



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك
العاملة في فلسطين
(بنك القدس نموذجاً)

سامح عبد الله مصطفى محمد

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

1441 هـ / 2020 م

دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك
العاملة في فلسطين
(بنك القدس نموذجاً)

إعداد:

سامح عبد الله مصطفى محمد

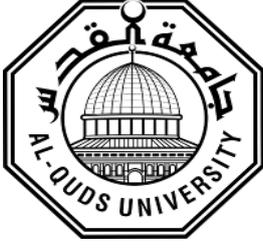
بكالوريوس علوم مالية ومصرفية (جامعة القدس المفتوحة - فلسطين)

المشرف: د. أحمد حرز الله

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة
مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية المستدامة

جامعة القدس - أبو ديس

1441 هـ / 2020 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين (بنك القدس نموذجاً)

اسم الطالب: سامح عبد الله مصطفى محمد
الرقم الجامعي: 21720179

المشرف: د. أحمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2020/07/25م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. أحمد حرز الله
التوقيع:.....
2. ممتحن داخليا: د. نضال درويش
التوقيع:.....
3. ممتحن خارجيا: د. غازي مصلح
التوقيع:.....

القدس - فلسطين

1441 هـ / 2020 م

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى خاتم الأنبياء والمرسلين رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من كلت أناملهم ليقدموا لي لحظة سعادة، إلى من حصدا الأشواك عن دربي ليمهدوا لي طريق العلم، إلى رمز التضحية والإيثار، إلى من كللهم الله بالهبة والوقار، من أحمل إسمهما بكل إفتخار، إلى والداي.

إلى راعية قلبي، سكينتي، ملاذي ومأمني ورفيقة دربي ومؤسسة تفكيرتي زوجتي الغالية.

إلى أعظم عطايا الخالق الغالين على قلبي اولادي، اخي واخواتي، أسأل الله أن يحفظهم من كل مكروه.

إلى أساتذتي الكرام عامة على مدار سنوات حياتي التعليمية منكم إستقيت الحروف، وتعلمت كيف أنطق الكلمات، وأصوغ العبارات، وأمضي قدماً حياً في العلم والتعلم بوركتم وجزاكم الله عني خير جزاء.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع على أمل أن يساهم في بناء ودعم الاجيال القادمة.

الباحث: سامح عبد الله مصطفى محمد

إقرار

أقرُّ أنا مُعدِّ الرسالة بأنَّها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنَّها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمَّت الإشارة إليه حيث ورد، وأنَّ هذه الرسالة، أو أي جزءٍ منها، لم يُقدِّم لنيل أيَّة درجة عليا لأية جامعة، أو أي معهد آخر.

التوقيع:.....

سامح عبد الله مصطفى محمد

التاريخ: 2020/ 07/25 م

شكر وعرافان

ابداً شكري لله تعالى، الذي وفقني في حياتي العملية والعلمية، وأنا انهي هذه الرسالة المتواضعة التي استغرقت قرابة السنة من العمل المتواصل لاتمامها، ولاخراج هذا الموضوع في ظل هذه الظروف على احسن ما يمكن، ادعو الله بالتوفيق لي ولكل من اجتهد للحصول على مبتغاه.

انقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني في انجاز هذا العمل المتواضع ولم يبخل علي بفكرة او معلومة وخص بالذكر الدكتور احمد حرز الله الذي اشرف على اعداد هذه الرسالة، ولم يتوان علي في تقديم المشورة والنصح والارشاد.

واشكر اساتذتي في معهد التنمية المستدامة كافة وبدون استثناء، وخص بالذكر الدكتور عبد الوهاب الصباغ والدكتور سعدي الكرنز والدكتور عزمي الاطرش الذين لم يتوانوا في تقديم التوجيه والتشجيع.

كما اتقدم بجزيل الشكر الى جميع زملائي في العمل وخاصة مديري المباشر (الرئيس التنفيذي) لبنك القدس، لما قدموه من دعم واسناد لي في توزيع الاستبانة واستردادها.

وكذلك اتقدم بجزيل الشكر الى جميع الاخوة الافاضل الذين قاموا بتحكيم الاستبانة، لما قدموه من ملاحظات قيمة والتي كان لها الاثر الكبير في اغناء الاستبانة واخراجها بصورتها النهائية، كذلك اشكر كل الاخوة والاصدقاء وزملائي في الدراسة الذين لا مساحات لذكركم، لما قدموه لي من نصح وارشاد اثناء دراستي، وكل من ساهم ودعمني في اتمام هذه الدراسة.

الباحث: سامح عبد الله مصطفى محمد

مصطلحات الدراسة

- سلطة النقد** : هي منظمة او مؤسسة مستقلة، مسؤولة بصفة مباشرة عن النظام النقدي في اي دولة كما تقوم بوضع الخطة المالية للدولة، ويطلق عليه بنك البنوك كونه المسؤول عن القطاع المالي المصرفي (www.pma.ps).
- البنك** : منشأة مالية تتاجر بالنقود ولها غرض رئيسي هو العمل كوسيط بين رؤوس الأموال التي تسعى للبحث عن مجالات الاستثمار وبين مجالات الاستثمار التي تسعى للبحث عن رؤوس الأموال وبالتالي هي شركة مساهمة عامة يرخص لها بممارسة الاعمال المصرفية في فلسطين وفقا لاحكام القانون (قانون المصارف الفلسطيني. رقم 5، (2010).
- الإدارة العليا في البنوك** : هي الادارة المسؤولة بشكل عام عن ادارة المصارف ، وتنفيذ سياسات مجلس الادارة وتحقيق اهداف البنك الاستراتيجية وتسيير اعمالها في فلسطين والحافظ على سرية المعلومات والمستندات التي تعود لعملاء البنك (قانون عمل المصارف رقم 2، (2002).
- إدارة الموارد البشرية** : هي احدى الوظائف او الادارات الاساسية والرئيسية في كافة انواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من امور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها (عقيلي، 2015)
- الموارد البشرية** : هم جميع الناس اللذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين واللذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها واعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد انماطهم السلوكية (المبيضن و الاكليبي، 2012).
- التوظيف** : نشاط يقوم بانتقاء افضل المتقدمين طالبي التوظيف في المؤسسات والمنظمات مما جرى استقطابهم وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم (ابو شندي، 2015).
- التقييم** : تحليل اداء الافراد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية او بدنية او مهارات فنية او سلوكية او فكرية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الاولى ومعالجة الثانية كضمانة اساسية لتطوير اداء الموظفين ولتحقيق فاعلية اي منظمة (السالم، 2017).
- التدريب** : هو اعداد وتأهيل الافراد فنيا ومهنيا واداريا واكسابهم امكانات ومهارات ترفع من قدراتهم الانتاجية وتحسين المخرجات النهائية (ابو شندي، 2015).

- الجدارة** : هي مزيج من سلوكيات الانسان التي تتطور خلال مراحل حياته المختلفة وتساهم في تشكيل صفاته الشخصية (دليل الجدارات، بنك الاردن، 2017).
- الجدارات الإدارية والقيادية** : هي الجدارات اللازمة لكافة المستويات القيادية في المنظمات وتحدد المتطلبات القيادية لتحقيق الرؤية والقيم والتوجهات الاستراتيجية للمنظمات (ادريس، ابوجمعة، 2019)
- التوجه الاستراتيجي** : وسيلة واسلوب تفكير وتكيف تبعا لتطور وتكيف الاهداف، وبالتالي هو تصور مستقبلي ومحكوم ببعض المبادئ منها التميز والاختلاف والمرونة والكفاءة والتركيز على الموارد (عباس، 2019).
- القيادة** : مصطلح يوضح الاساليب والطرق الشخصية المناسبة لتوجيه الافراد او المجموعات نحو تحقيق الاهداف (حمدان والعيثاوي، 2019).
- إدارة وتطوير الأفراد** : ادارة اداء الافراد والاستثمار بهم من خلال تعزيز مهاراتهم وكفاءاتهم للحصول على افضل مآلديهم وتحسين ادائهم في الحاضر والمستقبل وبما يضمن تعميم الفائدة على الموظفين والبنك (دليل الجدارات، بنك القدس، 2017).

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين، بنك القدس نموذجاً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث قام بتصميم استبانة تضمنت (65) فقرة موزعة على محورين وخمسة مجالات والتي تمتعت بدرجة صدق وثبات عالية وهي: (محور إدارة الموارد البشرية "0.93"، محور الجدارات المتبناه في بنك القدس "0.94)، على عينة من العاملين في تمثلت في مدرء ونواب بنك القدس واللذين يعملون بصفة اشرافية وبلغت قيمة عينة الدراسة (62) موظف بأسلوب المسح الشامل.

توصلت الدراسة الى أن الدرجة الكلية لمحور إدارة الموارد البشرية في بنك القدس كانت بمتوسط حسابي كلي (3.93) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.41)، كذلك كانت الدرجة الكلية بالجدارات المتبناه في بنك القدس كانت بمتوسط حسابي كلي (3.97) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.38).

تبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً في جميع محاور الدراسة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نطاق الإشراف)، كما تبين وجود فروق معنوية في تبعاً لمتغير (العمر، المسمى الوظيفي).

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أبرزها تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في بنك القدس، وتعزيز الجدارات الادارية والقيادية في بنك القدس لما لها من انعكاس حقيقي على القطاع المصرفي، كذلك الإهتمام بكفاءه وفعالية تقييم الأداء في البنوك ولا سيما ما له أثر مالي وزيادة سنوية للعاملين في القطاع والعمل بوضع أدلة إجراءات لتحفيز العاملين المتميزين والمبدعين في القطاع المصرفي، وتوسيع نطاق الثقافة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين والتعميم على كافة العاملين بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية برؤية ورسالة البنوك والقطاع المصرفي بشكل عام، لتمكينهم من تجميع حصيلة معرفية لتكون بوصلة العمل لربطها بالأهداف التي يجب تحقيقها وفق الخطط التنفيذية في ضوء توجهات البنوك المستقبلية.

The role of human resources management in enhancing administrative and leadership competencies in banks operating in Palestine, Al-Quds Bank as a model.

Prepared by: Sameh Abdullah

Supervised by: Dr. Ahmad Herzallah

Abstract

The study aimed to identify the role of human resources management in strengthening administrative and leadership competencies in banks operating in Palestine, Al-Quds Bank as a model, and to achieve the goals of the study, the researcher used the descriptive approach, where he designed a questionnaire that included (65) paragraphs distributed on two axes and five areas that enjoyed a degree of honesty and consistency It is high: (Human Resources Management Axis "0.93", the competencies axis in Al-Quds Bank "0.94"), based on a sample of employees in Al-Quds Bank from the managers, and the value of the study sample reached (62) employees in a comprehensive survey method.

The study found that the total score for the axis of human resources management in Al-Quds Bank was with a total arithmetic average (3.93) and with a great degree of appreciation, and the value of the standard deviation (0.41) and a coefficient of variation of (1.00), as well as the total score was the total degree in the walls adopted in Al-Quds Bank was With an overall average score of (3.97) and with a great degree of appreciation, the value of the standard deviation was (0.38), with a coefficient of variation (9%).

It was found that there were no significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the respondents' attitudes towards the role of human resources management in strengthening administrative and leadership competencies in banks operating in Palestine / Al-Quds Bank as a model in all study axes attributed to the variable (academic qualification, years of experience, scope of supervision), As it was found that there were significant differences in depending on the variable (age, job title).

The study came out with a set of recommendations, the most prominent of which was strengthening the role of human resources management in Al-Quds Bank, and strengthening administrative and leadership competencies in Al-Quds Bank because of its real reflection on the banking sector, as well as attention to its efficiency and effectiveness of performance evaluation in banks, especially what has a financial impact and an annual increase for workers In the sector and work by setting procedures manuals to motivate distinguished and creative workers in the banking sector, expanding the scope of organizational culture in banks operating in Palestine and generalizing to all workers regardless of their job titles with the vision and message of banks and the banking sector in general, to enable it M of collecting knowledge to be the compass of work to link it to the goals that must be achieved according to the implementation plans in the light of future banks 'directions

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1. المقدمة

تلعب الموارد البشرية دورا هاما ورئيسيا في التنمية كما تحتل مكان الصدارة بين الموارد التي تحتاجها المؤسسات لتحقيق اهدافها، فالافراد هم الذين يخططون وينفذون، ومن خلالهم يتحقق نجاح الاهداف المطلوبة من المؤسسات، وبالتالي فإن الارتقاء بالمؤسسات لا يتحقق الا عن طريق الارتقاء بموظفيها ولا يكون هناك تقدم للمؤسسات الا بتوفير الموظف الجيد، لذا من الضروري العمل على توفير كل ما من شأنه زيادة التحصيل المعرفي للموظفين وتنمية القدرات المتنوعة والذي سيصب في مصلحة المؤسسة، كما يمكن للمؤسسات ان تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية وان تقوم بجذب اكبر عدد ممكن من طالبي التوظيف، ولكن هل يتم اختيار المتقدمين من خلال المقابلات الروتينية المعروفة، ام يتم الاختيار بناء على خصائص او مواصفات خاصة بالمؤسسة، وهل تخدم هذه الخصائص رؤية ورسالة المؤسسة نفسها، وعلى من يتم خلق البرامج التدريبية بناء على جدارات الموظفين، وكذلك الامر هل تتم عملية تقييم الموظفين بناء على اسس واضحة تعتمد على بناء الجدارات (ابو شندي، 2015).

من هنا يظهر لدينا جلجا أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التفوق والوصول بالمؤسسات المصرفية الى مكانة مرموقة بين مختلف المؤسسات الأخرى من خلال تبني أفضل الممارسات الادارية في سبيل والارتقاء بالاداء على كافة المستويات.

ونتيجة للمنافسة الكبيرة بين البنوك العاملة خاصة خلال العقود الاخيرة فقد استهدفت البنوك في فلسطين حديثا تطبيق مشروع الجدارات السلوكية والتي تمثل مجموعة المهارات والمعارف والسلوك التي تطلبها الوظيفة بحيث تحقق المنظمات ميزة تنافسية عن غيرها، بحيث يمكن انجاز المهام المطلوبة بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية، الامر الذي سيساهم في تمييز الموظفين (الجديرين) عن

غيرهم والذين يشكلون اصولاً حقيقية للبنك بالاضافة الى تطبيق حلول تطويرية ايضا لسد الفجوات ما بين الجدارات الموجودة فعلياً وما تتطلبه الوظيفة.

ارتأينا في هذا البحث التطرق الى المواضيع الحديثة التي تركز على توضيح دور اهم انظمة واساليب ادارة الموارد البشرية من خلال عملية (تقييم الاداء، التوظيف، والتدريب) والتي تشكل البنية التحتية في اكتشاف وتطوير وتعزيز الجدارات الادارية والقيادية لدى الموظفين والذي سيساهم بدون ادنى شك في تمييز الموظفين الجديرين عن غيرهم وتمييز المؤسسات عن غيرها.

2.1. مشكلة الدراسة

كان نجاح المؤسسات المصرفية مرتبطاً ومحصوراً في مرحلة ما بالامكانيات المادية، ولكن ما نراه على أرض الواقع عكس ذلك؛ حيث حققت الكثير من المؤسسات انجازات كبيرة وريادية وذلك عن طريق تركيزها أو استغلالها لموارد غير مادية، وعندما ننظر الى التطورات المتلاحقة في النظام الاقتصادي في كافة المناحي المختلفة، نرى ان النظام المصرفي والذي يعتبر ركناً أساسياً للنظام الاقتصادي - يواجه منافسة كبيرة بين مؤسساته، الأمر الذي دفع القائمين على المؤسسات المصرفية أن يضعوا البقاء والنجاح أحد أهم الأهداف الاستراتيجية الخاصة بهم، من خلال التركيز على دور راس المال البشري واهميته في بناء المنظمات وسبل تشغيلها ونجاحها، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتحاول الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين، بنك القدس نموذجاً؟.

3.1. مبررات الدراسة

تتبع مبررات هذه الدراسة من الآتي:

كان من الضروري الوقوف على هذه الدراسة لقلّة الدراسات السابقة -في حدود علم الباحث-، ولمعرفة الدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات في القطاع المصرفي والمضي قدماً فيها إلى بر الأمان، وإضافة دراسة جديدة للمعرفة العلمية، حيث يعتبر عدم توفير الكادر البشري المؤهل والكفو أبرز معوقات الاداء التي تحد من فاعلية وكفاءة المؤسسات، وهذا بدوره يسهم وبشكل سلبي في تقليل قدرة هذه المؤسسات على المنافسة عالمياً او اقليمياً وبالتالي انطلقت هذه الدراسة من المبررات التالية:

- رغبة الباحث في معرفه مهام ادارة الموارد البشرية في تعزيز وتطوير الجدارات الادارية والقيادية لدى الموظفين العاملين كهدف استراتيجي للمؤسسة.
- لفت الانتباه الى اهمية تبني بعض الجدارات السلوكية المستنبطة من رؤية ورسالة المؤسسات والتي ستساهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
- قناعة خاصة لدى الباحث بأهمية الجدارات السلوكية في تحقيق الميزة التنافسية واكتشاف اهمية ادارة الموارد البشرية في تعزيز تلك الجدارات وخاصة الجدارات القيادية والادارية.
- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الحديثة المكملة لبعض الدراسات المشابهه، والتي تعني وتركز على اهمية الجدارات السلوكية في تعزيز نجاح المؤسسات.
- تعتبر هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية وبالتالي فان موضوع الدراسة مرتبط بشكل مباشر مع تخصصه ومجال عمله.
- اهتمام شخصي من قبل الباحث في موضوع تطوير الكادر البشري، وذلك بحكم خبرته المهنية في مجال ادارة الفروع في احد البنوك العاملة ودوره في توجيههم وتحفيزهم ومساعدتهم نحو تحقيق الاهداف المطلوبه على مستوى البنك.
- الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة المقترحة وتقديمها لأحد البنوك العاملة في فلسطين التي ينتمي لها الباحث، والتي تبنت حديثاً برنامج الجدارات السلوكية.

4.1. أهمية الدراسة

يشهد اسلوب الجدارة ازدهارا واسعا في قطاع الاعمال بسبب ما تتيحه الجدارة من ادوات تخدم قرارات الاختيار والتطوير والتدريب وادارة الاداء وتخطيط الموارد البشرية وبالتالي يعتمد نجاح المنظمات على مدى تطبيق مفهوم الجدارات (ديسلر، 2013) ومن هنا تتبع اهمية الدراسة بالاتي:

1.4.1 الأهمية البحثية

- تساهم هذه الدراسة في اثراء معلومات للباحث حول تعزيز الجدارات السلوكية (الادارية والقيادية) ومدى علاقتها بدور ممارسات ادارة الموارد البشرية من خلال ادبيات الموضوع والمراجع العلمي ذات الصلة.
- تقديم تفسير واضح على اهمية الكادر البشري واهمية الاستثمار فيه من خلال تخصيص برامج تدريبية جديدة ومتنوعة تساهم في تطوير هذا الكادر الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات الخاصه.

- يعتبر موضوع الجدارات من المفاهيم الحديثة والتي تستحوذ اهتمام البنوك العاملة في فلسطين وبالتالي جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور ادارات الموارد البشرية في تبني مفهوم الجدارات من خلال مهامها اليومية في سبيل تعزيز الميزة التنافسية وضمان استمرارية البنوك.
- جدية وأصالة البحث، حيث يعتبر موضوع الجدارات من المواضيع والقضايا الشائكة لدعم جهود الاستثمار وتعزيزها الامثل للموارد البشرية لما في ذلك من دور في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للبنوك.

2.4.1 الأهمية التطبيقية

- التغيرات والتطورات المعرفية والعلمية التي يشهدها عالمنا اليوم والتي تفرض على المنظمات الاقتصادية ضرورة تبني مسؤوليات جديدة في ادارة كفاءتها بهدف تنمية مواردها البشرية واكسابها المعارف والمهارات التي تساعد على تحسين وتطوير ادائها.
- يعتبر تحسين الاداء لدى الكادر البشري مطلب اساسي نحو تحقيق الميزة التنافسية في السوق المصرفي.
- التحديات التي تواجهها البنوك بصفة عامة وبناء الهيكليات بصفة خاصة ونتيجة التغيرات السريعة والمستمرة في مجالات العلم والمعرفة والمهارة والتي تفرض عليها انتهاج سبل كفيلة بتنمية مواردها.
- اهمية تبني مفهوم الجدارات كأحد الاساليب الفنية في تطوير الكادر البشري والتي تثمن الجهود المبذولة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية.
- الاستفادة من التوصيات والنتائج المحققة من هذه الدراسة في تعزيز اهمية تبني برامج مختصة في موضوع الجدارات السلوكية للبنوك العاملة في فلسطين كأحد الاهداف الاستراتيجية.
- مساعدة ادارات الموارد البشرية في البنوك العاملة في فلسطين على تقديم او تحديث بعض الممارسات المستخدمة، والتي تحقق من خلالها رفع مستوى الاداء للكادر البشري الذي ينتمى لها وانعكاس ذلك ايجابا على نتائج واهداف المؤسسة.

5.1 أهداف الدراسة

الهدف العام:

التعرف إلى دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين، بنك القدس نموذجاً.

الأهداف الفرعية:

- التعرف الى واقع الإختيار والتعيين كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في بنك القدس.
- التعرف الى واقع التدريب كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في بنك القدس.
- التعرف الى واقع تقييم الأداء كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في بنك القدس.
- التعرف الى واقع تطبيق جدارة التوجه الاستراتيجي في بنك القدس في فلسطين.
- التعرف الى واقع تطبيق إدارة وتطوير الموظفين في بنك القدس في فلسطين.
- التعرف واقع طبيعة العلاقة بين دور إدارة الموارد البشرية وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين.
- التعرف على مدى وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً، تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، نطاق الإشراف)".

6.1. أسئلة الدراسة

تم من خلال هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة الفرعية والتي انبثقت من سؤال الدراسة الرئيسي:

- ما واقع الإختيار والتعيين كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في بنك القدس؟.
- ما واقع التدريب كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في بنك القدس؟.
- ما واقع تقييم الأداء كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في بنك القدس؟.
- ما واقع جدارة التوجه الاستراتيجي في بنك القدس في فلسطين؟.
- ما واقع الجدارات القيادية بإدارة وتطوير الموظفين في بنك القدس في فلسطين؟.
- هل هناك علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور إدارة الموارد البشرية وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين؟.
- هل هناك فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً، تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، نطاق الإشراف)؟.

7.1. فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على انه "توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور إدارة الموارد البشرية وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين".

وتنبث عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال الإختيار والتعيين وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين.
- توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال التدريب وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين.
- توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال تقييم الأداء وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين.

- الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً، تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، نطاق الإشراف)".

وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً تعزى لمتغير نطاق الإشراف.

8.1. حدود الدراسة

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المدراء ونوابهم في بنك القدس في فلسطين.
- الحدود المكانية: اقتصر إجراء وتطبيق هذه الدراسة على بنك القدس في الضفة الغربية.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً.
- الحدود الزمنية: تم اجراء هذه الدراسة خلال العام 2020/2019.

9.1. مصادر جمع المعلومات والبيانات

إعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات وهما المصادر الأولية المتعلقة بالإستبانة الميدانية، والمصدر الثانوي المتعلق بمراجعة الأدب النظري من المراجع والمصادر.

10.1. هيكلية الدراسة

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول وهي:

الفصل الأول: فيه تم تقديم عرض عام وتمهيد لهذه الدراسة، ومشكلتها، ومبرراتها، وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها، وحدودها، ومصادرها.

الفصل الثاني: تضمن الإطار النظري للدراسة حيث يوضح مفهوم إدارة الموارد البشرية، وإطاره المفاهيمي، وكذلك التطرق لمفهوم الجدارات وكذلك الدراسات السابقة ذات العلاقة.

الفصل الثالث: تناول هذا الفصل عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة، كمنهجية الإعداد، والأدوات، والمجتمع، ومدى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع: يحتوي على عرض للنتائج وتحليل بيانات أداة الدراسة ومناقشتها.

الفصل الخامس: يتضمن ملخص النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات التي انبثقت عن النتائج التي تم التوصل إليها، وأخيراً تم اضافة قائمة بالمراجع والملاحق ذات الصلة

الفصل الثاني

الادب النظري والدراسات السابقة

يستعرض الباحث في هذا الفصل الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة، أما الجزء الثاني فيتناول الباحث عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة والصلة بالموضوع.

1.2 مقدمة

تلعب الموارد البشرية دوراً حيوياً ورئيسياً في التنمية على اختلاف مجالاتها، كما يمثل الاستثمار فيها أفضل عناصر الاستثمار عائداً، وأكثرها تأثيراً على عناصر الثروة الأخرى وكفاءة توظيفها، وتأتي هنا أهميتها من كون الإنسان المحور الأساسي في أي نشاط، ومبعث حيوية وفعالية لكل الثروات، وعليه تتوقف الكفاءة والتطور والنمو وكيان المنظمات وملاحمها وتفوقها والاستمرار فيها والمنافسة، ويعتبر الإنسان جوهر إدارة الموارد البشرية، باعتباره قيمة إنتاجية واقتصادية (تيم، 2017).

وتواجه منظمات المال والاعمال اليوم العديد من التحديات والتغيرات، سواء على صعيد بيئة العمل الداخلية اوالخارجية، حيث زادت هذه التغيرات من الضغوط المفروضة عليها، لاجداث التغييرات اللازمة، من أجل قدرتها على مواكبة هذه التحديات، وقد اصبح لزاما عليها ان تسعى جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية من أجل القدرة على بقائها واستمرارها في بيئة الاعمال، ومن اهم المجالات التي يمكن ان تحققها المنظمة من خلالها ميزة تنافسية هي مواردها البشرية وما تتمتع به من خصائص، حيث تعتبر هذه الموارد حجر الزاوية في العملية الادارية، ذلك لأن فاعلية الادارات المختلفة في تحقيق رسالتها والانطلاق الرشيد لتحقيق رؤيتها، يعتمد بشكل رئيسي على مواردها البشرية، وما يتمتع به افرادها من كفاءات ومهارات وقدرات وما يتولد لديهم من دوافع وطموحات، حيث أنهم هم الذين يخططون ويعدون البرامج، وينفذون مختلف المهمات في هذه المنظمات (ابو شندي، 2015).

بناءً على ما سبق يرى الباحث ان دور الموارد البشرية مهم جدا في مختلف المنظمات، ويعتبر اساساً للتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسات القطاع الخاص وخاصة البنوك العاملة في فلسطين، وذلك نتيجة للمنافسة الشديدة في تحقيق حصة سوقية كبيرة، تستطيع من خلالها تحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية، وهذا لن يتحقق إلا من خلال تبني نهج واضح يعتمد على تطوير الكادر البشري في سبيل تحقيق غاياته.

2.2. ادارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في أية منظمة، وذلك لدورها في ادارة العنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءة الإنتاجية لهذه المنظمة، وقد إتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية متنوعة، ومن ضمنها تحليل ووصف وتوصيف الوظائف بشكل دقيق، وتخطيط الموارد البشرية، إلى جانب جذب وإستقطاب وتعيين وتحفيز وتنمية الموارد البشرية (الهالات، 2016).

لقد تباين الباحثون في تحديد مفهوم ادارة الموارد البشرية، نتيجةً لتعدد خلفياتهم الفكرية، وفيما يلي استعراض لبعض التعريفات الهامة لإدارة الموارد البشرية، وهي على النحو التالي:

عرف Dessler (2013) إدارة الموارد البشرية على أنها "عملية استقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتقييم وتعويض الموارد البشرية، وإدارة علاقات العمل والصحة والسلامة المهنية والانصاف".

فيما عرفها Wilton (2013) بأنها "مصطلح يُستخدم لوصف جميع الممارسات والانشطة التي تقوم بها المنظمة المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين وتصميم الوظائف والتدريب والتطوير والتقييم والمكافآت والتوجيه والتحفيز وضبط الموارد البشرية في المنظمة".

كما أشار الديري (2011) بأن ادارة الموارد البشرية تعتبر" الاسلوب العلمي الذي يهتم بإدارة شؤون الموارد البشرية داخل المنظمات والعلاقات بينها، ويتم من خلال تحقيق الكفاءة والمساواة بين الموارد البشرية"، وذلك عن طريق تخطيط وتوجيه ورقابة وتدريب وتحفيز الموارد البشرية والعمل على إندماجها والحفاظ عليها، من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

وبناء على ما سبق فإن الباحث يرى أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن وظيفة هامة وحساسة في المنظمات على اختلافها، بالإضافة الى اعتبارها عملية إدارية تشتمل على تخطيط وتوجيه ورقابة والاحتفاظ بالافراد داخل المنظمة لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة وصولاً لتحقيق ميزة تنافسية.

لقد أصبحت المؤسسات تبذل كل الجهود من أجل الاستفادة من مواردها البشرية ذات الكفاءة والمهارة، فلا يمكن لهذه المؤسسات أن تحقق النجاح إذا واجهتها بعض المشاكل المرتبطة بارتفاع معدل دوران العمل وانخفاض الإنتاجية ومستويات الرضا، أو عدم وجود أفراد مؤهلين لشغل مناصب إدارية عليا معينة في المستقبل. لذلك فإنه يتوجب على المؤسسات تحديد الكيفية الخاصة باستقطاب الأفراد المؤهلين للعمل بها والحفاظ على كفاءاتهم ومهاراتهم، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال إعلام الموارد البشرية عن فرص العمل الداخلية وإمكانيات الترقية بالمستقبل، والتقييم العادل لأدائهم وتدريبهم وتطويرهم، ومنحهم أجور تكافئ الأعباء الوظيفية وحمايتهم من الأخطار المهنية التي ترافق أداء مهامهم، الأمر الذي يسهم في تحقيق التفاعل بين الإدارة والموارد البشرية، الذي سينعكس بشكل إيجابي على نجاح خطط إدارة الموارد البشرية وتحقيق النتائج المطلوبة منها (عقيلي، 2009).

وتؤدي هذه الإدارة مجموعة من الأنشطة (وظائف ومهام)، والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها نابعة من رؤية ورسالة واستراتيجية المنظمة بشكل يخدمها، وتشتمل هذه الأنشطة والممارسات على مجموعة واسعة من الوظائف والمهام، تختص جميعها بجوانب هامة تشتمل على أبعاد تتعلق بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة، والوقت المطلوب وفق احتياجات تنفيذ استراتيجيتها المستقبلية واهدافها (عقيلي، 2015)، وتعتبر إدارة الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة، وذلك لما تضطلع به من وظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمنظمة، بل وتجعلها وسيلة البقاء والديمومة في النشاط والنجاح، لذا لا توجد مؤسسة ناجحة دون إدارة موارد بشرية (تيم، 2017).

ويرى الباحث أن أهمية دور إدارة الموارد البشرية لا يقتصر على وظائف معينة روتينية لدى المؤسسات، بل يأتي دورها في مساهمتها في تحقيق رؤية المؤسسات من خلال اختيار أفضل الكوادر التي تتوفر لديهم الصفات والخصائص المطلوبة، ومن خلال تطوير هذه الكوادر وتنميتها من خلال وسائل تدريبية حديثة تواكب العصر وتساهم في نفس الوقت في تحقيق الاهداف المطلوبة.

1.2.2. أهمية إدارة الموارد البشرية

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في العديد من الأدبيات والمراجع ذات العلاقة، وفيما يلي أبرز النقاط التي تعبر عن أهمية إدارة الموارد البشرية كما أشار إليها (عبد الرحمن، 2010) بما يلي:

- تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفةً رئيسيةً من وظائف المنظمة.
- تعمل إدارة الموارد البشرية على تنمية المورد البشري وتطوير أدائه بالمنظمة لزيادة فعاليته.
- تعتبر الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية بل تساهم في العملية الانتاجية.

- يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي للنشاط الإقتصادي.
- يعتبر العنصر البشري إستثماراً مهماً في المنظمات؛ حيث تستطيع المنظمات من خلال هذا العنصر تحقيق مكافآت طويلة الاجل من خلال زيادة الانتاجية.
- يحقق المورد البشري ميزة تنافسية للمنظمات.

ويرى الباحث بأهمية ادارة هذه الموارد لدى المنظمات من قبل ادارات مختصة في خلق البيئة المناسبة، لما لهذه الموارد اهمية ومكانة رئيسية في المنظمة في تحقيق غاياتها الرئيسية.

2.2.2. اهداف ادارة الموارد البشرية

تسعى ادارة الموارد البشرية ومن خلال وظائفها الى وضع استراتيجيات بشرية تتفق مع متطلبات استراتيجية المنظمة ككل سواء في الوقت الحاضر او في المستقبل، والاسهام في تحقيق رؤية ورسالة وغايات واهداف المنظمة عن طريق توفير قدرات بشرية ذات مستوى عال من العلم والكفاءة والفعالية والانتاجية، وفيما يلي أهم الاهداف التي تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيقها لدى المنظمات التي تنتمي لها (تيم، 2017):

- هدف تنظيمي: تحقيق الفاعلية التنظيمية؛ حيث ان الادارة ليست هي النهاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم، ومن امثلة هذه الاهداف العلاقات بين الادارة والموظفين.
- هدف اجتماعي: المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية في تحقيق احتياجات وغايات الافراد، والتعامل مع التحديات التي تحدث في المجتمع، مع المحافظة على تقليل الاثار السلبية على التنظيم ومن الامثلة على ذلك هو الالتزام بالقوانين والتشريعات والاجراءات وتنظيم العلاقة بين الادارة والنقابة.
- هدف وظيفي: مراعاة المستوى التنظيمي للمنظمة واشباع حاجاتها بدون زيادة او نقص ومن امثلة هذه الاهداف عملية التقييم او التعيين.
- هدف الافراد: مساعدة الافراد في تحديد اهدافهم الشخصية، وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزيادة درجة انتمائهم، ومن الأمثلة على هذا الهدف موضوع المكافآت والحوافز.

وبالتالي فإن اهداف ادارة الموارد البشرية والتي تتلخص في عملية اختيار افضل الكوادر وتنمية وتطوير الموارد البشرية القادرة على تحقيق اهداف المنظمة، والتعريف ايضا بالمنظمة بشكل سليم، والاحتفاظ بالافراد الناجحين وتوفير البيئة السليمة، وتحفيز فريق العمل، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، ومددهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق الاهداف العامة.

وهنا يرى الباحث أن وجود ادارة الموارد البشرية في ظل التحديات الكبيرة يقوم على بناء منظم وسليم في ضوء اي متغيرات مستقبلية، وايضا تنمية اساليب جديدة، او اتباع طرق جديدة للقيام بوظائفها بالشكل السليم، حيث أن إدارة الموارد البشرية أمام خيار الاستمرارية أو خيار الانتهاء خاصة مع وجود كم كبير من التحديات المُستجدة بشكل يومي، ووجود منافسة كبيرة تتطلب من المنظمات الجاهزية للتغير او التحسين بأي وقت معتمدة بالدرجة الاولى على اصولها البشرية.

3.2.2. وظائف ادارة الموارد البشرية

تطورت اكثر وظيفة إدارة الموارد البشرية حيث لم يعد دورها يقتصر على عمليات الاستقطاب والتعيين وصرف الرواتب والاجور، فقد اخذ دورها بالاتساع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً مع مواكبتها للتكنولوجيا، وأصبحت تمارس دوراً استراتيجياً يحتاج لتوفير كفاءات مؤهلة لممارسة الجوانب المختلفة من أنشطتها التنفيذية والتخصصية والاستراتيجية المختلفة (أحمد، 2018).

يمكن تعريف وظائف ادارة الموارد البشرية على أنها المهام والواجبات التي يقوم بها مديرو الموارد البشرية لتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، حيث يمكن تحديد الوظائف الرئيسية لادارة الموارد البشرية في النقاط التالية (عبد الرحمن .2010):

-**توظيف الموارد البشرية:** ويتم توظيف الموارد البشرية في المنظمات عبر عدة آليات ووسائل، وذلك من خلال:

- التنبؤ بالمتطلبات المنظمة من الموارد البشرية لتحقيق اهدافها.
- اعداد وتنفيذ خطة لتلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
- تعيين الموارد البشرية المناسبة التي تحتاجها المؤسسات لانجاز اهدافها.
- اختيار وتعبئة الموارد اللازمة لشغل الوظائف في المنظمة.

-**تدريب الموارد البشرية:** يتم تدريب الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة من خلال توفير حد أدنى من المتطلبات ليصبح التدريب أمراً ذا جدوى للمنظمة، ومن هذه المتطلبات:

- تهيئة وتدريب وتطوير العاملين بناء على الكفاءة.
- تحديد احتياجات التدريب.
- توفير ادوات التدريب ونوع التدريب المطلوب.
- متابعة وقياس اداء الموظف بعد التدريب.

كفائته للعمل مستقبلا في المنظمة، وتحقيق رغباته في العمل ضمن تخصصه، والحصول على شروط أفضل للتعيين من حيث الراتب والامتيازات (جودة، 2016).

ويعد الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة الموارد البشرية في المنظمات، حيث يرتبط تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد المنظمة بالافراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ (زايد، 2003).

عرف حمدان والعيثاوي (2019) الاستقطاب بأنه البحث عن الموارد البشرية الجيدة من أجل ملئ الوظائف الشاغرة في العمل، واستمالتهم وجذبهم واختيار الافضل منهم للوظيفة الشاغرة، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت والمكان المناسب.

يعرف السالم (2017) الاستقطاب بأنه عملية استكشاف المرشحين للوظائف الشاغرة حاليا او مستقبلا، انها عملية الربط بين أولئك الذين يعرضون الوظائف والذين يرغبون في شغلها، او البحث عن الافراد الصالحين لملئ الوظائف الشاغرة في العمل وجذبهم واختيار الافضل منهم.

ويعرفه (Wilton, 2013) بأنه جميع الانشطة التي تقوم بها المنظمة في سبيل توظيف الكفاءات البشرية المناسبة.

ويعرف (Noe, et al., 2011) وظيفة الاستقطاب بأنه النشاطات والممارسات التي تقوم بها المنظمة بغرض تحديد وجذب الموارد البشرية المتحملة.

ومن الجدير بالذكر ان وظيفة الاستقطاب تمتد لتشمل ليس فقط السعي الى الوفاء باحتياجات الوظائف من المرشحين، وانما ايضا الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف، وهكذا يوفر الاستقطاب الفرصة للمنظمة وللمتقدمين لكي يختار بعضهم بعضا وفقا لمصالحهم واهتماماتهم.

2.1.3.2.2. أهمية الاستقطاب

تُعرّف المنظمات بمواصفات العاملين فيها، فالمنظمات المبدعة والناجحة هي التي تمتلك اشخاصا مبدعين، وعليه فإن الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو موضوع هام جدا للمنظمات وخاصة الكبيرة منها، لانه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها، وتبرز أهمية عملية الاستقطاب في الفوائد التالية (الهيبي، 2015):

- الاستقطاب الجيد يساعد المنظمات في فتح جميع ابواب ومصادر العمل المتاحة امامها، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل اصبحت الخيارات واسعة في اختيار الاكفأ والافضل من بينهم.
 - من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة اىصال رسالتها الى المرشحين، بانها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم المهنية.
 - يمثل النجاح في عملية الاستقطاب الخطوة الاولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
 - يوفر فرصة للحصول على الموارد البشرية المؤقتة وبما يمكن المنظمة من الإستغناء عنهم عند انتهاء الحاجة اليهم، مما يعطي مرونة أكبر في توفير الإحتياجات من الموارد البشرية الكفوة.
- ويرى الباحث بأهمية العنصر البشري واهمية استقطاب الكوادر التي تتميز او تتوفر لديها الكفاءات المطلوبة، والغير متوفرة لدى موظفيها ستساهم في تحقيق الميزة التنافسية وعكس ذلك سيؤدي الى توقف نموها بل توقف استمرارية المؤسسة على المدى الطويل.

3.1.3.2.2 اهداف وظيفة الاستقطاب

- إن عملية الاستقطاب تستهدف تحقيق الموائمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات من يشغلها مستقبلاً، وتهدف وظيفة الاستقطاب في المنظمات كما أشار (حمدان والعيثاوي، 2019) الى تحقيق ما يلي:
- إيصال معلومات دقيقة الى الراغبين في العمل بالشركة باساليب تحفزهم على الاستجابة لذلك.
 - توفير العدد الكلي من المتقدمين الملائمين والاكفاء لشغل الوظائف باقل تكلفة ممكنة.
 - الاسهام بزيادة فاعلية عملية الاختبار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الافراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم، وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف.
 - الاسهام في زيادة فعالية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العاملين وتكوين موارد بشرية ذات تاهيل وكفاءة عالية.
 - تقليل جهود ونفقات الانشطة الخاصة بالموارد البشرية والتي ترتبط بعملية الاختيار كالتدريب، من خلال التركيز على جذب موارد بشرية ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتاهيل مناسبين.

4.1.3.2.2 مصادر الاستقطاب

إن سياسة الاستقطاب للأفراد تهتم بتحديد المصادر التي تحصل عليها المنظمة على العناصر البشرية والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها، وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بشكل مستمر لكي تمكن من الوصول لافضل الموارد البشرية في الوقت المناسب، ومن سوق العمل هو المكان الطبيعي الذي تستطيع منه المنظمات توفير احتياجاتها من العاملين، ويشتمل سوق العمل على

العمالة المتاحة (المعروضة) من الذين يملكون المهارات والقدرات والاستعداد للعمل سواء أكانوا يعملون فعلا ويتطلعون لفرص افضل او عاطلين عن العمل وبيحثون عنه، وهناك مصدرين اساسيين للإستقطاب هما: المصدر الداخلي والمصدر الخارجي (السالم، 2017).

• **المصدر الداخلي للاستقطاب:** وتتمثل في العاملين المتوقع ترقيتهم او نقلهم من وظيفة لآخرى على شكل ترقيع او تغيير، الزائدين عن حاجات العمل، حيث أن لجوء المنظمات لهذه الكفاءات في شغل الوظائف الشاغرة بها يحقق لها ولموظفيها العديد من المزايا، كارتفاع الروح المعنوية للموظفين، وتخفيض تكلفة الاستقطاب والتهئية المبدئية والتدريب للموظفين قياسا بالمعينين من الخارج، كذلك توفر المعلومات الدقيقة عن الموظفين الى جانب سرعة تكيف الموظفين مع الوظيفة الجديدة كونه يعرف المنظمة.

• **المصدر الخارجي للاستقطاب:** تلجأ المنظمات للمصادر الخارجية في حالة عدم قدرة المصادر الداخلية على الوفاء بإحتياجاتها من الموارد البشرية المطلوبة للعمل، او عندما ترغب باضافة وتنويع الكفاءات فيها، حيث تتيح هذه المصادر امكانية الوصول لعدد كبير من المرشحين الاكفاء والعمل على اختيار افضلهم، كما تتيح الفرصة لضخ دماء جديدة للمنظمة، الامر الذي يساعد على تطوير المنظمة وحث موظفيها على الاهتمام بعملهم وحفزهم لاكتساب معارف جديدة نظرا لوجود منافسة قوية من المصادر الخارجية، حيث تستطيع منظمات الاعمال اليوم الوصول لاعداد ضخمة من المتقدمين لشغل الوظيفة الواحدة من خلال استخدام الاعلانات الالكترونية، ومن اهم مصادر الاستقطاب الخارجي، الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب، وشركات التوظيف الخاصة، اضافة لمصادر الاستقطاب الاخرى، الا ان البعض ينتقد هذه الطريقة بانها تؤدي لتخفيض معنوية العاملين وولائهم للمنظمة وتزيد من فترة التكيف بين الفرد والمنظمة. (الهالات. 2016)

ويرى الباحث الى اهمية الاستقطاب الخارجي والداخلي في نفس الوقت، حيث يرى ان الاستقطاب الداخلي سيعزز من الانتماء لدى الموظفين وذلك عند شعورهم باهتمام مؤسستهم وبترقيتهم، وفي نفس الوقت اهمية الاستقطاب الخارجي في ضخ المؤسسة بدم جديد سيعزز من الكفاءات المطلوبة ولخلق ثقافة جديدة ورغد خبرات موظفي المؤسسات الاخرى من خبرات موظفي المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية.

5.1.3.2.2 الاختيار

تعتبر عملية الاختيار من اهم القرارات التي تتخذ داخل المنظمات، كما تملك عملية الاختيار هدفا مزدوجا وهو تقييم مدى صلاحية المتقدم شغل الوظيفة، وتحقيق التوافق بين المرشح والوظيفة.

يعرف السالم (2017) عملية الاختيار بأنها العملية الثانية بعد الاستقطاب حيث يتم بموجبها يتم انتقاء الافراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة، وايضا هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الامر.

وقدم الزبيدي وآخرون (2016) تعريف لعملية الإختيار بأنها "العملية التي تقوم بها المنظمة من أجل المفاضلة وإختيار وتعيين أفضل المتقدمين للوظائف الشاغرة فيها في سبيل تحقيق أهدافها".

كما ويعرف العزاوي وجواد (2010) الاختبار بأنه انتقاء الافراد الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة لانجاز مهام الوظائف المحددة بالشكر لمطلوب، من خلال اعتماد سلسلة من الاجراءات والخطوات التي تبدأ بتقديم طلب التوظيف من قبل الفرد، وتنتهي بانجاز القرار القاضي بالموافقة على اختيار الفرد لشغل وظيفة من الوظائف الشاغرة في المنظمة المعنية.

ان المنظمات الناجحة تهتم بعملية الاختيار باعتبارها عملية حاسمة في حياة المنظمة ونموها وفي حياة الفرد وتطوره ايضا، ولا بد ان يكون هناك انسجام بين الاستراتيجية العامة للمنظمة وخصائص الافراد الذين يتوقع منهم تنفيذ تلك الاستراتيجية، وتجسد عملية الاختيار مرحلة تطوير وكشف عن مؤهلات الافراد المتقدمين للعمل وهي في الوقت نفسه، فرصة يمكن لكلا الطرفين -المنظمة والفرد- انتهازها ليتعرف كل منهما على الاخر، ويجب عدم انصراف الذهن الى ان التركيز الاساسي لهذه العملية هو اكتشاف الجوانب السلبية التي يحتمل ان تؤدي الى فشل الفرد وظيفيا، اذ ان الاتجاه العلمي الحديث يركز مباشرة على الجوانب المشرقة او الايجابية في الفرد وفي إطار مهاراته التي يتميز بها وتلك التي يمكن استثمارها مستقبلا، اي ان الاختيار لا ينطلق من نظرة ضيقة وعلى ضوء المتطلبات الحالية لوظيفة معينة، وانما على ضوء امكانية الاستفادة منه ومن قدراته في المنظمة مستقبلا (تيم، 2017).

ويمكن القول أن الاختيار يهدف الى تحقيق التوافق ما بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وقدرات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة، حيث أن حسن الاختيار وتوزيع الموارد البشرية داخل المنظمة ووضع الرجل المناسب بالمكان المناسب سينعكس ايجابياً على أداء العاملين والمنظمة.

2.2.3.1.5 أهمية الاختيار

تتبع أهمية عملية الاختيار من الاسباب التالية (الطائي وآخرون، 2006):

- الاختيار الخاطئ للموارد البشرية يعمل على هدر الموارد المالية التي يتم صرفها في عملية الاستقطاب وفي إجراء المقابلات والامتحانات.
- ان اختيار الشخص غير المناسب يلحق الضرر بمصالح المنظمة المتمثلة في عدم قدرة الموظف الجديد على تحقيق معايير الأداء المطلوب مما يؤثر على الإنتاج العام للمنظمة.
- إن تطبيق سياسات تتوخى العدالة والمساواة في التعيين يحقق للمنظمة السمعة الجيدة في المجتمع ويوفر لها مستويات من الكفاءات المتخصصة.
- يسهم اختيار أفضل الموارد البشرية في تجنب المنظمة مشاكل الدوران الوظيفي وارتباك العمل.
- إن اتباع أساليب اختيار فاعلة تسهم في توفير فريق عمل مميز ينعكس على قدرة المنظمة وتحقيق إنجازات مميزة.
- تعتبر عملية الاختيار فرصة اختبار للمنظمة في قدرتها على إجراء عملية المفاضلة الدقيقة بين أفضل المرشحين للوظائف.
- تساعد عملية الاختيار في تحديد الموارد البشرية الأكثر تأهيلا من حيث المعارف والكفاءات والخبرات.

2.2.3.2.2. خطوات عملية الاختيار

إن عملية الاختيار تختلف من منظمة لآخرى، حيث تبدأ باستقبال طلبات التوظيف ومن ثم العمل على فرزها واختيار الطلبات لذوي الكفاءات ومن ثم تنتهي بتعيين الموظف المناسب، وبالعادة تشمل عملية الاختيار العديد من الخطوات المتمثلة فيما يلي (Noe, et al.,2011):

- استقبال طلبات التوظيف من المرشحين.
- إجراء المقابلة المبدئية.
- إجراء اختبارات التوظيف.
- إجراء المقابلة الشخصية.
- إجراء الفحص الطبي.
- مقابلة الرئيس المباشر.
- التعيين.

ومن هنا يرى الباحث ان عملية الاختيار هي عملية حساسة جدا، حيث يتم فيها اتخاذ القرار المناسب في اختيار افضل المرشحين لاستلام الوظيفة المطروحة، وبما يتناسب مع الشخص المرشح من حيث الكفاءة المطلوبة والخصائص الموجودة في تحقيق اهداف المنظمة ورؤيتها.

3.5.3.2.2.3.2.2. التعيين

التعيين هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ من الاستقطاب ثم الاختيار وأخيراً التعيين، وتعتبر هذه الوظيفة ناتج عمليتي الإستقطاب والإختيار وهي المكمل لهما في عملية التوظيف، فبعد إستقطاب واختيار الأكفأ والأنسب لشغل الوظيفة تأتي عملية ضم المرشح الذي تم إختياره إلى طاقم المنظمة، ومن أساسيات التعيين أن يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وأن يكون هنالك تناسباً بين مؤهلات ومواصفات شاغل الوظيفة وبين الوظيفة المطروحة وفي هذه الحالة يمكن التنبؤ بأداء الموظفي الجديد إذا أحسن تدريبه وتحفيزه للعمل(جودة، 2016).

ويعرف السالم (2017) عملية التعيين بأنها قبول الشخص الذي تقدم لشغل الوظيفة بان يكون عضوا في المنظمة من اجل تاديه اعمال محددة لقاء دخل معين.

عرف حمدان والعيثاوي (2019) التعيين بأنه وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة التي تناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته.

ويجدر الإشارة هنا ان خطوات الاختيار قد تنتهي بالرفض في اي مرحلة من المراحل قبل الوصول الى اتخاذ القرار الخاص بالتعيين او حجه، وان نجاح المنظمة في القيام بالخطوات السابقة يعني ان عملية الاختيار قد تمت بالشكل المطلوب وانها مكنت المنظمة من التفريق بين من لديه المؤهلات لشغل الوظيفة وبين الذين لا تنطبق عليهم شروط شغلها، لكن ذلك لا يعني ان عملية الاختيار قد انتهت، حيث أن القرار النهائي قد اصبح الان بيد المرشح للوظيفة وهذا يتوقف جزئيا على كيفية ادراكه لكل من الوظيفة والمنظمة، وعليه لا بد ان تسعى المنظمة الى التأكد من ان الذين يتم عرض الوظائف عليهم يمكنهم النظر الى تلك الوظائف على انها متوافقة مع اهدافهم وشخصياتهم وقيمهم وقدراتهم.

2.3.2.2.2.3.2.2. تدريب الموارد البشرية

تعد عملية تدريب وتنمية الموارد البشرية من اهم المواضيع التي تشغل تفكير إدارات اليوم في مختلف المنظمات وذلك بسبب الرغبة في الحصول على افضل ما لدى الافراد لتحقيق الاهداف المحددة.

ويتضمن التدريب اكتساب مهارات ومفاهيم واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الموارد البشرية، ويمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغييرات المختلفة في بيئة العمل، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على

أهداف ورؤية المنظمة، وهذه التغييرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات، وهذه التغييرات التنظيمية تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة (حسن، 2000).

يعرف حمدان والعيثاوي (2019) التدريب بأنه نشاط إنساني مخطط، يهدف لحدوث تغييرات في المتدربين من جوانب متنوعة تشمل المعلومات المهارات والاتجاهات والقدرات والخبرات ومعدلات الاداء وطرق العمل والسلوك.

كما وتعرف الاشهب (2015) عملية التدريب بأنه نقل للمواهب والمهارات من شخص لأخر، لإكتساب معارف وأساليب جديدة وتعويض نواقص لدى الشخص او لصقل مهارات موجودة وإيضاحها وذلك من أجل زيادة الأداء والفاعلية بالعمل، والتخلص من السلوكيات غير المرغوب فيها في العمل.

أيضاً تعرف المعاينة والحموري (2013) التدريب بأنه جهد تنظيمي مخطط يهدف لاكتساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل والحصول على المعارف، للوصول لاداء أكثر فاعلية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فهو عملية يومية مترابطة الاطراف، ومسؤولية تقع على عاتق كل فرد في المنظمة.

بالاضافة الى أن عقيلي (2005) عرف التدريب بأنه عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي اعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين ادائهم ومهاراتهم بغض النظر عن تواجد هذه الموارد سواء كانت في مؤسسات او شركات او منظمات او سواء على مستوى الدول المتقدمة او الدول النامية.

ويهتم التدريب بنقل الفرد من مستوى معين إلى مستوى أفضل ليس فقط فيما يتعلق بالكفاءة والفاعلية، حيث التدريب وسيلة إدارية وعملية وعلمية لكي يصل الأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة لكل من المجتمع والمنظمة، حيث يتم من خلال التدريب زيادة معارف ومعلومات المتدربين، واكسابهم بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءتهم الادارية، وتنمية اتجاهاتهم الايجابية نحو العمل والعاملين معهم، وزيادة الاستقرار في العمل، ورفع الروح المعنوية للعاملين، ومواكبة التطورات الحاصلة في بيئة العمل، وصولاً لزيادة الانتاجية وتحقيق الغايات المطلوبة (الطعاني، 2007).

1.2.3.2.2. اهمية تدريب الموارد البشرية

تستهدف عملية تنمية وتدريب الموارد البشرية زيادة ثقافة الفرد وتطوير القيم الخاصة به ومبادئه وزيادة قدرته على التكيف مع البيئة المحيطة به ومن ثم زيادة الفاعلية الكلية لديه، ومن اجل ذلك فان العمل

نحو تنمية وتدريب الموارد البشرية له اهمية كبيرة سواءً على مستوى العاملين او على مستوى جماعات العمل او على مستوى المنظمة التي يعملون فيها.

الاهمية على مستوى العاملين: ان الاخذ بمفهوم تنمية وتدريب الموارد البشرية يحقق للافراد ما يلي (المغربي، 2016):

- ضمان توافر المناخ التنظيمي الملائم لزيادة انتاجية الفرد.
- الكشف عن الفروق الفردية بين الافراد، وبالتالي الاستفادة منها في انجاز المهام وفق تكاليفات تتناسب مع هذه الفروق.
- زيادة اشباع الاحتياجات الاساسية للافراد، وبالتالي يبحثون عن الاعمال التي فيها تحدي لقدراتهم.
- اخراج القوة الدافعة لدى الافراد للنمو والتطور وتحقيق الذات.
- المساعدة في احداث التنمية للافراد وبالتالي زيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية.

الاهمية على مستوى الجماعات: تتضح اهمية تنمية وتدريب الموارد البشرية على مستوى جماعات العمل مما يلي (المغربي، 2016):

- زيادة قدرة الجماعة على تحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.
- زيادة تعاون جماعات العمل من اجل الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الكفاءة الانتاجية.

الاهمية على مستوى المنظمة: لتنمية وتدريب الموارد البشرية اهمية كبيرة على مستوى المنظمة كما يتضح مما يلي (الهالات، 2016):

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، اذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لاداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة اليهم بكفاءة وفاعلية.
- خلق الإتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
- ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية في المنظمة.
- تجديد المعلومات وتطويرها بما يتوافق مع المتغيرات في البيئية المحيطة بالمنظمة.
- توضيح السياسات العامة للمنظمة، الامر الذي يسهم في إرتقاء أداء العاملين من خلال معرفتهم لما تريد المنظمة منهم.
- المساهمة في بناء قاعدة فاعلة للإتصالات والاستشارات الداخلية، وتطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبين الإدارة.

ويؤكد الباحث على أهمية عملية التدريب والتنمية للموارد البشرية ودورها الكبير في تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، خاصة إن تم تبني برامج تدريبية متطورة تهتم ببناء الجدارات السلوكية للموظفين والتي ستساهم بدون ادنى شك في تحقيق غايات المؤسسات واهدافها الاستراتيجية، كما إن التدريب والتنمية كاستراتيجية وعملية منتظمة يعتمدان على التعلم، ويهدفان الى بناء المعارف والمهارات والاتجاهات وسلوكيات الموارد البشرية من اجل تطوير وتحسين ادائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع تغييرات البيئة وهما مساعي لاحداث المطابقة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص المؤسسات من جهة اخرى وسعي هذه المؤسسات الى تحسين اداء موراده البشرية بما يتوافق مع رؤيتها.

2.2.3.2.2. خصائص التدريب

يعتبر التدريب جيد اذا توفرت فيه الخصائص والشروط التالية (عقيلي، 2005):

- ان يكون هادفا: يعمل على تحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية.
- ان يكون متدرجا: طبقا للقدرات الاستيعابية لافراد من الاسهل للاصعب ومن العام للخاص.
- ان يكون متطورا ومرنا: يواكب كافة المتغيرات التكنولوجية.
- ان يكون تراكميا ومستقبليا: بحيث يلبي احتياجات مراحل تدرج اداء العمل.
- ان يكون شاملا: في جميع المعارف الانسانية (مهارات - اتجاهات - معارف).
- ان يكون واقعا: وفقا لاحتياجات تدريبية يتطلبها العمل.

3.2.4.2.2. مجالات التدريب

يشمل التدريب خمسة مجالات رئيسية أشار اليها (السكرانة، 2011) وهي كما يلي:

- المعرفة: من خلال مساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ.
- الأساليب: وهي التطبيق للمعرفة والمهارات في موقف ديناميكي، أي طريقة التفكير والسلوك.
- المهارات: وهي أي تصرف أو عمل مادي يقوم به الشخص المتدرب.
- الخبرة: وهي ناتجة عن الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة طويلة من الزمن.
- الإتجاهات: وهي التي يمكن تعديلها أو تغييرها ومعنى هذا أن هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته وفي ذات الوقت لا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال، لذا يركز التدريب على السلوك الذي يمكن تعديله أو تقويمه.

4.2.3.2.2. أنواع التدريب

برامج تدريب الموارد البشرية تتخذ أنواع مختلفة تتباين في الاسلوب والهدف، وفيما يلي تصنيف انواع التدريب (الزبيدي وآخرون، 2016):

أولاً: التدريب من حيث الزمان:

- التدريب قبل الالتحاق بالعمل: ويهدف الى إعداد الموارد البشرية عمليا وعلميا ومسلكيا، من أجل تأهيلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بالمنظمة.
- التدريب أثناء الخدمة: ويهدف هذا النوع من التدريب صقل الموارد البشرية وإحاطتها بأحدث التطورات في مجالات اختصاصها وتحسين مستوى أدائها عن طريق تحسين أساليب العمل.

ثانياً: التدريب من حيث المكان:

- التدريب في موقع العمل: يتم على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات او ورش عمل في المنظمة، ويتميز هذا النوع من التدريب بانه يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها، ومن عيوب هذا النوع من التدريب لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة.
- التدريب خارج موقع العمل: بحيث ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ويلتحق أثناءها بدورة او برنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية داخل البلد او خارجها، ومن مميزاته إتاحة الفرصة للمتدربين لكي يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة يتبادلون خبراتهم وتجاربهم.

ثالثاً: من حيث أهداف التدريب:

- التدريب لتجديد المعلومات: حيث يتم اعطاء الموظفين معلومات جديدة عن مجالات واساليب عملهم.
- تدريب المهارات: ويهدف لزيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء، وتزويد الموارد البشرية بالمهارات الادارية والاشرفية التي تؤدي الى زيادة كفاءتهم وفعاليتهم.
- التدريب للترقية: يهدف الى تحسين امكانيات الموارد البشرية من أجل تحسين مستوى الاداء الوظيفي، وتحضيرهم لتولي وظائف ادارية اعلى بالمستقبل
- التدريب السلوكي (الاتجاهات): يهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المدراء في أداء أعمالهم.

5.2.3.2.2 اساليب التدريب

هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تستخدم لعرض موضوعات البرنامج التدريبي والتي تهدف إلى تزويد الموظف المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات والقدرات التي يحتاج إليها والتي تسهم في تطوير مستوى أدائه لعمله، وهذه الأساليب تأخذ صوراً متعددة، وفيما يلي عرض لهذه الأساليب كما أشار إليها (ابو شندي، 2015):

- المحاضرة: تعد المحاضرة من اقدم اساليب التدريب على الاطلاق، وعلى الرغم من ذلك فانها تبقى الاسلوب القديم الحديث الذي لا يُستغنى عنه، وتزداد اهمية ذلك في ظل التراكمات المعرفية الهائلة التي يتطلب نقلها الى اعداد متزايدة من المتدربين، مما يجعل المحاضرة الاسلوب الاكثر مرونة وقدرة على تحقيق ذلك.
- العرض العملي: هو التقديم العملي للقيام بعمل ما، ويستخدم لتعليم مهارات محددة او القيام بمهمة عمل ذات خطوات محددة، ومن صفاته انه يتيح للمتدربين فرصة تجربة القيام بالعمل، وإشراكهم في التدريب، مما يزيد من انتباههم.
- لعب الادوار: وهو يمثل إشراك اثنين او اكثر من الافراد في تمثيل سيناريو معين له صلة بموضوع التدريب، وهو يساعد في تغيير مفاهيم وآراء المتدربين او عكس سلوك معين يهدف التدريب الى تغييره، وهو يعطي المتدربين الفرصة للتعرف والوصول الى اساليب مختلفة للتعامل مع نفس الوضع وعليه يبدأ تغيير سلوكهم.
- دراسة الحالة: حيث يتم تقديم مشكلة لمجموعة من المتدربين ويطلب منهم دراستها وتحليلها والتوصل الى حل، وذلك بهدف زيادة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات عن طريق التحليل المنظم ودراسة المشكلة من جميع جوانبها.
- تدريب الحساسية: ويعتبر من الابتكارات الحديثة في ميدان التدريب، ويعني توفير المعارف واكتساب المهارات عن طريق شعور الفرد الذاتي بما ينقصه من كليهما، ويهدف الى إتاحة الفرصة للمتدرب للتعرف على آراء الاخرين به، بعد ازالة الحواجز الاجتماعية المفتعلة والتي تخفي حقيقة العلاقات الاجتماعية بين الناس.
- عمل المجموعات: هو اسلوب تدريبي يتم من خلال اشراك مجموعة (2-6) متدربين في تبادل الآراء والتجارب لحل مشكلة معينة، ويحفز هذا الاسلوب مهارات حل المشكلات بين المتدربين، ويتيح فرصة مشاركة اكبر لهم، ولكن يجب ان تكون المهمة واضحة وزمنها محدد ومعروف لدى المتدربين، ولتسهيل العمل يمكن اضافة اسئلة توجيهية للمتدربين.

