

تحليل فجوة الجدارات القيادية وخطة التدريب المبنية على الجدارات القيادية
(دراسة ميدانية على موظفي بنك بيبلوس سوريا)

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

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

إعداد الطالبة

هديل الجزائرى

إشراف

الدكتور حسان اسماعيل

العام الدراسي

2023 – 2022

ملخص البحث:

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

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

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

توصيل الباحث إلى نتائج أهمها:

أن الجدارات القيادية في نموذج جدارات جامعة كاليفورنيا مهمة جداً على مستوى كل من الإدارات العليا، الوسطى والإشرافية.

يوجد فجوة في الجدارات القيادية لدى بنك بيبلوس سورية في جدارات دعم وتشجيع الموظفين على التطور والتعلم المستمر، تقويض الصالحيات، مشاركة المعرفة، التركيز على خدمة العملاء. يساهم التدريب المبني على الجدارات في بناء المسار الوظيفي للموظفين.

الكلمات المفتاحية:

الجدارات، المهارات، التدريب والتطوير.

Abstract:

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

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

The research results:

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

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

Key words:

Competencies, Skills, Training and development.

قائمة المحتويات

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

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

قائمة الجداول

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

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

قائمة الأشكال:

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

قائمة الملاحق:

الصفحة	الموضوع	الرقم
88	الاستبيان	1

الفصل التمهيدي الإطار العام للبحث

المقدمة

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

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

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

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

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

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

يكون القادة في كل مستوى إداري مدركين لاستراتيجيات المنظمة وأهداف النتائج المرجوة، ويطوروون اتساعاً عاماً حول كيفية تحقيقهم لهذه النتائج، ويبنون جدارات تتوافق مع تحقيقها.

وببساطة، يحدث ذلك عندما يتكامل بناء الجدارات مع تحقيق نتائج الأعمال، كما هو موضح في المعادلة التالية:

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

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

مصطلحات البحث:

- الجدارات (Competencies):

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

- المهارات (Skills):

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

- التدريب والتطوير:

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

الدراسات السابقة:

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

² جاري ديسلا

³ تم استلام البحث في نوفمبر 2021 وقبل للنشر في فبراير 2022 وسيتم نشره في سبتمبر 2024.

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

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

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

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

نتائج الدراسة:

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

- عدم وجود علاقة إيجابية بين جدارة الاتصال الاستراتيجي وجدارة قيادة فرق العمل مع مستوى التحديات من وجهة نظر القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية.

- كشفت الدراسة أن القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية يتوجهون نحو تعزيز جدارة قيادة التغيير ومواكبة المستجدات الناتجة عن توجهات رؤية المملكة.

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

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

نتائج الدراسة:

- مستوى الجدارات الجوهرية في البنوك محل البحث مرتفع على المستوى الإجمالي.

- وجود اختلافات جوهرية بين إدراك العاملين لمستوى الجدارات الجوهرية في البنوك التجارية المصرية لمستوى تطبيق بعد الإدارة التكنولوجية حيث بينت النتائج أن البنوك الخاصة أكثر إدراكاً لأهمية الإدارة التكنولوجية من البنوك العامة وفروع البنوك الأجنبية، في حين لا توجد اختلافات جوهرية لمستوى تطبيق أبعاد الجدارات الجوهرية التالية: (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية).

- هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الجدارات الجوهرية بشكل اجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية.

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجدارات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة، حيث تؤثر أبعاد الجدارات الجوهرية على الميزة التنافسية المستدامة.

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

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

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

نتائج الدراسة:

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

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

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

هدف الورقة البحثية:

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

- آبل .Apple
- جنرال اليكتريك .General Electric
- جنرال موتورز .General Motors
- كامبل سووب .Campbell Soup
- سوفت بنك .SoftBank

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

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

نتائج الورقة البحثية:

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

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

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

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

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

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

نتائج الدراسة:

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

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

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

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

حاول الباحث من خلال هذه الورقة البحثية تحديد الثغرات في مستويات الجدارات لدى موظفي البنك في منطقة ارناكولوم. حيث استخدام ما مجموعه 9 أبعاد لتقدير مستوى الأداء وتحليل فجوة الجدارات بين المدراء التنفيذيين وغير التنفيذيين. توصل الباحث إلى وجود فجوات في الجدارات القيادية محددة بأربعة أبعاد هي التمكين وبناء الفريق والجدارات المعرفية والجدارات الإدارية.

التعليق على الدراسات السابقة:

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

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

من خلال عرض الدراسات السابقة يمكن ان نستنتج ما يلي:

مشكلة البحث وتساؤلاته:

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

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

تساؤلات البحث:

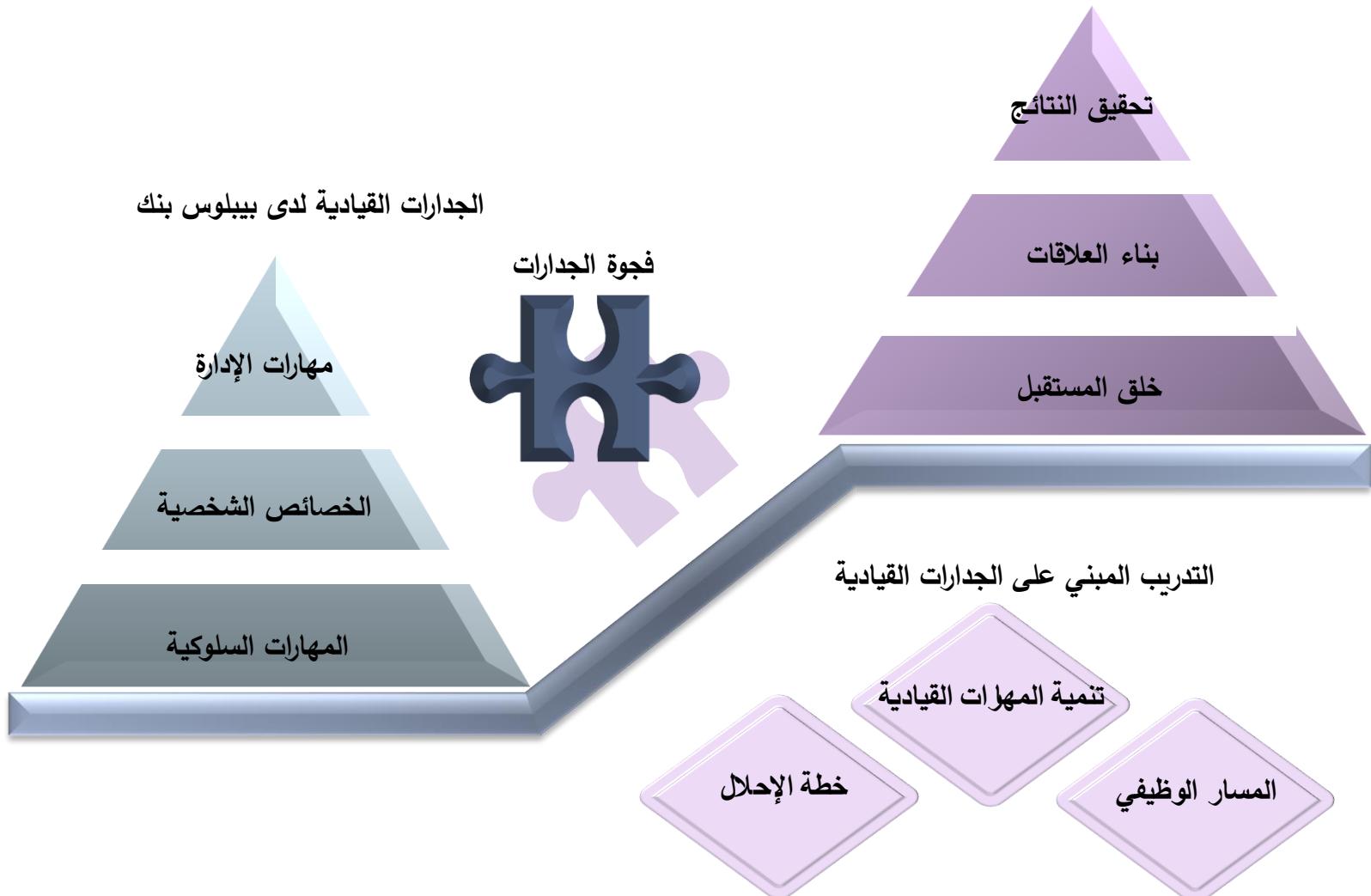
يتفرع عن مشكلة البحث الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي فجوة الجدارات القيادية لدى بنك بيبلوس سورية؟
- كيف يمكن بناء خطة التدريب ورسم المسار المهني بناء على الجدارات القيادية؟

