

تمكين
Tamkeen

قطاع الخدمات المالية

أبرز مخرجات تقرير مهارات القطاع

مهارات البحرين
Skills Bahrain

2021
2022

إخلاء المسؤولية عن محتوى التقرير

آخرين في هذا التقرير، غير مسؤولين عن أي حالات عدم دقة أو أخطاء أو إغفال في محتويات هذا التقرير ولا عن أي خسائر أو أضرار أو تكاليف أو مصروفات سواء مباشرة أو غير مباشرة أو لاحقة أو خاصة يتم تكبدها جرّاء، أو ناجمة بسبب، استخدام أي شخص للمحتويات أو اعتماده عليها، سواء كان ذلك بسبب أي حالات عدم دقة أو أخطاء أو إغفال أو تحريف في المحتويات أو غير ذلك. تم استخدام اقتباسات منقولة حرفياً من البحث النوعي في هذا التقرير دون الإشارة إلى قائلها، وكان المشاركون في هذا البحث على علم بهذه النية، كما تم إجراء بعض التعديلات في بعض الاقتباسات لأغراض نحوية.

تم إعداد هذا التقرير من قبل "مهارات البحرين" مبادرة تحت مظلة صندوق العمل (تمكين) في مايو 2022، والغرض منه هو تقديم معلومات عامة فقط. وقد تم إعداد المعلومات الواردة فيه باستخدام مصادر تعتقد "مهارات البحرين" أنها موثوقة ودقيقة. ولا تقدم "مهارات البحرين" أي تعهدات أو ضمانات من أي نوع سواء صريحة أو ضمنية بشأن دقة أي معلومات أو بيانات واردة في هذا التقرير أو استيفائها أو صلاحيتها أو موثوقيتها أو توافرها أو اكتمالها. محتويات هذا التقرير ستظل دائماً ملكاً لـ "مهارات البحرين". تمكين ومسؤوليها وأعضاء مجلس إدارتها وموظفوها ووكلاؤها و أي مساهمين



مقدمة

نطاق قطاع الخدمات المالية الذي تشملته هذه الدراسة

استهدفت الدراسة أكثر من 285 مؤسسة مرخصة من قبل مصرف البحرين المركزي. وقد شملت بنوك تقليدية و بنوك اسلامية و شركات التأمين وشركات الأعمال الاستثمارية والأسواق المالية و غيرها من المؤسسات المرخصة المتخصصة.

يشهد قطاع الخدمات المالية في وقتنا الحالي تحوُّلاً سريع الوتيرة جاء مدفوعاً بعدة عوامل، ومنها التطورات التكنولوجية والعولمة وزيادة حدة المنافسة إذ يواجه أرباب العمل منافسة متزايدة من خارج القطاع المالي التقليدي فضلاً عن تغيُّر السلوكيات الرقمية للمستهلكين، الأمر الذي تفاقم بسبب جائحة فايروس كورونا وقد أسفر ذلك عن تغيُّر الأدوار الوظيفية في القطاع، إذ تقاربت و اندمجت بعض الوظائف معاً في حين اختفى البعض الآخر، وظهرت أدواراً وظيفية جديدة وأشارت بعض التقارير الدولية إلى ما يقارب نصف العاملين بالقطاع حالياً سيتأثرون إلى حد كبير إما بفقد وظائفهم أو الحاجة إلى اكتساب مهارات جديدة.



مدير مباشر

تغيّرت بعض العمليات على إثر جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19). وأصبحت العمليات الطويلة الآن أقصر كثيراً، كما صار بالإمكان الحصول على الموافقات بسرعة كبيرة. من جهة أخرى خلقت الجائحة بعض الفرص.

تغيُّر عادات المستهلكين وتوقعاتهم - تزايد الطلب على الخدمات والمدفوعات الإلكترونية عبر الإنترنت.



دخول منافسين جدد إلى الساحة وظهور نماذج أعمال جديدة - ينبغي على مؤسسات الخدمات المالية التقليدية مواكبة متطلبات العملاء وتزايد حدة المنافسة من جهة مؤسسات التكنولوجيا المالية، والتي جاء بعضها من خارج القطاع.

