

واقع ممارسات تدريب وتنمية المواهب القائمة علي الجدارات

بالبنك الأهلي المصري

محمود أحمد الخطيب* محمد رمضان محمد*

ملخص البحث

تتيح منظمات الأعمال الفرصة لجميع المواهب بها لتحسين مستويات أدائهم الفردية إلي جانب زيادة مستوى دافعيتهم للعمل عبر التدريب ، فمن خلال التدريب يتم إكساب العاملين بالمنظمة لكافة المعارف والمهارات من خلال برامج وخطط مرتبطة بتخطيط المسار الوظيفي والتطوير لكل عامل للوقوف علي حقيقة مستوى العاملين الحالي وتخطيط كيفية تنميتهم مستقبلا باستخدام الطرق المناسبة، الأمر الذي يثير تساؤلاً مهماً حول واقع الممارسات الفعلية لتدريب وتنمية المواهب بالبنك الأهلي المصري كأحد أكبر وأقدم البنوك التجارية المصرية ومدى الاستعانة بمدخل الجدارات في تدريب وتنمية العاملين الموهوبين؟ وللإجابة علي هذا التساؤل؛ قام الباحث بجمع مجموعة من البيانات الحقيقية والفعلية (Factual Data)، والخاصة بفروع البنك الأهلي المختلفة عبر الاطلاع علي كافة الإصدارات والمنشورات الخاصة بالبنك ورقية أو إلكترونية، كذلك من خلال إجراء مجموعة من المقابلات مع القائمين علي إدارة تلك الفروع المصرفية، والتي من خلالها تم التوصل إلي استخدام مدخل الجدارات في تنمية وتطوير العاملين بفروع البنك الأهلي المصري.

* استاذ قسم ادارة , كلية التجارة و ادارة الاعمال , جامعة حلوان

** مدرس مساعد - كلية التجارة و ادارة الاعمال , جامعة حلوان

كلمات مفتاحية:

تدريب و تنمية المواهب - مدخل الجدارات - تطوير العاملين

أولاً: إطار البحث ومنهجيته

(1/1) مقدمة.

تعتبر أنشطة تدريب وتنمية العاملين بالمنظمة جزءاً لا يتجزأ من إدارة المواهب حيث ترتبط برامج تدريب المواهب بشكل وثيق مع تخطيط المسار الوظيفي للموظف وتخطيط التعاقب القيادي (الاستخلاف) لتوفر للشخص الموهوب الفرصة للحصول على دور رائد في المنظمة خلال الفترة الحالية بالإضافة إلى إمكانية التقدم لمستويات أعلى مستقبلاً، يمكن لتنمية المواهب أن تأخذ أبعاد عديدة منها: (التركيز على تنمية المهارات القيادية، ثقل المهارات الفردية والجماعية للمواهب على حد سواء، زيادة القدرات التي تؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي، وبناء مجموعة من العاملين ذوي الجدارات العالية) ، وفي هذا السياق يأتي هذا البحث للتعرف على دور مدي إمكانية استخدام مدخل الجدارات في تدريب وتنمية المواهب بمختلف فروع البنك الأهلي المصري.

(2/1) الدراسات السابقة.

تناولت العديد من الدراسات تطبيق مدخل الجدارات، من ضمنها:

- دراسة ⁽¹⁾(Bivona, 2018): والتي دفت إلى السعي نحو : (تحديد، صياغة، وتطوير) أهم الجدارات الضرورية الخاصة بالقيادات العاملة في الشركات متعددة الجنسيات، حيث أظهرت أنه يمكن العمل على تحديد الجدارات الأساسية

التي تدعم الأهداف الإستراتيجية للشركات متعددة الجنسية بدلاً من السعي إلى تبني مجموعة عامة من الجدارات ، فمن خلال ممارسات التدريب والتنمية المختلفة بتلك الشركات متعددة الجنسية يمكن العمل علي إبراز الجدارات الأنسب والخاصة بكل وظيفة دون غيرها من الوظائف.

- دراسة (ياسمين عبد الرحيم، 2018)⁽ⁱⁱⁱ⁾: والتهيدفت إلي التعرف على أثر المنظمة المتعلمة وأبعادها في اكتساب الجدارات الوظيفية وتحقيق الالتزام التنظيمي بإجراء دراسة تطبيقية على العاملين بكل من البنوك التجارية في القطاع العام والقطاع الخاص، وقد توصلت إلي أنه يمكن تحقيق نتائج إيجابية عبر تحديد الجدارات المناسبة لكل وظيفة وترس يخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تتعلق بأهمية الابتكار والإبداع وتطوير المنتجات والخدمات البنكية لكسب عملاء جدد.

كما تناولت العديد من الدراسات تنمية وتطوير المواهب، من ضمنها:

- دراسة (Nguyen Hong, 2016)⁽ⁱⁱⁱ⁾: والتهيدفت إلي تطبيق نظام لإدارة المواهب القائمة علي الجدارات من أجل تحسين فعالية برامج التدريب والتنمية بشركة هيرمان التكنولوجية ، حيث تم التوصل إلي أنه من خلال التقييم السليم للمواهب الموجودة بالمنظمة عبر توفير أدوات ومقاييس للتقييم، يمكن: (التعريف الأمثل للجدارات المطلوبة لكل وظيفة، تحديد الأشخاص المناسبين والملائمين عبر تلك الجدارات، تقييم الأداء من خلال مؤشرات واضحة ومتعارف عليها، والتنبؤ بالمواهب المحتملة بالمنظمة).