- العصف الذهني: هو احدى عمليات المناقشة الجماعية التي تشجع افراد الجماعة بإشراف المدرب على توليد اكبر قدر من الافكار والمقترحات في فترة زمنية محددة، وتسجيل هذه الافكار ليتم في النهاية تحليلها بعد جمعها ومناقشتها.
- الزيارات الميدانية: الزيارات من الاساليب التدريبية المساعدة، وتعرف بانها زيارات مخططة ومنظمة الى مواقع عمل لتزويد المتدربين بمعارف، ومهارات، وقيم واتجاهات تتعلق بوظائفهم الحالية او المستقبلية بهدف تطوير ادائهم، وتساعد في الربط بين النظريات العلمية والتطبيق العملي من خلال المشاهدة الحرة.
- المباريات الادارية: يستخدم هذا الاسلوب للتدريب في حل المشكلات واتخاذ القرارات، ويقوم على تقديم حقائق كافية عن موضوع او مشكلة معينة (ليس لها الا حل واحد) لمجموعة من المتدربين، ثم يطلب منهم، اما بشكل فردي واما على هيئة مجموعات، ان يتباروا ويتنافسوا فيما بينهم للوصول الى الحل الصحيح، ويفوز بالمباراة المتدرب او المجموعة التي تصل الى الحل قبل غيرها.

ويرى الباحث ان تدريب الموظفين في المؤسسات له اهمية خاصة في زيادة الانتاجية والربحية للمنظمات، ويعمل على تحسين مستوى الكفاءة حيث يمنح للموظف الذي تم تدريبه بالشكل المطلوب ما هو بحاجة له من تحسين مستوى ادائه، بالاضافة الى اكتسابه مهارات وقدرات عالية المستوى، بالاضافة الى المعرفة الجديدة، كما يعتبر خيارا استراتيجيا لاية جهة تتطلع الى اعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل، بالاضافة الى خدمة الاهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات الى تحقيقها، بالاضافة الى تنمية وتطوير وتوسيع افاق السلوكيات الادارية ذات العلاقة بالمرونة في العمل والتفكير المنظم، والقدرة على معالجة المشاكل وادارة المواقف بطريقة منطقية، واهم ما في التدريب تنمية الجدارات السلوكية التي تتبناها المنظمات والتي اشتقتها من رؤيتها ورسالتها واهدافها الاستراتيجية والتي ستعكس تطوير هذه الجدارات في تحقيق غايتها المستقبلية.

3.3.2.2. تقييم الاداء

يخضع العاملين في المنظمات لعملية تقييم ادائهم السنوي، وقد تستغرق عملية تقييم اداء موظف معين فترة قصيرة قد لا تتجاوز الخمسة دقائق وتتم بشكل غير رسمي، بينما تستغرق لدى البعض الاخر فترة طويلة قد تتجاوز الاسبوع وتمر بالعديد من الخطوات، وينظر جميع العاملين الى عملية التقييم على ان لها بعض التأثيرات المباشرة في حياتهم العملية، اذ ينجم عنها زيادة في الدخل او الراتب او علاوة او ترقية الى وظيفة اعلى، او عقوبة في بعض الاحيان، او الدخول في دورة تدريبية من اجل اكتساب معارف ومهارات جديدة تمكنهم من اداء الاعمال بشكل افضل من السابق.

ويعرف المغربي (2016) تقييم الاداء بأنه تلك العملية الادارية التي تهدف الى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض باعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية وامكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى واعباء ومسؤوليات اكبر من ناحية اخرى.

كما ويعرف (Noe, et al., 2011) تقييم الاداء بأنه نظام لمراجعة وتقييم أداء المهام الموكلة للفرد، من خلال مقارنة بين الاداء الحقيقي والاداء الافضل، ويتم بموجبه تقييم الموظف بشكل دوري عن طريق المشرف او المسؤول المباشر او من لهم علاقة بالموظف.

ويعرفه حسونة (2011) تقييم الاداء بأنه عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة وانتاجية الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر، ويترتب على ذلك، إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية او قرارات تتعلق بالترقية او النقل في بعض الأحيان الإستغناء عن الموظف.

ويرى حمدان والعيثاوي (2019) ان إدارة الاداء تعبر عن مجموعة من الممارسات التي يتم عن طريقها تحديد العمل ومتابعته وتحديد وتطوير القدرات اللازمة وتوزيع المكافآت داخل المنظمة، كما انه يشمل تحديد الاهداف واختيار وتعيين العاملين وتقييم الاداء والتعويضات والتدريب والتنمية وتخطيط المسار الوظيفي وإدارته.

ويعتبر تقييم الأداء عملية منتظمة ومستمرة تلازم العاملين طوال فترة حياتهم الوظيفية، وتشمل جميع العاملين باختلاف مستوياتهم الإدارية، ويتضمن أداء الافراد في عملهم من ناحية سلوكهم وتصرفاتهم من ناحية أخرى، ويعدّ وسيلة للترشيد والتحسين، من خلال تعظيم نقاط القوة والحد من جوانب الضعف، والتعرف على مدى نجاح الافراد في تأدية مهامهم واجباتهم الحالية، والحكم على قدرتهم على تحمّل مهام ووظائف أعلى في السلم الإداري مستقبلاً، وتتطلب هذه العملية توفر معايير ومعدلات أداء تتم على أساسها المقارنة بين أداء الأفراد والحكم على كفاءتهم بكل شفافية وموضوعية وبعيدا عن التقدير الشخصي للمقيّم. (عبد المعطي، 2014)

ويرى الباحث الى أن تقييم الاداء الفعال بأنه العملية التي تساهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية ويزود الادارة بأسس اتخاذ القرارات في العديد من المجالات الادارية، وأن يساهم بشكل مباشر في تطوير أداء الموارد البشرية.

1.3.3.2.2. أهمية تقييم الاداء

إن تقييم الاداء او تقييم الكفاءات او تقييم اداء العاملين، كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل اداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات بدنية او نفسية او مهارات سلوكية او فنية او فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الاولى ومعالجة الثانية كضمان اساسية لتطوير اداء الموظفين ولتحقيق فاعلية المنظمة.

وهذه العملية مهمة وحساسة كونها ترتبط بالموارد البشري، لذا يجب أن تتصف هذه العملية بالموضوعية وتقوم على أساس العدالة والمساواة من أجل تحقيق أهداف المنظمة والنهوض والتطور، وتتضح أهمية تقييم الاداء بما يلي (جودة، 2016):

- يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين.
- الكشف عن قدرات الموارد البشرية واقتراح إمكانية لترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.
- المساهمة بالحكم عن مدى اسهام الموارد البشرية بتحقيق أهداف المنظمة، وعن انجازاتهم الشخصية.
- دعم عملية التخطيط للموارد البشرية بالمنظمة، فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات محددة واقتراح استبدال موارد بشرية أخرى محلها.
- يعتبر أداء لتقويم ضعف الموارد البشرية واقتراح اجراءات لتحسين أدائها.
- المساهمة في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للموظفين، من زيادة رواتب الموظفين او تخفيضها، واقتراح نظام الحوافز
- تزويد مسؤولي الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة.
- يسهم في تزويد مسؤولي الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الإختيار والتعيين في المنظمة.
- يعتبر وسيلة تغذية راجعة، فهو يبين المطلوب من الموظفين وفق معايير أداء معينة.
- يمثل أداة اتصال بين الموظفين ورؤسائهم، الأمر الذي يسهم في تحسين الفهم المشترك.

2.3.3.2.2. خصائص تقييم الاداء

وتتميز عملية تقييم الاداء بخمسة خصائص كما اشار اليها (عقيلي، 2015) وهي كما يلي:

- انها عملية ادارية مخطط لها مسبقا بشكل رسمي.
- انها عملية ايجابية لانها لا تسعى الى كشف العيوب فقط، وانما تهتم ايضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد اثناء سعيه الى تحقيق الهدف.

- انها عملية شاملة وعامة في وقت واحد، اي يشمل تقييم الاداء جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومرؤوسين في كافة المستويات الادارية.
 - انها عملية لا تتضمن انجاز الواجبات فقط، بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
 - واخيرا، فان تقييم اداء العاملين عملية مستمرة يوميا (غير موسمية) وان كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة وما النتائج الا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف وقد يتم التقييم على اساس سنوي او نصف سنوي او ربع سنوي احيانا.
- يعد تقييم اداء العاملين في الوقت الحاضر جزءا اساسيا من منهجية ادارة الجودة الشاملة التي تمثل المنهج المعاصر في ادارة المنظمات، وهي منهجية تؤكد على ضرورة الاستمرار في تحسين وتطوير اداء العاملين من خلال ما تظهره نتائج تقييم ادائهم، اذ ان الفعالية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعاً وخدمات يرضون عنها، متوقفة على جودة الاداء وتحسينه المستمر.

3.3.3.2.2 اهداف تقييم الاداء

- حدد الحويلي (2014) بان عملية تقييم الاداء في جميع المنظمات تجري لتحقيق اهداف رئيسية (تطويرية، تغذية عكسية عن الافراد، تشخيص الاحتياجات التدريبية والتطويرية، قرارات الاستقطاب وتعيين العاملين، قرارات المكافآت، تقييم نظام وتوظيف العاملين).
- اما من وجهة نظر (السالم، 2017) حيث يرى ان من بين اهم الاهداف التي تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يلي:
- ايجاد مناخ من الثقة والتعامل الاخلاقي عن طريق تأكيد الاسس العلمية والموضوعية في عملية التقييم، وبالتالي تقليل شكوى العاملين او اتهام المنظمة بالمحاباة وتفضيل الموظفين بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية او موضوعية.
 - وضع معدلات موضوعية لاداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
 - النهوض بمستوى أداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم باساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم الى تدريب اكثر.
 - تحديد تكاليف العمل الانساني، وامكانية ترشيد سياسات الانتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.
 - التوثيق المنظم لتطور اداء العاملين وبالشكل منسجم مع القوانين وانظمة العمل السائدة في البلد.

- تقييم برامج واساليب ادارة الموارد البشرية، لان عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامه ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الادارة.

وتهدف عملية تقييم الاداء الى تحقيق العدالة في الاجور والحوافز الممنوحة للموظفين، والكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها واختيار الافراد المناسبين لأداء الأعمال، وبما يتناسب مع مؤهلاتهم وحسب قدراتهم وتحقيق حالة المساواة بتحديد الرواتب عند وضع تقييم للوظائف المتشابهة في المنظمة وتزويد إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين (أحمد، 2016). وبالتالي أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بتقييم الأداء بشكل كبير؛ فالمؤسسة التي تبحث عن الميزة التنافسية من خلال العاملين بها، ينبغي أن تكون لديها القدرة على إدارة وتوجيه سلوكهم بشكل فاعل، والنظر إلى تقييم الأداء بوصفه وسيلة بيد المدراء يستطيعون من خلالها التأكد من توافق مخرجات العاملين مع الأهداف التنظيمية. (العنزي والساعدي، 2007)

وبالتالي يرى الباحث ان اهمية تقييم اداء العاملين تكمن في التعرف على الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص، من خلال تزويد المؤسسات بمؤشرات الاداء للعاملين واطلاعهم ومشاكلهم، وتزويد المؤسسات من تقييم الموظفين والمسؤولين بمدى فاعليتهم في تنمية وتطوير فريق العمل الذين يعملون تحت اشرافهم، وتمكين الموظفين من معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في اعمالهم والعمل على تقادي جوانب القصور، كما يكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة وهل تتوافق مع كفاءات المؤسسة التي ينتمى لها الموظف، وفي نفس الوقت يكشف عن مدى تطور الكفاءات الخاصة بكل موظف ومدى التقدم بالمستوى المطلوب في كل كفاءة، ومعرفة العاملين حول مدى تقدمهم في المهام الموكلة لهم على مستوى الوظائف، وما هي اهم نقاط الضعف المطلوب تطويرها وتنميتها كي تساعدهم في تحقيق اهدافهم واهداف المؤسسة التي ينتمون لها.

3.2. الجدارات السلوكية (القيادية والادارية)

مقدمة

تقوم ادارة الموارد البشرية بتدبير امكانياتها البشرية والتقنية والمادية بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز المتصف بالقدرات والخصائص المناسبة لاحتياجات المنظمات المختلفة، كذلك تعمل على تنمية وتطوير امكانياتها ووسائلها وعملياتها بما يحقق لها قدرات متعالية للوفاء بالطلب المتوقع على الموارد البشرية المتميزة في فترات زمينة قادمة، وتعد ادارة الموارد البشرية خططها الاستراتيجية بالتوافق مع مستويات المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات التعليم والتدريب وتنمية الموارد البشرية، وما تستند اليه من دراسات علمية وبحوث تطبيقية تهدف الى تنمية

المعرفة ومستويات المهارة بما يتناسب مع المستوى المطلوب للمنظمات والذي يخدم اهدافها الرئيسية (نوري وكورتل، 2011).

تمكن المسؤولية الجديدة لادارة الموارد البشرية في بناء جدارات للمنظمة قادرة على تبني التغيير والاستعداد لمواجهته باساليب وطرق حديثة تتواءم مع طبيعة النشاط من جهة وظروف المنافسة التي قد تبرز في سوق الصناعة التي تعمل فيها منظمة الاعمال، وهنا ياتي دور الموارد البشرية في اجراء خطوات تغيير اولية من خلال تكوين فرص عمل ذات اداء عالي وتقليل دورة الزمن من اجل تحديد او تنفيذ التكنولوجيا الجديدة وانها قد طورت وتجددت وقدمت الجديد في الوقت المناسب، كما ان ادارة الموارد البشرية تستطيع ان تحقق طموحات واهداف اي منظمة لان تكون الاولى في الاسواق المحلية والعالمية من خلال جعل العاملين مدركين جيدا لمهامهم وتحويلها الى سلوكيات عن طريق مساعدتهم في اكسابهم الخبرات ومهارات جديدة تؤهلهم لمواجهة هذه التغيرات وتجعلهم يشعرون بالفخر والاعتزاز (صالح والطائي، 2018).

ويعتبر الموظفون هم راس المال لاي منظمة ناجحة، ومساعدة الموظفين على تطوير ادائهم واكتسابهم خبرات جديدة، هي الطريق التي لا بد من سلوكها لتحقيق افضل استثمار لهؤلاء الموظفين، لذلك تجتهد ادارة الموارد البشرية دائما لفهم ودراسة العوامل المؤثرة في تحسين الاداء الوظيفي، حيث يعتبر موضوع الجدارات السلوكية من الموضوعات الهامة التي يركز عليها عدد من أنشطة واعمال ادارة الموارد البشرية، اذ اصبحت عمليات تخطيط واختيار الموارد البشرية والتدريب والتقييم وغيرها تنطلق اعتمادا على الجدارات السلوكية (اسماعيل، 2013).

وهنا يرى الباحث ومن هذه النقطة بأنه يمكننا التطرق الى موضوع من المواضيع الهامة التي بدأت معظم منظمات الاعمال الصناعية والخدمية الاهتمام به بشكل كبير، وهو مفهوم يعتبر من المفاهيم الحديثة من ناحية ضرورة فهمه وفهم اهميته في تنمية الكادر البشري، الذي سيساهم في تحقيق هدف المؤسسة وهو موضوع الجدارات السلوكية، مع ضرورة واهمية تبني هذا المفهوم من خلال تحديد مجموعة من الجدارات التي تشتق من رؤية ورسالة المؤسسة نفسها.

1.3.2. نشأة الجدارات

يعد مدخل الجدارات من منظور الموارد البشرية مدخلا معاصرا، ارتبطت نشأته بولادة معضلة واجهت وزارة الخارجية الامريكية التي تتعلق باختبارات القبول لشغل احدى الوظائف الحساسة، وقد كانت الاختبارات المستخدمة في الاختيار والتعيين لشغل هذه الوظيفة غير كافية، حيث تبن عدم فاعليتها في الوصول الى الخبرات ذات الكفاءة والفاعلية في ميدان العمل، وفي ضوء ذلك قامت وزارة الخارجية

الامريكية باللجوء الى الخبير الاداري McClelland للمساعدة في حل هذه المشكلة التي تمت صياغتها على الصورة التالية: اذا لم تكن تلك الاختبارات كافية للتعرف على ذوي الاداء العالي قبل التعيين فكيف يمكننا اذن ان نتعرف على ذلك؟. حيث تطورت حركة الجدارات في ستينات القرن الماضي بواسطة الخبير الاداري McClelland الذي استنبط قائمة الجدارات التي يمكن من خلالها تمييز الافراد المتفوقين عن الاخرين والتي اطلق عليها لاحقا نموذج الجدارة، وقد توسعت الدراسات بعد ذلك في اساليب توضيح الجدارات وتطبيق نماذجها في ادارة الموارد البشرية لوصف الجدارات في مصطلح اوسع من المعرفة، المهارة، الاتجاهات، ويركز بدلا من ذلك على الصورة الذاتية، القيم، في مهمة او وظيفة ما (الدريس و أبو جمعة، 2019).

2.3.2. مفهوم الجدارات

يعبر مصطلح الجدارة عن القدرة على اداء الاعمال بكفاءة، والتي ترتبط بالانشطة الادارية والفنية ذات الصلة، فالجدارات توفر جسرا يربط الرؤية والقيم مع السلوكيات او الافعال التي يحتاجها العاملون لتحقيق النجاح على المستوى الفردي او المؤسسي (Pettersson, 2013)، والهدف من الجدارة هو اختيار افضل العناصر من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، الامر الذي سينعكس بشل رئيسي على نوعية القوى العاملة، وبالتالي طبيعة الخدمات المقدمة بكفاءة وفاعلية (Beecher, 2003)، كما تقوم الجدارة على اساس العدالة والمساواة والتنافس بين كافة المرشحين للوظائف، من خلال منحهم الفرصة لاثبات ذاتهم دون اي تمييز، وان التنافس لا يقتصر على التعيين فحسب بل يشمل جميع وظائف ادارة الموارد البشرية من مرحلة التوظيف الى مرحلة التقاعد وانهاء الخدمة (الدريس وابو جمعة، 2019).

أشار عبد العزيز (2019) أنه يمكن تعريف الجدارة من وجهتي نظر وهي:

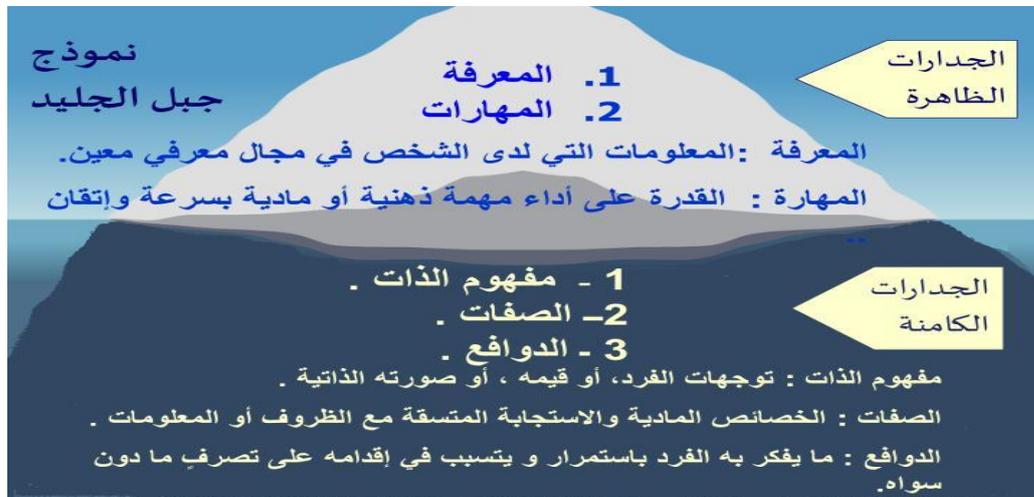
- من جهة نظر المالكين او اصحاب المؤسسات وهي تعني معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة وان تؤثر المؤسسة بامكانية استمرار التطور البشري والمادي والمالي بشكل فعال ومستمر على ذلك من اجل تطويرها ومساهمتها في تحقيق المؤسسة.
- من وجهة نظر العمال وهي تعني القدرة على انجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقيادة في اطار النشاط.

كما وعرف درة (2018) الجدارات بأنها مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات التي تؤثر على جزء كبير من عمل المسؤول او دوره او مسؤوليته وترتبط بادائه في ذلك العمل، وهي عناصر يمكن قياسها وفق معايير محددة مقبولة، كما يمكن تطويرها من خلال التدريب.

وعرف اسماعيل (2013) الجدارات بأنها اي معرفة او مهارة او قدرة اواتجاه سلوك او صفة شخصية يمكن ملاحظتها وقابلة للقياس .

فيما عرف (Kotonen, et al., 2012) الجدارات على أنها مجموعة من الخصائص الفردية اللازمة للموظف لاداء مهام عمليه بشكل جيد، أما (Cross, 2010) فعرف الجدارات بأنها مجموعة من القدرات الفردية القابلة للقياس والتي تميز الاداء المتفوق والانجاز الفعال لوظيفة معينة، وهي مزيج تفاعلي ومعقد من المواقف والمهارات والمعرفة والقدرة والسلوكيات والاستراتيجيات والسمات والدوافع من خلال الانماط والمفاهيم الذاتية والقيم والادوار الاجتماعية.

كما يمكن اعتبار الجدارات لموظف معين كجبل الثلج الذي يطفو جزء صغير منها اعلى الماء بينما يظل الجزء الاكبر مغمورا تحت الماء ولا يراه الناس، فالجدارات التي تظهر اعلى الماء هي الجدارات التي يمكن ملاحظتها بسهولة كالخبرة والمعرفة، اما الجدارات التي تظل مغمورة تحت الماء هي الجدارات الاكثر تأثيرا في تحسين مستوى الاداء الوظيفي، وبالتالي ان فهم السلوكيات والقدرات التي تقبع تحت الماء يسهم بشكل كبير في تحسين مستويات الاداء ورفعها الى مستويات فائقة (اسماعيل، 2013).



المصدر: اسماعيل، 2013.

شكل رقم (1.2) يوضح نموذج جبل الجليد لتحديد مفهوم الجدارات.

ويرى الباحث أن الصفات الشخصية او المهارات او القدرات او السلوكيات او المعارف التي يتمتع بها موظف ما، تكون قابلة للملاحظة والقياس وتكون ضرورية لممارسة وظيفته وتساهم في تحسين ادراةه الوظيفي تسمى (الجدارات السلوكية).

3.3.2. إدارة الجدارات

تساعد إدارة الجدارات المنظمات على فهم ملف الجدارة لكل موظف وفريق عمل والمنظمة بشكل عام، حيث أشار (Draganidis, 2006) بأن إدارة الجدارات تسهم بشكل فاعل على تعزيز المستويات التنظيمية والفردية من خلال التعلم والمعرفة وبما يسهم في تحقيق الاهداف المتعلقة بالموظفين والمنظمة، وتتميز عمليات ادارة الجدارات استناداً للتمايز في الهدف النهائي لهذه العمليات، كما ويشير (Rousku, 2014) الى أن إدارة الجدارات تتضمن العديد من العمليات، التي يمكن تصنيفها بأربعة عمليات رئيسية وهي:

- تحديد الجدارات: حيث ترتبط بمعرفة أي من الجدارات هي الالهة والتي تدعم عمليات تحسين الاداء، وهنا يتم تحديد الجدارات الذاتية، والتي تعمل كأساسا لتطوير الجدارات المستقبلية.
- إكساب الجدارات: وتضمن خطة حول الالية التي يتم من خلالها اكتساب مستوى الجدارات المطلوبة، وبطريقة قابلة للقياس
- استخدام الجدارات: حيث تصف المعرفة حول كيفية استخدام الجدارات والمنافع الناتجة عنها على المستوى التنظيمي
- تقييم الجدارات: أي أن الجدارات المطلوبة يتم مقارنتها بالوضع الراهن، وأي الجدارات التي تحتاج لمزيد من التطوير والتحسين.

4.3.2. الاطار العام للجدارات

أشار (Hondeghem and Parys, 2002; Mikulowski, 2002) الى أن أهمية الاطار العام للجدارات للمنظمة تكمن بما يلي:

- زيادة الفاعلية وعلى جميع المستويات سواء الفردية أم الجماعية أم التنظيمية.
- تقليل التكاليف ومعدلات دوران العمل من خلال تحقيق دقة في نظام التعيينات.
- تحقيق العدالة التنظيمية خاصة في مجال نظام الحوافز والمكافآت.
- تحليل فاعل للاحتياجات التدريبية، وبالتالي تصميم وإعداد برامج تدريبية ملائمة ومناسبة لها.
- تحسين فاعلية أنظمة تقييم الأداء.

وتمتلك الجدارات فوائد متعددة، وتتميز بما يلي:-

- بكونها تساعد في بناء الثقافة المطلوبة في المؤسسة من خلال توضيح وتوجيه "السلوكيات الصحيحة" وتطبيقها.
- بكونها تساعد في تطوير الموظفين لأنفسهم وحياتهم المهنية من خلال فهم السلوكيات المتوقعة منهم في المستويات المختلفة للسلم الوظيفي.
- بكونها تساعد في قيادة ثقافة الاداء المتقدم من خلال تركيز الموظفين على القدرات الموجهة لإنجاح العمل والفرد معاً (دليل الجدارات السلوكية، بنك القدس، 2017).

5.3.2. خصائص الجدارات

ويتفق كل من ادريس وابو جمعة (2019) نقلاً عن (Sanghi, 2007) و (المعلم، 2015) على وجود خصائص مختلفة تمتاز بها الجدارات وهي:

- الدوافع وهي التي تعبر عن الاشياء التي يفكر ويرغب بها الفرد بشكل مستمر، وتجعله يسلك سلوك محدد دون غيره، حيث تقوم الدوافع باختيار وتوجيه السلوك نحو تصرفات وأهداف محددة.
- المفاهيم الذاتية وهي التي تتعلق بتوجهات الفرد أو قيمه أو صورته الذاتية.
- المعرفة والمهارات وهي التي تتعلق بالمعلومات التي يمتلكها الفرد في مجال معرفي محدد، اما المهارة فيقصد بها الخبرة والقدرة التي يمتلكها الفرد للقيام بمهمة ذهنية او مادية.
- السمات المتعلقة بالخصائص المادية والاستجابة المنسجمة مع الظروف او المعلومات.
- السلوك وهي الافعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواءً كانت ظاهرة أو غير ظاهرة.

فالدوافع تشير الى مجموعة الموجهات التي توجه الفرد العامل نحو اهداف معينة، في حين ان السمات تعكس مجموعة الخصائص المادية/ الجسدية للفرد العامل، فيما تتكون المفاهيم الذاتية من المواقف، القيم والصورة الذاتية للفرد العامل، اما المعرفة فهي تمثل مجمل المعلومات والمهارات التي يمتلكها الفرد للقدرة على انجاز الاعمال.

6.3.2. معايير الجدارات

وأشار (Wayne, et al., 2013) الى أن هنالك ثلاثة معايير اساسية لتحديد البنية المعمارية للجدارات وهي:

- دعمها لكافة الاستخدامات المقصودة من الجدارات (التوظيف، التدريب والتطوير، والتقييم،....).

- شمول كافة الجدارات التي يحتاجها العاملين حالياً وفي المستقبل القريب، بهدف التأكد من قدرة المنظمة على تحقيق رؤيتها ودعم قيمها.
- السهولة في استخدامها.

7.3.2. أنواع الجدارات

أشار اسماعيل (2013) الى أن هناك نوعين اساسيين للجدارات موضحة كالتالي:

اولاً: الجدارات الاساسية: وتمثل الجدارت العامة التي يجب أن يمتلكها جميع العاملين في المنظمات، والتي تساعد على تحقيق رؤيتها ومهامها المتنوعة، وهي التي تعتمد على اهداف وقيم وثقافة المنظمة، ويمكننا وصفها بانها كل الصفات والسلوكيات والمهارات والقدرات اللازمة للنجاح في كل الوظائف داخل الشركة، وترتبط بقيم الشركة ورؤيتها واهدافها الاستراتيجية، وتوجد في كل الوظائف ولكن بدرجات متفاوتة، ومن امثلة الجدارات الاساسية (اسماعيل، 2013):

- القدرة على قيادة التغيير.
- القدرة على بناء العلاقات.
- القدرة على تطوير الاداء.
- مهارة التفكير التحليلي.
- مهارة التركيز على النتائج.
- القدرة على التمييز في تقديم الخدمة.
- التكامل.

ثانياً: الجدارات الوظيفية: وتحتاج المنظمات لهذا النوع من الجدارات لاداء اعمالها بشكل فاعل، وتشمل هذه الجدارات الجدارت الفنية والعامة، وغالباً ما تتضمن الجدارات الفنية المحددة اللازمة لاداء وظيفية او نشاط معين بشكل فعال، مثل الجدارات القيادية والادارية والتي تشير الى مجموعة من الخصائص الشخصية المشتركة الموجودة لدى القادة والمشرفين والمطلوبة لتحقيق أداء متميز، علماً انها تشتمل على السلوكيات والمعارف والمهارات العملية التي تعتبر جوهرية وأساسية لأي عمل طالما انها تدعم عملية انجاز الاستراتيجية، وتم تعريف الجدارات الادارية والقيادية من وجهة نظر احد البنوك العاملة في فلسطين بالاتي: هي الجدارات التي توضح السلوكيات المتوقعة من المديرين والقادة، بحيث تركز على التحفيز وتوفير التوجيه وقيادة النتائج الوظيفية/ المؤسسية، تطبق هذه الجدارات على الموظفين في الدرجات الوظيفية الاشرافية واعلى، وبالتالي تعتبر هذه الجدارات مخصصة لبعض الدرجات الوظيفية (دليل الجدارات السلوكية بنك الاردن، 2017).

كما حدد (Das et al., 2011) الجدارات القيادية بأنها مدى مقدرة المدراء ضمن محددات عقلية ومعرفية على العمل بطريقة تساعدهم على الاستجابة وبصورة ملائمة بما ينسجم مع المواقف والظروف البيئية، وهي مجموعة من المهارات القيادية المملوكة من قبل المدراء والتي تتيح لهم القدرة على التخطيط بكفاءة وفاعلية.

وأشار (Battilana, et al., 2010) بأن النمط القيادي المتميز بالجدارات والذي يعكس التوجهات المستقبلية للمنظمة مرتبط بدرجة كبيرة بالقيادة، مما يساعد القادة على صياغة الرؤى المستقبلية للمنظمة والسعي نحو تشكيل ثقافة تنظيمية تمتاز بمرونة العمليات التطويرية للمنظمة، والذي بدوره يجيز للمنظمات القيام باعداد وتهيئة قادة قادرين على ممارسة فعاليات ذات تفكير استراتيجي يحقق الاداء المتميز للمنظمة، ومن أمثلة الجدارات الوظيفية (جدارة ادارة تطوير الافراد، جدارة التوجيه الاستراتيجي).

