

البنك المركزي المصري
المعهد المصرفي المصري



مستقبل الكفاءات

دراسة حالة القطاع
المصرفي المصري **والمهارات**



مقدم من
فريق عمل إدارة البحوث والتوعية
ياسمين عمرو سليمان
منة محمود
دنيا مصطفى

تحت إشراف:
د. علا الخواجة

الملخص التنفيذي

لتحقيق النجاح في العقد المقبل، سيحتاج **جميع المصرفيين بمختلف المستويات الإدارية** إلى التعامل مع ومواكبة التغيرات السريعة لمتطلبات الكفاءات والمهارات. وستزداد مع الوقت أهمية **إعادة تقييم المهارات** التي سيحتاجون إليها باستمرار مع ضرورة الاستفادة من الموارد المتاحة لتطوير وتحديث قدراتهم وأدائهم العام. سيحتاج المصرفيون في المستقبل إلى زيادة قدراتهم على التكيف والتأقلم مع المتغيرات وأن يستمروا في تعلم كل ما هو جديد مدي الحياة.

أما بالنسبة **لقادة البنوك وصناع القرار**، يجب عليهم أيضاً الانتباه إلى البيئة المتغيرة والتكيف مع استراتيجيات تخطيط القوى العاملة وتطويرها لضمان التوافق مع متطلبات المهارات المستقبلية. قد يعيد **متخصصو الموارد البشرية** النظر في الأساليب التقليدية لتحديد المهارات الأساسية إلى جانب تحديد المواهب وتنميتها. ويعمل الابتكار السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتجاهات المتغيرة للعملاء على تشكيل مستقبل الوظائف، مما يوجه البنوك إلى مراعاة الاحتفاظ بالمواهب والتركيز على تحديث المهارات اللازمة لتحقيق النجاح المستدام. كما يجب وأن يتم وضع **إستراتيجية القوى العاملة** الداعمة للوصول إلى الأهداف الأساسية للمؤسسة على قائمة أولويات العاملين بإدارات الموارد البشرية ويجب أن يتم ذلك من خلال تعزيز أطر التعاون مع جميع القادة وصناع القرار في القطاع المصرفي لصياغة إستراتيجيات التدريب والتعلم وتنمية المهارات للمستقبل.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الاتجاهات والقوى التي تعيد تشكيل الصناعة المصرفية وأثرها على مستقبل الكفاءات ومتطلبات المهارات. ويناقش الجزء الأول الاتجاهات الرئيسية ومحركات التغييرات المحيطة بالصناعة وخصائص الوظائف المصرفية والمصرفيون في المستقبل والدور الجديد للموارد البشرية وقادة الأعمال للتكيف مع التغيرات المستمرة. يقدم الجزء الثاني فوائده إطار عمل الكفاءات الشامل جيد التنظيم لأي مؤسسة والعلاقة بين الكفاءات الأساسية والميزة التنافسية ويحلل هذا الجزء أيضاً مجموعة جديدة من الكفاءات المرتبطة بالوظائف والأدوار الجديدة عالمياً. أما بالنسبة للجزء الثالث، فيشمل نتائج وتحليل الاستبيان المصمم والموزع على قادة الموارد البشرية في جميع البنوك المصرية لتلقي آراؤهم ورؤيتهم تجاه الكفاءات والمهارات والأدوار التي ستكون أكثر أهمية في القطاع المصرفي في المستقبل.

قائمة المحتويات

الجزء الأول: البنوك والمصرفيون في المستقبل

- أ- الاتجاهات التي تؤثر على القطاع المصرفي وإدارة التغيير الفعالة ٤
- ب- وظيفة الموارد البشرية والأدوار الجديدة للقيادة في القطاع المصرفي ٨
- ج- الوظائف المصرفية وخصائص المصرفيين في المستقبل ١١

الجزء الثاني: إطار عمل الكفاءات الجديدة

- أ- تعريف الكفاءة وإطار عمل الكفاءات ١٦
- ب- الكفاءات الأساسية والميزة التنافسية ١٨
- ج- مجموعة جديدة من الكفاءات للوظائف والأدوار الجديدة ١٩

الجزء الثالث: استبيان الكفاءات والمهارات المستقبلية – دراسة حالة القطاع المصرفي المصري

- أ- خلفية استبيان المعهد المصرفي المصري حول الكفاءات والمهارات المستقبلية ٢٦
- ب- تحليل ونتائج الاستبيان ٢٦
- ج- أهمية الاستبيان والتدابير المستقبلية ٤٢

الملاحظات والتوصيات الختامية

٤٤.....

المراجع

٥٠.....

الجزء الأول

البنوك والمصرفيون في المستقبل





أ – الاتجاهات التي تؤثر على القطاع المصرفي وإدارة التغيير الفعالة

نظرًا لأن العالم أصبح متقلبًا بشكل متزايد ولا يمكن التنبؤ به، فإن المؤسسات التي يمكنها التكيف بسرعة وسهولة مع ظروف العمل المتغيرة سوف تتفوق على منافسيها (Accenture, 2015).

يشهد القطاع المصرفي في جميع أنحاء العالم العديد من التطورات الناتجة عن مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات والتنافس من أجل استقطاب المواهب المتميزة والكم الهائل من المعلومات واتجاهات العملاء المتغيرة وغيرها من العوامل الاقتصادية والسياسية المؤثرة. وفي مقدمة جميع الجوانب، تؤثر أوجه التقدم التكنولوجي بوجه خاص على الخدمات المالية بشكل كبير. وتفتح التقنيات المتطورة وتوقعات العملاء المتغيرة والتغييرات الرقابية والتنظيمية الأبواب للابتكار في مجال الخدمات المالية. من العملات المشفرة إلى البيانات الضخمة إلى الإقراض من نظير إلى نظير، استحوذت ابتكارات شركات التكنولوجيا المالية على اهتمام وطموحات العملاء والمستثمرين.

تقوم التكنولوجيا بإعادة تشكيل الخدمات المالية بشكل كبير، ومع تطور سلوكيات المستهلكين؛ يواجه صناع القرار التقليديون منافسين جدد. وتشمل الاتجاهات الرئيسية التي تقود هذه الابتكارات التحول الرقمي المستمر والتعاون مع شركات التكنولوجيا المالية والدور المتزايد للذكاء الاصطناعي والروبوتات. ولذلك، فإن إدارة التغيير أصبحت أمرًا حيويًا في حماية القوى العاملة لقبول النظم الجديدة والتكيف معها وينبغي للبنوك أن تعيد تعريف نفسها مثل شركات التكنولوجيا المالية مع تغير تفضيلات العملاء وأنماط الحياة.

وهناك اتجاهات عديدة تدفع إلى إحداث تغييرات في قطاع الخدمات المالية. وفقًا لتقرير الوظائف الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي ٢٠١٨؛ يعتبر اعتماد التكنولوجيا الجديدة والتقدم في الخدمات الإلكترونية عبر الإنترنت وعبر الهاتف المحمول والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا السحابية بالإضافة إلى التوسع في التعليم والتطبيقات المتوسطة من الاتجاهات الرئيسية التي تدفع إلى إحداث تغييرات في هذا القطاع.

من المعترف به الآن على نطاق واسع أن المرونة التنظيمية (القدرة على توقع ومعالجة القوى التي تؤثر على الأعمال) أمر بالغ الأهمية لنجاح الشركات. وتتحول المزيد من المؤسسات إلى مؤسسات رشيقة (مرنة) للاستجابة للتغيير بشكل أسرع وإرضاء عملائها.

تتحول المؤسسات بما في ذلك المؤسسات المالية لأنها تدرك أن الانتقال إلى إطار عمل رشيق (مرن) يمنحها ميزة تنافسية لا تقدر بثمن حيث يتيح لها هذا الأمر توقع التغييرات

بشكل استباقي. وهذه المنظمات على استعداد لمواجهة تحديات العملاء والأسواق ذات المتطلبات المتزايدة بالإضافة إلى قدرتها على تصميم المنتجات والخدمات وفقًا للاحتياجات الناشئة والتشجيع على الابتكار مع مشاركة المعرفة والتعلم والتكيف باستمرار. وبالتالي، فإن العمل بطريقة أكثر مرونة يساعد على تقديم حلول عملية للمؤسسات لتلبية احتياجاتها المتطورة من القوى العاملة والتحكم في التكاليف التشغيلية مع إيجاد ميزة تنافسية من خلال التركيز بشكل أكبر على احتياجات العملاء والابتكار.

في استبيان للمديرين التنفيذيين، أفاد الرؤساء التنفيذيون بأن **المرونة هي الآن الأولوية رقم ثلاثة في أعمالهم. جاءت إدارة التغيير وجذب المواهب الماهرة وتمييزها والاحتفاظ بها في المرتبة الأولى والثانية على التوالي** (Accenture, 2015).

نظرًا لأن التغيير أصبح ظاهرة شائعة لأي مؤسسة لتحقيق الاستدامة (Samuel, 2013)، يجب على قادة البنوك إدارة التغيير بشكل فعال بطريقة تحافظ على القيم والأغراض الأساسية من ناحية وإدارة الممارسات الثقافية والتشغيلية المتغيرة والأهداف والإستراتيجيات المحددة من ناحية أخرى. ويتعين على إدارة البنوك أن تتأكد من أن القوى العاملة لديها مستعدة جيدًا بالمهارات والكفاءات اللازمة لإدارة التغيير خاصة خلال فترات عدم اليقين.

وعلاوة على ذلك، من أجل الحصول على **تقنية إدارة تغيير** تتسم بالكفاءة والفعالية، يجب مراعاة العديد من المتطلبات الأساسية، اثنان منها هما الوقت والنطاق. على سبيل المثال، من المهم بالنسبة لهيكل الحوكمة أن يشير إلى التوقيت الصحيح للتغييرات الجذرية، فخلال فترة الأزمة، ستستجيب المجموعة المستهدفة بشكل جذري أكثر مما كانت عليه في مرحلة أكثر ثباتًا. أما فيما يتعلق بالنطاق، فينبغي لأصحاب العمل أن يحددوا مدى رغبتهم في تنفيذ التغيير، وهذا يقيد أيضًا موارد مثل الوقت والمال والموارد البشرية المشاركة.

ومع استمرار البنوك في التعامل مع التطورات التي كان لها تأثير بالفعل، فإن قدرتها على تحويل نفسها بسرعة ومرونة وإستراتيجيتها المستقبلية للتعايش مع متطلبات الثورة التكنولوجية، ستحدد الفائزين والخاسرين في هذا المستقبل المتقدم تقنيًا.

يجب على كل بنك أن يعمل بجد لتحديث أنظمتها القديمة واستخدام التكنولوجيا بفعالية لتحسين خدمة العملاء. وفي المستقبل، سيكون التعرف على الصوت الآلية الأساسية للدفع مع الاعتماد على عدد أكبر من الروبوتات مقارنة بالبشر. كما سيعتمد **الذكاء الاصطناعي (AI)** في الخدمات المصرفية على سلوك العميل وسيتهم تقديم المزيد من النصائح من خلال الذكاء الاصطناعي لتحل محل التفاعل البشري. وستشهد هذه الصناعة تحولاً من التركيز على المنتجات المصرفية إلى توفير قيمة كبيرة لخدمة عملاء القطاع المصرفي.



يجب أن يكون لدى المؤسسات المالية الإطار الصحيح للتنافس مع كبرى شركات التكنولوجيا مثل شركتي جوجل وأمازون اللتين تشقنا طريقهما إلى الحياة المالية للعملاء. ولذلك، يجب تعزيز الأساليب المصرفية التقليدية مثل **الخدمات المصرفية متعددة القنوات (multichannel banking)** التي تركز فقط على المعاملات من خلال **التجربة المصرفية موحدة القنوات (omni-channel banking experience)** التي تركز بشكل أكبر على التفاعلات مع العملاء. ومع ذلك، لا تزال الخدمات المصرفية متعددة القنوات تشكل جزءاً أساسياً لتجربة شاملة موحدة القنوات. يعرض الجدول التالي التطور من الخدمات المصرفية متعددة القنوات إلى التجربة المصرفية موحدة القنوات.

التطور من الخدمات المصرفية متعددة القنوات إلى الخدمات المصرفية موحدة القنوات	
الخدمات المصرفية موحدة القنوات	الخدمات المصرفية متعددة القنوات
<ul style="list-style-type: none"> - نهج مركزي خاص بالعملاء - السماح للعملاء بالتفاعل مع البنك عبر القنوات المتعددة - استنادًا إلى نظام التعاملات مع العملاء والبيانات الضخمة 	<ul style="list-style-type: none"> - نهج مركزي خاص بالبنوك - السماح للعملاء بالتعامل مع البنك عبر قنوات متعددة - استنادًا إلى نظام سجلات معاملات العملاء وإطار الخدمات الموجهة "SOA"¹
Source: Omnichannel Banking White Paper, IBM, 2014	

للاستجابة للتغيرات السريعة، يجب على البنوك إدخال المنتجات والخدمات الجديدة بسرعة وبتكلفة هامشية تكاد تكون صفرية لتكون مرنة بما يكفي لتجاوز توقعات العملاء. يجب على إدارة البنوك أن تضع العميل في صميم قراراتهم اليومية مع التأكد من حصول كل عميل على منتج أو خدمة مصممة خصيصًا لتلبية احتياجاته.

لذلك، يجب أن تتحول البنوك إلى الخدمات المصرفية المعيارية (Modular Banking)². من أجل تنفيذ الخدمات المصرفية المعيارية، ينبغي للبنوك أن تتحرك نحو سرعة أداء العمليات من خلال اعتماد التكنولوجيا السريع والتعلم والتعافي السريع من الفشل وتفويض الموظفين وتمكينهم مع اتباع نهج يركز على العملاء بشكل أكبر.

1- SOA هو مفهوم تطوير برامج المؤسسة والذي يركز على جمع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات ودمجها لتحقيق أقصى قدر من فوائدها للمؤسسة. SOA هو إطار عمل التكامل الذي يربط المعلومات الداخلية والخارجية وخدمات الحوسبة لإيجاد حل لدعم عملية الأعمال.

2- سيكون لدى البنك المعياري في المستقبل شيء واحد فقط من النظام التقليدي وهو الحساب المصرفي. سيكون منصة تربط مقدمي الخدمات البديلين في شبكة ضخمة، حيث يمكن لكل عميل اختيار البائع لحاجة معينة والتنقل بين البائعين كما يشاء. يأتي مع كل ذلك الأمن والامتثال من الدرجة المصرفية والخبرة و(ربما) خدمة العملاء المركزية



ب- وظيفة الموارد البشرية والأدوار الجديدة للقيادة في القطاع المصرفي

مع قيام المؤسسات بتطوير أعمالها لجعل المرونة وسرعة الأداء أولوية قصوى، سيترتب على هذا التوجه إنشاء مجموعة من المسؤوليات والأدوار الجديدة للموارد البشرية. وهذا بدوره سيعيد تشكيل الطريقة التي يتم بها تنظيم إدارة المواهب وخدمات إدارة الموارد البشرية. في العديد من المؤسسات، تبذل أنظمة الموارد البشرية القائمة حاليًا الجهود لخلق القوى العاملة المرنة.