- دراسة (سوزان البلشي، 2015)^(iv): والتي هدفت إلى التعرف علي متطلبات تطبيق إدارة المواهب في المنظمات العامة المصرية والتركيز علي تشخيص المشكلات التي تواجهها بيئة المنظمات العامة من خلال دراسة حالة الشركة القابضة لمصر للطيران، والتي توصلت إلي تقديم إطار مقترح لتطبيق إدارة المواهب في المنظمات العامة المصرية حيث يمثل تدريب وتنمية العاملين أحد عناصر نجاح ذلك الإطار من خلال مراعاة الجوانب الثقافية والقانونية وإعتماده علي التفاعل بين كافة المبادرات القومية والتنظيمية.
- يتبين من الدراسات السابقة تركيزها علي تطبيق مدخل الجدارات وربطه بتدريب وتطوير العاملين المتميزين بالمنظمات علي إختلاف أنواعها دون وجود بيانات حقيقية أو فعلية تعبر عن مدى استخدام مدخل الجدارات في تلك الممارسات الواقعية، والذي يمثل فجوة بحثية لذا كان موضوع البحث الحالي.

- (3/1) تحديد مشكلة البحث :** تتمثل المشكلة البحثية في التساؤل التالي: ما هو واقع استخدام مدخل الجدارات في كافة ممارسات تدريب وتنمية المواهب بمختلف فروع البنك الأهلي المصري؟
- (4/1) هدف البحث:** سعي الباحث لتحقيق الهدف التالي المتمثل في: الكشف عن إمكانية الاستعانة بمدخل الجدارات في تدريب وتنمية المواهب بمختلف فروع البنك الأهلي المصري .

(5/1) أهمية البحث: تتضح أهمية البحث فيما يلي:

الأهمية العلمية : التوصل لإطار علمي متكامل عن العلاقة بين تطبيق مدخل الجدارات وتدريب وتنمية المواهب.

الأهمية التطبيقية : مساعدة المنظمات في تعظيم الاستفادة من تطبيق مدخل الجدارات لتدريب وتنمية المواهب المتميزة بكافة الأقسام لديها.

(6/1) منهجية البحث: اتباع الباحث منهجية علمية تشمل: (فرض البحث، الاطار الفكري والتطبيقي، البيانات واسلوب جمعها، ومجتمع وعينة البحث)، علي النحو التالي:

(أ) فرض البحث : سعي الباحث لدراسة مشكلة البحث وتحقيق هدفها، وذلك من خلال اختبار مدي صحة أو خطأ الفرض التالي: تقوم كافة ممارسات تدريب وتنمية المواهب العاملة بالبنك الأهلي المصري استناداً إلي مدخل الجدارات.

(ب) منهج البحث وأسلوبه : اعتمد هذا البحث علي استخدام المنهج الاستنباطي الذي يقوم علي التوجه من العام إلي الخاص، وذلك بتبني مفاهيم نظرية عامة (تطبيق مدخل الجدارات) وإخضاعها للتطبيق علي مجال محدد (تدريب وتنمية المواهب) بالبنك الأهلي المصري كونه أحد أقدم وأكبر البنوك التجارية في مصر، كذلك إتباع الأسلوب الوصفي التحليلي والذي يقوم علي وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة.

(ج) إطار البحث: ينقسم إطار البحث إلي:

• **الإطار الفكري (النظري) :** ويتضمن الجوانب الفكرية للبحث في ضوء

الأدبيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية، وذلك لاستخلاص مجموعة المفاهيم النظرية التي سيتم إخضاعها للاختبار التطبيقي.

• **الإطار التطبيقي :** يأتي هذا الإطار ليتكامل مع الإطار الفكري بغرض

المعالجة العلمية لمشكلة البحث حتي يتسني إجراء الاختبار التطبيقي لفرض البحث وتحقيق هدفه، ومن ثم يتوفر معرفة علمية منظمة تكشف الغموض عن الظاهرة محل البحث، ويتضمن هذا الإطار:

- **مجال التطبيق:** يطبق هذا البحث علي البنك الأهلي المصري.

- **البيانات وأساليب جمعها :** لإجراء الدراسة التطبيقية إستلزم الحصول علي

بيانات حقيقية والفعلية (Factual Data)، والخاصة بفروع البنك الأهلي

المختلفة عبر الاطلاع علي كافة الإصدارات والمنشورات الخاصة بالبنك

ورقية أو إلكترونية، كذلك من خلال إجراء مجموعة من المقابلات مع

القائمين علي إدارة تلك الفروع المصرفية.

