

أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء القطاع المصرفي \_ تجربة مصر نموذجا \_

## The impact of digital transformation on the efficiency and performance of the banking sector\_ Egypt's experience is an example \_

مروان بن قيدة أستاذ محاضر أ

جاسم كريمة طالبة دكتوراه بجامعة يحي فارس بالمدينة

بجامعة يحي فارس بالمدينة

مخبر التنمية المحلية المستدامة

benkkida.eco@gmail.com

djacemkiko@gmail.com

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين أداء البنوك، وقد تم الاعتماد على دراسة وصفية تحليلية تم إلقاء الضوء فيها على مفهوم التحول الرقمي وإبراز دوره وأهميته على المؤسسات المالية والمصارف بصفة خاصة عن طريق تقديم خدمات ذات أداء متميز في وقت أقل وبتكلفة منخفضة بالإضافة إلى تحقيق الربحية وزيادة المنافسة، كما تم التطرق كذلك إلى تجربة البنك المركزي المصري في التحول الرقمي.

وقد توصلت الدراسة إلى معرفة الدور الكبير للتحول الرقمي كآلية لخلق وتحسين أداء البنوك، من خلال زيادة كل من الربحية والدخل، خفض التكاليف وزيادة حجم العملاء، كما سمح بتوسيع الخدمات المصرفية. كما كان هناك أثر إيجابي وميزة نسبية للتحول الرقمي على تحسين أداء البنك المصري، ولتحقيق ذلك تم تقديم مجموعة من المقترحات تتمثل في تبني إستراتيجيات مالية مدروسة تأخذ بعين الاعتبار التكنولوجيات الحديثة، وتدريب وتطوير العاملين، وتحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بهدف تطوير آليات العمل المصرفي الإلكتروني.

الكلمات المفتاحية: تحول رقمي، أداء مصرفي، كفاءة مصرفية، تجربة مصر.

## Abstract :

This study aims to highlight the extent to which digital transformation contributes to improving the performance of banks. It relied on a descriptive analytical study that shed light on the concept of digital transformation and highlighted its role and importance to financial institutions and banks in particular by providing services with outstanding performance in less time and at a low cost. In addition to achieving profitability and increasing competition, the experience of the Central Bank of Egypt in digital transformation was also discussed.

The study identified the significant role of digital transformation as a mechanism to create and improve bank performance, by increasing both profitability and income, reducing costs and increasing customer volume, and also allowing the expansion of banking services. There was also a positive impact and a relative advantage of digital transformation on improving the performance of the Egyptian Bank. To achieve this, a set of proposals were presented, namely adopting thoughtful financial strategies that take into account modern technologies, training and developing employees, and modernizing the information technology infrastructure with the aim of developing electronic banking work mechanisms.

Keywords : digital transformation, banking performance, banking efficiency, Egypt's experience .

## مقدمة:

أضحى التحوّل الرقمي ضرورة حتمية بالنسبة لكافة المؤسسات المالية، في ظل التطوّر المتسارع في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات الذي أدّى إلى وجود ضغوط واضحة من كافة شرائح المجتمع على قطاع البنوك لتحسين خدماتها وإتاحتها على كافة القنوات الرقمية.

كما يعد الأداء البنكي أحد المجالات التي شهدت في الآونة الأخيرة اهتماما متزايدا، من ناحية تحسينه كون أنّ البيئة المصرفية الحالية تتطلب ذلك وتستدعي البحث عن آليات وتقنيات حديثة لتحقيق هذا، والتي من بينها التحوّل الرقمي الذي أصبح يلعب دورا هاما بالنسبة للبنوك لما يحققه لها من إيجابيات.

لذلك فالتحوّل الرقمي له دور هام في تحسين كفاءة أداء قطاع البنوك، فهو ضروري لكافة البنوك التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وجعلها تتم بشكل أسرع وأسهل، مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد، وله فوائد عديدة ومتنوعة للعملاء والمؤسسات المالية، حيث يساعد المؤسسات المالية من بينها البنوك على التوسع والانتشار على نطاق واسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء. كل هذا يتطلب توفير العديد من المزايا، وتعد هيئة البنية التحتية التكنولوجية نقطة انطلاق للتحوّل الرقمي في البنوك.

ومن هذا المنطلق تتبلور إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

— كيف يساهم تطبيق التحوّل الرقمي في تحسين أداء البنوك؟

ولتحليل هذه الإشكالية قمنا بوضع الأسئلة التالية:

1\_ ماذا نقصد بالتحوّل الرقمي وماهي متطلبات تحقيقه؟

2\_ ماذا نقصد بالأداء المصرفي وماهي أهميته؟

3\_ ماهو واقع التحوّل الرقمي في البنك المركزي المصري؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: يعتبر التحوّل الرقمي عملية فعالة تساهم في تحسين صورة وأداء البنوك ويتطلب العديد من المتطلبات لتحقيقه.

الفرضية الثانية: يعتبر الأداء المصرفي الصورة التي تعكس مستوى قدرة المصرف على استغلال موارده وتظهر أهميته على عدة مستويات.

الفرضية الثالثة: يعتبر نموذج التحوّل الرقمي في البنك المركزي المصري تجربة ايجابية يمكن الاستفادة منها.

منهج الدراسة: تمّ الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على التحول الرقمي وأهميته ومدى مساهمته في رفع كفاءة وأداء البنوك، بالإضافة إلى عرض تجربة البنك المركزي المصري في التحول الرقمي.