عوامل التغيير في قطاع الخدمات المالية

الخدمات المصرفية المفتوحة وتغيُّر حدود القطاع - أسفرت اللوائح والقوانين التقدمية التي طرحها مصرف البحرين المركزي وسياساته بعيدة المدى عن ارتفاع أعداد مزودي الخدمات الخارجيين، فضلاً عن تزايد استخدام حلول دمج واجهات برمجة التطبيقات التي توظف الخدمات المصرفية المفتوحة لطرح منتجات وخدمات جديدة.

الرقمنة لتعزيز الكفاءة - تعمل مؤسسات الخدمات المالية على تغيير نُظمها القديمة والاستعاضة عنها بِنُظم جديدة تساهم في زيادة نسبة الأتمتة وتدعم الذكاء الاصطناعي.

الرقمنة لطرح منتجات وخدمات جديدة - استخدام الرؤى المستقاة من البيانات لتصميم منتجات وخدمات وتجارب عملاء جديدة.

الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة - الاعتبارات الجديدة الناشئة عن تغيُّر المناخ تؤثر على عمليات تقييم المخاطر ومحاظف الاستثمارات، كما تؤثر أيضاً على المبادئ التوجيهية لإعداد التقارير واشتراطات الامتثال الدولية.

حقائق



القوى العاملة في قطاع
الخدمات المالية في البحرين

وفقاً للدراسة المسحية التي
أجرتها (مهارات البحرين):

13,737

موظف يعملون في قطاع الخدمات المالية

67%

نسبة البحرين

33%

نسبة الإناث العاملات في القطاع

وفقاً لبيانات التأمين الإجتماعي
وهيئة تنظيم سوق العمل

68%

من حاملي شهادة البكالوريوس درسوا إدارة
الأعمال، بما في ذلك الخدمات المصرفية والمالية

14%

من العاملين في القطاع يحملون شهادة في
تقنية المعلومات والاتصالات

60%

التحقوا بالقطاع بعد انتهاء مرحلة التعليم العالي
مباشرة

40%

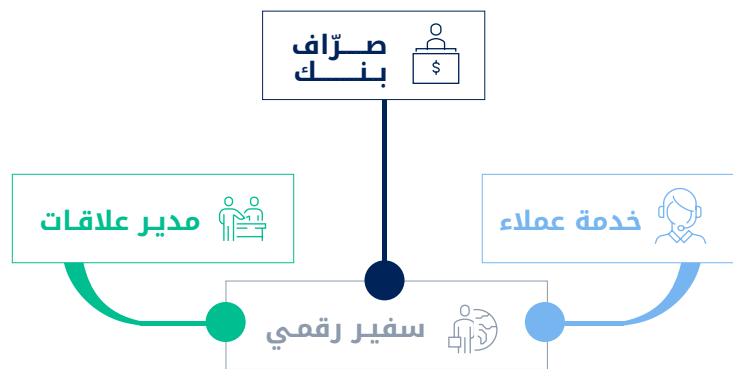
من الملتحقين بالقطاع عملوا سابقاً في قطاعات
التجزئة أو تقنية المعلومات والاتصالات

تتنبأ البحوث الدوليّة بأن ما يقارب من 30% إلى 80% من الوظائف بالقطاع سوف تتغير أو تختفي على مدار الخمسة أعوام القادمة.

يعمل حوالي 40% من موظفي قطاع الخدمات الماليّة في البحرين في مجالات خدمة العملاء أو المبيعات أو إدارة العلاقات، وهي جميعها معرضة بشدة لمخاطر تراجع الطلب عليها وتغيّر متطلبات المهارات الخاصة بها.