وكان الانطباع لدى العديد من المهنيين في مجال الأعمال هو أن النهج المرن تحركه أساسًا وظائف تكنولوجيا المعلومات. ومع ذلك، تظهر الأدلة أن المرونة هي منهجية **تركز على الأشخاص** وترتبط بالوظيفتين الرئيسيتين للمتخصصين في مجال الموارد البشرية وهما: **ممارسات إدارة الأشخاص وتغيير الثقافة التنظيمية**. يشير مصطلح "سرعة الأداء" في سياق الأعمال إلى سرعة أداء القوى العاملة (المرونة في مطابقة تقلبات القوى العاملة للطلب)، وسرعة الأداء التشغيلية (استجابة العمليات والهياكل).

ويتطلب الانتقال إلى إطار عمل مرن مجموعة من الكفاءات المختلفة للموارد البشرية في المنظمة. سيتعين على محترفي الموارد البشرية أن يصبحوا خبراء مطلعين في سرعة الأداء لقيادة مؤسساتهم إلى مستقبل مستعد للتغيير. ويتمثل الدور المرن والجديد للموارد البشرية في إعادة تعريف هوية المؤسسة وتشكيل ثقافة تستجيب بفاعلية للمتغيرات. الأمر الذي يساعد على تحديد مراحل التغيير الحرجة ووضع خطة تحول واقعية وتقييم قدرة المؤسسة على استيعاب التغييرات.

لا تعتمد المؤسسات المرنة فقط على عدد قليل من صانعي القرار في القمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فعلى العكس، ستعتمد على قوتها العاملة بأكملها، تلك الموجودة داخل حدودها وحتى خارجها، للاستجابة بشكل استباقي للتغيير. تستخدم المؤسسات عمليات موحدة في محاولة التنبؤ بالاحتياجات وتصميم أكثر الأنظمة كفاءة لضمان توفر الموارد المناسبة أو الأشخاص المناسبين في الوقت والمكان المناسب.

قد تحتاج فرق العمل المرنة أيضًا إلى تضمين العمال الذين يقيمون خارج الحدود التنظيمية والاستعانة بمصادر خارجية، مثل الأشخاص الذين يعملون بشكل مستقل والشركاء الإستراتيجيين. سيساعد هذا النهج المؤسسات على اكتساب أفضل الأفكار والمهارات بسرعة من أي مكان وتطبيقها على كل مشروع وحالة.

تكافح البنوك للحفاظ على المزيد من الكفاءة والربحية مع توجيه المزيد من الاستثمارات نحو التكنولوجيا الرقمية الجديدة. وفي هذا السياق، ينبغي للبنوك استخدام ما يسمى

بنهج "صالح للنمو" (Fit for Growth) الذي تم تعريفه وفقًا لشركة برايس ووتر هاوس كوبرز ليكون نموذج مثبت لفتح الباب للأداء ومساعدة المؤسسات على إدارة تكلفتها بطريقة أكثر إستراتيجية، مما يسمح لها بخفض التكاليف وزيادة قدراتها على النمو في نفس الوقت. وهذا يتضمن الحد من وتخفيض الجوانب الأقل إستراتيجية لعملياتها أو إلزائها، واستثمار المدخرات في القدرات التي تعزز النمو بشكل مباشر (PWC, 2017).

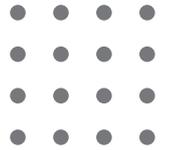
لا تزال الاستعانة بمصادر خارجية outsourcing إحدى الحلول لتحقيق هذا الهدف – ولكن خيار الاستعانة بمصادر خارجية لا يقتصر فقط على عمليات تكنولوجيا المعلومات، حيث يمكن تطبيقه على الأنشطة المعقدة مثل المشتريات والتحليلات والتجارة والتسويق والعديد من الوظائف المالية التي يمكن الآن الاستعانة بمصادر خارجية للقيام بها. ومع ذلك، ينبغي للبنوك أن تدرك تمامًا الآثار المالية المترتبة على أي إستراتيجية للاستعانة بمصادر خارجية. كما يجب أن تخضع قرارات الاستعانة بمصادر خارجية لتحليل دقيق، بما في ذلك القيام بدراسة كل حالة أو مهمة بشكل منفصل لاتخاذ القرار السليم.

وينبغي مواءمة هذا النوع من القرارات مع إستراتيجية شاملة تهدف إلى بناء نموذج أعمال مرن قابل للتطوير بدرجة عالية يمكن أن يتكيف بسرعة مع تغير السوق. ويتعين على المصارف أن تحدد أهدافها الإستراتيجية للانتقال إلى النموذج المعياري. وقد تشمل أهدافها خفض التكاليف مع تحسين السيطرة على مزودي الاستعانة بالمصادر الخارجية الحاليين والوصول إلى القدرات الرقمية الحيوية والوفاء بالمتطلبات التنظيمية وتحسين جودة الخدمات أو الحد من المخاطر (PWC, 2017). إذا تمت العملية بشكل صحيح، يجب أن تفوق المنافع المخاطر.

ومن المهم أيضًا تسليط الضوء على أن التدريب والتعلم أصبحا أكثر أهمية لتمكين سرعة الأداء. وستزداد مسؤوليات ومهام إدارات الموارد البشرية والتدريب ولن تقتصر فقط على تطوير برامج التعلم والتدريب، ولكن ستشمل أيضًا تطوير ثقافة التعلم المستمر وتعزيز التعلم غير النظامي (من زميل إلى زميل) وتوظيف الأشخاص الذين لديهم القدرة على التعلم بسرعة وسهولة.

وفي نفس السياق، **يجب على القادة المصرفيين اكتساب المهارات المتقدمة** وأن يكونوا مستعدين للمستقبل ونشر كفاءات جديدة بين مرؤوسيههم وتمكين النظام المصرفي من التعامل مع سرعة التقدم التكنولوجي واحتياجات العملاء المتزايدة. بالإضافة إلى ضرورة قيام القائد المصرفي بتقديم رؤية واضحة بعزم وشغف، يجب عليه أيضًا تحويل الرؤية إلى إستراتيجية وخطط عمل واضحة وأهداف متسقة.

كما يجب أن يعمل **فريق الموارد البشرية والقادة المصرفيين** معًا لإزالة القيود الصارمة القديمة والتحرك نحو سياسات وأنظمة أحدث وأكثر مرونة. إن دور القائد المصرفي في دفع الابتكار مبني على استخدام التقنيات الرقمية والتكيف معها مع العمل على تحويل أنظمة تكنولوجيا المعلومات القديمة لخلق منتجات أفضل للعملاء. يمكن أن يكتسب القادة المصرفيين **القدرة على التكيف والتفكير المرن** من خلال اتباع طريقة تفكير



منفتحة ومرنة وقابلة على التكيف. و من الضروري أن يكون القادة دائماً على دراية بالاتجاهات التكنولوجية الحديثة وتكاليدها ليكونوا مستعدين للتحديات القادمة في هذه الصناعة، وذلك بالتزامن مع تقديم حلول جديدة للمشاكل القائمة وتغيير التجربة المصرفية بشكل جذري.

يجب على القائد المصرفي اليوم أيضاً إيلاء المزيد من الاهتمام لبناء **شبكة من العلاقات الفعالة** داخل المنظمة وخارجها والتصرف بطريقة أخلاقية موثوق بها وتقديم مستوى عالٍ من الاتساق بين الأقوال والأفعال. وتتمثل أبرز وأكثر المشاكل شيوعاً بين العاملين في القطاع المصرفي في "العمل الزائد والعبء الشديد للعمل وضغط الوقت الشديد لانتهاج من المهام ومدة العمل التي تزيد عن ١٢ ساعة والخوف من إنهاء عقد العمل، وما إلى ذلك" (Pahuja and Sahi, 2012) وهذا يؤدي إلى مزيد من الضغط والتوتر الذي ينعكس على إنتاجية الموظفين والقدرة على إنجاز مهامهم بشكل صحيح. لذلك، يجب أن يكون القائد المصرفي الناجح قادراً على مساعدة موظفيه ومرؤوسيه على تنظيم هذه التحديات العاطفية والتعامل معها لتقديم تجربة فعالة للعملاء. كما يجب على قادة البنوك الاستثمار في فرقهم وتكريس الوقت لتنمية مهاراتهم الشخصية من خلال التدريب والتوجيه وتقديم المكافآت. فالاستثمار في الموارد البشرية يتيح للقادة الفرصة لمشاركة العاملين وفرق العمل في الأمور التي تخص تطورهم الوظيفي، الأمر الذي يمكنهم من تحسين أدائهم وأداء المنظمة التي يعملون بها. هذا بالإضافة إلى أهمية تركيز قادة البنوك على خلق مناخ إيجابي وإشراك موظفيهم في عملية اتخاذ القرارات وإعداد خلفاء لهم من خلال تفويض المهام وتقسيم الصلاحيات.

ولذلك، ينبغي تعديل إستراتيجيات المصارف وكفاءات القوى العاملة لتلبية احتياجات العميل وهدف المنظمة بأسرها على حد سواء.

ج- الوظائف المصرفية وخصائص المصرفيين في المستقبل:

وكما ذكر سابقاً، تتميز الصناعة المصرفية بتنوع المنتجات والخدمات وزيادة الخيارات والجوانب المتعلقة بالأمن و طرق توصيل وإتاحة المنتجات والخدمات. وقد شهد المشاركون في هذه الصناعة منافسة متزايدة على مدى السنوات الأخيرة نتيجة لزيادة الابتكارات بين البنوك والوافدين الجدد في السوق. فيجب أن تكون البنوك على استعداد للاستفادة من التقنيات الجديدة مثل تكنولوجيا بلوكشين والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي والروبوتات التي لديها القدرة على تعطيل أعمال ونماذج التشغيل الخاصة بها حالياً.

وتجدر الإشارة إلي أن الوظائف المصرفية الحالية تتعرض لمزيد من التحديات بسبب هيمنة التكنولوجيا. فأن المسار الوظيفي التقليدي للتوظيف والترقية تلقائياً من خلال مراكز مختلفة داخل المؤسسة بسبب العمل الجاد والولاء سوف يتغير بشكل كبير. ومن الواضح أن للتكنولوجيا تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على وظائف البنوك مثل الامتثال والمدفوعات وخدمات البيع بالتجزئة. وللتكيف مع البيئة المتغيرة، تحتاج المصارف إلى قوة عاملة مرنة قادرة على التعامل بفعالية مع هذه الابتكارات الجديدة. خلال السنتين أو الثلاث سنوات القادمة، ستكون الآلات قادرة على أداء ما يقرب من 30% من العمل المنجز حالياً في البنوك (BGLN, 2018). وبتعبير أدق، فيتم استخدام هذه الآلات على نحو أكثر في تقييم البيانات وتحليلها والاتفاقات التعاقدية. وبالتالي، فإن معظم البنوك تستهدف التحول الرقمي، ومع ذلك، يجب أن تكون على دراية تامة بتأثيره على الوظائف القائمة. وقد طلت التكنولوجيا والآلات محل الكثير من العمل البشري من جانب وخلق أنواع مختلفة من الوظائف والأدوار في صناعة الخدمات المالية من جانب آخر.

وقد قام تقرير وظائف المنتدى الاقتصادي العالمي المنشور في عام 2018 بتحليل الوظائف الناشئة والمتناقصة (المتوقعة الاستغناء عنها) في قطاع الخدمات المالية وفقاً للجدول أدناه:

صناعة الخدمات المالية	
الوظائف الناشئة	الوظائف المتناقصة (المتوقعة الاستغناء عنها)
محللو وعلماء البيانات	موظفو إدخال البيانات
متخصصو الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي	الأمناء الإداريون والتنفيذيون
مصممو تجربة المستخدم والتفاعل بين الإنسان والآلة	موظفو المحاسبة ومسك الدفاتر وكشوف المرتبات
المتخصصون في التحول الرقمي	مديرو خدمات الأعمال والإدارة
محترفو المبيعات والتسويق	صرافو البنوك والموظفون ذوي الصلة
موظفو معلومات العميل وخدمة العملاء	محللو الإدارة والتنظيم
محترفو الابتكار	المحللون الماليون
خدمات تكنولوجيا المعلومات	موظفو الخدمات البريدية
محللو أمن المعلومات	موظفو الائتمان والقروض
المديرون العامون ومديرو العمليات	المحاسبون ومراجعو الحسابات

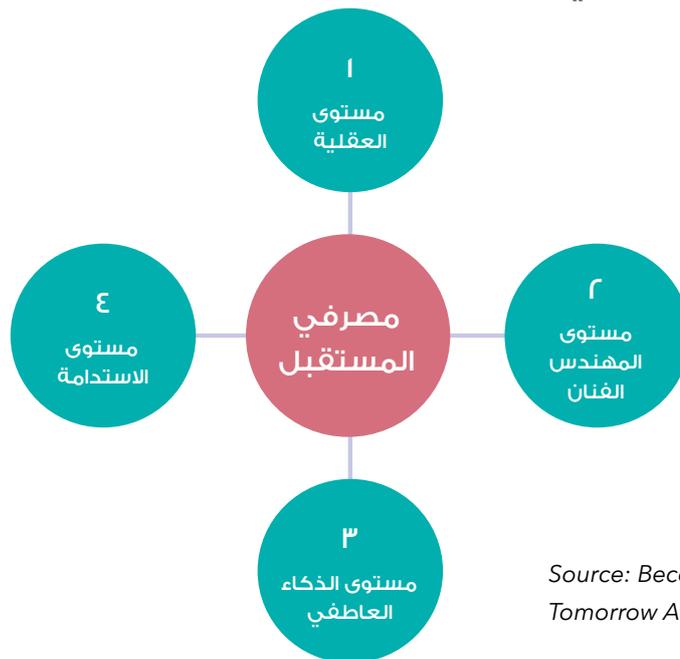
المصدر: تقرير مستقبل الوظائف، المنتدى الاقتصادي العالمي، 2018



ويوضح الجدول السابق تأثير التحولات الرقمية علي **مستقبل وظائف وكفاءات المصرفيين وتوقعاتهم**. فينبغي للبنوك أن تعمل على بناء ثقافة تعزز من قدرة المصرفيين على العمل بكفاءة في بيئة متغيرة. بحلول عام ٢٠٢٥، سيشكل جيل الألفية ٧٢٪ من القوى العاملة العالمية؛ فستشكل تطلعاتهم واتجاهاتهم بيئة وثقافة العمل في المستقبل (Ernst & Young, 2016).

وبالتالي، فإن قدرة البنوك التجارية على النجاح في تقديم منتجات وخدمات جذابة للعملاء تعتمد بشكل أساسي على كفاءة العاملين. ولن تعتمد البنوك الناجحة على أفضل الأفراد ولكن على أفضل مزيج من الأفراد والفرق المتنوعة والعاملة معًا. يمكن للبنوك تحقيق أقصى قدر من الأداء والإنتاجية من خلال تحويل وتطوير آليات توظيف فرق عمل مجهزة تجهيزًا جيدًا وترقيتها وتشكيلها. وعلى الرغم من أهمية المهارات التقنية والمالية في السوق، يدرك العديد من القادة والعاملين في مجال الأعمال أهمية تحويل التركيز من تطوير المهارات التقنية والوظيفية بشكل أساسي إلى مجالات أخرى مثل المهارات الاجتماعية والذكاء العاطفي.

