

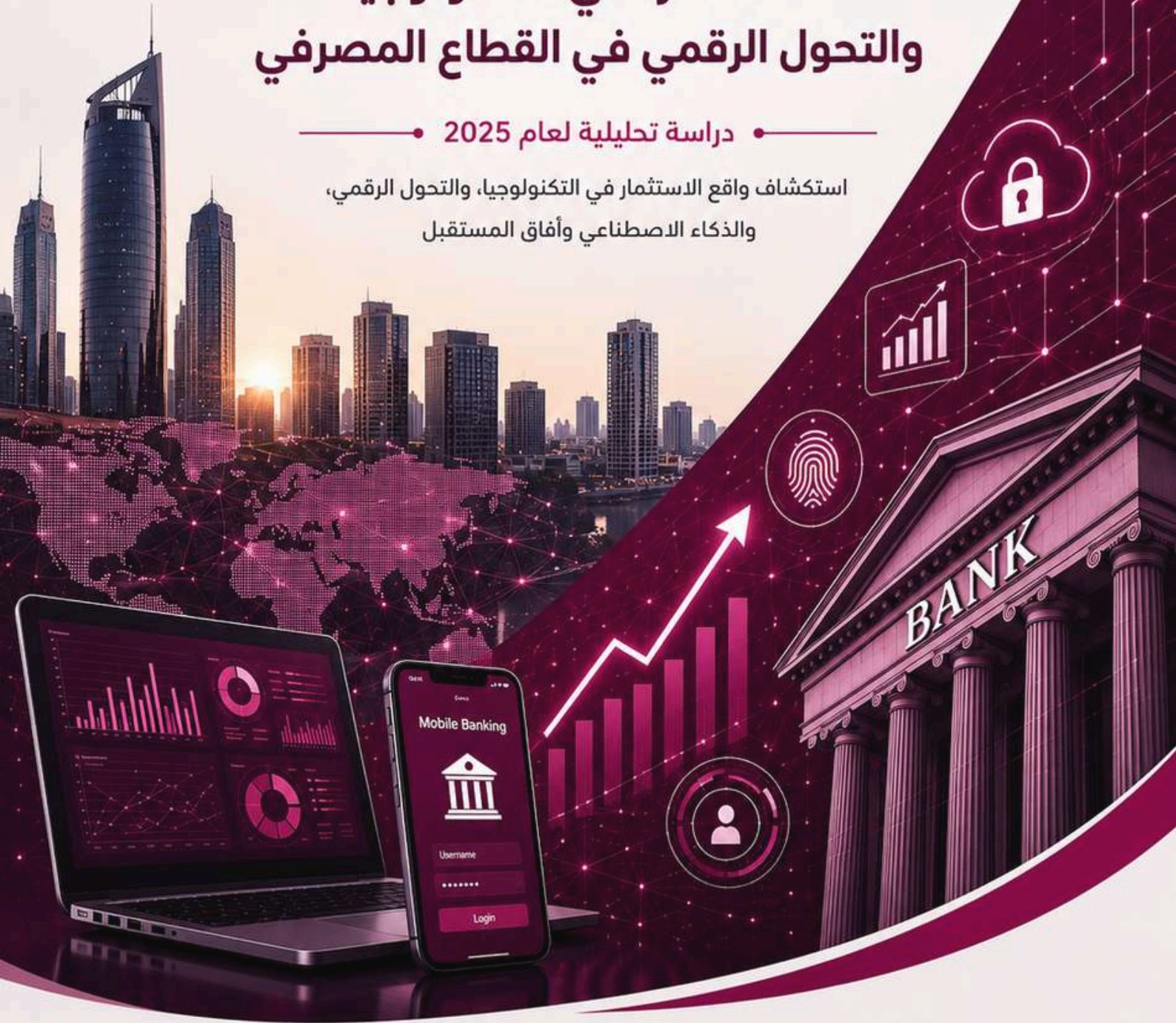


جمعية البنوك في الأردن
Association of Banks in Jordan

الاستثمار في التكنولوجيا والتحول الرقمي في القطاع المصرفي

دراسة تحليلية لعام 2025

استكشاف واقع الاستثمار في التكنولوجيا، والتحول الرقمي،
والذكاء الاصطناعي وأفاق المستقبل



جمعية البنوك في الأردن
إدارة الدراسات والسياسات والتخطيط

حزيران - 2026

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
3	ملخص تنفيذي
4	أهم المؤشرات الرقمية للقطاع المصرفي الأردني
5	المقدمة
6	منهجية الدراسة
7	أولاً: التحول الرقمي والإنفاق على التكنولوجيا في البنوك
14	ثانياً: مؤشرات تبني الرقمنة وأثر التحول الرقمي في البنوك
20	ثالثاً: مؤشرات التكنولوجيا المالية والابتكار المصرفي
24	رابعاً: مؤشرات تبني الذكاء الاصطناعي في البنوك
30	خامساً: البيانات والبنية التحتية التقنية
33	سادساً: مؤشرات العائد للاستثمارات التكنولوجية
36	سابعاً: تحديات التحول الرقمي والأولويات المستقبلية
39	ثامناً: الاستنتاجات والتوصيات الرئيسية
44	المراجع والقراءات الإضافية

ملخص تنفيذي

تستعرض هذه الدراسة واقع الاستثمار في التكنولوجيا والتحول الرقمي في القطاع المصرفي الأردني خلال عام 2025، في ظل التسارع العالمي في تبني التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي وتزايد اعتماد العملاء على الخدمات المصرفية الإلكترونية. وتأتي هذه الدراسة في وقت يشهد فيه القطاع المصرفي تحولات جوهرية في نماذج الأعمال والخدمات والقنوات المصرفية، مدفوعة بتطور التكنولوجيا المالية، وارتفاع المنافسة الرقمية، والحاجة المستمرة لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتجربة العملاء والأمن السيبراني.

وقد أظهرت النتائج أن القطاع المصرفي الأردني يواصل تعزيز استثماراته في التكنولوجيا والتحول الرقمي، حيث بلغ إجمالي إنفاق البنوك على التكنولوجيا حوالي 221 مليون دينار في عام 2025، بنمو 2.5% عن عام 2024، وهو ما يعكس استمرار البنوك في تطوير البنية التحتية الرقمية، والأنظمة الأساسية، والقنوات الإلكترونية، والأمن السيبراني، وتقنيات البيانات والذكاء الاصطناعي. كما بينت النتائج أن التحول الرقمي أصبح توجهاً استراتيجياً مؤسسياً لدى غالبية البنوك، حيث أفادت حوالي 70.6% من البنوك المشاركة بوجود استراتيجية تحول رقمي معتمدة من مجالس الإدارة ومصحوبة بمؤشرات أداء واضحة، وهو ما يعكس انتقال الرقمنة من مستوى المبادرات التقنية التشغيلية إلى محور استراتيجي يخضع للحوكمة والمتابعة على مستوى الإدارة العليا. وعلى مستوى تبني الخدمات الرقمية، أظهرت الدراسة استمرار ارتفاع الاعتماد على القنوات الإلكترونية، حيث بلغ متوسط نسبة المعاملات المنفذة عبر القنوات الرقمية حوالي 64.4% خلال عام 2025، مقابل 59.1% في عام 2024، فيما بلغ متوسط نسبة العملاء النشطين رقمياً نحو 54.4%، بما يؤكد تسارع انتقال القطاع المصرفي نحو نموذج الخدمات المصرفية الرقمية (Digital-First Banking).

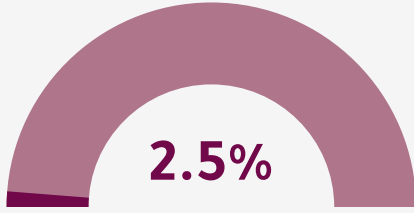
كما أظهرت النتائج أن البنوك في الأردن بدأت تحقق آثاراً تشغيلية ملموسة من مشاريع التحول الرقمي، سواء من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، أو إعادة هيكلة الفروع والخدمات، أو تطوير مهارات الكوادر البشرية، إلى جانب بدء تحقيق وفورات تدريجية في الكلف التشغيلية لدى عدد كبير من البنوك.

وفي مجال التكنولوجيا المالية (FinTech)، بينت الدراسة توسع التعاون بين البنوك وشركات التكنولوجيا المالية، مع تركيز واضح على مجالات المدفوعات الرقمية، والإقراض الرقمي، والهوية الرقمية، والخدمات المصرفية المفتوحة، بما يعكس تنامي البيئة الرقمية والابتكارية في القطاع المصرفي الأردني.

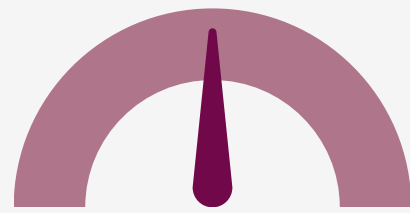
أما في مجال الذكاء الاصطناعي، أظهرت النتائج أن القطاع المصرفي الأردني لا يزال في مرحلة التوسع التدريجي في تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي، حيث تتركز الاستخدامات الحالية بصورة رئيسية في مجالات كشف الاحتيال، والتحليلات التنبؤية، وخدمة العملاء، والأمن السيبراني، والأتمتة الذكية، مع بدء عدد متزايد من البنوك في تطوير أطر حوكمة خاصة بالذكاء الاصطناعي. كما أظهرت الدراسة أن الأنظمة القديمة (Legacy Systems)، وجودة البيانات، ونقص الكفاءات الرقمية، تمثل أبرز التحديات التي تواجه البنوك في مسار التحول الرقمي، في حين جاء الأمن السيبراني والذكاء الاصطناعي وأتمتة العمليات في مقدمة أولويات البنوك خلال المرحلة المقبلة. وبصورة عامة، تؤكد نتائج الدراسة أن القطاع المصرفي الأردني يواصل تحقيق تقدم واضح في مسار التحول الرقمي والاستثمار التكنولوجي، مع انتقال تدريجي نحو نماذج مصرفية أكثر اعتماداً على البيانات والخدمات الرقمية والذكاء الاصطناعي، بما ينسجم مع الاتجاهات العالمية المتسارعة في الصناعة المصرفية الرقمية.

أهم المؤشرات الرقمية للقطاع المصرفي الأردني

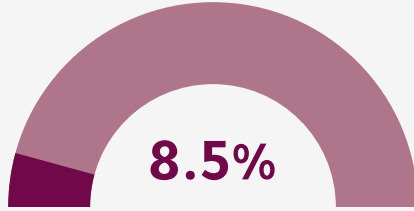
النمو في إنفاق البنوك على التكنولوجيا
في عام 2025 مقارنة بعام 2024



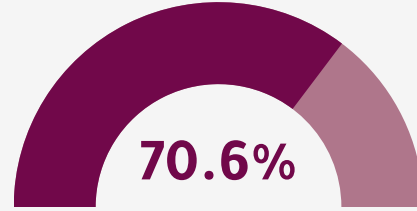
إجمالي إنفاق البنوك على التكنولوجيا في
عام 2025
221 مليون دينار



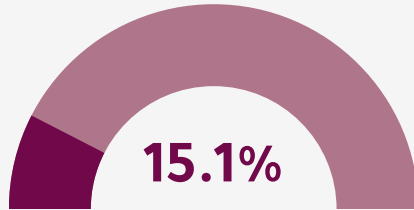
متوسط الإنفاق التكنولوجي من
الإيرادات



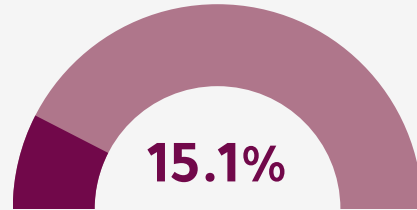
البنوك التي لديها استراتيجية تحول
رقمي معتمدة



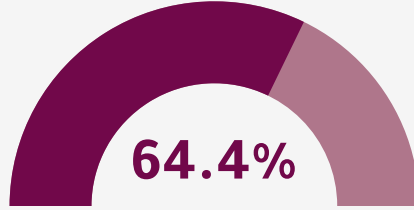
نسبة الإنفاق الرأسمالي على التكنولوجيا
CAPEX



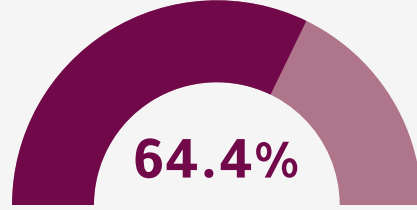
متوسط الإنفاق التكنولوجي من
المصاريف



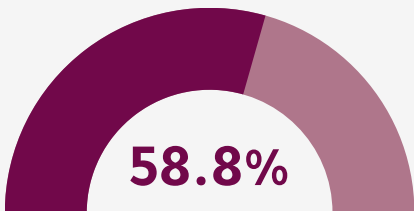
متوسط المعاملات المنفذة
رقمياً



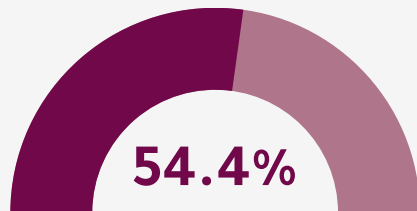
نسبة الإنفاق التشغيلي على التكنولوجيا
OPEX



البنوك التي قلصت أو أعادت هيكلة الفروع



متوسط العملاء النشطين رقمياً



مقدمة

يشهد القطاع المصرفي العالمي في السنوات الأخيرة تحولاً جذرياً ومتسارعاً في نماذج الأعمال والخدمات والعمليات التشغيلية، مدفوعاً بالتطورات التكنولوجية المتلاحقة، وارتفاع الاعتماد على القنوات الرقمية، وتغير سلوك العملاء وتوقعاتهم، إلى جانب تصاعد المنافسة في قطاع الخدمات المالية الرقمية والتكنولوجيا المالية (FinTech). وقد أصبحت التكنولوجيا اليوم أحد المحركات الرئيسية لإعادة تشكيل الصناعة المصرفية عالمياً، ليس فقط من خلال تطوير الخدمات الإلكترونية والقنوات الرقمية، وإنما أيضاً عبر إعادة تصميم العمليات المصرفية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتطوير تجربة العملاء، وتحسين إدارة المخاطر، ورفع القدرة التنافسية للبنوك.

وفي ظل هذه التحولات، انتقل مفهوم التحول الرقمي في القطاع المصرفي من كونه مجرد مشروع تقني أو تطوير محدود للقنوات الإلكترونية، إلى كونه تحولاً استراتيجياً شاملاً يمس نموذج العمل المصرفي بأكمله، ويشمل البنية التحتية التقنية، والأنظمة الأساسية، والبيانات، والأمن السيبراني، والذكاء الاصطناعي، والأتمتة، والخدمات المصرفية المفتوحة، وتجربة العملاء، والموارد البشرية، وآليات اتخاذ القرار.

كما شهدت السنوات الأخيرة تسارعاً كبيراً في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والذكاء الاصطناعي التوليدي (GenAI) داخل القطاع المالي والمصرفي العالمي، حيث بدأت البنوك والمؤسسات المالية بتوظيف هذه التقنيات في مجالات متعددة تشمل كشف الاحتيال، والتحليلات التنبؤية، والتقييم الائتماني، والأمن السيبراني، والأتمتة الذكية، وتحسين خدمة العملاء، وتحليل البيانات الضخمة، بما يسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات والقرارات المصرفية.

وفي المقابل، أصبحت البنوك تواجه مجموعة متزايدة من التحديات المرتبطة بتسارع التحول الرقمي، من أبرزها تحديث الأنظمة القديمة (Legacy Systems)، وارتفاع كلف الاستثمار التكنولوجي، وتعزيز الأمن السيبراني، وإدارة البيانات وحوكمتها، ونقص الكفاءات الرقمية، إضافة إلى التحديات التنظيمية والرقابية المرتبطة بالتكنولوجيا المالية والذكاء الاصطناعي والخدمات المصرفية الرقمية.

وفي الأردن، يواصل القطاع المصرفي ترسيخ مكانته كأحد أكثر القطاعات الاقتصادية تطوراً واستقراراً، حيث لعب القطاع المصرفي الأردني عبر العقود الماضية دوراً محورياً في دعم الاقتصاد الوطني وتمويل الأنشطة الاقتصادية والاستثمارية، إلى جانب مساهمته في تعزيز الاستقرار المالي والنقدي. ومع تسارع التحولات الرقمية عالمياً، بدأت البنوك في الأردن خلال السنوات الأخيرة بتوسيع استثماراتها في التكنولوجيا والتحول الرقمي، وتطوير القنوات والخدمات المصرفية الرقمية، وتعزيز الأمن السيبراني، والاستثمار في البيانات والذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا المالية.

وفي هذا الإطار، تأتي هذه الدراسة بهدف تسليط الضوء على واقع الاستثمار التكنولوجي والتحول الرقمي في القطاع المصرفي الأردني خلال عام 2025، وقياس مستوى تبني البنوك للتكنولوجيا والخدمات الرقمية والذكاء الاصطناعي، إضافة إلى تحليل حجم الإنفاق التكنولوجي، وأثر التحول الرقمي على العمليات التشغيلية، والفروع، والموارد البشرية، وتجربة العملاء، إلى جانب استعراض أبرز التحديات والأولويات المستقبلية للبنوك في الأردن في مجالات التكنولوجيا والتحول الرقمي.

كما تهدف الدراسة إلى تقديم قراءة تحليلية لمستوى نضج التحول الرقمي في القطاع المصرفي الأردني، ومدى مواكبته للاتجاهات العالمية في التكنولوجيا المالية والخدمات المصرفية الرقمية. مع الاستفادة من المقارنات المرجعية والدراسات الدولية الصادرة عن مؤسسات عالمية متخصصة في القطاع المالي والتكنولوجي.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها في ظل التسارع غير المسبوق في التطورات التكنولوجية والرقمية التي يشهدها القطاع المالي العالمي، وما يرافق ذلك من تغيرات جوهرية في طبيعة الخدمات المصرفية وتوقعات العملاء ونماذج الأعمال المصرفية المستقبلية. كما تأتي الدراسة في وقت يتزايد فيه اهتمام البنوك بتطوير استراتيجيات التحول الرقمي، وتعزيز الجاهزية الرقمية، ورفع كفاءة البنية التحتية التقنية، والاستثمار في البيانات والذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني، بما يعزز قدرة القطاع المصرفي الأردني على مواكبة التحولات العالمية والمحافظة على تنافسيته واستدامته خلال المرحلة المقبلة.

منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على استبيان متخصص تم توزيعه على البنوك العاملة في الأردن خلال عام 2025، بهدف قياس واقع الاستثمار في التكنولوجيا والتحول الرقمي في القطاع المصرفي الأردني، واستشراف أبرز الاتجاهات والتحديات المرتبطة بالتحول الرقمي والتكنولوجيا المالية والذكاء الاصطناعي.

وقد شملت الدراسة مجموعة واسعة من المحاور الرئيسية المرتبطة بالتحول الرقمي والتكنولوجيا المالية والذكاء الاصطناعي في القطاع المصرفي، بما في ذلك:

- استراتيجيات التحول الرقمي.
- حجم الإنفاق والاستثمار التكنولوجي.
- القنوات والخدمات المصرفية الرقمية.
- التكنولوجيا المالية (FinTech).
- تطبيقات الذكاء الاصطناعي.
- إدارة البيانات والبنية التحتية التقنية.
- قياس العائد على الاستثمار التكنولوجي (ROI).
- التحديات والأولويات المستقبلية.

وقد شارك في الاستبيان 17 بنكاً عاملاً في الأردن، وتم تحليل النتائج بصورة مجمعة على مستوى القطاع المصرفي، دون الإشارة إلى بيانات أو نتائج فردية تخص أي بنك.

كما استندت الدراسة إلى تحليل البيانات والمعلومات المقدمة من البنوك المشاركة بصورة مباشرة، إلى جانب الاستفادة من عدد من الدراسات والتقارير الدولية الصادرة عن مؤسسات عالمية متخصصة في القطاع المالي والتكنولوجي، مثل McKinsey ، Deloitte ، Gartner ، و BCG ، Accenture ، و Reuters ، وذلك بهدف إجراء مقارنات مرجعية مع الاتجاهات العالمية في مجالات التحول الرقمي، والاستثمار التكنولوجي، والخدمات المصرفية الرقمية، والذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني.

