



جمعية البنوك في الأردن
Association of Banks in Jordan

جاهزية الخريجين لسوق العمل المصرفي في الأردن

تحليل الواقع واستشراف المهارات المستقبلية

2025



أيار - 2025

خلاصة تنفيذية

تشهد بيئة العمل المصرفي في الأردن، كما هو الحال عالمياً، تحولات جوهرية نتيجة التسارع في الرقمنة والذكاء الاصطناعي، مما يفرض متطلبات جديدة على الكفاءات البشرية. وانطلاقاً من هذه التحولات، هدفت الدراسة إلى تحليل مدى جاهزية الخريجين الجدد للاندماج في سوق العمل المصرفي، وذلك استناداً إلى استبيان نفذته جمعية البنوك في الأردن خلال الربع الأول من عام 2025، بمشاركة مسؤولي الموارد البشرية في البنوك العاملة بالمملكة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن البنوك قامت بتعيين 2613 موظفاً خلال عام 2024، منهم 1283 من الخريجين الجدد، أي ما يعادل 49% من التعيينات الجديدة، وهو مؤشر إيجابي على انفتاح البنوك على الكفاءات الشابة.

ورغم استمرار الاعتماد الكبير على الوظائف التشغيلية التقليدية مثل خدمة العملاء وأمناء الصناديق، بينت الدراسة أن هناك توجهاً واضحاً نحو التوسع في الوظائف الرقمية والتحليلية مدفوعاً بالتحول الرقمي في القطاع، مثل تحليل البيانات، والأمن السيبراني، وتطوير التطبيقات المصرفية، والدعم التقني. وأكدت البنوك أن أبرز المهارات المطلوبة لدى الخريجين تشمل التواصل الفعال، واللغة الإنجليزية، والمهارات الرقمية، والتفكير التحليلي، والقدرة على العمل ضمن فريق.

وكشفت الدراسة عن وجود فجوة واضحة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات القطاع المصرفي، تمثلت في ضعف المهارات التطبيقية والتقنية والسلوكية لدى الخريجين، وقلة الإلمام بأساليب العمل المصرفي الحديث. حيث تعاني البنوك من ضعف في قدرات الخريجين على استخدام الأدوات الرقمية، والتواصل الفعال، والتكيف مع بيئة العمل المصرفي الحديثة.

وأظهرت النتائج تفضيل البنوك لخريجي جامعات معينة تتمتع بسمعة أكاديمية قوية وتقدم تخصصات حديثة كالذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني. كما بينت النتائج وجود تعاون بين الجامعات والبنوك ولكنه غير معمم، حيث أن أكثر من ثلث البنوك لا ترتبط بأي برامج تدريبية جامعية، الأمر الذي يضعف فرص المواءمة المؤسسية بين التعليم وسوق العمل.

وتوقعت الدراسة حدوث تحول جوهري في طبيعة الوظائف المصرفية خلال السنوات القادمة، مع تزايد الطلب على وظائف مثل محلل بيانات ضخمة، أخصائي ذكاء اصطناعي، مختص ESG، ومطور تطبيقات مصرفية.

وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تطوير المناهج الجامعية لتشمل المهارات المستقبلية المطلوبة في القطاع المصرفي مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات والتكنولوجيا المالية (FinTech)، وإطلاق برامج تخصص فرعي (Minor) في المجالات الرقمية والمصرفية الحديثة، وتعزيز المهارات السلوكية. إضافة لتوسيع نطاق التدريب العملي الإلزامي قبل التخرج، وإنشاء مختبرات محاكاة مصرفية داخل الجامعات لتعزيز الخبرات التطبيقية. كما ركزت التوصيات أيضاً على أهمية إقامة شراكات استراتيجية فاعلة بين الجامعات والبنوك لتطوير المناهج، وتنظيم أيام مهنية، ورعاية مشاريع التخرج، وتبني اختبارات معيارية تقنية ولغوية خلال سنوات الدراسة للتحقق من جاهزية الخريجين قبل دخولهم سوق العمل.

المحتويات

1	المقدمة
2	منهجية وبيانات الدراسة
3	نظرة عامة على الموارد البشرية في البنوك العاملة في الأردن
4	واقع توظيف الخريجين الجدد في البنوك في عام 2024
5	أبرز المهارات والكفايات التي تركز عليها البنوك عند توظيف الخريجين الجدد
9	التخصصات والجامعات و المهارات الأكثر طلباً من البنوك
10	أبرز التحديات التي تواجه البنوك عند توظيف الخريجين الجدد
15	زيادة الموائمة بين التعليم الجامعي ومتطلبات العمل المصرفي في ظل التحول الرقمي
16	المهارات المستقبلية والوظائف الناشئة
18	الاستنتاجات والتوصيات
22	



1. المقدمة

يشهد سوق العمل العالمي تحولاً جوهرياً في طبيعة الوظائف والمهارات المطلوبة، مدفوعاً بتسارع وتيرة الرقمنة، وتطور الذكاء الاصطناعي، والضغط الاقتصادي المتزايدة. ووفقاً لتقرير "مستقبل الوظائف لعام 2025" الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF, 2025)، فإن 83 مليون وظيفة ستختفي خلال السنوات القادمة، في مقابل نشوء نحو 69 مليون وظيفة جديدة، غالبيتها تعتمد على المهارات التقنية، والقدرة على التكيف، والتعلم المستمر. وبات من الواضح أن مستقبل التوظيف في القطاع المالي والمصرفي لن يكون استثناءً من هذه التغيرات، بل سيكون في مقدمة القطاعات المتأثرة والمتحولة.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية فهم واقع التوظيف لدى البنوك العاملة في الأردن، وتحديد مدى جاهزية الخريجين الجدد للاندماج في بيئة مصرفية متجددة تتطلب كفاءات جديدة، وأدواراً وظيفية تتطور بوتيرة متسارعة. فقد أصبح التحول الرقمي في البنوك عاملاً حاسماً في إعادة تشكيل هيكل الوظائف، حيث يتم استبدال العديد من المهام التقليدية – مثل خدمة العملاء اليدوية والتعاملات النقدية – بعمليات مؤتمتة، ما يفرض على البنوك البحث عن مهارات جديدة في موظفيها، مثل تحليل البيانات، وأمن المعلومات، والتفكير التحليلي، والابتكار الرقمي.

وبناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم قراءة تحليلية لواقع الموارد البشرية في القطاع المصرفي الأردني، من خلال تسليط الضوء على:

- حجم الموارد البشرية في البنوك.
- واقع التوظيف في البنوك.
- الوظائف الأكثر طلباً للخريجين الجدد.
- المهارات والكفايات التي تعوّل عليها البنوك.
- التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في التوظيف.
- الفجوة القائمة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات السوق.
- النظرة المستقبلية نحو الوظائف المصرفية الجديدة في ظل التحول الرقمي.

وتمثل هذه الدراسة مرجعاً مهماً لصناع القرار، والجامعات، والجهات المنظمة للقطاع المالي، حيث تضع بين أيديهم قاعدة بيانات نوعية تساعد على توجيه السياسات التعليمية والتدريبية بما يعزز قدرة الشباب الأردني على الاندماج في اقتصاد رقمي متنامٍ، ويحقق التوازن بين العرض والطلب في سوق العمل المصرفي.

2. منهجية وبيانات الدراسة

2-1 المنهجية

تبنى هذه الدراسة منهجاً تحليلياً كمياً ونوعياً قائماً على جمع البيانات من مصادر أولية وثانوية بهدف تقييم واقع توظيف الخريجين الجدد في القطاع المصرفي الأردني، واستشراف المهارات المستقبلية المطلوبة في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة.

وتم تصميم المنهجية بما يضمن شمولية النتائج ودقتها، حيث تهدف منهجية الدراسة إلى:

1. رصد واقع التوظيف الفعلي في البنوك العاملة في الأردن خلال عام 2024.
2. تحديد الوظائف الأكثر طلباً للخريجين الجدد ونوعية المهارات المطلوبة.
3. قياس الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات السوق المصرفي.
4. استشراف اتجاهات التوظيف والمهارات المستقبلية في القطاع المصرفي في ضوء التحول الرقمي.
5. تقديم توصيات مبنية على البيانات لدعم مواءمة التعليم مع متطلبات سوق العمل.

2-2 أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على أداتين رئيسيتين لجمع وتحليل المعلومات:

(1) **استبيان إلكتروني موجه (Structured Survey):** قامت جمعية البنوك خلال الربع الأول من عام 2025 بتصميم استبيان متخصص وتوزيعه على إدارات الموارد البشرية في البنوك. وقد تضمن الاستبيان أسئلة مغلقة ومفتوحة شملت المحاور التالية:

- حجم التوظيف في عام 2024.
- التخصصات الجامعية التي تم توظيف خريجين منها.
- المسميات الوظيفية للخريجين الجدد.
- المهارات والكفايات المطلوبة عند التوظيف.
- التحديات التي تواجه عملية التوظيف.
- آراء حول فجوة التعليم ومتطلبات السوق.
- رؤى مستقبلية حول المهارات والوظائف المصرفية الجديدة.