فرضيات البحث:

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

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



⁴ الشكل رقم (1) نموذج الدراسة من 'عدد الباحثة'.

أهمية البحث وأهدافه:

أهمية البحث

تكمّن أهمية هذا البحث في بعدين، وفقاً لما يلي:

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

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

أهداف البحث:

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

الفصل الأول: الإطار النظري

التمهيد:

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

الجدارات:

1.1. بداية مفهوم الجدارات مع ديفيد ماكيلاند.

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

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

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

تعريف الجدارات:

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

تعرف الجدارات وفق SHRM على أنها مجموعة من السمات المتزابطة، والمعرف والمهارات والقدرات التي تؤدي إلى السلوكيات الالزمة لأداء وظيفة معينة بكفاءة وفعالية.

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

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

الفرق بين الجدارات والمهارات.

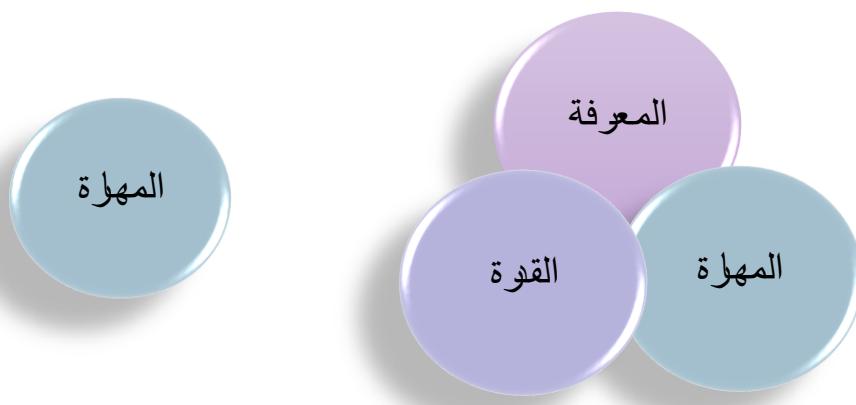
المهارات (Skills) هي القدرات المكتسبة المحددة التي تحتاجها لأداء وظيفة معينة بشكل جيد. يجب التمييز بين المهارات الصلبة والمهارات الناعمة. في حين أن المهارة الصلبة هي مهارة تقنية وقابلة للاقياس الكمي قد يثبتها المحترف من خلال مؤهلاته المحددة وخبراته المهنية، فإن المهارة الناعمة هي مهارة غير تقنية أقل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

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

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

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

$$\text{الجدرات} = \text{المعرفة} + \text{المهارات} + \text{القدرة}$$



أهمية الجدرات.

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

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

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

توفر الجدارات طريقة لتحديد ما يتعين على القادة القيام به من الناحية السلوكية لتحقيق النتائج التي تسعى إليها المنظمة، والقيام بذلك بطريقة تتماشى مع ثقافتها وأهدافها. يجب أن توفر "البوصلة" التي يتنتقل من خلالها القادة على جميع المستويات من أجل التعاون وتحقيق نتائج أكثر أهمية واتساقاً.

حيث تزود الجدارات وحدها القادة بالتوجيه، ولكن فقط عندما يتم ربطها مع النتائج المرجوة يمكنهم إنتاج "علامة تجارية قيادية".

2. الجدارات قابلة للقياس.

عند تحديد الجدارات بدقة وبشكل صحيح، يمكن قياس مدى تأثيرها على النتائج المرجوة. تمكن هذه القابلية للقياس المنظمات من تقييم مدى إظهار قادتها للسلوكيات التي يعتقد أنها ضرورية للنجاح وكذلك لتقييم العائد المرتبط بالأعمال على الموارد المستمرة لتحقيق أو تطوير هذه الجدارات في قادتهم.

يعد مقياس 360 درجة للتغذية الراجعة من أهم المقاييس التي تتمكن هؤلاء الأفراد من مقارنة تصورهم الذاتي مع تصورهم عن رئيسهم.

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

3. الجدارات مكتسبة أي أنها قابلة للتعلم:

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

4. خلق ميزة تنافسية للشركة:

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

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

5. الجدارات تسهم في تحقيق ممارسات إدارية متكاملة:

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

أبعاد الجدارات:

تشترك غالبية تعاريف الجدارة بأن لها ثلاثة أبعاد هي:

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

أنواع الجدارات:

تنوع الجدارات بتنوع حاجات المنظمة فهي ليست ثابتة أو مطلقة، وإنما تستمد ديناميكيتها من مستوى تطور ونمو المنظمة الذي تتكون فيه، وتخالف الجدارات باختلاف نوعية الوظائف، من المعروف أن الوظائف في أي منظمة عادة ما تصنف حسب طبيعة مهامها إلى نوعين رئисيين هما:

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

وفي ضوء هذا التصنيف للوظائف في المستويات الإدارية المختلفة تصنف الجدارات إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي:

1. الجدارات السلوكية والقيادية:

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

2. الجدارات الإدارية:

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

3. الجدارات الفنية او الجدارات الجامدة:

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

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

تعريف وأهمية خارطة الجدارات.

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

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

أهداف خرائط الجدارات:

- مساعدة المنظمات كي تكون أكثر كفاءة وفعالية وتنافسية.

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

فوائد خريطة الجدارات:

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

الغرض من خريطة الجدارات:

إن نجاح المنظمة هو محصلة الجدارات المتوفرة لديها، وبالتالي تستخدم خريطة الجدارات في:

- علاج فجوات الجدارات لدى فريق العاملين التي تؤثر أداء العاملين.
- وضع معايير لعملية الاختيار والتعيين المبنية على الجدارات.
- رسم المسارات الوظيفية للموظفين.(Career Path)
- إعداد خطط التعاقب الوظيفي.(Succession Plan)
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- خطط إعادة الهيكلة، بمعنى التعرف على مدى توافر العناصر القادرة في الهيكل.
- وضع مخزون الجدارات للخطط المستقبلية.
- استخدامها في تحديد المرشحين لبرنامج تدريبي تهدف إلى خلق قادة المستقبل.