ثانياً: الإطار النظري للبحث

مدخل الجدارات والاستبقاء علي المواهب

(1/2) **تطبيق مدخل الجدارات :** أصبح مدخل الجدارات حديث الساعة لمنظمات

الأعمال، والتي تتسأل بدورها حول المستقبل في ظل الأخذ بذلك التوجه الجديد، وقد

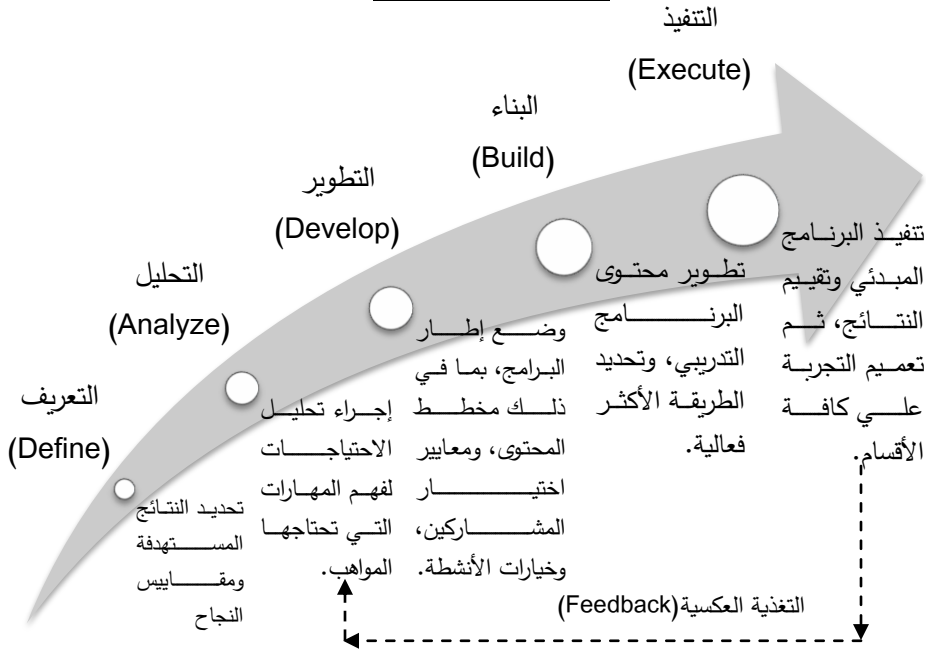
عملت بعض تلك المنظمات علي تطبيق ذلك المدخل في العديد من الأعمال

الخاصة بها، كما أن لدي عدد قليل منها نظاما متكاملًا ومطبقًا قائمًا علي الجدارات، ولا تزال العديد من المنظمات تكافح وتسعى جاهدة لبناء نماذج للجدارات خاصة بها والعمل علي تنفيذها ، يمكن تعريف الجدارة علي أنها: «مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة التي تمكن العامل بالمنظمة من إتقان الوظيفة الخاصة به، وتحقيق معدلات أداء متميزة تفوق المعدلات العادية، الأمر الذي ينعكس علي إستراتيجية المنظمة عبر إحداث ميزة تنافسية من خلال مواكبة التغيير». (٧)

(2/2) تدريب وتنمية المواهب: يتم وضع برامج التدريب الخاصة بالمواهب لإثبات الفرصة للموهوبين من أن يتقدموا في أعمالهم بالتعاون مع المديرين المسؤولين عنهم، ويشتمل البرنامج علي مزيج من الأساليب المختلفة والأنشطة والأدوات التي تحدد وفقا للاحتياجات المرجوة من المنظمة والتي يتم تنفيذها إما داخل العمل (On-Job) أو خارج العمل (Off-the-Job) أو يتم الجمع بين الأسلوبين حسب الحاجة، وتعد طريقة التعلم مباشرة في مكان العمل من الطرق الأكثر فعالية في تحقيق الغرض وراء التدريب، حيث تتم المشاركة من قبل الأفراد والمدرّب والمدير في نفس الوقت، يمكن إيضاح عملية التدريب للمواهب من خلال شكل (1) التالي:

شكل رقم (1)

"عملية تدريب المواهب". (vi)



Source: Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human resource management: Essential perspectives. Cengage Learning, pp. 303 – 308.

(3/2) العلاقة بين تطبيق مدخل الجدارات وتدريب وتنمية المواهب : يعد دمج

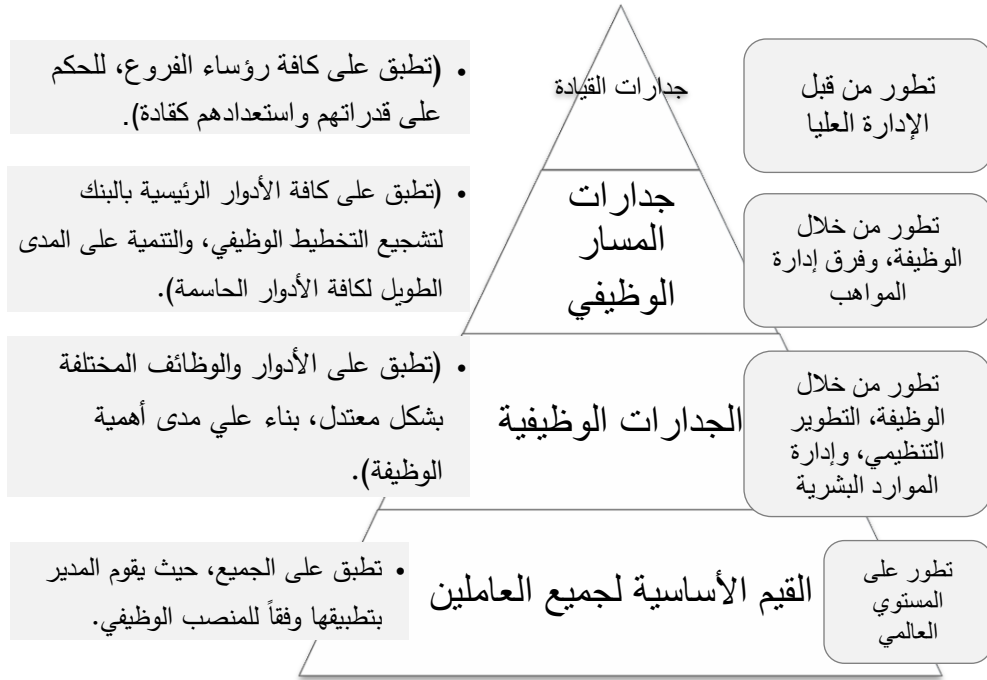
مفهومي التدريب والتنمية مع مفهوم إدارة المواهب القائمة علي الجدارات أحد أهم الاتجاهات في تعلم وتنمية منظمات الأعمال اليوم، ذلك لاشتمالها على عمليات: (إدارة الأداء، التعويض، تخطيط وإدارة التعاقب، تطوير القادة... وغيرها)، والتي تمتد عبر دورة حياة الموظف بدءاً من استقطابه وتوظيفه وحتى تقاعده، حيث يتم