وفقًا لشركة (KPMG, 2018)، فإن تطوير كفاءات المصرفيين بما يتقف مع احتياجات المستقبل يتطلب نموذجًا مكون من أربعة مستويات. يصف **النموذج المكون من أربعة مستويات** رحلة يجب أن يمر بها جميع المصرفيين من أجل تنمية وتطوير الكفاءات الأساسية التي يجب أن يتسم بها كل مصرفي في المستقبل. ويقوم هذا النموذج على مقابلات مع العشرات من المديرين التنفيذيين وكبار القادة، مما يمثل رؤيتهم فيما يتعلق بمستقبل الأعمال والقيادة في عصر يتسم بالتعقيد والابتكار. **ويصف الشكل التالي النموذج المكون من أربعة مستويات:**



Source: *Becoming the Banker of Tomorrow* Article, KPMG, 2018

يمكن تفسير النموذج المكون من أربعة مستويات بإيجاز على النحو التالي:

١- مستوى العقلية:

يجب على المصرفيين في المستقبل الانتقال من التمسك بفكر وعقلية ثابتة تقاوم التغييرات وتميل إلى البقاء في الإطار التقليدي المعتاد وتفترض أن المواهب والذكاء والإبداع هي معطيات ثابتة إلى عقلية أكثر مرونة وانفتاحًا. ويعتقد المصرفيون الذين لديهم عقلية مرنة أن مؤهلاتهم ليست ثابتة ويمكن تطويرها بمرور الوقت من خلال العمل الجاد والتعلم المستمر وتطوير المهارات. هؤلاء الأشخاص دائمًا على استعداد لاتخاذ مزيد من الخطوات لاكتساب مهارات وكفاءات جديدة. ويعد أحد الأسباب الرئيسية وراء ذلك أن الأشخاص الذين لديهم عقلية ثابتة بمرور الوقت سيكتشفون أن قيمتهم داخل مؤسستهم تتراجع.

٢- مستوى المهندس الفنان:

يجب أن يكون مصرفيون المستقبل مهندسين وفنانين من خلال كونهما مفكرين إستراتيجيين، وأشخاص يدفعهم التحليل والبصيرة والإبداع، والابتكار والعلاقات ولديهم شغف تجاه مجالات خبرتهم. وينبغي أن يفكر المصرفيون الناجحون خارج الصندوق للوصول لفهم أشمل وتحديد أولويات احتياجات العملاء بكفاءة.

هؤلاء الأشخاص حريصون للغاية على الحفاظ على علاقات إيجابية مع أعضاء فريقهم والنظر بشدة في بناء علاقة قوية مع العملاء تستند على الثقة والاحترام المتبادلين. لذلك، سيكون المهندسون الفنانون من أهم أصول أي بنك في المستقبل.

٣- مستوى الذكاء العاطفي:

الذكاء العاطفي هو واحد من العناصر الأكثر أهمية للنجاح الشخصي والمهني في العصر الحديث، وهو مؤشر أساسي للأداء ومحرك قوي للقيادة. ويمكن تفسيره على أنه القدرة على فهم العواطف الشخصية الخاصة وعواطف ومشاعر الآخرين والاتسام بالمرونة في بيئة سريعة التغيير. بدون الذكاء العاطفي المتحكم به، سيجد العديد من المصرفيين صعوبة في تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، خاصة كقادة.



للنجاح في قيادة البنوك في المستقبل ستزداد الحاجة إلى تعزيز ما يسمى **بثقافة الذكاء المعزز (Augmented Intelligence)**؛ والتي توضح أفضل شراكة بين الذكاء العاطفي والذكاء الاصطناعي، والهدف من هذه الشراكة هو تعزيز الأنشطة البشرية وتوسيع نطاقها والارتقاء بها. المصرفيون الذين يتسمون بذكاء عاطفي مرتفع سيكونون الأقدر على تقديم أداء جيداً في هذه البيئة الرقمية الجديدة، كما أنهم الأكثر وعياً بعواطفهم وأفكارهم أثناء التعامل مع المواقف المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، فهم لا يخافون من المخاطرة والخروج من الإطار التقليدي المتعارف عليه ويسعون جاهدين للتعلم والتطوير المستمر.

٤- مستوى الاستدامة:

ترتبط كفاءة الاستدامة بقدرة المصرفيين على البقاء في عصر التحول الرقمي والاستمرار فيه، فالأمر يتعلق بالحفاظ على النجاح على المدى الطويل. من أجل تحقيق النجاح المستدام في مكان العمل، يجب أن يسترشد المصرفيون بخمس نصائح: **أولاً**، ضرورة إيجاد شعور **الهدف الأسمى** في الحياة الشخصية والمهنية على حد سواء. **ثانياً**، القدرة على اختيار النظر إلى نصف الكوب الممتلئ (**التفاؤل**). **ثالثاً**، القدرة على تحمل المسؤولية الكاملة لمسيرتهم المهنية (**الإدارة المهنية الاستباقية**). **رابعاً**، القدرة على بناء شبكة واسعة من العلاقات والحفاظ عليها (**رأس المال الاجتماعي**). **خامساً** (**الرفاه**)، بشكل عام، ينبغي أن يركز المصرفيون في المستقبل على صحتهم العقلية والعاطفية والبدنية والروحية.

الجزء الثاني

إطار عمل الكفاءات الجديدة





أ- تعريف الكفاءة وإطار عمل الكفاءات:

يمكن تعريف **مفهوم الكفاءة** على أنها مجموعة من المعارف والمهارات وسلوكيات الأداء والقدرات التي يمكن ملاحظتها وقياسها وتقييمها. الكفاءات تمكّن الموظفين من أداء مهامهم ومسؤولياتهم بنجاح في وظيفة معينة، مما يؤدي إلى نجاح المؤسسة.

إطار عمل الكفاءات هو هيكل شامل يوضح مختلف الكفاءات المطبقة على الأدوار المهنية المتعددة، ويرتبط بمجموعة محددة من المؤشرات السلوكية ومعايير القياس. وقد وضعت معظم المؤسسات إطار عمل للكفاءات الخاصة بها بما يتماشى مع رسالتها ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.

وتستخدم الكفاءات لوضع معيار لأداء الموظفين وتحفيزهم على تحقيق أداء فعال ومتفوق في عملهم. وتشمل أيضًا الانضباط والدافع الذاتي والرغبة الشخصية لإظهار الأداء الجيد والفعال. هذا المفهوم لا يركز فقط على ما يمكن للموظف إنجازه ولكن أيضًا على ما يمكن أن يتعلمه ويكتسبه. ويعتبر هذا النهج التطلعي ذو أهمية كبيرة بالنسبة لمقدمي خدمات التدريب وخبراء التوظيف.

أصبحت الكفاءات جزءًا لا يتجزأ من **إدارة الموارد البشرية**، مما يساعد إدارات الموارد البشرية على فهم العوامل الحقيقية التي تؤدي إلى الأداء المتفوق في مكان العمل. فوجود إطار عمل كفاءات شامل يمكن فريق الموارد البشرية من موازنة مهارات الموظفين ومعرفة قوتهم وقدراتهم مع الأولويات والاستراتيجيات التنظيمية بنجاح، مما يؤدي إلى نجاح الأعمال. كما أنه يساعد متخصصي الموارد البشرية والتدريب في تصميم عملية التعلم الصحيحة وخطة تطوير التدريب لجميع الموظفين.

بالنسبة للموظفين، يساعدهم أيضًا إطار عمل الكفاءات على الوصول لفهم أفضل لأدوارهم ومسؤولياتهم داخل المؤسسة مما يساعدهم بدوره على تحقيق الأداء المطلوب. تمكّن الكفاءات موظفي المؤسسات من فهم واضح لمستوى الأداء المتوقع ونوع السلوكيات والإجراءات التي سيستم تقييّمها والتعرف عليها والحصول على المكافآت والتقدير على أساسها.

تصنف قاعدة بيانات O*NET الأمريكية (شبكة المعلومات المهنية) أنواع الكفاءات التي يحتاجها الموظفون لمهن محددة. وقد صنفت O*NET أهم 10 كفاءة فردية لمجموعة من 900 مهنة فردية. ويمكن تقسيم هذه المهارات الفردية إلى فئات عامة وفئات فرعية. **هناك ثلاث فئات من الكفاءات:** المعرفة والمهارات والقدرات. "المعرفة" و"المهارات" هي الكفاءات التي يمكن للموظفين اكتسابها من خلال التدريب و/أو الخبرة. أما "المعرفة" فتشمل المعرفة النظرية والعملية للمجالات العامة. "المهارات" تتعلق بالسمات التي تعزز

اكتساب المعرفة والتي يمكن اكتسابها من خلال التدريب. "القدرات" هي سمات غالباً ما تكون غريزية، وبالتالي لا يمكن تعلمها؛ ولكن يمكن تطويرها وتحسينها. "القدرات" تؤثر أيضاً على قدرة الأفراد على اكتساب المعرفة والمهارات، وبالتالي تؤثر على الأداء في مهنتهم (Deloitte, 2017).

يحتوي إطار العمل الشامل للكفاءات المنظم بشكل جيد على عدة فوائد للمنظمة، ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

- توفير التوجيه والتوقعات الواضحة التي تساعد جميع الموظفين على العمل والتنفيذ بما يتماشى مع قيم المنظمة وثقافتها وأهدافها
- خلق فهم مشترك للسلوكيات المرغوبة وعوامل النجاح الحاسمة داخل المؤسسة
- دمج العملية التنظيمية في تصميم إطار عمل الكفاءات، وضمان انعكاس الأولويات والأهداف الإستراتيجية على الأنشطة والمهام اليومية
- الوصول إلى إدارة أكثر كفاءة للموارد البشرية فيما يتعلق بالترقية والمكافآت وقرارات التوظيف وبناء القدرات
- توحيد جميع الاتصالات والتقييمات والملاحظات فيما يتعلق بالأداء
- يساعد تقديم برامج تدريبية وامتحانات مهنية تعتمد على الكفاءات في سد فجوة المهارات داخل المؤسسة
- تحليل نقاط القوة والضعف بشكل أفضل ومعالجة فجوات المهارات داخل المؤسسة
- تعزيز التغييرات التنظيمية والثقافية جنباً إلى جنب مع تنقل الموظفين



ب- الكفاءات الأساسية والميزة التنافسية:

الكفاءة الأساسية هي مهارة فريدة من نوعها تخلق قيمة فريدة للعملاء (Rifas et al., 2016). وهذا أمر هاماً خصوصاً في الصناعة المصرفية حيث أن المنافسة وولاء العملاء يشكلان تحدياً لإدارة البنوك. وتعتمد المؤسسات على الكفاءات الأساسية كمحرك رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، وتشمل الكفاءات الأساسية الجمع بين الموارد والمهارات المملوكة وكذلك الطريقة التي تستخدم بها تلك الموارد لتحقيق نتائج.

وتستخدم المؤسسات بفعالية مواردها الفريدة بما في ذلك كفاءاتها ومهاراتها لتعزيز مكانتها في سوق تنافسي. بمجرد أن تطور المؤسسة إطار عمل كفاءتها الخاصة، يتعين على الإدارة أن تضع خطة تعتمد على الكفاءات لضمان أقصى قدر من الحفاظ على العملاء وتحقيق ميزة تنافسية كبيرة. ومن أجل وضع إطار عمل ناجح للكفاءة، ينبغي للبنوك أن تدرس وتقيم وتراقب باستمرار الأعمال التجارية والمنافسين والصناعة من أجل تحديد الأهداف والإستراتيجيات المناسبة والتغلب على التحديات التي تعيق النجاح.

وتستخدم الكفاءات التنظيمية مثل المهارات والقدرات لتطوير الاستراتيجيات التنافسية وتعزيز تقدير العملاء للمنتجات والخدمات المقدمة مقارنة بعروض المنافسين الآخرين. للحصول على ميزة تنافسية، تحتاج المنظمات إلى تقديم نفس الخدمات التي يتمتع بها منافسيها بتكلفة أقل أو تزويد العملاء بخدمات مختلفة لا يستطيع المنافسون تقديمها.

الكفاءات الأساسية ليست ثابتة و تتغير مع مرور الوقت وخاصة مع التغيرات التكنولوجية السريعة التي تؤثر على بيئة الأعمال. الابتكارات والتطورات المستمرة تدفع إدارة البنوك إلى التركيز على تطوير الكفاءات المتميزة من خلال الابتكار في التكنولوجيا، تصميم منتجات مستدامة وتحقيق ميزة تنافسية.

ج- مجموعة جديدة من الكفاءات للوظائف والأدوار الجديدة:

إن التطوير المستمر لنماذج الأعمال يغير بشكل كبير وسريع الوضع العام للتوظيف. ويؤثر هذا التغيير على الوظائف المختلفة، حيث يهدف إلى زيادة قدرات الموظف ليتمكن من العمل في مهام ووحدات متعددة. ومن المتوقع أن يعمل ٦٥ في المائة من الأطفال المسجلين حالياً في المدارس في وظائف ذات متطلبات ومؤهلات مختلفة تماماً (المنتدى الاقتصادي العالمي، ٢٠١٦).

وتشهد أسواق العمل العالمية تحولات كبيرة؛ حيث تعمل التكنولوجيا على تغيير الحد الفاصل بين المهام التي يؤديها البشر والمهام التي تؤديها الآلات. ويمكن لهذه التحولات، إذا تم إدارتها بكفاءة، أن تحسن بيئة العمل وتخلق وظائف مؤهلة جديدة؛ وإذا لم يحدث ذلك، سيؤثر خطر وجود فجوة في المهارات سلباً على أهداف نمو الأعمال. فهناك علاقات معقدة بين الوظائف والمهارات والتكنولوجيا الجديدة. التكنولوجيا الجديدة يمكن أن تقوم بدفع نمو الأعمال وخلق أدوار جديدة وزيادة الطلب على المواهب المتخصصة الرقمية. ومع ذلك، فإنها يمكن أيضاً أن تحل محل أدوار كاملة عندما تصبح مهام معينة إلكترونية تماماً من خلال الألة أو غير مستخدمة. ويمكن أن تؤدي الفجوة في المهارات بين الموظفين والقادة إلى زيادة التحديات التي تؤدي إلى إبطاء تطبيق التقنيات الجديدة وإعاقة نمو الأعمال.