خطوات بناء خريطة الجدارات:

- اجراء تحليل وظيفي:

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

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

التركيز على الخصائص/السمات والمهارات الهامة لإنجاز العمل.

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

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

- **تحديد الجدارات (المهارات، والمعرف، والسلوك) الالزامية للأدوار الوظيفية المختلفة.**

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

- **نتائج التحليل الوظيفية:**

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

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

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

- **تطوير خريطة جدارات:**

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

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

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

- **إعداد نموذج الجدارات:**

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

- **تحديد الفجوات:**

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

- قياس الفاعلية التدريب:

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

- تخطيط الموارد البشرية بالمنظمة:

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

ويوضح الشكل رقم (2) خطوات إعداد خارطة الجدارات⁵



⁵ https://www.teammisr.com/forums/topic/mapping_the_competencies/

نماذج الجدارات:

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

نموذج جدارات البنك المركزي الأوروبي.

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

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

يتم استخدام نموذج الجدارات في العمليات التالية:

- التوظيف.
- إدارة الأداء.
- التعلم والتطوير.
- تطوير المسار المهني.

تنقسم الجدارات التسعة للبنك المركزي الأوروبي إلى ثلاثة مجموعات وكل جدارة تنقسم إلى 6 مقاييس فرعية وفق ما يلي:

1. الجدارات العامة الملزمة لكافة الوظائف:

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

2. كفاءات محددة لوظائف ومهام محددة:

- التفكير التحليلي.
- قيمة مضافة للشركاء.

3. الجدارات القيادية ذات الصلة بالوظائف الإدارية والتنسيقية:

- تنمية الآخرين
- التفكير الاستراتيجي
- قيادة الفرق

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



نموذج جامعة كاليفورنيا.

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

يحدد دليل جامعة كاليفورنيا ثلاثة جدارات أساسية تتفرع عنها ما بين ثلاثة ولغاية أربع جدارات فرعية وكل جداراة بعدها ستة مقاييس وفق ما يلي ووفق الجدول رقم (9) أدناه:⁶

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

1. تحقيق النتائج:

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

2. بناء العلاقات:

- الانتماء للجامعة.
- التعاون.
- التواصل.

3. خلق المستقبل:

- مرونة التغيير.
- التركيز على رؤية و مهمة البنك.
- الإشراف.

الشكل رقم (4) مخطط نموذج الجدارات الوارد في دليل جدارات جامعة كاليفورنيا



الجدول رقم (1) جدول جدارات جامعة كاليفورنيا

الجدارة الرئيسية	تحقيق النتائج
الجدارة الفرعية	التطوير المستمر
تعريف الجدارة	ال усилиي لتحقيق أداء عالي الجودة من خلال اتخاذ زمام المبادرة لتحسين المنتجات أو الخدمات أو العمليات بهدف تحقيق أفضل النتائج، ويسعى لتقييم نتائج الأداء باستمرار
مقاييس الجدارة	<p>تبني الأفكار والممارسات التي تزيد من الكفاءة وتقضى إلى تحسن الأداء</p> <p>أخذ زمام المبادرة في إدخال التحسينات على نمط وإجراءات العمل</p> <p>استخدام كافة المعلومات والبيانات المتوفّرة إضافة إلى التجذّيـة الراجـعة من الزـملـاء والـعـملـاء لـتـحـسـين جـودـةـ الـمـنـجـاتـ وـالـخـدـمـاتـ</p> <p>قيادة التطوير، والبحث المستمر عن طرق جديدة لوضع مكانة المنظمة ضمن الشركات الناجحة</p> <p>دعم الآخرين الذين يأخذون مخاطر محسوبة النتائج</p> <p>تشجيع ومكافأة المبادرة والابتكار</p>
الجدارة الفرعية	التعلم المستمر
تعريف الجدارة	توضيح المسؤوليات وتحديد المهارات الازمة لتطوير الأداء ورسم المسار الوظيفي من خلال التعلم المستمر
مقاييس الجدارة	<p>تحمل المسؤولية والجدية في تطوير الذات والقدرة على التعامل مع تقنيات وأدوات أداء المهام والمسؤوليات</p> <p>مواكبة أحدث المعلومات والأبحاث والتطورات التكنولوجية الخاصة بمحال العمل ومتابعة أحدث برامج التدريب التي تعزز من الأداء الوظيفي</p> <p>ال усилиي للحصول على التدريب المستمر بهدف تطوير المهارات الشخصية</p> <p>خلق فرص التعلم والتطوير في بيئه العمل</p> <p>توسيع الصلاحيات ومنح الموظفين الاستقلالية لتحديد آلية تنفيذ المهام</p>
	تعزيز مشاركة المعرفة ودعم الموظفين الذين يساهمون في مشاركة معارفهم وخبراتهم.

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

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

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

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

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

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

1. جذارة الإنجاز والتأثير:

- من وسريع:

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

- يصنع قرارات ذكية وفعالة وكفوءة:

يتبني طريقة تفكير تم كنه من اتخاذ قرارات ذكية عملية وفعاله وحكيمة ذات اثر، يتحلى بالوعي والشجاعة والحنكة في اتخاذ التدابير الصحيحة

- يركز على الغايات العليا للمنظمة وتحقيق النتائج:

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

2. جدارة النظرة المستقبلية:

- مستشرف للمستقبل:

مطلع على الاتجاهات العالمية، يتخيّل المستقبل، ذا بعد النظر، يعمل على الاستشراف المبكر لفرص والتحديات وتحليلها ووضع السيناريوهات والخطط الاستباقية

- مبتكر ومحفز للتغيير الجذري:

مبتكراً، يتبنّى تفكيراً إبداعياً ويشجع ويفوز فكر رياادة الاعمال ويدرك آليات عملية التغيير الجذري بين الأفراد وفي السياق المؤسسي، ولديه حس الإقدام على المخاطرة ويؤمن أن لا وجود لكلمة مستحيل

- ملم بتكنولوجيا المستقبل المتقدمة:

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

- متعلم باستمرار ومدى الحياة:

لديه شغف التعلم المستمر ويسعى للتطوير الذاتي من أجل تنمية المهارات وتحديثها باستمرار لتنماشى مع المتطلبات والمتغيرات المستقبلية ولديه حب الاطلاع والبحث والتنقيب عما هو جديد

3. جدارة الروح القيادية:

- ممكّن للإنسان:

يلهم ويشجع ويفوز الآخرين ويتطور الطاقة البشرية والمواهب، ويخلو ويُمكّن ويبني القيادات وينقل المهارات ويستفيد من قدراتهم على نحو فعال، ويتمتع بالذكاء العاطفي

- قدوة حسنة:

يتحلى بالأخلاق والقيم والنزاهة والتواضع والاحترام، متقاول بالمستقبل وشغوف ومثابر، ويتبنّى مفاهيم السعادة والإيجابية وينشرها، ويسعى لتقديم مساهمات ملموسة، ويعكس الصورة الحسنة للدولة

- منفتح على العالم:

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

دليل جدارات بنك بيبلوس سورية:

الجدرات الأساسية لمجموعة بنك بيبلوس، هي الجدرات الأساسية المطلوبة من موظفي مجموعة بنك بيبلوس وستخدم هذه الكفاءات في تصميم التوصيف الوظيفي والتدريب وتطوير الموظفين: ويتضمن هذا النموذج 3 مستويات أساسية للجدرات يتفرع عنها ما بين 5 لـ 7 جدرات فرعية وكل جدراة تتضمن 4 مستويات تمثل المؤشرات السلوكية لكل جدراة وفق التالي:

1. الخصائص الشخصية:

- مبادرة:

القدرة على اتخاذ إجراءات فورية لتحقيق الأهداف واتخاذ إجراءات حاسمة والاستباقية.