العمل علي تطوير الأداء الخاص به بشكل دوري خلال كل مرحلة مع العمل علي إعداده لشغل مناصب قيادية استنادا لمؤشرات الأداء الحال ي والخاصة به والواردة بتقارير الأداء التي تقدم بصورة منتظمة للمسؤولين. (vii)

يمكن الاستفادة من الجزء السابق في تطبيق تلك الأفكار والممارسات بمختلف فروع البنك الأهلي المصري لتحقيق نتائج متميزة كما يوضحه شكل (2) التالي:

شكل رقم (2)

"أنواع الجدارات وإمكانية تطبيقها بالبنك الأهلي المصري". (viii)



المصدر: من إعداد الباحث في ضوء المصدر السابق المشار إليه.

ثالثاً: الدراسة الميدانية

(1/3) مجتمع وعينة البحث: تكون مجتمع البحث من جميع العاملين بفروع البنك

الأهلي المصري علي اختلاف مستوياتهم الإدارية حيث تبين أن عدد العاملين بالفروع المختلفة للبنك الأهلي المصري يساوي تقريباً (22) ألف موظف اعتماداً علي تقرير البنك المركزي ، أما عينة البحث فقد اقتصرت على عشرة فروع من المجتمع سالف المذكور. (ix)

(4/3) اختبار فرض الدراسة.

(1/4/3) مؤشرات التدريب الخاص بالبنك الأهلي المصري: يمثل التدريب

والتطوير الفعال عاملاً محورياً في نجاح البنك الأهلي المصري، كما أن الموظفين يحدونه دوماً باعتباره قضية ذات أولوية عليا بالنسبة لهم، وتري إدارة البنك الأهلي المصري في التدريب والتنمية جزءاً من مسؤولياتها تجاه المجتمع الذي تعمل فيه حيث يسعى البنك متمثلاً في إدارته نحو توفير فرص التدريب لكافة الموظفين العاملين فعلياً بفروع البنك؛ كذلك تدريب المتقدمين من المواهب الشابة حيث يتم تخصيص جدول تدريب سنوي لكل موظف بناء على توصيات المديرين أو الجهات المسؤولة عن التدريب داخل البنك وفقاً لتقديرات الإدارة للحاجات التدريبية أو من خلال الموافقة المباشرة علي طلب الموظفين للتدريب، ويتجلى التزام البنك الأهلي المصري في تنفيذ أكثر من (15.000) يوم تدريبي خلال العام.

فيما يلي عرض لمجموعة من البيانات الخاصة بتدريب المواهب العاملة

بمختلف فروع البنك الأهلي المصري، يوضحها جدول (1) التالي:

جدول رقم (1): "بيانات عن التدريب الخاص بمواهب البنك الأهلي المصري".^(x)

2016	2015	2014	2013	تدريب البنك الأهلي المصري
142.0	124.3	109.8	96.4	إجمالي عدد ساعات التدريب (بالألف ساعة).
24.6	22.7	17.1	14.2	إجمالي تكلفة التدريب (بالمليون جنيه مصري).
10.8	4.3	2.8	1.5	متوسط تكلفة تدريب الفرد (بالألف جنيه مصري).
2016	2015	2014	2013	نسبة تدريب موظفي البنك الأهلي (حسب الفئة)
10.0	24.0	27.0	43.0	مديرين ورؤساء الفروع (%).
3.2	5.4	8.2	14.0	تنفيذيين ومشرفين (%).
64.0	62.0	60.0	55.0	متقاعدين من طلاب وخريجين (%).
1.6	1.8	1.9	5.3	أخرى (%).

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء المصدر السابق المشار إليه، ص.37.

يلاحظ من الجدول السابق ارتفاع عدد ساعات التدريب الخاصة بالعاملين بزيادة قدرها (46) ساعة، كذلك ارتفاع التكاليف الخاصة بكل موظف وهو ما يعكس اهتمام البنك الأهلي بإدخال برامج جديدة كذلك تنوع الفئات المستهدفة من التدريب للمساعدة على تحسين مستويات الخدمة وزيادة رضا العملاء.