(2) **البيانات الإحصائية:** تم الاعتماد على قواعد بيانات جمعية البنوك حول الموارد البشرية في البنوك. كما تم استخدام التقارير الدولية لغايات الاسترشاد والمقارنة.

2-3 عينة الدراسة

شملت الدراسة جميع البنوك العاملة في الأردن، والبالغ عددها 20 بنكاً في نهاية عام 2024، منها بنوك تجارية وإسلامية وبنوك أجنبية. وبلغ عدد البنوك التي استجابت للاستبيان 16 بنكاً، بنسبة استجابة قدرها 80% من إجمالي عدد البنوك. وكان جميع المشاركين في الاستبيان من إدارات الموارد البشرية في البنوك ويشغلون مناصب إدارية أو إشرافية (مثل مدير موارد بشرية، مسؤول توظيف، أو رئيس قسم)، مما يعزز مصداقية ودقة البيانات المستخلصة.

2-4 طرق التحليل

تم استخدام مزيج من الأساليب الكمية والنوعية لتحليل البيانات، كما يلي:

(1) التحليل الكمي:

- تصنيف التكرارات (Frequency Analysis) للإجابات المغلقة.
- تحليل نسبي وتوزيعي للبيانات الديموغرافية والتوظيفية.
- فرز أولويات المهارات والوظائف حسب عدد مرات الذكر.

(2) التحليل النوعي:

- تحليل المضمون المفتوح (Content Analysis) لإجابات الأسئلة المفتوحة.
- استنباط التوجهات المستقبلية والتحديات بناءً على استجابات المشاركين.
- ربط النتائج المحلية بالتوجهات العالمية من خلال مراجعة تقارير دولية مثل تقرير WEF حول "مستقبل الوظائف 2025"، وتقرير OECD لعام 2025 حول مستقبل العمل والتعليم، وتقرير PWC العالمي حول مستقبل العمل المصرفي

2-5 نطاق الدراسة وحدودها

- نطاق الدراسة الزمني: يغطي عام 2024 (بيانات توظيف وتحليل الموارد البشرية).
- النطاق الجغرافي: يشمل بيانات البنوك العاملة في الأردن ولفروع الأردن فقط.
- حدود الدراسة:
 - عدم شمول آراء الخريجين أنفسهم أو ممثلي الجامعات.
 - اقتصار التحليل على بيانات البنوك المستجيبة للاستبانة (16 بنكاً).



3. نظرة عامة على الموارد البشرية في البنوك العاملة في الأردن

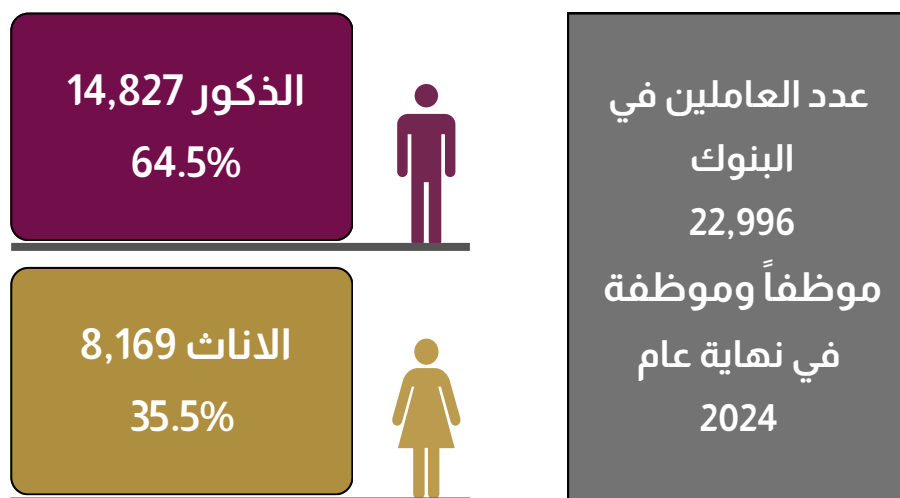
وفقاً للبيانات المتوفرة، فقد بلغ العدد الإجمالي للعاملين في البنوك العاملة في الأردن 22,996 موظفاً وموظفة كما في نهاية عام 2024.

وقد بلغ عدد الموظفين الذكور 14,827 موظفاً، وهو ما يمثل 64.5% من إجمالي عدد الموظفين، فيما بلغ عدد الموظفات الاناث 8,169 موظفة، أي ما نسبته 35.5% من إجمالي عدد الموظفين في البنوك.

ويلاحظ وجود تحسن تدريجي في التوزيع الجندي للعاملين في البنوك، كما أن نسبة الاناث في القطاع المصرفي تعتبر الأعلى مقارنة بباقي القطاعات في الأردن، وأعلى كذلك من المتوسط الوطني، حيث بلغت نسبة النساء من مجموع المشتغلين في الأردن 19.1% في عام 2023 وفقاً لتقرير الأردن بالأرقام الصادر عن دائرة الإحصاءات العامة.

ويشار في هذا الصدد أن مستويات النوع الجندي في القطاع المصرفي الأردني تعتبر أعلى بقليل مقارنةً مع المتوسط الإقليمي الموثق في تقرير Arab Women in Financial Sector Report – IMF 2022، والذي أشار إلى أن نسبة النساء في القطاع المصرفي العربي تتراوح بين 30-35%.

عدد العاملين في البنوك وتوزيعهم الجندي في نهاية عام 2024

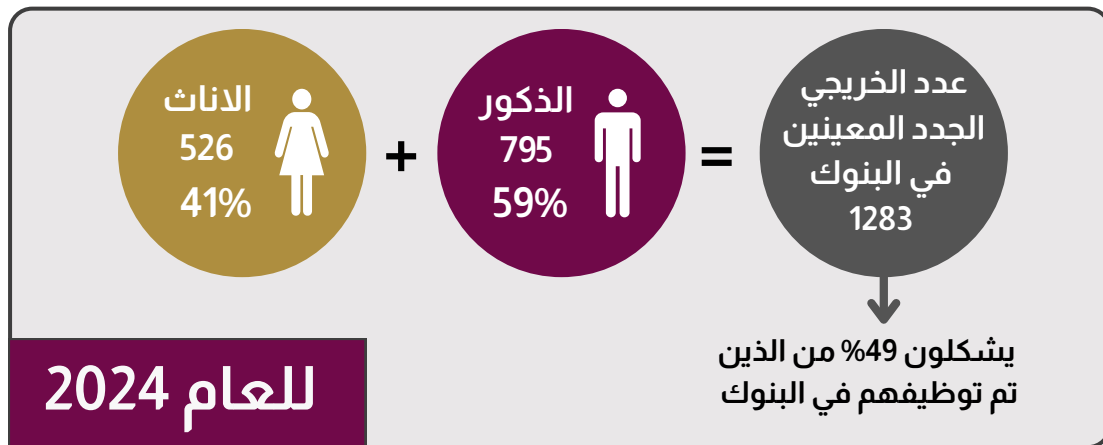


4. واقع توظيف الخريجين الجدد في البنوك في عام 2024

1-4 عدد الخريجين الجدد الذين تم توظيفهم في البنوك في عام 2024

تشير البيانات إلى أن عدد الخريجين الجدد الذين تم توظيفهم في البنوك العاملة في الأردن خلال عام 2024 بلغ 1283 موظفاً وموظفة، منهم 795 موظفاً من الذكور (59%)، و526 موظفة من الإناث (41%). وقد شكل الخريجين الجدد ما نسبته 49% من إجمالي عدد الموظفين الجدد في البنوك في عام 2024.

الخريجين الجدد الذين تم تعيينهم في البنوك عام 2024



هذا ويشير تقرير مستقبل الوظائف (Future of Jobs) لعام 2023 الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي World Economic Forum إلى أن التحدي العالمي يكمن في دمج الخريجين الجدد، خاصة الإناث، في الوظائف المستقبلية في القطاعات التقنية والمصرفية، وهو ما يدعو إلى تعزيز برامج التدريب والإدماج الوظيفي المبكر.

وضمن هذا الإطار فيلاحظ أن البنوك في الأردن تتميز باستجابة كبيرة في هذا المجال ولها دوراً واضحاً في عملية إدماج الخريجين الجدد، وخاصة الإناث في عملية التوظيف، حيث أن حوالي نصف التعيينات كانت موجهة للخريجين الجدد، كما أن حصة الإناث تجاوزت 41% من تلك الوظائف.

4-2 أكثر المسميات الوظيفية التي تم توظيف خريجين جدد فيها خلال عام 2024

أظهرت النتائج أن أكثر المسميات الوظيفية لدى البنوك التي تم توظيف خريجين جدد فيها خلال عام 2024 تركزت عموماً في وظائف الفروع وخدمة العملاء، ووظائف التقنية والدعم الرقمي.