- التفكير الاستراتيجي:

القدرة على امتلاك رؤية واسعة النطاق وطويلة الأجل وتقييم الخيارات والأثار المستقبلية الناجمة عنها.

- المرونة والقدرة على التكيف:

القدرة والرغبة في العمل بفاعلية والتكيف مع التغيير والحفاظ على أداء فعال في بيئات سريعة التغير.

- صناعة القرار:

القدرة على اتخاذ القرارات التي تستند إلى تحليل كافة المعطيات وتحديد البدائل والنتائج المحتملة.

- التركيز على النتائج:

القدرة على معرفة النتائج المهمة مع التركيز على الموارد لتحقيق أهداف المنظمة.

2. مهارات الإدارية:

- التخطيط والتنظيم:

القدرة على إنشاء مسار عمل منهجي للذات وللآخرين لضمان تحقيق هدف محدد من خلال تحديد الأولويات والأهداف والجداول الزمنية لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية.

- حل المشاكل:

القدرة على تحليل المواقف وتشخيص المشاكل وتقديم حلول منطقية وعملية وفعالة.

- مهارات التفويض:

القدرة على تخصيص القرارات والمسؤوليات من أجل تعظيم فعالية البنك والأفراد.

- إدارة الأداء:

ضمان أن الأنشطة ترتكز على تحقيق نجاح تدريجي، وخلق ثقافة حيث يُتوقع من الناس باستمرار تحديد الأداء والسعى إلى التحسين في جميع المقاييس المتاحة.

- إدارة الميزانية:

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

- **مهارات إجراء مقابلات**

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

3. المهارات السلوكية:

- **جمع المعلومات وتحليلها:**

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

- **الإبداع والابتكار:**

القدرة على إنشاء ممارسات ومفاهيم وأفكار جديدة.

- **العمل بروح الفريق الواحد:**

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

- **تطوير الذات والآخرين**

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

- **مهارات التواصل:**

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

- **خدمة الزبائن:**

القدرة على تحديد وتلبية وتجاوز توقعات العملاء الداخليين والخارجيين.

- **بناء العلاقات:**

القدرة على تطوير والحفاظ على علاقة وشراكة قوية.

التدريب المبني على الجدارات

مفهوم وأهمية التدريب والتطوير.

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

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

كما يعرف بأنه نشاط لنقل المعرفة وتنمية نماذج التفكير وأنماط العمل للأفراد العاملين من أجل تغيير سلوكهم لسهد الشغرة بين الأداء الفعلي ومستوا الأداء المطلوب.

أهمية التدريب وفوائده:

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

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

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

مفهوم إستراتيجية التدريب:

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

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

مراحل التدريب:⁷

ت تكون عملية التدريب من أربعة مراحل أساسية:

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

1. تحديد الاحتياجات التدريبية:

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

يؤخذ بعين الاعتبار لدى تحديد الاحتياجات التدريبية ما يلي:

- استراتيجية وأهداف المنظمة.

⁷ جاري ديسير، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.

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

مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

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

2. إعداد خطة التدريب:

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

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

3. موازنة التدريب

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

1. تكاليف الدورات والبرامج التدريبية
2. تكاليف الاعداد لتنفيذ البرامج التدريبية (حجز القاعة التدريبية)
3. تكاليف المواصلات.
4. التكاليف الدراسية.

5. بدل السفر ونفقات الإقامة للموظف المرشح لحضور دورة تدريبية خارجية

4. تطبيق ومراجعة خطة التدريب والتطوير السنوية:

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

أنواع وانماط التدريب المبني على الجدارات:

1. التدريب الخارجي:

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

2. التدريب الداخلي:

في ظل تمعن المنظمة بموظفين يتمتعون بكفاءة وخبرة عالية، ولديهم المهارات الالزمة لتقديم الدورات التدريبية، يمكن توظيف هذه المعرفات والمهارات من خلال اشراكهم بتقديم برامج تدريبية للموظفين.

أهداف التدريب الداخلي:

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

3. التدوير الوظيفي:

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

أهداف التدوير الوظيفي:

- تأهيل الموظف بهدف ترقية.
- التعريف بمهام دور كافة مديريات وأقسام في المنظمة.

تنفيذ التدوير الوظيفي:

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

4. خطة التطوير الفردية⁸ والتي تعد من اهم أنماط التدريب المبنية على الجدارات:

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

أهداف خطة التطوير الفردية:

- رفع مستوى الجدارات الوظيفية والقيادية
- تعزيز جوانب القوة وتحديد نقاط الضعف وتطويرها.
- قياس مدى تأثير برنامج التدريب على أداء الموظف وانعكاسه على أداء المنظمة بشكل عام.
- سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع للموظف.
- تأهيل الموظف لشغل الوظائف الشاغرة الحالية والمستقبلية
- تطوير الاحتياجات التدريبية.

كما يجب أن توفر خطط التطوير الفردية خبرات تدريبية مختلفة للموظفين بما يتوافق مع مستوى أدائهم وإمكاناتهم وفق المستويات التالية:

- مستوى أداء ممتاز (يُفوق التوقعات):

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

- مستوى أداء جيد (يلبي التوقعات):

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

- مستوى أداء ضعيف (بحاجة إلى تطوير وتدريب):

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

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

الفصل الثاني: الإطار العلمي

اسلوب واجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة الجدارات القيادية دور التدريب المبني على الجدارات القيادية في التطوير الوظيفي لدى بنك بيبلوس سوريا.

مجتمع البحث وعيته:

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

مصادر البيانات وأداة البحث:

المصادر الثانوية: المراجع والكتب والدراسات السابقة.

المصادر الأولية: من خلال الاستبيان

أداة البحث:

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

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية:

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

الجزء الثاني: الجدارات القيادية ويتضمن قياس الجدارات التالية:

1. تحقيق النتائج:

- التطوير المستمر.

- التعلم المستمر.

- حل المشكلات.

- التركيز على جودة الخدمة.

2. بناء العلاقات:

- الانتماء للجماعة.

- التعاون.

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

المقياس المعتمد في بناء الاستبيان:

تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي لقياس كل من:

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

الخصائص الشخصية لأفراد العينة:

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

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

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

يتضح من الجدول رقم (2) ما يلي:

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

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

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

الإجابة على تساؤلات البحث:

ما هي فجوة الجدارات القيادية لدى بنك بيبلوس سورية؟

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

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

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

أهمية الجدارات القيادية:

❖ الجدارات القيادية المحددة في الدراسة وتقييم مدى أهميتها:

- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية الجدارات القيادية.

