

قطاع الخدمات الماليّة

تقرير المهارات
٢٠٢٢-٢٠٢١

الفهرس

٥	قائمة الجداول
٥	قائمة الأشكال
٧	قائمة الاختصارات
٩	شكر وتقدير
١٠	كلمة سعادة محافظ مصرف البحرين المركزي
١١	كلمة الرئيس التنفيذي
١٣	مقدمة
١٣	مهارات البحرين
١٤	تقرير مهارات القطاع (هذه الوثيقة)
١٤	منهجية البحث
١٥	خطة تطوير الكوادر العاملة
١٥	محدودية نطاق التقرير
١٦	إخلاء مسؤولية بخصوص المحتوى
١٧	الملخص التنفيذي
٢٤	الفصل الأول: قطاع الخدمات المالية والعوامل الدافعة إلى تغيّر المهارات
٢٥	المعلومات الأساسية والسياق
٢٥	الرقمنة باعتبارها الدافع الرئيسي نحو التغيّر
٢٦	المنتجات والخدمات الجديدة، والخدمات المصرفية المفتوحة ومزوّدو الخدمات الخارجيون
٢٧	شركات التقنيات الحديثة والناشئة الأخرى
٢٨	الشركات الناشئة والشركات متصاعدة الأعمال في مملكة البحرين
٢٨	إعداد تقارير الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، والتمويل الأخضر
٢٩	أنماط العمل ونماذج الأعمال الجديدة
٢٩	توزيع الخبرات المتعلقة بالبيانات داخل المؤسسات
٣٠	الشراكات مع مزوّدتي الخدمات
٣٠	الاستنتاج – أثر التغيير على المهارات والوظائف في القطاع
٣٣	الفصل الثاني: الكوادر العاملة في قطاع الخدمات المالية والطبيعة المتغيرة للوظائف في القطاع
٣٤	مستويات التوظيف على مدى العقد الماضي
٣٦	خصائص العاملين في القطاع حالياً
٣٩	المرأة في قطاع الخدمات المالية
٣٩	وجهات النظر بشأن التطور والتقدّم الوظيفي في القطاع
٤٠	وضع خرائط المسارات المهنية والمعايير المهنية الوطنية للبحرين
٤١	المعايير المهنية (المعايير المهنية الوطنية)
٤٣	مثال على معيار مهني وطني لوظيفة محلل امتثال
٤٤	المجموعات الوظيفية في خريطة المسارات المهنية بقطاع الخدمات المالية في مملكة البحرين
٥٢	خريطة المسارات المهنية بقطاع التأمين في مملكة البحرين
٥٢	الوظائف الناشئة في قطاع الخدمات المالية
٥٣	الوظائف الخاضعة لرقابة مصرف البحرين المركزي
٥٣	الاستنتاج – الطبيعة المتغيرة للعمالة في القطاع
٥٤	الفصل الثالث: مسارات الدخول والتوظيف في قطاع الخدمات المالية
٥٥	المسارات في قطاع الخدمات المالية
٥٥	نقص التوجيه الوظيفي
٥٧	دخول القطاع – برامج التعليم العالي
٥٧	دخول القطاع – تقييمات التوظيف
٥٩	دخول القطاع – مراكز الاتصال، وشركات التعاقد الخارجي في مجال إدارة الأعمال
٥٩	الاستنتاج – دخول القطاع



جدول المحتويات

٦١	الفصل الرابع: التدريب المُقدّم للقطاع والممارسات الناشئة والجديدة في تطوير المهارات
٦٢	دعم صندوق العمل «تمكين» لتنمية المهارات
٦٢	استثمارات «تمكين» عبر السنوات الماضية في التدريب من أجل تعزيز مهارات المستقبل
٦٢	معهد البحرين للدراسات المصرفية والمالية
٦٢	التدريب على تنمية المهارات القيادية
٦٣	أفضليات التدريب وأولوياته داخل القطاع
٦٤	النماذج الجديدة للتعلّم والتطوير - التعليم متناهي الصغر وشهادات التعليم المصغّر
٦٧	دمج التوجهات الجديدة في التعلّم ضمن أنشطة تطوير الموارد البشرية
٦٧	الاستنتاجات
٦٧	المسائل المستجدة - التدريب والتطوير
٦٩	الفصل الخامس: تلبية احتياجات قطاع الخدمات المالية من مهارات المستقبل
٧٠	نبذة عن البحوث السابقة للفجوات المهارية
٧٠	الفجوات المهارية الحالية - نتائج الدراسة المسحية
٧١	ما هي المهارات التي تحتاج إلى تطوير؟
٧٤	أدوات وصف مستوى المهارات والسلوكيات الأساسية
٧٤	نتائج الدراسة المسحية الخاص بالمديرين المباشرين على مستوى ركائز الإطار
٧٧	الوظائف الشاغرة التي يصعب شغلها والتوظيف
٧٩	المهارات الرقمية للاقتصاد رقمي
٨٠	منظور قطاع الخدمات المالية في مملكة البحرين للمهارات التقنية المطلوبة للمستقبل
٨٢	الوظائف المستقبلية وعلاقتها بمهارات المستقبل
٨٣	عدم التوافق بين احتياجات التدريب والمهارات في مملكة البحرين
٨٤	الاستنتاجات - سد فجوة المهارات
٨٥	الفصل السادس: مدى الجاهزية لتنمية مهارات المستقبل
٨٦	الفجوات الحالية في التعليم فيما يتعلق بمهارات المستقبل
٨٦	جاهزية مزودي خدمات التدريب الآخرين في مملكة البحرين
٨٦	جاهزية جهات العمل في القطاع لدعم تطوير مهارات المستقبل
٨٦	دور إدارة الأداء في دعم تنمية المهارات
٨٧	الفجوات الحالية في القيادة اللازمة لتحقيق التحوّل
٨٨	عالم المهارات الجديد في قطاع الخدمات المالية في مملكة البحرين
٩٠	التعلّم كرحلة متكاملة عوضاً عن التجارب التدريبية التقليدية المنفردة
٩٢	إثبات اكتساب المهارات من خلال التعليم
٩٢	التقييمات القائمة على المهارات (التقييم القائم على الكفاءة)
٩٢	عملية التطوير الرسمية وغير الرسمية للمهارات
٩٣	الاستنتاجات - مدى الجاهزية للمهارات المستقبلية والتعلّم على رأس العمل
٩٥	الفصل السابع: آفاق المستقبل والأولويات الرئيسية
٩٦	آفاق المستقبل
٩٨	تخطيط الكوادر العاملة والأولويات: ملخص الحلول
١٠٠	الملحق
١٠٣	المراجع

٤

٥

٦

٧

قائمة الجداول

١٤	الجدول ١- ملخص للردود على المسوحات - الفئات الثلاث المشاركة
١٥	الجدول ٢- مصادر معلومات هذا التقرير
٢٨	الجدول ٣ - تعريف مجالات أعمال التقنيات الحديثة والناشئة
٣٠	الجدول ٤ - الخبرات المتصلة بالبيانات في قطاع الخدمات الماليّة في مملكة البحرين
٣٢	الجدول ٥- مجالات المهارات الناشئة ذات الأولوية في مملكة البحرين
٣٦	الجدول ٦ - عدد الإناث والذكور العاملين بقطاع الخدمات الماليّة
٦٢	الجدول ٧ - مثال على المشروعات الخاصة الممولة بواسطة «تمكين» والمعنية بتنمية مهارات المستقبل
٦٣	الجدول ٨ - من أجابوا بـ«نعم» على سؤال الدراسة المسحية «هل يمكنكم العثور على التدريب الذي تحتاجونه في مملكة البحرين؟»
٧٠	الجدول ٩- الفجوات المهارية الخمس الكبرى في مجال الخدمات الماليّة للعام ٢٠٠٩
٧٠	الجدول ١٠- المهارات الأكثر أهمية في قطاع الخدمات الماليّة للعام ٢٠١٩
٧١	الجدول ١١- استقصاء: أهم عشر مهارات أو سمات لأداء العمل بشكل جيّد
٧١	الجدول ١٢- استقصاء: أهم عشر مهارات أو سمات تحتاج إلى تطوير لدى الموظفين
٨٠	الجدول ١٣- نتائج الدراسة المسحية بشأن أهم خمس مهارات مطلوبة في المستقبل
٨٣	الجدول ١٤ - ملخص «المهارات الجديدة» من الأدوار الوظيفية المتغيرة ضمن مجموعات الوظائف
٩٢	الجدول ١٥ - مثال على رحلة تعلّم على رأس العمل
٩٩	الجدول ١٦- ملخص المجالات المحددة في هذا البحث والتي ينبغي التركيز عليها أثناء تخطيط الكوادر العاملة في القطاع.

قائمة الأشكال

١٩	الشكل ١- النسب المئوية لردود مديري الموارد البشرية بشأن الوظائف الشاغرة التي يصعب شغلها في القطاع
٢٠	الشكل ٢- المهارات الأساسية التي يجب تطويرها والمهارات المستقبلية - أهم ٥ مهارات
٢١	الشكل ٣- إطار المهارات والسلوكيات الأساسية بقطاع الخدمات الماليّة
٣٤	الشكل ٤- سجل أعداد الموظفين في قطاع الخدمات الماليّة
٣٥	الشكل ٥- إجمالي معدلات التوظيف في قطاع الخدمات الماليّة حسب الجنسية والفئة الفرعية
٣٦	الشكل ٦ - النوع
٣٧	الشكل ٧ - العمر
٣٧	الشكل ٨ - مدة الخدمة
٣٨	الشكل ٩ - المستوى الوظيفي للمشاركين
٣٨	الشكل ١٠- جنسية المشاركين
٣٩	الشكل ١١- استقصاء طول فترة الخدمة والنوع
٤٠	الشكل ١٢ - الطموحات المهنية خلال الأعوام الخمسة المقبلة
٤١	الشكل ١٣ - عملية إنشاء نسخة مملكة البحرين من خرائط المسارات المهنية لقطاع الخدمات الماليّة
٤٢	الشكل ١٤ - عملية وضع المعايير المهنية الوطنية
٤٣	الشكل ١٥ - مثال على معيار مهني وطني
٥٦	الشكل ١٦- لم قد تخبر مجال دراستك؟
٥٦	الشكل ١٧- ما هي أعلى المؤهلات الرسمية التي حصلت عليها؟
٥٧	الشكل ١٨- الجامعات التي تخرج فيها الموظفون الحاصلون على درجة البكالوريوس
٥٨	الشكل ١٩- درجة التقييم من ١٠ للمرشح المختار
٥٨	الشكل ٢٠- درجة التقييم من ١٠ للمرشحين الذين لم يتم اختيارهم
٦٣	الشكل ٢١- أولويات المديرين المباشرين في التدريب خلال الاثني عشر شهراً القادمة
٦٤	الشكل ٢٢-سؤال الدراسة المسحية: هل أتممت مؤهلاً للتعلّم المصغّر / متناهي الصغر؟
٦٥	الشكل ٢٣- ردود مسؤولي الموارد البشرية بشأن الاعتراف بالتعلّم متناهي الصغر
٦٥	الشكل ٢٤- تطبيق المهارات الشخصية أثناء العمل والتي تم اكتسابها عبر مؤهلات التعلّم متناهي الصغر
٦٦	الشكل ٢٥- تطبيق المهارات الفنية أثناء العمل والتي تم اكتسابها عبر مؤهلات التعلّم متناهي الصغر
٧٣	الشكل ٢٦- إطار المهارات والسلوكيات الأساسية بقطاع الخدمات الماليّة
٧٥	الشكل ٢٧- ردود المديرين المباشرين بشأن كيفية تطبيق موظفيهم للمهارات المختلفة لركيزة الإستراتيجية في وظائفهم

٧٦	الشكل ٢٨- ردود المديرين المباشرين بشأن كيفية تطبيق موظفيهم للمهارات والسلوكيات المختلفة لركيزة القيادة والأخلاقيات في وظائفهم
٧٧	الشكل ٢٩- ردود المديرين المباشرين بشأن كيفية تطبيق موظفيهم للمهارات والسلوكيات المختلفة لركيزة محركات الأداء في وظائفهم
٧٨	الشكل ٣٠- قنوات التوظيف
٧٩	الشكل ٣١- الوظائف التي يصعب شغلها
٧٩	الشكل ٣٢- الوظائف التي يصعب شغلها في قطاع التأمين
٨٠	الشكل ٣٣- المهارات المطلوبة بحلول العام ٢٠٢٥ وفقاً للمنتدى الاقتصادي العالمي
٨٩	الشكل ٣٤- النهج القديم القائم على الأدوار الوظيفية مقابل النهج الجديد القائم على المهارات
٩٣	الشكل ٣٥- الدورة الجديدة للتعلّم على رأس العمل



الاختصار	الاسم الكامل
AI	الذكاء الاصطناعي
AISP	مزود خدمة معلومات الحساب
AML	مكافحة غسل الأموال
API	واجهة برمجة التطبيقات
APPs	تطبيقات البرمجيات
AWS	خدمات أمازون السحابية
BOBF	إطار الخدمات المصرفية المفتوحة في مملكة البحرين
Baas	الحلول المصرفية كخدمة عبر طرف ثالث
BAB	جمعية مصارف البحرين
Batelco	شركة البحرين للاتصالات السلكية واللاسلكية (بتلكو)
BENEFIT	شبكة البحرين الإلكترونية للمعاملات المالية (بنفت)
BFB	خليج البحرين للتكنولوجيا المالية
BHB	بورصة البحرين
BIBF	معهد البحرين للدراسات المصرفية والمالية
BNPL	اشتر الآن وادفع لاحقاً
OBF	إطار الخدمات المصرفية المفتوحة
BPO	التعاقد الخارجي في مجال إدارة الأعمال
BQA	هيئة جودة التعليم والتدريب
CASP	مزود خدمات الأصول المشفرة
CBB	مصرف البحرين المركزي
CBDC	البيتكوين والعملات الرقمية للمصارف المركزية
CEO	الرئيس التنفيذي
CFA	محلل مالي معتمد
CFO	الرئيس التنفيذي للشؤون المالية / المدير المالي
CFT	التصدي لتمويل الإرهاب
CX	تجربة العملاء
DLT	تقنية سجل الحسابات الموزعة
EDB	مجلس التنمية الاقتصادية
ESG	الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة
EU	الاتحاد الأوروبي
EX	تجربة الموظفين
FDI	الاستثمار الأجنبي المباشر
FTP	برنامج بناء الكفاءات في مجال التكنولوجيا المالية
GCC	مجلس التعاون لدول الخليج العربية
GDP	الناتج المحلي الإجمالي

أزمة مالية عالمية	GFC
الإطار الموحد للأولويات الحكومية	GPF
التعليم العالي	HE
مجلس التعليم العالي	HEC
الموارد البشرية	HR
تقنية المعلومات والاتصالات	ICT
منظمة العمل الدولية	ILO
إنترنت الأشياء	IoT
تقنية المعلومات	IT
مؤشر الأداء الأساسي	KPI
اعرف عميلك	KYC
هيئة تنظيم سوق العمل	LMRA
نظام إدارة التعلم	LMS
وزارة التربية والتعليم	MoE
وزارة المالية والاقتصاد الوطني	MoFNE
وزارة الصناعة والتجارة	MoIC
وزارة العمل	MOL
وزارة التنمية الاجتماعية	MoSD
بنك البحرين الوطني	NBB
المعايير المهنية الوطنية	NOS
الإطار الوطني للمؤهلات	NQF
مزود خدمة معلومات الدفع	PISP
ضمان الجودة	QA
عائد الاستثمار	ROI
التشغيل الآلي للعمليات الروبوتية	RPA
المجلس الأعلى للمرأة	SCW
أهداف التنمية المستدامة	SDG
الهيئة العامة للتأمين الاجتماعي	SIO
المؤسسات التجارية الصغيرة ومتناهية الصغر	SMBs
إجراءات تشغيل موحدة	SOP
خطة تطوير التعليم ما بعد المدرسي	TAP
مزود خدمة خارجي	TPP
جامعة البحرين	UOB
تجربة المستخدم	UX
الاستثمار الجريء	VC
المنتدى الاقتصادي العالمي	WEF

شكر وتقدير

أعد هذا التقرير بالتعاون مع عدد من المؤسسات والهيئات الحكوميّة في مملكة البحرين والتي كان لمساهمتها العظيم الأثر في عملية الإعداد لهذا التقرير. وعليه، نود أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأعضاء اللجنة التوجيهيّة وجميع الشركاء الذين ساهموا في البحث وجمع البيانات، حيث ساهمت مشاركتهم ودعمهم وخبرتهم في إثراء هذا التقرير.

أعضاء اللجنة التوجيهيّة:

- غرفة تجارة وصناعة البحرين
- مجلس التنمية الاقتصادية البحرين
- مصرف البحرين المركزي
- هيئة جودة التعليم والتدريب
- وزارة التربية والتعليم
- وزارة العمل
- وزارة التنمية الاجتماعية
- بنك الإثمار
- بنك البحرين و الكويت (BBK)
- بنك البحرين الوطني (NBB)
- بنك الخليج الدولي (GIB)





كلمة سعادة محافظ مصرف البحرين المركزي

يتركز مستقبل قطاع الخدمات الماليّة حول القدرات الرقمية، لذا فإننا نأمل أن يسهم هذا التقرير في دعم المساعي الرامية إلى إرساء منظومة متكاملة لرفد الاقتصاد الرقمي وتنمية موارده، بما في ذلك الخدمات المصرفية الرقمية والتكنولوجيا الماليّة والتأمين. ونأمل بأن تسهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة في دعم الجهود وتوجيهها نحو الارتقاء بنظم التعليم والتدريب في المملكة لبناء كوادر بحريّة مؤهلة يتسنى لها الاستفادة بشكل كامل من الفرص التي يقدمها الاقتصاد الرقمي بما يعزز من وتيرة النشاط الاقتصادي ويحقق الأهداف التنموية.

سعادة السيد رشيد محمد المعراج
محافظ مصرف البحرين المركزي

يكمن النجاح الذي يشهده القطاع المصرفي في مملكة البحرين في كفاءة الكوادر البشرية البحرينية ذات الإمكانيات الواعدة، فضلاً عن الرؤى الطموحة والفكر المستنير اللذين يميّز بهما العاملين في القطاع. كما أن القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل استباقي، إلى جانب الحرص على الابتكار والتطور، قد ساهما في إرساء أساس راسخ لمواصلة النمو والتطور.

ومن هذا المنطلق، يرحب مصرف البحرين المركزي بدراسة «مهارات قطاع الخدمات الماليّة» التي أعدتها «مهارات البحرين»، المبادرة الوطنية التي تعمل تحت مظلة صندوق العمل «تمكين» وتركز على توجيه تنمية المهارات المحلية بالتعاون مع مجموعة من أهم الهيئات في القطاعين العام والخاص. وتقدم هذه الدراسة نظرة شاملة على هيكلية الكوادر العاملة في القطاع والفرص المتوفرة في سوق العمل. إنّ تحليل فجوات المهارات في القطاع يمنحنا فرصة قيّمة لتركيز اهتمامنا وجهودنا على المجالات التي ستثمر عن أعظم فائدة وتحقق الأهداف المرجوة.

وبالرغم من أنّ الكوادر الوطنية في المملكة تتميز بكفاءة وتأهيل عالٍ وشغفًا بالتقنيات المتطورة إلا أنّّه من المهم ألا نكتفي بذلك، ففي ظل تسارع وتيرة المتغيرات التي يشهدها عالمنا كل يوم، علينا أن ندرك أن التعليم والتدريب المستمر ضروري لمواكبة المتطلبات المتزايدة لطبيعة الأعمال. لذا فإن تسليح شبابنا بالمهارات اللازمة قد أصبح أكثر أهمية من أي وقت مضى، لا سيّما مع تزايد الحاجة للقدرات والإمكانيات الأكثر تخصصاً في سوق العمل.



كلمة الرئيس التنفيذي

ويركز هذا التقرير على قطاع الخدمات المالية في مملكة البحرين، في ظل التغييرات التكنولوجية المتسارعة التي أعادت تشكيل عمليات المؤسسات المالية، وبالأخص موجة التحول الرقمي في الخدمات المالية التي أثرت على الكوادر العاملة في هذا القطاع واحتياجاته المستقبلية والمهارات المطلوبة للتطور فيه. كما يتضمن هذا التقرير دراسة للتحديات التي يواجهها القطاع التي تتعلق بالمهارات من أجل تمهيد الطريق لوضع حلول ناجحة تساهم في تطوير ودعم الكوادر البحرينية لمواكبة النمو والتغييرات التي يشهدها القطاع.

سعادة السيدة مها عبد الحميد مفيز
الرئيس التنفيذي لتمكين

لقد تم إطلاق مبادرة مهارات البحرين بهدف الاستمرار في رفع مستوى الكفاءات البحرينية في سوق العمل لدفع عجلة النمو والتطور في القطاع الخاص مع ضمان ارتقائها الوظيفي بجودة عالية ومستدامة.

وستحقق مهارات البحرين ذلك من خلال وضع معايير مهنية لمختلف الوظائف في مملكة البحرين، لتلبية الطلب المتزايد على الكوادر المؤهلة في مختلف القطاعات الاقتصادية.

كما سيتم توفير المعلومات والأدوات اللازمة للمساهمة في تسهيل الانتقال من مرحلة التعليم إلى مرحلة الفرص الوظيفية للبحرانيين من خلال دعم التوجيه للمسارات المهنية نحو سوق العمل.

وسيتضمن نطاق مبادرة مهارات البحرين، إعداد تقارير للقطاعات الاقتصادية المختلفة والتي من شأنها توفير معلومات عن التحديات التي تواجهها فيما يتعلق بفجوة المهارات الحالية والمستقبلية، وكيفية تمهيتها للمساهمة في تعزيز نسب البخرنة في جميع القطاعات.



المقدمة

وتشير البحوث إلى أن أسواق العمل ذات الأداء الفعال تعتمد بشكل أساسي على معلومات ودراسات تحليلية واضحة ومتعمقة وذلك لضمان مواءمة العرض من مخرجات التعليم والتدريب المتاح في السوق مع الطلب على الوظائف المحلية. وعليه فإن تقرير مهارات قطاع الخدمات المالية والذي أعدته «مهارات البحرين» قد اتبع أفضل الممارسات الدوليّة في مجال جمع البيانات ومنهجيات البحث لتقديم صورة شاملة لعوامل التغيّر ومدى الحاجة إلى تطوير المهارات في هذا القطاع، وهو ما يعتبر أمرًا ضروريًا لدعم إنتاجية القطاع وتقديمه واستمراره استنادًا إلى الفهم السليم والعميق لطبيعة المهارات اللازمة على المستويين قصير وطويل الأمد لصياغة السياسات الخاصة بالمهارات وأنظمة سوق العمل. كما سيتيح الفهم المشترك للقطاع في مملكة البحرين تحقيق ما يلي:

- دعم تنمية منظومة المهارات التي تساعد على تطبيق التقنيات المبتكرة وأساليب العمل المختلفة من أجل تحسين الإنتاجية والكفاءة.
- تعزيز خدمات التدريب والتطوير، بما يضمن تزويد العاملين الجدد والبالغين بالمهارات المناسبة واللازمة لتحقيق النجاح.

مهارات البحرين

تتمتع مملكة البحرين بتاريخ عريق ومشرف من الإنجازات غير المسبوقة على صعيد المنطقة، بما في ذلك أول منظومة للتعليم الحكومي النظامي. كما كانت البحرين أول دولة في المنطقة تطلق العديد من مبادرات حقوق المرأة، وأول صندوق مخصص لتنمية سوق العمل. إضافة إلى ريادتها في تأسيس أول مبادرة متخصصة في تنمية منظومة المهارات ومواءمة آراء أصحاب العمل واحتياجاتهم ووضع آليات السياسات والتخطيط في مجالي التعليم والتدريب على مستوى المنطقة. مهارات البحرين مبادرة وطنية تعمل تحت مظلة صندوق العمل «تمكين» وتركز على توجيه تنمية المهارات المحليّة.

على الصعيد العالمي، أدى التحول الرقمي إلى جانب جائحة فيروس كورونا (كوفيد 19)، إلى تحول سريع في عالم الأعمال، فأصبح تعزيز مهارات الكوادر الوطنية الحالية وخلق وظائف رقمية مستحدثة، من أهم الأولويات لدى معظم الحكومات، وعليه تركزت الجهود العالمية حول إصلاحات الأنظمة التعليمية وسوق العمل وسبل إعداد الأفراد للتغيرات الناجمة عن هذا التحول الرقمي والتي طالت منظومة الأعمال والمهارات المطلوبة لأدائها، وفي هذا السياق صرح المنتدى الاقتصادي العالمي بأن ما نسبته 50% من الموظفين سيحتاجون إلى اكتساب مهارات جديدة بحلول العام 2025، وسيكون ما نسبته 40% منهم بحاجة إلى ذلك بشكل فوري ومُلح!

وعلى الصعيد المحلي في مملكة البحرين، فقد أكد مجلس التنمية الاقتصادية على الحاجة الملحة إلى تحسين المهارات ونقلها واكتساب مهارات جديدة من أجل التغلب على تحديات التوظيف في عدد من القطاعات^١، ويؤكد مركز البحرين للدراسات الدوليّة والإستراتيجية والطاقة «دراسات»، المركز الفكري والبحثي في المملكة، على الحاجة العاجلة لاتباع أسلوب منهجي لبناء الثروة البشرية المحلية لسد هذه الفجوة^٢.

وكما هو منصوص عليه في الإستراتيجية الرقمية الوطنيّة في مملكة البحرين، فإن التحول الرقمي سيغير مشهد أسواق العمل في المملكة. إذ سيشهد السوق زيادة في معدلات أتمتة الوظائف، وتحوّل الوظائف التي تعتمد على المهارات البسيطة والمتوسطة إلى وظائف تتطلب مهارات عالية، بالإضافة إلى ظهور وظائف جديدة. وهذا التحوّل السريع لأنظمة الأعمال المستقبلية يتطلب تجديد في أنظمة التعليم الأكاديمي والمهني في مملكة البحرين من أجل مواكبة وتيرة هذا التحول، فضلًا عن مواءمة السياسات الحكوميّة لضمان جاهزية مملكة البحرين للمستقبل الرقمي.

ووفقًا لشركة برايس ووترهاوس كوبرز، فإن نسبة الوظائف الرقمية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربيّة هي 1,7% من إجمالي الوظائف مقارنة بنسبة 5,4% في الاتحاد الأوروبي حيث تتسارع وتيرة أنظمة العمل التي تعمل بشكل تلقائي إضافة إلى زيادة في أعداد الوظائف الرقمية^٣. ومن الناحية الأخرى، فإن عدد العاملين في الوظائف التي ستتأثر بالثورة الرقمية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربيّة أعلى منه في أمريكا الشماليّة وأوروبا، حيث يعود ذلك بشكل جزئي إلى أنظمة تكاليف العمالة والاعتماد على العمالة الوافدة في المنطقة. ولضمان استفادة المواطنين من هذه الفرص التي ستوفر وظائف مجزية في المستقبل، يجب إجراء دراسات قائمة على تحليل مستمر لبيانات سوق العمل لفهم واقع الوظائف وطبيعة التوظيف بشكل عام في البلاد، بهدف ضمان توفير كوادر وطنية مؤهلة تلبى احتياجات السوق من المهارات الرقمية.

يأتي قطاع الخدمات الماليّة في صدارة القطاعات التي تقود الثورة الرقمية في مملكة البحرين، حيث يعد من القطاعات سريعة التغيّر والتطور على مستوى العالم، هذا بالإضافة إلى مساهمته الكبيرة في الناتج المحلي الإجمالي ودوره الحيوي في دفع عجلة نمو الاقتصاد البحريني. وعليه فهو يعد من أكثر القطاعات أهمية لدراسة فجوة المهارات الحالية وإعداد خطط الكوادر العاملة بما يناسب احتياجات السوق الحالية والمستقبلية.

ويقترن بهذا التقرير عدد من الأدوات العمليّة الجاري تطويرها، وهي قائمة على النتائج التي تم التوصل إليها. وتُصمم هذه الأدوات خصيصًا لمساعدة أصحاب القرار والمختصين على صياغة السياسات الداعمة للتغييرات المقترحة وتنفيذها، والتي سيتم توفيرها على الموقع الإلكتروني لصندوق العمل (تمكين) (www.tamkeen.bh). وتشمل هذه الأدوات:

- خرائط للوظائف في قطاع الخدمات الماليّة والتي بدورها تحدد الوظائف الحالية في القطاع مُصنفة إلى مجموعات وظيفية.
- إطار للمهارات والسلوكيات الأساسيّة يضم المهارات المطلوبة لجميع الوظائف في القطاع.
- معايير مهنيّة وطنيّة توضح القدرات التي يجب أن يتحلى بها الشخص ليتمكن من أداء كل وظيفة بكفاءة، بما في ذلك المعرفة والمهارات والسلوكيات المطلوبة.
- المسارات المهنيّة التي توضح مسارات التقدّم الوظيفي في القطاع والمؤهلات والتدريب المطلوبين لتحقيق ذلك.

منهجية البحث

النتائج التي توصل إليها هذا التقرير قائمة على منهجية بحث دقيقة تواكب نماذج بحوث لجهات عمل عالمية تم اقتراحها من قبل منظمة العمل الدوليّة (ILO). وقد طُوّر هذا التقرير تحت إشراف لجنة توجيهيّة من ممثلي القطاع تتألف من موظفي الموارد البشريّة لدى ١٠ جهات بالقطاع، بالإضافة إلى عدد من الجهات المعنيّة الحكوميّة والرقابيّة الرئيسيّة. كما تستند البيانات المرجعيّة الواردة في هذا التقرير إلى بحوث ثانويّة مكثّفة والتي قدمت أيضًا أبرز الأسس النظرية لهذا التقرير.

أما البحث الأولي فقد جُمعت بياناته من خلال ٣ دراسات مسحية في القطاع، استهدفت إحداها مديري الموارد البشرية، واستهدفت الثانية المديرين المباشرين، في حين استهدفت الثالثة الموظفين في القطاع. وتعتبر هذه النتائج ذات معدلات ثقة مرتفعة نتيجة لنسبة المشاركة الكبيرة، حيث شارك في الدراسة أكثر من ٦,٥٠٠ فرد، أي ما يمثل ٤٣٪ تقريبًا من موظفي القطاع الذي يبلغ إجمالي العاملين فيه ١٣,٧٣٧ موظفًا. ويوضح الجدول التالي نبذة عن الدراسات المسحية وردود المشاركين.

ويتم تحقيق ذلك من خلال تقديم معلومات مبنية على دراسات متعمقة بهدف دعم منظومة المهارات في مملكة البحرين، وتشمل هذه المخرجات معلومات تحليلية لبيانات سوق العمل، ودراسات المهارات في القطاعات المختلفة بالإضافة إلى خطط تنمية الكوادر العاملة ذات الصلة. كذلك تعمل «مهارات البحرين» على تصميم بعض الأدوات لتعزيز الشفافية والفهم المشترك لقضايا سوق العمل بين الأطراف ذات العلاقة، وتمكين الأفراد من فهم وتطوير مسار تقدمهم الوظيفي بشكل أفضل.

ويُعد تقرير المهارات في قطاع الخدمات المالية أحد التقارير التي تم إصدارها في إطار المرحلة التجريبيّة لمبادرة «مهارات البحرين»، إلى جانب تقرير المهارات في قطاع الاتصالات.

تقرير مهارات القطاع

يعتبر هذا التقرير نتيجة بحوث مكثّفة تشمل ما يلي:

- تحليل عوامل التغيّر المؤثرة على القطاع، وأثرها على الوظائف والمهارات.
- تحليل المعلومات عن الكوادر الوطنية العاملة في قطاع الخدمات المالية مع تحديد الوظائف المتاحة وتوضيح مجموعات المهارات الجديدة المطلوبة.
- دراسة مهارات المستجدين في القطاع.
- تحديد أولويات الاستثمار في التدريب وتأثيره.
- تحليل فجوة المهارات التي يعاني منها القطاع، وفهم احتياجاته من المهارات الأساسيّة والمستقبليّة، وطرح نهج جديد لتنمية المهارات قائم على معايير مدروسة.
- تقييم جاهزية منظومة المهارات في مملكة البحرين للاستجابة للطلب المتغيّر على المهارات في قطاع الخدمات المالية.
- اقتراح حلول للتدريب لضمان توفير المهارات في مكان العمل.
- اقتراح التوجهات المناسبة للتغلب على تحديات المهارات بهدف دعم نمو القطاع الخاص.

المشارك في الدراسة المسحية	الردود	هامش الخطأ ومستوى الثقة
مديرو الموارد البشريّة	١٥٦	٩٥٪ و ٥٪
المديرون المباشرين	١,١٢٢	٩٥٪ و ٥٪
الموظفون	٥,٣٢٦	٩٩٪ و ٥٪

الجدول ١- ملخص للردود على المسوحات - الفئات الثلاث المشاركة

من البيانات الوطنيّة المتاحة ونتائج الدراسات المسحية والبحوث الثانويّة والمقابلات الشخصيّة ومجموعات التركيز بحسب الموجز الموضح في الجدول التالي:

كذلك أُجريت أكثر من ٥٠ مقابلة شخصيّة، وشُكّلت أربع مجموعات تركيز لدعم نتائج الدراسات المسحية. كما استُخدم البحث والتحليل الموضوعي لتصنيف الاستنتاجات. ويشمل هذا التقرير نتائج تحليل كل

مصادر معلومات هذا التقرير

بيانات إداريّة	الهيئة العامة للتأمين الاجتماعي، وهيئة تنظيم سوق العمل، ووزارة الصناعة والتجارة والسياحة، ووزارة التربية والتعليم، ووزارة الماليّة والاقتصاد الوطني
بيانات صندوق العمل «تمكين»	معلومات وبيانات مجالي التدريب والتمويل
دراسات مسحية	مسؤولو الموارد البشريّة، وموظفو القطاع، والمديرون المباشرون لموظفي القطاع
مقابلات شخصيّة	أكثر من ٥٠ مقابلة شخصيّة مع مسؤولين من جهات تنظيميّة ورؤساء تنفيذيين ومديرين مباشرين ومديري موارد بشريّة في القطاع
مجموعات التركيز	أربع مجموعات تركيز مكونة من مسؤولي موارد بشريّة ومديرين مباشرين ورؤساء تنفيذيين

الجدول ٢- مصادر معلومات هذا التقرير

خطة تطوير الكوادر الوطنية

يأتي هذا التقرير مدعوماً بخطة لتطوير الكوادر الوطنية تستهدف فجوات المهارات المتضمنة في التقرير وتقتصر حلولاً لها. واستناداً إلى نتائج البحث، تركز خطة تطوير الكوادر العاملة على مجالات معينة لتنمية المهارات وآليات التعلّم والتدريب ذات الصلة مع الأخذ بعين الاعتبار مبادئ التعلّم التطبيقي، حيث صُممت خطة تطوير الكوادر الوطنية بهدف دعم وتطوير مهارات المهنيين والعاملين في قطاع التدريب لضمان قدرتهم على تصميم وتنفيذ حلول تدريبية قادرة على تأهيل وإعداد كفاءات تتوافق مع احتياجات أصحاب العمل وذات تأثير واضح في بيئة العمل. كما تقوم الخطة على مبادئ التلمذة المهنية وخطط تنمية المهارات المبنية على معايير تم اعتمادها وممارستها بنجاح في قطاعات الخدمات المالية على مستوى العالم.

محدودية نطاق التقرير

قامت «مهارات البحرين» بالاستناد إلى أساليب متنوعة ودقيقة للحصول على البيانات التي تخدم أغراض هذا التقرير، من بينها طرق البحث الأولي إلى جانب البيانات المرجعية الدولية المتنوعة والتي ساهمت في تقديم معلومات واضحة حول مستقبل المهارات المطلوبة في القطاع.

إن الوصول إلى قاعدة بيانات وطنية متكاملة أكثر تفصيلاً كان سيساهم في إجراء تحليل أعمق عن طبيعة التوظيف في القطاع وخصائص المهن ومسارات التقدم الوظيفي وما شابه، وهذا ما تصبو إليه «مهارات البحرين»، وتأمل أن يمثل هذا التقرير دافعاً لإجراء المزيد من البحوث والتقارير التحليلية المستقبلية المستندة إلى براهين، حيث أن الدراسات التحليلية المنتظمة ستساهم وبشكل فعال في إجراء مقارنات بهدف متابعة مستوى التقدم المحرز في جميع جوانب هذا القطاع، إضافة إلى المساعدة في التخطيط المستقبلي الدقيق والهادف والذي من شأنه أن يساهم في تحقيق نجاح الخطط التطويرية للقطاع.

إخلاء مسؤولية بخصوص المحتوى

محتويات هذا التقرير ولا عن أي خسائر أو أضرار أو تكاليف أو مصروفات سواء مباشرة أو غير مباشرة أو لاحقة أو خاصة يتم تكبدها جزاءً، 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 ٢٠٢٢، 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 احتمالها. محتويات هذا التقرير ستظل دائماً ملكاً لـ «مهارات البحرين». تمكين ومسؤوليها وأعضاء مجلس إدارتها وموظفيها ووكلائها وأي مساهمين آخرين لهذا التقرير، غير مسؤولين عن أي حالات عدم دقة أو أخطاء أو إغفال في



المخلص التنفيذي



مقدمة

فقد نقل التحول الرقمي النماذج التشغيلية من الأنماط الهرمية التقليدية إلى نماذج تشغيلية أكثر مرونة. كما ساهم طرح منتجات التكنولوجيا المالية وتكنولوجيا التأمين وخدماتها في تغيير ملامح القطاع. وتؤثر هذه التغييرات على نماذج الأعمال الجديدة وسلاسل التوريد والوظائف والمسارات المهنية والمهارات، كما يمتد تأثيرها ليشمل كيفية عمل الأفراد معًا. ولا شك أن انضمام جيل الألفية و "جيل (Z)" إلى الكوادر العاملة، إلى جانب الطبيعة المتغيرة للأعمال، يخلقان طفرة ثقافية تنتقل بالقطاع من مجال تنظمه القوانين وقواعد الامتثال والممارسات غير الآلية إلى قطاع قائم على البيانات. ولكل تلك التغييرات بلا شك تبعات على منظومة المهارات والوظائف في القطاع.

التكنولوجيا المالية (FinTech) وتكنولوجيا

التأمين في مملكة البحرين

تضاعفت أعداد شركات التكنولوجيا المالية / تكنولوجيا التأمين في مملكة البحرين بنسبة ١٠٠٪ في العام ٢٠١٨ ليصل عددها إلى ١٢٠ مؤسسة. وجاء هذا النمو الملحوظ كنتيجة للوائح المتجددة ذات الرؤية البعيدة التي طرحها مصرف البحرين المركزي، إذ أطلق أول منصة للخدمات المصرفية المفتوحة في المنطقة، وهو ما أتاح لعدد من شركات التكنولوجيا المالية استخدام بيانات العملاء ودمج الخدمات المتطورة. وسعيًا لدعم مساعي الابتكار، كان مصرف البحرين المركزي سابقًا في تشجيع الشركات على اختبار منتجاتها وخدماتها في ظل بيئة رقابية تجريبية مع تخفيف القيود التنظيمية تيسيرًا على الجهات المرخص لها.

وقد شهدت تلك التجربة قصص نجاح مثيرة للاهتمام بالفعل، إذ تتوسع الشركات حاليًا ليمتد نطاق أنشطتها خارج مملكة البحرين. وبالطبع فإن هذه الشركات الناشئة في مجالي التكنولوجيا المالية وتكنولوجيا التأمين تضع مزيدًا من الضغوط على المؤسسات التقليدية العاملة بالقطاع لتتجه نحو تبني الابتكار وتكوين شراكات مع مزودي منصات التقنيات الجديدة.

خارطة المسارات المهنية بالقطاع

في سياق تقييم مهارات هذا القطاع، قامت «مهارات البحرين» بوضع خارطة للمسارات المهنية في قطاع الخدمات المالية لتشمل ما يقارب ٨٥ وظيفة مقسمة على ٨ مجموعات وظيفية يتضمن كل منها تحليلًا للمهارات والسلوكيات الأساسية التي يجب التحلّي بها لضمان أداء ناجح في كل مجموعة وظيفية. كما تأتي كل وظيفة مدعومة بمجموعة من المعايير المهنية الوطنية التي تتضمن تفاصيل الوظيفة، والمهارات والسلوكيات اللازمة لها، والمسارات المهنية للتطور في المسار المهني ذاته أو الانتقال إلى مجموعة وظيفية أخرى، بالإضافة إلى المؤهلات والتدريب المطلوب للوظيفة.

يشهد قطاع الخدمات المالية في وقتنا الحالي تحولًا سريعًا نتيجة عوامل عديدة، ومن أبرزها التطورات التكنولوجية، والعولمة وزيادة حدة المنافسة. إذ يواجه أصحاب العمل منافسة متزايدة من خارج القطاع المالي التقليدي فضلًا عن تغيير سلوكيات المستهلكين المتعلقة بالتكنولوجيا، وكان لجائحة كورونا دور بارز في ذلك. وقد نتج عن ذلك تغيير الأدوار الوظيفية في القطاع، إذ اندمجت بعض الوظائف في حين اختفى البعض الآخر، إضافة إلى ظهور أدوار وظيفية جديدة. وأشار عدد من التقارير الدولية إلى أن ما يصل إلى نصف العاملين بالقطاع حاليًا سيتأثرون إلى حد كبير إما بفقد وظائفهم أو الحاجة إلى اكتساب مهارات جديدة.

تقرير مهارات القطاع

يعتبر هذا التقرير حصيلة بحث مكثف يهدف لتقديم تقييم شامل للمهارات اللازمة لمساعدة القطاع على مواكبة متطلبات المستقبل ولدعم عملية صياغة السياسات الخاصة بالمهارات وأنظمة سوق العمل استنادًا إلى فهم سليم ومتعمق للمهارات المطلوبة في القطاع المعني، كما سيتيح الفهم المشترك للقطاع في مملكة البحرين تحقيق ما يلي:

- دعم تنمية منظومة المهارات التي تساعد على تطبيق التقنيات المبتكرة وأساليب العمل المختلفة من أجل تحسين الإنتاجية والكفاءة.
- تعزيز خدمات التدريب والتطوير، بما يضمن تزويد العاملين الجدد والحاليين بالمهارات المناسبة واللازمة لتحقيق النجاح.

ويقترن بهذا التقرير عدد من الأدوات العملية الجاري تطويرها استنادًا إلى النتائج التي تم التوصل إليها. وتُصمم هذه الأدوات خصيصًا لمساعدة أصحاب القرار والمختصين على صياغة السياسات الداعمة للتغييرات المقترحة وتنفيذها، والتي سيتم توفيرها على الموقع الإلكتروني لصندوق العمل (تمكين) (www.famkeen.bh).

عوامل التغيير في قطاع الخدمات المالية

يتمتع قطاع الخدمات المالية بأعلى نسب البهرنة على صعيد القطاع الخاص في مملكة البحرين. إذ يوظف القطاع ١٣,٧٣٧ فردًا (٢٠٢٠)، ويساهم بحوالي ١٧,٨٪ (٢٠٢١) من الناتج المحلي الإجمالي للمملكة. إن الاتجاهات العالمية المتمثلة في التحول الرقمي والذي انعكس على سلوك المستهلكين قد ظهرت أيضًا في مملكة البحرين، وبدأ عدد من المؤسسات المالية في الاستجابة لها بالفعل من خلال إطلاق مجموعة من المنتجات والخدمات الرقمية. وعلاوة على ذلك، تستثمر بعض المؤسسات المالية المحلية في توظيف التقنيات الحديثة لأتمتة العمليات وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية على صعيد أعمالها. وإذ يشهد القطاع زيادة في معدلات الأتمتة، وبصفة خاصة توظيف التقنيات المتطورة على غرار الذكاء الاصطناعي والتشغيل الآلي للعمليات الروبوتية، والتي تحقّق أوجه الكفاءة في القطاع بأسره،

يوضح الشكل أدناه النسب المئوية لإجابات مديري الموارد البشرية حول أكثر ٣ مجموعات وظيفية يصعب شغلها من وجهة نظرهم.



الشكل ١- النسب المئوية لردود مديري الموارد البشرية بشأن الوظائف الشاغرة التي يصعب شغلها في القطاع (من ضمن ٣ خيارات)

فجوة المهارات

حدد التقرير عددًا من المهارات الأساسية والمهارات المستقبلية التي تركز على التعامل مع البيانات والمهارات الرقمية مثل فهم البيانات وإعداد تقارير بها، وتحسين العمليات واستخدام التكنولوجيا. وأثبتت الدراسات الدولية أن تطوير المهارات الرقمية يجب ألا يتم بصورة منعزلة، بل يجب أن يتم كسب هذه المهارات كجزء لا يتجزأ من إطار المهارات الأساسية ضمن منظومة التعلّم. ولهذا يجب أن يتركز اهتمام حلول القطاع على دمج التعلّم الفني والتقني مع المهارات الأساسية من أجل تطبيقه واستخدامه في بيئة العمل، مما يدفع بعجلة الابتكار والنمو في القطاع.

يبين الشكل التالي أهم ٥ مهارات خلال السنوات الخمس المقبلة في مقابل المهارات الأساسية ذات الحاجة الأكثر للتطوير لدى موظفي القطاع (من الأعلى إلى الأقل، من اليمين إلى اليسار) وفقًا لإجابات الموظفين والمديرين المباشرين ومديري الموارد البشرية.

الوظائف الشاغرة التي يصعب شغلها

إن الوظائف الشاغرة التي يصعب شغلها قد تمثل مؤشرًا عن أوجه النقص في المهارات على مستوى القطاع. وقد أظهرت نتائج الدراسة المسحية أن الوظائف التي يصعب شغلها في قطاع الخدمات الماليّة هي تلك الأدوار الوظيفية التقليدية مثل خدمة العملاء والمبيعات وإدارة العلاقات، ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أن هذه الوظائف تعتبر أيضًا من الأدوار الوظيفية الأقل أجرًا في القطاع. كذلك فإن هذه المجموعة الوظيفية تعتبر من الوظائف التي قد تتأثر وتندمج مع وظائف أخرى وتقل تدريجيًا مع مرور الوقت. ووفقًا للدراسة المسحية الخاصة بمديري الموارد البشرية، لم تكن وظيفة «محلل البيانات» من الوظائف التي يصعب شغلها، أو من المجالات المهمة والتي تتركز عليها عمليات التوظيف خلال الاثني عشر شهرًا القادمة. ويدرك القطاع أن مهارة تحليل البيانات تعتبر من المهارات الأساسية الضرورية لجميع الموظفين، مع التركيز على كيفية وصف البيانات وإعدادها في صيغة مرئية واستخدامها لدعم عملية اتخاذ القرار وتطوير الأعمال.



الشكل ٢- المهارات الأساسية التي يجب تطويرها والمهارات المستقبلية - أهم ٥ مهارات (من الأعلى إلى الأقل، من اليمين إلى اليسار)

التطوير المبني على معايير الكفاءات

كذلك تحتاج منظومة دعم المهارات، ولا سيما مزودي خدمات التدريب ومديري الموارد البشرية في المؤسسات، إلى الدعم من أجل المضي قدماً بالقطاع بأكمله، وذلك باستخدام مقاييس واضحة لأثر التدريب. تصنف أفضل الممارسات في المؤسسات الحديثة التعلم على أنه رحلة تكرارية مبنية على التغذية الراجعة والمستمرة لإدارة الأداء، وسوف يتطلب عالم العمل الجديد خبرات محلية متمكنة في مجال التعلم والتطوير، وقادرة على تصميم تجارب تعليمية يمكن قياس أثرها ضمن أطر واضحة مرتبطة بالمعايير المهنية. ويمكن لنظم إدارة التعلم (LMS) المساعدة على تحقيق ذلك، بشرط أن تكون هذه النظم قادرة على توفير تجارب تعليمية يمكن تقييمها داخل بيئة العمل.

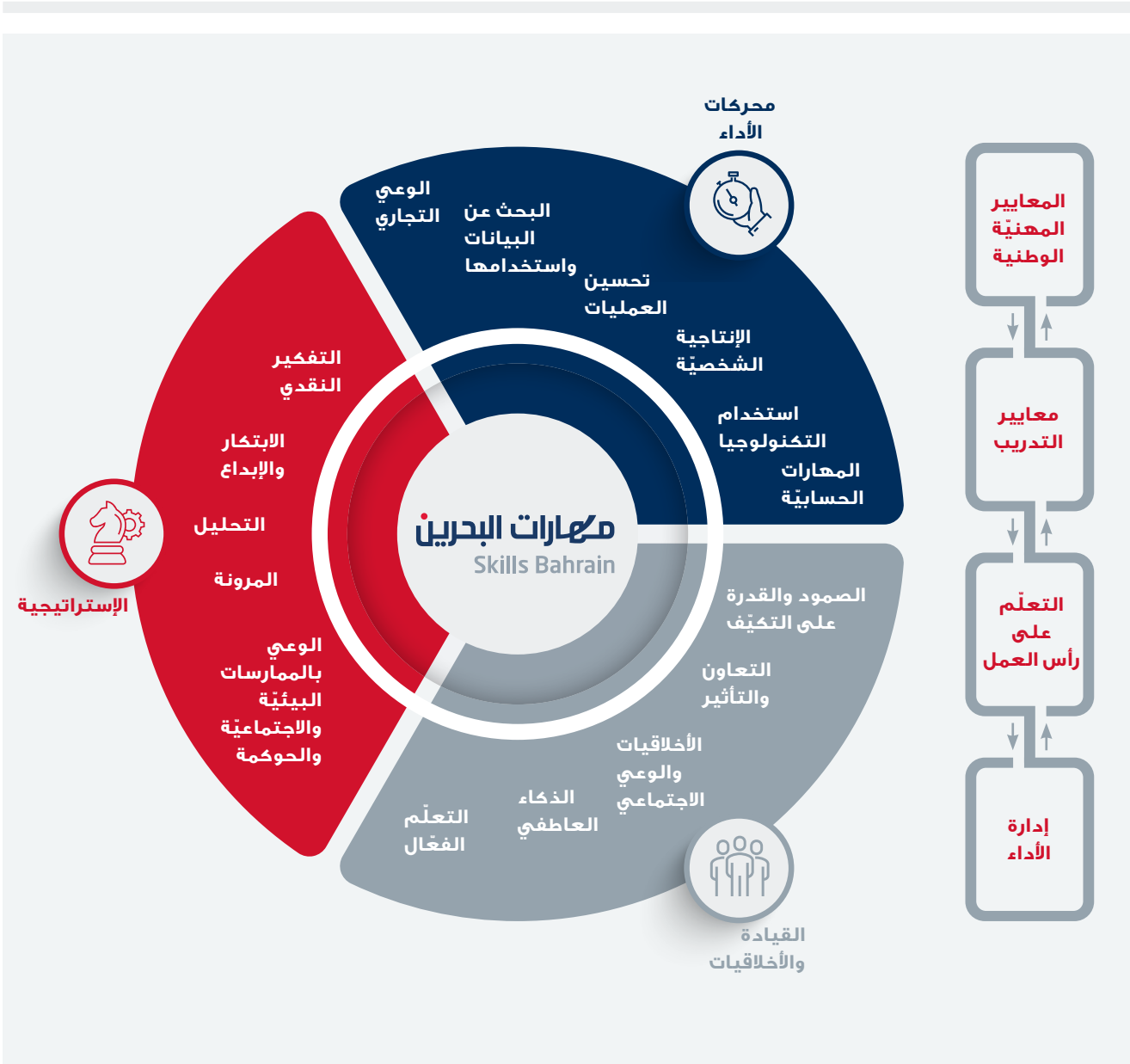
لنقل القطاع نحو نموذج التنمية القائم على المهارات، يجب الاتفاق على تصنيف للمهارات والسلوكيات وكيف تبدو عليه في كل مستوى من مستويات الكفاءة في الوظيفة، إذ يتيح نمط التطوير القائم على المعايير إمكانية تقييم مستوى تطور المهارة وقياس الأثر. أما نمط التعلم على رأس العمل فيقدم فهماً أوسع وأعمق لكيفية تطبيق المهارات في الوظيفة، كما يمكن توثيق الإنجازات في شكل محفظة للمهارات لدعم التقدم الوظيفي. وفي هذا الصدد، قامت «مهارات البحرين» بتطوير إطار يتضمن ١٦ مهارة وسلوك مُعترف بها دولياً باعتبارها المهارات اللازمة للقطاع على مستوى العالم، ما يتيح مزيداً من الشفافية والسلاسة، كما تمت صياغة تعريف واضح للكفاءة لكل من هذه المهارات والسلوكيات عند كل مستوى من المعرفة والقدرة.