أهداف الدراسة:

- 1\_ التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي وإبراز أهميته..
- 2\_ إبراز الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تعزيز ورفع كفاءة وأداء البنوك.
- 3\_ تسليط الضوء على تجربة مصر في تطبيق التحول الرقمي بالبنوك.

تقسيم الدراسة:

- 1\_ الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي.
- 2\_ ماهية وأهمية الكفاءة والأداء في القطاع المصرفي.
- 3\_ أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء القطاع المصرفي.
- 4\_ إستراتيجية البنك المركزي المصري نحو التحول الرقمي.

أولاً: الإطار النظري للتحول الرقمي:

شهدت الآونة الأخيرة اهتمام كبير بالتحول الرقمي الذي أضحي هدف لا مفر منه، لما له من مزايا عديدة في مختلف المجالات والقطاعات، وعليه سنتطرق إلى المفاهيم الأساسية للتحول الرقمي.

1\_ مفهوم التحول الرقمي:

يعرّف التحول الرقمي بأنه: "دمج العمليات الجديدة داخل المؤسسة مثل اعتماد التقنيات الجديدة والأدوات

وأساليب العمل المتصلة بالانترنت، بالإضافة إلى تنظيم داخلي جديد يجب أن تدعمه الإدارة العليا.

كما يمكن تعريفه بأنه: إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي إلى تحسين بيئة الاتصالات من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال<sup>1</sup>.

ويمكن تعريفه بأنه التحوّل في الأعمال أو الحكومات، أي إجراء تغييرات جذرية تطال نموذج العمل والإجراءات والعمليات، وقد يطال التحوّل عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كلياً، وقد يكون استراتيجياً بالتدخل في وظائف المؤسسة كلها من المبيعات إلى التوريد وتقنية المعلومات وكل سلسلة القيمة<sup>2</sup>.

وتعرّف أيضاً: بأنه عملية انتقال القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها<sup>3</sup>.

## 2\_ فوائد التحوّل الرقمي:

من فوائد التحوّل الرقمي مايلي<sup>4</sup>:

\_\_ بناء نماذج عمل جديدة تساعد على تبسيط الإجراءات، وتقليل وقت تقديم الخدمة.

\_\_ التخلص من العمليات التقليدية لزيادة الإنتاجية، وتحسين مستوى أداء الخدمات.

\_\_ تقليل الإنفاق الحكومي على الخدمات، ورفع مستوى أدائها وإدخال خدمات جديدة.

\_\_ زيادة الثقة في المنظمات العامة وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

\_\_ زيادة سرعة ومرونة ودقة تلقي الخدمة العامة، بالإضافة إلى قلة وانعدام الأخطاء.

\_\_ تنمية ثقافة الإبداع والتطوير داخل بيئة العمل، بالإضافة إلى إعادة رسم وصياغة الطرق التي يجي ويفكر ويتعامل بها أفراد المجتمع.

## 3\_ متطلبات تحقيق التحوّل الرقمي:

يتطلب التحول الرقمي مايلي<sup>5</sup>:

- \_ استمرار الدعم القيادي والإداري لجهود التحول، من خلال تركيز القيادات على الممارسات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا، وتوفير الموارد البشرية والمالية والمادية والتشريعات اللازمة.
- \_ السعي لإيجاد هياكل تنظيمية مرنة، والتركيز على فرق العمل الفعالة.
- \_ المراجعة المستمرة لخطة التحول الرقمي.
- \_ تحديد الرؤية تحديداً دقيقاً، وهي ضرورة توضيح ما نريد أن نكون عليه في المستقبل.
- \_ تطوير الهياكل التنظيمية القائمة من خلال البعد عن الهياكل المعقدة.
- \_ تنمية مهارات وقدرات كافة الشباب من خلال برامج التدريب والتنمية الذاتية.
- \_ توفير الأجهزة الحديثة والبرامج المتنوعة لتجديد البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات.
- \_ ضرورة تحليل السوق واحتياجاته، وتحليل نقاط القوة والضعف ومسح الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية.
- \_ نجاح عملية التحول الرقمي يتطلب قدرات ومهارات وخصائص شخصية للقيادات وكافة أعضاء المجتمع تعكس مدى إيمانهم والتزامهم بعملية التحول الرقمي ومرآحلهما.
- \_ نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا والانترنت، يتطلب ذلك تغيير إدارة الثقافة كميزة تنافسية.
- \_ ينبغي تطوير استراتيجيات بناء قدرات القيادات والأفراد، بهدف دعم التغيير وتأييده في ضوء مفاهيم دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة مجالات وأنشطة المجتمع.

4\_ دوافع التحول الرقمي:

في هذا الصدد قامت شركة ديلويت بإجراء مقابلات مع أكثر من 1200 هيئة حكومية مختلفة من العالم، ونجحت في تحديد أهم أربعة دوافع لعملية التحول الرقمي في القطاع العام تتمثل هذه الدوافع في ثلاثة هي:

\_ التكاليف والضغوطات المفروضة على الميزانية.

\_ متطلبات العملاء والمواطنين.

\_ توجهات الحكومة.

1\_1 التكاليف والضغوطات المفروضة على الميزانية: لقد تدهورت أسعار البترول منذ أواخر العام 2014، ولهذا السبب تلجأ غالبية الدول الغنية بالبترول إلى مواجهة التراجع الكبير في حجم إيراداتها، من خلال تخفيض حجم إنفاقها على الأصول والعمليات الحكومية، لذا تعتبر التدابير المتخذة لتوفير التكاليف وتنفيذ العمليات الحكومية، لذا تعتبر التدابير المتخذة لتوفير التكاليف وتنفيذ العمليات الحكومية الفعّالة من أهم دوافع التحول الرقمي.

