابتكار
التعلم المستمر		الجدارة الفرعية
درجة الأهمية		العبارة
انحراف معياري	متوسط حسابي	
0.55	4.50	تحمل المسؤولية والجدية في تطوير الذات والقدرة على التعامل مع تقنيات وأدوات أداء المهام والمسؤوليات
0.59	4.48	مواكبة أحدث المعلومات والأبحاث والتطورات التكنولوجية الخاصة بمجال العمل ومتابعة أحدث برامج التدريب التي تعزز من الأداء الوظيفي
0.63	4.48	السعي للحصول على التدريب المستمر بهدف تطوير المهارات الشخصية
0.51	4.48	خلق فرص التعلم والتطوير في بيئة العمل
0.59	4.55	تفويض الصلاحيات ومنح الموظفين الاستقلالية لتحديد آلية تنفيذ المهام
0.55	4.58	تعزيز مشاركة المعرفة ودعم الموظفين الذين يساهمون في مشاركة معارفهم وخبراتهم.
حل المشكلات		الجدارة الفرعية
درجة الأهمية		العبارة

متوسط حسابي		انحراف معياري
تقييم الحلول المقترحة من حيث الإيجابيات والسلبيات والفوائد والمخاطر المترتبة على الحلول المقترحة ويعطي الأولوية للفرص والتحديات من أجل حل المشكلات العاجلة وعالية التأثير أولاً		4.55
يعمل بفعالية مع الآخرين لحل المشكلات واتخاذ القرارات		0.50
تحديد المشكلة ومعالجتها في الوقت المناسب ووفق توفر البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق نتائج مثالية ومستدامة		0.47
يعزز بيئة يشعر فيها الموظفون بالأمان عند طرح المشكلات وتقديم الحلول والمدخلات		0.59
يتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات واعتماد إجراءات معينة عند حل المشكلة		0.55
يستفيد من معلوماته وخبراته التنظيمية لتحديد الأسباب الجذرية والآثار المحتملة للحلول المقترحة		0.68
الجدارة الفرعية		التركيز على جودة الخدمة
العبارة		درجة الأهمية
		متوسط حسابي
يسعى إلى الحصول على التغذية الراجعة من مصادر متنوعة بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة		0.66
يتجاوز التوقعات في تلبية حاجات العملاء، ويحترم الالتزامات ويحافظ على الوعود		0.54
يسعى لتقديم الخدمات بما يبلي احتياجات العملاء		0.50
يشارك الموظفين في تحمل مسؤولية تقديم خدمة عالية الجودة وبالتالي الحفاظ على علاقة جيدة مع العملاء		0.51
يوجه الموظفين ويدعمهم لتقديم خدمة عالية الجودة للعملاء		0.51
يحدد المسؤوليات والصلاحيات للموظفين أثناء تقديم الخدمة وفق التسلسل الإداري المعتمد		0.60
الجدارة الرئيسية		بناء العلاقات

الانتماء للجماعة		الجدارة الفرعية
درجة الأهمية		العبارة
انحراف معياري	متوسط حسابي	
0.51	4.50	يُشرك الآخريين بطريقة تجعلهم يشعرون بالتقدير والقبول
0.55	4.45	خلق بيئة متضامنة من خلال الاستغلال الأمثل لمعارف وخبرات الموظفين وتمكينهم للمساهمة في طرح أفكارهم لتحقيق أهداف البنك مما يولد لديهم شعور بالتقدير والانتماء
0.51	4.48	يدرك قدراته، ويفهم تأثير المرء على الآخريين ويعامل جميع الموظفين باحترام وإنصاف
0.53	4.63	يخلق بيئة عمل إيجابية خالية من التمييز
0.57	4.35	يعتمد على تنوع المهارات والخبرات والمعارف لتحقيق نتائج أكثر فعالية
0.63	4.45	يضمن حل النزاعات بطرق تجعل جميع الموظفين يشعرون بالاحترام والاستماع
التعاون		الجدارة الفرعية
درجة الأهمية		العبارة
انحراف معياري	متوسط حسابي	
0.49	4.35	يتعاون مع الآخريين. يشارك المعلومات والمعارف لتحديد وتنفيذ الحلول التي يمكن أن يستفيد منها كافة الأطراف المعنية
7.48	4.44	يساعد ويدعم زملائه في أداء عملهم للمساهمة في النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة
0.57	4.35	يضع احتياجات الموظفين فوق المصلحة الذاتية، يبني ويحافظ على علاقات عمل فعالة
0.59	4.48	يعزز بيئة عمل منفتحة يشعر فيها الموظفون بالأمان عند تقديم ملاحظات بناءة

0.64	4.30	يطور ويشجع بناء علاقات عمل قائمة على المنفعة متبادلة داخل وخارج البنك مما يصب في مصلحة البنك
0.63	4.28	يشجع الآخرين ويساعدهم في بناء علاقات تعاون إيجابية بهدف تعظيم النتائج
التواصل		الجدارة الفرعية
درجة الأهمية		العبرة
انحراف معياري	متوسط حسابي	
0.59	4.38	يشارك باستمرار معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب ويأخذ في الاعتبار ثقافة ومكانة المرسل إليه وطريقة الاتصال
0.62	4.40	ينصت بفعالية، ويعبر عن آراءه بصدق وصراحة، يحافظ على حوار مفتوح مع الآخرين.
0.57	4.38	يعتمد على الإيجاز والوضوح في وسائل الاتصال الكتابية والشفهية وبما يتلاءم والمرسل إليه
0.55	4.48	يناقش القضايا المطروحة بصراحة ويبحث عن المعلومات والبيانات والحقائق عند مناقشة المشاكل
0.59	4.45	يشارك استراتيجيات وتوجيهات الإدارة العليا مع الموظفين
0.49	4.60	يظهر معايير عالية من النزاهة والديبلوماسية واللباقة في التواصل
الجدارة الثالثة: صناعة المستقبل		الجدارة الرئيسية
مرونة التغيير		الجدارة الفرعية
درجة الأهمية		العبرة
انحراف معياري	متوسط حسابي	
0.59	4.43	المرونة والانفتاح اتجاه المتغيرات الجديدة والقدرة على التكيف مع التغيير وتحديد الأولويات
0.53	4.40	القدرة على فهم واستيعاب المتغيرات التنظيمية
0.57	4.35	إدراك استجابة الموظفين للتغيير والقدرة على توجيهها بما يتلاءم وتحقيق أهداف البنك والموظفين

0.65	4.35	خلق بيئة داعمة تسهم بتعزيز قدرات الموظفين على الاستجابة للتغيير
0.64	4.15	دعم مبادرات التغيير، وتعزيز مسؤولية الموظفين في تبني التغيير
0.58	4.25	خلق صلة وصل بين الموظفين وإدارة التغيير من خلال بناء وعي الموظفين باستراتيجيات التغيير وأثرها الإيجابي على البنك
التركيز على رؤية ومهمة البنك		الجدارة الفرعية
درجة الأهمية		العبارة
انحراف معياري	متوسط حسابي	
0.55	4.48	رسالة ورؤية البنك هي البوصلة الأساسية في صناعة واتخاذ القرارات
0.63	4.43	المواءمة بين مهام وأهداف الموظفين وبين أهداف ورؤية البنك
0.62	4.35	إلهام الموظفين لتحقيق أهداف ورؤية ورؤية رسالة البنك
0.58	4.38	توضيح مهام الموظفين بما ينسجم وتحقيق أهداف البنك
0.61	4.33	الاستغلال الأمثل للفرص والمعلومات المتوفرة بهدف تحقيق الأهداف البنك
0.55	4.55	خلق بيئة عمل داعمة للموظفين لتحقيق التميز في الأداء
الإشراف		الجدارة الفرعية
درجة الأهمية		العبارة
انحراف معياري	متوسط حسابي	
0.46	4.68	الالتزام بمعايير ومبادئ السلوك الأخلاقي والمهني المعتمد لدى البنك
0.54	4.43	المساءلة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من (أفراد، عمليات وأدوات)
0.55	4.48	الإبلاغ عن التهديدات والعمل على تصحيحها
0.50	4.53	يحمل الموظفون المسؤولية عن الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي والسياسات المعمول بها في البنك

0.50	4.53	توظيف الموارد المتاحة لتعزيز كفاءة البنك في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء
0.59	4.48	تحميل الموظفون المسؤولية عن الالتزام بسياسات البنك والإبلاغ عن التهديدات المحتملة وتصحيحها

تحليل مدى امتلاك الجدارة/ مدى توفرها:

#### ❖ تحليل الجدارات القيادية المحددة في الدراسة وتقييم مدى توافرها:

تناول في هذا الجزء تقييم الجدارات القيادية من حيث مدى امتلاك الجدارة/ مدى توفرها وفق ما يلي:

#### ▪ جدارة تحقيق النتائج/ التطوير المستمر:

يبين جدول رقم (5) للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجدارة تحقيق النتائج/ التطوير المستمر ما يلي:

- في حين أن المتوسطات الحسابية للعبارة من 1 إلى 4 تراوحت ما بين 3.73 و 3.98 مما يدل على موافقة أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارات.

- المتوسط الحسابي للعبارة (5) "دعم الآخرين اللذين يأخذون مخاطر محسوبة النتائج" هو 2.53 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارة، علماً أن الانحراف المعياري بلغ 1.08.

- المتوسط الحسابي للعبارة (6) "تشجيع ومكافئة المبادرة والابتكار" هو 2.30 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارة، علماً أن الانحراف المعياري بلغ 0.94.