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

الجدول رقم (4):

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

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

انحراف معياري	متوسط حسابي	
0.50	4.55	تقييم الحلول المقترحة من حيث الإيجابيات والسلبيات والفوائد والمخاطر المرتبطة على الحلول المقترحة ويعطي الأولوية للفرص والتحديات من أجل حل المشكلات العاجلة وعالية التأثير أولاً
0.50	4.58	يعلم بفعالية مع الآخرين لحل المشكلات واتخاذ القرارات
0.47	4.68	تحديد المشكلة ومعالجتها في الوقت المناسب ووفق توفر البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق نتائج مثالية ومستدامة
0.59	4.50	يعزز بيئة يشعر فيها الموظفون بالأمان عند طرح المشكلات وتقديم الحلول والمدخلات
0.55	4.54	يتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات واعتماد إجراءات معينة عند حل المشكلة
0.68	4.38	يسنح من معلوماته وخبراته التنظيمية لتحديد الأسباب الجذرية والآثار المحتملة للحلول المقترحة
التركيز على جودة الخدمة		الجذارة الفرعية
درجة الأهمية		العبارة
انحراف معياري	متوسط حسابي	
0.66	4.40	يسعى إلى الحصول على التغذية الراجعة من مصادر متعددة بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة
0.54	4.43	يتجاوز التوقعات في تلبية حاجات العملاء، ويحترم الالتزامات ويحافظ على الوعود
0.50	4.55	يسعى لتقديم الخدمات بما يلبي احتياجات العملاء
0.51	4.53	يشارك الموظفين في تحمل مسؤولية تقديم خدمة عالية الجودة وبالتالي الحفاظ على علاقة جيدة مع العملاء
0.51	4.50	يوجه الموظفين ويدعمهم لتقديم خدمة عالية الجودة للعملاء
0.60	4.33	يحدد المسؤوليات والصلاحيات للموظفين أثناء تقديم الخدمة وفق التسلسل الإداري المعتمد
بناء العلاقات		الجذارة الرئيسية

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

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

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

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

تحليل مدى امتلاك الجدارة/ مدى توفرها:

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

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

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

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

- في حين أن المتوسطات الحسابية للعبارات من 1 إلى 4 تراوحت ما بين 3.73 و3.98 مما يدل على موافقة أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارات.

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

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

الجدول رقم (5)

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

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

▪ **جدارة تحقيق النتائج/ التعلم المستمر:**

يبين جدول رقم (6) للأوسعات الحسابية والانحرافات المعيارية لجدارة تحقيق النتائج/ التعلم المستمر ما يلي:

- المتوسطات الحسابية للعبارات من 1 إلى 3 تراوحت ما بين 4.00 و3.90 مما يدل على موافقة أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارات.
- المتوسط الحسابي للعبارة 4 "خلق فرص التعلم والتطوير في بيئة العمل" هو 2.93 مما يدل على حيادية أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدار، علمًاً أن الانحراف المعياري بلغ 1.06.
- المتوسط الحسابي لعبارة 5 "تقويض الصالحيات ومنح الموظفين الاستقلالية لتحديد آلية تنفيذ المهام" هو 2.55 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدار، علمًاً أن الانحراف المعياري بلغ 0.88.
- المتوسط الحسابي لعبارة 6 "تعزيز مشاركة المعرفة ودعم الموظفين الذين يساهمون في مشاركة معارفهم وخبراتهم." هو 2.35 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدار، علمًاً أن الانحراف المعياري بلغ 1.04.

الجدول رقم (6)

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

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

▪ **جدارة تحقيق النتائج/ حل المشكلات:**

يبين جدول رقم (7) للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجدارة تحقيق النتائج/ حل المشكلات ما يلي:

- المتوسطات الحسابية للعبارات من 1، 3، 4، 5، 6 تراوحت ما بين 4.03 و 3.88 مما يدل على موافقة أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارات.
- المتوسط الحسابي للعبارة 2 "يعمل بفعالية مع الآخرين لحل المشكلات واتخاذ القرارات" هو 2.53 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجدارة، علماً أن الانحراف المعياري بلغ 0.93.

الجدول رقم (7)

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

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

▪ **جدارة تحقيق النتائج/ التركيز على جودة الخدمة:**

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

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

الجدول رقم (8)

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

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

▪ جدارة بناء العلاقات/ الانتماء للجماعة:

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

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

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

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

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

الجدول رقم (9)

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

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

▪ **جدارة بناء العلاقات/ التعاون:**

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

الجدول رقم (10)

التعاون	الجدارة الفرعية	
امتلاك الجداره/ توفرها	العبارة	N

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

▪ جدارة بناء العلاقات/ التواصل:

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

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

الجدول رقم (11)

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

▪ جذارة صناعة المستقبل / مرونة التغيير:

يبين جدول رقم (12) للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجذارة بناء العلاقات / مرونة التغيير ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة 1 "المرونة والانفتاح اتجاه المتغيرات الجديدة والقدرة على التكيف مع التغيير وتحديد الأولويات" هو 3.28 مما يدل على حيادية أفراد العينة على امتلاك أو توفر هذه الجذارة، علماً أن الانحراف المعياري بلغ 0.79.

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

الجدول رقم (12)

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

- جدرة صناعة المستقبل/ التركيز على رؤية و مهمة البنك:
- يبين جدول رقم (13) للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجدرة بناء العلاقات/ التركيز على رؤية و مهمة البنك ما يلي:

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

الجدول رقم (13)

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

▪ **جدراء صناعة المستقبل/ الإشراف:**

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

الجدول رقم (14)

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

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

مناقشة النتائج:

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

▪ فجوة جدارة تحقيق النتائج.

- يبين الجدول رقم (15) استجابة أفراد العينة لعدم الموافقة على امتلاك / توفر العبارات المحددة التالية من جدارة تحقيق النتائج والجدارات الفرعية المنبثقه عنها: (التطوير المستمر، التعلم المستمر، حل المشكلات، التركيز على جودة الخدمة)، مما يؤكّد على خطأ الفرضية الأولى للبحث والتي تنص على أنه لا يوجد فجوة في جدارات القادة على مستوى جدارة التطوير المستمر لدى بنك بيلوس سورية.

وبالتالي فإن فجود الجدارات بعد جدارة تحقيق النتائج يكمن في الجدارات الفرعية التالية والعبارات التي تمثل مؤشر لهذه الجدارات:

1. التطوير المستمر:

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

2. التعلم المستمر

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

3. حل المشكلات:

- يعمل بفعالية مع الآخرين لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

4. التركيز على جودة الخدمة:

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

الجدول رقم (15)

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

▪ فجوة جدارة بناء العلاقات:

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

1. الانتماء للجماعة:

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

2. التعاون:

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

3. التواصل:

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

الجدول رقم (16)

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

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

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

الجدول رقم (17)

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

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

▪ فجوة جدار صناعة المستقبل:

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

الجدول رقم (18)

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

السؤال الثاني من تساؤلات البحث:

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

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

النموذج العملي:

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

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

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

دراسة النموذج العملي:

1. توضيح المسميات الوظيفية:

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

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

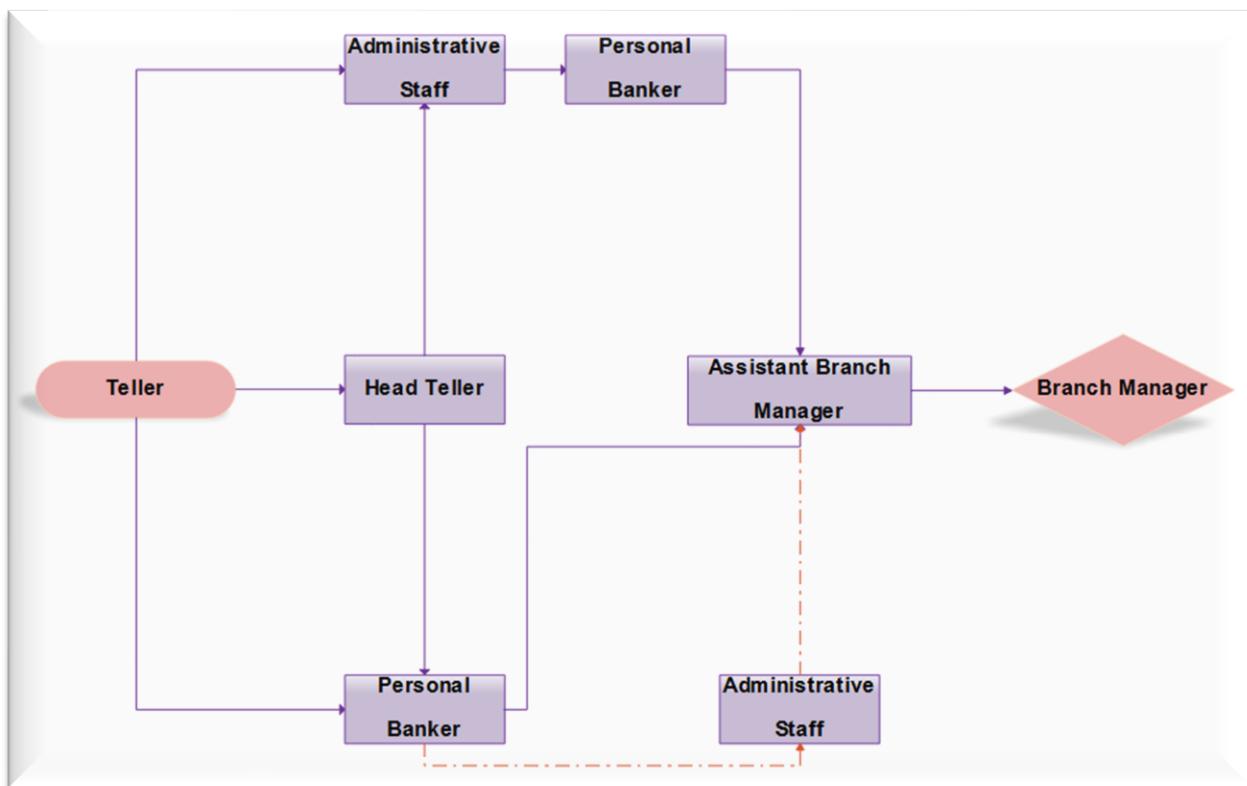
2. المسار الوظيفي لأمين الصندوق:

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

- موظف خدمة زبائن ينتقل إلى نائب مدير فرع.
- نائب مدير فرع يصل إلى منصب مدير فرع.

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

الشكل رقم (5)



3. خطوات وضع خريطة الجدارات المناسبة للفرع:

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

- تقييم خطة التدريب.
- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الفرع.

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

4. تقسيم المستويات الإدارية ضمن الفرع إلى 3 مستويات:

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

- أمين صندوق: Teller

- أمين صندوق رئيسي: Head Teller

- موظف خدمة الزبائن: Personal Banker

- المستوى الإداري الثاني: عمليات الفرع (Back Office) ويتضمن هذا المستوى المسمى الوظيفي التالي الموظف إداري Administrative Staff

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

- نائب مدير فرع: Assistant Branch Manager

- مدير فرع: Branch Manager

5. تحديد الجدارات القيادية وفق نموذج جدارات جامعة كاليفورنيا.

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

▪ الجدول رقم (19) جدارة تحقيق النتائج:

المنصب الوظيفي	الدرجة الوظيفية	الجدارات	الجادة الرئيسية	تحقيق النتائج	الجدارات	المنصب الوظيفي
D3	D1	B4	B3	B3	B2	

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

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

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

▪ **الجدول رقم (20) جدارة بناء العلاقات:**

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

✓	✓					خلق بيئة متضامنة من خلال الاستغلال الأمثل لمعارف وخبرات الموظفين وتمكينهم للمساهمة في طرح أفكارهم لتحقيق أهداف البنك مما يولد لديهم شعور بالتقدير والانتماء
✓	✓	✓	✓	✓	✓	يدرك قراراته، ويفهم تأثير المرء على الآخرين ويعامل جميع الموظفين باحترام وإنصاف
✓	✓					يخلق بيئة عمل إيجابية خالية من التمييز
✓	✓					يعتمد على تنوع المهارات والخبرات والمعرف لتحقيق نتائج أكثر فعالية
✓	✓					يضمن حل النزاعات بطرق تجعل جميع الموظفين يشعرون بالاحترام والاستماع

التعاون

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

✓	✓					يعزز بيئة عمل منفتحة يشعر فيها الموظفون بالأمن عند تقديم ملاحظات بناءة
✓	✓					يطور ويشجع بناء علاقات عمل قائمة على المنفعة متبادلة داخل وخارج البنك مما يصب في مصلحة البنك
✓	✓					يشجع الآخرين ويساعدهم في بناء علاقات تعاون إيجابية بهدف تعظيم النتائج

ال التواصل

✓	✓	✓	✓	✓	✓	يشارك باستمرار معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب ويأخذ في الاعتبار ثقافة ومكانة المرسل إليه وطريقة الاتصال
✓	✓	✓	✓	✓	✓	ينصت بفعالية، ويعبر عن آرائه بصدق وصرامة، يحافظ على حوار مفتوح مع الآخرين.
✓	✓	✓			✓	يعتمد على الإيجاز والوضوح في وسائل الاتصال الكتابية والشفهية وبما يتلاءم والمرسل إليه
✓	✓	✓			✓	يناقش القضايا المطروحة بصرامة ويبحث عن المعلومات والبيانات والحقائق عند مناقشة المشاكل
✓	✓	✓			✓	يشارك استراتيجيات وتوجيهات الإدارة العليا مع الموظفين

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

▪ الجدول رقم (21) جدارة صناعة المستقبل :

الدرجات	صناعة المستقبل	الجادة الرئيسية
مرنة التغيير		
✓	✓	المرنة والانفتاح اتجاه المتغيرات الجديدة والقدرة على التكيف مع التغيير و تحديد الأولويات
✓	✓	القدرة على فهم واستيعاب المتغيرات التنظيمية
✓	✓	إدراك استجابة الموظفين للتغيير والقدرة على توجيهها بما يتلاءم وتحقيق أهداف البنك والموظفين
✓	✓	خلق بيئة داعمة تسهم بتعزيز قدرات الموظفين على الاستجابة للتغيير
✓	✓	دعم مبادرات التغيير ، وتعزيز مسؤولية الموظفين في تبني التغيير

✓	✓						خلق صلة وصل بين الموظفين وإدارة التغيير من خلال بناء وعي الموظفين باستراتيجيات التغيير وأثرها الإيجابي على البنك
---	---	--	--	--	--	--	---