2\_1 متطلبات العملاء والمواطنين: حققت وسائل التواصل الاجتماعي شعبية كبيرة بين الشعوب العربية ووفرت لهم قناة جديدة للتواصل، وأتاحت بذلك الفرصة أمام الحكومات والمواطنين للتعاون معاً، وسرعان ما

لجأت الحكومات إلى الاستفادة من قناة التواصل هذه لمعرفة آراء المواطنين الذين اعتمدوا بدورهم على هذه

القناة للمطالبة بتوفير مستوى أرقى من الخدمات الحكومية، مثل حلول الدفع عبر الانترنت.

3\_1 توجهات الحكومة: تعتمد الحكومات على منهج التخطيط من القمة إلى القاعدة لاتخاذ قراراتها، وهذا ما يساعدها على تسريع وتيرة تنفيذ برامج التحول الرقمي، ولكي تتمكن من توفير الميزانية المطلوبة لتنفيذ برامج التحول الرقمي لابد لها من توفير اثنين من الشروط المهمة هما:

\_ إدراج التحول الرقمي في الخطط: بمعنى يجب أن تدرج برامج التحول الرقمي ضمن قائمة الرؤى والخطط الوطنية.

\_ اتخاذ القرارات السريعة: إنّ اتخاذ القرارات السريعة يمكّن الهيئات الحكومية من تفعيل خطط التحول الوطني بسرعة وفاعلية<sup>6</sup>.

#### 4\_ معوقات التحوّل الرقمي:

توجد العديد من المعوقات التي تعرقل عملية التحوّل الرقمي داخل المؤسسات والشركات، والتي تقع حجر عثرة في وجه التحوّل الرقمي نذكر منها<sup>7</sup>:

\_ التخوّف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام التكنولوجيا يعتبر أحد أكبر العوائق خصوصاً إذا كانت الأصول ذات قيمة عالية.

\_ صعوبة تغيير عقليات العديد من الموظفين الذين ألقوا الوضع السائد.

\_ عدم جاهزية الشركات والمؤسسات من حيث الموارد والتدريب والمعرفة الضرورية.

\_ نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل المؤسسة، والقادرة على قيادة برامج التحوّل الرقمي والتغيير داخل المؤسسة.

\_ نقص المواهب المتخصصة في سوق العمل، والتي تمكّن من تحقيق التحوّل الرقمي المنشود.

\_ نقص الميزانيات المرصودة لهذه البرامج، تحد من نموها.

ثانياً: ماهية وأهمية الكفاءة والأداء في القطاع المصرفي

#### 1\_ مفهوم الكفاءة والأداء في القطاع المصرفي

1\_1 مفهوم الكفاءة المصرفية: لا تختلف في مفهومها عن الكفاءة في المؤسسات الاقتصادية الأخرى، وهي تعني الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، أو تحقيق أقصى مخرجات من الموارد المتاحة للمؤسسة المصرفية، أو تحقيق مخرجات معينة بأدنى تكلفة ممكنة<sup>8</sup>.

كما تعرّف الكفاءة المصرفية بأنها: ناتج الكفاءة الفنية والكفاءة الاقتصادية، لذا قد يكون أحد البنوك مؤهلاً من الناحية التقنية، بينما يشكو من عدم الكفاءة الاقتصادية في غياب معرفة السوق أو سوء تفسير المخاطر،

أو عدم وجود تسعيرة مناسبة من ناحية أخرى. يمكن للبنك ذو الكفاءة الاقتصادية أن يتعثر فنيا في اعتماده

على التكنولوجيا المتقدمة، وهو ما يعد إهدار لجزء من الموارد، من هذا المنظور تكون المؤسسة المصرفية ذو كفاءة عالية إذا تمكنت من توجيه مواردها الاقتصادية والفنية المتاحة لتحقيق أكبر عوائد ممكنة مع الحد الأدنى من تبيد القدرات المادية والبشرية وتحقيق الحجم الأمثل، بالإضافة إلى توفير مجموعة واسعة من المنتجات المالية<sup>9</sup>.

1\_2 مفهوم الأداء: يمثل الأداء ذلك النشاط الشمولي المستمر، والذي يعكس نجاح المنظمة واستمرارها وقدرتها على التكيف مع البيئة، أو فشلها وانكماشها، وفق أسس ومعايير محددة تضعها المنظمة ووفقا لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء أهدافها<sup>10</sup>.

1\_3 مفهوم الأداء المصرفي: يقصد بالأداء المصرفي ما يحققه المصرف من أهداف مخططة، ومن ثم فإنّ قياس المتحقق ومقارنته مع المخطط هو أولى الخطوات على مستوى الأداء للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه منظمات الأعمال ومنها المصارف، سواء أكانت هذه المصارف حكومية أم مختلطة أو تعود للقطاع الخاص، ولذلك لا بد من تشخيص هذه الانحرافات ومن ثمّ اتخاذ الخطوات الكفيلة للنهوض بمستوى الوحدات الاقتصادية.

وعليه فالمقصود بالأداء المصرفي هو الوسائل اللازمة وأوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام المصارف بدورها، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المصرفية الخيطة لتقديم الخدمات المصرفية التي تحقق الأهداف، وعليه فالأداء المصرفي يعرف بأنه صورة تعكس نتيجة ومستوى قدرة المصرف على استغلال موارده وقابليته في تحقيق أهدافه وفق المعايير التي تلائمه ومقارنة ما تحقق من الأهداف مع الخطة الموضوعة سابقا لتشخيص الانحرافات إن وجدت واتخاذ الوسائل الكفيلة بمعالجتها<sup>11</sup>.