#### الجدول رقم (5)

الجدارة الرئيسية		الجدارة الأولى: تحقيق النتائج	
الجدارة الفرعية		التطوير المستمر	
N	العبارة	امتلاك الجدارة/ توفرها	
		متوسط حسابي	انحراف معياري
1	يتبنى الأفكار والممارسات التي تزيد من الكفاءة وتقضي إلى تحسن الأداء	3.90	0.90
2	أخذ زمام المبادرة في إدخال التحسينات على نمط وإجراءات العمل	3.73	0.84

0.81	3.98	يستخدم كافة المعلومات والبيانات المتوافرة إضافة إلى التغذية الراجعة من الزملاء والعملاء لتحسين جودة المنتجات والخدمات	3
0.85	3.78	قيادة التطوير، والبحث المستمر عن طرق جديدة لوضع مكانة الشركة ضمن الشركات الناجحة	4
1.08	2.53	دعم الآخرين الذين يأخذون مخاطر محسوبة النتائج	5
0.94	2.30	تشجيع ومكافئة المبادرة والابتكار	6

#### ■ جدارة تحقيق النتائج/ التعلم المستمر:

- يبين جدول رقم (6) للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجدارة تحقيق النتائج/ التعلم المستمر ما يلي:
- المتوسطات الحسابية للعبارة من 1 إلى 3 تراوحت ما بين 4.00 و 3.90 مما يدل على موافقة أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارات.
  - المتوسط الحسابي للعبارة 4 " خلق فرص التعلم والتطوير في بيئة العمل " هو 2.93 مما يدل على حيادية أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارة، علماً أن الانحراف المعياري بلغ 1.06.
  - المتوسط الحسابي لعبارة 5 " تفويض الصلاحيات ومنح الموظفين الاستقلالية لتحديد آلية تنفيذ المهام " هو 2.55 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارة، علماً أن الانحراف المعياري بلغ 0.88.
  - المتوسط الحسابي لعبارة 6 " تعزيز مشاركة المعرفة ودعم الموظفين الذين يساهمون في مشاركة معارفهم وخبراتهم. " هو 2.35 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارة، علماً أن الانحراف المعياري بلغ 1.04.

#### الجدول رقم (6)

التعلم المستمر		الجدارة الفرعية	
امتلاك الجدارة/ توفرها		العبارة	N
انحراف معياري	متوسط حسابي		

1	تحميل المسؤولية والجدية في تطوير الذات والقدرة على التعامل مع تقنيات وأدوات أداء المهام والمسؤوليات	3.90	0.82
2	مواكبة أحدث المعلومات والأبحاث والتطورات التكنولوجية الخاصة بمجال العمل ومتابعة أحدث برامج التدريب التي تعزز من الأداء الوظيفي	3.40	1.11
3	السعي للحصول على التدريب المستمر بهدف تطوير المهارات الشخصية	4.00	0.77
4	خلق فرص التعلم والتطوير في بيئة العمل	2.93	1.06
5	تفويض الصلاحيات ومنح الموظفين الاستقلالية لتحديد آلية تنفيذ المهام	2.55	0.88
6	تعزيز مشاركة المعرفة ودعم الموظفين الذين يساهمون في مشاركة معارفهم وخبراتهم.	2.35	1.04

#### ■ جدارة تحقيق النتائج/ حل المشكلات:

- يبين جدول رقم (7) للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجدارة تحقيق النتائج/ حل المشكلات ما يلي:
- المتوسطات الحسابية للعبارات من 1، 3، 4، 5، 6 تراوحت ما بين 4.03 و 3.88 مما يدل على موافقة أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارات.
  - المتوسط الحسابي للعبارة 2 " يعمل بفعالية مع الآخرين لحل المشكلات واتخاذ القرارات" هو 2.53 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارة، علماً أن الانحراف المعياري بلغ 0.93.

#### الجدول رقم (7)

الجدارة الفرعية		حل المشكلات	
N	العبارة	امتلاك الجدارة/ توفرها	
		متوسط حسابي	انحراف معياري
1	تقييم الحلول المقترحة من حيث الإيجابيات والسلبيات والفوائد والمخاطر المترتبة على الحلول المقترحة ويعطي الأولوية للفرص والتحديات من أجل حل المشكلات العاجلة وعالية التأثير أولاً	3.70	0.90

0.93	2.53	يعمل بفعالية مع الآخرين لحل المشكلات واتخاذ القرارات	2
1.16	3.58	تحديد المشكلة ومعالجتها في الوقت المناسب ووفق توفر البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق نتائج مثالية ومستدامة	3
1.12	3.53	يعزز بيئة يشعر فيها الموظفون بالأمان عند طرح المشكلات وتقديم الحلول والمدخلات	4
1.07	3.88	يتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات واعتماد إجراءات معينة عند حل المشكلة	5
0.68	4.03	يستفيد من معلوماته وخبراته التنظيمية لتحديد الأسباب الجذرية والآثار المحتملة للحلول المقترحة	6

#### ■ جدارة تحقيق النتائج/ التركيز على جودة الخدمة:

يبين جدول رقم (8) للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجدارة تحقيق النتائج/ التركيز على جودة الخدمة ما يلي:

- المتوسطات الحسابية للعبارات من 1، 2، 3، 5، 6 تراوحت ما بين 3.75 و 3.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارات.
- المتوسط الحسابي للعبارة 4 " يشارك الموظفون في تحمل مسؤولية تقديم خدمة عالية الجودة وبالتالي الحفاظ على علاقة جيدة مع العملاء " هو 2.30 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارة، علماً أن الانحراف المعياري بلغ 0.91.

#### الجدول رقم (8)

التركيز على جودة الخدمة		الجدارة الفرعية	
امتلاك الجدارة/ توفرها		العبارة	N
انحراف معياري	متوسط حسابي		
0.91	3.58	يسعى إلى الحصول على التغذية الراجعة من مصادر متنوعة بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة	1
0.96	3.05	يتجاوز التوقعات في تلبية حاجات العملاء، ويحترم الالتزامات ويحافظ على الوعود	2
0.97	3.73	يسعى لتقديم الخدمات بما يبلي احتياجات العملاء	3

0.91	2.30	يشارك الموظفون في تحمل مسؤولية تقديم خدمة عالية الجودة وبالتالي الحفاظ على علاقة جيدة مع العملاء	4
0.89	3.70	يوجه الموظفون ويدعمهم لتقديم خدمة عالية الجودة للعملاء	5
0.85	3.75	يحدد المسؤوليات والصلاحيات للموظفين أثناء تقديم الخدمة وفق التسلسل الإداري المعتمد	6

#### ■ جدارة بناء العلاقات/ الانتماء للجماعة:

يبين جدول رقم (9) للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجدارة بناء العلاقات/ الانتماء للجماعة ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة 1 " يُشرك الآخرين بطريقة تجعلهم يشعرون بالتقدير والقبول" هو 2.88 مما يدل على حيادية أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارة، علماً أن الانحراف المعياري بلغ 0.97.

- المتوسط الحسابي للعبارة 2 " خلق بيئة متضامنة من خلال الاستغلال الأمثل لمعارف وخبرات الموظفين وتمكينهم للمساهمة في طرح أفكارهم لتحقيق أهداف البنك مما يولد لديهم شعور بالتقدير والانتماء" هو 3.15 مما يدل على حيادية أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارة، علماً أن الانحراف المعياري بلغ 0.88.

- المتوسطات الحسابية للعبارات من 3، 4، 5 تراوحت ما بين 3.38 و 3.75 مما يدل على موافقة أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارات.

- المتوسط الحسابي للعبارة 6 " يضمن حل النزاعات بطرق تجعل جميع الموظفين يشعرون بالاحترام والاستماع" هو 2.30 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارة، علماً أن الانحراف المعياري بلغ 0.92.

#### الجدول رقم (9)

بناء العلاقات		الجدارة الرئيسية	N
الانتماء للجماعة		الجدارة الفرعية	
امتلاك الجدارة/ توفرها		العبارة	
متوسط حسابي	انحراف معياري		
2.88	0.97	يُشرك الآخرين بطريقة تجعلهم يشعرون بالتقدير والقبول	1

0.88	3.15	خلق بيئة متضامنة من خلال الاستغلال الأمثل لمعارف وخبرات الموظفين وتمكينهم للمساهمة في طرح أفكارهم لتحقيق أهداف البنك مما يولد لديهم شعور بالتقدير والانتماء	2
0.98	3.75	يدرك قدراته، ويفهم تأثير المرء على الآخرين ويعامل جميع الموظفين باحترام وإنصاف	3
1.25	3.38	يخلق بيئة عمل إيجابية خالية من التمييز	4
1.00	3.65	يعتمد على تنوع المهارات والخبرات والمعارف لتحقيق نتائج أكثر فعالية	5
0.92	2.30	يضمن حل النزاعات بطرق تجعل جميع الموظفين يشعرون بالاحترام والاستماع	6

#### ■ جدارة بناء العلاقات/ التعاون:

- يبين جدول رقم (10) للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجدارة بناء العلاقات/ التعاون ما يلي:
- المتوسط الحسابي للعبارة 1 " يتعاون مع الآخرين. يشارك المعلومات والمعارف لتحديد وتنفيذ الحلول التي يمكن أن يستفيد منها كافة الأطراف المعنية" هو 2.50 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارة، علماً أن الانحراف المعياري بلغ 0.96.
  - المتوسط الحسابي للعبارة 2 " يساعد ويدعم زملائه في أداء عملهم للمساهمة في النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة" هو 2.40 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارة، علماً أن الانحراف المعياري بلغ 0.98.
  - المتوسط الحسابي للعبارة 3 " يضع احتياجات الموظفين فوق المصلحة الذاتية، يبني ويحافظ على علاقات عمل فعالة" هو 2.55 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارة، علماً أن الانحراف المعياري بلغ 0.88.
  - المتوسطات الحسابية للعبارة من 4 إلى 6 هي 3.60 مما يدل على موافقة أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارات.

#### الجدول رقم (10)

التعاون	الجدارة الفرعية	
امتلاك الجدارة/ توفرها	العبارة	N

	متوسط حسابي	انحراف معياري	
1	2.50	0.96	يتعاون مع الآخرين. يشارك المعلومات والمعارف لتحديد وتنفيذ الحلول التي يمكن أن يستفيد منها كافة الأطراف المعنية
2	2.40	0.98	يساعد ويدعم زملائه في أداء عملهم للمساهمة في النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة
3	2.55	0.88	يضع احتياجات الموظفين فوق المصلحة الذاتية، يبني ويحافظ على علاقات عمل فعالة
4	3.60	1.00	يعزز بيئة عمل منفتحة يشعر فيها الموظفون بالأمان عند تقديم ملاحظات بناءة
5	3.60	0.88	يطور ويشجع بناء علاقات عمل قائمة على المنفعة متبادلة داخل وخارج البنك مما يصب في مصلحة البنك
6	3.60	0.85	يشجع الآخرين ويساعدهم في بناء علاقات تعاون إيجابية بهدف تعظيم النتائج

#### ■ جدارة بناء العلاقات/ التواصل:

- يبين جدول رقم (11) للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجدارة بناء العلاقات/ التواصل ما يلي:
- المتوسط الحسابي للعبارة 1 " يشارك باستمرار معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب ويأخذ في الاعتبار ثقافة ومكانة المرسل إليه وطريقة الاتصال" هو 2.55 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارة، علماً أن الانحراف المعياري بلغ 0.69.
  - المتوسط الحسابي للعبارة 2 " ينصت بفعالية، ويعبر عن آراءه بصدق وصراحة، يحافظ على حوار مفتوح مع الآخرين." هو 2.53 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارة، علماً أن الانحراف المعياري بلغ 0.98.
  - المتوسط الحسابي للعبارة 3 " يعتمد على الإيجاز والوضوح في وسائل الاتصال الكتابية والشفهية وبما يتلاءم والمرسل إليه" هو 3.38 مما يدل على حيادية أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارة، علماً أن الانحراف المعياري بلغ 0.76.
  - المتوسط الحسابي للعبارة 4 " يناقش القضايا المطروحة بصراحة ويبحث عن المعلومات والبيانات والحقائق عند مناقشة المشاكل" هو 2.45 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارة، علماً أن الانحراف المعياري بلغ 0.98.