(2/4/3) تدريب الطلاب الجامعيين وحديثي التخرج (Graduate Training):

باعتبارهم مواهب واعدة يمكن الاستفادة منها مع العمل علي إحقاق المتميزين منهم بالبنك بعد ذلك، يمكن استعراض تلك الطرق على النحو التالي: (أ) الإعلان عن فرص التدريب للطلاب وخريجي الجامعات بمختلف المحافظات: للحصول علي

أكبر عدد ممكن من التخصصات المطلوبة، ومن ثم لفترة تلك الأعداد واختيار المناسب منها للتدريب، فيما يلي إيضاح لأحد نماذج الإعلان عن الحاجة لمتدربين والخاصة بالبنك الأهلي المصري من خلال شكل (3) التالي:

شكل رقم (3)

"نموذج لأحد إعلانات البنك الأهلي المصري لتدريب الخريجين".^(xi)

المصدر: موقع البنك الأهلي المصري على شبكة الإنترنت.

(ب) **كورسات المعهد المصرفي المصري:** والتي يتم تقديمها للعاملين والطلاب على حد سواء لإكسابهم المعارف اللازمة والضرورية لأساسيات العمل في قطاع البنوك لإعدادهم لتقديم خدمات متميزة لكافة العملاء، فيما يلي عرض لمحتوى أحد الكورسات التدريبية التي يقدمها المعهد من خلال شكل (4) التالي:

شكل رقم (3)

"عرض لمحتوى أحد الكورسات التدريبية المقدمة من قبل المعهد المصرفي المصري".^(xii)

Credit Certificate

Certificate Hours: 255

Certificate Code: 01094

Target Audience: This credit certificate is intended for credit department and financial institution employees, Such as junior credit officers and portfolio and relationship managers.

Certificate Description: The credit certificate provides participants with the fundamentals of accounting and financial statements. It also enables them to understand lending techniques for effective credit decisions as well as other techniques involving risk of trade operations from a credit perspective. Moreover, it gives the candidates perspective on the legal issues that govern the scope of credit activities. It is worth noting that EBI is applying up to date instructional methods; among them is Trial Desk, which allows participants to successfully complete the final desk based on real case studies.

Certificate Objectives:

- Understand the basics of accounting.
- Use, analyze and observe data from financial statements.
- Describe how to take a credit decision through economics and industry analysis.

تابع شكل رقم (3)

"عرض لمحتوي أحد الكورسات التدريبية المقدمة من قبل المعهد المصرفي المصري".

Certificate Objectives:

- Describe financial ratios and balance sheet items.
- Describe how to take a credit decision through lending rationales, cash flow statement analysis and projections.
- Identify the international trade services, documentary credits and letters of guarantee.
- Discuss the corporate finance and valuation.
- Describe the facility structure.
- Define various types of credit instruments, collateral and the concept of banking information.
- Explain credit risk ratings and discuss how to manage credit risk.
- List the legal aspects and regulations of credit and finance.
- Detect non-performing loans and discuss how the bank handles them.
- Explain the advantages and limitations of the implementation of Basel II.

Certificate Outline

- Module 1: Accounting.
- Module 2: Core Credit.
- Module 3: Trade Finance.
- Module 4: Facility Structure (Case Study).
- Module 5: Credit Administration and Banking Investigation.
- Module 6: Risk Rating (Obligor Risk Rating).
- Module 7: Legal Aspects.
- Module 8: Non-Performing Loans.

- Module 9: The Basel II and III.
- Module 10: Report Writing.

تابع شكل رقم (3)

"عرض لمحتوي أحد الكورسات التدريبية المقدمة من قبل المعهد المصرفي المصري".

Assessment Strategy:

- Accounting Module: (Total grade (100 points) as follows: (20 points for participation – 80 points for the final test) – Cut off score: 70% of the total grade.
- Core Credit Module: Cut off score: 70% of the total grade.
- Supplementary Modules: Cut off score: 60% of the total grade.
- Final Desk Discussion: (Real case study to be discussed by a desk taker – Cut off score: 60% of the total grade).
- Modules' Weights: (Accounting Module weight 10% – Core Credit Module and Supplementary Modules weight 40% – Final Desk weight 50%).

Note:

- Participants will sit for an exam at the end of each module.
- Participant must achieve cut off score in each part as previously mentioned.
- There will be quizzes in the Accounting and Core Credit modules.
- Participant must achieve 80% of his/her attendance.
- If the participant failed in the final desk discussion, he would receive attendance certificate only.
- Upon Successful Completion of this Course, Participants will obtain: 20 Quarter Credit Hours.

- Certificate Language: Arabic/ English.
- Prerequisites: Good command of English (in case of attending the English version of the Certificate).

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء الخطة التدريبية للمعهد المصرفي المصري لعام (2016-2017).

(3/4/3) ملخص عملية التدريب بأحد فروع البنك الأهلي المصري : يوضحها شكلي (4) و(5) التاليين والذي يشتملان على مراحل عملية التدريب بالإضافة إلى تقييم احتياجات التدريب، التحديات التي تواجه البنك الأهلي المصري خلال عملية التدريب، وكيفية تقييم برامج التدريب من قبل العاملين الموهوبين في كل فرع من فروع البنك الأهلي المصري.