الاتجاهات الرئيسيّة لتغيّر المسارات المهنيّة في القطاع

- تقارب بعض الوظائف واندماج البعض الآخر في ظل تأثير الأتمتة ودورها في تبسيط العمليات، لا سيّما في مجالات خدمة العملاء والمبيعات، إذ تؤدي منظومة المهارات الجديدة للتحوّل من الامتثال للممارسات غير الآليّة إلى الخدمات الشخصيّة والمنتجات المُصممة حسب الطلب.
- ارتفاع الطلب على مهارة تحليل البيانات باعتبارها مهارة أساسيّة لازمة على صعيد جميع مجالات الوظائف، وكذلك على مهارات فهم المنتج والوعي والفهم التجاري والتي تطبّق الرؤى المستقاة من البيانات.
- نماذج الأعمال البديلة التي توظّف حلول دمج واجهة برمجة التطبيقات، أو مزودي الخدمات الخارجيين أو قدرات الابتكار الداخليّة بالمؤسسة ذاتها.
- تحوّل الوظائف من مهام قائمة على العمليات والامتثال للممارسات غير الآليّة إلى الأتمتة والرقمنة ما يجعل هؤلاء العاملين بالقطاع في حاجة إلى التحلّي بمستويات أعلى من مهارات التفكير النقدي/ حل المشكلات ومهارات العلاقات الشخصيّة والتعلّم الفعّال



مثال على تقارب الأدوار الوظيفيّة واندماجها في وظيفة "سفير رقمي" عالي المهارات (المرجع: إرنست أند يونغ، 2020)

يوجد في قطاع الخدمات الماليّة في البحرين طلب عالٍ على وظائف الأمن السيبراني باعتبارها مهنة جديدة بالغة الأهمية

المهني
تغيير المسار

تشمل الوظائف الناشئة والجديدة في القطاع والتي من المتوقع ارتفاع الطلب عليها مستقبلاً ما يلي:

اختصاصي تقنية
البيانات المتسلسلة
(بلوكتشين)

مصمم تجربة المستخدم
/ واجهة المستخدم

علوم
البيانات



مطورو
البرمجيات

اختصاصي الممارسات
البيئية والاجتماعية
والحوكمة

اختصاصي تعلم آلي
/ ذكاء اصطناعي

تحليل
البيانات

1. جميع مجالات المؤسسات الماليّة

الوضع المستقبلي - على مدى 5 سنوات

المهارات والسلوكيات الأساسيّة المطلوبة لأداء جميع الوظائف في القطاع ستطرأ عليها تغيّرات لتشمل ما يلي:

تحليل البيانات - استعلامات برمجية لاستخراج البيانات وتصفيتها وتحليلها (سواء أكانت البيانات مُضخّنة في وحدات الأعمال أو كدائرة خدمة



استخدام تحليل البيانات - تفسير البيانات وإعداد التقارير للحصول على رؤى عمل مستنيرة ومخصصة وتجربة عملاء مخصصة كذلك



الوعي التجاري لفهم نماذج الأعمال الجديدة وأثرها على العملاء



الوعي التجاري لفهم كيفية سؤال متخصصي البيانات عن استعلامات البيانات المفيدة



الوضع الحالي

يجب تنمية المهارات والسلوكيات الأساسيّة لجميع مجالات العمل التعرّف على الدور الحالي للبيانات في الوظائف

عوامل التغيّر

زيادة الاستفادة من التقنية في الرقمنة والأتمتة

الوضع المستقبلي - على مدى 5 سنوات

المهارات والسلوكيات الأساسيّة المطلوبة لأداء جميع الوظائف في القطاع ستطرأ عليها تغيّرات لتشمل ما يلي:

المهارات التقنيّة للأمن السيبراني



الحوسبة السحابيّة



فهم الدمج وتدفقات البيانات (لدمج مزوّدَي الخدمات الخارجيين المُركّزين مسبقاً)



الترميز والبرمجة



استخدام تحليل البيانات لتحديد المخاطر والتهديدات واستخدام نماذج البيانات لتخطيط السيناريوهات



الوضع الحالي

نقل الأنظمة القديمة إلى السحابة ودمج الرقمنة والأتمتة

عوامل التغيّر

زيادة استخدام السحابة لحعم تكامل واجهات برمجة التطبيقات مع مزوّدَي الخدمات الخارجيين وتحسين جدوى تكاليف البنية التحتيّة