ولن تحل التكنولوجيا محل القوى العاملة عن الآلات فحسب، بل ستلزم موظفي البنوك أيضاً باكتساب مهارات متعددة لزيادة إنتاجية البنوك وتقليل التكاليف إلى أدنى حد. وبعبارة أخرى، ينبغي أن يكون لدى الموظفين الكفاءات اللازمة للعمل في أكثر من مهمة في البنك بدلاً من التخصص التقليدي. في السنوات القادمة، أولئك الذين سيستمررون في مناصبهم هم فقط الذين يمكنهم القيام بأكثر من وظيفة واحدة في نفس المكان، ولن يعتمد التدرج في الوظائف أبداً على عوامل السن والأقدمية. وفي السياق نفسه، تقوم البنوك أيضاً بتوجيه المزيد من التركيز إلى تشكيل فرق مرنة يتم تدريب أعضائها على التفكير بأنفسهم دون الاعتماد على تعليمات الإدارة. في الفريق المرن، من المتوقع استشارة المرؤوسين، بدلاً من إخبارهم بما يجب القيام به. وتعتبر الفرق المرنة أيضاً التنوع بين الجنسين شرطاً مسبقاً رئيسياً للنجاح. ومن الملاحظ جيداً أن مراعاة المساواة بين الجنسين ثبت أنها تميز البنك عن منافسيه.

وفقاً لتقرير مستقبل الوظائف لعام ٢٠١٨ الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، تتوقع ما يقرب من ٥٠٪ من الشركات أن تؤدي الأتمتة إلى بعض من الانخفاض في قوتها العاملة بدوام كامل بحلول عام ٢٠٢٢. في عام ٢٠١٨، يتم تنفيذ ما متوسطه ٧١٪ من إجمالي ساعات



العمل في ١٢ صناعة مشمولة بالتقرير من قبل البشر، مقارنة ب ٢٩٪ من ساعات العمل التي تنفذها الآلات. وبحلول عام ٢٠٢٢، من المتوقع أن يتحول هذا المتوسط إلى ٥٨٪ ساعات عمل يؤديها البشر و ٤٢٪ بواسطة الآلات. على سبيل المثال، بحلول عام ٢٠٢٢، سيتم تنفيذ ٦٢٪ من معالجة معلومات وبيانات المؤسسة ومهام البحث عن المعلومات ونقلها بواسطة الآلات مقارنة ب ٤٦٪ اليوم.

ومع ذلك، فإن ٣٨٪ من الشركات التي شملها الاستبيان في نفس التقرير المذكور تتوقع أن توسع الأتمتة قوتها العاملة لتشمل أدواراً جديدة لتعزيز الإنتاجية، ويتوقع أكثر من ربع الشركات أن يؤدي التشغيل الآلي إلى إيجاد أدوار جديدة في مؤسستها. وفي إطار مجموعة الشركات التي شملها الاستبيان، التي تمثل أكثر من ١٥ مليون عامل إجمالياً، تشير التقديرات الحالية إلى انخفاض قدره ٩٨ مليون وظيفة وزيادة قدرها ١٧٤ مليون وظيفة. وتشير التقديرات إلى أن ٧٥ مليون وظيفة قد يتم استبدالها بسبب التحول في تقسيم العمل بين البشر والآلات، في حين قد يظهر ١٣٣ مليون دور جديد وأكثر تكيفاً مع التقسيم الجديد للعمل بين البشر والآلات.

من الناحية العملية، على سبيل المثال، وجد في الولايات المتحدة، في عام ٢٠٠٠، أن مكتب تداول الأسهم النقدية في الولايات المتحدة في مقر Goldman Sachs في نيويورك يوظف ٦٠ تاجر للأسهم، وقام هذا المكتب بتقليل هذا العدد اليوم للوصول إلى اثنين فقط من تاجر الأسهم الذين بقيا في مناصبهما، بالإضافة إلى ٢٠ مهندس كمبيوتر المسؤولين عن دعم برامج التداول الآلية. وقضت الرقمنة على آلاف الساعات من العمل البشري، الذي كان يقوم به مسبقاً الزملاء الذين يكسبون حوالي ٣٢٦,٠٠٠ دولار سنوياً، وبالتالي تم تحسين التكلفة والوقت والجهد. علاوة على ذلك، أعلن الرئيس التنفيذي ل Deutsche bank في أواخر عام ٢٠١٧ أن أحد الركائز في خطته لعام ٢٠٢٠ هو خفض ٩,٠٠٠ وظيفة، أي ما يمثل ١٠٪ من القوى العاملة في البنك، داعياً إلى المزيد من التعلم الآلي والقدرة على التكيف مع الرقمنة (BGLN, 2018).

وتعتبر الصين نموذجاً ناجحاً آخر لاستبدال رأس المال البشري بالآلات، وخاصة مدينة دونغقوان. على سبيل المثال، استبدل مصنع صيني ٩٠ في المئة من قوته العاملة بالآلات، ومن المثير للاهتمام أن هذا أدى إلى ارتفاع سريع في إجمالي إنتاجية العوامل، مع زيادة بنسبة ٢٥٠ في المئة في الإنتاجية، وانخفاض بنسبة ٨٠ في المئة في العيوب. قبل عملية التحول هذه، تم تعيين ٦٥٠ موظفاً، وبدء العمل بـ ٦٠ ذراعاً آلياً، مما أدى إلى خفض عدد رأس المال البشري إلى ٦٠ موظفاً فقط، ٣ منهم مخصصون لمراقبة خط إنتاج الروبوتات، وتم تعيين الباقيين لمراقبة أنظمة التحكم الحاسوبية (المنتدى الاقتصادي العالمي، ٢٠١٧)

وتضم مجموعة الأدوار والوظائف التي ساهمت التكنولوجيا في زيادة الطلب عليها في الفترة حتى عام ٢٠٢٢: محللون وعلماء البيانات ومطورو البرمجيات والتطبيقات، والمتخصصون في التجارة الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي. ومن المتوقع أيضاً أن

تنمو الأدوار التي تستفيد من المهارات "البشرية" المميزة، مثل العاملين في خدمة العملاء، ومحترفي المبيعات والتسويق، والتدريب والتطوير، ومتخصصو التطوير التنظيمي بالإضافة إلى مديري الابتكار. وعلاوة على ذلك، تشير أدلة واسعة إلى تسريع الطلب لمجموعة متنوعة من الأدوار المتخصصة الجديدة كلياً فيما يتعلق بفهم أحدث التقنيات الناشئة والاستفادة منها: متخصصو الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، ومتخصصو البيانات الضخمة، وخبراء أتمتة العمليات، ومحللو أمن المعلومات، ومصممو تجربة المستخدم والتفاعل بين الإنسان والآلة، ومهندسو الروبوتات، ومتخصصو بلوكشين "Blockchain" (المنتدى الاقتصادي العالمي، ٢٠١٨).

في العصر الرقمي، يتم تحقيق ميزة تنافسية من خلال تراكم الخبرات والاستثمار في تكنولوجيا البيانات وهندسة البرمجيات. وقد تفاقمت الحاجة المتزايدة إلى الارتقاء بالنظم القديمة وتلبية المتطلبات التنظيمية والاستثمار في الابتكار مع تزايد الحاجة إلى اكتساب مواهب مرنة وتكنولوجية، في نفس الوقت. من أجل تحقيق ذلك، يجب أن تشمل المهارات اللازمة في هذا السياق "المزيد من علماء البيانات والمطورين المرنين والمهندسين ومديري سكرام، وما إلى ذلك". على الرغم من أهمية المواهب التكنولوجية، وجدت دراسة حديثة أن ٦٢٪ من كبار القادة في القطاع المصرفي يعتقدون أن فجوة المواهب الرقمية قد اتسعت في السنوات الأخيرة (BGLN, 2018). مع قيام البنوك والمؤسسات المالية في كل مكان بمتابعة مشاريع التحول الرقمي الضخمة، برز تحدٍ مشترك يتعلق بعدم توفر الموظفين المناسبين للحصول على وظائف رقمية جديدة يتعين القيام بها. تم إنشاء الأدوار والوظائف الرقمية كتأثير على اتجاه التحول الرقمي. تشمل بعض الأدوار الرقمية وفقاً لدراسة معهد أبحاث Capgemini المنشورة في عام ٢٠١٧: مستشار أمن المعلومات، كبير موظفي المعلومات الرقمية، مهندس البيانات، مدير المشروع الرقمي، فني البيانات، كبير موظفي العملاء، مدير الويب الشخصي، كبير موظفي إنترنت الأشياء، عالم البيانات، كبير موظفي التحليلات.

تنقسم المهارات الرقمية إلى المهارات الرقمية التقنية والشخصية hard skills and soft skills (Capgemini, 2017). تتضمن المهارات الرقمية الشخصية ما يلي: مركزية العملاء، شغف التعلم، التعاون، اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، البراعة التنظيمية، التأقلم مع عدم وضوح الرؤية، العقلية الريادية وإدارة التغيير.

أما بالنسبة للمهارات الرقمية التقنية، ذكرت شركة Capgemini ما يلي: الأمن الإلكتروني، الحوسبة السحابية، تطوير شبكة التحليلات، تصميم وتطوير تطبيقات الجوال، علوم البيانات، البيانات الضخمة، إدارة البيانات الرئيسية، إستراتيجية الابتكار وتصميم واجهة المستخدم.

وأفادت عدة مؤسسات مالية بأنها أنشأت مؤخراً أدواراً جديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات للتعامل مع التغييرات المستمرة، ولكنها تعتبر تعيين موظفي تكنولوجيا



المعلومات هدف صعب. فالطلب على المواهب يتجاوز الآن العرض عندما يتعلق الأمر بالعديد من الأدوار الرئيسية في هذا المجال. ومع ذلك، هناك الكثير من مواهب تكنولوجيا المعلومات في سوق العمل، ولكن على الصعيد العالمي وفقًا لدراسة معهد أبحاث Capgemini نشرت في عام ٢٠١٧ هؤلاء الناس يفضلون الانضمام إلى فريق التكنولوجيا العملاقة مثل جوجل وأمازون بدلاً من الحصول على وظيفة في بنك أو مؤسسة مالية. ومن المهم أيضًا تسليط الضوء على أن بعض البنوك أو المؤسسات المالية لا تستطيع المنافسة من حيث الرواتب مع جوجل وأمازون للاحتفاظ بأعلى المواهب المؤهلة في تكنولوجيا المعلومات.

بالإضافة إلى ذلك، تسعى مواهب تكنولوجيا المعلومات للانضمام إلى المؤسسات التي توفر فرصاً أفضل لتطوير المهارات الرقمية. لكن في القطاع المالي، تؤكد نسبة كبيرة من أولئك الذين يقومون بأدوار تقنية أنهم غير راضين عن البرامج التدريبية المقدمة لتطوير مهاراتهم الرقمية (Capgemini, 2017).

في ظل اقتصاد رقمي متزايد، سستمتع المؤسسات التي تسد فجوة المواهب بميزة تنافسية على أولئك الذين لا يفعلون ذلك. وتعد إستراتيجية المواهب الرقمية الشاملة التي تتوافق مع أهداف العمل واحتياجات وتفضيلات الخبراء الموهوبين الرقميين أمراً بالغ الأهمية لتحقيق تحول رقمي مستدام وناجح.

من الملاحظ أيضاً أنه بحلول نهاية عام ٢٠٢٠، سستغير درجات أهمية المهارات، حيث حتى لو كانت لا تزال موجودة، سيصبح البعض أكثر أهمية من غيرها، وسيطلب البعض الآخر في مخطط أكثر تقدماً، على التوالي (المنتدى الاقتصادي العالمي، ٢٠١٦). وتشمل المهارات التي تستمر في النمو بشكل بارز بحلول عام ٢٠٢٢ التفكير التحليلي والابتكار بالإضافة إلى شغف التعلم. وعلى وجه التحديد، تبرز الأهمية المتزايدة للمهارات مثل تصميم التكنولوجيا وبرمجتها الطلب المتزايد على مختلف أشكال الكفاءة التكنولوجية. إن الكفاءة في أساليب التكنولوجيا الجديدة ليست سوى جزء واحد من معادلة المهارات لعام ٢٠٢٢، ومع ذلك، فإن المهارات "البشرية" مثل الإبداع والمبادرة والتفكير النقدي والإقناع والتفاوض ستحتفظ بقيمتها أو سوف تزيد، بالإضافة إلى الاهتمام بالتفاصيل وسهولة التكيف والمرونة وحل المشكلات المعقدة. كما يشهد الذكاء العاطفي والقيادة والتأثير الاجتماعي بالإضافة إلى توجيه الخدمة أيضاً زيادة كبيرة في الطلب مقارنة بأهميتها الحالية (المنتدى الاقتصادي العالمي، ٢٠١٨). يتضمن الجدول التالي أهم مهارات القوى العاملة في عام ٢٠١٨ والاتجاهات الناشئة والمترجمة المتوقعة في عام ٢٠٢٢.

مقارنة: أعلى طلب للمهارات، ٢٠١٨ مقابل ٢٠٢٢		
٢٠١٨	تطور، ٢٠٢٢	تراجع، ٢٠٢٢
التفكير التحليلي والابتكار	التفكير التحليلي والابتكار	البراعة اليدوية والتحمل والدقة
حل المشاكل المعقدة	إستراتيجيات التعلم والتعلم النشط	الذاكرة والقدرات اللفظية والسمعية والمكانية
التفكير النقدي والتحليل	الإبداع والأصالة والمبادرة	إدارة الموارد المالية والمادية
إستراتيجيات التعلم والتعلم النشط	تصميم التكنولوجيا والبرمجة	تركيب وصيانة التكنولوجيا
الإبداع والأصالة والمبادرة	التفكير النقدي والتحليل	القراءة والكتابة والرياضيات والاستماع النشط
الاهتمام بالتفاصيل والجدارة بالثقة	حل المشاكل المعقدة	إدارة شؤون الموظفين
الذكاء العاطفي	القيادة والتأثير الاجتماعي	مراقبة الجودة والتوعية بالسلامة
المنطق وحل المشكلات والتفكير	الذكاء العاطفي	التنسيق وإدارة الوقت
القيادة والتأثير الاجتماعي	المنطق وحل المشكلات والتفكير	القدرات البصرية والسمعية والكلامية
التنسيق وإدارة الوقت	تحليل النظم وتقييمها	استخدام التكنولوجيا ورصدها ومراقبتها

المصدر: تقرير مستقبل الوظائف، المنتدى الاقتصادي العالمي، ٢٠١٨

وفيما يتعلق بالمهارات المصممة خصيصاً للقطاع المصرفي، فقد حدد معهد الخدمات المصرفية والمالية في سنغافورة بعض المهارات الأساسية اللازمة لضمان نجاح التحول، وهي ما يلي:

- ١- **التفكير الحسابي:** تطوير واستخدام النماذج والأدوات والتقنيات الحسابية لتفسير وفهم البيانات وحل المشكلات وتوجيه عملية اتخاذ القرارات.
- ٢- **التعاون الافتراضي:** استخدام أدوات الاتصال التعاوني عبر الإنترنت للعمل كفرق لإنجاز المهام أو المشاريع.
- ٣- **التفكير متعدد التخصصات:** فهم المفاهيم عبر تخصصات متعددة، مع القدرة على تجميع المعرفة والرؤى لتوجيه القرارات وتعزيز التعاون.
- ٤- **الفهم:** تنظيم وتحليل البيانات والمعلومات بدقة لتحديد العلاقات واكتشاف الأنماط والاتجاهات لاكتساب رؤى لاتخاذ القرارات.