شكل رقم (4)

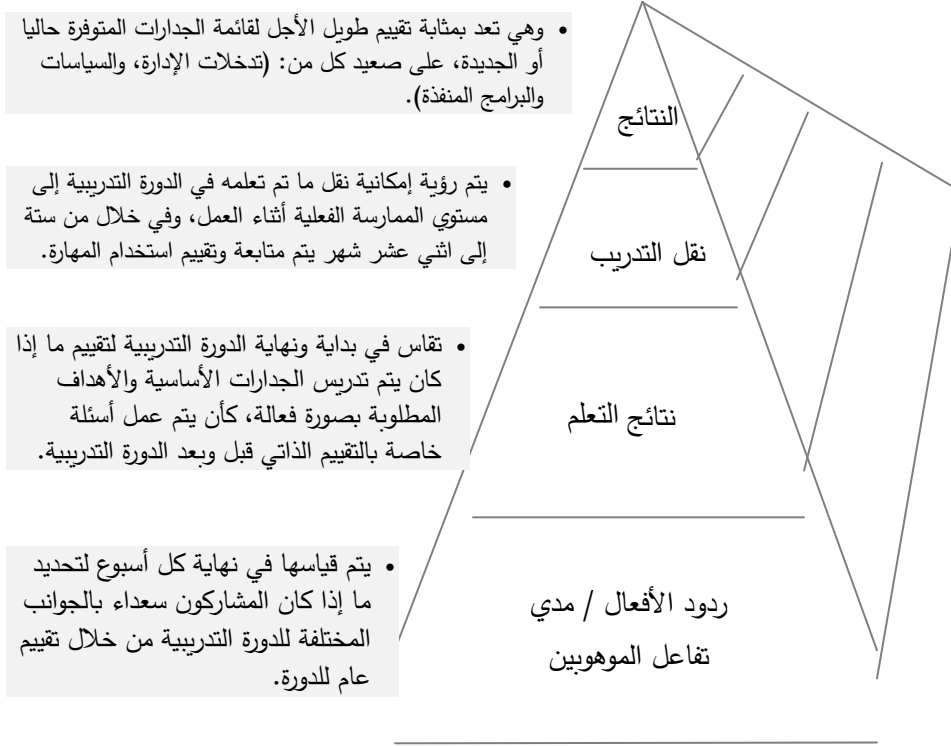
"ملخص عملية التدريب بأحد فروع البنك الأهلي المصري".



المصدر: من إعداد الباحث في ضوء مقابلة شخصية مع مسؤولي أحد فروع البنك الأهلي المصري، بتاريخ 2018/4/22.

شكل رقم (5)

"تقييم برامج التدريب بأحد فروع البنك الأهلي المصري".



المصدر: من إعداد الباحث في ضوء مقابلة شخصية مع مسؤولي أحد فروع البنك الأهلي المصري، بتاريخ 2018/4/22.

يتضح من خلال العرض السابق أنه يوجد نوعان أساسيان من التدريب التي يقدمه البنك الأهلي المصري للعاملين به أو المتدربين، وهما التدريب خلال أوقات العمل الرسمية داخل فرع البنك أو أحد الملاحق الخاصة به ويسمي (On-the-Job Training)؛ والبديل له ألا وهو التدريب خارج أوقات العمل

الرسمية (Off-the-Job Training) من خلال الاستعانة بمدرّبين أو متخصصين من خارج البنك لإكساب العاملين المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء مختلف الأعمال لتقديم خدمات متميزة.

(4/4/3) نتائج المقابلات الشخصية مع العاملين الموهوبين بفروع البنك الأهلي المصري في الفترة بين (20) يناير وحتى (25) سبتمبر لعام (2019): حيث تم طرح سؤال عام مفتوح لكل موهوب مع التركيز من خلال سياق الإجابة علي جزئيات معينة علي النحو التالي: «إلى أي مدى يتم العمل علي تدريب وتنمية الأشخاص الموهوبين بكافة الأقسام بالفرع المصرفي الذي تعمل به؟». أفاد معظم الموهوبين إلي أن إدارات الفروع المصرفية التي يعملون بها توفر لهم برامج تدريبية متعددة طوال العام من أجل تحسين مستويات الأداء الخاصة بهم، ويتم تحديد تلك البرامج التدريبية بناء علي رغبة الشخص الموهوب نفسه بالتنسيق مع المشرف المباشر، كما أنه يشترط من أجل الترقّي الوظيفي اجتياز برامج تدريبية معينة، بالإضافة إلى استقطاب طلاب الجامعات للتدريب الصيفي بالفروع المصرفية كأحد الوسائل لتنمية وتدريب المواهب وكذا لاختيار المتميزين منهم للعمل بالبنك بعد ذلك، من الطرق المستخدمة في تنمية وتطوير المواهب العاملة بالفروع المصرفية:

- حول إمكانية تقديم تدريباً داخلياً أو خارجياً للعاملين بالفرع المصرفي أفاد أحد الموهوبين: "طبيعة العمل المصرفي بتخلينا نتدرب على حاجات كثير قوي زي: (المحاسبة، خدمة العملاء، علاقات عامة، تمويل وإئتمان... وغيرها كثير لأن

الدنيا بتطور بسرعة قوى ومفيش مكان غير للمؤهل واللي يقدر يتعامل مع كل جديد
علشان كدة إدارة الفرع بتساعدنا وبتجيب لنا مدربين وبتتعاقد مع معاهد وكليات
وجهات تدريب برضه علشان تقدم لنا محتوى وأسلوب يرفع من مستوانا؛ كمان
توجيهات المشرفين خلال وقت العمل نفسه تعتبر تدريب مهم علشان نعرف الصح
والغلط ومنكررش الغلط وكمان نتدرب إزاي نتعامل مع العملاء يعني ن. (Handle)
العملاء في مواقف كتير زي لو متعصب أو مستعجل وده مفيد قوى في شغلنا"
أما عن إمكانية تقديم تدريب خارجي أفاد أحد الموهوبين: "صعب قوى إننا نتدرب
خارج الفرع لأن معظم اليوم بنكون في شغل لكن في إمكانية لحضور زي مؤتمر أو
ندوة متعلقة بالشغل طبعا وفي الحالة دي بنأخذ اليوم إجازة، كمان الإدارة بتثق أكثر
في المدربين المعتمدين اللي بيتعاملوا معاهم وبيتفقوا سوا على المحتوى المطلوب
ومدة التدريب... وغيرها من التفاصيل وإلي حد كبير إحنا كموهوبين راضيين عن
برامج التدريب اللي بتتقدم لنا ومستفيدين منها في شغلنا".