أما جدارة إدارة وتطوير الأفراد فهي عبارة عن ادارة اداء الافراد والاستثمار بهم، من خلال تعزيز مهاراتهم وكفاءتهم للحصول على افضل ما لديهم وتحسين ادائهم في الحاضر والمستقبل وبما يضمن تعميم الفائدة على الموظفين والبنك (دليل الجدارات بنك القدس، 2017) وتنعكس أهميتها بالنسبة للبنوك بما يلي :

- افراد المؤسسة هم ثروة الحقيقة - نجاحهم يحدد نجاح المؤسسة.
- نجاح المدراء يتحدد بقدرة الموظفين على تحقيق أفضل النتائج.
- يهدف كل بنك بأن يكون البنك الافضل في المنطقة من خلال تقديم فرص التطور الشخصي والمهني لموظفيه.
- تقع مسؤولية التأسيس لثقافة موجهة نحو الاداء على عاتق جميع المديرين.

وأن ما تسلترمة ادارة وتطوير الافراد يتكون من:

- تطوير قدرات الافراد.
- إدراك نقاط قوة الافراد ومناطق التحسن لديهم.
- التدريب والتوجيه.
- إدارة الأداء بفاعلية.
- تقديم تعليقات مفيدة.
- جذب الافراد.

أما مستوى الكفاءات لجدارة ادارة وتطوير الافراد فهي السلوك المتوقع التحلي به حسب درجة الموظف او طبيعه عمله، فعلى سبيل المثال: مدير حسابات في دائرة مبيعات الشركات بمستوى "اداري" مطالب باظهار المستوى الثالث من كفاءة الاهتمام بالزبائن، ويتوجب عليه ان يحقق جميع المؤشرات الخاصة بهذه الكفاءة للحصول على العلامة الكاملة لهذه الكفاءة، مما يعني ضمنا انه يحقق المستوى الاول والثاني بشكل كامل بينما يمكن ان يكون المستوى المطلوب من موظف اخر اقل من ذلك، وقد يكون من غير الضروري وجود هذه الكفاءة لدى موظفين لا تتطلب طبيعه عملهم التعامل مع الزبائن حتى وان ارتفعت مستوياتهم الادارية (Alexandria& Virginia, 2015).

جدول رقم (1.2) يوضح مستوى الكفاء المطلوب والسلوك المتوقع

مستوى الكفاءة	السلوك المتوقع
التشكيل/ القدرة	بناء ثقافة موجهة نحو الاداء عن طريق تحديد الاهداف ومراقبة الاداء وتوفير نظم لقياس الاداء على مستوى الاعمال/ البنك. بناء ثقافة التمكين والتفويض عن طريق تأسيس العمليات وتوفير الموارد وإعطاء الصلاحيات والحوافز لتولي المسؤوليات وصنع القرارات. قيادة المبادرات لتحديد الثغرات في القدرات على إنجاز الاعمال على مستوى المؤسسة ومعالجتها. تبني منهج التخطيط للتعاقب الوظيفي لبناء الجيل التالي من الافراد ذوي المواهب. المساهمة في توجيه مشاركة الموظفين في العمل في نفس المؤسسة والاحتفاظ بهم وتحفيزهم وذلك عن طريق قيادة هذه المبادرات على مستوى الاعمال.
الفائدة	وضع توقعات الاداء على مستوى الاقسام والتواصل بشأن الموائمة بين اهداف الدائرة والبنك. تحديد الثغرات الظاهرة في القدرات على مستوى الاقسام وقيادة الخطط الرامية الى معالجتها. تحديد الموظفين ذوي الامكانيات المرتفعة في القسم وتمكينهم عن طريق إسناد مهام صعبة وواضحة لهم مع إعطائهم مسؤوليات وموارد وصلاحيات محددة. تعزيز وبناء قدرات المديرين الذين يرأسهم وبنائها وذلك لتطوير القدرات المطلوب ان يكتسبها فريق العمل لتحقيق الاهداف الحالية والمستقبلية.
الإرشاد	وضع توقعات الاداء على مستوى الفريق والتواصل بشأن الموائمة بين اهداف الافراد والفريق. تقديم تقارير منتظمة عن الاداء مقارنة بالاهداف المبنية ومراجعة التقدم المتحقق والبدء في اتخاذ اجراءات تصحيحية. توجيه الموظفين وتدريبهم وابداء الملاحظات باستمرار وتقديم الدعم للتطوير. تجهيز اعضاء الفريق وتشجيعهم على اغتنام فرص التعلم والتطوير ومتابعتهم لتقديم الدعم لهم وقياس التقدم المتحقق.

المصدر: (دليل بنك القدس، 2017)

أما جدارة التوجه الاستراتيجي فتعتبر الاستراتيجية نشاط داخل المنظمة وميزة تنافسية خارجها، تساعد على تعزيز نقاط القوة والحد من نقاط الضعف داخلها، والسعي نحو اكتشاف الفرص وموجعة التهديدات التي تأتي من البيئة الخارجية لمنظمة ولا سيما لدى المنظمات التي تبحث عن المعرفة بشأن المستقبل، إذ تعمل هذه المنظمات في ظل بيئة تنافسية سريعة التغيير (بريسم وآخرون، 2019)

تعريف التوجه الاستراتيجي: القدرة على فهم طبيعة العمل المصرفي، متطلبات السوق، احتياجات القطاع المالي والمصرفي والمنافسين، وإمكانية ربط ذلك مع توجهات البنك الحالية والمستقبلية، وبما يضمن خلق استراتيجية تدعم تحقيق رؤية البنك (دليل بنك الاردن، 2017).

وتنعكس على البنوك من خلال ما تقوم به قيادة البنك بتخطي مرحلة التفكير في العمل اليومي الى التأمل في الافق الاطول أجلاً، والفرص وكذلك التحديات التي تواجه البنك، ولأجل تطوير خطط محكمة، علينا ان تبقى البنوك على وعي بصناعة السوق ومنتجاته ومنافسيه وكذلك عملائه، وتحقيق الاهداف القصيرة الأجل والطويلة الأجل يتطلب القدرة على رسم مسار واضح للنجاح ومن ثم تطبيق المراقبة الفعالة.

ما يستلزمه التوجه الاستراتيجي:

- تفكير في الصورة الاشملى/ تفكير تنظيمي.
- تطبيق استراتيجي.
- توجيه خارجي.
- وعي مهني.
- رؤية وإدارة.

جدول رقم (2.2.أ) يوضح مستوى الكفاءة المطلوب والسلوك المتوقع

مستوى الكفاءة	السلوك المتوقع
التشكيل/ القدرة	<ul style="list-style-type: none"> • إظهار المعرفة المتعمقة بالبيئة الخارجية في إطار قدرته على التنبؤ بالتحديات والفرص التي قد يواجهها البنك على المدى البعيد. • المساعدة في تحديد الاولويات الاستراتيجية للبنك وتوجيه موارثها على مستوى البنك. • العمل بسرعة وديناميكية على إعادة تقييم الاستراتيجيات وتعديلها بما يتوافق مع السياق الخارجي المتغير. • وضع الخطط الاستراتيجية للقطاع/ الدائرة المتوائمة مع مجالات التركيز الاستراتيجي للبنك

جدول رقم (2.2.ب) يوضح مستوى الكفاءة المطلوب والسلوك المتوقع

السلوك المتوقع	مستوى الكفاءة
<ul style="list-style-type: none"> • والتواصل بشأنها. • توصيف الشروط التي يفرضها التوجه الاستراتيجي وذلك لتطوير عملية الفهم وتعزيز قبول/ التزام الموظفين واصحاب المصالح. • وضع الانظمة والعمليات المطلوبة للتوجه نحو تحقيق الاستراتيجية ودعم تطوير تلك الانظمة والعمليات. 	<p>التشكيل/ القدرة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • فهم الاتجاهات العامة للسوق والاتجاهات الاقتصادية والفنية في البلاد وتأثيرها في اعمال الدائرة. • استعراض المعلومات المتعلقة بالمنافسة والفرص المحتملة والتحديات وتقييمها وذلك لتوفير مدخلات تفيد في تحديد الاتجاه المستقبلي للبنك. • تحديد الامور والخيارات وانتقاء الحلول الملائمة لاستراتيجية البنك ورؤيته. • التواصل بشأن الاولويات الاستراتيجية للدائرة وموائمة اهداف الافراد والفريق للاستراتيجية. • تطوير خطط التشغيل وقيادتها لتوجيه تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية. 	<p>الفائدة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • فهم مجال العمل والاحداث الخارجية التي تؤثر في القسم وتوعية فريق عمله فيما يتعلق بهذه الامور ايضا. • جمع المعلومات الخاصة بالمنافسين واطلاع المستويات الادارية العليا عليها بحيث تكون مدخلات لصنع القرارات الاستراتيجية. • فهم الغرض من الادوار التي يقوم بها فريق العمل وارتباطها بالاقسام الاخرى والتواصل مع الفريق بشأنها. • أداء دوره وتعزيز الاخرين بما يتواءم مع اولويات بنك الاردن الحالية. • دعم تنفيذ الاستراتيجيات المؤسسية على مستوى الفريق/ القسم. 	<p>الإرشاد</p>

المصدر: (دليل بنك القدس، 2017).

8.3.2. خريطة الجدارات

تعتبر المؤسسات التي تبحث عن الموارد البشرية والتي تتميز بالكفاءات او الجدارات يتعين عليها اتباع نظام لتنمية الجدارات الوظيفية ولكنها تفشل معظم المنظمات في ايجاد الجدارات المطلوبة كما انها تفشل في حسن توظيفها مما يترتب عليها حرمان العاملين من العمل باقصى الطاقات.

وعملية رسم الجداريات صممت لقياس وتقييم الاداء الفردي وايضا الجماعي من حيث صلتها بتوقعات المنظمات وزبائنهما، ويتم استخدام خريطة الجداريات لتحديد الخصائص الاساسية المطلوبة لادارة العمل بكل فاعلية (عبد المعطي، 2014).

وتعرف خريطة الجداريات: بأنها العملية التي من خلالها يمكن تحديد الجداريات الاساسية والوظيفية لمؤسسة معينة او وظيفة معينة، وتضمنها عمليات المنظمة او المؤسسة المختلفة كعمليات التقييم والتدريب والتوظيف (دليل الجداريات السلوكية، شركة الاتصالات الفلسطينية جوال، 2013).

ويمكن تعريفها بانها سلوك واسلوب عمل كفنون القيادة والتواصل على سبيل المثال اكثر من كونها مجرد مهارة او قدرة، أو يمكن اعتبارها بانها البرنامج الذي يقارن مستوى الجداريات والمهارات الحالية لعامل او فرد معين بالسمتوى المطلوب ما اجل اداء مهمة ما بكفاءة وفاعلية.

تسهم خريطة الجداريات في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف والتي تساهم في تنمية الجدارية المطلوبة والتي ستساهم في تحقيق هدف المؤسسة وكذلك الامر في تقييم الاداء.

9.3.2. فوائد خريطة الجداريات

لخريطة الجداريات العديد من الفوائد والتي يمكن إجمالها كما وردت في (كتيب الجداريات السلوكية، بنك القدس، 2017) بما يلي:

- تحفز عملية التواصل بين ادارة المؤسسة وموظفيها.
- اظهار نقاط الضعف والقوة لدى العاملين.
- يكون المدير المباشر اكثر موضوعية في عملية تقييم الاداء للموظفين التابعين له.
- توضح للموظفين بشكل اوضح على مستوى التوقعات من ادوارهم الوظيفية.
- ايجاد خريطة واضحة المعالم لاكتساب مهارات جديدة من خلال التدريب المبني على المهارات على الجداريات من اجل مساعدة العاملين في الترقية في السلم الوظيفي.

10.3.2. الهدف من خريطة الجداريات

ان نجاح المنظمات هو محصلة الجداريات المتوفرة لديها، حيث تهدف خريطة الجداريات الى (دهام، 2016):

- علاج فجوات الجداريات لدى فريق العاملين والتي تؤثر على الاداء.

- تساعد في رسم المسارات الوظيفية للموظفين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تعتبر مخزون الجدارات للخطط المستقبلية.
- تساهم في تحديد ومعرفة الافراد المرشحين لبرامج قادة المستقبل.

11.3.2. قاموس الجدارات للمنظمات التي تتبنى فكرة الجدارات

يتم تصميم كتيب الجدارات السلوكية ليصبح مرجعية موحدة وشاملة لموظفي اي منظمة، وذلك لفهم واستخدام إطار عمل الجدارات السلوكية الجديد الخاص بالمنظمة نفسها، ويهدف الكتيب الى المساعدة في استيعاب المفاهيم الرئيسية المتعلقة بالجدارات، وفوائدها للموظفين والمؤسسة، وكذلك فإنه يمكنك من التعرف على جميع جدارات المنظمة نفسها وفهمها بشكل متعمق وتطبيقها عليما بطرق اكثر فاعليه، لتطورك الخاص كموظف وتطوير المؤسسة (دليل الجدارات السلوكية، بنك القدس، 2017).

كما يستند المدراء الى هذا القاموس في تعريف الكفاءات المناسبة لموظفيهم وتحديد المستويات المتوقعة منهم كل حسب طبيعه المهام الموكلة اليه، حيث يقوم المدير باختيار مجموعة من الجدارات -بحد ادنى مثلا 3 جدارات- مع تحديد المستوى المطلوب لكل جدارة واعلام الموظف بالمستوى المطلوب اظهاره في فترة التحضير لدورة التقييم، مع ضرورة مراعاة ان الجدارات الاساسية المتبناة من قبل اي منظمة هي الزامية ويجب ان تكون ضمن الكفاءات المحددة لكافة الموظفين كل حسب المستوى المطلوب لوظيفته، اما الجدارات الوظيفية الاخرى مثل الجدارات القيادية والادارية فهي الجدارات التي تنطبق على مجموعة محددة من الموظفين الذين يعملون بصفة اشرافية في المنظمة (دليل السلوكية لشركة الاتصالات الفلسطينية، وجوال، 2013).

ومن هنا يرى الباحث ان موضوع الجدارات السلوكية والقيادية موضوع هام جدا على مستوى المؤسسات والبنوك، وايضا اختيار الجدارات المشتقة من رؤية المؤسسة هام جدا في تحقيق الاهداف الاستراتيجية على المدى البعيد.

وهنا يأتي دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات السلوكية او القيادية في تحقيق الهدف من تبني هذه الجدارات من قبل الادارة العليا او مجلس ادارة اي مؤسسة، والذي سيصب في النهاية في خلق كادر وظيفي كفؤ يحقق رؤية ورسالة واهداف المؤسسة، وبالتالي تعزيز استمرارية هذه المؤسسة على المدى البعيد.

4.2. بنك القدس

1.4.2. مقدمة

مع تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994، ظهرت وزارة المالية الفلسطينية ومعها فرصة فتح القطاع المصرفي الفلسطيني مرة أخرى بعد الحصار التي امتد منذ عام 1967، ومنذ ذلك الحين زاد عدد البنوك تزايداً ليصل إلى 19 بنك بفروع تصل إلى 209 فرع ومكتب في نهاية الربع الأول من عام 2010، من بينها 9 بنوك محلية و 10 بنوك أجنبية، وثمانية من بين تلك البنوك الأجنبية أردنية، وواحد مصري، وآخر يملكه بنك HSBC، بالإضافة الى وجود بنكان من البنوك الإسلامية في الضفة الغربية وقطاع غزة.

الا انه وفي نهاية عام 2019 وصل عدد البنوك الى 14 بنكا، 7 منها بنوك وافدة و 7 منها بنوك محلية مع خروج بنك ال HSBC واندماج البنك الاردني الكويتي مع بنك القدس، وبلغ عدد الفروع العاملة التابعة لجميع البنوك 351 فرعا و 690 صراف الي موزعه في جميع انحاء الوطن (موقع سلطة النقد الفلسطينية www.pma.ps)،(نشرة جمعية البنوك الفلسطينية، <http://www.abp.ps>)

2.4.2. تأسيس بنك القدس

تأسس بنك القدس عام 1995 كشركة مساهمة عامة محدودة وقد بدأ البنك عمله كبنك متخصص اذ يقدم للسوق الفلسطيني حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية والاستثمارية والحلول التجارية المصممة لتلبية احتياجات العملاء من الشركات والافراد على حد سواء ويحرص البنك دائما هذه الخدماء على افضل وجه لعملائه للحفاظ على ثقتهم وعلى ريادة البنك في السوق المصرفي ودعم الاقتصاد الوطني (التقرير المالي لبنك القدس، 2018).

وبعد قرابة ربع قرن على تاسيسه اصبح بنك القدس اليوم واحدا من اكبر البنوك في فلسطين واسرعها نمائاً براس مال حالي وصل الى 90 مليون دولار امريكي هذا وقد احتقل البنك بنجاحه بالبداية بمرحلة عمل جديدة في التفرع اقليميا حيث افتتح اول مكتب تمثيلي له في العاصمة الاردنية عمات ليكون بذلك اول بنك فلسطيني يتواجد في الاردن.

يقدم البنك خدماته للعملاء من خلال ادارته العامة في مدينة رام الله وعبر 40 فرعا ومكتبا منتشرة في ارجاء الوطن من جنين شمالا وصولا الى رفح جنوبا والمكتب التمثيلي في عمان كما يتيح للعملاء

اتمام معاملاتهم المصرفية على مدار الساعة من خلال 70 جهازا للصراف الآلي موزعة على امتداد الوطن.

ومن ضمن اهدافه الاستراتيجية التركيز على تنمية وتطوير راسم المال البشري حيث واصل البنك تطبيق استراتيجيته الهادفة الى تطوير قدرات الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الفنية وتطوير العلاقات بينهم وفي هذا المجال تم تصميم واعداد نطاق وقاموس الجدارات الوظيفية بما فيها الجدارات الاساسية والقيادية core & leadership competencies وفي هذا السياق عمل البنك على تطبيق برنامج الجدارات الوظيفية على انظمة الموارد البشرية المختارة لتوفير الفرص المتكافئة بين الموظفين على اساس الجدارة والانتاجية (دليل الجدارات السلوكية بنك القدس، 2017).

❖ **رؤية بنك القدس:** استثمار راس المال الفلسطيني لتنمية وتطوير اقتصاد الوطن وتقديم حولا مصرفية ذات قيمة للقطاعات المختلفة وتحسين حياة المجتمع.

❖ **رسالة بنك القدس:** إن يكون بنكا متميزا في تقديم الحلول المصرفية الشاملة والمتطورة من خلال خدمات تلبي تطلعات العملاء ويسير بهم الى النجاح.

❖ **القيم:** تطبيق اعلى مستويات الالتزام المهني وفضلى المعايير المصرفية الشفافة والعادلة والادارة الرشيدة.

3.4.2. الجدارات السلوكية المعتمدة في بنك القدس

ايماننا باهمية دور الجدارات السلوكية في تحقيق التقدم والوصول الى مكانة مرموقة بين البنوك، ومن منطلق تنمية اصول البنك البشرية بتبني افضل الممارسات الادارية في سبيل الارتقاء بالادارة وعلى كافة المستويات، فقد استهدف بنك القدس تطبيق مشروع الجدارات السلوكية والتي تمثل مجموعة من المهارات والمعارف والسلوك التي تتطلبها الوظيفة، بحيث تمكن موارد البشرية من انجاز المهام المطلوبة باعلي مستويات الكفاءة والفعالية، حيث تم البدء بتطبيق مشروع الجدارات قبل نحو عامين على كافة انظمة الموارد البشرية لتشمل التوظيف وتقييم الاداء والتدريب، الامر الذي سيسهم في تمييز الموظفين الجديرين عن غيرهم والذين يشكلون اصولا حقيقية للبنك، بالاضافة الى تطبيق حلول تطويرية ايضا لسد الفجوات ما بين الجدارات الموجودة وما تتطلبه الوظيفة، ويتكون عمل الجدارات الخاص ببنك القدس من نوعين من الجدارات السلوكية التي تم تحديدها على انها الالهام لجميع الموظفين، مع مراعاة رؤية البنك ورسالتها وقيمتها وتوجهاتها الاستراتيجية. (دليل بنك القدس، 2017).

الجدارات السلوكية: وهي التي يجب على جميع الموظفين تطبيقها وازهارها بغض النظر عن درجاتهم الوظيفية في البنك.

الجدارات الادارية والقيادية: وهي الجدارات المتوقعة من القادة في البنك وهم موظفي الادارة العليا وبالتالي تعتبر هذه الدرجات مخصصة لبعض الدرجات الوظيفية.

- التوجه الاستراتيجي.
- ادارة تطوير الافراد.

ويلاحظ الباحث بان الجدارات المتبناه من قبل البنك مشتقة من رؤية ورسالة وتخدم بشكل كبير أهدافه الاستراتيجية، وهذا ما وجب توضيحه بان عملية تبني الجدارت لا تأتي بمحمل الصدفة بل تأتي من خلال دراسة جميع الجدارات السلوكية ومدى تطابقها وعلاقتها بالهدف العام للبنك، وبالتالي ايمان البنك بتبني جدارات خاصه به ومدى اعطائه الاولوية في التطوير والتحسين من خلال ممارسات الموارد البشرية قد يخدم الجدارات المتبناة في سبيل تحقيق أهداف البنك التي يسعى اليها.

5.2. الدراسات السابقة

يعتبر موضوع الجداريات من المواضيع الحديثة نسبياً، وخاصة على المستوى التطبيقي، وبدأ الاهتمام بها عندما ظهرت الحاجة لها في زيادة قيمة المؤسسات نتيجة المنافسة بين جميع المؤسسات والتي تعتمد بشكل مباشر على الكادر البشري في تحقيق اهدافها، وتعددت الدراسات التي تناولت موضوع الجداريات السلوكية وذلك نظرا لاهميتها لمؤسسات الاعمال في تحقيق رؤيتها ورسالتها، ولكن على مستوى الجداريات السلوكية قد لا نرى دراسات مختصة بشكل مباشر في صميم الموضوع خاصة في فلسطين نظرا لحدثة الموضوع وعدم تبني المؤسسات العاملة للموضوع سوى القليل منها، ولكن سنطرح بعض الدراسات التي تناولت واجريت في هذا الموضوع سواء على المستوى الاقليمي او الدولي.

1.5.2. الدراسات العربية

دراسة عبد العال (2018) بعنوان "اساليب تنمية ادارة الموارد البشرية في البنوك الاسلامية بمحافظة غزة واثرها على تحقيق الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة للتعرف على اساليب تنمية ادارة الموارد البشرية في البنوك الاسلامية بمحافظة غزة واثرها في تحقيق الجودة الشاملة وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي البنك الاسلامية بمحافظة غزة (البنك الاسلامي والبنك الاسلامي العربي) والبالغ عددهم 218 موظف وبلغت عينة الدراسة 117 موظف واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة الى أن مستوى تنمية الموارد البشرية بشكل عام كان بدرجة مرتفعه، ومستوى تطبيق الجودة الشاملة كان ايضا بدرجة عالية، كذلك وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين اساليب تنمية الموارد البشرية بجميع محاورها في البنوك الاسلامية بمحافظة غزة.

دراسة فغولي وآحجار (2017) بعنوان " دور تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في تحسين اداء المؤسسة الاستشفائية (دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية)".

هدفت الدراسة الى اجلاء الغموض عن مفهوم كفاءات الافراد والكفاءات البشرية نظرا للالتباس الواقع فيه خاصة من ناحية التعريف، المكونات، طرق التنمية، واثراء موضوع تنمية الكفاءات البشرية بالطرق الجديدة بالمواضيع الحديثة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان والمقابلات الشخصية، كما تم اختيار العينة العشوائية تضم 35 عامل في المؤسسة الاستشفائية مكونة من مختلف الادارات، وتوصلت الدراسة الى ان الكفايات البشرية هي جملة من المعارف والسلوكيات

التي يمتلكها الفرد المستعملة في الميدان بغية تحقيق هدف معين كما انها تمثل احد اهم الموارد الاستراتيجية والاساسية للمؤسسة اذ اصبحت تمثل حيزا هاما من اهتمام الراغبين في تحقيق مستوى اعلى من النجاعة والفاعلية، كما ان تسيير هذه الكفاءات البشرية هي عملية تتم وفق اتباع خطط استراتيجية وقواعد محددة تضعها المؤسسة لتنظيم وتوجيه موظفيها اما تنمية الكفاءات البشرية فهي خطوة ضرورية ومهمة تقوم بها المؤسسة بغية تطوير معارف وقدرات العمال بشتى الطرق الممكنة.

دراسة خالدي وخلفي (2017) بعنوان " دور تنمية الكفاءات في تحقيق الاداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي".

هدفت الدراسة الى معرفة دور تنمية الكفاءات في تحقيق الاداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي وكذلك توضيح العلاقة بين المتغيرين حيث تكون مجتمع الدراسة من اساتذة جامعة العربي بن مهدي، ولغرض تحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبيان واستخدام الاساليب الاحصائية الملائمة، وتوصلت الدراسة الى أنه يتوقف نجاح المؤسسة التعليمية على تميز ادائها وهذا من خلال تبنيها لسياسة تنمية كفاءاتها واصبحت تنمية الكفاءات في الوقت الراهن ضرورة حتمية وذلك لمواكبة التطورات من جهة ولمواجهة التغيرات المتسارعة من جهة اخرى، وان الاداء المتميز اصبح مطلب المستفيدين من الخدمة في مؤسسات التعليم العالي خاصة بعد زيادة الوعي باهمية وضورية التحسين المستمر لمجال التعليم.

دراسة دهام (2016) بعنوان "تنمية الكفاءات واثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية".

هدفت الدراسة الى زيادة وتنمية القدرات والمهارات الحالية والمستقبلية للأفراد ومعرفة مدى تأثير الطرق التدريبية على قدرات ومهارات الافراد لتحقيق ميزة تنافسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يصف موقف معين او مجال معين بصدق ودلالة، اما عن ادوات البحث فقد استوجبت الدراسة الادوات التالية: الملاحظة، المقابلة، استمارة البحث، وتوصلت الدراسة الى ان كل من التدريب والتكوين والتطوير هي عمليات لزيادة وتنمية كفاءات الافراد في حين ان الميزة التنافسية التي تتسم بابداع والنجاح في الاداء الوظيفي من قبل الافراد يؤدي الى تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة.

دراسة بركاني وشرقي (2015) بعنوان "دور ادارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية"

هدف الدراسة للكشف عن مدى مساهمة ادارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، وتم استخدام منهج الاستنباط، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الاداريين والعمال التقنيين ورؤساء الاقسام والبالغ عددهم 75 موظف حيث تم استخدام اسلوب المسح الشامل وفي هذه الحالة تم

جمع بيانات عن كل مفردة من مفردات المجتمع بلا استثناء، وتوصلت الدراسة الى أن الموارد البشرية الكفوة تعتبر من اهم موارد المنظمة التي تضمن لها البقاء والاستقرار في المنافسة، وان اهم التطورات والتغيرات الحاصلة في المجتمع الانساني كانت نتيجة التطور في الكفاءات البشرية كما ان العقول المفكرة والمبدعة يمكنها ان تهيب وتحافظ على الموارد الاخرى كما تعمل على تحسينها وتمييزها نحو الافضل وتقودها لخدمة الاهداف.

دراسة عبد الله (2015) بعنوان "إدارة الموارد البشرية واثرها في الابداع والابتكار".

هدفت الدراسة الى قياس اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الابداع والابتكار مع وجود الجدارات كمتغير وسيط، وتم اختيار عدد من المصارف السودانية كمجتمع للدراسة والبالغ عددها 6 مصارف حيث تم تصميم استبانة ووزعت الى عينة عشوائية مكونة من 150 مبحوث، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة الى ان بعض ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية (التعويضات، والمنافع، والتوظيف، والتدريب والتطوير) تؤثر ايجابيا على الابداع وايضا ان ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر تأثيرا ايجابيا على الجدارات.

دراسة الهسي (2015) بعنوان "واقع التحالفات الاستراتيجية واثرها على الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الاهلية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التحالفات الاستراتيجية واثرها على الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الاهلية في قطاع غزة، ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة مكونة من 42 فقرة وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الادارية العليا في الجمعيات الاهلية في قطاع غزة حيث بلغ عددهم 194 جمعية وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية، وتكونت عينة الدراسة من 130 جمعية اهلية واستهدفت الدراسة كلا من مدير الجمعية ونائبه ومدراء الفروع ورؤساء الاقسام، وتوصلت الدراسة الى أن هنالك اهتمام كبير من قبل ادارة الجمعيات الاهلية في قطاع غزة بتطبيق ابعاد ومتغيرات الكفاءات الجوهرية والمتمثلة في تمكين العاملين الابداع رضا المستفيدين القيادة الاستراتيجية بدرجات ومستويات ايجابية متفاوتة، بالإضافة الى وجود اهتمام كبير من قبل ادارة الجمعيات في قطاع غزة بتطبيق عوامل نجاح التحالفات الاستراتيجية والتي تتمثل في الرؤية المشتركة، الاتصال، رضا المستفيدين بدرجات متساوية.

دراسة نزال (2014) بعنوان "دور الكفايات في تحقيق ربحية الجهاز البنكي في فلسطين من وجهة نظر الادارات العليا للمصارف".

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الكفايات في تحقيق ربحية الجهاز المصرفي في فلسطين من وجهة نظر الادارات العليا للمصارف، واستخدم الباحث التعدد المنهجي متمثلاً بالمنهج الوصفي والمنهج الارتباطي، كما تم استخدام الاستبانة كاداة لجمع البيانات واستخدام المسح الشامل لمجتمع البحث فشمّل جميع المصارف العاملة في فلسطين، وتمثّل مجتمع الدراسة بمديري التسهيلات والموارد البشرية في الادارات العامة والفروع وعددهم ال 60 موظف، وتوصلت الدراسة الى أن مستوى تبني متغيرات نموذج كفاية الجودة في المجتمع قيد الدراسة كانت مرتفعة الا ان عناصره ومجالاته تباينت بين قيم اعلى من المتوسطات الحسابية العامة، كما انعكس نتائج تحليل الانحدار وجود دور كبير للكفايات في تحقيق ربحية الجهاز المصرفي العامل في فلسطين.

دراسة قريشي ومسغوني (2013) بعنوان "تسيير الكفاءات والاداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر".

هدفت الدراسة الى التعرف الى اي مدى يساهم الكفاءات وتنمية القدرات البشرية في تحقيق الاداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي كما تم توزيع الاستبيان المطلوب على مجتمع الدراسة باستخدام البرنامج الالكتروني حيث تم توزيع الاستبيان لعينة الدراسة والتي تكونت من 110 مؤسسات، وتوصلت الدراسة الى ابرز النتائج وذلك من خلال، يتمثل راس المال الفكري في نخبة من الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تمكنهم من انتاج الافكار الجديدة او تطوير الافكار القديمة بما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها، كما تؤكد ضمن مقارنة الموارد البشرية والكفاءات على ان مصدر الميزة التنافسية يكمن بدرجة اساسية في جودة مخزون راس المال البشري والفكري ممثلاً في الموارد البشرية والكفاءات ذات القدرات والمهارات العلية والمتميزة وبالتالي يجب على المؤسسة بغية استقطاب تلك الكفاءات بتوفير بيئة عمل تسودها الجودة وتقودها المعرفة وبيئة تحفز على الابداع والتجديد، ومن خلال نتائج البحث توصلت الى ان عينة الدراسة تاكد على اهمية ودور الكفاءات في المؤسسة حيث نجد ان 50% من افراد عينة الدراسة اجابوا بالاهمية البالغة لدور الكفاءات البشرية في اداء المؤسسة وتطويرها و44% يؤكدون على اهمية بلوغ التميز التنافسي من خلال كفاءات المؤسسة.