- المتوسطات الحسابية للعبارات من 5 إلى 6 تراوحت ما بين 3.53 و 3.98 مما يدل على موافقة أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارات.

الجدول رقم (11)

التواصل		الجدارة الفرعية	
امتلاك الجدارة/ توفرها		العبارة	N
انحراف معياري	متوسط حسابي		
0.69	2.55	يشارك باستمرار معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب ويأخذ في الاعتبار ثقافة ومكانة المرسل إليه وطريقة الاتصال	1
0.98	2.53	ينصت بفعالية، ويعبر عن آراءه بصدق وصراحة، يحافظ على حوار مفتوح مع الآخرين.	2
0.76	3.38	يعتمد على الإيجاز والوضوح في وسائل الاتصال الكتابية والشفهية وبما يتلاءم والمرسل إليه	3
0.98	2.45	يناقش القضايا المطروحة بصراحة ويبحث عن المعلومات والبيات والحقائق عند مناقشة المشاكل	4
1.05	3.53	يشارك استراتيجيات وتوجيهات الإدارة العليا مع الموظفين	5
1.00	3.98	يظهر معايير عالية من النزاهة والديبلوماسية واللباقة في التواصل	6

#### ▪ جدارة صناعة المستقبل/ مرونة التغيير:

- يبين جدول رقم (12) للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجدارة بناء العلاقات/ مرونة التغيير ما يلي:
- المتوسط الحسابي للعبارة 1 " المرونة والانفتاح اتجاه المتغيرات الجديدة والقدرة على التكيف مع التغيير وتحديد الأولويات" هو 3.28 مما يدل على حيادية أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارة، علماً أن الانحراف المعياري بلغ 0.79.

- المتوسطات الحسابية للعبارة من 2 إلى 5 تراوحت ما بين 3.75 و 3.40 مما يدل على موافقة أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارات.
- المتوسط الحسابي للعبارة 6 " خلق صلة وصل بين الموظفين وإدارة التغيير من خلال بناء وعي الموظفين باستراتيجيات التغيير وأثرها الإيجابي على البنك " هو 3.05 مما يدل على حيادية أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارة، علماً أن الانحراف المعياري بلغ 0.86.

الجدول رقم (12)

الجدارة الثالثة: صناعة المستقبل		الجدارة الرئيسية	
مرونة التغيير		الجدارة الفرعية	
امتلاك الجدارة/ توفرها		العبارة	N
انحراف معياري	متوسط حسابي		
0.79	3.28	المرونة والانفتاح اتجاه المتغيرات الجديدة والقدرة على التكيف مع التغيير وتحديد الأولويات	1
0.88	3.75	القدرة على فهم واستيعاب المتغيرات التنظيمية	2
0.58	3.63	إدراك استجابة الموظفين للتغيير والقدرة على توجيهها بما يتلاءم وتحقيق أهداف البنك والموظفين	3
0.91	3.55	خلق بيئة داعمة تسهم بتعزيز قدرات الموظفين على الاستجابة للتغيير	4
0.96	3.40	دعم مبادرات التغيير، وتعزيز مسؤولية الموظفين في تبني التغيير	5
0.86	3.05	خلق صلة وصل بين الموظفين وإدارة التغيير من خلال بناء وعي الموظفين باستراتيجيات التغيير وأثرها الإيجابي عل البنك	6

■ جدارة صناعة المستقبل/ التركيز على رؤية ومهمة البنك:

يبين جدول رقم (13) للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجدارة بناء العلاقات/ التركيز على رؤية ومهمة البنك ما يلي:

المتوسطات الحسابية للعبارات من 1 إلى 6 تراوحت ما بين 3.50 و 3.73 مما يدل على موافقة أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارات.

الجدول رقم (13)

التركيز على رؤية ومهمة البنك		الجدارة الفرعية	
امتلاك الجدارة/ توفرها		العبارة	N
انحراف معياري	متوسط حسابي		
1.11	3.70	رسالة ورؤية البنك هي البوصلة الأساسية في صناعة واتخاذ القرارات	1
1.14	3.63	المواءمة بين مهام وأهداف الموظفين وبين أهداف ورؤية البنك	2
1.20	3.63	إلهام الموظفين لتحقيق أهداف ورؤية ورسالة البنك	3
0.96	3.73	توضيح مهام الموظفين بما ينسجم وتحقيق أهداف البنك	4
0.92	3.73	الاستغلال الأمثل للفرص والمعلومات المتوفرة بهدف تحقيق الأهداف البنك	5
1.16	3.50	خلق بيئة عمل داعمة للموظفين لتحقيق التميز في الأداء	6

#### ■ جدارة صناعة المستقبل/ الإشراف:

يبين جدول رقم (14) للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجدارة صناعة المستقبل/ الإشراف ما يلي:  
المتوسطات الحسابية للعبارات من 1 إلى 6 تراوحت ما بين 3.63 و 4.13 مما يدل على موافقة أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارات.

الجدول رقم (14)

الإشراف		الجدارة الفرعية	
امتلاك الجدارة/ توفرها		العبارة	N
انحراف معياري	متوسط حسابي		
0.79	4.13	الالتزام بمعايير ومبادئ السلوك الأخلاقي والمهني المعتمد لدى البنك	1

0.62	3.63	المساءلة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من (أفراد، عمليات وأدوات)	2
0.89	3.90	الإبلاغ عن التهديدات والعمل على تصحيحها	3
0.80	3.93	يحمل الموظفين المسؤولية عن الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي والسياسات المعمول بها في البنك	4
1.00	3.75	توظيف الموارد المتاحة لتعزيز كفاءة البنك في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء	5
0.85	3.88	تحميل الموظفون المسؤولية عن الالتزام بسياسات البنك والإبلاغ عن التهديدات المحتملة وتصحيحها	6

### مناقشة النتائج:

مما سبق يمكن تحديد فجوة الجدارات لدى بنك بيبيلوس وفق التالي:

#### ■ فجوة جدارة تحقيق النتائج.

- يبين الجدول رقم (15) استجابة أفراد العينة لعدم الموافقة على امتلاك / توفر العبارات المحددة التالية من جدارة تحقيق النتائج والجدارات الفرعية المنبثقة عنها: (التطوير المستمر، التعلم المستمر، حل المشكلات، التركيز على جودة الخدمة)، مما يؤكد على خطأ الفرضية الأولى للبحث والتي تنص على أنه لا يوجد فجوة في جدارات القادة على مستوى جدارة التطوير المستمر لدى بنك بيبيلوس سورية.
- وبالتالي فإن فجود الجدارات لبعد جدارة تحقيق النتائج يكمن في الجدارات الفرعية التالية والعبارات التي تمثل مؤشر لهذه الجدارات:

#### 1. التطوير المستمر:

- دعم الآخرين الذين يأخذون مخاطر محسوبة النتائج
- تشجيع ومكافئة المبادرة والابتكار

#### 2. التعلم المستمر

- خلق فرص التعلم والتطوير في بيئة العمل
- تفويض الصلاحيات ومنح الموظفين الاستقلالية لتحديد آلية تنفيذ المهام
- تعزيز مشاركة المعرفة ودعم الموظفين الذين يساهمون في مشاركة معارفهم وخبراتهم.

#### 3. حل المشكلات:

- يعمل بفعالية مع الآخرين لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

#### 4. التركيز على جودة الخدمة:

- يشارك الموظفون في تحمل مسؤولية تقديم خدمة عالية الجودة وبالتالي الحفاظ على علاقة جيدة مع العملاء.

الجدول رقم (15)

الجدارة الأولى: تحقيق النتائج			الجدارة الرئيسية	
التطوير المستمر			الجدارة الفرعية	
مدى امتلاك / توفر الجدارة	امتلاك الجدارة/ توفرها		العبارة	N
	انحراف معياري	متوسط حسابي		
غير موافق	1.08	2.53	دعم الآخرين اللذين يأخذون مخاطر محسوبة النتائج	5
غير موافق	0.94	2.30	تشجيع ومكافئة المبادرة والابتكار	6
التعلم المستمر			الجدارة الفرعية	
غير موافق	1.06	2.93	خلق فرص التعلم والتطوير في بيئة العمل	4
غير موافق	0.88	2.55	تفويض الصلاحيات ومنح الموظفين الاستقلالية لتحديد آلية تنفيذ المهام	5
غير موافق	1.04	2.35	تعزيز مشاركة المعرفة ودعم الموظفين اللذين يساهمون في مشاركة معارفهم وخبراتهم.	6
حل المشكلات			الجدارة الفرعية	
غير موافق	0.93	2.53	يعمل بفعالية مع الآخرين لحل المشكلات واتخاذ القرارات	2
التركيز على جودة الخدمة			الجدارة الفرعية	
غير موافق	0.91	2.30	يشارك الموظفون في تحمل مسؤولية تقديم خدمة عالية الجودة وبالتالي الحفاظ على علاقة جيدة مع العملاء	4

### ■ فجوة جدارة بناء العلاقات:

- يبين الجدول رقم (16) تباين استجابات أفراد العينة بين الحيادية وعدم الموافقة على امتلاك / توفر العبارات المحددة التالية لجدارة بناء العلاقات/ الانتماء للجماعة. مما يؤكد على صحة الفرضية الثانية للبحث بوجود فجوة في جدارات القادة على مستوى جدارة بناء العلاقات لدى بنك بيبيلوس سورية. وبالتالي فإن فجود الجدارات لبعد جدارة بناء العلاقات يكمن في الجدارات الفرعية التالية والعبارات التي تمثل مؤشر لهذه الجدارات:

#### 1. الانتماء للجماعة:

- يُشرك الآخرين بطريقة تجعلهم يشعرون بالتقدير والقبول
- خلق بيئة متضامنة من خلال الاستغلال الأمثل لمعارف وخبرات الموظفين وتمكينهم للمساهمة في طرح أفكارهم لتحقيق أهداف البنك مما يولد لديهم شعور بالتقدير والانتماء
- يضمن حل النزاعات بطرق تجعل جميع الموظفين يشعرون بالاحترام والاستماع

#### 2. التعاون:

- يتعاون مع الآخرين. يشارك المعلومات والمعارف لتحديد وتنفيذ الحلول التي يمكن أن يستفيد منها كافة الأطراف المعنية
- يساعد ويدعم زملائه في أداء عملهم للمساهمة في النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة
- يضع احتياجات الموظفين فوق المصلحة الذاتية، يبني ويحافظ على علاقات عمل فعالة

#### 3. التواصل:

- يشارك باستمرار معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب ويأخذ في الاعتبار ثقافة ومكانة المرسل إليه وطريقة الاتصال
- ينصت بفعالية، ويعبر عن آراءه بصدق وصراحة، يحافظ على حوار مفتوح مع الآخرين.
- يناقش القضايا المطروحة بصراحة ويبحث عن المعلومات والبيانات والحقائق عند مناقشة المشاكل

الجدول رقم (16)

بناء العلاقات		الجدارة الرئيسية	
الانتماء للجماعة		الجدارة الفرعية	
مدى امتلاك / توفر الجدارة	امتلاك الجدارة/ توفرها		N
	متوسط حسابي	انحراف معياري	
		العبارة	

1	يُشارك الآخريين بطريقة تجعلهم يشعرون بالتقدير والقبول	2.88	0.97	حيادي
2	خلق بيئة متضامنة من خلال الاستغلال الأمثل لمعارف وخبرات الموظفين وتمكينهم للمساهمة في طرح أفكارهم لتحقيق أهداف البنك مما يولد لديهم شعور بالتقدير والانتماء	3.15	0.88	حيادي
6	يضمن حل النزاعات بطرق تجعل جميع الموظفين يشعرون بالاحترام والاستماع	2.30	0.92	غير موافق

- يبين الجدول رقم (17) استجابات أفراد العينة لعدم الموافقة على امتلاك / توفر العبارات المحددة التالية لجدارة بناء العلاقات والجدارات المنبثقة عنها (التعاون، التواصل).
- الجدول رقم (17)

الجدارة الرئيسية		بناء العلاقات		
الجدارة الفرعية		التعاون		
N	العبارة	امتلاك الجدارة/ توفرها		
		متوسط حسابي	انحراف معياري	مدى امتلاك / توفر الجدارة
1	يتعاون مع الآخريين. يشارك المعلومات والمعارف لتحديد وتنفيذ الحلول التي يمكن أن يستفيد منها كافة الأطراف المعنية	2.50	0.96	غير موافق
2	يساعد ويدعم زملائه في أداء عملهم للمساهمة في النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة	2.40	0.98	غير موافق
3	يضع احتياجات الموظفين فوق المصلحة الذاتية، يبني ويحافظ على علاقات عمل فعالة	2.55	0.88	غير موافق
الجدارة الفرعية		التواصل		
1	يشارك باستمرار معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب ويأخذ في الاعتبار ثقافة ومكانة المرسل إليه وطريقة الاتصال	2.55	0.69	غير موافق

2	ينصت بفعالية، ويعبر عن آراءه بصدق وصراحة، يحافظ على حوار مفتوح مع الآخرين.	2.53	0.98	غير موافق
4	يناقش القضايا المطروحة بصراحة ويبحث عن المعلومات والبيانات والحقائق عند مناقشة المشاكل	2.45	0.98	غير موافق

#### ■ فجوة جدارة صناعة المستقبل:

1. يبين الجدول رقم (18) استجابة أفراد العينة المحايدة على امتلاك / توفر العبارات المحددة التالية من جدارة صناعة المستقبل/ مرونة التغيير. مما يدل على أن فرضية وجود فجوة في جدارات القادة على مستوى جدارة صناعة المستقبل لدى بنك بيلوس سورية غير صحيحة بشكل كامل حيث أن الفجوة تكمن في جدارة مرونة التغيير فقط والعبارات التالية التي تمثل مؤشر لهذه الجدارات:
- المرونة والانفتاح اتجاه المتغيرات الجديدة والقدرة على التكيف مع التغيير وتحديد الأولويات
  - خلق صلة وصل بين الموظفين وإدارة التغيير من خلال بناء وعي الموظفين باستراتيجيات التغيير وأثرها الإيجابي على البنك

الجدول رقم (18)

الجدارة الرئيسية			الجدارة الثالثة: صناعة المستقبل		
الجدارة الفرعية			مرونة التغيير		
N	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	امتلاك الجدارة/ توفرها	
				مدى امتلاك	مدي / توفر الجدارة
1	المرونة والانفتاح اتجاه المتغيرات الجديدة والقدرة على التكيف مع التغيير وتحديد الأولويات	3.28	0.79	حيادي	
6	خلق صلة وصل بين الموظفين وإدارة التغيير من خلال بناء وعي الموظفين باستراتيجيات التغيير وأثرها الإيجابي على البنك	3.05	0.86	حيادي	

## السؤال الثاني من تساؤلات البحث:

### كيف يمكن بناء خطة التدريب ورسم المسار المهني بناء على الجدارات القيادية؟

للإجابة على هذا التساؤل تم العمل على وضع نموذج تطبيقي عملي على أهمية الجدارات القيادية في رسم المسار الوظيفي وذلك من خلال ربط الجدارات القيادية بخطة التدريب التي تهدف إلى تعزيز وتطوير أداء الموظف ليتمكن من الترفع ضمن السلم الوظيفي وفق المسار المهني المعد لكل من المسمى الوظيفي وخطة التدريب الفردية للموظف.

### النموذج العملي:

يعتبر المسمى الوظيفي أمين صندوق (Teller) هو أول منصب وظيفي ضمن تراتبية المناصب الوظيفية والإدارية في البنوك، ويتطور المسار الوظيفي لأمين الصندوق وفق مسارين:

- الأول يبني وفق الهيكل الإداري للفرع من أمين صندوق ولغاية مدير فرع.
- الثاني يبني وفق احتياجات التوظيف الداخلي للبنك ضمن الإدارات والأقسام.

في هذا النموذج سيتم مناقشة المسار الوظيفي الأول ووضع خطة التدريب المناسبة للمناصب الإدارية في الفرع وفق الجدارات القيادية المناسبة لكل مسمى وظيفي ودورها في تطور المسار المهني من منصب أمين صندوق ولغاية منصب مدير فرع.

### دراسة النموذج العملي:

#### 1. توضيح المسميات الوظيفية:

يوضح الشكل رقم (5) المسار الوظيفي لأمين الصندوق (Teller) وفق ما يلي:

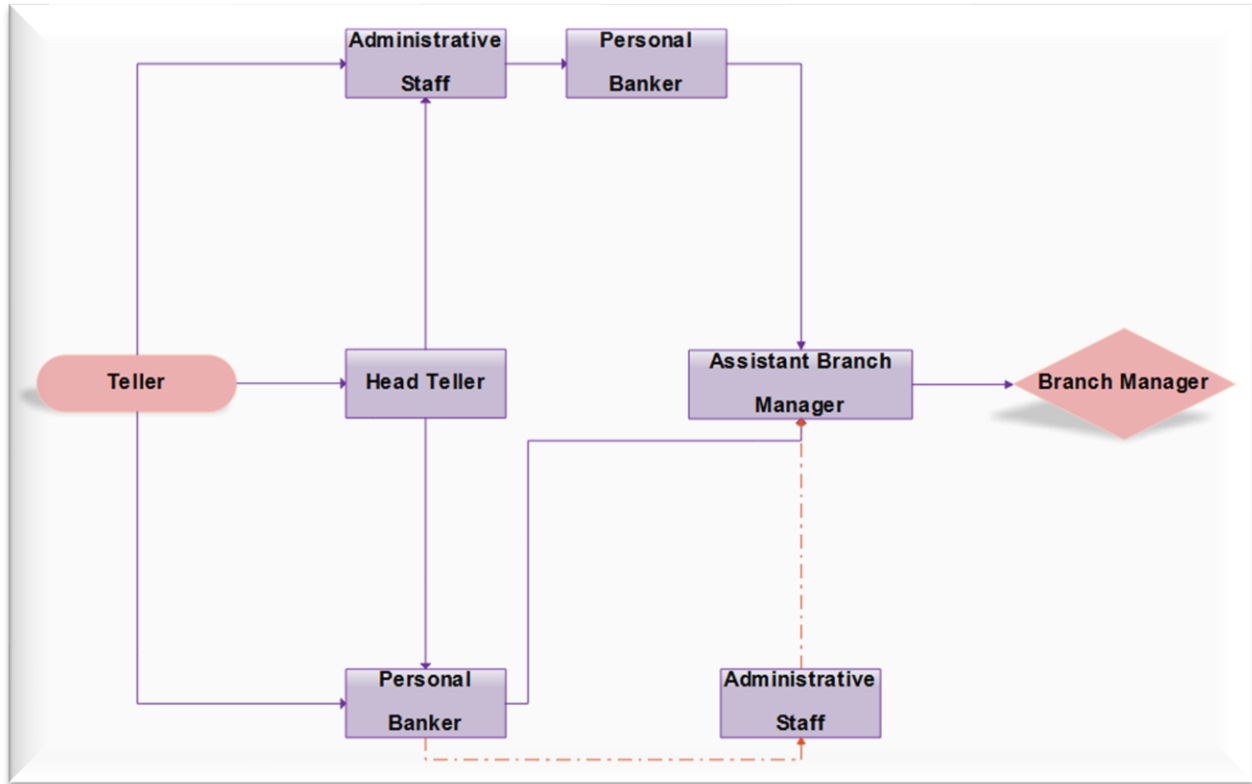
- أمين صندوق: Teller
- أمين صندوق رئيسي: Head Teller
- موظف خدمة الزبائن: Personal Banker
- موظف إداري: Administrative Staff
- نائب مدير فرع: Assistant Branch Manager
- مدير فرع: Branch Manager

#### 2. المسار الوظيفي لأمين الصندوق:

- أمين صندوق ينتقل إلى أمين صندوق رئيسي أو موظف إداري أو موظف خدمة زبائن
- أمين صندوق رئيسي ينتقل إلى موظف إداري أو موظف خدمة زبائن.
- موظف إداري ينتقل إلى موظف خدمة زبائن.