الوضع المستقبلي - على مدى 5 سنوات

زيادة متطلبات المهارات فيما يلي:

المخاطر والامتثال المتعلقة بالعملاء/ الأصول الرقميّة



مخاطر الأمن السيبراني



الاتجاهات العالميّة في الأصول الرقميّة للمصارف المركزيّة



تقارير الامتثال المتعلقة بالممارسات البيئيّة والاجتماعيّة والحوكمة



نموذج العمل والمخاطر الاستراتيجية



إدارة المخاطر المتعلقة بالممارسات البيئيّة والاجتماعيّة والحوكمة



تحليل البيانات - أتمتة المراقبة والكشف



تحليل البيانات - للمراقبة والكشف التلقائيين



تحليل البيانات - التمثيل المرئي للبيانات والإبلاغ بها لإجراء تحسينات فيما يخص المخاطر والامتثال



استخدام أنظمة التكنولوجيا التنظيميّة لأغراض الامتثال وإعداد التقارير



الوضع الحالي

سيستلزم الأمر توسيع نطاق النماذج الحالية للمخاطر بحيث تشمل اعتبارات إضافيّة متعلقة بالمخاطر

عوامل التغيّر

تقتضي الطبيعة المتغيّرة "للمخاطر" في قطاع الخدمات الماليّة خبرات إضافيّة سيتم تطوير أنظمة التكنولوجيا التنظيميّة لدى مصرف البحرين المركزي لأغراض الامتثال والإبلاغ عن المخاطر

4. المؤسسات الماليّة القائمة - التحوّل الرقمي بغرض تحقيق الكفاءة

الوضع الحالي

نشر التقنية والأتمتة

عوامل التغيّر

الرقمنة والأتمتة لتحسين تدفق العمليات وكفاءتها

الوضع المستقبلي - على مدى 5 سنوات

زيادة متطلبات المهارات فيما يلي:

الترميز لأغراض تحليل البيانات والبيانات الضخمة (بما في ذلك الذكاء الاصطناعي)



الأمن السيبراني



الترميز لأغراض التشغيل الآلي للعمليات الروبوتية



تحليل العمليات وإعادة تصميمها



تحليل البيانات - التمثيل المرئي للبيانات والإبلاغ بها لتيسير العمليات وتشغيلها آليًا ولمراقبة الأداء



معايير سيغما الستة المرنة



مبادئ المرونة وقابلية التكيف



5. المؤسسات الماليّة القائمة-الرقمنة للحصول على منتجات وخدمات جديدة

الوضع الحالي

استكشاف التطوير التقني وتنفيذه

عوامل التغيّر

تتطلّع وحدات تطوير المنتجات وتجربة العملاء والابتكار إلى الشراكة مع مزوّدي الخدمات الخارجيين أو الابتكارات القاعدية للحصول على منتجات وخدمات جديدة أو مُعدّلة

الوضع المستقبلي - على مدى 5 سنوات

زيادة متطلبات المهارات فيما يلي:

الوعي التجاري للفهم المتبادل والتواصل مع مزوّدي الخدمات الخارجيين ووحدات الأعمال بالمؤسسات الماليّة



المهارات الاستراتيجية لدمج نماذج عمل مزوّدي الخدمات الخارجيين



فهم تدفقات البيانات



المعرفة التقنية فيما يتعلق بالتمويل والأنظمة المصرفية المُدمجة



تصميم تجربة المستخدم



الأمن السيبراني



الترميز بلغات متعدّدة



فهم التمويل والخدمات المصرفية المُدمجة



تحليل البيانات - التمثيل المرئي للبيانات والإبلاغ بها لإجراء تحسينات فيما يخص المخاطر والامتثال



نقل المعرفة - استخدام مزوّدي الخدمات الخارجيين والشراكات المعرفية لبناء القدرات وتنمية المواهب





المهارات

الأساسية التي تجب تنميتها في القطاع



أهم المهارات
اللازمة

للسنوات الخمس

المقبلة





حقائق

استقصاء المديرين المباشرين

25%

أفادوا أن استقطاب المواهب المناسبة ذات المهارات المطلوبة واستبقائها يعوق نمو الأعمال