وتركز الدراسة بصورة رئيسية على تحليل المؤشرات والاتجاهات العامة في القطاع المصرفي الأردني خلال عام 2025، بهدف تقديم قراءة تحليلية لواقع التحول الرقمي والاستثمار التكنولوجي، وتسليط الضوء على أبرز الفرص والتحديات المستقبلية التي تواجه القطاع المصرفي في الأردن في ظل التطورات المتسارعة في الصناعة المالية الرقمية.

أولاً: التحول الرقمي والإنفاق على التكنولوجيا في البنوك

يشهد القطاع المصرفي في الأردن تحولاً متسارعاً نحو الرقمنة والتكنولوجيا المالية، مدفوعاً بالتطورات التقنية المتلاحقة، وتغير سلوك العملاء، وارتفاع المنافسة، إضافة إلى الحاجة المستمرة لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين تجربة العملاء وإدارة المخاطر والأمن السيبراني. وفي هذا الإطار، أصبحت الاستثمارات التكنولوجية والتحول الرقمي من المحاور الاستراتيجية الرئيسية لدى البنوك، سواء على مستوى تطوير البنية التحتية والأنظمة الرقمية، أو توسيع القنوات الإلكترونية، أو الاستثمار في البيانات والذكاء الاصطناعي.

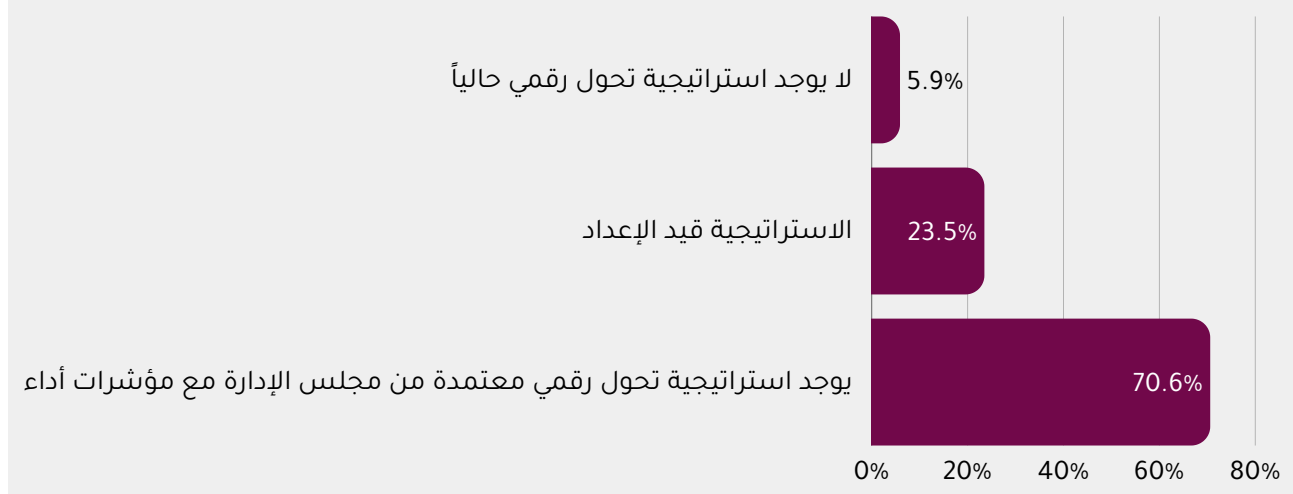
ويهدف هذا القسم إلى استعراض واقع التحول الرقمي والإنفاق على التكنولوجيا في البنوك في الأردن، من خلال تحليل حالة استراتيجية التحول الرقمي، وحجم الاستثمارات والإنفاق التكنولوجي، وتوزيعها على المجالات التقنية، وهيكل الإنفاق الرأسمالي والتشغيلي.



1. حالة استراتيجية التحول الرقمي لدى البنوك

تشير استراتيجية التحول الرقمي إلى الإطار الاستراتيجي الذي يحدد رؤية البنك وخطته ومبادراته لاستخدام التكنولوجيا والرقمنة في تطوير العمليات والخدمات ونموذج العمل. بما يعزز الكفاءة التشغيلية وتجربة العملاء والتنافسية والاستدامة المستقبلية. وقد أظهرت نتائج الاستبيان أن حوالي **70.6%** من البنوك المشاركة لديها استراتيجية تحول رقمي معتمدة من مجلس الإدارة ومصحوبة بمؤشرات أداء واضحة. مقابل **23.5%** أفادت بأن الاستراتيجية لا تزال قيد الإعداد، و **5.9%** لا يوجد لديها استراتيجية تحول رقمي حالياً. وتعكس هذه النتيجة أن التحول الرقمي أصبح توجهاً مؤسسياً راسخاً لدى غالبية القطاع المصرفي. ولم يعد مجرد مبادرات تقنية منفصلة. فوجود استراتيجيات معتمدة من مجالس الإدارة، ومربوطة بمؤشرات أداء، يشير إلى انتقال الرقمنة من مستوى التشغيل اليومي إلى مستوى الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي. وفي المقابل، فإن وجود شريحة من البنوك ما تزال في مرحلة إعداد الاستراتيجية يدل على تفاوت في مستوى النضج الرقمي داخل القطاع، وهو تفاوت طبيعي في ضوء اختلاف أحجام البنوك، وقدراتها الاستثمارية، ونماذج أعمالها. إن هذه النتائج تؤكد أن القطاع المصرفي الأردني يتجه بوضوح نحو مأسسة التحول الرقمي، إلا أن المرحلة القادمة تتطلب تعزيز الربط بين الاستراتيجيات الرقمية ومؤشرات الأداء، والعائد على الاستثمار، وإدارة المخاطر الرقمية والذكاء الاصطناعي.

حالة استراتيجية التحول الرقمي لدى البنوك



ويشار في هذا الصدد أن استراتيجية التحول الرقمي هي خطة مؤسسية شاملة تحدد كيفية استخدام البنك للتكنولوجيا والرقمنة لتطوير أعماله وخدماته وعملياته ونموذج عمله خلال فترة زمنية محددة، بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز تجربة العملاء، وزيادة التنافسية، ورفع الإيرادات، وتحسين إدارة المخاطر.

وفي القطاع المصرفي، فإن استراتيجية التحول الرقمي تشمل رؤية متكاملة تتضمن تطوير القنوات الرقمية، وأتمتة العمليات، وتحديث الأنظمة الأساسية، واستخدام البيانات والذكاء الاصطناعي، وتعزيز الأمن السيبراني، وتحسين تجربة العملاء، ورفع كفاءة العمليات، وتطوير المهارات الرقمية للموظفين، ووضع مؤشرات أداء لقياس النتائج.

وعند اعتماد الاستراتيجية من مجلس الإدارة، يصبح التحول الرقمي جزءاً من التوجه الاستراتيجي للبنك ويخضع للمتابعة والحوكمة على مستوى الإدارة العليا، بدلاً من كونه مشاريع تقنية منفصلة تديرها دائرة تكنولوجيا المعلومات فقط.

2. حجم انفاق القطاع المصرفي على التكنولوجيا

لغايات هذه الدراسة، يُقصد بالاستثمار في التكنولوجيا إجمالي المبالغ التي يخصصها البنك لاقتناء أو تطوير أو تشغيل الأصول والأنظمة التقنية والرقمية، بما يشمل البنية التحتية، والأنظمة الأساسية، والحلول الرقمية، والبيانات، والأمن السيبراني، والذكاء الاصطناعي، وذلك بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز تجربة العملاء، ودعم النمو وإدارة المخاطر.

221 مليون دينار
إجمالي انفاق البنوك
على التكنولوجيا في
عام 2025
↑ 2.5 % عن عام 2024

وتشير النتائج إلى أن **انفاق القطاع المصرفي على تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي** بلغ حوالي **221 مليون دينار** في عام 2025، **بنمو 2.5% مقارنة بعام 2024**. ويشمل هذا الاستثمار البنية التحتية، والأنظمة الأساسية، والحلول الرقمية، والبيانات، والأمن السيبراني، وتقنيات الذكاء الاصطناعي. وتعكس هذا القيمة المرتفعة للاستثمارات البنوك في التكنولوجيا الأهمية المتزايدة لها باعتبارها مكوناً رئيسياً في البنية التشغيلية والاستراتيجية للبنوك.

8.5 %
من إجمالي الإيرادات
في عام 2025
عالمياً: 6%-12% من
إجمالي الإيرادات

وقد شكّل إنفاق البنوك في الأردن على التكنولوجيا ما نسبته **8.5% من إجمالي الإيرادات** لعام 2025، وهي نسبة تقع ضمن المستويات المرتفعة عالمياً، ما يعكس حجم التركيز الذي توليه البنوك في الأردن للتحول الرقمي، وتحديث البنية التكنولوجية، وتعزيز القنوات والخدمات الرقمية، والأمن السيبراني.

15.1 %
من إجمالي المصاريف
في عام 2025
عالمياً: 10%-20% من
إجمالي المصاريف

كما شكّل الإنفاق على التكنولوجيا نسبة **15.1% من إجمالي مصاريف البنوك** في عام 2025، وهو ما يعكس المكانة المتزايدة للاستثمار التكنولوجي كأحد البنود الاستراتيجية الرئيسية في هيكل الإنفاق المصرفي، ودوره المحوري في دعم التحول الرقمي، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتطوير الخدمات والقدرات التنافسية للبنوك. حيث لم تعد التكنولوجيا تعامل كمجرد مصروف تشغيلي داعم، بل أصبحت أداة استراتيجية مرتبطة بالتنافسية، وتجربة العملاء، والكفاءة التشغيلية، وإدارة المخاطر، والامتثال التنظيمي.

وتظهر المقارنات الدولية أن البنوك تُعد من أكثر القطاعات إنفاقاً على التكنولوجيا كنسبة من الإيرادات، حيث **يتراوح الإنفاق التكنولوجي عالمياً عادة بين 6% و12% من إجمالي الإيرادات**، ومن **10% إلى 20% من مصروفاتها التشغيلية**، وفق عدد من الدراسات والتقارير الحديثة الصادرة عن مؤسسات دولية متخصصة مثل S&P Global وGartner وMcKinsey وReuters. كما تؤكد مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) في تقريرها لعام 2025 أن التكنولوجيا أصبحت تمثل بند تكلفة رئيسي في البنوك، إذ تستحوذ على **أكثر من 10% من الإيرادات**، مع استمرار ارتفاع الإنفاق على مجالات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والحلول السحابية، والأتمتة.

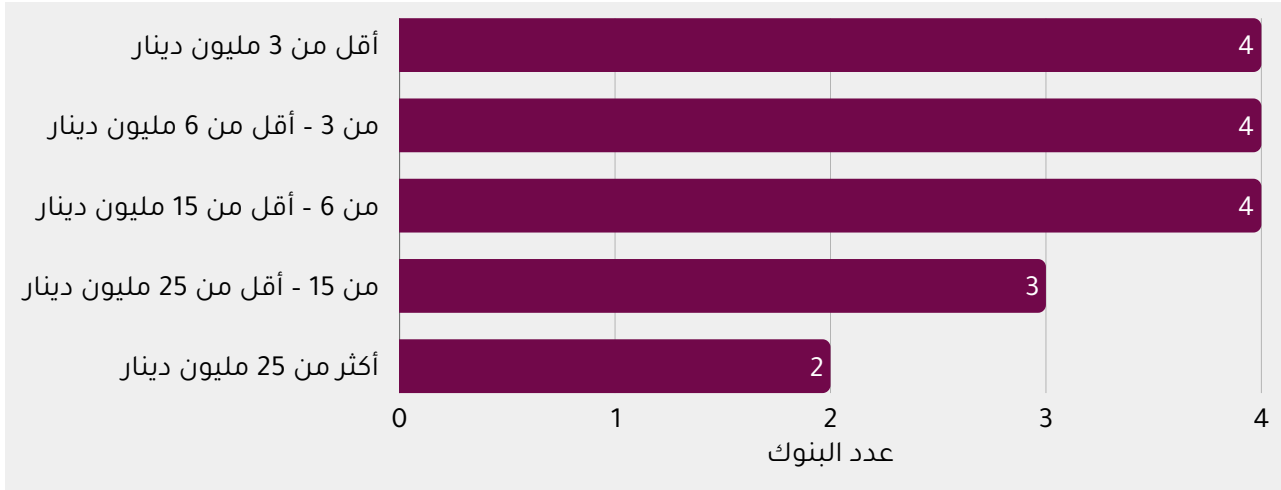
وفي السياق ذاته، يبين تقرير Deloitte Digital Banking Maturity 2024، الذي شمل 349 بنكاً في 44 دولة، أن التحول الرقمي في البنوك انتقل من مجرد إضافة خدمات رقمية جديدة إلى التركيز بشكل أكبر على تحسين تجربة العملاء، والتخصيص، وتبسيط القنوات، ورفع الكفاءة التشغيلية، وخفض الكلف، مع تزايد أهمية تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي في تحسين الإنتاجية والعمليات المصرفية.

وتنسجم نتائج البنوك في الأردن مع هذه الاتجاهات العالمية، والتي تشير إلى تحول الإنفاق التكنولوجي في القطاع المصرفي من الإنفاق التشغيلي التقليدي نحو الاستثمار طويل الأجل في البنية الرقمية والتقنيات المتقدمة، بما يعزز قدرة البنوك على التكيف مع التغيرات المتسارعة في الصناعة المالية وتلبية التوقعات المتنامية للعملاء.

وعلى مستوى توزيع الانفاق على التكنولوجيا بين البنوك، تُظهر النتائج تبايناً واضحاً في مستويات إنفاق البنوك على التكنولوجيا خلال عام 2025، إلا أن الاتجاه العام يعكس ارتفاعاً ملحوظاً في حجم الاستثمار التكنولوجي لدى القطاع المصرفي في الأردن. فمن حيث قيمة الإنفاق السنوي على التكنولوجيا، تُظهر البيانات تركيز الجزء الأكبر من البنوك ضمن الشرائح المتوسطة للإنفاق على التكنولوجيا خلال عام 2025، حيث توزعت البنوك بشكل متساوٍ تقريباً بين ثلاث شرائح رئيسية، إذ بلغت نسبة البنوك التي أنفقت أقل من 3 ملايين دينار، أو بين 3-6 ملايين دينار، أو 6-15 مليون دينار نحو 23.5% لكل شريحة، وبواقع أربعة بنوك في كل منها. ويشير ذلك إلى أن غالبية البنوك تتبنى مستويات إنفاق متدرجة ومتوسطة على التكنولوجيا، بما يعكس استمرار التوسع في مشاريع التحول الرقمي وتحديث الأنظمة والبنية التحتية التقنية.

كما أظهرت النتائج وجود شريحة من البنوك ذات الإنفاق المرتفع نسبياً، حيث بلغت نسبة البنوك التي تراوح إنفاقها بين 15-25 مليون دينار نحو 17.6%، فيما شكّلت البنوك التي تجاوزت إنفاقها 25 مليون دينار ما نسبته 11.8% من إجمالي البنوك المشاركة. وهو ما يعكس وجود مجموعة من البنوك ذات الاستثمار التكنولوجي المرتفع نسبياً، غالباً نتيجة التوسع في مشاريع التحول الرقمي والبنية التحتية والأنظمة المتقدمة.

توزيع البنوك حسب شرائح الإنفاق على التكنولوجيا في عام 2025



3. نسبة الإنفاق على التكنولوجيا إلى إجمالي الإيرادات والمصاريف

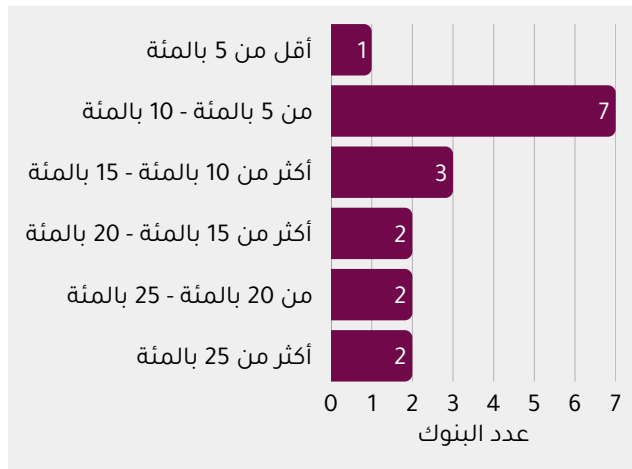
أما من حيث الإنفاق على التكنولوجيا كنسبة من إجمالي الإيرادات والمصاريف، فتُظهر النتائج أن غالبية البنوك في الأردن تقع ضمن مستويات مرتفعة نسبياً مقارنة بالممارسات العالمية. فمن حيث نسبة الإنفاق على التكنولوجيا إلى إجمالي المصاريف، بينت النتائج أن 41.2% من البنوك تخصص ما بين 5% و10% من إجمالي مصاريفها للتكنولوجيا، ما يشير إلى أن هذا المستوى يمثل النطاق الأكثر شيوعاً للإنفاق التكنولوجي في القطاع المصرفي الأردني. وفي المقابل، بينت النتائج وجود توجه واضح لدى عدد من البنوك نحو مستويات إنفاق مرتفعة، حيث بلغت نسبة البنوك التي تنفق أكثر من 10% وحتى 15% من إجمالي المصاريف نحو 17.6%، فيما بلغت نسبة البنوك التي تنفق أكثر من 15% من مصاريفها على التكنولوجيا نحو 35.3% مجتمعة، بما في ذلك بنكان يخصصان أكثر من 25% من إجمالي مصاريفهما للتكنولوجيا. ويعكس ذلك وجود شريحة من البنوك تتبنى استراتيجيات توسع رقمي واستثمار تقني أكثر كثافة، خاصة في مجالات التحول الرقمي، والأمن السيبراني، والذكاء الاصطناعي، والأتمتة، وتطوير البنية التحتية والأنظمة المصرفية الرقمية.

وعند مقارنة هذه النتائج بالمؤشرات العالمية، تُظهر العديد من التقارير والدراسات الدولية أن الإنفاق التكنولوجي في البنوك العالمية يتراوح غالباً بين 10% و20% من إجمالي المصروفات التشغيلية، في حين يبلغ متوسط هذه النسبة في القطاع المصرفي الأردني نحو 15.1%. وتشير هذه النتائج إلى أن البنوك في الأردن تقع عموماً ضمن المستويات العالمية المتداولة في هذا المجال، بل إن بعض البنوك تتجاوز هذه المستويات، ما يعكس اهتمام القطاع المصرفي الأردني بتعزيز الاستثمار في التكنولوجيا ومواكبة الاتجاهات العالمية المتسارعة في التحول الرقمي والخدمات المصرفية الرقمية.

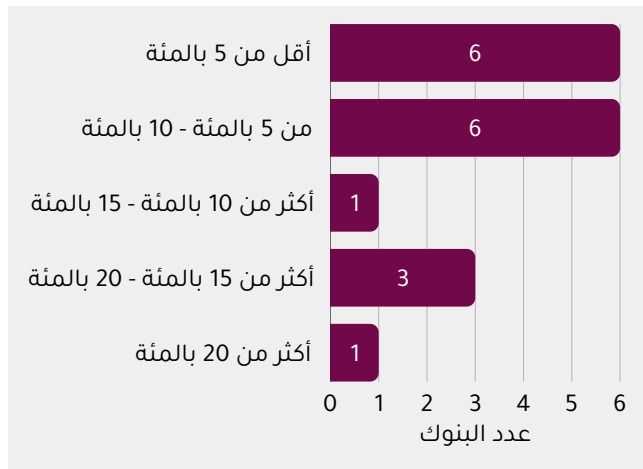
أما من حيث نسبة الإنفاق على التكنولوجيا إلى إجمالي الإيرادات، فتُظهر النتائج أن غالبية البنوك في الأردن تنفق نسباً معتدلة إلى مرتفعة من إيراداتها على التكنولوجيا خلال عام 2025، ما يعكس تنامي أهمية الاستثمار التكنولوجي والتحول الرقمي في القطاع المصرفي. فقد أظهرت النتائج أن نحو 35.3% من البنوك تنفق أقل من 5% من إيراداتها على التكنولوجيا، في حين أن النسبة نفسها من البنوك (35.3%) تخصص ما بين 5% و10% من الإيرادات للإنفاق التكنولوجي، وهو ما يعني أن حوالي 70.6% من البنوك تقع ضمن شريحة الإنفاق الأقل من 10% من الإيرادات. وفي المقابل، أظهرت النتائج وجود عدد من البنوك ذات الإنفاق المرتفع نسبياً، حيث بلغ عدد البنوك التي تنفق أكثر من 15% من إيراداتها على التكنولوجيا أربعة بنوك، بما يشكل نحو 23.5% من إجمالي البنوك المشاركة، من بينها بنك واحد ينفق ما بين 20% و25% من الإيرادات على التكنولوجيا. ويعكس ذلك توجه بعض البنوك إلى تسريع الاستثمار في مشاريع التحول الرقمي والبنية التحتية التقنية والأمن السيبراني والتقنيات الحديثة.