تنمية الكوادر والكفاءات المرتبطة بأهداف

العمل ومدعمة ببراهين

إن معلومات أسواق العمل المحدثة ضرورية لضمان مواءمة العرض في سوق العمل (التعليم والتدريب) مع الطلب على الوظائف. كما أن الفهم العميق لفجوات المهارات مقرونة ببيانات الوظائف، والوظائف الشاغرة التي يصعب شغلها، وتحليل أنماط التوظيف والمسارات المهنية يعتبر مهماً لمساعدة الشركات والأعمال أصحاب القرار والممولين ومختصي التدريب على دعم عملية اكتساب مهارات جديدة وصقلها في القطاع، وعليه تسعى «مهارات البحرين» إلى تقديم هذا النوع من المعلومات للأطراف ذات العلاقة في أهم القطاعات الرئيسية للمساهمة في الاقتصاد.

تدرك الشركات والأعمال حاجتها إلى تبني نهج أكثر إستراتيجية لتنمية المواهب والكفاءات والاستثمار في التدريب، وهو ما يتطلب نظاماً أكثر مرونة لإدارة الأداء والتعلم مقرونة ببرامج مصممة ومنظمة للتعلم على رأس العمل تصل حتى مستوى الدرجات العلمية، ويدرك مصرف البحرين المركزي أهمية القيادة الإستراتيجية لتعزيز التحول الرقمي في القطاع، حيث استثمر بشكل كبير في تطوير القدرات والقيادات.



الشكل ٣- إطار المهارات والسلوكيات الأساسية بقطاع الخدمات الماليّة

الفجوات الحالية في نظم التعليم لمهارات المستقبل

استنادًا إلى بيانات الدراسة المسحية التي أجرتها «مهارات البحرين»، فإن أكثر من ٦٠٪ من الخريجين الملتحقين بقطاع الخدمات الماليّة من حملة الشهادات الأكاديمية في مجال إدارة الأعمال، في حين يكشف التحليل عن عدم وجود آلية لتضمين مهارات المستقبل ضمن مناهج البرامج الأكاديمية، أو آلية لحصول الخريجين على ما يثبت كفاءتهم في بعض المهارات التي اكتسبوها خلال رحلتهم التعليمية.

ثورة التعلّم الجديدة

أدت جائحة فيروس كورونا (كوفيد-١٩) إلى التوجه نحو التعلّم الإلكتروني عن بعد والذي عادةً ما يكون في مكان العمل. وعلى الصعيد الدولي، تتوجه إستراتيجيات التعليم لاستخدام برامج التعلّم متناهي الصغر التي تكمل بعضها لتشكل مؤهلاً يتم التحقق منه من خلال إثبات مستوى الكفاءة للمهارات الجديدة المكتسبة. كما يتوجه المزيد من الشركات نحو الحصول على الاعتمادية والتصديق على أنشطتها التدريبية الداخلية من الجهات المانحة للمؤهلات كإثبات لجودة التدريب المقدم من قبلها.

وقد أكّد المشاركون في الدراسة المسحية على أهمية أن يكون التعلّم جزءاً لا يتجزأ من أنشطة المؤسسة وركيزة مهمة لإستراتيجية تطوير الكوادر العاملة في مؤسسات القطاع. كما أشارت الدراسة إلى أن ٢٩٪ من الموظفين قد حصلوا على نوع من أنواع التعلّم متناهي الصغر، والذي كان أكثر توافقاً مع احتياجات مهارات المستقبل مقارنةً بالعديد من الدورات التدريبية الخارجية ومع ذلك، يدرك المشاركون في الدراسة أن تحوّل التركيز نحو التعلّم في مكان العمل سيتطلب زيادة الاستثمار في تطوير كفاءات العاملين في أقسام الموارد البشرية لتكون قادرة على الإشراف على هذا النوع من التعلّم.

جاهزية القطاع لدعم التعلّم على رأس العمل

سعيًا لنقل تنمية الثروة البشرية في القطاع من النهج الحالي إلى نهج قائم على المهارات والمعايير المتفق عليها، ينبغي أن يتغيّر قطاع التدريب، بحيث يصبح قادرًا على تقييم ودعم نظام التعلّم في مكان العمل. وعلاوة على ذلك، فإن نهج الكفاءات القائم على معايير مهنية واضحة يتطلب بدوره تطوير «المدرسين التقليديين» إلى «موجهين ومرشدين» ضمن نظام التعلّم على رأس العمل.

كذلك فإن التعلّم والتطوير على رأس العمل يتطلب فهمًا للمتغيرات التجارية ومخرجات الأعمال التي يهدف التعلّم إلى تحسينها. وهنا يأتي دور المعايير وأدوات وصف الكفاءات التي تتيح مواءمة مخرجات الأعمال مع مخرجات التعلّم، وتساعد على التنسيق بين مزودي خدمات التدريب وأصحاب العمل في القطاع.

إلى جانب ضرورة بناء القدرات اللازمة في قطاع التعليم والتدريب ولمديري الموارد البشرية، فإن البنية التحتية الداعمة لمنظومة المهارات تحتاج إلى مزيد من التعزيز من أجل مساعدة القطاع على المضي قدماً.

كما توجد حاجة إلى نظام توجيه مهني وطني يستفيد من معلومات سوق العمل والأدوات التي تقدمها «مهارات البحرين» لدعم خريجي المدارس والعاملين في قطاع الخدمات المالية. كذلك ينبغي أن تدرس هيئة جودة التعليم والتدريب كيفية تعزيز عمليات ضمان الجودة من أجل مواءمة نُظم تقديم التعليم والتدريب مع متطلبات جهات العمل بشكل أفضل.

الاستنتاج والخطوات التالية

توجد رغبة واضحة من قبل المؤسسات العاملة في قطاع الخدمات المالية لتعزيز المهارات الخاصة بالكوادر العاملة في القطاع نحو آفاق المستقبل. من جهته، وفّر مصرف البحرين المركزي رقابة تدريجية، أتاحت فرضاً قيماً للمؤسسات المالية لتبني ممارسات التكنولوجيا المالية وتكنولوجيا التأمين، إلى جانب الاستفادة من البيانات المفتوحة لتعزيز الابتكار في القطاع. ومع ذلك، فما زال القطاع يفتقر للقدرة على دمج المعرفة التجارية والإستراتيجية ونماذج الأعمال الناشئة والبيانات لبناء منظومة الأعمال المستقبلية، وهو ما أدى إلى إبطاء عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في بعض المؤسسات. لمواكبة هذا التحدي، فإن القطاع بحاجة لإجراء نقلة نوعية في آليات تصميم وتقديم البرامج التدريبية؛ واستحداث نظام متكامل لبناء القدرات، والتركيز على المهارات والسلوكيات الأساسية لتمكين سبل الابتكار، بالإضافة إلى طرح مهارة «البحث عن البيانات واستخدامها» باعتبارها مهارة أساسية على صعيد القطاع بأكمله. ولضمان بناء قطاع مالي مزدهر يفي باحتياجات المستقبل، ينبغي اتخاذ عدد من الإجراءات الضرورية والتي تشمل:

- يجب أن ينتقل القطاع نحو تبني نهج قائم على المهارات لتطوير وإدارة الأداء، والتركيز على تطوير مهارات تحليل البيانات المدمجة بمهارات الوعي التجاري على مستوى القطاع لضمان استعداد الموظفين لعمليات اندماج الوظائف، وللحد من تأثير إعادة الهيكلة المستقبلية للقطاع على مستوى وطني.
- ضمان اعتماد معايير المهارات والسلوكيات كركيزة أساسية تقوم عليها جميع أنشطة التعلّم والتطوير في القطاع.
- التعلّم والتطوير الذي يفي باحتياجات القطاع ينبغي أن يشكّل رحلة متكاملة ومُنظمة للتعلّم على رأس العمل، بدلاً من مجرد أنشطة تدريب منفردة.
- تصميم أنشطة التعلّم والتطوير استناداً إلى مخرجات الأعمال الفعلية والمتطلبات الوظيفية.
- إثبات التقدّم المحرز في عملية اكتساب المهارات والسلوكيات من أجل التأثير في مكان العمل.
- تحوّل دور مزوّد خدمات التدريب من تقديم التدريب في صفوف دراسية إلى دعم نهج التعلّم على رأس العمل، وذلك من خلال العمل كموجهين ومرشدين للتعلّم والتقييم باستخدام العديد من نماذج التعلّم المتنوعة.

دعم الجهات المسؤولة عن تقديم التوجيه المهني في مملكة البحرين من خلال تزويدها بمعلومات القطاع وبياناته، فضلاً عن المشورة والمسارات المهنية والمعايير.

العمل بالتعاون مع الجهات المختلفة في مملكة البحرين، بما في ذلك هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب ومجلس التعليم العالي، لضمان الاعتراف الرسمي بنماذج التعلم على رأس العمل وخضوعها لمعايير ضمان الجودة.

- يحتاج مديرو الكوادر البشرية إلى اكتساب مهارات جديدة وصقلها ليتسنى لهم توجيه موظفيهم بفاعلية في إطار نظام التعلم على رأس العمل.
- يحتاج العاملون بالموارد البشرية في القطاع إلى اكتساب مهارات وخبرات جديدة في مجال ممارسات التعلم على رأس العمل ومبادئه وكيفية تصميم نماذج تعلم متكاملة قائمة على المهارات.
- ينبغي أن يقوم التعليم بدمج معايير المهارات والسلوكيات المتفق عليها والمعتمدة من القطاع ضمن مناهجه لضمان مواءمة التعليم مع احتياجات جهات العمل.



الفصل الأول

قطاع الخدمات
الماليّة والعوامل
الدافعة إلى تغيّر
المهارات



على الوظائف والمهارات بلغ حدًا غير مسبوق؛ حيث صرّح الرؤساء التنفيذيون للشركات بأنه توجد حاجة مُلحة إلى تهيئة كوادرهم لهذه التغيّرات^٦. ويوقف التغيّر وراء الحاجة المُلحة إلى مهارات جديدة وصقل المهارات القائمة والنهوض بها. وبغض النظر عن أن هذه الظاهرة عالميّة بطبيعتها، فإن مملكة البحرين لديها ديناميات سوق العمل الخاصة بها والتي ستشكّل الاستجابة الوطنيّة للحاجة إلى تنمية رأس المال البشري تنمية سريعة.

يقدم السياق الأساسي للخدمات الماليّة في مملكة البحرين منظورًا مهمًا نستطيع من خلاله استعراض البحوث والبيانات المُضمّنة في هذه الوثيقة وفي «خطة تطوير الكوادر الوطنيّة» المرتبطة بها. وسيبحث هذا القسم العوامل الدافعة إلى التغيّر في القطاع يعينها وسيشرح بالتفصيل كيف يمكن أن تؤثر هذه العوامل على الوظائف والمهارات المطلوبة في الوقت الحالي وفي المستقبل.

الرقمنة باعتبارها الدافع الرئيسي نحو التغيّر

على صعيد عالمي، كانت الأطر التنظيميّة لما بعد الأزمة الماليّة وما زالت تتسرّخ بصورة تدريجيّة، وكانت المؤسسات الماليّة وما زالت تُدخل تعديلات على نماذج أعمالها تبعًا لذلك. وأصبح جليًا الآن أن الوتيرة المتسارعة للتغيّر التقني تشكّل القوة الأكثر ابتكارًا، وتشكّل أيضًا القوة الأكثر تدميرًا في بيئة الخدمات الماليّة حاليًا. فالرقمنة أثّرت تقريبًا على كل قطاع فرعي مندرج تحت قطاع الخدمات الماليّة على مستوى العالم أجمع. ويتبنى القطاع حاليًا بشكل سريع التقنيات الجديدة بغيّة تحقيق أوجه الكفاءة، وتحسين تجربة العملاء، وتقليل التكلفة، وإدارة المخاطر.

يمكن القول إن المؤسسات الماليّة القائمة، ذات الأنظمة التقليديّة القديمة والعمليات اليدويّة المتسمة بقدر عالٍ من التفصيل، تسير بوتيرة أبطأ في عمليّة التحول الرقمي مقارنةً بالمؤسسات الوافدة الجديدة إلى السوق، ومع ذلك، فإن هذا المشهد سريع التغيّر، ويشكّل الظهور السريع للتكنولوجيا الماليّة تهديدًا كبيرًا للمؤسسات القائمة التي تستجيب للتغيّر بأمرين: أولهما الدخول في شراكات مع «مزوّدي الخدمات الخارجيين» عبر «واجهات برمجة التطبيقات» التي ستسمح لهم بدمج المنتجات والخدمات الجديدة في أنظمتهم القديمة، وثانيهما تنفيذ تقنيات دعمًا لسعيهم نحو التطوير الفعّال للمنتجات والخدمات والعمليات الجديدة.

يمكن تركيز الرقمنة على التحول الرقمي لتطبيقات العملاء وعمليات الأقسام الداعمة للمؤسسات الماليّة، أو يمكن تعريفها على أنها توفير منتجات وخدمات جديدة في السوق، مثل: المصارف والصرافات ومنصات الدفع الرقميّة الجديدة. إن تمييز الفارق بين الرقمنة بغرض تحقيق الكفاءة والرقمنة بغرض الابتكار يعتبر أمرًا مهمًا، لا سيّما إذا وضعنا في الاعتبار طريقة استجابة المؤسسات القائمة في مملكة البحرين للثورة الرقميّة، وما سيبدو عليه مشهد تطوير القطاع في المملكة، إضافة إلى تعريف البحرين لمصطلح «الرقمنة» من وجهة نظر الموارد البشريّة.

تعريف «الرقمنة» في قطاع الخدمات الماليّة في مملكة البحرين

يفسّر المشاركون في السوق في مملكة البحرين المصطلح «الرقمنة» بطرق متعدّدة على حسب نماذج الأعمال والنماذج التشغيليّة المتبعة لديهم، وقد تم تأكيد هذه الملاحظة في سياق المقابلات النوعيّة وكذلك من خلال آراء خبراء الخدمات الماليّة الدوليين. فعلى أحد طرفي طيف «الرقمنة»، يجري التركيز على نشر التقنيات لتحسين تجربة العملاء والكفاءة التشغيليّة. وعلى الطرف الآخر، ينصب التركيز

على الصعيد العالمي، يشهد قطاع الخدمات الماليّة تغيّرات بوتيرة سريعة. فالعوامل الدافعة إلى التغيّر تؤثر على الوظائف والمهارات المطلوبة، مما ينشئ حاجة مُلحة لاكتساب مهارات جديدة والنهوض بها في هذا القطاع. وبغض النظر عن أن هذه الظاهرة عالميّة بطبيعتها، فإن مملكة البحرين لديها ديناميات سوق العمل الخاصة بها والتي ستشكّل الاستجابة الوطنيّة للحاجة إلى تنمية رأس المال البشري تنمية سريعة.

بناءً على ما سبق، فإن هذا الفصل يتناول العوامل العالميّة والإقليميّة والمحليّة الدافعة إلى التغيّر في هذا القطاع وكيف أنها تؤثر على ممارسات العمل ومجموعات المهارات التي يتطلبها القطاع في مملكة البحرين.

المعلومات الأساسية والسياق

منذ ما يزيد عن عقد من الزمن، بدأت مملكة البحرين مسيرة الإصلاح استنادًا إلى أهداف رؤيتها الاقتصاديّة ٢٠٣٠ من أجل تأسيس مجتمع مزدهر قائم على ركائز الاستدامة والتنافسية والعدالة وأقل اعتمادًا على الثروة النفطية، وذلك سعياً لإرساء أسس مستقبل مشرق لجميع المواطنين على الأمد الطويل. وانطلقت هذه المسيرة مدفوعة بمبادرات الإصلاح الاجتماعي التي أطلقتها الحكومة الموقرة، هذا إلى جانب تطوير القطاع الخاص في المقام الأول من أجل دفع عجلة النمو الاقتصادي وتحفيزه وتحسين الإنتاجية وتطوير المهارات، فضلًا عن تنويع مصادر الاقتصاد من خلال التركيز على تفعيل دور القطاعات الحالية ذات الإمكانيات الواعدة، بما في ذلك الخدمات الماليّة.

يظطلع مصرف البحرين المركزي بالمسؤولية عن تنظيم قطاع الخدمات الماليّة في مملكة البحرين والإشراف عليه بأكمله. وقد أكّد سعادة محافظ مصرف البحرين المركزي على حاجة جميع المؤسسات الماليّة للاستثمار بشكل كبير في إستراتيجيتها الرقميّة^٧. ويرتبط هذا الأمر بالبنية التحتيّة لتقنية المعلومات والاتصالات ورأس المال البشري وبالتقنيات الجديدة.

تُطبق سياسة «الرقمنة أولًا» الصادرة عن مصرف البحرين المركزي على مستوى جميع أقسامه ودوائره، إذ يسعى المصرف إلى أن يصبح مؤسسة قائمة على تقنيات البيانات المتطورة. ويعمل مصرف البحرين المركزي، من خلال «وحدة التكنولوجيا الماليّة والابتكار» المكزّسة من جانبه لهذا الغرض، لتحقيق هذا الهدف باتباع نهج ثلاثي المحاور يتضمّن ما يلي: (١) توسيع نطاق توافر الحلول الماليّة المبتكرة، و(٢) الكفاءات الوطنيّة المؤهلة تأهيلًا عاليًا في مجالَي الماليّة والخدمات المصرفيّة، و(٣) السياسات الداعمة، والتي تشمل إنشاء بيئة رقابيّة تجريبية، وطرح إطار الخدمات المصرفيّة المفتوحة في مملكة البحرين، وترخيص نماذج الأعمال الناشئة، مثل مزودي خدمات الأصول المشفّرة ومشغلي منصات التمويل الجماعي.

أعلنت حكومة مملكة البحرين الموقرة في ديسمبر ٢٠٢١ عن الإستراتيجية الخمسيّة لتطوير قطاع الخدمات الماليّة كجزء من خطة التعافي الاقتصادي في المملكة واستدامة النمو. وتحدّد هذه الإستراتيجية خمس أولويات رئيسيّة، هي: خلق فرص عمل، ووضع تسريعات وسياسات لدعم القطاع، وتطوير قطاع أسواق رأس المال، وتطوير الخدمات الماليّة والتكنولوجيا الماليّة، وتطوير قطاع التأمين. ويتمثل أحد مؤشرات الأداء الثمانيّة للإستراتيجية في تلبية الاحتياجات التدريبيّة لأكثر مجالات تنمية القطاع المالي أهمية وذلك من خلال تدريب ٣٠٠٠ عامل سنويًا بحلول نهاية العام ٢٠٢٤. على الصعيد العالمي، يشهد قطاع الخدمات الماليّة تغيّرات بوتيرة سريعة. فالتأثير الواقع

وتنظيمها جنباً إلى جنب مع المبادرات السياسية الأخرى، مثل: نشر بيئة رقابية تجريبية، وترخيص مزودي خدمات الأصول المشفرة، وتنظيم مزودي خدمات الدفع الذين يقدمون خدمات المدفوعات الرقمية. وأثمرت هذه البيئة التنظيمية التقدمية عن أكثر من ١٢٠ شركة ناشئة في مجال التكنولوجيا المالية / تكنولوجيا التأمين في مملكة البحرين^٨.

يوفر إطار الخدمات المصرفية المفتوحة في مملكة البحرين فرصة قيمة لمصارف خدمات الأفراد والمؤسسات المالية لطرح مجموعة واسعة من الخدمات بقدر أعلى من الكفاءة وبتكلفة أقل وعلى نحو أكثر تركيزاً على احتياجات العملاء. وتُعرّف الخدمات المصرفية المفتوحة بأنها إمكانية مشاركة المصارف للبيانات، بتصريح من العملاء، مع مزودي خدمات مالية خارجيين والاستفادة منها. وفي مملكة البحرين، يحمل مزودو الخدمات إما ترخيص مزودي خدمة معلومات الحساب أو ترخيص مزودي خدمة معلومات الدفع، وذلك استناداً إلى طبيعة الخدمات التي يقدمونها عبر ميزة وصولهم إلى بيانات العملاء بناءً على موافقتهم الصريحة. وعلى هذا النحو، يحصل العملاء على مجموعة جديدة من الخدمات المبتكرة التي تساعد على إدارة أموالهم بشكل أفضل، وذلك بناءً على الموافقة التي يمنحونها للمصارف وغير من المؤسسات الأخرى ذات الصلة بمشاركة معلومات الحساب مع مزودي خدمة معلومات الحساب وخدمة معلومات الدفع المرخصين، وتتيح الخدمات المصرفية المفتوحة لمزودي خدمة معلومات الحساب (AISP) ومزودي خدمة معلومات الدفع (PISP) إمكانية الوصول إلى البيانات المصرفية وبيانات المعاملات وغيرها من البيانات المالية الخاصة بالعملاء بعد الحصول على موافقتهم، من مزودي خدمات إجراء المدفوعات لخدمة الحساب (ASPSP)، الجهات المرخص لها من مصارف خدمات الأفراد التقليدية والجهات المرخص لها من مصارف خدمات الأفراد الإسلامية، وذلك باستخدام واجهات برمجة التطبيقات (APIs)^٩.

في مملكة البحرين، كانت بوابة ترابط أول متخّج من البيئة الرقابية التجريبية لمصرف البحرين المركزي يستفيد من شبكة الخدمات المصرفية المفتوحة للبحرين، ودمجت بوابة ترابط ومقرها مملكة البحرين ١٥ مصرفاً من خلال واجهات برمجة التطبيقات لديها. وأبرمت بوابة ترابط شراكة مع عدد من المصارف البحرينية لاستخدام خدمات مزودي خدمة معلومات الحساب ومزودي خدمة معلومات الدفع وتمكين عملائها من ربط إمكانية الوصول إلى جميع حساباتهم على نظام مصرفي إلكتروني واحد وتمكينهم كذلك من إجراء المدفوعات. وتجدر الإشارة إلى أن ما نسبته ٢١٪ من الشركات ضمن البيئة الرقابية التجريبية للتكنولوجيا المالية التابعة لمصرف البحرين المركزي يتمثلون في مزودي خدمة معلومات الحساب أو مزودي خدمة معلومات الدفع أو كليهما^٨.

في ديسمبر ٢٠٢١، بعد حصول شركة البحرين للاتصالات السلكية واللاسلكية (بتلكو) على ترخيص من مصرف البحرين المركزي لتقديم الخدمات المصرفية، أسست الشركة شركة جديدة تابعة لها باسم «BEYON Money». ويتيح تطبيق «BEYON Money»، والذي يوصف بأنه تطبيق فائق التطور، تقديم خدمات متكاملة للعملاء، بما فيها بطاقات «فيزا» مسبقة الدفع، ومحفظة الأموال الرقمية، وتصنيف النفقات، والمعلومات والأفكار المالية، والتحويلات الرقمية^{١٠}.

أعلنت شركة البحرين للاتصالات السلكية واللاسلكية (بتلكو) في يناير ٢٠٢٢ عن إضافة ثلاث شركات جديدة إلى محفظة أعمالها تزاوّل أنشطتها في مختلف جوانب الأعمال الرقمية، وهي^{١١}:

على المنتجات والخدمات الجديدة المبتكرة. وفيما بينهما يقبع العديد من الاختلافات.

بالمثل، ثمة فارق بين التطوير ونشر التكنولوجيا في ظل وجود طيف واسع بداية من المؤسسات التي تطبق التقنيات في المقام الأول عن طريق «مزودي الخدمات الخارجيين» وصولاً إلى أولئك الذين يستثمرون في التطوير والنشر «الداخليين». ويحظى التمييز بين هذين المنظورين المختلفين بأهمية كبيرة فيما يتعلق بهذا التقرير، فهذان المنظوران المختلفان بشأن الرقمنة يفضيان إلى منظورات مختلفة بشأن المهارات والمواهب في القطاع، ويفضيان كذلك إلى حلول مختلفة لمعالجة الفجوات في المهارات والوظائف.

بوجه خاص، وكما لوحظ خلال المقابلات البحثية النوعية، يحدّد اختيار النهج الذي تضطلع به أي هيئة مدى عمق واتساع المهارات التقنية المحددة المطلوبة عبر كافة مؤسساتها. وكما يقول أحد القادة الرقميين: «يتعيّن علينا أن نحدّد ما إذا كنا بحاجة إلى علماء بيانات وما إذا كان موظفونا الحاليون بحاجة إلى فهم معقول لعلوم البيانات». وفي معظم الحالات، ستكون الإجابة على الأرجح أنه توجد حاجة إلى كلا الأمرين، ولكن تبقى هناك تساؤلات حول مدى العمق والاتساع. وتتناول الفقرات التالية بمزيد من التفصيل الجوانب المختلفة للتحوّل الرقمي والاختلافات في النهج المتبع.

الحوسبة السحابية والتشغيل الآلي للعمليات الروبوتية والذكاء الاصطناعي

تعكف المؤسسات القائمة في القطاع برمتها على استكشاف طرق لاستخدام التقنية من أجل خدمة عملائها بشكل أفضل وأسرع وأقل تكلفة. ومن بين جميع التقنيات التي يجري اعتمادها، يتمتع التشغيل الآلي للعمليات الروبوتية (المعروف اختصاراً باسم «RPA») والحوسبة السحابية بإمكانيات كبرى وواحدة في المستقبل القريب من حيث تحقيق أوجه الكفاءة. وفي مملكة البحرين، جرى وضع الإطار التنظيمي وتطوير البنية التحتية على نحو سريع لدعم الخدمات السحابية. وقد أدى النشر السريع لشبكات الألياف الضوئية وشبكات الجيل الخامس اللاسلكية إلى زيادة تعزيز إمكانات الخدمات السحابية في مملكة البحرين.

على الصعيد العالمي، يجري نشر الذكاء الاصطناعي في العديد من المجالات في مختلف المؤسسات المالية من أجل تعزيز الكفاءة وتحسين تجربة العملاء. وقد شهدت المصارف وشركات التأمين مشاركة أكبر من جانب العملاء مع علاماتهم التجارية وذلك من خلال نشر الذكاء الاصطناعي الموجه للعملاء. وعلى الصعيد الدولي، شهدت شركة من كل خمس من الشركات العاملة في القطاع (بنسبة ٢٥٪ للمصارف و١٩٪ لشركات التأمين) زيادة في مشاركة العملاء بنسبة تتراوح من ٢٠ إلى ٤٠٪. ويختلف تنفيذ التقنيات ودمجها في النماذج التنفيذية ونماذج الأعمال الحالية للمؤسسات المالية باختلاف مرحلة النضج الرقمي لكل مؤسسة. وبالتالي، فإن المهارات التي تتطلبها كل مؤسسة لنشر التقنية تعتمد على مرحلة التحوّل الرقمي لديها.

المنتجات والخدمات الجديدة، والخدمات المصرفية المفتوحة ومزودو الخدمات الخارجيون

استناداً إلى هذه المبادرات، تصنّف الفقرات التالية الاتجاهات الرئيسية في قطاع الخدمات المالية من حيث صلتها بتطوير المنتجات والخدمات الجديدة، وبالترتيب، أثرت على الوظائف والمهارات في هذا القطاع.

تبوأ مصرف البحرين المركزي مركز الريادة على المستوى الإقليمي، فهو أول هيئة تنظيمية توافق على استخدام الخدمات المصرفية المفتوحة

وقد قدّمت مبادرة مصرف البحرين المركزي الدعم لبيئة التكنولوجيا الماليّة في مملكة البحرين من خلال شراكة لتطوير الأصول المشفّرة بين الهيئة التنظيميّة من جهة وبين الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا الماليّة (Fintech) ومؤسسات الخدمات الماليّة من جهة أخرى.

تبنت مملكة البحرين نهجًا استباقيًا في ميدان الأصول المشفّرة والتقنيات الرقميّة. ففي العام ٢٠٢٢، احتلت مملكة البحرين المرتبة الأولى بين دول مجلس التعاون لدول الخليج العربيّة والسابعة عالميًا في تبنّيها لمبادرات تنظيم الأصل المشفّر، وذلك بحسب المؤشر العالمي لتنظيم العملات الرقميّة الصادر من مختبرات سوليدوس^{١٦}. ومنذ العام ٢٠١٩، أصبحت مملكة البحرين أول دولة في منطقة الخليج تمنح ترخيصًا لجهة مزودة لخدمات الأصول المشفّرة، لتغدو بذلك مركزًا إقليميًا رائدًا في هذا الصدد. واعتبارًا من فبراير ٢٠٢٢، وصلت نسبة مزودي خدمات الأصول المشفّرة في البيئة الرقابية التجريبية التابعة لمصرف البحرين المركزي إلى ٣٦٪^{١٧}. وكانت شركة «رين مانجمنت ذ.م.م.» ومقرها مملكة البحرين، أول جهة مزودة لخدمات الأصول المشفّرة تتخرّج من البيئة الرقابية التجريبية لمصرف البحرين المركزي في العام ١٧٢٠١٩، حيث توفر منصة لتداول الأصول المشفّرة وتعمل حاليًا وفق ترخيص خدمات الأصول المشفّرة من الفئة الثالثة. كما كتبت «كوين مينا» ش.م.ب. (مقفل) قصة نجاح أخرى للأصول الرقميّة، إذ حصلت على ترخيص من مصرف البحرين المركزي في نوفمبر ٢٠٢٠ وتعمل حاليًا وفق ترخيص خدمات الأصول المشفّرة من الفئة الثالثة. وبفضل طموحاتها التي طالت جميع أنحاء المنطقة، تلقت «كوين مينا» تمويلًا أوليًا بقيمة ٩,٥ ملايين دولار أمريكي في العام ٢٠٢١ من أجل زيادة حجم أعمالها التجارية^{١٨}. هذا وقد تأسست شركة تزويد خدمات الأصول المشفّرة «بينانس البحرين»، ومقرها مملكة البحرين، في مايو ٢٠٢٢، وهي أول شركة تحصل على ترخيص خدمات الأصول المشفّرة من الفئة الرابعة من مصرف البحرين المركزي لطرح مجموعة متكاملة من خدمات تداول الأصول المشفّرة^{١٩}.

إن الاعتراف بشركات تزويد خدمات الأصول المشفّرة وصعود تلك الشركات واختبار النسويات العابرة للحدود للعملات المشفّرة في مملكة البحرين يترتب عليه مهارات جديدة مهمة تتمحور حول الامتثال وتدقيق المخاطر لهذه الشركات. وسيكون مطلوبًا من متهني الامتثال والتدقيق التقليديين فهم التفاصيل التنظيميّة والتشغيليّة المعقّدة لأنظمة الأصول القائمة على تقنية البيانات المتسلسلة (بلوكتشين) لضمان الحفاظ على سلامتها. كما أن الاعتراف بشركات صرف العملات المشفّرة وصعودها يسلط الضوء على الحاجة إلى خبراء مختصين في مجال الأمن السيبراني يدركون الأثار الأمنيّة لجميع الجوانب ونقاط تماس نماذج الأعمال هذه ويدركون كذلك ما تنطوي عليه من أخطار محتملة. ويقترن ظهور التكنولوجيا الماليّة في مملكة البحرين بزيادة الطلب على خبرات تطوير البرمجيات وتحليل البيانات والذكاء الاصطناعي/ التعلّم الآلي.

شركات التقنيات الحديثة والناشئة الأخرى

في حين تندرج تطبيقات الأعمال التجارية للعديد من المجالات الناشئة سالف الذكر ضمن فئة «التكنولوجيا الماليّة»، يتطلع العديد من القطاعات ومجالات الأعمال الأخرى إلى التقنيات الحديثة والناشئة لدعم نماذج الأعمال البديلة. بما فيها استخدام المدفوعات الرقميّة ودعم الكفاءة في العمليات. وتورد الفقرة التالية بيانًا موجزًا لبعض هذه المجالات.

- «BEYON Cyber» – هي شركة مختصة بتوفير حلول شاملة للأمن السيبراني، وهي تقدّم خدمات مُدارة واستشارات في مجال الأمن السيبراني.
- «BEYON Solutions» – ستقدّم هذه الشركة حلولًا لمجموعة متنوّعة من الشركات لمساعدتها في توسيع نطاق الحلول الرقميّة ودمجها، وذلك باستفادتها من شركاء تقنيّة المعلومات والاتصالات لشركة البحرين للاتصالات السلكيّة واللاسلكيّة (بتلكو) في جميع أنحاء العالم.
- «BEYON Connect» – تركز هذه الشركة على تقديم خدمة منصات البرمجيات الخدميّة لشركات القطاعين العام والخاص.

يترتب على دمج واجهات برمجة التطبيقات من خلال الخدمات المصرفية المفتوحة والحركة اللاحقة لمزودي الخدمات غير التقليديين في قطاع الماليّة تبعات تنسحب على أولئك الذين يعملون في هذا المجال. ولن تقتصر فرص العمل على المؤسسات التقليديّة، بل سيتطلب الأمر من العاملين مهارات أساسيّة وقابلة للتحويل والتي يمكن تطبيقها عبر نطاق واسع من سياقات العمل.

المدفوعات الرقميّة

تصبح المدفوعات غير نقدية بصورة متزايدة، وهو اتجاه يتزعمه جيل الألفية وأدت الجائحة التي حلت مؤخرًا إلى تسارع نسقه، وتشير البحوث الدولية إلى أن هذا الاتجاه نحو المدفوعات غير التلامسيّة وغير النقدية، بما في ذلك الاتجاه نحو المؤسسات التجارية الصغيرة ومتناهية الصغر، من المتوقع أن يستمر^{٢٠}. وفي مملكة البحرين، تُعدّ الزيادة في المدفوعات الرقميّة أعلى من الاتجاهات العالميّة، وقد اضطلع مصرف البحرين المركزي بدور نشط في تشجيع ذلك. وشهد مركز البحرين للمعلومات الائتمانيّة (بنفت)، الشركة الرائدة في مجال المدفوعات الرقميّة في مملكة البحرين، نموًا هائلًا في أثناء الجائحة، حيث أفاد مجلس التنمية الاقتصاديّة البحريني عن إعلان «بنفت بي» تحقيق زيادة بنسبة ١,٢٥٧٪ في عدد التحويلات من خلال خدمة «فوري+» في شهر مارس ٢٠٢٠، وذلك بقيمة بلغت حوالي ١٠٣ ملايين دينار بحريني^{٢١}.

شهدت مملكة البحرين صعودًا سريعًا في مجال التكنولوجيا الماليّة المرتبطة بالدفع في العامين الماضيين، وذلك في ضوء الطفرة التي حدثت مؤخرًا في منصات «اشتر الآن وادفع لاحقًا» المُحتضنة في البيئة الرقابية التجريبية لمصرف البحرين المركزي^{٢٢}. وتقدّم هذه الشركات آجال السداد بالتقسيط لشراء المنتجات، الأمر الذي يبسّر شروط السداد والشراء للعملاء. وتتزعم الشركات البحرينية الواعدة هذا الاتجاه في مملكة البحرين ومن المتوقع أن تنمو في جميع أنحاء المنطقة، ومن بين هذه الشركات الواعدة منصة «Tala» وهي أول منصة من منصات «اشتر الآن وادفع لاحقًا» تتوافق مع الشريعة الإسلاميّة.

الأصول المشفّرة، ومزودو خدمات الأصول المشفّرة، وتقنيات البيانات المتسلسلة (بلوكتشين)

جرى الاعتراف بالأصول المشفّرة ومزودي خدمات الأصول المشفّرة اعترافًا رسميًا في مملكة البحرين حين تم إصدار وحدة الأصول المشفّرة (CRA) ضمن المجلد السادس من مجلد توجيهات مصرف البحرين المركزي في فبراير ٢٠١٩. وتشمل وحدة الأصول المشفّرة، مقرونة بالوحدات الأخرى في المجلد السادس، الإطار التنظيمي المتكامل الصادر عن مصرف البحرين المركزي والخاص بتراخيص خدمات الأصول المشفّرة والإشراف عليها، بما في ذلك اعتبارات الترخيص ومتطلباته والمعايير التجارية والالتزامات الجارية ومتطلبات الأمن السيبراني ومكافحة غسل الأموال وغيرها^{٢٣}.

تعريف مجالات أعمال التقنيات الحديثة والناشئة

يتمحور الأمر حول تطبيق التقنية والابتكار الناشئين لتقديم منتجات وخدمات جديدة أو مُحسَّنة ونماذج تشغيلية أكثر كفاءة. وفي مجال التأمين، يمكن أن يشمل ذلك استخدام الذكاء الاصطناعي للحصول على رؤى أعمق للبيانات، واستخدام أدوات استشعار من قبيل إنترنت الأشياء لفهم عادات المستهلكين وسلوكياتهم من أجل توفير مزيد من تجارب التأمين والمدفوعات المخصصة. ويمكن أن يشمل كذلك دمج المنتجات المالية في أعمال التأمين من خلال المنصات وخدمات الدفع.

تكنولوجيا التأمين

يتمحور الأمر حول استخدام التقنية لدعم المراقبة والامتثال وتقديم الأطر التنظيمية. وبالإستفادة من الحوسبة السحابية، يمكن أن تتيح التكنولوجيا التنظيمية للهيئة التنظيمية والشركات أتمتة مهام الامتثال والمراقبة من خلال تحليل البيانات الضخمة الذي يوفر معلومات في الوقت الحقيقي.

التكنولوجيا التنظيمية

الجدول ٣ - تعريف مجالات أعمال التقنيات الحديثة والناشئة

إعداد تقارير الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، والتمويل الأخضر

تُظهر الاتجاهات العالمية في الإستراتيجيات والسياسات التنظيمية بوضوح أنه يوجد تحوُّل كبير فيما يتعلق بمدى حاجة الخدمات المالية إلى التمحوُّر حول الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة بالمؤسسات، وتغيُّر المناخ، وأهداف التنمية المستدامة. وتشكُّل أهداف التنمية المستدامة خطة التنمية المستدامة للعام ٢٠٣٠ التي اعتمدها الأمم المتحدة في العام ٢٠١٥. وتحدِّد هذه الأهداف ١٧ مجال تركيز أمام الدول الأعضاء في الأمم المتحدة للنهوض برفاهية البشر وبسلامة البيئة^{٢١}. وبصفتها عضواً في الأمم المتحدة، وافقت مملكة البحرين على العمل نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر^{٢٢}. ويتمثل جزء من عملية التقدم نحو تحقيق هذا الإنجاز في أن تُظهر حوكمة الشركات الاعتراف بهذه الأهداف وأن تحدِّد الإجراءات اللازمة لتحقيقها كجزء من الممارسات التشغيلية القياسية. وتشكُّل الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة إطاراً لتقييم ممارسات الشركات بالمضاهاة مع الممارسات الأخلاقية وبيانات المخاطر. وتحتاج مؤسسات الخدمات المالية في مملكة البحرين إلى بناء القدرات بشأن متطلبات إعداد التقارير والممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة وذلك لضمان اتساقها مع الإسهامات الأوسع نطاقاً لأهداف التنمية المستدامة في المملكة.

في العام ٢٠١٨، نشرت جمعية مصارف البحرين ورقة توجيهية بشأن توصيات السياسة الخاصة بالتمويل المستدام. وحدِّدت هذه الورقة البحثية تحليل الاتجاهات الإقليمية والعالمية وقدمت سلسلة من التوصيات تستطيع المؤسسات المالية البحرينية من خلالها تنفيذ الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة^{٢٣}. وعلاوة على ذلك، أصدرت بورصة البحرين للقطاع دليلاً شاملاً لإعداد تقارير الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة وفقاً لأفضل الممارسات الدولية المتعلقة بالمبادئ التوجيهية لإعداد التقارير^{٢٤}. ولزيادة دعم القدرة على إعداد هذه التقارير، دشَّن معهد البحرين للدراسات المصرفية والمالية أكاديمية التنمية المستدامة. وتقدِّم الأكاديمية دورات تدريبية قصيرة متنوِّعة لزيادة مهارات القطاع في المفاهيم العامة للممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، والاقتصاد الدائري، والتقنية، والاستدامة، فضلاً عن التدريب المعتمد من مؤسسة «Fitch Learning» العالمية للتطبيقات الأكثر تخصصاً^{٢٥}.

الشركات الناشئة والشركات متصاعدة الأعمال في مملكة البحرين

إن منظومة الأعمال في مملكة البحرين مهيأة جيداً وذات بيئة خصبة لدعم الشركات الناشئة في مجالات الأعمال غير التقليدية سالف الذكر. ومن منطلق رسالته المتمثلة في دفع عجلة تطوير التكنولوجيا المالية / تكنولوجيا التأمين، يعدُّ خليج البحرين للتكنولوجيا المالية مركزاً للشركات الناشئة والشركات متصاعدة الأعمال في مجال التكنولوجيا المالية / تكنولوجيا التأمين، فهو يوفر مساحة عمل مشتركة، وخدمات حاضنات ومسرِّعات الأعمال، وبرنامج تدريبي، ودعم عام لشركات التكنولوجيا المالية المحلية والأجنبية على حد سواء. علاوة على ذلك، تشكُّل البيئة الرقابية التجريبية الخاصة بمصرف البحرين المركزي نقطة الدخول الأساسية لشركات التكنولوجيا المالية الناشئة إلى مملكة البحرين.

إضافة إلى خليج البحرين للتكنولوجيا المالية، يوجد ١٨ حاضنة / مسرِّعة أعمال مختلفة في مملكة البحرين والتي تقدِّم الدعم لمجتمع الشركات الناشئة. وقد شهد معدل الاستثمار في الشركات الناشئة في مملكة البحرين زيادة بنسبة ٢٠٠٪ منذ العام ٢٠١٩^{٢٦}، وهو ما يدل على الثقة التي تحظى بها منظومة الأعمال في مملكة البحرين. ويأتي جزء من هذه الثقة التي تحظى بها الشركات الناشئة في مملكة البحرين من الدعم التدريجي التي تقدِّمه حكومة مملكة البحرين والهيئات التنظيمية البحرينية للشركات الناشئة. وكما سبق بيان ذلك، فإن النهج التدريجي الذي يتبعه مصرف البحرين المركزي فيما يتعلق بدعم الهيئات التنظيمية للابتكار في الخدمات المالية قد اجتذب الشركات من داخل مملكة البحرين وخارجها. وتحتضن شركات التكنولوجيا المالية القائمة خبرات ومهارات وقدرات توجيهية عظيمة والتي يمكن أن تدعم بشكل كبير تطوير المهارات التقنية العالية للبحرانيين.

«يواصل الناس الحديث عن الابتكار والإبداع، وعن أنه يجب أن يكون لديك مشكلة لحلها أو فرصة تسعى خلفها، والقيام بذلك يعني أنك ستحدث تغييرات طوال الوقت في أثناء مرحلة التفكير التصميمي.»

– مدير موارد بشرية

أنماط العمل ونماذج الأعمال الجديدة

النماذج التشغيلية المرنة والعمل عن بُعد

تسلك مبادئ قابلية التكيف نهجًا مختلفًا فيما يتعلق بالتجربة والخطأ في تطوير المنتجات الجديدة^{٢٩}. ففي الوقت الذي توجد فيه حاجة إلى تطوير المنتجات الجديدة في قطاع الخدمات الماليّة لضمان الامتثال وتقليل التعرّض للمخاطر، ثمة دليل على نشوء ثقافة جديدة لهذا النهج الأكثر مرونة «للتجربة والخطأ» في القطاع. وتُعد البيئة الرقابية التجريبية لمصرف البحرين المركزي مثالاً رئيسياً لإحدى الفرص السانحة أمام التطوير المرن داخل بيئة تنظيمية مهيكلة وخاضعة للرقابة. وبالمثل، يمكن للمؤسسات الماليّة استخدام البيانات الخاضعة للرقابة لتجربة نماذج أولية للمنتجات الجديدة جنبًا إلى جنب مع استخدام التحليل لإنشاء سيناريوهات ورؤى بيانات تنبؤية من أجل دعم دورات استقاء الآراء والملاحظة الخاصة بالتطوير. وجرى تسليط الضوء عدة مرات خلال التقرير على هذه الحاجة إلى قيادة الأعمال وخوض المجازفة بوصفها مهارات ضرورية للقطاع.

في حين أن تبني مبادئ المرونة وقابلية التكيف بصورة شاملة أمر غير محتمل في الأعمال الخاضعة لتنظيم صارم والتي توجّهها المخاطر في قطاع الخدمات الماليّة، فإنه يمكن تحديد بعض هذه المبادئ على أنها تؤثر على أنماط العمل في هذا القطاع. ومن المرجح أن يستمر تطبيق بعض هذه المبادئ بما أن المؤسسات ماضية في بلورة ثقافة الابتكار. وتوفر الفرق متعدّدة الوظائف المعتمدة على المهارات فرضاً ممتازة للنهوض بالمهارات من أجل اعتماد البيانات الجديدة والمهارات الرقمية في المؤسسات.

توزيع الخبرات المتعلقة بالبيانات داخل المؤسسات

يتمثل أحد نواحي التحديات التشغيلية في كيفية تنظيم خبرات البيانات وتوزيعها داخل المؤسسات. ويُعد التوزيع الاستراتيجي للخبرات المتعلقة بالبيانات وكيفية تفاعلها مع المستخدمين النهائيين للبيانات في وحدات الأعمال عنصرًا أساسيًا لضمان تنفيذ عملية نقل المعرفة لهذه المهارة الأساسية، كما يعتمد التوزيع الاستراتيجي لتلك الخبرات وكيفية تفاعلها على النموذج التشغيلي للمؤسسة. ووفقًا للدراسة البحثية التي أجرتها مبادرة «مهارات البحرين»، توجد أربعة مستويات لدمج البيانات في مؤسسات الخدمات الماليّة في مملكة البحرين:

لما كانت الأتمتة، وبصفة خاصة تطبيق الذكاء الاصطناعي والتشغيل الآلي للعمليات الروبوتية، تحقق أوجه الكفاءة في القطاع بأسره، فقد حوّلت الرقمنة النماذج التشغيلية من التسلسلات الهرمية التقليدية إلى نماذج تشغيلية أكثر مرونة. وعلاوة على ذلك، فقد أثر العمل عن بُعد بشكل كبير على أنماط العمل في قطاع الخدمات الماليّة، حيث أفاد غالبية المديرين المباشرين في مملكة البحرين الذين شملتهم الدراسة المسحية التي أجريت من أجل هذا التقرير بأن العمل عن بُعد كان يعني بالنسبة لهم العمل ضمن فريق أصغر ذات مهام أكثر تنوعًا، وأفاد ٤٩٪ من المديرين المباشرين بأن الإنتاجية الشخصية قد زادت نتيجة العمل عن بُعد، مما يشير إلى أن العمل عن بُعد ذو فاعلية. كما أفاد ٦٢٪ من المديرين المباشرين بأن العمل عن بُعد قد أدى إلى زيادة «التفكير الإبداعي»، في حين أفاد ٦٠٪ منهم إنهم شهدوا زيادة في «روح المبادرة والإبداع في العمل». وتشير نتائج الدراسة المسحية إلى أن العمل عن بُعد يُعد إيجابيًا للقطاع على وجه العموم.

يشمل مفهوم «قابلية التكيف» نطاقًا أوسع من مجرد أنماط العمل المرنة، ويتمثل أحد المبادئ الأساسية لهذا المفهوم في تيسير العمل متعدّد الوظائف^{٢٥}، وذلك فيما يتعلق بالفرق أو المجموعات أو شبكات الأشخاص ذات الهيكل الموحد والتي تم تمكينها من داخل المؤسسة، وذلك بناءً على المهارات التي يقدمونها. وتفرض أنماط العمل الذكية إلى تحوّل الكيانات من مؤسسات غير مرنة يوجهها الوصف الوظيفي إلى فرق ذكية معتمدة على المهارات، وذلك لتحقيق نتائج أو أهداف تنظيمية محدّدة. وحفّزت الجائحة هذا النوع من ترتيبات العمل حيث أعيد صوغ الوظائف بسبب إغلاق الفروع، أو التحوّلات التي لحقت بالأقسام، أو أتمتة المهام. وأعيد توزيع الأفراد على مناطق مختلفة بالمؤسسات. وقد سلّط أحد المديرين المباشرين الضوء على ذلك حيث قال: «بسبب جائحة فيروس كورونا (كوفيد-١٩) وإغلاق بعض الفروع، نقلنا بعض الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية إلى عمليات الأقسام المساندة بالمصرف، مما جعلهم يتعرّفون على أشياء جديدة. وعلاوة على ذلك، فقد تلقوا تدريبًا على أداء مهام جديدة.»

يمكن النظر إلى المبادئ الأخرى لمفهوم «قابلية التكيف» على أنها أنماط عمل أساسية ناشئة. ويُعد التركيز على «تجربة العملاء» و«خريطة رحلة العميل» أحد مبادئ «قابلية التكيف» والذي يعرض حل المشكلات من خلال بدء التطوير من عند احتياجات المستخدم النهائي والعمل «بشكل عكسي». ويتبنى العديد من مؤسسات الخدمات الماليّة في مملكة البحرين هذا النهج المرن القابل للتكيف لخدمة العملاء.