٥- **إدارة الموارد:** نشر الموارد وتخصيها بشكل يتسم بالكفاءة والفعالية متى وحيثما تكون هناك حاجة إليها. وتشمل التخطيط، وتخصيص وجدولة الموارد للمهام، والتي تشمل عادةً القوى العاملة، والآلات، والمال والمواد.

٦- **إدارة التنوع:** العمل بشكل جيد مع الأشخاص من مختلف الخلفيات العرقية والاجتماعية والثقافية والتعليمية وفهم اهتمامات مجموعات العمل المختلفة.

٧- **مهارات التعامل مع الآخرين:** إدارة العلاقات بكفاءة والتواصل مع الآخرين بشكل فعال لتحقيق توافق الآراء والنتائج المتبادلة.

الجزء الثالث

استبيان الكفاءات والمهارات المستقبلية
دراسة حالة القطاع المصرفي المصري





أ- خلفية استبيان المعهد المصرفي المصري حول الكفاءات والمهارات المستقبلية

بالنظر إلى الدور الحاسم لمتخصصي الموارد البشرية في تطوير القوى العاملة في المستقبل، تم تصميم وتوزيع استبيان على قادة الموارد البشرية في جميع البنوك المصرية لتلقي أفكارهم ورؤيتهم تجاه الكفاءات والمهارات والأدوار التي ستكون أكثر أهمية للقطاع المصرفي في المستقبل.

وتم توزيع الاستبيان على مديري إدارات الموارد البشرية في ٣٩ بنكاً في مصر. وبلغ إجمالي الردود المجمعة ٣٣ رداً (٨٥٪ معدل استجابة)، مع معدل إكمال بنسبة ١٠٠٪ (لم يتم تخطي أي أسئلة أو لم يتم الرد عليها) وكان متوسط الوقت المستغرق في الإجابة عن الاستبيان ١٧ دقيقة و٣٧ ثانية.

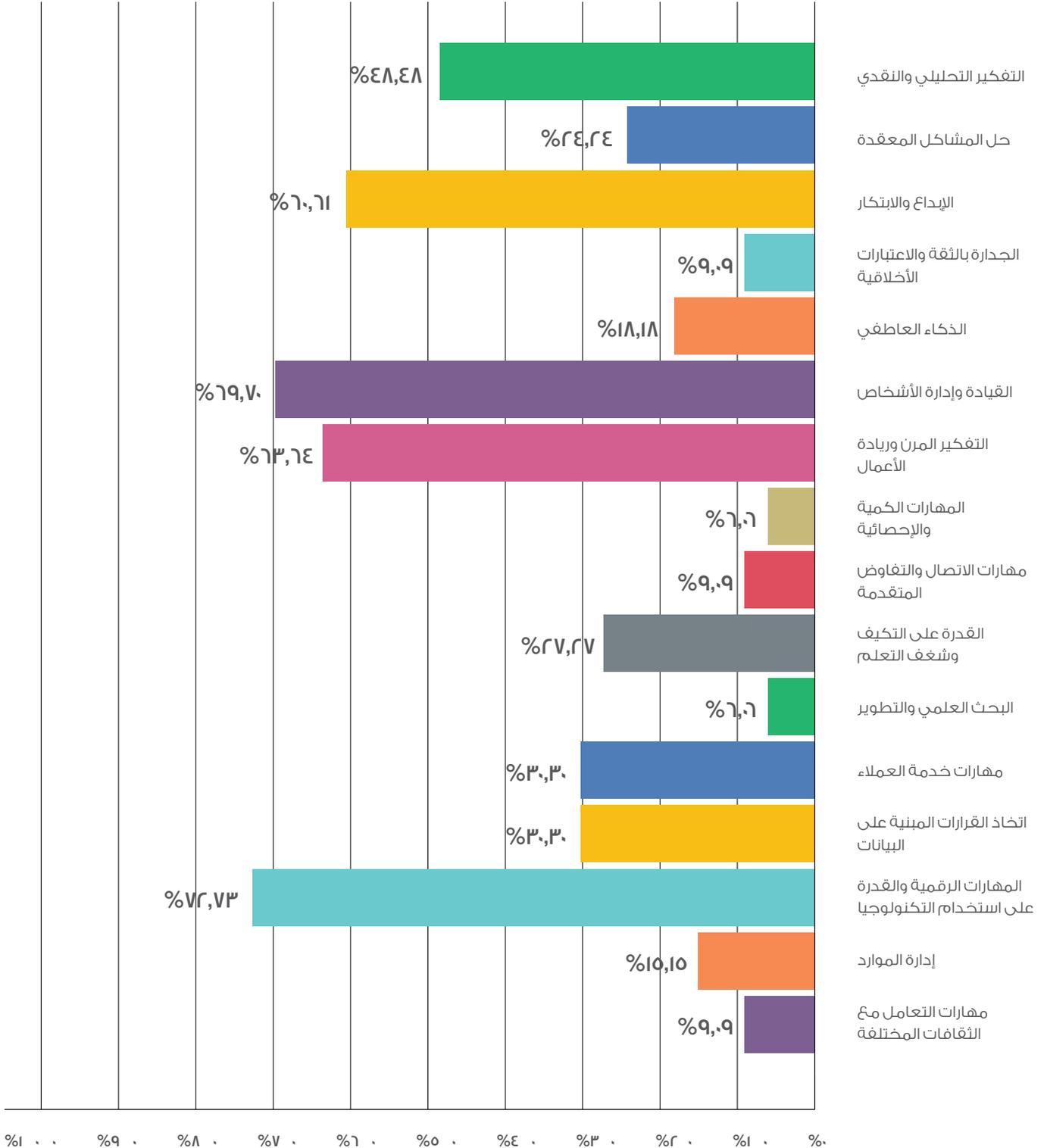
ويشمل الاستبيان ١١ سؤالاً يخدم الهدف الرئيسي للدراسة، وتنوعت الأسئلة بين الاختيار من متعدد، وسؤال متعدد الإجابات والتقييمات.

ب- تحليل ونتائج الاستبيان:

السؤال ١: طلب من مديري الموارد البشرية اختيار أهم ٥ مهارات من بين قائمة تضم ١٦ مهارة يجب أن يكتسبها موظفو بنكهم في المستقبل للتعامل مع التغييرات المستمرة. تتضمن القائمة (١) مجموعة من المهارات للاختيار منها، وبيّن الرسم البياني (١) النسبة المئوية للمجيبين الذين قاموا باختيار كل مهارة بناء على مدى أهميتها لموظفيهم في المستقبل.

القائمة ١: مجموعة من المهارات الهامة في المستقبل	
٩- مهارات الاتصال والتفاوض المتقدمة	١- التفكير التحليلي والنقدي
١٠- القدرة على التكيف وشغف التعلم	٢- حل المشاكل المعقدة
١١- البحث العلمي والتطوير	٣- الإبداع والابتكار
١٢- مهارات خدمة العملاء	٤- الجدارة بالثقة والاعتبارات الأخلاقية
١٣- اتخاذ القرارات المبنيّة على البيانات	٥- الذكاء العاطفي
١٤- المهارات الرقمية والقدرة على استخدام التكنولوجيا	٦- القيادة وإدارة الأشخاص
١٥- إدارة الموارد	٧- التفكير المرن وريادة الأعمال
١٦- مهارات التعامل مع الثقافات المختلفة	٨- المهارات الكمية والإحصائية

الرسم البياني (أ): أعلى ٥ مهارات





وفقاً للرسم البياني (١)، كانت أعلى خمس مهارات مختارة كالتالي :

١- المهارات الرقمية والقدرة على استخدام التكنولوجيا

٢- القيادة وإدارة الأشخاص

٣- التفكير المرن وريادة الأعمال

٤- الإبداع والابتكار

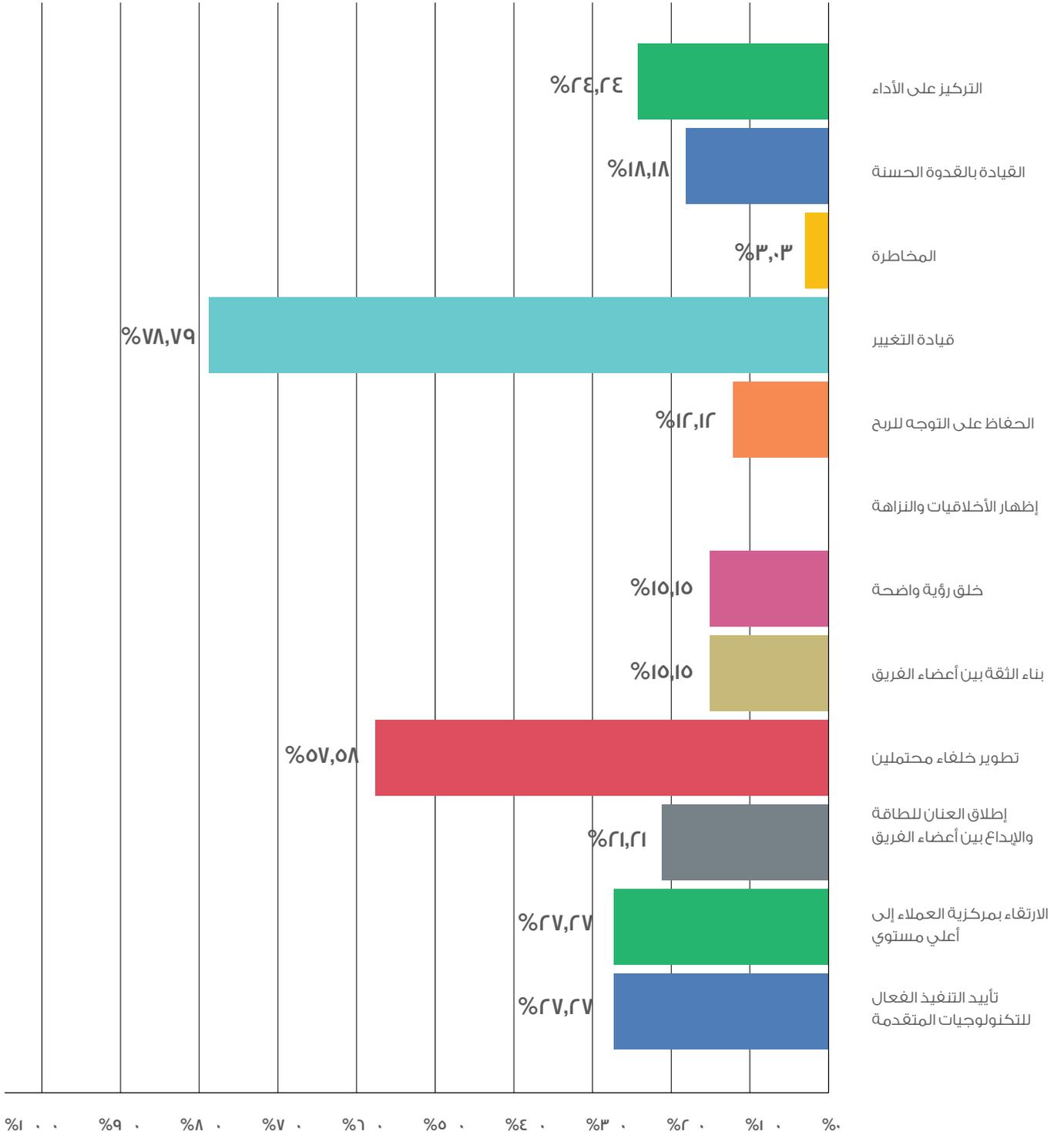
٥- التفكير التحليلي والنقدي

السؤال ٢: طُلب من المجيبين اختيار أفضل ٣ سلوكيات قيادية من قائمة مكونة من ١٢ خياراً يأخذونها بعين الاعتبار إلى حد كبير في البنك التابع لهم في المستقبل. تتضمن القائمة (٢) بدائل سلوكيات القيادة اللازمة للمستقبل، ويظهر الرسم البياني (٢) النسبة المئوية للمجيبين الذين يختارون كل سلوك بناء على مدي أهميته لقادتهم في المستقبل.

القائمة ٢: مجموعة هامة من سلوكيات القيادة في المستقبل

١- التركيز على الأداء	٧- خلق رؤية واضحة
٢- القيادة بالقدوة الحسنة	٨- بناء الثقة بين أعضاء الفريق
٣- المخاطرة	٩- تطوير خلفاء محتملين
٤- قيادة التغيير	١٠- إطلاق العنان للطاقة والإبداع بين أعضاء الفريق
٥- الحفاظ على التوجه للربح	١١- الارتقاء بمركزية العملاء إلى أعلى مستوى
٦- إظهار الأخلاقيات والنزاهة	١٢- تأييد التنفيذ الفعال للتكنولوجيات المتقدمة

الرسم البياني (٢): أعلى ٣ سلوكيات للقيادة





وفقاً للرسم البياني (٢)، تتمثل أعلى ٣ سلوكيات لازمة للقيادة في المستقبل فيما يلي:

١- قيادة التغيير

٢- تطوير خلفاء محتملين

٣- تم توزيع النسبة المئوية لسلوك القيادة الثالث بالتساوي بين خيارين: الارتقاء بمركزية العملاء إلى أعلى مستوي وتأيد التنفيذ الفعال للتكنولوجيات المتقدمة.

السؤال ٣: طُلب من المجيبين التقييم من قائمة الاتجاهات ما إذا كان من المتوقع تغطية كل اتجاه/هدف من خلال مستوى كفاءة موظفي البنك أو أنه ستكون هناك حاجة ملحة إلى مستوى كفاءة أعلى (فجوة في المهارات). من بين ٨ اتجاهات مختارة، قام مديرو الموارد البشرية بتقييم عواقب الحاجة إلى الكفاءة في كل اتجاه/هدف على حدة وذلك في الجدول التالي (١).

الجدول (١): اتجاهات الصناعة واحتياجات الكفاءة

مجموعة المستجيبين	فجوة المهارات	النسبة التي يغطيها مستوى كفاءة البنك	
٣٣	٥٧,٥٨%	٤٨,٤٨%	توسيع استخدام التكنولوجيات المتقدمة والاطول الرقمية
٣٣	٣٦,٣٦%	٦٦,٦٧%	تحسين تجربة العملاء
٣٣	٦٣,٦٤%	٣٩,٣٩%	تحسين قدرات تحليلات البيانات
٣٣	٥١,٥٢%	٤٨,٤٨%	بناء شراكة بين البنك وشركات التكنولوجيا المالية
٣٣	١٥,١٥%	٩,٩١%	الاستجابة للتغييرات التنظيمية وتلبية متطلبات الامتثال
٣٣	٢٧,٢٧%	٧٨,٧٩%	تحقيق أهداف الشمول المالي
٣٣	٣,٣%	٧٢,٧٣%	تعزيز الضوابط الأمنية وأدوات الأمن السيبراني
٣٣	٣,٣%	٧٥,٧٦%	حماية مصلحة العملاء، وتسهيل التبادل الآمن لبيانات العملاء مع الأنظمة والأطراف الثالثة

من نتائج الجدول (أ)، يمكن تصنيف الاتجاهات المذكورة على النحو التالي:

الاتجاهات المتوقعة أن يغطيها مستوى الكفاءة بالبنك:

- تحسين تجربة العملاء.
- الاستجابة للتغيرات التنظيمية وتلبية متطلبات الامتثال.
- تحقيق أهداف الشمول المالي.
- تعزيز الضوابط الأمنية وأدوات الأمن السيبراني.
- حماية مصلحة العملاء، وتسهيل التبادل الآمن لبيانات العملاء مع الأنظمة والأطراف الثالثة.