وقد بلغ متوسط إنفاق القطاع المصرفي في الأردن على التكنولوجيا نحو 8.5% من إجمالي الإيرادات خلال عام 2025، وهي نسبة تقع ضمن المستويات المرتفعة عالمياً، خاصة في ظل التقديرات الدولية التي تشير إلى أن الإنفاق التكنولوجي في البنوك عالمياً يتراوح عادة بين 6% و12% من الإيرادات وفق تقارير مؤسسات دولية مثل McKinsey وBCG. ويشير ذلك إلى أن القطاع المصرفي الأردني يواكب بدرجة كبيرة الاتجاهات العالمية في الاستثمار التكنولوجي، بل إن بعض البنوك تتجاوز المتوسطات العالمية المتداولة، ما يعكس ارتفاع مستوى الاهتمام بالتكنولوجيا كعامل رئيسي في تعزيز الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية وتطوير الخدمات المصرفية الرقمية.

نسبة الانفاق على التكنولوجيا كنسبة من المصاريف % - 2025



الانفاق على التكنولوجيا كنسبة إلى الإيرادات % - 2025

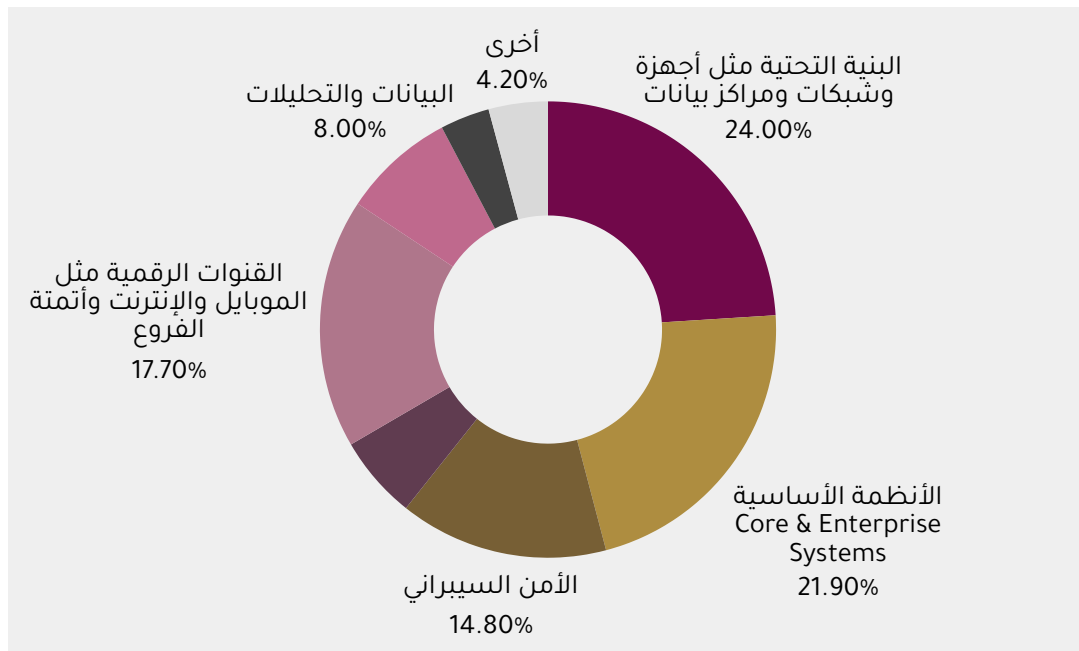


4. هيكل الإنفاق التكنولوجي في البنوك حسب مجالات الاستثمار

تُظهر النتائج أن البنوك في الأردن تركز الجزء الأكبر من إنفاقها التكنولوجي على البنية التحتية والأنظمة الأساسية والأمن السيبراني والقنوات الرقمية، ما يعكس توجه القطاع المصرفي نحو تعزيز الجاهزية الرقمية وتطوير الأنظمة التشغيلية الأساسية وتحسين تجربة العملاء الرقمية. وقد استحوذت البنية التحتية التقنية، بما في ذلك الأجهزة والشبكات ومراكز البيانات، على النسبة الأكبر من إجمالي الإنفاق التكنولوجي بواقع 24.0%، ما يشير إلى استمرار البنوك في الاستثمار المكثف في تحديث البنية الأساسية الداعمة للتحويل الرقمي ورفع كفاءة الأنظمة والقدرات التشغيلية. كما جاءت الأنظمة الأساسية (Core & Enterprise Systems) في المرتبة الثانية بنسبة 21.9%، وهو ما يعكس أهمية تحديث الأنظمة المصرفية المركزية وتطوير الأنظمة المؤسسية التي تشكل العمود الفقري للعمليات المصرفية.

وفي المرتبة الثالثة، جاءت القنوات الرقمية (الموبايل، الإنترنت البنكي، وأتمتة الفروع) بنسبة 17.7%، ما يعكس استمرار تركيز البنوك على تطوير الخدمات الرقمية وتعزيز تجربة العملاء وزيادة الاعتماد على القنوات الإلكترونية. وشكّل الإنفاق على الأمن السيبراني ما نسبته 14.8% من إجمالي الإنفاق التكنولوجي، وهو مؤشر مهم على تنامي اهتمام البنوك بحماية البيانات والأنظمة وتعزيز المرونة السيبرانية في ظل تصاعد المخاطر والهجمات الإلكترونية عالمياً. أما الإنفاق على البيانات والتحليلات فقد بلغ 8.0%، ما يشير إلى تنامي توجه البنوك نحو الاستفادة من البيانات في دعم اتخاذ القرار وتحسين الخدمات وإدارة المخاطر. وفي المقابل، بلغت نسبة الإنفاق على الذكاء الاصطناعي 3.5% فقط، وهي نسبة لا تزال محدودة نسبياً، ما يعكس أن العديد من البنوك لا تزال في مراحل مبكرة من تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي أو في مرحلة التجارب والمشاريع الأولية، وهو ما يتماشى مع الاتجاهات العالمية التي تشير إلى أن معظم البنوك لا تزال في طور التوسع التدريجي في استثمارات الذكاء الاصطناعي. وبشكل عام، تعكس هذه النتائج أن القطاع المصرفي الأردني يركز حالياً على بناء وتحديث الأسس الرقمية والبنية التحتية والأنظمة الأساسية، بالتوازي مع التوسع في الخدمات الرقمية وتعزيز الأمن السيبراني، بما يمهد لمرحلة لاحقة من التوسع الأكبر في التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة والأتمتة الذكية.

خارطة الإنفاق التكنولوجي في القطاع المصرفي الأردني - 2025



5. توزيع الإنفاق التكنولوجي بين النفقات الرأسمالية والتشغيلية

الإنفاق الرأسمالي على التكنولوجيا (CAPEX): يشير للنفقات التي تتحملها البنوك لشراء أو تطوير أو تحديث الأصول التكنولوجية طويلة الأجل، مثل الأنظمة الأساسية، البنية التحتية، مراكز البيانات، والتطبيقات الرئيسية.

الإنفاق التشغيلي على التكنولوجيا (OPEX): يشير للنفقات الجارية المرتبطة بتشغيل وإدارة وصيانة الأنظمة والخدمات التكنولوجية، مثل تكاليف الصيانة والدعم الفني، والاشتراكات والتراخيص والأمن السبراني، وتكاليف التشغيل والتحديثات الدورية.

في القطاع المصرفي، يعكس توزيع الإنفاق بين الرأسمالي CAPEX والتشغيلي OPEX مستوى نضج التحول الرقمي لدى البنوك؛ إذ تميل البنوك في المراحل الأولى من التحول الرقمي إلى ارتفاع الإنفاق الرأسمالي المرتبط ببناء البنية التحتية والأنظمة، بينما ترتفع حصة الإنفاق التشغيلي تدريجياً مع توسع استخدام الخدمات الرقمية والحوسبة والأنظمة القائمة على الاشتراكات والتشغيل المستمر.

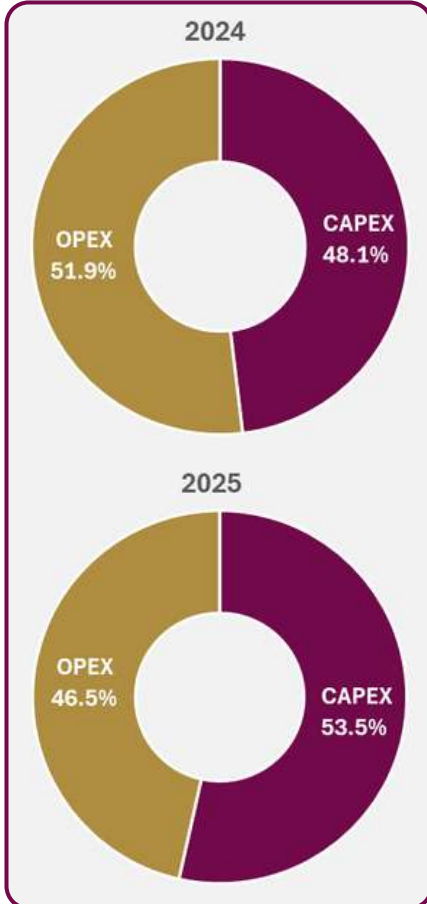
وتُظهر النتائج تحولاً في هيكل الإنفاق التكنولوجي لدى البنوك في الأردن بين عامي 2024 و2025، مع ارتفاع في حصة الإنفاق التشغيلي (OPEX) مقابل تراجع نسبي في حصة الإنفاق الرأسمالي (CAPEX)، ما يعكس انتقال عدد متزايد من البنوك من مرحلة بناء وتأسيس البنية التحتية التقنية إلى مرحلة التشغيل والتطوير والتوسع في استخدام الأنظمة والخدمات الرقمية.

فقد بلغ متوسط الإنفاق الرأسمالي (CAPEX) لدى البنوك في عام 2024 نحو 48.1% من الإنفاق التكنولوجي، مقابل 51.9% للإنفاق التشغيلي (OPEX). وفي عام 2025، ارتفعت حصة الإنفاق التشغيلي إلى 53.5%، مقابل انخفاض حصة الإنفاق الرأسمالي إلى 46.5%.

كما تُظهر النتائج وجود تباين واضح بين البنوك في هيكل الإنفاق التكنولوجي، حيث لا تزال بعض البنوك تخصص نسباً مرتفعة للإنفاق الرأسمالي، تجاوزت في بعض الحالات 70% و80% من إجمالي الإنفاق التكنولوجي، ما يعكس استمرارها في الاستثمار المكثف في بناء أو تحديث الأنظمة والبنية التحتية التقنية. وفي المقابل، أظهرت بنوك أخرى ارتفاعاً كبيراً في الإنفاق التشغيلي، وصل في بعض الحالات إلى ما يقارب 80% أو أكثر، وهو ما قد يشير إلى دخول هذه البنوك في مراحل أكثر نضجاً رقمياً تعتمد بشكل أكبر على تشغيل الأنظمة الرقمية وإدارتها وتوسيع الخدمات التقنية القائمة.

وتنسجم هذه النتائج مع الاتجاهات العالمية في القطاع المصرفي، حيث تشير العديد من الدراسات لتحول الإنفاق التكنولوجي من النفقات الرأسمالية للإنفاق التشغيلي. ما يعكس توجه البنوك عالمياً لتعزيز المرونة التشغيلية وتسريع الابتكار الرقمي وتقليل الحاجة إلى استثمارات بنية تحتية ضخمة طويلة الأجل.

وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن القطاع المصرفي الأردني يشهد مرحلة متقدمة نسبياً من التحول الرقمي، حيث أصبح الإنفاق التكنولوجي يتجه نحو تشغيل وتطوير وتحسين الخدمات والأنظمة الرقمية بشكل مستمر، بما يعزز الكفاءة التشغيلية وتجربة العملاء والقدرة التنافسية للبنوك.



ثانياً: مؤشرات تبني الرقمنة وأثر التحول الرقمي في البنوك

لم يعد التحول الرقمي في القطاع المصرفي يقتصر على الاستثمار في التكنولوجيا أو تطوير القنوات الإلكترونية، بل أصبح يقاس بمدى تبني العملاء للخدمات الرقمية، وتأثير الرقمنة على العمليات التشغيلية والكفاءة المؤسسية ونماذج العمل المصرفي. ومع تسارع التغيرات التقنية وتزايد اعتماد العملاء على الخدمات الرقمية، بدأت البنوك تشهد تحولات ملموسة في أنماط تقديم الخدمات، وهيكल الفروع، وآليات العمل، وإدارة الموارد البشرية.

ويهدف هذا القسم إلى قياس مستوى تبني الرقمنة في البنوك في الأردن، من خلال تحليل مؤشرات استخدام القنوات الرقمية والعملاء النشطين رقمياً، إضافة إلى استعراض أثر التحول الرقمي على الفروع والكلف التشغيلية والكوادر البشرية خلال عامي 2024 و2025.



1. نسبة المعاملات المنفذة عبر القنوات الرقمية

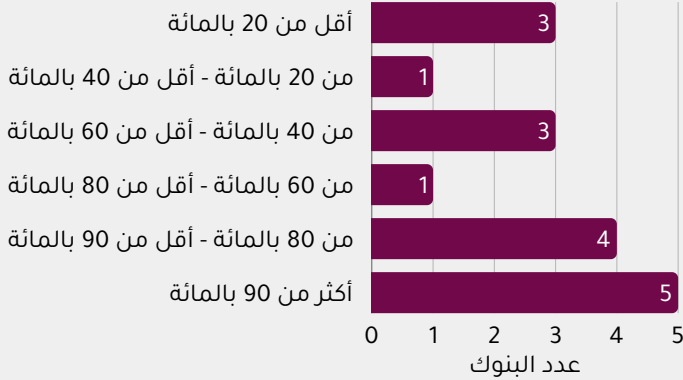
64.4%

نسبة المعاملات
المنفذة عبر القنوات
الرقمية في عام 2025
↑ 5.3% عن عام 2024

أظهرت نتائج الاستبيان استمرار التوسع في استخدام القنوات الرقمية في البنوك في الأردن خلال عام 2025 مقارنة بعام 2024، حيث ارتفع المتوسط لنسبة المعاملات المنفذة عبر القنوات الرقمية من حوالي **59.1% في عام 2024** إلى نحو **64.4% في عام 2025**، بزيادة تقارب **5.3** نقاط مئوية خلال عام واحد فقط. ويعكس ذلك تسارع تبني الخدمات المصرفية الرقمية وارتفاع اعتماد العملاء على التطبيقات البنكية والقنوات الإلكترونية في تنفيذ معاملاتهم اليومية.

كما أظهرت النتائج أن عدداً متزايداً من البنوك في الأردن بات يحقق مستويات مرتفعة من الرقمنة، حيث يوضح الشكل التالي أن غالبية البنوك في الأردن وصلت إلى مستويات متقدمة من الرقمنة خلال عام 2025. فقد أصبحت 5 بنوك تنفذ أكثر من 90% من معاملاتها عبر القنوات الرقمية، إضافة إلى 4 بنوك ضمن شريحة (80% إلى 90%)، ما يعكس ارتفاع الاعتماد على الخدمات المصرفية الرقمية ووصول جزء كبير من القطاع المصرفي الأردني لمستويات متقدمة من النضج الرقمي، مقابل عدد محدود من البنوك ضمن الشرائح المتوسطة أو المنخفضة.

توزيع البنوك حسب نسبة المعاملات المنفذة عبر القنوات الرقمية في عام 2025



وبصورة عامة، تعكس النتائج التحول المتسارع في نموذج العمل المصرفي في الأردن نحو الخدمات الرقمية، وتؤكد أن القنوات الإلكترونية أصبحت القناة الرئيسية لتنفيذ المعاملات لدى معظم البنوك، بما ينسجم مع الاتجاهات العالمية في الصناعة المصرفية والتحول نحو نموذج (Digital-First Banking)، القائم على تقديم الخدمات المصرفية رقمياً مع تقليل الاعتماد على القنوات التقليدية والفروع.

وعند مقارنة هذه النتائج بالمؤشرات والدراسات الدولية، يتبين أن مستويات استخدام القنوات الرقمية في البنوك في الأردن أصبحت قريبة من العديد من الأسواق المتقدمة والناشئة. فقد أشار تقرير حول سوق الخدمات المصرفية الرقمية العالمي لعام 2026 إلى أن أكثر من 76% من عملاء البنوك عالمياً يستخدمون قناة رقمية واحدة على الأقل لإجراء معاملاتهم، وأن نحو 72% من المعاملات في الاقتصادات المتقدمة تُنفذ عبر واجهات رقمية.

كما تؤكد تقارير صادرة عن Accenture و Deloitte أن البنوك عالمياً باتت تركز بصورة متزايدة على تحسين تجربة المستخدم الرقمية وتوسيع الخدمات عبر التطبيقات والقنوات الإلكترونية باعتبارها القناة الرئيسية للتعامل مع العملاء، مع انتقال القطاع المصرفي من مرحلة إضافة الخدمات الرقمية لمرحلة الاعتماد الرقمي المتكامل وتحسين الكفاءة وتجربة العميل.

وبصورة عامة، تبين النتائج بأن القطاع المصرفي الأردني يواصل تحقيق تقدم ملموس في مسار التحول الرقمي، وأن مستويات الرقمنة الحالية تعكس نضجاً متزايداً في البنية التكنولوجية والخدمات الرقمية لدى البنوك، مع توقع استمرار ارتفاع نسبة المعاملات الرقمية في السنوات المقبلة مدفوعة بتطور التطبيقات البنكية، وارتفاع استخدام الهواتف الذكية، وتغير سلوك العملاء، وزيادة استثمار البنوك في التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي والرقمنة.

2. نسبة العملاء النشطين رقمياً

54.4%

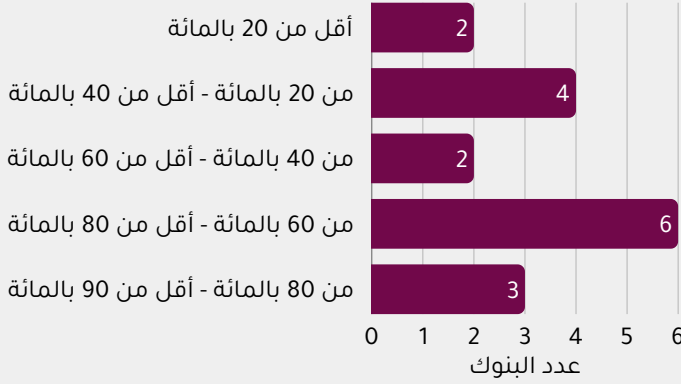
نسبة العملاء
النشطين رقمياً في
عام 2025

↑ 2.4 % عن عام 2024

أظهرت نتائج الاستبيان استمرار ارتفاع نسبة العملاء النشطين رقمياً من إجمالي العملاء لدى البنوك في الأردن في عام 2025 مقارنة مع عام 2024، ما يعكس توسع استخدام الخدمات المصرفية الرقمية وتزايد اعتماد العملاء على التطبيقات البنكية والقنوات الإلكترونية في تنفيذ معاملاتهم وإدارة حساباتهم. حيث ارتفع متوسط نسبة العملاء النشطين رقمياً من حوالي 52.1% في عام 2024 إلى 54.4% في عام 2025، بزيادة تقارب 2.4 نقاط مئوية خلال عام واحد، وهو ما يشير إلى نمو واضح في قاعدة العملاء المستخدمين فعلياً للخدمات الرقمية.