”المهارات الرقمية وحدها ليست كافية، فالعديد من مزودي الخدمات يطورون التقنيات والمنصات، إلا أن الفجوة هائلة بين المهارات الرقمية والجانب التقني لتطوير منتج ما، وبناء عليه، فالشخص الذي يتمتع بمهارات رقمية بحتة، بدون معرفة تقنية بالمنتج، ليس مفيداً بالمرّة. وفي المقابل، يمكن لأي شخص يمتلك مجموعة من المهارات الرقمية والمعرفة التقنية أن يكون ذا فائدة عظيمة لأنه يناسب احتياجات العمل.“

– مدير مباشر

<p>جمع البيانات واستخراجها وتصنيفها وصياغة تحليل أولي لها يُعهد به إلى شركة متخصصة في البيانات. وقد يكون مقر هذه الشركة التي يُعهد إليها بذلك خارج البلاد. وقد يؤدي هذا النهج المتبع مع رؤى البيانات إلى حدوث مشكلات فيما يتعلق بالبيانات التي يستعرضها مزودو الخدمة الخارجيين الذين يجب تضمينهم تعاقدياً في أنظمة المخاطر والامتثال الخاصة بالمؤسسات وذلك للحد من تعرّض الجهة الخارجية للمخاطر. ولا تتعدى طبيعة هذه العلاقة كونها علاقة معاملات بحتة، إذ تُمرّر أفكار البيانات إلى وحدة الأعمال دون أي نقل يُذكر للمعرفة.</p>	<p>البيانات في صورة خدمة مقدمة من مصادر خارجية</p>
<p>يعمل علماء البيانات كخبراء استشاريين داخليين لوحدات الأعمال لتعليمهم كيفية استخراج رؤى البيانات وتصنيفها وتنظيمها واستخدامها. وبشكلٍ عنصر نقل المعرفة وبناء القدرات في هذه العلاقة جزءاً أساسياً من عملية المشاركة. وقد يعمل الخبير الاستشاري كموجهٍ داخلي لتنمية القدرات.</p>	<p>البيانات في صورة خبير استشاري داخلي</p>
<p>العمل مع العالم المتخصص في البيانات داخل مؤسستهم لاستخراج هذه الرؤى وتفسيرها. وعالم البيانات هو موظف في المؤسسة يعمل بوصفه دائرة «خدمة» في جميع وحدات الأعمال. وعالم البيانات قد يكون لديه خبرات عمل سابقة في قطاع الخدمات المالية وقد لا يكون لديه أي خبرات، وبالتالي، فعملية تحويل احتياجات العمل إلى مخرجات بيانات يمكن أحياناً أن «تفقد فاعليتها» في الوقت الذي تعمل فيه وحدة الأعمال وعالم البيانات معاً لاستخراج رؤى مفيدة. وقد تكون خدمات عالم البيانات متعلقة بالمعاملات بصورة بحتة أو قد تُستخدم لبناء القدرات ومشاركة المعرفة. وتعتمد طريقة نقل المعرفة ضمن هذه العملية على عدد من العوامل المؤسسية.</p>	<p>البيانات في صورة نموذج خدمة داخلي</p>
<p>تُدرج الخدمات المالية خبرات استخراج البيانات وتصنيفها وتنظيمها وتحليلها ضمن الدور الوظيفي للأشخاص في وحدات الأعمال. ويضمن هذا النموذج تعزيز مواءمة احتياجات العمل مع مخرجات البيانات ولكنه يتطلب قدرًا كبيرًا من النهوض بالمهارات لمن يعملون في وحدات الأعمال.</p>	<p>الخبرات المتصلة بالبيانات والمُضمّنة في وحدات العمل</p>

الجدول ٤ – الخبرات المتصلة بالبيانات في قطاع الخدمات المالية بمملكة البحرين (المصدر: تحليلات «مهارات البحرين»)

الشراكات مع مزودى الخدمات

يشير التقرير إلى أن العديد من المؤسسات لا تمتلك الخبرات الداخلية، ولا الرغبة في الإنفاق الرأسمالي لدراسة الفرص التجارية الأكثر تعقيداً التي قد توفرها الخدمات المصرفية المفتوحة. وقد عقدت بعض هذه المؤسسات شراكات مع مزودى خدمات خارجيين لاستكشاف الفرص التي أتاحتها دمج واجهات برمجة التطبيقات المملوكة لجهات خارجية في أنظمتها للحصول على مجموعة متنوّعة من الخدمات المختلفة القائمة على المنصات.

خضع دور نقل المعرفة عبر الشراكات مع مزودى الخدمات للنقاش من جانب المشاركين في الدراسة البحثية وذلك من الناحيتين الإيجابية والسلبية. فعلى الجانب الإيجابي، أفاد بعض المشاركين في الدراسة البحثية بأن العلاقة أجدت نفخاً حيث أشرك مزود الخدمة الشريك في العمل من أجل زيادة التكامل مع احتياجات العمل، وهو ما أثمر عن مخرجات أفضل. أما على الجانب السلبي، أحجم مزودو الخدمات عن العمل وانعدمت القدرة على مواصلة التطوير في غيابهم.

الاستنتاج – أثر التغيير على المهارات والوظائف في القطاع

لا يعدو نطاق نمو الخدمات المالية التقليدية داخل مملكة البحرين كونه محدوداً بطبيعته وذلك بسبب حجم السوق. ومع ذلك، فإن بحوث إكنايات السوق وتحليلها والمكانة الرائدة للبحرين في الرقمنة وظهور بيئة تكنولوجيا مالية قوية يشير بوضوح إلى مكامن النمو المستقبلي وإلى الشكل المستقبلي لقطاع الخدمات المالية في المملكة.

في أثناء الدراسة البحثية، تحدثت بعض المؤسسات عن كيفية عملها مع مزودى الخدمات لتحقيق هذا الغرض ولكنها سلطت الضوء على المنتج والخبرات المؤسسية المطلوبة لإنجاز هذا العمل.

ورد ذكر المهارات اللازمة للعمل مع مزودى الخدمات وإدارتهم بوصفها عائقاً أمام شراكات ابتكارية تتسم بالفاعلية. وورد ذكر ذلك بشكل خاص في سياق عدم فهم الإدارة العليا لطبيعة الاستثمار الجريء الذي يحقّز تقييم مزودى الخدمات الخارجيين في مجال التكنولوجيا المالية. ولكي تستطيع المؤسسات المالية العمل مع هؤلاء الشركاء، فإن تلك المؤسسات بحاجة إلى فهم طبيعة الاستثمار الجريء وليس المنظور المصرفي التقليدي حول تقييم الميزانية العمومية. ويمكن أن ينشأ عن هذا الاختلاف في الفهم منظور مختلف جوهرياً إزاء فرص تطوير

ورد ذكر المهارات اللازمة للعمل مع مزودى الخدمات وإدارتهم بوصفها عائقاً أمام شراكات ابتكارية تتسم بالفاعلية. وورد ذكر ذلك بشكل خاص في سياق عدم فهم الإدارة العليا لطبيعة الاستثمار الجريء الذي يحقّز تقييم مزودى الخدمات الخارجيين في مجال التكنولوجيا المالية. ولكي تستطيع المؤسسات المالية العمل مع هؤلاء الشركاء، فإن تلك المؤسسات بحاجة إلى فهم طبيعة الاستثمار الجريء وليس المنظور المصرفي التقليدي حول تقييم الميزانية العمومية. ويمكن أن ينشأ عن هذا الاختلاف في الفهم منظور مختلف جوهرياً إزاء فرص تطوير

مسألة توسيع الأعمال طابع حسّاس من الناحية التجاريّة، لذا، فمن الصعب جمع بيانات موثوقة عن الوظائف المتوقعة في المستقبل القريب ذات الصلة بالتكنولوجيا الماليّة وتكنولوجيا التأمين، ولكن بناءً على المعلومات المعلنة من القطاع، من المتوقع أن توظّف شركتان على الأقل ما يقرب من ٣٠٠ شخص بحريني لشغل الوظائف التي تتطلب مهارات تقنيّة عالية في مملكة البحرين خلال العام ٢٠٢٢.

في الوقت الذي توجد فيه أوجه تشابه بين العديد من المهارات التقنيّة المطلوبة لنشر التكنولوجيا (الكفاءة وتقديم الخدمة) وتلك المطلوبة لتطوير التكنولوجيا (المنتجات والخدمات الجديدة، والتكنولوجيا الماليّة، وتكنولوجيا التأمين)، فإنها تختلف فيما بينها من حيث مدى الاتساع والعمق المطلوبين، ويُلخّص الجدول التالي الاحتياجات الحالية فيما يتعلق بتطوير المهارات في القطاع وفيما يتعلق بالعناصر الدافعة إلى التغيّر الرئيسيّة، ونتيجة لذلك، فهو يتنبأ بالمهارات ذات الأولوية للسنوات الخمس المقبلة.

يشير معدل تطبيق الرقمنة عبر القطاع في مملكة البحرين إلى حدوث تغيّر كبير في أنواع المهارات والمعرفة المطلوبة. وفي حين لم يحدّد مديرو الموارد البشريّة محلل البيانات على أنها وظيفة مهمة يصعب شغلها أو على أنه مجال توظيف ذو أولويّة أثناء الدراسة المسحية، يوجد بعض الأدلة المستنتجة من تحليل إعلانات التوظيف على أن العديد من المؤسسات الماليّة في مملكة البحرين تتطلع إلى توظيف من يمتلكون المهارات نفسها التي يمتلكها رواد الأعمال الناشئون في مجال التكنولوجيا الماليّة، ومن هذه المهارات: تحليل البيانات، وبرمجة البرمجيات، والخبرات المتعلقة بتقنية البيانات المتسلسلة (بلوكتشين)، وفهم نماذج وأنظمة الأعمال التي تدعم التكنولوجيا الماليّة. ويعتمد مقدار سعي المؤسسات الماليّة إلى توظيف هذه الكفاءات أو بنائها داخلياً أو الاستعانة بخدمات شركات التكنولوجيا الماليّة الناشئة على إستراتيجية كل مؤسسة ومدى نضجها الرقمي.

توجد أوجه تشابه بين العديد من المهارات اللازمة لتوسيع أعمال الشركات العاملة في مجال الخدمات الماليّة – فيما يُعرف باسم الرقمنة بخرص الابتكار – والمهارات اللازمة لتطوير الابتكار الداخلي داخل المؤسسات الماليّة. وبصرف النظر عن ذلك، سيساعد نوع ومستوى توسيع الأعمال بين شركات التكنولوجيا الماليّة وتكنولوجيا التأمين في مملكة البحرين على تحديد المهارات المطلوبة محلياً، ويغلب على



الوضع الحالي	عوامل التغيير	الوضع المستقبلي - على مدى ٥ سنوات
جميع مجالات المؤسسات المالية <ul style="list-style-type: none"> • يجب تنمية المهارات والسلوكيات الأساسية لجميع مجالات العمل • التعرف على الدور الحالي للبيانات في الوظائف 	زيادة استخدام التقنية في الرقمنة والأتمتة	المهارات والسلوكيات الأساسية المطلوبة لأداء جميع الوظائف في القطاع ستطرأ عليها تغييرات لتشمل ما يلي <ul style="list-style-type: none"> • تحليل البيانات - استعلامات برمجية لاستخراج البيانات وتصفيتها وتحليلها (سواء أكانت البيانات مضمّنة في وحدات الأعمال أو كدائرة خدمة) • استخدام تحليل البيانات - تفسير البيانات وإعداد تقارير بها للحصول على رؤى عمل مستنبذة 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
البنية التحتية والأمن <ul style="list-style-type: none"> • نقل الأنظمة القديمة إلى السحابة ودمج الرقمنة والأتمتة 	زيادة استخدام السحابة لدعم تكامل واجهات برمجة التطبيقات مع مزودي الخدمات الخارجيين وتحسين جدوى تكاليف البنية التحتية	زيادة متطلبات المهارات فيما يلي: <ul style="list-style-type: none"> • المهارات التقنيّة للأمن السيبراني • الحوسبة السحابية • الدمج وفهم تدفقات البيانات • الترميز والبرمجة • استخدام تحليل البيانات لتحديد المخاطر والتهديدات واستخدام نماذج البيانات لتخطيط السيناريوهات
الامتثال والمخاطر <ul style="list-style-type: none"> • سيستلزم الأمر توسيع نطاق النماذج الحالية للمخاطر بحيث تشمل اعتبارات إضافية متعلقة بالمخاطر 	تقتضي الطبيعة المتغيرة "للمخاطر" في قطاع الخدمات المالية خبرات إضافية سيتم تطوير أنظمة التكنولوجيا التنظيمية لدى مصرف البحرين المركزي لأغراض الامتثال والإبلاغ عن المخاطر	زيادة متطلبات المهارات فيما يلي: <ul style="list-style-type: none"> • مخاطر الأمن السيبراني • تقارير الامتثال المتعلقة بالممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة • إدارة المخاطر المتعلقة بالممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة • المخاطر والامتثال المتعلقان بالعملات / الأصول الرقمية • الاتجاهات العالمية في الأصول الرقمية للمصارف المركزية • نموذج العمل والمخاطر الإستراتيجية • تحليل البيانات - للمراقبة والكشف التلقائيين • تحليل البيانات - التمثيل المرئي للبيانات والإبلاغ بها لإجراء تحسينات فيما يخص المخاطر والامتثال • استخدام أنظمة التكنولوجيا التنظيمية لأغراض الامتثال وإعداد التقارير
المؤسسات المالية القائمة - التحول الرقمي بغرض تحقيق الكفاءة <ul style="list-style-type: none"> • تنفيذ التقنية والأتمتة 	الرقمنة والأتمتة لتحسين تدفق العمليات وكفاءتها	زيادة متطلبات المهارات فيما يلي: <ul style="list-style-type: none"> • تحليل العمليات وإعادة تصميمها • معايير سيخما الستة المرنة • مبادئ المرونة وقابلية التكيف • الترميز لغرض التشغيل الآلي للعمليات الروبوتية • الترميز لأغراض تحليل البيانات والبيانات الضخمة (بما في ذلك الذكاء الاصطناعي) • تحليل البيانات - التمثيل المرئي للبيانات والإبلاغ بها لتيسير العمليات وتشغيلها آلياً ولمراقبة الأداء • الأمن السيبراني
المؤسسات المالية القائمة - الرقمنة <ul style="list-style-type: none"> • للحصول على منتجات وخدمات جديدة • استكشاف التطوير التقني وتنفيذه 	تتطلّع وحدات تطوير المنتجات وتجربة العملاء والابتكار إلى الشراكة مع مزودي الخدمات الخارجيين أو الابتكارات القاعدية للحصول على منتجات وخدمات جديدة أو مُعدّلة	زيادة متطلبات المهارات فيما يلي: <ul style="list-style-type: none"> • المهارات الاستراتيجية لدمج نماذج عمل مزودي الخدمات الخارجيين • المعرفة التقنية فيما يتعلق بالتمويل المُدمج والأنظمة المصرفية المُدمجة • الوعي التجاري للفهم المتبادل والتواصل باستخدام نفس اللغة مع مزودي الخدمات الخارجيين ووحدات الأعمال بالمؤسسات المالية • فهم التمويل المُدمج والخدمات المصرفية المُدمجة • الأمن السيبراني • الترميز بلغات متعدّدة • فهم تدفقات البيانات • تصميم تجربة المستخدم • تحليل البيانات - التمثيل المرئي للبيانات والإبلاغ بها لإجراء تحسينات فيما يخص تطوير المنتجات والمبيعات • نقل المعرفة - استخدام مزودي الخدمات الخارجيين والشراكات المعرفية لبناء القدرات وتنمية المواهب

الجدول ٥ - مجالات المهارات الناشئة ذات الأولوية في مملكة البحرين، المصدر: تحليلات "مهارات البحرين"

الفصل الثاني

الكوادر العاملة في قطاع الخدمات الماليّة والطبيعة المتغيّرة للوظائف في القطاع



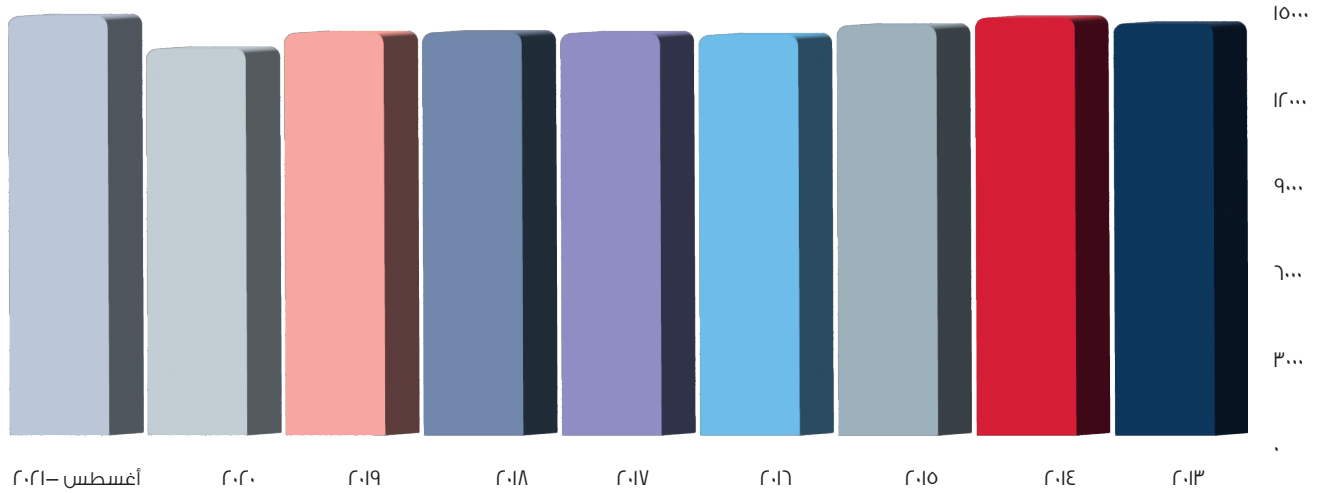
يقدم هذا الفصل نظرة عامة على التوظيف في قطاع الخدمات المالية. ويسلط الضوء على الكوادر الوطنية وآرائها بشأن التطور والتقدم الوظيفي داخل القطاع. كما يقدم مخططًا شاملاً يتناول الوظائف في قطاع الخدمات المالية والتأمين، مما يعكس تقارب الأدوار الوظيفية ومجموعات المهارات المطلوبة نتيجة للتغيرات الواردة في الفصل الأول.

بمتوسط ٢,٢٪ سنويًا منذ العام ٢٠٠٩ (مقارنةً بالنمو البالغة نسبته ٣,٦٪ في جميع القطاعات). وهو ما يعكس تأثير الرقمنة وتعزيز الكفاءة على كل من ترشيد التكاليف وتبسيط العمليات، فضلًا عن أنشطة الدمج والاستحواذ في المملكة. وقد شهد العام ٢٠٢٠ انخفاضًا حادًا حيث خيمت تداعيات الجائحة على القطاع برمته، ولكن أثمر الانتعاش الذي حدث في العام ٢٠٢١ عن زيادة كبيرة في أعداد الموظفين. ويوضح الشكلان التاليان أعداد الموظفين في القطاع منذ العام ٢٠١٣، إلى جانب توزيع الموظفين حسب الفئة الفرعية والجنسية.

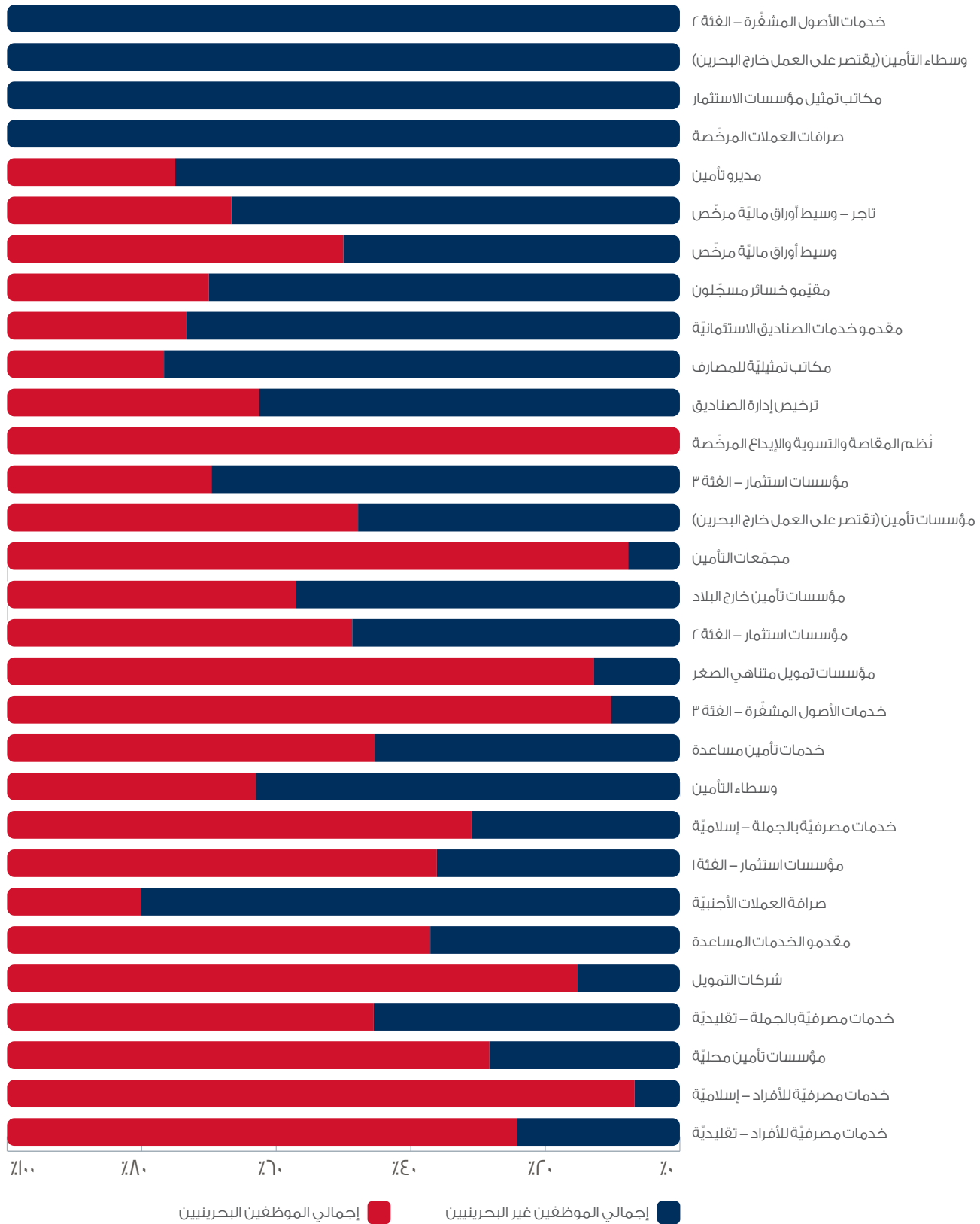
مستويات التوظيف على مدى العقد الماضي

شهد قطاع الخدمات المالية مجموعة من التقلبات في أعداد الموظفين، على النحو الموضح أدناه. إذ انخفضت معدلات التوظيف في القطاع

سجل أعداد الموظفين في قطاع الخدمات المالية



الشكل ٤- سجل أعداد الموظفين في قطاع الخدمات المالية (المصدر: هيئة تنظيم سوق العمل)



خصائص العاملين في القطاع حاليًا

توفر نتائج الدراسة المسحية، إلى جانب البيانات الإدارية الوطنية المتاحة، نظرة فاحصة على العاملين في القطاع، ونستعرض فيما يلي مجموعة من الخصائص الديموغرافية الرئيسية. وفقًا لبيانات الكوادر العاملة الصادرة عن مصرف البحرين المركزي للعام ٢٠٢٠، تُشكّل الموظفات في القطاع ما نسبته ٣٣٪ من إجمالي الكوادر العاملة.

الموظفات (المواطنات والوافدات على حدٍ سواء)	الموظفون من الذكور (المواطنون والوافدون على حدٍ سواء)	الإجمالي
٤,٦١٩	٩,١١٨	١٣,٧٣٧

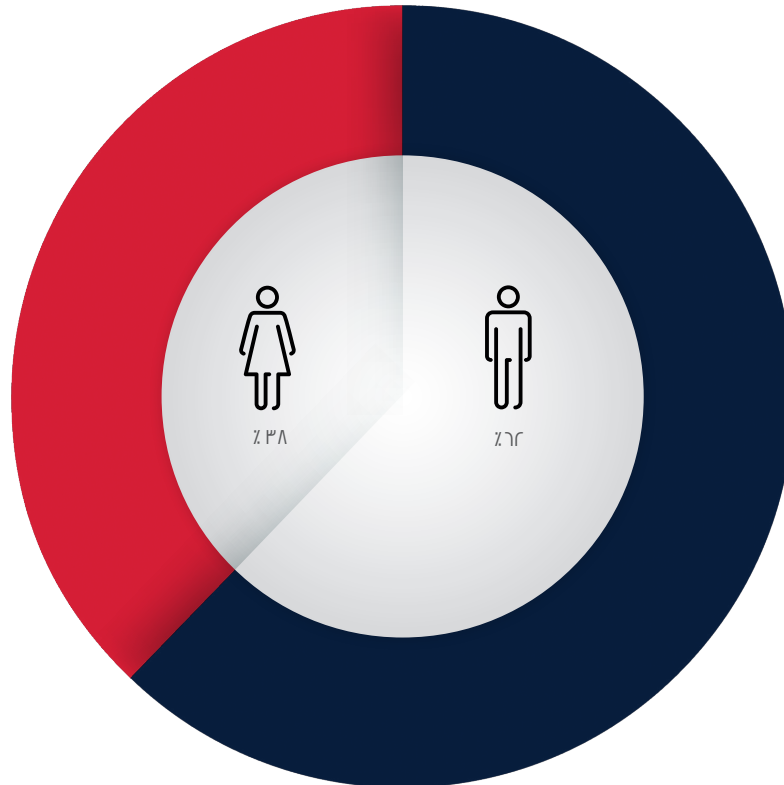
الجدول ٦ - عدد الإناث والذكور العاملين بقطاع الخدمات المالية (المصدر: مصرف البحرين المركزي)

ما يقرب من ربع المشاركين في قطاع الخدمات المالية لفترة تتراوح من ١١ إلى ١٥ عامًا. كما وصفت الغالبية العظمى مستواهم في التسلسل الهرمي للمناصب بأنه «محلل» أو «محلل أول» في المؤسسة.

الأشكال البيانية التالية توضح الخصائص الديموغرافية للمشاركين في الدراسة المسحية:

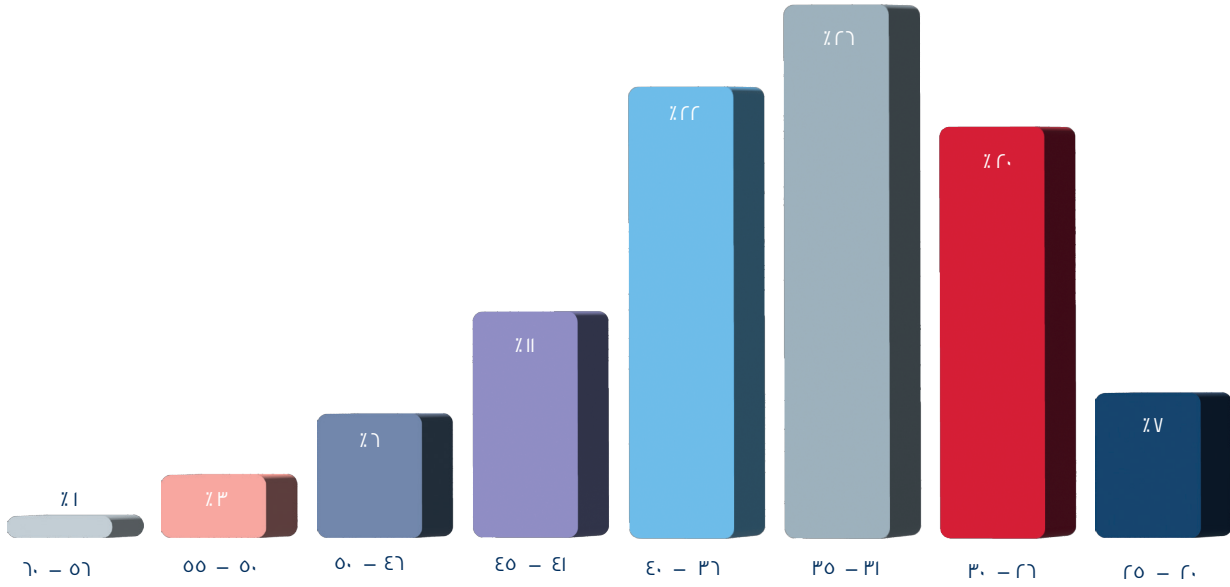
تمثل الإناث ما نسبته ٣٨٪ من إجمالي المشاركين في الدراسة المسحية، ويشير ذلك إلى ارتفاع النسبة الممثلة للإناث التي شاركت في الدراسة المسحية مقارنة بالذكور. إذ بلغ عدد الموظفين الذين شاركوا في الدراسة المسحية ٤,٥٧٢ موظفًا أي ما يمثل ٣٨٪ من إجمالي الموظفين بالقطاع. كما كان معظم المشاركين في الدراسة من الشباب، فقد تراوحت أعمار ٧٠٪ من المشاركين بين ٢٥ و٤٠ عامًا. وعمل

نسبة المشاركين في الدراسة المسحية حسب النوع



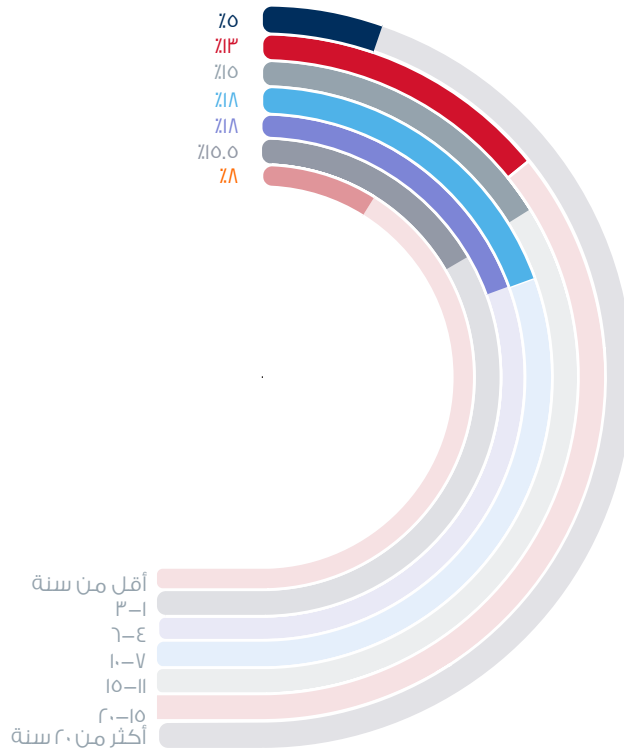
الشكل ٦ - النوع (المصدر: الدراسة المسحية التي أجرتها «مهارات البحرين» للموظفين، ٢٠٢١)

أعمار المشاركين في الدراسة المسحية



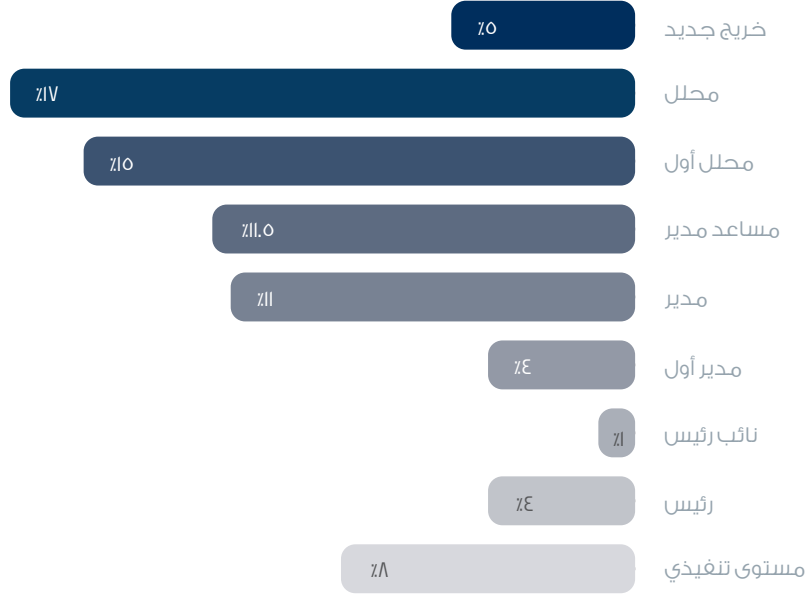
الشكل ٧ - العمر (المصدر: الدراسة المسحية التي أجرتها «مهارات البحرين» للموظفين، ٢٠٢١)

عدد سنوات عمل المشاركين في الدراسة المسحية في القطاع المالي



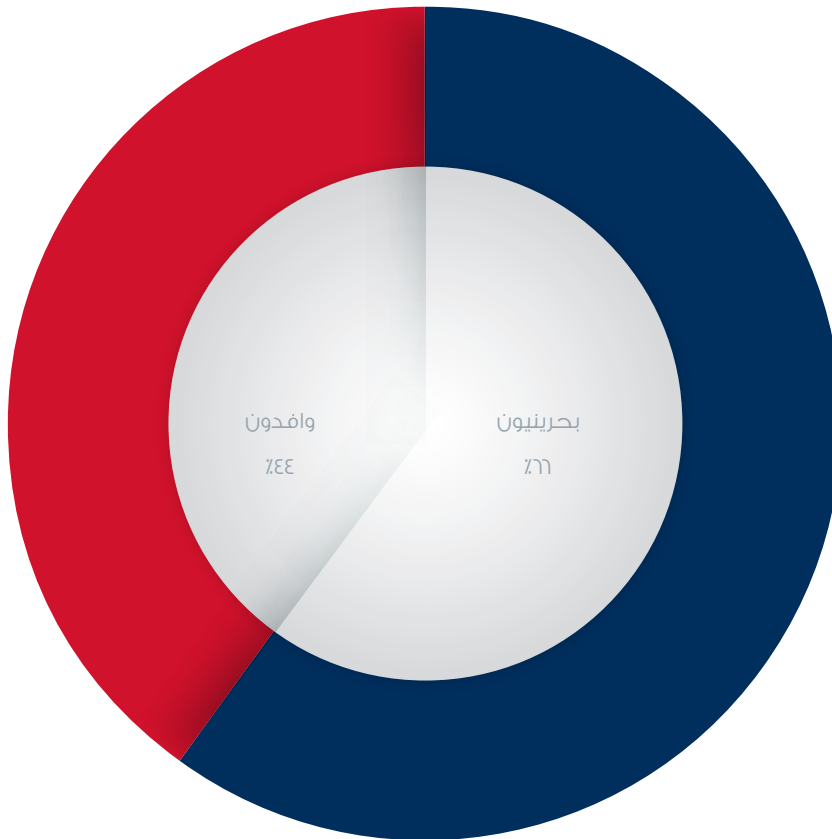
الشكل ٨ - مدة الخدمة (المصدر: الدراسة المسحية التي أجرتها «مهارات البحرين» للموظفين، ٢٠٢١)

عدد سنوات عمل المشاركين في الدراسة المسحية في القطاع المالي



الشكل ٩ - المستوى الوظيفي للمشاركين (المصدر: الدراسة المسحية التي أجرتها «مهارات البحرين» للموظفين، ٢٠٢١)

جنسية المشاركين في الدراسة المسحية



الشكل ١٠ - جنسية المشاركين (المصدر: الدراسة المسحية التي أجرتها «مهارات البحرين» للموظفين، ٢٠٢١)

المرأة في قطاع الخدمات الماليّة

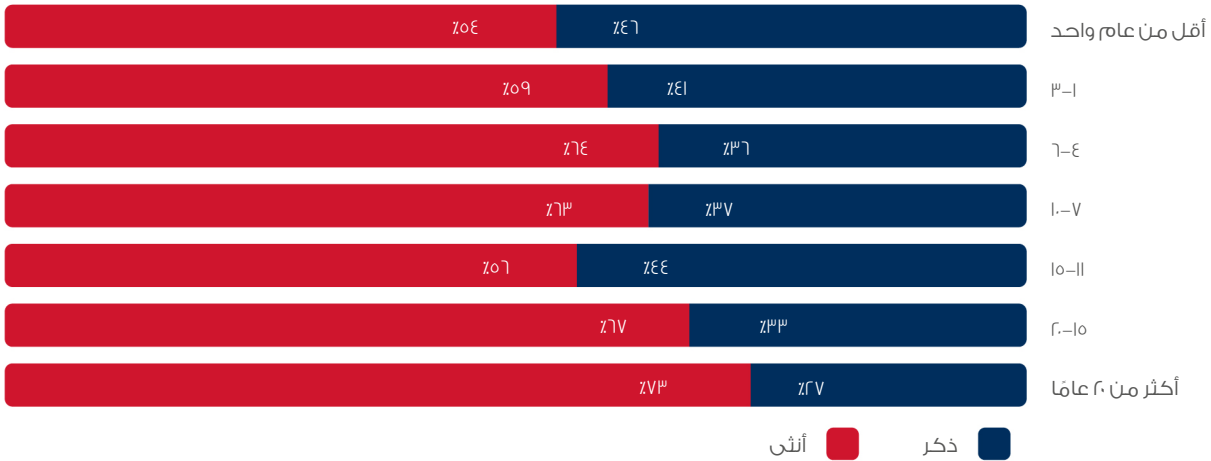
في الوقت الحالي، تُشكّل النساء نسبة ٣٣٪ من إجمالي الكوادر العاملة في قطاع الخدمات الماليّة و١٣٪ من إجمالي المسؤولين التنفيذيين في هذا القطاع. وأوضحت الدراسة المسحيّة للمجلس الأعلى للمرأة للعام ٢٠١٥ بشأن المرأة في قطاع الخدمات الماليّة ما يلي^{٢٧}:

- بلغت نسبة مشاركة المرأة البحرينيّة في مجالس الإدارة نحو ١٠٪ في هذا القطاع.
- شغلت المرأة ١٣٪ من المناصب التنفيذيّة العليا و١٧٪ في مناصب رئاسة الأقسام و٣٢٪ في مناصب المديرين المساعدين و٤٥٪ في مناصب كبار المسؤولين.
- أوضحت الدراسة المسحيّة التزام ٦٧٪ من المؤسسات الماليّة بتطبيق مبدأ تكافؤ الفرص ودمج احتياجات المرأة في اللوائح والقوانين، وتحديدًا في السياسات وإجراءات التوظيف.

لعب المجلس الأعلى للمرأة، برئاسة صاحبة السمو الملكي الأميرة سبيكة بنت إبراهيم آل خليفة قرينة عاهل البلاد المعظم حفظهما الله، دورًا محوريًا في تمكين المرأة البحرينيّة وضمان إدماجها في المبادرات الوطنيّة. فقد أطلق المجلس الخطة الوطنيّة لنهوض المرأة البحرينيّة (٢٠١٣-٢٠٢٢) والتي تنطوي على ٥ محاور رئيسيّة، أحدها هو «تمكين المرأة من متطلبات القدرة على المساهمة التنافسيّة في مسار التنمية، القائم على مبدأ تكافؤ الفرص».

ومن ثم أشار استقصاء «مهارات البحرين» إلى أن تمثيل المرأة البحرينيّة في منتصف مشوارها الوظيفي (بعد ١١-١٥ عامًا) هو الأعلى من نوعه، ومع ذلك، تميل قلة من النساء إلى البقاء في هذا القطاع بعد ١٥ عامًا، على النحو الموضح أدناه.

طول فترة الخدمة في قطاع الخدمات الماليّة



الشكل ١١- استقصاء طول فترة الخدمة والنوع (المصدر: الدراسة المسحيّة التي أجرتها «مهارات البحرين» للمديرين المباشريين والموظفين، ٢٠٢١)

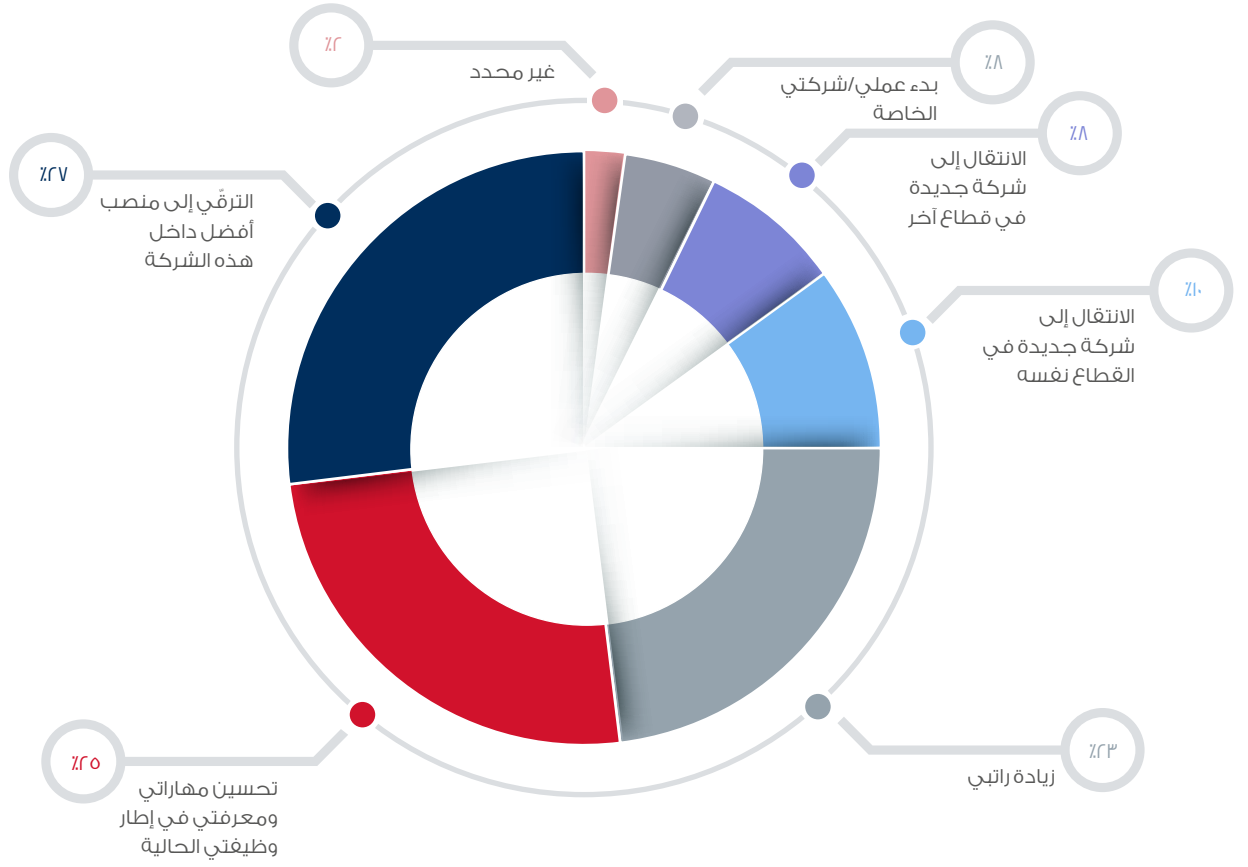
وجهات النظر بشأن التطور والتقدّم الوظيفي في القطاع

سألت الدراسة المسحيّة الموظفين كيف يرون وظائفهم. صرّح ٨٨٪ من المشاركين بأنهم يعتزمون البقاء في القطاع لمدة ١٠ أعوام مقبلة، مما يشير إلى الرضا بشكل نسبي حيال قراراتهم المهنيّة. فعند سؤال الموظفين عن أهدافهم المهنيّة للأعوام الخمسة المقبلة، أفاد معظمهم بأنهم يرغبون في التطور إلى منصب أعلى في مؤسستهم الحاليّة (٢٦,٧٪)، في حين ذكر آخرون أنهم يرغبون في تنمية مهاراتهم في مناصبهم الحاليّة (٢٥,٥٪). وتشير هذه النتائج إلى مستوى عالٍ نسبيًا من التزام العاملين في القطاع.

من الضروري ملاحظة أن انخفاض أعداد النساء بعد ١٥ عامًا من العمل قد يرجع أيضًا إلى تأهلهن للتقاعد واحتمالية اغتنام النساء لهذه الفرصة في وقت مبكر عن نظرائهن من الذكور.

أشارت مجلة هارفارد بينزنس ريفيو بأنه وبناءً على الدراسة التي أجريت تحت عنوان «عقيدة أئينا» و المعنية بالمرأة في قطاع الخدمات الماليّة، بأن الأفراد العاملين في المناصب المصرفية العليا يتسمون غالباً بأنماط سلوكية متمسمة بالجديّة والتعامل المنفعي، وفي ضوء هذا يصعب على بعض النساء إثبات ذاتهن في هذا القطاع، وبناءً على هذا الاستنتاج، تتسم النساء من ذوات المناصب العليا العاملين في القطاع المصرفي بمستويات حرفية عالية.

الطموحات المهنية خلال الأعوام الخمسة المقبلة



الشكل ١٢ - الطموحات المهنية خلال الأعوام الخمسة المقبلة (المصدر: الدراسة المسحية التي أجرتها «مهارات البحرين» للموظفين، ٢٠٢١)

وضع خرائط المسارات المهنية والمعايير المهنية الوطنية للبحرين

تطوّرت الأدوار الوظيفيّة والمتطلبات المتوقّعة لها في ظل تطوّر قطاع الخدمات الماليّة وتوافق قواعده ولوائحه مع المعايير الدوليّة بشكل أوثق وأكثر اتساقاً. وفيما يلي تحليل للوظائف في هذا القطاع. لمزيد من التفاصيل عن خرائط المسارات المهنية، يُرجى الاطلاع على وثيقة «خرائط المسارات المهنية في قطاع الخدمات الماليّة».

في سؤال آخر ضمن الدراسة المسحية، سُئل الموظفون عمّا إذا كانوا يشعرون أنهم يفهمون المسارات الوظيفيّة في قطاع الخدمات الماليّة أم لا. أجاب 80% منهم بأنهم يعرفون كيفية تحقيق التقدّم في مؤسساتهم. ومن ضمن أولئك الذين أجابوا بالنفي، تمثل السبب الرئيسي في أن «نهج التقدّم لا يبدو متسقاً» في مؤسساتهم (33%) و«ليس هناك نظام لمشاركة هذه المعلومات في المؤسسة» (29%). وهو ما يشير إلى أن بعض الموظفين يواجهون درجة ما من الغموض وعدم الوضوح فيما يتعلق بكيفية تحقيق أهدافهم المهنية في مؤسساتهم. وبالتالي لا توجد شفافية كافية بشأن المسارات الوظيفيّة، وذلك رغم أنها تحظى بأهمية بالغة عند التخطيط لتنمية المهارات وصلها واكتساب مهارات جديدة في هذا القطاع.

عملية تحليل الوظائف

تساعد خرائط المسارات المهنية جهات العمل ومختصي الموارد البشرية على التخطيط للتوظيف وتحديد فجوات المهارات وتصميم رحلات لتعلّم مهيكلة لموظفيهم ترتبط بإدارة الأداء. كما يكتسب مزودو خدمات التدريب معرفة بمتطلبات القطاع المحدّثة من خرائط المسارات المهنية، وبالتالي يتسنى لهم تحسين برامجهم. كذلك يمكن لمستشاري المهن استخدام الخرائط لدعم الأفراد في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن اختيار المسارات المهنية الأنسب لهم.

عملية التطوير

سعيًا لإنشاء خريطة لوظائف القطاع في مملكة البحرين، استُخدمت مجموعة من المرجعيّات الدوليّة، بما في ذلك قطاع الخدمات الماليّة في سنغافورة، بهدف توفير معلومات أساسيّة عن الوظائف في هذا القطاع. إذ تتمتع سنغافورة بمنظومة مهارات قوية مع وثائق مدروسة جيدًا، وهي مستمدة من جوانب منظومات المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكيّة وغيرها من الاقتصادات القوية. ولضمان تمثيل الخريطة للقطاع في مملكة البحرين على أفضل وجه، تم عرضها على ١٨ مؤسسة مختلفة للخدمات الماليّة والتأمين وتنقيحها.

وفيما يلي توضيح لعملية إنشاء نسخة مملكة البحرين من خرائط المسارات المهنية للقطاع:

يتمثل أحد أهم جوانب هذا التقرير عن مهارات القطاع في تحديد وظائف معينة على مستوى القطاع وتحليل كيفية تغيّر طبيعتها. لذا، تم وضع خريطة لوظائف القطاع تصنّف الوظائف حسب مجموعة الوظائف الأوسع والمسمى الوظيفي. إذ تهدف خرائط المسارات المهنية بقطاع الخدمات الماليّة إلى تمثيل الوظائف الحالية والمستقبلية في القطاع بالمملكة، وليس في صورة التسلسل الهرمي المؤسسي المعتاد، وذلك بهدف تمثيل أكبر عدد ممكن من الوظائف المدرجة ضمن الفئات الوظيفية المختلفة في القطاع.

قيمة تخطيط الوظائف

تكمن قيمة وضع مخطط شامل للوظائف على مستوى القطاع في أنه يساعد على تمكين جهات العمل ومسؤولي الموارد البشرية والتدريب ومختصي التوجيه المهني والأفراد من الاطلاع على مجموعة المهارات المطلوبة في كل مستوى من مستويات مجموعة وظائف معينة، وحيث تكون تنمية المهارات مطلوبة، سواء فيما يتعلق بالمهارات الأساسية أو الفنية. وبالتالي يمكن للأفراد من خارج القطاع أن يحددوا من الخريطة ما يلزم لدخول القطاع. أما هؤلاء الذين يعملون بالقطاع بالفعل فيمكنهم معرفة ما يمكن أن تبدو عليه مسارات تقدّمهم الوظيفي، ومن ثم التخطيط لرحلة التعلّم والتطوير الخاصة بهم وفقًا لذلك. إذ

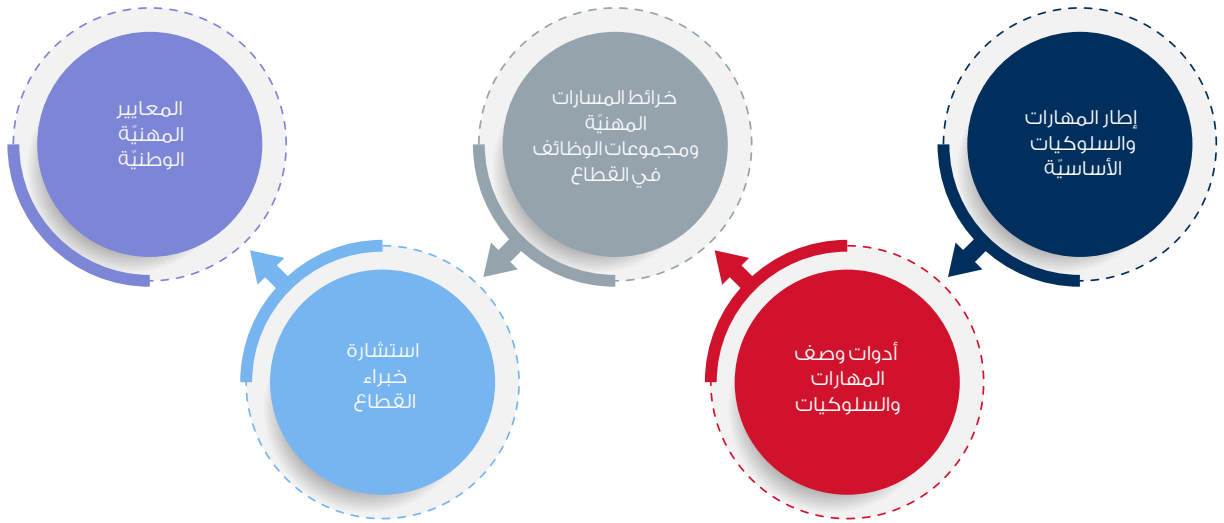


الشكل ١٣ - عملية إنشاء نسخة مملكة البحرين من خرائط المسارات المهنية لقطاع الخدمات الماليّة

المعايير المهنية (المعايير المهنية الوطنيّة)

يوضع معيار مهني (المعيار المهني الوطني) لكل وظيفة على الخرائط لتقديم نظرة عامة عن الوظيفة والمهارات والسلوكيات المطلوبة لأداء المهمة كما ينبغي. يقاس المعيار المهني الوطني لكل وظيفة مقابل العديد من المعايير المحليّة والدوليّة للتأكد من استيفائه لشروط الوظيفة في مملكة البحرين. يصف الرسم البياني التالي عملية وضع هذا المعيار الوطني.