الاتجاهات الرئيسية التي ستحتاج إلى مستوى أعلى من الكفاءة (فجوة المهارات) هي:

- توسيع استخدام التكنولوجيات المتقدمة والطلول الرقمية.
- تحسين قدرات تحليلات البيانات.
- بناء شراكة بين البنك وشركات التكنولوجيا المالية.



السؤال ٤: وطلب من المجيبين ترتيب عدد من الاتجاهات الرقمية التي ستتطلب كفاءات أعلى في المستقبل من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.

الجدول (٢): الاتجاهات الرقمية ذات التأثير الأكبر على احتياجات الكفاءة

مجموع النقاط	الإجمالي	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
٦٩٤	٣٣	%٦,٦	%٣,٠٣	%٣,٠٣	%٣,٠٣	%٩,٩	%٣,٠٣	%١٥,١٥	%٢٧,٢٧	%٣,٠٣	الأمن السيبراني (الحماية من الاستخدام الإجرامي وغير المصرح به للبيانات الإلكترونية).
		٢	١	١	١	٣	١	٥	٩	١٠	
٦,٥٥	٣٣	%٠,٠٠	%٦,٦	%٩,٩	%٦,٦	%١٢,١٢	%٦,٦	%١٥,١٥	%٢١,٢١	%٢٤,٢٤	إدارة البيانات الضخمة (مجموعات البيانات الضخمة للغاية التي يتم تحليلها حسابياً للكشف عن الأنماط والاتجاهات المتعلقة بالسلوكيات والتفاعلات البشرية).
		٠	٢	٣	٢	٢	٥	٧	٨		
٤,٩٤	٣٣	%١٢,١٢	%٩,٩	%٣,٠٣	%١٥,١٥	%١٢,١٢	%١٨,١٨	%١٨,١٨	%١٢,١٢	%٠,٠٠	إنترنت الأشياء والتخزين السحابي (كل شيء متصل بالإنترنت؛ كل شيء يتم خلال أجهزة الاستشعار، وجميع البيانات متاحة على الإنترنت على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع).
		٤	٣	١	٥	٤	٦	٦	٤	٠	
٥,٧٣	٣٣	%٦,٦	%٣,٠٣	%١٥,١٥	%٣,٠٣	%٦,٦	%٣,٠٣	%١٥,١٥	%٦,٦	%١٥,١٥	تعلم الذكاء الاصطناعي (تطوير أنظمة كمبيوتر قادرة على أداء المهام التي تتطلب عادةً الذكاء البشري).
		٢	١	٥	١	٢	١٠	٥	٢	٥	
٤,٥٥	٣٣	%٦,٦	%١٢,١٢	%١٥,١٥	%١٨,١٨	%٢٤,٢٤	%٦,٦	%٦,٦	%٣,٠٣	%٩,٩	قواعد استخدام البيانات والأخلاقيات الرقمية (استخدام البيانات المتاحة لإجراء تقييم شامل عن العميل إلى جانب معرفة متى وكيف يتم استخدامها)
		٢	٤	٥	٦	٨	٢	٢	١	٣	
٣,١٢	٣٣	%٢١,٢١	%١٥,١٥	%١٥,١٥	%٣٦,٣٦	%٣,٠٣	%٩,٩	%٠,٠٠	%٠,٠٠	%٠,٠٠	مهارات التواصل الاجتماعي (من خلال مواقع التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك وتويتر ولينكد إن).
		٧	٥	٥	١٢	١	٣	٠	٠	٠	
٥,٣٣	٣٣	%٠,٠٠	%٦,٦	%٣٣,٣٣	%٣,٠٣	%٦,٦	%١٥,١٥	%١٢,١٢	%١٥,١٥	%٩,٩	تطوير تطبيقات الخدمات المصرفية عبر الهاتف النقال وصيانة البرمجيات.
		٠	٢	١١	١	٢	٥	٤	٥	٣	
٤,٦	٣٣	%٦,٦	%٣٩,٣٩	%٠,٠٠	%٩,٩	%١٨,١٨	%٦,٦	%١٢,١٢	%٩,٩	%٠,٠٠	تكنولوجيا بلوكتشين
		٢	١٣	٠	٣	٦	٢	٤	٣	٠	
٣,٧٩	٣٣	%٤٢,٤٢	%٦,٦	%٦,٦	%٦,٦	%٩,٩	%٦,٦	%٦,٦	%٦,٦	%١٢,١٢	تطوير الفروع الرقمية
		١٤	٢	٢	٢	٣	٢	٢	٢	٤	

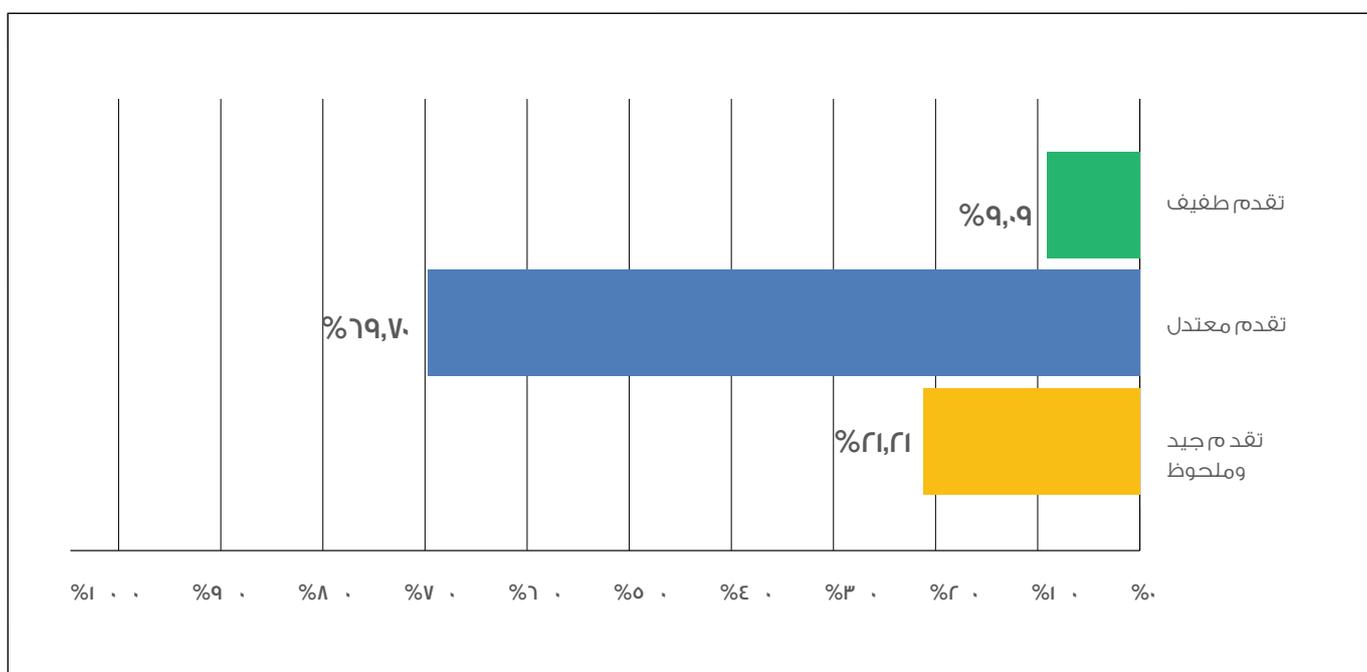
استنادًا إلى ترتيبات المجيبين، يمكننا ملاحظة أن الترتيب العام لأكثر الاتجاهات الرقمية أهمية إلى الأقل أهمية والتي تتطلب كفاءات أعلى في المستقبل يمكن تحليلها على النحو التالي:

- ١- الأمن السيبراني (الحماية من الاستخدام الإجرامي وغير المصرح به للبيانات الإلكترونية).
- ٢- إدارة البيانات الضخمة (مجموعات البيانات الضخمة للغاية التي يتم تحليلها حسابيًا للكشف عن الأنماط والاتجاهات المتعلقة بالسلوكيات والتفاعلات البشرية).
- ٣- تعلم الذكاء الاصطناعي (تطوير أنظمة كمبيوتر قادرة على أداء المهام التي تتطلب عادةً الذكاء البشري).
- ٤- تطوير تطبيقات الخدمات المصرفية عبر الهاتف النقال وصيانة البرمجيات.
- ٥- إنترنت الأشياء والتخزين السحابي (كل شيء متصل بالإنترنت؛ كل شيء يتم خلال أجهزة الاستشعار، وجميع البيانات متاحة على الإنترنت على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع).
- ٦- قواعد استخدام البيانات والأخلاقيات الرقمية (استخدام البيانات المتاحة لإجراء تقييمهم شامل عن العميل إلى جانب معرفة متى وكيف يتم استخدامها).
- ٧- تكنولوجيا بلوكشين.
- ٨- تطوير الفروع الرقمية.
- ٩- مهارات التواصل الاجتماعي (من خلال مواقع التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك وتويتر ولينكد إن).



السؤال ٥: وطلب من المجيبين تحديد مستوى التقدم المحرز نحو تحقيق أهداف بناء وتطوير القوى العاملة القادرة علي النجاح وتحقيق الأهداف المستقبلية.

الرسم البياني (٣): التقدم نحو بناء القوى العاملة في المستقبل



كما هو موضح في الرسم البياني (٣)، حقق ٦٩,٧٠٪ من المجيبين تقدماً معتدلاً في بناء وتطوير القوى العاملة القادرة على تحقيق أهداف العمل المستقبلية، وحقق ٢١,٢١٪ تقدماً جيداً أو كبيراً، بينما حقق ٩,٠٩٪ فقط تقدماً طفيفاً. وكما نلاحظ، فإن غالبية قادة الموارد البشرية في البنوك المصرية يبذلون المزيد من الجهد لتطوير القوى العاملة لتحقيق الأهداف المستقبلية، ويحققون تقدماً معتدلاً لمواكبة موجات التغيير المستمرة.

السؤال ٦: وُطلب من المجيبين تحديد العقبات الرئيسية التي تعترض تحقيق أهدافهم المتمثلة في بناء القوى العاملة القادرة علي النجاح والتكيف مع التغييرات المستقبلية.

الجدول (٣): العقبات التي تواجه بناء القوى العاملة في المستقبل

الاستجابات	خيارات الإجابة
٣	افتقار الدعم القيادي
١٣	افتقار التكنولوجيا المناسبة
١٨	افتقار المواهب الماهرة
١٩	افتقار المهارات الرقمية
٧	افتقار ولاء الموظفين
٧	افتقار المشاركة والتفاعل بين العاملين
٩	افتقار الموارد الداخلية
مجموع المستجيبين: ٣٣	

وأظهر التحليل الوارد في الجدول (٣) أن افتقار المواهب الماهرة، والمهارات الرقمية هي العقبات الرئيسية التي تواجه البنوك المصرية في بناء القوى العاملة في المستقبل، بالإضافة إلى الافتقار للتكنولوجيا المناسبة.



السؤال ٧: وطلب من المجيبين تحديد نوع الإستراتيجية التي ينبغي أن يعتمدوها لتلبية احتياجات الكفاءات.

الجدول (٤): الإستراتيجيات التي تلبى احتياجات الكفاءة

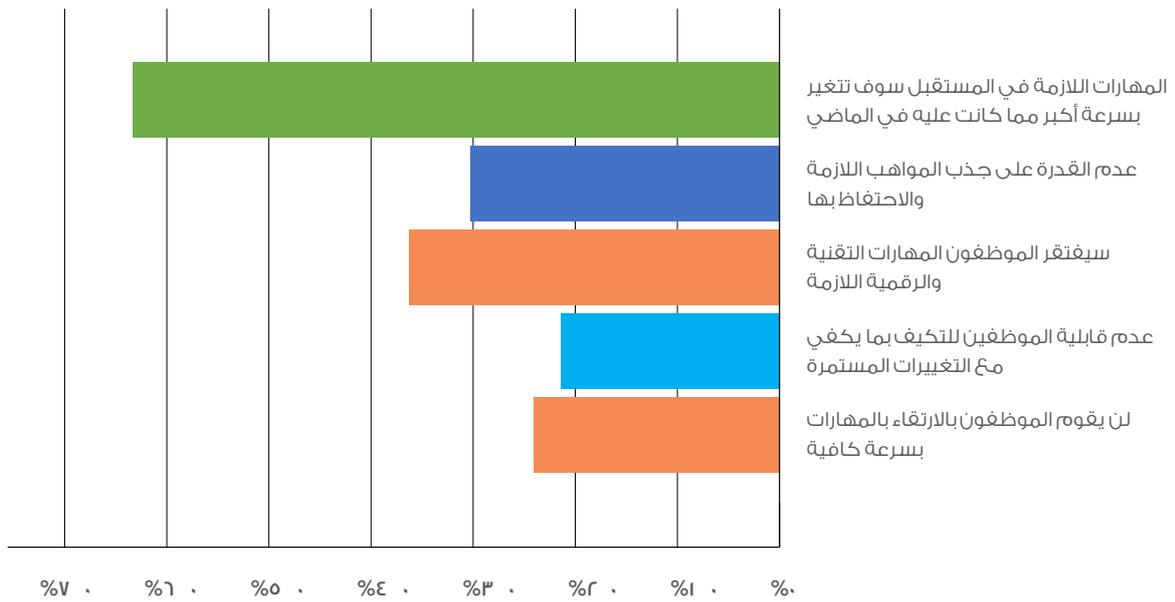
الاستجابات	خيارات الإجابة
٢٢	تطوير الموظفين الحاليين %٦٦,٦٧
٤	توظيف الاستشاريين %١٢,١٢
٦	مهام الاستعانة بالمصادر الخارجية %١٨,١٨
١٠	توظيف موظفين جدد %٣,٣٠
١٨	تنفيذ التكنولوجيا الجديدة %٥٤,٥٥
٢٣	تطوير القادة %٦٩,٧٠
٧	تطبيق إدارة الموارد الفعالة %٢١,٢١
١٩	إعادة تصميم الأنظمة أو العمليات %٥٧,٥٨
١٦	تحسين مشاركة الموظفين %٤٨,٤٨
١	التمسك بالأعمال الأساسية %٣,٣
٤	المشاركة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات %١٢,١٢
٧	الدخول في أسواق جديدة %٢١,٢١

مجموع المستجيبين: ٣٣

أظهرت نتائج الجدول (٤) أن تطوير القادة والموظفين الحاليين هما أهم الإستراتيجيات المختارة من قبل قادة الموارد البشرية لتلبية احتياجات الكفاءات وإدارة فجوة المهارات. بالإضافة إلى إعادة تصميم الأنظمة أو العمليات وكذلك تنفيذ التكنولوجيات الجديدة.