كما أظهرت النتائج انتقال عدد من البنوك إلى شرائح أعلى خلال عام 2025 مقارنة بعام 2024، الأمر الذي يعكس استمرار البنوك في تطوير التطبيقات والخدمات الرقمية وتحسين تجربة المستخدم وتعزيز تبني القنوات الإلكترونية بين العملاء.

توزيع البنوك حسب نسبة العملاء النشطين رقمياً في عام 2025



ويوضح الشكل التالي أن حوالي 53% من البنوك (9 بنوك) وصلت إلى مستويات متقدمة نسبياً من العملاء النشطين رقمياً في عام 2025، حيث تراوحت النسبة لديها بين 60% و90% من إجمالي العملاء، ما يعكس ارتفاع مستوى التفاعل مع القنوات والخدمات المصرفية الرقمية. وفي المقابل، هناك عدد محدود من البنوك ضمن الشرائح المتوسطة أو المنخفضة، وهو ما قد يرتبط بطبيعة قاعدة العملاء أو اختلاف مستويات التبني الرقمي أو مراحل تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي لدى هذه البنوك.

ويُعد ارتفاع نسبة العملاء النشطين رقمياً مؤشراً مهماً على نجاح البنوك في تطوير تجربة رقمية فعالة وسهلة الاستخدام، إذ لم يعد التحول الرقمي يقتصر على توفير الخدمات الإلكترونية فحسب، بل أصبح مرتبطاً بقدرة البنوك على تعزيز الاستخدام الفعلي والمستمر لهذه الخدمات من قبل العملاء.

وعند مقارنة هذه النتائج بالمؤشرات والدراسات الدولية، يتبين أن مستويات العملاء النشطين رقمياً في البنوك في الأردن أصبحت قريبة من العديد من الأسواق المتقدمة والناشئة، حيث تشير تقارير دولية صادرة عن McKinsey و Deloitte إلى أن نسبة العملاء النشطين رقمياً في العديد من البنوك العالمية تتراوح غالباً بين 60% و85%، مع ارتفاعها بصورة أكبر لدى البنوك الرقمية بالكامل (Digital Banks).

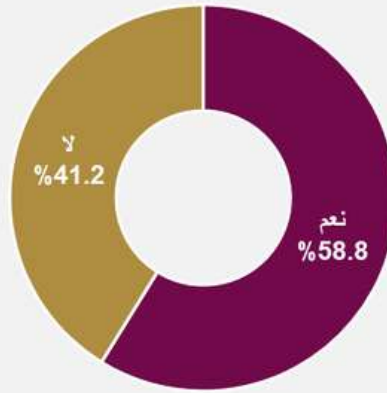
وبصورة عامة، تشير النتائج إلى أن القطاع المصرفي الأردني لا يشهد فقط ارتفاعاً في نسبة المعاملات الرقمية، بل أيضاً توسعاً متزايداً في قاعدة العملاء الرقميين النشطين، وهو من أهم مؤشرات نجاح التحول الرقمي وقياس تجربة العملاء ومستوى التفاعل مع الخدمات المصرفية الإلكترونية. كما يُتوقع استمرار ارتفاع نسبة العملاء النشطين رقمياً في السنوات المقبلة، مدفوعة بتطور التطبيقات البنكية، وارتفاع استخدام الهواتف الذكية، وتغيير سلوك العملاء، وزيادة استثمارات البنوك في التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي والخدمات الرقمية.

3. التحول الرقمي وإعادة هيكلة الفروع المصرفية

أظهرت نتائج الاستبيان أن نسبة ملحوظة من البنوك في الأردن قامت خلال عامي 2024 و2025 بإغلاق أو تقليص بعض الفروع نتيجة التوسع في التحول الرقمي وارتفاع الاعتماد على القنوات والخدمات المصرفية الإلكترونية. فقد بينت النتائج أن 10 بنوك من أصل 17 بنكاً مشاركاً في الاستبيان، أي ما نسبته حوالي 58.8%، أفادت بأنها قامت بإغلاق أو تقليص بعض الفروع خلال كل من عامي 2024 و2025 نتيجة التحول الرقمي.

وتعكس هذه النتائج التأثير التدريجي للتحول الرقمي على نموذج العمل المصرفي التقليدي، حيث بدأت البنوك بإعادة تقييم شبكات الفروع التقليدية في ظل الارتفاع الكبير في استخدام القنوات الرقمية والخدمات الإلكترونية، وتوجيه جزء أكبر من الخدمات والمعاملات نحو التطبيقات البنكية والقنوات الإلكترونية، في ظل تزايد اعتماد العملاء على الخدمات الرقمية لتنفيذ معاملاتهم اليومية.

نسبة البنوك التي قامت بإغلاق أو تقليص فروع في عام 2024 و2025 نتيجة التحول الرقمي

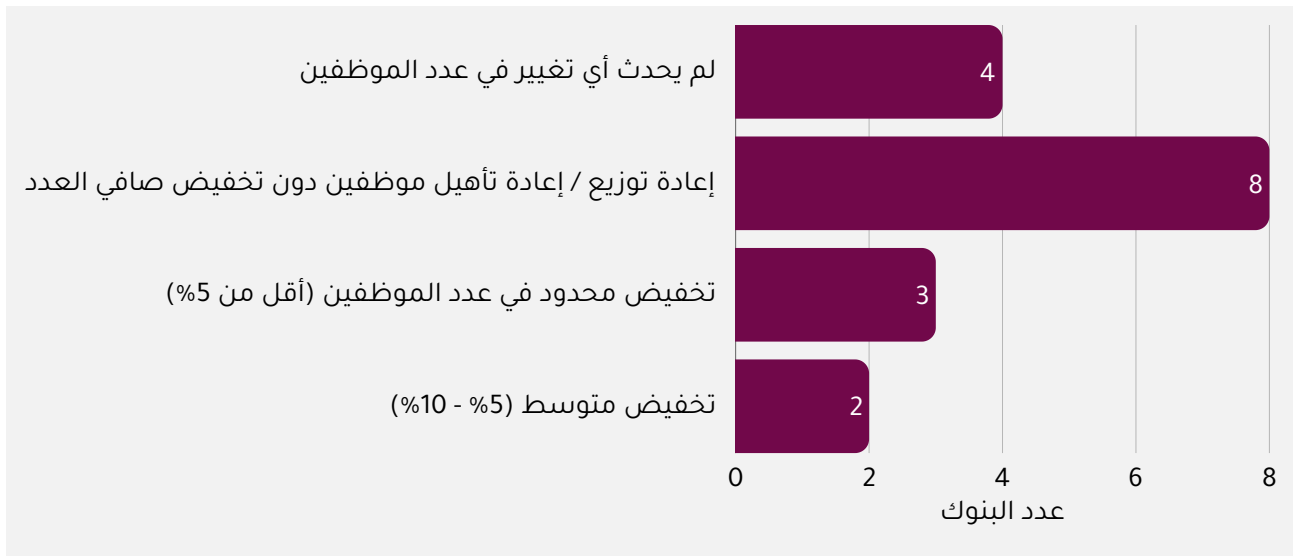


ومع ذلك، لا تشير هذه النتائج إلى الاستغناء الكامل عن الفروع التقليدية، وإنما تعكس توجهاً نحو إعادة هيكلة شبكة الفروع وتحسين كفاءتها، وإعادة تعريف دورها وتحويلها تدريجياً من مراكز لتنفيذ المعاملات اليومية إلى مراكز لتقديم الاستشارات والخدمات ذات القيمة المضافة. كما توضح النتائج وجود تفاوت بين البنوك في هذا الجانب؛ فالبنوك الأكثر تقدماً رقمياً أو التي تمتلك قاعدة عملاء رقمية واسعة تبدو أكثر ميلاً لإعادة هيكلة شبكة الفروع، بينما تحافظ بنوك أخرى على انتشارها التقليدي، إما بسبب طبيعة قاعدة العملاء أو استراتيجيتها التوسعية. وتتوافق هذه النتائج مع الاتجاهات العالمية في الصناعة المصرفية، حيث تشير تقارير دولية صادرة عن Deloitte & McKinsey & Company إلى أن العديد من البنوك عالمياً بدأت خلال السنوات الأخيرة بإعادة هيكلة شبكات الفروع التقليدية نتيجة ارتفاع استخدام القنوات الرقمية والتطبيقات البنكية وتراجع الاعتماد على المعاملات الورقية والزيارات التقليدية للفروع. وبصورة عامة، تشير النتائج إلى أن القطاع المصرفي الأردني يشهد تحولاً تدريجياً نحو نموذج Digital-First Banking، الذي يعتمد على جعل القنوات الرقمية الوسيلة الرئيسية لتقديم الخدمات المصرفية، مع إعادة تعريف دور الفروع التقليدية بما يتناسب مع التحولات الرقمية المتسارعة في القطاع المصرفي العالمي.

4. التحول الرقمي وإعادة هيكلة الموارد البشرية في البنوك

أظهرت نتائج الاستبيان أن تأثير مشاريع التحول الرقمي والأتمتة على الكوادر البشرية في البنوك الأردنية خلال عامي 2024 و2025 كان محدوداً نسبياً من حيث تخفيض أعداد الموظفين، حيث اتجهت غالبية البنوك بصورة أكبر نحو إعادة توزيع وتأهيل الكوادر البشرية بدلاً من تقليصها. وتبين النتائج أن حوالي 71% من البنوك المشاركة (12 بنكاً) أفادت بأنه لم يطرأ أي تغيير على أعداد الموظفين لديها، أو أنها اتجهت إلى إعادة توزيع وتأهيل الكوادر البشرية دون تخفيض صافي عدد العاملين، وهو ما يعكس توجه البنوك نحو تطوير المهارات الرقمية ورفع جاهزية الموظفين لمواكبة متطلبات التحول الرقمي والتكنولوجيا الحديثة. كما تشير هذه النتائج إلى أن معظم البنوك لا تزال تتعامل مع التحول الرقمي باعتباره أداة لتطوير الكفاءات وتحسين الكفاءة التشغيلية أكثر من كونه وسيلة لتقليص العمالة. وفي المقابل، أظهرت النتائج أن عدداً محدوداً فقط من البنوك قام بتخفيضات طفيفة في أعداد الموظفين، حيث أفاد 3 بنوك بوجود تخفيض محدود يقل عن 5%، بينما أشار بنكان فقط إلى حدوث تخفيض متوسط يتراوح بين 5% و10%.

توزيع البنوك حسب أثر التحول الرقمي على الكوادر البشرية في عامي 2024 و2025



وتعكس هذه النتائج أن القطاع المصرفي الأردني يتعامل مع التحول الرقمي باعتباره عملية تطوير وإعادة هيكلة للمهارات والوظائف أكثر من كونه أداة لتقليص العمالة، خاصة في ظل الحاجة المتزايدة إلى الكفاءات الرقمية والمتخصصة في مجالات التكنولوجيا والبيانات والأمن السيبراني والذكاء الاصطناعي.

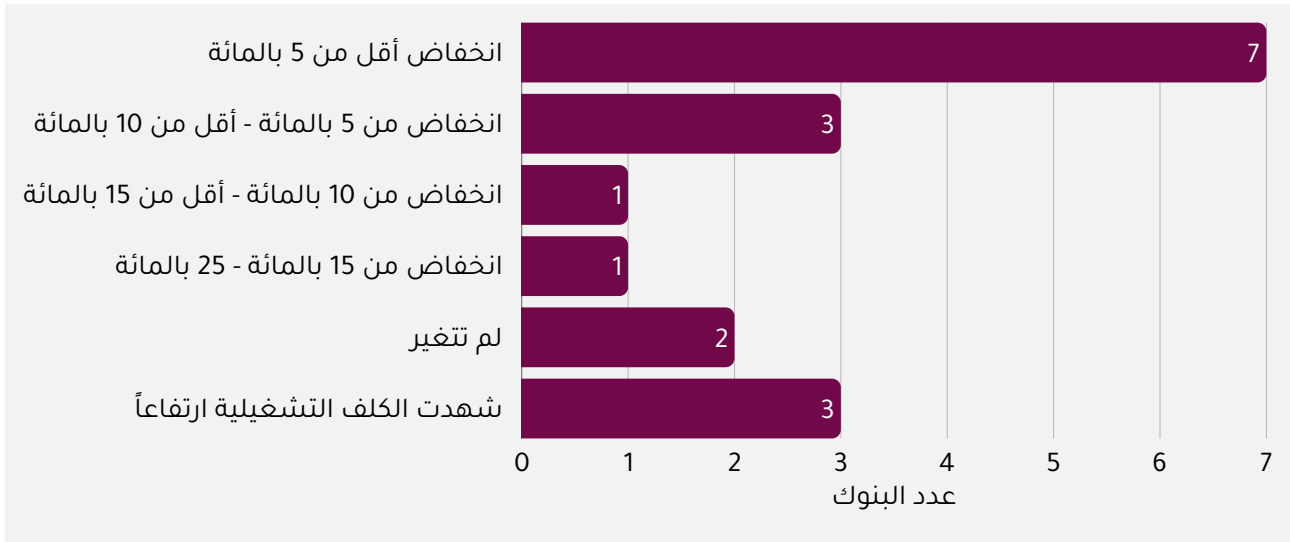
كما تتوافق هذه النتائج مع الاتجاهات العالمية في القطاع المصرفي، حيث تشير تقارير صادرة عن Accenture و Deloitte و McKinsey & Company إلى أن التحول الرقمي والأتمتة في البنوك يؤديان بصورة رئيسية إلى إعادة تشكيل الوظائف وتغيير طبيعة المهارات المطلوبة، مع التركيز على إعادة التأهيل والتطوير المهني، أكثر من الاعتماد على تخفيضات واسعة في أعداد الموظفين.

وبصورة عامة، تشير النتائج إلى أن البنوك في الأردن تبني نهجاً تدريجياً ومتوازناً في إدارة أثر التحول الرقمي على الموارد البشرية، يقوم على تطوير الكفاءات وإعادة تأهيل الموظفين بالتوازي مع التوسع في الخدمات والقنوات الرقمية.

5. أثر التحول الرقمي على الكلف التشغيلية في البنوك

أظهرت نتائج الاستبيان تفاوتاً في أثر التحول الرقمي والأتمتة على الكلف التشغيلية للبنوك في الأردن خلال عامي 2024 و2025، إلا أن الاتجاه العام يشير إلى تحقيق وفورات تشغيلية تدريجية لدى عدد كبير من البنوك نتيجة التوسع في الخدمات والقنوات الرقمية. وبحسب النتائج، فإن حوالي 71% من البنوك المشاركة (12 بنكاً من أصل 17) أفادت بتحقيق انخفاض في الكلف التشغيلية نتيجة مشاريع التحول الرقمي والأتمتة، ما يعكس بدء ظهور الأثر الإيجابي للاستثمارات التكنولوجية على الكفاءة التشغيلية وتقليل الاعتماد على العمليات التقليدية. حيث أشارت 7 بنوك إلى انخفاض الكلف بنسبة أقل من 5%، في حين حققت 3 بنوك وفورات تراوحت بين 5% و10%، كما أظهر بنكان انخفاضاً أكبر تراوح بين 10% وحتى 25%.

توزيع البنوك حسب أثر التحول الرقمي على الكوادر البشرية في عامي 2024 و2025



وفي المقابل، أشارت بنكان إلى أن الكلف التشغيلية لم تتغير، فيما أظهر 3 بنوك ارتفاعاً في الكلف التشغيلية، الأمر الذي قد يعكس أن هذه البنوك الخمسة لا تزال في مرحلة الاستثمار المكثف في البنية التحتية الرقمية والتكنولوجيا والأمن السيبراني والذكاء الاصطناعي، الأمر الذي قد يؤدي مؤقتاً لارتفاع النفقات قبل تحقيق الوفورات التشغيلية الكاملة على المدى المتوسط والطويل.

كما قد تعكس هذه النتائج أن أثر التحول الرقمي على الكلف التشغيلية لا يتحقق بصورة فورية، وإنما يظهر تدريجياً مع نضوج المشاريع الرقمية وارتفاع نسبة استخدام القنوات الإلكترونية وتحسن الكفاءة التشغيلية وإعادة تصميم العمليات الداخلية.

وتنسجم هذه النتائج مع الاتجاهات العالمية في القطاع المصرفي، حيث تشير العديد من التقارير والدراسات إلى أن البنوك عالمياً تمر غالباً بمرحلة الاستثمار قبل الوفورات، حيث ترتفع النفقات التشغيلية في المراحل الأولى من التحول الرقمي نتيجة الإنفاق على التكنولوجيا والتطبيقات والبنية التحتية، قبل أن تبدأ الوفورات التشغيلية بالظهور تدريجياً مع توسع استخدام الخدمات الرقمية والأتمتة وتحسن الكفاءة التشغيلية.

وبصورة عامة، تشير النتائج إلى أن القطاع المصرفي الأردني بدأ يحقق وفورات تشغيلية ملموسة نتيجة التحول الرقمي، مع توقع استمرار تحسن الكفاءة التشغيلية في السنوات المقبلة مدفوعاً بتوسع الخدمات الرقمية والأتمتة وإعادة تصميم العمليات المصرفية.

ثالثاً: مؤشرات التكنولوجيا المالية والابتكار المصرفي

يشهد القطاع المصرفي العالمي تحولاً متسارعاً نحو التكنولوجيا المالية (Fintech) والابتكار الرقمي، في ظل التغير المتزايد في سلوك العملاء وارتفاع الاعتماد على القنوات والخدمات الرقمية. وفي هذا الإطار، أصبحت البنوك تتجه بصورة متزايدة نحو التعاون مع شركات التكنولوجيا المالية وتوسيع استثماراتها في الحلول الرقمية الحديثة، بهدف تحسين تجربة العملاء، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتسريع تطوير الخدمات المالية.

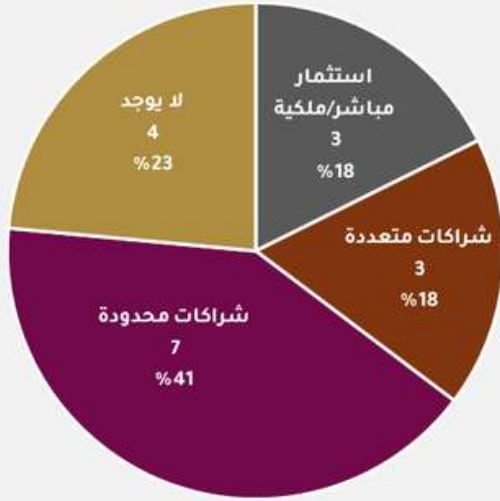
ويعكس هذا القسم واقع توجهات البنوك في الأردن نحو التكنولوجيا المالية والتحول الرقمي، من خلال تحليل مستوى التكامل مع شركات Fintech، وعدد المبادرات الرقمية الجديدة، وأبرز مجالات الاستثمار في التقنيات المالية الحديثة خلال عام 2025، بما يوضح مدى تطور البيئة الرقمية والابتكارية في القطاع المصرفي الأردني.



1. اتجاهات التعاون بين البنوك وشركات التكنولوجيا المالية في الأردن

أظهرت نتائج الاستبيان أن مستوى التكامل والتعاون بين البنوك في الأردن وشركات التكنولوجيا المالية (FinTech) لا يزال يتركز بصورة رئيسية ضمن إطار الشراكات المحدودة أو المتعددة، مع وجود عدد محدود من البنوك التي وصلت إلى مرحلة الاستثمار المباشر أو الملكية في شركات التكنولوجيا المالية.