2\_ العوامل المؤثرة في الأداء المصرفي:

يتأثر الأداء المصرفي بعدة عوامل منها ما هو داخلي (العوامل التنظيمية) ومنها ما هو خارجي (العوامل البيئية)

وفيما يأتي أهم هذه العوامل<sup>12</sup>:

1\_2 العوامل المنظمة: يقصد بالعوامل المنظمة العوامل الداخلية والخاصة بالمصرف ذاته كحجم الأعمال أو الأنشطة في المصرف والتكنولوجيا المستخدمة وكفاءة الإدارة.

=حجم الأعمال: إنَّ حجم الموارد التي يمتلكها المصرف وطبيعة تراكيبها وحركتها تمثل عوامل هامة وذات تأثير كبير في تحديد كفاءة وإنتاجية الأنشطة المصرفية، فكلما ازداد حجم هذه الموارد، وانخفضت التكاليف الإجمالية لها، الأمر الذي يسهم في تحسين إنتاجية المصرف وربحيته.

= التكنولوجيا المستخدمة: وهي الأساليب المستخدمة في إنجاز العمل المصرفي، ودرجة الأتمتة في هذا العمل، فكلما ازداد استخدام التكنولوجيا وارتفعت درجة الأتمتة في العمل المصرفي، كلما أدى ذلك إلى رفع جودة الخدمات المصرفية وتخفيض التكلفة وزيادة الربحية.

= الكفاءة الإدارية: أي كفاءة الإدارة في اتخاذ القرارات ومدى قدرتها على تحقيق الانسجام في العلاقات داخل المصرف، وتطوير عمليات التعاون والعمل الجماعي، ومدى قدرتها على دفع فريق العمل للتعامل مع الأطراف الخارجية بأسلوب يعكس الجودة في الخدمات المصرفية وسمعة حسنة للمصرف.

2\_2 العوامل البيئية: وهي العوامل الخارجية التي تؤثر في الأداء المصرفي وتقسّم إلى:

= البيئة القانونية والسياسية: أي الظروف السياسية للبلد الذي يقيم فيه المصرف والقوانين الناظمة للعمل المصرفي في هذا البلد.

= البيئة الاقتصادية: وتشمل طبيعة النظام الاقتصادي والموارد المتاحة في البلد، وكذلك المناخ الاستثماري والفرص الاستثمارية المتوفرة.

= البيئة الاجتماعية: وهي العادات والتقاليد والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد، ومستوى الوعي والثقافة التي تؤثر في قرارات الأفراد الخاصة بالتعامل مع طبيعة الأنشطة المصرفية والخدمات التي تقدمها المصارف.

### 3\_ أهمية الأداء المصرفي:

تتمثل أهمية الأداء المصرفي في<sup>13</sup>:

= التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمصرف واستخدامها على النحو الأفضل.

= خلق روح المنافسة بين أقسام المصرف بغية تحسين الأداء العام.

= الكشف عن مساوئ الإسراف في استخدام الأموال فضلا عن شكليات العمل وبما يتنافى مع القواعد والأسس السليمة للأداء العام.

= تحسين عملية التخطيط على المستوى القومي أو المحلي أو المنظمي عبر التأكد من تحقيق التوازن الاقتصادي والتناسق بين القطاعات الاقتصادية.

= زيادة درجة الإفصاح والانسجام بين الأهداف الإستراتيجية من جهة وعلاقتها بالبيئة التنافسية من جهة أخرى.

= تطوير وتحسين أداء المسؤولين عبر الكشف عن جوانب القصور والضعف في كفاءة العاملين ، ومستوى

إنتاجيتهم وإيجاد الحلول الناجعة لها عبر التدريب والتنمية.

ثالثا: أثر التحوّل الرقمي على كفاءة وأداء القطاع البنكي

1\_ أهمية التحوّل الرقمي في البنوك: يكتسي التحوّل الرقمي أهمية بالغة في القطاع المصرفي نظرا لما يوفره من إمكانيات وآليات، فهو يساهم في إدارة مخاطر العمليات المصرفية من خلال الأنظمة المناسبة والتحقق من العمليات على مستويات متعددة، مما يمكن من تفادي الأخطاء المحتملة ضمن الإطار الداخلي للبنوك والخارجي عن طريق العملاء، وكيفية تعاملهم بالتقنيات الحديثة التي تسهل عليهم

القيام بعملياتهم، إضافة إلى تلبية رغباتهم من أي مكان دون الحاجة للتنقل إلى مقر البنك، إضافة إلى توفير المرونة في التعامل تماشياً مع التقدم العلمي والتكنولوجي في البيئة المصرفية خاصة والبيئة الرقمية العصرية عامة، كما يسمح بتحسين

مستويات الأمان ومعالجة وتشفير البيانات، مع الحفاظ على سلامة المعلومات، إضافة إلى أنه يمكن من تقليص الوقت والجهد للقيام بنفس العمليات في فروع المصارف المادية، وعادة ما يؤدي التحول الرقمي في العمل المصرفي إلى تحقيق السرعة والابتكار ضمن البيئة السحابية العامة إلى جانب الامتثال التنظيمي وتحقيق متطلبات الأمن و الأمان<sup>14</sup>.