دراسة الزهراني (2012) بعنوان "استراتيجية التدريب واثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الممارسات ذات العلاقة باستراتيجية التدريب في المصارف السعودية واثرها على مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها، حيث تكون مجتمع الدراسة من 12 بنك تجاري، كما تم اختيار عينة عشوائية طبقية بعدد 108 مديرا في ادارة الموارد البشرية والتدريب وذلك في جميع المصارف، وتكون مجتمع البحث من فئتين من المدراء وهم مدراء ادارة الموارد البشرية ومدراء التدريب بالمصارف وذلك في المستويين الاداريين الاول والثاني، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين المنتسبين لهاتين الفئتين وذلك في 12 مصرف تجاريا، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى ضعف مشاركة مديري ادارة الموارد البشرية ومديري التدريب في اعداد وصياغة الاستراتيجيات على مستوى البنك وعلى مستوى دوائهم الوظيفيه وضعف ايمان الاداره العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب تمثل ابرز المعوقات التي تحول دون تبني دوائهم النهج الاستراتيجي في ممارسة وظيفة التدريب في المصارف التجاربه السعوديه.

دراسة الشكرجي ومحمود (2010) بعنوان " قياس راس المال الفكري واثره في ربحية المصارف".

هدفت الدراسة الى قياس راس المال الفكري واثره في ربحية المصارف، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 15 فرعا لتسع دول عربية من خلال اختبار فرضياته باستخدام اساليب احصائية وعلى ضوء نتائج البحث تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات ابرزها انه وبالرغم من تعدد المؤشرات المالية وغير المالية في قياس راس المال الفكري الا ان اتخدام تلك المؤشرات محددة بما توفره القوائم المالية للمصارف عينة البحث، واطهرت النتائج وجود علاقة ارتباط واثر معنوية بين راس المال الفكري وربحية تلك المصارف.

2.5.2. الدراسات الأجنبية

دراسة (Putranto et al., 2018) بعنوان :

" The Effect Of Competence And Environment On Employee Performance Through Motivation at Immigration Office"

"اثر الجدرات وبيئة العمل على اداء الموظفين من خلال التحفيز في مكتب الهجرة".

تم اجراء هذه الدراسة لدراسة وتحليل تاثير الكفاءة وبيئة العمل على اداء الموظفين وذلك من خلال تحفيز العامل حيث كانت عينة البحث 33 موظف، حيث اظهرت نتائج الدراسة ان كفاءة الموظفين وجود بيئة مناسبة تؤثر بشكل ايجابي على اداء الموظفين، كما ان التاثير المباشر على كفاءة الموظف ينعكس ايجابا على الاداء من خلال تحفيز عمل الموظف اكبر من التاثير غير المباشر.

دراسة (Amandus et al., 2018) بعنوان:

"The Importance of Competence, Achievement Motivation and Knowledge Management in Improving Teacher Performance"

" اهمية الكفاءة وتحفيز الانجاز في تحسين اداء المعلم".

هدفت هذه الدراسة الى تحديد تاثير الكفاءة وحافز الانجاز على اداء المعلمين الثانوية العامة في مدارس نيجيريا، حيث تركز مجتمع البحث على على مدرسو الثانوية العامة والذين يقومون بالتدريس في المدارس العامة الكبيرة وعددهم 48 معلم، حيث اظهرت النتائج ان تطوير الكفاءة سينعكس بشكل ايجابي على اداء معلمي الصفوف الثانوية، كما اظهرت الدراسة ان قدرة ورغبة المعلمين في الاستمرار في التعلم والتطور والابداع والابتكار داخل وخارج المدرسة يمكن ان يزيد من كفاءتهم.

دراسة (Pantouvakis, 2017) بعنوان:

"Role of the human talent in total quality management–performance relationship"

"دور المواهب البشرية في ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمة".

هدفت هذه الدراسة لتقييم ما اذا كان اعتماد فلسفة ادارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات الخدمة يؤدي الى مكاسب الاداء مع الاخذ بعين الاعتبار دور فلسفات المواهب البشرية، وتؤكد النتائج العالقة الايجابية بين ادارة الجودة الشاملة والاداء وتشير بوضوح الى ان شكل هذه العلاقة يتاثر بمفاهيم مختلفة بالطبيعة الحصرية/الشاملة للموهبة.

دراسة (Manpower Company , 2012) بعنوان:

"Career Development-Increase The Strength Of Your Workforce"

"تطوير المسار الوظيفي يزيد من قوة العمالة"

هدفت هذه الدراسة العالمية التي قامت بها شركة Manpower الى تسليط الضوء على قيمة الموظفين من خلال تطوير المسار الوظيفي لهم وجذب الموهبين، واعتمدت هذه الدراسة على استجابات 2800 مشارك من 15 دولة تمثل 10 مجالات من قطاع الصناعة كما اجرت مقابلات مع 36 من موظفي الموارد البشرية وصناع القرار في 28 منظمة مختلفة كما شملت الدراسة 2 من البنوك الكبرى في استرالي، 5 منظمات متعددة الجنسيات ودوائر حكومية رئيسية، وتوصلت الدراسة الى الخطوط العريضة للشركات كيف يمكن اتخاذ خطوات لتحويل التطوير الوظيفي الى اداة تنافسية ناجحة، هذا يسمح بتحسين قدرة الموظفين والحفاظ على الموهبين من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية.

دراسة (Horvathova , 2011) بعنوان:

"The Application Of Talent Management At Human Resource Management In Organization"

" تطبيق ادارة المواهب من خلال ادارة الموارد البشرية بالمنظمة"

هدفت الدراسة لتحديد مستوى ونوعية ادارة المواهب التي تستخدمها المنظمات في جمهورية التشيك وتقدم مقترحات لتوسيع نطاق تطبيق نهج ادارة المواهب في جمهورية التشيك حيث اجرت الدراسة مسح الكتروني عن طريق الاستبيان ومكالمات هاتفية اجريت كنوع من المقابلات، وتوصلت الدراسة بانه يتم تطبيق ادارة المواهب من قبل المنظمات في جمهورية التشيك الى حد صغير والسبب الرئيسي للاستخدام القليل لادارة بانهما ليسوا على دراية بها وقد ذكرت الاغلبية المطلقة من المنظمات بانها لا تستخدم ادارة المواهب وبالتالي من الضروري ضمان وجود كمية كافية من نوعية المعلومات الموثوق بها والوعي الكامل بكل جانب من جوانب ادارة المواهب في جمهورية التشيك.

دراسة (Agha & Alrubaiee, 2011) بعنوان:

"Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance"

"تأثير الكفاءات الجوهرية على المزايا التنافسية والادارة المنظمي"

هدفت الدراسة الى دراسة العلاقة بين الكفاءات الجوهرية والمزايا التنافسية والاداء المنظمي، حيث تم قياس الكفاءات الجوهرية من خلال ثلاثة ابعاد هي (الرؤية المشتركة والتعاون والتمكين)، كما وتم قياس الميزة التنافسية من خلال المرونة والاستجابة، وتكونت عينة الدراسة من كبار التنفيذيين لشركات الدهان والطلاء في دولة الامارات العربية المتحدة وقد استخدم الاستبانة كاداة لجمع المعلومات حيث بلغ عددها (77) استبانة وزعت الكترونيا على مدراء هذه الشركات، وتوصلت الدراسة الى وجود تاثير قوي وايجابي للكفاءات الجوهرية على الميزة التنافسية والاداء التنظيمي للشركات المبحوثة بالإضافة الى وجود تاثير كبير للميزة التنافسية على الاداء التنظيمي، وتبقى كل شركة من الشركات المبحوثة في دائرة المنافسة كما ويمكنها الحصول على مزايا تنافسية اضافة عن طريق رفع ادائها التنظيمي وذلك من خلال ادارة كل بعد من ابعاد الكفاءات الجوهرية بفاعلية.

دراسة (Jerab & Alper & Baslar, 2011) بعنوان:

"The effect of core competencies on the competitive advantages of tourist companies in Istanbul"

"تأثير الكفاءات الجوهرية على المزايا التنافسية في الشركات السياحية في اسطنبول".

هدفت الدراسة الى دراسة تاثير الكفاءات الجوهرية على المزايا التنافسية في الشركات السياحية في اسطنبول بالإضافة الى دراسة تاثير هذه الكفاءات على نجاح هذه الشركات، وتكونت عينة الدراسة من (150) شركة من الشركات المشهورة في اسطنبول، حيث تم تصميم استبانة كاداة رئيسية للحصول على المعلومات، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الكفاءات الجوهرية والمزايا التنافسية لهذه الشركات المبحوثة، وهناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الكفاءات الجوهرية ونجاح هذه الشركات المبحوثة، وهناك تاثير كبير للكفاءات الجوهرية بابعادها (التركيز الاستراتيجي، والمهارات الاساسية للموظفين، ونظم ادارة المعرفة، والعمليات الاساسية) على نجاح الشركات المبحوثة.

دراسة (Kock and Ellstrom, 2011) بعنوان:

"Formal and Integrated Strategies for Competence Development in SMEs"

"أثر البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في منظمات الاعمال صغيرة ومتوسطة الحجم في السويد على تطوير الجدارات لديهم".

وهدفنا الدراسة التعرف على تأثير البرامج التدريبية التي يتم تقديمها للعاملين في المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم في السويد، ودور ذلك في تطوير الجدارات السلوكية والقيادية لديهم، وتم توزيع

الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من (14) منظمة أعمال، وأظهرت نتائج الدراسة أن هنالك تأثير معنوي لهذه البرامج في تحسين جدارات العاملين، كما أن التدريب بحاجة لتحسين بيئة التعلم في المناخ التنظيمي حتى يأتي بالنتائج المنشودة منه في تحسين الجدارات المطلوبة لانجاز العمل بشكل متميز .

دراسة (Azmi, 2010) بعنوان :

"Competency-based Human Resource Practices in Malaysian Public Sector Organizations"

"الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية القائمة على مفهوم الجدارة في الشركات الخدمية في ماليزيا".

وهدفَت الدراسة بحث موضوع الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في الشركات الماليزية ودور ذلك في تعزيز وتطوير الجدارات بالشركات، وقام الباحث بتوزيع (300) استبيان على الإدارة العليا في هذه الشركا، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الشركات المبحوثة لا تمارس مفهوم الجدارة في جميع الممارسات والأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وكان الممارسات الخاص بكل من نشاطي تقييم الأداء والتطور الوظيفي من أعلاها في تطبيق مفهوم الجدارة.

3.5.2 تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة لاحظ انطلاقها جميعاً من أهمية إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في المؤسسات على اختلافها، وتعاملت مع عدة عوامل ومتغيرات متنوعة تؤثر على الموارد البشرية، وقدمت العديد من التوصيات الداعمة لعمل إدارة الموارد البشرية، كما قدمت هذه الدراسة عرضاً لعدد من الدراسات السابقة صممت، وأجريت في بيئات مختلفة، وأزمان مختلفة، وتناولت أهداف متنوعة، وقد لاحظ الباحث في عرض الدراسات السابقة الآتي:

1.3.5.2 من حيث المنهج العلمي المستخدم:

في أغلب الدراسات تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الارتباطي والاستنباطي كمنهج علمي للدراسة.

2.3.5.2 على صعيد الأهداف الخاصة بالدراسات:

الدراسات السابقة بمجملها هدفت إلى مجموعة أهداف حددها مجال الدراسة، وموضوعها، والمتغيرات، والمنهج العلمي الذي اتبعته بالإضافة إلى الأسئلة والفرضيات التي تناولتها، فكان من أهم أهداف تلك الدراسات التعرف على أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية، ودور الكفايات في تحقيق الربحية، ودور التدريب والتنمية في تطوير الجدارات السلوكية والقدرات وتحقيق التميز المؤسسي، ومعرفة مدى مساهمة إدارة الكفايات في تنمية الموارد البشرية، وأثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الابتكار والابداع وإدارة المواهب وتحقيق الاداء التنافسي، وقياس رأس المال الفكري في المؤسسات، وتأثير الكفاءة والحوافز على الاداء، ودراسة العلاقة بين الكفايات الجوهرية والمزايا التنافسية، وغيرها من الاهداف الهامة والتي تصب وتخدم الهدف الخاص بهذه الدراسة.

3.3.5.2 على مستوى النتائج التي خرجت بها الدراسات:

- هنالك تطبيق لابعاد ومتغيرات الكفاءات الجوهرية والمتمثلة في تمكين العاملين الابداع رضا المستفيدين القيادة الاستراتيجية.
- وجود دور للكفايات في تحقيق ربحية الجهاز المصرفي العامل في فلسطين.
- الكفايات البشرية هي جملة من المعارف والسلوكيات التي يمتلكها الفرد.
- يتوقف نجاح المؤسسات على تميز ادائها من خلال تبنيها لسياسة تنمية كفاءاتها.
- التدريب والتكوين والتطوير هي عمليات لزيادة وتنمية كفاءات الافراد.

- الموارد البشرية الكفؤة تعتبر من اهم موارد المنظمة التي تضمن لها البقاء والاستقرار والمنافسة.
- ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر تأثيرا ايجابيا على الجدارات.
- وجود علاقة ارتباط واثر معنوية بين راس المال الفكري وربحية تلك المصارف.
- وجود علاقة احصائية بين الكفاءات الجوهرية والمزايا التنافسية.
- هناك تاثير كبير للكفاءات الجوهرية بابعادها (التركيز الاستراتيجي، والمهارات الاساسية للموظفين، ونظم ادارة المعرفة، والعمليات الاساسية) على نجاح المؤسسات.

4.3.5.2. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد الباحث منها في تحديد محاور الدراسة، وتسلسل عرض الإطار النظري.
- معرفة ما توصل إليه الباحثين في موضوع الدراسة الحالية والانطلاق من حيث إنتهوا.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة والاساليب الاحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والطريقة التي تمت فيها تحليل البيانات.
- استفاد الباحث من هذه الدراسات في تصميم واعداد الاستبانة التطبيقية لهذه الدراسة.
- الاستفادة من النتائج والتوصيات في بلورة العديد من الأفكار التي من شأنها تعزيز عرض النتائج والتوصيات المقترحة، والتي خرجت بها هذه الدراسة.
- وسّع الباحث القاعدة والخلفية المعرفية حول موضوع الدراسة.

5.3.5.2. ما يميز هذه دراستي الحالية عن الدراسات السابقة:

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها ترتبط معها في موضوع الدراسة الرئيسي وهو دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية، ولكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو ما يلي:

- تعتبر هذه الدراسة هي الاولى (وفق حدود علم الباحث) من حيث هدفها الخاص بالتعرف على دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات القيادية والادارية والتي ستخدم الادارات العليا في مؤسسات القطاع المصرفي في فلسطين.
- موضوع الدراسة الحالية قامت بالبحث عن دور ممارسات ادارة الموارد البشرية نفسها في تعزيز الجدارات القيادية والادارية في بنك معين يطبق موضوع الجدارات السلوكية، وليس لدى معظم البنوك كونه لم يطبق هذا البرنامج سوى في بنك القدس وحديثا في بنك الاردن فقط، وبالتالي فإن الدراسة الحالية قد يكون لهما اثر ايجابي على مختلف البنوك وحتى مؤسسات القطاع الخاص لو تم تبنيهما بالشكل المطلوب.

- الدراسة الحالية تميزت بتركيزها على الجدارات المتبناة من قبل احد المصارف المحلية داخل فلسطين، بالاضافة لتركيزها على معظم ممارسات الموارد البشرية ودورها في تنمية الجدارات السلوكية التي تخص فئة معينه من الموظفين وهم موظفي الادارة العليا.
- تميزت هذه الدراسة في البحث في اهمية تبني موضوع الجدارات كعلم حديث نسبيا خاصة في فلسطين، وانعكاس ذلك على الميزة التنافسية للمؤسسات التي تهتم بتحقيق اهداف استراتيجية بواسطة موظفيها.
- اوضحت هذه الدراسة بشكل تفصيلي مفهوم الجدارات ونشاتها وقاموس الجدارات والمستويات المطلوب تحقيقها للوصول الى الهدف العام من موضوع الجدارات وبالتالي فهي تعتبر دراسة مختصة.
- تميزت هذه الدراسة من خلال متغيراتها المستقلة ومتغيراتها التابعة.
- كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في البعدين المكاني والزمني.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3. مقدمة

من أجل تحقيق هدف الدراسة، وهو دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً، فقد تضمن هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها كما يعطي وصفا مفصلاً لأداة الدراسة وصدقها وثباتها وكذلك إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

2.3. منهج الدراسة

اختار الباحث المنهج الوصفي للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً.

وتم استخدام هذا المنهج كونه يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع المعلومات الخاصة بها، حيث يتطلب ذلك عدم التحيز في وصف الظاهرة او الحالة، كونه أسلوب يعتمد على وصف الظاهرة بشكل دقيق من خلال دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً (Saunders, et-all, 2012).

3.3. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بصفة اشرافية في بنك القدس - فلسطين بإختلاف أعمارهم، ومؤهلاتهم العلمية، ومسمياتهم الوظيفية، وسنوات خبرتهم، والنطاق الإشرافي الذين يشرفون عليه، كون هذه الفئة من الفئات القيادية في بنك القدس ولديهم مشاركة فعلية مع الإدارة العليا في تعزيز وتمكين الموارد البشرية للقيام بمهامها، كذلك دورها في تعزيز الجدارات الإدارية والقيادية.

4.3 عينة الدراسة

نظراً لصغر حجم المجتمع البالغ (90) موظف، فقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع، حيث تم توزيع (90) استبانة على جميع مفردات المجتمع، وتم استرداد (75) استبانته وتبين بعد إدخال الاستبانات الى البرنامج الإحصائي أن الاستبانات الصالحة للتحليل بلغت (62) أي ما نسبته 68.9%، وهي نسبة استرداد مناسبة ومقبولة، وجميعها صالحة للتحليل الإحصائي وعليه اعتبرت عينه الدراسة، وفيما يلي توضيح لخصائص العينة بحسب متغيرات الدراسة المستقلة:

جدول رقم 1.3: توزيع أفراد العينة بحسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 35 سنة	19	30.6
من 35- أقل من 45 سنة	27	43.5
من 45- أقل من 55 سنة	16	25.8
المجموع	62	100.0

يتضح من الجدول رقم (1.3) ان ما نسبته 30.6% من افراد العينة كانت أعمارهم أقل من 35 سنة، وأن 43.5% من أفراد العينة أعمارهم (من 35- أقل من 45 سنة)، في حين أن ما نسبته 25.8% من أفراد العينة كانت أعمارهم ما بين (45- أقل من 55 سنة).

جدول رقم 2.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	59	95.2
ماجستير فأعلى	3	4.8
المجموع	62	100.0

يتضح من الجدول رقم (2.3) ان ما نسبته 95.2% من افراد العينة يحملون درجة البكالوريوس، في حين أن 4.8% منهم من حملة الدراسات العليا.

جدول رقم 3.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
50.0	31	مدير
50.0	31	نائب مدير
100.0	62	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3.3) ان ما نسبته 50% من افراد العينة هم مدراء في بنك القدس، وبنفس النسبة نواب مدراء.

جدول رقم 4.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
1.6	1	أقل من 5 سنوات
33.9	21	من 5- أقل من 10 سنوات
27.4	17	من 10-أقل من 15 سنوات
37.1	23	من 15 سنة فأكثر
100.0	62	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4.3) ان ما نسبته 1.6% من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، في حين أن 33.9% من أفراد العينة سنوات خبرتهم (من 5- أقل من 10 سنوات)، وأن 27.4% من أفراد العينة سنوات خبرتهم (من 10-أقل من 15 سنة)، وأن ما نسبته 37.1% تعدت سنوات خبرتهم أكثر من خمسة عشر سنة.

جدول رقم 5.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير نطاق الإشراف

النسبة المئوية	التكرار	نطاق الاشراف
11.3	7	أقل من 5 موظفين
56.5	35	من 5- أقل 10 موظفين
32.3	20	من 10 موظفين فأكثر
100.0	62	المجموع

يتضح من الجدول رقم (5.3) ان ما نسبته 11.3% من أفراد عينة الدراسة يشرفون على أقل من خمسة موظفين، في حين أن 56.5% من أفراد العينة يشرفون على موظفين تتراوح أعدادهم ما بين

الخمسة وأقل من عشرة موظفين، وأن 32.3% من أفراد عينة الدراسة يشرفون على عشرة موظفين فأكثر.

5.3 أداة الدراسة

من اجل جمع البيانات وتحليلها وإتمام هذه الدراسة وبلوغ أهدافها قام الباحث باستخدام أداة للدراسة تمثلت بالاستبانة الميدانية بعد الاطلاع على الأدب السابق المتعلق بالدراسة وإجراء الزيارات الميدانية الضرورية للتعرف إلى دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً، والاطلاع على بعض الدراسات السابقة قام الباحث بتصميم استبانته تكونت من أربعة أقسام:

- ❖ القسم الأول: الفقرة الإرشادية.
- ❖ القسم الثاني: تعليمات للمبحوثين.
- ❖ القسم الثالث: البيانات الأولية الخاصة بالمستجيب.
- ❖ القسم الرابع: وتضمن محاور الدراسة وهي:-

• المحور الخاص بإدارة الموارد البشرية.

✓ الإختيار والتعيين.

✓ التدريب.

✓ تقييم الأداء.

• المحور الخاص بالجدارات المتبناة في بنك القدس.

✓ جدارة التوجه الإستراتيجي.

✓ جدارة إدارة وتطوير الموظفين.

وعليه تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (65) فقرة فعيلة موزعة على محورين رئيسيين وخمس مجالات فرعية.

1.5.3 صدق أداة الدراسة

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ممن لهم صلة بالبحث العلمي كما في الملحق رقم (2)، ومن ذوي الخبرات والتخصصات الإدارية للتأكد من أن الفقرات التي تضمنتها مناسبة لكل مجال من مجالات الدراسة، وكذلك صياغتها اللغوية، واعتمد الباحث جزءاً منها بعد المناقشة مع بعض المحكمين، وإعادة توزيع الفقرات على المجالات والتي تضمنت (65) فقرة فعلية.

- صدق البناء

تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) والتي توضح قيم معاملات الاستخراج لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة حسب كل مجال مع الدرجة الكلية لذلك المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالية عندما تزيد جميع أو معظم معاملات الاستخراج عن القيمة (0.5)، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل العاملي.

جدول رقم 6.3: مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات محور إدارة الموارد البشرية

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
.1	0.897	.14	0.787	.27	0.783
.2	0.782	.15	0.806	.28	0.840
.3	0.869	.16	0.879	29.	0.791
.4	0.605	.17	0.832	30.	0.752
.5	0.796	.18	0.705	.31	0.743
.6	0.692	.19	0.795	.32	0.748
.7	0.709	.20	0.770	33.	0.756
.8	0.718	.21	0.716	34.	0.779
.9	0.752	.22	0.657	35.	0.723
.10	0.691	.23	0.856	36.	0.815
.11	0.813	.24	0.716	37.	0.643
.12	0.875	.25	0.694	38.	0.743
.13	0.812	.26	0.861	39.	0.748

جدول رقم 7.3.أ. مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات محور الجدارات المتبناة في بنك القدس

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
.1	0.664	.11	0.847	.21	0.738
.2	0.732	.12	0.648	.22	0.695
.3	0.761	.13	0.807	23.	0.766
.4	0.736	.14	0.735	24.	0.669

جدول رقم 7.3. ب مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات محور الجداريات المتبناة في بنك القدس

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
.5	0.707	.15	0.692	.25	0.783
.6	0.791	.16	0.686	.26	0.804
.7	0.749	.17	0.804	27.	0.868
.8	0.687	.18	0.745	28.	0.753
.9	0.768	.19	0.672		
.10	0.720	.20	0.797		

2.5.3. ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ-ألفا (Cronbach-Alpha) باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، واستقرت الأداة على (65) فقرة، وبلغ معامل الثبات للأداة الكلية لإدارة الموارد البشرية (0.93)، والدرجة الكلية للجداريات (0.94) وفيما يلي جدول يوضح معامل الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة ومحوري الدراسة الكلية، حيث يتضح من الجدول (8.3) بأن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.86-0.93)، وهذه القيم مناسبة لأغراض الدراسة، ولأهداف التي وضعت لها.

جدول رقم 8.3: معاملات الثبات كرونباخ ألفا

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
مجال الاختيار والتعيين	11	0.87
مجال التدريب	14	0.86
مجال تقييم الأداء	12	0.88
مجال جدارة التوجه الاستراتيجي	14	0.88
مجال الجداريات القيادية في تطوير الموظفين	14	0.93
المحور الكلي لإدارة الموارد البشرية	37	0.93
المجال الكلي للجداريات	28	0.94

6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

بعد الإطلاع على الأدبيات السابقة وجمع المعلومات التي ساعدت في تحديد المشكلة، والتي تم صياغتها بسؤال رئيسي وأسئلة فرعية، وتحديد المجتمع والعينة، تم تصميم الإستبانة لمعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجداريات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس

نموذجاً، وتم توزيعها على أفراد العينة على عدد (62) مستجيب، وتم استخراج النتائج بواسطة (SPSS) للمعالجات الاحصائية.

7.3 متغيرات الدراسة

لقد ضمت هذه الدراسة عدة متغيرات وهي كما يلي:

1.7.3 المتغيرات المستقلة: تشمل المحور الخاص بإدارة الموارد البشرية وتتضمن:

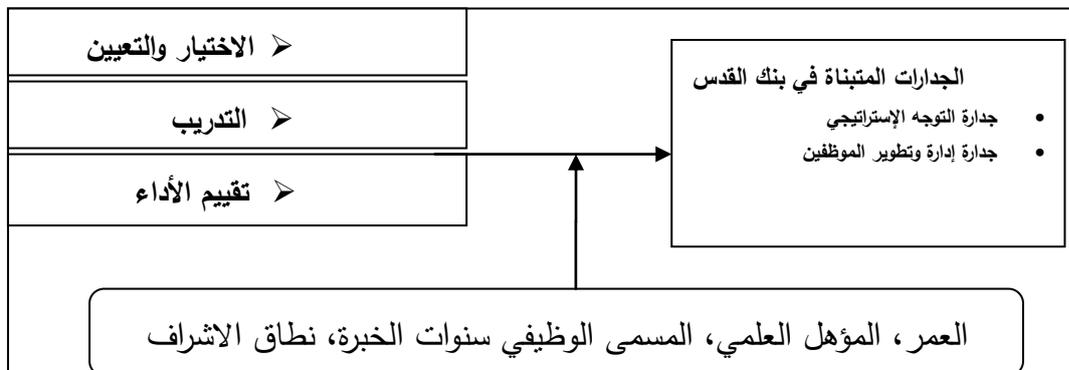
- مجال الإختيار والتعيين.
- مجال التدريب.
- مجال تقييم الأداء.

2.7.3 المتغيرات التابعة: بالجدارات المتبناة في بنك القدس وتتضمن:

- جدارة التوجه الإستراتيجي.
- الجدارات القيادية في إدارة وتطوير الموظفين.

3.7.3 المتغيرات الضابطة: تشمل خصائص عينة الدراسة وهي:

- العمر.
- المؤهل العلمي.
- المسمى الوظيفي.
- سنوات الخبرة.
- نطاق الإشراف.



شكل رقم (1.3) : يوضح النموذج الخاص بهذه الدراسة

8.3 أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، وتفرغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم معالجتها باستخدام برمجية الـ (SPSS) بهدف الحصول على معالجات إحصائية دقيقة للبيانات المتوفرة، حيث تم حساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي المبني على طريقة المكونات الأساسية (Components Principal) لفحص صدق أداة الدراسة، كذلك تم حساب التوزيعات التكرارية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة، كذلك تم إجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة، كما تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم إجراء اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفحص الفرضية المتعلقة بالعلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية ومجالاته وبين الجدارات المتبناة في بنك القدس.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت للتعرف إلى دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً، وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها وفحص فرضياتها:

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

لتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي ليكثرت كما يأتي:

جدول رقم (1.4): مفتاح التصحيح الخماسي

بدرجة منخفضة جداً.	1.80 – 1.00
بدرجة منخفضة.	2.60 – 1.81
بدرجة متوسطة.	3.40 – 2.61
بدرجة كبيرة.	4.20 – 3.41
بدرجة كبيرة جداً.	5 – 4.21

1.2.4: واقع إدارة الموارد البشرية في بنك القدس

1.1.2.4. مجال الاختيار والتعيين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع الإختيار والتعيين كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في بنك القدس؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لمجال الاختيار والتعيين في بنك القدس، والجدول رقم (2.4) يوضح ذلك.

جدول (2.4): إجابات المبحوثين حول واقع الاختيار والتعيين في بنك القدس مرتبة تنازليا:

الترتيب	مجال الاختيار والتعيين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	يتم الاعتماد على المقابلات كأحد ركائز التوظيف.	4.50	0.67	كبيرة جدا
2.	تطبق الادارة سياسة التوظيف الداخلي في شغل الوظائف الشاغرة في حال توفرت الجدارت المطلوبة لشغل الوظيفة.	4.19	0.64	كبيرة
3.	يتم الاعتماد على فترة التجربة لتثبيت الموظفين الاكفاء،	4.17	0.66	كبيرة
4.	لدى القائمون على عملية الاختيار (المؤهلات والخبرات والقدرات) الكافية.	4.00	0.74	كبيرة
5.	اختيار المرشحين يتم وفقاً لمبدأ الجدارة (الكفاءة) في التعيين.	3.98	0.68	كبيرة
6.	تلجأ البنوك للإستقطاب للمهارات نوعية غير متوفرة لديها.	3.96	0.74	كبيرة
7.	يتم الالتزام بمعايير موضوعية في عملية الاختيار.	3.95	0.73	كبيرة
8.	يقدم البنك الحوافز للحفاظ على المتميزون (الكفاءات والقدرات) من الموارد البشرية.	3.85	0.74	كبيرة
9.	يتم التركيز في عملية الإختيار على من لديهم روح التحدي والابداع	3.85	0.80	كبيرة
10.	يتم الاستعانة بمعرفين (داخليين و/أو خارجيين) لاستقطاب الموارد البشرية.	3.77	0.81	كبيرة
11.	يتم الاعتماد على الامتحانات الكتابية كأحد ركائز التوظيف.	3.70	1.01	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	3.99	0.46	كبيرة

أظهرت نتائج جدول (2.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال الاختيار والتعيين كانت الفقرة التي تنص على (يتم الاعتماد على المقابلات كأحد ركائز التوظيف)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.50)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبانحراف معياري (0.67)، ويفسر الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من المدراء العاملين في بنك القدس ونوابهم يدركون أهمية المقابلات كأحد ركائز عمليات الاختيار والتعيين من قبل إدارة البنك فهم يلمسون أن بالمقابلة يقوم البنك في الحصول على المعلومات اللازمة من الشخص المقابل وماذا سيستفيد البنك من مهاراته وقدراته ومؤهلاته ومدى المطابقة مع الأهداف التي يريد البنك تحقيقها، كذلك يتم التعرف من خلال المقابلة على واجبات العمل المهنية، وبالتالي فإن توفر الخبرة والمهارات والقدرات لدى العاملين تمكينهم من مواجهة وتذليل أي عقبات قد تكنف العمل، والنظر الى العمل المتميز والمبدع.