أنماط التكامل بين البنوك وشركات FinTech في الأردن



وتبين النتائج أن الشراكات المحدودة تمثل النمط الأكثر انتشاراً بين البنوك، حيث أفادت 7 بنوك من أصل 17 بنكاً، أي ما نسبته حوالي 41% من البنوك، بأنها تعتمد على شراكات محدودة مع شركات التكنولوجيا المالية (FinTech)، في حين أشارت 3 بنوك أخرى، تمثل حوالي 18% من البنوك، إلى وجود شراكات متعددة مع شركات FinTech. ويعكس ذلك توجه القطاع المصرفي الأردني نحو التوسع التدريجي في التعاون مع الشركات التقنية والاستفادة من الحلول الرقمية المبتكرة، خاصة في مجالات المدفوعات الرقمية والخدمات الإلكترونية وتجربة العملاء.

وفي المقابل، بينت النتائج أن 3 بنوك، وتمثل أيضاً حوالي 18% من البنوك المشاركة، لديها استثمارات مباشرة أو ملكية في شركات FinTech، وهو ما يعكس مستوى أعلى من التكامل الاستراتيجي مع قطاع التكنولوجيا المالية، ورغبة بعض البنوك في بناء نماذج أعمال رقمية أكثر تقدماً والاستفادة من الفرص المستقبلية في الخدمات المالية الرقمية.

أما البنوك التي أفادت بعدم وجود أي تكامل أو شراكات مع شركات التكنولوجيا المالية، فقد بلغت 4 بنوك، أي ما نسبته حوالي 24% من البنوك المشاركة، وهو ما قد يرتبط باختلاف الاستراتيجيات الرقمية أو مراحل التحول الرقمي أو طبيعة الأسواق والعملاء المستهدفين.

وتشير النتائج بصورة عامة إلى أن القطاع المصرفي الأردني يشهد توسعاً تدريجياً في التعاون مع شركات التكنولوجيا المالية، إلا أن معظم البنوك لا تزال في مرحلة الشراكات التشغيلية والتجريبية أكثر من الوصول إلى التكامل الكامل أو الاستثمار المباشر واسع النطاق.

كما تتوافق هذه النتائج مع الاتجاهات العالمية، حيث تشير الدراسات بأن البنوك عالمياً أصبحت تتجه بشكل متزايد نحو بناء شراكات مع شركات التكنولوجيا المالية بدلاً من الاعتماد الكامل على التطوير الداخلي، وذلك بهدف تسريع الابتكار وتحسين تجربة العملاء وتطوير الخدمات الرقمية وخفض زمن طرح المنتجات الجديدة في السوق.

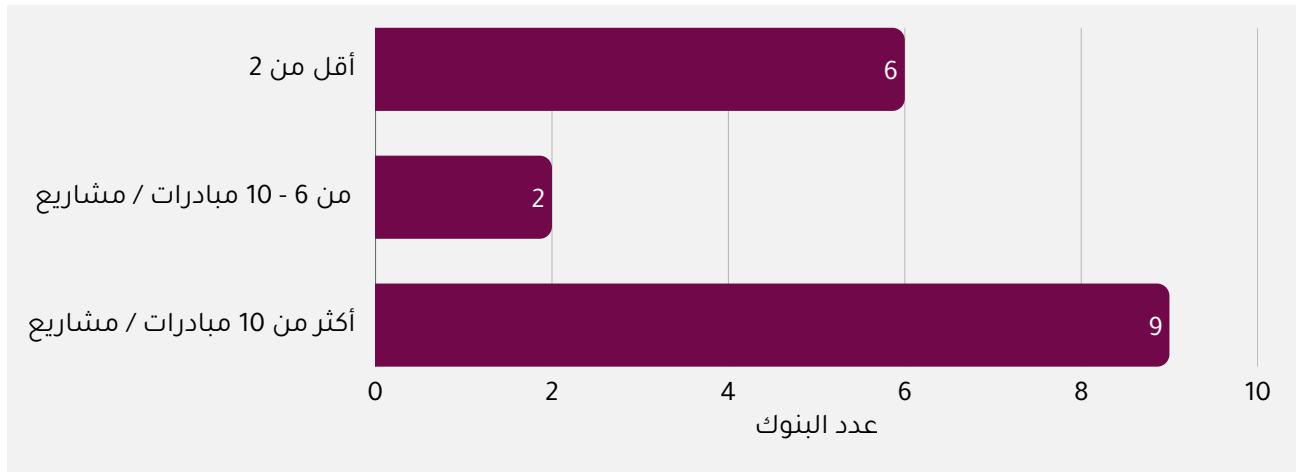
وبصورة عامة، تعكس النتائج أن البنوك في الأردن بدأت تدرك أهمية منظومة التكنولوجيا المالية كشريك استراتيجي في مسار التحول الرقمي، مع توقع استمرار توسع الشراكات والاستثمارات في قطاع FinTech خلال السنوات المقبلة مدفوعة بتطور الخدمات الرقمية والذكاء الاصطناعي والمدفوعات الإلكترونية والخدمات المصرفية المفتوحة (Open Banking).

2. المبادرات والمشاريع الرقمية في البنوك

أظهرت نتائج الاستبيان تفاوتاً واضحاً بين البنوك في الأردن من حيث عدد المبادرات والمشاريع الرقمية الجديدة التي تم إطلاقها خلال عام 2025، إلا أن النتائج تعكس بصورة عامة نشاطاً ملحوظاً في مجال الابتكار الرقمي والتوسع في تطوير الخدمات والتطبيقات المصرفية الرقمية. وتبين البيانات أن الشريحة الأكبر من البنوك، وعددها 9 بنوك من أصل 17 بنكاً مشاركاً، أي ما نسبته حوالي 53%، أفادت بأنها أطلقت أكثر من 10 مبادرات أو مشاريع رقمية جديدة خلال عام 2025، وهو ما يعكس تسارع وتيرة التحول الرقمي وارتفاع مستوى الاستثمار في تطوير الخدمات الرقمية والتكنولوجيا المصرفية.

كما أظهرت النتائج أن بنكين (حوالي 12% من البنوك)، أطلقا ما بين 6 إلى 10 مبادرات رقمية خلال العام، ما يشير إلى وجود نشاط رقمي متوسط إلى مرتفع لدى عدد إضافي من البنوك. وفي المقابل، أفادت 6 بنوك، أي ما نسبته حوالي 35% من البنوك المشاركة، بأنها أطلقت ما بين 0 إلى 2 مبادرة رقمية فقط خلال عام 2025، وهو ما قد يرتبط باختلاف الاستراتيجيات الرقمية أو حجم الاستثمارات التكنولوجية أو طبيعة الأولويات التشغيلية لدى هذه البنوك.

توزيع البنوك حسب عدد المبادرات/المشاريع الرقمية الجديدة خلال عام 2025



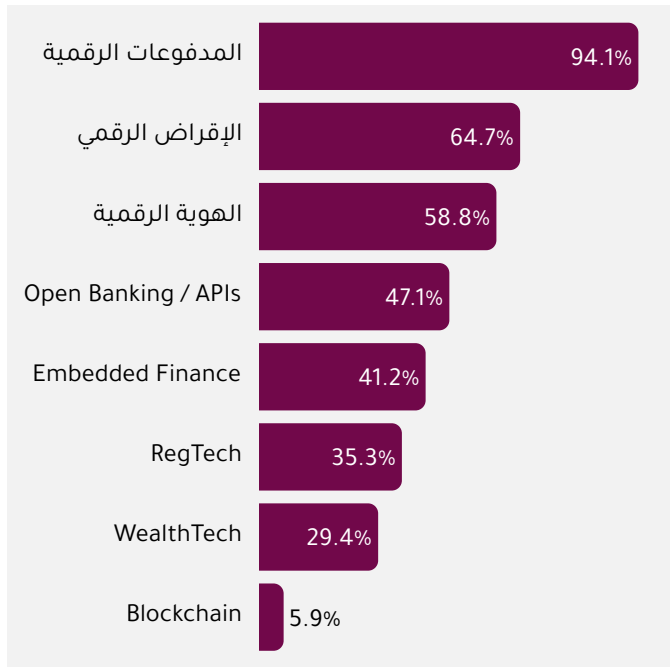
وتشير النتائج بصورة عامة إلى أن القطاع المصرفي الأردني يشهد توسعاً متسارعاً في إطلاق المبادرات الرقمية، خاصة في مجالات التطبيقات البنكية، والخدمات الإلكترونية، والذكاء الاصطناعي، والأتمتة، والمدفوعات الرقمية، وتجربة العملاء، وهو ما يعكس تنامي المنافسة الرقمية بين البنوك وسعيها المستمر لتطوير الخدمات وتحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز تجربة المستخدم. كما قد تعكس النتائج أن القطاع يشهد حالة من التوسع الرقمي الأفقي، حيث لم تعد الرقمنة مقتصرة على الخدمات الأمامية للعملاء فقط، بل امتدت لتشمل العمليات الداخلية، والأتمتة، وإدارة البيانات، والتكامل مع الأنظمة والمنصات المختلفة. كما تتوافق هذه النتائج مع الاتجاهات العالمية في الصناعة المصرفية، حيث أن البنوك عالمياً أصبحت تخصص استثمارات متزايدة لتطوير المبادرات الرقمية والابتكار التكنولوجي، مع انتقال المنافسة المصرفية بشكل متسارع نحو جودة الخدمات الرقمية وسرعة تطوير المنتجات وتجربة العملاء الرقمية.

وبصورة عامة، تعكس النتائج أن البنوك في الأردن دخلت مرحلة أكثر تقدماً من التحول الرقمي، لم تعد تقتصر على تطوير الخدمات الأساسية فقط، بل أصبحت تشمل إطلاق مبادرات رقمية متسارعة ومتنوعة تهدف إلى تعزيز الابتكار وتحسين الكفاءة التشغيلية وتطوير نماذج الأعمال المصرفية المستقبلية.

3. أهم مجالات الاستثمار في التكنولوجيا المالية خلال عام 2025

أظهرت نتائج الاستبيان أن المدفوعات الرقمية جاءت في صدارة مجالات الاستثمار التكنولوجي لدى البنوك في الأردن خلال عام 2025، حيث بلغت نسبة البنوك التي تستثمر في هذا المجال حوالي 94.1%، ما يعكس الأهمية الكبيرة التي يوليها القطاع المصرفي لتطوير حلول الدفع الإلكتروني وتعزيز البنية التحتية للمدفوعات الرقمية في ظل النمو المتسارع في استخدام القنوات الإلكترونية والتطبيقات البنكية.

أهم مجالات الاستثمار الرقمي والتكنولوجي لدى البنوك في الأردن



كما أظهرت النتائج اهتماماً متزايداً بمجالات الإقراض الرقمي والهوية الرقمية والخدمات المصرفية المفتوحة (Open Banking/APIs)، حيث بلغت نسب الاستثمار فيها حوالي 64.7% و58.8% و47.1% على التوالي، وهو ما يشير لتوجه البنوك نحو تطوير نماذج أعمال رقمية أكثر تكاملاً ومرونة، وتعزيز التكامل مع التطبيقات والمنصات الرقمية وتحسين تجربة العملاء والخدمات التمويلية الرقمية.

وبينت النتائج أيضاً أن 41.2% من البنوك تستثمر في التمويل المدمج (Embedded Finance)، في حين بلغت نسبة البنوك المستثمرة في التكنولوجيا التنظيمية (RegTech) نحو 35.3%، ما يعكس تزايد اهتمام القطاع المصرفي بتطوير الخدمات الرقمية وتعزيز الامتثال الرقابي وإدارة المخاطر باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

أما في المجالات الأكثر تقدماً، فقد أظهرت النتائج أن الاستثمار في إدارة الثروات الرقمية (WealthTech) وتقنيات Blockchain لا يزال محدوداً نسبياً، حيث بلغت نسب الاستثمار فيهما حوالي 29.4% و5.9% على التوالي، وهو ما يشير إلى أن هذه التقنيات لا تزال في مراحل مبكرة نسبياً ضمن القطاع المصرفي الأردني مقارنة بالمجالات الأكثر نضجاً مثل المدفوعات الرقمية والإقراض الرقمي.

وتعكس هذه النتائج بصورة عامة أن القطاع المصرفي الأردني يركز حالياً بصورة رئيسية على التقنيات المرتبطة بالخدمات المصرفية الأساسية والتحول الرقمي المباشر للعملاء، مع بدء التوسع التدريجي نحو التقنيات المالية الأكثر تقدماً وابتكاراً، بما ينسجم مع الاتجاهات العالمية في الصناعة المصرفية.

كما تتوافق هذه النتائج مع الاتجاهات الدولية، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن البنوك عالمياً أصبحت تركز بصورة متزايدة على الاستثمار في المدفوعات الرقمية، والخدمات المصرفية المفتوحة، والذكاء الاصطناعي، والتمويل المدمج، والتكنولوجيا التنظيمية، باعتبارها من أبرز المحركات المستقبلية للنمو والابتكار في القطاع المالي.

وبصورة عامة، تشير النتائج إلى أن البنوك في الأردن دخلت مرحلة أكثر تقدماً من التحول الرقمي، لم تعد تقتصر على تطوير الخدمات الرقمية الأساسية فقط، بل بدأت تتوسع تدريجياً نحو التقنيات المالية المتقدمة والابتكار المصرفي، بما يعزز تنافسية القطاع وقدرته على مواكبة التطورات العالمية في الصناعة المالية الرقمية.

رابعاً: مؤشرات تبني الذكاء الاصطناعي في البنوك

يشهد القطاع المصرفي العالمي تحولاً متسارعاً نحو تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) والذكاء الاصطناعي التوليدي (GenAI). باعتبارها من أبرز المحركات المستقبلية لتطوير الخدمات المصرفية وتحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز تجربة العملاء. وقد أصبحت تطبيقات الذكاء الاصطناعي تلعب دوراً متزايداً في مجالات متعددة، تشمل كشف الاحتيال، والتحليلات التنبؤية، والتقييم الائتماني، والأتمتة الذكية، وخدمة العملاء، وإدارة المخاطر، والأمن السيبراني.

وفي هذا السياق، تسعى البنوك في الأردن إلى توسيع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي ضمن استراتيجيات التحول الرقمي، مع تفاوت مستويات التبني والاستثمار بين البنوك بحسب جاهزيتها الرقمية وأولوياتها الاستراتيجية. ويهدف هذا القسم إلى تسليط الضوء على واقع تبني الذكاء الاصطناعي في البنوك الأردنية، ومستويات الاستثمار فيه، وأبرز استخداماته، إضافة إلى مؤشرات حوكمة الذكاء الاصطناعي وإدارته داخل القطاع المصرفي.



1. مرحلة تبني الذكاء الاصطناعي

أظهرت نتائج الاستبيان أن غالبية البنوك في الأردن لا تزال في المراحل الأولى من تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، حيث أفادت 9 بنوك من أصل 17 بنكاً مشاركاً، أي ما نسبته حوالي 52.9%، بأنها لا تزال في مرحلة "التجارب الأولية"، وهو ما يعكس توجه القطاع المصرفي نحو اختبار تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتقييم جدواها التشغيلية قبل التوسع في استخدامها على نطاق أوسع.

كما بينت النتائج أن 6 بنوك، تمثل حوالي 35.3% من البنوك المشاركة، أصبحت تطبق تقنيات الذكاء الاصطناعي في وظائف محددة، ما يشير إلى انتقال عدد متزايد من البنوك من مرحلة التجريب إلى مرحلة التطبيق العملي في بعض المجالات، مثل كشف الاحتيال، وخدمة العملاء، والتحليلات التنبؤية، والأتمتة الذكية.

وفي المقابل، أظهرت النتائج أن بنكين فقط، أي ما نسبته حوالي 11.8% من البنوك المشاركة، لا يزالان الذكاء الاصطناعي غير مطبق لديهما حتى الآن، في حين لم تظهر النتائج وجود بنوك وصلت إلى مرحلة "التوسع المؤسسي الكامل" في تطبيقات الذكاء الاصطناعي. وتعكس هذه النتائج بصورة عامة أن القطاع المصرفي الأردني بدأ يتجه تدريجياً نحو تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، إلا أن معظم البنوك لا تزال في مرحلة بناء الخبرات واختبار التطبيقات وتطوير الأطر التشغيلية والحوكومية المرتبطة باستخدام هذه التقنيات، بما ينسجم مع الاتجاهات العالمية التي تشير إلى أن العديد من البنوك عالمياً لا تزال في مراحل التوسع التدريجي لتطبيقات الذكاء الاصطناعي والذكاء الاصطناعي التوليدي (GenAI)، مع تركيز متزايد على التطبيقات العملية المرتبطة بالكفاءة التشغيلية، وإدارة المخاطر، وخدمة العملاء، والتحليلات الذكية، قبل الوصول إلى مرحلة الاعتماد المؤسسي الكامل للذكاء الاصطناعي.

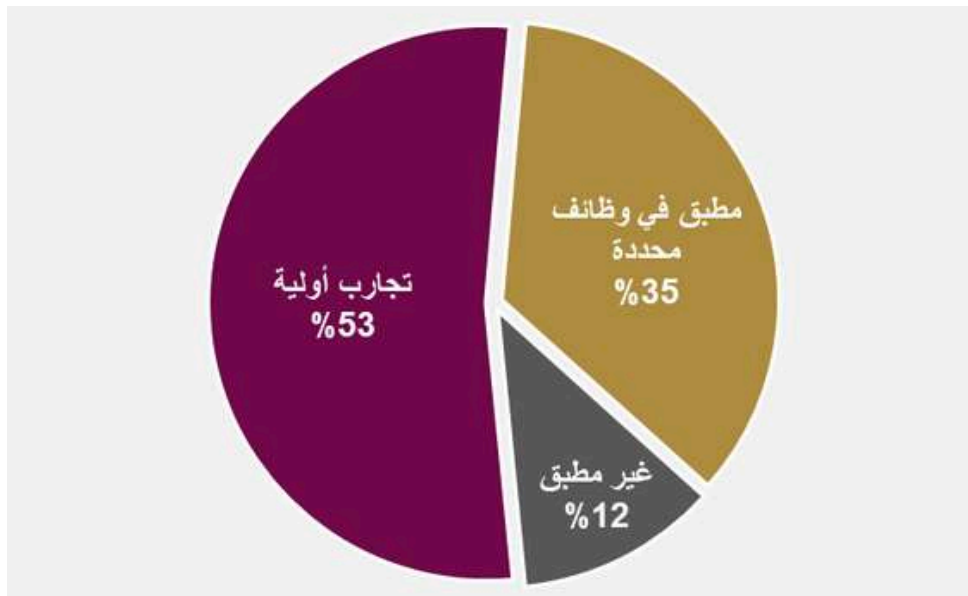
53%

من البنوك في الأردن لا تزال في مرحلة التجارب الأولية للذكاء الاصطناعي

35%

من البنوك في الأردن بدأت التطبيق العملي للذكاء الاصطناعي

مرحلة تبني الذكاء الاصطناعي لدى البنوك في الأردن



2. نسبة الإنفاق على الذكاء الاصطناعي من إجمالي الإنفاق التكنولوجي للبنوك

53%

من البنوك في الأردن
تخصص أقل من 2%
من إجمالي إنفاقها
التكنولوجي لتقنيات
الذكاء الاصطناعي

35%

من البنوك في الأردن
تتراوح نسبة إنفاقها
على الذكاء الاصطناعي
بين 2% و 5%

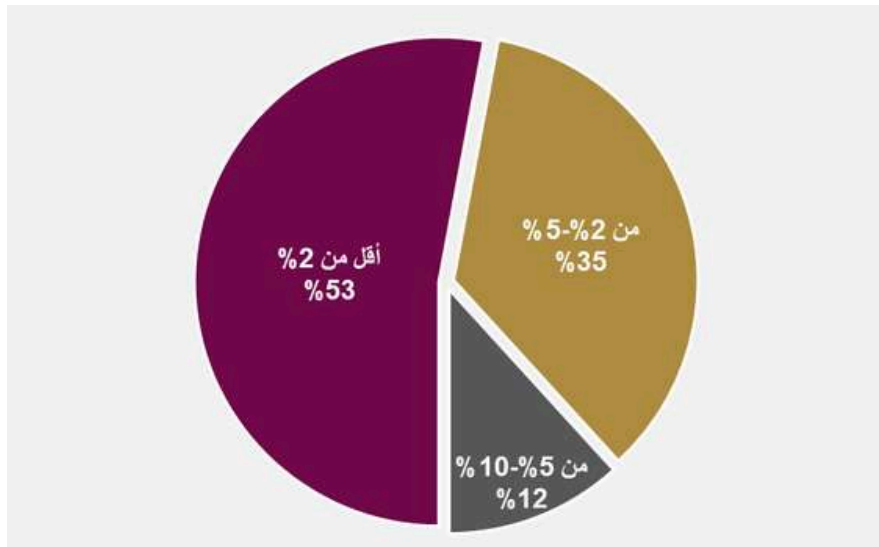
أظهرت نتائج الاستبيان أن الإنفاق على تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) من إجمالي الإنفاق التكنولوجي لدى البنوك في الأردن خلال عام 2025 لا يزال يتركز ضمن المستويات المنخفضة والمتوسطة، ما يشير إلى أن القطاع المصرفي لا يزال في المراحل الأولى نسبياً من التوسع في الاستثمار المكثف في تقنيات الذكاء الاصطناعي. وتبين النتائج أن 9 بنوك من أصل 17 بنكاً مشاركاً، أي ما نسبته حوالي 52.9%، تخصص أقل من 2% من إجمالي إنفاقها التكنولوجي لتقنيات الذكاء الاصطناعي، في حين أفادت 6 بنوك، تمثل حوالي 35.3% من البنوك المشاركة، بأن نسبة الإنفاق على AI لديها تتراوح بين 2% و 5%.