ويمكن تصنيف هذه الوظائف في أربع مجموعات رئيسية كما يلي:

1) وظائف الفروع وخدمة العملاء (أكثر من 50% من المسميات الوظيفية): تم ذكرها من قبل 13 بنك، وتشمل:

- أمين صندوق (Teller)
- مسؤول / موظف خدمة عملاء - Customer Service Representative/ Officer
- موظف مركز اتصال / موظف استقبال - Contact Center Agent/ Inbound Officer
- ضابط علاقات العملاء / ضابط بيع مباشر

وتشير هذه النتائج إلى أن التوظيف في البنوك العاملة في الأردن ما يزال يعتمد بشكل كبير على الوظائف التشغيلية المباشرة التي تتطلب تفاعلاً مع العملاء، سواء داخل الفروع أو عبر القنوات الهاتفية.

2) وظائف التقنية والدعم الرقمي: تم ذكرها من قبل 8 بنوك، وتشمل:

- موظف مكتب دعم تكنولوجيا المعلومات - IT Helpdesk Officer
- أخصائي تطبيقات تكنولوجيا المعلومات - IT Applications Specialist
- موظف تكنولوجيا معلومات (أنظمة / دعم / برمجيات) - IT Officer - Systems/ Support/ Software
- موظف الخدمات الرقمية / سفير التحول الرقمي - Digital Services Officer
- موظف مبتدئ في الأمن السيبراني - Cybersecurity Junior Officer
- مستشار تقني للعلامة التجارية - Brand Technology Advisor

وتدل هذه النتائج على وجود تحول حقيقي في القطاع المصرفي نحو الرقمنة، حيث أصبحت الوظائف الرقمية تشكل جزءاً من الهيكل الأساسي، خصوصاً فيما يتعلق بتقديم الخدمات المصرفية عن بُعد وضمان استقرار الأنظمة.

(3) الوظائف التحليلية والتدقيقية: ترتبط معظم هذه الوظائف بمجالات التحليل المالي، الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر. وقد تم ذكرها من قبل 6 بنوك، وتشمل:

- محلل بيانات – Data Analyst
- محلل أعمال – Business Analyst
- مساعد تدقيق داخلي – Internal Audit Associate
- موظف ضمان جودة تقنية المعلومات – IT Assurance Officer
- موظف إدارة مخاطر – Risk Officer
- موظف تقارير مالية – Financial Reporting Officer

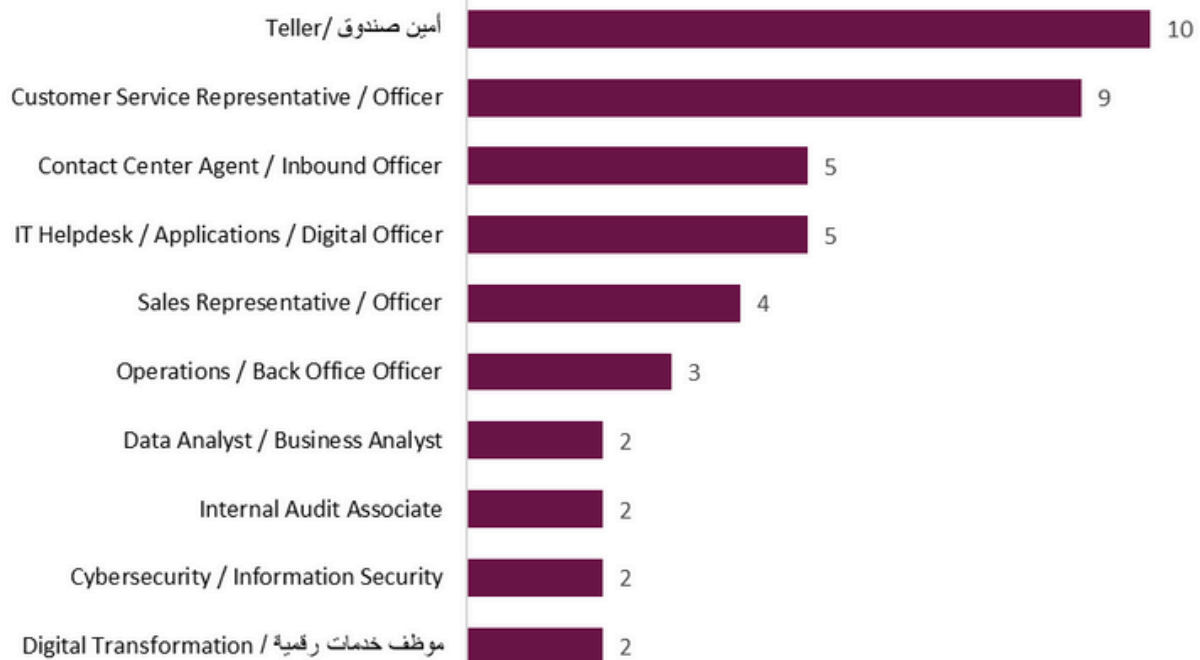
ويلاحظ أن هناك ازدياد ملحوظ في طلب الوظائف التحليلية والمخاطر، مما يعكس إدراك البنوك لأهمية إدارة البيانات والامتثال في ظل المتطلبات الرقابية والتقنية.

(4) وظائف متخصصة في العمليات والتحويلات: تم ذكرها من قبل 5 بنوك، وتشمل:

- مسؤول حوالات / حوالات صادرة
- إحصائي حركات مالية / غير مالية
- عمليات حسابات العملاء
- موظف الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان والتحويلات المستندية – LCs/ LGs & Bills of Collection Officer

وتُظهر هذه النتيجة استمرار الحاجة لهذه الوظائف، وهو ما يشير أيضاً إلى أهمية الدقة والإجراءات التشغيلية في إدارة الحسابات والتحويلات البنكية.

المسميات الوظيفية التي يتم تعيين الخريجين الجدد بها/ تكرار البنوك التي ذكرتها



4-3 الطلب على الخريجين الجدد حسب الفئة الوظيفية

في ضوء النتائج السابقة وتحليل المسميات الوظيفية الأكثر تعييناً في البنوك، يمكن ملاحظة وجود توجه واضح لدى البنوك نحو تعزيز الأدوار التقنية والتحليلية، بالتوازي مع استمرار الطلب على الوظائف التشغيلية الأساسية.

ويمكن تلخيص الاحتياجات التوظيفية لدى البنوك حسب الوظائف وتصنيفها، والتي تعكس أيضاً واقع الطلب على الخريجين الجدد كما في الشكل التالي:

واقع الطلب الحالي على الخريجين الجدد حسب الفئة الوظيفية

المبيعات المباشرة	تحليل البيانات	الوظائف التشغيلية
الطلب - متوسط متعلقة بالنمو وجذب العملاء الجدد	الطلب-متوسط / متسارع يدل على تحول تدريجي نحو استخدام البيانات في دعم القرار	الطلب - مرتفع تعتبر أساسية في العمل البنكي وخاصة لدى الفروع
الحوكمة والرقابة		تكنولوجيا المعلومات
الطلب - محدود لكن مهم يظهر في بعض المسميات مثل التدقيق والمخاطر		الطلب - متزايد مدفوع بالتحول الرقمي والتهديدات السيبرانية



5. أبرز المهارات والكفايات التي تركز عليها البنوك عند توظيف الخريجين الجدد

كان هناك توافق كبير بين البنوك على أهم المهارات التي تنبغي توفرها لدى الخريجين الجدد، وفي مقدمتها مهارات التواصل (Communications Skills)، والمهارات التقنية (Tech Savvy / Computer Skills / Applications)، واللغة الإنجليزية الجيدة أو الممتازة، والقدرة على التفكير التحليلي وحل المشكلات، والعمل ضمن فريق.

وفيما يلي تصنيف إجابات البنوك حسب المحاور المهارية الرئيسية التي تركز عليها، مع عدد مرات التكرار.

أكثر المهارات أو الكفايات التي تركز عليها البنوك عند تعيين الخريجين الجدد - عدد البنوك التي ذكرت المهارة



هذا وقد ركزت بعض البنوك على السمات الشخصية والسلوكية مثل: حب التعلم، الثقة بالنفس، وحسن المظهر. فيما أشار بنك واحد لضرورة اجتياز اختبارات IQ، رياضيات، وإنجليزي كشرط مسبق. ومن اللافت في هذا المجال وجود إشارات واضحة إلى أهمية المهارات الرقمية المتقدمة مثل SQL وتحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في عدد محدود لكن نوعي من الإجابات، ما يشير إلى تغير تدريجي في متطلبات التوظيف.