- حول الاستعانة بالتدريب الإلكتروني وتطبيقات الهواتف الذكية كأحد ممارسات
إدارة الموارد البشرية الرقمية، أفاد أحد الموهوبين: "فكرة التدريب الإلكتروني مطبقة
ومعتمدة عندنا من حوالي ثلاث سنين وناجحة قوى زي ما بنعمل استقطاب إلكتروني
وبنفلتر الناس مبدئيا من خلال الموقع كمان بقي لينا محتوى تدريبي داخلي في
البنك بمجرد ما الموظف يدخل عليه بيحصل على كل اللي يحتاجه علشان يطور
من نفسه، الفكرة كانت غريبة في الأول لكن مع الوقت والتكرار الناس إتبسّطت منها
وبقوا بيستخدموها علشان توفير الوقت وكمان بتكسر قيود التدريب التقليدي كوقت

وحرية اختيار التدريب والتفاعل... وغيرها كثير، أنا شايف الفكرة مبتكرة ويا ريت كل البنوك تطبقها لأنها هتفرق معاهم كثير".

- بخصوص تطبيق سياسات لتشجيع المواهب على تبادل المعرفة والمعلومات وتحقيق مبدأ الحوار والتواصل الفعال، أفاد أحد الموهوبين: "إحنا هنا في الفرع أسرة واحدة محدش ببيخل على الثاني بالمعلومة أو الخبرة علشان نشغل كويس وأي حد فينا ببسأل الأكبر منه أو المشرف علشان الشغل يبقى مضبوط، وكمان لو في مشكلة مع عميل أو في حسابات كلنا بنساعد بعض وبنقعد مع بعض بعد ساعات العمل كمان لو في مشكلة علشان نحلها مع بعض لأن كلنا فريق واحد وفي مركب واحدة".

- بخصوص توافر أجهزة حديثة لبناء نظام معلوماتي متخصص لإدارة المواهب، ومدى الاستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ، علق أحد الموهوبين: "البنك عندنا فيه أجهزة كثير حديثة وبتساعد في الشغل غير التكنولوجيا اللي بقت متوفرة للعملاء من ماكينات (ATM) للسحب والإيداع، ربط الحسابات بالتليفون المحمول، خدمات تحويل الرصيد من خلال فون كاش وخدمات الأنترنت والتسوق الإلكتروني كل دي حاجات مرتبطة بالعميل وبتحسسه إننا معاه دايمًا وبنسهل عليه حياته"، وأضاف: «ردا على سؤالك إني كموهوب مستفيد من وجود نظام معلوماتي تكنولوجي من خلاله تقدر تدخل وتلاقي معلومات عن الموظف وسنة تعيينه والوظائف اللي اشتغل فيها والكورسات اللي أخذها... وغيرها، كل البيانات دي متوفرة وبتلخص في شكل تقرير وقت اتخاذ القرارات بخصوص الموظف سواء ترقية

- أو نقل أو تدويره في وظيفة ثانية أو حتى الاستغناء عنه، وأنا شايف إنه نظام فعال وكويس ومن خلاله بنفلتر وينقسم المواهب وبنحدد مجال تميزهم، وغير كل ده في أنظمة بقت تقليدية في كل البنوك تقريبا زي: (البصمة الرقمية للحضور والانصراف، وكروت القبض الذكية لصرف المرتب والعلاوات وده في حد ذاته تطوير كبير".
- فيما يتعلق باستخدام طرق: (الإدارة بالأهداف، بطاقة قياس الأداء المتوازن، والتقييم بطريقة 360°)، لتقييم المواهب ، أفاد أحد الموهوبين: "فعلاً في نماذج لتقييم الأداء مطبقة فعلياً خلال فترات ربع سنة ونصف سنة وآخر السنة علشان نقف على المستوي الحقيقي للعاملين بالفرع، كمان نظام (360°) عن طريق إن في كذا جهة بتقيم الموظف في نفس الوقت من زملاء ورؤساء ومرؤسين لو موجودين وكمان اراء العملاء هي الأساس، إلى جانب كل ده في تقييم بيكون بشكل ودي بين كل موظف والمشرف المباشر بيتعرض في جلسة ثنائية بينهم علشان كل واحد يعرف مستواه ويحسن من مستوى أدائه".
 - فيما يخص ربط البرامج التدريبية الخاصة بالمواهب بمؤشرات الأداء وفق منظور الجداريات، استخدام مقاييس بالفروع المصرفية، وتشجيع جميع العاملين على مواصلة مساهمهم الوظيفي من خلال خطط للتدريب والتعلم ، أفاد أحد الموهوبين: "لكل وظيفة طبيعة خاصة بيها يعني التلر يختلف عن خدمة العملاء عن الإدارة المالية عن الحسابات عن الائتمان... وهكذا، فأكيد في مؤشرات وشروط خاصة لكل وظيفة واللي بناء عليها بيتم تقييم الموظف، كمان الإدارة بتساعد من خلال إنها بتوجه الموظف الموهوب ناحية البرامج التدريبية اللي تناسبه أو المكان اللي شايفين