خضعت الخرائط للمراجعة من قبل مجموعة من ممثلي القطاع بهدف مواءمتها بشكل وثيق مع الوضع في مملكة البحرين. ويتم تمثيل خريطة المسارات المهنية بثلاثة أو أربعة مستويات من التسلسل الهرمي للوظائف، والتي يمكن تعديلها مع نمو القطاع في مملكة البحرين. وبالتالي يُعد تحديد الوظائف في القطاع وتحليلها للتنبؤ بكيفية تطورها في المستقبل أحد الجوانب الرئيسيّة لهذا التقرير.



الشكل ١٤ - عملية وضع المعايير المهنية الوطنية

يتضمن المعيار المهني الوطني كذلك معلومات عن شروط الالتحاق بالوظيفة للمبتدئين والمسارات الوظيفية والمؤهلات والتدريب اللازم للتطور الوظيفي، بما يشمل التدريب على الامتثال للوظائف الخاضعة لرقابة مصرف البحرين المركزي.

تُصنّف المسودة المبدئية للمعيار المهني الوطني لكل وظيفة في صورة مجموعات وظيفية وتحال إلى خبراء مهنيين لمزيد من التشاور والتوضيح.



ويقدم الدعم أيضًا في تنفيذ أي لوائح جديدة وفي تدريب الأطراف الداخليّة ذات العلاقة على أي إجراءات أو تغييرات أو تعديلات تطرأ على اللوائح الحاليّة.

ويطبّق محلل الامتثال توجيهات الرقابة الداخليّة وفقًا لمتطلبات الجهات التنظيميّة وعمليات المؤسسة

يُعد هذا الدور وظيفة رقابة خاضعة لإشراف مصرف البحرين المركزي ومقيّدة باشتراطات للتدريب والكفاءة الموضحة في مجلد توجيهات مصرف البحرين المركزي لهذا الدور.

مثال على معيار مهني وطني لوظيفة محلل امتثال المسمى الوظيفي: محلل الامتثال
مجموعة الوظيفيّة: الامتثال والمخاطر والشؤون القانونيّة
يسمى أيضًا: محلل مكتب الدعم

الوصف الوظيفي:

يُحافظ محلل الامتثال على تنفيذ الضوابط والتحقق من الامتثال وعمليات الامتثال. إذ يؤدي المهام وفقًا لسياسات المؤسسات وإجراءاتها لضمان الامتثال باللوائح التنظيميّة وتصعيد أي مشكلات ومخاطر متعلقة بضوابط الامتثال للإدارة عند الحاجة. كما ويساعد في تحديث عمليات الامتثال وضمان مواكبتها للمستجدات وإجراء البحوث لإعداد المواد لتقارير الامتثال التي يتم رفعها للجهة التنظيميّة والإدارة.

توجيهات

دعم اختبار وتنفيذ أطر المخاطر والامتثال وفقًا لسياسات المؤسسة ومتطلبات الجهات التنظيميّة.

تثقيف الأطراف الداخليّة ذات العلاقة وتدريبها على التغييرات في الضوابط الداخليّة ومتطلبات الرقابة التنظيميّة.

التنسيق مع الأطراف الداخليّة ذات العلاقة لتسهيل تنفيذ مراجعات الامتثال والتدقيق والفحص التنظيمي لتلك المراجعات.

التوثيق والمساعدة في إعداد تقييم الامتثال ومراقبة الامتثال.

توزيع المذكرات والمراسلات المتعلقة بالامتثال.

المسارات المهنيّة

كبير مسؤولي المخاطر

مسؤول / مدير الامتثال

محلل الامتثال

المستوى	المهارات الفنيّة
٣	تنمية فكر الامتثال
٣	جمع البيانات وتحليلها
٣	الثقافة الأخلاقيّة
٣	الرصد والمراقبة
٣	الامتثال للأطر التنظيميّة
٣	البحث وتجميع المعلومات
٣	إعداد تقارير المخاطر والامتثال
٣	إدارة المخاطر
٣	إدارة الأطراف ذات العلاقة

المستوى	المهارات والسلوكيات
٣	التفكير النقدي
٣	التعاون والتأثير
٣	تحسين العمليات
٣	البحث عن البيانات واستخدامها
٣	الوعي التجاري

الشكل ١٥ - مثال على معيار مهني وطني

المجموعات الوظيفية في خريطة المسارات المهنية بقطاع الخدمات المالية في مملكة البحرين

يوضح ما يلي المجموعات الوظيفية وما تشتمل عليه من وظائف ضمن خريطة المسارات المهنية في مملكة البحرين. لمزيد من التفاصيل عن خريطة المسارات المهنية، يُرجى الاطلاع على الوثيقة التكميلية «خرائط المسارات المهنية في قطاع الخدمات المالية». يقدم هذا القسم ملخصاً موجزاً لكل مجموعة وظيفية على الخريطة وكيفية تأثير عوامل التغير على هذه المجموعة من الوظائف.



المخاطر والامتثال والشؤون القانونية

توجد ١٩ وظيفة في المجموعة الوظيفية هذه. جميع الأدوار الوظيفية العليا وبعض الأدوار الوظيفية المتوسطة في مجموعة الوظائف هذه هي «وظائف خاضعة للرقابة» وفقاً للوائح مصرف البحرين المركزي. وهو ما يعني أن عليها اتباع مجلد توجيهات مصرف البحرين المركزي الخاص بفئات تراخيصها، وذلك فيما يتعلق بمؤهلات شاغل الوظيفة وتدريبه وخبراته. وتتطلب جميع المسارات المهنية في مجموعة الوظائف هذه شهادة احترافية تنظيمية للتقدم نحو أدوار وظيفية أعلى. كما تتطلب مجموعة الوظائف هذه تنمية مهارات فنية متخصصة لفهم التفاصيل الدقيقة والشروط اللازم التقيد بها لتظل المؤسسة ملتزمة بالمعايير واللوائح محلياً وإقليمياً ودولياً في ظل قطاع يتسم بالعولمة.

وستشهد مجموعة الوظائف هذه في المستقبل الاستعانة بالذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في إدارة نماذج معقدة وسيناريوهات للمخاطر بسرعة ودقة وتفصيل. أما معلومات الوقت الفعلي فيمكنها أن تدعم مهام الرصد والمراقبة وفقاً لمؤشرات المخاطر بما يتيح ميزة الاستجابة السريعة. ويمكن أن توفر خصائص التحليلات المتقدمة

الدعم في مكافحة غسل الأموال عبر تحليل الأنماط والاتجاهات في البيانات التي تثير الاشتباه. وسيتم تعزيز كل جزء من مجموعة الوظائف هذه من خلال إضافة خصائص تحليلات البيانات ومهارات التنقيب عن البيانات وجمعها واستخراجها وتصفيتها والتحقق من صحتها وتحليلها^{٢٩}. علاوة على ذلك، ستساعد الرقمنة مجموعة الوظائف هذه في مهام الإبلاغ وإعداد التقارير حيث أصبح أطر التكنولوجيا التنظيمية مركزية ويمكن أتمتة مصطلحات إعداد التقارير التنظيمية ولختها^{٣٠}. يوجد مجال آخر ذو أهمية متزايدة في مجموعة الوظائف هذه ألا وهو المخاطر الناجمة عن الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، لا سيما التغير المناخي الذي يساهم في تغيير المخاطر المقترنة بمحافظ الأصول والاستثمارات.

^{٢٩} مجموعة الوظائف عبارة عن مجموعة من الوظائف ضمن المهنة نفسها، ويعد هذا جزءاً من جانب تحليل الوظيفة الذي تشتمل عليه عملية تصميم الوظيفة، ويساعد على تحديد مجموعات المهارات والمعرفة اللازمة لمجموعة معينة من الوظائف. المصدر: (www.shrc.com)

مخاطر تغيير الأوضاع وفقد الوظيفة في مجموعة الوظائف هذه

- ترتفع مخاطر تغيير الأوضاع لأن الذكاء الاصطناعي وخوارزميات التعلّم الآلي المتطورة ستحل محل الكثير من الأعمال اليدويّة للكشف عن المخاطر والاحتيايل.
- ستعمل الأتمتة على تحسين العمليات وتسريع الامتثال وإعداد التقارير
- سوف تنسق التكنولوجيا التنظيميّة عملية الإبلاغ ورفع التقارير إلى مصرف البحرين المركزي
- يُتوقع تغيير ما بين ٥٠ إلى ٨٠٪ من وظائف مجموعة الوظائف هذه خلال الخمس سنوات المقبلة

كيفية تأثير تغيير الأوضاع على مجموعة الوظائف هذه

سنشهد مجموعة الوظائف هذه تحسناً كبيراً في سرعة العمليات المتعلقة بالمخاطر والامتثال ودقتها بفضل الرقمنة. كما ستختفي العديد من الأدوار الوظيفيّة الحالية وسيقل عدد من يعملون في مجموعة الوظائف في المستقبل. وسينصب تركيز مجموعة الوظائف الناشئة على حل المشكلات المعقدة وتحويل الاستعلامات والرؤى التجاريّة إلى بيانات. أما فهم كيفية استخدام البيانات فسوف يصبح قدرة لا غنى عنها في مجموعة الوظائف هذه.

المهارات الحالية – تتراوح المهارات من المستوى المتوسط إلى المستويات العليا

- الأخلاقيات
- التحليل
- التفكير النقدي
- الوعي التجاري
- تحسين العمليات
- التعلّم الفعّال
- تحليل المخاطر الفنيّة والامتثال ومهارات إعداد التقارير

المهارات الجديدة المطلوبة – جميع المهارات مطلوبة على مستوى أعلى

- الأخلاقيات
- التحليل – تحليل بيانات عالي المستوى لاستنباط معنى
- التفكير النقدي – حل المشكلات المعقدة
- الوعي التجاري
- تحسين العمليات
- البحث عن البيانات واستخدامها
- علوم البيانات
- تخصص التعلّم الآلي
- التعلّم الفعّال – استقاء الرؤى وتكوين الأفكار بسرعة في مجالات المخاطر المتخصصة، مثل تأثير أهداف التنمية المستدامة وتغيير المناخ
- تحليل المخاطر الفنيّة والامتثال ومهارات إعداد التقارير
- مجالات مخاطر نماذج الأعمال الناشئة – واجهات برمجة التطبيقات والدمج والتكامل وعلاقات الموردين وما إلى ذلك.
- الوعي بالممارسات البيئيّة والاجتماعيّة والحوكمة

أولوية اكتساب المهارات الجديدة

تتطلب مجموعة الوظائف هذه اكتساب مهارات جديدة على نطاق واسع، لا سيّما في مجالات علوم البيانات وتطبيقاتها على وظيفة المخاطر والامتثال. بالإضافة إلى ذلك، ستكون هناك حاجة لتطبيق مهارات "التعلّم الفعّال" و"الوعي بالممارسات البيئيّة والاجتماعيّة والحوكمة" على مجالات المخاطر الجديدة مثل أهداف التنمية المستدامة وتغيير المناخ والأصول المشفرة.

”لقد بدأت العمل كمدير للمنتجات قبل أن يصبح هذا المصطلح مألوفاً، علماً بأن إدارة المنتجات تتطلب فهم الأعمال المصرفية بصفة عامة.“

– مدير تنفيذي

تطوير المنتج وإدارته

ومن المعتاد أن يستند هذا الدور الوظيفي إلى المعرفة بالمؤسسة ومجالات المنتجات المتخصصة. مع ذلك، يتطلب استخدام الرؤى المستقاة من البيانات مزيداً من الوقت في المستقبل لتخصيص المنتجات بشكل أكثر تحديداً لتلبية احتياجات العملاء. إضافة إلى ذلك، فإن بعض الشركات العاملة في القطاع والتي تضم وظائف مماثلة لتطوير المنتجات داخل وحدات التقنية المالية أو الابتكار تدرس كيفية الاستفادة من الخدمات المصرفية المفتوحة ومزودي الخدمات الخارجيين في مجال المنتجات والخدمات الجديدة. وسوف تستفيد عملية ترسيخ مكانة المنتج في السوق ومراقبته من الرؤى المستقاة من البيانات في الوقت الفعلي والتي ستتيح إمكانية قياس ردود الفعل السريعة للسوق، كما أن ترسيخ مكانة المنتج وتسويقه رقمياً ستوفران قنوات أكثر تركيزاً للعملاء.

تتضمن خريطة المسارات المهنية هذه ٨ أدوار وظيفية مختلفة. وتتلو مجموعة الوظائف هذه حول بحوث المنتجات وتطويرها وترسيخ وضعها في السوق وتقديمها وتسويقها. وهي تعتبر من المجالات الرئيسية للابتكار وتطبيق الرؤى المستقاة من البيانات. ويتضح أن طبيعة هذه الوظائف تبدو مختلفة تماماً وفقاً للقطاعات المختلفة بالقطاع والمعرفة المتخصصة اللازمة للمنتجات المختلفة. ومع ذلك فإن المهارات والسلوكيات اللازمة لتطوير المنتجات وإدارتها متشابهة، ولذلك تتمحور مجموعات المهن هنا حول المهارات والسلوكيات المتشابهة المطلوبة لأداء الوظيفة كما ينبغي.

مخاطر منخفضة – يُرجح زيادة أهمية مجموعة الوظائف هذه حيث يعتمد التركيز على الابتكار وتجربة العملاء والمنتجات المصممة بشكل أكثر تحديداً على رؤى العملاء المحسنة الناتجة عن تحليلات البيانات وأيديولوجيات الإنتاج المتمركزة حول العملاء

مخاطر تغيير الأوضاع وفقد الوظيفة في مجموعة الوظائف هذه

سوف تنتقل مجموعة الوظائف هذه من المعرفة التقليدية بالمنتجات إلى الفهم العميق لتحليلات البيانات وفهم نماذج أعمال التكنولوجيا المالية وكيفية دمجها مع القدرات المؤسسية لتلبية احتياجات العملاء.

كيفية تأثير تغيير الأوضاع على مجموعة الوظائف هذه

- التحليل
- التفكير النقدي
- الوعي التجاري

المهارات الحالية – تتراوح المهارات من المستوى المتوسط إلى المستويات العليا

- التحليل – تحليل بيانات عالي المستوى لاستنباط معنى
- التفكير النقدي – حل المشكلات المعقدة
- الذكاء العاطفي – التعاطف مع العملاء
- الوعي التجاري – المعرفة الشاملة بالمنتج
- الابتكار والإبداع
- البحث عن البيانات واستخدامها
- علوم البيانات
- تخصص التعلم الآلي

المهارات الجديدة المطلوبة – جميع المهارات مطلوبة على مستوى أعلى

تتطلب مجموعة الوظائف هذه اكتساب مهارات جديدة على نطاق واسع، لا سيما في علوم البيانات وتحليلاتها ونماذج الابتكار والتصميم من وجهة نظر العملاء

أولوية اكتساب المهارات الجديدة

”ما يميّزنا هو التنافس على الخدمة والجودة، ولدينا ما يكفي من المواهب والموارد، ولكن فيما يتعلق بتقديم الخدمة، يوجد مجال كبير للتحسين.“

– مدير تنفيذي

مجموعة وظائف خدمة العملاء والمبيعات وإدارة العلاقات

توجد ١٢ وظيفة في هذه المجموعة الوظيفية تغطي معظم الأدوار الوظيفية التي تتعامل مع العملاء على مستوى القطاع. وعادةً ما يشغل هذه الوظائف الملتحقون الجدد بالقطاع، وهي تركز على المهارات الشخصية. سيختلف اتساع الفهم التجاري وفهم المنتجات على صعيد الأدوار الوظيفية المختلفة، إذ ستكون لصرّاف بنك علاقة قائمة على المعاملات مع العملاء، في حين ستكون لمسؤول الخدمات المصرفية للمؤسسات علاقة أكثر عمقًا مع عملائه. وهذا يعني أن مهارات الأدوار الوظيفية المختلفة في القطاع متشابهة جدًا، لكن قد

يختلف مستوى إتقان المهارة بين الأدوار الوظيفية وفق التسلسل الهرمي لمجموعة الوظائف هذه.

سيشهد مستقبل مجموعة الوظائف هذه اختفاء معظم وظائف مستوى المبتدئين حيث سيقدم الذكاء الاصطناعي والأتمتة وروبوتات المحادثة الدعم اللازم للعملاء فيما يتعلق بالاستفسارات الروتينية. وبدلاً من ذلك، سينصب تركيز مجموعة الوظائف هذه على تعزيز إدارة

العلاقات وكذلك المنتجات المصممة خصيصًا للعملاء.

مخاطر تغيير الأوضاع وفقد الوظيفة في مجموعة الوظائف هذه

ترتفع مخاطر تغيير الأوضاع لأن الذكاء الاصطناعي والأتمتة سيحلان محل الكثير من الأعمال اليدوية. يُتوقع تغيير ما بين ٥٠ إلى ٨٠٪ من وظائف مجموعة الوظائف هذه خلال الخمس سنوات المقبلة.

كيفية تأثير تغيير الأوضاع على مجموعة الوظائف هذه

ستشهد مجموعة الوظائف هذه تقاربًا واندماجًا بين وظائف خدمة العملاء والمبيعات وإدارة العلاقات لتتحول إلى وظيفة ”وكيل شامل“ يستخدم الرؤى المستقاة من البيانات لتصميم المنتجات والخدمات وضمان تجارب متميزة للعملاء.

المهارات الحالية – تتراوح المهارات من مستوى المبتدئين إلى المستويات العليا

- الذكاء العاطفي – ويشمل الاتصال وإدارة العلاقات
- التعاون والتأثير – لدعم المبيعات
- الوعي التجاري (المعرفة بالمنتج)
- تحسين العمليات – تتبع عمليات ”عرف عميلك“ والمخاطر والامتثال

المهارات الجديدة المطلوبة – جميع المهارات مطلوبة من المستوى المتوسط إلى المستويات العليا لن يلزم وجود مهارات مستوى المبتدئين

- الذكاء العاطفي – ويشمل الاتصال وإدارة العلاقات
- التعاون والتأثير – لدعم المبيعات
- الوعي التجاري (المعرفة بالمنتج)
- تحسين العمليات – تتبع عمليات ”عرف عميلك“ والمخاطر والامتثال
- البحث عن البيانات واستخدامها – لتمثيل البيانات من أجل تصميم حلول للمبيعات وخدمات مخصصة
- استخدام التكنولوجيا – حل المشكلات الرقمية لفروع الأكشاك

أولوية اكتساب المهارات الجديدة

يلزم تنمية جميع المهارات إلى المستوى التالي للانتقال بوكيل خدمة العملاء إلى مدير علاقات. كما ستتطلب الرؤى المستقاة من البيانات تنمية كلفة للوظائف المستقبلية.

مجموعة وظائف الرقمنة وتحليل البيانات

تعد المجموعة الوظيفية هذه خطوة تقديمية تتجاوز رؤى الأعمال التقليدية أو دور تحليلات الأعمال. وتمثل الـ ١١ وظيفة داخل مؤسسات الخدمات المالية. واستنادًا إلى نموذج عمل المؤسسة، يمكن إسناد

بعض هذه الوظائف لمزودي خدمات خبراء أو قد يتم تضمين بعضها داخل وحدات الأعمال. وتعد جميع الوظائف في مجموعة الوظائف هذه موجهة نحو المستقبل.

لا توجد مخاطر – هذه مجموعة وظائف ناشئة ومن المرجح أن تنمو على صعيد المؤسسات في مملكة البحرين.

مخاطر تغيير الأوضاع وفقد الوظيفة في مجموعة الوظائف هذه

يُتوقع زيادة الطلب على الخبرة المطلوبة في مجموعة الوظائف في ظل ارتفاع الطلب على علماء البيانات ومتخصصي الرقمنة في السوق، ويُرجح زيادة الأجور مع تزايد الطلب والتنافس على استقطاب المواهب والكفاءات.

كيفية تأثير تغيير الأوضاع على مجموعة الوظائف هذه

- التعاون والتأثير – للعمل مع وحدات الأعمال
- الوعي التجاري – لفهم الكيفية التي تدعم بها البيانات الأعمال
- البحث عن البيانات واستخدامها
- استخدام التكنولوجيا
- علوم البيانات
- تخصص التعلّم الآلي
- التعلّم الفعّال – لتوجيه وحدات الأعمال بشأن كيفية استخدام الرؤى المستقاة من البيانات بشكل أفضل

المهارات الحالية – تتراوح المهارات من مستوى المبتدئين إلى المستويات العليا

اعتمادًا على نموذج عمل المؤسسة، قد يتم تضمين تحليلات البيانات داخل وحدات الأعمال مما يسمح بنقل أكبر للمعرفة بين الأعمال التجارية والقدرات التقنية. وسيتم تطوير مهارات جديدة استجابة للتقنية الجديدة.

المهارات الجديدة المطلوبة – جميع المهارات مطلوبة من المستوى المتوسط إلى المستويات العليا

تطوير قدرات علم البيانات والرقمنة من داخل وحدات الأعمال على مستوى المؤسسة بدلًا من كونها وحدة خدمة قائمة بذاتها.

أولوية اكتساب المهارات الجديدة

التداول وإدارة الأصول

ستتطلب برامج التداول المتطورة في المستقبل إشرافاً بشرياً محدوداً. كما ستتيح خوارزميات التداول استغراق وقت أقل في التحقق من صحة نموذج التداول. ويمكن تحويل وثائق المعاملات من خلال استخدام تقنية البيانات المتسلسلة (بلوكتشين). ويتمحور أحد المجالات الناشئة المهمة في مجموعة الوظائف هذه حول الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة وطبيعة المخاطر المقترنة بها.

تضم المجموعة الوظيفية هذه ٦ وظائف وتغطي مهام إدارة الأصول والتداول. وتميل الوظائف في مجموعة الوظائف هذه إلى التوزيع على أجزاء مختلفة من المؤسسة المالية استناداً إلى هيكلها التنظيمي. وتتسم الأدوار الوظيفية في مجموعة الوظائف هذه بأنها عالية التقنية، وتتطلب القدرة على فهم النماذج المعقدة والرؤى في الأسواق وميادين التداول الدولية. كما تمت أتمتة مجموعة الوظائف هذه بشكل كبير على مدار الثلاثين عامًا الماضية منذ أن سمح ظهور التقنية بالتداول التلقائي والوصول إلى المعلومات في الوقت الفعلي، وبالتالي، القضاء على العمليات اليدوية.

مخاطر تغيير الأوضاع وفقد الوظيفة في مجموعة الوظائف هذه

مخاطر متوسطة – سيكون الإشراف البشري مطلوباً كذلك لمجموعة الوظائف هذه؛ لكن من شأن الأتمتة أن تخفض عدد الأشخاص العاملين في هذه الوظائف.

كيفية تأثير تغيير الأوضاع على مجموعة الوظائف هذه

سيظل الطلب قائماً على كبار المهنيين والخبراء ذوي المهارات الكمية المتقدمة في مجموعة الوظائف هذه. كما ستواصل الأتمتة خفض الطلب على العمليات اليدوية تاركة للعنصر البشري تولي حل المشكلات المعقدة

المهارات الحالية – تتراوح المهارات من مستوى المبتدئين إلى المستويات العليا

- الوعي التجاري
- التفكير النقدي وحل المشكلات المعقدة
- البحث عن البيانات واستخدامها
- استخدام التكنولوجيا
- البرمجة
- علوم البيانات
- المهارات الكمية

المهارات الجديدة المطلوبة – جميع المهارات مطلوبة من المستوى المتوسط إلى المستويات العليا

- الوعي التجاري
- التفكير النقدي وحل المشكلات المعقدة
- البحث عن البيانات واستخدامها
- استخدام التكنولوجيا
- البرمجة المتقدمة
- مستوى متقدم في علوم البيانات
- المهارات الكمية والنمذجة المتقدمة
- التعلم الآلي
- الوعي بالممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة

أولوية اكتساب المهارات الجديدة

- علوم البيانات عالية التقنية والمهارات الكمية
- الوعي بالممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة

”تغيرت بعض العمليات على إثر جائحة فيروس كورونا (كوفيد-١٩)، وأصبحت العمليات الطويلة الآن أقصر كثيرًا، كما صار بالإمكان الحصول على الموافقات بسرعة كبيرة.“ من جهة أخرى خلقت جائحة كوفيد-١٩ بعض الفرص.“

– مدير مباشر

العمليات – الدعم

وإعادة تصميمها جزءًا مهمًا لتحسين الكفاءة وخفض التكاليف في مجموعة الوظائف هذه. وقد شهدت إستراتيجيات الرقمنة إعادة تهيئة أنظمة تكنولوجيا المعلومات القديمة لإتاحة دمج التشغيل الآلي للعمليات الروبوتية والذكاء الاصطناعي وغير ذلك من الأدوات الرقمية لتعزيز تبسيط العمليات من أجل تحقيق كفاءة أكبر.

تضم المجموعة الوظيفية هذه ١٧ وظيفة تمثل خدمات الدعم والمساندة لأقسام مختلفة من المؤسسات المالية، وتعتمد إلى حد بعيد على العمليات وإجراءات التشغيل الموحدة بالمؤسسات. ونظرًا لتطلع جميع المؤسسات إلى خفض أوقات المعالجة القياسية ومستويات البيروقراطية في الموافقات والضوابط، يعد تحليل العمليات

مخاطر متوسطة – يُرجح أن تنخفض أعداد الموظفين في مجموعة الوظائف هذه نتيجة لتبسيط العمليات من خلال التشغيل الآلي للعمليات الروبوتية والذكاء الاصطناعي.

مخاطر تغيير الأوضاع وفقد الوظيفة في مجموعة الوظائف هذه

زيادة مستوى الخبرات المتعلقة بتحسين العمليات والرقمنة وتحليل البيانات

كيفية تأثير تغيير الأوضاع على مجموعة الوظائف هذه

- الوعي التجاري
- التفكير النقدي
- تحسين العمليات
- استخدام التكنولوجيا – الرقمنة

المهارات الحالية – جميع الوظائف في مجموعة الوظائف من مستوى المبتدئين إلى المستويات العليا

- الوعي التجاري
- التفكير النقدي
- تحسين متقدم للعمليات – معايير سيغما الستة المرنة
- استخدام التكنولوجيا – الرقمنة والتشغيل الآلي للعمليات الروبوتية
- البحث عن البيانات واستخدامها – رؤى بيانات الكفاءة

المهارات الجديدة المطلوبة – الأدوار الوظيفية في مجموعة الوظائف من مستوى المبتدئين إلى المستويات العليا

- تحسين العمليات
- البحث عن البيانات واستخدامها
- استخدام التكنولوجيا

أولوية اكتساب المهارات الجديدة

التدقيق والرقابة

الوظائف المخاطر والامتثال والشؤون القانونية لضمان استقلالية وظيفة التدقيق ونزاهتها. وعليه يؤدي المدير المالي مهام المراقب المالي الداخلي مما يضمن نزاهة وسلامة النظم المالية الداخلية ووظائف الإبلاغ وإعداد التقارير. وبالتالي يشرف مصرف البحرين المركزي على تعيين المدير المالي باعتبارها وظيفة خاضعة للرقابة.

تتضمن المجموعة الوظيفية هذه ٦ وظائف. وتتولى هذه الوظائف مسؤولية النظم الداخلية والحوكمة وتقييم المخاطر في المؤسسات. ويخضع كلا نوعي الوظائف في مجموعة الوظائف هذه إما لإشراف الرئيس التنفيذي أو إشراف لجنة التدقيق. إذ يعتبر التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة عن وظيفة الامتثال على النحو الموضح في مجموعة

مخاطر تغيّر الأوضاع وفقد الوظيفة في مجموعة الوظائف هذه

مخاطر متوسطة - ستتأثر جميع جوانب التدقيق الداخلي باستخدام التشغيل الآلي للعمليات الروبوتية والذكاء الاصطناعي بالطريقة نفسها التي تتأثر بها وظائف المخاطر والامتثال. وتستلزم الرقمنة تطبيق اعتبارات تدقيق جديدة وستؤثر على طبيعة أنشطة التدقيق والإبلاغ وإعداد التقارير.

لطالما كانت هذه المجموعة الوظيفية تتطلب مهنيين رفيعي المستوى. ومع ذلك، تقدم الرقمنة مهارات ومفاهيم جديدة للامتثال

كيفية تأثير تغيّر الأوضاع على مجموعة الوظائف هذه**المهارات الحالية - جميع الوظائف في مجموعة الوظائف من مستوى المبتدئين إلى المستويات العليا**

- الوعي التجاري
- التفكير النقدي
- الأخلاقيات
- استخدام التكنولوجيا

المهارات الجديدة المطلوبة - الأدوار الوظيفية في مجموعة الوظائف من مستوى المبتدئين إلى المستويات العليا

- الوعي التجاري
- التفكير النقدي
- الوعي التجاري
- الأخلاقيات
- استخدام التكنولوجيا الأكثر تقدماً
- البحث عن البيانات واستخدامها
- مجالات تدقيق نماذج الأعمال الناشئة - واجهات برمجة التطبيقات والتكامل وعلاقات الموردين وما إلى ذلك

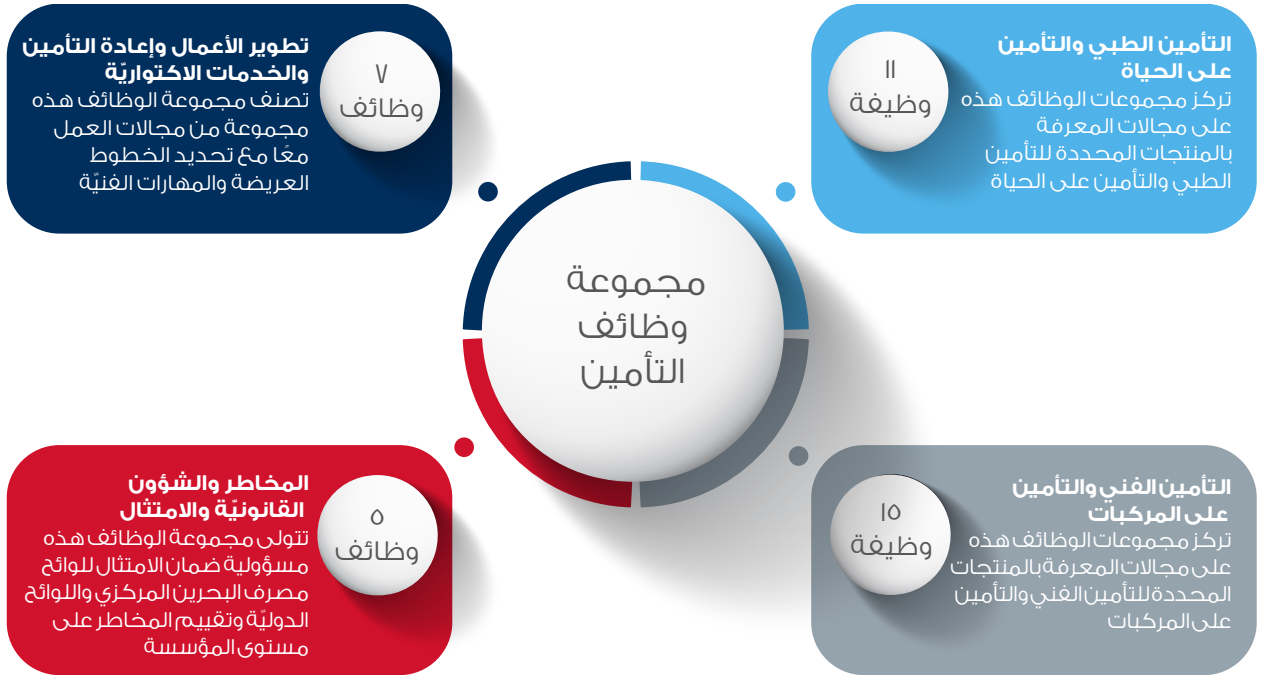
أولوية اكتساب المهارات الجديدة

- تحسين العمليات
- البحث عن البيانات واستخدامها
- استخدام التكنولوجيا

خريطة المسارات المهنية بقطاع التأمين في مملكة البحرين

والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء المهمة، ولكن تنطوي خريطة التأمين على مسميات وظيفية مختلفة للعديد من هذه الأدوار.

تحدد خريطة المسارات المهنية بقطاع التأمين في مملكة البحرين أربع مجموعات وظيفية تتضمن ٢٥ وظيفة، ويتداخل العديد منها مع خريطة الخدمات المالية فيما يتعلق بمخطط المسارات المهنية



لمزيد من التفاصيل بشأن كل وظيفة من الوظائف، يُرجى الاطلاع على الوثيقة التكميلية «خرائط المسارات المهنية في قطاع الخدمات المالية».

الوظائف الناشئة في قطاع الخدمات المالية

وفقاً لبحث أجراه المنتدى الاقتصادي العالمي، هناك مجموعة من الوظائف ستصبح أكثر أهمية في القطاع في المستقبل. كما تم التركيز على مجموعة من المهارات اللازمة لأداء مهام هذه الوظائف الناشئة في مجموعات الوظائف المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، ترتبط مجموعة من الوظائف الناشئة في القطاع على وجه التحديد بالرقمنة وتشمل:

وظائف الأمن السيبراني - يرتفع الطلب على هذه الأدوار عالية

التقنية في جميع أنحاء القطاع وهي إحدى أكثر الوظائف المطلوبة على مستوى العالم. وتتمثل المهارات اللازمة لهذه الوظيفة في المهارات الفنية لتقنية المعلومات والاتصالات والبرمجة وفهم النظم والوعي التجاري والمهارات الفنية المطلوبة للكشف عن التهديدات ومهارات الإبلاغ وإعداد التقارير والامتثال.

وظائف تجربة المستخدم/ واجهة المستخدم - وهي مجموعة

من الوظائف المتعلقة بالمجالات التقنية والتصميم والتي يلزم توافرها لتطبيق مبادئ التصميم التي تتمحور حول الإنسان على المنتجات التكنولوجية. ويُعد هذا الدور الوظيفي ضرورياً لضمان قابلية استخدام المنتجات الرقمية.

متخصصو تقنية البيانات المتسلسلة (بلوكتشين) - رغم عدم

ارتفاع الطلب حالياً في مملكة البحرين على هذه الوظائف، يُتوقع ارتفاع الطلب مستقبلاً على مجموعة من الأدوار الوظيفية التي تتعلق بتصميم المنتجات والبرمجة وقابلية استخدام الخدمات والمنتجات القائمة على تقنية البيانات المتسلسلة (بلوكتشين).

متخصصو التعلم الآلي / الذكاء الاصطناعي - تزداد هذه الوظائف

ضمن مخطط مجموعات وظائف البيانات والرقمنة، ولكنها وظائف تعتمد بشكل كبير على المهارات التقنية عالية المستوى. إذ تتمثل مهمة التعلم الآلي في تطوير آلات وتُظم قادرة على التفكير والتعلم بشكل ذاتي والتكيف مع البيانات الجديدة لأداء المهام، كما يُعد الذكاء الاصطناعي روبوتاً رقمياً أو حاسوبياً تتمثل مهمته في أداء المهام التحليلية بالمنطق نفسه الذي يستخدمه الإنسان^{٣١}.

متخصصو إعداد تقارير الممارسات البيئية والاجتماعية

والحوكمة والمخاطر - تظهر وظائف متخصصة في مجال الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة والاستدامة في شتى أنحاء القطاع. إذ تركز هذه الأدوار الوظيفية على جمع بيانات الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة والاستدامة وإعداد التقارير وضمان مراعاة العوامل المتعلقة بها في جميع أنحاء المؤسسة.

وفي حين يتم تفضيل الدرجة العلمية في أغلب الأحيان لمزاولة المهنة، يوفر مصرف البحرين المركزي نطاقًا من المسارات البديلة للعمل في الوظائف الخاضعة للرقابة من خلال بيان يحدد متطلبات الالتحاق بكل وظيفة منها ضمن وحدة التدريب والكفاءة التي يشتملها الدليل الإرشادي، على سبيل المثال: «الحصول على درجة البكالوريوس من إحدى الجامعات أو درجة أعلى أو مؤهل مهني ذي صلة».

ويجب على جميع الشركات المرخصة الحصول على موافقة من مصرف البحرين المركزي لتعيين أشخاص في مناصب الوظائف الخاضعة للرقابة. وفي حين تكون الأولوية لتعيين بحرينيين يستوفون متطلبات هذه الأدوار الوظيفية، إلا أنه قد يصعب تحقيق ذلك في بعض الأحيان. فقد ذكر المشاركون في الدراسة المسحية أن التنقل بين مختلف المنافسين لشغل الوظائف الخاضعة للرقابة يمثل تحديًا كبيرًا، فغالبًا ما يبحث المنافسون باستمرار عن الكفاءات الجيدة لاستقطابها.

هذا وتُصنّف الأدوار الوظيفية المتعلقة بعلوم البيانات والرقمنة ضمن الوظائف الناشئة أيضًا. وقد ناقشت مجموعة وظائف الرقمنة والبيانات هذه الوظائف بالفعل.

الوظائف الخاضعة لرقابة مصرف البحرين المركزي

في إطار جهود الحفاظ على النزاهة في قطاع الخدمات المالية في مملكة البحرين، يحرص مصرف البحرين المركزي على تنظيم أدوار وظيفية محددة والرقابة عليها على مستوى القطاع. ويطلق على هذه الأدوار «الوظائف الخاضعة للرقابة»، وهناك مجموعة من القواعد ضمن الدليل الإرشادي لمصرف البحرين المركزي تنظم ذلك. وتتضمن اللوائح وحدة التدريب والكفاءة التي تنص على اشتراطات كل وظيفة من الوظائف الخاضعة للرقابة وتوضح الخبرات والمؤهلات والتدريبات المتوقعة لكل دور من هذه الأدوار الوظيفية.

التحديات الكبيرة التي تؤثر على الوظائف الخاضعة للرقابة

وفقًا للمشاركين في استقصاء مهارات البحرين، تنطوي تنمية المهارات القيادية وبناء القدرات على مستوى مجلس الإدارة على أهمية كبيرة من أجل دعم نمو الأعمال في جميع أنحاء القطاع في مملكة البحرين. ففي حين يطمح مصرف البحرين المركزي إلى شغل مزيد من البحرينيين لمناصب الوظائف الخاضعة للرقابة، إلا أنه يصعب إيجاد الكفاءات الجاهزة ذات المهارات والخبرات المناسبة بسرعة لتلبية الاحتياجات الفورية للقطاع، مما يشير إلى ضرورة وضع خطة تعاقب وظيفي فعّالة. وبالتالي يؤدي ذلك إلى لجوء المؤسسات إلى توظيف كفاءات دولية لشغل العديد من الوظائف الخاضعة للرقابة. ويصف أحد مديري الموارد البشرية هذا تحديًا قائلاً: «نبذل قصارى جهدنا لتوفير راحة البال في مؤسستنا لاستقطاب أفضل الكفاءات في السوق، **هناك تحدٍ دائم يتمثل في العثور على الأفضل في السوق (لشغل الوظائف الخاضعة للرقابة).** كما أن متطلبات الجهات التنظيمية دائمة التغير. وليس لدينا الوقت الكافي لتدريب الأشخاص، نحن بحاجة لأشخاص مدربين يشغلون المناصب الآن».

الاستنتاج - الطبيعة المتغيرة للعمالة في القطاع

تتغير طبيعة التوظيف في هذا القطاع إلى فئة ديموغرافية أصغر سنًا، وذلك مع انضمام عدد متزايد من النساء إلى سوق العمل. كما تتغير طبيعة الوظائف في ظل أتمتة العديد من الوظائف في شتى مجالات الخدمات المالية، وأصبحت متطلبات المهارات الجديدة المتعلقة بالبحث عن البيانات واستخدامها واستخدام التكنولوجيا من أهم المهارات الأساسية اللازمة مستقبلاً في جميع الأدوار الوظيفية في هذا القطاع. وفيما يتعلق ببعض الوظائف الخاضعة للرقابة، وعلى وجه الخصوص داخل مجموعة وظائف المخاطر والامتثال، توجد حاجة ملحة لشغل هذه الوظائف بواسطة الكفاءات المحلية، وهو ما يسلط الضوء على الحاجة إلى تخطيط فعّال للتعاقب الوظيفي، بما في ذلك التدريب ذو الصلة بالمسار المهني المعني.

من ناحية أخرى، سلطت بيانات مصرف البحرين المركزي الضوء على ٩٣ طلبًا من القطاع لتعيين الوافدين على مدار الثلاثة أعوام الماضية. وكانت غالبية هذه التعيينات لشغل مناصب الرئيس التنفيذي ومسؤول الامتثال إلى جانب رؤساء الأقسام لأدوار وظيفية مختلفة. وتتوافق مجالات توظيف الوافدين التي حددها مصرف البحرين المركزي بشكل جيد مع إحدى «الوظائف الشاغرة التي يصعب شغلها» التي حددها مديرو الموارد البشرية في الدراسة المسحية ومجموعات التركيز على حدٍ سواء. كما تمت الإشارة إلى وظائف المخاطر والامتثال تحديًا باعتبارها وظائف يصعب شغلها من قبل الكوادر البحرينية، كما أنها أدوار وظيفية ذات معدل مرتفع لانتقال الموظفين إلى أعمال أخرى.

الفصل الثالث

مسارات الدخول والتوظيف في قطاع الخدمات الماليّة



”كنت سأختار العمل في مجال تكنولوجيا المعلومات لو كنتُ أعلمُ أن هذا المجال سيوفر وظائف مرغوب فيها بشكل كبير...“ لم أبحث بما يكفي خلال مراحل دراستي لمعرفة الطلب على الوظائف في السوق في المستقبل ولكن يمكن أن أرى أنه ما يزال هناك أشخاص حتى يومنا هذا يندرجون تحت هذه الفئة مع التخصصات التي تُغري السوق مع عدم وجود فرص كافية“.

– موظف

التحق ٤٠٪ من الموظفين بقطاع الخدمات الماليّة من القطاعات الأخرى – وتتمثل أشهر هذه القطاعات الأخرى في التجزئة وتقنية المعلومات والاتصالات

نقص التوجيه الوظيفي

عند سؤالهم عمّا إذا كانوا سيغيرون اختيارهم بشأن الدراسة، قال ٢٦٪ من المشاركين في الدراسة المسحية إنهم سيفعلون ذلك إذا أُتيحت لهم الفرصة للاختيار مرة أخرى. فقد كان السبب الرئيسي الذي ذكره «لم أكن متأكدًا بشأن شعفي في ذلك الوقت»، بالإضافة إلى «لم تتوافر لدي معلومات كافية بشأن خياراتي المهنية». في حين أجاب ٤٠٪ من الموظفين بالنفي عند سؤالهم عما إذا كانوا يشعرون أنهم كانوا يفهمون قطاع الخدمات الماليّة جيدًا عندما شغلوا وظائفهم الأولى. وبالتالي يشير ذلك إلى شعور العديد من الموظفين في القطاع بوجود فجوة في المشورة المهنية والمعلومات بشأن خيارات التعليم العالي، وأنه كان من الممكن أن يكونوا على دراية أفضل بالقطاع قبل السعي للعمل في قطاع الخدمات الماليّة.

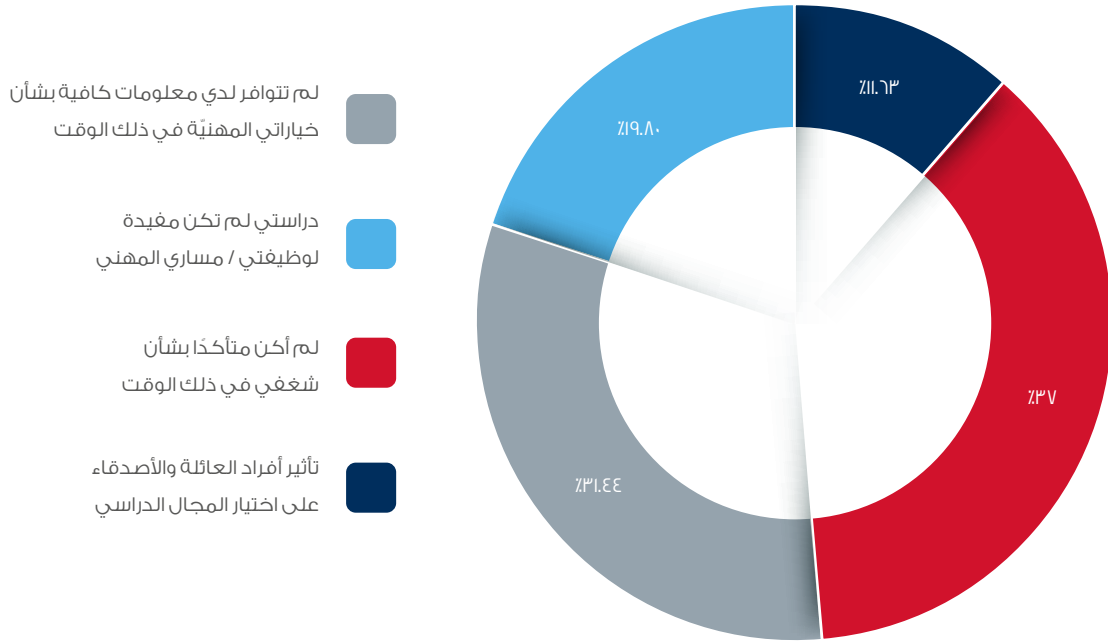
يحلل هذا الفصل المنظومة الأوسع للتعليم والتدريب في مملكة البحرين في سياق كيفية دعمها لاستقطاب الكفاءات وتمييزها لصالح قطاع الخدمات الماليّة. في الوقت الحالي، تحمل الغالبية العظمى من الموظفين في هذا القطاع درجة البكالوريوس أو الماجستير، لذا يعد دور التعليم العالي عاملًا مهمًا عند تحليل المهارات. ومع ذلك، كي يستجيب القطاع للتغيرات المشار إليها في الفصل الأول، ينبغي تطبيق مجموعة متنوعة من مسارات الدخول والتقدّم داخل القطاع وغيره. بالإضافة إلى ذلك، تُعد الشفافية والمشورة بشأن كيفية التنقل داخل القطاع وخارجه أمرًا حيويًا للسماح للأشخاص باتخاذ قرارات مهنيّة صحيحة.

المسارات في قطاع الخدمات الماليّة

وفقًا للدراسة المسحية التي أجرتها «مهارات البحرين»، جاءت غالبيتهم من الحاصلين على المؤهلات العليا، في حين جاء أقل من ٣٪ من المدرسة الثانويّة مباشرة. وتمثلت مجالات الدراسة الرئيسيّة لأولئك الذين التحقوا بالقطاع عبر مسار التعليم العالي في «إدارة الأعمال والقانون» (٦٨٪) تلتها «تكنولوجيا المعلومات والاتصالات» (١٤٪).