واستناداً إلى ما سبق، من الضروري أن تركز الجامعات على تطوير مهارات التواصل واللغة الإنجليزية بشكل تطبيقي، وتعزيز التدريب العملي على الحاسوب، البرمجيات، وتحليل البيانات، وإعداد الطلبة للاختبارات المعرفية واللغوية المطلوبة أحياناً في المقابلات، وتشجيع المشاريع الجماعية لتقوية العمل الجماعي والتفكير التحليلي، وإدماج المهارات الشخصية (Soft Skills) ضمن المناهج الجامعية بطريقة ممنهجة.

6. التخصصات والجامعات و المهارات الأكثر طلباً من البنوك

1-6 التخصصات الجامعية التي تم توظيف خريجين جدد منها في عام 2024

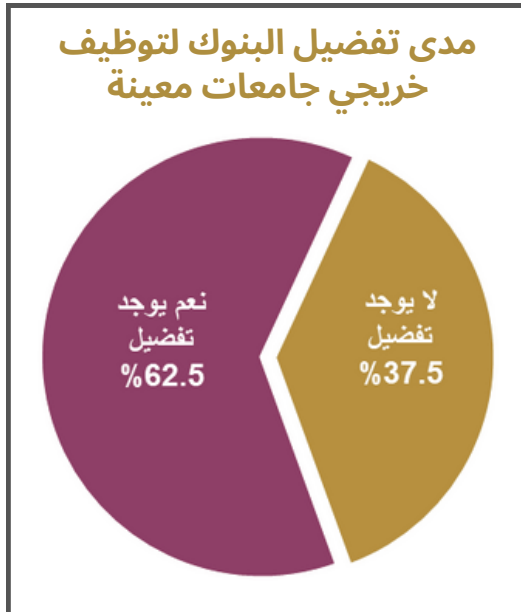
أشارت البنوك المستجيبة إلى أن أبرز التخصصات الجامعية التي يتم توظيف خريجها تتضمن تخصصات المحاسبة، والعلوم المالية والمصرفية، وعلوم الحاسوب ونظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة الأعمال، والأمن السيبراني. وفيما يلي تحليل التكرارات لإجابات البنوك حول أكثر التخصصات الجامعية المطلوبة من قبلها للخريجين الجدد.



وتُظهر النتائج أن **التخصصات الإدارية والمالية** لا تزال تشكل العمود الفقري للتوظيف، ما يعكس الحاجة إلى موظفين في الأنشطة المصرفية التقليدية. كما يُلاحظ وجود اتجاه قوي لدى البنوك لتوظيف **خريجي التخصصات التكنولوجية**، سواء في علوم الحاسوب أو أمن المعلومات أو تحليل البيانات، مما يتماشى مع التحول الرقمي في القطاع المصرفي. ومن النتائج الملفتة وجود تعيينات لخريجي تخصصات ناشئة مثل **الذكاء الاصطناعي وإدارة البيانات**، وهو ما يعكس المرونة لدى البنوك في توسيع نطاق المهارات لديها.

إن النتائج السابقة تحمل توصيات مهمة للجامعات منها تعزيز التخصصات المزدوجة أو البينية، مثل **"المالية والتحول الرقمي"**، **"المحاسبة وتحليل البيانات"**. وتعزيز المهارات التطبيقية في تكنولوجيا المعلومات والبرمجة داخل التخصصات المالية، إضافة لإطلاق برامج تخصص فرعي (Minor) في الأمن السيبراني والذكاء الاصطناعي لطلاب المالية والإدارة، ودعم برامج تدريب تعاوني (Internships) في البنوك للطلبة من هذه التخصصات لتعزيز الجاهزية الوظيفية لديهم.

2-6 خريجي الجامعات الأكثر تفضيلاً من البنوك



أشار 62.5% من البنوك المشاركة إلى وجود تفضيل لخريجي جامعات معينة، وقد كانت الجامعات الأكثر تفضيلاً لديهم هي: جامعة الأميرة سمية والجامعة الأردنية (تكرر ذكرهم من 6 بنوك)، والجامعة الأردنية الألمانية (5 بنوك)، والجامعة الهاشمية (3 بنوك)، ثم جامعة الحسين التقنية وجامعة اليرموك وجامعة البلقاء التطبيقية (تم ذكرهم من بنك واحد).

ويُشار هنا أن تفضيل البنوك للجامعة كان يرتبط بشكل كبير بالتخصص المطلوب، فمثلاً تفضل البنوك خريجي تخصصات الأمن السيبراني من جامعة معينة، بينما تفضل خريجي تخصص العلوم المالية أو التسويق من جامعة أخرى.

ولدى تحليل الأسباب التي دفعت البنوك لتفضيل خريجي جامعات محددة، فقد أشارت البنوك إلى وجود مجموعة من العوامل المهمة والتي تتضمن ما يلي (مرتبة من الأكثر أهمية للأقل أهمية):

1. سمعة الجامعة الأكاديمية (تكررت لدى 9 بنوك)
2. التجارب السابقة الإيجابية مع خريجي الجامعة (تكررت لدى 9 بنوك)
3. توافر التخصصات المطلوبة في الجامعة (تكررت لدى 7 بنوك)
4. توافر الكفاءة في الخريجين (تكررت لدى 7 بنوك)
5. مستوى اللغة الإنجليزية ومهارات التواصل الجيدة (تكررت لدى بنك واحد)

في المقابل، أشار 37.5% من البنوك المشاركة إلى عدم وجود تفضيل لجامعات محددة، مبينةً أنها تُوظف حسب الكفاءة بغض النظر عن الجامعة، وأن التوظيف يتم حسب الاحتياج الوظيفي وليس الجامعة، وأن كل الجامعات معتمدة والأهم هو الأداء والخبرة.

وبناءً على ما تقدم، يُلاحظ أن الجامعات ذات التركيز على التخصصات التكنولوجية والمصرفية تكتسب اهتماماً متزايداً من البنوك، وأن السمعة الأكاديمية والتجربة السابقة عاملان حاسمان في تشكيل هذا التفضيل. ورغم وجود التفضيل، فإن عدداً من البنوك يؤكد على أهمية كفاءة الخريج لا اسم جامعته فقط.

إن النتائج السابقة تؤكد أهمية أن تقوم الجامعات بتعزيز التخصصات المالية والرقمية الحديثة المطلوبة في سوق العمل، وتوفير برامج تدريب تعاوني وشراكات مهنية مع البنوك.

3-6 المهارات التي على الجامعات التركيز عليها لمواكبة التطورات العالمية والتكنولوجية وتعزيز تنافسية خريجها

بناءً على تحليل النتائج، تم استخلاص المهارات الأكثر أهمية للبنوك والتي تكررت بشكل كبير بين البنوك، ويمكن تصنيف هذه المهارات إلى أربع مجموعات رئيسية كما يلي:

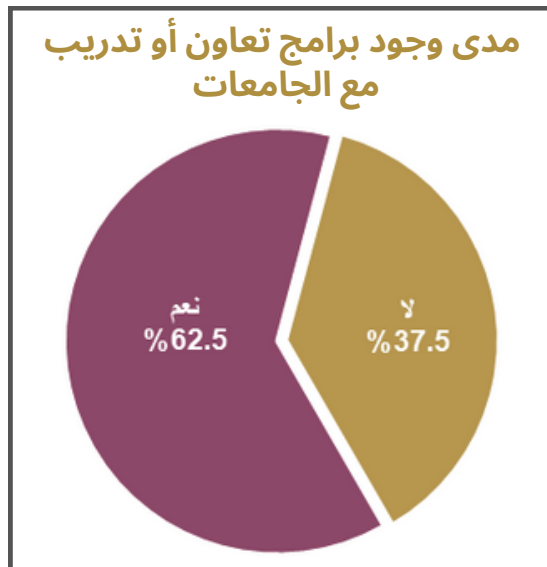
المهارات الرئيسية المطلوبة في الخريجين لمواكبة التطورات وتعزيز تنافسيتهم