43%

أفادوا أن موظفيهم يطبقون مهارات تحليل البيانات للتطوير الوظيفي

37%

أفادوا أن موظفيهم لا يتمتعون بفهم الدور الذي تلعبه التكنولوجيا الناشئة في القطاع

37%

أفادوا أن موظفيهم لا يتمتعون ببراعة تجارية

63%

أفادوا أن موظفيهم يبحثون عن سبل لتعزيز الكفاءات كجزء من أدوارهم الوظيفية ويتمتعون بـ "التفكير العملي"

67%

أفادوا أن موظفيهم قادرون على التحليل بكفاءة ويطبقون مهارات التحليل على وظائفهم

80%

أفادوا أن موظفيهم يعملون بإنتاجية كفريق واحد

84%

أفادوا أن موظفيهم يظهرون النزاهة والأخلاقيات أثناء أداء وظائفهم

70%

أفادوا أن موظفيهم يتمتعون بالقدرة على الصمود والمرونة



مدير مباشر

هناك تفكير كبير للخدمات المصرفية مدفوعًا بالتكنولوجيا؛ إذ تتجه شركات التكنولوجيا إلى آخر حدود هذا القطاع الخاضع للضوابط التنظيمية. ومن ثم نواجه تحديات كثيرة فيما يتعلق بمجموعة المهارات.

يفتقر الموظفون، ولا سيّما الخريجين الجدد، للمهارات والسلوكيات الأساسية. وقد أظهرت البحوث أن المهارات الأساسية تشكل الأساس الذي تقوم عليه المهارات الفنية ويساعد على تطبيقها بشكل جيد



عالم بيانات

إذا كان أحدهم يفتقر إلى مهارات التفكير النقدي، فإن تعليمه تحليل البيانات سيكون أمرًا غير مجدي.



مهارات القطاع منظومة



النسب المئوية لردود مديري الموارد البشرية بشأن الوظائف الشاغرة التي يصعب شغلها في القطاع (من ضمن 3)



الحاجة في القطاع منظومة التعلم والتطوير

75%

أفادوا أنهم طبقوا مخرجات دورات التعليم المصغر في نطاق عملهم، حيث كانت اتجاهات التعليم في مجالات التقنيات الحديثة والناشئة، بما في ذلك تحليل البيانات وتقنية البيانات المتسلسلة (بلوكتشين) والتكنولوجيا المالية

صرّح الموظفون بأن طريقة التدريب المفضلة لديهم هي "الإرشاد والتدريب على رأس العمل على غرار التوجيه"، ما يعني أن الموظفين يفضلون التدريب المتعلق أكثر بالوظيفة

عدم توافق التدريب مع متطلبات المهارات اللازمة للمستقبل

يشير تحليل برامج التعلّم والتطوير المقدّمة للقطاع إلى وجود عدم توافق بين نوع التدريب والاحتياجات المستقبلية للقطاع

كما أن الأنشطة والبرامج التدريبية التي تطرحها مؤسسات التدريب ومزوديه، تتمحور حول طرق وأنشطة تدريبية تقليدية في حين يفضل الموظفون طرق أخرى بديلة غير تقليدية مثل التوجيه والإرشاد المرتبط بمجال ونطاق مهام العمل، مما نتج عنه عدم توافق بين التدريب ومتطلبات القطاع من المهارات

يطرح التحليل أيضًا تساؤلات بشأن أثر التدريب الخاص بتنمية المهارات القيادية والمهارات الشخصية، ولذلك ما زالت هذه المجالات تعاني من فجوات مهارية

يشير تحليل بيانات التدريب في القطاع إلى وجود استثمار مكثّف في التدريب على تنمية المهارات القيادية والمهارات الشخصية على حساب التدريب الفني

ضمّمت معظم برامج التدريب على المهارات القيادية والمهارات الشخصية لسد ثغرات المهارات والسلوكيات الأساسية

توجد العديد من الصعوبات والتحديات التي تعوق قياس الأثر أو إظهار عائد الاستثمار الخاص بغالبية البرامج التدريبية