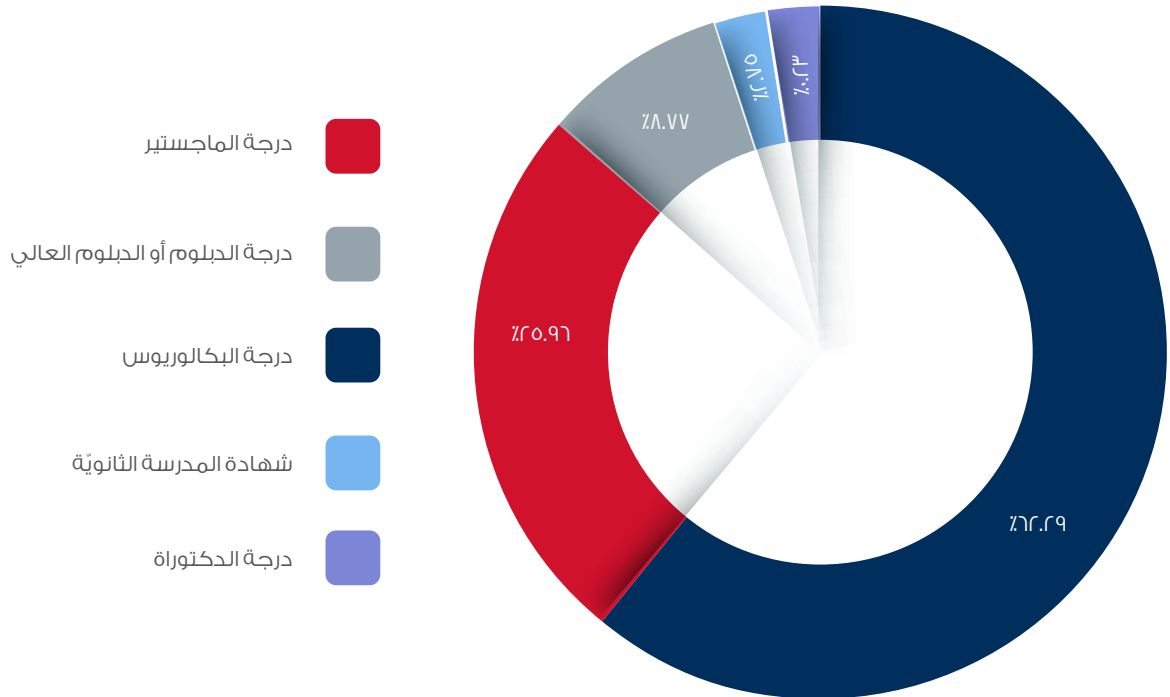


أسباب تغيير مجال الدراسة



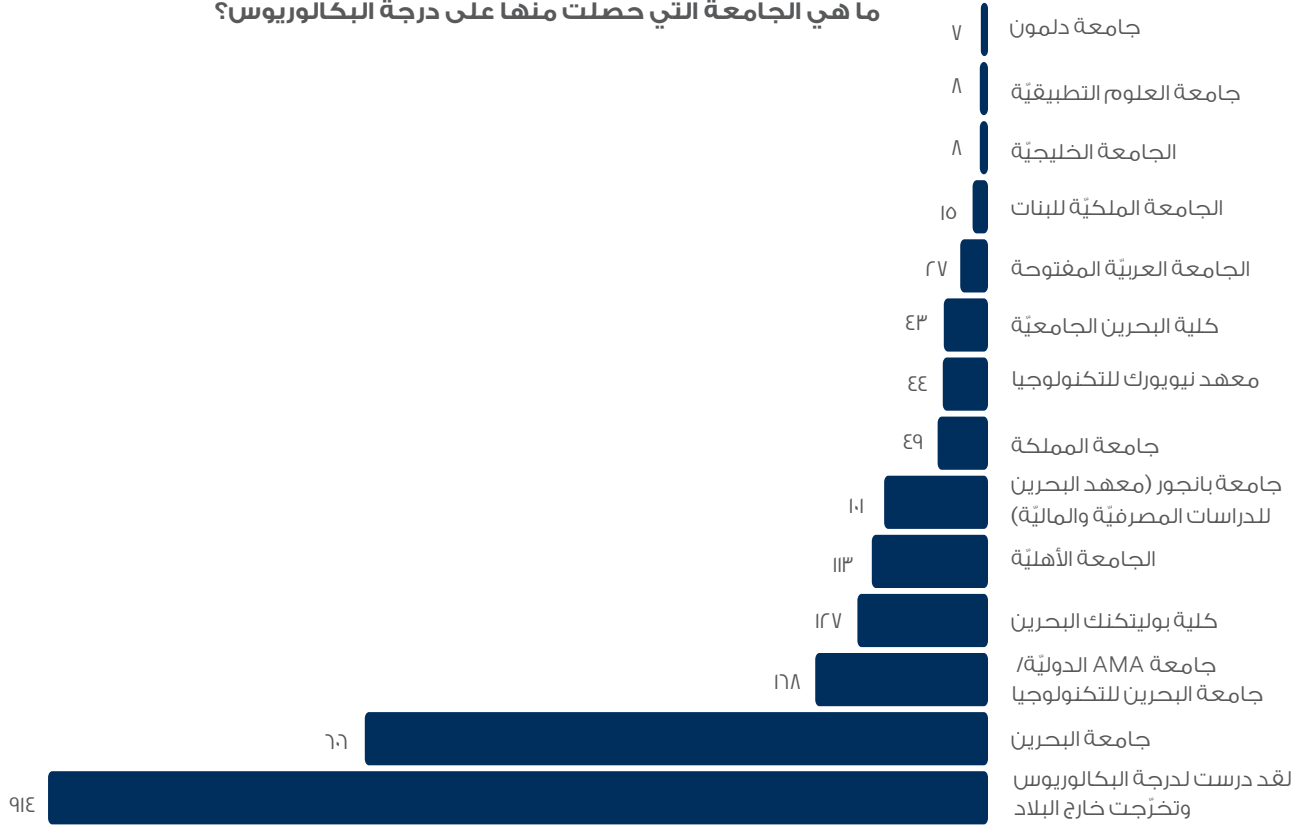
الشكل ١٦- لم قد تُغيّر مجال دراستك؟ (المصدر: الدراسة المسحية التي أجرتها «مهارات البحرين» للموظفين، ٢٠٢١)

التعليم العالي ودخول القطاع



الشكل ١٧- ما هي أعلى المؤهلات الرسمية التي حصلت عليها؟ (المصدر: الدراسة المسحية التي أجرتها «مهارات البحرين» للموظفين، ٢٠٢١)

ما هي الجامعة التي حصلت منها على درجة البكالوريوس؟



الشكل ١٨- الجامعات التي تخرج فيها الموظفون الحاصلون على درجة البكالوريوس (المصدر: الدراسة المسحية التي أجرتها «مهارات البحرين» للموظفين، ٢٠٢١)

دخول القطاع - برامج التعليم العالي

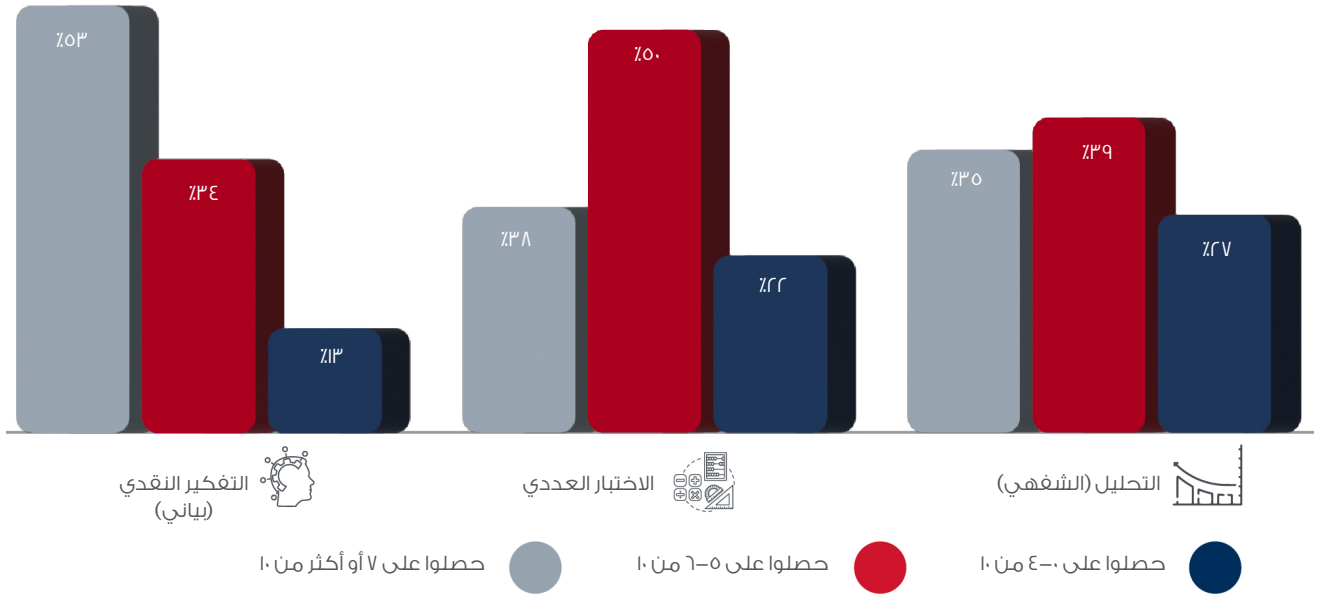
يحصل المرشحون عند الانتهاء من الاختبار على درجة كل قسم والدرجة الإجمالية. وتحدد كل مؤسسة مالية استنتاجها الخاص بشأن الحد الأدنى المعقول لدرجات مرشحها. كشف تحليل مركز التقييم لبيانات توظيف حوالي ٦٣٠ مرشحاً لمؤسسة مالية كبيرة عن بعض النتائج المثيرة للاهتمام. إذ تم تقييم المرشحين للتوظيف بين شهر مارس ٢٠١٩ وشهر نوفمبر ٢٠٢٠. وتم اختيار ٨٣ مرشحاً من بين ٦٣٠ لتحقيقهم معايير مرضية، حيث حصلوا على درجة أعلى من ٥٠٪ للتوظيف في هذه المؤسسة المالية. كما أظهر تحليل آخر أجري على هؤلاء الموظفين البالغ عددهم ٨٣ أن معظمهم قد حصل على درجة إجمالية قدرها ٥٠٪ فما فوق في الاختبارات الثلاثة جميعها. ويوضح الرسم البياني التالي متوسط درجات كل جانب من جوانب الاختبار.

إن اختيار برامج التعليم العالي الملائمة لدخول القطاع ما يزال أمراً بالغ الأهمية لحين إتاحة سبل تعلم تطبيقية بديلة وفعّالة. وبالنسبة للشباب وأولياء الأمر، يعتبر اختيار البرنامج المناسب أمراً مهماً، كذلك فإن إتاحة المعلومات الكافية عن كل برنامج لأصحاب العمل يُعد أيضاً أمراً بالغ الأهمية. وما زالت سوق العمل تواجه فائضاً من خريجي إدارة الأعمال من قطاع التعليم العالي الخاص.

دخول القطاع - تقييمات التوظيف

تستخدم بعض المؤسسات المالية البحرينية مركز التقييم التابع لمعهد البحرين للدراسات المصرفية والمالية لمراجعة المرشحين للتوظيف أو لتحديد ذوي الإمكانيات العالية. ويستخدم مركز التقييم التابع للمعهد أدوات اختبار المعايير الدولية الموحدة مثل منتجات التقييم «ساقيل»، وتُصمم برامج التقييم وفقاً للاحتياجات المحددة لكل مؤسسة مالية. بيد أن اختبار التوظيف القياسي يشمل اختبار ساقيل لتحليل القدرات، بمعدلات تقييم متساوية. ويتم اختيار مجموعة المعايير الأكثر ملاءمة للحصول على النتائج التي توضح وضع المرشح مقارنةً بأقرانه في المنطقة. وتُجرى التقييمات في مركز التقييم التابع لمعهد البحرين للدراسات المصرفية والمالية تحت إشراف صارم لضمان نزاهة الاختبار. يتألف التقييم من المكونات التالية^{٣٢}:

الدرجة من ١٠ لكل مجال من مجالات الاختبار لمن اجتازوا التقييم (٨٣ شخصاً)

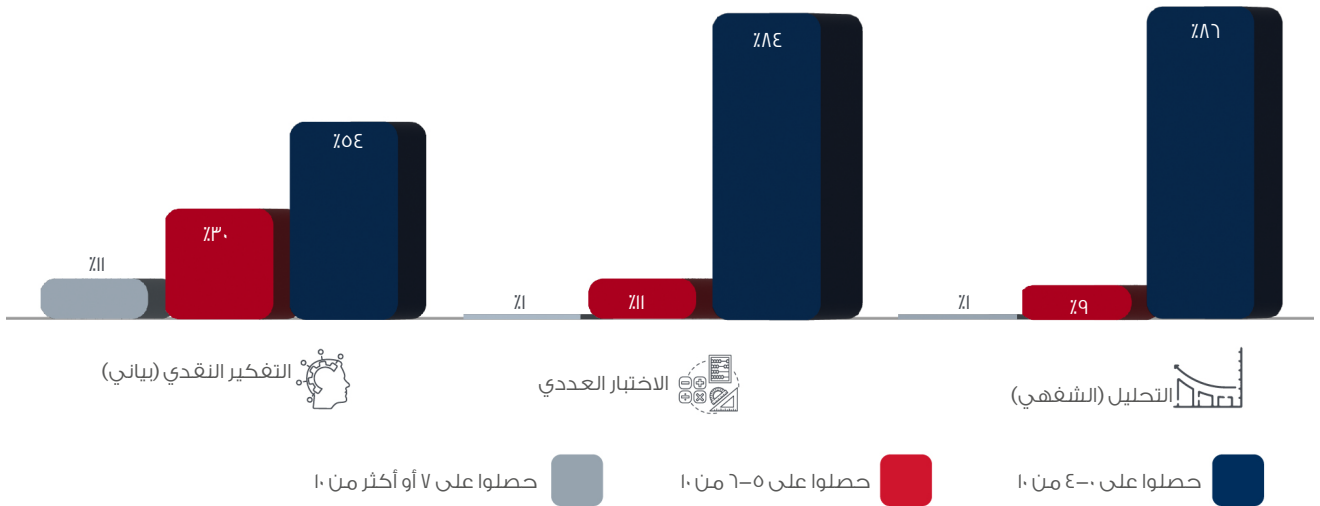


الشكل ١٩- درجة التقييم من ١٠ للمرشح المختار (المصدر: بيانات أحد المصارف غير المحددة في مملكة البحرين، ٢٠٢٢)

على درجات أقل من ٥٠% من المجموع الإجمالي. وكان عددهم حوالي ٥٤٧ مرشحاً. وفيما يلي بيان درجاتهم.

أظهرت النتائج حصول معظم المرشحين على درجات متوسطة في مهارات التحليل والحساب ودرجات أعلى في مهارات التفكير النقدي، مع حصولهم في الحساب على الدرجات الأقل. حصل باقي المرشحين

الدرجة من ١٠ لكل مجال من مجالات الاختبار لمن لم يجتازوا التقييم (٥٤٧ شخصاً)



الشكل ٢٠- درجة التقييم من ١٠ للمرشحين الذين لم يتم اختيارهم (المصدر: بيانات أحد المصارف غير المحددة في البحرين، ٢٠٢٢)

الاستنتاج - دخول القطاع

ذكرت جهات العمل في قطاع الخدمات المالية أنها تستطيع التدريب على المهارات التقنية، لكنها بحاجة إلى أشخاص يتمتعون بالتفكير النقدي وحل المشكلات والتواصل الفعّال. وتؤكد البحوث الدولية التي تتناول مهارات العمل أن مهارات التفكير عالية المستوى تعتبر ضرورية لسوق العمل والنمو الاقتصادي. كما تبين أن البعض يتكون التعليم العالي ويدخلون سوق العمل دون إثبات تحصيلهم لهذه المهارات. وكما هو موضح في تقرير رأس المال البشري للعام ٢٠١٨ في مملكة البحرين، ما زال هناك عمل يتعين إنجازه لضمان دمج مهارات التفكير عالية المستوى هذه كما ينبغي ضمن نظام التعليم في مملكة البحرين لضمان كفاءة الخريجين الذين يدخلون سوق العمل.

المسائل المستجدة - دخول القطاع

ينبغي على التعليم العالي الذي يقدم الخريجين للقطاع ما يلي:

- مراجعة برامج ومواءمتها مع المتطلبات على النحو المبين في معايير تقييم التوظيف، وذلك كمرجعية أولية تحدد القدرات اللازمة توافرها في الخريجين عند التحاقهم بالقطاع.
- دراسة إلى أي مدى ينبغي أن تعكس برامج التعليم المهارات والسلوكيات الأساسية والمعايير المهنية الوطنية الخاصة بالقطاع بشكل ملائم، وذلك باعتبارها مخرجات مدمجة في هذه البرامج
- ضمان اشتغال البرامج على شكل من أشكال الخبرة العملية أو التعلم على رأس العمل.
- طرح مسارات مهنية بديلة للالتحاق بالقطاع بعد المدرسة الثانوية ضمن المناهج، والتي تشمل العمل الفعلي في الوظائف والتعامل مع جهات العمل
- ثمة حاجة إلى نظام توجيه مهني على الصعيد الوطني يستغل استعلامات سوق العمل المحدثة والأدوات التي تنتجها «مهارات البحرين» لدعم المتسربين من التعليم والعاملين في قطاع الخدمات المالية.
- ينبغي أن يعمل قطاع الخدمات المالية، بقيادة مصرف البحرين المركزي ومعهد البحرين للدراسات المصرفية والمالية وبدعم من «مهارات البحرين» بشكل استباقي مع مؤسسات التعليم والتدريب لتنسيق مجموعة إجراءات وتدخلات مهنية من القطاع.

تتماشى المجالات التي يسجل فيها عدد كبير من المتقدمين درجات منخفضة في الحساب والتحليل جيدًا مع فجوات المهارات المحددة في نتائج بحثنا على النحو الموضح في الفصل الخامس من هذا التقرير. ثمة حقيقة مهمة أيضًا هي أن الغالبية العظمى من الذين اجتازوا الاختبار كانت لديهم خبرة عملية وتدعم مسألة طرح مزيد من المسارات البديلة القائمة على العمل للالتحاق بالقطاع.

دخول القطاع - مراكز الاتصال، وشركات التعاقد الخارجي في مجال إدارة الأعمال

على الصعيد الدولي، تعد شركات التعاقد الخارجي في مجال إدارة الأعمال، مثل خدمات مراكز الاتصال، نقطة دخول شائعة إلى الوظيفة الأولى للمتسربين من التعليم أو الطلاب. ويؤسند العديد من وظائف مراكز الاتصال وخدمة العملاء والمبيعات في قطاع الخدمات المالية في مملكة البحرين إلى شركات التعاقد الخارجي سواء في مملكة البحرين أو خارجها. ويوظف أكبر ثلاثة مراكز اتصال في مملكة البحرين حوالي ٨٥٠ شخصًا من مختلف مستويات التوظيف استنادًا إلى الترتيبات التعاقدية للمؤسسات.

وفقًا للدراسة المسحية التي أجرته «مهارات البحرين» لموظفي ثلاث مراكز الاتصال، جاء ٣٢٪ منهم مباشرة إلى شركة التعاقد الخارجي بعد المدرسة الثانوية (دون الحصول على درجة البكالوريوس)، وأجاب ربع إجمالي المشاركين في الدراسة المسحية أن وظيفتهم الأولى كانت لدى جهة العمل الحالية وهي شركة التعاقد الخارجي في مجال إدارة الأعمال. كما سبق لنسبة ٨٪ من الموظفين العمل في قطاع الخدمات المالية قبل توليهم وظائفهم الحالية. وعمل ٢٠٪ من الموظفين الذين شملتهم الدراسة المسحية مع عملاء في قطاع الخدمات المالية بموجب عقود بين شركات التعاقد الخارجي الخاصة بهم وهذه الشركات، وذلك إما كوكلاء في مراكز اتصال أو وكلاء مبيعات، مما يشير إلى تمتعهم بقدر من الخبرة في المنتجات والخدمات التي يقدمها القطاع.

وكان ١٦٪ من المديرين المباشرين الذين يعملون حاليًا في شركة التعاقد الخارجي في مجال إدارة الأعمال قد جاؤوا من قطاع الخدمات المالية قبل الالتحاق بوظائفهم في هذا النوع من الشركات. أفاد المديرون المباشرين، من واقع تجربتهم، أن متوسط الوقت الذي يستغرقه الموظف للبقاء في العمل لدى شركة التعاقد الخارجي هو سنة إلى سنتين (٤٨٪) والقطاع الأول الذي يرون موظفيهم ينتقلون إليه هو الخدمات المالية (٢٩٪). وتشير هذه النتائج إلى مستوى تنقل جيد بين شركات التعاقد الخارجي وقطاع الخدمات المالية في كلا الاتجاهين.

نتائج استقصاء شركات التعاقد الخارجي في مجال إدارة الأعمال

٦٩٪ من الموظفين تقل أعمارهم عن ٣٠ عامًا
 ٦٧٪ عملوا مع جهة العمل ذاتها لمدة تتراوح بين سنة إلى ٧ سنوات
 ٨٥٪ مواطنون بحرينيون
 ٣٣٪ حاصلون على درجة البكالوريوس، و ٣٢٪ حاصلون على شهادة الثانوية فحسب
 ١١٪ كانوا بلا وظيفة قبل التحاقهم بالوظيفة الحالية
المصدر: الدراسة المسحية التي أجرتها «مهارات البحرين» مع شركات التعاقد الخارجي في مجال إدارة الأعمال، ٢٠٢١



الفصل الرابع

التدريب المُقدّم للقطاع والممارسات الناشئة والجديدة في تطوير المهارات



ويتضح من تحليل بيانات «تمكين» أن التمويل الذي قدمته قد ساعد على دعم أكثر من ٥٠ موزودًا للخدمات التدريبية في السوق على مدار الخمس سنوات الماضية. نظرًا لمحدودية أنشطة التدريب التي تم تقديمها منذ بداية العام ٢٠٢٠، وزيادة انتشار البرامج التدريبية المقدمة عبر الإنترنت، والتي يمكن الوصول إليها في جميع أنحاء العالم لذا فإنه من المتوقع أن يتطور مشهد قطاع التدريب في مملكة البحرين ويتغير وفقًا لذلك.

استثمارات «تمكين» عبر السنوات الماضية في التدريب من أجل تعزيز مهارات المستقبل

بعد مراجعة «تمكين» لبرامجها للعام ٢٠٢١، صبت تركيزها على إعداد برامج جديدة تعالج فجوات مهارات المستقبل مثل تلك المتعلقة بالأمن السيبراني وتحليل البيانات والخدمات الإكوتارية. وقد استثمرت «تمكين» على مدار تاريخها في عدد من المشروعات الخاصة لدعم الاحتياجات من مهارات المستقبل المطلوبة لقطاع الخدمات المالية، وقد بلغ عدد المستفيدين حتى الآن ٣٨٧ شخصًا. ونوضح فيما يلي بعض تلك المشروعات الخاصة التي تدعم مهارات المستقبل في القطاع:

تأسس هذا المركز في سبتمبر ٢٠٢١ باعتباره مركز التكنولوجيا العالمي لسيتي بنك، وسوف ينصب تركيزه في مملكة البحرين على هندسة المنصات التكنولوجية الرائدة التابعة لسيتي بنك مع العمل على تعزيز قدرات التنفيذ والربط عبر نظم التحليل وتداول العملات الأجنبية ^{٣٣} . ويسعى المركز إلى توظيف ١٠٠٠ مبرمج بحريني خلال العشر سنوات القادمة.	مركز سيتي للتكنولوجيا
يشتمل برنامج التدريب الداخلي الذي أطلق العام ٢٠١٤ على جلسات تدريبية عالية الجودة يقدمها خبراء إقليميون من تشابل هاوس ورابطة المحللين الماليين المعتمدين. وقد حصل معظم خريجي هذا البرنامج التدريبي على وظائف دائمة في القطاع.	برنامج التدريب الداخلي لخريجي برنامج المحلل المالي المعتمد
وُضع هذا البرنامج بالشراكة بين كلية ماكدونو للأعمال بجامعة جورج تاون وأكاديميات دولية متخصصة في تقنيات البيانات المتسلسلة (بلوكتشين) والذكاء الاصطناعي. واستهدف برنامج بناء الكفاءات في مجال التكنولوجيا المالية تأهيل ٥٠ مشاركًا بصفة مبدئية خلال فترة ٦ شهور. وبناء على تحليل «تمكين» لبيانات الهيئة العامة للتأمين الاجتماعي، فقد تم في النهاية توظيف ٣٢ خريجًا (من بين ٥٥ خريجًا) في وظائف بدوام كامل في مملكة البحرين.	برنامج كفاءات خليج البحرين للتكنولوجيا المالية (FinTech)

الجدول ٧ - مثال على المشروعات الخاصة الممولة بواسطة «تمكين» والمعنية بتنمية مهارات المستقبل (المصدر: صندوق العمل «تمكين»)

معهد البحرين للدراسات المصرفية والمالية

يمثل معهد البحرين للدراسات المصرفية والمالية جهة تدريب شبه حكومية معتمدة من مصرف البحرين المركزي، وهو مختص بتنمية مهارات البحرينيين العاملين بالقطاع. ويعمل المعهد عبر سبع أكاديميات، وهو مسجل في الإطار الوطني للمؤهلات بمملكة البحرين ومصنف بدرجة «جيد» لدى هيئة جودة التعليم والتدريب. ويرأس مصرف البحرين المركزي مجلس إدارة معهد البحرين للدراسات المصرفية والمالية، ويديره مسؤولون تنفيذيون بالقطاع. ويتم دعم معهد البحرين للدراسات المصرفية والمالية عن طريق نظام ضرائب تدفعها الشركات العاملة في القطاع، ويعتبر المعهد المزود الوحيد للدورات التدريبية الممولة، إذ ينصب تركيز هذه الدورات على الدليل الإرشادي لمصرف البحرين المركزي والشهادات الاحترافية وبرامج تدريبية أخرى سواء ذاتية أو مؤسسية أو ممولة من الحكومة. وقد بذل معهد البحرين للدراسات المصرفية والمالية جهودًا ملموسة لدعم النمو المستقبلي للقطاع بالتعاون مع أكاديمية التحوّل الرقمي وأكاديمية الأمن السيبراني التابعتين له وخدمات أمازون ويب سيرفيسز السحابية ومحترفي تقنيات البيانات المتسلسلة (بلوكتشين).

التدريب على تنمية المهارات القيادية

من الجدير بالذكر أن مهارات القيادة الواردة في الدراسة المسحية التي أجرتها مهارات البحرين هي من أولويات المستقبل، وهي مهارات «عالية المستوى». وعادة ما يتم تطوير هذه المهارات على مدار فترة زمنية طويلة، ويتم تمكين المتعلم منها خلال فترة التعليم النظامي والعالي عن طريق وسائل تعليم فعالة. وبشكل عام، لا يتم اكتسابها

يتناول هذا الفصل التدريب المُقدّم لقطاع الخدمات المالية في مملكة البحرين في ضوء الوظائف الناشئة والجديدة ومتطلبات المهارات المتعلقة بها. ثم يتابع إلقاء الضوء على طريقة تغيير النهج الخاص بتنمية المهارات من أجل مواكبة سبل العمل الجديدة والنهج الجديدة للمستقبل.

دعم صندوق العمل «تمكين» لتنمية المهارات

صندوق العمل «تمكين» هو الجهة الرئيسية المعنية بمعالجة الفجوات مهارية في القطاع الخاص في مملكة البحرين، وهو مساهم مهم ونشط في مسيرة إصلاح منظومة المهارات في المملكة. تأسس صندوق العمل «تمكين» في العام ٢٠٠٦ بموجب قانون رقم (٥٧) باعتباره جزءًا من مبادرات الإصلاح في المملكة. وفي العام ٢٠٢٠، وأثناء جائحة فيروس كورونا (كوفيد-١٩)، توقفت معظم خطط «تمكين» لينصب تركيزها على بذل قصارى الجهد ومنح الأموال من أجل مساعدة الأعمال والشركات على التعافي استجابة للظروف التي فرضتها الجائحة. وعليه، اضطلعت «تمكين» من حينها بإجراء تطوير مكثف على عروضها وخدماتها.

في العام ٢٠١٩، صاغ معهد البحرين للدراسات المصرفية والمالية بيانًا موجزًا عن مسارات التطوير المهني الموصى بها للوظائف الخاضعة

أفضليات وأولويات التدريب داخل القطاع

قدمت الدراسة المسحية التي أجرتها مهارات البحرين للمديرين المباشرين ورؤى المديرين المباشرين ومديري الموارد البشرية والموظفين بشأن التدريب. وحين سُئلوا عمّا إذا كان بإمكانهم الحصول على التدريب الذي يحتاجونه في مملكة البحرين، قدمت الثلث مجموعات المشاركة في الدراسة إجابات مختلفة إلى حد ما. كانت ردود القليل من المديرين المباشرين أكثر إيجابية من ردود مديري الموارد البشرية أو الموظفين. وحين سُئلوا عن السبب، كان السبب الرئيسي هو «جودة التدريب المتاح».

من خلال برامج التدريب^{٣٤}. وقد تتيح البرامج المنفذة داخليا التي تتعلق بالقيادة للمتعلمين فرصة التعرف على سبل جديدة لرؤية الأمور التي يمكن أن تعينهم على تطوير مهاراتهم. ولكن إذا لم يتم تعزيز التعلم ودمجه وتطبيقه ضمن تجربة المتعلم عقب انتهاء البرنامج التدريبي، فمن غير المرجح أن يكون له أي تأثير ملحوظ.

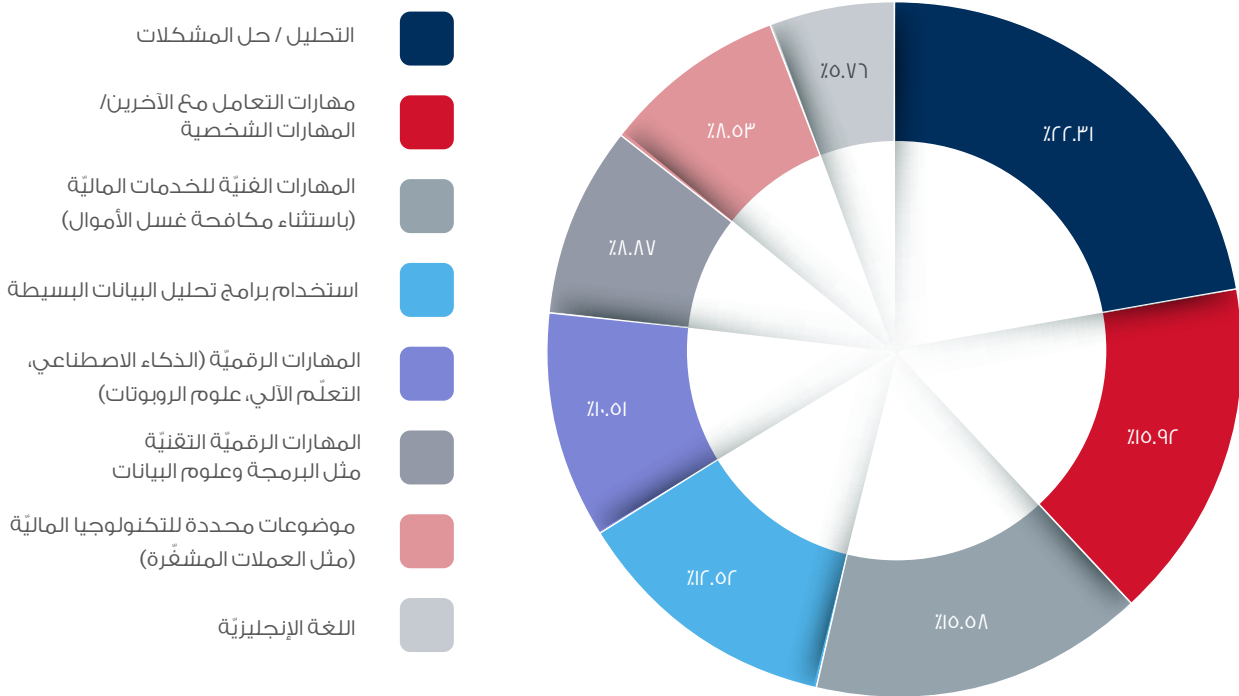
مديرو الموارد البشرية	المديرون المباشرين	الموظفون
٨٦٪	٧٧٪	٨٧٪

الجدول ٨ - من أجابوا بنعم» على سؤال الدراسة المسحية هل يمكنكم الحصول على التدريب الذي تحتاجونه في مملكة البحرين؟ (المصدر: الدراسة المسحية التي أجرتها «مهارات البحرين» للمديرين المباشرين، ٢٠٢١)

أكثر الأسباب شيوعاً للتدريب وفقاً لمديري الموارد البشرية كان «لتحسين الإنتاجية» وقد أشار مديرو الموارد البشرية إلى أن ٧٨٪ لم يتوافر لهم مختصين مؤهلين في مجال التعلم والتطوير في مكان العمل. ويحدد ما يلي بعض النتائج الرئيسية للدراسة المسحية فيما يتعلق بالتدريب والتطوير:

- صرّح الموظفون بأن طريقة التدريب المفضلة لديهم هي «الإرشاد والتدريب على رأس العمل على غرار التوجيه»، ما يعني أن الموظفين يفضلون مزيداً من التدريب المرتبط أكثر بالوظيفة.
- أشار المديرون المباشرين إلى أن أولويات التدريب خلال الاثني عشر شهراً القادمة هي التحليل / حل المشكلات بنسبة ٢٢٪، والمهارات الشخصية في التعامل مع الآخرين بنسبة ١٦٪، والمهارات الفنية المتخصصة المتعلقة بالعمل بنسبة ١٥٪، ثم تحليل البيانات بنسبة ١٢٪.
- أشار ٤٢٪ من مديري الموارد البشرية بأن وجود جهة مانحة للاعتمادات والمؤهلات يعتبر أمراً مهماً، وصرّح ٧٨٪ منهم أنه لا مانع لديهم أن تكون تلك الجهة المانحة بحرينية أو دولية.

أولويات المديرين المباشرين في التدريب خلال الاثني عشر شهراً القادمة



النماذج الجديدة للتعلّم والتطوير - التعليم متناهي الصغر وشهادات التعليم المصغر

خلصت هذه الدراسة المسحية إلى عدة أفكار تتعلق بكم ونوع «التعلّم متناهي الصغر» الذي تم في هذا القطاع، كما قدمت رؤى إيجابية عن تحفيز الأفراد لتطوير أنفسهم، سيط قطاع التعليم بمنظمة اليونسكو الضوء على مدى أهمية إدراج التعلّم متناهي الصغر والتعلّم المصغر (الجزئي) كجزء من نُظم تنمية المهارات الرسمية، إذ تعتبر المؤهلات المصغرة عنصراً مهماً لدعم المهارات اللازمة للحاق بركب الثورة الصناعية الرابعة^{٣٥}.

وفقاً لمنظمة اليونسكو، فإن المؤهلات المصغرة:

١. هي سجل لإنجازات التعلّم المركّز يبرهن على ما يعرفه المتعلم أو ما يفهمه أو ما يستطيع فعله؛

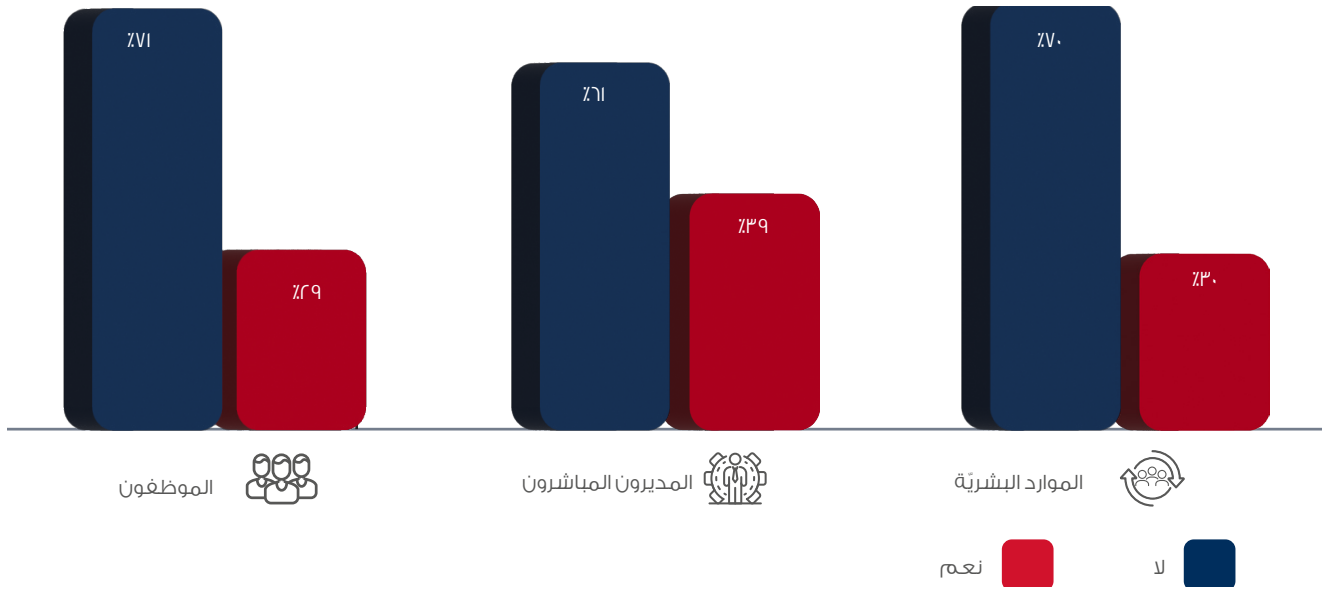
٢. تتضمن تقييمات تستند إلى معايير محددة بوضوح، ومقدمة من مزود خدمة موثوق به؛

٣. ذات قيمة مستقلة بذاتها، وقد تساهم أيضاً في مؤهلات مصغرة أو كلية أخرى أو تكملها، بما في ذلك عبر الإقرار بالتعلّم المسبق؛

٤. تلبى المعايير المطلوبة لضمان الجودة^{٣٦}.

لم تستفسر الدراسة المسحية عن مؤهلات مثل هذه، بل عن التعلّم متناهي الصغر، والذي وُصف بأنه التعلّم المخصص الذي يتم تلقيه لفترة قصيرة عبر الإنترنت والذي عادة ما يكون في شكل برامج مُنظمة وممنهجة تركز على مجال تعليمي محدد وتُقدم عبر منصات مثل «edX» و«Udemy» و«Coursera» و«LinkedIn Learning» و«Udacity» و«Linda.com» و«Intuition».

عدد الأفراد الذين أتّموا مؤهلاً للتعلّم المصغر / متناهي الصغر خلال الاثنى عشر شهراً الماضية

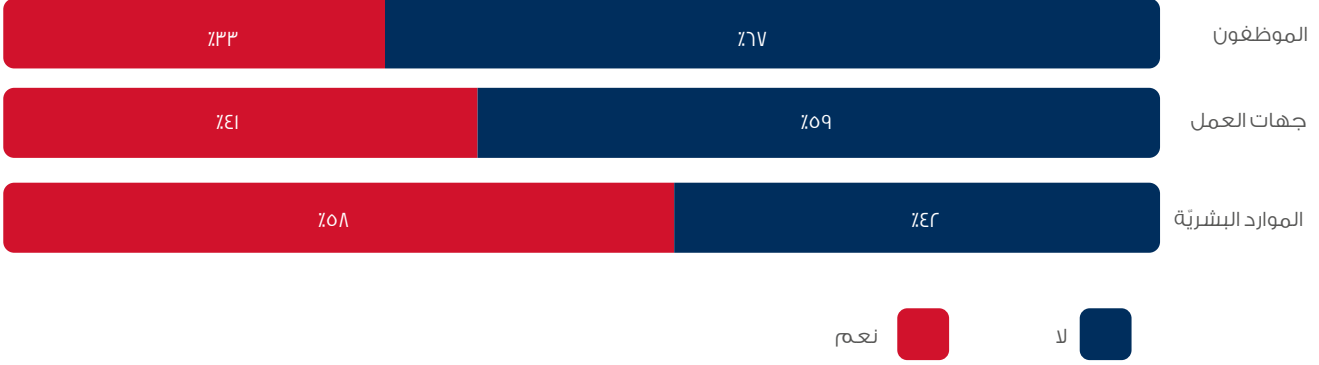


الشكل ٢٢- سؤال الدراسة المسحية هل أنتمت مؤهلاً للتعلّم المصغر / متناهي الصغر؟ (المصدر: الدراسة المسحية التي أجرتها «مهارات البحرين» للموظفين، ٢٠٢١)

ومن المثير للاهتمام أنه يوجد خلاف في الآراء بشأن اعتراف جهات العمل رسمياً بهذا النوع من التعلّم. ويعتقد ٥٩% من المديرين المباشرين و٦٧% من الموظفين بأنه يتم الاعتراف رسمياً بالتعلّم متناهي الصغر في مؤسساتهم، في حين صرّح ٤٢% من مديري الموارد البشرية بأنه يتم الاعتراف به رسمياً. أما أسباب عدم الاعتراف أو الإقرار به والتي تم الإدلاء بها فكانت: «إنه لا يقدم مؤهلات رسمية (٤٠%)»، و«لا أعرف كيف أظهر أنه ذو علاقة بعلمي».

وفقاً للدراسة المسحية، شارك ٣٩% من المديرين المباشرين و٣٠% من مديري الموارد البشرية و٢٩% من الموظفين في هذا النوع من التعلّم. وصرّح ٢٨% من الموظفين أنهم حصلوا على هذا النوع من التعلّم ضمن نظام إدارة التعلّم بمؤسساتهم، في حين حصل ٢٣% منهم عليه عبر منصة «LinkedIn Learning». وأشار الموظفون الذين لم يحصلوا على هذا النوع من التعلّم إلى عدة أسباب وراء ذلك، ومن بينها «الدورة التدريبية ليست ذات صلة بصميم عملي (٣٤%)»، و«ليس لدي وقت كافٍ» (١٨%)، و«لا يقر به مديري» (١٦%).

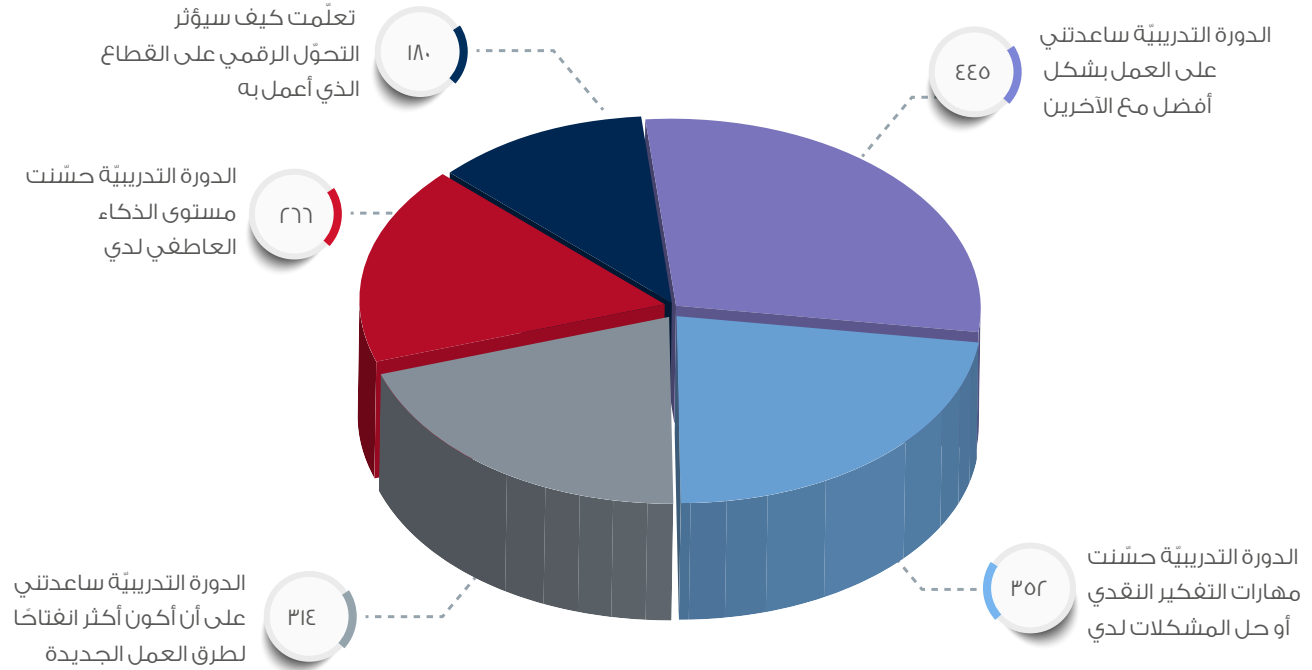
اعتراف المؤسسات بالتعلم متناهي الصغر



الشكل ٢٣ - ردود مسؤولي الموارد البشرية بشأن الاعتراف بالتعلم متناهي الصغر (المصدر: الدراسة المسحية التي أجرتها «مهارات البحرين» للموارد البشرية، ٢٠٢١)

من بين الموظفين الذين أكملوا دورات التعلم متناهي الصغر رأى ٨٩٪ منهم أنه كان طريقة فعالة للتعلم، ويطبق ٧٥٪ منهم ما تعلموه على عملهم. وعند النظر إلى تطبيق تعلم المهارات الشخصية، صرّح المشاركون في الدراسة المسحية أن التعلم متناهي الصغر قد ساعدهم على «التعاون بشكل جيّد مع الآخرين»، ثم قالوا إنه قد «طوّر مهارات التفكير النقدي أو حل المشكلات لدي».

مهارات المستقبل والمهارات الشخصية

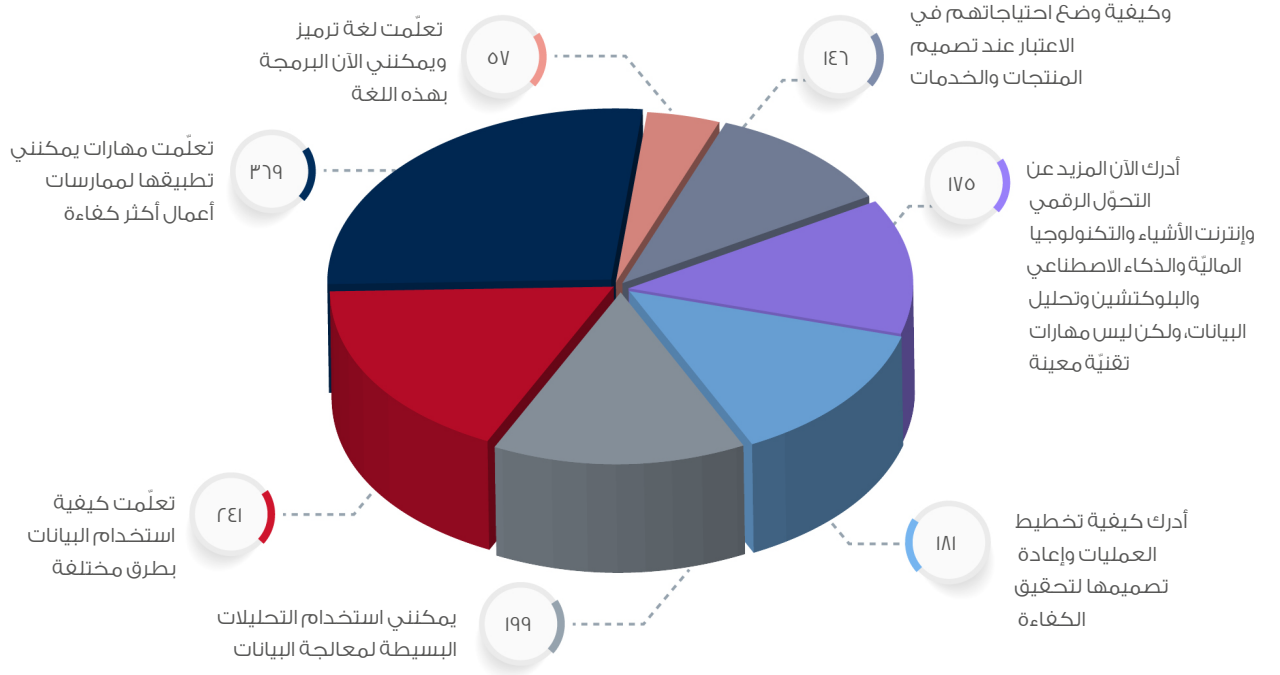


الشكل ٢٤ - تطبيق المهارات الشخصية أثناء العمل والتي تم اكتسابها عبر مؤهلات التعلم متناهي الصغر (المصدر: الدراسة المسحية التي أجرتها «مهارات البحرين» للموظفين، ٢٠٢١)

عملي»، وأتبعوا ذلك بقولهم «لقد تعلمت كيفية استخدام البيانات بطرق مختلفة».

وفيما يخص تطبيق المهارات المكتسبة من التعلم أثناء العمل بطريقة فنيّة أو أكثر تخصصًا وارتباطًا بالوظيفة، قال المشاركون «لقد تعلمت مهارات يمكنني تطبيقها لأعدو أكثر كفاءة في

المهارات الفنية ومهارات إدارة البيانات



الشكل ٢٥ - تطبيق المهارات الفنية أثناء العمل والتي تم اختسابها عبر مؤهلات التعلّم منتهي الصغر (المصدر: الدراسة المسحية التي أجرتها «مهارات البحرين» للموظفين، ٢٠٢١)



الاستنتاجات

يحتاج القطاع إلى برامج تعليمية وتطويرية منظمة ومدروسة بعناية. وهو ما سيعمل على مواءمة استثمارات القطاع في التدريب مع وظائف المستقبل والمهارات اللازمة لها، كما سيضمن إمكانية التخطيط واعتمادية برامج التدريب على رأس العمل بدلاً من اختياره بشكل عشوائي. وينبغي أن يعتمد البرنامج على معايير متفق عليها وفهم متسق وموحد لماهية المهارات والسلوكيات كما يتم تطبيقها في مقر العمل.

المسائل المستجدة - التدريب والتطوير

- تتم دراسة النهج الحالي للتدريب على تنمية المهارات القيادية والذي أكد عليه أصحاب العمل والممولين للتأكد من أن الإنفاق الضخم عليه سيثمر عن العائد المرجو من التدريب.
- ينبغي مواءمة ميزانيات التدريب والتمويل مع تقييم الجودة والنتائج والأثر والعائد من الاستثمار في التدريب بشكل وثيق.
- توجد حاجة ماسة لتطوير برامج تعلم وتطوير منظمة مدروسة تستند إلى المعايير الخاصة بالقطاع بأكمله ويمكن تقييمها والاعتراف بها رسمياً.
- عند تصميم برامج التطوير الخاصة بالقطاع، ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار طريقة التدريب المفضلة لدى الموظفين والمتمثلة في التوجيه أثناء العمل.
- ينبغي وضع نهج تطوير مدمج ومتكامل على مستوى القطاع بأكمله لسد فجوة المهارات من خلال أنماط تفكير عالية المستوى.

حصل ٢٤٪ من الأشخاص على دورات تعلم متناهي الصغر في القيادة والمهارات الشخصية الأخرى. ومع ذلك، فقد حصلوا أيضاً على مجموعة واسعة من الدورات التدريبية الفنية المختلفة. تضمنت الدورات الفنية تحليلات البيانات وتقنيات البيانات المتسلسلة (بلوكتشين) والتكنولوجيا المالية، وشكلت ما يقرب من ثلاثة أرباع إجمالي دورات التعلم متناهي الصغر. ويعد هذا اتجاهًا مشجعًا، إذ يشير إلى جهود التعلم الذاتي التي يبذلها موظفو القطاع للتزود بمهارات المستقبل.

وقد أشار مديرو الموارد البشرية إلى التعلم عبر الإنترنت باعتباره طريقة مفيدة لاكتساب المهارات. وأشار الكثيرون إلى توافر أدوات متعددة للتعلم عبر الإنترنت، بما في ذلك نظام إدارة التعلم، ولكنهم كانوا غير واضحين بشأن كيفية دمجها ضمن رحلات التطوير المهني والتعلم الفردي. ووصف أحد المديرين منصة التعلم الإلكتروني الخاصة بهم بأنها جزء من «رحلة تعزيز التوعية»، بدلاً من كونها مجرد أداة خاصة لاكتساب المهارات. كما أجمع مديرو الموارد البشرية على أن التعلم الإلكتروني عبر الإنترنت متاح للأشخاص ليستخدموه حسبما يرغبون، عوضاً عن كونه أداة لبرامج التطوير واكتساب المهارات الرسمية.

دمج التوجهات الجديدة في التعلم ضمن أنشطة تطوير الموارد البشرية

تشير البحوث إلى أن توظيف مقدار قليل من التعلم (أقل من ١٠ دقائق) يعد أداة مفيدة للمساعدة على تغيير الثقافة داخل أي مؤسسة. وعلى الصعيد الدولي، يشكل هذا النوع من التعلم جزءاً من منصات تجربة الموظفين أو التجربة التعليمية، وتهدف إلى اكتساب المهارات وتعزيز رسالة التغيير في الوقت ذاته. وقد تم ربطهما بمستويات أعلى من إشراك الموظف وتحفيز الموظف على التعلم الذاتي. يُعرف هذا النهج أحياناً باسم «التعلم أثناء سير العمل»، وهو يتيح دمجاً وتكاملاً فورياً وبشكل أفضل مع المهام اليومية للموظفين، إذ تُرسل التنبيهات إلى هواتفهم أو حواسيبهم بجرعة تعلم تستغرق من ٢ إلى ١٠ دقائق وترتبط مباشرةً بعملهم ليقوموا بتطبيقها بعدها على الفور. ويتمتع هذا النهج أيضاً بخصائص الفهرسة والبحث والاستخدام كمرجع^{٣٧}.

وفي حين يعتبر «التعلم أثناء سير العمل» جزءاً من رحلة تعليمية أكبر وتعززه مجموعة من معايير القطاع، توجد فرصة كبيرة للمواءمة بين التعلم وتغيير متطلبات المهارات. ومع ذلك، لن يكون ذلك ممكناً إلا عند صياغة تعريف واضح وشامل للمهارات المطلوب تلمتها من البداية إلى النهاية. وفي مثل هذه الحالات تبرز فائدة معايير التدريب المرتبطة بالقطاع، إذ تتماشى مباشرةً مع نوع تعلم محدد لتعزيز المهارات.



الفصل الخامس

تلبية احتياجات قطاع الخدمات الماليّة من مهارات المستقبل



وقد كانت وظائف المخاطر والامتثال بالقطاع خاضعة لفحص دقيق في أعقاب الأزمة الماليّة العالميّة، وهو ما أسفر عن إحدى الفجوات المهارية الرئيسية بين البحرينيين في العام ٢٠٠٨^{٣٨}. وبناء على الدراسات المسحية التي أجريت مع أصحاب العمل والمقابلات الشخصية وورش العمل، حدد تقرير مجموعة أليين الاستشارية (Allen Consulting Group) للعام ٢٠٠٩ الفجوات المهارية التالية في قطاع الخدمات الماليّة بمملكة البحرين:

يلقي هذا الفصل نظرة على الفجوات المهارية في القطاع واحتياجاته من مهارات المستقبل. كما يقترح بعض التعريفات العامة للمهارات والسلوكيات التي تعتبر أساسية للقطاع كجزء من إطار تنظيمي يربط المهارات والسلوكيات بالمعايير.