- موظف خدمة زبائن ينتقل إلى نائب مدير فرع.
  - نائب مدير فرع يصل إلى منصب مدير فرع.
- ضمن هذا المسار الوظيفي لابد من الإشارة إلى أن موظف خدمة الزبائن ينتقل إلى نائب مدير فرع مباشرة في حين أن الموظف الإداري ليصل إلى منصب نائب مدير فرع لابد وأن ينتقل إلى منصب موظف خدمة زبائن قبل أن ينتقل إلى نائب مدير فرع وذلك بسبب طبيعة العمل والمهام التي سيتم شرحها لاحقاً.

الشكل رقم (5)



### 3. خطوات وضع خريطة الجدارات المناسبة للفرع:

- التحليل الوظيفي لكافة المناصب الإدارية في الفرع.
- تحديد مهام كل مسمى وظيفي.
- وضع الجدارات القيادية التي يحتاجها كل مسمى وظيفي بهدف تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية.
- وضع دليل الجدارات القيادية.
- تقييم الأداء وتحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.
- بناء خطة التدريب على أساس الجدارات الوظيفية لكل مسمى.

- تقييم خطة التدريب.

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الفرع.

نظراً لأن الحالة العملية هي اسقاط على إحدى فروع بنك بيلوس سورية، وحفاظاً على السرية المصرفية، سيتم وضع الجدارات بناءً على المهام العامة لكل مسمى وظيفي دون التطرق إلى الوصف الوظيفي الخاص بكل منصب إداري وإلى مستويات نموذج جدارات بنك بيلوس سورية.

#### 4. تقسيم المستويات الإدارية ضمن الفرع إلى 3 مستويات:

▪ **المستوى الإداري الأول: التعامل مع الزبائن (Front Office)** ويتضمن هذا المستوى المسميات الوظيفية التالية:

- أمين صندوق: Teller

- أمين صندوق رئيسي: Head Teller

- موظف خدمة الزبائن: Personal Banker

▪ **المستوى الإداري الثاني: عمليات الفرع (Back Office)** ويتضمن هذا المستوى المسمى الوظيفي

التالي الموظف إداري Administrative Staff

▪ **المستوى الإداري الثالث: مستوى الإدارة الوسطى** ويتضمن المسميات الوظيفية التالية/

- نائب مدير فرع: Assistant Branch Manager

- مدير فرع: Branch Manager

#### 5. تحديد الجدارات القيادية وفق نموذج جدارات جامعة كاليفورنيا.

تم تحديد الجدارات الملائمة لكل مسمى وظيفي بناءً على المهام والمستوى الإداري وفق جداول توزع الجدارات أدناك

▪ **الجدول رقم (19) جدارة تحقيق النتائج:**

المسمى الوظيفي	أمين صندوق	أمين صندوق رئيس	موظف إداري	خدمة زبائن	نائب مدير فرع	مدير فرع
الدرجة الوظيفية	B2	B3	B3	B4	D1	D3
الجدارات						
الجدارة الرئيسية	تحقيق النتائج					

التطوير المستمر					
√	√	√	√	√	يتبنى الأفكار والممارسات التي تزيد من الكفاءة وتقضي إلى تحسن الأداء
√	√	√			أخذ زمام المبادرة في إدخال التحسينات على نمط وإجراءات العمل
√	√		√	√	يستخدم كافة المعلومات والبيانات المتوفرة إضافة إلى التغذية الراجعة من الزملاء والعملاء لتحسين جودة المنتجات والخدمات
√	√				قيادة التطوير، والبحث المستمر عن طرق جديدة لوضع مكانة الشركة ضمن الشركات الناجحة
√	√				دعم الآخرين اللذين يأخذون مخاطر محسوبة النتائج
√	√				تشجيع ومكافئة المبادرة والابتكار
التعلم المستمر					
√	√	√	√	√	تحمل المسؤولية والجدية في تطوير الذات والقدرة على التعامل مع تقنيات وأدوات أداء المهام والمسؤوليات
√	√	√	√	√	مواكبة أحدث المعلومات والأبحاث والتطورات التكنولوجية الخاصة بمجال العمل ومتابعة أحدث برامج التدريب التي تعزز من الأداء الوظيفي
√	√	√	√	√	السعي للحصول على التدريب المستمر بهدف تطوير المهارات الشخصية
√	√				خلق فرص التعلم والتطوير في بيئة العمل
√	√				تفويض الصلاحيات ومنح الموظفين الاستقلالية لتحديد آلية تنفيذ المهام

✓	✓					تعزيز مشاركة المعرفة ودعم الموظفين الذين يساهمون في مشاركة معارفهم وخبراتهم.
حل المشكلات						
✓	✓					تقييم الحلول المقترحة من حيث الإيجابيات والسلبيات والفوائد والمخاطر المترتبة على الحلول المقترحة ويعطي الأولوية للفرص والتحديات من أجل حل المشكلات العاجلة وعالية التأثير أولاً
✓	✓	✓		✓	✓	يعمل بفعالية مع الآخرين لحل المشكلات واتخاذ القرارات
✓	✓	✓	✓	✓	✓	تحديد المشكلة ومعالجتها في الوقت المناسب ووفق توفر البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق نتائج مثالية ومستدامة
✓	✓					يعزز بيئة يشعر فيها الموظفون بالأمان عند طرح المشكلات وتقديم الحلول والمدخلات
✓	✓					يتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات واعتماد إجراءات معينة عند حل المشكلة
✓	✓					يستفيد من معلوماته وخبراته التنظيمية لتحديد الأسباب الجذرية والآثار المحتملة للحلول المقترحة
التركيز على جودة الخدمة						
✓	✓					يسعى إلى الحصول على التغذية الراجعة من مصادر متنوعة بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة

✓	✓	✓		✓	✓	يتجاوز التوقعات في تلبية حاجات العملاء، ويحترم الالتزامات ويحافظ على الوعود
✓	✓	✓		✓	✓	يسعى لتقديم الخدمات بما يبلي احتياجات العملاء
✓	✓					يشارك الموظفين في تحمل مسؤولية تقديم خدمة عالية الجودة وبالتالي الحفاظ على علاقة جيدة مع العملاء
✓	✓					يوجه الموظفين ويدعمهم لتقديم خدمة عالية الجودة للعملاء
✓	✓					يحدد المسؤوليات والصلاحيات للموظفين أثناء تقديم الخدمة وفق التسلسل الإداري المعتمد

■ الجدول رقم (20) جدارة بناء العلاقات:

المسمى الوظيفي	أمين صندوق	أمين صندوق رئيس	موظف إداري	خدمة زبائن	نائب مدير فرع	مدير فرع
الدرجة الوظيفية	B2	B3	B3	B4	D1	D3
الجدارات						
الجدارة الرئيسية						بناء العلاقات
الانتماء للجماعة						
يُشرك الآخرين بطريقة تجعلهم يشعرون بالتقدير والقبول		✓			✓	✓

✓	✓					خلق بيئة متضامنة من خلال الاستغلال الأمثل لمعارف وخبرات الموظفين وتمكينهم للمساهمة في طرح أفكارهم لتحقيق أهداف البنك مما يولد لديهم شعور بالتقدير والانتماء
✓	✓	✓	✓	✓	✓	يدرك قدراته، ويفهم تأثير المرء على الآخرين ويعامل جميع الموظفين باحترام وإنصاف
✓	✓					يخلق بيئة عمل إيجابية خالية من التمييز
✓	✓					يعتمد على تنوع المهارات والخبرات والمعارف لتحقيق نتائج أكثر فعالية
✓	✓					يضمن حل النزاعات بطرق تجعل جميع الموظفين يشعرون بالاحترام والاستماع
التعاون						
✓	✓	✓	✓	✓	✓	يتعاون مع الآخرين. يشارك المعلومات والمعارف لتحديد وتنفيذ الحلول التي يمكن أن يستفيد منها كافة الأطراف المعنية
		✓	✓	✓	✓	يساعد ويدعم زملائه في أداء عملهم للمساهمة في النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة
✓	✓					يضع احتياجات الموظفين فوق المصلحة الذاتية، يبني ويحافظ على علاقات عمل فعالة

✓	✓					يعزز بيئة عمل منفتحة يشعر فيها الموظفون بالأمان عند تقديم ملاحظات بناءة
✓	✓					يطور ويشجع بناء علاقات عمل قائمة على المنفعة متبادلة داخل وخارج البنك مما يصب في مصلحة البنك
✓	✓					يشجع الآخرين ويساعدهم في بناء علاقات تعاون إيجابية بهدف تعظيم النتائج
التواصل						
✓	✓	✓	✓	✓	✓	يشارك باستمرار معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب ويأخذ في الاعتبار ثقافة ومكانة المرسل إليه وطريقة الاتصال
✓	✓	✓	✓	✓	✓	ينصت بفعالية، ويعبر عن آراءه بصدق وصراحة، يحافظ على حوار مفتوح مع الآخرين.
✓	✓	✓			✓	يعتمد على الإيجاز والوضوح في وسائل الاتصال الكتابية والشفهية وبما يتلاءم والمرسل إليه
✓	✓	✓			✓	يناقش القضايا المطروحة بصراحة ويبحث عن المعلومات والبيانات والحقائق عند مناقشة المشاكل
✓	✓	✓			✓	يشارك استراتيجيات وتوجيهات الإدارة العليا مع الموظفين

✓	✓	✓			✓	يظهر معايير عالية من النزاهة والديبلوماسية واللباقة في التواصل
---	---	---	--	--	---	--

■ الجدول رقم (21) جدارة صناعة المستقبل :

المسمى الوظيفي	أمين صندوق	أمين صندوق رئيس	موظف إداري	خدمة زبائن	نائب مدير فرع	مدير فرع
الدرجة الوظيفية	B2	B3	B3	B4	D1	D3
الجدارات						
الجدارة الرئيسية	صناعة المستقبل					
مرونة التغيير						
المرونة والانفتاح اتجاه المتغيرات الجديدة والقدرة على التكيف مع التغيير و تحديد الأولويات					√	√
القدرة على فهم واستيعاب المتغيرات التنظيمية					√	√
إدراك استجابة الموظفين للتغيير والقدرة على توجيهها بما يتلاءم وتحقيق أهداف البنك والموظفين					√	√
خلق بيئة داعمة تسهم بتعزيز قدرات الموظفين على الاستجابة للتغيير					√	√
دعم مبادرات التغيير ، وتعزيز مسؤولية الموظفين في تبني التغيير					√	√