السؤال ٨: وُطلب من المستجيبين تحديد مخاوفهم الكبرى فيما يتعلق باحتياجات بنكهم للمهارات المستقبلية.

الرسم البياني (٤): تطور احتياجات البنك من المهارات في المستقبل



وفقاً لتحليل الرسم البياني (٤)، فإن أهم المخاوف التي تواجه مديري الموارد البشرية فيما يتعلق بالمهارات المستقبلية هي أن المهارات في المستقبل سوف تتغير بسرعة مما كانت عليه في الماضي، وأن موظفيها قد يفتقرون إلى المهارات التقنية والرقمية اللازمة. بالإضافة إلى ذلك، أنهم يتوقعون أن يكون اجتذاب المواهب والاحتفاظ بها أمراً صعباً.



السؤال ٩: وطلب من المجيبين ترتيب تحولات سوق العمل من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية والتي تؤثر على إستراتيجية القوى العاملة في البنوك التي يعملون بها.

الجدول (٥): تحولات كبيرة في سوق العمل

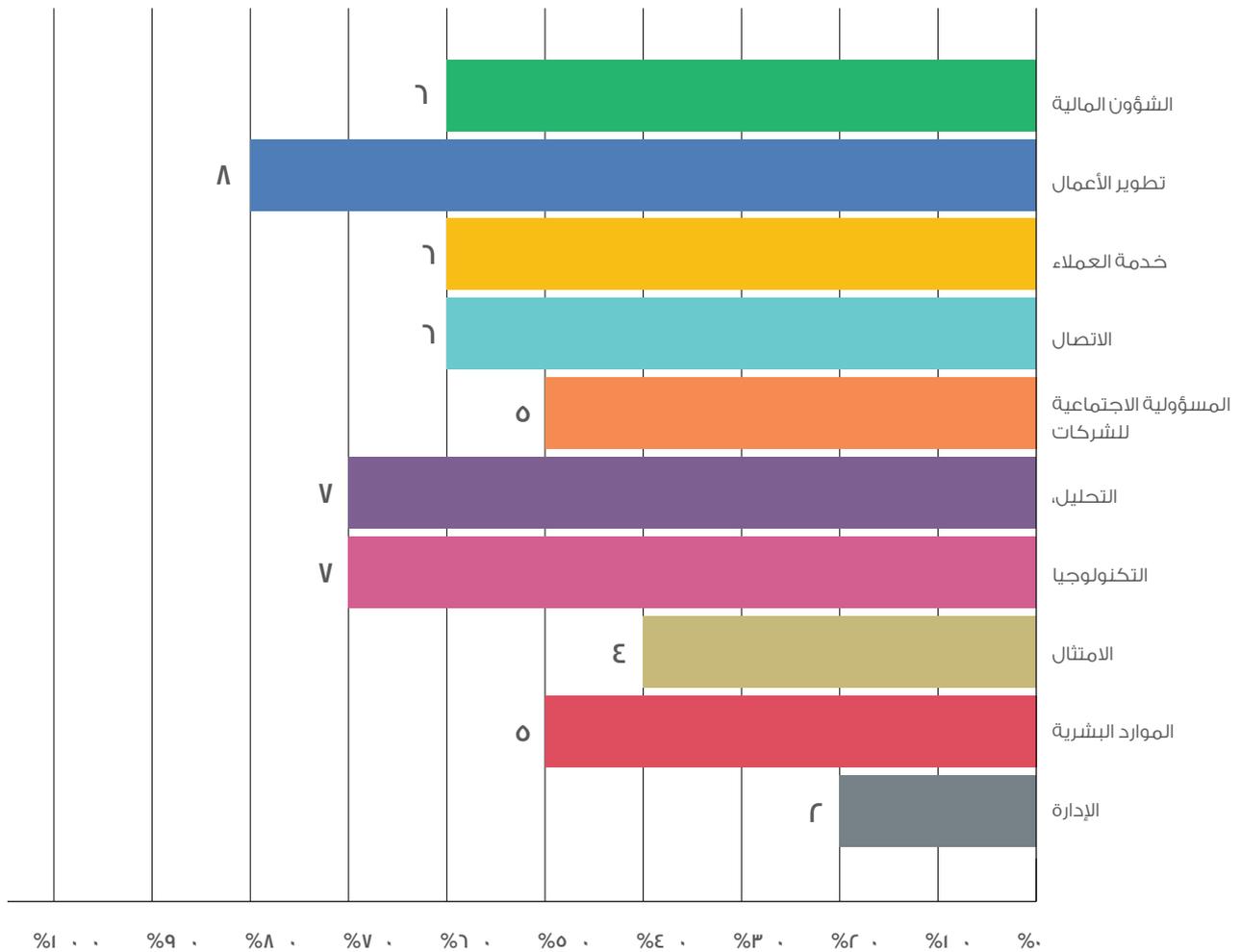
مجموع النقاط	الإجمالي	٦	٥	٤	٣	٢	١	
٣,٢٤	٣٣	%١٥,١٥	%٢١,٢١	%٢١,٢١	%١٨,١٨	%١٥,١٥	%٩,٠٩	انخفاض المعروض من العمالة
		٥	٧	٧	٦	٥	٣	
٤,٦	٣٣	%٣,٠٣	%١٥,١٥	%١٢,١٢	%٣,٠٣	%٢١,٢١	%١٨,١٨	دخول جيل الألفية إلى القوة العاملة
		١	٥	٤	١٠	٧	٦	
٣,٦١	٣٣	%١٥,١٥	%٢١,٢١	%٩,٠٩	%٢١,٢١	%٩,٠٩	%٢٤,٢٤	صعوبة توظيف الموظفين ذوي المهارات اللازمة
		٥	٧	٣	٧	٣	٨	
٣,٦	٣٣	%٢٧,٢٧	%٢١,٢١	%٢٤,٢٤	%١٢,١٢	%١٢,١٢	%١٢,١٢	شيخوخة القوى العاملة
		٩	٤	٨	٤	٤	٤	
٤,٣	٣٣	%٠,٠٠	%٢١,٢١	%١٨,١٨	%١٥,١٥	%٢٧,٢٧	%١٨,١٨	وجود عجز في المستوى الثاني في التسلسل الهرمي للبنك
		٠	٧	٦	٥	٩	٦	
٣,٠٠	٣٣	%٣٩,٣٩	%٩,٠٩	%١٥,١٥	%٣,٠٣	%١٥,١٥	%١٨,١٨	ارتفاع معدلات دوران الموظفين/العمالة
		١٣	٣	٥	١	٥	٦	

استنادًا إلى ترتيبات الإجابات في الجدول (٥)، يمكننا ملاحظة أن الترتيب العام لتحولات سوق العمل التي تؤثر على القوى العاملة هو:

- ١- دخول جيل الألفية إلى القوة العاملة.
- ٢- وجود عجز في المستوى الثاني في التسلسل الهرمي للبنك.
- ٣- صعوبة توظيف الموظفين ذوي المهارات اللازمة.
- ٤- انخفاض المعروض من العمالة.
- ٥- شيخوخة القوى العاملة.
- ٦- ارتفاع معدلات دوران الموظفين/العمالة.

السؤال ١٠: وُطلب من المجيبين ترتيب مجالات الخبرة التي من المتوقع أن تتغير في المستقبل من وجهة نظرهم من الأكثر إلى الأقل أهمية.

الرسم البياني (٥): تغييرات مجالات الخبرة





استنادًا إلى ترتيبات المجيبين في الرسم البياني (٥)، يمكننا ملاحظة أن الترتيب العام لمجالات الخبرة التي من المتوقع أن تتغير في المستقبل من الأكثر إلي الأقل أهمية هو:

- ١- تطوير الأعمال: الإستراتيجية، وتطوير المنتجات والخدمات، والتحول الرقمي والابتكار.
- ٢- التحليل: الإحصائيات، والرياضيات، والبيانات الضخمة، وقواعد البيانات.
- ٣- التكنولوجيا: البرمجة وتطوير تكنولوجيا المعلومات، وعمليات تكنولوجيا المعلومات، وأمن تكنولوجيا المعلومات والأمن السيبراني.
- ٤- الاتصال: التسويق، والعلامات التجارية، والإعلان.
- ٥- خدمة العملاء: المبيعات، وخدمة العملاء، ومتابعة العملاء.
- ٦- الشؤون المالية: الإدارة المالية والاقتصادية، ووضع الميزانية، والمحاسبة، والمراجعة الداخلية.
- ٧- الموارد البشرية: إدارة شؤون الموظفين، والتوظيف، والعلامات التجارية لبيئة العمل وتنمية المواهب.
- ٨- المسؤولية الاجتماعية للشركات: الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.
- ٩- الامتثال: الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.
- ١٠- الإدارة: وظائف طاقم العمل والمشتريات والدعم.

السؤال ١١: وطلب من المجيبين اختيار أنواع القوى العاملة التي يصعب توظيفها/الاحتفاظ بها أو التي يفتقرها سوق العمل بشكل خاص لتحقيق أهداف الأعمال في المستقبل.

الجدول (٦): تحديات التوظيف والاحتفاظ بالموظفين / أنواع الموظفين

الاستجابات	خيارات الإجابة
٢٤	مبرمجو وموظفو نظم تكنولوجيا المعلومات %٧٢,٧٣
٨	موظفو الامتثال والرقابة الداخلية %٢٤,٢٤
٤	مستشارو الأعمال %١٢,١٢
١٠	المديرون والمديرون من الإدارة الوسطي %٣,٣٠
٥	المتخصصون في الاستثمار والائتمان %١٥,١٥
٤	مستشارو العملاء %١٢,١٢
١١	المحللون والإحصائيون %٣٣,٣٣
١٧	مطورو المنتجات والأعمال %٥١,٥٢
٨	موظفو الدعم وعمليات تكنولوجيا المعلومات %٢٤,٢٤
١	موظفو المحاسبة والموظفون الإداريون الآخرون %٣,٣
٢	موظفو دعم العملاء ومراكز الاتصالات %٦,٦
٧	محترفو الموارد البشرية %٢١,٢١
٣	موظفو التسويق والاتصال %٩,٩
٤	المتخصصون في الاستدامة %١٢,١٢
٨	الموظفون التنفيذيون %٢٤,٢٤
٢	متخصصو الشؤون المالية %٦,٦
٠	متخصصو المبيعات %٠,٠٠
٥	صرافو البنوك وموظفو خدمة العملاء %١٥,١٥
٠	متخصصو البيع بالتجزئة %٠,٠٠
	مجموع المستجيبين: ٣٣

وفقاً لتحليل الجدول (٦)، يعتبر من الصعب تعيين المبرمجين والمطورين لنظام تكنولوجيا المعلومات ومطوري المنتجات والأعمال، بالإضافة إلى المحللين والإحصائيين والاحتفاظ بهم في المستقبل.



ج- أهمية الاستبيان والتدابير المستقبلية

- ولتلخيص أهم نتائج الاستبيان، يلاحظ أن التعامل مع التغييرات وتطبيقات التكنولوجيا المتقدمة يعتبر من الأولويات العليا لقادة الموارد البشرية في مختلف البنوك في مصر. وقد اعتبر قادة الموارد البشرية بالبنوك المصرية المهارات الرقمية والقيادة والتفكير المرن والابتكار والتفكير التحليلي من أهم المهارات التي يجب أن يكتسبها موظفوههم للاستعداد للمستقبل. كما تتشابه رؤية قادة الموارد البشرية في القطاع المصرفي المصري تقريباً مع التوقعات العالمية للمهارات الراضجة في عام ٢٠٢٢ كما ورد في تقرير وظائف المنتدى الاقتصادي العالمي لعام ٢٠١٨. أما بالنسبة لسلوكيات القادة الأكثر أهمية، فقد أدرجوا قيادة التغيير وتطوير خلفائهم وتنفيذ تقنيات وآليات التكنولوجيا المتقدمة والتركيز على مركزية العملاء باعتبارها أهم السمات التي يجب أن يكتسبها قادتهم للتعامل مع التغييرات المستمرة في المستقبل.
- ويبين تحليل الاستبيان أن نقص المواهب الماهرة فيما يتعلق بالمهارات الرقمية يعد من العقبات الرئيسية التي تواجه البنوك المصرية لبناء القوى العاملة في المستقبل. ورداً على ذلك، اختار قادة الموارد البشرية تطوير مهارات القادة والموظفين كإستراتيجية رئيسية لتلبية احتياجات الكفاءات في البنوك المصرية.
- الأمن السيبراني، وإدارة البيانات الضخمة، فضلاً عن تعلم الذكاء الاصطناعي هي الاتجاهات الرقمية الأكثر أهمية، الأمر الذي سيتطلب كفاءات أعلى في المستقبل كما ذكر قادة الموارد البشرية في البنوك المصرية. كما يعتبر من الصعب تعيين واستقطاب مبرمجي ومطوري نظم تكنولوجيا المعلومات والمحللين والإحصائيين بالإضافة إلى مطوري المنتجات والأعمال والاحتفاظ بهم في المستقبل. بالإضافة إلى ذلك، فإن تطوير الأعمال والتحليلات والتكنولوجيا والاتصالات وخدمة العملاء تعد من أهم مجالات الخبرة التي من المتوقع وأن تشهد العديد من التغييرات في المستقبل.
- الموظفون وكفاءاتهم هي العوامل الرئيسية للنجاح الآن وفي المستقبل. فنناج الاستبيان مثيرة للاهتمام وتعتبر عن رؤية ممثلي القطاع المصرفي المصري فيما يتعلق بالكفاءات والمهارات المستقبلية التي تحتاجها البنوك. ولهذه النتائج القدرة على مساعدة كل من القطاع المصرفي والمؤسسات التعليمية لتحسين معرفتهم بالكفاءات والمهارات الحالية، والمساعدة على إيجاد حلول لتخفيف الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل المستقبلية. كما أن تطوير الكفاءات هو عملية مستمرة، وبالتالي، يمكن إجراء استبيان آخر بعد سنوات قليلة، لقياس التقدم المستمر والتغيير في تطوير الكفاءات والمهارات المستقبلية في القطاع المصرفي.

الملاحظات والتوصيات الختامية





الملاحظات الختامية:

وفي هذه البيئة المتغيرة، تعمل المؤسسات جاهدة للاستفادة بفعالية من مواردها الفريدة بما في ذلك كفاءاتها ومهاراتها لتعزيز مكانتها في سوق تنافسية. بمجرد أن تطور المؤسسة إطار عمل كفاءتها الخاصة، يتعين على الإدارة أن تضع خطة تعتمد على الكفاءات لضمان أقصى قدر من الحفاظ على العملاء وتحقيق ميزة تنافسية كبيرة. ومن أجل وضع إطار عمل ناجح للكفاءة، ينبغي للبنوك أن تدرس باستمرار بيئة الأعمال التجارية والمنافسين والصناعة وأن تقوم بتقييمهم ومراقبتهم بشكل مستمر من أجل تحديد الأهداف والإستراتيجيات الموضوعية والتغلب على التحديات التي تعيق النجاح.