## 2\_ مجالات التحول الرقمي في البنوك

يشير التحول الرقمي في البنوك إلى التغييرات المتعددة في الصناعة البنكية التي يتم إجراؤها لدمج حلول التكنولوجيا المالية من أجل أتمتة العمليات ورقمنتها، وتتمحور مجالات التحول في القطاع المصرفي حول ثلاث مجالات رئيسية:

= المجال الأول: يدور حول تجربة العملاء رقمياً، حيث تقوم معظم البنوك بتحويل هذه التجربة من خلال رسم خرائط تدفق رحلة العميل وفهم شخصيته واحتياجاته، كذلك عملية دمج بيانات العملاء عبر الخدمات المصرفية، وفهم سلوكهم يعتبر من الأمور المهمة في هذه المرحلة نظراً لأن الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي يتيح تفاعلات شخصية للغاية في الوقت الفعلي ويجعل من تقديم خدمات العملاء استباقية ومركزة بدقة، وقد بدأت

البنوك في الاستفادة من التقنيات الرقمية لاكتساب فهم متعمق لمناطق جغرافية وقطاعات معينة من سوق الخدمات المصرفية حيث تعتمد بعض البنوك على وسائل التواصل الاجتماعي لمعرفة مدى رضا العميل عن الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو الترويج لعلامتها التجارية بشكل أكثر فعالية من خلال الوسائط الرقمية.

= المجال الثاني: يتم هنا تحويل العمليات رقمياً وذلك من خلال أتمتة مختلف الوظائف وتحسينها باستخدام الروبوتات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، فأكثر الاستخدامات شيوعاً للأتمتة والذكاء

الاصطناعي هو خدمة العملاء، كذلك يمكن التركيز هنا على العمليات المتصلة الرقمية، فمن خلال التوافر المتزايد لأجهزة الاستشعار عن بعد والبنية التحتية السحابية والتعلم الآلي، أصبحت المفاهيم مثل الخيوط الرقمية والتوائم الرقمية حاضرة

بقوة، فهذه الخيوط تعمل على ربط ماكينات الصراف الآلي والنماذج والعمليات المصرفية وجعلها مصدرا رئيسيا لإدارة العمليات وتحسينها، كذلك يتم استخدام البيانات الضخمة من قبل البنوك بشكل أساسي للكشف عن عمليات الاحتيال والتنبؤ والتحليلات.

= المجال الثالث: يتم التركيز هنا على تحويل نماذج الأعمال رقميا، حيث أصبحت البنوك تقدم خدمات مصرفية رقمية بالكامل من خلال إنشاء منصات البنوك الرقمية، فقد مكنت الحوسبة السحابية وأدوات التطوير من إنشاء منصات متكاملة للخدمات المصرفية، من بينها منصة البيانات التي توفر القدرة على إجراء تحليلات مكثفة، وكذلك بناء واختبار الخوارزميات التي تستخدم بيانات غير منظمة لتحسين تجربة العملاء وهذا ما يجعل منصات البيانات مكونا رئيسيا للابتكار الرقمي<sup>15</sup>.

### 3\_ خطوات نجاح التحول الرقمي لقنوات تقديم الخدمة المصرفية:

إنّ اتجاه البنوك على المستوى العالمي هو تقديم المزيد من الخدمات المالية، وبالتالي سوف تكون الخدمات أسهل وأسرع باستخدام برامج (DT)، وسوف تكون المنتجات أكثر مرونة، وسوف تكون الأنظمة ممكنة بشكل أكبر، وسوف تكون راحة العميل هي المحرك الأساسي، ومن أجل نجاح (DT) لقنوات تقديم الخدمة

يجب على مقدمي العمل بالقرب من الأسواق المحتملة، ويجب على البنوك أن تقوم بالتوعية لزيادة قبول وثقة العملاء، حيث أنّ بناء البنية الأساسية القابلة للتطوير هو أمر في غاية الأهمية من أجل المستقبل، وفي الوقت نفسه يجب على المؤسسات الحفاظ على سهولة حركتها ومميزاتها التنافسية داخل الأسواق، حيث أنّ البنوك المركزية لها دور في (DT) ومواجهة التحديات التنظيمية والرقابية الجديدة، مما ينعكس على تطورات التكنولوجيا المالية ومستقبل الخدمات المالية، وتعزيز الرقابة على العمليات البنكية الإلكترونية، وتطوير نظم وخدمات الدفع، ولقد نجحت الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية في تقديم حزمة متنوعة من الخدمات المالية في فروع البنوك متضمنة خدمات المدفوعات والعملات

الرقمية وتحويل الأموال والإقراض والتمويل الجماعي وإدارة الثروات، بالإضافة إلى خدمات التأمين، وخلق الطلب على تلك المنتجات، الأمر الذي يلقي بظلاله على مستقبل البنوك في ظل النمو المتزايد وكذلك سرعة الابتكارات والحلول التكنولوجية في تقديم

العديد من الخدمات المالية الرقمية، كل هذا يجعل البنك يفكر في الانتقال من مواجهة المنافسة الجديدة إلى تطوير أشكال جديدة من التعاون، وهذا لأنّ مطوّري التطبيقات من الجهات الخارجية يعتمدون على أجهزة استشعار الهواتف الذكية والمعالجات والواجهات، فإنّ مطوّري **fintech** يحتاجون إلى البنوك في مكان ما في المجموعة المخصصة لأشياء مثل: الوصول إلى ودائع المستهلك أو بيانات الحساب ذات الصلة، الوصول إلى أنظمة الدفع، أصل الائتمان أو إدارة الامتثال<sup>16</sup>. وهناك عدة نصائح للبنوك التي تفكر في (DT) هي<sup>17</sup>:

= على كبار المديرين التنفيذيين الاقتراب أكثر من عملائهم وأن يفهموا احتياجاتهم بشكل أعمق.