نبذة عن البحوث السابقة للفجوات المهارية

أجريت هذه الدراسات السابقة عن المهارات في سوق الخدمات الماليّة في بداية الأزمة الماليّة العالميّة حين تغير مشهد القطاع إلى حد كبير.

نوع المهارة	نسبة إجمالي الإجابات
مهارات إدارة المخاطر	١١٪
مهارات التواصل	٨٪
مهارات خدمة العملاء	٨٪
مهارات الموارد البشرية	٨٪
مهارات أعمال الخزينة والاستثمار	٨٪

الجدول ٩- الفجوات المهارية الخمس الكبرى في مجال الخدمات الماليّة للعام ٢٠٠٩ (المصدر: تقرير مجموعة أليين الاستشارية عن الفجوات المهارية، ٢٠٠٩)

وفي العام ٢٠١٩، اضطلع مجلس التنمية الاقتصادية في مملكة البحرين بإجراء دراسة عن الفجوات المهارية عبر عدد من القطاعات. وبناء على نتائج الدراسة المسحية والمقابلة الشخصية، حددت الدراسة المهارات الرئيسية المطلوبة لقطاع الخدمات الماليّة ضمن فئات المهارات الشخصية والمهارات الفنية ومهارات تقنية المعلومات. وقد أجريت هذه الدراسة على نطاق وعينة أصغر مقارنةً بالتقارير السابقة التي أجرتها مجموعة أليين الاستشارية وشركة إرنست أند يونغ، ومع ذلك فقد قدمت لمحة حديثة عن مهارات قطاع. وفيما يلي المهارات التي يفتقر إليها القطاع:

مجلس التعليم العالي هو الجهة المعنية بتنظيم مؤسسات التعليم العالي في المملكة. وفي العام ٢٠١٥، أجرى مجلس التعليم العالي استعراضاً لعدد من القطاعات في مملكة البحرين لدراسة الطبيعة المتغيرة للوظائف والدور المستقبلي للتعليم العالي في هذه القطاعات. وبناء على المقابلات الشخصية التي أجريت مع ممثلي القطاع، وُجد أن القطاع المالي والمصرفي يعاني من فجوات مهارية في مجالات التحليلات والوعي المالي ومهارات البحث الكمي ومهارات هيكل المنتجات ومهارات تطوير الأعمال ومهارات إدارة العلاقات^{٣٩}.

المهارات الشخصية	المهارات الفنية	مهارات تقنية المعلومات
التواصل	المخاطر والامتثال	المخاطر السيبرانية والأمن السيبراني
القدرة على التكيف	تطوير المنتجات	التسويق الرقمي
طريقة التفكير والسلوك الإيجابي	المحللون المعتمدون	مختصو تقنية المعلومات
حل المشكلات	المحاسبون المعتمدون	مطورو المواقع الإلكترونية
الكفاءة اللغوية	المدققون المعتمدون	الاعتمادات المتعلقة بالخدمات السحابية

الجدول ١٠- المهارات الأكثر أهمية في قطاع الخدمات الماليّة للعام ٢٠١٩ (المصدر: تقرير مجلس التنمية الاقتصادية عن الفجوات المهارية، ٢٠١٩)

وقد اتفق المديرين المباشرين والموظفون بشأن أهم خمس مهارات للقطاع وهي اللغة الإنجليزية وإدارة الوقت والتحليل واستخدام التكنولوجيا والتفكير النقدي.

ومن المثير للاهتمام أن المهارات الفنية ذاتها قد ذُكرت في كل من تقرير مجموعة أليين الاستشارية للعام ٢٠٠٩ وفي دراسة المهارات التي أجراها مجلس التنمية الاقتصادية لاحقاً، وما يزال القطاع يفتقر لمهارات المخاطر والامتثال وفقاً لدراسة العام ٢٠١٩ وتقريرنا الحالي.

الفجوات المهارية الحالية - نتائج الدراسة المسحية

يقدم هذا القسم نتائج الدراسة المسحية «مهارات البحرين» بشأن المهارات ذات الأولوية للقطاع، ولضمان الوصول إلى نتائج فريدة، قدمت أداة الدراسة المسحية تعريفاً لكل مهارة وسلوك ليتسنى للمشاركين الحصول على فهم أوضح لمعنى المهارة أو السلوك في سياق هذا التقرير.

ولا غرابة أن اللغة الإنجليزية تعتبر مهمة أداء مهام العمل بشكل جيد في مملكة البحرين. فباعتبارها مركزاً دولياً للخدمات الماليّة، ترتبط مملكة البحرين حتماً بالنظم الماليّة العالميّة حيث تكون اللغة الإنجليزية هي لغة التواصل. وكان هناك توافق في الآراء بشأن المهارات التي تعتبر مهمة بين المديرين المباشرين والوافدين والمديرين المباشرين للقطاع. كذلك كانت الإجابات متشابهة بين المديرين المباشرين والموظفين من كلا الجنسين بشأن المهارات العشر الأكثر أهمية، ومع ذلك فقد كان هناك اختلاف طفيف في ترتيب أهمية المهارات بين النساء، حيث جاءت مهارات «الالتزام بأداء المهمة» في مرتبة أعلى مما هي عليه في إجابات نظرائهن من الرجال.

وقد كانت المهارات والسلوكيات التي قيل إنها الأكثر أهمية للتطوير متشابهة عبر مجموعات الدراسة المسحية الثلاثة التي تألفت من المديرين المباشرين ومديري الموارد البشرية والموظفين.

لم تكن كذلك في إجابات الذكور. ومن المثير للاهتمام أن المديرين المباشرين قد اعتبروا «المرونة» إحدى المهارات ذات الأهمية، إلا أنها لا تأتي ضمن المهارات العشر ذات الأهمية لدى الموظفين، بل تأتي في المركز العشرين ضمن المهارات الأكثر أهمية.

وبالنسبة للمديرين المباشرين، في حين بلغ عدد الموظفين الإناث ٢٢٪ من عدد المشاركين، فقد جاءت نسبة إجمالي إجابات الرجال والنساء متشابهة مع وجود اختلاف طفيف في ترتيب الأهمية. ومع ذلك، فبالنظر إلى إجابات الإناث منفردة، نجد أنها تضمنت «القدرة على التكيف والصمود» و«التعاون والتأثير» من بين أهم ١٠ مهارات، في حين

المهارات	إجمالي عدد المديرين المباشرين	المديرون المباشرين من الإناث	الموظفون
اللغة الإنجليزيّة	المركز الأول	المركز الثاني	المركز الأول
إدارة الوقت	المركز الثاني	المركز الأول	المركز الثالث
استخدام التكنولوجيا	المركز السابع	ليست ضمن أهم ١٠	المركز الثاني
التحليل	المركز الرابع	المركز السابع	المركز الرابع
التفكير النقدي	المركز الخامس	المركز الثالث	المركز الخامس
الابتكار والإبداع	المركز السادس	المركز الرابع	المركز السابع
الأخلاقيات والوعي الاجتماعي	المركز الثامن	المركز العاشر	المركز الثامن
المرونة	المركز التاسع	المركز التاسع	ليست ضمن أهم ١٠
التعلّم الفعّال	المركز العاشر	ليست ضمن أهم ١٠	المركز التاسع
التعاون والتأثير	ليست ضمن أهم ١٠	المركز الثامن	ليست ضمن أهم ١٠
المهارات الحسابيّة	ليست ضمن أهم ١٠	ليست ضمن أهم ١٠	المركز العاشر
القدرة على التكيف والصمود	ليست ضمن أهم ١٠	المركز السادس	ليست ضمن أهم ١٠
الالتزام بالمهمة	المركز الثالث	المركز الخامس	المركز السادس

الجدول ١١- استقصاء: أهم عشر مهارات أو سمات أداء العمل بشكل جيّد (المصدر: الدراسة المسحية التي أجرتها «مهارات البحرين»، ٢٠٢١)

ما هي المهارات التي تحتاج إلى تطوير؟

وُجدت بضعة اختلافات بين المديرين المباشرين ومديري الموارد البشرية. إذ شعر مديرو الموارد البشرية أن «الذكاء العاطفي» و«القدرة على التكيف والصمود» في حاجة للتطوير، في حين شعر المديرون المباشرين أن «التعلّم الفعّال» و«البحث عن البيانات واستخدامها» من المهارات التي تحتاج إلى تطوير.

عند النظر إلى مهارات الموظفين التي ينبغي تطويرها، أظهرت النتائج الإجمالية أن المديرين المباشرين قد حددوا مهارات ماثلة لتلك التي حددها مديرو الموارد البشرية. ويكمن الاختلاف الوحيد بين إجابات كلتي الفئتين من المشاركين في أعلى ٥ مهارات يمكن تطويرها، إذ أدرج المديرون المباشرين اللغة الإنجليزيّة، في حين أدرج مديرو الموارد البشرية مهارات تحسين العمليات. ولكن عند مراجعة أعلى ١٠ مهارات،

المهارات	مديرو الموارد البشرية	المديرون المباشرين
اللغة الإنجليزيّة	المركز السابع	المركز الرابع
إدارة الوقت	المركز الرابع	المركز الثاني
استخدام التكنولوجيا	المركز التاسع	المركز السادس
التحليل	المركز الخامس	المركز الخامس
التفكير النقدي	المركز الثاني	المركز الأول
التعلّم الفعّال	لا تحتاج إلى تطوير	المركز الثامن
القدرة على التكيف والصمود	المركز العاشر	لا تحتاج إلى تطوير
الالتزام بالمهمة	المركز الثامن	المركز السابع
تحسين العمليات	المركز الثالث	المركز التاسع
الذكاء العاطفي	المركز السادس	لا تحتاج إلى تطوير
البحث عن البيانات واستخدامها	لا تحتاج إلى تطوير	المركز العاشر
الابتكار والإبداع	المركز الأول	المركز الثالث

الجدول ١٢- استقصاء: أهم عشر مهارات أو سمات تحتاج إلى تطوير لدى الموظفين (المصدر: الدراسة المسحية التي أجرتها «مهارات البحرين» للمديرين المباشرين ومديري الموارد البشرية، ٢٠٢١)

التدريب وغيرهم. لهذا السبب تم تصميم إطار المهارات والسلوكيات الأساسية للمساعدة في هذا البحث. بالمقابل ساهمت عملية إجراء البحث على تحسين المهارات والسلوكيات الأساسية داخل الإطار والتحقق منها.

أساس الإطار

تم وضع إطار مملكة البحرين للمهارات والسلوكيات الرئيسية استناداً إلى إطار تصنيف المهارات التابع للمنتدى الاقتصادي العالمي^٤. إذ وقع الاختيار على هذا الإطار المعياري العالمي لأنه يركز بشكل خاص على مهارات المستقبل اللازمة لدعم التغيرات السريعة في قطاع الخدمات المالية. وعلاوة على ذلك، تم إجراء بحثاً محلياً لمعرفة المهارات والسلوكيات المحددة والتطبيق الشامل لها على مختلف المستويات الوظيفية داخل القطاع بالبحرين.

يتألف الإطار من ثلاث ركائز إستراتيجية، والتي حددها مصرف البحرين المركزي باعتبارها المجالات الرئيسية للتطوير داخل القطاع. وتُعرف الركائز على النحو التالي:

- الإستراتيجية – تتناول هذه الركيزة الحاجة لتحفيز التغيير ودفع مسيرة القطاع نحو المستقبل.
- القيادة والأخلاقيات – تتناول هذه الركيزة السمات الشخصية المتوقعة من العاملين في القطاع مع التركيز بقوة على الأخلاقيات وقيم العمل الإسلامية.
- محركات الأداء – تركز هذه الركيزة على القدرات الفنية والمتعلقة بالوظيفة لتحسين التنافسية ونتائج الأداء بالقطاع.

كشفت العاملون في مختلف الفئات المرخصة من مصرف البحرين المركزي عن ترتيب مختلف للمهارات، وأظهر بعض الفئات مزيجاً مختلفاً للمهارات. كما أن أحد الاختلافات المثيرة للاهتمام هو رأيهم في اللغة الإنجليزية. حيث وضع مديرو الموارد البشرية العاملين في مجال التأمين فقط اللغة الإنجليزية ضمن أهم ٥ مهارات. أما المديرون المباشرون من شتى فئات القطاعات المرخصة، فقد وضعوا اللغة الإنجليزية ضمن أهم ٥ مهارات تحتاج إلى تطوير، في حين لم تضع فئة «أسواق رأس المال» اللغة الإنجليزية ضمن أهم ٥ مهارات تحتاج إلى تطوير. ووضعت فئة «الترخيص الخاص» اللغة الإنجليزية في المرتبة الثانية ضمن المهارات الأكثر حاجة للتطوير.

وعند النظر إلى نتائج كل فئة، نجد ثمة صدع واضح في تصوّر مهارات اللغة الإنجليزية لدى أصحاب العمل بين مديري الموارد البشرية والمديرين المباشرين. ونظراً لأن المديرين المباشرين على صلة وطيدة أكثر بالموظفين، يمكن القول إن وجهة نظرهم حول فجوة مهارة الموظفين في اللغة الإنجليزية تعكس الواقع بشكل أكبر من فهم مديري الموارد البشرية لقدرات إجادة هذه اللغة.

مقدمة عن إطار المهارات والسلوكيات الأساسية وأساسه المنطقي

وفقاً للدراسات السابقة حول فجوات المهارات في القطاع والبحث الخاص بهذا التقرير، يتضح أن أحد التحديات الرئيسية لفهم الفجوات والعمل على سدها هو الافتقار إلى لغة مشتركة بشأن المهارات في القطاع. إذ يختلف مفهوم «التفكير النقدي» من مدير إلى آخر، لذا فإنه عند استخدام مصطلحات مختلفة لوصف الكفاءات أو السلوكيات يمكن أن يضيع المعنى المقصود بين مديري الموارد البشرية ومزودي

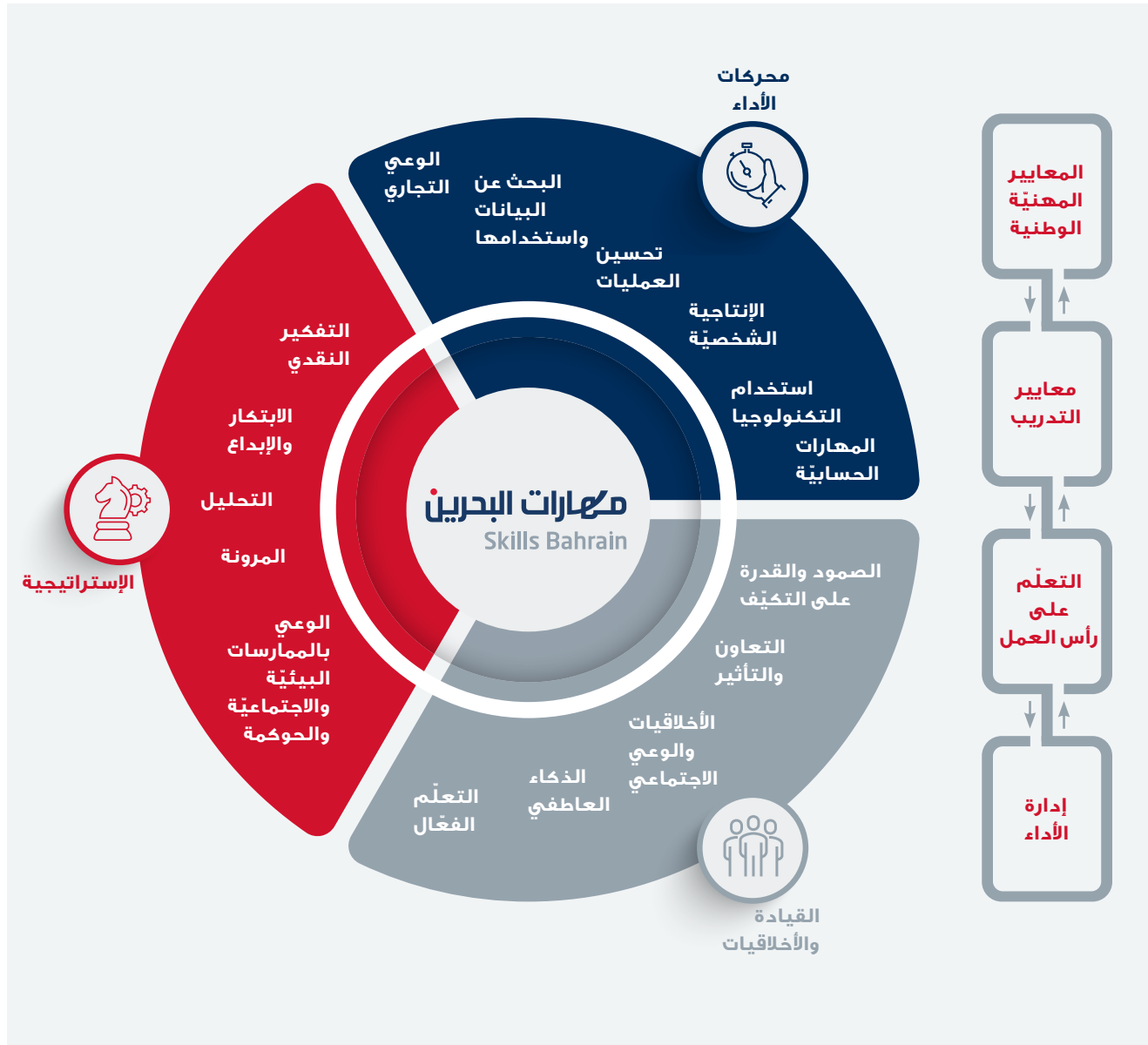


”من المهم وجود خريجين يتمتعون بأسلوب جيد وشخصية تتميز بالمهنية في مكان العمل.“

– مدير مباشر

القطاع من أجل دفع مسيرته نحو المستقبل. ويندرج تحت هذه الركائز إجمالي ١٥ مهارة وسلوكًا مختلفًا كما هو موضح أدناه.

تشتمل كل ركيزة من هذه الركائز على عدد من المهارات والسلوكيات المصممة لجمع المهارات والسلوكيات الأساسية اللازمة لكل وظائف



الشكل ٢٦ – إطار المهارات والسلوكيات الأساسية بقطاع الخدمات المالية

نتائج الدراسة المسحية الخاصة بالمديرين المباشرين على مستوى ركائز الإطار

تتناول الأقسام التالية آراء أصحاب العمل المتعلقة بأولويات المهارات واحتياجات التطوير في القطاع وعلاقتها بالركائز الثلاث التي حددها مصرف البحرين المركزي باعتبارها المجالات الرئيسية للتطوير. وتُشكل الركائز أيضًا أساس إطار المهارات والسلوكيات الأساسية في قطاع الخدمات الماليّة.

كيفية ارتباط أولويات المديرين المباشرين بركيزة الإستراتيجية

تُعرف ركيزة الإستراتيجية بأنها القدرة على فهم الصورة الكاملة والتفكير بطريقة تؤدي إلى التغيير أو الإبداع أو الابتكار. وقد طُلب من المديرين المباشرين الاستجابة لعدد من السيناريوهات وتوضيح إلى أي حد يشعرون بأن السيناريو يمثل موظفيهم. وكان ثلاث من أهم ه مهارات تحتاج للتطوير هي «التفكير النقدي» و«التحليل» و«الابتكار والإبداع». تندرج هذه المهارات الثلاثة تحت ركيزة أو فئة «الإستراتيجية» في إطار المهارات والسلوكيات الأساسية للمستقبل.

كذلك تم إدراج مهارات التفكير النقدي والتحليل والابتكار والإبداع باعتبارها مهارات رئيسية للمستقبل في تقرير كفاءات خليج التكنولوجيا الماليّة للعام ٢٠١٨^{٤١}. كما ذكر هذا التقرير أن أصحاب العمل قد صرّحوا أنّ «الإبداع» هو أهم المهارات الأساسية لتطوير قطاع التكنولوجيا الماليّة في مملكة البحرين.

يوضح الشكل البياني أدناه ردود المديرين المباشرين بشأن كيفية تطبيق موظفيهم للمهارات المختلفة لركيزة الإستراتيجية في وظائفهم.

يمكن تقسيم كل مهارة وسلوك منها إلى مهارات فرعية أكثر تحديدًا. فعلى سبيل المثال، يشمل الذكاء العاطفي مهارات التواصل والإصغاء الفعّال وغيره. ويتسم هذا الإطار بالديناميكية والمرونة، لذا ستتطور المهارات الفرعية داخله مع تطوّر الإطار نفسه داخل القطاع.

أدوات وصف مستوى المهارات والسلوكيات الأساسية

توجد لكل مهارة وسلوك أداة وصف لمستوى المهارات والسلوكيات الرئيسية يُحدد وصفًا للمهارة أو السلوك اللازم عبر ه مستويات، والمعرفة المطلوبة والقدرات المتوقع إظهارها في كل مستوى من الوظيفة. وعلاوة على المهارات الأساسية الخاصة بالقطاع، تم تحديد عدد من المهارات الفنيّة في أدوات وصف المهارات الفنيّة. وتستند هذه المهارات إلى معايير إطار المهارات الفنيّة للخدمات الماليّة في سنغافورة، وتُغطي نطاقًا واسعًا من المهام الفنيّة المحددة والتي ينفرد بها قطاع الخدمات الماليّة. راجع الملحق.

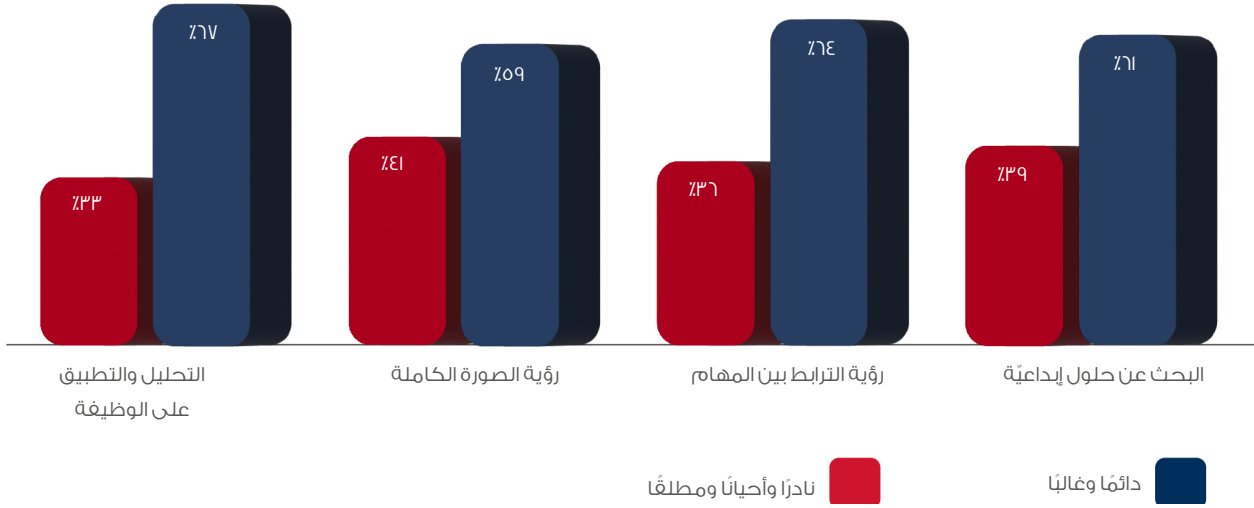
ترتكز الدراسة المسحية التي أجرتها «مهارات البحرين» على أساس نهج التدريب والتقييم وإدارة الأداء القائم على المعايير إلى جانب تقديم تعريفات عامة. يتم استخدام أطر مثل تلك التي تم تطويرها للبحرين على الصعيد الدولي كأساس لمعايير التدريب ولتحديد ما يعتبر «براعة» في الوظيفة. على سبيل المثال صُممت معايير التدرّب والتلمذة في المملكة المتحدة استنادًا إلى المهارات الفنيّة والأساسية حسبما يراه كل قطاع مهمًا. ويهدف إطار المهارات والسلوكيات الأساسية إلى دعم القطاع من خلال تصنيف متفق عليه للمهارات والسلوكيات، ولا سيّما فيما يتعلق بالمهارات الرقمية. وقد تم تصميمه للاستخدام بعدة طرق منها:

- تشكيل قاعدة للمعايير الرئيسية لتستخدم في تصميم برامج التدريب والتطوير
- دعم تنظيم مؤشرات الأداء كدليل للمهارات والسلوكيات في كل مستوى
- السماح بمواءمة تقييم التعلّم في مكان العمل مع دليل كل مستوى بما يتماشى كذلك مع مستويات الإطار الوطني للمؤهلات في مملكة البحرين
- الاستخدام من قبل مزودي التدريب والمؤسسات التعليمية كأساس لمواءمة مخرجات التعلّم والتدريب بشكل أفضل مع احتياجات القطاع
- استكمال أطر الكفاءات المؤسسية القائمة حاليًا عند الحاجة
- السماح للعاملين بالقطاع بجمع مجموعة أدلة المهارات والسلوكيات المعروفة في القطاع لتيسير حركة المواهب والكفاءات
- استخدامها كأساس للتقييم المنتظم للمهارة عبر القطاع
- السماح بتطوير المعايير المهنية الوطنية التي تشمل تفاصيل المهارات والسلوكيات الأساسية اللازمة في كل مستوى وظيفي في القطاع

"إن القدرة على العمل تحت ضغط أمر مهم"

- مدير مباشر

آراء المديرين المباشرين عن الموظفين: ركيزة الإستراتيجية



الشكل ٢٧- ردود المديرين المباشرين بشأن كيفية تطبيق موظفيهم للمهارات المختلفة لركيزة الإستراتيجية في وظائفهم (المصدر: الدراسة المسحية التي أجرتها «مهارات البحرين» للمديرين المباشرين، ٢٠٢١)

شعر مديرو الموارد البشرية أن «الذكاء العاطفي» و «الصمود والقدرة على التكيف» بحاجة إلى تطوير، وشعر المديرين المباشرين بأن «التعلم الفعّال» كان في حاجة إلى تطوير. تدرج هذه المهارات الثلاث تحت ركيزة القيادة والأخلاقيات في إطار المهارات والسلوكيات الأساسية.

يوضح الشكل البياني أدناه ردود المديرين المباشرين بشأن كيفية تطبيق موظفيهم للمهارات المختلفة لركيزة القيادة والأخلاقيات وسلوكياتها في وظائفهم.

تتماشى نتائج الدراسة المسحية التي أجريتها بشكل جيد مع فجوات المهارات المحددة في بيانات الـ ٥٥٤ مرشحاً الذين لم يجتازوا تقييمات التوظيف المحددة في الفصل الرابع، والتي سلطت الضوء على ضعف متوسط الردود على أسئلة تقييم التحليل والتفكير النقدي مقابل المعيار الإقليمي. وتُشير النتائج مجتمعة إلى الحاجة لتحسين المهارات الأساسية للتفكير النقدي والتحليل لخريجي المدارس والعاملين حالياً في القطاع.

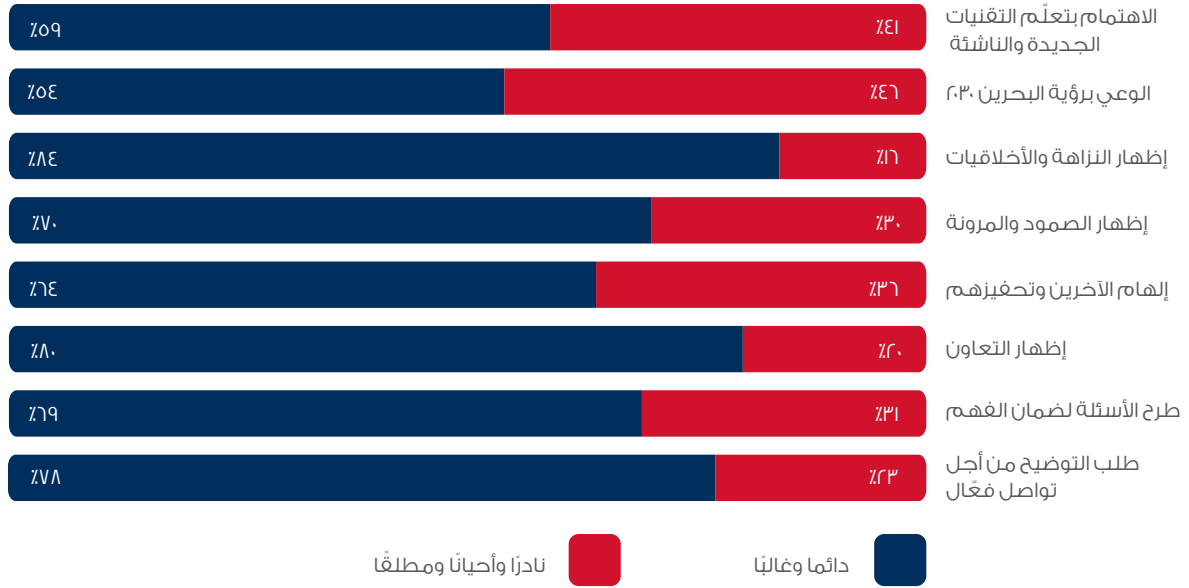
كيفية ارتباط أولويات المديرين المباشرين بركيزة القيادة والأخلاقيات

في حين أن المهارات والسلوكيات المحددة المرتبطة بالقيادة والأخلاقيات لم تظهر بشكل ثابت بين أهم ١٠ مهارات تحتاج إلى تطوير،

”ينبغي التركيز على المعرفة الموسّعة للقطاع المالي مع توفير معرفة عميقة حول اتجاهات الصناعة ومحركاتها، ومعرفة كيفية التعامل مع التمويل من منظور رقمي، ودمج التقنيات الجديدة لتحسين خدماتك.“

– مدير مباشر

آراء المديرين المباشرين عن الموظفين: ركيزة القيادة والأخلاقيات



الشكل ٢٨ – ردود المديرين المباشرين بشأن كيفية تطبيق موظفيهم للمهارات والسلوكيات المختلفة لركيزة القيادة والأخلاقيات في وظائفهم (المصدر: الدراسة المسحية التي أجرتها «مهارات البحرين» للمديرين المباشرين، ٢٠٢١)

كيفية ارتباط أولويات أصحاب العمل بركيزة محركات الأداء

كمهارة رئيسية سائدة لجميع الموظفين، كما تتطور في أدوات وصف المستوى الخاصة بالإطار إلى أنشطة أكثر تقدّمًا في علم البيانات، ويكمن الاختلاف الرئيسي بين مستويات تطبيق هذه المهارة في تعقيد البيانات وهيكلها. إذ تتم إدارة البيانات المعقدة وغير المهيكلة بشكل كبير من قبل عالم أو محلل بيانات، وسيكون على أعلى مستوى لهذه المهارة. أما في المستوى التأسيسي، فيحتاج جميع الموظفين إلى معرفة كيفية استقاء البيانات والحصول على البيانات المرجعية، بالإضافة إلى تحليل البيانات لاستخلاص المعنى والأفكار وتقديمها في صيغة مرئية.

يوضح الشكل البياني أدناه ردود المديرين المباشرين بشأن كيفية تطبيق موظفيهم للمهارات والسلوكيات المختلفة لركيزة محركات الأداء في وظائفهم.

ينطوي الأداء المالي في القطاع على أهمية وطنية كبيرة نظرًا لإسهاماته الكبيرة في الناتج المحلي الإجمالي في مملكة البحرين. وفي حين قد لا يُنظر إلى بعض المهارات في هذه المجموعة على أنها مهارات أساسية بالمعنى التقليدي، فإن مجموعة المهارات والسلوكيات المندرجة تحت محركات الأداء هي التي تدفع القطاع إلى المنافسة على الصعيدين الدولي والمحلي، وبالتالي فإن الحد الأدنى لمعايير هذه المهارات هي سلوكيات أساسية للتكيف مع التغيير ودفع عجلة نمو القطاع. وتشمل مهارات وسلوكيات ركيزة محركات الأداء التي تظهر ضمن أهم ١٠ مهارات لدى المديرين المباشرين ومديري الموارد البشرية كل من «إدارة الوقت» و«تحسين العمليات» و«الالتزام بالمهمة» و«استخدام التقنيات». وعلاوة على ذلك، أضاف المديرون المباشرون «البحث عن البيانات واستخدامها» ضمن أهم ١٠ مهارات. وتشير المهارة الإضافية التي ظهرت في ردود المديرين المباشرين، ألا وهي «البحث عن البيانات واستخدامها»، إلى الارتفاع في تحليلات البيانات

آراء المديرين المباشرين عن الموظفين: ركيزة محركات الأداء



نادراً وأحياناً ومطلقاً

دائمًا وغالبًا

الشكل ٢٩ - ردود المديرين المباشرين بشأن كيفية تطبيق موظفيهم للمهارات والسلوكيات المختلفة لركيزة محركات الأداء في وظائفهم (المصدر: الدراسة المسحية التي أجرتها «مهارات البحرين» للمديرين المباشرين، ٢٠٢١)

الوظائف الشاغرة التي يصعب شغلها والتوظيف

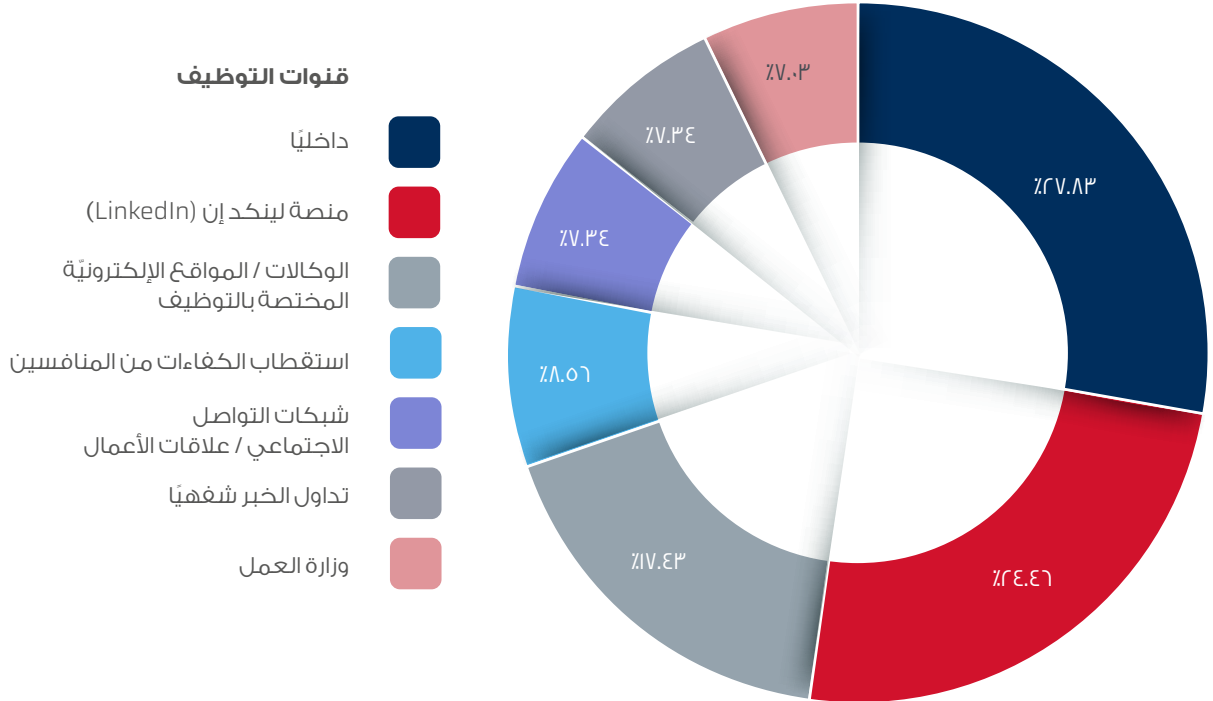
قال معظم مديري الموارد البشرية الذين شملتهم الدراسة المسحية أن لديهم من ١ إلى ٢ وظائف شاغرة متاحة حالياً (٦٠٪)، وأشار ربعهم تقريباً إلى وجود من ٢ إلى ٥ وظائف شاغرة لديهم. عند النظر عبر فئات التراخيص، قال مديرو الموارد البشرية إن لديهم ٢٠ وظيفة شاغرة أو أكثر كانت في الغالب من الخدمات المصرفية التقليدية للأفراد.

تختلف ممارسات التوظيف عبر المناطق والقطاعات. ففي مملكة البحرين غالباً ما تُستخدم مكاتب البحث عن الكفاءات ووكالات التوظيف للمستويات التنفيذية والأدوار الوظيفية المتخصصة فحسب. أما وظائف المستجدين والمبتدئين فتصل في الأغلب إلى جمهور أوسع عبر منصة لينكد إن (LinkedIn) وغيرها من شبكات التواصل الاجتماعي. ويبين الشكل التالي كيف يقوم مديرو الموارد البشرية باستقطاب الكفاءات والمواهب.

يتضح من نتائج البحث أن هناك إجماعاً واسعاً داخل القطاع حول المهارات والسلوكيات الأساسية المطلوبة، ولا سيما المهارات الرقمية. وكان من الجلي بين جميع مديري الموارد البشرية أن تركيز إستراتيجية مواردهم البشرية ينصب على استقطاب أشخاص جدد يتمتعون بمزيد من المهارات الرقمية. فمن المفهوم أن يتم التركيز على التوظيف لتلبية الاحتياجات الفورية، ولكن على الأمدين المتوسط والطويل، من الضروري أيضاً وضع إستراتيجية لاكتساب مهارات جديدة والارتقاء بها. وتسلط بيانات الوظائف الشاغرة التي يصعب شغلها بعض الضوء على فجوات المهارات وجوانب النقص في الاقتصاد الأشمل وعلى مستوى المنافسة على جذب الكفاءات في بعض المجالات.



قنوات التوظيف الرئيسية



الشكل ٣٠- قنوات التوظيف (المصدر: الدراسة المسحية التي أجرتها «مهارات البحرين» للموارد البشرية، ٢٠٢١)

ذكر مدير الموارد البشرية مرارا وتكرارا تحديات التوظيف المتعلقة بمناصب معينة، ولا سيما مناصب القيادة والمخاطر والامتثال. ومن المثير للدهشة أن مديري الموارد البشرية قد صرّحوا بأن الوظائف الشاغرة الأكثر صعوبة في شغلها هي خدمة العملاء والمبيعات وإدارة العلاقات. وقد تمت دراسة ذلك وبحثه بشكل أوسع في مجموعات التركيز، حيث تمت الإشارة إلى أنه من الصعب العثور على مهارات إدارة العلاقات التقليدية لأن جزءا كبيرا من القطاع أصبح قائما على المعاملات المتبادلة عوضا عن العلاقات. كما أشار مدير الموارد البشرية إلى معدل تبديل الموظفين المرتفع في وظائف خدمة العملاء والمبيعات بسبب الافتقار إلى «مفهوم الخدمة». من المهم أن نلاحظ من تحليل هذه مجموعة الوظائف هذه أن رواتب هذا المجال من القطاع هي الأدنى بين جميع الفئات الوظيفية، مما قد يؤثر سلبا على قابلية الاحتفاظ بالموظفين.

تُشير النتائج إلى أن الكثير من الوظائف الشاغرة يتم شغلها داخليًا، إذ يتنقل الموظفون بين الوظائف داخل المؤسسة نفسها.

في حين يعد خليج البحرين للتكنولوجيا المالية ركيزة جوهرية في المنظومة البحرينية والإقليمية، أصبح أيضًا منبعًا للكفاءات في الأدوار الوظيفية الناشئة في هذا القطاع. وسعيًا لدعم هذه الجهود، أطلق خليج البحرين للتكنولوجيا المالية بوابة الكفاءات الخاصة به، والتي تلقت ما يقرب من ٤٩٥ طلبًا في غضون ٦ شهور. ومن بينها ٣٨٧ طلبًا مقدمًا من حاملي الشهادات الجامعية (البكالوريوس) من البحرينيين. وكانت الوظائف الأكثر شيوعًا التي يعمل خليج البحرين للتكنولوجيا المالية على تيسير التوظيف فيها: عالم البيانات والتسويق الرقمي والأدوار الوظيفية الخاصة بتصميم الواجهة الخلفية لواجهة المستخدم / تجربة المستخدم.



الشكل ٣١ - الوظائف التي يصعب شغلها (المصدر: الدراسة المسحية التي أجرتها «مهارات البحرين» للموارد البشرية، ٢٠٢١)

ذات أعلى معدل لتبديل الموظفين والأصعب في شغلها، كما هو موضح أدناه. أفاد قطاع التأمين أيضاً بوجود عدد أكبر من الوظائف الشاغرة في خدمات العملاء وإدارة العلاقات. ونظراً لاختلاف المسميات الوظيفية في قطاع التأمين عن تلك الخاصة بمؤسسات الخدمات المالية الأخرى، فقد تتداخل هذه الوظائف أيضاً مع مجالات المطالبات والاكنتاب في القطاع، مما يجعل الوظائف التي يصعب شغلها في قطاع التأمين إجمالاً ضمن الأدوار الوظيفية المتعلقة بالتعامل المباشر مع العملاء.

ذكر مديرو الموارد البشرية أن الوظائف في مجالات المخاطر والامتثال والعمليات تعتبر من أكثر الوظائف التي يسعى المنافسون إلى استقطاب الكفاءات الخاصة بها. كما قال أحد مديري الموارد البشرية في إشارة إلى وظائف الأمن السيبراني: «إنهم يعرفون أن الجميع بحاجة إليهم، ومن ثم سوف يذهبون إلى من يدفع أكثر».

ذكر قطاع التأمين المجالات المختلفة للوظائف الشاغرة التي يصعب شغلها والتي تشمل المطالبات والاكنتاب باعتبارها مجالات الأعمال



الشكل ٣٢ - الوظائف التي يصعب شغلها في قطاع التأمين (المصدر: الدراسة المسحية التي أجرتها «مهارات البحرين» للموارد البشرية، ٢٠٢١)

بمهام جديدة مثل مساعدة العملاء باستخدام الأدوات الرقمية واستكشاف الأخطاء وإصلاحها، وهذه بالطبع تحتاج إلى مجموعة مهارات مختلفة^{٤٣}. ووفقاً لبيانات منصة «Coursera» التي تشكّل مستودعاً لمواد التدريب على الإنترنت، يستغرق تعلّم مهارات البيانات والمهارات الرقمية الأساسية من شهرين إلى ثلاثة شهور، ويستغرق تعلّم مهارات الحوسبة السحابية أو المهارات الهندسية الأكثر تقدماً من أربعة إلى خمسة شهور^{٤٢}.

كما قام تقرير احتياجات مهارات المستقبل الصادر عن خليج البحرين للتكنولوجيا المالية بالتركيز على مهارات تقنية مشابهة، خاصة تلك المتعلقة بتطوير البرمجيات وأمن البيانات والأمن السيبراني، كما تم التركيز على الحاجة إلى مهارات التنظيم والامتثال.

المهارات الرقمية لاقتصاد رقمي

حدد تقرير مستقبل الوظائف للعام ٢٠٢٠ الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي أهم عشر مهارات مطلوبة في العام ٢٠٢٥^{٤٢} كما هو موضح في الشكل (٢٩). كذلك سلط المنتدى الضوء على المهارات التي يرى الرؤساء التنفيذيون أنها تشهد نمواً. والتي تشمل التعلّم الفعّال والصدود وتحمل الضغوط والمرونة وجميع المهارات اللازمة لمواكبة التغيّر سريع الوتيرة. في الوثيقة الصادرة تحت عنوان «نحو ثورة اكتساب المهارات الجديدة» يستعرض المنتدى الاقتصادي العالمي الوظائف المتغيرة في قطاع الخدمات المالية. وكما نوقش في الفصل الثاني، وُجد أن كثير من هذه الوظائف تنتمي إلى مجالات العمل التقليدية، لكن طريقتها في خدمة العملاء قد تغيّرت. على سبيل المثال، تحولت الوظائف التقليدية على غرار خدمة العملاء أو صراف البنك إلى وظائف تقنية «السفير الرقمي»

أهم ١٠ مهارات مطلوبة بحلول العام ٢٠٢٥



الشكل ٣٣ - المهارات المطلوبة بحلول العام ٢٠٢٥ وفقاً للمنتدى الاقتصادي العالمي

معالجة هذا الأمر، على سبيل المثال، تم تقديم تحليلات البيانات في جزئين، أ: تحليلات البيانات - تفسير البيانات وإعداد تقارير بها (باستخدام مخرجات البيانات الكبيرة)، ب: تحليلات البيانات - البرمجة والتصميم (برمجة تطبيقات البرمجيات). اختارت مجموعات المشاركين الثلاث تحليلات البيانات - تفسير البيانات وإعداد تقارير بها كمهارة أساسية ضمن أهم ٥ مهارات، في حين قال المديرون المباشرون أنها أهم مهارة مطلوبة خلال الخمس سنوات القادمة، وفيما يلي الخطوط العريضة للمهارات التقنية الأكثر احتياجاً في المستقبل وفقاً للاستقصاء:

منظور قطاع الخدمات المالية في مملكة البحرين للمهارات التقنية المطلوبة للمستقبل

إن الردود والإجابات المتعلقة بالمهارات المطلوبة في المستقبل هي أحد مجالات التركيز الرئيسية للدراسة المسحية التي أجرتها «مهارات البحرين». إذ ركزت الدراسة المسحية على المهارات الفنية التي تحتاج إلى تطوير في القطاع بدلاً من المهارات الشخصية التي تمت مناقشتها في موضع سابق من هذا الفصل. ووفقاً لما أشرنا له سابقاً عند مناقشة احتياجات مهارات المستقبل، فإنه غالباً لا يتم التفريق بين استخدام التكنولوجيا كعامل تمكين للكفاءة واستخدامها للابتكار وتطوير منتجات خدمات جديدة. وقد قدمت الدراسة المسحية ١٣ مهارة تقنية مطلوبة للمستقبل مع وصف لكل مهارة للمساعدة على

مديرو الموارد البشرية	المديرون المباشرون	الموظفون
إدارة المخاطر	تحليلات البيانات - التفسير وإعداد التقارير	استخدام التكنولوجيا في العمل
تحليلات البيانات - التفسير وإعداد التقارير	استخدام التكنولوجيا في العمل	إدارة المشروعات
(الأمن السيبراني) (تقني)	تحليل العمليات وإعادة تصميمها	تحليلات البيانات - التفسير وإعداد التقارير
تحليل العمليات وإعادة تصميمها	إدارة المخاطر	تحليل العمليات وإعادة تصميمها
استخدام التكنولوجيا في العمل	إدارة المشروعات	إدارة المخاطر

الجدول ١٣ - نتائج الدراسة المسحية بشأن أهم خمس مهارات مطلوبة في المستقبل (المصدر: الدراسة المسحية التي أجرتها «مهارات البحرين» ٢٠٢١)

«هناك تفكيك 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.»

– مدير مباشر

المباشرين والخامسة ضمن إجابات مديري الموارد البشرية على الدراسات المسحية. وأضاف أحد المديرين المباشرين: «إذا لم تكن على دراية بالتكنولوجيا، فلا تقترب من قطاع الخدمات المصرفية، الأمر بهذه البساطة.»

ينبغي أن يكون المستخدمون من أقسام الأعمال الأخرى في القطاع قادرين على استخدام التكنولوجيا في العمل. ولا يجب أن تقتصر هذه المهارة على فريق تكنولوجيا المعلومات فحسب. يقول أحد المديرين المباشرين: «عليك أن تكون قادرًا على استخدام التكنولوجيا بسهولة وأن تكون على دراية بكيفية استخدامها داخل وحدات الأعمال في المؤسسة، وليس فقط داخل وحدة تكنولوجيا المعلومات.»

هذا وقد برزت حاجة الفرد لمهارة توظيف التكنولوجيا الرقمية بشكل أكثر وضوحًا أثناء الجائحة. إذ يقول أحد المديرين المباشرين: «أولئك الذين يتمتعون بالبراعة التكنولوجية وجاهزون لمواجهة الضرورة الفورية الملحة لاستخدام التكنولوجيا كانوا متميزين للغاية في الفترة الماضية أثناء تفشي جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19). في حين أن من اعتادوا على الطرق التقليدية والأعمال الورقية قد واجهوا تحديات جمة وكبرى في هذه الفترة.»

مهارات إدارة المشروعات

أظهرت النتائج أن القدرة على تطبيق أدوات إدارة المشروعات ونهجها لإنجاز مشروع ما هي من ضمن المهارات المطلوبة للمستقبل في القطاع. وجاءت مهارات إدارة المشروعات في المرتبة الثانية ضمن إجابات الموظفين المتعلقة بمهارات المستقبل بالقطاع خلال السنوات الخمس القادمة. كما احتلت المرتبة الخامسة في إجابات المديرين المباشرين على الدراسة المسحية، ولم تظهر ضمن أهم خمس مهارات في إجابات مديري الموارد البشرية.

كذلك تم تسليط الضوء على أهمية مهارات إدارة المشروعات في المستقبل خلال نقاشات مجموعة التركيز. وقال أحد المديرين المباشرين: «في ظل التغيير الذي شهده القطاع، أصبحنا نفتقر لمهارات إدارة التغيير وخبراء إدارة المشروعات. ونحن في حاجة إلى هذه القدرات.»

مهارات تحليل العمليات وإعادة تصميمها

ركزت النتائج أيضًا على مهارات تحليل العمليات وإعادة تصميمها كإحدى أهم خمس مهارات للمستقبل المطلوبة في القطاع. إذ يتمتع الأفراد الذين يمتلكون مجموعات المهارات هذه بالقدرة على تحليل العمليات وإعادة تصميمها أثناء سير العمل للتجهيز للأتمتة أو تحسين الكفاءة. وقد صنّف المديرين المباشرين مهارات تحليل العمليات وإعادة تصميمها في المرتبة الثالثة بين مهارات المستقبل المطلوبة للقطاع في السنوات الخمس المقبلة، في حين صنّفها الموظفون ومديرو الموارد البشرية في المرتبة الرابعة بناءً على إجابات الدراسة المسحية.

وليحظى الأفراد بالمهارات الملائمة لإعادة تصميم العمليات، عليهم التمتع بوعي وفهم كاملين للعملية. وقال مدير مباشر مشارك في

جاءت ردود جميع المشاركين متسقة بشأن أهم خمس مهارات، مع بضعة استثناءات. إذ اختار الموظفون والمديرون المباشرين المهارات الخمس الأكثر أهمية ذاتها، ولكن باختلاف طفيف في ترتيب أهميتها. في حين أدرج مديرو الموارد البشرية «الأمن السيبراني» بدلًا من «إدارة المشروعات». تعد مستويات الاتساق بين المجموعات الثلاث التي شملتها الدراسة المسحية مشجعة لأنها تبرهن على أن القطاع قد اتفق على المهارات المطلوبة للسنوات الخمس القادمة. وعند النظر عبر فئات التراخيص المختلفة، تم اقتراح معظم المهارات الخمس الأهم نفسها، وكانت الاستثناءات هي الأمن السيبراني الذي كان من بين أهم 5 مهارات في أسواق رأس المال والتأمين والخدمات المصرفية الإسلامية. وجاءت الحوسبة السحابية من بين أهم خمس مهارات لدى فئة المصارف الإسلامية، في حين جاء التسويق الرقمي من بين أهم خمس لدى فئة التراخيص الخاصة، وجاءت برمجة تحليلات البيانات من ضمن أهم خمس لدى فئة مؤسسات الاستثمار.