أما البنوك التي تجاوزت نسبة إنفاقها على الذكاء الاصطناعي 5% من إجمالي الإنفاق التكنولوجي، فقد بلغت بنكين فقط، أي ما نسبته حوالي 11.8% من البنوك المشاركة، وهو ما يشير إلى أن الاستثمار المكثف في تقنيات الذكاء الاصطناعي لا يزال محدوداً نسبياً داخل القطاع المصرفي الأردني.

وتعكس هذه النتائج أن معظم البنوك لا تزال في مرحلة بناء القدرات وتجربة حالات الاستخدام الأولية للذكاء الاصطناعي، مع تركيز الجزء الأكبر من الإنفاق التكنولوجي على البنية التحتية الرقمية، والخدمات الإلكترونية، والأمن السيبراني، والقنوات الرقمية. كما تشير النتائج إلى أن القطاع المصرفي الأردني بدأ تدريجياً بتخصيص جزء متزايد من استثماراته التكنولوجية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي، خاصة في مجالات التحليلات التنبؤية، وكشف الاحتيال، والأتمتة الذكية، وخدمة العملاء.

وتتوافق هذه النتائج مع الاتجاهات الدولية، حيث أن العديد من البنوك عالمياً لا تزال في المراحل الأولى من توسيع استثمارات الذكاء الاصطناعي، مع توقعات بارتفاع هذه النسب بصورة متسارعة خلال السنوات المقبلة مدفوعة بالتوسع في تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي (GenAI) والتحليلات المتقدمة والأتمتة الذكية.

توزيع البنوك حسب نسبة الإنفاق على الذكاء الاصطناعي من إجمالي الإنفاق التكنولوجي خلال عام 2025



3. عدد حالات استخدام الذكاء الاصطناعي النشطة في البنوك

حالات الاستخدام للذكاء الاصطناعي (AI Use Cases):

التطبيقات أو المهام العملية التي يتم فيها استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي داخل البنك لتحقيق هدف معين أو حل مشكلة محددة. أي أن كل وظيفة أو عملية يستخدم فيها الذكاء الاصطناعي تُعتبر حالة استخدام.

18%

من البنوك في الأردن تجاوزت 10 حالات استخدام نشطة للذكاء الاصطناعي، بينما غالبية البنوك لا تزال في مرحلة التوسع التدريجي في تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

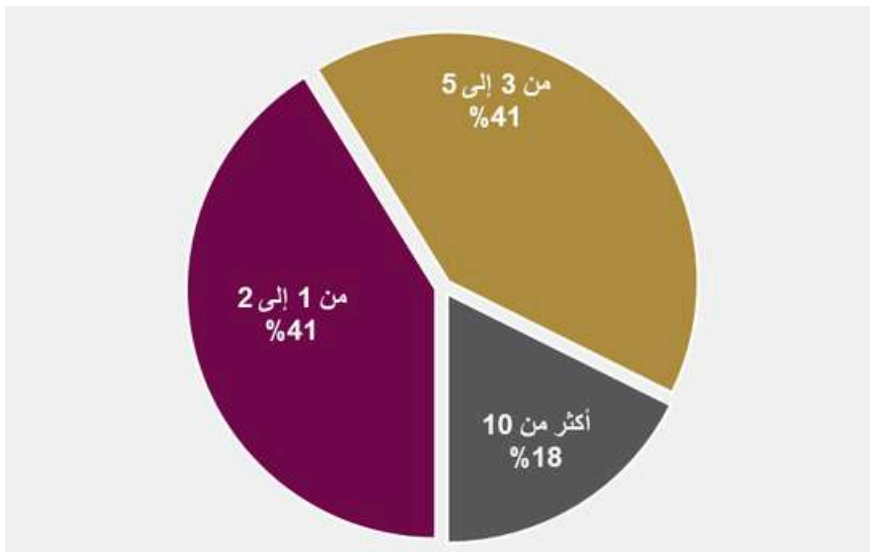
أظهرت نتائج الاستبيان أن عدد حالات استخدام الذكاء الاصطناعي (AI) النشطة حالياً في البنوك في الأردن لا يزال يتركز بصورة رئيسية ضمن المستويات المحدودة والمتوسطة، ما يشير إلى أن معظم البنوك لا تزال في مراحل التوسع التدريجي في تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل العمليات المصرفية.

وتبين النتائج أن الشريحتين الأكثر انتشاراً بين البنوك كانتا شريحة من (1-2) حالات استخدام، وشريحة من (3-5) حالات استخدام. حيث بلغ عدد البنوك ضمن كل شريحة 7 بنوك، أي ما نسبته حوالي 41% لكل منهما من إجمالي البنوك المشاركة، وهو ما يعكس أن غالبية البنوك لا تزال في مرحلة الاستخدام المحدود أو المتوسط لتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وفي مرحلة اختبار وتوسيع استخدامات الذكاء الاصطناعي بصورة تدريجية.

بينما أظهرت النتائج أن 3 بنوك فقط، تمثل حوالي 18% من البنوك المشاركة، لديها أكثر من 10 حالات استخدام نشطة للذكاء الاصطناعي، ما يشير إلى وجود توجه أكثر تقدماً لدى عدد محدود من البنوك نحو دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي بصورة أوسع في العمليات والخدمات المصرفية.

وتعكس هذه النتائج تفاوت مستويات النضج الرقمي بين البنوك، حيث تركز بعض البنوك حالياً على التطبيقات الأساسية للذكاء الاصطناعي مثل كشف الاحتيال، وخدمة العملاء، والتحليلات التنبؤية، والأتمتة الذكية، في حين بدأت بنوك أخرى بالتوسع نحو تطبيقات أكثر تقدماً وشمولية. كما تشير النتائج إلى أن القطاع المصرفي الأردني يشهد انتقالاً تدريجياً من مرحلة التجارب الأولية إلى مرحلة الاستخدام العملي والمتوسع للذكاء الاصطناعي، خاصة مع تزايد الاهتمام العالمي بتطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي (GenAI) والتحليلات المتقدمة والأتمتة الذكية.

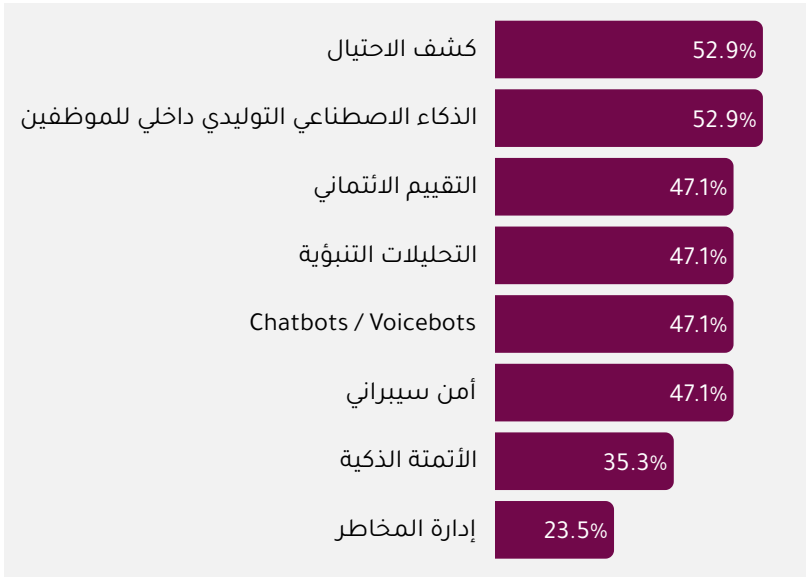
توزيع البنوك حسب عدد حالات الاستخدام النشطة للذكاء الاصطناعي خلال عام 2025



4. أهم مجالات استخدام الذكاء الاصطناعي في القطاع المصرفي الأردني

أظهرت نتائج الاستبيان أن كشف الاحتيال وGenAI الداخلي للموظفين جاء في مقدمة استخدامات الذكاء الاصطناعي في البنوك الأردنية خلال عام 2025، حيث بلغت نسبة البنوك التي تستخدم الذكاء الاصطناعي في هذين المجالين حوالي 52.9% لكل منهما، بما يعكس تركيز القطاع المصرفي على تعزيز إدارة المخاطر وتحسين الكفاءة التشغيلية ودعم الموظفين بالأدوات الذكية.

أهم مجالات استخدام الذكاء الاصطناعي لدى البنوك في الأردن



كما بينت النتائج أن التقييم الائتماني، والتحليلات التنبؤية، وتطبيقات Chatbots / Voicebots، والأمن السيبراني جاءت ضمن أكثر الاستخدامات انتشاراً، حيث بلغت نسبة البنوك التي تطبق هذه الاستخدامات حوالي 47.1% لكل مجال، وهو ما يشير إلى توسع البنوك في توظيف الذكاء الاصطناعي لتحسين تجربة العملاء، وتطوير قدرات تحليل البيانات، وتسريع اتخاذ القرارات، وتعزيز حماية الأنظمة والبيانات المصرفية.

وأظهرت النتائج أيضاً أن حوالي 35.3% من البنوك تستخدم الذكاء الاصطناعي في الأتمتة الذكية، ما يعكس توجه عدد متزايد من البنوك نحو أتمتة العمليات التشغيلية وتحسين الكفاءة وتقليل الاعتماد على الإجراءات التقليدية.

أما إدارة المخاطر، فقد جاءت ضمن أقل مجالات الاستخدام انتشاراً بنسبة بلغت حوالي 23.5% من البنوك المشاركة، وهو ما قد يشير إلى أن استخدامات الذكاء الاصطناعي في هذا المجال لا تزال في مراحل التطوير أو التوسع التدريجي داخل القطاع المصرفي الأردني.

وتعكس هذه النتائج بصورة عامة أن البنوك في الأردن تركز حالياً بصورة أكبر على تطبيقات الذكاء الاصطناعي المرتبطة بالكفاءة التشغيلية، وخدمة العملاء، والتحليلات، وإدارة المخاطر التشغيلية والأمنية، مع بدء التوسع التدريجي نحو الاستخدامات الأكثر تقدماً واستراتيجية في القطاع المصرفي.

كما تتوافق هذه النتائج مع الاتجاهات العالمية، حيث أن أبرز استخدامات الذكاء الاصطناعي في البنوك عالمياً تتركز في كشف الاحتيال، والتحليلات المتقدمة، وخدمة العملاء، والأتمتة الذكية، والأمن السيبراني، باعتبارها من أكثر المجالات قدرة على تحقيق قيمة تشغيلية وتحسين تجربة العملاء وتقليل المخاطر.

5. حوكمة الذكاء الاصطناعي في البنوك

47%

من البنوك في الأردن
لا تزال في مرحلة
إعداد أطر حوكمة
الذكاء الاصطناعي

35%

من البنوك في الأردن
لديها سياسات مكتوبة
رسمية لحوكمة الذكاء
الاصطناعي

أظهرت نتائج الاستبيان أن مستوى حوكمة الذكاء الاصطناعي في البنوك في الأردن لا يزال في مرحلة التطور التدريجي، حيث تتفاوت البنوك بين وجود أطر حوكمة رسمية مكتملة، وأطر قيد الإعداد، وبين بنوك لا تزال دون إطار حوكمة واضح للذكاء الاصطناعي.

وتبين النتائج أن حوالي 47% من البنوك المشاركة، أي 8 بنوك، أفادت بأن أطر حوكمة الذكاء الاصطناعي لديها لا تزال قيد الإعداد، وهو ما يعكس أن القطاع المصرفي الأردني يشهد مرحلة انتقالية نحو بناء سياسات وضوابط مؤسسية تنظم استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وإدارة مخاطرها.

كما أظهرت النتائج أن 6 بنوك، تمثل حوالي 35% من البنوك المشاركة، لديها سياسات مكتوبة رسمية لحوكمة الذكاء الاصطناعي، في حين أفاد 3 بنوك، أي ما نسبته حوالي 12%، بوجود لجان مختصة تعنى بمتابعة وإدارة تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل البنك.

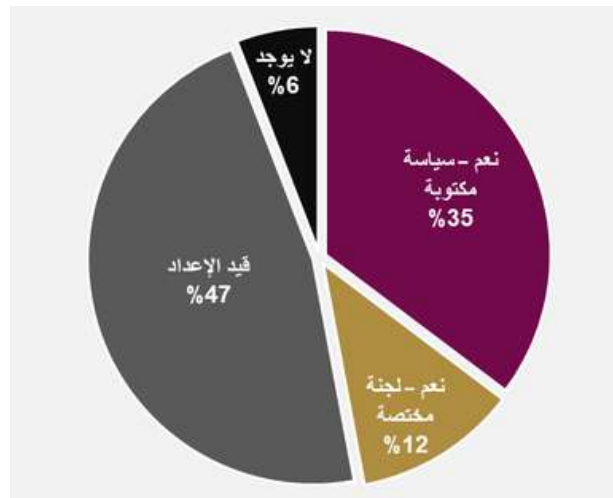
بينما أشار بنك واحد فقط (حوالي 6% من البنوك) إلى عدم وجود إطار حوكمة للذكاء الاصطناعي حتى الآن، ما يشير إلى أن غالبية البنوك بدأت بالفعل باتخاذ خطوات عملية نحو تنظيم استخدامات الذكاء الاصطناعي ووضع أطر رقابية وإدارية مرتبطة به.

وتعكس هذه النتائج تزايد إدراك البنوك لأهمية حوكمة الذكاء الاصطناعي، خاصة في ظل التوسع المتسارع في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي والذكاء الاصطناعي التوليدي (GenAI)، وما يرتبط بها من تحديات تتعلق بالخصوصية، وحماية البيانات، والتحيز الخوارزمي، والأمن السيبراني، والامتثال الرقابي.

كما تتوافق هذه النتائج مع الاتجاهات العالمية، حيث أن البنوك والمؤسسات المالية عالمياً تتجه بشكل متزايد نحو تطوير أطر حوكمة رسمية للذكاء الاصطناعي، لضمان الاستخدام المسؤول والأمن والامتثال التنظيمي لهذه التقنيات.

وبصورة عامة، تشير النتائج إلى أن القطاع المصرفي الأردني بدأ يضع أسس حوكمة الذكاء الاصطناعي بصورة تدريجية، مع توقع تسارع تطوير السياسات والأطر التنظيمية واللجان المختصة خلال السنوات المقبلة بالتوازي مع توسع استخدامات الذكاء الاصطناعي في البنوك.

توزيع البنوك حسب مستوى حوكمة الذكاء الاصطناعي خلال عام 2025



خامساً: البيانات والبنية التحتية التقنية

تمثل البنية التحتية التقنية وإدارة البيانات أحد الأسس الرئيسية لنجاح التحول الرقمي في القطاع المصرفي، نظراً لدورها في دعم الأنظمة الرقمية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين القدرة على تحليل البيانات واتخاذ القرار. ومع التطور المتسارع في التقنيات الحديثة، بدأت البنوك تتجه نحو نماذج استضافة أكثر مرونة وتطوراً، إلى جانب تعزيز ممارسات حوكمة البيانات وإدارتها. ويهدف هذا القسم إلى استعراض واقع بيئات الاستضافة التقنية لدى البنوك، إضافة إلى قياس مستوى نضج إدارة البيانات ومدى تطور ممارسات حوكمة البيانات في القطاع المصرفي.



1. بيانات الاستضافة الأكثر شيوعاً في البنوك

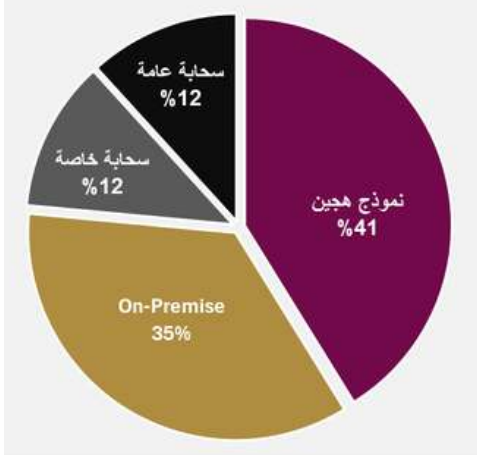
41%

من البنوك في الأردن تعتمد نموذجاً هجيناً يجمع بين البنية التحتية الداخلية والحلول السحابية

35%

من البنوك تعتمد نموذج الاستضافة الداخلية (On-Premise)

توزيع البنوك حسب نماذج الاستضافة المستخدمة



أظهرت نتائج الاستبيان أن النموذج الهجين (Hybrid Model) جاء في مقدمة نماذج الاستضافة المستخدمة لدى البنوك في الأردن، حيث أفادت 7 بنوك من أصل 17 بنكاً مشاركاً، أي ما نسبته حوالي 41.2%، بأنها تعتمد نموذجاً هجيناً يجمع بين البنية التحتية الداخلية والحلول السحابية، ما يعكس توجه القطاع المصرفي نحو تحقيق توازن بين المرونة الرقمية ومتطلبات الأمن والامتثال التنظيمي.

كما أظهرت النتائج أن نموذج الاستضافة الداخلية (On-Premise) لا يزال يحافظ على حضور قوي داخل القطاع المصرفي الأردني، حيث تعتمد عليه 6 بنوك (35.3% من البنوك)، وهو ما يعكس استمرار اعتماد عدد كبير من البنوك على البنية التحتية الداخلية التقليدية، خاصة فيما يتعلق بالأنظمة الحساسة والبيانات المصرفية ذات المتطلبات الأمنية المرتفعة.

وأظهرت النتائج أن الاعتماد على الحلول السحابية لا يزال محدوداً نسبياً، حيث أفاد بنكان (11.8% من البنوك) باستخدام السحابة الخاصة (Private Cloud)، وكذلك بنكان آخران باستخدام السحابة العامة (Public Cloud). وتشير النتائج السابقة إلى أن القطاع المصرفي الأردني يتبنى نهجاً تدريجياً ومتوازناً في التحول نحو الحوسبة السحابية، مع استمرار التركيز على الأمن السيبراني وحماية البيانات والامتثال الرقابي، وهو ما يدفع البنوك بصورة أكبر نحو النماذج الهجينة بدلاً من الاعتماد الكامل على السحابة العامة.