التركيز على رؤية ومهمة البنك

✓	✓						رسالة ورؤية البنك هي البوصلة الأساسية في صناعة واتخاذ القرارات
✓	✓						المواءمة بين مهام وأهداف الموظفين وبين أهداف ورؤية البنك
✓	✓						إلهام الموظفين لتحقيق أهداف ورؤية رسالة البنك
✓	✓						توضيح مهام الموظفين بما ينسجم وتحقيق أهداف البنك
✓	✓						الاستغلال الأمثل للفرص والمعلومات المتوفرة بهدف تحقيق الأهداف البنك
✓	✓						خلق بيئة عمل داعمة للموظفين لتحقيق التميز في الأداء

الإشراف

✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	الالتزام بمعايير ومبادئ السلوك الأخلاقي والمهني المعتمد لدى البنك
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	المسائلة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من (أفراد، عمليات وأدوات)

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

6. تصميم مصفوفة البرنامج تدريبي المرتبطة بالجدرات القيادية:

▪ مراحل اختيار وتصميم مصفوفة البرنامج التدريبي حسب الكفاءة:

- المرحلة الأولى: تحديد الفجوة في الأداء

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

- المرحلة الثانية: اختيار الكفاءة

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

- المرحلة الثالثة: تحديد التدريب المستهدف

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

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

- المرحلة الرابعة: اختيار البرامج التربوية:

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

- المرحلة الخامسة: تحديث خطة التطوير الفردية:

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

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

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

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

- تم اختيار جادة أو اثنتين فقط من كل جادة رئيسية لبناء نموذج مصفوفة البرنامج التربويي.

مصفوفة البرنامج التربويي للمستوى الأول (Front Office):

- أمين صندوق: Teller

- أمين صندوق رئيسي: Head Teller

- موظف خدمة الزبائن: Personal Banker

الجدول (22) نموذج مصفوفة البرامج التربوية المستوى الأول

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

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

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

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

جدول (24) مصفوفة البرنامج التدريبي لمستوى الإدارة الوسطى:

- نائب مدير فرع: Assistant Branch Manager

- مدير فرع: Branch Manager

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

<p>واثره.</p> <p>تحديد مثيرات الصراع وتطوير وسائل تجنبها</p> <p>تحديد الخدمات المقدمة وحصر إجراءاتها ونماذجها.</p> <p>تحليل الخدمات (الإجراءات والنماذج الجدوى) وبيان نقاط القوة والضعف فيها.</p> <p>الاطلاع على أفضل الممارسات في مجالات تقديم خدمات مشابهة لخدمات الجهة.</p> <p>مراجعة مؤشرات الأداء ووضع مقترناً تحسين لشكل تقديم الخدمة من حيث الإجراءات والنّتائج، ويضع خطة تطبيق ويسّمّم معايير متابعة وتقييم.</p>	<p>مهارات تطوير الخدمات</p>	<p>تحقيق النّتائج / التركيز على جودة الخدمة</p>
<p>يطور مهاراته الفكرية والحوارية الّازمة للإقناع والتواصل مع الأفراد والجماعات في جميع المستويات.</p> <p>تعزيز مهارات التواصل مع الآخرين بدبلوماسية وصدق وأمانة وإظهار الاحترام والنزاهة.</p> <p>المعرفة بالأّنماط السلوكيّة المختلفة للأفراد والقدرة على التعامل مع الأنماط السلوكيّة المختلفة.</p> <p>تطوير الأساليب التأثير على الآخرين</p>	<p>مهارات التواصل</p>	<p>جدارة بناء العلاقات / التواصل</p>
<p>تطوير مهارات بناء قيم الفريق بشكل تشاركي وقيادة أفراده لتحديد أفضل معايير التميّز.</p> <p>أفضل ممارسة مهارات تأهيل أفراد الفريق لتوظيف أساليب إدارة المشكلات وحلها جماعياً.</p> <p>ممارسة مهارات بناء مؤشرات أداء فرق العمل ارتباطاً بمهام العمل والمبادرات المؤسسيّة.</p> <p>توجيه الأفراد لقيادة الفريق دورياً وتعزيز ممارسات القيادة لديهم.</p> <p>توظيف قيم الفريق ومعايير الأداء في خدمة</p>	<p>بناء الفرق عالية الأداء</p>	<p>جدارة بناء العلاقات / التعاون</p>

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

مخرجات التطبيق العملي

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

نتائج البحث والتوصيات:

نتائج البحث:

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

التوصيات:

على مستوى السياسات والإجراءات:

1. ضرورة العمل على تحديث نموذج جدارات بنك بيبilos سورية ، والاعتماد على نموذج جدارات جامعة كاليفورنيا والذي حصل على مستوى استجابة (مهم جداً) من قبل المستويات الإدارية في بنك بيبilos سورية .
2. العمل على وضع آلية ودليل واضح لتوزيع الجدارات القيادية المعهول بها لدى بنك بيبilos على المسئيات الوظيفية والمستويات الإدارية ، حيث يمكن الأستعانة بالإطار العام للكفاءات السلوكية المعهول به لدى دولة الإمارات العربية المتحدة .
3. ضرورة تضمين سياسات وإجراءات الموارد البشرية لدى بنك بيبilos بسياسات وإجراءات إعداد وتنفيذ بالنماذج التالية:

- نموذج بناء خارطة الجدارات القيادية.
- نموذج مصفوفة التدريب المبني على الجدارات القيادية لكل مسمى وظيفي .
- 4. الاستفادة من النموذج العملي الذي تم بناءه وفق جدارات جامعة كاليفورنيا والعمل على عكس هذه التجربة على كافة المستويات الإدارية وتعيمتها على كافة الأقسام والوحدات . مما يمكن إدارة الموارد البشرية من رسم المسار الوظيفي لكل مسمى وظيفي وتطوير خطة التأطوير المعهول به لدى بنك بيبilos سورية .

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

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

المراجع References

المراجع باللغة العربية:

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

المراجع باللغة الإنجليزية:

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

المواقع الالكترونية: -

- https://www.teammisr.com/forums/topic/mapping_the_competencies/
- <https://www.fahr.gov.ae/ar/home/>

الاستبيان

تحليل فجوة الجدارات القيادية لدى بنك بيلوس سورية

الجزء الأول: متغيرات ديموغرافية ووظيفية

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
الفئة العمرية	<input type="checkbox"/> أقل من 35 سنة <input type="checkbox"/> من 35 - 44 سنة <input type="checkbox"/> 45 سنة فأكثر
المؤهلات التعليمية	<input type="checkbox"/> شهادة جامعية <input type="checkbox"/> دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)
الخبرة العملية	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> 5-9 سنوات <input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر
المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> إدارة عليا <input type="checkbox"/> إدارة وسطى <input type="checkbox"/> إدارة إشرافية

للإجابة على الأسئلة التالية يرجى اختيار إجابة واحدة فقط من الخيارات الـ 5 لدرجة الأهمية وإجابة واحدة فقط من الخيارات الـ 5 لدرجة التطبيق

يستخدم هذا الاستبيان لتحديد وتقييم وتطوير جدارات مديرى الأفراد

تركز جدارات إدارة الموارد البشرية على تعزيز مهارات و المعارف وأداء المديرين في إدارة الآخرين. يستخدم مصطلح "إدارة الموارد البشرية" ليشمل جميع المديرين الذين يشرفون على الموظفين الآخرين، بغض النظر عن المسمى الوظيفي أو المستوى. قد يشمل ذلك أدواراً مثل القائد والمشرف والمدير والنائب وآخرين. قد يستفيد الموظفون الآخرون الذين يتطلعون إلى أدوار في الإشراف من تطوير المهارات في هذه المجالات.