إنه سيكون مناسب ليه وبالتنسيق معاه بيحددوا البرامج المناسبة وإزاي يقدر يطور من نفسه كل ده في ضوء درجات أو مؤشرات أكيد، والإدارة بنقول لنا عليها بس كل موظف علي حده ومينفعش حد فينا يعرف درجات زميله يعني الموضوع وأخذ طابع السرية شوية علشان محدش يحس بالإحراج، لكن غير كدة في تقييم شبه عادل للكل ولو في أي مشكلة بنتكلم وبنوصل صوتنا للإدارة علشان يبقى في حلول سواء سريعة أو حتى بعد فترة علشان الشغل يبقى أحسن ومستوى الأداء للفرع كله يزيد ويبقى مميز".

تدعم تلك الآراء والاستنتاجات كل من البيانات الواقعية حيث تعكس مدى اهتمام إدارات فروع البنك الأهلي المصري بإتقال وتأهيل وتدريب كافة المواهب المتوفرة لديها والعمل علي تنميتهم من أجل تحسين مستويات الأداء الخاصة بهم في ضوء تطبيق مدخل الجدارات الأمر الذي ينعكس على مؤشرات الأداء والتميز في خدمة العملاء وكافة الأطراف المستفيدة، بالتالي زيادة ولاء العملاء للبنوك والنجاح في تحقيق أهداف كل الفروع المصرفية، وبالتالي يمكن إثبات صحة الفرض التالي: «تقوم كافة ممارسات تدريب وتنمية المواهب العاملة بالبنك الأهلي المصري استناداً إلي مدخل الجدارات».

رابعاً: النتائج والتوصيات

تبين من تحليل البيانات الحقيقية والواقعية الخاصة بمختلف فروع البنك الأهلي

المصري عدد من النتائج أهمها ما يلي:

- ارتفاع عدد ساعات التدريب الخاصة بالعاملين بفروع البنك الأهلي وارتفاع التكاليف الخاصة بكل موظف وهو ما يعكس اهتمام البنك الأهلي بإدخال برامج جديدة كذلك تنوع الفئات المستهدفة من التدريب للمساعدة على تحسين مستويات الخدمة وزيادة رضا العملاء.
- اهتمام إدارات الفروع بتدريب الطلاب الجامعيين وحديثي التخرج من خلال وجود إعلانات دورية عن فرص التدريب الصيفي بكل المحافظات علي مستوى جمهورية مصر العربية.
- إستعانة إدارات فروع البنك الأهلي المصري بالمعهد المصرفي المصري كأحد أبرز الجهات المسؤولة عن تقديم خدمات وبرامج تدريبية متميزة ومستحدثة لرفع كفاءة العاملين الموهوبين.
- اشتغال عملية تدريب وتنمية المواهب الخاصة بفروع البنك الأهلي المصري علي مدخل الجدارات عبر وجود معارف ومهارات واتجاهات (سلوكيات) ايجابية لازمة من أجل تقديم خدمات مصرفية متميزة لكافة العملاء.

التوصيات

يوصي الباحث بضرورة توعية المديرين بأهمية تطبيق مدخل الجدارات في إدارة المواهب من أجل العمل علي جذب وإكتساب المتميزين، تنمية وتطوير العاملين بالفروع المصرفية، والاستبقاء علي العناصر المتميزة والحد من إنتقالها للمنافسين، مع العمل علي توفير المقومات اللازمة لتطبيق أفكار إدارة المواهب القائمة علي الجدارات.

المراجع

- i. Bivona, D. H. (2018). Exploring Global Leadership Competencies: A Study of Leadership in US-based MNCs, Doctoral dissertation, Northcentral University, U.S.A.
- ii. ياسمين عبد الرحيم سيد (2018). دور المنظمة المتعلمة في إكتساب الجدارات الوظيفية وتحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس.
- iii. Nguyen Hong, H. (2016). Exploring Talent Management through Competency-based Profiling Model for More Effective Training and Development Planning-Case Herman IT.Kajaani University of Applied Sciences, Finland.
- iv. سوزان عبد المنعم البلشي (2015). إدارة المواهب ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية: دراسة حالة الشركة القابضة لمصر للطيران، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - قسم الإدارة العامة، جامعة القاهرة.
- v. طه كامل رياض، (2009)، نموذج الجدارات الوظيفية: (وضع القياسات، وتخطيط السياسات، واستخدام الأدوات)، كلية التجارة، جامعة قناة السويس - الإسماعيلية. ص.7.
- vi. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human resource management: Essential perspectives. Cengage Learning.
- vii. Bersin, J. (2009). Talent Management: A Training Strategy. Available on: <http://www.2elearning.com/top-stories/item/2404-Talent-Management-A-Training-Strategy>, accessed on 10/07/2018.
- viii. Ibid, accessed on 10/07/2018.

ix. Central Bank of Egypt Report (2017), Op. cit., Available on:<http://www.cbe.org.eg/ar/BankingSupervision/Pages/Reports.aspx>, accessed on 13/11/2018.

x. تقرير الاستدامة السنوي لتميز الأعمال الخاص بالبنك الأهلي المصري (2015 - 2016)، ص.37.