✓	✓					خلق صلة وصل بين الموظفين وإدارة التغيير من خلال بناء وعي الموظفين باستراتيجيات التغيير وأثرها الإيجابي على البنك
التركيز على رؤية ومهمة البنك						
✓	✓					رسالة ورؤية البنك هي البوصلة الأساسية في صناعة واتخاذ القرارات
✓	✓					المواءمة بين مهام وأهداف الموظفين وبين أهداف ورؤية البنك
✓	✓					إلهام الموظفين لتحقيق أهداف ورؤية ورسالة البنك
✓	✓					توضيح مهام الموظفين بما ينسجم وتحقيق أهداف البنك
✓	✓					الاستغلال الأمثل للفرص والمعلومات المتوفرة بهدف تحقيق الأهداف البنك
✓	✓					خلق بيئة عمل داعمة للموظفين لتحقيق التميز في الأداء
الإشراف						
✓	✓	✓	✓	✓	✓	الالتزام بمعايير ومبادئ السلوك الأخلاقي والمهني المعتمد لدى البنك
✓	✓	✓	✓	✓	✓	المساءلة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من (أفراد، عمليات وأدوات)

✓	✓	✓	✓	✓	✓	الإبلاغ عن التهديدات والعمل على تصحيحها
✓	✓					تحميل الموظفين المسؤولية عن الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي والسياسات المعمول بها في البنك
✓	✓					توظيف الموارد المتاحة لتعزيز كفاءة البنك في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء
✓	✓					تحميل الموظفون المسؤولية عن الالتزام بسياسات البنك والإبلاغ عن التهديدات المحتملة وتصحيحها

#### 6. تصميم مصفوفة البرنامج تدريبي المرتبطة بالجداريات القيادية:

■ مراحل اختيار وتصميم مصفوفة البرنامج البرامج التدريبية حسب الكفاءة:

##### - المرحلة الاولى: تحديد الفجوة في الأداء

هدف التدريب الرئيس هو سد الفجوات في مستوى الجدارة التي يتمتع بها موظف الفرع فعلياً ومستوى الجدارة المطلوب في الوظيفة، وهذه الفجوات تظهر من خلال نتائج نظام إدارة الأداء التي تبين مستوى تلك الفجوة الأدائية، وبيان جوانب القصور في أداء الموظف.

##### - المرحلة الثانية: اختيار الكفاءة

بعد تحديد جوانب قصور الأداء، تعمل إدارة الموارد البشرية على تحديد الجداريات التي يجب تنميتها والتركيز عليها بناء على نتائج تقييم موظف الفرع في نظام إدارة الأداء وذلك لسد القصور في أداء ذلك الموظف، وذلك وفق الإطار العام للجداريات المعتمد لدى البنك.

##### - المرحلة الثالثة: تحديد التدريب المستهدف

عند تحديد جوانب القصور في الأداء، وبيان الجداريات القيادية الواجب تطويرها لسد تلك الفجوة، تبدأ مرحلة

تحديد مستوى المهارة الواجب تطويرها للارتقاء بمستوى الجدارة لدى موظف الفرع، وبناء على مستوى المهارة يتم تحديد كم ونوع التدخل التدريبي اللازم له ليتمكن من تلك الجدارة بشكل محقق للأداء المتوقع منه ويسد الفجوة في الأداء

#### - المرحلة الرابعة: اختيار البرامج التدريبية:

عند تحديد كم ونوع التدريب اللازم للموظف لتنمية مهاراته المعززة لقدرته على سد الفجوات في الأداء الخاص به وممارسة الجدارات المحددة له بفاعلية، يتم استعراض البرامج التدريبية المرتبطة بذلك، وتحديد الأنسب منها الذي يطابق احتياج الموظف الفعلي، ليتم اختيار البرامج المحققة لذلك.

#### - المرحلة الخامسة: تحديث خطة التطوير الفردية:

بعد اختيار البرامج التدريبية، يتم تحديث خطة التطوير الفردية، بحيث تحتوي الخطة الجدارات الواجب تطويرها لسد الفجوة الأدائية التي ظهرت عند تطبيق نظام إدارة الأداء، مع بيان المهارات اللازمة للتمكن من تلك الجدارات، والبرامج التدريبية التي ينبغي على الموظف الالتحاق.

#### 7. نموذج مصغر لمصفوفة البرنامج تدريبي المرتبطة بالجدارات القيادية على مستوى الفرع:

تم بناء نموذج مصفوفة البرامج التدريبية المرتبطة بالأداء وفق ما يلي:

- اعتماد التقسيمات الثلاث المقترحة من قبل الباحثة للمستويات الإدارية ضمن الفرع بناءً على طبيعة مهام كل مسمى وظيفي.

- تم اختيار جدارة أو اثنتين فقط من كل جدارة رئيسية لبناء نموذج مصفوفة البرنامج التدريبي.

#### مصفوفة البرنامج التدريبي للمستوى الأول (Front Office):

- أمين صندوق: Teller

- أمين صندوق رئيسي: Head Teller

- موظف خدمة الزبائن: Personal Banker

#### الجدول (22) نموذج مصفوفة البرامج التدريبية المستوى الأول

الجدارة القيادية	البرامج التدريبية المقترحة	محتوى البرنامج التدريبي
تحقيق النتائج / التطوير المستمر	مهارات تحديد الأهداف ووضع الأولويات	إعداد أهداف العمل الخاصة بوظيفته وأهداف الذاتية وكتابتها وتوثيقها. تحويل الأهداف إلى خطط عمل مبسطة ومجدولة زمنياً. نموذج تحديد الأولويات.

التعامل مع معوقات العمل والمعوقات الذاتية للوصول للأهداف وتحقيق الخطط حسب المعايير المحددة		
<p>مفهوم وأهمية خدمة العملاء ودورها في بناء صورة المؤسسة.</p> <p>مهارات تحديد أنواع العملاء (الداخليين والخارجيين) وتحديد متطلبات تقديم الخدمة لكل منهم.</p> <p>مهارات التواصل الفعال مع العملاء بشكل مباشر مع العملاء وكيفية تلبية احتياجاتهم وإيجاد حلول لمشكلاتهم.</p> <p>الذكاء العاطفي من حيث القدرة على إدراك الذات والتحكم بالانفعالات والقدرة على العمل تحت الضغط.</p>	مبادئ خدمة العملاء	تحقيق النتائج / التركيز على جودة الخدمة
<p>يتعرف إلى مفهوم العمل الجماعي وعمل الفريق.</p> <p>إدراك أهمية العمل الجماعي وفوائده على المنظمة والفرد.</p> <p>تحديد أدوار الأفراد في تعزيز العمل الجماعي.</p> <p>مهارات تقبل أفراد مجموعة العمل.</p> <p>مهارات العمل ضمن مجموعة ويظهر روح التعاون</p>	مهارات العمل الجماعي و فرق العمل	جدارة بناء العلاقات / التعاون
<p>أهمية التواصل الفعال في بيئة العمل.</p> <p>تطوير مهارات الإصغاء الفعال</p> <p>التعبير عن الذات والتواصل بوضوح ودقة لإيصال المعلومات.</p> <p>تطوير مهارات التواصل الشفهية والكتابية</p>	مهارات الاتصال الفعال	جدارة بناء العلاقات / التواصل
<p>التعرف على رؤية وأهداف واستراتيجية البنك.</p> <p>التعرف على ثقافة البنك وشرح دليل السلوك المهني.</p> <p>التعرف على ثقافة التواصل ضمن البنك</p>	برنامج الموظف الجديد	صناعة المستقبل / الإشراف

**جدول (23) مصفوفة البرنامج التدريبي للمستوى الثاني (Back Office):**

الجدارة القيادية	البرامج التدريبية المقترحة	محتوى البرنامج التدريبي
تحقيق النتائج / التطوير المستمر	مهارات إدارة الوقت والتعامل مع ضغوط	التعرف على أهمية الوقت وطرق إدارته. مهارات تنظيم الوقت، وتطوير الأساليب الشخصية في إدارته. القدرة على تحديد مصادر الضغوط في العمل وأسبابها وآثارها. التعامل مع الضغوط والتقليل من آثارها السلبية
جدارة بناء العلاقات / التعاون	مهارات العمل الجماعي وفرق العمل	مفهوم العمل الجماعي وعمل الفريق. أهمية العمل الجماعي وفوائده على المنظمة والفرد. تحديد أدوار الأفراد في تعزيز العمل الجماعي. مهارات تقبل أفراد مجموعة العمل. مهارات العمل ضمن مجموعة ويظهر روح التعاون

**جدول (24) مصفوفة البرنامج التدريبي لمستوى الإدارة الوسطى:**

- نائب مدير فرع: Assistant Branch Manager

- مدير فرع: Branch Manager

الجدارة القيادية	البرامج التدريبية المقترحة	محتوى البرنامج التدريبي
تحقيق النتائج / التطوير المستمر	إدارة المعرفة	مفهوم وأهمية إدارة المعرفة في تطوير قدرات الموظفين وتحقيق عمليات تعلم فعالة. تحديد جوانب إدارة المعرفة. تحفيز الأفراد على تبني ممارسات إدارة المعرفة. طرق تقييم برامج إدارة المعرفة انطلاقاً من الاطلاع على أفضل الممارسات في هذا المجال
تحقيق النتائج / حل المشكلات	مهارات إدارة الصراع	تحديد مصادر الصراع الوظيفي وأنواعه ومستوياته. تحليل جوانب الشخصية المثيرة للصراع مع الآخرين. تحديد آثار الصراع السلبية على الأداء والإنتاجية الذاتية. تطور أساليب ذاتية لاحتواء الصراع والتعامل مع مصادره