كما ونجد من جدول (2.4) أن الفقرة التي تنص على (يتم الاعتماد على الامتحانات الكتابية كأحد ركائز التوظيف) حظيت بأقل متوسط حسابي والذي كان (3.70)، وبدرجة كبيرة وبانحراف معياري (1.00)، وهذا المتوسط جيد بالمستوى العام ، ويعزو الباحث السبب في إنخفاض الإجابة تعود الى أن في بنك القدس يستقطب الكفاءات لا سيما العاملة في نفس القطاع بوسائل متعددة سواء اعتماد سياسة التوظيف الداخلي أو الاستقطاب من مؤسسات أخرى مقرون ذلك بحوافز إضافية وغيرها من الطرق المتبعة، ولكن كل ذلك لا يعني أن سياسات التوظيف والاختيار والتعيين في بنك البنوك ولا سيما بنك القدس لا تتبع إجراء الإمتحانات الكتابية للتعيين، فالإمتحانات الكتابية هي إحدى طرق الاختيار والتعيين ومن خلالها يتم إكتشاف الحصيصة المعرفية والعلمية للمتقدمين وربط ذلك بمؤهلاتهم العلمية وتحصيلهم العلمي، كذلك تبيان الصفات والمؤهلات لشاغلي الوظائف وصولاً لإنتقاء أفضل المتقدمين، وبالتالي فإنه وبلا شك فإن للإختبارات الكتابية أهمية ودور ليس بالقليل في نجاح ادارة الموارد البشرية في البنوك على تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية وتحقيق الغاية من التوظيف بكفاءة وفاعلية، الامر الذي يساعدها في توظيف احتياجاتها من الموارد البشرية.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الواردة في الجدول رقم (2.4) الخاص بمجال الاختيار والتعيين في بنك القدس أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (3.99) وبدرجة تقدير كبيرة وبانحراف معياري (0.46)، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على الدور الهام والحيوي للاختيار والتعيين كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في بنك القدس، حيث أن بنك القدس يركز على الحصول على أفضل العناصر البشرية المتمتعة بالمهارات والخبرات والقدرات للنهوض ببنك القدس لملى الشواغر الوظيفية من خلال تحديد اسلوب وطريقة برامج الاستقطاب وتلبية الاحتياجات من الموارد البشرية، وتحديد مصادر الحصول عليها،

والمفاضلة بين المرشحين للوظائف والاختيار من بينهم لشغل الوظائف على أساس الجدارة والاستحقاق الأمر الذي سينعكس على أداء البنك وتحسين نوعية الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، وهذا يتفق مع دراسة بركاني وشرقي (2015) التي أكدت على دور ادارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية، والتي أسفرت الى أن الموارد البشرية الكفوة تعتبر من اهم موارد المنظمة التي تضمن لها البقاء والاستقرار في المنافسة، وان اهم التطورات والتغيرات الحاصلة في المجتمع الانساني كانت نتيجة التطور في الكفاءات البشرية.

2.1.2.4. مجال التدريب.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع التدريب كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في بنك القدس؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لمجال التدريب في بنك القدس، والجدول رقم (3.4.أ-ب) يوضح ذلك.

جدول (3.4-أ): إجابات المبحوثين واقع التدريب في بنك القدس مرتبة تنازليا:

الترتيب	مجال التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	يخصص البنك موازنة سنوية كافية للبرامج التدريبية.	4.19	0.59	كبيرة
2.	يشمل التدريب جميع العاملين في مختلف المستويات الادارية في البنك.	4.17	0.66	كبيرة
3.	يحدد البنك بشكل دوري الاحتياجات التدريبية للعاملين	4.08	0.73	كبيرة
4.	يركز البنك على زيادة (معارف ومهارات) الموظفين من خلال التدريب.	4.03	0.74	كبيرة
5.	يربط البنك برامج التدريب بطبيعة الوصف الوظيفي للموظفين.	4.01	0.77	كبيرة
6.	يتم تقديم التدريب من قبل (كفاءات وخبرات) متخصصة.	4.00	0.67	كبيرة
7.	يتم استخدام معايير محددة في ترشيح الموظفين للتدريب.	3.98	0.68	كبيرة
8.	يقيس البنك رضا الموظفين عن البرامج التدريبية التي ينفذها.	3.93	0.69	كبيرة
9.	يتم متابعة أداء الموظف أثناء عملية التدريب.	3.87	0.81	كبيرة
10.	يتم تصميم البرامج التدريبية بشكل يتناسب مع مستوى جدارة الموظف	3.80	0.90	كبيرة
11.	يهتم البنك بتحليل آثار البرامج التدريبية (المباشرة وغير المباشرة).	3.79	0.54	كبيرة

جدول (3.4-ب): إجابات المبحوثين واقع التدريب في بنك القدس مرتبة تنازلياً:

الترتيب	مجال التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
12.	يتم تقييم أداء الموظف بعد عملية التدريب.	3.75	0.84	كبيرة
13.	يتوفر لدى الإدارة معلومات كافية عن مستوى الاداء الحالي للعاملين.	3.75	0.71	كبيرة
14.	يتم ارسال الموظف الى دورات تدريبية خارجية متخصصة إذا تطلب الأمر ذلك.	3.45	0.96	كبيرة
الدرجة الكلية للمجال		3.91	0.44	كبيرة

أظهرت نتائج جدول (3.4.أ-ب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال التدريب كانت الفقرة التي تنص (يخصص البنك موازنة سنوية كافية للبرامج التدريبية)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.19)، وبدرجة تقدير كبيرة، وانحراف معياري (0.14)، ويفسر الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من المدراء العاملين في بنك القدس ونوابهم يلمسون ما تقدمه إدارة الموارد البشرية في البنك من تخصيص موازنة سنوية كافية للقيام بالدورات التدريبية اللازمة للكوادر البشرية في البنك لدعم العاملين في تطوير معارفهم، ومهاراتهم، وأساليب عملهم، وتعزيز خبراتهم التي هي نتاج ممارسة حقيقية وتطبيق عملي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة طويلة من الزمن في العمل المصرفي.

كما ونجد من جدول (3.4.أ-ب) أن الفقرة التي تص على (يتم ارسال الموظف الى دورات تدريبية خارجية متخصصة إذا تطلب الأمر ذلك) حظيت بأقل متوسط حسابي والذي كان (3.91)، وبدرجة كبيرة وانحراف معياري (0.96)، ومع أن هذا المتوسط جيد في المستوى العام إلا أن هذه الفقرة جاءت بأقل متوسط ويفسر الباحث السبب في مستوى الاستجابة لدى افراد عينة الدراسة على هذه الفقرة بسبب أن اغلب البنوك تلجأ الى اعتماد التدريب الداخلي كأولوية ولكن هذا لا يعني ولا يقلل من فرص قيام إدارة الموارد البشرية في بنك القدس الى إرسال أي موظف للحصول على دورات تدريبية خارجية غير متوفرة في السوق المحلي.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الواردة في الجدول رقم (3.4.أ-ب) الخاص بمجال التدريب في بنك القدس أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (3.91) وبدرجة تقدير كبيرة وانحراف معياري (0.44)، ويفسر الباحث ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة يلمسون ما يقوم به البنك من إيلاء أهمية بالغة للتدريب كأحد المجالات الرئيسية لإدارة

الموارد البشرية في بنك القدس من أجل تحديد الفجوة التدريبية التي تستطيع من خلالها البنوك وضع برامجها التدريبية التي تسهم وبشكل مباشر في تحقيق الموائمة بين قدرات ومهارات العاملين في بنك القدس وصولاً الى تحسين ادائه المؤسسي. وهذا يتفق مع دراسة عبد العال (2018) والتي أكدت على دور اساليب تنمية ادارة الموارد البشرية في البنوك الاسلامية بمحافظات غزة واثرها في تحقيق الجودة الشاملة، كذلك تتوافق مع دراسة فغولي وأحجار (2017) في التأكيد على دور تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في تحسين اداء المؤسسة الاستشفائية وما توصلت اليه من أن الكفايات البشرية هي جملة من المعارف والسلوكيات التي يمتلكها الفرد المستعملة في الميدان بغية تحقيق هدف معين كما انها تمثل احد اهم الموارد الاستراتيجية والاساسية، كذلك تعارضت مع دراسة الزهراني (2012) حول استراتيجية التدريب واثرها على الجدارات السلوكيه للعاملين في المصارف التجارية السعودية، والتي أسفرت عن وجود ضعف مشاركة مديري ادارة الموارد البشرية ومديري التدريب في اعداد وصياغة الاستراتيجيات على مستوى البنك وعلى مستوى دوائهم الوظيفيه وضعف ايمان الاداره العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.

3.1.2.4. مجال تقييم الأداء.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع تقييم الأداء كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في بنك القدس؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لمجال تقييم الأداء في بنك القدس، والجدول رقم (4.4.أ-ب) يوضح ذلك.

جدول (4.4-أ): إجابات الباحثين حول واقع تقييم الأداء في بنك القدس مرتبة تنازلياً:

الترتيب	مجال تقييم الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	يتم نقاش الموظفين في نتائج تقييم ادائهم.	4.14	0.64	كبيرة
2.	يتم تقييم الموظف في ضوء تحقيق الاهداف السنوية.	4.06	0.74	كبيرة
3.	يضمن البنك للموظفين حق الاعتراض على تقييم ادائهم.	4.03	0.80	كبيرة
4.	يتم إطلاع الموظفين على نتائج تقييمهم النهائية.	4.01	0.91	كبيرة
5.	يتم التعامل مع عملية التقييم بايجابية كفرصة لتلقي الملاحظات.	3.95	0.68	كبيرة
6.	يقوم البنك باجراء تقييمات دورية للأداء.	3.95	0.68	كبيرة
7.	توضح عملية التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموظف.	3.91	0.77	كبيرة
8.	يتميز نظام تقييم الأداء الحالي بالشفافية.	3.88	0.76	كبيرة

جدول (4.4-ب): إجابات المبحوثين حول واقع تقييم الأداء في بنك القدس مرتبة تنازليا:

الترتيب	مجال تقييم الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
9.	يسهم نظام تقييم الأداء في تعزيز المنافسة الإيجابية بين الموظفين.	3.82	0.75	كبيرة
10.	يستخدم تقييم أداء الموظفين السنوي كأساس للحوافز من (ترقيات، مكافآت، تحسين، وتطوير مهارات وقدرات، ...).	3.70	0.87	كبيرة
11.	يقوم المشرف بتحديد التوقعات الايجابية المستقبلية لاداء الموظف.	3.64	0.83	كبيرة
12.	يتم منح زيادة سنوية متساوية للموظفين.	3.54	1.00	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	3.89	0.52	كبيرة

أظهرت نتائج جدول (4.4-أ-ب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال تقييم الأداء كانت الفقرة التي تنص (يتم نقاش الموظفين في نتائج تقييم ادائهم)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.14)، وبدرجة تقدير كبيرة، وانحراف معياري (0.64)، ويفسر الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة في بنك القدس سواء أكانوا مدراء أو نواب يولون عمليات تقييم الأداء وخاصة في هذا القطاع الواعد والحيوي في فلسطين، حيث أن نموذج تقييم الأداء يعطي مؤشرات ومعايير لأداء كل وظيفة في البنك في ضوء مراتب للتقييم مرتبطة بمؤشرات قياس ملموسة وقابلة للقياس مما يعطي مساحة ما بين معد التقييم والمقيم للنقاش حول مؤشرات النجاح لتعزيزها، ومواطن الضعف في الأداء لتلافيها، الأمر الذي يعطي عمليات التقييم الجدية ويزيد من رضا الموظفين في البنك ويعزز لديهم روح التفاني والانتماء والعمل المبدع، ويسهم في زيادة تفتهم بأنفسهم مما ينعكس بالنهاية على الأداء العام في البنك.

كما ونجد من جدول (4.4-أ-ب) أن الفقرة التي تنص على (يتم منح زيادة سنوية متساوية للموظفين) حظيت بأقل متوسط حسابي والذي كان (3.54)، وبدرجة كبيرة وانحراف معياري (1.00)، وبالرغم من أن المستوى العام لتقدير أفراد العينة من مدراء ونواب في بنك القدس على هذه الفقرة جيد بالمستوى العام إلا أنها جاءت أقل فقرة حظيت بالقبول العام يعود حسب وجهة نظر الباحث الى أن الزيادات السنوية مرتبطة بالأداء المتميز، إذ لا يوجد زيادة سنوية ثابتة لكافة الموظفين وإنما تتم الزيادة حسب إنتاجية الموظف وسلوكياته المبدعة والتميزة، ودرجة التميز هنا تختلف من موظف الى آخر.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الواردة في الجدول رقم (4.4.أ-ب) الخاص بمجال تقييم الأداء في بنك القدس أن قيمة المتوسط الحسابي العام على هذا المجال قد بلغت حوالي (3.89) وبدرجة تقدير كبيرة وبانحراف معياري (0.52) ويفسر الباحث ذلك الى أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على الدور الفعال الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في مجال تقييم الأداء في بنك القدس، حيث أن البنك يقوم بإدارة ناجحة لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين لديه بشكل يمكنهم من تحديد مدى قيامهم بواجباتهم الوظيفية وإسهاماتهم الملموسة في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وسلوكهم الوظيفي أثناء العمل ومدى التقدم النوعي الملموس في إنجازاتهم لأعمالهم في ضوء المعايير المعدة مسبقاً للهدف العملية، الأمر الذي يقيس انتاجية الأفراد للوصول الى الأداء الفعال المبني على تحسين نوعية وجودة الخدمات المصرفية في بنك القدس، وهذا يتوافق مع دراسة قريشي ومسغوني (2013) حول تسيير الكفاءات والاداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

4.1.2.4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على مجالات الدراسة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً:

الترتيب	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	مجال الإختيار والتعيين	3.99	0.46	كبيرة
2.	مجال التدريب.	3.91	0.44	كبيرة
3.	مجال تقييم الأداء.	3.89	0.52	كبيرة
	الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية	3.93	0.41	كبيرة

يتضح من إجابات المبحوثين من خلال الجدول السابق رقم (5.4) تبين أن الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية كانت بمتوسط حسابي كلي (3.93) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.41) وهذا يؤكد على الأهمية الكبيرة لإدارة الموارد البشرية في بنك القدس، من خلال ما يقوم به البنك في إداره مواردها البشرية بكفاءه واقتدار سواء بعمليات الإختيار والتعيين وما يتبعه من إجراءات خاصة بتأهيل الموظفين وتدريبهم وصولاً لقياس أدائهم وانتاجيتهم في العمل، كل ذلك مرده الى الاستراتيجيات القائمة في القطاع المصرفي عامه وبنك القدس خاصة تركز على إختيار أفضل العناصر البشرية وتأهيلها والمحافظة عليها مما ينعكس على زيادة قدرة البنك على العمل المبدع وجذب مزيداً من العملاء للحصول على خدمات مصرفية بسهولة ويسر هذا من جهة، ومن جهة

أخرى تعزيز ولاء وإتناء الموظفين العاملين وتحسين انتاجيتهم وتعظيم الارياح مما يحافظ على نجاح البنوك وتطورها ويعزز من قدرتها على تحقيق اهدافها وزيادة ارباحها، ويتفق ذلك مع دراسة بركاني وشرقي (2015) التي أكدت على دور ادارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية، والتي أسفرت الى أن الموارد البشرية الكفوة تعتبر من اهم موارد المنظمة التي تضمن لها البقاء والاستقرار في المنافسة.

2.2.4. الجدارات المتبناه في بنك القدس

1.2.4. جدارة التوجه الإستراتيجي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع جدارة التوجه الاستراتيجي المتبعة في بنك القدس؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير، والجدول رقم (4.6.أ.ب) يوضح ذلك.

جدول (4.6.أ): إجابات المبحوثين حول واقع جدارة التوجه الإستراتيجي في بنك القدس مرتبة تنازلياً:

الترتيب	مجال جدارة التوجه الإستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	يوجد اجراءات واضحة ذات تسلسل منطقي لأداء العمل (بفاعلية وكفاءة).	4.08	0.60	كبيرة
2.	تسهم هذه الجدارة بتطوير أساليب العمل.	4.04	0.45	كبيرة
3.	تدعم هذه الجدارة التنسيق بين المستويات الادارية بالبنك لتحقيق الاهداف.	4.04	0.49	كبيرة
4.	يوجد سياسات واضحة ذات تسلسل منطقي لأداء العمل (بفاعلية وكفاءة)	4.03	0.62	كبيرة
5.	تسهم هذه الجدارة في توفير (الامكانيات المهارات والخبرات) التي يصعب تقليديها.	4.01	0.55	كبيرة
6.	يأخذ المسؤول المباشر بعين الاعتبار الفرص الممكنة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.	4.00	0.57	كبيرة
7.	تسهم هذه الجدارة في تنفيذ البرامج التي تخدم شرائح المجتمع.	4.00	0.44	كبيرة
8.	يأخذ المسؤول المباشر بعين الاعتبار تأثير (السياسات الحالية، والعمليات، وطرق العمل) بالتطورات المستقبلية.	4.00	0.54	كبيرة
9.	يستخدم النظام الالكتروني لمشاركة المعلومات المتعلقة بالعمل.	3.96	0.67	كبيرة

جدول (6.4.ب): إجابات المبحوثين حول واقع جدارة التوجه الإستراتيجي في بنك القدس مرتبة تنازلياً:

الترتيب	مجال جدارة التوجه الإستراتيجي	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة التقدير
10.	يراجع المسؤول المباشر إجراءات العمل بما ينسجم مع الخطة الإستراتيجية.	3.93	0.51	كبيرة
11.	تساهم ورش العمل في فهم طبيعة العمل المصرفي بما يواكب متطلبات السوق.	3.91	0.66	كبيرة
12.	يوفر لنا البنك مجال واسعاً لطرح وجهة نظرنا حول قضايا العمل.	3.74	0.78	كبيرة
13.	يتم تزويدنا بتغذية راجعة حول (مقترحاتنا ومشاكلنا وشكاويها)	3.69	0.73	كبيرة
14.	يدرك جميع الموظفون في البنك (رؤية ورسالة) البنك بنفس الدرجة.	3.53	0.80	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	3.92	0.38	كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (6.4.أ.ب) أن أعلى فقرة حظيت بمتوسط حسابي في استجابات المبحوثين حول جدارة التوجه الإستراتيجي في بنك القدس، كانت الفقرة والتي تنص على (يوجد اجراءات واضحة ذات تسلسل منطقي لأداء العمل (بفاعلية وكفاءة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.08)، وبانحراف معياري قدره (0.60)، ويعزو الباحث سبب ذلك الى أن أفراد العينة من المدراء العاملين في بنك القدس ونوابهم يؤكدون على وجود إجراءات واضحة بتسلسل منطقي لأداء أعمالهم، حيث أن هذه العملية مهمة جداً في القطاع المصرفي لتوجيه المسار الذي ينبغي اتباعه لإتمام العمليات المصرفية وفق خطوات تفصيلية تمر بها المعاملات من أجل التأكد من أن العمليات المصرفية تعالج بالطريقة المثلى للوصول الى مخرجات كفؤه بعيدة عن أي أخطاء، لأن أي خطأ مصرفي قد يؤدي الى فقدان الأموال وبالتالي سيؤثر بالسلب على سمعة البنك، إذ لا مجال للتجربة والخطأ هنا، وإنما تتم العمليات وفق منهج تسلسلي علمي قائم على إجراءات محوسبة واضحة ومحددة كفؤه وفعالية ومنسجمة مع تعليمات سلطة النقد الفلسطينية.

كما يتضح من إجابات المبحوثين الواردة في الجدول (6.4.أ.ب) على المجال الخاص بجدارة التوجه الإستراتيجي في بنك القدس أن الفقرة التي حظيت بادنى درجات الاستجابة والتي تنص على (يدرك جميع الموظفون في البنك (رؤية ورسالة) البنك بنفس الدرجة)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.53) وبدرجة تقدير كبيرة وبانحراف معياري (0.80) حيث ان هذه أفراد عينة الدراسة من المدراء ونوابهم في بنك القدس يدركون أن هناك تفاوت فيما بين الموظفين حول إدراكهم لرؤية ورسالة البنك،

وهذا التفاوت منطقي حيث أن الدرجات الوظيفية والمسميات الوظيفية تختلف ما بين موظف وآخر وبالتالي فإن إدراك العاملين في هذا الموضوع يتخلف من موظف الى آخر على الرغم من أن البنك يوفر حصيلة معرفية من خلال نشر رؤية ورسالة البنك على جميع الموظفين لتكون بوصلة لربطها بالأهداف التي يجب تحقيقها وفق الخطط التنفيذية لكل إدارة على حدة، والتي يسعى جميع العاملون في البنك على تحقيقها في ضوء توجهات البنك المستقبلية وتوافق ما ورد أعلاه دراسة فغولي وآحجار (2017) في التأكيد على دور تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في تحسين اداء المؤسسة الاستشفائية وما توصلت اليه من أن الكفايات البشرية هي جملة من المعارف والسلوكيات التي يمتلكها الفرد المستعملة في الميدان بغية تحقيق هدف معين كما انها تمثل احد اهم الموارد الاستراتيجية والاساسية.

كما يتضح من إجابات المبحوثين من خلال الجدول السابق رقم (6.4) تبين أن الدرجة الكلية لمجال جدارة التوجه الإستراتيجي في بنك القدس كانت بمتوسط حسابي كلي (3.92) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.38) وهذا يؤكد على الأهمية الكبيرة لهذه الجدارة في بنك القدس حسب إستجابات المبحوثين من المدراء ونوابهم فهم يؤكدون على ما يقوم به بنك القدس في القيام بالإجراءات الإدارية الكفيلة لسير العملية المصرفية بكل كفاءه وفعالية وبما يسهم بشكل كبير في سير العمل من خلال توفير كل الإمكانيات المادية والبشرية مقرونة بالمهارات والخبرات المتميزة لسير العمل وصولاً لتحقيق أهداف البنك الإستراتيجية بشكل يخدم توجهات البنك المستقبلية وصولاً للأداء المتميز، وهذا يتفق مع دراسة الهسي (2015) التي أكدت على أهمية التحالفات الاستراتيجية واثرها على الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الاهلية في قطاع غزة، والى الاهتمام الكبير من قبل ادارة الجمعيات في قطاع غزة بتطبيق عوامل نجاح التحالفات الاستراتيجية والتي تتمثل في الرؤية المشتركة، الاتصال، رضا المستفيدين بدرجات متساوية، كذلك يتفق مع دراسة (Amandus, et, al., 2018) حول الكفاءة وتحفيز الانجاز في تحسين اداء المعلم، والتي أظهرت ان تطوير الكفاءة سينعكس بشكل ايجابي على اداء معلمي الصفوف الثانوية، كما اظهرت الدراسة ان قدرة ورغبة المعلمين في الاستمرار في التعلم والتطور والابداع والابتكار داخل وخارج المدرسة يمكن ان يزيد من كفاءتهم، كما تتعارض مع دراسة (Azmi, 2010) حول الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية القائمة على مفهوم الجدارة في الشركات الخدمية في ماليزيا، والتي توصلت إلى أن الشركات المبحوثة لا تمارس مفهوم الجدارة في جميع الممارسات والأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وكان الممارسات الخاص بكل من نشاطي تقييم الأداء والتطور الوظيفي من أعلاها في تطبيق مفهوم الجدارة.

1.2.4. الجدارات القيادية في إدارة وتطوير الموظفين

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع الجدارات القيادية بإدارة وتطوير الموظفين في بنك القدس في فلسطين؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير، والجدول رقم (7.4) يوضح ذلك.

جدول (7.4): إجابات الباحثين حول الجدارات القيادية في إدارة وتطوير الموظفين في بنك القدس مرتبة تنازلياً:

الترتيب	مجال الجدارات القيادية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	يشكل المدير قدوة لموظفيه في سلوكه (المهني والإنساني).	4.25	0.54	كبيرة جداً
2.	يفوض المدير جزء من صلاحياته للموظفين لتسهيل العمل.	4.12	0.66	كبيرة
3.	يعمل المدير على تحفيز الموظفين.	4.09	0.59	كبيرة
4.	هناك توزيع مهني فعال (للأدوار والمسؤوليات) في البنك.	4.08	0.60	كبيرة
5.	يحدد المدير أهداف العمل المطلوبة (بكفاءة وفاعلية).	4.08	0.60	كبيرة
6.	إدارة المعرفة تزيد من كفاءة العاملين بشكل يساعد على تحقيق أهداف البنك.	4.04	0.55	كبيرة
7.	تهتم إدارة البنك بتطوير الموظفين كونهم رأسمالها الحقيقي.	4.01	0.58	كبيرة
8.	تعمل الإدارة بجد على زيادة تمكين الموظفين.	4.01	0.55	كبيرة
9.	يشرك المدير موظفيه في وضع أهداف الدائرة.	4.01	0.77	كبيرة
10.	تسهم هذه الجدارة على خلق قيادات إدارية داعمة لتحقيق أهداف البنك.	4.00	0.54	كبيرة
11.	يمتلك المدير قدرات عالية تمكنه من (حل المشكلات ومواجهة الأزمات).	4.00	0.51	كبيرة
12.	يتيح البنك الفرصة لموظفيه لاستثمار معرفتهم في التطور.	3.91	0.60	كبيرة
13.	يشجع البنك على تحويل التحديات إلى فرص للتعلم وصولاً للأداء المتميز.	3.90	0.64	كبيرة
14.	يطرح الموظف أفكار (إبداعية ومبتكرة) لتطوير العمل.	3.82	0.64	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	4.02	0.43	كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (7.4) أن أعلى فقرة حظيت بمتوسط حسابي في استجابات المبحوثين حول مجال الجداريات القيادية في إدارة وتطوير الموظفين في بنك القدس فلسطين ، كانت الفقرة والتي تنص على (يشكل المدير قدوة لموظفيه في سلوكه (المهني والإنساني)، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.25)، وبانحراف معياري قدره (0.54)، حيث أن أفراد عينة الدراسة من المدراء نوابهم يؤكدون على ما يقوم به بنك القدس من صقل مهارات وقدرات الموظفين بمهارات مهنية متخصصة تدعم توجهات البنك الإستراتيجية وصقل مهاراتهم المهنية لتواكب توقعات ومتطلبات النظام المصرفي ليكونوا قادرين على القيام بأعمالهم في بيئة عمل محفزة تنمي الإبداع والتميز بينهم للحصول على مخرجات أدائية وفق ممارسات مصرفية فضلى تحقق الكفاءة والفعالية في العمل.

كما يتضح من إجابات المبحوثين الواردة في الجدول (7.4) على المجال الخاص لمجال الجداريات القيادية في إدارة وتطوير الموظفين في بنك القدس فلسطين أن الفقرة التي بأقل متوسط حسابي كانت الفقرة التي تنص على (يطرح الموظف أفكار "إبداعية ومبتكرة" لتطوير العمل)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.53) وبدرجة تقدير كبيرة وبانحراف معياري (0.80) وهذه التقدير جدي بالمستوى العام ويدفع الباحث الى القول بأنه بنك القدس يضع جل إمكانياته المادية والبشرية في دعم الأفكار المبدعة والمبتكرة لدى العاملين فيه، وصقلهم بمهارات مرتبطة بتوجهات البنك الإستراتيجية من خلال الحصول على ميزة تنافسية قادرة على اكتشاف خدمات مصرفية جديدة او تطوير في أساليب العمل المصرفي الحالية والسعي الدائم للحصول على حلول إبداعية خلاقة لأي من المعوقات التي تواجه البنوك بشكل عام وبنك القدس بشكل خاص، وذلك بما يتناسب والسياسات المصرفية محلياً وإقليمياً ودولياً.

كما يتضح من إجابات المبحوثين من خلال الجدول السابق رقم (7.4) تبين أن الدرجة الكلية لمجال الجداريات القيادية في إدارة وتطوير الموظفين في بنك القدس في فلسطين كانت بمتوسط حسابي كلي (4.02) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.43)، وهذا يؤكد على الأهمية الكبيرة لهذه الجدارية في بنك القدس حيث أن افراد عينة الدراسة يؤكدون على قيام بنك القدس بدعم الموظفين على كافة الأصعدة وبالأخص التركيز على تطوير روح القيادة لدى الموظفين في جو ديمقراطي قائم على تفويض الصلاحيات والتوزيع المهني المبني على معايير دولية في توزيع العمل بين الموظفين وإداراتهم لتحقيق أفضل الممارسات المصرفية في بيئة معرفية منفتحة على الجميع ومحفزة قادرة على تذييل العقبات وتحويل التهديدات والمعوقات الى فرص نجاح مما يدعم ويعزز موقع البنك التنافسي ويزيد من فرص التوسع وزيادة الأرباح ويحقق رغبات وحاجات العملاء المختلفة، وتوافق ما ورد أعلاه دراسة خالد خلفي (2017) حول دور تنمية الكفاءات في تحقيق الاداء

المتميز في المؤسسات، كما تتفق مع دراسة (Agha & Alrubaiee, 2011) حول تأثير الكفاءات الجوهرية على المزايا التنافسية والادارة المنظمي، بأبعادها الثلاث (الرؤية المشتركة والتعاون والتمكين)، وأسفرت الى وجود تأثير قوي وايجابي للكفاءات الجوهرية على الميزة التنافسية والادارة التنظيمي للشركات المبحوثة، كما تتعارض مع دراسة (Azmi, 2010) حول الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية القائمة على مفهوم الجدارة في الشركات الخدمية في ماليزيا، والتي توصلت إلى أن الشركات المبحوثة لا تمارس مفهوم الجدارة في جميع الممارسات والأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وكانت الممارسات الخاصة بكل من نشاطي تقييم الأداء والتطور الوظيفي من أعلاها في تطبيق مفهوم الجدارة.

4.1.2.4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة المتعلقة بالجداريات المتبناة في بنك القدس.

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على مجالات الدراسة المتعلقة بالجداريات المتبناة في بنك القدس مرتبة تنازلياً:

الترتيب	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	مجال جدارة إدارة وتطوير الموظفين	4.02	0.43	كبيرة
2	مجال جدارة التوجه الاستراتيجي	3.92	0.38	كبيرة
	الدرجة الكلية للجداريات	3.97	0.38	كبيرة

كما يتضح من إجابات المبحوثين من خلال الجدول السابق رقم (8.4) تبين أن الدرجة الكلية بالجداريات المتبناة في بنك القدس كانت بمتوسط حسابي كلي (3.97) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.38)، وهذا يؤكد على الدور الهام الذي تؤديه هذه الجداريات في زيادة قدرة البنوك ولا سيما بنك القدس على التطوير والتحديث، وتعزيز ولاء العاملين وصولاً للأداء المتميز وبما يتواءم مع متطلبات الأداء والجودة المصرفية المطلوبة التي يطلبها العملاء وطموح البنوك في التوسع والنمو وصولاً للحصول إلى جذب أكبر عدد ممكن من العملاء سواء أفراد أو شركات وتقديم أفضل الخدمات المصرفية لهم مقارنة مع المؤسسات المصرفية الأخرى، وهذا يتوافق ما توصل إليه نزال (2014) حول أهمية دور الكفايات في تحقيق ربحية الجهاز البنكي في فلسطين من وجهة نظر الادارات العليا للمصارف، كما تبين أن مستوى تبني متغيرات نموذج كفاية الجودة في المجتمع قيد الدراسة كانت مرتفعة الا ان عناصره ومجالاته تباينت بين قيم اعلى من المتوسطات الحسابية العامة، كما انعكس نتائج تحليل الانحدار وجود دور كبير للكفايات في تحقيق ربحية الجهاز المصرفي العامل في فلسطين، كما تتعارض مع دراسة (Azmi, 2010) حول الممارسات الخاصة بإدارة الموارد

البشرية القائمة على مفهوم الجدارة في الشركات الخدمية في ماليزيا، والتي توصلت إلى أن الشركات المبحوثة لا تمارس مفهوم الجدارة في جميع الممارسات والأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وكان الممارسات الخاص بكل من نشاطي تقييم الأداء والتطور الوظيفي من أعلاها في تطبيق مفهوم الجدارة.

3.4. النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها:

1.3.4 الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على أنه "توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور إدارة الموارد البشرية وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين".

وهذه الفرضية هي إجابة مبدئية لسؤال الدراسة السادس والذي ينص هل هناك علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور إدارة الموارد البشرية وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين؟.

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين دور إدارة الموارد البشرية وبين تعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (9.4): معامل ارتباط بيرسون بين دور إدارة الموارد البشرية وبين تعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين.