الفئة الرئيسية	المهارات الفرعية	التكرار	توضيحات
1. المهارات التقنية والرقمية	• الذكاء الاصطناعي (AI)	4 مرات	محور رئيسي في توجهات التحول الرقمي
	• الأمن السيبراني	2 مرات	مرتبط بحماية الأنظمة المالية
	• البرمجة (Python, SQL)	2 مرات	مطلوبة لتحليل البيانات والتعامل مع الأنظمة الحديثة
	• تحليل البيانات Data Analysis	4 مرات	جزء أساسي من عملية اتخاذ القرار
	• Power BI	1 مرة	أداة تحليل مرئية تستخدم في بيئات مصرفية
	• FinTech	3 مرات	تمثل أدوات التكنولوجيا المالية الحديثة
	• التسويق الرقمي	1 مرة	يعزز قدرة البنوك على الوصول للعملاء
2. المهارات الشخصية والسلوكية	• مهارات التواصل	8 مرات	الأعلى تكراراً بين جميع المهارات
	• العمل الجماعي	2 مرات	يعزز من الإنتاجية والانسجام في العمل
	• الذكاء العاطفي	1 مرة	مهم في التفاعل مع الزبائن وفهم الاحتياجات
	• إدارة الوقت	3 مرات	ضرورية لتنظيم المهام وتحقيق الكفاءة
	• التفاوض والإقناع	1 مرة	تساعد في بناء الثقة مع العملاء
	• المرونة والتكيف	2 مرات	تُمكن من مواجهة التغيرات السريعة
3. المهارات التحليلية والاستراتيجية	• التفكير النقدي	4 مرات	مطلوب للتقييم الموضوعي للمواقف
	• حل المشكلات	3 مرات	عنصر جوهري في بيئة العمل المعقدة
	• الوعي التجاري	1 مرة	يربط الفهم المالي بسياق السوق
	• اتخاذ قرارات استراتيجية	1 مرة	يحتاجه قادة المستقبل في القطاع المصرفي
	• فهم الاتجاهات المالية العالمية	1 مرة	يعزز القدرة على الابتكار المالي والتخطيط بعيد المدى
4. مهارات الابتكار والإبداع	• الإبداع	6 مرات	من المهارات الجوهرية للتفوق في سوق تنافسي
	• التفكير الإبداعي	3 مرات	يساهم في تطوير حلول غير تقليدية
	• ثقافة الابتكار	2 مرات	تعزز الاستجابة للتغيرات وتطوير المنتجات
	• تطوير المشاريع	1 مرة	يُمنّي قدرات الطلبة على تقديم حلول تطبيقية
	• بحث العلمي ومختبرات	1 مرة	يدعم التجريب العملي وربط المعرفة بالتطبيق

وتظهر هذه النتائج بوضوح التحول الرقمي وإدراك البنوك لأهمية التقنية والذكاء الاصطناعي في مستقبل القطاع المصرفي. كما أنها توحى بوجود فجوة حالية في مخرجات التعليم الجامعي تتعلق بالمهارات التطبيقية والتحليلية، فضلاً عن ضرورة التركيز على التكامل بين المهارات التقنية وبين المهارات السلوكية.

ولا بد أن تسعى الجامعات لتصميم مساقات تطبيقية تدمج بين الذكاء الاصطناعي والمالية المصرفية، وإنشاء مختبرات مالية رقمية (Digital Banking Labs) تسمح للطلبة بالتجريب العملي، وتضمين الخطط الدراسية لمساقات حول مهارات العرض والإقناع والعمل الجماعي، وربط التخرج بمشاريع تطبيقية حول بيئة العمل المصرفي الرقمية، وتقديم دورات قصيرة للطلبة في أدوات تحليل البيانات (Power BI و Python).

4-6 برامج التعاون أو التدريب بين البنوك والجامعات لإعداد الخريجين لسوق العمل المصرفي



أكد 62.5% من البنوك المشاركة وجود تعاون أو برامج تدريبية مع الجامعات، مما يدل على اهتمام واضح من البنوك في دعم انتقال الخريجين إلى سوق العمل المصرفي. ومن أبرز ملامح التعاون القائم بين البنوك والجامعات التدريب العملي، والشراكة في تطوير المناهج، أو استضافة مشاريع التخرج.

فيما أشار 37.5% من البنوك بأنها لا تملك أي برامج من هذا النوع، وهو ما يعكس وجود فجوة في الربط بين التعليم الأكاديمي واحتياجات السوق، ويمكن أن يمثل فرصة للتطوير.

وبشكل عام، تظهر النتائج وجود نوع من التعاون والمشاركة بين البنوك والجامعات، خصوصاً مع جامعة الأميرة سمية، والجامعة الألمانية الأردنية، وجامعة الحسين التقنية. كما تبين النتائج بأن طبيعة البرامج تتنوع بين تدريب ميداني عملي داخل الفروع، وبرامج منح دراسية، وأيام مهنية (Career Days)، وبرامج مزدوجة Dual Studies، واستقطاب مباشر للخريجين المتفوقين.

وقد تضمنت أهم البرامج التدريبية والتعاون بين البنوك والجامعات ما يلي:

أهم برامج التعاون أو التدريب بين البنوك والجامعات

الرقم	اسم البرنامج / نوع التعاون	الجامعة أو الجهة المعنية
1	Internship programs and career days	مختلف الجامعات
2	Dual Studies Program	الجامعة الألمانية الأردنية
3	لويك - درب	Loyac
4	تدريب ميداني - الصيرفة الإسلامية	كافة الجامعات والكليات
5	برنامج منح دراسية	جامعة الأميرة سمية
6	تدريب طلبة الجامعات في الفروع	جميع الجامعات
7	استقبال الطلبة الخريجين وتدريبهم	جميع الجامعات
8	تعيين الخريجين المتفوقين	جامعة الأميرة سمية
9	Young Talent Framework	جامعة الحسين التقنية HTU

واستناداً لما سبق، فمن المهم توثيق وتوسيع هذه النماذج الناجحة كنظام شراكة بين الجامعات والقطاع المصرفي، مع أهمية انخراط البنوك في أطر تعاون وشراكة مع الجامعات.



الفجوة بين التعليم الجامعي والتحول الرقمي في العمل المصرفي: تجارب دولية

رغم إدراك الجامعات الأردنية لأهمية تطوير برامجها لمواكبة التحولات الرقمية في القطاع المصرفي، إلا أن هناك فجوة قائمة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات البنوك المتسارعة في مجالات التكنولوجيا المالية والرقمنة.

فقد أظهرت استجابات البنوك المشاركة في هذه الدراسة أن عدداً كبيراً من الخريجين يفتقرون إلى المهارات التطبيقية المطلوبة للعمل في بيئة مصرفية رقمية، خصوصاً في مجالات تحليل البيانات، استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، الأمن السيبراني، وتطبيقات التكنولوجيا المالية (FinTech).

وفي الوقت الذي تشهد فيه البنوك في الأردن تحولات رقمية جوهرية تشمل رقمنة الفروع، وتعزيز القنوات الإلكترونية، واعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي في الخدمات والعمليات، تبقى البرامج الجامعية في كثير من الأحيان تقليدية ولا توفر للطلبة الفرص الكافية للتعلم التطبيقي أو التفاعل العملي مع الواقع المصرفي الرقمي.

ولمعالجة هذه الفجوة، يمكن الاستفادة من تجارب رائدة لبعض الدول مثل الهند وسنغافورة، حيث قامت مؤسسات التعليم العالي هناك بتطبيق نماذج شراكة متقدمة مع القطاع المصرفي. على سبيل المثال:

- في الهند، أطلقت مؤسسة National Institute of Bank Management (NIBM) برنامج "Digital Banking Readiness" بالتعاون مع البنوك العامة والخاصة، ويتضمن مساقات تطبيقية في الأمن السيبراني، وواجهات التطبيقات (APIs)، والبلوك تشين، بالإضافة إلى تدريب إلزامي في البنوك قبل التخرج.
- أما في سنغافورة، فقد طبّقت جامعة Singapore Management University (SMU) نموذجاً مبتكراً عبر "مختبر المصرفية الرقمية" بالشراكة مع Monetary Authority of Singapore، حيث يعمل الطلبة على مشاريع مصرفية واقعية تتعلق بالخدمات الذكية والتحليل التنبؤي، بإشراف مشترك من الأكاديميين ومديري التكنولوجيا في البنوك.

تُظهر هذه النماذج إمكانية سد الفجوة بين التعليم وسوق العمل الرقمي من خلال التكامل بين المعرفة الأكاديمية والخبرة العملية، وهو ما يمكن أن يُحتذى به في السياق الأردني عبر تبني برامج تطبيقية، وتطوير مختبرات مصرفية رقمية داخل الجامعات، وتفعيل شراكات استراتيجية بين البنوك ومؤسسات التعليم العالي.