= عند اختيار المؤسسات لمقدم الحلول الرقمية، أن يكون هناك بعد نظر للشراكة على المدى الطويل وليس التعامل مع مقدم الحلول على أنه مجرد بائع للخدمات.

= البيانات شديدة الأهمية ولكن قبل تجميع البيانات، يجب تطوير إستراتيجية رقمية واضحة من أجل تحديد وقياس وتحديث البيانات بصورة ملائمة ومتوافقة مع الأهداف العامة للأعمال.

= بناء بنية أساسية لتكنولوجيا المعلومات مفتوحة وقابلة للتطوير والتوسع، إنّ الأمر لا يتعلق فقط بالخصائص التشغيلية للنظام، بل يتعلق أيضاً بمدى توافق بنية وتصميم النظام والقدرة على الاتصال والاندماج بسهولة مع الأنظمة الأخرى.

= دراسة الحلول السحابية، التي تسمح بسرعة الاستجابة وسهولة تعميم الحلول الرقمية.

رابعاً: إستراتيجية البنك المركزي المصري نحو التحوّل الرقمي

1\_ إستراتيجية البنك المركزي المصري: تتمثل إستراتيجية البنك المركزي المصري في<sup>18</sup>:

قطعت مصر شوطا كبيرا خلال الفترة الماضية في ميكنة المعاملات المالية، وظهر جليا الدور الكبير الذي لعبه البنك المركزي المصري ووزارتا المالية والتخطيط، وشهد القطاع المصرفي في مصر إعادة تحديد النهج الخاص بأعماله لمواكبة التطورات الجارية، وظهر التحول الرقمي لمساعدة صغار رواد الأعمال منخفضي الدخل على

الحصول على الائتمان بسبب ارتفاع أسعار الفائدة. وقد بدأ البنك المركزي المصري في وضع الأسس والقواعد لإنشاء بنك رقمي متكامل، وذلك من منطلق أن البنوك الرقمية تمثل مستقبل الصيرفة العالمية، وستحدث البنوك الرقمية طفرة وتطورا كبيرا في المعاملات المصرفية في مصر، كما أنها تعزز المنافسة بين البنوك.

إن إستراتيجية البنك المركزي للتكنولوجيا المالية مستمدة من الجهود التي بذلت لتحديث القطاع المصرفي بهدف التحول إلى اقتصاد رقمي قادر على تحقيق مكاسب كبيرة، ولذا أطلق البنك المركزي مشروع تمكين ودعم التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة، بغرض رفع القدرات التدريبية للشباب والممولة من البنك المركزي، وتم إنشاء موقع يخدم أصحاب هذه المشاريع، كما يوفر مجموعة من الأدوات الرقمية التي تساهم في خفض التكلفة بغرض زيادة تنافسيتها وتوجيه قدرات رواد الأعمال إلى الأنشطة الأساسية الخاصة بالإنتاج والتطوير، وتم استحداث منظومة الدفع الوطنية "ميزة" وفقا لأحدث التقنيات المتعارف عليها عالميا، حيث تتيح تقديم خدمة متميزة لحاملي البطاقات الجديدة بتكلفة تنافسية، وبالتالي تحقق زيادة في قاعدة خدمات القبول الإلكتروني وتساهم في تعزيز الشمول المالي، وإصدار البطاقات التي تعد من الوسائل المثالية في الخدمات ذات الكثافة العالية مثل المواصلات العامة، وتم إعطاء الأهمية القصوى لتعزيز الأمن في عصر التحول الرقمي لتوفير الحماية اللازمة للمتعاملين وبناء الثقة بين المستخدمين، حيث تم إطلاق برنامج تدريبي متخصص في مجال أمن المعلومات تحت اسم "إتقان أمن المعلومات" يهدف إلى تخريج الخبير الأمني المتخصص في حماية أمن المعلومات للقطاع المصرفي. ويخطط القطاع المصرفي للوصول بعدد عملاء البنوك إلى 50 مليون خلال السنوات المقبلة. وكشف البنك المركزي المصري عن إجراء دراسات لإنشاء أول بنك رقمي في مصر لتواكب التطورات العالمية السريعة في مجال التكنولوجيا المالية. ويصبح دور البنوك الرقمية في تسهيل المعاملات المالية على النحو التالي:

\_\_ يستهدف هذا البنك الاعتماد على استخدام التكنولوجيا في كافة تعاملاته من خلال تنفيذ عملاء البنك جميع عملياتهم بطريقة ال"أونلاين".

\_\_ يساعد آليات العمل بالبنك الرقمي على تحول العلاقة المباشرة مع العميل، حيث لن تتم مقابلته مباشرة، واستقبال الوثائق الخاصة به إلا في وقت العمل الرسمية الخاصة بفتح الحساب، ويتم فتح حساب خاص بالبنك

الرقمي من خلال تسلم الوثائق الرسمية، وتحديدًا صور الهوية ومطابقتها على الأصول ، إضافة إلى نموذج فتح

الحساب المعتمد من مؤسسة البنك المركزي الذي يقع تحت مظلته جميع البنوك التجارية في مصر.

\_\_ يتم إتمام الحوالات سواء كانت داخلية أو خارجية، من وإلى حساب العميل ستكون عبر عمليات أونلاين فقط.