أنواع ونماذج الاستضافة

الوصف	النموذج
تشغيل الأنظمة والخوادم داخل البنك نفسه وفي مراكز بيانات خاصة بالبنك. ويتميز هذا النموذج بسيطرة كاملة على البيانات والأنظمة، مستوى أمان وتحكم مرتفع. أما عيوبه فتشمل كلفة مرتفعة للبنية التحتية والصيانة والتحديث.	On-Premise
هي بيئة سحابية مخصصة لبنك واحد فقط، و قد تكون داخل البنك أو لدى مزود خارجي مخصص. ويتميز هذا النموذج بمرونة أعلى مقارنة مع On-Premise مع خصوصية وأمان مرتفعين. وتعتبر تكلفتها أعلى من السحابة العامة وتحتاج إدارة متقدمة.	السحابة الخاصة (Private Cloud)
هي خدمات سحابية مقدمة عبر مزودين عالميين مثل AWS أو Microsoft Azure أو Google Cloud وتكون الموارد مشتركة بين عدة جهات. ويتميز هذا النموذج بمرونة عالية، وسرعة توسع، وتكلفة أقل نسبياً. أما عيوبه فتشمل تحديات تتعلق بالخصوصية والامتثال والأمن السيبراني في بعض القطاعات الحساسة.	السحابة العامة (Public Cloud)
هو مزيج بين البنية الداخلية (On-Premise) والحلول السحابية. ويتميز بالتوازن بين الأمان والمرونة، وإمكانية توزيع الأنظمة حسب حساسيتها. أما أهم عيوبه فهي إدارة أكثر تعقيداً بسبب تعدد البيئات التقنية.	النموذج الهجين (Hybrid Model)

2. مستوى نضج إدارة البيانات في البنوك

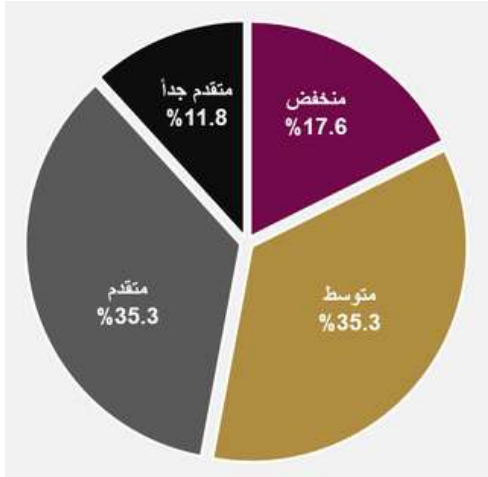
71%

من البنوك في الأردن حققت مستوى من متوسط إلى متقدم في إدارة البيانات

12%

من البنوك مستوى نضج إدارة البيانات لديها متقدم جداً

توزيع البنوك حسب مستوى نضج إدارة البيانات



أظهرت نتائج الاستبيان أن مستوى نضج إدارة البيانات في البنوك في الأردن يتراوح بين المستويات المتوسطة والمتقدمة، ما يعكس تزايد اهتمام القطاع المصرفي بتطوير قدراته في مجال إدارة البيانات وحوكمتها لدعم التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي واتخاذ القرار المبني على البيانات.

وتبين النتائج أن الشريحتين الأكبر بين البنوك كانتا ضمن مستويي متوسط ومتقدم، حيث بلغ عدد البنوك في كل شريحة 6 بنوك، أي ما نسبته حوالي 35.3% لكل منهما من إجمالي البنوك، وهو ما يشير إلى أن غالبية البنوك قطعت شوطاً مهماً في تطوير بنيتها الخاصة بإدارة البيانات وتحسين جودة البيانات وآليات استخدامها.

كما أظهرت النتائج أن 3 بنوك، تمثل حوالي 17.6% من البنوك، لا تزال ضمن المستوى المنخفض في نضج إدارة البيانات، ما قد يعكس وجود تحديات مرتبطة بالبنية التحتية أو تكامل البيانات أو القدرات التحليلية.

بينما أفاد بنكان فقط (حوالي 11.8%)، بأن مستوى نضج إدارة البيانات لديهما متقدم جداً (Data Governance)، وهو ما يشير إلى وجود عدد محدود من البنوك التي وصلت إلى مستويات متقدمة في حوكمة البيانات وإدارة دورة حياة البيانات واستخدام التحليلات المتقدمة بصورة مؤسسية.

وتعكس هذه النتائج أن القطاع المصرفي الأردني يشهد تطوراً تدريجياً في قدرات إدارة البيانات، خاصة في ظل تزايد أهمية البيانات كعنصر أساسي لدعم التحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي، والتحليلات التنبؤية، وإدارة المخاطر، وتحسين تجربة العملاء.

مستويات نضج إدارة البيانات ومعانيها في البنوك

المستوى	الوصف
منخفض	إدارة بيانات محدودة وغير منظمة، مع ضعف في التكامل وجودة البيانات.
متوسط	وجود ممارسات أساسية لإدارة البيانات وتحسن نسبي في التنظيم والتقارير.
متقدم	إدارة بيانات مؤسسية تدعم التحليلات واتخاذ القرار وتكامل الأنظمة.
متقدم جداً (Data Governance شامل)	حوكمة بيانات متكاملة تشمل الجودة والأمن والامتثال والتحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي.

سادساً: مؤشرات العائد للاستثمارات التكنولوجية

أصبحت قدرة البنوك على قياس العائد من الاستثمارات التكنولوجية أحد المؤشرات المهمة لتقييم فاعلية مشاريع التحول الرقمي ومدى مساهمتها في تحسين الأداء المالي والتشغيلي. فمع ارتفاع حجم الإنفاق على التكنولوجيا، تتزايد أهمية قياس أثر هذه الاستثمارات على الإيرادات والكفاءة التشغيلية وتجربة العملاء، إضافة إلى تقييم فترات استرداد الاستثمار والعوائد المتحققة منها. ويهدف هذا القسم إلى استعراض مدى اعتماد البنوك على منهجيات قياس العائد على الاستثمار (ROI) في المشاريع التكنولوجية، إضافة إلى تحليل فترات استرداد الاستثمار، وقياس أثر التكنولوجيا على نمو الإيرادات خلال السنوات الأخيرة.



1. قياس العائد على الاستثمار التكنولوجي (ROI) في البنوك

% 35

من البنوك في الأردن لديها عمليات واضحة لقياس العائد على الاستثمار التكنولوجي

% 47

تقوم بقياس العائد على الاستثمار التكنولوجي بشكل جزئي

أظهرت نتائج الاستبيان تفاوتاً في مدى قيام البنوك في الأردن بقياس العائد على الاستثمار التكنولوجي (ROI)، إلا أن النتائج تشير إلى تزايد اهتمام القطاع المصرفي بمتابعة وقياس الأثر المالي والتشغيلي للاستثمارات التكنولوجية ومشاريع التحول الرقمي.

وتبين النتائج أن حوالي 47.1% من البنوك المشاركة، أي 8 بنوك، أفادت بأنها تقوم بقياس العائد على الاستثمار التكنولوجي بشكل جزئي، ما يعكس أن عدداً كبيراً من البنوك لا يزال في مرحلة تطوير أدوات ومنهجيات أكثر شمولية لقياس أثر الاستثمارات الرقمية والتكنولوجية.

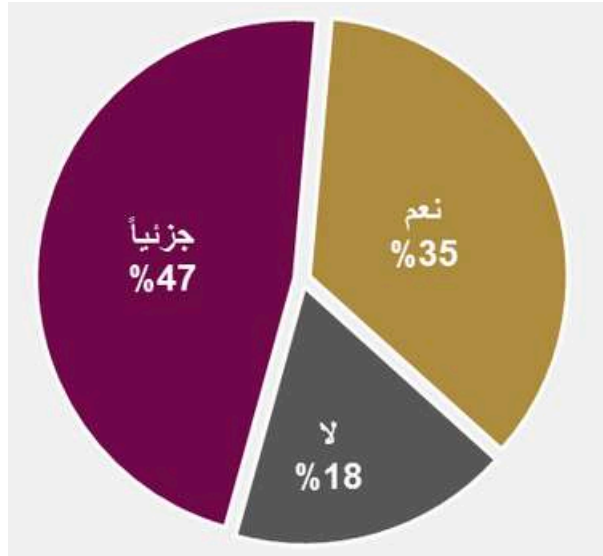
كما أظهرت النتائج أن 6 بنوك، تمثل حوالي 35.3% من البنوك المشاركة، لديها عمليات واضحة لقياس العائد على الاستثمار التكنولوجي، وهو ما يشير إلى وجود توجه متزايد نحو ربط الاستثمارات التكنولوجية بالمؤشرات المالية والتشغيلية وقياس أثرها على الكفاءة التشغيلية وتجربة العملاء والإيرادات.

وفي المقابل، أفادت 3 بنوك فقط، أي ما نسبته حوالي 17.6% من البنوك المشاركة، بأنها لا تقوم بقياس العائد على الاستثمار التكنولوجي، ما قد يعكس أن بعض البنوك لا تزال تنظر إلى الإنفاق التكنولوجي باعتباره استثماراً استراتيجياً طويل الأجل يصعب قياس عوائده المباشرة في المدى القصير.

وتعكس هذه النتائج أن القطاع المصرفي الأردني يشهد تطوراً تدريجياً في ثقافة قياس أثر الاستثمارات الرقمية، خاصة مع ارتفاع حجم الإنفاق على التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي، وتزايد الحاجة إلى تقييم العائد التشغيلي والمالي لهذه الاستثمارات.

كما تتوافق هذه النتائج مع الاتجاهات العالمية في الصناعة المصرفية، حيث أصبح قياس العائد على الاستثمار التكنولوجي من أهم التحديات والموضوعات الاستراتيجية في البنوك عالمياً، خاصة مع التوسع في مشاريع التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي والبنية التحتية الرقمية.

توزيع البنوك حسب قياس العائد على الاستثمار التكنولوجي



2. فترة استرداد الاستثمار التكنولوجي في البنوك

82%

من البنوك في الأردن
متوسط فترة استرداد
الاستثمار التكنولوجي
لديها يتراوح بين سنة
وخمسة سنوات

أظهرت النتائج أن فترة استرداد الاستثمار في المشاريع التكنولوجية لدى البنوك في الأردن تتركز بصورة رئيسية ضمن المدى المتوسط، حيث أفادت غالبية البنوك بأن استرداد العائد على الاستثمارات التكنولوجية يحتاج ما بين سنة وخمس سنوات. وتبين النتائج أن 7 بنوك (حوالي 41.2%)، أفادت بأن متوسط فترة استرداد الاستثمار التكنولوجي لديها يتراوح بين سنة إلى ثلاث سنوات، في حين أشارت 7 بنوك أخرى، وبالنسبة نفسها تقريباً، إلى أن فترة الاسترداد تتراوح بين ثلاث إلى خمس سنوات.

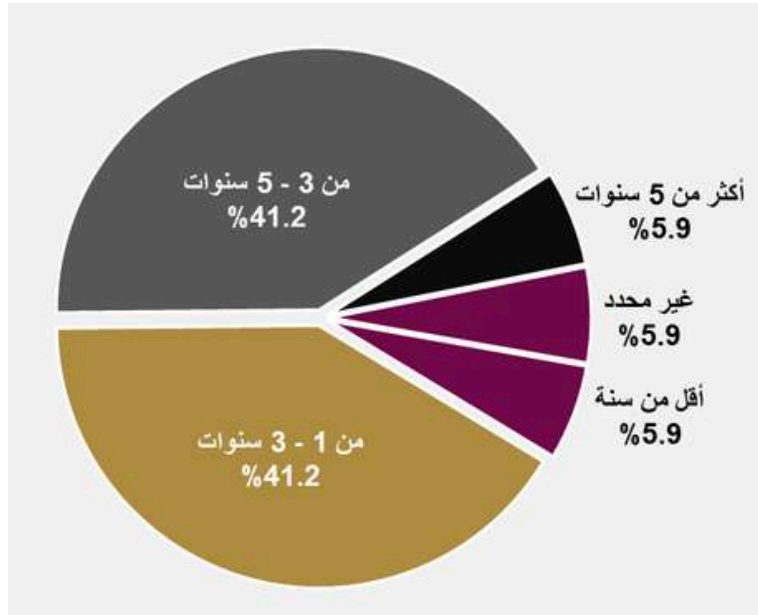
كما أظهرت النتائج أن عدداً محدوداً جداً من البنوك يحقق استرداداً سريعاً أو طويل الأجل، حيث أفاد بنك واحد فقط بأن فترة الاسترداد تقل عن سنة، وبنك واحد آخر بأن الفترة تتجاوز خمس سنوات، في حين أشار بنك واحد أن فترة الاسترداد غير محددة.

وتعكس هذه النتائج أن معظم البنوك تنظر إلى الاستثمار التكنولوجي باعتباره استثماراً استراتيجياً متوسط الأجل، يتطلب وقتاً قبل تحقيق العوائد التشغيلية والمالية الكاملة، خاصة في ظل طبيعة المشاريع المرتبطة بالتحول الرقمي، والبنية التحتية، والذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني.

كما تشير النتائج إلى أن العائد على الاستثمار التكنولوجي في القطاع المصرفي لا يقتصر فقط على الجوانب المالية المباشرة، بل يشمل أيضاً تحسين الكفاءة التشغيلية، وتجربة العملاء، ورفع مستوى الأمان، وتعزيز القدرة التنافسية، وهي مكاسب تظهر تدريجياً مع نضوج المشاريع الرقمية.

وتتوافق هذه النتائج مع الاتجاهات العالمية، حيث أن معظم مشاريع التحول الرقمي والتكنولوجيا في البنوك عالمياً تحتاج عادةً ما بين 1 إلى 5 سنوات لتحقيق العائد الكامل على الاستثمار، خاصة المشاريع المرتبطة بالبنية التحتية الرقمية والذكاء الاصطناعي والأتمتة والتحول المؤسسي.

توزيع البنوك حسب فترة استرداد الاستثمار التكنولوجي



سابعاً: تحديات التحول الرقمي والأولويات المستقبلية

رغم التقدم المتسارع في التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية، لا تزال البنوك تواجه مجموعة من التحديات التقنية والتشغيلية والتنظيمية التي تؤثر على سرعة تنفيذ المبادرات الرقمية وتحقيق العوائد المستهدفة منها. وفي المقابل، تواصل البنوك تحديد أولوياتها المستقبلية بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية المتسارعة واحتياجات السوق والعملاء.

ويهدف هذا القسم إلى استعراض أبرز التحديات التي تواجه البنوك في مسار التحول الرقمي، إضافة إلى تحديد أهم الأولويات الاستراتيجية والتقنية التي ستركز عليها البنوك خلال الفترة المقبلة.



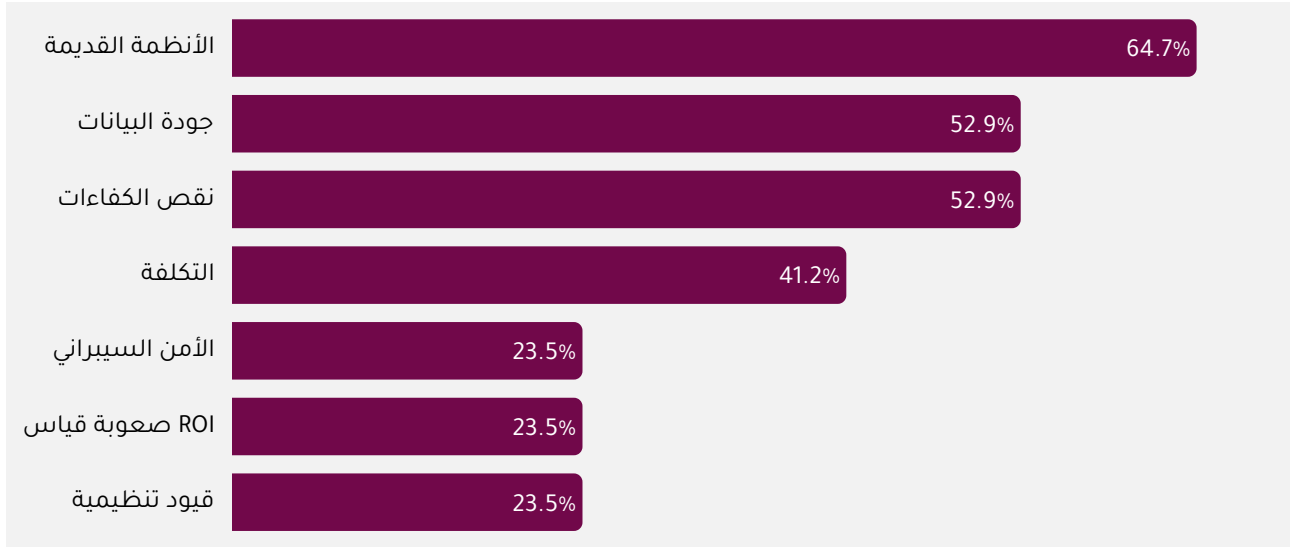
1. أبرز تحديات التحول الرقمي في البنوك

65%

من البنوك في الأردن
تعتبر الأنظمة القديمة
من أكبر تحديات
التحول الرقمي

أظهرت نتائج الاستبيان أن الأنظمة القديمة (Legacy Systems) جاءت في مقدمة التحديات التي تواجه البنوك في الأردن في مسار التحول الرقمي وتبني التكنولوجيا الحديثة، حيث أفاد حوالي 64.7% من البنوك المشاركة بأن الأنظمة القديمة تُعد من أكبر التحديات التي تواجهها، ما يعكس استمرار اعتماد عدد من البنوك على بنية تقنية تقليدية قد تحد من سرعة تطوير الخدمات الرقمية والتكامل مع التقنيات الحديثة.

أبرز تحديات التحول الرقمي في البنوك في الأردن



كما ظهرت كل من جودة البيانات ونقص الكفاءات كأحد أبرز التحديات الرئيسية، بنسبة بلغت حوالي 52.9% لكل منهما، وهو ما يشير إلى أهمية تطوير إدارة البيانات وحوكمتها وتحسين تكامل البيانات ودقتها لدعم التحليلات المتقدمة والقرارات الرقمية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، إلى جانب الحاجة المتزايدة للكفاءات المتخصصة في مجالات التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني وتحليل البيانات.

وأظهرت النتائج أيضاً أن الكلفة تمثل تحدياً مهماً لدى حوالي 41.2% من البنوك، وهو ما يعكس ارتفاع كلف مشاريع التحول الرقمي والبنية التحتية التكنولوجية والأمن السيبراني والذكاء الاصطناعي، خاصة في ظل الحاجة المستمرة لتحديث الأنظمة وتطوير القنوات الرقمية.

وفي المقابل، جاءت تحديات الأمن السيبراني، وصعوبة قياس العائد على الاستثمار (ROI)، والقيود التنظيمية بنسبة متساوية بلغت حوالي 23.5% لكل منها، ما يعكس استمرار اهتمام البنوك بإدارة المخاطر الرقمية والامتثال التنظيمي، إلى جانب التحديات المرتبطة بقياس الأثر المالي المباشر للاستثمارات التكنولوجية. وقد أشار أحد البنوك إلى وجود تحديات تتعلق بالحوسبة السحابية وتنظيمات الذكاء الاصطناعي (Cloud and AI Regulations).

وتعكس هذه النتائج بصورة عامة أن التحديات التي تواجه البنوك في الأردن في التحول الرقمي لم تعد تقتصر على الجانب التكنولوجي فقط، بل أصبحت تشمل البيانات، والكفاءات البشرية، والكلفة، والأمن السيبراني، وقياس العائد، والحوكمة والتنظيمات، وهو ما يتطلب نهجاً مؤسسياً متكاملاً لإدارة التحول الرقمي وتعزيز الجاهزية الرقمية في القطاع المصرفي الأردني.