7. أبرز التحديات التي تواجه البنوك عند توظيف الخريجين الجدد

أظهرت النتائج وجود فجوة واضحة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل المصرفي، حيث تواجه البنوك تحديات متعددة عند توظيف الخريجين الجدد، ومن أبرز هذه التحديات ضعف المهارات المتخصصة، ومحدودية مهارات الاتصال والتواصل، وضعف الإلمام بأساليب العمل المصرفي الحديثة، وقصور المهارات العامة والقدرات التقنية واللغوية. وتعزز هذه النتائج ما أشار إليه تقرير للمنتدى الاقتصادي العالمي (WEF, 2023) والذي أكد أن أكثر من 50% من العاملين حول العالم سيحتاجون لإعادة تأهيل مهاراتهم بحلول عام 2027، خاصة في المهارات الرقمية والتفكير التحليلي والمرونة. كما أشار التقرير إلى أن المؤسسات المالية بحاجة متزايدة لموظفين يمتلكون كفاءات تقنية وسلوكية متوازنة تواكب التحولات الرقمية المتسارعة. وفيما يلي أبرز التحديات التي أشارت لها البنوك:

أبرز التحديات التي تواجه البنوك في توظيف الخريجين الجدد

الرقم	التحدي	التوضيح	التكرار
1	ضعف المهارات المتخصصة لدى الخريجين الجدد	أبرز التحديات وأكثرها تكراراً، يشير إلى فجوة في التعليم الجامعي والتطبيق العملي	12 مرة
2	ضعف مهارات الاتصال والتواصل	تؤثر مباشرة في القدرة على الاندماج بالفرق والعملاء	10 مرات
3	ضعف المهارات العامة (Soft Skills)	مثل مهارات التفاوض، التفاعل، المرونة، العمل الجماعي	9 مرات
4	ضعف معرفة المتقدمين بأساليب العمل المصرفي الحديثة	توضح الحاجة لربط الجامعات بالتطورات الحديثة في الصناعة المصرفية	9 مرات
5	ضعف اللغة والتعامل مع التطبيقات الحاسوبية	تؤثر على الإنتاجية وتكامل الموظف مع الأنظمة الإلكترونية	6 مرات
6	ضعف وعي المتقدمين ببيئة العمل وميثاق السلوك المصرفي	مؤشر لضعف في التدريب العملي أو التثقيف المهني المسبق	6 مرات
7	العلامات المتدنية في امتحانات الكفاءة	توضح تدني المستوى الأكاديمي أو ضعف الاستعداد للاختبارات المعيارية	5 مرات
8	تحديات في استقطاب المواهب	قد تعكس ارتفاع المنافسة في السوق	4 مرات
9	ارتفاع تكاليف التوظيف وبرامج التدريب	تعيق بعض البنوك من الاستثمار في الخريجين الجدد	2 مرات
10	توقعات غير واقعية لسوق العمل	تعكس فجوة بين طموحات الخريجين وواقع السوق	1 مرة
11	الافتقار إلى مهارات التكيف مع بيئات العمل المتغيرة	مهارة حيوية في بيئة ديناميكية كالبنوك	1 مرة
12	الافتقار لمهارات التكيف مع بيئات العمل المتغيرة	مهارة حيوية في بيئة ديناميكية كالبنوك	1 مرة

هذا الواقع يعكس الحاجة الملحة لتكامل الجهود بين المؤسسات الأكاديمية والقطاع المصرفي لتطوير برامج تعليمية وتدريبية أكثر مواءمة مع متطلبات السوق، مثل تطوير برامج تأهيل مشترك (Onboarding Academies) بإشراف البنوك والجامعات، وتضمين دورات تدريبية في المهارات الشخصية والتواصل والتقنية ضمن الخطط الدراسية، وإجراء محاكاة مصرفية جامعية لتعريف الطلبة بأساليب العمل في القطاع قبل التخرج، فضلاً عن قيام الجامعات بتبني اختبارات معيارية للتحقق من الكفاءة قبل التخرج. وهو ما يساهم في النهاية في رفع كفاءة الخريجين وزيادة جاهزيتهم للانخراط في سوق العمل بفاعلية.

8. زيادة الموائمة بين التعليم الجامعي ومتطلبات العمل المصرفي في ظل التحول الرقمي

8-1 الفجوة بين التحول الرقمي في البنوك وجاهزية الخريجين (الواقع والطموح)

رغم المبادرات التي أطلقتها البنوك في الأردن لتعزيز التحول الرقمي – مثل تطوير الخدمات المصرفية عبر التطبيقات، تبني أدوات التكنولوجيا المالية FinTech، وتحسين البنية التحتية التقنية – إلا أن نتائج الدراسة تشير إلى وجود فجوة واضحة بين سرعة الرقمنة في القطاع المصرفي وما يمتلكه الخريجون الجدد من مهارات رقمية فعلية تؤهلهم للاندماج السريع.

الواقع الحالي في البنوك:

أشار 84% من البنوك إلى استحداث وظائف رقمية جديدة (مثل الأمن السيبراني، تحليل البيانات، خدمات رقمية). وهناك برامج تدريبية داخلية لتعزيز الكفاءة الرقمية للموظفين الجدد، كما توجد شراكات أولية مع بعض الجامعات لتطوير مساقات رقمية.

واقع الخريجين الجدد:

معظم الخريجين يفتقرون لمهارات تحليل بيانات متقدمة (مثل SQL أو Power BI)، وكذلك للخبرة التطبيقية في بيئات مالية رقمية مثل (Digital Core Banking Systems)، إضافة لضعف الوعي العملي بتقنيات الذكاء الاصطناعي، أمن المعلومات، وتكامل الأنظمة.

مقارنة مرجعية دولية Benchmarking

في تجارب دول مثل سنغافورة والإمارات وألمانيا، يتم دمج التدريب في بيئات مصرفية رقمية داخل الحرم الجامعي (Digital Banking Labs)، وفرض مساقات إلزامية في الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات كمتطلب تخرج، إضافة لتوفير شهادات مهنية مشتركة بين الجامعات والبنوك (مثل FinTech Certification أو AI in Finance).

الفجوة الأساسية:

الطموح	الواقع	الجانب
استكمال رقمنة الخدمات الداخلية وربط جميع القنوات	سريع، ويشمل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات	التحول الرقمي في البنوك
امتلاك المهارات التطبيقية + تجربة عملية في بيئة مالية رقمية	سطحية في الأدوات الرقمية، يغلب عليها الجانب النظري	مهارات الخريجين
شراكات مؤسسية استراتيجية مع خطط تدريب رقمية مدمجة	محدود ومجزأ	تعاون الجامعات والبنوك

وهنا قد يكن من المهم تصميم إطار وطني لمواءمة التعليم الجامعي مع خطط الرقمنة في البنوك بحيث يتضمن برامج تدريبية مشتركة Digital Banking Bootcamps، وإدراج مساقات إلزامية في Python، FinTech، وAI في المناهج المالية، وإنشاء مختبرات مصرفية رقمية في الجامعات، وتحفيز البنوك على توفير تدريب تطبيقي لطلبة السنة الأخيرة.

2-8 مقترحات البنوك لتعزيز جاهزية الخريجين مع متطلبات سوق العمل المصرفي

في ظل تسارع التحول الرقمي والاعتماد المتزايد على التقنيات الحديثة في القطاع المصرفي، تتزايد الحاجة لربط التعليم الجامعي بمستلزمات السوق وتطوراتها. وقد كشفت استجابات البنوك العاملة في الأردن عن وعي متزايد بهذه الفجوة، وعن مبادرات واقتراحات متكررة لمعالجتها. ويؤكد تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2025) أن "المهارات الرقمية والقدرة على التكيف أصبحت أكثر أهمية من أي وقت مضى في بيئة العمل المصرفي".

وفي هذا الصدد، فقد تضمنت أهم الاقتراحات والمبادرات التي قدمتها البنوك لتعزيز مواءمة مخرجات التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل المصرفي على ما يلي:

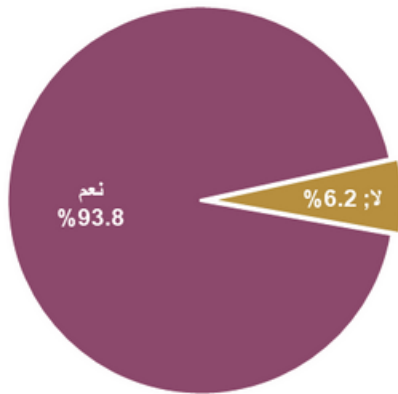
1. **تعزيز المهارات العملية (تكررت 9 مرات):** عن طريق زيادة عدد ساعات التدريب العملي، والتدريب الإلزامي في البنوك قبل التخرج، وإنشاء برامج تدريبية متخصصة للخريجين.
2. **تطوير المناهج الجامعية (تكررت 6 مرات):** عن طريق ربط المواد الأكاديمية بواقع العمل المصرفي، وإدخال حالات دراسية واقعية، وتطوير محتوى أكاديمي يعكس التحول الرقمي.
3. **المهارات الشخصية والسلوكية Soft Skills (تكررت 5 مرات):** عن طريق تحسين مهارات التواصل، وتنمية مهارات العمل الجماعي وإدارة الوقت، وتعزيز مهارات التكيف.
4. **الشراكة بين الجامعات والبنوك (تكررت 5 مرات):** عن طريق برامج توجيه وظيفي، واتفاقيات تعاون لتحديث المناهج، واستضافة البنوك لورش عمل ودورات للطلبة.
5. **دمج التكنولوجيا في التعليم (تكررت 4 مرات):** من خلال إدراج مساقات في الذكاء الاصطناعي، الأمن السيبراني، والتكنولوجيا المالية، واستخدام أدوات التحليل الحديثة.
6. **التركيز على الابتكار وريادة الأعمال (تكررت 3 مرات):** من خلال تدريب الطلبة على تطوير مشاريع واقعية، وإدراج مواد في ريادة الأعمال.