\_\_ يتم وضع إيداعات العميل سواء كانت مالية أو شيكات عبر أجهزة خاصة تعمل بأحدث التقنيات السريعة في الفروع الرئيسية ومراكز ماكينات ATM.

\_\_ توفر الخدمات الإلكترونية بالبنك الرقمي تكاليف العمليات التي تجري في الفروع التي تحتاج إلى مساعدة مباشرة من الموظفين.

\_\_ يساهم إحلال التكنولوجيا البنوك الرقمية في توفير الأموال، حيث تتسبب التعاملات التقليدية في إهدار المال العام بصورة غير ملموسة على المدى البعيد.

\_\_ يتم التعامل مع العملاء في البنوك الرقمية من خلال أكواد وشفرات سرية بدلا من التوقيعات والأوراق، وتعتبر معلوماً سرية من الدرجة الأولى.

\_ يختفي الزحام مع البنك الرقمي نظرا للتحكم في الحسابات عن بعد، وإجراء عمليات التحويل والدفع وغيرها من خلال الحواسيب الشخصية.

## 2\_ أثر التحوّل الرقمي في البنك المركزي المصري:

تخطى عدد البطاقات المصدرة 6,32 مليون بطاقة تعمل أغلبها بنظام الشريحة الذكية Smart Chip ليصبح بنك مصر في المركز الثاني في عدد بطاقات الدفع الالكترونية بين البنوك المصرية، كما يصل عدد مواقع التجار المتعاقدين مع البنك 15616 موقع بجميع محافظات الجمهورية وصل حجم معاملات التجار المتعاقدين مع البنك ( آلات POS \_ نظام التجارة الالكترونية E=Commerce) إلى ما يزيد عن 13,40 مليار جنيه سنويا، ويوفر البنك بتلك المواقع أحدث آلات ال POS المتوافقة مع المعايير الدولية (PCI DSS) وذلك بإصدارها الأحدث 1,2,3 طبقا لمتطلبات المنظمات الدولية.

ويملك البنك شبكة متطورة من آلات الصراف الآلي ATM تصل إلى نحو 2533 آلة حتى تاريخه تقدم خدمات السحب والإيداع، واستبدال العملات، وسداد الفواتير والتبرعات، بالإضافة إلى خدمات التحويلات النقدية باستخدام أو بدون استخدام البطاقات وهي منتشرة في جميع أنحاء الجمهورية مجهزة ومزودة بأحدث التقنيات التكنولوجية، علما بأنّ بنك مصر هو أول بنك يوفر خدمة السحب والإيداع لحافظ الهاتف المحمول من خلال شبكة ماكينات الصراف الآلي الخاصة به، هذا ويوفر بنك مصر الخدمة من خلال شبكة تحويل، لتمكين أكثر من 11 مليون مستخدم لحافظ الهاتف المحمول في الاستفادة من شبكة الصراف الآلي الخاصة بالبنك مما يسهم في زيادة عدد المعاملات المالية التي تتم من خلال محافظ الهاتف المحمول، حيث يمكن للعملاء إيداع وسحب الأموال بشكل لحظي على مدار الساعة.

كما يمتلك بنك مصر ما يزيد ما يزيد عن 620 فرعا متصلة الكترونيا ومنتشرة بجميع أنحاء الجمهورية لتوفير أسهل وأفضل الخدمات إلى العملاء.

وحقق معدلات نمو لجميع قطاعات الأعمال، حيث بلغ إجمالي الأرباح 10,4 مليار جنيه مصري وتم سداد 6,3 مليار جنيه مصري للضرائب، وقد ارتفع إجمالي المركز المالي إلى نحو 884 مليار جنيه في 2017 وبمعدل نمو 12,3% .

كما شهدت ودائع العملاء نموا بنحو 137 مليار جنيه لتصل إلى نحو 670 مليار جنيه مقابل نحو 533 مليار جنيه في 2017 وبمعدل نمو 25,7%، لتبلغ الحصة السوقية لبنك مصر 18,8% من سوق الودائع المصرية بزيادة 1,2% عن العام السابق، هذا وقد بلغت إجمالي أرباح هذا العام مبلغ 10,4 مليار جنيه قبل خصم الضرائب.

كما يحرص بنك مصر دائما على تلبية الاحتياجات المختلفة لكافة شرائح المجتمع بما يسهم في دفع عجلة التنمية وذلك بمحاربة البطالة والمساهمة في تنمية المجتمع، فقد اشترك بنك مصر مع وزارة التنمية المحلية في برنامج "مشروعك" بهدف تمويل المشروعات متناهية الصغر والصغيرة جدا من خلال الشباك الواحد بالوحدات المحلية المنتشرة على مستوى الجمهورية، حيث ينتشر مصرف مصر في 238 وحدة محلية من إجمالي 307 وحدة محلية بنسبة 88% وذلك بدءا من 2015، هذا وقد بلغ عدد عملاء محفظة المشروعات الصغيرة والمتوسطة 85,760 عميل في 2018 مقابل 64,868 عميل في 2017 بزيادة قدرها 20,892 عميل وبمعدل نمو قدره 32%<sup>19</sup>.

خاتمة: تبين لنا من خلال هذه الدراسة أنّ عملية التحول الرقمي لم تصبح خيار بل أصبح ضرورة حتمية لأي مؤسسة مالية، لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية خاصة في مجال التكنولوجيات الرقمية، ويعد من أبرز الآليات التي تساهم في تحسين وتطوير الأداء المصرفي. وبالتالي فإنّ تطبيق التحول الرقمي بالبنوك يؤدي في النهاية إلى توفير الخدمة لعملاء البنك بجودة عالية وسرعة عالية وبتكلفة أقل، وكذلك تقليل الزيارات إلى البنك مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للبنك وبالتالي زيادة رضا العملاء عن البنك.