تتناول الفقرات التالية أهم المهارات التقنية المطلوبة للمستقبل بشكل أكثر تفصيلًا.

تحليلات البيانات

ظهرت تحليلات البيانات بقوة في مجموعات التركيز من منظور المديرين المباشرين ومديري الموارد البشرية والمسؤولين التنفيذيين. وأكد أحد المديرين المباشرين على أهمية تفسير البيانات في عملية اتخاذ القرار، قائلاً: «لا يقتصر دور البيانات على وضع الجداول بتنسيق معين، ولكن يلزمك تفسير هذه البيانات لاتخاذ الخيارات الصحيحة واتخاذ القرار السليم.»

وقال مدير مباشر آخر: «المهارات الأساسية المطلوبة عند التعامل مع البيانات هي التحليل والقدرة على التنبؤ بسلوك العميل». وأشار أحد المشاركين من الرؤساء التنفيذيين أيضًا إلى أهمية البيانات قائلاً: «نحن بحاجة إلى كوادر تعتمد على تقنيات البيانات.»

كما سلط المديرين المباشرين الضوء أيضًا على أهمية تطوير مهارات تحليل البيانات على صعيد جميع وحدات العمل بدلًا من اقتصرها على موظفي فريق تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة. وأشاروا إلى أهمية التعاون بين المستخدمين من أقسام الأعمال الأخرى وموظفي تكنولوجيا المعلومات، وذلك نظرًا لأن المستخدمين من أقسام الأعمال الأخرى مسؤولون عن تحليل البيانات واقتراح الحلول بناءً على احتياجات العمل. وقال أحد المديرين المباشرين: «يواجه قسم تكنولوجيا المعلومات صعوبة في فهم ما يحتاجه موظفو أقسام الأعمال الأخرى. وهنا يأتي دور إدارة البيانات حيث يتعين عليك فهم بياناتك كمستخدم من أقسام الأعمال الأخرى، وعليك أيضًا فهم قواعد بياناتك، وفهم العلاقة، ومن ثم البدء في تطوير أشياء مثيرة جدًا للاهتمام.»

استخدام التكنولوجيا في العمل

صنّف الموظفون استخدام التكنولوجيا في العمل في المرتبة الأولى ضمن المهارات المطلوبة للمستقبل في القطاع في السنوات الخمس المقبلة، في حين احتلت المرتبة الثانية في إجابات المديرين

الأمر يتعلق أكثر بالوعي بالمخاطر والامتثال كمهارة رئيسية في القطاع. أما عند مناقشة الأمر مع مديري الموارد البشرية، فقد ركزوا على حقيقة أنه من الصعب شغل الوظائف الشاغرة في مجال المخاطر والامتثال.

المهارات التقنية للأمن السيبراني

في الوقت الحالي، بات العديد من المتخصصين في مجال الأمن السيبراني من الوافدين، إذ تعتبر هذه مهنة ناشئة وجديدة على صعيد جميع القطاعات في مملكة البحرين، ويشرف المركز الوطني للأمن السيبراني في مملكة البحرين على تطوير ممارسات فعّالة للأمن السيبراني في جميع أنحاء المملكة، كما يطرح معايير بشأن القدرات والمهارات اللازمة لتطوير هذا الدور الوظيفي في مملكة البحرين، ومن المرجح أن تضع هذه الجهة لوائح التدريب والتأهيل الخاصة بوظائف الأمن السيبراني في المستقبل، وعلاوة على ذلك، بدأت بعض الجامعات البحرينية في تقديم برامج للدرجات العلمية في مجال الأمن السيبراني.

الوظائف المستقبلية وعلاقتها بمهارات المستقبل

إلى جانب المهارات والسلوكيات المحددة في إطار المهارات والسلوكيات الأساسية، فإنه عند مراجعة مجموعات الوظائف الواردة في الفصل الثاني والتغييرات في مهارات الوظائف الناشئة، نجد أن هناك بعض أوجه الاتساق الواضحة، وفيما يلي ملخص للمهارات الجديدة المحددة في تحليل كل مجموعة ووظائف.

مجموعات التركيز: «نحتاج إلى التركيز على تعزيز المعرفة الأساسية لدى الموظفين ليتسنى لهم فهم العملية بأكملها، ومن ثم سيصبح بإمكانهم إدخال التكنولوجيا إلى هذا المجال ببراعة. ولكن دون معرفة الأساسيات لن تبدو أي فكرة مكتملة أو عملية بما يكفي ليتم تطويرها.»

ركزت النتائج أيضاً على أهمية بناء القدرات الداخلية بالمؤسسة والمتعلقة بمهارة تحليل العمليات وإعادة تصميمها عوضاً عن الاستعانة بدعم خارجي. كما أبرز مسؤول تنفيذي من قطاع التأمين الحاجة إلى مهارات تحليل العمليات وإعادة تصميمها لدعم مستقبل القطاع. وعلق المسؤول التنفيذي قائلاً: «يوجد نقص في المهارات اللازمة للمتطلبات المستقبلية للقطاع، على سبيل المثال في مجال التأمين الذي نبيعه وتحصيل الأقساط، لذا فإن لدينا ضامني اكتتاب لاستقطاب العملاء ومعاينين لإدارة المطالبات. الأمر الذي يمكن أتمتته من الألف إلى الياء، وهو ما حدث بالفعل في مملكة البحرين. كذلك يمكننا إصدار بوليصات تأمين دون الحاجة إلى ضامني اكتتاب لأن العملية تتم آلياً.»

مهارات إدارة المخاطر

أشار المديرون المباشرون إلى هذه المهارات على إنها مهمة، ومع ذلك فلم تكن من ضمن أهم خمس مهارات لدى المجموعتين الأخرين اللتين خضعتا للدراسة المسحية. وقد يرجع السبب في ذلك إلى الدور الذي يؤديه المديرون المباشرون لضمان استيفاء فرقهم لمتطلبات الامتثال. وعند مناقشة الأمر في مجموعة التركيز، اتضح أن



المهارة ووصفها	التطبيق على قطاع الخدمات الماليّة
التفكير النقدي	في ظلّ تغيّر طبيعة الوظائف في القطاع، سوف تغطي الأدوار الوظيفيّة نطاقاً أوسع من المهام والمتطلبات المعرفيّة. وستكون القدرة على معالجة التعقيدات وحل المشكلات من ضمن المهارات الأساسيّة لهذه الوظائف. كما سيكون تقييم وجهات النظر المتعددة بسرعة لاستخلاص الاستنتاجات والأفكار مهارة أساسيّة على جميع مستويات المؤسسة الجديدة.
تحليلات البيانات - التمثيل المرئي والإبلاغ	كانت هذه المهارة إحدى مهارات المستقبل الرئيسيّة المطلوبة للقطاع. وسيحدد نموذج أعمال المؤسسة إلى أي مدى ستقوم وحدات الأعمال بتنفيذ هذه المهام بنفسها مقابل تنفيذه بالاستعانة بعالم بيانات لاسترداد المعلومات واستخدامها. ويتطلب تفسير البيانات والقدرة على وضع تصوّر لها أيضاً مستوى من التفكير النقدي ومهارات التحليل.
استخدام التكنولوجيا - استكشاف الأخطاء التقنيّة وإصلاحها	نظرًا لتحول العديد من الأدوار الوظيفيّة للمبتدئين حاليًا إلى آليات رقميّة، فإن هذه المهارة تتعلق في الغالب بدعم العملاء في استخدام الأدوات الرقميّة. لذا، فإن القدرة على فهم التكنولوجيا والتواصل بشكل جيد ستعد مهارة مهمة، لا سيّما لاستكشاف أخطاء استخدام التقنيات وإصلاحها.
التحليل	هو مهارة تطبيق مستوى عالٍ من المعرفة المتعلقة بالشركة والقطاع والمنج على أنشطة الابتكار وحلول تطوير المنتجات.
الذكاء العاطفي	<ul style="list-style-type: none"> استخدام مهارات التواصل لتقديم "المشورة" بدلاً من المبيعات التقليديّة. توصيل رؤى الأعمال والبيانات بشكل فعّال إلى الجمهور المناسب. إضفاء اللمسة الإنسانيّة وإظهار التعاطف.
التعاون والتأثير	العمل على صعيد المؤسسة بأكملها للمساعدة على سد الفجوة بين احتياجات العمل ورؤى البيانات.
التوجيه التجاري	فهم المؤسسة والقطاع ونماذج التكنولوجيا الماليّة وكيف ستؤدي التكنولوجيا الناشئة إلى إحداث نقلة نوعيّة بالقطاع ضمن المبادئ التجاريّة.

الجدول ١٤ - ملخص «المهارات الجديدة» من الأدوار الوظيفيّة المتغيّرة ضمن مجموعات الوظائف الواردة في الفصل الثاني (المصدر: تحليلات «مهارات البحرين»)

بالتفكير النقدي والتحليل والابتكار والإبداع. وينبغي سد هذه الفجوة عبر أنشطة التعلم والتطوير في القطاع. وبالمثل، أظهرت ركيزة محركات الأداء في القطاع بعض المجالات التي تعتبر ضروريّة للتطورات الرقميّة مستقبلاً.

يتناقض الافتقار إلى الوعي بالتكنولوجيا الناشئة التي حددها المديرين المباشرون في الدراسة المسحية مع تعليقات المشاركين في مجموعات التركيز والذين ذكروا أن الجيل الشاب يفهم التكنولوجيا الرقميّة جيّداً. وقد تكون هذه الفجوة موجودة في فهم دور التكنولوجيا الناشئة في القطاع، وليس في الفهم العام للتكنولوجيا نفسها. كذلك فإن فهم دور التكنولوجيا يعني حاجة الأفراد إلى امتلاك المعرفة الخاصة بكيفية تطبيقها في القطاع، أكثر من مجرد الوعي بوجودها. وهو ما يتطلب تفكيراً إستراتيجياً وفهماً شاملاً للقطاع، وهي المجالات التي لم تحقق معدلات عالية في نتائج ركيزة الإستراتيجية.

عدم التوافق بين احتياجات التدريب والمهارات في مملكة البحرين

يتضح من التحليل الوارد في الفصل الرابع أنه على الرغم من الاستثمار المكثّف في التدريب على مستوى القطاع، ما تزال هناك فجوة في المهارات في بعض مجالات المهارات الأساسيّة. ويشير الاستثمار الضخم في التدريب على تنمية المهارات القياديّة إلى الجهد الذي يبذله أصحاب العمل لسد فجوات بعض المهارات والسلوكيات الأساسيّة، مثل تلك التي تم إبرازها في نتائج الدراسة المسحية. وأفاد المديرين المباشرون أن مجالات مثل العمل الجماعي وجوانب التواصل والنزاهة الشخصيّة كانت ذات مستويات جيّدة بين الموظفين. وقد يشير هذا إلى التأثير الإيجابي للاستثمار في التدريب على تنمية المهارات القياديّة وأهميته، ولكن بسبب الافتقار إلى تقييم أثر هذا النوع من التدريب على صعيدي المؤسسات والقطاع بأكمله، فمن الصعب تأكيد ذلك.

بعض الردود الضعيفة المدرجة أعلاه تحت ركيزة الإستراتيجية في إطار المهارات والسلوكيات الأساسيّة بقطاع الخدمات الماليّة تتعلق

الاستنتاج - سد فجوة المهارات

- تُظهر نتائج الدراسة المسحية، مقرونةً بالبحث الدولي والمعايير القياسية، المهارات ذات الأولوية التي يحتاجها القطاع. وتتمثل الخطوة التالية في دراسة كيفية تطويرها. وكما نُوقش سابقًا، يجب أن تتغير طرق تقديم التعلم والتطوير لتلبية احتياجات مهارات المستقبل. كذلك يوجد تحوّل واضح من التعلّم وجهًا لوجه إلى التعلّم الإلكتروني وعبر الإنترنت، فضلًا عن الحاجة إلى مزيد من أنشطة التطوير وتنمية المهارات أثناء العمل وداخل المؤسسة ذاتها. كما أن هناك حاجة إلى مقاييس أقوى لقياس تأثير التعلّم والتطوير على أن تكون أكثر توافقًا مع مخرجات أداء الأعمال. ومع ذلك فإن الافتقار إلى مسارات تعلّم واضحة والاعتراف بالتدريب الداخلي بالمؤسسات جنبًا إلى جنب مع نقص مختصي التعلّم والتطوير عبر القطاع يشير إلى أن القطاع لا يمتلك حاليًا البنية التحتية والموارد اللازمة لمعالجة فجوة المهارات.
- إن المجالات التي توجد بها فجوة مهارية والتي حددها الدراسات منذ ما يصل إلى ١٥ عامًا ما تزال تبرز مجددًا في وقتنا الحاضر كمجالات تحتاج إلى تحسين في المهارات. وكان الافتقار إلى التفكير النقدي في نظام التعليم هو المحرك الرئيسي لمسيرة تطوير التعليم المبكر في مملكة البحرين. وفي حين أنه ينبغي معايمة نتائج عمليات التطوير من منظور طويل الأجل، إلا أنه من الواضح أنه يوجد حاليًا أشخاص يعملون في هذا القطاع لديهم قصور في المهارات الأساسية اللازمة لدفع عجلة نمو القطاع إلى الأمام، وهو الأمر الذي تجب معالجته في مكان العمل.

المسائل الناشئة - المهارات الحالية ومهارات المستقبل

- يجب تضمين المهارات والسلوكيات الأساسية في أنشطة التدريب والتطوير على مستوى القطاع.
- يُقدم إطار المهارات والسلوكيات الأساسية للقطاع تصنيفًا متفصّلًا عليه للمهارات والسلوكيات، ولا سيّما المهارات الرقمية.
- يجب توظيف هذا الإطار كعامل محفّز لنظام تدريب قائم على معايير ويسمح بتخطيط أنشطة التعلّم وتقييمها في مكان العمل، وبرامج التعليم والتدريب ذات الصلة بالقطاع، فضلًا عن تعزيز شفافية المهارات وقابلية نقل العمالة على مستوى القطاع.
- المهارات الأساسية التي صنفتها الدراسة المسحية على أنها مهمة وتحتاج إلى تطوير يجب استخدامها كمعايير أساسية. كما لا ينبغي تقديمها بمعزل عن غيرها، بل يجب تضمينها في المستوى المناسب في جميع برامج التدريب التي يقدمها القطاع.
- مجالات الفجوات المهارية المحددة في احتياجات المهارات السابقة والمستقبلية يجب أن تُعامل كمجالات ذات أولوية للتنمية في نظام التعليم في مملكة البحرين.
- المهارات التقنية المتخصصة للوظيفة يجب أن تكون محور المناهج الدراسية التي تدعم الوظائف الناشئة في القطاع.

الفصل السادس

مدى الجاهزية لتنمية مهارات المستقبل



جاهزية جهات العمل في القطاع لدعم تطوير مهارات المستقبل

بات جليًا أثناء البحث أن بعض المؤسسات أكثر استعدادًا من غيرها لدمج نهج التعلّم على رأس العمل بطريقة منظّمة ومهيّكلة داخل المؤسسة باعتباره جزءًا مهمًا من إستراتيجية مواردهم البشرية. وتعد القدرة على تصميم رحلات تعليميّة هادفة ومُجدية مهارة لا تشملها غالبًا مجموعة المهارات المتوقعة من مختصي الموارد البشرية في مملكة البحرين. كما تتفاوت معدلات الفهم الإستراتيجي لقيمة الموارد البشرية والتعلّم والتطوير في المؤسسات الماليّة في مملكة البحرين بدرجة كبيرة. وقد أدركت الشركات حاجتها الماسة إلى تقييم إستراتيجيات تطوير مواردهم البشرية مقابل إستراتيجيات الأعمال ومن ثم بناء القدرات والموارد لتحقيق ذلك. وفي هذا الصدد، قال ٧٨٪ من مديري الموارد البشرية أنه ليس لديهم موظفون للتعلّم والتطوير معتمدون كمقيمين داخليين للوظيفة، في حين أوضحت نسبة ٤٦٪ فقط من جهات العمل أن لديها نُظم داخلية لإدارة التعلّم. هذا وقد قد سلطت الجائحة الضوء على حاجة الشركات إلى مزيد من الدعم لاستهداف إستراتيجيات التطوير الخاصة بها والتأكد من وجود الكوادر والنُظم المناسبة لإحداث تأثير أكبر وتحقيق عائدات أكبر على الاستثمار في التدريب. فهناك العديد من نُظم إدارة التعلّم المتاحة، والتي يمكن أن توفر الدعم اللازم من خلال إستراتيجية موجّهة ومركّزة وفعّالة.

دور إدارة الأداء في دعم تنمية المهارات

يدعم التعلّم القائم على المعايير الإدارة الفعّالة للأداء داخل المؤسسات ويضمن تماشي مبادرات تنمية المهارات مع أهداف العمل. وقد صرّح معظم مديري الموارد البشرية في القطاع أنهم يجرون عمليات تقييم الأداء سنويًا (٦٦٪)، في حين أوضح ٢١٪ أن مؤسساتهم تقوم بتقييم الأداء مرتين سنويًا. كما أفاد ٦٪ أنهم يجرون تقييمات الأداء كل ثلاثة شهور وقال ٣٪ إنهم لا يملكون نظامًا لتقييم الأداء.

تتغيّر الأفكار بشأن دور تقييم الأداء السنوي التقليدي. إذ يشير الخبراء إلى أنه في ظل بيئة العمل سريعة التغيّر في الوقت الحاضر، لا يعد التقييم مرة واحدة في السنة أمرًا كافيًا لتحديد فجوات المهارات وإجراء حوار عن الأداء مع الموظفين^{٤٤}. وقد أيد مصرف البحرين المركزي هذا الرأي، إذ أوضح أن الأمر يتعلق بجودة تقييم الأداء، وليس مرات تكرارها فحسب. كما بيّنت مجموعات التركيز بوضوح أنه يجب على القطاع الإقدام على مزيد من المخاطر المحسوبة والتي تتعارض مع الطريقة التي تعمل بها إدارة المكافآت والأداء. في سياق البحث، تحدث مديرو الموارد البشرية عن أهمية «دمج التدريب ضمن نُظم الأداء»، مما يعني مواءمة التدريب والتطوير بشكل مباشر مع مخرجات الأداء بالنسبة للأفراد وأدوارهم الوظيفيّة. ورغم ذلك، في حالة

يقيم هذا الفصل مدى جاهزية نظام تنمية المهارات في مملكة البحرين لتلبية المطالب الناشئة عن النقلة النوعيّة التي يشهدها القطاع، بما في ذلك مجموعات المهارات ذات الأولوية المطلوبة وطرق العمل الجديدة وتغيير الثقافة السائدة في القطاع. حيث يستند إلى الأدلة البحثيّة لاقتراح نهج جديد لتنمية المهارات في مملكة البحرين.

الفجوات الحالية في التعليم فيما يتعلق بمهارات المستقبل

حصل أكثر من ٦٠٪ من الخريجين الملتحقين بقطاع الخدمات الماليّة على شهادة في إدارة الأعمال. فقد أوضحت مراجعة للمؤسسات الرئيسيّة التي تقدم الخريجين للقطاع عدم وجود نهج متسق لدمج مهارات المستقبل في المناهج الدراسيّة. وتقول مجموعة من المؤسسات أنها قد أضافت مهارات قابلية التوظيف أو مهارات القرن الحادي والعشرين ضمن برامجها، ولكن لا يتوافر الكثير من التفاصيل بشأن كيفية مواءمة ذلك وتقييمه وإثباته. وتهدف اشتراطات برامج هيئة جودة التعليم والتدريب وعملية الإدراج ضمن الإطار الوطني للمؤهلات إلى التأكد من تحقيق ذلك من خلال المراجعات ومراحل عملية الإدراج ضمن الإطار. ومع ذلك، لا تتكرر هذه العمليات بانتظام، ورغم أنها تشمل مراقبة مواءمة البرنامج مع سوق العمل، إلا أنه يجب تنفيذ ذلك على نحو أكثر صرامة وشفافية لمساعدة الشباب وأولياء الأمر والموظفين على اتخاذ خيارات أفضل في المستقبل. كما ينبغي أن تضمن عمليات هيئة جودة التعليم والتدريب وجود مجموعة من الأدلة التي تثبت عملية تنمية المهارات ضمن مؤهلات التعليم.

جاهزية مزودي خدمات التدريب الأخيرين في مملكة البحرين

سعيًا لإرساء منظومة مهارات عالمية المستوى في مملكة البحرين، يحتاج قطاع التدريب إلى متخصصين يتمتعون بالمهارات اللازمة لترجمة الحوارات المتعلقة بالتدريب مع القطاع إلى معايير، ومواءمة هذه المعايير مع أطر المهارات وتصميم برامج ومناهج للتطوير. ولا تتوافر هذه المهارات دائمًا لدى مزودي خدمات التدريب في مملكة البحرين. وفي الوقت الحالي، يتبع عدد قليل من مزودي خدمات التدريب، باستثناء أولئك الذين يقدمون مؤهلات الهيئات المانحة، نهج تدريب قائم على المعايير. فعندما تتطلب الشهادات أو المؤهلات معايير يتم إثباتها من خلال التقييم، تميل مواد الدورات التدريبية إلى أن تكون مُصممة وفقًا للتقييم. وفي إطار ضمان جاهزية القطاع للمستقبل، يلزم دعم جميع الدورات التدريبية بمجموعة أساسية من المهارات والسلوكيات التي تصف على وجه التحديد كيف تبدو المهارات والسلوكيات على مختلف المستويات. والتي يمكن استخدامها بعد ذلك لتقييم الأفراد وإرساء أساس، ثم استخدامها للمقارنة بين مرحلتين قبل تنمية المهارات وبعدها. كما توفر أيضًا أساسًا لعملية قياس الأثر.

القطاع عن مجموعة من الموضوعات المتعلقة بالقيادة والفجوات.

الرقمنة والقيادة

تمت الإشارة إلى الفجوة القائمة في فهم الرقمنة والتكنولوجيا الماليّة والإدارة العليا عدة مرات. فقد أشار بعض الشركات إلى وجود صراع ثقافي بين الطرق القديمة والحديثة لإنجاز المهام. إذ قال أحد المديرين المباشرين.

كذلك أوضح رئيس تنفيذي آخر أنه في حالة عدم فهم الإدارة التنفيذية للأثار التفصيليّة للرقمنة والتكنولوجيا الماليّة على الأعمال، فلن تتمكن من قيادة رؤية مشتركة. قائلاً: «تأتي المواهب ثمرة لرؤية مشتركة، إذ يحتاج الاحتفاظ بالمواهب والكفاءات إلى تلك الرؤية المشتركة التي يعرفها الجميع.»

كذلك أشارت مجموعة من المشاركين إلى ضعف الحوكمة في سياق المناقشات بشأن جودة مجالس الإدارة والافتقار إلى فهم الرقمنة والتكنولوجيا الماليّة على مستوى مجلس الإدارة. في حين تحدث أحد المديرين المباشرين عن أثر ذلك على تقويض قدرة القطاع على المنافسة.

فجوة القيادة بين الأجيال

يشير تحليل برامج التدريب التي تقدمها جهات العمل الكبرى إلى وجود فجوة في مجال تنمية الإدارة المتوسطة. كما أشار المشاركون في المقابلات إلى وجود فجوة بين القيادة التنفيذية والإدارة المتوسطة باعتبارها إحدى المشكلات القائمة. وقال أحدهم: «عند النظر إلى الرؤساء التنفيذيين، يمكنك رؤية الفجوة بينهم وبين الإدارة المتوسطة. ولا شك أن الحاجة إلى طرح برامج قياديّة لتدريب مهارات الإدارة المتوسطة تعتبر أمراً مهماً بالتأكيد للأعمال، وقد تكون مكلفة للغاية أحياناً.»

ولم تكن الفجوة بين الأجيال في سياق فهم الرقمنة فحسب، بل كانت أيضاً متعلقة بالمهارات بشكل عام؛ إذ قال أحد المشاركين: «إذا نظرت إلى الإدارة العليا، تجد أن الأمر يتعلق أكثر بالقيادة والرقمنة، ولكن في المستويات الأدنى، «إذا نظرت إلى المستوى المتوسط والدرجات الأقل، ستجد إننا نركز كثيراً على التواصل، لأن هؤلاء الأشخاص يتواصلون عبر العديد من المنصات الاجتماعيّة، سواء كان ذلك من خلال رسائل البريد الإلكتروني أو تطبيق «WhatsApp» أو أيّا كان ما يستخدمونه، إذن فالأعراف السائدة تتغير.»

قيادة جيل الألفية والجيل زد (Z)

كانت أعمار نسبة 27% من المشاركين في الدراسة المسحية أقل من 30 عامًا. وقد عكف العديد من المؤسسات الماليّة في مملكة البحرين

ضعف القدرة على قياس أثر التدريب، فإن المواءمة مع نُظم إدارة الأداء ستكون ضعيفة أيضاً. كما أوضح جلافسكي (2019)، في مقاله في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو، أن 70% من المديرين غير راضين عن دوائر التعلّم والتطوير الموجودة داخل أقسام الموارد البشريّة الخاصة بهم^{٤٥}. وتشير البحوث إلى انخفاض فاعلية التدريب بمرور الوقت وحتى بشكل أسرع في حالة عدم تطبيق التعلّم على الوظيفة^{٤٦}. فعلى وجه الخصوص عندما تكون هناك حاجة لتنمية المهارات بوتيرة سريعة، يلزم توجيه استثمارات التدريب نحو احتياجات التطوير المحددة من خلال نظام فعّال لإدارة الأداء.

تعد المناقشات الدوريّة والمنتظمة لمنظومة المهارات أمراً ضرورياً لتقييم عملية تنمية المهارات وتطبيق التعلّم على العمل. لذا تحوّل العديد من الشركات نحو نظام تقييم شهري غير رسمي ليحل محل تقييم الأداء التقليدي. ومع إفادة الموظفين المشاركين في الدراسة المسحية بأن طريقتهم المفضلة للتعلّم والتطوير هي التوجيه والإرشاد على رأس العمل، فإن هذا من شأنه أن يدعم نهج التحقق المنتظم من المهارات في القطاع في مملكة البحرين.

يتمثل أحد تحديات تقييم الأداء في أنه يتوقف على خبرة المدير المباشر الذي يجري التقييم ومهاراته. ونظراً لأن دراستنا البحثيّة تشير إلى وجود صدع بين الأجيال ومستويات التسلسل الهرمي، فقد يشكّل ذلك تحدياً في ظل عدم اتساق نُظم إدارة الأداء على مستوى المؤسسة، وتشير نتائج البحث إلى أنه سعياً لتعزيز نهج التعلّم على رأس العمل إلى جانب إدارة الأداء في المؤسسات، ينبغي اتخاذ الإجراءات التالية:

- رفع مستوى أهمية إستراتيجية الموارد البشرية إلى مستوى مطابق لإستراتيجية الأعمال داخل المؤسسات
- مراجعة ممارسات إدارة الأداء على مستوى القطاع لضمان تحسين عملية إثبات تنمية المهارات في سياق العمل. كما ينبغي تحويل نُظم الأداء من التقييم بشكل سنوي إلى التقييم بشكل دوري منتظم من قبل مديريين مباشرين مديريين تدريجياً مناسباً
- تنمية مهارات المديرين المباشرين المتعلقة بأساليب التوجيه والإرشاد من أجل دعم تطوير الموظفين على نحو أفضل وتعزيز مهارة الحوار التي تتعلق بالتنمية والتطوير

الفجوات الحالية في القيادة اللازمة لتحقيق التحوّل

يدرك مصرف البحرين المركزي أهمية القيادة الإستراتيجية في مملكة البحرين لإحداث نقلة نوعيّة في القطاع، ومن ثم فقد حرص على الاستثمار بكثافة في تطوير القدرات والمهارات القياديّة. هذا وقد تم توضيح مسألة الافتقار إلى المهارات القياديّة بشكل مستفيض في المقابلات ومجموعات التركيز في سياق هذا التقرير. إذ تحدث ممثلو

عالم المهارات الجديد في قطاع الخدمات الماليّة في مملكة البحرين

تقوم الشركات الديناميكية بتشغيل نماذج للموارد البشرية حيث يُكافأ الموظفون على مهاراتهم، وليس فترات عملهم أو اتصالاتهم أو مستواهم في التسلسل الهرمي. على سبيل المثال، يتقاضى بعض كبيرى موظفي أقسام التكنولوجيا أجورًا أعلى من الرؤساء التنفيذيين، حيث يتم تمييز المهارات والقدرة على تقديم مخرجات على نحو أعلى بكثير من خبرات العمل أو المؤسسة التعليمية التي تخرج الشخص فيها^{٤٩}. ويمكننا رؤية أدلة على ذلك في أقسام التكنولوجيا الماليّة والابتكار في قطاع الخدمات الماليّة.

الكفاءة والمعرفة والمهارات

تضم المؤسسة الحديثة مئات الآلاف من المهارات، بدءًا من تشغيل الحاسوب وصولًا إلى مهارات متخصصة أكثر تعقيدًا. فعلى الصعيد العالمي، أصبح مصطلح «المهارات» أكثر شيوعًا في الوثائق والمطبوعات الخاصة بالتنمية الاقتصادية مقارنةً بمصطلح «المعرفة». وفي ظل تحوّل العالم إلى الحديث عن «الاقتصادات الرقمية»، أكثر من «اقتصادات المعرفة»، أصبحت إجادة المهارات الرقمية أكثر صلة بالواقع مما نعرفه عنها. كما تعكس هذه النقلة النوعية مستوى النضج الرقمي لقطاع الخدمات الماليّة في مملكة البحرين حيث تُفدّ العديد من مبادرات بناء قاعدة معرفيّة عن الرقمنة، ومع ذلك فقد اتّخذت إجراءات محدودة صوب اكتساب المهارات الرقمية تحديدًا. وهو الأمر الذي يجب أن يتغيّر إذا أرادت مملكة البحرين مواصلة التنافس عالميًا في ميدان الخدمات الماليّة.

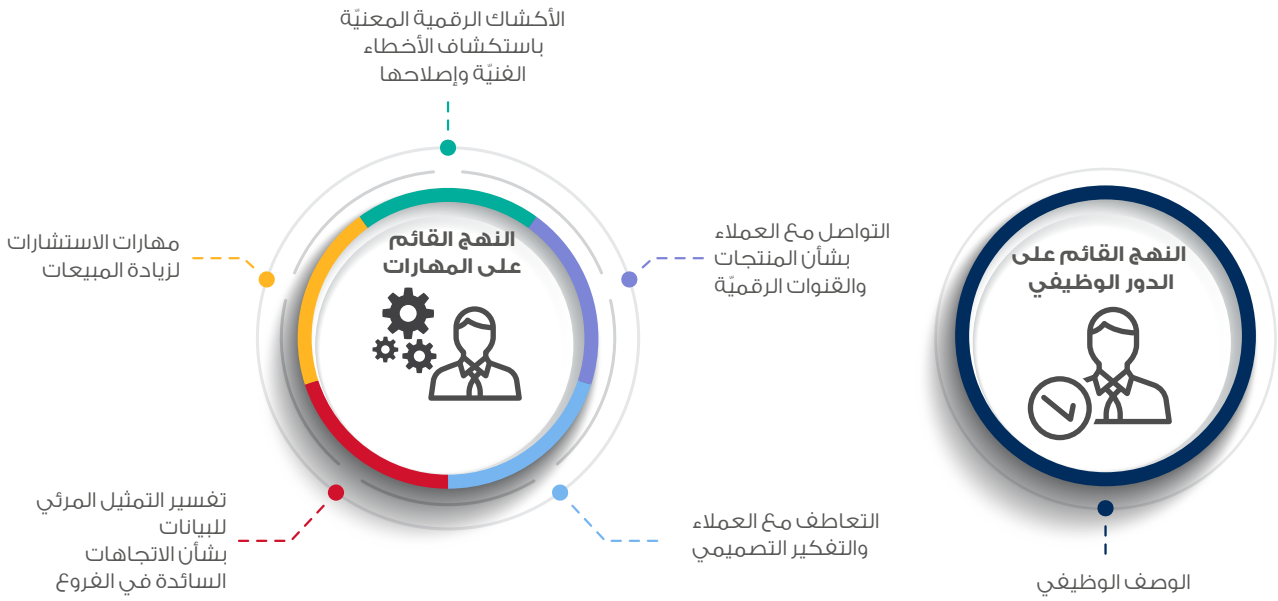
النهج القائم على المهارات مقابل النهج القائم على الأدوار الوظيفيّة

يغيّر النهج القائم على المهارات من المنظور الخاص بالأفراد ومساهماتهم في المؤسسات. وفيما يلي مثال على الدور المتغيّر لخدمة العملاء في فرع خدمات الأفراد بأحد المصارف. ويفترض هذا المثال أن موظف خدمة العملاء يقدم الدعم للعملاء في فرع رقمي هجين.

على تعيين الأفراد بكثافة وعلى نطاق واسع لدعم إستراتيجياتهم الرقمية المستقبلية. فعلى سبيل المثال، شهد بنك البحرين الوطني زيادة أعداد الكوادر العاملة به إلى ثلاثة أضعاف في غضون بضعة أعوام مع انخفاض متوسط أعمار الموظفين بشكل كبير على مدار خمس سنوات. وفي ظل التحول الديموغرافي السريع في كوادر العمل ودمج جيل الألفية والجيل (Z) في الكوادر العاملة حاليًا، تتغيّر ثقافة العمل وطبيعته في هذا القطاع.

بالإضافة إلى ذلك، يحاكي الاتجاه السائد في مملكة البحرين اتجاهات مماثلة في القطاع على المستوى الدولي، إذ تشير البحوث إلى أن «المتمين بالتقنيات» الجدد القادمين إلى القطاع لديهم توقعات مختلفة من عملهم ويؤثرون على ثقافة القطاع وبالتالي طريقة عمل الأفراد^{٤٧}. يتم تعريف جيل الألفية على أنه يتألف من أولئك الذين ولدوا بين عامي ١٩٨٠ و١٩٩٥ وصاروا بالغين في حقبة الألفية، والجيل (Z) هم من ولدوا في عام ٢٠٠٠ تقريبًا وصاروا بالغين الآن^{٤٨}. ومن السمات المميزة لهذين الجيلين ميلهما الطبيعي إلى التكنولوجيا. وقد سلّط أحد مديري الموارد البشرية الضوء على ذلك قائلاً: «إن الجيل الأصغر الذي رأيته يتمتع ببراعة كبيرة في مجال التكنولوجيا وأنا مندهش بالفعل من درايتهم بالكثير من المفاهيم». ويُنظر إلى التوظيف والدمج المتعمد لهؤلاء الشباب البارعين في التكنولوجيا على أنه جزء مهم من مستقبل القطاع في مملكة البحرين.

رغم مساهمات الشباب البارع في التكنولوجيا، ما يزال القطاع يفتقر إلى العديد من المهارات التقنيّة اللازمة للتنافس مع مؤسسات التكنولوجيا الماليّة. وعلاوة على ذلك، يفتقر العديد من الشباب في القطاع إلى الخبرات الإستراتيجية اللازمة والفهم واسع النطاق للقطاع برمته والتي تمكنهم من وضع إستراتيجيات جديدة استجابةً للتغيرات التي تؤثر عليه. إذ يتمثل التعارض في أن المؤسسات لديها شباب على دراية واسعة بالتكنولوجيا ولكن ليس الإستراتيجية، ومجلس إدارة أو قيادة تنفيذيّة ذات دراية واسعة بالإستراتيجية ولكن ليس التكنولوجيا. وهو ما يخلق معضلة في مجالات الحوكمة والابتكار فيما يتعلق بدفع عجلة نمو القطاع نحو المستقبل. وقد أوضحت إحدى مديرات الموارد البشرية قائلةً: «نحن نُدرج التحوّل الرقمي في الثقافة إلى حدٍ ما، فهو يبدأ بالموظفين، لذا فإن هناك الكثير من الفرص للتمكين». وأضافت قائلةً أن التمكين الذي يأتي مع هذا النسق لا يلقى عادةً قبولًا لدى الإدارة العليا التي اعتادت على ثقافة التسلسل الهرمي.



الشكل ٣٤ - النهج القديم القائم على الأدوار الوظيفية مقابل النهج الجديد القائم على المهارات (المصدر: تحليلات "مهارات البحرين")

ثورة التعلّم الجديدة في مملكة البحرين - التعلّم على رأس العمل

مستوى المؤسسة. وقد أُطلق على هذا النهج للتعلّم في العمل اسم «التعلّم أثناء سير العمل»، من أجل إبراز أوجه الدمج بين التعلّم والعمل والتكامل بينهما.

يتمثل أحد عناصر النجاح الحاسمة للتعلّم على رأس العمل في التوصل لفهم وتعريف متفق عليه لمخرجات التعلّم (المهارات والسلوكيات) بين المتعلم ومديره المباشر وإدارة الموارد البشرية وعملية توثيق إدارة الأداء المؤسسي. إن إدراك ماهية المهارات أو السلوكيات التي يجب تعلّمها، وما تبدو عليه عند إظهارها وإثباتها في العمل، يتطلب هذا الفهم المتفق عليه إلى جانب آراء شاملة مستقاة من عدة مصادر من أجل تنمية المهارات وإثباتها.

مع انتقال التعلّم إلى نهج التعليم ٤.٠، توجد إمكانيات لاستخدام تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز والواقع المختلط لدعم محاكاة التعلّم على رأس العمل. ويتوقع تضمين هذا النوع من التعلّم، الذي يطلق عليه اسم الواقع الممتد أو الواقع المتقاطع، في تجربة التعليم من خلال تقنية التمثيل الظاهري (الميتافيرس). ويتمتع الواقع الممتد بالقدرة على تقديم بدائل مثيرة للاهتمام لمحاكاة التعلّم على رأس العمل. ومع ذلك، ما تزال مبادئ التعليم الجيدة تنطبق على تطوير وإثبات المهارات في محاكاة الميتافيرس، تمامًا كما هو الحال في التعلّم الفعلي على رأس العمل في الواقع^{٥١}.

تمت مناقشة الفجوة بين التعليم ومتطلبات مكان العمل وتوثيقها بشكل مكثّف وموسّع في مملكة البحرين، ومع ذلك فإن الحل لتلبية احتياجات المهارات المستقبلية ليس مسؤولية قطاع التعليم وحده، إذ أدت جائحة فيروس كورونا (كوفيد-١٩) إلى انتقال عملية التعلّم من مزودي خدمات التدريب إلى مكان العمل. وفي هذا الصدد، فإن حجم الأشخاص المشمولين في هذه الدراسة البحثية والذين أكملوا دورات للتعلّم الفني متناهي الصغر وأبلغوا عن تأثيره يمثل شهادة على حقيقة أن الأفراد لديهم القدرة والحافز على تنمية مهاراتهم سواء بدعم من شركتهم أو صندوق العمل «تمكين» أو من دونه. كما أن معظم أنشطة التعلّم متناهي الصغر الذي تم تضمينها في الدراسة المسحية كانت أكثر اتساقًا مع عملية تنمية مهارات مستقبلية معينة مقارنة بالعديد من الدورات التدريبية الخارجية التي تم تمويلها خلال السنوات القليلة الماضية.

وعلى الصعيد الدولي، تنتقل اتجاهات التعلّم إلى التطبيق على رأس العمل والحصول على جرعات صغيرة من التعلّم المستهدف والتي تتراكم معًا شيئًا فشيئًا مكونة مؤهلات يتم التحقق منها من خلال إثبات المهارات الجديدة. ويعمل العديد من شركات تكنولوجيا التعليم على خدمة هذا الغرض، إذ تقدم منصات تقوم بدمج التعلّم مع إدارة الأداء، وفي الوقت نفسه تحفيز إشراك الموظفين. ويُطلق على هذه المنصات اسم «تجربة الموظف»، وهي تسمح باتباع نهج قائم على الأداء والمهارات بخرص تحقيق النمو والتحوّل الرقمي على

ما هو التعلّم على رأس العمل؟

يشير مفهوم "التعلّم على رأس العمل" إلى التعلّم المكتسب أثناء أداء العمل الفعلي والذي يُشكّل جزءًا من مهنة ما ويؤدي في النهاية إلى إنتاج سلع أو تقديم خدمات معينة. وفي قطاع الخدمات الماليّة، يعني ذلك اكتساب المهارة أو المعرفة التي يتم تطبيقها على جانب فعلي من العمل في مكان العمل. على سبيل المثال، قد يتمثل ذلك في كتابة تقرير أو إنجاز إجراءات متعلقة بالامتثال أو إجراء البحوث أو حل المشكلات لأحد العملاء ونحو ذلك. ويمكن قياس جميع هذه الأنشطة وفقًا لمعيار أفضل الممارسات (معايير المهارة أو السلوك).

ويتم الجمع بين "المعرفة" المتعلقة بكيفية أداء نشاط ما و"القدرة" على إنجاز شيء معين وإظهار ذلك من خلال مخرجات العمل. وقياسه مقابل معايير المهارات المتفق عليها في القطاع. ثم يتم بعد ذلك تقييم مخرجات العمل رسميًا بواسطة مقيّم مؤهل من أحد مزودي خدمات التدريب أو من داخل المؤسسة.

يستند التعلّم على رأس العمل دائمًا إلى مجموعة من معايير متفق عليها في القطاع، وتقوم جهة العمل بإدارته. ويعد إظهار المهارة أكثر أهمية من كيفية اكتسابها. كما يمكن اكتساب المهارة من خلال التدريب الرسمي في الصفوف الدراسية أو عبر الإنترنت أو التوجيه الذاتي أو الإرشاد ونحو ذلك.

ينصب التركيز على إظهار المهارة في العمل وليس على عملية التدريب ذاتها.

إن التعلّم على رأس العمل والذي يمثل أساس التعليم يشكّل حاليًا أحد سبل التعليم العالي المفضلة على الصعيد الدولي. ويظهر ارتفاع معدلات التدريب المهني الذي يمنح درجات علميّة كيف يمكن استخدام نهج التعلّم على رأس العمل في مهن مختلفة حيث يتم تقييم التعلّم في الصف الدراسي المكتسب من أحد برامج الدرجات العلميّة أثناء العمل.

لمزيد من المعلومات، يُرجى زيارة الرابط التالي:

<https://www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/work-based-learning-handbook-policy-makers-and-social-0>

مما يحد من القدرة على تقييم أثر التعلّم على الوظيفة. ويُنظر إلى تعلّم الممارسات الجيدة في المؤسسات الحديثة على أنه رحلة تكراريّة تسترشد بالتعليقات والملاحظات المستمرة من خلال إجراء حوار منتظم بشأن إدارة الأداء مع المديرين المباشرين الذين هم على دراية بالرحلات التعليميّة المتعلقة بفريقهم وبشاركون فيها.

نعرض فيما يلي مثالًا على المؤسسة «النموذجية» ونحلل العناصر من أجل إظهار كيف يمكن تطوير التعلّم على رأس العمل وإثباته. إن إطار المهارات والسلوكيات الأساسيّة الذي تمت صياغته في سياق هذا التقرير لمهارات القطاع قد صُمم لدعم العمليات من هذا القبيل.

التعلّم كرحلة متكاملة عوضًا عن التجارب التدريبية التقليدية المنفردة

أحد المشاركين في البحث على أهمية أن يكون التعلّم جزءًا لا يتجزأ من أنشطة المؤسسة، وركيزة مهمة لإستراتيجية الموارد البشرية. وتعد القدرة على تصميم رحلات تعليميّة هادفة ومُجدية مهارة لا تشملها غالبًا مجموعة المهارات المتوقعة من مختصي الموارد البشرية في مملكة البحرين. ونظرًا لسهولة الوصول إلى التدريب والدعم المالي المخصص له، قامت بعض شركات الخدمات الماليّة بإسناد مهام تصميم رحلات التعلّم إلى مؤسسات تدريب متخصصة. وينطبق ذلك بشكل خاص على التدريب الخاص بتنمية المهارات القياديّة حيث تُحذف عملية تصميم برامج التعلّم من إستراتيجية الموارد البشرية ومتطلبات المهارات المستقبليّة الخاصة بالمؤسسة.

تطوير التعلّم على رأس العمل - التقديم والإثبات

١. سعياً لمواكبة إستراتيجية الأعمال، يدرك مدير الموارد البشرية في مؤسسة الخدمات الماليّة (X) في مملكة البحرين الحاجة إلى تصميم رحلات تعلّم هادفة ومُجدية على مستوى جميع مجموعات الوظائف استناداً إلى مستقبل الوظائف والإستراتيجية المفضّلة لمؤسسة الخدمات الماليّة (X).
٢. من خلال التعاون مع رؤساء الأقسام، يقوم مختصو التعلّم والتطوير في مؤسسة الخدمات الماليّة (X) بتصميم رحلة تعلّم مدتها عام لكل قسم بناءً على النضج الرقمي للمصرف ونموه وإستراتيجيته الحالية المتعلقة بالمواهب.
٣. كجزء من تلبية احتياجات تحليلات البيانات لقسم معين، يتم تصميم رحلة تعلّم بغرض تنمية قدرات موظف لا يتمتع بمهارات رقميّة من أجل دمج تحليل البيانات في وظيفته على مراحل على مدار العام المقبل. ويتم إجراء اختبارات ما قبل التعلّم لتقييم مدى فهم الموظف لتحليل البيانات وقدرته على استخدامه، استناداً إلى مستويات الكفاءة الموضحة في أداة وصف مهارة «العثور على البيانات واستخدامها» لضمان تصميم رحلة تعلّم تستهدف المستوى المناسب من المهارة.
٤. نظراً لأن مؤسسة الخدمات الماليّة (X) لديها تعريف واضح لما تعنيه المهارات الرقميّة عبر مستويات مختلفة (تصنيف المهارات)، فإن توقع ما يجب تعلمه وتطبيق التعلّم أثناء العمل يكونان مفهومان بوضوح من قبل المدير المباشر والموظف وفريق الموارد البشرية.

تصميم رحلة التعلّم

٥. يتم بناء رحلة التطوير باستخدام معايير المهارة والسلوك التي تتماشى مع متطلبات الأداء بالمؤسسة. ونظراً لاتباع نهج رحلة التعلّم، يتم تضمين تقييمات منتظمة لقياس أثر التعلّم طوال دورة التعلّم. ويشمل ذلك إجراء حوار للتحقق من ذلك مع المديرين المباشرين كجزء من نظام إدارة الأداء. وتتضمن رحلة التعلّم مزيجاً من التعلّم المنظم وغير المنظم مثل التعلّم متناهي الصغر / المصغّر (الجزئي) والمؤهلات الرسميّة والتوجيه والإرشاد والتأمل الذاتي لدى المتعلّم ومحفظة المهارات.
٦. استعداداً لذلك، فإنه يتم تنمية مهارات المديرين المباشرين للمتعلّمين لتزويدهم بمهارات توجيه التعلّم والنهج القائم على المهارات، بما في ذلك كيفية التعرّف على تطبيق المهارات وتقييمه أثناء العمل. كما يتم اطلاعهم على رحلة التعلّم ودورهم الفعّال فيها.
٧. يمكن أن تشمل الأدوات المستخدمة للتعلّم عددًا من الآليات المختلفة، بما في ذلك التعلّم عبر الإنترنت والتوجيه والإرشاد والتدريب والتعلّم الموجه ذاتياً ونحو ذلك. وفيما يلي بعض الأمثلة على كيفية استخدام هذه الآليات في رحلة التعلّم:

التعلّم متناهي الصغر / المصغّر (الجزئي) - يمكن أن تتضمن رحلة التعلّم أخذ ما كان في العادة عبارة عن دورة تدريبية مباشرة مدتها ٣ أيام وتقسيمها إلى جرعات تعلّم مصغّرة أو متناهية الصغر تتراوح مدتها من دقيقتين إلى ١٠ دقائق. وقد تم تصميم التعلّم بعناية لدمج تطوير الموظفين ضمن أنشطة تنفيذ الإستراتيجية الرقميّة ووتيرة التغيير. ويتم إرسال جرعات التعلّم إلى الهاتف النقال الخاص بالمتعلّم في صورة مقاطع فيديو قصيرة ومقالات وألعاب ورؤى على أساس يومي. ويتراكم هذا على مدار شهور للتقدّم بمسيرة المتعلّمين ناحية مرحلة إثبات التعلّم من خلال تطبيقه أثناء العمل.

التدريب - يكمل الموظف ما سبق عن طريق دورة تدريبية رسميّة يقدمها مزوّد لخدمات التدريب. ونظراً لأن مزوّد خدمات التدريب قد صمّم الدورة التدريبية استناداً إلى معايير التدريب المتفق عليها والموضحة في المعايير المهنيّة الوطنيّة، فإن محتوى الدورة يتماشى بشكل جيد مع احتياجات مؤسسة الخدمات الماليّة (X).
٨. المؤهل - يؤدي هذا التعلّم المصغّر (الجزئي) / متناهي الصغر، الذي تكمله نظم التعلّم، إلى الحصول على مؤهل رسمي في تحليل البيانات مدرج ضمن الإطار الوطني للمؤهلات في مملكة البحرين. ويتم مواءمة الدورة التدريبية مع أهداف العمل ومعايير الأداء بالمؤسسة.
٩. طوال رحلة التعلّم، يتم دمج المهارات والسلوكيات الأساسيّة المطلوبة في القطاع ضمن جميع برامج التعلّم، بما في ذلك التعلّم متناهي الصغر / المصغّر (الجزئي) ومؤهل التحليل. ويتم تصميم فرص لإثبات المهارات القياديّة والشخصيّة أثناء العمل بالشراكة مع المدير المباشر الذي سيستخدم هذه الإثباتات كجزء من دورة إدارة الأداء.

أدلة الأداء والتعلّم

١٠. يتم إثبات التعلّم من خلال التقييم الرسمي المحدد بدرجات لمهارات التحليل الفنيّة المطبقة على العمل. ويرتبط هذا التقييم بشكل كامل بنشاط قائم على العمل ويتماشى مع أهداف العمل. كما يتم منح درجات التقييم بواسطة «موجّه للتعلّم والتقييم» من طرف إحدى جهات خدمات التدريب الخارجيّة، والذي يأتي إلى مكان العمل ويدرس المشروع ويقيّمه رسمياً. ويشارك المدير المباشر للمتعلّم في تقديم مداخلات وآراء في هذا التقييم.
١١. يمكن إجراء التطبيق والإثبات على رأس العمل للمهارات القياديّة أو المهارات الشخصية من خلال أدوات التقييم السيكموترية أو الملاحظة أو الآراء الشاملة المستقاة من عدة مصادر مثل المديرين المباشرين أو آراء الزملاء. وبخلاف ذلك، يمكن لمختص تعلّم معتمد في مؤسسة تدريبية أن يعمل بصفته «موجّه تعلّم» بغرض مساعدة الأفراد على إثبات تعلّمهم للمهارات القياديّة أو المهارات الشخصية كجزء من رحلة التعلّم.