9. المهارات المستقبلية والوظائف الناشئة

9-1 المهارات التقنية والوظيفية المستجدة في القطاع المصرفي والناجمة عن التطور التكنولوجي

هل يوجد مهارات أو كفايات وظيفية جديدة في البنوك نتيجة التطورات التكنولوجية



أكد 93.8% من البنوك المستجيبة بأن هناك مهارات أو كفايات وظيفية جديدة أصبحت ضرورية لتوظيف الخريجين الجدد في البنوك والتي تعتبر ناتجة عن التطورات التكنولوجية المتسارعة التي تشهدها الصناعة المصرفية.

وفيما يتعلق بأهم المهارات أو الكفايات الوظيفية الجديدة المطلوبة وفق التطورات التكنولوجية، فقد تم تحليل إجابات البنوك لتحديد هذه المهارات والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

أهم المهارات أو الكفايات الوظيفية الجديدة في البنوك نتيجة التطورات التكنولوجية

الرقم	التحدي	التوضيح	التكرار
1	الذكاء الاصطناعي (AI)	الأكثر طلباً، والذي يستخدم لتحسين العمليات المصرفية	9 مرات
2	تحليل البيانات وإدارتها	يشمل أدوات تحليل متقدمة لتحسين القرارات	7 مرات
3	الأمن السيبراني	لحماية المعلومات المالية والمعاملات	5 مرات
4	تكنولوجيا المالية (FinTech)	تشمل فهم أدوات وتقنيات الدفع الرقمية	4 مرات
5	التسويق الرقمي	لدعم الخدمات المصرفية الرقمية	2 مرات
6	الذكاء العاطفي ومهارات التقديم	تندرج ضمن المهارات السلوكية التقنية الهامة	2 مرات
7	الحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG)	تعكس تطور الوعي المصرفي بالاستدامة والحوكمة	1 مرة

ويتضح وجود إجماع واسع بين البنوك على أن المهارات التخصصية وحدها لم تعد كافية؛ بل لا بد من مزج المهارات التقنية مع السلوكية والتحليلية والعملية باعتبارها مكونات متكاملة لأي موظف مصرفي مستقبلي. وهذه النتائج تتطلب من الجامعات تحديث البرامج الأكاديمية لتشمل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات والأمن السيبراني كجزء من المناهج الأساسية. وقد يكون تبني نموذج ثلاثي يقوم على التعليم الأكاديمي والتدريب العملي والشراكة القطاعية أحد أهم وسائل ضمان جاهزية الخريجين.

وهذه النتائج تنسجم مع ما أشار له تقرير (OECD, 2025) بأن أكثر من 50% من المؤسسات المالية ترى أن مهارات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي أصبحت ضرورية لوظائف الدخول الأساسية. كما أن تقرير مستقبل الوظائف لعام 2025 الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF, 2025) بين أن القطاعات المصرفية والمالية تُعد من أكثر القطاعات تأثراً بثورة الذكاء الاصطناعي، وتحتاج لإعادة تشكيل مهارات موظفيها باستمرار.

9-2 التحولات المستقبلية في سوق العمل المصرفي وأبرز الوظائف المتوقع نموها خلال السنوات الثلاث المقبلة

تشير نتائج تحليل إجابات البنوك العاملة في الأردن إلى تحول جوهري في طبيعة الوظائف المصرفية المستقبلية، مدفوعاً بالتطورات التكنولوجية مثل الذكاء الاصطناعي، الأتمتة، والتمويل الأخضر.

ومع تزايد الاعتماد على البيانات والتحول الرقمي، يتجه السوق نحو وظائف أكثر تخصصاً ومرونة، مع تراجع تدريجي في الطلب على بعض الوظائف التقليدية. وهذه الإجابات تتوافق تماماً مع ما أشار له تقرير (PwC Global Banking Outlook, 2025) بأن البنوك العالمية تعيد تشكيل نماذج التوظيف لديها لتعكس أولويات رقمية وبيئية جديدة، بما في ذلك الاستدامة وتحليل البيانات المتقدم.

الوظائف الأكثر توقعاً للنمو (من حيث عدد مرات التكرار بين البنوك)

الرقم	التحدي	التوضيح	التكرار
1	محلل بيانات ضخمة (Big Data Analyst)	أكثر الوظائف طلباً لدورها في دعم القرار وتحليل السلوك المالي	14 مرة
2	أخصائي ذكاء اصطناعي (AI Specialist)	مطلوب لتطوير الأنظمة الذكية وخدمات العملاء الرقمية	14 مرة
3	أخصائي أمن سيبراني مالي (Cybersecurity)	لضمان حماية البيانات مع تزايد الهجمات الإلكترونية	13 مرة
4	محلل بيانات مالية (Financial Data Analyst)	لتحليل الاتجاهات المالية وتحسين الأداء	9 مرات
5	مختص ESG / التمويل الأخضر والمستدام	نتيجة لارتفاع أهمية معايير الاستدامة البيئية والحوكمة	9 مرات
6	مسؤول الامتثال والحوكمة الرقمية	لدعم التوافق مع التشريعات الرقمية ومخاطر التكنولوجيا	7 مرات
7	محلل مخاطر تكنولوجية (Tech Risk Analyst)	لتقييم المخاطر المتعلقة بالبنية التكنولوجية	6 مرات
8	مطور تطبيقات مصرفية (Banking App Developer)	مطلوب لدعم الخدمات المصرفية عبر الهاتف والويب	5 مرات
9	محلل نظم المدفوعات الرقمية	لتطوير البنية التحتية للمدفوعات الرقمية	5 مرات
10	ضابط خدمات مصرفية رقمية (Digital Officer)	يعكس تطور تجربة العميل نحو القنوات الرقمية	3 مرات

9-3 التغيرات المستقبلية في سوق الوظائف المصرفي

أظهرت إجابات البنوك بأن هنالك العديد من الاتجاهات التي يشهدها سوق العمل المصرفي، مثل مجالات التحول الرقمي والأتمتة والذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا المالية وغيرها. ومن خلال تحليل إجابات البنوك، فيمكن تحديد أهم الاتجاهات على النحو التالي:

1. التحول الرقمي الكامل للخدمات (تم تكرارها 10 مرات): تراجع الحاجة للفروع التقليدية وزيادة الخدمات الرقمية.

2. الأتمتة وأدوار الذكاء الاصطناعي (تكررت 9 مرات): إعادة تصميم الأدوار التقليدية، مثل أمين الصندوق وخدمة العملاء.

3. نمو التكنولوجيا المالية (FinTech) (تكررت 7 مرات): الحاجة لوظائف مرنة ومتعددة المهارات في بيئات رقمية.

4. ارتفاع أهمية الأمن السيبراني (تكررت 5 مرات): ضرورة تأهيل كوادر قادرة على مواجهة التهديدات الجديدة.

5. التركيز على مهارات ESG والاستدامة (تكررت 4 مرات): خصوصاً في ظل التوجهات البيئية والحوكمة العالمية.

6. المرونة في نمط العمل (الهجين/عن بعد) (تكررت 3 مرات): تنعكس على طبيعة التوظيف وتوزيع المهام.

واستجابة للتحولات الآتية الذكر، يصبح من المهم اتخاذ مجموعة من الخطوات الاستباقية وفي مقدمتها إعادة هيكلة برامج التعليم المصرفي الجامعي لتشمل تخصصات رقمية وتحليل بيانات، وتصميم مسارات مهنية جديدة تعكس الوظائف الصاعدة (مثل ESG، الذكاء الاصطناعي)، إضافة للتعاون مع الجامعات والمراكز التقنية لتوفير شهادات مهنية متقدمة في المجالات المستقبلية.



9-4 التحليل الاستشرافي لمستقبل الوظائف المصرفية في الأردن

استناداً إلى نتائج الدراسة وتحليل استجابات البنوك، يمكن استخلاص توجهات واضحة نحو تحول جوهري في شكل الوظائف المصرفية خلال السنوات القادمة، مدفوعاً بثلاثة محركات رئيسية: التحول الرقمي، الذكاء الاصطناعي، والاستدامة. وفي هذا السياق، تم تصنيف الوظائف المتوقع نموها ضمن مصفوفة تحليل استشرافي تأخذ بعين الاعتبار درجة الطلب (الكمية) ودرجة التأثير المتوقع (النوعي) على البنية الوظيفية للقطاع المصرفي.