امتلاك الجدارة/ مدى توفرها			الأهمية								العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي/ لا اعرف	موافق	موافق بشدة	غير مهمة أبداً	غير مهمة	حيادي/ لا اعرف	مهمة	مهمة جداً		

الجزء الثاني: الجدارات القيادية

الجدارة الأولى: تحقيق النتائج

التطوير المستمر

يسعى لتحقيق أداء عالي الجودة من خلال اتخاذ زمام المبادرة لتحسين المنتجات أو الخدمات أو العمليات بهدف تحقيق أفضل النتائج، ويسعى لتقييم نتائج الأداء باستمرار

غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي/ لا اعرف	موافق	موافق بشدة	غير مهمة أبداً	غير مهمة	حيادي/ لا اعرف	مهمة	مهمة جداً	يتبني الأفكار والمعارضات التي تزيد من الكفاءة وتفضي إلى تحسن الأداء

									<p>أخذ زمام المبادرة في إدخال التحسينات على نمط وإجراءات العمل</p>
									<p>استخدام كافة المعلومات والبيانات المتوفّرة إضافة إلى التغذية الراجعة من الزملاء والعملاء لتحسين جودة المنتجات والخدمات</p>
									<p>قيادة التطوير، والبحث المستمر عن طرق جديدة لوضع مكانة الشركة ضمن الشركات الناجحة</p>
									<p>دعم الآخرين الذين يأخذون مخاطر محسوبة النتائج</p>
									<p>تشجيع ومكافأة المبادرة والابتكار</p>

التعلم المستمر

توضيح المسؤوليات وتحديد المهارات اللازمـة لتطوير الأداء ورسم المسار الوظيفي من خلال التعلم المستمر

									<p>تحمل المسؤولية والجدية في تطوير الذات والقدرة على التعامل مع تقنيات وأدوات أداء المهام والمسؤوليات</p>
									<p>مواكبة أحدث المعلومات والأبحاث والتطورات التكنولوجية الخاصة بمجال العمل ومتابعة أحدث برامج التدريب التي تعزز من الأداء الوظيفي</p>
									<p>السعى للحصول على التدريب المستمر بهدف تطوير المهارات الشخصية</p>
									<p>خلق فرص التعلم والتطوير في بيئة العمل تفويض الصالحيـات ومنح الموظفين الاستقلالية لتحديد آلية تنفيـذ المهام</p>

تعزيز مشاركة المعرفة ودعم الموظفين
الذين يساهمون في مشاركة معارفهم
وخبراتهم.

حل المشكلات

توضع المشكلة وتحديدها والوقوف على مصالح المعنيين بالمشكلة والبحث عن الحلول المناسبة وتقيمها واتخاذ المخاطرة
المدرورة في حل المشكلة

تقييم الحلول المقترحة من حيث الإيجابيات
والسلبيات والفوائد والمخاطر المرتبة على
الحلول المقترحة ويعطي الأولوية لفرص
والتحديات من أجل حل المشكلات العاجلة
وعالية التأثير أولاً

العمل بفعالية مع الآخرين لحل المشكلات
واتخاذ القرارات

تحديد المشكلة ومعالجتها في الوقت
المناسب ووفق توفر البيانات والمعلومات
اللازمة لتحقيق نتائج مثالية ومستدامة

تعزيز بيئة يشعر فيها الموظفون بالأمان
عند طرح المشكلات وتقديم الحلول
والدخلات

تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات واعتماد
إجراءات معينة عند حل المشكلة

الاستفادة من معلومات المدير وخبراته
التنظيمية لتحديد الأسباب الجذرية والآثار
المحتملة للحلول المقترحة

التركيز على جودة الخدمة

يقدم خدمة عالية الجودة واحترافية وسرعة الاستجابة ومبكرة لجميع العملاء . يؤسس ويحافظ على علاقات عمل إيجابية وطويلة
الأمد.

									السعى إلى الحصول على التغذية الراجعة من مصادر متنوعة بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة
									تجاوز التوقعات في تلبية حاجات العملاء، واحترام الالتزامات ويحافظ على الوعود
									السعى لتقديم الخدمات بما يلبي احتياجات العملاء
									مشاركة الموظفين في تحمل مسؤولية تقديم خدمة عالية الجودة وبالتالي الحفاظ على علاقة جيدة مع العملاء
									توجيه الموظفين ودعمهم لتقديم خدمة عالية الجودة للعملاء
									تحديد المسؤوليات والصلاحيات للموظفين أثناء تقديم الخدمة وفق التسلسل الإداري المعتمد

الجدارة الثانية: بناء العلاقات

الانتماء للجماعة

الترويج لقيم بنك بيبلوس سورية. واظهار التعاطف والاحترام المتبادل ويعزز العدل والإنصاف ويدعم الإحساس بالمساواة والاندماج والانتماء.

									إشراك الآخرين بطريقة تجعلهم يشعرون بالتقدير والقبول
									خلق بيئة متضامنة من خلال الاستغلال الأمثل لمعارف وخبرات الموظفين وتمكينهم للمساهمة في طرح أفكارهم لتحقيق أهداف البنك مما يولدهم شعور بالتقدير والانتماء

‘درك قراته، وفهم تأثير المرء على الآخرين ويعامل جميع الموظفين باحترام وإنصاف

خلق بيئة عمل إيجابية خالية من التمييز

اعتماد على تنوع المهارات والخبرات والمعارف لتحقيق نتائج أكثر فعالية

ضمان حل النزاعات بطرق تجعل جميع الموظفين يشعرون بالاحترام والاستماع

التعاون

يتفاعل مع الآخرين ويبني شراكات مع الآخرين لتحقيق النتائج التنظيمية، ويحافظ على العلاقات الإيجابية ضمن البنك.

التعاون مع الآخرين. مشاركة المعلومات والمعارف لتحديد وتنفيذ الحلول التي يمكن أن يستفيد منها كافة الأطراف المعنية

مساعدة ودعم الزملاء في أداء عملهم للمساهمة في النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة

وضع احتياجات الموظفين فوق المصلحة الذاتية، يبني ويحافظ على علاقات عمل فعالة

تعزيز بيئة عمل منفتحة يشعر فيها الموظفون بالأمان عند تقديم ملاحظات بناء

تطوير وتشجيع بناء علاقات عمل قائمة على المنفعة متبادلة داخل وخارج البنك مما يصب في مصلحة البنك

تشجيع الآخرين ومساعدتهم في بناء علاقات تعاون إيجابية بهدف تعظيم النتائج

التواصل

مشاركة المعلومات بشكل واضح وفعال شفوياً وخطياً. يستخدم الوسيلة الأنسب والأكثر فاعلية للتواصل. يكتيف ويعدل الرسائل بما يتناسب مع خبرة المستقبل وثقافته

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

الجارة الثالثة: صناعة المستقبل

مرونة التغيير

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

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

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

الإشراف

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

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