النتائج:

— يمثل التحول الرقمي أحد المرتكزات الأساسية لنمو ونجاح المؤسسات المصرفية، وذلك بتوفير بني  
رقمية

جديدة.

\_\_ تعتمد البنوك في عملية تطبيق وتمكين التحول الرقمي على الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة ومن التقنيات الناتجة عنها باعتبارها مسرعات الابتكار مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية لمواكبة ومجاراة التوجه الرقمي العالمي.

\_\_ توفير بنى تحتية رقمية وأنظمة اتصال جيدة تسمح للبنوك بمواكبة التطورات الهائلة في مجال التكنولوجيا المالية الحديثة لتحسين أدائها.

\_\_ التركيز على الموارد البشرية وتأهيلها بإجراء دورات تكوينية في مجال التقنيات والبرمجيات المالية الحديثة.

\_\_ يجب الاستفادة من التجارب الناجحة للمصارف العالمية في مجال التحول الرقمي.

\_\_ كان لبنك مصر ميزة نسبية للتحول الرقمي على الأداء المالي.

توصيات:

\_\_ ضرورة وجود إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي لدى كافة القطاعات بما فيها القطاع المالي، لتسريع تحول المجتمع إلى مجتمع معلوماتي رقمي.

\_\_ العمل على الرفع من مهارات العاملين في تقديم الخدمات المصرفية الرقمية، من خلال تطوير إمكاناتهم وتدريبهم على أحدث التقنيات، مما يؤدي إلى تحسين أداء البنوك وزيادة قدرتها على المنافسة.

قائمة المراجع:

<sup>1</sup> سناء راهب، حليلة شابي، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية لولاية الطارف، مجلة الاقتصاد الصناعي(خزارتك)، جامعة باتنة، الجزائر، المجلد 13، العدد 01، 2023، ص 723.

<sup>2</sup> عمر عبد الحفيظ، أحمد عمر، التحول الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة جامعة الزيتونة الأردنية للدراسات القانونية، الأردن، المجلد 02، العدد 03، 2021، ص 158.

<sup>3</sup> عدنان مصطفى البار، خالد علي المرعي، 2018، التحول الرقمي كيف ولماذا؟ متاحة على الموقع:

<https://www.awforum.org>، تاريخ الاطلاع: 05.08.2023.

- <sup>4</sup> مصطفى علي شديد، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، المجلد 22، العدد 04، 2021، ص 194.
- <sup>5</sup> نبيلة عبد الفتاح قشطي، حوكمة التحول الرقمي، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، جامعة الأردن، المجلد 01، العدد 05، 2021، ص 419.
- <sup>6</sup> هجلة سلامي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة النعمان، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، 2019، ص 954\_955.
- <sup>7</sup> نبيلة عبد الفتاح قشطي، مرجع سابق، ص 420.
- <sup>8</sup> أحمد عمان، استخدام أسلوب مغلف البيانات "DEA" لتقييم كفاءة الأداء المصرفية للبنوك التجارية دراسة لحالة بنك الثقة الجزائر "TBA" خلال الفترة 2012\_2019، مجلة الميادين الاقتصادية، جامعة الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 109.
- <sup>9</sup> سعد بن علي الوابل، قياس كفاءة البنوك في القطاع المصرفي السعودي باستخدام تحليل مغلف البيانات "DEA" خلال الفترة 2013\_2017، مجلة الاقتصاد و الأعمال، لبنان، المجلد 06، العدد 02، 2019، ص 242.
- <sup>10</sup> خليل عبد القادر، براي الهادي، دور التسويق البنكي في رفع أداء البنوك، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة، العدد 07، 2013، ص 75.
- <sup>11</sup> نراس جاسم كاظم، محاضرات في إدارة المصارف، متاحة على الموقع: <https://coadec.uobaghdad.edu.iq>
- <sup>12</sup> رانيا عطار، قياس كفاءة المصارف الإسلامية السورية دراسة تطبيقية مصرف سورية الدولي الإسلامي، رسالة قدمت لنيل درجة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد، جامعة حلب سوريا، 2013، ص 6.
- <sup>13</sup> نراس جاسم كاظم، مرجع سابق، ص 4.
- <sup>14</sup> نبيلة قرزيز، محمد زيدان، أحمد القطان، دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية، حالة البنك الوطني الجزائري، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، المجلد 18، العدد 29، 2022، ص 379.
- <sup>15</sup> بن لوصيف حنان، بولحية سليم، الاستثمار في المجال الرقمي خيار التحول لتسويق الخدمات البنكية في الوطن العربي، مجلة المعيار، جامعة قسنطينة، المجلد 12، العدد 02، 2021، ص 763\_764.
- <sup>16</sup> عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ قاسم، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة وأداء البنوك وجذب الاستثمارات، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات الأعمال، 2021، ص 13.
- <sup>17</sup> المرجع السابق، ص 14.
- <sup>18</sup> أسامة محمد التابعي الدنون، تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي للبنوك المصرية، دراسة حالة بنك مصر، المجلة العلمية للدراسات الحاسوبية، المجلد 04، العدد 02، 2022، ص 580\_583.
- <sup>19</sup> مرجع سابق، ص 570\_571.