فالكفاءات الأساسية ليست ثابتة ولكنها تتغير مع مرور الوقت وخاصة مع التغيرات التكنولوجية السريعة التي تؤثر على بيئة الأعمال. كما أن الابتكار المستمر يدفع إدارة البنوك إلى التركيز على تطوير الكفاءات المتميزة من خلال الابتكار في التكنولوجيا، مما يؤدي إلى إنتاج منتجات مستدامة ويعزز من الميزة التنافسية للبنك.

ويجب أن تكون الكفاءات حلقة الوصل التي تربط أهداف العمل بأهداف الأداء الفردي والتنظيمي. فأداء الموظف لن يلبي احتياجات الأعمال المتغيرة باستمرار حتى يكتشف أصحاب العمل كيفية توحيد أهداف العمل بالتنسيق مع تطوير الكفاءات والمهارات. فيجب دمج الكفاءات والمهارات عبر مراحل دورة حياة الموظفين: عمليات إدارة المواهب، والتعلم، وإدارة الأداء، والتطوير الوظيفي، والتخطيط لتعاقب الموظفين. كما يجب أن يتم تحقيق أهداف الأعمال وتلبية الاحتياجات المستقبلية للكفاءات في سياق التواصل الفعال بين قادة الأعمال وجميع الموظفين.

التوصيات:

ويمكن وجود إطار عمل كفاءات شامل فريق وقادة الموارد البشرية من مواهبة مهارات الموظفين ومعرفتهم وقدراتهم بنجاح مع الأولويات والإستراتيجيات التنظيمية، مما يؤدي إلى نجاح الأعمال. بالنسبة للموظفين، يساعدهم أيضًا إطار الكفاءات على فهم أفضل لأدوارهم ومسؤولياتهم داخل المؤسسة مما يساهم في تحقيق الأداء المنشود. يؤدي أخذ هذا الأمر في الاعتبار إلى تصميم خطة تطوير التدريب والتعلم الصحيحة والمناسبة لجميع الموظفين.

وفي هذا السياق، أوجزنا مجموعة التوصيات المقترحة التالية التي يمكن أن يطبقها الأفراد والمنظمات على حد سواء لتحقيق النتائج المرجوة.

على مستوى الأفراد:

- عقلية التعلم المرن أو "عقلية التطور والنمو": سيحتاج المصرفيون في المستقبل إلى زيادة قدراتهم على التكيف والتأقلم مع المتغيرات وأن يستمروا في تعلم كل ما هو جديد مدي الحياة. وستزداد مع الوقت أهمية إعادة تقييم المهارات التي سيحتاجون إليها باستمرار مع ضرورة الاستفادة من الموارد المتاحة لتطوير وتحديث قدراتهم وأدائهم العام.
- ولن تحل التكنولوجيا والآلات محل القوى العاملة فحسب، بل ستلزم موظفي البنوك أيضًا باكتساب مهارات متعددة لزيادة إنتاجية البنوك وتقليل التكاليف إلى أدنى حد. وللحفاظ على وظائفهم، يجب أن يكتسب كل موظف مزيدًا من المهارات ليكون "متعدد المهارات" وأن يكون قادرًا على القيام بأكثر من وظيفة واحدة في نفس المكان.

لذلك، ينصح كل موظف بإدارة حياته المهنية بشكل فعال ليكون جاهزًا للمستقبل باتباع عدة خطوات مثل:

- 1- تحديد نقاط قوته وكفاءاته وإيجاد طريقة للحفاظ عليها وتعزيزها.
- 2- كتابة خطة واضحة مع أهداف معقولة على المدى القصير والطويل تتعلق بحياتهم المهنية والعمل على تحقيقها.
- 3- يجب وأن يكن الموظف استباقيًا وأن يتعامل مع التغيير باعتباره فرصة جيدة للتنمية وفرصة محتملة لتعزيز المسار الوظيفي.
- 4- تحسين وتطوير مهاراتهم بانتظام من خلال القراءة وحضور الدورات التدريبية والحصول على شهادات مهنية عالمية. ويمكن للموظفين الاستفادة من التوسع في خدمات التكنولوجيا والتعلم الإلكتروني للوصول إلى عدد كبير ومتنوع من الدورات عبر الإنترنت والمراجع عبر الإنترنت من أجل اكتساب المزيد من المعرفة والمهارات العملية في مجالات متنوعة.

على مستوى المؤسسة:

- يجب على قادة الأعمال تكريس جهود كبيرة لصياغة إستراتيجية شاملة للقوى العاملة، لمواجهة تحديات العصر الجديد. وينبغي أن تتماشى هذه الإستراتيجية مع هدف الاستفادة من اعتماد التكنولوجيا لاستكمال وتعزيز إمكانات قوى العمل البشرية ومواطن قوتها. وفي هذا السياق، يتعين على القادة تحديد كيفية إعادة تصميم التكنولوجيا لتطوير العمل وخدمة العملاء وتعزيز الإنتاجية وتمكين التركيز على المزيد من المهام ذات القيمة المضافة.



- يتطلب بناء مستقبل العمل تخطيطًا متطورًا للقوى العاملة والاستناد إلى التحليلات التنبؤية للتخطيط للمواهب وفقًا لعدة سيناريوهات مستقبلية مختلفة.
- وينبغي على متخصصي الموارد البشرية إعادة النظر في الأساليب التقليدية لتحديد المهارات الحيوية، فضلاً عن اختيار وتنمية المواهب. كما يجب عليهم أن يأخذوا في الاعتبار بشكل كبير الاحتفاظ بالمواهب والتركيز على تحديث المهارات اللازمة لتحقيق النجاح المستدام. وستكون هناك حاجة إلى تحديث خطط التدريب وتطوير التعلم لتحسين مهارات جميع الموظفين بمختلف المستويات على أساس التحليل المستقبلي للكفاءات واحتياجات المهارات.

لذلك، يحتاج جميع أصحاب العمل إلى تطبيق النهج القائم على الكفاءة الفعالة بهدف تعزيز إنتاجية الموظفين وجذب المواهب المناسبة لتلبية احتياجات الأعمال المتغيرة. ويمكن القيام بذلك مع الأخذ بعين الاعتبار عدة خطوات مثل:

- التأكد من أن الكفاءات الأساسية واضحة وشفافة ويتم توصيلها لجميع الموظفين، وأن إطار الكفاءات يتم تحسينه باستمرار.
- تحديد ودمج كفاءات محددة للأدوار الحاسمة مثل القائد، والمدير، ومتخصصي الموارد البشرية، والباحثين، إلخ.
- التأكد من أن جميع المديرين بارعين، حتى يتمكنوا من تدريب الموظفين بشكل فعال لتطوير المهارات والكفاءات اللازمة.
- توفير التدريب اللازم والكافي للقادة والمسؤولين عن الموارد البشرية ومطوري الكفاءة لدعم التنفيذ الناجح للنهج القائم على الكفاءة.
- إدراج مجموعة من الكفاءات في المعالجة المتكاملة لخطط التنمية الفردية لكل موظف، والتي تمكن جميع الموظفين من تحسين أدائهم وإنتاجيتهم.
- مواءمة النمو الوظيفي مباشرة مع الكفاءات والمهارات.
- تقييم الكفاءات والمهارات بانتظام لتحديد أولويات التعلم والمساعدة في رصد التقدم المحرز.
- تحسين أدوات التقييم المنفذة داخل المؤسسة – وأثناء وبعد عملية التعيين – لتحديد نقاط قوة الموظفين ومجالات التطوير بشكل جيد.
- توفير التدريب المتواءم مع الكفاءات والمهارات المطلوبة.
- تحديث نظم تكنولوجيا المعلومات باستمرار للمساعدة في تقييم وتطوير الكفاءات اللازمة.

إدارة فجوة المهارات الرقمية:

بالإشارة إلى الأهمية الكبيرة للمهارات الرقمية في سوق العمل بشكل عام وفي القطاعين المالي والمصرفي على وجه التحديد، تم وضع العديد من الإستراتيجيات لتطوير مهارات المتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاحتفاظ بهم و العمل علي حل مشكلة العجز في المواهب الرقمية في سوق العمل.

واستجابة للتقنيات التكنولوجية والاتجاهات الجديدة التي تؤثر على نماذج الأعمال التجارية والوضع العام للوظائف، فإن المهارات المطلوبة لأداء معظم الوظائف ستتحول إلى حد كبير. وبالتالي، ستكون هناك حاجة إلى أنشطة إضافية للتدريب والتعلم لإعادة تأهيل جميع الموظفين بمستويات مختلفة.

من أجل جذب وتطوير والحفاظ على المواهب الرقمية اللازمة لتحقيق التحول الرقمي الناجح المستدام، يوصى بأن يأخذ قادة الأعمال في الاعتبار الخطوات التالية:

- النظر إلي الاحتياجات الفريدة للمواهب الرقمية والاعتراف بإستراتيجية المواهب الرقمية الشاملة.
- تطبيق نهج التوظيف المتقدم.
- إعادة تصميم إطار عمل الوظائف والمكافآت.
- تخطيط مسار تحفيزي واضح للتطوير الوظيفي.
- خلق بيئة وثقافة تعطي الأولوية للتعلم المستمر وتكافئه.
- توفير بيئة عمل تتسم بالمرونة وروح التعاون الفعال بين الزملاء وفرق العمل.
- تخصيص المزيد من الموارد المالية لتحديث وتطوير أنظمة وأدوات تكنولوجيا المعلومات.
- إعطاء المواهب الرقمية القدرة على تنفيذ التغيير وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات.



عصر جديد للتعليم والتطوير.....

فقد ساهمت التكنولوجيا الجديدة في تسليط الضوء على ضرورة وأهمية التدريب والتعليم المستمر. فلكي تظل المؤسسات قادرة على المنافسة، فإنها تحتاج إلى دفع التغييرات بدعم من الموظفين ذوي المهارات المناسبة. ولذلك ينبغي للمؤسسات أن تعترف بأهمية مواصلة التدريب في إطار ثقافتها المؤسسية وترتيباتها لتقييم الأداء.

ولذلك، فإن الاستمرار في ضخ الاستثمارات لتنمية مهارات القوى العاملة يعد أمر أساسي لنجاح المؤسسة ونموها. وحتى عندما تستثمر المؤسسات في مزيد من التدريب للموظفين الذين يستقيلون بعد ذلك، وهو ما قد يبدو أنه يمثل نفقات مهدرة، إلا أنه ليس كذلك فتوفير فرص التدريب والتعليم يحفز الموظفين بشكل إيجابي ويعزز من قدرة المؤسسة على اجتذاب المزيد من الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم وتنمية مهاراتهم.

وفي هذا العالم الجديد المعقد، فإن المعرفة تعد عنصر القوة والنمو الأساسي لأي مؤسسة. فمساعدة الموظفين على التعلم والابتكار وتبادل المعرفة هي أحد العناصر الأساسية للنجاح التنظيمي في عالم تنافسي. كما أن التعلم والتطوير (L&D) لا يعتبر وظيفة الموارد البشرية فحسب، بل يعتبر أولوية رئيسية لقادة الأعمال في العالم الحديث، بما في ذلك الإدارة العليا وكبار المديرين التنفيذيين. ويعمل المتخصصون في مجال التعلم والتطوير في جميع أنحاء العالم على استخدام الوسائل التكنولوجية لجعل التعلم "متاحًا" و"سهل الوصول إليه" بشكل أكبر، في أي مكان وزمان. كما أن الإدارات العليا أدركت أن ما يتعلمه موظفوها وكيف يتعلمون هو الضمان الأساسي لتجاوزهم لتوقعات الإنتاجية بشكل غير مسبوق. كما أن التعلم في العصر الجديد لا يستند فقط على نشر المعرفة والمعلومات، بل يشمل خلق تجربة تعلم متكاملة وممتعة.

المراجع





References

- Bank Governance Leadership Network (BGLN). (2018). The future of talent in banking workforce evolution in the digital era. Bank Governance Leadership Network (BGLN).
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). THE IMPACT OF LEADERSHIP AND CHANGE MANAGEMENT STRATEGY ON ORGANIZATIONAL CULTURE. European Scientific Journal, 451- 470.
- Capgemini Research Institute . (2017). The digital talent gap: Are companies doing enough? United Kingdom: Capgemini Research Institute .
- Chartered Institute of Personal and Development (CIPD). (2014). HR: Getting Smart about agile working . UK: Chartered Institute of Personal and Development (CIPD).
- Dany, T., & Ofori-Boateng, K. (2014). Omnichannel Banking:From transaction processing to optimized customer experience. IBM
- Deloitte. (January 2015). Leaders for Today - Leaders for Tomorrow: What leadership competencies do members of management and supervisory boards have?
- Deloitte. (2017). What key competencies are needed in the digital age? The impact of automation on employees, companies and education . United Kingdom : Deloitte.
- International Atomic Energy Agency. (2001). The Competency Framework: A guide for IAEA managers and staff. International Atomic Energy Agency.

- Jepkemboi Choge, P., Namusonge, G., Nambuswa Makokha, E., & Gideon Musau, E. (2018). The Effect of Organizational Competencies on Organizational Competitive Advantage of the Banking Sector in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(10), 739-760.

- Reuven-Lelong, A. (2018). *Becoming the Banker of tomorrow* . KPMG.

- Sahi, A. P. (2012). Emotional Intelligence (EI) among Bank Employees: An Empirical Study. *Afro Asian Journal of Social Sciences*

- Samuel, K. (2013). THE EFFECTS OF CHANGE MANAGEMENT IN AN ORGANISATION: A CASE STUDY OF NATIONAL UNIVERSITY OF RWANDA (NUR). *Journal of Management and Business Studies*, 1-18.

- SI., N., AH., R., & MJA, C. (2016). Impact of Core Competency on Competitive Advantage of Banking Firms in Sri Lanka. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, Vol.3 No.7 pp. 64-72.

- Tarja Kallonen, K. L. (2019). *Skills and Competences in the Nordic Financial Sector*. Finance Finland, Finance Norway, FA Denmark.

- Wackerbeck, P., Helmuth, U., Skritek, B., & Putz, A. (2017). *Building the modular bank: Sourcing strategies in the age of digitization*. PWC.

- World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. United Kingdom: World Economic Forum.

- World Economic Forum. (2018). *The Future of Jobs Report 2018*. Switzerland: World Economic Forum.



- Yaarit Silverstone, H. T. (2015). HR Drives the Agile Organization. Accenture.
- Zia, A. (2015). Transformational Leadership a Study of Banking Sector in Saudi Arabia. Global Journals Inc., Volume 15, Issue 3.



البنك المركزي المصري
المعهد المصرفي المصري

مستقبل الكفاءات والمهارات

دراسة حالة القطاع
المصرفي المصري