توجد أعداد كبيرة من الدورات التدريبية، بما في ذلك التدريب داخل الشركات، التي لم تخضع لاختبارات ضمان الجودة أو تقييم المتعلمين

نادرًا ما يستند التدريب إلى معايير القطاع، باستثناء الشهادات الاحترافية

39%

من المديرين المباشرين و30% من مديري الموارد البشرية و29% من الموظفين شاركوا في دورات التعلّم متناهي الصغر

58%

من مسؤولي الموارد البشرية قالوا إن هذا النوع من التعلّم غير معترف به كجزء من منظومة التعلّم والتطوير أو نُظم الأداء

غالبية

هؤلاء الذين أكملوا دورات التعلّم متناهي الصغر شعروا أنها كانت طريقة فعّالة للتعلّم



هل القطاع مستعد لسد الفجوات المهارية؟

التطوير الفعّال للمهارات

- يتطلب من المديرين المباشرين تطبيق أساليب التوجيه والإرشاد لدعم الموظفين، كما ينبغي أن يكونوا على دراية بالدلائل التي تبرهن على اكتساب المهارات في مكان العمل
- يتطلب موازنة استراتيجية المواهب مع استراتيجية الأعمال
- يتم هذا التطوير في مكان العمل ويتوافق مع مخرجات العمل الفعّلة
- يستند إلى معايير متفق عليها في القطاع تحدد تعريف المهارة ومعناها وكيفية إظهارها في مكان العمل
- يحتاج إلى التحقق من الأداء بشكل منتظم، وليس من خلال تقييمات الأداء السنوية فحسب

على الصعيد الدولي، يتم دمج سبل جديدة للتعلّم ضمن المنظومة التقليدية لإدارة الأداء والتعلّم، ويتطلب ذلك خبرات للموارد البشرية يفتقر القطاع إليها حاليًا.

يمثل "التعلّم أثناء سير العمل" الأيدولوجية الجديدة التي تؤمن أنه ينبغي أن يكون التعلّم جزءًا من الرحلة الأوسع نطاقًا للتعلّم على رأس العمل والتي تتوافق مع مخرجات الأعمال بشكل مباشر.

سعيًا لتصميم رحلات تعلّم فعّالة، ينبغي أن تشكّل المعايير الأساسية والفنية المتفق عليها في القطاع أساس جميع برامج التعلّم والتطوير ونظم التقييم، بما في ذلك البرامج الممولة.

نظرًا لأن 60%

من الملتحقين بالقطاع يأتون من مرحلة التعليم العالي مباشرة، فإنه يوجد الكثير مما يمكن عمله لدمج المهارات والسلوكيات الأساسية اللازمة للقطاع ضمن برامج التعليم العالي

22%

من المؤسسات العاملة في قطاع الخدمات المالية يوجد لديها برامج داخلية للتعلّم والتطوير المهني

46%

من الموظفين أفادوا أن مؤسساتهم لديها نظم لإدارة التعلّم





آفاق المستقبل

ينبغي على القطاع التحوّل من النهج القائم على العمل إلى النهج القائم على المهارات. كذلك ينبغي أن يشكّل التعلّم على رأس العمل رحلة متكاملة تستند إلى تطوير مهارات أساسية وفنية معينة.

ينبغي على مزودي خدمات التدريب مؤازرة نهج التعلّم على رأس العمل عبر "موجّهين للتعلّم والتقييم" يتواجدون في مكان العمل لدعم المديرين المباشرين ومساعدتهم على تنمية المهارات وتقييمها أثناء سير العمل.

على الصعيد الدولي، يتم استخدام نهج التدريب المهني والتلمذة للمساعدة على مواءمة نظم التعليم مع المهارات اللازمة في مكان العمل. ينبغي دراسة مدى جدوى نظام التدريب المهني الذي يمنح درجات علمية في قطاع الخدمات المالية في البحرين.

قطاع الخدمات المالية

أبرز مخرجات تقرير مهارات القطاع

www.tamkeen.bh

2021
2022