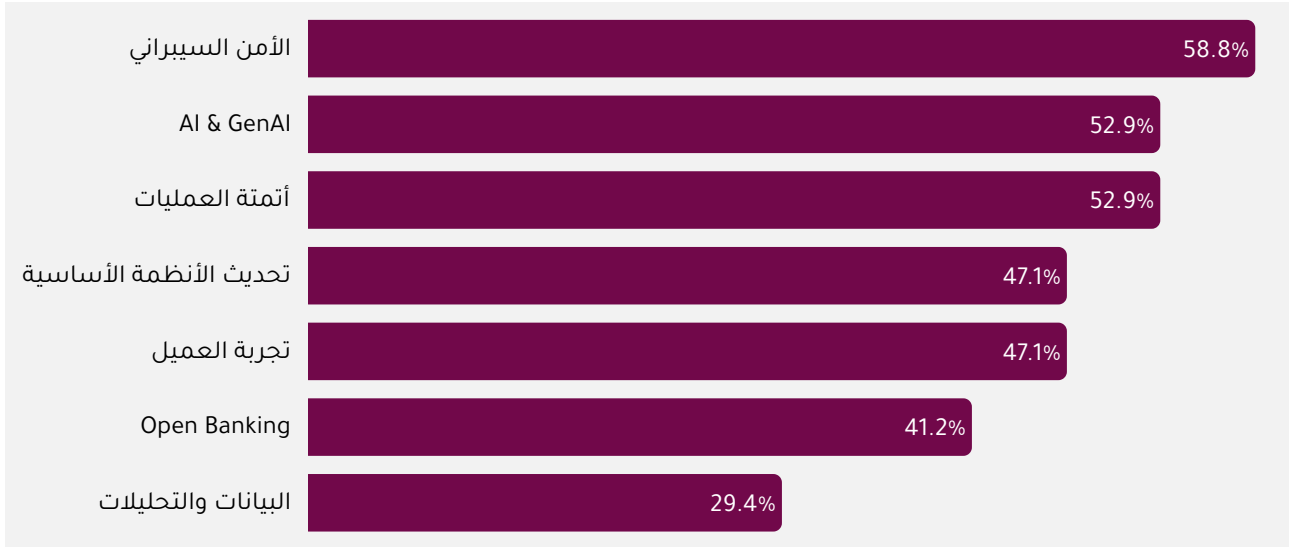
2. الأولويات التكنولوجية المستقبلية للبنوك في الأردن

59%

من البنوك في الأردن تعتبر الأمن السيبراني من أهم أولوياتها في المرحلة القادمة

أظهرت نتائج الاستبيان أن الأمن السيبراني جاء في مقدمة أولويات البنوك في الأردن خلال المرحلة المقبلة، حيث أفادت حوالي 58.8% من البنوك المشاركة بأنه يمثل أولوية رئيسية ضمن خططها التكنولوجية والتحول الرقمي، ما يعكس تنامي الاهتمام بحماية الأنظمة والبيانات المصرفية في ظل التوسع المتسارع في الخدمات الرقمية والتهديدات السيبرانية المتزايدة.

أولويات البنوك في الأردن في مجالات التكنولوجيا والتحول الرقمي



كما برز كل من الذكاء الاصطناعي والذكاء الاصطناعي التوليدي (AI & GenAI) وأتمتة العمليات ضمن أبرز الأولويات المستقبلية، بنسبة بلغت حوالي 52.9% لكل منهما، وهو ما يشير إلى توجه البنوك نحو تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتطوير الخدمات الذكية، وتوسيع استخدامات الأتمتة والتحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي في العمليات المصرفية.

وأظهرت النتائج أيضاً أن تحديث الأنظمة الأساسية وتحسين تجربة العميل يمثلان من الأولويات المهمة لدى البنوك، بنسبة بلغت حوالي 47.1% لكل منهما، ما يعكس استمرار اهتمام القطاع المصرفي بتطوير البنية التحتية الرقمية وتحسين جودة الخدمات والقنوات الإلكترونية المقدمة للعملاء.

وفي المقابل، بلغت نسبة البنوك التي تعتبر الخدمات المصرفية المفتوحة (Open Banking) من أولوياتها المستقبلية حوالي 41.2%، وهو ما يشير إلى تنامي الاهتمام بتطوير التكامل الرقمي والخدمات المالية المفتوحة وربط الأنظمة المصرفية بالتطبيقات والمنصات الرقمية المختلفة. أما البيانات والتحليلات، فقد جاءت بنسبة 29.4%، ما يعكس أن بعض البنوك لا تزال في مراحل تطوير قدراتها في مجالات تحليل البيانات والاستفادة منها في دعم القرارات والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي.

وتعكس هذه النتائج بصورة عامة أن أولويات البنوك الأردنية تتجه بشكل متزايد نحو تعزيز الأمن الرقمي، وتبني الذكاء الاصطناعي، وتطوير الكفاءة التشغيلية وتجربة العملاء، بالتوازي مع تحديث الأنظمة والبنية التحتية الرقمية، بما ينسجم مع الاتجاهات العالمية في الصناعة المصرفية والتحول نحو الخدمات المالية الذكية والرقمية.

ثامناً: الاستنتاجات والتوصيات الرئيسية

تعكس نتائج الدراسة أن القطاع المصرفي الأردني يواصل تحقيق تقدم واضح في مسار التحول الرقمي والاستثمار التكنولوجي، مع تنامي دور التكنولوجيا والبيانات والذكاء الاصطناعي في تطوير الخدمات المصرفية وتعزيز الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية.

وفي المقابل، أظهرت الدراسة وجود مجموعة من التحديات المرتبطة بالأنظمة القديمة، والأمن السيبراني، وجودة البيانات، والكفاءات الرقمية، بما يتطلب استمرار الاستثمار في البنية التحتية التقنية والحوكمة والموارد البشرية. وفي هذا الإطار، يستعرض هذا القسم أبرز الاستنتاجات الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة، إضافة إلى مجموعة من التوصيات المقترحة لدعم التحول الرقمي وتعزيز جاهزية القطاع المصرفي الأردني لمواكبة التطورات المستقبلية في الصناعة المالية الرقمية.



1. الاستنتاجات الرئيسية للدراسة

تعكس نتائج الدراسة أن القطاع المصرفي الأردني يواصل تحقيق تقدم واضح في مسار التحول الرقمي والاستثمار التكنولوجي، مع تنامي دور التكنولوجيا والبيانات والخدمات الرقمية في تطوير العمليات المصرفية وتعزيز الكفاءة التشغيلية وتجربة العملاء. كما أظهرت النتائج انتقال البنوك تدريجياً نحو نماذج مصرفية أكثر اعتماداً على الرقمنة والذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا المالية، بالتوازي مع استمرار الاستثمار في البنية التحتية التقنية والأمن السيبراني. وفيما يلي أبرز الاستنتاجات الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة:

- **التحول الرقمي أصبح توجهاً استراتيجياً مؤسساً لدى البنوك:** أصبح التحول الرقمي جزءاً من التوجه الاستراتيجي والحوكمة المؤسسية لدى غالبية البنوك في الأردن، مع وجود استراتيجيات تحول رقمي معتمدة ومصحوبة بمؤشرات أداء واضحة.
- **القطاع المصرفي الأردني يواصل تعزيز استثماراته التكنولوجية:** تواصل البنوك زيادة استثماراتها في التكنولوجيا والتحول الرقمي، بما يعكس إدراكها المتزايد لدور التكنولوجيا في تعزيز الكفاءة والتنافسية والنمو.
- **مستويات الإنفاق التكنولوجي في البنوك تقع ضمن المستويات العالمية:** أظهرت الدراسة أن نسب الإنفاق على التكنولوجيا مقارنة بالإيرادات والمصاريف التشغيلية تقع ضمن المستويات المتداولة عالمياً في القطاع المصرفي، وهو ما يعكس مواكبة البنوك الأردنية للاتجاهات العالمية في الاستثمار التكنولوجي والتحول الرقمي.
- **البنوك بدأت الانتقال من بناء البنية التحتية إلى مرحلة التشغيل والتوسع الرقمي:** يعكس ارتفاع حصة الإنفاق التشغيلي (OPEX) مقابل الإنفاق الرأسمالي (CAPEX) انتقال القطاع إلى مرحلة أكثر نضجاً في التحول الرقمي.
- **القنوات الرقمية أصبحت القناة الرئيسية لتنفيذ المعاملات:** تشير النتائج لارتفاع الاعتماد على القنوات الرقمية والتطبيقات البنكية بصورة متسارعة، مع وصول نسبة كبيرة من المعاملات المصرفية إلى القنوات الإلكترونية، ما يؤكد انتقال القطاع تدريجياً نحو نموذج الخدمات المصرفية الرقمية (Digital-First Banking).
- **التحول الرقمي بدأ يؤثر على نموذج العمل المصرفي التقليدي:** أظهرت الدراسة أن عدداً متزايداً من البنوك بدأ بإعادة هيكلة الفروع والخدمات التقليدية نتيجة ارتفاع الاعتماد على القنوات الرقمية، بما يعكس تغيراً تدريجياً في طبيعة الخدمات المصرفية وأدوار الفروع.
- **التحول الرقمي في البنوك يركز على تطوير الكفاءات أكثر من تقليص العمالة:** غالبية البنوك تتعامل مع التحول الرقمي باعتباره عملية تطوير وإعادة تأهيل للكوادر البشرية ورفع المهارات الرقمية، أكثر من كونه أداة لتقليص العمالة أو خفض أعداد الموظفين.
- **القطاع المصرفي الأردني بدأ يحقق وفورات تشغيلية تدريجية من التحول الرقمي:** أظهرت الدراسة أن عدداً كبيراً من البنوك بدأ يحقق انخفاضاً تدريجياً في الكلف التشغيلية نتيجة التوسع في الخدمات الرقمية والأتمتة وتحسين الكفاءة التشغيلية.
- **المدفوعات الرقمية والتكنولوجيا المالية أصبحت من أبرز محركات التحول الرقمي:** بينت النتائج أن البنوك في الأردن تركز بصورة كبيرة على تطوير حلول المدفوعات الرقمية والإقراض الرقمي والخدمات المصرفية المفتوحة والتكامل مع شركات التكنولوجيا المالية، بما يعكس توسع البيئة الرقمية والابتكارية في القطاع المصرفي.

• **الذكاء الاصطناعي لا يزال في مرحلة التوسع التدريجي داخل القطاع المصرفي:** رغم ارتفاع الاهتمام بتطبيقات الذكاء الاصطناعي، إلا أن معظم البنوك لا تزال في مراحل التجارب الأولية أو التطبيقات المحدودة، مع تركيز الاستخدامات الحالية بصورة رئيسية على كشف الاحتيال، والتحليلات التنبؤية، وخدمة العملاء، والأمن السيبراني.

• **البنية التحتية والأنظمة الأساسية تستحوذ على الحصة الأكبر من الإنفاق التكنولوجي:** تعكس نتائج الدراسة أن الجزء الأكبر من استثمارات البنوك لا يزال يتركز على تحديث البنية التحتية التقنية والأنظمة الأساسية والأمن السيبراني، بما يشير إلى استمرار القطاع في بناء وتعزيز الأسس الرقمية الداعمة للتحول الرقمي.

• **البنوك الأردنية تتجه تدريجياً نحو نماذج تشغيل أكثر مرونة:** تشير النتائج إلى توسع استخدام النماذج الهجينة في الاستضافة التقنية (Hybrid Models)، بما يعكس توجه البنوك لتحقيق توازن بين المرونة الرقمية ومتطلبات الأمن السيبراني والامتثال التنظيمي.

• **البيانات أصبحت عنصراً محورياً في التحول الرقمي المصرفي:** أظهرت الدراسة أن غالبية البنوك وصلت إلى مستويات متوسطة أو متقدمة في إدارة البيانات، بما يعكس تنامي إدراك أهمية البيانات والتحليلات في دعم اتخاذ القرار والذكاء الاصطناعي وتحسين تجربة العملاء.

13. قياس العائد على الاستثمار التكنولوجي لا يزال في مرحلة التطور

• تشير النتائج إلى أن العديد من البنوك لا تزال في مرحلة تطوير أدوات ومنهجيات قياس العائد على الاستثمار التكنولوجي، خاصة في ظل الطبيعة طويلة الأجل لبعض مشاريع التحول الرقمي والبنية التحتية والذكاء الاصطناعي.

14. الأنظمة القديمة وجودة البيانات ونقص الكفاءات تمثل أبرز التحديات

• أظهرت الدراسة أن التحديات الرئيسية التي تواجه البنوك في مسار التحول الرقمي تتمثل في الأنظمة القديمة (Legacy Systems)، وجودة البيانات، ونقص الكفاءات الرقمية، إلى جانب ارتفاع الكلف والأمن السيبراني والقيود التنظيمية.

15. الأمن السيبراني والذكاء الاصطناعي يمثلان أبرز أولويات المرحلة المقبلة

• تشير النتائج إلى أن أولويات البنوك في الأردن خلال السنوات المقبلة ستتركز بصورة رئيسية على تعزيز الأمن السيبراني، وتوسيع استخدامات الذكاء الاصطناعي، وأتمتة العمليات، وتحديث الأنظمة الأساسية، وتحسين تجربة العملاء.

وبصورة عامة، تؤكد نتائج الدراسة أن القطاع المصرفي الأردني يواصل تحقيق تقدم واضح في مسار التحول الرقمي والاستثمار التكنولوجي، مع انتقال تدريجي نحو نماذج مصرفية أكثر اعتماداً على البيانات والخدمات الرقمية والذكاء الاصطناعي، بما ينسجم مع الاتجاهات العالمية المتسارعة في الصناعة المصرفية الرقمية.

2. التوصيات الرئيسية للدراسة

تعكس نتائج الدراسة أن القطاع المصرفي الأردني دخل مرحلة أكثر تقدماً في مسار التحول الرقمي والاستثمار التكنولوجي، إلا أن المرحلة المقبلة تتطلب استمرار تطوير البنية التحتية التقنية، وتعزيز جاهزية الرقمية، وتسريع تبني التقنيات الحديثة، بما يضمن تعزيز الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية ومواكبة التطورات العالمية المتسارعة في الصناعة المصرفية الرقمية. وفي هذا الإطار، توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات الرئيسية لدعم التحول الرقمي وتعزيز استدامته في القطاع المصرفي الأردني، وذلك على النحو التالي:

- **تسريع تحديث الأنظمة الأساسية والأنظمة القديمة (Legacy Systems):** ضرورة استمرار البنوك في تحديث الأنظمة الأساسية والبنية التحتية التقنية، بما يدعم التكامل مع التقنيات الحديثة ويسرع التحول الرقمي.
- **تعزيز الاستثمار في الأمن السيبراني والمرونة الرقمية:** مواصلة تعزيز الاستثمارات في الأمن السيبراني، وتطوير أنظمة الحماية والاستجابة للحوادث، وتعزيز جاهزية البنوك لمواجهة التهديدات السيبرانية المتزايدة.
- **تطوير أطر حوكمة الذكاء الاصطناعي:** تسريع تطوير أطر وسياسات حوكمة الذكاء الاصطناعي داخل البنوك، بما يضمن الاستخدام الآمن والمسؤول والمتوافق تنظيمياً لتطبيقات الذكاء الاصطناعي.
- **تعزيز الاستثمار في البيانات وحوكمتها:** رفع جودة البيانات وتكاملها وتطوير ممارسات حوكمة البيانات باعتبارها من أهم الأصول الاستراتيجية لدعم التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي.
- **الاستثمار في الكفاءات والمهارات الرقمية:** تطوير وتأهيل الكفاءات البشرية في مجالات التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات والأمن السيبراني لضمان جاهزية الكوادر البشرية للتحويلات الرقمية.
- **تعزيز التوسع في تطبيقات الذكاء الاصطناعي:** الانتقال التدريجي من مرحلة التجارب الأولية إلى مرحلة التطبيق العملي والمؤسسي للذكاء الاصطناعي في مجالات العمليات المصرفية والخدمات وإدارة المخاطر.
- **تطوير منهجيات قياس العائد على الاستثمار التكنولوجي (ROI):** تعزيز أدوات قياس الأثر المالي والتشغيلي للاستثمارات التكنولوجية وربطها بمؤشرات الأداء والكفاءة التشغيلية وتجربة العملاء.
- **تعزيز الشراكات مع شركات التكنولوجيا المالية (FinTech):** توسيع التعاون مع شركات التكنولوجيا المالية لتسريع الابتكار وتطوير الخدمات الرقمية وتحسين تجربة العملاء وتعزيز تنافسية البنوك.
- **التوسع التدريجي في الخدمات المصرفية المفتوحة (Open Banking):** مواصلة تطوير البنية التحتية والتشريعات الداعمة للخدمات المصرفية المفتوحة بما يعزز التكامل الرقمي والابتكار المالي.
- **تعزيز التحول نحو النماذج التشغيلية المرنة والحلول السحابية:** التوسع التدريجي في النماذج الهجينة والحلول السحابية بما يحقق توازناً بين المرونة التشغيلية والكفاءة من جهة، ومتطلبات الأمن السيبراني والامتثال التنظيمي من جهة أخرى.

- 
- **تعزيز التكامل بين استراتيجيات التحول الرقمي والاستراتيجية المؤسسية:** الاستثمار في ربط استراتيجيات التحول الرقمي بالأهداف الاستراتيجية للبنوك ومؤشرات الأداء المؤسسية لضمان تحقيق قيمة مضافة حقيقية من الاستثمارات التكنولوجية.
 - **الاستمرار في تطوير تجربة العملاء الرقمية:** مواصلة تطوير التطبيقات البنكية والقنوات الإلكترونية والخدمات الرقمية وتحسين سهولة الاستخدام وسرعة تقديم الخدمات بما يعزز تجربة العملاء ويرفع معدلات التبني الرقمي.
 - **تعزيز التعاون والتنسيق بين الجهات التنظيمية والقطاع المصرفي:** الاستثمار الحوار والتنسيق بين الجهات التنظيمية والبنوك في مجالات التكنولوجيا المالية والذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية والخدمات الرقمية بما يحقق التوازن بين الابتكار وإدارة المخاطر والاستقرار المالي.
 - **تعزيز ثقافة الابتكار والتحول الرقمي داخل البنوك:** ترسيخ ثقافة الابتكار الرقمي وتشجيع المبادرات والتجارب الرقمية وتطوير بيئات عمل مرنة تدعم التطوير المستمر والتحول الرقمي داخل البنوك.
 - **إعداد خارطة طريق مستقبلية للتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي:** تطوير خطط مستقبلية واضحة تشمل أولويات الاستثمار، والبنية التحتية، والحوكمة، والأمن السيبراني، والمهارات الرقمية لضمان استدامة التحول الرقمي وتعزيز تنافسية القطاع المصرفي الأردني.

وبصورة عامة، تؤكد الدراسة أن التحول الرقمي لم يعد خياراً أمام البنوك، بل أصبح ضرورة استراتيجية لتعزيز الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية والاستدامة المستقبلية في ظل التطورات المتسارعة في الصناعة المالية العالمية. كما تشير النتائج إلى أن القطاع المصرفي الأردني يمتلك قاعدة قوية لمواصلة التقدم في مسار التحول الرقمي، إلا أن المرحلة المقبلة تتطلب استمرار الاستثمار في التكنولوجيا والبيانات والذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني، إلى جانب تطوير الكفاءات البشرية وتعزيز الحوكمة الرقمية والابتكار، بما يسهم في ترسيخ مكانة القطاع المصرفي الأردني كأحد القطاعات الأكثر تطوراً واستعداداً لمواكبة مستقبل الخدمات المالية الرقمية.

المراجع والقراءات الإضافية

- McKinsey & Company (2024, October 18). Managing bank IT spending: Five questions for tech leaders.
- Boston Consulting Group (BCG) (2025). Tech in Banking 2025: Transformation Starts with Smarter Tech Investment.
- Deloitte (2024). Digital Banking Maturity 2024. Deloitte Insights.
- Market Reports World (2026). Digital banking market size, share, growth, and industry analysis, by type (PC, mobile), by application (individual, SME digital banking, corporate digital banking), regional insights and forecast to 2035.
- Fortune Business Insights (2026). Digital banking platform market (2026-2033).
- Accenture (2025). Top 10 trends in banking 2025.
- Deloitte (2025). Digital banking maturity study. Deloitte Insights.
- McKinsey & Company. (2025). Global banking annual review 2025.




جمعية البنوك في الأردن
Association of Banks in Jordan




جمعية البنوك في الأردن

www.abj.org.jo 

info@abj.org.jo 

+962 6 5008686 

62 شارع موسى بن نصير 

وادي صقرة عمان - الاردن