وأثاره.		
تحديد مثيرات الصراع وتطوير وسائل تجنبها		
تحديد الخدمات المقدمة وحصر إجراءاتها ونماذجها.		
تحليل الخدمات (الإجراءات والنماذج الجدوى) وبيان نقاط القوة والضعف فيها.		
الاطلاع على أفضل الممارسات في مجالات تقديم خدمات مشابهة لخدمات الجهة.	مهارات تطوير الخدمات	تحقيق النتائج / التركيز على جودة الخدمة
مراجعة مؤشرات الأداء ووضع مقترحا تحسين لشكل تقديم الخدمة من حيث الإجراءات والنتائج، ووضع خطة تطبيق ويصمم معايير متابعة وتقييم.		
يطور مهاراته الفكرية والحوارية اللازمة للإقناع والتواصل مع الأفراد والجماعات في جميع المستويات.		
تعزيز مهارات التواصل مع الآخرين بدبلوماسية وصدق وأمانة وإظهار الاحترام والنزاهة.	مهارات التواصل	جدارة بناء العلاقات / التواصل
المعرفة بالأنماط السلوكية المختلفة للأفراد والقدرة على التعامل مع الأنماط السلوكية المختلفة.		
تطوير الأساليب التأثير على الآخرين		
تطوير مهارات بناء قيم الفريق بشكل تشاركي وقيادة أفراده لتحديد أفضل معايير التميز.		
أفضل ممارسة مهارات تأهيل أفراد الفريق لتوظيف أساليب إدارة المشكلات وحلها جماعيا.		
ممارسة مهارات بناء مؤشرات أداء فرق العمل ارتباطا بمهام العمل والمبادرات المؤسسية.	بناء الفرق عالية الأداء	جدارة بناء العلاقات / التعاون
توجيه الأفراد لقيادة الفريق دوريا وتعزيز ممارسات القيادة لديهم.		
توظيف قيم الفريق ومعايير الأداء في خدمة		

المنظمة ككل وبناء شبكة علاقات داخلية وخارجية لتسهيل وصول الفريق إلى الموارد وتحقيق الأهداف بأقل كلفة ووقت وجهد		
التعرف على تحديات عملية التغيير المستمرة على مستوى البنك. أفضل الممارسات في بناء استراتيجيات الانتقال من وضع إلى آخر، وتعزيز الاعتماد على المقارنات المرجعية. مهارات إيجاد مبادرات التغيير الاستراتيجي ويقود تنفيذها. آليات وضع خطط طوارئ لمواجهة عقبات تخطيط وتنفيذ عمليات التغيير. قيادة عملية التغيير الاستراتيجي	مهارات إدارة التغيير	صناعة المستقبل / مرونة التغيير
مراحل الاستراتيجية (التفكير، التحليل، التخطيط، الإدارة) وأهميتها لتحقيق أهداف البنك. مهارات تحديد الرؤية والرسالة والغايات والأهداف والمبادرات الاستراتيجية. مهارات اقتراح وبناء مؤشرات الأداء. عناصر نجاح الاستراتيجية. أفضل الممارسات في مجال التخطيط الاستراتيجي	مهارات التخطيط الاستراتيجي	صناعة المستقبل / التركيز على رؤية ومهمة البنك

### مخرجات التطبيق العملي

1. من خلال التطبيق العملي للجداريات القيادية على مستوى الفرع لدى بنك بيبلس سورية يمكن التأكيد على صحة فرضية الباحثة بأن التدريب المبني على الجداريات يساهم في بناء المسار الوظيفي للموظفين.
2. إن تحديد الجداريات القيادية الخاصة بكل مسمى وظيفي تمكن إدارة المواد البشرية من تحديد البرامج التدريبية الخاصة بكل مسمى.
3. إن تحديد البرامج التدريبية لكل مسمى وظيفي يساهم في وضع خطة التدريب العامة التي تشمل تدريب الموظفين ضمن المسمى المحدد. كما تساهم في تصميم وتطوير خطة التدريب الفردية المعنية بالموظف المحتمل ترقيته من منصبه الحال كأمين صندوق رئيسي على سبيل المثال إلى منصب خدمة زبائن أو منصب موظف إداري.

## نتائج البحث والتوصيات:

### نتائج البحث:

1. خلصت نتائج الاستبيان إلى أن الجدارات القيادية في نموذج جدارات جامعة كاليفورنيا مهمة جداً على مستوى كل من الإدارات العليا، الوسطى والإشرافية.
2. لدى بنك بيبيلوس سورية نموذج جدارات لا يختلف من حيث المضمون عن نماذج الجدارات التي تم عرضها خلال البحث إلا أنه بحاجة إلى تطوير وإعادة تصنيف لأنواع الجدارات الرئيسية والفرعية.
3. تتمثل فجوة في الجدارات القيادية لدى بنك بيبيلوس في جدارات دعم وتشجيع الموظفين على التطور والتعلم والمستمر، تفويض الصلاحيات، مشاركة المعرفة، التركيز على خدمة العملاء.
4. بطاقة الوصف الوظيفي المعمول به لدى بنك بيبيلوس سورية تتضمن الجدارات القيادية الخاصة بكل مسمى وظيفي.
5. التدريب المبني على الجدارات يساهم في بناء المسار الوظيفي للموظفين.

### التوصيات:

على مستوى السياسات والإجراءات:

1. ضرورة العمل على تحديث نموذج جدارات بنك بيبيلوس سورية، والاعتماد على نموذج جدارات جامعة كاليفورنيا والذي حصل على مستوى استجابة (مهم جداً) من قبل المستويات الإدارية في بنك بيبيلوس سورية.
2. العمل على وضع آلية ودليل واضح لتوزيع الجدارات القيادية المعمول بها لدى بنك بيبيلوس على المسميات الوظيفية والمستويات الإدارية، حيث يمكن الأستعانة بالإطار العام للكفاءات السلوكية المعمول به لدى دولة الإمارات العربية المتحدة.
3. ضرورة تضمين سياسات وإجراءات الموارد البشرية لدى بنك بيبيلوس بسياسات وإجراءات إعداد وتنفيذ بالنماذج التالية:
  - نموذج بناء خارطة الجدارات القيادية.
  - نموذج مصفوفة التدريب المبني على الجدارات القيادية لكل مسمى وظيفي.
4. الاستفادة من النموذج العملي الذي تم بناءه وفق جدارات جامعة كاليفورنيا والعمل على عكس هذه التجربة على كافة المستويات الإدارية وتعميمها على كافة الأقسام والوحدات. مما يمكن إدارة الموارد البشرية من رسم المسار الوظيفي لكل مسمى وظيفي وتطوير خطة التطوير المعمول به لدى بنك بيبيلوس سورية.

5. تحديد الموظفين من ذوي الأداء العالي والمتوسط والعمل على تطويرهم وتدريبهم ليكونوا قادة المستقبل.

6. العمل على تطوير الموظفين ذوي الأداء الضعيف والعمل على تعزيز نقاط قوتهم من خلال التدريب واستثمارها في المناصب الوظيفية المناسبة.

## المراجع References

### المراجع باللغة العربية:

- د. علي سعيد محمد القرني، دراسة قياس العلاقة بين الجداريات القيادية وتحديات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في الأجهزة الحكومية من وجهة نظر القيادات الإدارية، المجلة العربية للإدارة (تحت النشر) أيلول 2024.
- ماهر محمود خلف، الجداريات الجوهرية وتأثيرها على المزايا التنافسية المستدامة للبنوك التجارية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة السادات، 2022
- أحمد حسن أحمد نقداً، دور إستراتيجيات التدريب على الميزة التنافسية لقطاع المصارف (دراسة حالة بنك الخرطوم في الفترة 2022م)، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان، 2022.
- أحمد كرم النجار وآخرون، حزم الجداريات الوظيفية كأداة لتطوير أداء القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة تصدرها كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، 2020.
- د. محمد عبد المنعم خميس، الكفاءات القيادية الداعمة لنجاح التحولات الاستراتيجية في الشركات العالمية، المجلة العبية للإدارة، 2020.
- الهيئة الاتحادية، الإطار العام للكفاءات السلوكية لموظفي الحكومة الاتحادية، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2019.
- قتيبة إبراهيم، أثر استراتيجية التدريب المرتكزة على الجداريات التنظيمية على فعالية الأداء المؤسسي (نموذج مقترح) دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة ضمن سوق دمشق للأوراق المالية، دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2018.
- الدكتور حسان إسماعيل وآخرون، التدريب الفعال، الأنظمة، الاستراتيجيات، والممارسات، 2014، المركز العربي للتدريب والترجمة والتأليف والنشر.
- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.

### المراجع باللغة الإنكليزية:

- 2020 UC Core Competency Model for Staff Employees, University of California, 2020.
- The ECB Capability Framework The competencies, Europe Central Bank, 2017.
- Raymond A. Noe and Others, Fundamental of Human Recourse Management, McGraw–Hill, 2016.
- Translated by Emily Plank, Talent Relationship Management, Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage, Furtwangler University Villingen–Schwenningen, Germany, 2014.
- Marshall Goldsmith and Louis Carter, Best Practices in Talent management, Pfeiffer, Wiley, 2010.
- Mark Schumann and Libby Sartain, Brand for Talent, Wiley, 2009.
- Lance A. Berger and Dorothy R. Berger, The Talent Management Handbook, McGraw–Hill, 2004.

### - المواقع الالكترونية:

- [https://www.teammisr.com/forums/topic/mapping\\_the\\_competencies/](https://www.teammisr.com/forums/topic/mapping_the_competencies/)
- <https://www.fahr.gov.ae/ar/home/>