تعزيز الجدارات الإدارية والقيادية	Pearson Correlation	
0.774**	معامل ارتباط بيرسون	دور إدارة الموارد البشرية
0.000	مستوى المعنوية	
62	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين دور إدارة الموارد البشرية وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين، ويظهر الجدول رقم (9.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.774*) ومستوى المعنوية 0.000 مما يؤكد قبول الفرضية، أي توجد علاقة طردية موجبه ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة الموارد البشرية وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين، ويبدو أن هذه النتيجة كانت منطقية بسبب الدور الهام الذي يقوم به بنك القدس

في إدارة الموارد البشرية من خلال اختيار أفضل العناصر البشرية وتأهيلها وتدريبها والمحافظة عليها الأمر الذي ينعكس وبشكل ملموس على قدرة البنك على القيام بدوره المطلوب وفق إجراءات عملة واضحة ومتسلسلة مبنية على أهدافه الاستراتيجية وقدرته على التوسع والنمو في إطار سياساتي قائم على مجموعة من الممارسات الناجحة في تطوير الكادر البشرية وتنمية الإبداع والابتكار، الأمر الذي يساعد البنك على تعزيز وضعه التنافسي في السوق والسعي الدائم لتحقيق مستويات متطورة من الاداء المتميز والتطلعات المستقبلية التطويرية المبنية على إختيار أفضل البدائل المتاحة المليية لخدمة البنك من جهة وخدمه أهداف العاملين فيه من جهة أخرى، وتوافق ذلك مع دراسة عبد الله (2015) حول إدارة الموارد البشرية واثرها في الابداع والابتكار، وما توصلت اليه الى ان بعض ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية (التعويضات، والمنافع، والتوظيف، والتدريب والتطوير) تؤثر ايجابيا على الابداع وايضا ان ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر تأثيرا ايجابيا على الجدارات، كما تعارضت مع دراسة الزهراني (2012) حول استراتيجيات التدريب واثرها على الجدارات السلوكيه للعاملين في المصارف التجارية السعودية، والتي أسفرت عن وجود ضعف مشاركة مديري ادارة الموارد البشرية ومديري التدريب في اعداد وصياغة الاستراتيجيات على مستوى البنك وعلى مستوى دوائرهم الوظيفيه وضعف ايمان الاداره العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.

1.1.3.4 الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال الإختيار والتعيين وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مجال الإختيار والتعيين وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين التالي يوضح ذلك:

جدول (10.4): معامل ارتباط بيرسون بين مجال الإختيار والتعيين وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين.

تعزيز الجدارات الإدارية والقيادية	Pearson Correlation	
0.849**	معامل ارتباط بيرسون	الاختيار والتعيين
0.000	مستوى المعنوية	
62	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين الإختيار والتعيين وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين، ويظهر الجدول رقم (10.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.849*) ومستوى المعنوية 0.000 مما يؤكد قبول الفرضية، أي توجد علاقة طردية موجبه ذات دلالة إحصائية بين الإختيار والتعيين وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين، ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت بشكل منطقي نتيجة الدور الهام الذي توديه إجراءات الإختيار والتعيين في بنك القدس حيث أن الإختيار الأمثل للموارد البشرية في بنك القدس يمكن إدارة الموارد البشرية فيه من الحصول على أفضل الأفراد لشغل الوظائف من خلال تطبيق إجراءات مثلى لشغل الوظائف سواء بالمقابلات والاختيارات الكتابية والتحقق من التطابق التام بين المؤهلات العلمية والمهارات التي يتمتع بها طالبي الوظائف مع شروط شغل الوظيفة وبطاقة الوصف الوظيفي، وبالتالي الحصول على العناصر البشرية ذات الكفاءة عالية قادرة على تحقيق أهداف البنك في ضوء تمتع الأفراد بجدارات استراتيجية وتطويرية مبنية على سياسات وتوجهات مبدعة ومبتكرة، الامر الذي ينعكس على قدرة البنك في تحقيق أهدافه وغاياته المصرفية، وتوافق ذلك مع دراسة عبد الله (2015) حول إدارة الموارد البشرية واثرها في الابداع والابتكار، وما توصلت اليه ان بعض ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية (التعويضات، والمنافع، والتوظيف، والتدريب والتطوير) تؤثر ايجابيا على الابداع وايضا ان ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر تأثيرا ايجابيا على الجدارات.

2.1.3.4 الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال التدريب وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الثانية تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مجال الإختيار والتعيين وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين التالي يوضح ذلك:

جدول (11.4): معامل ارتباط بيرسون بين مجال التدريب وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين.

تعزيز الجدارات الإدارية والقيادية	Pearson Correlation	
0.623**	معامل ارتباط بيرسون	التدريب
0.000	مستوى المعنوية	
62	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين التدريب وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في

البنوك العاملة في فلسطين، ويظهر الجدول رقم (11.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.623*) ومستوى المعنوية 0.000 مما يؤكد قبول الفرضية، أي توجد علاقة طردية موجبه ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين، ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت بشكل منطقي نتيجة الدور الهام الذي يقوم به بنك القدس في تطبيق استراتيجية تدريبية منسجمة مع سياساته المصرفية وبما يحقق أهدافه المأموله من خلال إكساب العاملين في البنك المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لممارسة المهام الوظيفية، بالإضافة الى مساهمته التدريب في تنمية القدرات الإتجاهات السلوكية للعاملين وحل أي مشكلات قد تواجه سير العمل الأمر الذي يزيد من تعزيز جدارات التوجه الإستراتيجي وجدارات التطوير بتعزيز أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية والابداع والتفويض، ومواكبة التطورات في بيئة العمل المصرفي، ويتفق ذلك مع دراسة عبد العال (2018) حول وجود علاقة ارتباطية بين وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين اساليب تنمية الموارد البشرية بجميع محاورها في البنوك الاسلامية بمحافظات غزة، كذلك توافقت مع دراسة دهام (2016) حول تنمية الكفاءات واثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، والتي توصلت الى ان كل من التدريب والتكوين والتطوير هي عمليات لزيادة وتنمية كفاءات الافراد في حين ان الميزة التنافسية التي تتسم بابداع والنجاح في الاداء الوظيفي من قبل الافراد يؤدي الى تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة، كذلك توافق ذلك مع دراسة عبد الله (2015) حول إدارة الموارد البشرية واثرها في الابداع والابتكار، وما توصلت اليه الى ان بعض ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية (التعويضات، والمنافع، والتوظيف، والتدريب والتطوير) تؤثر ايجابيا على الابداع وان ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر ايجابيا على الجدارات، كما تعارضت مع دراسة الزهراني (2012) حول استراتيجية التدريب واثرها على الجدارات السلوكيه للعاملين بالمصارف، والتي أسفرت عن وجود ضعف مشاركة مديري ادارة الموارد البشرية والتدريب في اعداد وصياغة الاستراتيجيات على مستوى البنك وعلى مستوى دوائرهم الوظيفيه وضعف ايمان الاداره العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.

3.1.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه "توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال تقييم الأداء وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الثالثة تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مجال تقييم الأداء وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين التالي يوضح ذلك:

جدول (12.4): معامل ارتباط بيرسون بين مجال تقييم الأداء وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين.

تعزيز الجدارات الإدارية والقيادية	Pearson Correlation	
0.717**	معامل ارتباط بيرسون	تقييم الأداء
0.000	مستوى المعنوية	
62	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين تقييم الأداء وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين، ويظهر الجدول رقم (12.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.717*) ومستوى المعنوية 0.000 مما يؤكد قبول الفرضية، أي توجد علاقة طردية موجبه ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في بنك فلسطين، ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت نتيجة لما يساهم به بنك القدس في تطوير إجراءات تقييم الأداء الوظيفي أولاً بأول من خلال قياس العاملين في القطاع المصرفي وفق مؤشرات قابلة للقياس في بيئة عمل محفزة مقرونة بانتماء وظيفي وإنتاجية عالية مرتبطة بالقرارات الادارية الرشيدة التي تكون غايتها القيام بإجراءات التحديث والتطوير وتحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بأداء الموظفين ومدى قدرتهم على اتخاذ القرارات وانجاز المهام والمسؤوليات الخاصة بهم والتي تسهم في تحقيق أهداف القطاع المصرفي وتطوراته المبنية على التغذية المرجعية لجمهور العملاء متلقي الخدمات، وهذا يتوافق مع دراسة خالدي وخلفي (2017) حول دور تنمية الكفاءات في تحقيق الاداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي والتي توصلت الدراسة الى أنه يتوقف نجاح المؤسسة التعليمية على تميز ادائها وهذا من خلال تبنيتها لسياسة تنمية كفاءاتها واصبحت تنمية الكفاءات في الوقت الراهن ضرورة حتمية وذلك لمواكبة التطورات من جهة ولمواجهة التغيرات المتسارعة من جهة اخرى، وان الاداء المتميز اصبح مطلب المستفيدين من الخدمة في مؤسسات التعليم العالي خاصة بعد زيادة الوعي باهمية وضروة التحسين المستمر لمجال التعليم، كذلك مع دراسة عبد الله (2015) حول إدارة الموارد البشرية واثرها في الابداع والابتكار، وما توصلت اليه الى ان بعض ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية (التعويضات، والمنافع، والتوظيف، والتدريب والتطوير) تؤثر ايجابيا على الابداع وايضا ان ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر تأثيرا ايجابيا على الجدارات، كذلك تتوافق مع دراسة (Putranto , et, al.,2018) حول اثر الجدارات وبيئة العمل على اداء الموظفين من خلال التحفيز في مكتب الهجرة، والتي اظهرت ان كفاءة الموظفين وجود بيئة مناسبة تؤثر بشكل ايجابي على اداء الموظفين، كما ان التأثير المباشر على كفاءة الموظف ينعكس ايجابا على الاداء من خلال تحفيز عمل الموظف اكبر من التأثير غير المباشر.

2.3.4 الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً، تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، نطاق الإشراف)".

ولفحص الفرضية أعلاه تم فحص الفرضيات الفرعية كما يلي:

1.2.3.4 الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بمتغير العمر

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير العمر، والتي تنص على "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً تعزى لمتغير العمر".

فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين بحسب العمر.

المتوسطات الحسابية			المحاور
45-أقل من 55 سنة	35-أقل من 45	أقل من 35 سنة	
3.98	4.06	3.71	إدارة الموارد البشرية
3.92	4.13	3.80	الجدارات الإدارية والقيادية

أظهرت بيانات جدول (13.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين بحسب متغير العمر، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (14.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	1.418	2	.709	4.530	0.01
	داخل المجموعات	9.235	59	.157		
	المجموع	10.653	61			
الجدارات الإدارية والقيادية	بين المجموعات	1.225	2	.613	4.669	0.01
	داخل المجموعات	7.743	59	.131		
	المجموع	8.968	61			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (14.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الاولى أنه توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً تعزى لمتغير العمر " في جميع محاور الدراسة.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمجال إدارة الموارد البشرية (0.01)، ولمجال الجدارات الإدارية والقيادية (0.01) عند متغير العمر وهذه القيم أقل من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($0.05 \geq \alpha$) وعليه تم رفض الفرضية، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن أفراد العينة على اختلاف مستوياتهم العمرية لديهم مستويات متباينة في الحكم على ادارة الموارد البشرية وفقاً للعمر، اي أن هناك أختلاف في الفئات العمرية مختلفة الاراء تجاه دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً، سواء بما تقوم به إدارة الموارد البشرية في بنك القدس من اختيار المرشحين وفقاً لمبدأ الجدارة والكفاءة من خلال الالتزام بمعايير موضوعية في عملية الاختيار وفقاً للمؤهلات والخبرات والقدرات المطلوبة لشغل الوظائف، وما يتبعه من قياس لتحديد الفجوة بين متطلبات العمل وشغل الوظائف وسد هذه الفجوة من خلال ما يقوم به البنك من تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في بنك القدس ورصد الموازنات الكافية وتصميم البرامج التدريبية لرفد العاملين وزيادة مهاراتهم وخبراتهم، كل ذلك يقاس من خلال تقييم الأداء الوظيفي لهم بشكل انعكس على انتاجيتهم ويكون ذلك أساساً لتطورهم المهني والمالي من خلال رصد الحوافز والمكافئات، كذلك وجد تباين في إستجابات أفراد العينة حول جدارات التوجه الاستراتيجي المتبعة في بنك القدس سواء بما يتبعه البنك من سياسات وإجراءات واضحة لأداء العمل بكفاءه وفعالية منسجمه مع ما يدركه العاملون في البنك من رؤية ورسالة البنك في بيئة عمل محفزة ومبدعة مبنية على

مهارات قيادية متميزة في البنك قائمة على توزيع الأدوار والمسؤوليات وقدرة عالية في حل المشكلات والأزمات المصرفية، وعالية تم رفض الفرضية المفترضة والأخذ بالفرضية البديلة.

وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى المجالات تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لإظهار الفروق حسب متغير العمر، وفيما يلي الجداول أدناه توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول(15.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير العمر تبعاً لمحور دور إدارة الموارد البشرية.

متغير العمر	اقل من 35 سنة (3.71)	35-اقل من 45 (4.06)	45-اقل من 55 سنة (3.98)
اقل من 35 سنة (3.71)	--	-35034-	*-27000-
35-اقل من 45 (4.06)	--	--	.08033
45-اقل من 55 سنة (3.98)	--	--	--

يتضح من الجدول (15.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة في محور إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير العمر، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين أعمارهم ما بين أقل من خمسة وثلاثون عاماً وبين الأفراد الذين أعمارهم تزيد عن خمسة وأربعون لصالح الموظفين الذين تزيد أعمارهم عن الخمسة وأربعون عاماً حيث كان المتوسط الحسابي أعلى وبقيمة (3.98)، أي أن الفئة العمرية الأقل هي أقل ايجابية من الفئات الأكبر وقد يكون ذلم ناجم عن انه لكما زاد العمر زاد النصب فزادة ايجابية الرأى اتجاه ادارة الموارد البشرية.

جدول(16.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير العمر تبعاً لمحور الجدارات الإدارية والقيادية.

متغير العمر	اقل من 35 سنة (3.80)	35-اقل من 45 (4.13)	45-اقل من 55 سنة (3.92)
اقل من 35 سنة (3.80)	--	*-32268-	-11584-
35-اقل من 45 (4.13)	--	--	.20685
45-اقل من 55 سنة (3.92)	--	--	--

يتضح من الجدول (16.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة في محور الجدارات الإدارية والقيادية تبعاً لمتغير العمر، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين أعمارهم ما بين أقل من خمسة وثلاثون عاماً وبين الأفراد الذين أعمارهم ما بين خمسة وثلاثون الى أقل من خمسة وأربعون لصالح الموظفين الذين ما بين الخمس والثلاثون الى أقل من خمسة وأربعون عاماً حيث كان المتوسط الحسابي أعلى وبقيمة (4.13).

1.2.3.4 الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي، والتي تنص على "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

وهذه الفرضية هي إجابة مبدئية لسؤال الدراسة السابع والذي ينص هل "هناك فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً، تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

فقد تم إجراء اختبار (T-Test) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار:

جدول (17.4): نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين بحسب متغير المؤهل العلمي.

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة T-Test	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة الموارد البشرية	بكالوريس	59	3.9436	.42319	.675	60	0.50
	ماجستير فأعلى	3	3.7759	.30422	.911	2.412	
الجدارات الإدارية والقيادية	بكالوريس	59	1.5947	.15631	.725	60	0.47
	ماجستير فأعلى	3	1.5286	.05151	1.834	4.279	

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (17.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً "تعزى لمتغير المؤهل العلمي" في جميع محاور الدراسة.

تشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمجال إدارة الموارد البشرية (0.50)، عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ($\alpha \leq 0.05$) وعليه تم قبول الفرضية، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن أفراد العينة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يؤكدون على الدور الفاعل على الدور الفاعل لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في بنك فلسطين حيث أن إجراء المقابلات لشغل المرشحين لشغل الوظائف في ضوء معايير مبنية على أعلى من لديهم روح التحدي والابداع وأنتقاء أفضل المتقدمين، وما يقوم به البنك أيضاً من اعداد برامج تأهيلية

وتدريبية لزيادة المعارف والخبرات المصرفية للوصول الى أداء متميز يقاس من خلال معايير موضوعية وشفافية ضمن مؤشرات قابلة للقياس، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية المفترضة.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية الجدارات الإدارية والقيادية (0.353)، عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن أفراد العينة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم تجاه أهمية الدور الذي يقوم به بنك القدس من التمسك بالتوجهات الإستراتيجية بإتباع مراجعة شاملة منسجمة مع الخطة الإستراتيجية للبنك ويتفرع عنها خطط تنفيذية ضمن فترات زمنية ومؤشرات قياس آخذه بعين الاعتبار تأثير السياسات والعمليات وطرق العمل المصرفية بالتطورات المستقبلية للقطاع المصرفي، كل ذلك يعزز من خلال قيام البنك بتمكين العاملين فيه بتعزيز سلوكهم الإنساني والمهني وتفويض الصلاحيات وتوزيع المهام بكفاءة وفعالية وبما يحقق توجهات وأهداف البنك الإستراتيجية وتوسعته لأنشطته وبرامجه التطورية المستقبلية، وبما يحقق ويعظم من أرباحه ويحقق له وفورات مالية ويقلل من نفقاته التشغيلية والعمل بكفاءة عالية ضمن بيئة عمل مؤسسية، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية المفترضة.

1.2.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المسمى الوظيفي، والتي تنص على "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

فقد تم إجراء إختبار (T-Test) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار:

جدول (18.4): نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين بحسب متغير المسمى الوظيفي.

المحاور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة T-Test	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة الموارد البشرية	مدير	31	3.8132	.41014	2.391	60	0.02
	نائب مدير	31	4.0577	.39495	2.391	59.91	
الجدارات الإدارية والقيادية	مدير	31	1.5710	.17157	1.054	60	0.29
	نائب مدير	31	1.6120	.13238	1.054	56.37	

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (18.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة انه توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً تعزى لمتغير المسمى الوظيفي" في محور إدارة الموارد البشرية، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في محور الجدارات الإدارية والقيادية.

تبين نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمجال إدارة الموارد البشرية (0.02)، عند متغير المسمى الوظيفي وهذه القيم أقل من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ($\alpha \leq 0.05$) وعليه تم رفض الفرضية، وكانت الفروق لصالح نواب المدراء ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن أفراد العينة على اختلاف مسمياتهم الوظيفية في بنك القدس لديهم مستويات متباينة حول ما يقوم به البنك من دور كبير لإدارة الموارد البشرية سواء بإستقطاب أفراد ذوي مهارات متميزة، إضافة الى ما تقوم به إدارة البنك من تطبيق سياسة التوظيف الداخلي في شغل الوظائف الشاغرة على مستوى الأقسام والدوائر حال توفرت الجدارات المطلوبة لشغلها مقرونة بتدريب الكادر سواء داخلية أو خارجياً والقيام بإجراءات المتابعة والتقييم لتعزيز المنافسة الإيجابية للعاملين وعليه تم رفض الفرضية الصفرية المفترضة وتم الأخذ بالفرضية البديلة.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور الجدارات الإدارية والقيادية (0.29)، عند متغير المسمى الوظيفي وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ($\alpha \leq 0.05$) وعليه تم قبول الفرضية، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن أفراد العينة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يؤكدون على الدور العديد من الممارسات التي يتبها بنك القدس سواء بما يقوم به من عقد ورش العمل لمواكبة العمل المصرفي وما تسفر عنه من مقترحات تطويرية، إضافة الى قيام البنك بإشراك العاملين في وضع الأهداف والمشاركة في معالجة المشكلات ووضع الحلول البديلة، وتمكين الموظفين العاملين لخلق قيادات فاعلة وداعمة لتحقيق اهداف البنك، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

1.2.3.4 الفرضية الفرعية الرابعة

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير سنوات الخبرة، والتي تنص على "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (19.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين بحسب سنوات الخبرة.

المتوسطات الحسابية				
15 سنة فأكثر	10 - أقل من 15	من 5- أقل من 10	أقل من 5 سنوات	
3.92	3.98	3.90	3.94	إدارة الموارد البشرية
.563	.633	.593	.553	الجدارات الإدارية والقيادية

أظهرت بيانات جدول (19.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين بحسب متغير سنوات الخبرة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (20.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
0.94	.130	.024	3	.071	بين المجموعات	إدارة الموارد البشرية
		.182	58	10.582	داخل المجموعات	
			61	10.653	المجموع	
0.60	.625	.015	3	.045	بين المجموعات	الجدارات الإدارية والقيادية
		.024	58	1.390	داخل المجموعات	
			61	1.435	المجموع	

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (20.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص انه " لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً تعزى لمتغير سنوات الخبرة" في جميع محاور الدراسة.

تشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمجال ادارة الموارد البشرية (0.94)، ولمجال الجدارات الإدارية والقيادية (0.60) عند متغير سنوات الخبرة وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$) وعليه تم قبول الفرضية، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن أفراد العينة على

اختلاف سنوات خبرتهم لديهم مستويات جيدة من الوعي تجاه ما يقوم به بنك القدس من اختيار الموارد البشرية وفقاً لمبدأ الجدارة في التعيين ضمن المرشحين الذين لديهم روح من التحدي والإبداع وقياس دورهم وإحاقهم بعد التعيين ببرامج تدريبية لزيادة مهاراتهم وتقييمهم ضوء تحقيق الاهداف السنوية المحددة القادرة على قياس التوقعات الايجابية المستقبلية لاداء الموظفين في ضوء سياسات واضحة، إجراءات سلسلة مبنية من خلال أنظمة إلكترونية ذات جودة عالية مع منح الأفراد العاملين في البنك بفرص للتعلم وصولاً للأداء المتميز، وعالية تم قبول الفرضية المفترضة.

1.2.3.4 الفرضية الفرعية الخامسة الخاصة بمتغير نطاق الإشراف

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير نطاق الإشراف والتي تنص على "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً تعزى لمتغير نطاق الإشراف".

فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (21.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين بحسب نطاق الإشراف.

المحاور	المتوسطات الحسابية		
	اقل من 5 موظفين	5-اقل من 10	10 موظفين فأكثر
إدارة الموارد البشرية	3.81	3.91	4.00
الجدارات الإدارية والقيادية	.633	8.53	.583

أظهرت بيانات جدول (21.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين بحسب متغير نطاق الإشراف، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (22.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير نطاق الإشراف.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	.213	2	.107	.602	0.55
	داخل المجموعات	10.440	59	.177		
	المجموع	10.653	61			
الجدارات الإدارية والقيادية	بين المجموعات	.015	2	.007	.311	0.73
	داخل المجموعات	1.420	59	.024		
	المجموع	1.435	61			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (22.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً تعزى لمتغير نطاق الإشراف" في جميع محاور الدراسة.

تشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمجال ادارة الموارد البشرية (0.55)، ولمجال الجدارات الإدارية والقيادية (0.73) عند متغير نطاق الإشراف وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه تم قبول الفرضية ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن أفراد العينة على اختلاف نطاق الإشراف يؤكدون على ما تقوم به إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في بنك القدس، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء عمليات الاختيار للموارد البشرية بالتركيز التدقيق على المؤهلات والخبرات التي تتسجم مع متطلبات شغل الوظائف العادية في البنك، لدفع عجلة التطور والتوسع مما يساهم في تقديم حلول متميزة لمشكلات العمل ضمن بيئة تشاركية فعالة وتوسيع قاعدة العملاء وتلبية احتياجاتهم المصرفية، كل ذلك من شأنه أن يعكس الدور المباشر لدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الإدارية والقيادية، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

الفصل الخامس

ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5 ملخص النتائج

1. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لمحور إدارة الموارد البشرية في بنك القدس كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي كلي (3.93) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.41)، كما أن الدرجة الكلية لمحور الجدارات المتبناة في بنك القدس كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي كلي (3.97) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.38).
2. بلغ المتوسط العام لمجال الإختيار والتعيين (3.99)، وانحرافه المعياري (0.46)، وبدرجة تقدير كبيرة.
3. بلغ المتوسط العام لمجال التدريب (3.91)، وانحرافه المعياري (0.44)، وبدرجة تقدير كبيرة.
4. بلغ المتوسط العام لمجال تقييم الأداء (3.89)، وانحرافه المعياري (0.52)، وبدرجة تقدير كبيرة.
5. بلغ المتوسط العام لمجال جدارة إدارة وتطوير الموظفين (4.02)، وانحرافه المعياري (0.43)، وبدرجة تقدير كبيرة.
6. بلغ المتوسط العام لمجال جدارة إدارة وتطوير الموظفين (4.02)، وانحرافه المعياري (0.43)، وبدرجة تقدير كبيرة.
7. بلغ المتوسط العام لمجال جدارة التوجه الإستراتيجي (3.92)، وانحرافه المعياري (0.38)، وبدرجة تقدير كبيرة.
8. تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتعزيز الجدارات الادارية والقيادية في بنك القدس.
9. تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين وتعزيز الجدارات الادارية والقيادية في بنك القدس.

10. تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتعزيز الجدارات الادارية والقيادية في بنك القدس.

11. تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وتعزيز الجدارات الادارية والقيادية في بنك القدس.

12. تبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً في جميع محاور الدراسة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نطاق الإشراف)، كما تبين وجود فروق معنوية في تبعاً لمتغير (العمر، المسمى الوظيفي).

1.5 الاستنتاجات

تأسيساً على نتائج الدراسة يعرض الباحث الإستنتاجات التالية:

1. هناك دور كبير لإدارة الموارد البشرية في بنك القدس، من خلال ما يقدمه من إداره موارده البشرية بكفاءه واقتدار سواء بعمليات الإختيار والتعيين وما يتبعه من إجراءات خاصة بتأهيل الموظفين وتدريبهم وصولاً لقياس أدائهم وانتاجيتهم في العمل، كل ذلك مرده الى الاستراتيجيات القائمة في البنوك ولا سيما بنك القدس في العمل على إختيار أفضل العناصر البشرية وتأهيلها والمحافظة عليها مما ينعكس على زيادة قدرة البنوك على العمل المبدع وجذب مزيداً من العملاء للحصول على خدمات مصرفية.
2. هناك دور كبير وأثر ملموس للجدارات الإدارية والقيادية المتبناه في بنك القدس من خلال ما تقوم به من زيادة القدرة على التطوير والتحديث، وتعزيز ولاء العاملين وصولاً للأداء المتميز وبما يتواءم مع متطلبات الأداء والجودة المصرفية المطلوبة التي يطلبها العملاء وطموح البنوك في التوسع والنمو للحصول إلى جذب أكبر عدد ممكن من العملاء سواء أفراد أو شركات وتقديم أفضل الخدمات المصرفية لهم مقارنة مع المؤسسات المصرفية الأخرى.
3. هنالك دور مباشر للاختيار والتعيين كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في بنك القدس بالحصول على أفضل العناصر البشرية المتمتعة بالمهارات والخبرات والقدرات للنهوض بالقطاع المصرفي بالطرق المثلى لملى الشواغر الوظيفية من خلال تحديد اسلوب وطريقة برامج الاستقطاب وتلبية الاحتياجات من الموارد البشرية، وتحديد مصادر الحصول عليها، والمفاضلة بين المرشحين للوظائف والاختيار من بينهم لشغل الوظائف على أساس الجدارة والاستحقاق الأمر الذي سينعكس على اداء البنك وتعظيم الأرباح وتحسين نوعية الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.
4. هناك دور مباشر للتدريب كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في بنك القدس في تحديد الفجوة التدريبية التي تستطيع من خلالها وضع برامجها التدريبية التي تسهم وبشكل مباشر في تحقيق الموائمة بين قدرات ومهارات العاملين في القطاع المصرفي والمهام المطلوب تحقيقها من قبلهم، الامر الذي يعزز من قدرتهم على اداء مهامهم، وصولاً لتحقيق أهداف البنك في تقديم خدمات مصرفية متميزة لجمهور العملاء سواء أفراد أو شركات مما يزيد من حصة البنك المصرفية وتمكنه من تحقيق المنافسة والسمعة السوقية في القطاع، وبالتالي تحقيق الأرباح، مما يدعم قدرة البنك على الابداع والتطور وصولاً الى تحسين ادائه المؤسسي.
5. هناك دور مباشر لتقييم الأداء كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في بنك القدس حيث أن البنك يقوم بإدارة ناجحة لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين لديه بشكل يمكنهم من تحديد مدى قيامهم

بواجباتهم الوظيفية وإسهاماتهم الملموسة في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وسلوكهم الوظيفي أثناء العمل ومدى التقدم النوعي الملموس في إنجازاتهم لأعمالهم في ضوء المعايير المعدة مسبقاً لهذه العملية، الأمر الذي يقيس انتاجية الأفراد للوصول الى الأداء الفعال المبني على تحسين نوعية وجودة الخدمات المصرفية في بنك القدس.

6. هناك دور كبير لجدارة التوجه الإستراتيجي في بنك القدس حيث يقوم البنك بسلسلة من الإجراءات الكفيلة لسير العملية المصرفية بكل كفاءه وفعالية وبما يسهم بشكل كبير بسير العمل من خلال توفير كل الإمكانيات المادية والبشرية مقرونة بالمهارات والخبرات المتميزة لسير العمل وصولاً لتحقيق أهداف البنك الإستراتيجية بشكل يخدمه توجهات البنك المستقبلية وصولاً للأداء المتميز.

7. هناك دور كبير للجدارات القيادية والادارية في إدارة وتطوير الموظفين في بنك القدس في فلسطين من خلال قيام البنك بدعم الموظفين على كافة الأصعدة وبالأخص التركيز على تطوير روح القيادة لدى الموظفين في جو ديمقراطي قائم على تفويض الصلاحيات والتوزيع المهني المبني على معايير دولية في توزيع العمل بين الموظفين وإداراتهم لتحقيق أفضل الممارسات المصرفية في بيئة معرفية منفتحة على الجميع ومحفزة قادرة على تذليل العقبات وتحويل التهديدات والمعوقات الى فرص نجاح مما يدعم ويعزز موقع البنك التنافسي ويزيد من فرص التوسع وزياده الأرباح ويحقق رغبات وحاجات العملاء المختلفة.

3.5 التوصيات

تأسيساً على النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتتنجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات على مستوى كل مجال من مجالات هذه الدراسة كما يلي:

1. تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في البنوك الفلسطينية وخاصة بنك القدس بإعتبارها الإدارة العامة التي ترفد البنك بالكوادر المهنية المتخصصة وكمورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد التي يمتلكها القطاع المصرفي، ومراقبتها وتقييم أداء عملها بشكل دوري والحفاظ عليها والإستثمار الأمثل في مواردها بإعتبارها رأس المال الحقيقي الفاعل بالقطاع.
2. بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لتعزيز الجدران المتبناه بالبنوك العاملة في القطاع المصرفي، ونشرها وتعزيزها لما تمثله هذه الجدران من قيمة للبنوك ونهج للوصول الى أفضل الممارسات في العمل المصرفي .
3. الإهتمام بكفاءه وفعالية الإختيار والتعيين في البنوك ولا سيما الامتحانات الكتابية كأحد ركائز التوظيف، حيث أن الاختبارات الكتابية تسهم بشكل فعال في إكتشاف الحصيلا المعرفية والعلمية للمتقدمين وربط ذلك بمؤهلاتهم العلمية وتحصيلهم ونوع الجدارة التي يمتلكها المتقدم للوظيفة ما يعود بالنفع تحقيق الغاية من التوظيف بكفاءة وفاعلية.
4. اعطاء اهتمام بكفاءه وفعالية التدريب في البنوك ولا سيما التدريب الخارجي للحصول على دورات تدريبية خارجية غير متوفرة في السوق المحلي، وذلك لرفد الكادر المصرفي بالمهارات والقدرات والخبرات الجديدة، ولتمكين العاملين من القدرة على التكيف مع أي من المستجدات والتطورات المصرفية والتكنولوجية في بيئة العمل المصرفي.
5. زيادة الاهتمام بكفاءه وفعالية تقييم الأداء في البنوك ولا سيما ما له أثر مالي وزيادة سنوية للعاملين في القطاع والعمل بوضع أدلة إجراءات لتحفيز العاملين المتميزين والمبدعين في القطاع المصرفي.
6. توسيع نطاق الثقافة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين والتعميم على كافة العاملين بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية برؤية ورسالة البنوك والقطاع المصرفي بشكل عام، لتمكينهم من تجميع حصيلا معرفية لتكون بوصلة العمل لربطها بالأهداف التي يجب تحقيقها وفق الخطط التنفيذية في ضوء توجهات البنوك المستقبلية.