مصفوفة تصنيف الوظائف المستقبلية وفق الطلب والتأثير

درجة التأثير / درجة الطلب	طلب مرتفع	طلب متوسط	طلب منخفض
تأثير مرتفع	<ul style="list-style-type: none"> أخصائي ذكاء اصطناعي (AI Specialist) محلل بيانات ضخمة (Big Data Analyst) أخصائي أمن سيبراني 	<ul style="list-style-type: none"> محلل نظم مدفوعات رقمية مسؤول امتثال وحوكمة رقمية 	<ul style="list-style-type: none"> ضابط الخدمات المصرفية الرقمية
تأثير متوسط	<ul style="list-style-type: none"> محلل بيانات مالية مختص ESG والتمويل المستدام 	<ul style="list-style-type: none"> محلل مخاطر تكنولوجية مطور تطبيقات مصرفية 	<ul style="list-style-type: none"> أخصائي تسويق رقمي
تأثير منخفض	<ul style="list-style-type: none"> وظائف تشغيلية تقليدية معززة رقمياً (مثل خدمة العملاء عبر الشات بوت) 	<ul style="list-style-type: none"> ضابط علاقات العملاء مع مكون تقني 	<ul style="list-style-type: none"> مراكز الاتصال غير المؤتمتة

التحليل التفسيري للمصفوفة

- الوظائف ذات الطلب المرتفع والتأثير المرتفع تمثل وظائف محورية ستقود التحول في القطاع المصرفي، وتشكل أولويات واضحة للبنوك في استراتيجيات التوظيف المستقبلية.
- الوظائف ذات التأثير المرتفع ولكن بطلب متوسط تشير إلى تخصصات استراتيجية، ولكنها ما تزال في مرحلة نمو مبكر، ومن المتوقع ارتفاع الطلب عليها تدريجياً خلال السنوات القادمة.
- الوظائف ذات التأثير المنخفض والطلب المرتفع تعكس أدواراً تشغيلية تقليدية لا تزال مطلوبة حالياً ولكنها معرضة للتراجع مع تسارع الأتمتة والرقمنة.

وفي ضوء نتائج التحليل الاستشرافي، فمن المهم أن تعمل البنوك على إعادة توجيه استثمارات التوظيف والتدريب نحو وظائف الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، والأمن السيبراني باعتبارها وظائف استراتيجية طويلة الأمد. كذلك يجب على القطاع الأكاديمي السعي لمواءمة البرامج الأكاديمية والتخصصات الجامعية لتغطي المجالات ذات التأثير العالي في مستقبل المصرفية الرقمية والاستدامة. وعلى الطلبة والخريجين التركيز على تطوير المهارات التي تقع ضمن المربع الأعلى (طلب مرتفع - تأثير مرتفع) لما لها من فرص تشغيلية ونمو مهني مستقبلي.

10. الاستنتاجات والتوصيات

1-10 الاستنتاجات

بناءً على نتائج الدراسة وتحليل بيانات استبيانات البنوك، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية التي تلخص واقع التوظيف المصرفي في الأردن، وتوجهاته المستقبلية، والفجوة القائمة بين التعليم الجامعي ومتطلبات السوق:

- **ارتفاع معدل توظيف الخريجين الجدد يعكس استعداد البنوك لدعم الكفاءات الشابة:** حيث شكّل الخريجون الجدد ما يقارب نصف إجمالي التعيينات في عام 2024، مما يدل على وجود توجه فعلي لدى البنوك لإدماج الكوادر الشابة في القطاع المصرفي، مع التركيز على بناء قدراتهم ضمن بيئة عمل متغيرة.
- **الوظائف التشغيلية ما تزال تشكّل النسبة الأكبر من التعيينات:** ما يدل على استمرار الاعتماد على الوظائف التقليدية داخل الفروع، رغم وجود نمو تدريجي في وظائف التحول الرقمي، والدعم التقني، وتحليل البيانات، مما يعكس واقعاً مزدوجاً بين الحاضر التشغيلي والمستقبل الرقمي.
- **البنوك تدرك أهمية المهارات التقنية والتحليلية، ولكن الخريجين يفتقرون لها:** حيث شكّلت المهارات الرقمية والبرمجية مثل تحليل البيانات، الأمن السيبراني، وSQL جزءاً مهماً من متطلبات التوظيف، إلا أن عدداً كبيراً من الخريجين يفتقر لهذه المهارات، ما يشير إلى وجود فجوة حقيقية في الإعداد الأكاديمي.
- **ضعف المهارات السلوكية واللغوية يمثل تحدياً رئيسياً أمام الخريجين:** مثل مهارات التواصل، العمل الجماعي، التكيف، وحل المشكلات، إضافة إلى ضعف في اللغة الإنجليزية، وهي عناصر حاسمة في بيئة العمل المصرفي ولا يمكن تعويضها بالتحصيل الأكاديمي فقط.
- **التحول الرقمي يخلق وظائف جديدة تتطلب مهارات غير تقليدية:** مثل وظائف تحليل البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، تطوير التطبيقات، والتسويق الرقمي، وهي وظائف لم تكن موجودة قبل سنوات وتتطلب جاهزية أكاديمية وتدريبية جديدة.
- **هناك تفاوت كبير في جاهزية الجامعات لتلبية متطلبات السوق:** حيث أبدت البنوك تفضيلها لخريجي جامعات محددة بناءً على سمعتها الأكاديمية، وتجربتها السابقة مع الخريجين، وتوفر التخصصات الرقمية، مما يعكس حاجة الجامعات الأخرى إلى مراجعة مناهجها وخططها الدراسية.
- **الشراكة بين الجامعات والبنوك لا تزال غير شاملة لجميع الأطراف:** فرغم وجود نماذج تعاون ناجحة، إلا أن أكثر من ثلث البنوك لا تملك أي برامج تدريبية أو شراكات أكاديمية، ما يحدّ من فرص سدّ الفجوة بين التعليم وسوق العمل.
- **القطاع المصرفي يشهد تحولاً سريعاً يتطلب إعادة تعريف لمفهوم "الجاهزية الوظيفية":** فلم يعد امتلاك الشهادة كافياً، بل بات من الضروري أن يمتلك الخريج مزيجاً من المهارات التقنية، والسلوكية، والقدرة على التعلم المستمر.

10-2 التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة وتحليل استجابات البنوك، يمكن استخلاص أهم التوصيات وحسب الجهة المعنية كما يلي:

أولاً: الجامعات ومؤسسات التعليم العالي

بناءً على التحديات المرتبطة بضعف المهارات التقنية والسلوكية وغياب التدريب العملي، توصي الدراسة بما يلي:

1. تحديث المناهج الأكاديمية لتشمل مساقات متقدمة في الذكاء الاصطناعي، الأمن السيبراني، وتحليل البيانات. ويرتبط هذا بالتكرار العالي لطلب هذه المهارات.
2. إدماج المهارات السلوكية ضمن الخطط الدراسية (مهارات تواصل، عمل جماعي، تفكير نقدي، إدارة وقت)، وذلك بناءً على النتائج التي أكدت ضعف المهارات الشخصية والتواصل.
3. تعزيز فرص التدريب العملي الإلزامي قبل التخرج، من خلال الشراكة مع البنوك، وذلك في ضوء ما أشارت له النتائج من ضرورة تعزيز المهارات العملية.
4. إطلاق تخصصات مزدوجة أو فرعية تجمع بين العلوم المالية والتقنية (مثل المالية والذكاء الاصطناعي)، وخصوصاً في ظل استحداث وظائف جديدة في مجالات رقمية وتحليلية وتزايد الطلب على تخصصات تكنولوجيا.

ثانياً: البنوك

استناداً إلى واقع التوظيف والمستجدات التكنولوجية، توصي الدراسة بما يلي:

1. توسيع نطاق التعاون مع الجامعات في مجال تطوير المناهج، واستضافة مشاريع تخرج، وتنظيم ورش مهنية.
2. تصميم برامج تأهيل موجهة للخريجين الجدد (Onboarding Academies) تشمل التدريب على الأنظمة البنكية والمهارات الرقمية، وذلك نظراً لضعف معرفة الخريجين بأساليب العمل المصرفي.
3. تقديم اختبارات معيارية موحدة (مثل تقييم قدرات اللغة، التفكير، وتحليل البيانات) ضمن إجراءات التوظيف.
4. استثمار أكبر في بناء "العلامة التوظيفية للبنك" لجذب المواهب الشابة ورفع تنافسية البنك، حيث أن هذا يعالج التحدي المتعلق بصعوبة استقطاب المواهب.

ثالثاً: الجهات التنظيمية وصناع القرار

- بهدف تحسين الجاهزية الوطنية لسوق العمل المصرفي المستقبلي، توصي الدراسة بما يلي:
1. دعم تأسيس مختبرات بنكية رقمية جامعية (Digital Banking Labs) ضمن الجامعات، مما يعزز التكامل بين المعرفة التقنية والتطبيق العملي، كما ورد في توصيات البنوك.
 2. إطلاق إطار وطني للمهارات المصرفية المستقبلية يربط بين متطلبات السوق ومخرجات التعليم، وذلك لتقليص الفجوة بين المهارات المطلوبة والمهارات المتوفرة حالياً.
 3. تفعيل رقابة نوعية على البرامج الجامعية المرتبطة بالقطاع المالي لضمان مواكبتها لمتطلبات التحول الرقمي، وذلك في ظل قصور المناهج الحالية في مواكبة التكنولوجيا المالية الحديثة.



جمعية البنوك في الأردن
Association of Banks in Jordan