١٢. أيًا كان الشكل الذي يتخذه إثبات المهارة، فإنه يتم ربطها تلقائيًا بالمحفظة الرقمية للمتعلم والتي تجمع مهاراته وتطوره بمرور الوقت ويمكن استخدامها كجزء من نظام إدارة الأداء بالمؤسسة.
١٣. يتلقى المتعلمون تعليقات وآراء منتظمة حول التعلّم وكيفية ارتباطه بأدائهم من المديرين المباشرين و«موجهي التعلّم والتقييم» والمدرّبين وفريق الموارد البشرية لدى مؤسسة الخدمات المالية (X).
١٤. يتم إثبات مخرجات التعلّم وأثره من خلال تحسّن أداء الأعمال وعائد الاستثمار، إضافة إلى الأدلة التي تبرهن على اكتساب المهارات.

الجدول ١٥ - مثال على رحلة تعلّم على رأس العمل

إثبات اكتساب المهارات من خلال التعليم

إن التعليم القائم على التخصص يتحوّل بوتيرة سريعة إلى نموذج قديم وبال، كما تبرز حاجة ملحة لتُهج تعليم قائمة على المهارات. وكان قطاع التعليم المهني في طليعة القطاعات التي تبنت نموذج التعلّم على رأس العمل، حيث يوفر تدريبًا عمليًا للمهارات قائمًا على العمل. وقد اقترنت خطط التعليم والتدريب المهني والتلمذة في المعتاد بشريحة العاملين في المهن اليدوية، غير أنه في الوقت الحالي أصبحت برامج التدريب المهني والتلمذة المعادلة لدرجة البكالوريوس هي الممارسة السائدة كبديل للتعليم العالي التقليدي. وعلى الصعيد الدولي، يتجه التعليم العالي نحو التركيز على إثبات مهارات الخريجين، بدلًا من مجرد حصولهم على المؤهلات. يتطلب هذا التغيير توطيد علاقة أقوى بين الأوساط الأكاديمية والقطاع. وتُستخدم محفظة المهارات على نطاق واسع في جميع أنحاء قطاع التعليم، بما في ذلك على مستوى درجة الدكتوراة، استجابة للحاجة المتزايدة للتعيين والتوظيف القائم على المهارات. وفي حين يعتبر هذا النهج خيارًا جليًا للمهنيين حيث تتوافر مخرجات ملموسة للبرهنة على اكتساب المهارة، إلا أنه مناسب كذلك للمهارات الشخصية والمهارات القيادية.

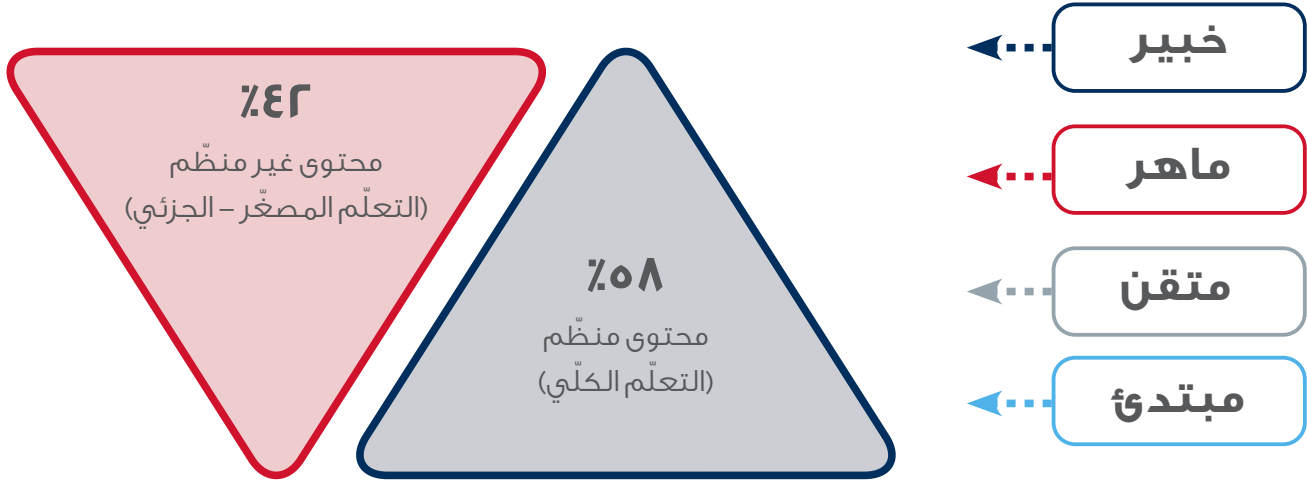
باعتبار هذا النهج القائم على الأدلة لتقييم المهارات الشخصية مفهومًا جديدًا في مملكة البحرين ويتطلب تغييرًا ثقافيًا كبيرًا قبل أن يتم الاعتراف به رسميًا. وسعيًا لبدء عملية التقييم القائم على المهارات، يجب أن يتم وضع تصنيف للمهارات والسلوكيات لضمان وجود فهم مشترك ومتفق عليه على مستوى القطاع لما تبدو عليه المهارات والسلوكيات أثناء الممارسة العملية. ويؤدي ذلك إلى إرساء خط أساس واضح يساعد على الوصول إلى نتائج تقييم متسقة. كما سيتم بعد ذلك إضافة هذه العملية بشكل رسمي كجزء من نظم التعليم ونظم هيئة جودة التعليم والتدريب ومشاركتها مع القطاع ليتم التوصل إلى فهم مشترك ومتفق عليه لما تعنيه مهارة معينة وما يجب أن تكون عليه عند كل مستوى من مستويات الكفاءة المختلفة.

عملية التطوير الرسمية وغير الرسمية للمهارات

يوضح المخطط التالي كيف يمكن تكملة نظم التعليم عبر نظم رسمية للتعلّم على رأس العمل. ومع انتقال الأفراد من مرحلة التخرّج (المبتدئين) إلى مرحلة الخبراء، تتم عملية تنمية المهارات أولًا عبر التعلّم أثناء العمل ذي الطابع الأقل رسمية ثم تزداد بشكل مطّرد وصولًا إلى مستوى الخبراء، حيث يمكن في هذه المرحلة التعلّم من خلال استقراء الرؤى المستقاة من أوضاع القطاع أو التواصل والتحاوور وإقامة علاقات الأعمال مع الأقران من كبار المسؤولين. وتشير البحوث المُجرّاة في مملكة البحرين إلى أن المجال الرئيسي الذي يحتاج إلى دعم التعلّم هو مستوى الإدارة المتوسطة، والذي يتم تمثيله في هذا الرسم البياني على أنه «متقن» أو «ماهر». كما يشير هذا المخطط إلى الدور المهم لمؤهلات التعليم المصغّر (الجزئي) ذات الطابع الأقل رسمية باعتبارها جزءًا حيويًا من عملية التعلّم الموجهة لهذه الشريحة المتوسطة بالقطاع^{٥٢}.

التقييمات القائمة على المهارات (التقييم القائم على الكفاءة)

تتطلب التقييمات القائمة على المهارات اتباع أساليب تقييم مبتكرة تتجاوز الاختبارات التقليدية. وتعمل التقييمات القائمة على الأدلة على تمكين المشاركين من إظهار مهاراتهم دون الحاجة إلى حفظ أسئلة الامتحان القياسية. وقد تم تطبيق هذا النوع من التقييم المهني في نموذج التعلّم التقليدي عبر التدريب المهني والتلمذة على مدار سنوات عديدة. ومع ذلك، وفي ظل استخدام التكنولوجيا، توجد الآن طرق متطورة للتقييمات القائمة على المهارات خاصة بتقييم المهارات الشخصية الأساسية. بعض الأساليب المستخدمة للبرهنة على اكتساب هذه المهارات وتقييمها تتضمن الآراء الشاملة المستقاة من عدة



الشكل ٣٥ - الدورة الجديدة للتعلم على رأس العمل (المصدر: بيرسين، ٢٠٢١)

إن وجود هيئة جودة التعليم والتدريب والشروط التي تقتضي أن يقوم مزودو خدمات التدريب بوضع المعايير مقابل البرامج قد أثمرت عن بناء قدرات مزودى خدمات التدريب بشكل كبير. ومع ذلك، لا يشمل هذا التخطيط الإضافي لمعايير جهات العمل مقابل التدريب وضمان جودة التعلم على رأس العمل بواسطة هيئة جودة التعليم والتدريب، والذي اقترحه «مهارات البحرين» لخدمة القطاع بشكل أفضل.

تشير النتائج بوضوح إلى أن التعريفات المتفق عليها بشأن ما تعنيه مهارات معينة وما تبدو عليه أثناء العمل هو أمر بالغ الأهمية. وعلى الصعيد الدولي، أصبحت ممارسات وآليات التعلم والتطوير على رأس العمل هي الحل الرئيسي لتنمية المهارات وصلها واكتساب مهارات جديدة بعد الجائحة. أما أثناء فترة ما قبل الجائحة فكان من الواضح أن القطاع كان يتخذ نهجًا للتعلم والتطوير يتسم بالعشوائية والفردية إلى حد ما. أما عدم وجود دليل لإثبات التعلم والأثر فقد أثار التساؤلات بشأن فاعلية هذا النهج.

ومن الآن فصاعدًا، يمكن لمبادرة «مهارات البحرين» أن تدعم القطاع لمساعدته على تبني نهج أكثر فاعلية للتعلم والتطوير لمواجهة تحديات القطاع المتعلقة بتنمية المهارات وصلها واكتساب مهارات جديدة.

حتى يمكن المضي قدمًا، سيتعين على القطاع اتخاذ قرار بشأن ما هو ضروري لتنمية الصناعة وتطويرها في المستقبل. ومن هذه المرحلة، يمكن ترشيد العدد الهائل من البرامج التي كانت تُقدّم سابقًا بحيث تقتصر على البرامج الأكثر أهمية لنمو الأعمال استنادًا إلى مسارات معتمدة دوليًا، الأمر الذي يدعم اتباع مسارات مهنية أكثر فاعلية. وفي الأونة ذاتها، يتعين على القطاع أيضًا اتخاذ قرار بشأن هيكلية إطار مهارات متفق عليه يدعم القطاع من خلال توفير لغة ونظام مشتركين فيما يتعلق بتنمية المهارات.

الاستنتاجات - مدى الجاهزية للمهارات المستقبلية والتعلم على رأس العمل

إن المهارات المطلوب تحلّي مزودى خدمات التدريب ومختصي الموارد البشرية والمسؤولين التنفيذيين بها لتلبية متطلبات المهارات المستقبلية بالقطاع تختلف عما كان مطلوبًا من مزودى خدمات التدريب في السابق. أما المهارة الأساسية المطلوبة فهي القدرة على موازنة معايير الأداء بالقطاع مع معايير التدريب وتحويل ذلك إلى برامج ومسارات تنمية تتوافق مع مخرجات الأعمال بشكل وثيق. ويتطلب ذلك تمتع مختصي التدريب بمهارات الموارد البشرية والمهارات الإستراتيجية ومهارات وضع المناهج ومهارات التعاون للعمل مع هيئات الاعتماد ومنح المؤهلات من أجل تشكيل نظام لتنمية المهارات. ويشير بحث «مهارات البحرين» إلى أن هذه المهارات لا تنتشر على نطاق واسع على مستوى قطاعي التدريب والموارد البشرية في مملكة البحرين.



الفصل السابع

آفاق المستقبل والأولويات الرئيّسيّة



أفاق المستقبل

يتطرق هذا الفصل إلى مجالات التطوير المستقبلية. إذ يوضح البحث شروع العديد من المؤسسات بالفعل في تنفيذ العديد من التوصيات أدناه. ومع ذلك، لا بد من اتباع نهج أوسع نطاقاً على صعيد القطاع لضمان استعداد قطاع الخدمات المالية بأكمله للمضي قدماً نحو المستقبل ومواصلة التنافس.

ينبغي استخدام معايير متفق عليها في القطاع، على النحو الموضح في إطار المهارات والسلوكيات الأساسية، لتوجيه هذه الرحلة لتنمية المهارات في شتى أنحاء القطاع. كذلك يجب تدريس مهارة «العثور على البيانات واستخدامها» إلى جانب «التفكير النقدي» و«الوعي التجاري» في سياق نهج التعلم على رأس العمل.

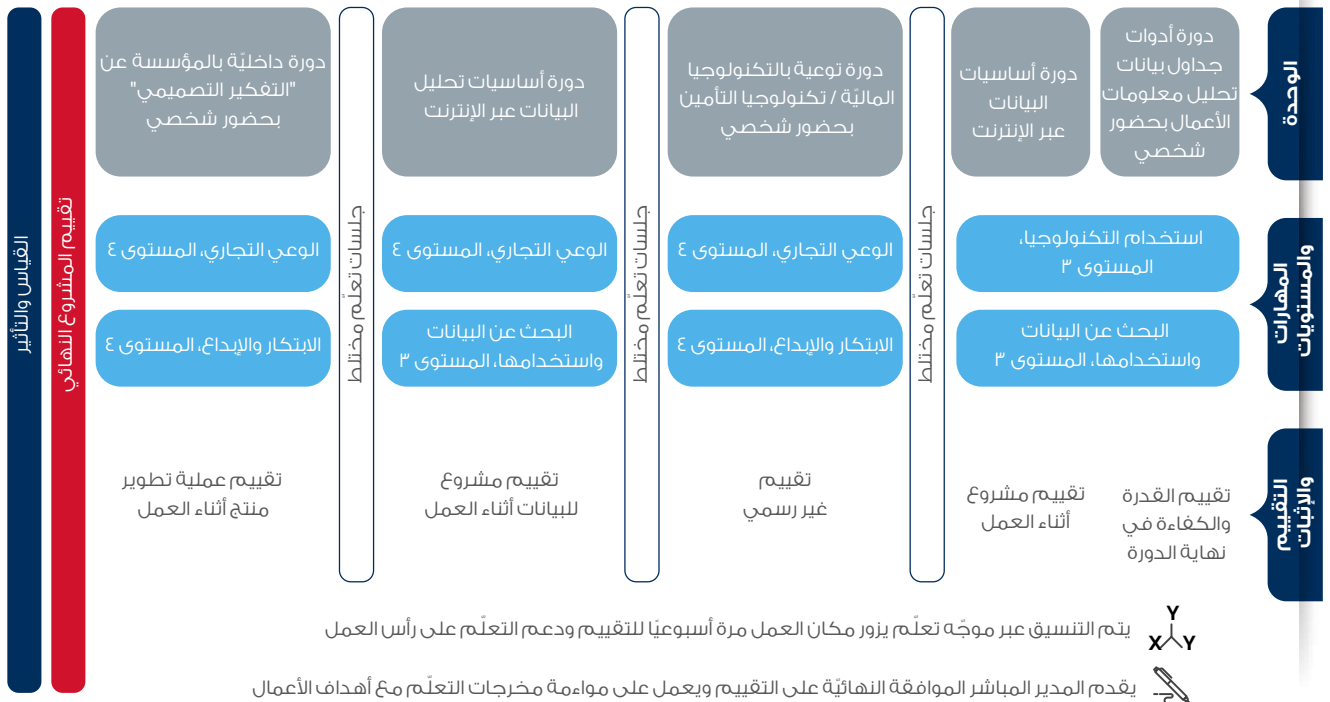
لا بد للبرنامج من اتباع مبادئ التصميم الصادرة عن «مهارات البحريين» من أجل «رحلة تعلم» متكاملة ومدمجة قائمة على العمل عوضاً عن التدريب التقليدي المنفرد. وفيما يلي مثال على مراحل هذا النوع من رحلات التعلم.

١. تجنب فقدان الوظائف والاستعداد للتقارب والاندماج الوظيفي - تنمية المهارات الرقمية ومهارات البيانات على مستوى القطاع

سعيًا لتجنب فقدان الوظائف والتأثير المحتمل على الاقتصاد نتيجة لترك البعض للقطاع، لا بد من تحسين مهارات القطاع باتباع نهج متسق على مستوى القطاع. وبناءً على المعايير المتفق عليها، يجب تدريس مهارات تحليل البيانات على صعيد جميع وحدات الأعمال. كما

مثال توضيحي

رحلة تعلم مدتها من ٨ إلى ١٢ شهرًا - مؤهل وطني مُدرج ضمن الإطار الوطني للمؤهلات، المستوى ٧



الفعلي. هذا وتوجد العديد من تقنيات التقييم المهني التي يمكن تطبيقها للمواءمة بين مكان العمل والدلائل التي تبرهن على التعلّم. وتشمل هذه التقنيات: الملاحظة والحوار المهني وتدريب الأخرين ومخرجات العمل القائمة على المشروعات.

اقتراح - ينبغي أن تكون آليات الربط بين التعلّم والتطوير والأثر المترتب على جميع الاستثمارات الخاصة بالتعلّم والتطوير. وتشمل هذه الآليات التطبيق المُجدي لممارسات التقييم القائمة على العمل واستخدام معايير المهارة لوضع التقييمات السابقة واللاحقة. كما تشمل الآليات الأخرى لتقييم أثر التعلّم على الوظيفة: الاختبارات السيكومترية (اختبارات القياس النفسي) ومقاييس عائد الاستثمار؛ ونظم تقييم الأداء المرتبطة بمعايير المهارة.

٥. الدور المتغيّر لمزودي خدمات التدريب

يتوافق التدريب الفعّال مع مكان العمل. يتعيّن على قطاع الخدمات المالية في مملكة البحرين التحوّل من نموذج التعلّم التقليدي القائم على الفصول الدراسية إلى نموذج تطبيقي قائم على العمل يتضمن العديد من أساليب التعلّم، بما في ذلك التعلّم الإلكتروني وعبر الإنترنت والتوجيه والإرشاد والتعلّم الذاتي وما إلى ذلك، كما يجب على مزودي خدمات التدريب التحوّل من تقديم التدريب وجهاً لوجه إلى الاضطلاع بدور «موجّه للتعلّم والتقييم»، فضلاً عن الذهاب إلى محل عمل الدارسين للمواءمة بين التعلّم والتقييم بشكل أفضل. كذلك ينبغي إدراج كفاءات دعم التعلّم على رأس العمل ضمن إطار ضمان الجودة الخاص بتقييم مزودي خدمات التدريب. ويجب على هيئة جودة التعليم والتدريب والجهات التنظيمية والرقابية الأخرى مواءمة نظم الجودة الخاصة بها لتشمل التعلّم على رأس العمل.

اقتراح - تنمية مهارات مزودي خدمات التدريب في مملكة البحرين لضمان جاهزيتهم لدعم نماذج التعلّم والتقييم القائمين على العمل، وذلك لدعم التعلّم المُجدي والفعّال على رأس العمل مثل التدريب المهني والتلمذة.

٦. تنمية مهارات مديري الكوادر البشرية في القطاع لدعم التعلّم على رأس العمل

من المؤكد أنه يصعب تطبيق نهج التعلّم على رأس العمل بفاعلية إلا في وجود من يشرفون على المتعلمين ويوجهونهم. لذا فإن جهات العمل في هذا القطاع في مملكة البحرين في حاجة إلى دعم لمساعدتها على فهم نماذج التعلّم والتقييم القائمين على العمل وكيفية البرهنة على التقدّم المحرز في رحلة تنمية المهارات القائمة على المعايير في مكان العمل وتقييمها. نظرًا لأهمية دور المديرين المباشرين في عملية التعلّم، فإنه يجب دعمهم ليتسنى لهم توجيه المتعلمين بفاعلية وإدراك مدى تطوّر المهارات المكتسبة أثناء العمل.

بالمثل، سيحتاج العديد من مختصي الموارد البشرية في القطاع إلى الدعم من أجل إرساء نهج التعلّم على رأس العمل باعتباره إستراتيجية التعلّم والتطوير الرئيسية في مؤسساتهم. كما ستحتاج دوائر الموارد البشرية إلى فهم كيفية استخدام معايير المهارات والسلوكيات لدعم تطوير المهارات أثناء العمل وإدارة الأداء.

اقتراح - برنامج وطني لتسريع تنمية مهارات البيانات يتكامل مع مهارة «الوعي التجاري» ويُقدّم على مستوى القطاع.

٢. تصميم رحلة التعلّم والتطوير استنادًا إلى معايير المهارات والسلوكيات المتفق عليها في القطاع

بيّن القطاع بوضوح شديد الحاجة إلى الانتقال من نهج قائم على العمل إلى نهج قائم على معايير المهارات يتم دمجها بشكل ملائم ضمن رحلة التعلّم، إما ضمن مسارات الالتحاق بالقطاع أو كجزء لا يتجزأ من حلول تنمية مهارات الكوادر الوطنية وفضلها وإكسابها مهارات جديدة. وتوضع المعايير المتفق عليها في القطاع كمرجعية لمستوى المهارات والسلوكيات المقبولة لجميع الموظفين. كما تحدد معايير المهارات الفنية الخاصة بالوظيفة، مثل تلك المستخدمة في المعيار المهني الوطني لكل وظيفة. المهارات الخاصة بالوظيفة إلى جانب مستوى الكفاءة المطلوب لهذه المهارة.

يقدم نهج التعلّم والتطوير القائم على المعايير تصنيفًا متفصّلًا عليه على مستوى القطاع للمهارات ودرجة الكفاءة المتوقعة في كل مستوى. كما أنه يسهل النقاش والتعاون بين مسؤولي القطاع وخبراء التدريب والتطوير، حيث تمت صياغة متطلبات التطوير بوضوح بناءً على أدوات وصف المهارات. يمكن كذلك لمسؤولي القطاع ومحترفيه استخدام معايير المهارات والسلوكيات لإدارة الأداء أو مواءمتها مع إطار الكفاءات الحالي.

اقتراح - دعم القطاع ومزودي خدمات التدريب في فهم معايير المهارات والسلوكيات والمعايير المهنية لكل وظيفة (المعايير المهنية الوطنية) وكيفية استخدامها لوضع نهج قائم على المهارات للتعلّم والتطوير وإدارة الأداء.

٣. الاستثمار في التعلّم والتطوير المرتبط بتحسين مخرجات الأعمال

استثمر القطاع في مبادرات التعليم والتدريب، لكن هذه الاستثمارات قد افتقرت، كما يبيّن القطاع، إلى التركيز الإستراتيجي المطلوب الآن وقد وُجّهت في السابق استثمارات كثيرة نحو معالجة مشكلات مستوى دخول القطاع، وذلك دون توجيه ما يكفي من هذه الاستثمارات نحو أنشطة تنمية المهارات واكتساب مهارات جديدة ضمن مجموعة من مبادرات التعلّم على رأس العمل والمستند إلى الأدلة والذي يمكن أن يكون له تأثير قابل للقياس على الاستثمار المرتبط بإدارة أداء أكثر فاعلية.

اقتراح - يوصى بأن تكون آليات ربط إستراتيجية الموارد البشرية بإستراتيجية العمل مباشرة ركيزة أساسية في جميع قرارات التدريب والتطوير.

٤. دليل التأثير وتطور المهارات في مكان العمل

لا بد من وضع آليات أقوى للبرهنة على المهارات المكتسبة ومدى تطورها على إثر الاستثمارات التي تم ضخها لصالح التعلّم والتطوير. فمن الناحية النموذجية، تتوافق التقييمات بشكل مباشر مع عمل الفرد. ولا تصلح نماذج التدريب الحالية للمواءمة بين اكتساب المهارات ومكان العمل، وفي إطار نموذج التعلّم على رأس العمل، تتم البرهنة على المهارات المكتسبة من خلال تطبيق هذه المهارة على العمل

اقتراح -

سوق العمل على المشورة المهنية، وضمان تدريب العاملين في التوجيه المهني وتأهيلهم لأداء هذا الدور، وتقديم رؤى مهنية مستنيرة للطلبة والموظفين.

اقتراح - ينبغي على الجهات المسؤولة عن التوجيه المهني وضع نظام قوي للتوجيه المهني في مملكة البحرين. كما يمكن استخدام المنشورات والوثائق الصادرة عن «مهارات البحرين» لتوعية مختلف شرائح الجمهور بالمسارات المهنية والمهن المحددة في القطاع.

تخطيط الكوادر العاملة والأولويات؛ ملخص الحلول

تهدف «مهارات البحرين» إلى معالجة تحديات مهارات القطاع المحددة في هذا التقرير بالشراكة مع مصرف البحرين المركزي وجهات العمل ومزودي خدمات التدريب.

وفيما يلي منطق التدخّل المقترح.

- دعم مديري الموارد البشرية على صعيد المؤسسة بأسرها من خلال تزويدهم بمهارات التوجيه ودعم نهج التعلّم على رأس العمل
- دعم مديري الموارد البشرية في القطاع ومساعدتهم على فهم كيفية استخدام معايير المهارات والسلوكيات ومبادئ التعلّم على رأس العمل وممارساته
- دعم مديري الموارد البشرية ومساعدتهم على فهم كيفية تصميم نهج رحلة التعلّم ودعمه وتجنب الأحداث التدريبية التقليدية المنفردة

٧. تكامل القطاع مع منظومة التعليم العالي

لا شك أن القطاع في حاجة إلى دمج مزيد المدخلات والآراء الخاصة به ضمن برامج التعليم العالي. وقد يشمل ذلك الإصرار على أن تشكّل معايير المهارات المتفق عليها في القطاع أساس المناهج التي يتم تدريسها. كما أن التعاون بين الجامعات والمؤسسات يعد أمراً ضرورياً لضمان تعزيز الموازنة بين ما يتم تدريسه في مجال إدارة الأعمال وما يحتاج إليه القطاع. ويتضمن ذلك كلاً من المهارات والسلوكيات الأساسية (وتسمى أيضاً مهارات قابلية التوظيف) والمهارات الفنية المتخصصة.

اقتراح -

- إنشاء فريق عمل معني بمهارات القطاع من العاملين به للاضطلاع بمهام مراجعة معايير المهارات والسلوكيات والمعايير المهنية الوطنية واعتمادها والتي يمكن مشاركتها مع مؤسسات التعليم العالي لاستخدامها في وضع المناهج وأسس التقييم
- ستدعم «مهارات البحرين» مؤسسات التعليم العالي وتساعد على فهم كيفية استخدام المعايير وتضمينها في المناهج

٨. التطوير المهني والتوجيه

إن نقص المعلومات المتعلقة بالوظائف والمسارات المهنية في القطاع يجعل من الصعب على الخريجين تقييم الدرب الأنسب لهم في سوق العمل بشكل ملائم، كما يجعل من الصعب عليهم معرفة كيف تلبي مهاراتهم الطلب في سوق العمل كما ينبغي. لذا فإنه ينبغي على نظم التوجيه المهني في مملكة البحرين اتباع أفضل الممارسات الدولية حيث تتعاون الوكالات لضمان تقديم إرشادات مهنية على أعلى مستوى للباحثين عن عمل وطلبة المدارس والتعليم العالي وأولياء الأمر والموظفين. وفي هذا الصدد، حددت مراجعة حديثة لنظم التوجيه المهني في مملكة البحرين صادرة عن وزارة العمل مواطن ضعف النظام في مملكة البحرين وقدمت توصيات شملت تطبيق معايير غاتسبي البريطانية للمشورة المهنية^{٥٣}. إذ توفر هذه المعايير مرجعية لنظام وطني للتوجيه المهني، وتشمل تطبيق استعلامات

المجالات الواردة في التقرير والتي يجب معالجتها	الوصف	استجابة السياسة / الحل المحتمل
الوظائف الشاغرة التي يصعب شغلها: <ul style="list-style-type: none"> • خدمة العملاء • مدير العلاقات • الامتثال • العمليات • المطالبات والاكتتاب 	<p>هذه وظائف أقر القطاع بمواجهة صعوبة في شغلها.</p>	<p>نموذج يشبه "التدريب المهني والتلمذة" القائم على مكان العمل يتبع مجموعة من المعايير التدريبية / المهنية الوطنية المتفق عليها لكل دور وظيفي</p>
المهارات المستقبلية الأساسية: البحث عن البيانات واستخدامها <p>نقل القطاع إلى المستوى ٣ في إطار المهارات والسلوكيات الأساسية اللازمة للمستقبل، مع التركيز على "البحث عن البيانات واستخدامها" و"الوعي التجاري" لضمان استخدام البيانات بفاعلية.</p>	<p>استخدام أدوات التقييم ونقل القطاع إلى المستويات المناسبة للمناصب الوظيفية. وهو ما يجب بنائه ليشكل رحلة تعلم متكاملة تتضمن مزيجاً من أنماط التعلم وتستنند إلى المعايير والمستويات الواردة في إطار المهارات والسلوكيات الأساسية</p>	<p>الدمج ضمن جميع حلول القطاع</p> <ul style="list-style-type: none"> • تشكيل أساس لرحلة تعلم متكاملة لتنمية مهارات "البحث عن البيانات واستخدامها" على مستوى القطاع باعتبارها مهارة أساسية لازمة للمستقبل • دمج معايير من إطار العمل ضمن جميع برامج معهد البحرين للدراسات المصرفية والمالية • دمج معايير من الإطار ضمن برامج التعليم العالي وبرامج الالتحاق بالقطاع، بما في ذلك التدريب في مجال التعاقد الخارجي في مجال إدارة الأعمال
القيادة - نماذج الأعمال والإستراتيجية وتنمية مهارات القيادة	<p>استخدام معيار مهارة "الوعي التجاري"، ودعم فهم كيفية العمل مع مقدمي الخدمات الخارجيين، ودمج التكنولوجيا المالية ضمن نماذج الأعمال التقليدية السابقة يحتاج إلى فهم أفضل من قبل القيادة في القطاع بدايةً من الإدارة المتوسطة وحتى مستوى مجلس الإدارة</p>	<ul style="list-style-type: none"> • نماذج التعلم على رأس العمل • برنامج تنمية المهارات على مستوى القطاع • بناء على المعايير الواردة في إطار المهارات والسلوكيات الأساسية
بناء قدرات التعلم والتطوير على مستوى المؤسسة وإدارات الموارد البشرية	<p>جانبا:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. لا بد للمديرين المباشرين من فهم ما تبدو عليه المهارات أثناء العمل، وكيفية دعم تقييم المهارات وإثباتها في إطار من المعايير 2. لا بد لإدارات الموارد البشرية أو التعلم والتطوير من فهم كيفية بناء أسس لنهج التعلم على رأس العمل والتقييم وإثبات التعلم. ولا بد لهم أيضاً من تعلم كيفية مواءمة المعايير المهنية الوطنية مع نظم إدارة الأداء وتقييم أثر التعلم على رأس العمل 	<ul style="list-style-type: none"> • سيعمل برنامج دعم التعلم على رأس العمل الخاص بالمديرين المباشرين على تعزيز مهارات المديرين المباشرين في التوجيه وكيفية دعم نماذج التعلم على رأس العمل. • تساعد فرق الموارد البشرية / التعلم والتطوير في تصميم نهج التعلم على رأس العمل ودعمه • يتوجه مدربي التعلم والتقييم من مزودي خدمات التدريب إلى مكان العمل لدعم التعلم وتقييمه في سياق الوظيفة ومعايير المهارات المحددة لتنمية المهارات
بناء قدرات مزودي خدمات التدريب	<p>يجب على قطاع التدريب والتعليم العالي تعلم ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • كيفية استخدام جهات العمل لمعايير الجودة والأداء • كيفية تحويل المعايير المهنية الوطنية إلى مناهج ومخرجات تعلم • كيفية تقييم التعلم في مكان العمل مقابل المعايير • كيفية تقييم أثر التعلم على رأس العمل 	<p>تدريب (اعتماد) رسمي لمزودي خدمات التدريب في نماذج التعلم على رأس العمل</p> <ul style="list-style-type: none"> • تدريب (اعتماد) رسمي على وضع وتقييم المناهج على أساس معايير المهارة • تدريب (اعتماد) رسمي على التيسير والتقييم على رأس العمل (تدريب موجه التعلم)
الالتحاق بالقطاع	<ul style="list-style-type: none"> • ضمان ملاءمة البرنامج للتعليم العالي ومواءمة المناهج بشكل أوثق مع احتياجات جهات العمل • دعم مؤسسات التعليم العالي لاستخدام معايير المهارات والسلوكيات وتضمينها في المناهج 	<ul style="list-style-type: none"> • مراجعة التغييرات السياسية والتشريعية الخاصة بالتدريب المهني والتلمذة والتوصية بها • استكشاف مسارات التدريب المهني والتلمذة التي تتيح الالتحاق بالقطاع من المرحلة الثانوية • مشاركة التعليم العالي والقطاع في وضع المناهج بشكل رسمي • تضمين المهارات والسلوكيات الأساسية في البرامج

الملحق

مثال على أداة وصف مستوى الكفاءة الخاص بمهارة «البحث عن البيانات واستخدامها»

المهارة / السلوك المعيار	البحث عن البيانات واستخدامها المهارة	مهارات البحرين Skills Bahrain			
الركيزة	محركات الأداء				
التعريف	استخدام مهارات استقاء البيانات من مصادرها وتحليلها وتوظيفها بكفاءة من أجل تعزيز الفهم المتعمق والرؤى المستنيرة للأعمال				
أداة الوصف	المستوى الأول (المستويان الثالث والرابع) مرحلة الثانوية العامة	المستوى الثاني (الإطار الوطني للمؤهلات، المستويان الخامس والسادس)	المستوى الثالث (الإطار الوطني للمؤهلات، المستوى السابع) الحد الأدنى بالقطاع	المستوى الرابع (الإطار الوطني للمؤهلات، المستوى الثامن)	المستوى الخامس (الإطار الوطني للمؤهلات، المستوى التاسع)
الوصف	القدرة على تحديد المعلومات البسيطة واستخلاصها وتحليلها	القدرة على استخلاص المعلومات وتحليلها وفهمها لصياغة تحليل وصفي إحصائي شامل للوصول إلى النتائج	القدرة على الوصول إلى تحليل وصفي استدلاي وإدارته وفهمه ودمجه وتوصيله وتقييمه وإجرائه بشكل ملائم. هذا إلى جانب السعي لتضمين الرؤى والأفكار المستنبطة من البيانات في إطار ممارسات العمل الروتينية	القدرة على تطبيق حلول تحليلات البيانات المتقدمة على متطلبات الأعمال الروتينية من خلال تشخيص احتياجات بيانات الأعمال واستخدام لغات البرمجة ذات الصلة للوصول إلى المعلومات واستخراجها وتنقيحها والتحقق منها ونمذجتها ودمجها وتوصيلها وتحليلها إلى صيغ مرئية يمكن استخدامها لتقديم رؤى مستنيرة وأفكار متعمقة عن الأعمال، فضلاً عن دعم عملية اتخاذ القرار	التمتع بمستوى عالٍ من القدرات (مستوى الخبراء) التي تساعد على تطبيق حلول تحليلات البيانات التفصيلية لوضع نماذج "للبيانات الضخمة" وإدارتها، وتخزين البيانات، بالإضافة إلى التخزين المؤقت للبيانات ووضع نماذج تنبؤية، وإجراء تحليلات لسيناريوهات الأعمال. هذا بالإضافة إلى القدرة على وضع نماذج للمعلومات المعقدة غير الهيكلية ودمجها وتوصيلها وتحليلها. وتصميم نماذج وأدوات جديدة لاستخلاص الرؤى المستنيرة والأفكار المتعمقة من البيانات.

مثال على أداة وصف مستوى الكفاءة الخاص بمهارة "البحث عن البيانات واستخدامها" – مجال المعرفة

أداة الوصف	المستوى الأول (المستويان الثالث والرابع) مرحلة الثانوية العامة	المستوى الثاني (الإطار الوطني للمستويان الخامس والسادس)	المستوى الثالث (الإطار الوطني للمستوي السابع) الحد الأدنى بالقطاع	المستوى الرابع (الإطار الوطني للمستوي الثامن) للمؤهلات، المستوى	المستوى الخامس (الإطار الوطني للمستوي التاسع) للمؤهلات، المستوى
المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> المعرفة الأساسيّة بمصطلحات البيانات وأساليب البحث والاستعلام المعرفة الأساسيّة بجدول البيانات فهم البيانات النوعيّة مقارنة بالبيانات الكميّة استخدام محرّكات البحث 	<ul style="list-style-type: none"> المعرفة التطبيقية بأساليب البحث المعرفة التطبيقية بالإحصاءات الأساسيّة استخدام جداول البيانات وأدوات تحليل المعلومات المتعلقة بالأعمال لإجراء العمليات الحسابيّة والرسوم البيانيّة فهم أنواع البيانات المستخدمة في الأعمال ومصادرها 	<ul style="list-style-type: none"> الدراية بالأساليب الرياضيّة والإحصائيّة البسيطة الخاصّة بالإحصاء الوصفي فهم مبادئ الوسط / المنوال / المتوسط والتباين والانحرافات المعياريّة فهم المبادئ الرئيسيّة لتحليلات البيانات وتطبيقاتها على الأعمال تحليل الرسوم البيانيّة والأشكال التوضيحيّة لاستقاء رؤى مستنيرة وأفكار متعمقة عن الأعمال فهم تدفقات البيانات وهيكلها فهم نماذج البيانات وعلاقتها بمجموعات البيانات وجدول البيانات القدرة على إجراء عمليات الاستخراج والتحويل والتحصيل الأساسيّة على مجموعات البيانات المعرفة التطبيقية بالاستخدامات التجاريّة وتطبيق البيانات في الخدمات الماليّة 	<ul style="list-style-type: none"> التطبيق الأساسي لغات الاستعلام واللغات الأخرى ذات الصلة بالبيانات المعرفة التطبيقية المتقدمة بالأساليب الرياضيّة والإحصائيّة لتحليلات الوصفية والتوجيهيّة والتنبؤيّة والتشخيصيّة وضع نماذج بيانات باستخدام مجموعات البيانات القدرة على استكشاف البيانات وهيكلتها في صيغ يمكن إدارتها القدرة على إجراء عمليات الاستخراج والتحويل والتحصيل المتقدمة على مجموعات البيانات القدرة على دمج واجهات برمجة التطبيقات في نماذج البيانات وضع تصوّرات مرئيّة متقدمة للمساعدة في عملية اتخاذ القرار المعرفة التطبيقية بالاستخدامات التجاريّة وتطبيق البيانات في الخدمات الماليّة 	<ul style="list-style-type: none"> التطبيق المتقدم للغات الاستعلام واللغات الأخرى ذات الصلة بالبيانات المعرفة التطبيقية المتقدمة بالأساليب الرياضيّة والإحصائيّة لتحليلات الوصفية والتوجيهيّة والتنبؤيّة والتشخيصيّة القدرة على إجراء عمليات الاستخراج والتحويل والتحصيل على مجموعات البيانات تحليل البيانات المعقدة وهيكلتها في صيغ يمكن إدارتها تطوير خوارزميات ووسائل حسابيّة متقدمة واختيارها و/أو تطبيقها لتمكين النظم أو مسؤولي البرمجيات من تعلّم النتائج أو المهام المرغوب فيها وتحسينها وتعديلها وإنتاجها (التعلّم الآلي) القدرة على النقد وإجراء تحليلات متعمقة للتصوّرات المرئيّة للمساعدة على اتخاذ القرار تطبيق أساليب نمذجة البيانات لاستكشاف متطلبات البيانات المحددة ومعالجتها المعرفة التطبيقية بالاستخدامات التجاريّة وتطبيق البيانات في الخدمات الماليّة

مثال على أداة وصف مستوى الكفاءة الخاص بمهارة "البحث عن البيانات واستخدامها" – مجال القدرات

أداة الوصف	المستوى الأول (المستويان الثالث والرابع) مرحلة الثانوية العامة	المستوى الثاني (الإطار الوطني للمستويان الخامس والسادس)	المستوى الثالث (الإطار الوطني للمستوى السابع) الحد الأدنى بالقطاع	المستوى الرابع (الإطار الوطني للمستوى الثامن) للمؤهلات، المستوى	المستوى الخامس (الإطار الوطني للمستوى التاسع) للمؤهلات، المستوى
القدرات (تظهر أثناء أداء الوظيفة)	<ul style="list-style-type: none"> تتجلى عبر الدلائل التالية: استخدام جداول البيانات لإجراء العمليات الحسابية الأساسية إجراء بحث بسيط والإبلاغ عن النتائج استخدام مصادر البيانات الكمية والنوعية المهيكلة المعروفة بشكل ملائم 	<ul style="list-style-type: none"> تتجلى عبر الدلائل التالية: تطبيق أساليب البحث الأساسية لجمع البيانات دعم إعداد البيانات من مصادر قائمة فهم مبادئ جودة البيانات ومصداقيتها المساعدة في إعداد تقارير تحليل المعلومات المتعلقة بالأعمال باستخدام أدوات الأعمال القياسية تحديد الأنماط البسيطة في البيانات لاستنباط المعنى استخدام جداول البيانات لإجراء حسابات بسيطة للبيانات إنشاء شكل بياني فهم طريقة عمل محركات البحث على الإنترنت فهم مبادئ حماية البيانات الشخصية وقوانينها 	<ul style="list-style-type: none"> تتجلى عبر الدلائل التالية: استخدام جداول البيانات و/أو أدوات تحليل المعلومات المتعلقة بالأعمال لإجراء تحليلات بسيطة ووضع تصورات مرئية للبيانات تطبيق أساليب التصورات المرئية للبيانات لاستنباط الاستنتاجات من أجل إعداد تقارير عن تحليل المعلومات المتعلقة بالأعمال استقاء البيانات من مصادر موثوقة بكفاءة استخدام أدوات تصور البيانات لتصميم وإنشاء صيغ مرئية من البيانات توصيل الاستنتاجات المستنبطة من البيانات إلى الجمهور المستهدف بفاعلية من خلال كل من الصيغ المرئية والسردية لتعزيز فهم المعلومات الجديدة الإلمام بالخوارزميات (فهم الانحياز في نظم الذكاء الاصطناعي أو كيفية عمل محركات البحث) المتعلقة بكيفية استقاء المعلومات والبيانات وتقييمها بشكل نقدي فهم مصطلحات تحليلات البيانات وكيفية التواصل مع الخبراء التقنيين اتباع السياسات واللوائح المحلية والمؤسسية المتعلقة بالبيانات والخصوصية 	<ul style="list-style-type: none"> تتجلى عبر الدلائل التالية: تطبيق لغات الاستعلام أو غيرها من لغات البرمجة / الترميز لإجراء تحليلات البيانات واستخلاص البيانات وتصنيفها من أجل الاستخدامات التحليلية تطبيق مهارات رياضية وإحصائية ممتازة على أعمال البرمجة والتحليلات تحويل البيانات غير المهيكلة إلى نماذج بيانات توصيل الاستنتاجات المستنبطة من البيانات إلى الجمهور المستهدف بفاعلية من خلال كل من الصيغ المرئية والسردية لتعزيز فهم المعلومات الجديدة تطبيق المعرفة بالقطاع والمؤسسة والمنتج على الرؤى المتعمقة للبيانات إنشاء خوارزميات ونماذج تنبؤية متقدمة للرؤى المستقبلية للأعمال تطبيق أدوات سطر الأوامر وأدوات البنية التحتية للبيانات عند الحاجة، مثل المنصات السحابية وأطر عمل البيانات الضخمة وأدوات التعلم الآلي مهارات تطبيق المعرفة بالقطاع والمؤسسة والمنتج على الرؤى المتعمقة للبيانات من أجل أعمال البرمجة والتحليلات 	<ul style="list-style-type: none"> تتجلى عبر الدلائل التالية: ترجمة احتياجات الأعمال إلى نماذج بيانات من أجل رؤى مستنيرة وأفكار أكثر عمقاً للبيانات التطبيق الفعال للغات الاستعلام أو لغات البرمجة الأخرى لتصميم وتنفيذ تحليلات بيانات على المستوى الكلي توصيل الاستنتاجات المستنبطة من البيانات إلى الجمهور المستهدف بفاعلية من خلال كل من الصيغ المرئية والسردية لتعزيز فهم المعلومات الجديدة تطبيق أساليب متقدمة لتصفية البيانات واستخراج البيانات التحليلية إنشاء خوارزميات ونماذج تنبؤية متقدمة للرؤى المستقبلية للأعمال تطبيق أدوات سطر الأوامر وأدوات البنية التحتية للبيانات عند الحاجة، مثل المنصات السحابية وأطر عمل البيانات الضخمة وأدوات التعلم الآلي مهارات تطبيق المعرفة بالقطاع والمؤسسة والمنتج على الرؤى المتعمقة للبيانات من أجل أعمال البرمجة والتحليلات

المراجع

- 1 WEF, 2020, Future of Jobs Report. Geneva
- 2 Skills Gap, Bahrain's National Skills Report 2020, EDB, Bahrain
- 3 Derasat&UNDP, 2018. Human Capital Report. Bahrain
- 4 <https://www.strategyand.pwc.com/m1/en/ideation-center/ic-research/2017/gcc-digital-job-market.html>
- 5 <https://www.bahrainthisweek.com/cbb-presents-plan-for-digital-transformation-to-financial-institutions/>
- 6 <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/how-banks-can-build-their-future-workforce-today>
- 7 <https://www.capgemin.com/news/press-releases/capgemin-research-ai-in-customer-experience-for-financial-services/>
- 8 FinTech Bay Eco System Report 2022. FinTech Bay. Bahrain
- 9 <https://bahrainob.atlassian.net/wiki/spaces/BH/overview?homepageId=295043>
- 10 http://www.tradearabia.com/news/BANK_399544.html#:~:text=Beyon%20Money%2C%20the%20first%20digital,20%2C000%20active%20subscribers%2C%20Batelco%20said.
- 11 <https://batelco.com/news-media/batelco-expands-digital-transformation-with-the-launch-of-3-digital-companies/>
- 12 Visa, The Back to Business Study, 5th Edition <https://usa.visa.com/dam/VCOM/blogs/visa-back-to-business-study-one-year-edition-sep21.pdf>
- 13 <https://www.bahrainedb.com/latest-news/gcc-set-for-fintech-surge-during-global-covid-19-outbreak>
- 14 <https://www.cbb.gov.bh/media-center/central-bank-of-bahrain-issues-new-amendments-to-the-directives-on-financing-companies-under-cbb-rulebook-volume-5/>
- 15 <https://cbben.thomsonreuters.com/rulebook/central-bank-bahrain-volume-6-capital-markets>
- 16 <https://www.soliduslabs.com/global-crypto-regulation-index# uae>
- 17 <https://www.bahrainedb.com/latest-news/bahrain-crypto-exchange-rain-secures-mideasts-first-licence>
- 18 FTX Backs CoinMENA In \$9.5M Seed Round To Build A Crypto Exchange For The Middle East <https://www.forbes.com/sites/tatianakoffman/2021/11/08/ftx-backs-coinmena-in-95m-seed-round-to-build-a-crypto-exchange-for-the-middle-east/?sh=61e0d8734e66>
- 19 <https://www.binance.com/en/blog/ecosystem/binance-bahrain-becomes-the-first-cryptoasset-service-provider-to-hold-a-fullcategory-4-license-421499824684903903>
- 20 <https://sdgs.un.org/goals>
- 21 <https://www.sdgs.gov.bh/>
- 22 http://www.banksbahrain.org/wp-content/uploads/2020/09/Final-Sustainable_Finance_Policy_Paper_Jan_2018.pdf
- 23 Bahrain Bourse ESG Guidelines https://www.bahrainbourse.com/resources/files/Sustainability/ESG_11%20June%202020.pdf
- 24 <https://www.bibf.com/sdacademy/>
- 25 McKinsey & Co. 2021. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/banking-matters/a-discussion-on-agile-in-banking-beyond-buzzwords>
- 26 The Agile Manifesto 2001 <https://agilemanifesto.org/iso/en/manifesto.html>
- 27 <https://www.scw.bh/en/MediaCenter/News/CouncilNews/Pages/news14012020.aspx>
- 28 Harvard Business Review, 2016. Why Women Are not Making It to the Top of Financial Services Firms <https://hbr.org/2016/10/why-women-arent-making-it-to-the-top-of-financial-services-firms>

- 29 <https://www.ibf.org.sg/newsroom/Documents/IBF%20MAS%20Data%20and%20Automation%20Study%202019%20Web.pdf>
- 30 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160791X22002913>
- 31 FSSC Framework - Future Skills Framework - Overview (financialserviceskills.org) <https://financialserviceskills.org/framework/skills/>
- 32 <https://www.savilleassessment.com/cra-aptitude-sample-reports/>
- 33 <https://www.bahrainedb.com/latest-news/citi-launches-global-technology-hub-in-bahrain/>
- 34 Paul, R., & Elder, L. (2007). Critical Thinking: The Art of Socratic Questioning. *Journal of Developmental Education*, 31(1), 36-37. <http://www.jstor.org/stable/42775632>
- 35 “UNESCO Finding a Common Language [https://en.unesco.org/news/defining-micro-credentials-opportunities-and-challengesshapingeducational-landscape#:~:text=Micro%20credentials%20are%20increasingly%20promoted,recognizing%20knowledge%20skills%20and%20competences.&text=%E2%80%9CUNESCO%20aims%20to%20approach%20micro,divide%E2%80%9D%20concluded%20Mr%20Chakroun.”](https://en.unesco.org/news/defining-micro-credentials-opportunities-and-challengesshapingeducational-landscape#:~:text=Micro%20credentials%20are%20increasingly%20promoted,recognizing%20knowledge%20skills%20and%20competences.&text=%E2%80%9CUNESCO%20aims%20to%20approach%20micro,divide%E2%80%9D%20concluded%20Mr%20Chakroun.” <a href=)
- 36 UNESCO, 2021. Towards a Common Understanding of Micro Credentials Report <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381668>
- 37 Bersin, Josh (2019). *Harvard Business Review* <https://hbr.org/2019/02/making-learning-a-part-of-everyday-work>
- 38 Allen Consulting Group, 2009, *The Allen Consulting Report. Sectorial and Skills Gap Study. 2009*
- 39 HEC (2015) *Industry and Employer Graduate Skills Requirements*. Ministry of Education, Bahrain Government
- 40 <https://www.weforum.org/reports/building-a-common-language-for-skills-at-work-a-global-taxonomy/>
- 41 Bahrain FinTech Bay, 2018, *FinTech Bay Skills Report*. Bahrain
- 42 WEF, 2020. *Future of Jobs Report*. Geneva
- 43 WEF, 2019. *Towards a Reskilling Revolution*. Geneva
- 44 CiPD <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/performance/appraisals-factsheet#6543>
- 45 Glaveski, S. (2019) *Where Companies Go Wrong with Learning and Development*, Harvard. <https://hbr.org/2019/10/where-companiesgo-wrong-with-learning-and-development>
- 46 Emerson & Stuart, (2011). *The Learning and Development Book*. Association for Talent Development. USA
- 47 <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2021/02/03/how-millennials-and-gen-z-could-reinvent-the-bankingindustry/?sh=72a659f44e14v>
- 48 <https://www.bbc.co.uk/bitesize/articles/zf8j92p>
- 49 Indeed (2021) <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/ceo-vs-cto> .
- 50 WEF, 2022. *Catalysing Education 4.0: Investing in the Future of Learning for a Human-Centric Recovery*
- 51 “Meridian Treehouse, April 2022, *An Introduction to Learning in the Metaverse*. <https://scholar.harvard.edu/files/mcgivney/files/introductionlearningmetaverse-april2022-meridiantreehouse.pdf>”
- 52 <https://www.slideshare.net/jbersin/learning-in-the-flow-of-work>
- 53 <https://www.gatsby.org.uk/education/focus-areas/good-career-guidance>