7. تبني الأفكار الإبداعية والمبتكرة للعاملين في القطاع المصرفي وتوظيف كافة الإمكانيات المادية والبشرية في دعمها وصولاً لتحقيق الميزة التنافسية القادرة على اكتشاف خدمات مصرفية جديدة وتطوير في أساليب العمل المصرفي.
8. تعزيز ثقافة الجدارات السلوكية ضمن ثقافة المؤسسة عن طريق INTERNAL BRANDING.
9. تبني الإدارة العليا لمفهوم وأهمية الجدارات كعلم حديث وذلك لعكسها في تعاملاتهم واداراتهم للموظفين.
10. استحداث برامج تدريبية متنوعة وخاصة تركز على تطوير الجدارات للعاملين في البنك.
11. تخصيص برامج للمدراء والنواب الذين يعملون بصفة اشرافية تركز على تحسين مهاراتهم في تطوير الافراد.
12. مشاركة جميع الموظفين الذين يعملون بصفة اشرافية في اجتماعات الادارة العليا لتعزيز المعرفة والمهارات القيادية والتوجه الاستراتيجي.
13. خلق برامج تدريب على راس العمل On the Job Training تركز على تقييم المدرب للمتدرب وتحديد نقاط القوة والضعف وتوجيهه لتطويرها.
14. خلق مسابقات تحفيزية تعتمد على القراءة بين الموظفين تهدف وتعزز من ثقافتهم ومعرفتهم وقدراتهم

4.5 المقترحات البحثية:

1. اجراء دراسة حول المعوقات التي تحد من دور إدارة الموارد البشرية في البنوك الفلسطينية، وإنعكاسها على الأداء المؤسسي.
2. اجراء دراسة حول واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالجدارات القيادية المتبناه في البنوك العاملة في القطاع المصرفي.
3. اجراء دراسة حول علاقة الابداع بالاداء المصرفي لدى البنوك العاملة في فلسطين

المراجع:

المراجع العربية:

1. الابجج، م والشعبان، م.(2019): إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الاساليب العلمية الحديثة- الجودة الشاملة- الهندرة، دار ارضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن.
2. أبو شندي، س.(2015): إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن.
3. أحمد، إ.(2016): أثر فوائد الاستقطاب الالكتروني على معدل الدوران الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جاعة الشرق الاوسط، الاردن.
4. أحمد، أشرف.(2018): متطلبات تطبيق الاستقطاب الالكتروني ومدى الاستفادة منه في الوزارات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين.
5. إدريس، و وأبو جمعة، م.(2019): إدارة الموهبة مدخل إداري استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن.
6. اسماعيل، م.(2013): دليل الجدارات الوظيفية، إصدار المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، شبكة الالوكة.
7. الاشهب، ن.(2015): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، الاردن.
8. بركاني، صبرينة وشرقي، خليل.(2015): دور ادارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهدي، إم البواقي، الجزائر.
9. بريسم، م وجمال، د وعباس، ن وكطان، ع.(2019): القيادة الاستراتيجية مفاهيم فكرية وتسويقية معاصرة، دار الايام للنشر والتوزيع، الاردن.
10. بنك القدس، (2018): كتيب الجدارات السلوكية بنك القدس، رام الله، فلسطين.
11. تيم، ي.(2017): إدارة الموارد البشرية أساليب الادارة الحديثة، دار فضاءات، الطبعة الاولى، الاردن.
12. جرادات، ن.(2019): الادارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث، إثراء للنشر والتوزيع، الاردن.
13. جودة، م.(2016): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن.
14. حاكوامة، ل.(2009): متطلبات المواصفة الدولية 10015 في البرامج التدريبية وأثرها في أداء المديرين في أمانه عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الاردن.
15. حسن، ر.(2000): السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية.

16. حسونة، ف.(2011): إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن.
17. حمدان، خ والعيثاوي، أ.(2019): إدارة الموارد البشرية الحديثة نظرياً وتطبيقياً، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
18. الحويلي، ع.(2014): إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الاولى، الاردن.
19. خالدي، ف وخلفي، م.(2017): دور تنمية الكفاءات في تحقيق الاداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي، الجزائر.
20. درة، ع.(2018): تنمية القيادات الادارية العربية في مجتمع متغير، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن.
21. دهام، ر.(2016): دراسة تنمية الكفاءات واثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
22. الديري، ز.(2011): إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
23. زايد، ع.(2003): إدارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية)، الدار الجامعية، الاسكندرية.
24. الزبيدي، غ، الزبيدي، ن، عباس، ح.(2016): إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، الطبعة الاولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.
25. الزهراني، ع.(2012): استراتيجية التدريب واثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد الثامن، العدد 4.
26. السالم، م.(2017): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن.
27. السكارنة، ب.(2011): تحليل وتحديد الإحتياجات التدريبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
28. شركة الاتصالات الخلوية جوال.(2013): كتيب الجدارات السلوكية، شركة الاتصالات الخلوية، جوال، رام الله، فلسطين.
29. الشكرجي، ب ومحمود، م.(2010): قياس راس المال الفكري واثره في ربحية المصارف، مجلة جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 20.
30. صالح، أ والطائي، ح.(2018): إدارة الجدارة والمواهب، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن.
31. الطائي، ي والفضل، م والعبادي، ه.(2006): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الرواق للنشر والتوزيع، عمان.
32. الطعاني، ح.(2007): التدريب الاداري المعاصر، الطبعة الاولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن.

33. عبد الرحمن، ب.(2010): إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والاسس، الابعاد، الإستراتيجية، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
34. عبد العال، ه.(2018): اساليب تنمية ادارة الموارد البشرية في البنوك الاسلامية بمحافظة غزة واثرها على تحقيق الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة.
35. عبد العزيز، ز.(2019): الموارد البشرية بين الكفاءة والفاعلية، مركز الكتاب الاكاديمي، الطبعة الاولى، الاردن.
36. عبد الله، ص.(2015): ادارة الموارد البشرية واثرها في الابداع والابتكار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
37. عبد المعطي، أ.(2014): الجدارات الوظيفية وعلاقتها بالاداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بإدارات رعاية الشباب، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة القاهرة.
38. العزاوي، ن وجواد، ع.(2010): الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، الاردن.
39. عقيلي، ع.(2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
40. عقيلي، ع.(2009): إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان.
41. عقيلي، ع.(2015): إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان.
42. العنزي، س والساعدي، م.(2007): فلسفة استراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 13، العدد 45.
43. فغولي، ح وحجار، آ.(2017): دور تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في تحسين اداء المؤسسة الاستشفائية (دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية)، دراة ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.
44. قريشي، ي ومسغوني، م.(2013): تسيير الكفاءات والاداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
45. المعايطه، ر، الحموري، ص.(2013): إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن.
46. المعلم، خ.(2015): مستنيات تطبيق الجدارة التنظيمية وأثرها على الاداء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جاعة ظفار، صلالة، سلطنة عمان.
47. المغربي، م.(2016): إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن.

48. مقري، ز وحياوي، ن.(2014): اثر ادارة المواهب على اداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية، دراسة ميدانية، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد- جامعة البصرة، المجلد السابع، العدد الثالث عشر.
49. نزال، م.(2014): دور الكفايات في تحقيق ربحية الجهاز المصرفي في فلسطين من وجهة نظر الادارة العليا للمصارف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.
50. نوري، م وكورتل، ف.(201): إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن.
51. الهسي، أ.(2015): واقع التحالفات الاستراتيجية واثرها على الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الاهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
52. الهللات، ص.(2016): الإدارة الفاعلة للموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
53. الهيتي، خ. (2015): إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
54. الهيتي، خ.(2005): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الكويت.

1. Agha,S . Alrubaiee, L. (2011). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance, International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 1.
2. Alexandria, Virginia, (2015), society for human recourse management – 180 duke street.
3. Alrhaimi, S. A., & Mugableh, M. I. (2017). Reviewing the role of quality management, creativity innovation, imitating and role of strategic human resources on operational performance. Australasian Journal of Business, Social Science and Information Technology (AJBSSIT), Vol. 3, No. 1.
4. Amandus, L, Rudy, W , Syaiful, A. (2018). The Importance of Competence, Achievement Motivation and Knowledge Management in Improving Teacher Performance, Journal of Business and Management. Vol. 20, No. 6.
5. Azmi, Iihaamie, (2010). "Competency-based Human Resource Practices in Malaysian Public Sector Organizations. African Journal of Business Management. Vol. 4, No. 2.
6. Battilana, J., and Dorado, S. (2010). "Building sustainable hybrid organizations: The Case of Commercial Microfinance Organization". Academy of Management Journal, Vol. 53, No. 6.
7. Beecher, D. (2003). The Next Wave of Civil Service Reform. Public Personal Managment, Vol. 32, No. 4.
8. Cross, J. (2010) . Engaging the paradox of competence: business and education research develop a master of business competence model. Doctoral Thesis. Capella University.
9. Daoud, J, Mustafa, A, Atilla, B.(2011). "The Impact of Core Competencies on Competitive Advantages in Istanbul Tourists companies" Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1813163>
- 10.Das, A., Kumar, V., and Kumar, U. (2011). "The Role of Leadership Competencies for Implementing TQM: An Empirical Study in Thai Manufacturing Industry". International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 28, No. 2.
- 11.Dessler, Gary. (2013). Human Resource Management. s.l. : Pearson Education, Vol. 13.
- 12.Draganidis, F. & Mentzas, G. 2006. Competency based management: a review of systems and approaches. Information Management & Computer Security Vol. 14, No. 1.
- 13.Hondeghem A, Parys M (2002). Competency Management in Belgium: the Flemish and Federal Governments on the Move In: Competency Management in the Public Sector. S. Horton et al (Eds). UK: IOS Press.

14. Horvathova, Perta. (2011) The Application Of Talent Management At Human Resource Management In Organization., international conference on information and financial engineering, Singapore press, Vol.12.
15. Kock, Henrik and Per-Erik Ellström, 2011. "Formal and Integrated Strategies for Competence Development in SMEs", Journal of European Industrial Training, Vol. 35, No. 1.
16. Kotonen, U., Savonen M-L., Tuominen, U., Lahtinen, H. & Suomrki, A. 2012. Process and methods of competence management and development. In -Kotonen, U. & Suomrki, A. (ed.) Competence development of logistics centers: development of logistics centers in Southern Finland. The publication series of Lahti University of Applied Sciences.
17. Manapower company, (2012). Career Development-Increase The Strength Of Your Workforce, Australia and Newzeland .
18. Mikulowski W (2002). Competencies for Countries in Transition: a Case Study of the Polish Civil Service IN Competency Management In: The Public Sector. S. Horton et al (Eds). UK: IOS Press.
19. Noe, Raymind A, et al. (2011). Fundamental of Human Resource Management. New York : McGraw Hill, Vol. 4.
20. Pantouvakis, A., & Karakasnaki, M. (2017). Role of the human talent in total quality management–performance relationship: an investigation in the transport sector. Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 28.
21. Pettersson, M. (2013). Competence Management in Swedish Companies: Design & Implementation. Unpublished Master Thesis, Stockholm University, Sweden.
22. Putranto, I , Guswandi, E, Widodo, D. (2018), The Effect Of Competence And Environment On Employee Performance Through Motivation at Immigration Office, Journal of Business and Management, Vol. 20, No. 3.
23. Rousku, A. (2014). Competence Identification, Assessment and Development. Case Study: Merivaara Oy. Unpublished Master Thesis, Lahti University of Applied Sciences, Finland.
24. Sanghi, S. 2007. The Handbook of Competency Mapping. New Delhi: Vivek Mehra for SAGE Publications India Pvt Ltd.
25. Wayne, I; Simpson, S & Psych, C. (2013) designing a competency based talent management framework: defining your competency architecture
26. Wilton, Nick. (2013). An Introduction to Human Resource Management. London : SAGA Puplication Ltd. Vol. 2 .

المواقع الالكترونية:

1. نشرة جمعية البنوك في فلسطين (2017، www.abp.ps)، فلسطين، تاريخ الزيارة 2019/9/4.
2. موقع سلطة النقد الفلسطينية (www.pma.ps)، فلسطين، تاريخ الزيارة 2019/9/1.
3. جمعية البنوك الفلسطينية، (<http://www.abp.ps>)، فلسطين، تاريخ الزيارة 2019/9/4.
4. موقع بنك القدس (www.qudsbank.ps)، فلسطين، تاريخ الزيارة 2020/1/5.
5. موقع بنك الاردن، (www.bankofjordan.com)، فلسطين، تاريخ الزيارة 2019/9/29.



ملحق 1: الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة القدس - القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

أخي الكريم...أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين، بنك القدس نموذجاً)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية في جامعة القدس، فيرجى الإجابة على فقرات هذه الاستبانة بإهتمام وموضوعية، علماً بأن إجاباتك ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث/ سامح عبد الله

تعليمات للمبحوثين:

- ✓ يرجى قراءة العناوين والشرح.
- ✓ يرجى وضع إشارة (✓) أمام الخيار الأكثر ملاءمة بك حسب خبرتك في مجالات الدراسة.
- ✓ يرجى مراعاة الدقة في قراءة بنود الاستبانة.

يحتوى هذا القسم على البيانات الشخصية الخاصة بك، يرجى وضع إشارة (√) في الخانة التي تلامك:

1. العمر: 1. أقل من 35 سنة □ 2. من 35-أقل من 45 سنة □
3. من 45-أقل من 55 سنة □ 4. من 55 سنة فأكثر. □
2. المؤهل العلمي: 1. □ دبلوم متوسط فأقل 2. □ بكالوريوس 3. □ ماجستير فأعلى
3. المسمى الوظيفي: 1. □ مدير 2. □ نائب مدير
4. سنوات الخبرة: 1. □ أقل من 5 سنوات 2. □ من 5-أقل من 10 سنوات 3. □ من 10-أقل من 15 سنوات 4. □ من 15 سنة فأكثر
5. نطاق الاشراف: 1. □ أقل من 5 موظفين 2. □ من 5-أقل 10 موظفين 3. □ من 10 موظفين فأكثر.

القسم الثاني: محاور الدراسة

يرجى قراءة كل عبارة في هذا القسم، وتحديد إلى أي درجة توافق على ما جاء فيها استناداً إلى دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين، وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب الذي يمثل إجابتك على المحاول الآتية:-

أولاً: محور إدارة الموارد البشرية: هي الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملاءهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد.

الرقم	المحور	درجة التقييم				
		موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: الاختيار والتعيين						
1.	اختيار المرشحين يتم وفقاً لمبدأ الجدارة (الكفاءة) في التعيين.					
2.	يتم الالتزام بمعايير موضوعية في عملية الاختيار.					
3.	لدى القائمون على عملية الاختيار (المؤهلات والخبرات والقدرات) الكافية.					
4.	يتم الاعتماد على الامتحانات الكتابية كأحد ركائز التوظيف.					
5.	يتم الاعتماد على المقابلات كأحد ركائز التوظيف.					
6.	يتم التركيز في عملية الإختيار على من لديهم روح التحدي والابداع					
7.	يتم الاعتماد على فترة التجربة لتثبيت الموظفين الكفاء،					
8.	تلجأ البنوك للاستقطاب للمهارات نوعية غير متوفرة لديها.					
9.	تطبق الادارة سياسة التوظيف الداخلي في شغل الوظائف الشاغرة في حال توفرت الجدارات المطلوبة لشغل الوظيفة.					
10.	يتم الاستعانة بمعرفين (داخليين و/أو خارجيين) لاستقطاب الموارد البشرية.					
11.	يقدم البنك الحوافز للحفاظ على المتميزون (الكفاءات والقدرات) من الموارد البشرية.					
المجال الثاني: التدريب						
12.	يتوفر لدى الادارة معلومات كافيه عن مستوى الاداء الحالي للعاملين.					

					13. يحدد البنك بشكل دوري الاحتياجات التدريبية للعاملين.
					14. يتم تصميم البرامج التدريبية بشكل يتناسب مع مستوى جدارة الموظف.
					15. يربط البنك برامج التدريب بطبيعة الوصف الوظيفي للموظفين.
					16. يتم استخدام معايير محددة في ترشيح الموظفين للتدريب.
					17. يركز البنك على زيادة (معارف ومهارات) الموظفين من خلال التدريب.
					18. يتم ارسال الموظف الى دورات تدريبية خارجية متخصصة إذا تطلب الأمر ذلك.
					19. يخصص البنك موازنة سنوية كافية للبرامج التدريبية.
					20. يهتم البنك بتحليل آثار البرامج التدريبية (المباشرة وغير المباشرة).
					21. يقيس البنك رضا الموظفين عن البرامج التدريبية التي ينفذها.
					22. يشمل التدريب جميع العاملين في مختلف المستويات الادارية في البنك.
					23. يتم تقييم أداء الموظف بعد عملية التدريب.
					24. يتم متابعة أداء الموظف أثناء عملية التدريب.
					25. يتم تقديم التدريب من قبل (كفاءات وخبرات) متخصصة.
المجال الثالث: تقييم الاداء					
					26. يستخدم تقييم أداء الموظفين السنوي كأساس للحوافز من (ترقيات، مكافآت، تحسين، وتطوير مهارات وقدرات،
					27. يقوم البنك باجراء تقييمات دورية للأداء.
					28. يتم نقاش الموظفين في نتائج تقييم ادائهم.
					29. يتم التعامل مع عملية التقييم بايجابية كفرصة لتلقي الملاحظات.
					30. يضمن البنك للموظفين حق الاعتراض على تقييم ادائهم.
					31. يسهم نظام تقييم الأداء في تعزيز المنافسة الإيجابية بين الموظفين.
					32. يتميز نظام تقييم الأداء الحالي بالشفافية.
					33. يتم تقييم الموظف في ضوء تحقيق الاهداف السنوية.
					34. توضح عملية التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموظف.
					35. يقوم المشرف بتحديد التوقعات الايجابية المستقبلية لاداء الموظف.
					36. يتم منح زيادة سنوية متساوية للموظفين.
					37. يتم إطلاع الموظفين على نتائج تقييمهم النهائية.

القسم الثالث: يهدف هذا القسم الى التعرف على الجدارات المتبناة من بنك القدس ومدى تطبيقها

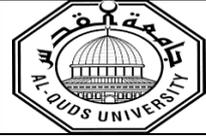
ثانياً: محور الجدارات الإدارية والقيادية: وهي تلك التوليفة من المعارف، والمهارات، والسلوكيات والاتجاهات والدوافع والسمات الشخصية التي يحتاجها الفرد، ويعمل على التوفيق فيما بينها للقيام بمهامه الوظيفية لتحقيق أهداف معينة منبثقة عن رؤية ورسالة المنظمة التي يعمل بها وتخدم أهدافها الاستراتيجية.

يرجى الإجابة على الفقرات الآتية بوضع إشارة (X) في المكان المناسب الذي يمثل وجهة نظرك بخصوص كل عبارة من العبارات الآتية:

رقم	المجال الأول: جدارة التوجه الاستراتيجي	درجات التقدير				
		موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يوجد سياسات واضحة ذات تسلسل منطقي لأداء العمل (بفاعلية وكفاءة).					
2.	يوجد اجراءات واضحة ذات تسلسل منطقي لأداء العمل (بفاعلية وكفاءة).					
3.	يدرك جميع الموظفون في البنك (رؤية ورسالة) البنك بنفس الدرجة.					
4.	يراجع المسؤول المباشر إجراءات العمل بما ينسجم مع الخطة الإستراتيجية.					
5.	يأخذ المسؤول المباشر بعين الاعتبار الفرص الممكنة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.					
6.	يأخذ المسؤول المباشر بعين الاعتبار تأثير (السياسات الحالية، والعمليات، وطرق العمل) بالتطورات المستقبلية.					
7.	تساهم ورش العمل في فهم طبيعة العمل المصرفي بما يواكب متطلبات السوق.					
8.	يتم تزويدنا بتغذية راجعة حول (مقترحاتنا ومشاكلنا وشكاوينا).					
9.	يوفر لنا البنك مجال واسعاً لطرح وجهة نظرنا حول قضايا العمل.					
10.	يستخدم النظام الالكتروني لمشاركة المعلومات المتعلقة بالعمل.					
11.	تدعم هذه الجدارة التنسيق بين المستويات الادارية بالبنك لتحقيق الاهداف.					
12.	تسهم هذه الجدارة في تنفيذ البرامج التي تخدم شرائح المجتمع.					
13.	تسهم هذه الجدارة في توفير (الامكانيات المهارات والخبرات) التي يصعب تقليديها.					
14.	تسهم هذه الجدارة بتطوير أساليب العمل.					
	المجال الثاني: الجدارات القيادية في إدارة وتطوير الموظفين					
15.	هناك توزيع مهني فعال (للأدوار والمسؤوليات) في البنك.					

					16. يمتلك المدير قدرات عالية تمكنه من (حل المشكلات ومواجهة الأزمات).
					17. يعمل المدير على تحفيز الموظفين.
					18. يشكل المدير قدوة لموظفيه في سلوكه (المهني والإنساني).
					19. يحدد المدير أهداف العمل المطلوبة (بكفاءة وفاعلية).
					20. يفوض المدير جزء من صلاحياته للموظفين لتسهيل العمل.
					21. يشرك المدير موظفيه في وضع أهداف الدائرة.
					22. تعمل الإدارة بجد على زيادة تمكين الموظفين.
					23. تسهم هذه الجدارة على خلق قيادات إدارية داعمة لتحقيق أهداف البنك.
					24. إدارة المعرفة تزيد من كفاءة العاملين بشكل يساعد على تحقيق أهداف البنك.
					25. يشجع البنك على تحويل التحديات إلى فرص للتعلم وصولاً للأداء المتميز.
					26. يتيح البنك الفرصة لموظفيه لاستثمار معرفتهم في التطور.
					27. يطرح الموظف أفكار (إبداعية ومبتكرة) لتطوير العمل.
					28. تهتم إدارة البنك بتطوير الموظفين كونهم رأس مالها الحقيقي.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم



حضرة الدكتور/ة المحترم /ة

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانته لرسالة ماجستير

أتقدم لحضرتكم بأجمل التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم إستخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين
(بنك القدس نموذجاً)

إشراف: د. أحمد حرز الله

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/ بناء المؤسسات وتنمية موارد بشرية من جامعة القدس.

محاور التحكيم تشتمل على مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، الفقرات المقترح حذفها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

الباحث: سامح عبد الله

قائمة المحكمين:

الرقم	الاسم	مكان العمل
1.	د. سعدي الكرنز	جامعة القدس/ فلسطين.
2.	د. عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس/ فلسطين.
3.	د. سلوى البرغوثي	جامعة القدس/ فلسطين.
4.	د. ماهر عامر	منظمة التحرير الفلسطينية.
5.	د. معزوز علاونه	جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين.
6.	د. جميل علاونة	جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين.
7.	أ. فرج غنيم	بنك القدس/ فلسطين.
8.	أ. أحمد أبو بكر	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات/ فلسطين.

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
108الاستبانة بصورتها النهائية.....	.1
113رسالة تحكيم الاستبانة.....	.3

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
38 مستوى الكفاءة المطلوب والسلوك المتوقع	1.2
39 مستوى الكفاءة المطلوب والسلوك المتوقع	أ.2.2
40 مستوى الكفاءة المطلوب والسلوك المتوقع	ب.2.2
59 توزيع أفراد العينة بحسب العمر	1.3
59 توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي	2.3
60 توزيع أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي	3.3
60 توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة	4.3
60 توزيع أفراد العينة بحسب متغير نطاق الاشراف	5.3
62 مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات محور إدارة الموارد البشرية	6.3
62 مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات لمحور الجدارات المتبناه في بنك القدس	أ.7.3
63 مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات لمحور الجدارات المتبناه في بنك القدس	ب.7.3
63 معاملات الثبات كرونباخ ألفا	8.3
66 مفتاح التصحيح الخماسي	1.4
67 إجابات المبحوثين حول واقع الاختيار والتعيين في بنك القدس مرتبة تنازلياً	2.4
69 إجابات المبحوثين واقع التدريب في بنك القدس مرتبة تنازلياً	أ.3.4
70 إجابات المبحوثين واقع التدريب في بنك القدس مرتبة تنازلياً	ب.3.4
71 إجابات المبحوثين حول واقع تقييم الأداء في بنك القدس مرتبة تنازلياً	أ.4.4
72 إجابات المبحوثين حول واقع تقييم الأداء في بنك القدس مرتبة تنازلياً	ب.4.4
73 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على مجالات الدراسة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً	5.4
74 إجابات المبحوثين حول واقع جدارة التوجه الإستراتيجي في بنك القدس مرتبة تنازلياً	أ.6.4
75 إجابات المبحوثين حول واقع جدارة التوجه الإستراتيجي في بنك القدس مرتبة تنازلياً	ب.6.4

77	إجابات المبحوثين حول الجدارات القيادية في إدارة وتطوير الموظفين في بنك القدس مرتبة تنازلياً.....	7.4
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على مجالات الدراسة المتعلقة بالجدارات المتبناة في بنك القدس مرتبة تنازلياً.....	8.4
80	معامل ارتباط بيرسون بين دور إدارة الموارد البشرية وبين تعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين.....	9.4
81	معامل ارتباط بيرسون بين مجال الاختيار والتعيين وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين.....	10.4
82	معامل ارتباط بيرسون بين مجال التدريب وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين.....	11.4
84	معامل ارتباط بيرسون بين مجال تقييم الأداء وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين.....	12.4
85	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين بحسب العمر.....	13.4
86	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر.....	14.4
87	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير العمر تبعاً لمحور دور إدارة الموارد البشرية.....	15.4
87	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير العمر تبعاً لمحور الجدارات الإدارية والقيادي.....	16.4
88	نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين بحسب متغير المؤهل العلمي.....	17.4
89	نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين بحسب متغير المسمى الوظيفي.....	18.4

91	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين بحسب سنوات الخبرة	19.4
91	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.....	20.4
92	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين بحسب نطاق الإشراف.....	21.4
93	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير نطاق الإشراف.....	22.4

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
33 مفهوم الجدارات	1.2
64 الدراسة	1.3

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الإقرار.....	
ب	شكر وعرهان.....	
ت	تعريفات.....	
ث	الملخص بالعربية.....	
ح	الملخص بالإنجليزية.....	
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.....	
1	المقدمة.....	1.1
2	مشكلة الدراسة.....	2.1
2	مبررات الدراسة.....	3.1
3	أهمية الدراسة.....	4.1
3	الاهمية البحثية.....	1.4.1
4	الاهمية التطبيقية.....	2.4.1
4	أهداف الدراسة.....	5.1
5	أسئلة الدراسة.....	6.1
6	فرضيات الدراسة.....	7.1
7	حدود الدراسة.....	8.1
7	مصادر جمع المعلومات والبيانات.....	9.1
7	هيكلية الدراسة.....	10.1
9	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة.....	
9	مقدمة.....	1.2
10	إدارة الموارد البشرية.....	2.2
11	اهمية إدارة الموارد البشرية.....	1.2.2
12	أهداف ادارة الموارد البشرية.....	2.2.2

13	وظائف ادارة الموارد البشرية.....	3.2.2
14	توظيف الموارد البشرية.....	.1.3.2.2
14	الاستقطاب1.1.3.2.2
15	اهمية الاستقطاب.....	.2.1.3.2.2
16	أهداف وظيفة الاستقطاب.....	.3.1.3.2.2
16	مصادر الاستقطاب.....	4.1.3.2.2
17	الاختيار.....	5.1.3.2.2
18	أهمية الاختيار.....	1.5.3.2.2
19	خطوات عملية الاختيار.....	2.5.3.2.2
20	التعيين	3.5.3.2.2
20	تدريب الموارد البشرية.....	2.3.2.2
21	أهمية تدريب الموارد البشرية	1.2.3.2.2
23	خصائص التدريب.....	2.2.3.2.2
23	مجالات التدريب.....	3.2.4.2.2
24	انواع التدريب	4.2.3.2.2
25	اساليب التدريب	5.2.3.2.2
26	تقييم الاداء3.3.2.2
28	أهمية تقييم الاداء1.3.3.2.2
28	خصائص تقييم الأداء.....	.2.3.3.2.2
29	اهداف تقييم الأداء.....	.3.3.3.2.2
30	الجدارات السلوكية (القيادية والادارية).....	.3.2
31	نشأة الجدارات.....	.1.3.2
32	مفهوم الجدارات2.3.2
34	إدارة الجدارات.....	.3.3.2
34	الاطار العام للجدارات.....	.4.3.2
35	خصائص الجدارات5.3.2
35	معايير الجدارات6.3.2
36	انواع الجدارات.....	.7.3.2
40	خريطة الجدارات8.3.2
41	فوائد خريطة الجدارات9.3.2

41الهدف من خريطة الجدارات	.10.3.2
42 قاموس الجدارات للمنظمات التي تتبنى فكرة الجدارات	.11.3.2
43 بنك القدس	.4.2
43مقدمة	.1.4.2
43تأسيس بنك القدس	.2.4.2
44الجدارات السلوكية المعتمدة في بنك القدس	.3.4.2
46الدراسات السابقة	5.2
46الدراسات العربية	.1.5.2
51الدراسات الاجنبية	.2.5.2
55تعقيب على الدراسات السابقة	3.5.2
55من حيث المنهج العلمي	.1.3.5.2
55على صعيد الأهداف	.3.3.5.2
55على مستوى النتائج	.3.3.5.2
56الاستفادة من الدراسات السابقة	.4.3.5.2
56ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة	.5.3.5.2
58 الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
58مقدمة	.1.3
58منهج الدراسة	2.3
58مجتمع الدراسة	.3.3
59عينة الدراسة	4.3
61أداة الدراسة	5.3
61صدق أداة الدراسة	1.5.3
63ثبات أداة الدراسة	2.5.3
63إجراءات تطبيق الدراسة	6.3
64متغيرات الدراسة	7.3
64المتغيرات المستقلة	1.7.3
64المتغيرات التابعة	2.7.3
64المتغيرات الضابطة	3.7.3

65 أساليب المعالجة الإحصائية.....	8.3
66 الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها.....	
66 المقدمة.....	1.4
66 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها.....	2.4
67 واقع إدارة الموارد البشرية في بنك القدس.....	1.2.4
74 الجدارات المتبناة في بنك القدس.....	2.2.4
80 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها.....	3.4
94 الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات.....	
94 ملخص النتائج.....	1.5
96 الاستنتاجات.....	2.5
98 التوصيات.....	3.5
99 المقترحات البحثية.....	4.5
101 المراجع.....	
115 فهرس الملاحق.....	
116 فهرس الجداول.....	
119 فهرس الأشكال.....	
120 فهرس المحتويات.....	