## الاستبيان

<b>تحليل فجوة الجداريات القيادية لدى بنك بيبلس سورية</b>										
<b>الجزء الأول: متغيرات ديموغرافية ووظيفية</b>										
الجنس		<input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/> ذكر								
الفئة العمرية		<input type="checkbox"/> أقل من 35 سنة <input type="checkbox"/> من 35 - 44 سنة <input type="checkbox"/> 45 سنة فأكثر								
المؤهلات التعليمية		<input type="checkbox"/> شهادة جامعية <input type="checkbox"/> دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)								
الخبرة العملية		<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> 5-9 سنوات <input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر								
المسمى الوظيفي		<input type="checkbox"/> إدارة عليا <input type="checkbox"/> إدارة وسطى <input type="checkbox"/> إدارة إشرافية								
<p>للإجابة على الأسئلة التالية يرجى اختيار إجابة واحدة فقط من الخيارات الـ 5 لدرجة الأهمية وإجابة واحدة فقط من الخيارات الـ 5 لدرجة التطبيق</p> <p>يستخدم هذا الاستبيان لتحديد وتقييم وتطوير جداريات مديري الأفراد</p> <p>تركز جداريات إدارة الموارد البشرية على تعزيز مهارات ومعارف وأداء المديرين في إدارة الآخرين. يستخدم مصطلح "إدارة الموارد البشرية" ليشمل جميع المديرين الذين يشرفون على الموظفين الآخرين، بغض النظر عن المسمى الوظيفي أو المستوى. قد يشمل ذلك أدواراً مثل القائد والمشرف والمدير والنائب وآخرين. قد يستفيد الموظفون الآخرون الذين يتطلعون إلى أدوار في الإشراف من تطوير المهارات في هذه المجالات.</p>										
العبارة		الأهمية			امتلاك الجدارية/مدى توفرها					
مهمة جداً	مهمة	حيادي/لا اعرف	غير مهمة	غير مهمة أبداً	موافق بشدة	موافق	حيادي/لا اعرف	غير موافق	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
<b>الجزء الثاني: الجداريات القيادية</b>										
<b>الجدارية الأولى: تحقيق النتائج</b>										
<b>التطوير المستمر</b>										
يسعى لتحقيق أداء عالي الجودة من خلال اتخاذ زمام المبادرة لتحسين المنتجات أو الخدمات أو العمليات بهدف تحقيق أفضل النتائج، ويسعى لتقييم نتائج الأداء باستمرار										
مهمة جداً	مهمة	حيادي/لا اعرف	غير مهمة	غير مهمة أبداً	موافق بشدة	موافق	حيادي/لا اعرف	غير موافق	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
يتبنى الأفكار والممارسات التي تزيد من الكفاءة وتفضي إلى تحسين الأداء										

									أخذ زمام المبادرة في إدخال التحسينات على نمط وإجراءات العمل
									استخدام كافة المعلومات والبيانات المتوافرة إضافة إلى التغذية الراجعة من الزملاء والعملاء لتحسين جودة المنتجات والخدمات
									قيادة التطوير، والبحث المستمر عن طرق جديدة لوضع مكانة الشركة ضمن الشركات الناجحة
									دعم الآخرين اللذين يأخذون مخاطر محسوبة النتائج
									تشجيع ومكافئة المبادرة والابتكار
التعلم المستمر									
توضيح المسؤوليات وتحديد المهارات اللازمة لتطوير الأداء ورسم المسار الوظيفي من خلال التعلم المستمر									
									تحمل المسؤولية والجدية في تطوير الذات والقدرة على التعامل مع تقنيات وأدوات أداء المهام والمسؤوليات
									مواكبة أحدث المعلومات والأبحاث والتطورات التكنولوجية الخاصة بمجال العمل ومتابعة أحدث برامج التدريب التي تعزز من الأداء الوظيفي
									السعي للحصول على التدريب المستمر بهدف تطوير المهارات الشخصية
									خلق فرص التعلم والتطوير في بيئة العمل
									تفويض الصلاحيات ومنح الموظفين الاستقلالية لتحديد آلية تنفيذ المهام

										تعزيز مشاركة المعرفة ودعم الموظفين الذين يساهمون في مشاركة معارفهم وخبراتهم.
<p>حل المشكلات</p> <p>توقع المشكلة وتحديدها والوقوف على مصالح المعنيين بالمشكلة والبحث عن الحلول المناسبة وتقييمها واتخاذ المخاطرة المدروسة في حل المشكلة</p>										
										تقييم الحلول المقترحة من حيث الإيجابيات والسلبيات والفوائد والمخاطر المترتبة على الحلول المقترحة ويعطي الأولوية للفرص والتحديات من أجل حل المشكلات العاجلة وعالية التأثير أولاً
										العمل بفعالية مع الآخرين لحل المشكلات واتخاذ القرارات
										تحديد المشكلة ومعالجتها في الوقت المناسب ووفق توفر البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق نتائج مثالية ومستدامة
										تعزيز بيئة يشعر فيها الموظفون بالأمان عند طرح المشكلات وتقديم الحلول والمدخلات
										تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات واعتماد إجراءات معينة عند حل المشكلة
										الاستفادة من معلومات المدير وخبراته التنظيمية لتحديد الأسباب الجذرية والآثار المحتملة للحلول المقترحة
<p>التركيز على جودة الخدمة</p> <p>يقدم خدمة عالية الجودة واحترافية وسريعة الاستجابة ومبتكرة لجميع العملاء . يؤسس ويحافظ على علاقات عمل إيجابية وطويلة الأمد .</p>										

									السعي إلى الحصول على التغذية الراجعة من مصادر متنوعة بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة
									تجاوز التوقعات في تلبية حاجات العملاء ، واحترام الالتزامات ويحافظ على الوعود
									السعي لتقديم الخدمات بما يبلي احتياجات العملاء
									مشارك الموظفين في تحمل مسؤولية تقديم خدمة عالية الجودة وبالتالي الحفاظ على علاقة جيدة مع العملاء
									توجيه الموظفين ودعمهم لتقديم خدمة عالية الجودة للعملاء
									تحديد المسؤوليات والصلاحيات للموظفين أثناء تقديم الخدمة وفق التسلسل الإداري المعتمد
الجدارة الثانية: بناء العلاقات									
الانتماء للجماعة									
الترويج لقيم بنك بيبلس سورية. وإظهار التعاطف والاحترام المتبادل ويعزز العدل والإنصاف ويدعم الإحساس بالمساواة والاندماج والانتماء .									
									إشراك الآخرين بطريقة تجعلهم يشعرون بالتقدير والقبول
									خلق بيئة متضامنة من خلال الاستغلال الأمثل لمعارف وخبرات الموظفين وتمكينهم للمساهمة في طرح أفكارهم لتحقيق أهداف البنك مما يولد لديهم شعور بالتقدير والانتماء

										درك قدراته، وفهم تأثير المرء على الآخرين ويعامل جميع الموظفين باحترام وإنصاف
										خلق بيئة عمل إيجابية خالية من التمييز
										اعتماد على تنوع المهارات والخبرات والمعارف لتحقيق نتائج أكثر فعالية
										ضمان حل النزاعات بطرق تجعل جميع الموظفين يشعرون بالاحترام والاستماع
التعاون										
يتفاعل مع الآخرين ويبني شراكات مع الآخرين لتحقيق النتائج التنظيمية، ويحافظ على العلاقات الإيجابية ضمن البنك.										
										التعاون مع الآخرين. مشاركة المعلومات والمعارف لتحديد وتنفيذ الحلول التي يمكن أن يستفيد منها كافة الأطراف المعنية
										مساعدة ودعم الزملاء في أداء عملهم للمساهمة في النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة
										وضع احتياجات الموظفين فوق المصلحة الذاتية، يبني ويحافظ على علاقات عمل فعالة
										تعزيز بيئة عمل منفتحة يشعر فيها الموظفون بالأمان عند تقديم ملاحظات بناءة
										تطوير وتشجيع بناء علاقات عمل قائمة على المنفعة متبادلة داخل وخارج البنك مما يصب في مصلحة البنك
										تشجيع الآخرين ومساعدتهم في بناء علاقات تعاون إيجابية بهدف تعظيم النتائج

### التواصل

مشاركة المعلومات بشكل واضح وفعال شفويا وخطيا. يستخدم الوسيلة الأنسب والأكثر فاعلية للتواصل. يكتف ويعدل الرسائل بما يتماشى مع خبرة المستقبل وثقافته

									المشاركة باستمرار للمعلومات دقيقة وفي الوقت المناسب ويأخذ في الاعتبار ثقافة ومكانة المرسل إليه وطريقة الاتصال
									الانصات بفعالية، والتعبير عن الرأي بصدق وصراحة، المحافظة على حوار مفتوح مع الآخرين.
									الاعتماد على الإيجاز والوضوح في وسائل الاتصال الكتابية والشفوية وبما يتلاءم والمرسل إليه
									مناقشة القضايا المطروحة بصراحة والبحث عن المعلومات والبيات والحقائق عند مناقشة المشاكل
									مشاركة استراتيجيات وتوجيهات الإدارة العليا مع الموظفين
									اظهار معايير عالية من النزاهة والديبلوماسية واللباقة في التواصل

### الجدارة الثالثة: صناعة المستقبل

#### مرونة التغيير

يتوقع ويتكيف مع التغيير. يدعم مبادرات التغيير من خلال تقديم الدعم للآخرين على جميع المستويات، يظهر التسامح والقدرة على التكيف عند التعامل مع المواقف الصعبة. يتمتع بالقدرة على التخطيط الفعال للتغيير والتعامل مع التهديدات بمرونة عالية

									المرونة والانفتاح اتجاه المتغيرات الجديدة والقدرة على التكيف مع التغيير وتحديد الأولويات
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

									القدرة على فهم واستيعاب المتغيرات التنظيمية
									إدراك استجابة الموظفين للتغيير والقدرة على توجيهها بما يتلاءم وتحقيق أهداف البنك والموظفين
									خلق بيئة داعمة تسهم بتعزيز قدرات الموظفين على الاستجابة للتغيير
									دعم مبادرات التغيير، وتعزيز مسؤولية الموظفين في تبني التغيير
									خلق صلة وصل بين الموظفين وإدارة التغيير من خلال بناء وعي الموظفين باستراتيجيات التغيير وأثرها الإيجابي على البنك
<p><b>التركيز على رؤية ومهمة البنك</b></p> <p><b>الالتزام بمهمة ورؤية البنك</b></p>									
									رسالة ورؤية البنك هي البوصلة الأساسية في صناعة واتخاذ القرارات
									المواءمة بين مهام وأهداف الموظفين وبين أهداف ورؤية البنك
									إلهام الموظفين لتحقيق أهداف ورؤية ورسالة البنك
									توضيح مهام الموظفين بما ينسجم وتحقيق أهداف البنك
									الاستغلال الأمثل للفرص والمعلومات المتوفرة بهدف تحقيق الأهداف البنك
									خلق بيئة عمل داعمة للموظفين لتحقيق التميز في الأداء

الإشراف

إظهار المساءلة والحكمة وإصدار الحكم السليم عند استخدام كافة الموارد الملموسة وغير الملموسة لضمان ثقة العملاء .

										الالتزام بمعايير ومبادئ السلوك الأخلاقي والمهني المعتمد لدى البنك
										المساءلة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من (أفراد، عمليات وأدوات)
										الإبلاغ عن التهديدات والعمل على تصحيحها
										تحميل الموظفين المسؤولية عن الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي والسياسات المعمول بها في البنك
										توظيف الموارد المتاحة لتعزيز كفاءة البنك في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء
										تحميل الموظفون المسؤولية عن الالتزام بسياسات البنك والإبلاغ عن التهديدات المحتملة وتصحيحها